الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس سطيف -1-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة

تحت عنوان:

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

– دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –

إعداد الطالب

فاروق عزون

تحت إشراف

د. عبد الحفيظ عيمر

أعضاء لجنـة المناقشـــة

أ.د. حكيم مليايني	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف -1-	رئيسا
د عبد الحفيظ عيمر	أستاذ محاضر قسم – أ–	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
أ.د. زين الدين بروش	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف -1-	مناقشا
د. عبد الرحمن العايب	أستاذ محاضر قسم – أ–	جامعة سطيف -1-	مناقشا
د. فتيحة بوحرود	أستاذة محاضرة قسم – ب–	جامعة سطيف -1-	مدعوا

السنـة الجـامعية 2015/2014

تشكرات

ألحمد الله عز وجل حمداً يليق بجلاله على توفيقه إياي لإتمام هذا العمل المتواضع، أما بعد:

أوجه شكري إلى الأستاذ الفاضل الدكتور **عبد الحفيظ عيمر** لما منحني من جهد ووقت وتوجيهات وإرشادات لإنجاز هذا العمل.

كما أشكر جميع الأساتذة الذين ساهموا ولو بإرشاداتهم في إنجاز هذا العمل. ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كافة السادة مسؤولي المؤسسات الاقتصادية، والذين سهلوا علي مهمة انجاز الجانب التطبيقي من هذه المذكرة.

و أخيرا أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل...

-بارك الله فيكم جميعا -

إهداء

- إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق وحنانها الفياض درب حياتي. أمي العزيزة (مليكة).
- إلى رمز العطاء والبذل. أبي الفاضل (عمر).
- إلى إخوتي عبد الحكيم وإسحاق وأختي عديلة.
- إلى جدتي العزيزة (ميمي).
- إلى كافة أساندتي منذ انطلاق مشواري الدراسي.
- إلى كافة زملائي وزميلاتي بمديرية الخدمات الجامعية لولاية جيجل.
- إلى كافة زملائي وزميلاتي بمدرسة الدكتوراه - إدارة الأعمال والتنمية المستدامة - الدفعة 4.

أهدي ثمرة

جهدي هذا.

مقدمـــــــة

مقدمـــــــــة

يطرح مجال الأعمال الحديث العديد من التحديات للمؤسسات، ولعل ما يميزه اليوم هو ذلك الانفتاح الاقتصادي الكبير الذي يشهده العالم، تماشيا مع الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي جعلت من العالم مجرد قرية صغيرة تشتد فيها المنافسة وترتفع فيها المخاطر. إذ أصبح لزاما على المؤسسات التي ترغب بطبيعة الحال في المحافظة على استمرارية نشاطها السعي إلى تحقيق ميزة تقوي من مركزها التنافسي، خاصة تحت قيود ما يسمى بعولمة المنافسة.

وتشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسات عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها في نفس مجال نشاطها بما يضمن تحقيق الريادة والتفوق. ولكن طبيعة مناخ الأعمال المتقلب في ظل عصر السرعة والتكنولوجيا الحديثة أدت إلى الحد بشكل كبير من عمر هذه المزايا. لدى أصبح من الضروري على هذه المؤسسات العمل بشكل مكثف ومستمر من أجل المحافظة عليها أطول فترة ممكنة ومحاولة استدامتها.

وبالفعل، فقد انتقل اهتمام المؤسسات الحديثة من تحقيق الميزة التنافسية إلى تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة. ويتم هذا بالتركيز على البحث عن مصادر تحقيق هذه الأخيرة من خلال سواء تلك الاستراتيجيات المتعلقة بتمييز المنتوج أو تلك الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسات من تخفيض تكاليف الإنتاج مقارنة بمنافسيها مراعية عنصر الجودة.

تعتبر الجودة عاملا أساسيا من عوامل تحقيق الربحية ونجاح المؤسسات، وهذا ما تؤكده التجربة اليابانية في أكثر من مجال. وقد مر هذا المفهوم بعدة مراحل انطلاقا من التقليل من المعيب وفصله عن المنتج النهائي بداية القرن العشرين، ثم مراقبة الجودة، فإدارة الجودة، ليتبلور ابتداء من فترة السبعينات في مفهوم جديد أكثر شمولا وهو إدارة الجودة الشاملة. إذن، ومن هذا المنطلق تبرز للوجود حتمية الانتقال من طرق الإدارة والتسيير التقليدية إلى اعتماد وتطبيق طرق الإدارة الحديثة التي بإمكانها الحد من قصور الأنظمة التقليدية ومساعدة المؤسسات على التكيف بشكل سريع وبمرونة عالية مع تحديات المناخ الاقتصادي الجديد عن طريق اكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

1- إشكالية الدراسة

تتلخص إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- **هل لإدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟**

وتندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية، الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة؟
- ما مستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها المؤسسات محل الدراسة؟
- هل لإدارة الجودة الشاملة دور في اكتساب وتحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة بالمؤسسات محل الدراسة؟
- هل لإدارة الجودة الشاملة دور في اكتساب وتحقيق الاستمرارية في ميزة التميز بالمؤسسات محل الدراسة؟
- هل يوجد تباين في اتجاهات الأفراد المجيبين حول مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية؟
- هل يوجد تباين في اتجاهات الأفراد المجيبين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة المحققة بالمؤسسات محل الدراسة يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية؟

2- أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- موضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع التي شغلت اهتمام الباحثين خلال العقود الثلاثة الأخيرة، والدور الفعال الذي لعبته في تحقيق نجاح المؤسسات وخاصة اليابانية منها.
- سوف تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على مدى تطلع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة.
- قلة الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الاستدامة في الميزة التنافسية، وخاصة تلك التي تدرس علاقة ودور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

3- فرضيات الدراسة

بالرجوع إلى الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، قمنا بوضع الفرضية الرئيسية التالية:

- **لإدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.**

وتندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

- اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة ضعيف.
- مستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها المؤسسات محل الدراسة ضعيف.
- تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة بالمؤسسات محل الدراسة.
- تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الاستمرارية في ميزة التميز بالمؤسسات محل الدراسة.
- يوجد تباين في اتجاهات الأفراد المجيبين حول مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية.
- يوجد تباين في اتجاهات الأفراد المجيبين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة المحققة بالمؤسسات محل الدراسة يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية.

4- أسباب اختيار موضوع الدراسة

يعود اختيار موضوع الدراسة إلى الدوافع والمبررات التالية:

- طبيعة التخصص العلمي "***إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة***"، حيث أن كلا من إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من المفاهيم التي تكتسي غاية الأهمية في مجال إدارة الأعمال.
- حداثة الموضوع، لاسيما فيما يتعلق بعنصر تحقيق الاستدامة في الميزة التنافسية ومحاولة المحافظة عليها في ظل التغيرات السريعة وظروف عدم التأكد التي تميز بيئة الأعمال الحديثة.
- الرغبة الشخصية في معالجة مثل هذا الموضوع يقينا منا بأهميته، وكذا ميولنا إلى الاهتمام الشديد بإدارة الجودة الشاملة.

5- أهداف الدراسة

بناء على تحديد المشكلة موضوع الدراسة وكل من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، فإن الغرض من هذه الدراسة هو محاولة تحقيق ما يلي:

- التعرف على طبيعة ومدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة، ومدى اعتمادها على هذه المبادئ في تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة.
- تقديم دليل علمي على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- توضيح وتأكيد حتمية المؤسسة في العمل على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك من أجل تدعيم مركزها التنافسي والحفاظ على استمراريتها في السوق.

6- حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة الميدانية على مجموعة متكونة من 11 مؤسسة اقتصادية الجزائرية تزاول نشاطها بولاية جيجل.

- **الحدود الزمانية:** انطلقت الدراسة من بداية شهر جويلية 2014 إلى غاية منتصف شهر أوت من نفس السنة.

- **المجال البشري:** لقد اقتصرت هذه الدراسة على أفراد الإدارة العليا والوسطى لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وتشمل هذه الفئة من الأفراد على كل من المدير ونوابه، رؤساء الأقسام، ورؤساء المصالح.

- **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على المستوى الجزئي (المؤسسة)، وليس الكلي (البلد) نظرا لطبيعة الموضوع.

7- الدراسات السابقة

الدراسات العربية

أ- دراسة (فلة العيهار، 2005) بعنوان: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الخروبة، الجزائر، 2005.

وهدفت الدراسة إلى:

- رفع الغموض عن الجودة والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد.
- التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية.
- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة.

واستخلصت الباحثة عدة نتائج، أهمها:

- الجودة مسؤولية كل الأفراد.
- تمر عملية تحقيق الجودة بالتخطيط لمستوى الجودة أولا، ثم الرقابة عليها لتحديد فجوة الأداء، بعدها وضع الإستراتيجية الملائمة لتحسين مستوى الجودة.
- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وضمان بقائها واستمرارها في السوق.
- تساهم الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال قدرتها على تحقيق رضا الزبون وضمان ولائه واستمرار تعامله مع المؤسسة.

ب- دراسة (فتيحة حبشي، 2007) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة -دراسة تطبيقية في وحدة فارمال -لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.

هدفت الدراسة الميدانية للتعرف على مدى إدراك الإدارة العليا بوحدة فرمال لصناعة الأدوية بقسنطينة وبقية العاملين لطبيعة و أهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالوحدة، وكذا تقييم وتحليل فرص تطبيقها بالوحدة، وتحديد مدى توافق إدارة الجودة الشاملة مع عناصر الثقافة التنظيمية بهذه الوحدة.

وقد جاءت النتائج النهائية للدراسة لتؤكد أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لازال غامضا بالنسبة للعاملين، وأن الثقافة التنظيمية السائدة حاليا في الوحدة (بالرغم من بعض الإيجابيات) يوجد بها الكثير من الثغرات والتي لا تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ج- ***دراسة (أحمد بن عيشاوي، 2008) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.***

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إبراز كيفية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد الشروط الكفيلة بتحقيقه على مستوى المؤسسات الفندقية في الجزائر من خلال عينة متكونة من 5 مؤسسات فندقية (عمومية وخاصة) ذات 5 نجوم في الجزائر، والتي يزيد عدد عمالها عن 100 عامل.

وقد تم التوصل إلى اقتراح عناصر المنهجية المناسبة المؤدية إلى تحقيق هذا التطبيق، والتي تمثلت أساسا في كيفية التحكم في تطبيقات ومهارات التسيير، وضع إستراتيجية مناسبة للجودة وتنفيذها وفق إجراءات مدروسة ومحكمة.

د- ***دراسة (أحمد عازب الشيخ،2011) بعنوان: دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال –دراسة حالة: شركة بلاستي أنابيب بالوادي الحاصلة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001 : Version 2000)–، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.***

لقد سعى الباحث إلى معرفة أهم المرتكزات التي يقوم عليها التطبيق الفعال لأسلوب إدارة الجودة الشاملة وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو، ومدى علاقتهما بتنافسية المؤسسات.

وقد خلص الباحث إلى أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مشاركة الجميع في التحسين المستمر للعمليات من خلال العمل على الوقاية من وقوع الأخطاء قبل حدوثها والتركيز على تحقيق

رضا الزبون. كما استنتج أن شهادة الأيزو هي مواصفة من شأنها أن تساعد المؤسسات في بناء نظام إدارة جودة شاملة فعال يساهم بشكل مباشر في دعم تنافسية هذه الأخيرة.

الدراسات الأجنبية

أ- ***دراسة (Thomas C.Powell، 1995) بعنوان:***

" Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study, Strategic Management Journal, Vol. 16, No. 1(Jan.,1995)."

أجريت الدراسة كمرحلة أولى باستخدام استبيان أرسل إلى أعضاء الإدارة العليا لكافة المؤسسات المتواجدة بالمنطقة المختارة بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، والتي عدد عمالها يعادل أو يفوق الـ 50 عامل. كما قام الباحث في المرحلة الثانية بالتنقل ميدانيا إلى 30 مؤسسة أخرى، دائما بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية ولكن مع تغيير المنطقة، لإجراء مقابلة مع أعضاء الإدارة العليا و مسؤولي الجودة، ثم قام بتوزيع الاستبيان ولكن اقتصر ذلك على الـ 23 مؤسسة فقط التي تطبق إدارة الجودة الشاملة. وقد تم استرجاع 40 استبيان من أصل الـ 143 استبيان المرسل بالمرحلة الأولى، حيث تم قبول 36 منهم. كما استرجع 19 استبيان مرسل بالمرحلة الثانية من أصل 23، تم قبول 18.

وقد خلصت الدراسة إلى أن أغلب المبادئ المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة مثل التحسين المستمر والقياس المقارن لا تحقق ميزة على العموم. بينما بعض المبادئ غير الملموسة، السلوكية والصعبة التقليد مثل الثقافة المفتوحة، تدريب العمال، التزام الإدارة العليا بإمكانها توليد ميزة تنافسية.

ب- ***دراسة (Jérom Lérat-Pytlak، 2002) بعنوان:***

"Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, thèse de doctorat, université Toulouse I, France, 2002."

حاول الباحث الوصول إلى الطريقة الأمثل التي تسمح بالمرور من معيار الإيزو 9001 إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أكد على جملة من العوائق التي تتعرض لها المؤسسات

خلال سعيها إلى العمل بإدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يسمح بتفسير فشل هاته الأخيرة. وقد حاول الباحث المزج بين النموذج القائم على نظريات المنظمات من جهة والنموذج القائم على إستراتيجية الموارد، هذا ما سمح له باقتراح نموذج يسمح بالمرور من معيار الإيزو 9001 إلى إدارة الجودة الشاملة، حيث توصل إلى أنه كلما كان التصميم لإدارة الجودة الشاملة قابلا للتطبيق قلت العراقيل التي تتعرض لها المؤسسة. كما أنه من الأفضل أن تكون العوامل المشجعة على التقييس داخلية من أجل الحد من العراقيل التي تتعرض لها المؤسسة.

وقد خلص الباحث إلى أنه من الضرورة السعي إلى دمج كافة الأطراف بالمؤسسة من أجل مواجهة التحديات الكبرى التي تتعرض لها، مع ضرورة الحفاظ على نظام التعاون ومراقبة العمل الفردي.

8- منهجية الدراسة

من أجل دراسة هذا الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بالوقوف على أهم المفاهيم المرتبطة بالمشكلة موضع الدراسة، وكذا توفير البيانات المتعلقة بها، وللوقوف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالاعتماد على مصادر جمع بيانات غير مباشرة كالكتب، المجلات، المذكرات ومواقع الإنترنت... أما الدراسة الميدانية فقد اعتمدنا فيها على كل من المقابلة والاستبيان المعد خصيصا لجمع هذه البيانات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة. كما قمنا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19 لعرض وتحليل هذه البيانات.

9- صعوبات الدراسة

لا تخلو أية دراسة من الصعوبات، وأهم الصعوبات التي واجهتنا هي:

- نقص المراجع المتخصصة وذات الصلة بموضوع الميزة التنافسية المستدامة وانعدامها أحيانا وتعذر الوصول إليها أحيانا أخرى.

- صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيان على كافة إطارات المؤسسات محل الدراسة، ورفض بعضهم الإجابة عليه.
- صعوبة التعامل مع إطارات المؤسسات محل الدراسة بسبب اختلاف مستوياتهم الدراسية وتخصصاتهم ومدى تحكمهم في اللغة العربية، حيث هناك من اضطررنا معهم إلى القيام بترجمة فورية للاستبيان إلى اللغة الفرنسية، وفي بعض الأحيان تقديم توضيحات بأية وسيلة أو لغة أخرى كالإنجليزية مثلا.

10- تقسيمات الدراسة

طبقا للإشكالية العامة للبحث والتساؤلات المختلفة المترتبة على الإشكالية العامة، ومع الأخذ بالفرضيات التي تنطلق منها الدراسة وتطبيقا للمنهج الذي حددناه، فقد قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول كالآتي:

الفصل الأول: سنتطرق فيه إلى الإطار النظري والمفاهيمي للجودة وإدارة الجودة الشاملة وأيضا أهم روادها وجوائزها وعلاقتها بمعايير الأيزو 9000.

الفصل الثاني: ويتمحور حول الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة، مصادرها وأنواعها وطرق تحقيق استدامتها ومختلف الاستراتيجيات الخاصة بها ودور إدارة الجودة الشاملة في تحقيقها.

الفصل الثالث: ويتضمن دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عرض وتحليل البيانات باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19، واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الجودة الشاملة

تمهيـــد

خلال الثورة الصناعية أثناء القرن التاسع عشر، كان الهم الأول والوحيد للمنتجين والعاملين هو الكمية لإيفاء المنتج بالتزاماته وحرصا من العامل على عدم فقدان وظيفته. وفي تلك الفترة، ساد الاعتقاد أن نجاح المؤسسة يعني عرض وتقديم منتجات وخدمات بشكل أسرع وأرخص، ومحاولة تصريفها في الأسواق، وتقديم خدمات ما بعد البيع بغرض تدارك وتصليح العيوب الظاهرة فيها.

ومع بداية القرن العشرين بدأت بوادر الاهتمام بالجودة ومراقبتها. وازداد هذا الاهتمام بدرجة أكبر عقب الحرب العالمية الثانية، خاصة من قبل اليابانيين بعد خروجهم منهزمين، وسعيهم لإعادة بناء اقتصادهم معتمدين في ذلك على أبرز المفكرين الأمريكيين في هذا المجال أمثال ديمنج وجوران. حيث أصبح مفهوم الجودة يدور حول السلعة أو الخدمة في حد ذاتها، وما مدى مطابقتها للمواصفات، وإنتاج منتجات خالية من العيوب من المرة الأولى. وسرعان ما توسع هذا المفهوم خاصة مع ازدياد حدة توقعات الزبون وشدة المنافسة فيما يتعلق بالجودة، ليشمل الجودة على مستوى المؤسسة ككل، وأعطيت اهتمامات الزبون الأولوية إلى جانب التطوير والتحسين المستمر. وهذا ما أصبح يعبر عنه فيما بعد بإدارة الجودة الشاملة.

وفي هذا السياق يحاول هذا الفصل معالجة هذه المفاهيم من خلال العناصر التالية:

- مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة؛
- أبرز رواد وجوائز إدارة الجودة الشاملة؛
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير الأيزو 9000.

1- مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

نحاول من خلال هذا العنصر التعرف على مختلف المفاهيم والتعاريف المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، ثم تحديد أسباب الاهتمام بها وأهم فوائدها ومبادئها وأهدافها. ومن أجل الإلمام بذلك، سنحاول التعريج على الجودة والتطرق إلى مختلف المراحل التي مرت بها.

1-1- ماهية الجودة وبعض مفاهيمها

يتناول هذا العنصر بالدراسة كل من مفهوم الجودة وأهميتها وأبعادها والتطور التاريخي لها.

1-1-1- مفهوم الجودة

الجودة: لغة من الجود والجيد نقيض الرديء[1]. أما اصطلاحا فيرجع مفهوم الجودة *(Quality)* إلى الكلمة اللاتينية *(Qualites)* والتي تعني طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية[2]. وحديثا، تغير المفهوم والمدلول العلمي للجودة في ظل تغيرات المناخ الاقتصادي ومجال إدارة الأعمال وكذا اشتداد المنافسة. وسنتطرق إلى أبرز التعاريف التي وردت في حقل الأدب الإداري للجودة.

يرى ديمنج أن الجودة هي "أنظمة غير المعيب"[3]. وعرفها كروسبي أنها :"المطابقة للمواصفات"[4]. وزيادة على ذلك يرى فيجنباوم أن الجودة هي "المزيج الكلي لخصائص المنتج أو (الخدمة) السوقية، والهندسية، والصناعية، والصيانة في أثناء استعمال المنتوج أو الخدمة، والتي تلبي توقعات الزبون"[5]. وعرفها إيشيكاوا أنها "تلك العملية التي يتسع مداها ليشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة

---

[1] مهدي السامرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، ط1، دار جرير، عمان، 2007، ص: 27.

[2] مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، ط1، دار صفاء، عمان، 2006، ص ص: 15-16.

[3] حيدر علي المسعودي، **إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا**، ط1، دار اليازوري، عمان، 2010، ص: 23.

[4] Carlos Noronha, **The Theory of Culture-specific Total Quality Management : Quality management in Chinese regions**, Palgrave, New York, 2002, P. 14.

[5] R.W. Hoyer, Brooke B.Y. Hoyer, **What is Quality ?**, Quality Progress, Vol. 34, N. 7, July 2001, P. 56.

المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها"[1]. أما جوران فقد عرفها بأنها "ملائمة المنتج للمستخدم"[2].

من جهة أخرى، يرى تاجوكي أن الجودة هي "تفادي الخسارة التي يسببها المنتوج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل. ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتوج كالتلوث والضجيج وغيرها"[3].

وعرفت وزارة الدفاع الأمريكية الجودة بأنها "عمل الشيء الصحيح صحيحا من أول وهلة والتطوير المستمر مع تحقيق إرضاء الزبائن دائما"[4]. أما المؤسسة الدولية للتقييس *(ISO)* فقد عرفت الجودة بأنها "الدرجة التي قد تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا"[5]. وتعرف هيئة المواصفات البريطانية *(BST) British Standards instituts* الجودة بأنها "مجموعة صفات، وملامح، وخواص المنتوج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية"[6].

ومن وجهة نظر المستهلك، يمكن تعريف الجودة على أنها "تلبية أو تخطي حدود توقعات المستهلك"[7]. بهذا المعنى، فإن ما يهم المستهلك هو ما يتوقعه وما سيدركه حقيقة، وهو ما يعبر عنه بكل من الجودة المتوقعة والجودة المدركة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (01).

---

[1] أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص: 5.

[2] R.W. Hoyer, Brooke B.Y. Hoyer, op cit, P. 58.

[3] رعد عبد الله الطائي، **عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري، عمان، 2008، ص: 29.

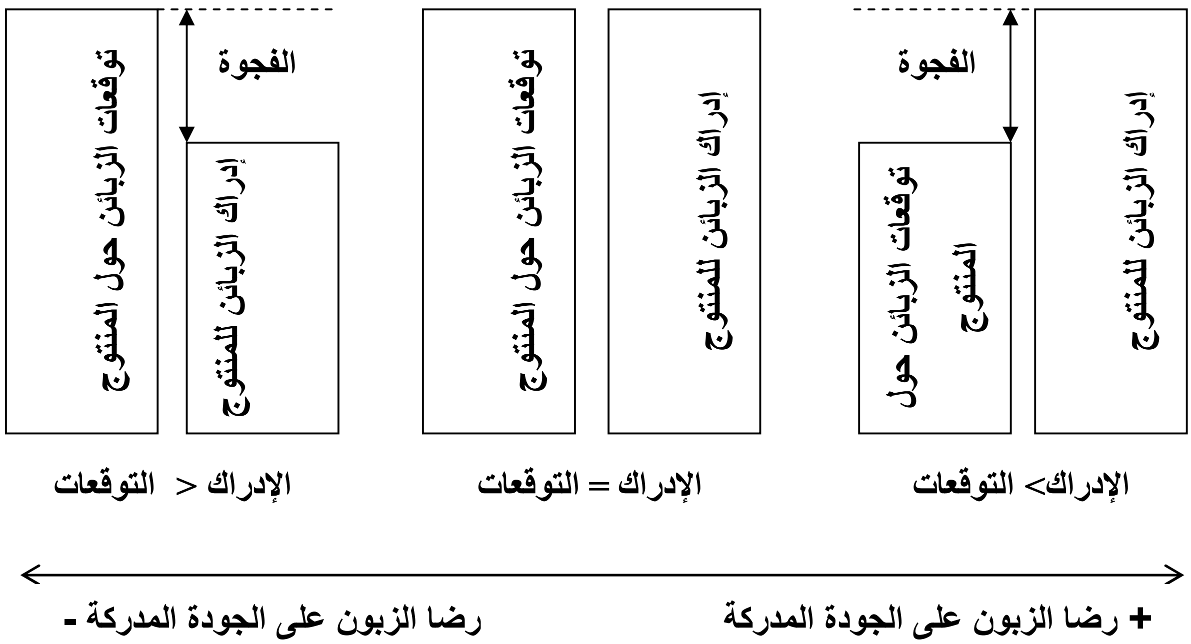
[4] خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المتميزة**، ط1، دار صفاء، عمان، 2010، ص: 20.

[5] عبد الرحمان فيلالي، **إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة**، الملتقى العلمي الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة د.مولاي الطاهر، سعيدة، 2010، ص: 4.

[6] مدحت أبو النصر، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM**، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص: 63.

[7] عواطف إبراهيم الحداد، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار الفكر، عمان، 2009، ص: 14.

شكل رقم (01): العلاقة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة



Source: Frédéric Canard, **Management de la qualité**, Ed. Lextenso, Paris, 2009, p. 17.

نلاحظ من خلال الشكل (01) أن رضا الزبون يزداد كلما قلت الفجوة بين ما يتوقعه وما يدركه فعلا.

من خلال جملة التعاريف السابقة نستنتج أن الجودة قد عرفت من خلال عدة أبعاد، إلا أنها غالبا ما ربطت بمنظور العميل وتوقعاته، وعليه يمكن تعريفها عل أساس أنها " تلبية حاجات وتوقعات الزبون عن طريق تقديم منتجات ملائمة للاستعمال ومطابقة للمتطلبات"

1-1-2- أهمية الجودة

تمكن أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة فيما يلي[1]:

- **سمعة المؤسسة:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الممونين، وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة.

[1] قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000**، ط1، دار الثقافة، عمان، 2009، ص ص: 31-32.

- **المسؤولية القانونية للجودة:** تعتبر كل مؤسسة مسؤولة قانونيا عن أي ضرر قد يلحق بالزبون نتيجة استخدامه لمنتجاتها أو خدماتها. وبالتالي من الضروري للمؤسسة أن تجتنب الوصول إلى المحاكم بسبب اللاجودة.
- **المنافسة العالمية:** تسعى المؤسسات جاهدة إلى تحقيق الجودة بهدف الحفاظ على أكبر حصة سوقية وتحسين الاقتصاد بشكل عام. فكلما انخفض مستوى جودة المنتجات انخفضت أرباح المؤسسات وتنافسيتها العالمية، وانخفضت معها صادرات البلد و.
- **حماية المستهلك:** إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة من شأنه أن يساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري، ويعزز الثقة في منتجات المؤسسة. وعلى العكس، عندما يكون مستوى الجودة منخفضا، سيأثر سلباً على رضا المستهلك، متسببا في تكاليف إضافية في الغالب، ولهذا السبب ظهرت جماعات حماية المستهلك.
- **التكاليف وحصة السوق:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتفاديها مستقبلا لتجنب تحمل تكلفة إضافية والاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عند الإنتاج، وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المؤسسة.

1-1-3- أبعاد الجودة

يرى هريسون وآخرون معه (1998) أن كل سلعة أو خدمة تمتلك عدة خصائص خاصة بها ومرتبطة بالجودة، إلا أن هناك أبعادا تكاد تكون مشتركة في جودة مختلف السلع والخدمات، ويمكن تصنيفها على النحو الآتي[1]:

- الوظيفة: وهي الكيفية التي تم بها إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بصورة جيدة، فهي تتضمن أداء الوظيفة ومعالمها.
- المظهر: الخصائص المحسوسة في السلع أو الخدمة كجماليتها وشكلها ورونقها.
- المعولية: وهي قابلية الجزء لأداء عمل مطلوب منه تحت ظروف تشغيلية معينة.
- المتانة: الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع أو الخدمة.

[1] مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص: 58.

- التغطية: سهولة معالجة أو حل المشاكل المتعلقة بالسلعة أو الخدمة.
- الاتصال: هو الاتصال الطبيعي الشخصي الذي يحدث بين المورد والزبون.

1-1-4- التطور التاريخي للجودة

لقد اهتم الإنسان منذ العصور القديمة بالجودة، فلطالما اعتبرت الجودة في السلع والخدمات مطلبا إنسانيا في غاية الأهمية. لدى عرف وما زال يعرف تطورها سلسلة متواصلة من التطوير المستمر.

ولعل من أبرز الشواهد ما جاء من مواد قانونية في شريعة حمورابي التي دونها في مسلته المشهورة التي يمتد تاريخها إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، ففي التعامل التجاري ألزم التاجر أن يقدم سلعة جيدة، وإلا عليه أن يتلافى النقص الحاصل فيها ويصلح عيوبها. كما أن المادة 229 والتي تختص بتنظيم الأعمال تنص أنه "إذا كان بناءٌ قد بنى بيتا لرجل لم يحسن عمله بحيث انهار البيت الذي بناه وسبب موت صاحب البيت، فسوف يقتل ذلك البناء"[1]. كما تشير الوقائع التاريخية في القرن الخامس عشر قبل الميلاد إلى تأكيد قدماء المصريين (الفراعنة) على الجودة في بناء ودهان جدران المعابد المصرية القديمة، واشترط الالتزام بالجودة في تشييد الأهرامات[2].

أما في ظل المفهوم الإسلامي، فنجد عدة آيات وأحاديث تدل على ضرورة الاهتمام بالجودة، كقوله تعالى "إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا" (الكهف،30)، وقوله رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"[3].

ولقد كانت للاكتشافات العلمية وتطور الفكر والنظرية الإدارية والاقتصادية انطلاقا من القرن التاسع عشر الفضل في تطور مفهوم الجودة، ويمكن تقسيم مراحل تطور هذا المفهوم إلى سبع مراحل:

أ- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: مرحلة ضبط العامل المنفذ للجودة

ويقصد بهذه المرحلة تلك الفترة الزمنية التي سبقت القرن الثامن عشر، حيث كان المصنع عبارة عن ورشة، فيها رب العمل وعدد من العمال يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية، وفق

---

[1] مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص: 40.
[2] عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سابق، ص: 55.
[3] أشرف السعيد أحمد محمد، **الجودة الشاملة والمؤثرات في التعليم الجامعي**، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، 2007، ص: 105.

معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من وجهة نظره ورغبته. أما الرقابة على الجودة، فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفردا، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.

ب- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة

منذ منتصف القرن الثامن عشر وحتى منتصف القرن التاسع عشر، أحدثت الثورة الصناعية تغييرات جذرية في مجال الصناعة، حيث ظهر المصنع مكان الورشة، وازداد حجم العمل وعدد العاملين ومستوى جودة المنتجات جراء استخدام الآلة. في هذه المرحلة، انتقلت عملية الرقابة على الجودة إلى المشرف المباشر[1].

ج- مرحلة الإدارة العلمية: مرحلة ضبط الجودة والتفتيش

تنطلق هذه المرحلة من مطلع القرن العشرين، حيث اهتم فريدريك تايلور بدراسة الوقت والحركة وسبل تخفيض تكاليف الإنتاج للحد من الهذر والضياع، كما كان للحرب العالمية الأولى التأثير الكبير في الصناعة، فتنوعت أساليب الإنتاج، وأصبح رئيس العمال مسؤولا عن أعداد كبيرة من العمال، فأدى ذلك إلى ظهور المفتش، مهمته التفتيش في ورش الإنتاج. وقد وضعت مواصفات قياسية في التصنيع وموورست عمليات تفتيش صارمة سميت بالرقابة البوليسية[2].

د- مرحلة ضبط الجودة إحصائيا

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931، الذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج كوسيلة للتقليل من أخطاء تصنيع السلعة على اعتبار أن المنتوج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة. وقد مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة. ويعد إدوارد ديمنج، رائد الجودة الأمريكية، أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة، حيث نقل أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، لتغرق أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة[3].

---

[1] فواز التميمي، أحمد الخطيب، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو (9001)**، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2008، ص: 25.

[2] سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيادات، **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم**، ط1، دار صفاء، عمان، 2007، ص: 44.

[3] فواز التميمي، أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص: 26.

هـ- مرحلة ضمان الجودة

نتيجة لما حققه اليابانيون من إيجابيات ملموسة بتطبيقهم فكرة حلقات الجودة والتي حققوا من خلالها الإنتاج الخالي من العيوب، وهذا يتطلب رقابة شاملة على العمليات كافة وجهود مشتركة من الإدارة المعنية كافة بتنفيذ مراحل العمل وقد تم اعتماد ثلاثة أنواع من الرقابة (الوقائية، المرحلية، البعدية)[1].

والمراقبة تضمن الجودة، كونها رقابة للأنشطة والعمليات مع توفيرها تغذية عكسية تؤثر في مردوديتها على التصاميم وأساليب التخطيط. لقد أدى البحث عن التطوير والتحسين إلى توكيد الجودة، الذي يهدف إلى تحسين المنتوج، وزيادة الإنتاج والمشاركة وتحفيز الأفراد[2].

و- مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية

وكانت بدايتها في بداية التسعينات، بسبب محاولة المؤسسات كسب حصص أكبر من السوق، وخاصة من قبل المؤسسات اليابانية، ولعل مؤسسة *(IBM)* الأمريكية هي أولى المؤسسات الأمريكية التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية، للوقوف أمام الزحف الياباني، حيث رسمت إستراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية:

- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه؛
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته؛
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء: الأنظمة، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وأساليب وإجراءات العمل ...إلخ[3].

ز- مرحلة إدارة الجودة الشاملة

ظهر هذا المفهوم عن الجودة بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية، واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة البلدان النامية، وخسارة المؤسسات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق. فقامت هذه المؤسسات بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية، بإضافة جوانب أكثر شمولا وعمقا، واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة، والتعامل مع الزبائن والموردين، وتفعيل آليات تأكيد الجودة ليصبح أسلوبا رقابيا استراتيجيا على الجودة، وقد اعتمد الأمريكيون على

---

[1] سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص: 45.

[2] مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص: 46.

[3] فواز التميمي، أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص ص: 26-27.

أفكار يابانية في تطوير إدارة الجودة الإستراتيجية لتصبح إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الحالية.[1] إذ لم يعد الأمر مجرد تقديم المنتوج أو الخدمة بل تعداه إلى النوعية التي تلبي رغبة المستفيد بتميز العمليات التي تقوم بها المؤسسة، والدفع بجهود العاملين نحو رغبات المستفيدين، والتحسين المستمر في الأداء[2].

1-2- ماهية إدارة الجودة الشاملة وبعض مفاهيمها

1-2-1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين، وقد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذا المفهوم. فنجد كول يعرفها على أنها "نظام إداري يضع رضا الزبون على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير"[3]. ويعرفها كراجاوسكي وآخرون بأنها "فلسفة ترتكز على ثلاث مبادئ من أجل تحقيق مستويات أداء وجودة عالية للعملية. ترتبط هذه المبادئ بـ: رضا الزبون، مشاركة العاملين، والتحسين المستمر في الأداء"[4].

زيادة على ذلك، يعرفها رودز بأنها "عملية إدارية ترتكز على عدة قيم ومعلومات تم عن طريقها توظيف مواهب وقدرات العاملين في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف المؤسسة"[5]. أما جابلونسكي فيعرفها بأنها "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل".[6]

---

[1] فواز التميمي، أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص: 27.

[2] خضر مصباح الطيطي، **إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة**، ط1، دار الحامد، عمان، 2011، ص: 34.

[3] أسامة محمد بدير محمد قشوع، **الثقافة التنظيمية وأثرها على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في جامعة الطائف**، مجلة المدير الناجح، 2010، ص: 94.

[4] عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سابق، ص: 204.

[5] قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات**، ط1، دار الشروق، عمان، 2006، ص: 144.

[6] زكي أبو زيادة، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي –دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، المجلد 25، العدد 4، أريحا، 2011، ص:883.

من جهة أخرى، يقسم إيريك مصطلح إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث كلمات[1]:

الشاملة: تعني أن كل شخص في المؤسسة يجب أن يشترك في برنامج الجودة سواء شخصيا أو من خلال فرق العمل الجماعي، والاشتراك الكلي يعتمد على تفويض السلطة والتدريب والاتصال.

الجودة: تعني التأكد من أن الزبائن يتلقون كل ما يريدونه وما يزيد عن هذا إن أمكن، وهذا يتطلب الاتصال بالزبون والتأكد أن السلع والخدمات تتناسب مع احتياجات السوق وكذلك بناء علاقة طيبة مع الموردين.

إدارة: يجب أن تكون هذه الفلسفة قائمة على التركيز على الزبون من خلال التنظيم لا الإشراف، والإدارة تعني أيضا تغيير الثقافة وإزالة العقبات، والتأكد من أن الأدوات المستخدمة لأداء الوظيفة متاحة للجميع، وأن تجعل المؤسسة من العمل متعة.

أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية فقد عرفها بأنها "مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المؤسسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمؤسسة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات الزبون في الوقت الحاضر والمستقبل"[2]. كما تعرف وفقا للمعيار البريطاني *BS 5750* بأنها "فلسفة الإدارة وممارسات المؤسسة التي تهدف لاستخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة بالطريقة الأكثر فاعلية لإنجاز أهدافها"[3].

وتمثل إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية عمل ومبادئ إدارية وفنية تعتبر أساسا لعملية التطوير والتحسين المستمر في جميع نشاطات المؤسسة من خلال استغلال الأساليب العلمية والكوادر البشرية المؤهلة بهدف تحقيق رؤية المؤسسة[4]. فهي تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة إستراتيجية ومعايير ومواصفات ..الخ. بحيث تسهم جميعا في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك

---

[1] محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات**، ط1، دار المسيرة، عمان، 2006، ص ص: 32-33.

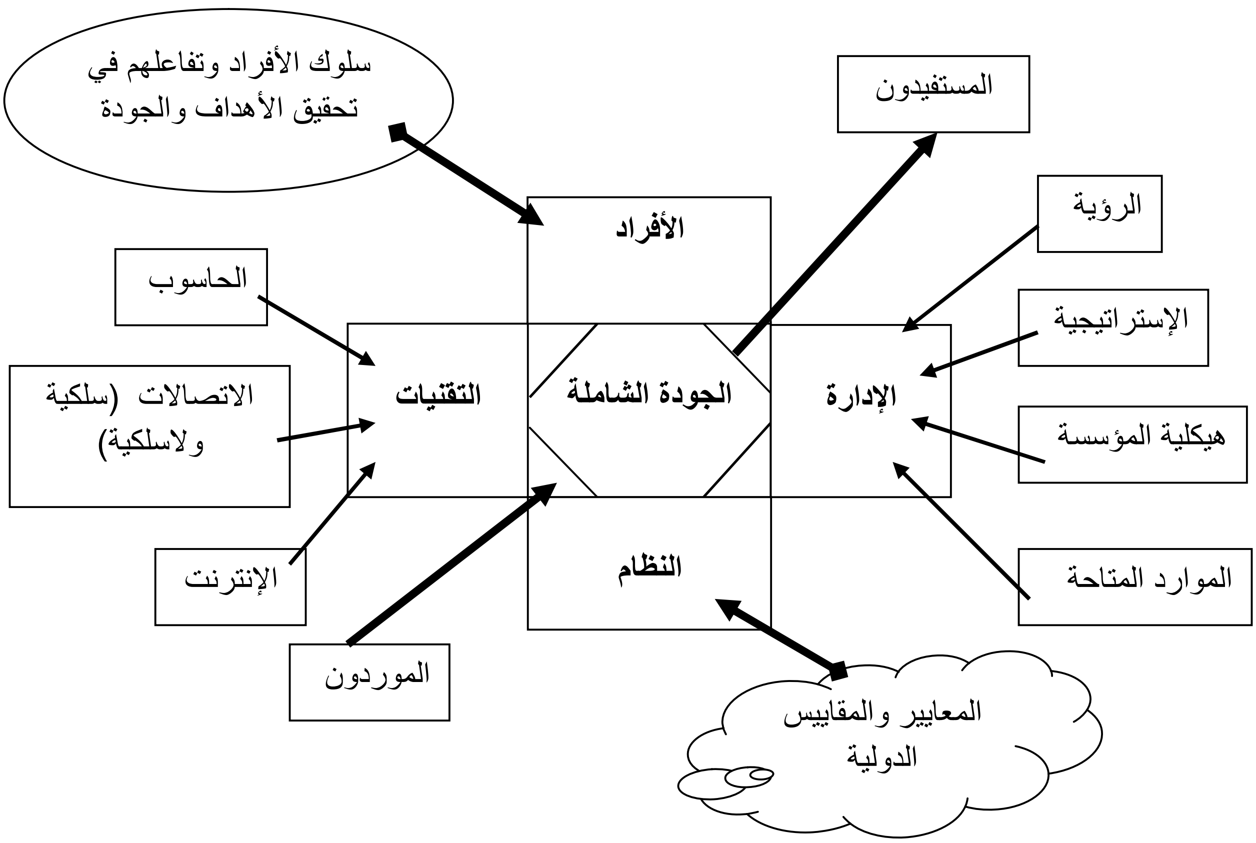
[2] نفس المرجع، ص: 31.

[3] محمد محمد إبراهيم، **إدارة الجودة من المنظور الإداري: مدخل إداري متكامل**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص: 109.

[4] نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، **إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات**، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2011، ص: 143.

الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدراته الشرائية[1]. ويمكن التعبير عن هذه النظرة الشمولية من خلال الشكل رقم (02).

شكل رقم (02): إدارة الجودة الشاملة



المصدر: خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص: 47.

وعلى الرغم من تعدد وتباين التعاريف السابقة الذكر، فإنها تركز في مجموعها على إعطاء مفهوم جديد للجودة، يحمل أبعادا وخصائص تميزه عن الإدارة التقليدية، سواء من حيث الهيكل التنظيمي، التوجو والفلسفة، اتخاذ القرار، طبيعة المسؤولية، نوع الرقابة، أساليب حفظ البيانات ... وهو ما يوضحه الجدول رقم (01).

[1] محمد عبد الفتاح محمد، **إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص: 171.

جدول رقم (01): مقارنة بين المؤسسات التقليدية ومؤسسات إدارة الجودة الشاملة

المعايير	المؤسسات التقليدية	مؤسسات الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي ويتصف بالجمود	مسطح/مرن وأقل تعقيدا/أفقي/شبكي
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون
الفلسفة	قيم الإدارة غير معلنة	قيم يشترك في وضعها الجميع
القرارات	قصيرة الأجل/ تبنى على أساس الأحاسيس والمشاعر التقليدية	طويلة الأجل/تبنى على الحقائق
التأكيد على الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة العمودية والتركيز على السلبيات	الرقابة الذاتية والتركيز على الإيجابيات
حل المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
دور المدراء	التخطيط، التنظيم، الرقابة، القيادة	التفويض، التدريب، التعليم، تسهيل المهام.
علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الطرفين
نظرة المرؤوسين للرئيس	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة المعلم والمدرب
المسؤولية	فردية	جماعية
أسلوب حفظ البيانات	الحفظ التاريخي للبيانات	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات.

المصدر: عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، **إدارة الجودة الشاملة والمعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها**، ط1 ، دار الشروق، عمان، 2007، ص: 76.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن مؤسسات الجودة الشاملة تتميز بهيكلها التنظيمي الأفقي المرن، وبتوجهها نحو الزبون عوض الإنتاج من خلال إتباع مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، والاعتماد عل المشاركة الجماعية وتكوين فرق العمل. كما أن دور المدراء لا يقتصر فقط على الدور التقليدي، وإنما يشمل التفويض والتدريب والتعليم وتسهيل المهام. أضف إلى ذالك، تعتمد هذه المؤسسات على الرقابة الذاتية بدل الرقابة العمودية، كما تبنى القرارات داخلها على أساس الحقائق، وتسود فيها الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس.

1-2-2- أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة

أصبحت إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم المطبقة بالمؤسسات في أغلب بلدان العالم، ويرجع ذلك بالأساس إلى نجاح تجارب العديد من المؤسسات خاصة باليابان والدول المتقدمة. ولعل من أهم العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالجودة الشاملة نجد[1]:

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات و ضرورة إنتاج أفضل السلع بأقل الأسعار؛
- التنافس على الصعيد العالمي، حيث أدت العولمة إلى انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي؛
- ازدياد الاتجاه نحو الخصخصة؛
- تحول بعض الدول النامية إلى دول متطورة صناعيا، مثل دول جنوب شرق آسيا؛
- العجز المتواصل في الميزان التجاري لبعض الدول المتقدمة مما دفعها إلى الاهتمام بالجودة.

1-2-3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

مثلما تباينت رؤى الباحثين والكتاب في تحديد تعاريف الجودة وإدارة الجودة الشاملة، فإنهم لم يتفقوا على المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة أو حتى في تسميتها. فأطلق عليها البعض اسم العناصر، وسماها آخرون المتطلبات والعوامل، كما حددها البعض في خمسة عناصر، في حين البعض الآخر يوسعها إلى سبعة أو عشرة عناصر أو أكثر. فقد حددها فيجنباوم في سبعة عناصر[2]:

- الجودة عملية نظامية ومسؤولية الجميع؛
- دعم الجودة وأفرادها وفرقها؛
- التحسين المستمر؛
- حاجات الزبون حاجات المؤسسة؛
- الجودة بمساعدة الحاسوب؛
- مشاركة وتمكين العاملين؛

---

[1] علاء فرج الطاهر، **إدارة المواد والجودة الشاملة**، ط1، دار الراية، عمان، 2010، ص ص: 136-137.

[2] نجم عبود نجم، **إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت**، ط1، دار صفاء، عمان، 2010، ص: 43.

- التوجه القائم على الزبون.

أما محمد عبد الوهاب العزاوي، فيشير إلى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي[1]:

- التخطيط الاستراتيجي؛
- الإسناد والدعم؛
- مشاركة العاملين في العمليات؛
- التحسين المستمر للعمليات والجودة؛
- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق؛
- تحقيق رضا الزبون؛
- التدريب والتطوير.

إذا، ورغم تعدد أوجه النظر حول عدد هذه المبادئ، إلا أن معظمها تتفق حول المضمون العام لها، ويمكن تلخيص أهم المبادئ في الآتي:

أ- التزام الإدارة العليا

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا أدنى شك لنجاح النظام المستهدف. ويؤكد (مارتن *Martin*، 1993) أن التزام الإدارة العليا يتمثل بالجوانب التالية:

- تعزيز ثقافة الجودة؛
- تعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في أدائهم؛
- توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها[2].

كما يجب على الإدارة العليا لأية مؤسسة الالتزام بالتحسين المستمر. وهو ما سيبدو جليا عبر كافة مستوياتها، فلن يؤدي العمال ما هم مكلفون بالقيام به في أحسن وجه إلا بوجود هذا الالتزام من خلال توفير كافة الوسائل والأنظمة الكفيلة بتحقيق ذلك[3].

---

[1] محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري، عمان، 2005، ص: 59.

[2] خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة**، ط2، دار المسيرة، عمان، 2005، ص ص: 101-102.

[3] Jack P.Pekar, **Total Quality Management : Guiding Principles for Application**, American society for testing and materials, Philadelphia, 1995, P. VII.

وتعتمد القيادة القوية على الحس والخبرة في التعامل مع مختلف العمليات الديناميكية، أضف إلى ذلك وجود رؤية واضحة والرغبة في حدوث الأشياء، وجعل الآخرين يحسون بالحاجة بهم وأنهم مهمون بحيث يصبحون قادرين على المساهمة بكفاءة في تحقيق الأهداف[1].

ب- التركيز على الزبون

يجب على المؤسسات إدراج الزبون في أية عملية اتخاذ قرار، فهو سبب وجودها بمجال الأعمال، ومن دونه فلن يكون هناك عمل لإنجازه ولا حاجيات لتلبيتها، وما من سبب يدفع إلى اقتناء منتجات المؤسسة. ويوجد نوعان من الزبائن: الداخلي والخارجي، فالزبون الخارجي هو الذي يمنح المؤسسة دخلا من خلال شراء منتجاتها أو الاستفادة من خدماتها، بينما يتمثل الزبون الداخلي في العمال الذين يعملون بدورهم على إشباع رغبات الزبون الخارجي. وكلاهما جد مهم لنجاح وازدهار المؤسسة[2].

ج- التحسين والتطوير المستمر

يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزءاً من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المؤسسة[3]. إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا تعرف بدايته ونهايته، بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء. وبما أن مستوى الجودة وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة، فيجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر، وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.[4] إذن، فالتحسين المستمر يعني إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المؤسسة من أجل مواكبة التغيرات والتكيف معها[5].

---

[1] Mohamed Zairi, **Total Quality Management for Engineers**, Woodhead Publishing Limited, Cambridge, 1991, P. 168.

[2] Jack P.Pekar, op cit, PP. 4-5.

[3] محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص: 60.

[4] فواز التميمي، أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص ص: 29-30.

[5] عمر محمد محمد مرسي، محمد مصطفى محمد مصطفى، **تصور مقترح لتجويد الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة في جامعة أسيوط**، مجلة الثقافة والتنمية، العدد 49، القاهرة، 2011، ص: 125.

د- التعاون والمشاركة الجماعية

إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد التعاون في أداء الأعمال، سواء في نفس المستوى الإداري أو بين المستويات الإدارية المختلفة، وهو ما يوفر معلومات للمستويات الإدارية والوحدات التنظيمية عن بعضها البعض. ولعل أسلوب حلقات الجودة اليابانية دليل على هذا النظام التعاوني. وتتضمن مجالات التعاون ما يلي:

- تقليل الآثار السلبية في نظام المكافآت وتقويم الأداء؛
- تشجيع العمل الجماعي؛
- احترام الآخرين مع إعطائهم الثقة بعملهم والاعتزاز به[1].

هـ- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء، وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها. وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس والتحليل المتمثلة في: خرائط الضبط وتحليل باريتو ومخططات السبب والنتيجة وغيرها، والتي تستخدم في ضبط جودة العمليات والنتائج[2].

و- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق

يعتبر مبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة. ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد لتهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل، للاستفادة منها في تحقيق الجودة[3].

إن القرارات المؤثرة، أي القرارات ذات المردود الإيجابي تبنى على أساس البيانات والمعلومات المؤكدة والحقائق والدراسات الواقعية. ولتطبيق ذلك فإن الأمر يتطلب:

---

[1] قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات**، مرجع سابق، ص: 147.

[2] قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001:2000**، مرجع سابق، ص: 96.

[3] محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص: 62.

- وضع أساليب علمية لعملية جمع المعلومات المتعلقة بفعاليات المؤسسة كافة ومقاييس للاحتساب الكمي لدرجة تحقيق أهدافها؛
- التأكد التام من دقة البيانات المجمعة، قبل المباشرة بعملية تحليلها؛
- استخدام التقنيات الإحصائية والأساليب العلمية المتقدمة في عملية جمع البيانات وتحليلها؛
- اتخاذ القرارات في ضوء النتائج المنطقية المتوازنة للتحليلات بعد مزجها بالخبرات المتوفرة ذات العلاقة بالموضوع أو الحالة المعينة.

1-2-4- فوائد إدارة الجودة الشاملة

بين راست وآخرون (1996)، أن تطبيق واستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومفاهيم إدارية معينة، لا يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب عنها تحقيق فوائد معينة، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق الكثير من الفوائد، أهمها[1]:

- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة؛
- رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة؛
- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل؛
- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل؛
- زيادة ولاء وانتماء ورضا العاملين عن المؤسسة.

كما أن هناك فوائد يجنيها الأفراد العاملون في المؤسسة نتيجة تطبيقهم لها، منها[2]:

- استخدام العاملين لخبراتهم وقدراتهم وإعطائهم فرصة لذلك؛
- تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المؤسسة؛
- توفير وتسهيل التدريب اللازم للعاملين، وإعطائهم الحوافز نظير الجهود المبذولة للقيام بأعمالهم.

---

[1] صالح ناصر عليمات، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير**، ط1، دار الشروق، عمان، 2004، ص ص: 32-33.

[2] محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص: 39.

1-2-5- أهداف إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف، يمكن إجمالها في الآتي[1]:

- توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء الجيد؛
- اختصار الوقت والروتين في إنجاز الأعمال؛
- تطوير وتبسيط إجراءات العمل؛
- رفع مستوى التعاون بالمؤسسة؛
- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد؛
- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والزبائن؛
- خفض تكاليف تقديم الخدمة أو المنتوج؛
- تحقيق رضا وتوقعات المستفيدين.

2- أبرز رواد وجوائز إدارة الجودة الشاملة

لقد كان لظهور مصطلح الجودة وتطوره التاريخي عدة رواد، لا يختلف أحد حول مساهماتهم البارزة في هذا المجال. وسنحاول في هذا العنصر التعرف على أهم وأبرز رواد وجوائز إدارة الجودة الشاملة من خلال:

2-1- أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من العلماء ساهموا في تطوير إدارة الجودة الشاملة، وأبرزهم:

2-1-1- وولتر أي. شيوارت ***Walter A.Shewhart***

يعد شيوارت *Shewhart* رائد وواضع رؤى أساليب ضبط الجودة المعاصرة. عرف بتطويره لمخططات ضبط الجودة وإسهاماته الإحصائية من خلال عمله في مختبرات مؤسسة (*Bell*). لكن

---

[1] محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسساتية**، المؤتمر العربي الثالث حول إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص ص: 178- 179.

التأثير الأكبر كان لكتابه الذي أصدره عام 1931 بعنوان "الضبط الاقتصادي لجودة المنتجات المصنعة"، ولقد استخدم كتابه من طرف اليابانيين بعد الحرب العالمية الثانية في وضع ممارسات تحسين الجودة في اليابان[1].

ميز شيوارت بين نوعين من الجودة[2]:

أ- **الجودة الموضوعية:** جودة الأشياء كحقيقة موضوعية مستهدفة ومستقلة عن الوجود الإنساني.

ب- **الجودة الشخصية:** جودة الأشياء المنسوبة لمشاعر وإحساس الإنسان كنتيجة للحقيقة الموضوعية.

كما يؤكد بأنه هناك حالة موضوعية للرقابة يمكن من خلالها تقدير جودة المنتوج ضمن حدود معينة، يحدد من خلالها أسباب قابلية التغيير غير المعروفة، والتي يمكن تحديدها من خلال حالة الرقابة. فإذا حققنا ذلك يمكن أن نحصل على الفوائد التالية[3]:

- تخفيض تكلفة فحص المنتوج؛
- تخفيض تكلفة المنتجات المعيبة؛
- ضمان الحد الأقصى من الفوائد الناتجة عن الإنتاج الواسع؛
- الاحتفاظ بجودة موحدة لاختبارات المعاينة؛
- تقليل الحدود المسموح بها لقياس جودة المنتجات.

2-1-2- وليام إي.ديمنج *William E.Deming*

اعتمد ديمنج* على المفهوم الذي وضعه شيوارت ليصف "سلسلة التفاعل" الموضحة في الشكل رقم (03)، التي تربط الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، والوظائف. وقد واجه هذا المفهوم الثوري المعتقد السائد آنذاك، الذي يشير بأن الجودة والإنتاجية مفهومان متضادان تماما[4].

---

[1] عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سابق، ص ص: 28-29.

[2] قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات : مفاهيم، عمليات، تطبيقات**، مرجع سابق، ص ص: 115-116.

[3] نفس المرجع، ص: 116.

* ولد وليام إي.ديمنج في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900، وحصل على شهادة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة بيل. عمل ديمنج أستاذا في جامعة نيويورك 1931، كما ألقى العديد من المحاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية، وقدسافر مستدعا إلى اليابان – بعد الحرب العالمية الثانية– للمساعدة في تحسين الإنتاجية والجودة هناك، وكان النجاح حليفه.

[4] عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سابق، ص: 30.

شكل رقم (03): سلسلة التفاعل

تحسين الجودة ← تنخفض التكاليف نتيجة انخفاض العمل المعاد، أخطاء أقل، تأخيرات أقل، استخدام أفضل لوقت العامل والمواد ← تحسين الإنتاجية ← الوصول للأسواق (تغطية الأسواق) من خلال الجودة الأفضل والسعر الأوطأ ← البقاء في مجال الأعمال ← إيجاد وظائف وعدد أكبر من الوظائف

المصدر: عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص: 30.

ولغرض البدء بهذه السلسلة، فقد اقترح ديمنج أربعة عشر مبدءا، أشار من خلالهم بوضوح إلى إدارة الجودة الشاملة، وهي[1]:

أ- تحديد الغرض من تحسين المنتوج أو الخدمة التي تمنح التنافسية وتحقيق البقاء في مجال الأعمال وخلق مناصب الشغل.

ب- تبني الفلسفة الجديدة لمواجهة تحديات العصر الاقتصادي الجديد.

ج- إيقاف الاعتماد على التفتيش الشامل من أجل تحقيق الجودة، والعمل على تحقيقها مند انطلاق العملية الإنتاجية.

د- التوقف عن اختيار الموردين على أساس أقل الأسعار فقط، والعمل على بناء علاقات جيدة معهم، أساسها الثقة والولاء.

هـ- التحسين المستمر واللانهائي لنظام الإنتاج والخدمات من أجل تحسين الجودة والإنتاجية، وتخفيض التكاليف.

و- تبني التدريب أثناء العمل.

ز- إرساء القيادة. فالهدف من عملية الإشراف يجب أن يكون من أجل مساعدة الأشخاص والآلات والأجهزة للقيام بعمل أفضل.

ح- إبعاد الخوف بحيث يتمكن الجميع من العمل بفعالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

[1] https://www.deming.org/theman/theories/fourteenpoints. Page consultée le: 14.06.2014.

ط- إزالة الحواجز الموجودة بين الأقسام. واعتماد التعاون والعمل الجماعي بين أفراد أقسام البحث، التصميم، المبيعات والإنتاج للتعرف على مشاكل الإنتاج التي من الممكن الاصطدام بها.

ي- التخلص من الشعارات والخطب ووضع الأهداف الرقمية التي قد تخلق العدائية بين العمال.

ك- إزالة الحواجز التي تحرم العامل بالساعة من حق الافتخار بإتقان العمل.

ل- إزالة الحواجز التي تحرم عمال الإدارة والمهندسين من حق الافتخار بإتقان العمل.

م- إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين الذاتي.

ن- إشراك جميع عمال المؤسسة في عملية التحول.

وقد ركز ديمنج بعد الإشارة إلى العوامل الأربعة عشر السابقة على الأمراض السبعة القاتلة في إدارة الجودة الشاملة، وهي[1]:

أ- غياب الغاية الثابتة والهدف المستقر لتحسين الخدمة والمنتوج الذي يمنح التنافسية ويحافظ على بقاء المؤسسة في مجال الأعمال.

ب- التركيز على الأهداف والمكاسب قصيرة الأجل.

ج- اعتماد نظام تقييم أداء العاملين السنوي والتقييمات السنوية الأخرى.

د- التغيير الإداري السريع (الإدارة العليا) وعدم الثبات في مكان واحد.

هـ- الإدارة بالأرقام فقط. مع إعطاء أهمية قليلة أو إهمال ما هو غير معلوم.

و- التكاليف العلاجية المرتفعة.

ز- المصاريف القانونية المرتفعة.

كما ابتكر ما سمي بعجلة ديمنج للتحسين المستمر *(PDCA)* الموضحة في الشكل رقم (04). ويمكن شرحه كما يلي[2]:

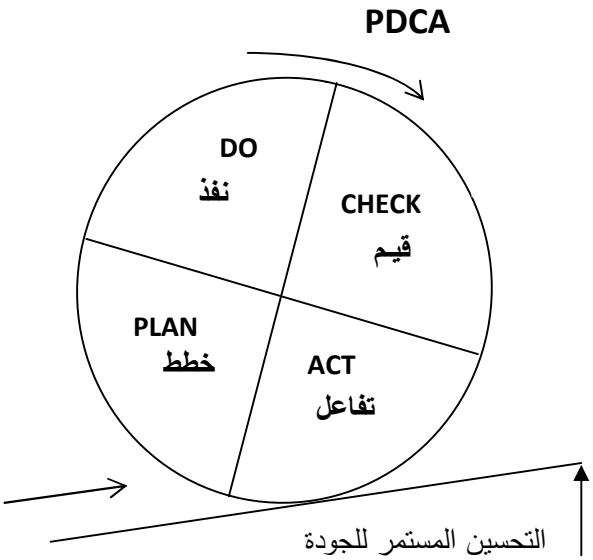
- **خطط *Plan***: خطط لأي تحسين تريد إدخاله.
- **أعمل *DO***: نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود واكتشف الأخطاء وحدد أسبابها.
- **تأكد *Check***: قس وقيم النتائج واكتشف فيما إذا كانت أفكارك وحلولك صحيحة وقابلة للتطبيق.

[1] IBS America, Inc, **The 2012 Handbook for New Quality Managers**, Lexington, 2012, PP. 4-5.

[2] سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص: 56-57.

- **نفذ *Act*:** إذا حققت نجاحا، طبق حلولك بشكل واسع وسريع، وأبعد كل شيء حقق فشلا، واجعل معايير للنجاح تعتمدها المؤسسة جزءا من إستراتيجيتها وثقافتها.

شكل رقم (04): عجلة ديمنج للتحسين المستمر



Source: Jean-François Soutenain et autres, Management : Manuel et applications, Editions Foucher, Vanves, 2008, p. 270.

2-1-3- جوزيف أم.جوران *Joseph M.Juran*

لقد اهتم جوران* بإدارة الجودة، وكيفية تقديم أفكاره إلى رجال الإدارة العليا بشكل بسيط ومفهوم. قدم أفكاره في شكل ثلاثية أطلق عليها اسم ثلاثية جوران (ثلاثية الجودة). وتتمثل هذه الثلاثية في[1]:

أ- **تخطيط الجودة:** يمكن تحديد الخطوات التي تضمنها هذا البعد في:

- تحديد الزبائن سواءً الداخليون أم الخارجيون؛
- تحديد احتياجات الزبون؛

* جوزيف أم.جوران من مواليد سنة 1904، وهو من أهم الشخصيات في تاريخ الجودة في العالم. منذ شبابه، ساهم المهندس سنة 1924 في تطوير الطرق الإحصائية للجودة بقسم مراقبة الإنتاج لمؤسسة *Western Electric of Chicago*، وقد لقى أول كتاب له تحت عنوان "ضبط الجودة" سنة 1951 صدا كبيرا لدى اليابانيين، ولعله من أهم الأسباب التي كانت وراء دعوته إلى اليابان لتقديم العديد من المحاضرات سنوات الخمسينات.

[1] J. M. Juran, **The Quality Trilogy: A Universal Approach to Managing for Quality**, the ASQC 40th Annual Quality Congress, Anaheim, California, May 20, 1986, P. 21.

- تطوير مواصفات المنتوج التي تستجيب لرغبات الزبون؛
- وضع أهداف الجودة التي تلبي رغبات كل من الزبائن والممونين وبأقل التكاليف؛
- تطوير العمليات التي تسمح بإنتاج المواصفات المطلوبة؛
- إثبات قدرة العمليات على تحقيق أهداف الجودة.

ب- ضبط الجودة: ويتضمن عدة خطوات:

- اختيار ما يجب ضبطه؛
- اختيار وحدات القياس؛
- القياس؛
- وضع معايير للأداء؛
- قياس الأداء الحالي؛
- مقارنة الفرق بين النتائج والمعايير؛
- القيام بالإجراءات التصحيحية للقضاء على الفرق.

ج- تحسين الجودة: ويتضمن:

- إثبات الحاجة للتحسين؛
- تحديد مشاريع التحسين؛
- تنظيم توجيه مشروع التحسين؛
- تنظيم العثور عن الأسباب؛
- الكشف عن الأسباب؛
- توفير الحلول؛
- إثبات أن هذه الحلول فعالة؛
- ضمان الرقابة لتحقيق المكاسب.

كما وضع جوران عشر خطوات في غاية الأهمية لتحسين الجودة، وهي[1]:

أ- بناء الوعي للحاجات واستغلال الفرص للتحسين.

[1] فتيحة حبشي، **إدارة الجودة الشاملة -دراسة تطبيقية في وحدة فارمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة-**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص: 97.

ب- وضع أهداف للتحسين.

ج- التنظيم لتحقيق الأهداف.

د- توفير فرص تدريب للمؤسسة.

هـ- تنفيذ مشاريع لحل المشكلات.

و- إعداد التقارير عن مراحل تطور العمل.

ز- العرفان والتقدير لجهود العاملين.

ح- مشاركة الجميع في معرفة النتائج.

ط- وضع خطوط محددة للأهداف.

ي- الاحتفاظ بمعدلات التحسين كجزء من النظام العام للمؤسسة.

أخيرا فقد كان جوران أول من أدخل مفهوم مبدأ *Pareto* (قاعدة 80/20) في مجال الإدارة، هذا المبدأ الذي أوجده عالم الاقتصاد الإيطالي*Vilfredo Pareto*، والذي يشير إلى أن 80% من المشاكل في المؤسسات تكون بسبب 20% من الأسباب والعوامل. وبناء على هذا، فإن المؤسسات مطالبة بالتركيز على إزالة المسببات القليلة التي تشكل أغلبية أسباب المشاكل[1].

2-1-4- فيليب بي.كروسبي *Philip B.Crosby*

لقد كان كروسبي* صاحب مفهوم المعيب الصفري، الذي يختلف عن فكرة المستويات المقبولة للجودة والتي تضع هدفا أن تكون الجودة 95% أو 97% بدون عيوب في التوريد، كما تقبل المعدلات التي تزيد عن ذلك المستوى[3].

أما بالنسبة لخطوات كروسبي في برنامج تحسين الجودة فهي كالآتي[4]:

- التزام الإدارة: لتوضيح تموقع الإدارة بالنسبة للجودة.

---

[1] خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المتميزة**، مرجع سابق، ص: 37.

[*] فيليب بي.كروسبي هو رئيس مؤسسة "فيليب كروسبي المتحدة"، مؤسسة استشارية دولية لإدارة الجودة. شغل كروسبي وظيفة مهندس متخصص في المعولية بمؤسسة *Martin Marietta Corporation* ومن ثم ساهم في مشروع بيرشن للصواريخ التي حققت مستوى عال من الجودة. وفي عام 1965 انضم كروسبي إلى مؤسسة *ITT* ليشغل منصب نائب الرئيس.

[3] قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات**، مرجع سابق، ص: 128.

[4] Jens J. Dahlgaard and Others, **Fundamentals of Total Quality Management**, Taylor & Francis, London, 2007, PP. 9-10.

- فِرَق تحسين الجودة: لتنفيذ عملية تحسين الجودة.
- القياس: لمعرفة ما إذا كان هناك أية مشاكل حالية أو محتملة حول عدم مطابقة المنتوج للمواصفات المطلوبة.
- تكلفة الجودة: للتعرف على عناصر هذه التكلفة، وتوضيح كيفية استعمالها كأداة في الإدارة.
- الوعي بالجودة: لزيادة مستوى اهتمام كافة الموظفين بمطابقة المنتجات والخدمات، وسمعة المؤسسة المتعلقة بالجودة.
- الإجراءات التصحيحية: للإعطاء حلول نهائية للمشاكل التي قد تتواجد في الخطوات السابقة.
- خلو المنتوج من العيوب *(Zero-defects)*: تحديد مختلف النشاطات التي بإمكانها تحقيقه.
- تعليم الموظفين: تحديد نوع التدريب اللازم لقيامهم بشكل فعال بأدوارهم في عملية تحسين الجودة.
- تخصيص يوم "خلو المنتج من العيوب": لخلق حدث يجعل كافة الموظفين يدركون بحدوث تغيير داخل المؤسسة من خلال تجربتهم الشخصية.
- وضع الأهداف: تشجيع الأفراد والجماعات داخل المؤسسة بوضع أهداف لهم لتحسين الجودة.
- إزالة أسباب الأخطاء: لمنح الموظفين طريقة لإبلاغ الإدارة عن أية صعوبات يواجهونها عند إنجاز أهداف تحسين الجودة.
- الاعتراف: تقدير جهود كل الموظفين الذين يشاركون في برنامج تحسين الجودة.
- تشكيل مجالس الجودة: لجمع الأشخاص المناسبين لمشاركة معلومات إدارة الجودة بانتظام.
- تكرار كل الخطوات السابقة: للتأكيد على أن عملية تحسين الجودة هي عملية مستمرة.

2-1-5- آرماند ف.فيجنباوم ***Armand V.Feigenbaum***

يرى فيجنباوم* أن جودة المنتوج والخدمة تتأثران بشكل مباشر بـ "تسع" مئثرات M_s. وهي[1]:

أ- **السوق:** لمواجهة المنافسة المتزايدة، الطلبات المتنامية للزبائن وفتح أسواق جديدة، حاجة مؤسسة إلى المرونة.

---

* التحق آرماند ف.فيجنباوم بعمله في مؤسسة جنرال إلكتريك *(G.E)* بمدينة نيويورك سنة 1944. وبينما كان يعمل على صنع المحركات النفاذة، اكتشف بأن الأساليب الإحصائية قد ساعدته كثيرا في تحسين أداء هذه المحركات. وكنتيجة لذلك فقد قررت المؤسسة تنصيبه مسؤولا عن برنامجها لتحسين الجودة. وخلال عمله في جامعة ماساشوتس التكنولوجية، استطاع تطوير مفهوم السيطرة الشاملة على الجودة.

[1] عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سابق، ص: 42.

ب- **الأموال:** الأخذ بالاعتبار الاستثمارات الضخمة المطلوبة لأغراض المكننة والأتمتة، الطريقة التي تسهم في تغطية الأرباح من خلال تخفيض تكاليف الجودة.

ج- **الإدارة:** ينبغي أن تتحمل الإدارة العليا مسؤولية ضمان متطلبات قياس الجودة من خلال تقديم خدمات ما بعد البيع.

د- **العاملين:** تتطلب زيادة الخدمة التقنية وتنظيم حقول عمل جديدة تضم معرفة متخصصة ينتج عنها قسم مسؤول عن جودة المنتوج. هذا يتطلب التركيز على أنظمة تشغيل عديدة.

هـ- **الدافعية:** الحاجة إلى زيادة مساهمة ومشاركة كل فرد وجميع العاملين من خلال تشجيع الدعم الإيجابي، الشعور بالإنجاز والانتماء، استخدام البرامج التدريبية والتثقيفية لتحسين وسائل الاتصال وخلق الوعي بالجودة.

و- **المواد:** الحاجة لاستخدام معادن خاصة أو خليط من المعادن وتصنيعهما ضمن الحدود المطلوبة.

ز- **المكائن والمكننة:** استخدام معدات تصنيع معقدة تعتمد بشكل أكبر على جودة المواد الداخلة في التصنيع، يمكن أن يخفض التكاليف ويزيد حجم الإنتاج.

ح- **أساليب معلوماتية معاصرة:** تطور تكنولوجيا الحاسوب وتطور استخدامه في جمع، وخزن، ومعالجة واسترجاع المعلومات لكم هائل من البيانات.

ط- **الارتقاء بمتطلبات المنتوج:** التقدم في تعقيدات متطلبات التصاميم الهندسية تساعد على الضبط المحكم للعملية التصنيعية.

وقد حدد ثلاث مبادئ لتحسين مستويات الجودة والتي تتضمن[1]:

- القيادة الفعالة لتحفيز الأفراد على تطبيق الجودة وإجراء التحسينات المستمرة؛
- التطوير التكنولوجي؛
- التزام المؤسسة من خلال التزام جميع العاملين بتحقيق منهج الجودة.

[1] محمد محمد ابراهيم، مرجع سابق، ص: 42.

2-1-6- كايرو إيشيكاوا *Kaoru Ishikawa*

يعد البروفيسور إيشيكاوا المرجع الأول للجودة في اليابان، والمساهم الرئيسي في وضع النظرية اليابانية لإدارة الجودة، وله عدة مساهمات في مجال تطوير الجودة. كما قام بنشر مفاهيم "حلقات ضبط الجودة"، المتمثلة في مجموعات صغيرة من العاملين تنفذ الخطط وتحمل على عاتقها مسؤولية تغيير العملية من أجل تحسين الجودة، الإنتاجية، أو بيئة العمل[1].

وقد حدد إيشيكاوا عدة مبادئ للجودة الشاملة، أهمها[2]:

- الجودة أولا وليس المكاسب الآنية أو قصيرة الأجل؛
- الأخذ بتوجيهات ومقترحات متلقي الخدمة من عوائق التعصب الإقليمي؛
- الاعتماد على الحقائق والمعلومات والبيانات لغرض توظيفها للاستخدامات الإحصائية؛
- احترام الجوانب الإنسانية للعاملين وجعلها فلسفة إدارية يؤمن بها الجميع؛
- اعتماد نمط الإدارة التشاركية في تسيير شؤون العمل.

كما اقترح إيشيكاوا "سبعة أساليب أساسية" لضبط الجودة، تعتبر حسب التجربة اليابانية بالإضافة إلى حلقات الجودة كفيلة بحل 95% من مشاكل ورشات العمل. وهي[3]:

- مخطط تدفق العملية؛
- مخطط عصا الحساب؛
- المخططات البيانية؛
- تحليل باريتو؛
- مخططات "السبب – الأثر"؛
- مخططات التبعثر؛
- مخططات الضبط.

[1] عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سابق، ص: 46.

[2] مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص: 92.

[3] United Nations Industrial Development Organization, **Product quality: A guide for small and medium-sized organizations**, Vienna, 2006, P. 11.

2-1-7- جينيكي تاجوكي *Genichi Taguchi*

قدم تاجوكي* المدخل الهندسي للجودة، وأكد على الإنتاج وفقا لأهداف محددة أو متطلبات تجعل المنتجات بانحرافات أداء قليلة في بيئة الزبون. وأطلق على الانحراف مصطلح "**الضجيج**" حيث حدد ثلاثة أنواع من الضجيج:

أ- **الضجيج الخارجي:** متغيرات البيئة أو ظروف الاستخدام التي تؤدي إلى اضطراب وظائف المنتوج (مثال: الحرارة، الغبار ... الخ).

ب-**الضجيج الداخلي أو التلف:** التغيرات التي تظهر نتيجة الخزن أو الاستخدام.

ج-**ضجيج الواحدة – بواحدة:** الاختلافات بين المنتجات الفردية للمنتجات المصنعة بنفس المواصفات[1].

وقد ركز تاجوكي على تصميم الجودة من خلال ثلاثة جوانب أساسية للتصميم، وهي[2]:

أ- **تصميم النظام:** التصميم الفني لوظائف المؤسسة بحيث يتطابق مع متطلبات الزبون.

ب- تصميم المؤشرات: وهي الأدوات التي تساهم في تخفيض تكاليف الجودة.

ج- تصميم التفاوت المسموح به: وهي الوسائل التي تخفض التغيير بدون رفع تكاليف الجودة، بغرض تحديد المكونات والأجزاء الأكثر تأثيرا، ومن ثم حصر هذه التفاوتات للأجزاء الداخلة في المنتوج.

2-2- أبرز جوائز إدارة الجودة الشاملة

يعتبر التحفيز من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحسين الأداء، ولعل الجوائز الخاصة بالتطبيق المتفوق لإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة من أهم المحفزات التي تساهم في تطوير وتنمية المؤسسات. ومن أبرز الجوائز نجد:

---

* جينيكي تاجوكي مهندس ياباني، أكد على الجانب الهندسي للجودة من خلال عمله في مؤسسة نيبون للهاتف والتلغراف. حيث أدخل تصميم التجارب كوسيلة للسيطرة الإحصائية على جودة المنتوج، وهو ما جعله يحصل على جائزة ديمنج للجودة عام 1960، والتي حاز عليها لثلاث مرات في فترات متتالية.

[1] عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سابق، ص: 49.

[2] قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات**، مرجع سابق، ص:132.

2-2-1- جائزة ديمنج

تعتبر جائزة ديمنج واحدة من أشهر جوائز إدارة الجودة الشاملة بالعالم، وضعت أسس جائزة ديمنج من طرف اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين *(JUSE)* عام 1951، وذلك اعترافا بجهود ديمنج في مجال الضبط الإحصائي للجودة ومساهماته في الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية. وتمنح الجائزة علاوة على المؤسسات والوحدات التابعة لها إلى الأفراد الذين ساهموا في دراسات إدارة الجودة الشاملة أو نشر مبادئها، وتهدف الجائزة إلى تقييم مدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات اليابانية[1]. في سنة 1986، قررت لجنة جائزة ديمنج فتح مجال المنافسة للمؤسسات خارج اليابان للحصول على الجائزة، حيث تقدمت المؤسسة الأمريكية *Florida Power & Light* بالطلب وحازت عليها[2].

وتتضمن جائزة ديمنج عشرة عناصر للمستوى الأول، كل عنصر منها يتضمن عدة عناصر فرعية تسمى بعناصر المستوى الثاني، وهي[3]:

أ- **السياسات:** يتعلق بسياسة الجودة في المؤسسة، مضمونها، كيفية إعدادها، تناسقها مع السياسات الأخرى، اعتماد الطرق الإحصائية في السيطرة على الجودة، نشر سياسة الجودة وشيوعها، مراجعة السياسة وتحديثها، العلاقة بين السياسة والخطط.

ب- **التنظيم وإدارته:** يتعلق بمدى وضوح السلطات والمسؤوليات في المؤسة، ومدى تفويض وتوزيع السلطة، وأشكال التنظيم المعتمدة لتحقيق اندماج العاملين كاللجان وحلقات الجودة وغيرها، وكيفية التنسيق بينها.

ج- **التعليم والنشر:** ينصب على برامج التعليم والتدريب الخاصة بالأساليب الإحصائية للسيطرة على الجودة وعلى مقترحات وأساليب تحسين الجودة.

د- **إدارة معلومات الجودة:** ينصب على تجميع ونقل وتوصيل واستخدام أدوات الجودة، وتحليل البيانات الخاصة بالعمليات والاستفادة من نتائج التحليل.

[1] http://www.juse.or.jp/e/deming/. Page consultée le: 10/05/2014.
[2] http://asq.org/qic/display-item/?item=9421. Page consultée le: 13/05/2014.
[3] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سابق، ص ص: 367-368.

هـ- **التحليل:** يتعلق باختيار المشاكل، واستخدام أدوات الجودة وتحليل البيانات الخاصة بالعمليات والاستفادة من نتائج التحليل.

و- **التقييس:** يتعلق بوضع المعايير والنمطية فيها، وأساليبها، ومراجعتها لتحديثها، واستخدامها.

ز- **السيطرة:** يتعلق بنظم السيطرة على الجودة: محتواها، اعتمادها، الأساليب الإحصائية، الأنشطة والعمليات فيها.

ح- **ضمان الجودة:** ينصب على وجود نظم إجرائية لتقديم المنتجات الجديدة، وتشخيص حاجات ورغبات الزبائن ورضاهم، وتصميم العمليات وقدرتها، والقياس والفحص، والتدقيق والمراجعة.

ط- **النتائج:** ينصب على قياس النتائج الأساسية وكذلك النتائج الأخرى ولأبعاد متعددة كالوقت والتكلفة والأرباح وغيرها.

ي- **التخطيط:** وينصب على وضع الخطط المستقبلية ومدى دقتها.

2-2-2- جائزة مالكوم بالدريج

أحدثت هذه الجائزة لأول مرة سنة 1987، بعد توقيع الرئيس الأمريكي *(Ronald Reagan)* على قانون مالكوم بالدريج الوطني لتحسين الجودة، وقد سميت نسبة إلى السكرتير السابق للتجارة. كما وقعت مسؤولية إدارة هذه الجائزة على عاتق "الهيئة الوطنية للتقييس والتكنولوجيا *NIST*"، وقد تضمنت الجائزة ثلاث مجالات: التصنيع، الخدمات والمؤسسات الصغيرة، حيث بإمكان فائزين اثنين من كل مجال الفوز بها[1].

كما أن هذه الجائزة تهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف تعزز المنافسة بالولايات المتحدة الأمريكية. وهي[2]:

- المساعدة في تحسين تطبيقات الأداء في المؤسسات؛
- فهم متطلبات تحقيق الأداء الممتاز؛
- المشاركة في المعلومات على أسس الأداء الناجح للإستراتيجيات.

[1] Bruce E.Winston, **Total Quality Management: a heartfelt approach to doing things right, School of business**, Regent University, London, 1997, P. 103.

[2] عبد الستار العلي، **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار المسيرة، عمان، 2008، ص: 339.

وتكونت الجائزة من 7 معايير رئيسية و19 معيار فرعي توزعت بالشكل الآتي[1]:

أ- **القيادة:** الرؤيا القيادية ودور الإدارة العليا في إيجاد القيم والمحافظة عليها وكذلك في توجيه الموظفين.

ب- **التخطيط الاستراتيجي:** كيف تقوم المؤسسة بوضع إستراتيجيتها، وكيف تضع خطط عمل لتطبيق هذه الاستراتيجيات.

ج- **التركيز على الزبون والسوق والشركاء:** كيف تحدد المؤسسة احتياجات الزبون وتوقعاته، فضلا عن تعزيز علاقات المؤسسة مع الزبون وتلبية رغباته.

د- **إدارة القياس والتحليل والمعرفة:** مدى فعالية استخدام المعلومات لدعم أنظمة الإدارة في المؤسسة.

هـ- **التركيز على العاملين والموارد:** تدريب وتطوير الموارد البشرية وتوجيهها باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

و- **إدارة العمليات:** فحص كافة عمليات المؤسسة سواء تلك المتعلقة بالزبائن أو بالتصميم أو بتقديم الخدمة.

ز- **نتائج أداء المؤسسة:** فحص أداء المؤسسة في المواضيع المؤثرة على نتائج أعمالها بما في ذلك رضا الزبون، تحقيق الأهداف والأداء التشغيلي.

ويذكر أن الجائزة تضم نقاطا لكل من المعايير الرئيسية والمعايير الفرعية والتي تبلغ مجموعا قدره (1000) نقطة، كما أن توزيع النقاط على المعايير يتغير سنويا[2].

2-2-3- الجائزة الأوربية للجودة

أنشأت هذه الجائزة سنة 1991 من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة *(EFQM)*[3]، ينطلق نموذج الجائزة من نموذج مبسط لتحسين الأداء كما هو موضح بالشكل رقم (05).

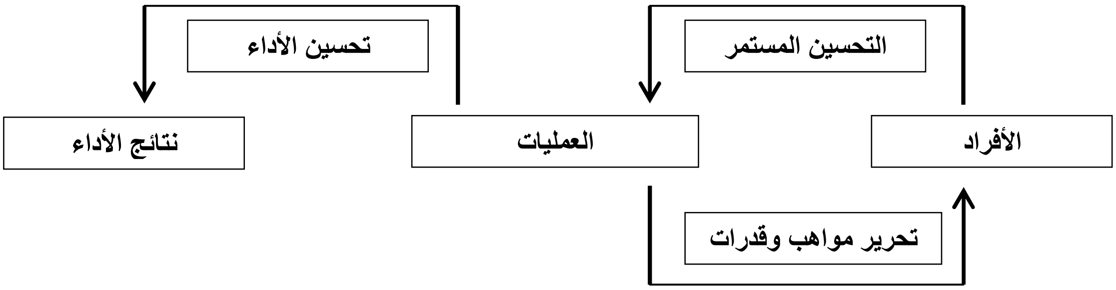
---

[1] سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص: 120-121.

[2] Ryu Fukui and others, **Handbook for TQM and QCC**, Vol 1, 2003, P. 51.

[3] Gilles Teneau, Jean-Guy Ahanda, **Guide commenté des normes et référentiels**, édition d'organisation (Eyrolles), Paris, 2009, p. 185.

شكل رقم (05): نموذج مبسط لتحسين الأداء



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سابق، ص: 371.

تتضمن الجائزة تسعة معايير، خمسة منها تمثل المقومات (تسهل الدخول في ثقافة إدارة الجودة الشاملة)، والأربعة الأخرى تمثل النتائج (كيفية قياس المؤسسة لأدائها)، وهي:

أ- **القيادة:** و يتضمن أربعة عناصر هي: بناء رسالة المؤسسة، بناء وتطوير الهيكل التنظيمي، تحديد العلاقة بين أطراف المؤسسة، وتحديد العلاقة مع العاملين والعمل على تحفيزهم ورضاهم.

ب- **الإستراتيجية والسياسة العامة:** ويتضمن هذا المعيار خمسة عناصر هي: صياغة الإستراتيجية والسياسة العامة للمؤسسة، اعتماد الإستراتيجية والسياسة على معلومات يتم استقاءها من خلال قياس عمليات الأداء، وعمليات الإبداع وتنفيذ الإستراتيجية والسياسة، ومحاولة تحديثها بشكل مستمر، ومن ثم نشر هذه الإستراتيجية والسياسة العامة خلال فترة زمنية محددة.

ج- **إدارة الموارد البشرية:** ويتضمن خمسة عناصر، هي: إدارة القوى العاملة، تحديد قدرات العاملين ومن ثم العمل على تطويرها، دعم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وتفويضهم الصلاحيات الكاملة لتنفيذها. بناء علاقات بين العاملين تسودها الأفكار والآراء البناءة، وتحديد أداء العاملين ومكافأة المبدعين في إنجاز الأهداف.

د- **الموارد:** ويتضمن خمسة عناصر: إدارة الموارد المالية، والموارد المادية كالمباني والمعدات والمواد، إدارة التكنولوجيا، إدارة العلاقة مع المساهمين، وإدارة المعلومات والمعرفة.

هـ- **العمليات:** ويتضمن خمسة عناصر: تطوير وتحسين العمليات، تصميم وتطوير المنتوج، إنتاج وتوصيل المنتوج، وتدعيم وتوثيق العلاقة مع الزبون.

و- **رضا العاملين:** ويتضمن عنصرين: قياس الملاحظات حول أداء العاملين، ومؤشرات أداء العاملين.

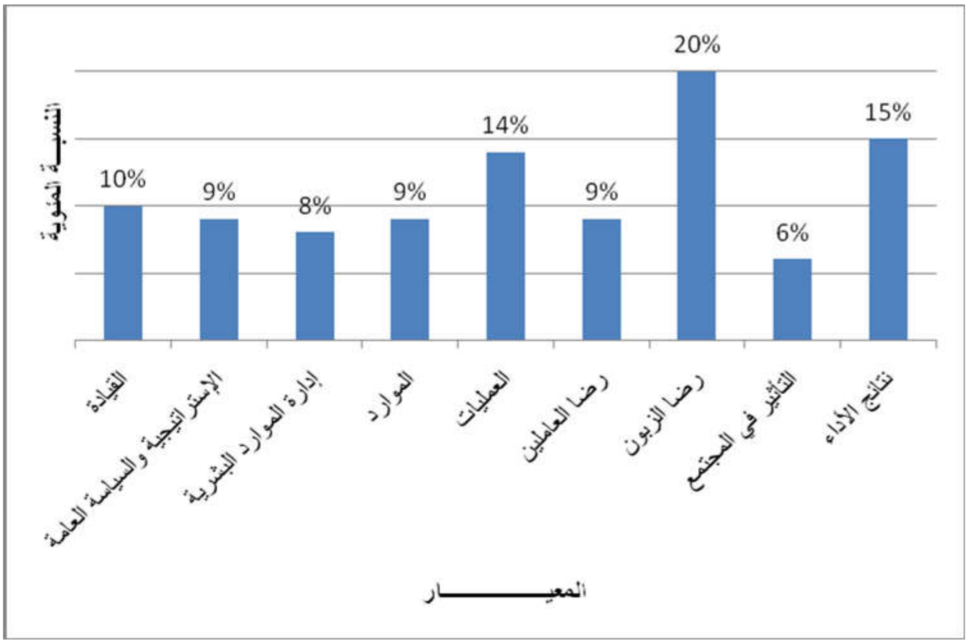
ز- **رضا الزبون:** ويتضمن عنصرين: قياس الملاحظات حول الزبون، وقياس الأداء حول ما تحقق من احتياجات وتوقعات الزبون.

ح- **التأثير في المجتمع:** ويتضمن عنصرين هما: قياس الملاحظات حول التأثير والتأثر به، وتحديد مؤشرات أداء المؤسسة حول مساهمتها بالبيئة المحيطة (في المجتمع).

ط- **نتائج الأداء:** ويتضمن عنصرين، النتائج التي حققتها المؤسسة خلال الفترة السابقة، والمؤشرات التي يمكن الاستدلال منها في المستقبل على أهداف المؤسسة[1].

والشكل رقم (06) يوضح النسب المئوية لكل معيار من معايير الجائزة.

شكل رقم (06): النسب المئوية لمعايير الجائزة الأوروبية للجودة



Source: Jens J. Dahlgaard and Others, op. cit, p. 61.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (06) أن رضا الزبون يحوز على أعلى نسبة والمقدرة بـ 20%، يليه نتائج الأداء بنسبة 15%، وفي المرتبة الثالثة نجد العمليات بـ 14%، بينما تأتي القيادة في المرتبة الرابعة بنسبة 10%، ثم كلا من الإستراتيجية والسياسة العامة، والموارد، ورضا العاملين بنسبة 9%، تليهم إدارة الموارد البشرية بنسبة 8%، وأخيرا التأثير في المجتمع بـ 6%.

[1] قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات**، مرجع سابق، ص ص: 350-351.

2-2-4- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز

تعد من أهم الجوائز العربية، وتهدف إلى تعزيز التنافسية لدى المؤسسات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، كما تهدف إلى تبادل الخبرات بين المؤسسات المحلية، وتمنح الجائزة كل عامين لفائز واحد[1].

وللجائزة خمسة معايير رئيسية بـ 1000 نقطة، وهي[2]:

أ- **القيادة (150 نقطة):** يركز المعيار على دور الإدارة العليا في المؤسسة والمتعلق بوضع رؤيا قيادية للمؤسسة تعكس قيمها وفلسفتها، كما يركز أيضا على كيفية اختيار القادة المؤهلين وتدريبهم وتقييم أدائهم بالإضافة إلى دعم القيادة وتشجيعها لنشاطات الإبداع.

ب- **التخطيط الاستراتيجي (150 نقطة):** ويتناول رسالة المؤسسة وأهدافها والاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف، اعتمادا على تحليل البيئة. بالإضافة إلى تحويل الأهداف والاستراتيجيات إلى خطط عمل.

ج- **إدارة الموارد (250 نقطة):** ويركز على قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية والمعلوماتية والمادية والتقنية بكفاءة عالية وفعالية كبيرة.

د- **إدارة العمليات (200 نقطة):** يركز المعيار على مدى الالتزام بتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي رغبات الزبائن مع المحافظة على البيئة، وذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي مناسب ووصف وظيفي واضح لكل موظف فيها، كما يركز على تخطيط وتطوير وتوثيق وتطبيق أنظمة فعالة تغطي كافة نشاطات المؤسسة بالإضافة إلى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالزبائن واستخدام النتائج في إجراء التحسينات المستمرة.

هـ- **النتائج (250 نقطة):** يركز المعيار على نتائج أعمال المؤسسة من حيث درجة رضا الزبائن، ورضا العاملين، أداء الموردين، الأثر على الاقتصاد بالإضافة إلى الأثر على المجتمع.

---

[1] http://www.kaaps.jo/node/59. Page consultée le: 05.05.2014.

[2] سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص: 123-124.

ويقوم نظام العلامات على تقارير اشتراك المشاركين في الجائزة على أساس أربعة أبعاد يطلق عليها المعايير الفرعية وهي[1]:

أ- **التطبيق:** مدى تطبيق متطلبات المعيار اعتمادا على ملائمة الوسائل المستخدمة وفعاليتها في هذا المجال.

ب- **المشاركة:** مدى مشاركة المعنيين كالعاملين والزبائن والملاك والموردين والمجتمع المحلي بوضع متطلبات المعايير وتطبيقها.

ج- **الاتصال:** طريقة إيصال ونشر متطلبات المعايير إلى العاملين في المؤسسة.

د- **التحسين المستمر:** كيفية إجراء التحسينات المستمرة وتنفيذ مشاريع التحسين في المؤسسة فيما يتعلق بكافة متطلبات المعايير ومجالاتها.

3- تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير الأيزو 9000

هناك الكثير من الخلط سواء لدى المختصين في الحقل الأكاديمي، أو المهتمين في التعامل مع مفهومي إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، فنجد منهم من لا يفرق بينهما و يعتبرهما شيء واحدا. لهذا سنتطرق في العنصر التالي إلى كليهما محاولين إبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بينهما.

3-1- تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة العديد من المتطلبات، كما أن هذا التطبيق لا يكون دفعة واحدة وإنما يمر هو أيضا بالعديد من المراحل والتي قد تشوبها بعض الأخطاء يستوجب تجنبها لتحقيق أكبر العوائد من التطبيق الجيد لهذا النمط الحديث من الإدارة. وسيتم التطرق في هذا العنصر إلى أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، ومراحل تطبيقها، والأخطاء الشائعة في تطبيقها، وأخيرا مزايا ومعوقات تطبيقها.

[1] سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيادات، مرجع سابق، ص: 125.

3-1-1- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من المتطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. نذكر منها[1]:

أ- بناء إستراتيجية تعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة وتضم العناصر التالية:

- رؤية: تصورات مستقبلية للإدارة العليا للمؤسسة، حول المركز التنافسي، نوع الخدمات التي ستقدمها.
- الرسالة: تتضمن الاتجاهات الواسعة للمؤسسة، من حيث مبررات وجودها والخدمات التي ستقدمها.
- الأهداف: ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه خلال فترة زمنية محددة.
- الإجراءات: وتمثل النظم التي تتبعها المؤسسة لقياس الأداء والإجراءات التي تتخذها في عملية التطوير والتحسين.

ب- هياكل تنظيمية مرنة وملائمة لمتطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، والتركيز على العمليات كأساس لنمط التنظيم الجديد، مع درجة أعلى من اللامركزية في إنجاز الأعمال.

ج- نظام متطور لتوكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات، وأسس تحديد المواصفات وشروط تحقق الجودة، وآليات ضبط الجودة، وأسلوب تحديد الانحراف وكيفية معالجته.

د- تنمية اتجاهات إيجابية لدى جميع العاملين بأهمية التطور والتحسين المستمرين.

هـ- اعتماد نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة في الخدمة.

و- التعليم والتدريب المستمرين لجميع الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

ز- قيادة فاعلة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط.

ح- نظام لإدارة الأداء.

ط- التوجيه باحتياجات الزبون الداخلي والخارجي للمؤسسة.

ي- تهيئة مناخ تنظيمي وثقافة تنظيمية ملائمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

---

[1] قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات**، مرجع سابق، ص ص: 190-191.

3-1-2- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل، يمكن حصرها في المراحل الخمسة التالية:

أ- **مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:** وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها[1].

ب- **مرحلة التخطيط:** يتم في هذه المرحلة إعداد الخطة اللازمة لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لذلك، من خلال:

- نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة عبر كافة أقسام وفروع المؤسسة؛
- تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- اختيار الفريق الذي سيتولى قيادة برنامج إدارة الجودة؛
- اختيار وتدريب الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة؛
- التوسع في التدريب: أفراد أكثر وموضوعات أكثر؛
- بناء نظام فرق التحسين؛
- نمذجة عمل فرق التحسين[2].

ج- **مرحلة التقويم:** تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وأولويات تطويرها، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة والتعرف على جوانب القوة لدعمها والضعف لمعالجتها؛
- تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة؛
- مراجعة ثقافة المؤسسة في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة، والعمل على تطوير هذه الثقافة في ضوء تلك المتطلبات الجديدة[3].

---

[1] محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص: 37.

[2] لعلى بوكميش، **إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000**، ط1، دار الراية، عمان، 2011، ص ص: 137-138.

[3] قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات**، مرجع سابق، ص: 193.

د- **مرحلة التنفيذ:** يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطة المتفق عليها من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم التركيز أثناء هذه المرحلة على عملية التدريب المستمر وكذلك التحسين المستمر[1].

هـ- **مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** يوفر تنفيذ المراحل السابقة قاعدة بيانات جوهرية للمؤسسة يمكن أن تفيد في التفاعل وتبادل الخبرات بين الأقسام المختلفة[2]. كما يتم في هذه المرحلة استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة[3].

3-1-3- الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لا تخلو عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الأخطاء. وفيما يلي نعرض أهم الأخطاء الشائعة[4]:

- **عمل المؤسسة على تحقيق نتائج سريعة:** يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضا من الوقت حتى يظهر نتائج ملموسة، فلا يمكن تحقيقها في وقت قصير.
- **التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى:** إن نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات البلدان الصناعية المتقدمة، لا يعني بالضرورة حتمية نجاحه في جميع البلدان. فثمة شروط ومتطلبات قد يصعب توفيرها على الأقل في الأمد القصير.
- **اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المؤسسة الملائم:** تعتبر عملية التسرع في اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل توفير المتطلبات الكافية لنجاحه، كخلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته، من أهم عوامل فشل هذا الأخير.
- **عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية:** من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة، نجد عدم الاهتمام بالموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى التي تمتلكها المؤسسة وخاصة التكنولوجية منها.

---

[1] لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص: 138.

[2] معين السيد، **دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال من منظور إسلامي**، مجلة الصراط، كلية العلوم الإسلامية، جامعة الجزائر، المجلد 13، العدد 22، 2011، ص: 186.

[3] محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص: 37.

[4] قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 2000:9001**، مرجع سابق، ص ص: 114-116.

- **عدم اتساق سلوكيات قادة المؤسسة مع أقوالهم:** إن التصريح بشيء والعمل بخلافه يعبر تماما عن غياب القيادة التي تعطي القدوة للعاملين، وهو أخطر عامل يؤثر في نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- **إتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة:** ونجد من بينها سياسة التعويض التقليدية وما تتضمنه من حوافز فردية تخلق التنافس بين الأفراد وليس الجماعات، كذلك الإجراءات والنظم الروتينية القديمة، كل ذلك لا يتماشى مع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- **الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة:** تعتبر عملية القياس من الأمور الهامة في عمليات التحسين المستمر للأداء، فمن خلالها يمكن تحديد الأداء الحالي، ومن ثم التفكير بتحسينه في المستقبل، هذا من جانب. ومن جانب آخر، فإن توفير معلومات عن حجم الإنجاز المحقق ووضعها أمام العاملين كافة، يساعد ذلك في تحقيق المزيد من الالتزام بالخطة اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وهذا يؤدي بدوره إلى المزيد من الحماس والدافعية ويدفعهم إلى التحسين المستمر. ولذلك فإن غياب هذه المعلومات سواء من حيث الفشل في توفيرها أو عدم الإعلام عنها سيولد الشعور بالإحباط وعدم الرضا.

- **التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق:** لا يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على التغييرات الجذرية السريعة وحل المشاكل آنيا، ولكنه يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت.

- **عدم الإنصات الكافي للمستهلكين والموردين:** إن الاتصال والمشاركة والنقاش مع المستهلكين سيمكن المؤسسة من تحديد حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي الإيفاء بها. ومن ناحية أخرى، فإن الموردين في ظل الجودة الشاملة يتم اعتبارهم شركاء للمؤسسة بما يقدمونه من خدمات تفوق عملية توريد ما تحتاج إليه المؤسسة. ولذلك فإن عدم استماع المؤسسة إليهم، سيمثل ضربة قاتلة توجه إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- **تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل:** إذا تبين بأن أسلوب الإدارة ينصب على معالجة المشاكل السطحية قصيرة الأجل، فإنها بذلك لن تكون سندا في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

3-1-4- مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مثل ما هناك العديد من المزايا التي تنجر عن التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، فإن هناك العديد من المعوقات التي تؤول دون الاستفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3-1-4-1- مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حققت إدارة الجودة الشاملة مزايا عديدة للمؤسسات التي تطبقها. ويمكن إجمال هذه المزايا كما يلي[1]:

- تعزيز الموقع التنافسي لهذه المؤسسات طالما أن تركيز تلك المؤسسات يكون على تقديم السلعة/الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف؛
- يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية؛
- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع ومن خلال التركيز على الزبون (الداخلي والخارجي). فهي نقطة البداية الموفقة؛
- التحسين المستمر للعملية من خلال التركيز على المخرجات أو النتائج؛
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الهدر والضياع في المخزون وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية، وتقليص المشكلات المتعلقة بالزبائن؛
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسات.

3-1-4-2- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من أبرز هذه المعوقات نجد:

- مقاومة التغيير سواء من جانب بعض المسؤولين أو من جانب العمال؛
- قصور إدراك بعض المدراء لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسبب غياب النظرة الإستراتيجية لديهم حول هذه الإدارة باعتبارها آلية فعالة لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية؛
- تواضع معرفة وقدرة المدراء على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

---

[1] عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سابق، ص: 212.

- الاهتمام بالأهداف قصيرة المدى وإغفال الأهداف طويلة المدى؛
- الأمل في أن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة؛
- وجود بعض المشكلات التنظيمية مثل الاهتمام بالشكل التنظيمي وبغض النظر عن مدى ملاءمته لاحتياجات العمل وتحقيق الأهداف؛
- التغيير المستمر في القيادات الإدارية، وما يصاحبه من تغيير في استراتيجيات وطرق العمل؛
- تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها وميلها للتعقيد[1]؛
- غموض أهداف وأدوار أعضاء فريق العمل؛
- غياب أو قصور الإدارة بالمشاركة، وتركيز السلطة، الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين للأداء الابتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة الشاملة؛
- قصور التخطيط للتدريب[2].

3-2- إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو 9000

بعد التطرق في العنصرين السابقين إلى إدارة الجودة الشاملة، سنقوم بالتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم عادة ما يكون كنقطة انطلاقة للمؤسسات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهو معايير الأيزو 9000.

3-2-1- مفهوم الأيزو

قبل التطرق إلى مفهوم الأيزو لا بد من التعريج على نشأة المؤسسة العالمية للتقييس *(ISO)*.

3-2-1-1- المؤسسة العالمية للتقييس

يرجع تاريخ تأسيس المؤسسة العالمية للتقييس *(ISO)* إلى سنة 1946، لما التقى ممثلو 25 دولة بـ *ICEL* وقرروا إنشاء مؤسسة دولية جديدة تهدف إلى تسهيل التنسيق الدولي وتوحيد المعايير الصناعية. وفي شهر فيفري سنة 1947 شرعت المؤسسة في العمل رسميا، وهي تشمل اليوم أعضاء

---

[1] لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص ص: 140-141.

[2] محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سابق، ص: 203.

من 164 دولة مختلفة، كما أصدرت حتى الآن أكثر من 19500 معيار دولي يغطي تقريبا كافة مجالات التكنولوجيا والأعمال. وقد اشتقت كلمة *ISO* من الكلمة الإغريقية *ISOS*، والتي تعني المساواة[1].

تعتبر كافة المواصفات والمعايير الصادرة عن المؤسسة اختيارية ولا يتم تطبيقها بالجبر أو القوة مع أن الكثير من الدول تعتبرها مواصفات وطنية خاصة بها[2]. إذن فالأيزو جواز سفر من الدرجة الأولى لمرور المنتجات الصناعية والخدمية عبر حدود الدول وإلى الآفاق العالمية أو شهادة حسن سيرة وسلوك للمنتج بالنسبة للمؤسسات التي تلتزم بالمواصفات التي تحددها المؤسسة العالمية للتقييس[3].

أما الدور الذي تقوم به هذه المؤسسة فيتمثل في[4]:

- إصدار المواصفات القياسية العالمية واستمرار التحديث بها وذلك للمواد الخام والمنتجات الخامات والعمليات الإنتاجية الخدمية وعمليات التفتيش؛
- تطوير وتحديث عمليات التوحيد القياسي؛
- ضمان سهولة التبادل التجاري للمنتجات والخدمات بين دول العالم.

3-2-1-2- المواصفات القياسية العالمية للجودة *ISO 9000*

أصدرت المواصفة 9000 عام 1987، حيث تعكس المواصفة العالمية الأيزو 9000 التيار العالمي لتوقعات الزبون المتزايدة بالنسبة للجودة والتي تعتبر من المتطلبات التي فرضتها ظروف التطور[5].

إن المعايير القياسية العالمية للجودة *ISO 9000* ليست مقاييس خاصة بالمنتجات، ومن ثم فلا توجد معايير لكيفية قبول المنتوج ذاته بهذه المعايير، وبالتالي لا توجد بها معايير يمكن قياس جودة

---

[1] http://www.iso.org/iso/home/about.htm. Page consultée le: 20.07.2013.

[2] خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص: 35.

[3] حسين عبد العال محمد، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الأيزو) 90014–9000 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص: 99.

[4] خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص: 37.

[5] قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات**، مرجع سابق، ص: 267.

المنتوج وفقا لها. ولكنها تمكن من التأكد من الخطوات والتعليمات الخاصة بالسجلات، وخطوات التفتيش وإجراءات عدم المطابقة، تتبع الأخطاء، معالجة شكاوي الزبائن ...الخ[1].

وقد تضمنت هذه المعايير ثلاثة عناصر رئيسية هي[2]:

- توفير دليل للسيطرة على الجودة يتضمن القواعد الإرشادية للأيزو؛
- توثيق إجراءات الجودة؛
- وجود تعليمات مكتوبة للعمل.

ويعود أصل هذه المواصفات إلى المواصفات البريطانية (BS-5750) التي أصدرتها هيئة المواصفات البريطانية عام 1979 بهدف رفع مستوى الجودة في الصناعات البريطانية. والرقم (9000) يتضمن سلسلة من المواصفات والمقاييس تتكون من خمسة مجموعات مرتبطة ببعضها البعض[3]، وهو ما يوضحه الجدول رقم (02).

جدول رقم (02): مكونات المواصفات القياسية العالمية أيزو 9000

المواصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
الأيزو 9000	إرشادات للاختيار والاستخدام.	لجميع الصناعات بما فيها تطوير البرامجيات الجاهزة.
الأيزو 9001	نموذج لتوكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز والخدمة وتشمل 20 عنصرا.	المؤسسات الهندسية والإنشائية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز وخدمة ما بعد البيع.
الأيزو 9002	نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز وتشمل 18 عنصرا.	للمؤسسات ذات الإنتاج المتكرر الذي قوامها الإنتاج والتجهيز ولا يدخل التصميم في عملها مثل الصناعات الكيمياوية.
الأيزو 9003	نموذج لتوكيد الجودة في الفحص والتفتيش النهائيين وتشمل 12 عنصرا.	تناسب الورش الصغيرة أو الموزعين للأجهزة التي يكتفي بفحصها النهائي.
الأيزو 9004	عناصر نظام الجودة وإرشادات عامة.	لكل الصناعات والخدمات.

المصدر: خيضر كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سابق، ص: 53.

---

[1] حمدي عبد العظيم، **المنهج العلمي للإدارة الجودة الشاملة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 59.

[2] فواز التميمي، أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص: 53.

[3] سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيادات، مرجع سابق، ص: 140.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن المجموعة الأولى من المقاييس (الأيزو 9000) تتضمن جملة من الإرشادات للاختيار والاستخدام لكافة الصناعات، بينما تتمثل الأيزو 9001، والأيزو 9002، والأيزو 9003 في نماذج لتوكيد الجودة في عدة مجالات ولمؤسسات متنوعة. وأخيرا، يتضمن الأيزو 9004 عناصر نظام الجودة وإرشادات عامة لكافة الصناعات والخدمات.

3-2-2- فوائد تطبيق الأيزو 9000

لقد صمم الأيزو 9000 من أجل إضافة التحسينات في جودة المنتجات، إذ لطالما اعتقد أنه إذا ما أظهرت المؤسسات تبنيها لنظام جودة يراعي المعايير الدولية، فهذا سيكسب الزبائن ثقة كبيرة في منتجاتها[1]، وعلى العموم فإن تطبيق المواصفات والمقاييس العالمية (أيزو 9000) من قبل المؤسسات له العديد من الفوائد التي تعود على التنظيم والأفراد. ومن بين هذه الفوائد نذكر:

- العمل على زيادة قدرة المؤسسات على التنافس؛
- رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المؤسسة إلى الأفضل؛
- بناء علاقات قوية ومتينة مع الزبائن؛
- تدريب المسؤولين في المؤسسة على أساليب المراجعة والتقييم الذاتي؛
- إعطاء العاملين شعورا بالثقة ورفع الروح؛
- تحقيق الربحية المستهدفة من قبل المؤسسات المختلفة؛
- استمرارية تحقيق الجودة العالية في المنتجات؛
- تحقيق الرقابة على كل النشاطات الداخلية؛
- فتح أسواق جديدة لتسويق الخدمات والسلع[2]؛
- توفير نظام محكم لتوثيق أنظمة ضمان الجودة في المؤسسات؛
- تساعد في توحيد مواصفات الجودة على نحو عالمي؛
- تقدم ضمانا موثقا للزبائن حول جودة المواد والمنتجات والخدمات[3].

---

[1] David Hoyle, **Iso 9000 quality systems handbook**, 5 ed, Elsevier, Oxford, 2006, p. 99.

[2] سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيادات، مرجع سابق، ص: 148.

[3] نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 69.

3-2-3- منهجية ومراحل تطبيق الأيزو 9000

يمكن تقسيم مراحل تطبيق شهادة الأيزو 9000 إلى أربعة مراحل:

المرحلة الأولى: التخطيط والإعداد

يتم في هذه المرحلة الإعداد والتهيؤ للحصول على وثيقة متوافقة مع إحدى سلسلة المواصفات الدولية أيزو 9000، من خلال استعداد المؤسسة لتغيير أو تعديل نظام الجودة الذي تعمل به. وتشمل هذه المرحلة بعض الخطوات، وهي[1]:

أ- اقتناع الإدارة العليا بأهمية إنشاء نظام جودة متوافق مع سلسلة المواصفات أيزو؛

ب- نقل هذه القناعة إلى جميع المستويات الإدارية للمؤسسة؛

ج- تعيين شخص مسؤول عن نظام الأيزو يعمل على تأهيل المؤسسة لمتطلبات الأيزو؛

د- تشكيل فريق عمل يتضمن مختلف التخصصات الرئيسية التي تتكون منها المؤسسة وذلك لتأهيلها للحصول على شهادة الأيزو؛

هـ- وضع خطة عمل وتحديد أفق زمني للتنفيذ؛

و- الاستعانة بمكتب استشاري لمساعدة المؤسسة في عملية التنفيذ؛

ز- تقييم نظام الجودة الحالي بالمؤسسة، لكي يكون متوافقا مع متطلبات مواصفة الأيزو؛

ح- تطوير طرائق العمل، بهدف تحقيق متطلبات نظام الجودة وفق مواصفات الأيزو؛

ط- التغلب على العقبات ومقاومة التغيير الذي يواجه عملية التنفيذ؛

ي- تطبيق نظام الجودة كما هو موثق وبما يتلاءم مع متطلبات المواصفات الدولية؛

ك- تقييم النظام ومحاولة تطويره.

---

[1] نواف محمد البادي، **الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الآيزو**، دار اليازوري، عمان، 2010، ص ص: 174-175.

المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل

بعد إتمام التخطيط والإعداد تأتي مرحلة التسجيل، حيث تقوم المؤسسة بالخطوات التالية[1]:

أ- اختيار جهة التقييم والتسجيل التي ستقوم بمنح الشهادة.

ب- تزويد جهة التسجيل بمعلومات تفصيلية عن المؤسسة وتتضمن نوع النشاط، أنواع المنتجات والخدمات والأعمال المشمولة، أية شهادة خاصة بالجودة سبق الحصول عليها ... الخ.

ج- التخطيط والإعداد للتدقيق –دراسة نظام الجودة والعمليات والإجراءات- دراسة الوثائق والمستندات ومنها دليل الجودة ودليل الطرائق وتعليمات العمل.

د- وضع جدول زمني لعملية التدقيق:

- الاتفاق مع المؤسسة على يوم محدد وساعة لكل قسم دون أن يتعطل العمل؛
- تجهيز جميع الوثائق في القسم لفريق التدقيق، وتحديد مرافق الفريق في كل قسم؛
- إجراء المراجعات أو التدقيقات على نظام الجودة.

هـ- عند تدقيق دليل الجودة الأساسي والأدلة بجهة التقييم والتسجيل، ينبغي التعاون والتنسيق مع فريق التدقيق والمراجعة من خلال:

- تسجيل ملاحظات ونصائح فريق التدقيق؛
- طلب إجراءات تصحيحية أو وقائية أحيانا؛
- تنفيذ الإجراءات التصحيحية الناتجة عن التقييم المبدئي؛
- التقييم ومنح الشهادة.

المرحلة الثالثة: التحسين المستمر للجودة

بعد حصول المؤسسة على شهادة الأيزو ودخولها قائمة المنافسين الدوليين، تحافظ المؤسسة على المستوى الذي حصلت بموجبه على شهادة الأيزو، وعليها أيضا الاستمرار بإجراء التحسينات اللازمة للجودة. ويمكن تحقيق ذلك بإتباع الآتي[2]:

---

[1] عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سابق، ص: 166.

[2] قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 2000:9001**، مرجع سابق، ص: 195.

- المراجعة الدورية للإدارة؛
- إتباع نظام المراجعة الداخلية؛
- التدريب المستمر؛
- نظام الإجراءات التصحيحية.

المرحلة الرابعة: تجديد الشهادة

علاوة على وجوب متابعة المؤسسة من قبل الجهة المانحة بشكل دوري، فإن الشهادة في كل الأحوال ينبغي تجديدها بعد مرور ثلاث سنوات، وبانتهائها يتحتم على المؤسسة طلب التجديد والتحديث. وقد يتضمن الطلب ما يأتي[1]:

- محتوى أكبر أو أشمل في الشهادة الجديدة؛
- أنشطة إضافية؛
- منتجات أو خدمات جديدة.

3-2-4- الصعوبات التي تواجه الحصول على شهادة الأيزو 9000

أوردت العديد من الدراسات بعض الصعوبات التي تواجه تطبيق بنود مواصفة الأيزو (ISO)، يعود بعضها إلى عدم الفهم لبعض جوانب الأيزو (ISO)، والبعض الآخر إلى تكاليف التحضير لعملية التسجيل والحصول على الشهادة التي تصدرها المؤسسة الدولية للمواصفات والمقاييس أو أحد وكلائها[2]. ومن أبرز الصعوبات نجد[3]:

- صعوبة تغيير ثقافة الجودة للمؤسسة وإقناع الجميع بفائدة وضرورة التغييرات؛
- إن تطوير نظام تأكيد الجودة يتطلب جهدا كبيرا وعملا جماعيا وخصوصا في المرحلة الأولى للتطبيق، إذ يتطلب زيادة كبيرة في حجم العمل بالنسبة للجميع؛
- احتمالية ظهور مشكلات بين الأشخاص الذين يحددون معايير العمل وأولئك الذين سينفذونها؛

---

[1] عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سابق، ص: 168.

[2] فواز التميمي، أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص: 57.

[3] مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص: 260.

- احتمالية الشعور بالإحباط عندما يتم إدراك العدد الضخم من المشاكل والأخطاء الموجودة في النظام الحالي؛
- احتمالية ظهور خلافات بين أفراد المؤسسة خلال عملية البحث عن أسباب المشاكل والأشخاص المسؤولين عنها؛
- وجود نقص في مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة والتدريب الجيد؛
- احتمالية ظهور زيادة في الأعمال الكتابية والمتطلبات الوظيفية؛
- احتمالية وجود صعوبات في فهم وتفسير المقاييس والمعايير الخاصة بالشهادة؛
- ارتفاع تكلفة تطوير وتسجيل نظام تأكيد الجودة؛
- قد تحتاج عملية الحصول على الشهادة إلى فترة زمنية طويلة.

3-2-5- أسباب فشل المؤسسات في جني ثمار تطبيق الأيزو 9000

إن فشل المؤسسة في جني ثمار تطبيق الأيزو 9000 لا يعود إلى عدم ملاءمته، ولكن إلى عدم استعداد المؤسسة أو عدم قدرتها على تطبيقه بشكل صحيح، وفيما يلي بعض الأسباب المؤدية إلى الفشل في التطبيق[1]:

- غياب التزام الإدارة العليا نحو النظام؛
- الاستعجال في الحصول على الشهادة، الأمر الذي يؤدي إلى عدم التدريب الكافي للعاملين وبالتالي عدم التطبيق المتقن؛
- استخدام الإدارة العليا للمؤسسة نظام الجودة وشهادة الأيزو كوسيلة للتهرب من مسؤوليتها اتجاه الجودة؛
- ارتكاب بعض المؤسسات أخطاء فادحة عندما تقوم بتوثيق أنشطتها وإجراءات تنفيذ أعمالها دون تفحصها لتحري الأخطاء وجوانب القصور فيها.

[1] فواز التميمي، أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص: 58.

3-2-6- علاقة نظام إدارة الجودة الشاملة بمعايير الأيزو 9000

قبل أن نخوض في تفاصيل التفريق بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة، فإنه يتوجب علينا معرفة الحقائق التالية[1]:

- أن الأيزو ليست نظاما لإدارة الجودة الشاملة، وإنما هي نظام لضمان وتوكيد الجودة، الذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام وإدارة الجودة الشاملة؛
- أن الشروع بتطبيق مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يؤدي إلى إمكانية الحصول على الأيزو، حيث أن المؤسسة التي تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لا تحتاج إلا لبعض التعديلات التي من شأنها أن تحقق لها إمكانية الحصول على الأيزو؛
- أن تطبيق نظام الأيزو بشكله الحالي لا يعني بالضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ولكن تطبيق الأيزو سيؤدي حتما إلى التمهيد بشكل سليم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛
- على الرغم من وجود اختلافات بين الأيزو ونظام الجودة الشاملة إلا أن هناك تشابه كبير بينهما؛
- أن الاختلافات بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة لا تعني أن هنالك قصورا معينا في نظام الأيزو.

ويمكن إبراز أهم الفروقات بين الأيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول رقم (03).

جدول رقم (03): مقارنة بين الأيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	سلسلة مواصفات الجودة أيزو 9000
موجهة بالزبائن	لا يكون بالضرورة موجهة بالزبائن
تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المؤسسة	قد لا تمثل جزءا متكاملا من الإستراتيجية
تحقق التكامل بين النظامين الفني والاجتماعي من خلال نظام إداري	التركيز على إجراءات وطرق تشغيل النظام الإنتاجي من الناحية الفنية
التحسين والتطوير المستمر أحد محاورها الرئيسية	التحسين والتطوير غير وارد، فالمعايير محددة بإجراءات وطرق العمل.
تشمل جميع الإدارات والوحدات والأقسام	يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة وليس بالضرورة

[1] مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص: 256.

والمستويات التنظيمية	على مستوى المنشأة كلها
يتولى مسؤوليتها كل فرد في المنشأة وليس إدارة قسم محدد	يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة تأكيد الجودة
تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل	قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية

المصدر: نواف محمد البادي، مرجع سابق، ص: 194.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة عن الأيزو 9000 من هو شموليتها. حيث أن تطبيقها يتطلب تكافل الجميع داخل المؤسسة، فهي لا تقتصر على قسم أو إدارة محددة فقط، أضف إلى ذلك تعدد مبادئها وتوجهها بشكل مباشر نحو الزبون على عكس الأيزو 9000 والذي لا يكون بالضرورة موجها نحو الزبون، كما يغيب التحسين والتكوين المستمر عن هذه السلسلة من المواصفات.

أخيرا، ورغم تعدد أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة *ISO 9000*، إلا أنه يمكن القول أن العلاقة بينهما تكاملية وتبادلية، كما أن تطبيق نظام الأيزو 9000 بالمؤسسة سيكون بمثابة مرحلة تمهيدية وخطوة أولى تسهل عليها عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل

برز مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين درجات الأداء، والارتقاء بمستوى خدمات ومنتجات المؤسسات. ولا يعتبر هذا مفهوم وليد اللحظة، وإنما مر بعدة مراحل قبل وبعد الثورة الصناعية، خاصة مع ظهور المصانع وازدياد حجم العمل والعمال، وتطور هذا المفهوم خاصة منذ النصف الثاني من القرن العشرين حيث ساهم العديد من المفكرين ورواد علم الإدارة الأمريكيون واليابانيون في بلورة هذا المفهوم ليصبح على ما هو عليه اليوم.

يعتمد هذا النمط من الإدارة على عدة مبادئ تتوجه بالأساس نحو التحقيق الدائم لرضا الزبون من خلال الالتزام التام للإدارة العليا في دعم وتطبيق هذا النظام، التركيز على التطوير والتحسين المستمر، التعاون ومشاركة جميع الأفراد في عملية التحول والتطبيق، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق والأسس العلمية.

ومن أجل التطبيق الجيد والفعال لإدارة الجودة والشاملة والاستفادة من ثمارها، فلا بد من توفر العديد من المتطلبات، مثل ضرورة وضع إستراتيجية واضحة موجهة نحو الجودة والزبون، وتوافر هياكل تنظيمية مرنة، واعتماد نظام معلومات دقيق ... ومحاولة تجنب بعض المعوقات التي من شأنها أن تعرقل هذه العملية كمقاومة التغيير، تركيز السلطة، والتركيز على الأهداف قصيرة المدى التي تتنافى مع رؤية إدارة الجودة الشاملة.

يعتبر الأيزو 9000 نظاما لتوكيد الجودة، وهو بمثابة التمهيد بشكل سليم للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة. وهذا لا يعني بالضرورة أن هناك قصورا معينا في نظام الأيزو، كما لا تحتاج المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة إلا للقليل من التعديلات التي ستمكنها من الحصول على الأيزو 9000.

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة

تمهيـــد

يعتمد فشل أو نجاح المؤسسات على المنافسة، حيث تسعى كل مؤسسة في سوق العمل إلى خلق التميز والتفرد عن باقي المؤسسات المنافسة لضمان بقائها في السوق. ففي ظل سرعة التغيرات الناتجة عن العولمة وتحرير التجارة وزيادة حاجات الزبائن وتنوعها، غدا من الضروري البحث عن مصادر لا تضمن تحقيق الميزة التنافسية فقط، بل تضمن الحفاظ عليها باستمرار.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة إحدى الأنماط الإدارية الحديثة التي أدخلت مفهوم الجودة إلى كل عناصر وعمليات الإدارة من خلال التركيز بالأساس على عملية التحسين المستمر وإعطاء الزبون الأولية القصوى. وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ماهية الميزة التنافسية، وسبل استدامتها، ودور إدارة الجودة الشاملة في تحقيقها. ومن هنا فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- الإطار العام للتنافسية والميزة التنافسية المستدامة؛
- محددات الميزة التنافسية وأبعادها وخصائصها ومعايير الحكم على جودتها؛
- مدخل بورتر *(Porter)* في بناء الميزة التنافسية؛
- إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

1- الإطار العام للتنافسية والميزة التنافسية المستدامة

قبل الخوض في موضوع الميزة التنافسية المستدامة، سيتم التعريج على بعض ما طرح في الفكر الاستراتيجي من مفاهيم ذات علاقة بتبلور هذا المفهوم، مثل التنافسية والميزة التنافسية.

1-1- ماهية التنافسية

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى كل من مفهوم التنافسية، أنواعها، عواملها وأسباب الاهتمام بها.

1-1-1- مفهوم التنافسية

تثير عبارة التنافسية جدلا كبيرا لعدم ضبط المفهوم من جهة، وتعدد التعاريف من جهة أخرى، إذ تتراوح بين المفهوم الضيق الذي يرتكز على تنافسية السعر والتجارة، ومفهوم آخر أوسع يكاد يلم بكافة النشاطات الاقتصادية. وسوف نتطرق إلى جملة من التعاريف التي حاولت توضيح مفهوم التنافسية.

1-1-1-1- تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة

تعرف التنافسية بأنها "قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق على المنافسين"[1]. وفي المسار نفسه، عرفها آخرون على أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق على منافسيها من خلال تقديم قيمة أفضل للزبائن"، ويمكن تحقيق ذلك باستخدام عدة طرق "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"[2].

ومن جهته يعرف فريد النجار التنافسية بأنها "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي"[3]. وهناك من يرى أن المؤسسة تنافسية "إذا كانت لديها القدرة على تحمل المنافسة عن طريق خلق ميزة تنافسية"[4].

---

[1] Isabelle de Kerviler, **La compétitivité : Enjeu d'un nouveau modèle de développement**, Journal officiel de la république française, Paris, Octobre 2011, P. 4.

[2] سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، **التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال**، ط1، دار اليازوري، عمان، 2011، ص: 174.

[3] فريد النجار، **إدارة العمليات الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 123.

[4] Jean-Claude Tarondeau, Christine Huttin, **"Dictionnaire de stratégie d'entreprise"**, édition Vuibert, Paris, 2001, p. 41.

كما عرفت هيئة التجارة والصناعة البريطانية التنافسية بالنسبة للمؤسسة على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكبر كفاءة من المؤسسات الأخرى"[1].

1-1-1-2- تعريف التنافسية على مستوى القطاع

يمكن تعريف التنافسية من وجهة نظر القطاع على أنها " قدرة قطاع من القطاعات الاقتصادية على استغلال عوامله الإنتاجية في المدى الطويل". ويمكن القول أيضا أنها "قدرة المؤسسات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية". وتقاس التنافسية على مستوى القطاع الواحد من خلال ربحيته الكلية المحققة، إضافة إلى مقاييس أخرى خاصة بالتكلفة وجودة المنتجات المنتجة من طرف مؤسسات هذا القطاع. وعموما يكون القطاع تنافسيا في مواجهة بقية القطاعات المشابهة له في الخارج، متى كانت إنتاجية عوامله المختلفة أعلى أو مساوية على الأقل لمثيلاتها بالنسبة للقطاعات الأخرى المشابهة له في البلدان الأخرى، ويتجلى ذلك بوضوح في انخفاض أو تساوي تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من منتجات القطاع مقارنة بتكلفة مثيلاتها من القطاعات الأجنبية[2].

1-1-1-3- تعريف التنافسية على مستوى البلد

تعرف التنافسية على مستوى البلدان بأنها "الدرجة التي يمكن بها تقديم السلع/الخدمات التي تفي باحتياجات الأسواق العالمية وفي نفس الوقت توسع من الدخل الحقيقي للمواطنين"، وتقاس تنافسية الأمم بالناتج المحلي الإجمالي *(GDP)*، ونسبة الواردات/الصادرات، والزيادة في الإنتاجية[3]. ويعرف مالكولم التنافسية بأنها "المرونة التي تمكن الأداء الاقتصادي في دولة ما من التكيف مع المتغيرات الهيكلية"[4].

---

[1] زغدار أحمد، **المنافسة-التنافسية والبدائل الإستراتيجية**، ط1، دار جرير، عمان، 2011، ص: 28.
[2] نفس المرجع، ص: 26.
[3] سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص: 176.
[4] عبيد علي أحمد الحجازي، **اللوجستيك كبديل للميزة النسبية**، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000، ص: 74.

من جهتها تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية بأنها "الدرجة التي يمكن وفقها في شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على المداخيل وتنميها على المدى الطويل"[1]. بينما نجد أن تقرير التنافسية العالمية، الذي يصدر عن المعهد الدولي لإدارة التنمية في سويسرا يعرف التنافسية بأنها "قدرة الدولة والمنشأة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية"[2].

ويعرفها مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي على أنها "مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخيل الحقيقية، فهي وسيلة لتحقيق الرفاهية للسكان والتنافس فقط"[3].

من خلال مجموعة التعاريف السابقة يمكن القول أن مفهوم التنافسية يبقى غير محدد بشكل دقيق ويشمل عدة مستويات، كما أن تناوله من وجهة نظر المؤسسة، أو القطاع وحتى من وجهة نظر الدولة إنما يدل على تكامل هذه المستويات، فزيادة تنافسية المؤسسات سيؤدي إلى زيادة تنافسية القطاع الذي تنشط به، وبالتالي تحسين تنافسية الدولة ككل.

1-1-2- أنواع التنافسية

رغم تعدد تقسيمات أنواع التنافسية فإنه يمكن حصرها فيما يلي:

أ- التنافسية السعرية والتنافسية غير السعرية[4]:

- التنافسية السعرية (تنافسية التكلفة): يتميز البلد ذو التكاليف أو الأسعار الأرخص بقدرة عالية في تصدير سلعه إلى الخارج بصورة أفضل. ويساعد في ذلك انخفاض سعر صرف عملة البلد.
- التنافسية غير السعرية: وهي نوعين:

---

[1] نعيمة محمد يحياوي، **دور نظام *ABC* بالتكامل مع نظام *JIT* في تهيئة المؤسسات لاكتساب المزايا التنافسية**، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009، ص: 16.

[2] عمر الصقر، **العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة**، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص: 96.

[3] كمال رزيق، قاسي ياسين، **تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز**، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة، 8- 9 مارس 2005، ص: 325.

[4] محمد عدنان ربيع، **القدرة التنافسية وقياسها**، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003، ص: 7.

- التنافسية النوعية: وهنا لا يلعب السعر دورا أساسيا في تسويق المنتجات حيث يشمل بالإضافة إلى النوعية والملاءمة عنصر الابتكارية. فمنتجات البلد المبتكرة وذات النوعية الجيدة والأكثر ملاءمة للمستهلك، تتميز بمرونة وسهولة في التصدير حتى ولو كانت تزيد سعرا عن أسعار سلع منافسيه.
- التنافسية التقنية: حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

ب- التنافسية الكامنة (المستدامة) والتنافسية الجارية[1]:

- التنافسية الكامنة (المستدامة): وتركز على العوامل التي تسهم في زيادة التنافسية على المدى الطويل، مثل الاستثمار في رأس المال البشري، والتعليم والتقانة والقدرة الابتكارية.
- التنافسية الجارية: وتركز على التنافسية الحالية ومناخ الأعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجياتها.

1-1-3- أسباب الاهتمام بالتنافسية

تزايد الاهتمام بالتنافسية نظرا لعدة أسباب وتغيرات حصلت ولا تزال تحصل في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعلمية. ومن أهمها نذكر[2]:

- التطورات الكبيرة التي شهدها العالم في العقود الأخيرة في الفكر الاقتصادي فيما يتعلق بمحددات القدرة التنافسية. مثل تطور نظريات النمو والتجارة، والتغيرات في نظريات إدارة الإنتاج والتوزيع والتخزين، وظهور نظرية إدارة الجودة الشاملة، والتنافسية عوضا عن المنافسة؛
- التطورات على المستوى العلمي والثقافي، حيث انتقل المفهوم التقليدي لمصادر التميز والتفوق من كثافة رأس المال إلى المعرفة ومهارات العاملين والإدارة الكفؤة...
- التطورات السياسية والتوجهات الجديدة وظهور عالم القطب الواحد، وتعزيز دور المؤسسات الدولية؛

---

[1] المرصد الوطني للتنافسية، **التقرير الوطني الأول لتنافسية القطاع السوري 2007**، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهيئة تخطيط الدولة، 2008 [على الخط]، متاح على: http://www.ncosyria.com/assets/files/2011/UNDP_NCR_2007.pdf
تاريخ الإطلاع: 2014/02/20. ص: 24.

[2] المرصد الوطني للتنافسية، **التنافسية في الفكر الاقتصادي**، المرصد الوطني للتنافسية، سوريا، جويلية 2011 [على الخط]، متاح على: http://www.ncosyria.com/assets/files/NCO.pdf
تاريخ الإطلاع: 2014/02/20. ص: 2.

- افتراض أن العولمة ستمكن الاقتصاد العالمي من تحقيق نمو اقتصادي أعلى. فقد أوضح آدم سميث في كتابه ثروة الأمم هذه الفرضية، وبين أن مستويات الإنتاجية والنمو يعتمدان على التخصص، والتخصص يعتمد على اتساع السوق، وأن السوق الدولية للسلع تسمح بزيادة التخصص وتحقيق عائدات أعلى وزيادة مستويات الإنتاجية ومعدلات النمو.

وتستطيع المؤسسة تحسين مركزها التنافسي في الأسواق بآليات عديدة منها[1]:

- الوفورات في التكلفة؛
- الأسعار؛
- الجودة؛
- تمييز المنتجات؛
- الالتزام بوقت التوريد؛
- المرونة في ضبط وتشغيل الآلات والمصانع؛
- درجة مهارة العمال؛
- أساليب الإدارة؛
- الإنتاجية؛
- التجديد والابتكار، والبحوث والتطوير.

ولغرض أن تبقى المؤسسة بحالة تنافسية، ينبغي أن تكون قادرة على تحقيق الآتي[2]:

- تطوير ثقافة تكون فيها قيمة التكنولوجيا سلاحا تنافسيا إستراتيجيا؛
- فهم ديناميكية عملية الإبداع التكنولوجي؛
- رقابة التغيرات التكنولوجية والتنبؤ بها والاستعداد لمواجهتها؛
- تسهيل تنفيذ تكنولوجيات جديدة في عملياتها، وبناء البنية التحتية للتحول من تكنولوجيا إلى أخرى وتدريب الموارد البشرية لتنفيذها؛
- تطوير مكافآت مناسبة للعاملين والمديرين على حد سواء.

---

[1] فريد النجار، مرجع سابق، ص ص: 123-124.
[2] سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص: 177.

1-1-4- عوامل التنافسية

هناك ثلاث عوامل أساسية تحدد درجة المنافسة وهي[1]:

- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتوج معين. فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينهما والعكس صحيح؛
- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق. فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق منتوج معين كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح؛
- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات. فكلما قل المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح.

1-2- الميزة التنافسية المستدامة

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الميزة التنافسية أولا، والتي تعتبر حجر الأساس في تشكيل مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال:

1-2-1- جذور الميزة التنافسية

لقد قدم آدم سميث *(Adam Smith)* سنة 1776 من خلال الميزة المطلقة شرحا للمزايا الناجمة من التجارة الدولية، وقد بنى نظريته على مبدأ التقسيم الدولي للعمل، أي أن كل بلد يتخصص في الإنتاج الذي يتمتع فيه بميزة مطلقة. إلا أن هذه النظرية كانت تفترض أن البلدان التي ليست لديها ميزة مطلقة سوف تستثنى من التجارة الخارجية، وأنه لا يوجد أي عائق أمام دخول المنتجات الأجنبية الأراضي الوطنية. وقد تعرضت هذه النظرية إلى انتقادات شديدة، ومن بين المنتقدين نجد ريكاردو *(David Ricardo)* الذي قدم سنة 1817 نظرية الميزة النسبية[2] والتي تقوم على أساس أن عوامل الإنتاج التقليدية قادرة على خلق قيمة لسلعة معينة من خلال مقارنة نسب التبادل بين الدول، وأن هذه

---

[1] عبد السلام أبو قحف، **التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص ص: 26-27.
[2] وهيبة مربعي، **دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012، ص ص: 60-61.

القيمة تضفي على السلعة ميزة التكلفة الأقل، فتجعلها قادرة على المنافسة في السوق العالمية. غير أن هذه الأخيرة أيضا لم تعد قادرة على تبرير أسباب التفوق في إنتاج سلع معينة لم تتوافر لها عوامل الإنتاج التقليدية، ومن ثم غذى من الضروري البحث عن بديل علمي لهذه النظرية يمكنه من خلق القيمة، وبذلك ظهرت الميزة التنافسية كبديل للميزة النسبية[1].

ومن خلال مراجعة الأدبيات، يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى *Chamberlin* (1939)، لكن يمكن عزوه إلى *Selznick* (1957) الذي ربط الميزة بالمقدرة. وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصف *Hofer & Schendel* (1978) الميزة التنافسية بأنها "الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد". وبعد ذلك جاء *Porter* (1984) و *Day* (1985) حيث اعتبروا الميزة التنافسية هدف الإستراتيجية المتغير التابع، وليس شيء يستخدم ضمن الإستراتيجية، كون الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية[2].

1-2-2- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وأهميتها

1-2-2-1- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

من أجل تعريف الميزة التنافسية المستدامة ننطلق من تعريف الميزة التنافسية في حد ذاتها، حيث يرى بورتر أن المشروعات وليست الدول هي التي تتنافس في الأسواق الدولية[3]، كما يعتقد أن الميزة التنافسية "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة قابلة للتجسيد ميدانيا، تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"[4]. ويعتبر أيضا أنها "تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتوج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"[5].

---

[1] منصوري رقية، **دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص: 63.

[2] حسن علي الزغبي، **أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي**، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول"اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، 2003 ، ص: 2.

[3] نيفين حسين شمت، **التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص: 27.

[4] Michel Porter, **l'avantage concurrentiel des nations**, inter-éditions, Paris, 1993, p. 48.

[5] Michel Porter, **l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, Paris, 1999, p. 08.

أما *Fahey* (1989) فيعرف الميزة التنافسية بأنها "أي شيء يميز المؤسسة تمييزا إيجابيا أو يميز منتجاتها تمييزا إيجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"[1]. إذا فامتلاك المؤسسة للإمكانيات المالية والمادية الهائلة، لا يجعل منها بالضرورة تحوز على ميزة تنافسية، إلا إذا ما استخدمت لإنتاج سلع أو تقديم خدمات يعتبرها المستفيدون منها متميزة. ويرى ثامر البكري أن الميزة التنافسية تعني "قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم"[2].

ويرى مصطفى محمود أبو بكر أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى "قدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط"[3].

ويمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها "أي عامل يسمح للمؤسسة أن تميز به منتجاتها أو خدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين، أملا في زيادة الحصة السوقية"[4]. كما يمكن أن تتحقق هذه الميزة إما من خلال تقديم منتوج بسعر أقل (ميزة التكلفة الأقل)، أو باستخدام بعض أساليب التمييز وتقديم منتوج أفضل يعتقد المستهلكون أنه يستحق سعر أعلى (مقابل التمييز)[5].

يتضح من خلال مجمل التعاريف سابقة الذكر، بأن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة تبعا لاتجاه النظر إليها، وهذا ما يعكس صعوبتها ودرجة تعقدها. فمنهم من ركز في تعريفه للميزة التنافسية على الإبداع بصفته جوهر الميزة التنافسية، ومنهم من ركز على خلق القيمة للزبون عن طريق تقديم أسعار أقل لمنافع متساوية مع المنافسين، أو تقديم أسعار أكبر بمنافع أكبر. كما أن هناك من ربط تحقيق الميزة التنافسية بالتفوق الناتج عن اعتماد إستراتيجية تنافسية محددة.

عرف *Alderson* (1995) الميزة التنافسية المستدامة بأنها "الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن منافسيها الحاليين والمحتملين"[6]. ويتضمن قاموس *Webster* تعريفا مفصلا لها، إذ

---

[1] حسن علي الزغبي، **نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي**، ط1، دار وائل، عمان، 2005، ص: 137.
[2] ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، ط1، جهينة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 202.
[3] مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 13.
[4] راوية حسين، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 8.
[5] نبيل محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 231.
[6] زكرياء مطلق الدوري، أبو بكر أحمد بوسالم، **رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 9.

يعرف الميزة بأنها "المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة"، وأن التنافسية هي "الخصائص التي تتصف بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها"، أما المستدامة فهي "التي يمكن الاحتفاظ بها أطول فترة ممكنة"[1].

كما أشير أن مصطلح الميزة التنافسية المستدامة هو "توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى ذات الصناعة"[2].

ويتفق رواد النظرية المبنية على الموارد (Wernerfelt, Collis, Barney, Grant) أنه يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة انطلاقا من الموارد التي تتميز بالخصائص الأربعة التالية: القيمة، الندرة، عدم القابلية للتقليد، وعدم القابلية للإحلال[3]. هذا ويرى أصحاب النظرية المبنية على الكفاءات أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لا يرجع بشكل مباشر إلى الموارد في حد ذاتها، وإنما إلى كفاءة استغلالها[4].

وعليه يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة على أنها قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين في السوق وباستمرار من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة تلبي رغبات الزبون بطرق فريدة ودائمة، يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل منافسيها.

1-2-2-2- أهمية الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات دوما نحو القيام بتبني توجهات تهدف من خلالها إلى تحديد وضع تنافسي يميزها عن مثيلاتها في القطاع الذي تنشط فيه. وتكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي[5]:

---

[1] سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، **الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، الشلف، 2010، ص ص: 215.

[2] ثامر البكري، خالد بني حمدان، **الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة – محاكاة لشركة *Hp* في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2013، ص: 7.

[3] محمد كنوش، دور **إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على بعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريريج**، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص:80.

[4] نفس المرجع، ص: 82.

[5] سملالي يحضية، أثر **التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص: 7.

- خلق قيمة للزبائن تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن صورة وسمعة المؤسسة في آذانهم؛
- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى الزبائن، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة؛
- تحقيق حصة سوقية أفضل للمؤسسة؛
- زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية[1]؛
- تعطي للمؤسسة تفوقا نوعيا وكميا، وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية[2].

1-2-3- أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعان رئيسيان من الميزة التنافسية هما الميزة التنافسية الداخلية والميزة التنافسية الخارجية. وتجدر الإشارة إلى أن كل نوع يمكن الحصول عليه كما يلي[3]:

أ- **الميزة التنافسية الداخلية:** تكون عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية فيما يخص تحكمها في تكاليف التصنيع وإدارة أو تسيير المنتوج، هذه الأفضلية تكسب المنتوج إمكانية عرض سعر أقل مقارنة بالمنافسين الآخرين، وقد تنتج عن الإنتاجية الجيدة.

ب- **الميزة التنافسية الخارجية:** تخلق هذه الميزة قيمة للمشتري، إما عن طريق تخفيض تكاليف الاستعمال، أو عن طريق تحسين أداء الاستعمال وتقديم منتوج ذو نوعية متميزة.

2- محددات الميزة التنافسية وأبعادها وخصائصها ومعايير الحكم على جودتها

بعد التطرق إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة والتعريج على أهم التعاريف والمفاهيم التي أحاطت بها، سنتناول في هذا العنصر محددات، أبعاد، خصائص ومعايير الحكم على جودة هذه الميزة التنافسية.

---

[1] ثامر البكري، مرجع سابق، ص 203.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، **وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص: 309.

[3] فرحات سميرة، **دور التقدم التقني في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية "دراسة حالة قطاع الأدوية مؤسسة صيدال – الجزائر-**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص: 97.

2-1- محددات الميزة التنافسية وأبعادها

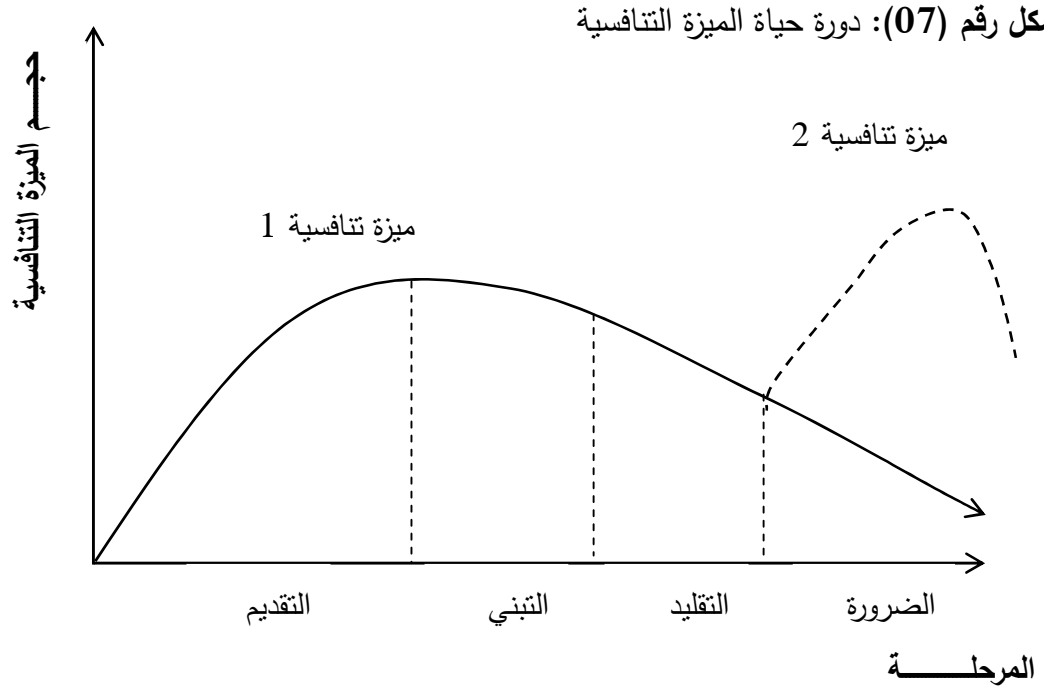
2-1-1- محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما[1]:

أ- حجم الميزة التنافسية

يمكن للميزة التنافسية أن تتحصل على سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتوج في مواجهة المؤسسات المنافسة. و كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها. ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة. وهو ما يوضحه الشكل رقم (07).

شكل رقم (07): دورة حياة الميزة التنافسية



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

نلاحظ من خلال الشكل رقم (06) أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل[2]:

---

[1] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص ص: 85-86.

[2] معموري صورية، الشيخ هجيرة، **محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010، ص ص: 13-14.

- مرحلة التقديم: في هذه المرحلة، تقوم المؤسسة بإنزال ميزتها التنافسية المحققة إلى السوق، حيث تعرف مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر بسبب قبولها من قبل المستهلكين وعدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين وبالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة.
- مرحلة التبني: تمثل هذه المرحلة بداية تعرف المنافسين على هذه الميزة ومحاولة تقليدها أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة التنافسية استقرارا نسبيا من حيث الانتشار.
- مرحلة التقليد: تمثل هذه المرحلة الظهور الجلي لرد فعل المنافسين، كما يبدأ حجم الميزة التنافسية في التراجع شيئا فشيئا إلى الركود، ويتوجب على المؤسسة تطوير وتحسين ميزتها التنافسية حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، وهو ما يوضحه الشكل من خلال الميزة التنافسية 2.
- مرحلة الضرورة: تأتني هنا ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية بشكل سريع وإلا فمصيرها الزوال، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على تلك القائمة حاليا.

ب- نطاق السوق أو السوق المستهدف

ويتناول هذا العنصر مدى اتساع نشاطات وعمليات المؤسسة التي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية. فكلما كان النطاق أوسع كلما سمح بتحقيق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة. ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة.

2-1-2- أبعاد الميزة التنافسية

يمكن حصر أبعاد الميزة التنافسية في خمسة عناصر، وهي[1]:

أ- **التكلفة:** يقصد بالتكلفة قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف مقارنة بمنافسيها في نفس مجال الصناعة. إن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس إيجابا على السعر النهائي للمنتوج ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية، خاصة في الأسواق التي يكون فيها عامل السعر أكثر أهمية بالنسبة للمستهلك ويمكن تخفيض التكاليف من خلال:

[1] ثامر البكري، مرجع سابق، ص ص: 215-216.

- الوفورات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين؛
- الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة؛
- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتوج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم؛
- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة عن التكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

ب- **الجودة:** نتيجة زيادة وعي المستهلكين وتعدد احتياجاتهم وتعقدها، لم يعد السعر العامل الأكثر أهمية في اتخاذهم لقرار الشراء. بل أصبح هذا القرار يتعدى إلى أبعاد أخرى أهمها الجودة، ولهذا فقد أصبحت المؤسسات تسعى للفوز بطلبات الزبائن من خلال تقديمها لمنتجات ذات جودة عالية تحقق توقعاتهم ورضاهم. ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال:

- جودة التصميم: وتعبر عن درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون، وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته.

- جودة المطابقة: ويتمثل بدرجة التوافق بين المنتوج المقدم للسوق وحاجات ورغبات الزبائن من جهة، والتخفيض المعتبر لنسبة المعيب والتالف ومحاولة الوصول إلى التلف الصفري.

- جودة الخدمة: يتوقف قرار شراء الكثير من المنتجات على نوع الخدمات المرافقة لها (إرشادية تدريبية، صيانة، ضمانات، خدمات ما بعد البيع ...). هذه الأخيرة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتوج وجودته.

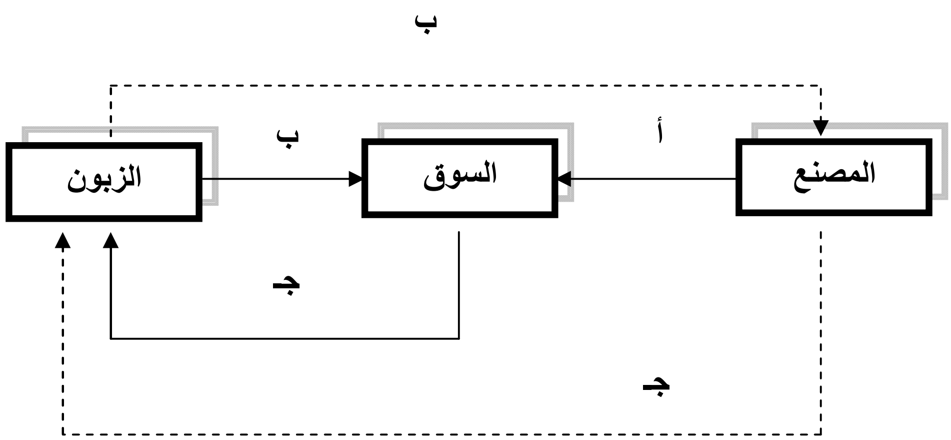
ج- **المرونة:** تعتبر المرونة من أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها، ويفسر *Heizer & Render* (1999) المرونة بأنها القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام. أي قدرة التغير من منتوج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة أو تأثير، حيث أصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة إذ تتضمن القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات الجيدة بصورة مستمرة. وتتضمن المرونة:

- مرونة الإنتاج: وتعني القدرة على مواكبة التغيرات في الأذواق والحاجات المنفردة لكل زبون وذلك من خلال إجراء تغييرات في تصميم المنتجات.

- مرونة الحجم: وتعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب، وهذا له فوائد متعددة وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة وتقديم تشكيلة واسعة والتحكم في الحجم والتسليم بأوقات مختلفة[1].

د- **التسليم:** نتيجة للتطور التكنولوجي السريع وشراسة المنافسة أصبح الوقت يلعب دورا هاما في اتخاذ قرار الشراء. ومن هذا المنطلق، فقد أخذت الكثير من المؤسسات تتنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون، إذ أن هذا الأخير قد يكون مستعدا للتخلي عن مستوى معين من الجودة مقابل حصوله على حاجاته في الوقت المناسب. كما أن سرعة الاستجابة للطلب ستؤدي إلى تقليل المخزون إلى أدنى حد ممكن وتقليل التالف من المخزون، وهذا ما ينعكس على هامش الربح المحقق. ويتمثل الوقت وحدوده بالعناصر الثلاثة التالية والتي يوضحها الشكل رقم (08).

شكل رقم (08): أجزاء توقيت فترة التسليم



المصدر: ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، مرجع سابق، ص: 217.

ويمكن توضيح الشكل رقم (08) كالآتي:

---

[1] بسام منيب علي الطائي، إسراء وعد الله قاسم السبعاوي، **الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 5، العدد 10، ماي 2013، ص ص: 260-261.

أ: الوقت الذي تقضيه المؤسسة في طرح المنتوج الجديد إلى السوق وما يرافقه أو يسبقه من عملية ترويج واتصالات لإخبار الجمهور بذلك.

ب: الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي الطلب من الزبون والموجه إلى الحلقات الوسيطة الموجودة في السوق، أو الموجهة مباشرة إلى المصنع.

جـ: الوقت المستغرق في إيصال المنتوج من الوسيط (السوق) أو المصنع إلى الزبون[1].

هـ- **الإبداع:** يمثل الإبداع والابتكار إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال على عكس الطرق الروتينية التقليدية التي لا تساير الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل. فالإبداع عبارة عن أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة. وأشار *Daft*(2001) إلى إن الإبداع هو تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد لصناعة المؤسسة أو سوقها أو بيئتها العامة وتعد المؤسسة التي تقدم منتجا جديدا بأنها مبدعة. ويشير كل من *Kraijewski & Ritzman*(1999) إلى أن المؤسسات التي تعمل على اتخاذ الإبداع ميزة تنافسية يتوجب عليها التنسيق مع قسم البحث والتطوير وتحقيق أفضل استخدام للأساليب الأمر الذي سوف يسهل أمامها عملية الحصول على المعلومات المرتبطة بمستلزمات الإنتاج، ومن ثم تطبيقها للحصول على المنتجات الجديدة[2].

2-2- خصائص الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

2-2-1- خصائص الميزة التنافسية

من أجل منح الميزة التنافسية المفهوم الأوسع، فقد تم إعطائها الخصائص التالية:[3]

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- أنها تؤدي إلى التفوق وتحقيق الأفضلية على المنافسين؛

---

[1] ثامر البكري، مرجع سابق، ص ص: 217-218.
[2] بسام منيب علي الطائي، إسراء وعد الله قاسم السبعاوي، مرجع سابق، ص: 262.
[3] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية: مواجهة تحديات القرن 21**، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص: 139.

- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة، في أنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو كليهما؛
- تؤثر في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة، وتحفزهم على الشراء؛
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عند تطويرها وتجديدها نتيجة صعوبة محاكاتها؛
- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط[1].

2-2-2- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث معايير هي[2]:

أ- مصدر الميزة

يمكن ترتيب مصدر الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وتعتبر سهلة التقليد والمحاكاة نسبيا.

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة، مثل تكنولوجيا العملية، تمييز المنتوج (التمييز والتفرد من تقديم منتوج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة. وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها أنها تتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، كما تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص والبحوث والتطوير، والتسويق.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 309.
[2] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص: 99-100.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع الزبائن، وحصيلة من المعرفة المتخصصة. وفي الغالب، تكون المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار عن تلك المترتبة عن التمايز.

ب- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

إن تعدد مصادر الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة سيخلق صعوبة كبيرة للمنافسين في تقليدها، وهذا على عكس الاعتماد على ميزة واحدة فقط كميزة التكلفة المنخفضة.

ج- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

إنه من الضروري على المؤسسات في ظل اشتداد وشراسة المنافسة السعي إلى خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة وتغيير المزايا القديمة قبل أن يقوم منافسوها بتقليدها ومحاكاتها.

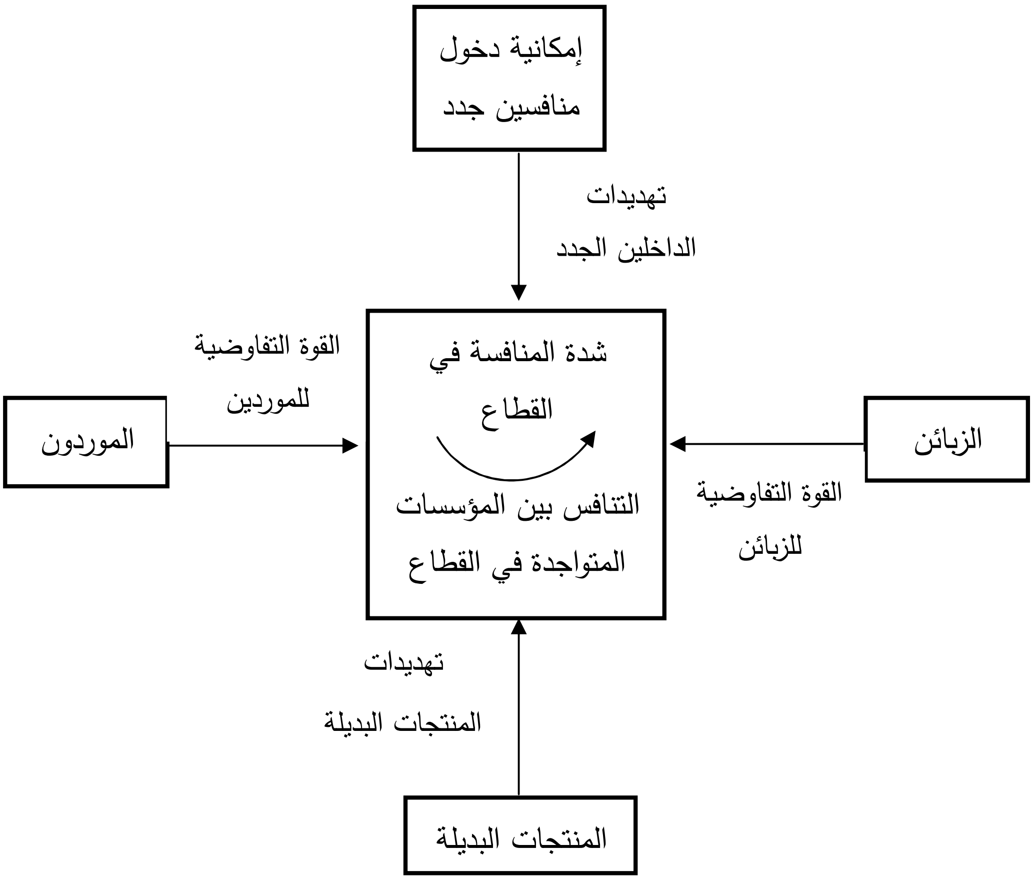
3- مدخل بورتر *(Porter)* في بناء الميزة التنافسية

يعتبر بورتر من أبرز العلماء الذين حاولوا فهم الميزة التنافسية ومصادرها وطرق تحقيقها، ومن أبرز ما قدم في هذا المجال نجد تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة، وسلسلة القيمة، والاستراتيجيات التنافسية العامة.

3-1- تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة

يتمثل قطاع الصناعة في مجموع المؤسسات التي تختص في إنتاج نفس المنتجات أو تقديم نفس الخدمات، حيث تتنافس هذه الأخيرة من أجل اكتساب أكبر حصة من السوق سعيا منها في ضمان استمراريتها لأطول مدة ممكنة بمجال نشاطها. وحسب بورتر فإن هناك خمس قوى تتحكم في هذا التنافس، وهو ماضحه الشكل رقم (09).

شكل رقم (09): قوى التنافس الخمس



Source: James Cadle and Others, **Business Analysis Techniques**, CPI Antony Rowe, UK, 2010, p. 6.

ويمكن شرح هذه القوى كالآتي:

أ- شدة المنافسة

المنافسون هم جميع المؤسسات التي تقدم نفس منتجات أو خدمات متماثلة (ليست بديلة) لنفس الزبائن بمجال نشاط معين. ففي مجال الصناعات الجوية بأوربا *Air France* و *British Airways* مؤسستان متنافستان، بينما يعتبر النقل عن طريق القطار خدمة بديلة[1]. هذه المؤسسات بحاجة إلى تحليل حالة المنافسة في الصناعة التي تعمل فيها لغرض تحديد نوع الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها

[1] Gerry Johnson and others, **Fundamentals of strategy**, Pearson Eduction, England, 2009, P. 35.

في ضوء نقاط قوتها وضعفها. وتحدد عادة من خلال: عدد المؤسسات المتنافسة، حجم وقوة المؤسسات المتنافسة، معدل نمو الصناعة، تمييز المنتجات أو الخدمات، حجم التكاليف الثابتة، تكاليف التخزين المرتفعة، طبيعة المنتجات، تكاليف التحول، حواجز المغادرة، وتنوع المنافسين[1].

ب- تهديدات الداخلين الجدد

يتمثل تهديد الداخلين الجدد في إمكانية بعض المؤسسات الدخول إلى قطاع نشاط لم تكن تتواجد به والحصول على حصة من رقم أعمال السوق. إذن فالداخلون الجدد هم مؤسسات جديدة بالقطاع أو في طور الدخول إليه تحاول إضعاف الموقع التنافسي للمؤسسات القائمة بذات القطاع[2]. لهذا تسعى هذه المؤسسات القائمة إلى وضع معوقات تمنع أو تعطل دخول المؤسسات الأخرى، وقد حددها بورتر في ست معوقات، وهي: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتوج، متطلبات رأس المال، الكلفة المستقلة عن اقتصاديات الحجم، منافذ التوزيع، وسياسة الحكومة[3].

ج- تهديدات المنتجات البديلة

المنتجات البديلة هي منتجات تبدوا أنها مختلفة ولكنها تلبي نفس الحاجيات التي تلبيها منتجات أخرى. مثل إمكانية تعويض خدمة البريد عبر الإنترنت للفاكس.[4] وتعتمد قدرة المؤسسات على المنافسة جزئيا على مدى توفر المنتجات بأسعار تنافسية. ويتمثل تهديد هذه المنتجات بانخفاض أسعارها مقارنة بمنتجات المؤسسات العاملة في الصناعة. ويزداد تهديد المنتجات البديلة أيضا في الحالتين الآتيتين:

- انخفاض تكاليف التحول بالنسبة للزبائن من المنتجات الأصلية إلى المنتجات البديلة؛
- عدم وجود تمايز واضح بين النوعين من المنتجات[5].

---

[1] صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي**، دار المناهج، عمان، 2008، ص ص: 116-118.
[2] Franck Brulhart, **Les 7 points clés du diagnostique stratégique**, Ed. d'organisation, Paris, 2009, P. 48.
[3] كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة**، ط1، دار وائل، عمان، 2004، ص ص: 128-129.
[4] Thomas L.Wheelen, J. David Hunger, **Strategic management and business policy**, Pearson Education, 13th Ed, New Jersey, 2012, P. 112.
[5] صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص: 124.

د- القوة التفاوضية للموردين

تعتبر العلاقة بين المؤسسة ومورديها تبادلية بالدرجة الأولى، فالمؤسسة بحاجة دائمة إلى المواد الأولية والعمل والتجهيزات ومتطلبات الإنتاج، كما أن المورد يسعى بشكل مستمر إلى تسويق تلك المتطلبات. ولهذا السبب تهتم المؤسسات بدراسة تأثير زيادة أسعار تلك المتطلبات أو تخفيض جودتها على استمراريتها وتنافسيتها في مجال نشاطها[1]، وهناك عدد عوامل تمكن المورد أو مجموعة من الموردين من ممارسة ضغوطهم بشكل كبير على المؤسسة، منها:

- وجود عدد محدود من الموردين يحتكر مجال نشاط عدد كبير من المؤسسات، كما هم الحال بمجال الصناعات البترولية؛
- تقديم المورد لمنتجات متفردة و/أو ارتفاع تكاليف التحول من مورد إلى آخر؛
- عدم وجود منتجات بديلة كما هو الحال في إنتاج الطاقة الكهربائية؛
- إمكانية قيام المورد بالتكامل الأمامي والتنافس مباشرة مع زبائنه، كأن تقوم شركة *Intel* المصنعة للمعالجات المركزية بإنتاج الحواسيب[2].

هـ-القوة التفاوضية للزبائن

يملك الزبائن قوة تفاوضية معتبرة في مواجهة المؤسسات التي يتعاملون معها، إذ يمكنهم التأثير بشكل مباشر على ربحيتها المحتملة من خلال إجبار المؤسسة على قبول أسعار منخفضة عن طريق طلب خدمات أكثر، وشروط دفع أكثر ملاءمة أو حتى دفع المؤسسات لتتنافس ضد بعضها البعض. وحسب بورتر فأهمية هذه القوة التفاوضية تعتمد على عدد من الشروط، وهي:

- حيازة مجموعة من الزبائن على حصة كبيرة من مشتريات المؤسسة بالنسبة لرقم أعمالها؛
- تمثيل مشتريات الزبائن نسبة كبيرة من تكاليفهم مما يدفعه للتفاوض أكثر؛
- ثقة الزبائن في إمكانية إيجاد سلع بديلة للمنتجات التي يتم شراءها حالة كونها قليلة التميز؛

[1] صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص: 123.
[2] Thomas L.Wheelen, J. David Hunger, op cit, P. 113.

- تكاليف تحول منخفضة؛
- عندما تتوفر لدى الزبون الإمكانية للتكامل الخلفي، فقد يصبح داخل جديد شديد التهديد؛
- حوزة الزبائن لمعلومات كاملة حول الطلب وأسعار السوق الحقيقية، وحتى تكلفة المورد[1].

3-2- سلسلة القيمة

تعتبر الميزة التنافسية مفتاح نجاح واستمرار المؤسسة، حيث تسعى هذه الأخيرة بشكل دءوب إلى البحث عن مصادر وطرق تحقيقها وضمان استدامتها لمواجهة تبعات التقلبات في محيط عملها من خلال الفحص المنتظم لنشاطاتها الداخلية، وهو ما يعرف بسلسلة القيمة.

اقترح بورتر سلسلة القيمة لأول مرة سنة 1985، وذلك من أجل وصف كيف تتراكم القيمة للزبون على طول سلسلة من الأنشطة التي تؤدي في النهاية إلى منتوج أو خدمة. كما وصف سلسلة القيمة بأنها تلك العمليات أو الأنشطة الداخلية التي تؤديها المؤسسة في التصميم، والإنتاج، والتسويق، والتوزيع والتي تضيف قيمة لمنتجاتها. وقد قسمها إلى قسمين رئيسين: الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة.[2]

تتضمن هذه السلسلة أيضا هامش أرباح ينتج أساسا عن زيادة الإيرادات على كلفة الإنجاز للمؤسسة، وهو ما يخلق القيمة الكلية لأنشطتها. وترتبط الأنشطة فيما بينها بسبب التأثير المتبادل بين هذه الأخيرة سواء كان إيجابيا أو سلبيا وهذا رغم استقلالية الأنشطة من جانب أداء العمل.[3]

---

[1] Jean Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, **Marketing stratégique et opérationnel**, 7 Ed, Ed Dunod, Paris, 2008,P. 258.

[2] Institute of Management Accountants, **Value Chain Analysis for Assessing Competitive Advantage**, New York, 1996, P. 1.

[3] زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 136.

شكل رقم (10): سلسلة القيمة

Source: Michael E.Porter, **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**, The Free Press, New York, 1985, p. 5.

يوضح الشكل رقم (10) مجموعتين من الأنشطة الداخلية في المؤسسة:

أ- الأنشطة الرئيسية (الأولية): وهي مكونة من خمس مجالات رئيسية، هي[1]:

- الإمدادات الداخلية: الأنشطة المرتبطة باستلام وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتوج. وتشمل كذلك على أنشطة مناولة المواد والمخازن ومراقبة المخزون، برمجة النقل والمرجعات للموردين.
- العمليات: تشمل كافة النشاطات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، مثل أنشطة التصميم، التغليف، التجميع، صيانة المعدات، الاختبارات...
- الإمدادات الخارجية: تشمل الأنشطة المتعلقة بنقل، تخزين، وتوزيع المنتجات إلى الموزعين، مثل تخزين المنتوج النهائي، وعمليات النقل والتوزيع، ومعالجة الطلبيات وجدولة تسليمها.

[1]Michael E.Porter, **creating and sustaining superior performance**, op cit, PP. 39-40.

- التسويق والمبيعات: وتشمل الأنشطة المتعلقة بنقل المنتوج إلى الزبائن، مثل الإعلان، الترويج، قوة المبيعات، واختيار قنوات التوزيع وسياسة التسعير المناسبة.
- الخدمة: وهي تلك الأنشطة المتعلقة بتقديم الخدمة للمحافظة أو تعزيز قيمة المنتوج كالصيانة والإصلاح، والتدريب، وقطع الغيار، وتعديل المنتوج.

ب– الأنشطة المساعدة (الداعمة): وتشمل أربع مجالات رئيسية، وهي[1]:

- المشتريات: وتشمل الأنشطة الخاصة بتوفير وشراء المدخلات التي تستخدمها الأنشطة الأولية. كما تشمل على طلبات الحصول على المعلومات، والتفاوض مع الموردين... وتتضمن هذه المشتريات المعدات والعتاد، المباني، الأراضي ...
- التطور التكنولوجي: يرتبط التطور التكنولوجي بكل الأنشطة الرئيسية، حيث تساعد أنشطة الإمدادات الداخلية من خلال تحسين إدارة المخزون، النقل، مناولة الموارد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال. كما تدعم العمليات بالعتاد، التصنيع، التعبئة والتغليف. وأنشطة الإمدادات الخارجية من خلال تطوير طرق النقل، مناولة الموارد... كما تدعم التسويق والمبيعات من خلال وسائل الاتصال ونظم المعلومات. وأخيرا تحسين الخدمة عن طريق الاختبارات ونظم المعلومات.
- إدارة الموارد البشرية: وتتضمن كافة الأنشطة المتعلقة باستقطاب، توظيف، تدريب، تطوير، وترقية وتحفيز الموارد البشرية بالمؤسسة.
- البنية الأساسية والخدمات المساعدة: تتكون البنية الأساسية للمؤسسة من كافة الأنشطة مثل المحاسبة، الإدارة المالية، الإدارة العامة، التخطيط، الشؤون القانونية والعلاقات العامة، وإدارة الجودة وهي نشاطات تكمل غيرها من الأنشطة.

[1] Allan Afuah, **Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage**, Routledge, New York, 2009, PP. 346-347.

3-3- الاستراتيجيات التنافسية العامة

يقسم بورتر المزايا التنافسية إلى نوعين رئيسيين ينتجان عن تركيز المؤسسة على قطاع معين من السوق أو السوق ككل، وهما[1]:

- ميزة التكلفة الأقل: وتنتج عن قدرة المؤسسات على إنتاج السلع أو الخدمات بتكلفة إجمالية أقل من المنافسين.
- ميزة التميز: وتنتج عن قدرة المؤسسات على تعظيم قيمة خدمة أو منتوج مقدم لزبائنها، وينظر إليها على أنها مختلفة عن تلك المقدمة من طرف المنافسين.

ويعتبر بورتر الاستراتيجيات التنافسية بأنها اتخاذ إجراءات هجومية أو دفاعية لإنشاء موقف يمكن الدفاع عنه في صناعة ما، والتعامل بنجاح مع القوى التنافسية الخمس، وبالتالي تحقيق عائد أعلى على الاستثمار للمؤسسة[2]. إن الجمع بين ميزة تنافسية واختيار التخصص أم لا، سيؤدي إلى بروز ثلاث استراتيجيات تنافسية عامة[3]. وهو ما يوضحه الشكل رقم (11).

شكل رقم (11): الإستراتيجيات العامة للتنافس.

الميزة الإستراتيجية

الهدف الإستراتيجي	تكلفة أقل	تمييز المنتج
الصناعة ككل	الريادة بالتكلفة الأقل	التمايز
قطاع سوقي معين	التركيـــز	

Source : J.Lendrevie et autres, op cit, P. 259.

---

[1] J.Lendrevie et autres, **Mercator : Théorie et pratique du marketing**, Dunod, Paris, 2006, P. 659.

[2] مايكل بورتر، **الإستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات والمنافسين**، تر: عمر سعيد الأيوبي، دار الكتاب العربي، بيروت، 2010، ص: 75.

[3] J.Lendrevie et autres, op cit, P. 259.

3-1-1- إستراتيجية الريادة بالتكلفة الأقل

أ- مفهوم الريادة بالتكلفة الأقل

تتميز المؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية بكونها أقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق[1]، والإنفاق المستمر على بحوث ترشيد التكاليف لإيجاد أفضل وأنسب الطرق الإنتاجية والتسويقية والبشرية لخفض التكاليف[2]. وقد شاع اعتماد هذه الإستراتيجية في السبعينيات خاصة بسبب ترويج مفهوم منحنى الخبرة[3].

ب- شروط تحقيق إستراتيجية الريادة بالتكلفة الأقل

تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكاليفها، بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من سعر منافسيها. ومن أهم شروط تحقيق الريادة بالتكلفة الأقل نجد[4]:

- وجود طلب مرن للسعر؛
- نمطية المنتوج و/أو استخدام أحادي للسلعة من قبل المستخدمين؛
- خلق حالة من التكامل العمودي سواءً أمامياً أو خلفياً؛
- ضعف الإمكانات المالية لإجراء التبديل للسلعة من قبل المشتري؛
- تقديم منتوج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف؛
- محاولة استخدام مواد أولية رخيصة الثمن مع المحافظة على جودة المنتوج؛
- تفادي الاستعانة بالوسطاء وإتباع سياسة البيع المباشر للمستهلك للتقليل من التكاليف؛
- الاستغناء عن الأنشطة ذات التكاليف العالية؛
- استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتوج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات.

---

[1] مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، ط1، دار وائل، عمان، 2005، ص: 146.
[2] أحمد ماهر، **الإدارة الإستراتيجية: الدليل العملي للمديرين**، ط4، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 252.
[3] مايكل بورتر، مرجع سابق، ص: 76.
[4] زكرياء مطلق الدوري، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري، عمان، 2005، ص ص: 251-252.

ج- مزايا ومخاطر إستراتيجية الريادة بالتكلفة الأقل

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى كل من مزايا ومخاطر إستراتيجية الريادة بالتكلفة الأقل.

✓ **مزايا إستراتيجية الريادة بالتكلفة الأقل**

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا، منها[1]:

- تحقق المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تنافسية أفضل على أساس السعر؛
- تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- يمكن للمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة إذا استطاعت تحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛
- يمكن للمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تخفيض السعر ومواجهة المنافسين الجدد؛
- يمكن للمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل –مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

✓ **مخاطر إستراتيجية الريادة بالتكلفة الأقل**

أما المخاطر الأساسية لإستراتيجية الريادة بالتكلفة الأقل، فتكمن في:

- إمكانية إيجاد طرق جديدة للإنتاج بتكلفة أقل من قبل المنافسين؛
- قد يجلب المنافسون ميزة تكلفة من خلال وفورات تكلفة العمال؛
- قابلية تقليد الطرق المتبعة في الريادة بالتكلفة الأقل من قبل المنافسين؛
- إن الرغبة في تخفيض تكلفة الإنتاج بالأنشطة الحالية قد يفقد رؤية قائد التكلفة بالتغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة[2]؛
- إمكانية خلق حرب أسعار في حالة تعدد المنافسين؛

---

[1] نبيل محمد المرسي، مرجع سابق، ص: 234.
[2] زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 252.

- إمكانية إلغاء الأرباح المحققة من خلال زيادة الإنتاجية نتيجة الإبداع[1].

3-1-2- إستراتيجية التمايز

أ- مضمون إستراتيجية التمايز

وهي إستراتيجية تنافسية تنطوي على الإنفراد بخصائص استثنائية في المنتوج أو الخدمة وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك على أنه شيء فريد أو مميز. وقد يشمل التمايز تصميم المنتوج أو العبوة، الجودة والمواصفات، المنافع أو المميزات، التكنولوجيا، خدمة الزبائن وغير ذلك[2]. وهذا ما يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تريده، وزيادة عدد الوحدات المباعة وتنمية ولاء المستهلك لعلامتها التجارية[3].

ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل وأكثر استدامة نجد: التفوق الفني، الجودة، التمييز تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، وتقديم المنتوج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع مقابل الحصول عليه[4].

ب- متطلبات إستراتيجية التمايز

يتطلب إتباع إستراتيجية التمايز مجموعة من المتطلبات الأساسية، منها ما يلي[5]:

- إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال أو النشاط؛
- لا يرتبط التمايز أو التفرد بالضرورة بارتفاع جودة المنتوج أو انخفاض تكلفة إنتاجه عن غيره، وإنما يرتبط بصفة مباشرة بتصورات وإدراكات الزبائن لتميز منتوج عن غيره؛
- تتطلب إستراتيجية التمايز توفر قدرات فنية ومالية وإدارية لمتابعة احتياجات الزبون ورغباته والقيام بعملية التحديث والتطوير المستمر؛

---

[1] Manuel Cartier et autres, **Maxi fiches de stratégie**, Dunod, Paris, 2010, P. 56.

[2] مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص: 147.

[3] عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير**، ط2، دار المسيرة، عمان، 2007، ص: 229.

[4] نبيل محمد المرسي، مرجع سابق ، ص: 238.

[5] مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، **الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة**، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص ص: 688-690.

- تناسب إستراتيجية التمايز أو التفرد عادة المنتجات التي تعتمد على تقنيات معقدة متطورة يتعذر على المنافسين تقليدها أو محاكاتها؛
- يمكن تحقيق التمايز من خلال مصادر أخرى على غرار الجودة كالطبقة الاجتماعية أو المستوى الفني لفئة الزبائن، الشكل أو المظهر الخارجي، إحساس الزبون بالأمن والأمان والاختلاف عن الآخرين ...
- تقديم مستوى معتبر من خدمات ما بعد البيع؛
- امتلاك المؤسسة قدرة فنية وإدارية ومالية للتعامل مع قطاعات سوقية واسعة متنوعة، والاستجابة المهنية السريعة لاحتياجات الزبائن؛
- قدرة المؤسسة على ضبط التكلفة عند حدود معينة توفر مقومات الحماية والنجاح لإستراتيجية التمايز أو التفرد.

ج- مزايا ومخاطر إستراتيجية التمايز

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى كل من مزايا ومخاطر إستراتيجية التمايز.

✓ مزايا إستراتيجية التمايز

من أهم مزايا إستراتيجية التمايز نجد[1]:

- نشوء ولاء لدى الزبائن، ودرجة عالية من الالتزام والإخلاص، كما يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية؛
- نشوء رغبة واستعداد عند الزبون بدفع أسعار للمنتوج المتميز أعلى من السعر الحقيقي أو من أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى؛
- نشوء حواجز لدخول منافسين جدد؛
- تزداد المؤسسة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها لتمكنها من مواجهة المنافسين الآخرين؛
- تقديم المؤسسة منتوجا متميزا قادرا على إشباع حاجات ورغبات الزبون كما يراها ويحتاجها وليست كما تراها هي؛
- تعدد استخدامات المنتوج وتوافقها مع حاجات الزبون.

[1] زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق ، ص ص: 254-255.

✓ **مخاطر إستراتيجية التمايز**

تنطوي إستراتيجية التمايز على مخاطر، منها:

- إمكانية عدم رؤية الزبون لبعض جوانب التمايز التي صنعتها المؤسسة؛
- عدم المقدرة على التمييز يجعل المؤسسة تنفق أموالا دون عائد؛
- عدم قدرة بعض المؤسسات على المقارنة بين منافع التمييز وتكاليف التمييز؛
- محاولة بعض المؤسسات فرض أسعار عالية عند تمييز منتجاتها[1]؛
- يمكن أن تكون مكلفة جدا؛
- إن التركيز على التمايز في محور يمكن أن يؤثر على محور آخر؛
- إمكانية التقليد من جانب المنافسين[2].

3-1-3- إستراتيجية التركيز

أ- مضمون إستراتيجية التركيز

في ظل إستراتيجية التركيز، يتم التعامل مع قطاع محدود من السوق المستهدف أو مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل[3]. وتحاول المؤسسة هنا الاستفادة من ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات، أو خدمة الزبائن ... إلخ[4]. إن التركيز على قطاع معين صغير سيسمح بتوفير تعاملا أفضل وأنجح عندما يتم توجيه وتخصيص كل الموارد له فقط، كما سيولد قدرة عالية للاستجابة لمتغيرات حاجات الزبائن[5].

---

[1] حسن محمد أحمد محمد مختار، **الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، المؤسسة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات**، القاهرة، 2008، ص: 199.

[2] Manuel Cartier et autres, op cit, P. 56.

[3] زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق ، ص: 257.

[4] مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص: 148.

[5] عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص: 230.

ب- متطلبات إستراتيجية التركيز

يقوم إتباع إستراتيجية التركيز لخدمة فئة أو قطاع معين على مجموعة من المتطلبات، منها[1]:

- وجود أسس ومعايير تستخدم للمفاضلة بين اعتبارات زيادة الربحية من جانب واعتبارات توسيع الحصة السوقية من جانب آخر؛
- توفر آلية لتحديد هل يجب التركيز على فئة من الزبائن أم سوق أو منطقة معينة؛
- وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة الزبائن أو الأسواق أو المناطق من خلال التركيز على تخفيض التكاليف أو التركيز على الجودة ومن ثم التميز في مستوى الخدمة المقدمة؛
- تتطلب البحث عن فئة من الزبائن أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المؤسسات الحالية تلبيتها؛
- تتطلب البحث عن منتجات غير نمطية لتقدمها بأسعار متميزة أو جودة؛
- الحاجة إلى وضع موازنة ملائمة للإنفاق على البحوث والتطوير لتحسين الجودة وترشيد التكلفة.

ج- مزايا ومخاطر إستراتيجية التركيز

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى كل من مزايا ومخاطر إستراتيجية التركيز.

✓ مزايا إستراتيجية التركيز

هناك العديد من المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جراء تطبيقها لإستراتيجية التركيز، ومنها[2]:

- تحفز المؤسسة على ترشيد وضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار؛
- تحفز المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين مستوى جودة منتجاتها وخدماتها؛
- الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتخصص ومنحنى المعرفة في منتوج معين أو سوق معين ولخدمة فئة معينة؛
- يخلق التخصص والخبرة التي ستكتسبها المؤسسة في مجال التركيز نوع من الحماية للمؤسسة؛

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص: 685.
[2] نفس المرجع، ص ص: 686-687.

- تحسين صورة ومكانة المؤسسة لدى زبائنها، حيث يصعب على المنافسين تلبية احتياجاتهم بنفس مستوى كفاءة المؤسسة؛
- زيادة ربحية المؤسسة سواءً على المدى القريب من خلال الجودة أو البعيد من خلال التكلفة؛
- سرعة الاستجابة للزبائن الناتجة عن القرب منهم.

✓ **مخاطر إستراتيجية التركيز**

كما لإستراتيجية التركيز العديد من المزايا لديها بعض المخاطر، وأهما[1]:

- توسيع الحصة السوقية قد يتسبب في التضحية بقدر من الربحية؛
- تتطلب تجهيزات إضافية وأنظمة متطورة لترشيد التكلفة وتحسين الجودة؛
- ردود فعل المؤسسات القديمة العملاقة القادرة على تخفيض الأسعار بدرجة أكبر؛
- تضعّف المركز التفاوضي للمؤسسة أمام الموردين نتيجة طلب الاحتياجات بكميات صغيرة أو بجودة عالية وفي أوقات قصيرة؛
- قد يؤدي الإنفاق على البحوث والتحديث لتحسين الجودة إلى ارتفاع التكلفة؛
- التعرض لمخاطر احتمال اختفاء أو تناقص الشريحة التي تخصصت في خدمتها؛
- خطر قيام مؤسسات أخرى بخدمة نفس الشريحة من خلال تخفيض التكلفة أو تحسين الجودة.

4- إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم مداخل الإدارة الحديثة، والتي تعتمد على العديد من الطرق والأساليب ساهمت بشكل كبير في نجاح العديد من المؤسسات العالمية الرائدة في مختلف مجالات الصناعة خاصة في ظل تغير قوانين المنافسة وعولمتها، وانتقال اهتمام المؤسسات من كيفية تحقيق مزايا تنافسية إلى البحث في طرق تضمن المحافظة عليها لأطول فترة ممكنة.

[1] مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق ، ص ص: 686-687.

4-1- استدامة الميزة التنافسية

قبل الحديث عن استدامة الميزة التنافسية، نرى من الضروري التطرق إلى الأسباب التي تفقد الميزة التنافسية خاصية الاستدامة.

4-1-1- أسباب فقدان الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات جاهدة وراء تحقيق ميزة تنافسية تكون بمثابة سلاح تواجه به منافسيها في الأسواق، وتضمن من خلالها استمراريتها في مجال الصناعة. ولكن لماذا تفشل هذه المؤسسات في المحافظة على هذه المزايا؟ يمكن تلخيص أبرز أسباب الفشل في ثلاثة، وهي[1]:

أ- القصور الذاتي

في ظل ظروف البيئية التنافسية المتسمة بسرعة التغير، تجد المؤسسات أنفسها غير قادرة على تغيير إستراتيجياتها وهياكلها، حيث لا تستطيع التغلب على القوى الداخلية، إذ تتحول القدرات التنظيمية من مصدر للمزايا التنافسية إلى سببا لنشوء القصور الذاتي. ولعل من أبرز الأمثلة عن ذلك ما حدث لشركة *IBM* خلال التسعينيات، حيث تلقت خسائر قدرت بخمسة ملايير دولار، كما قامت بتسريح أكثر من مائة ألف موظف نتيجة القصور الذاتي.

ب- الالتزامات الإستراتيجية السابقة

لقد حاول جيماوات أن يثبت أن الالتزامات الإستراتيجية السابقة للمؤسسة لا تحد من قدرتها فقط على تقليد المنافسين، ولكنها قد تسبب أيضا أخطاءً وقصورا تنافسيا. ففي بعض الأحيان تقوم المؤسسات باستثمار موارد ضخمة في نوع معين من الصناعات، إلا أن تحولات السوق وتقلبات أذواق المستهلكين قد تميل نحو نوع آخر من المنتجات وهذا ما يتطلب التحول من الإستراتيجية السابقة للخروج من هذه الأزمة.

---

[1] شارلز هيل، جاريث جونز، **الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل**، تر: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، القاهرة، 2007، ص ص: 224-226.

ج- تناقص إيكاروس الظاهري

يرى داني ميللر أن المؤسسات قد تفشل في المحافظة على ميزتها التنافسية لما تنبهر بما هي بصدد إحرازه من نجاحات مبكرة، إذ تعتقد أن استمرار السير في نفس الطريق وبنفس الإستراتجيات هو السبيل الوحيد لضمان النجاح في المستقبل، فتغرق في التخصص مما يفقدها النظرة البعيدة للسوق ولمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي كثيرا ما تلاقي الفشل. وإيكاروس هو شخصية من الشخصيات الأسطورية اليونانية كان له جناحان صنعهما له والده للفرار من الجزيرة التي كان بها أسيرا، فطار حتى اقترب من الشمس لتذيب الشمع الذي أمسك جناحيه، فسقط ميتا في بحر إيجه.

4-1-2- تنمية وتطوير الميزة التنافسية

إن أهم ما يميز مناخ الأعمال الحديث هو اشتداد المنافسة سواء بين مؤسسات القطاع الواحد أو بين مختلف الدول، لهذا يجب العمل باستمرار على تنمية وتطوير مزايا تنافسية تستطيع من خلالها المحافظة على استمراريتها. حيث تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير هذه المزايا التنافسية الجديدة من خلال اكتشاف طرق جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما، وتطبيقها على السوق اعتمادا على الابتكار. ومن أهم أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية نجد[1]:

أ- ظهور تكنولوجيات جديدة

تساهم هذه التكنولوجيات في خلق فرص جديدة في عدة مجالات مثل: تصميم المنتوج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم، والخدمات المقدمة للزبون.

ب- ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغيرها

عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، يصبح من الضروري للمؤسسة تعديل مزاياها التنافسية أو ربما تنمية مزايا تنافسية جديدة.

[1] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص: 98-99.

ج- ظهور قطاع جديد في الصناعة

تظهر فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو عند ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق. والفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.

د- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات، الدعاية والإعلان، أو الآلات.

هـ- حدوث تغيرات في القيود الحكومية

قد تتأثر الميزة التنافسية بطبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتوج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارة.

4-1-3- سبل استدامة الميزة التنافسية

لم تعد المؤسسات تركز بالدرجة الأولى على تحقيق المزايا التنافسية، وإنما أصبحت تهتم بكيفية المحافظة على المزايا واستدامتها. ومن أهم سبل تحقيق ذلك[1]:

أ- التركيز على أركان البناء للمزايا التنافسية

كي تستطيع المؤسسة المحافظة على مزاياها التنافسية، يجب عليها الاستمرار في التركيز على أركان البناء الأربعة العامة للمزايا التنافسية والمتمثلة في الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للزبون. كما يتطلب منها التركيز على تطوير الكفاءات المتميزة التي تساهم في تحقيق التميز في تلك المجالات.

[1] شارلز هيل، جاريث جونز، مرجع سابق، ص ص: 228-230.

ب- الاستمرار المنظم لعمليتي التحسين والتعلم

يتميز مناخ الأعمال الحالي بسرعة التغير خاصة في مجال التكنولوجيا، وهذا ما يجعل من دورة حياة الميزة التنافسية تتميز بالقصر، إذ يسهل تقليد مصادر المزايا التنافسية بسرعة من قبل المنافسين، كما يمكن أيضا هجرها نهائيا. لدى فالسبيل الوحيد أمام المؤسسة للحفاظ على مزاياها هو تحسين الكفاءة والجودة وتحديث الاستجابة للزبون باستمرار من خلال إعطاء الأهمية القصوى لعملية التعلم داخل المؤسسة لإيجاد طرق تحسين عملياتها، ومحاولة خلق كفاءات جديدة، علاوة على تحسين وتطوير الكفاءات المتوفرة لديها.

ج- اتباع الأداء الصناعي المتميز والاعتماد على معيار أداء المؤسسات الأخرى

يعتبر الأداء الصناعي المتميز أساس بناء الموارد والقدرات التي تدعم تمييز الكفاءة والجودة والاستجابة للزبون والمحافظة على هذه الموارد. ومن أجل تحقيق هذا الأداء يجب على المؤسسة أن تتبع أداء المؤسسات الرائدة في نفس مجال صناعتها، وأن تحاول محاكاته ولما لا التفوق عليه عن طريق تحديد الطرق التي تسمح بتحسين كفاءة العمليات، وهو ما يعرف بالقياس المقارن.

د- التغلب على القصور الذاتي

يعتبر التغلب على العوائق الخاصة بالتغيير داخل المؤسسة أحد المتطلبات الرئيسية للإبقاء على المزايا التنافسية، لدى يجب على المؤسسة العمل بشكل مستمر على تحديد مختلف العوائق الخاصة بالتغيير، ومن ثم الاستفادة من القيادة الجيدة والاستخدام الأمثل للموارد من أجل إحداث التغييرات اللازمة في بناء المؤسسة.

4-2- تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة الجودة الشاملة

بعد التطرق إلى كل من الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة، سنتناول الآن العلاقة بين كل منهما.

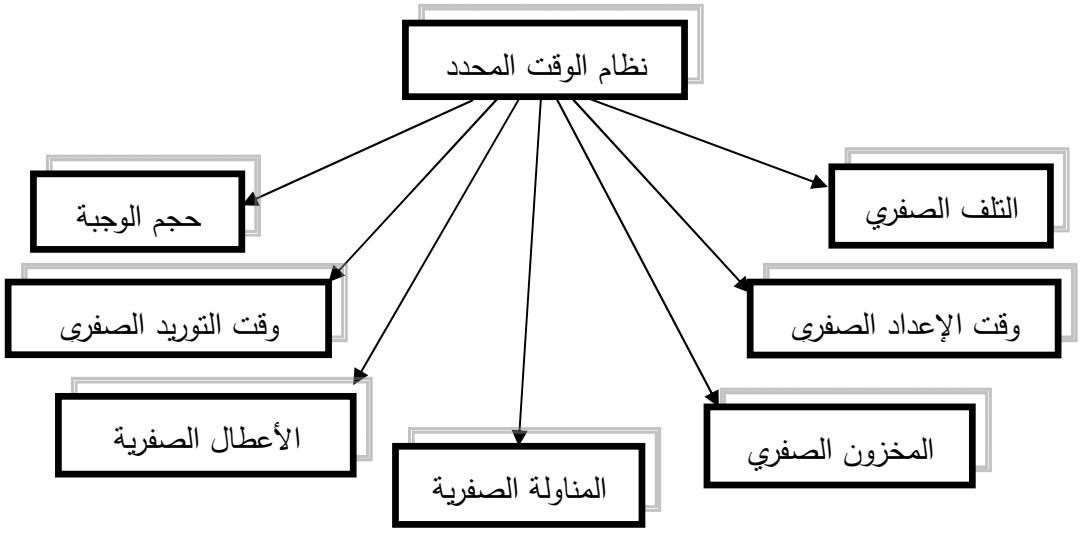
4-2-1- علاقة تقنيات إدارة الجودة الشاملة ببناء الميزة التنافسية المستدامة

يمكن التمييز بين ثلاث تقنيات أساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي تقنية الإنتاج في الوقت المحدد، وتقنية إعادة الهندسة وأخيرا تقنية القياس المقارن.

4-2-1-1- الإنتاج في الوقت المحدد *JIT*

لقد تميزت الصناعة في اليابان في العقود الأخيرة بارتفاع مستوى جودة المنتجات وانخفاض تكلفة إنتاجها. وقد عزا المهتمون هذا الأمر إلى كفاءة نظام الإنتاج المستخدم وفعاليته في تخفيض التالف وانخفاض كمية المخزون مقارنة بأنظمة إنتاج الدول الأخرى[1]. ومن أهم الطرق التي استخدمتها الإدارة اليابانية، فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد، حيث يتم الإنتاج أو المخزون فقط للعناصر المطلوبة والضرورية وبالكميات الضرورية تماما وفي الوقت الضروري، فتسحب المرحلة المتقدمة المواد من المرحلة السابقة لها بمعدلات محددة تماما وفي الوقت الذي يتم فيه الحاجة إلى العنصر[2]. أي إنتاج ما يطلبه الزبون بالضبط وشحن المواد المطلوبة عندما تطلب وحيثما يوجد عليها الطلب مع عدم وجود انحرافات عن الجدول الموضوع[3]. وهو ما يمكن تلخيصه في الشكل رقم (12).

شكل رقم (12): نظام الوقت المحدد



المصدر: نجم عبود نجم، **نظام الوقت المحدد**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995، ص:25.

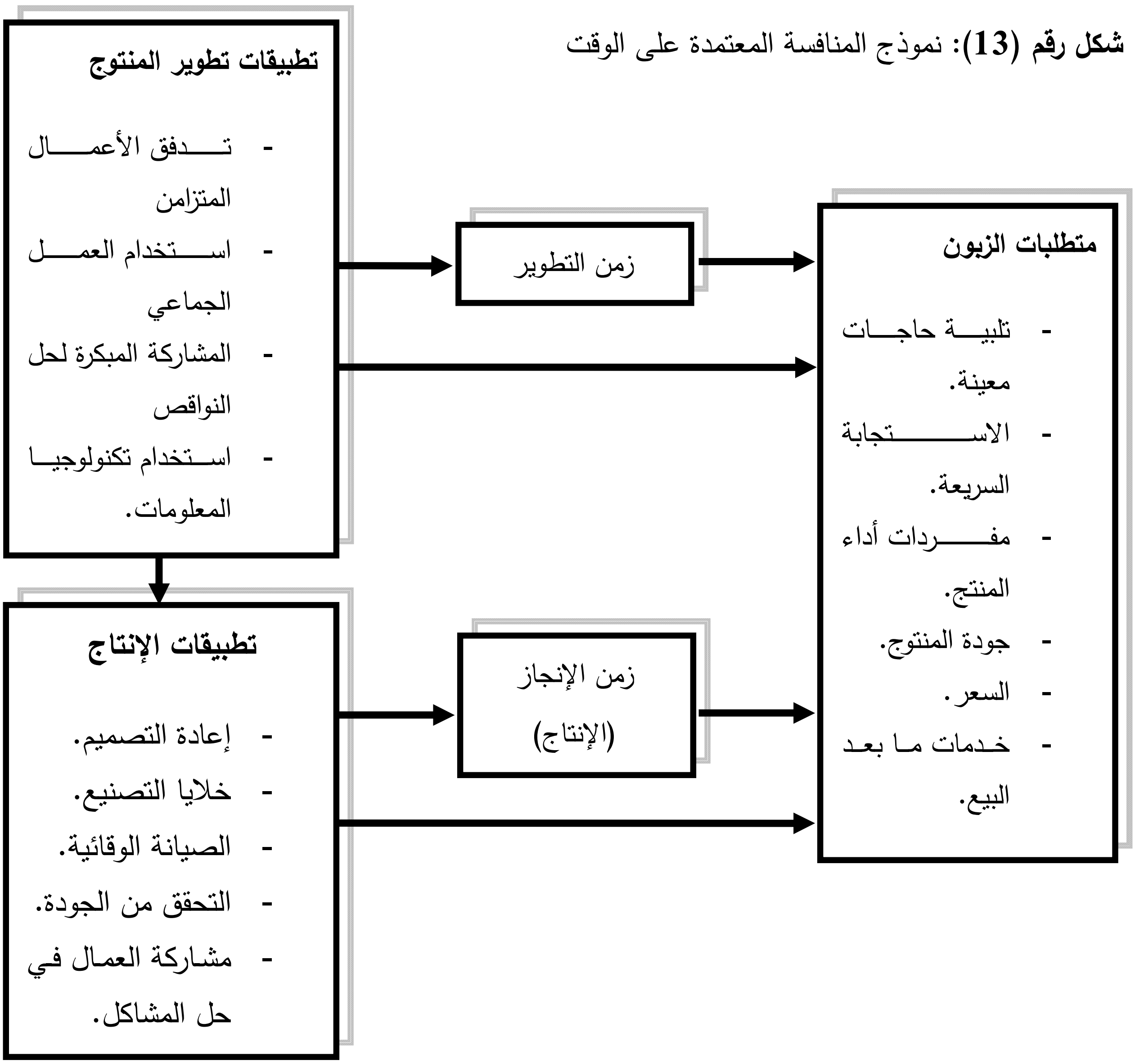
---

[1] جاسم مجيد، **الإدارة الحديثة في التسويق – الوقت – الجودة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص: 163.
[2] ياسر أحمد فرح، **إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل**، ط1، دار الحامد، عمان، 2008، ص: 120.
[3] سليمان خالد عبيدات، **مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات**، ط1، دار المسيرة، عمان، 2008، ص: 256-257.

إذا، فنظام الوقت المحدد يهدف إلى تحقيق العديد من النتائج، والتي تتمحور حول تحقيق التلف الصفري، ووقت الإعداد الصفري، المخزون الصفري والمناولة الصفرية، الأعطال الصفرية ووقت التوريد الصفري وأخيرا تقليص حجم الوجبة.

وتمر عملية تطوير المنتوج بثلاث مراحل من أجل تحقيق رضا الزبون والاستجابة لرغباته وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث تعتمد المؤسسة من خلالها في تحقيق هذه الميزة على عنصر الوقت من خلال اعتماد العمل الجماعي والتكنولوجيا والتصميم الجيد ... وذلك بغرض تلبية احتياجات الزبون بشكل سريع ومحاولة استدامة خدماتها من خلال الجودة، السعر، وخدمات ما بعد البيع ... وهو ما يوضحه الشكل رقم (13).

شكل رقم (13): نموذج المنافسة المعتمدة على الوقت



المصدر: عبد الستار محمد العلي، **إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي**، ط1، دار وائل، عمان، 2000، ص: 49.

إن اعتماد المنافسة على عامل الوقت أصبح الطريق الضروري في بناء الميزة التنافسية واستدامتها[1]، ومن أجل الاستفادة التامة من هذا الأسلوب لا بد من مراعاة المبادئ التالية[2]:

- أداء الوظائف بصورة متزامنة، وذلك باستغلال فرق العمل التي تحتوي على أشخاص مبدعين ومن تخصصات مختلفة في أدائها؛
- اختزال الوظائف غير الضرورية، والاهتمام بالوظائف ذات العلاقة مع متطلبات المستهلك.
- اختزال الخطوات الفائضة في إدارة العمليات؛
- توافق العديد من الوظائف في وظيفة واحدة التي تقدم للمستهلكين في العملية المستمرة الواحدة؛
- محاولة جعل كل وظيفة أقصر ما يمكن وأكثر كفاءة.

كما يستلزم هذا النظام تواجد العديد من المتطلبات وإحداث جملة من التغييرات، كتوفير العاملين ذوي الكفاءة الجيدة والمهارات المتنوعة، وإحداث تغييرات بالإدارة ومهمتها وصلتها بالعاملين وخلق المزيد من الولاء داخل المؤسسة، كما يحتاج أيضا إلى نظام معلومات دقيق ورقابة شديدة واعتماد دوائر الجودة وتكنولوجيا التجميع ودراسة الحركة والوقت ...[3]

يتطلب الإنتاج في الوقت المحدد الالتزام بالجودة، وهو ما يعبر عنه بإدارة الجودة الشاملة. كما أن إنتاج الطلبية صغيرة الحجم من الممكن أن يؤدي إلى تحسين الجودة بأحد الطرق التالية[4]:

- تجنب عدم التجانس في إنتاج الطلبيات ذات الحجم الكبير؛
- هناك تغذية عكسية سريعة إلى مصدر مشكلة الجودة، من خلال إخبار منتج المواد المعيبة بالمشكلة بمجرد حدوثها لتصحيحها بسرعة وتفاديها مستقبلا؛
- إعطاء مسؤولية الجودة لعمال الإنتاج مع إعطائهم السلطة لتصحيح المشكلة عند حدوثها أمر هام لنجاح فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد بنجاح؛
- تبسيط عملية جمع البيانات والاحتفاظ فقط ببيانات الرقابة على الجودة؛
- زيادة الاعتماد على مشاركة الخبراء في حل مشاكل الإنتاج؛

---

[1] عبد الستار محمد العلي، **إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي**، ط1، دار وائل، عمان، 2000، ص: 45.
[2] نفس المرجع، ص: 50.
[3] جاسم مجيد، مرجع سابق، ص ص: 169-170.
[4] سونيا محمد البكري، **تخطيط ومراقبة الإنتاج**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص ص: 357-358.

- الانتباه وتقديم الموارد في نقطة الإنتاج التي تكون فيها أكثر فعالية.

يمكن لنظام الإنتاج في الوقت المحدد أن يخلق ميزة تنافسية لدى المؤسسات في شكل تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى من تلك الخاصة بالمنافسين، أو تطوير وسيلة متفوقة في الإنتاج تسمح للمؤسسة بتحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية في الإنتاجية. ويشير *Lubben* إلى ثلاث طرق تمكن نظام الوقت المحدد من خلق ميزة تنافسية، وهي[1]:

- الدمج والتحسين، وهذا يتطلب تقليل العمليات والموارد التي لا تسهل عملية الإنتاج؛
- التحسين المستمر، من خلال المحاولة باستمرار في تحسين الأنظمة والعمليات؛
- تفهم الزبائن، وهو ما يتطلب تخفيض التكاليف وتلبية رغبات المستهلكين.

4-2-1-2- إعادة الهندسة

انتشر خلال التسعينات مفهوم إعادة هندسة العمليات بصورة سريعة ومذهلة في الأوساط الغربية على الساحة الأكاديمية وفي قطاع الأعمال. ومن أشهر تعاريفها ما جاء به كل من هامر وشامبي *(Hammer & Champy)* حين وصفاها بأنها "إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات مثيرة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، والجودة والخدمة والسرعة".[2] ويمكن توضيح أهم عناصر هذا التعريف كما يلي[3]:

- الأساسي: ما هو نمط عمل المؤسسة الأساسي؟
- الجذري: يعني أنه يجب تجاهل جميع الإجراءات والهياكل الموجودة، والتفكير باكتشاف أنماط عمل جديدة. كما أن التغيرات السطحية ليست مفيدة وينبغي أن تصنع التغيرات بشكل جذري.
- المثيرة: يعني أنه يجب البحث عن التغييرات المذهلة وليس التحسينات الهامشية.

---

[1] Akbar Javadian Kootanaee & Others, **Just-in-Time Manufacturing System : From Introduction to Implemen**t, International Journal of Economics, Business and Finance, Vol. 1, N. 2, March 2013, P. 17.

[2] Joseph Sungau & Others, **Business Process Reengineering : The technique to improve delivering speed of service industry in Tanzania**, Independent Journal of management & production, V. 4, N .1, January-June 2013, P. 212.

[3] Marta Fossas Olalla, **Information technology in Business Process Reengineering**, The forty-seventh International Atlantic Economic Conference, Vienna, March 16-23, 1999, P. 582.

- العمليات: يعني أن تجري إعادة الهندسة على العمليات وليس المهام، أو الوظائف، أو الأفراد، أو الهياكل. ويعرّف ديفنبورت وشورت *(Davenport & Short)* العملية *(Process)* بأنها "مجموعة من المهام المترابطة منطقيا، يتم إنجازها لتحقيق نتائج محددة، فهي نشاطات متتالية، عندما يتم إنجازها معا فإنها تنتج قيمة للزبائن". كما تتطلب تركيزا كبيرا على كيفية القيام بالأعمال داخل المؤسسة[1].

ويرى سيد محمد جاد الرب أن الهدف منها هو التحسين المستمر للجودة والأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا الزبون.[2] وترتكز تقنية إعادة الهندسة على كيفية تنظيم العمل حاليا، وليس كيف كان يتم في السنوات الماضية مع الأخذ بالحسبان التكنولوجيات الحالية واحتياجات المستهلكين[3]. كما لا تقوم إعادة الهندسة على إجراء التحسينات الطفيفة، فهي ليست للمؤسسات التي تريد إدخال تحسينات بنسبة 10%،[4] إذ تتطلب إحداث تغييرات جذرية وسريعة في عمليات الأعمال[5].

في ضوء التعاريف السابقة يمكن القول أن إعادة الهندسة تشمل عملية إعادة بناء المؤسسة عن طريق إجراء تغييرات جذرية في كافة عملياتها ونشاطات أعمالها، لتعظيم مركزها التنافسي وضمان بقائها في السوق. كما أن إعادة الهندسة تهذب الأشياء الكبيرة التي عملتها المؤسسة، وعملها بشكل أفضل وبشكل مختلف. وعليه، يكون الإبداع هو المفتاح للميزة التنافسية وإعادة الهندسة[6]. وتستهدف إعادة الهندسة الزبائن، من خلال تأكيدها على القيمة المضافة من وجهة نظر الزبون باعتبارها مفتاحا للميزة التنافسية. كما تستهدف أيضا العاملين و تؤكد على دورهم في حل المشكلات، وتبحث عن الحلول من خلال العمليات، إذ تهتم قوة العمل بقياس مستويات الجودة، ورضا الزبائن، وتقييم الزمن،

---

[1] Adeyemi Sidikat, Aremu Mukaila Ayanda, **Impact Assessment of Business Process Reengineering on Organizational Performance**, European Journal of Social Sciences, V. 7, N. 1, 2008, P. 118.

[2] سيد محمد جاد الرب، **موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في المؤسسات الدولية**، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2009، ص ص: 86-87.

[3] Joseph Sungau and Others, op cit, P. 210.

[4] Subramanian Muthu and Others, **Business Process Reengineering : A consolidated methodology**, The 4th annual International Conference on Industrial Engineering Theory, Applications and practice, November 17-20, 1999, San Antonio, 1999, P. 1.

[5] Namchul Shin, Donald F. Jemella, **Business Process Reengineering and performance improvement : The case of Chase Manhattan Bank**, Business Process Management Journal, Vol. 8, N. 4, 2002, P. 352.

[6] محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، **قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال**، ط1، دار الحامد، عمان، 2010، ص: 223.

والتكاليف، ومراجعة شكاوى الزبائن، وبيانات التسويق[1]. وهذا ما سيؤدي إلى المساعدة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وتشير بعض التقديرات إلى أن أكثر من 70% من مؤسسات اليوم تنفذ برنامج إعادة الهندسة لأعمالها، إذ تعد إعادة هندسة العمليات نموذجا ضروريا للتغيير التنظيمي من أجل تحقيق الميزة التنافسية في الجودة، الاستجابة، التكلفة، ورضا الزبون[2].

هناك الكثير من الفوائد لإعادة هندسة عمليات الأعمال، ومنها[3]:

- توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، وتوفير الوقت للجمهور، وتوفير التكاليف، وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال نتيجة الاعتماد على فرق العمل؛
- تحول التركيز على معايير الأداء والتعويض من الأنشطة إلى النتائج، حيث تعمد المؤسسات في تقييمها وتقديم المكافآت على النتائج وعادة ما تكون بشكل جماعي؛
- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وتحويل اهتمام العاملين من إرضاء الرؤساء إلى إرضاء الزبائن؛
- تحوُّل التنظيم من هرمي إلى أفقي، وإعطاء الصلاحيات إلى أصحاب الاختصاص في أداء الأعمال.

ومن العوامل المهمة في نجاح إعادة الهندسة ما يلي[4]:

- وضوح الرسالة، والفهم الواضح لمفهوم إعادة الهندسة؛
- توفر الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا؛
- تطوير خطط تنفيذ تفصيلية لإنجاز مشروع إعادة الهندسة؛
- بناء فرق العمل لتحقيق قيمة مضافة للزبائن؛
- توفير قنوات اتصال فعالة؛

---

[1] محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، مرجع سابق، ص: 226.
[2] نفس المرجع، ص: 219.
[3] نفس المرجع، ص ص: 238-239.
[4] نفس المرجع، ص ص: 241-242.

- يعتبر استخدام المقارنة المرجعية (القياس المقارن) أمرا ضروريا في معايير الأداء والتحسين؛
- توفر الموارد المناسبة لإنجاز العمل؛
- استخدام التكنولوجيا، والتمكين.

تشير الإحصائيات إلى أن 70% من مشاريع إعادة الهندسة كللت بالفشل[1]. ولعل من أهم العوامل التي تساهم في إخفاق مشاريع إعادة الهندسة ما يلي[2]:

- عدم الفهم المناسب لإعادة هندسة العمليات؛
- عدم وجود منهجية فاعلة لتنفيذ خطط إعادة الهندسة والتوقعات غير الواقعية؛
- ضعف القيادة التنفيذية؛
- ضعف الاتصالات، ونقص التغذية العكسية؛
- نظرة الإدارة الوسطى لإعادة الهندسة باعتبارها مهددا لبقائها؛
- ضعف المصداقية، والمهارات المتعلقة بقيادة العاملين الذين ينجزون أداءً متوسطا؛
- ضعف المسؤولية، وعدم وجود نظام معايير شاملة...
- ضعف التمكين، والتركيز أكثر على التكنولوجيا المعقدة؛
- التركيز على المهام، وضعف التركيز على رضا الزبون؛

أخيرا، فالهدف من إعادة الهندسة هو تحقيق التفوق في الأداء والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الميزة التنافسية بالسوق[3].

4-2-1-3- القياس المقارن (المقارنة المرجعية)

تعتبر شركة *(Xerox)* الرائدة والمؤسسة للمقارنة المرجعية بالولايات المتحدة الأمريكية كتسمية وكأسلوب علمي يعتمد خطوات محددة تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات وذلك في العام 1979. بينما كمفهوم، تعود أول إشارة للمقارنة المرجعية إلى القرن الرابع قبل الميلاد من خلال كلمات *(Sun Tzu)* مؤلف كتاب (فن الحرب) *(The art of war)* عندما قال "حين تعرف عدوك وتعرف نفسك فإن

---

[1] Namchul Shin, Donald F. Jemella, op cit, P. 352.

[2] محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، مرجع سابق، ص: 242.

[3] David L.Kurtz, **Contemporary Marketing**, 15 th Ed, Cengage Learning, USA, 2012, P. 358.

انتصارك سيكون محتوما". ويعود أصل كلمة المقارنة المرجعية *Benchmarking* إلى علم المساحة، إذ اشتقت من عبارة "علامة الصفة" *(Bench Mark)* التي تمثل نقطة مرجعية *(Reference point)* أو دلالة على طريق أو شجرة أو حائط أو جبل. وقد اختلفت التسميات العربية لهذا المفهوم من قياس إلى نمط، وإقامة مثل أعلى، والمعايير القياسية المقارنة، والمقارنة بمنافس نموذجي وقواعد المقارنة. ولكن التسمية الأكثر شيوعا هي المقارنة المرجعية أو القياس المقارن[1].

وقد عرف *(Weiss)* المقارنة المرجعية بأنها "أسلوب تحسين الأداء والممارسات من خلال قياس أداء مؤسستنا مقارنة بأداء وممارسات أكثر المؤسسات نجاحا والتي تعمل في أو خارج مجال الصناعة الذي نعمل فيه". ويصف *(Waller)* المقارنة المرجعية بأنها "عملية مستمرة تتضمن قياس منتجات (خدمات) وأساليب عمل مؤسسة ما، ومقارنتها مع المنافسين أو مع أولئك الذين يمكن تصنيفهم كقادة للقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة". ويري *(Wild)* بأنها "أسلوب يمكن المؤسسة من مقارنة أدائها بمعايير مناسبة أعلى تساعد على ضمان التحسين المستمر"[2].

تتضمن المقارنة المرجعية البحث المنتظم والهادف عن أفضل الممارسات التي تستعملها المؤسسات سواء المنافسة أو غيرها بغرض تحسين أدائها[3]. وهي إجراء إداري مستمر يساعد المؤسسات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل. والهدف هو التصميم على أن تصبح المؤسسة أفضل من الأفضل[4]. وتتطلب المقارنة المرجعية التحلي بالتواضع والاعتراف بأن مؤسسة أخرى تعتبر الأحسن في مجال معين، كما تتطلب الكثير من الحكمة من أجل محاولة التعرف على كيفية الوصول إلى نفس مستواه ولما لا التفوق عليه. وهي وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها للمؤسسات التي تحاول أن تطبق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة ودون التعرض إلى ارتكاب الكثير من الأخطاء[5].

---

[1] نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق، ص ص: 301-302.

[2] نفس المرجع، ص ص: 303-304.

[3] Stephen Robbins, David DeCenzo, **Management : L'essentiel des concepts et des pratiques**, traduction : Valérie Lavoyer et Sébastien Marty, 4e édition, Nouveaux horizons, Paris, 2004, P. 108.

[4] بلال خلف السكارنه، التطور التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة، 2009، ص: 181.

[5] Jean Brilman, **les meilleures pratiques de management : Au cœur de la performance**, Edition d'Organisation, Ed 3, Paris, 2001, PP. 248-249.

وعليه، فلقد تعددت أوجه نظر الكتاب والباحثين حول المقارنة المرجعية، فمنهم من ركز على الأداء والممارسات الإدارية في المقارنة، ومنهم ركز إضافة إلى ذلك على ضرورة مقارنة المخرجات أيضا وآخرون أضافوا إلى كل ذلك ضرورة التحسين المستمر. إلا أن هناك شبه اتفاق على المعنى المقصود والفائدة المتحققة جراء تطبيقها. ومنه يمكن تعريف المقارنة المرجعية على أنها عملية مقارنة مخرجات وعمليات وممارسات المؤسسة الإدارية مع مؤسسات أخرى رائدة في مجال نشاطها من أجل تحسين الأداء بصفة مستمرة.

ويمكن إجمال المنافع التي تحققها المؤسسات من خلال تطبيق المقارنة المرجعية بما يلي[1]:

- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات الرائدة؛
- توفير المناخ الملائم وتعزيز رغبة قيادة المؤسسة والعاملين فيها على تبني التغيير؛
- تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل؛
- تمنح فرصة تحقيق عوائد مالية إضافية للمؤسسة وزيادة إنتاجيتها؛
- تساعد على تطوير نظم تدريب وتعليم العاملين وتحفيزهم وتحقيق التعاون بينهم؛
- تساعد المؤسسة على اكتشاف ممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة؛
- تسهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين وخلق الإبداع الفردي والجماعي؛
- تحقيق رضا الزبائن و الاستجابة السريعة لمتطلباته وخلق القيمة وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسة؛
- التعرف بشكل أدق على نقاط القوة والضعف من أجل تقييم ذاتي أفضل[2].

يمثل الزمن العنصر الحاسم في نجاح المؤسسة في تطبيق المقارنة المرجعية الذي سينعكس بدوره على تحقيق الميزة التنافسية. ولغرض تحقيق المؤسسة لميزة التنافسية من خلال تطبيق المقارنة المرجعية، لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار المبدأين التاليين[3]:

- الأول: ينبغي على المؤسسة أن لا تنظر فقط إلى ما هو أفضل الآن وتطبقه المؤسسات الرائدة... ولكن أيضا إلى ما تفكر المؤسسات الرائدة في إنجازه في المستقبل.

---

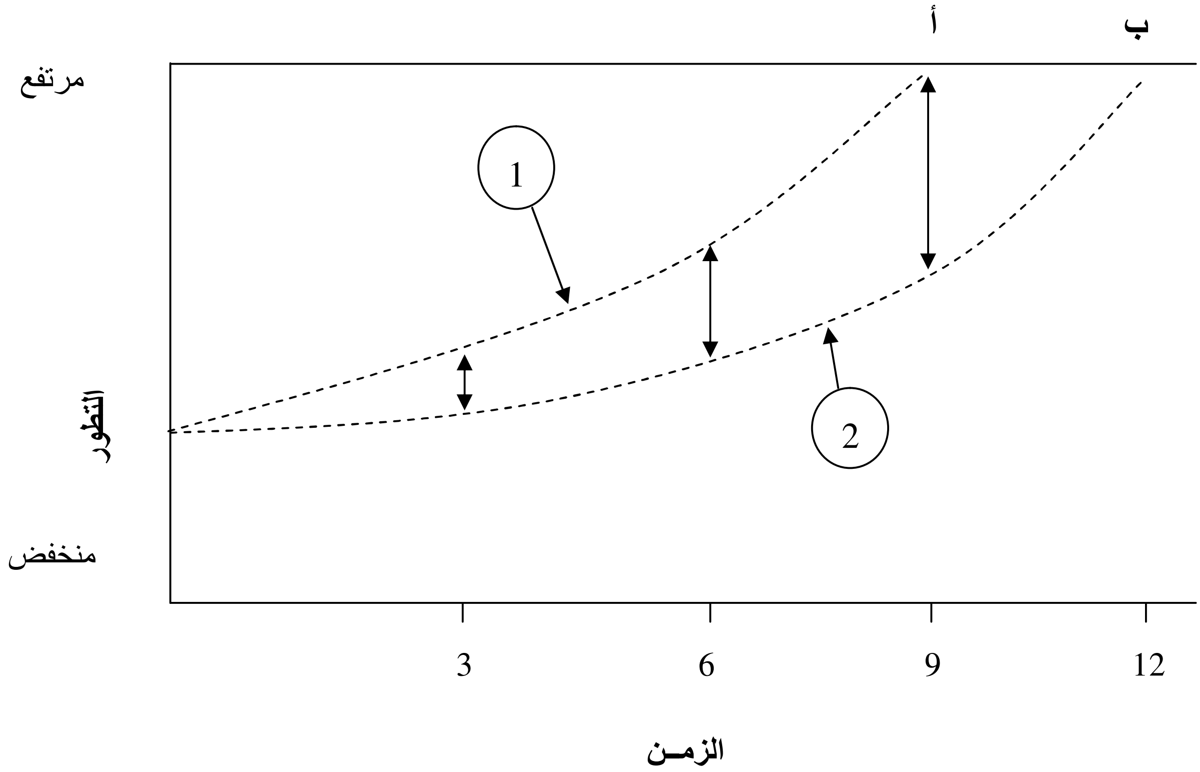
[1] نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق، ص ص: 307-308.

[2] Jean Brilman, op cit, P. 249.

[3] نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق، ص ص: 313-314.

- الثاني: اعتماد مبدأ التطوير المتسارع (الاقتحامي) لاختصار الوقت لأن المؤسسة لا تستطيع أن تكون نسخة من منافسيها ... فالوقت الذي تستغرقه لتصبح مثلهم، يكونوا (أي المنافسين) قد سبقوها بمقدار الوقت المستغرق للتطوير. وهو ما يوضحه الشكل رقم (14).

شكل رقم (14): منحنيا التطور لمؤسستين خلال سنة واحدة

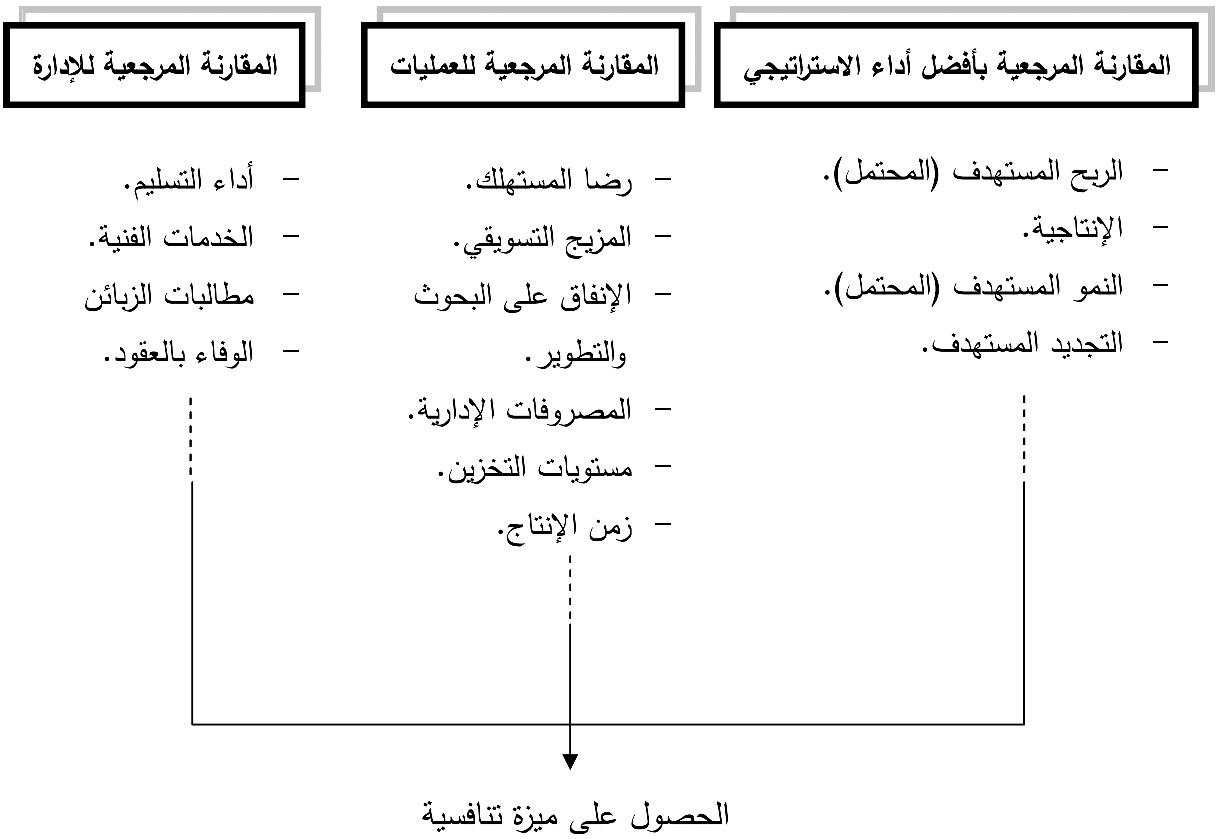


المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق، ص: 315.

وعليه إذا أرادت المؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية المطلوبة، لا بد أن تختصر الزمن بشكل أكبر، والشكل رقم (14) يوضح لنا مؤسستان تطبقان المقارنة المرجعية هما "أ" ، "ب". تبنت المؤسسة "أ" المبدأين المشار إليهما ولم تأخذ المؤسسة "ب" بهما فاستطاعت المؤسسة "أ" أن تحقق التطوير المطلوب خلال مدة تسعة أشهر بينما استغرقت المؤسسة "ب" مدة 12 شهرا لتصل إلى نفس المستوى الذي حققته المؤسسة "أ". وبالتالي تصبح الأساليب التي تنجح المؤسسة "ب" في تطبيقها بكفاءة قديمة وتظهر أساليب أكثر كفاءة وأقل تكلفة لإنجاز العمل. وهذا سيؤدي إلى الفشل في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية المطلوبة وفي استدامتها لأطول مدة ممكنة.

إن سرعة التطوير أصبحت بعدا أساسيا تتنافس من خلاله المؤسسات، وهو أحد أكثر الركائز الأساسية التي تساعدها على تحقيق الميزة التنافسية. أي أن الاهتمام بعنصر الزمن في تطبيق المقارنة المرجعية من خلال اعتماد أسلوب التطوير المتسارع يساعد المؤسسة كثيرا في بناء الميزة التنافسية من خلال واحد أو أكثر من أبعاد التنافس الأربعة: الكلفة، الجودة، الوقت، المرونة. ويوضح الشكل رقم (15) دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية.

شكل رقم (15): دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 305.

من خلال هذا الشكل يمكن التمييز بين ثلاث أنواع للمقارنة المرجعية بأفضل أداء، والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وهي[1]:

– المقارنة المرجعية بأفضل أداء استراتيجي: يتطلب عادة تحديد العناصر الرئيسية وتحديد عوامل النجاح في الإستراتيجية.

[1] سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية**، مرجع سابق، ص: 304.

- المقارنة المرجعية بأفضل أداء على مستوى العمليات: يركز على أنواع التكاليف وطرق تحسين أو تمييز المنتجات وتحديد المجال الوظيفي للمقارنة.
- المقارنة المرجعية بأفضل أداء للإدارة: يركز على تحليل الوظائف التدعيمية مثل إدارة الموارد البشرية، تخطيط السوق، نظم المعلومات الإدارية أو عمليات الإمداد والمواد.

4-2-2- علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

سوف نقوم بمعالجة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال التركيز على بعض مبادئها وعرض تجارب بعض المؤسسات في تطبيقها كالتالي:

4-2-2-1- التزام الإدارة العليا

تلعب الإدارة العليا الدور الرئيسي في التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتجسد من خلال التزامها الصريح والفعلي في العمل على تحقيق أعلى مستويات الجودة وتخصيص كل الموارد اللازمة سواء المادية أو البشرية، التحفيز، التدريب ... ويعني الالتزام، التعبير والتجسيد الواقعي للسلوك المنسجم مع إدارة الجودة الشاملة، أي تجسيد الرؤيا والإيمان بفلسفة إدارة الجودة الشاملة في أفعال وأقوال وسلوك ومواقف وقرارات بشكل مستمر وثابت، وتجنب اعتبارها شعار من الشعارات تنتهي وتنسى بمرور الزمن[1]. والتزام الإدارة العليا في تحقيق مستويات الجودة العالية، سيعود على المؤسسة بعدة فوائد، كما سيساهم في تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة. ويمكن تأكيد أهمية الجودة وإجمال ذلك باختصار من خلال العوائد أو المنافع التي تترتب عليها مثل[2]:

- زيادة سمعة وشهرة المؤسسة وقدرتها التنافسية؛
- تحسين المبيعات وزيادة النصيب السوقي؛
- زيادة الإنتاجية وضمان الربحية؛
- تخفيض حجم المجهودات التسويقية المطلوبة؛
- تخفيض حجم المسؤولية القانونية على المؤسسة الناتجة من العيوب والأعطال والمشاكل؛

[1] عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سابق، ص: 93.
[2] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص: 48-49.

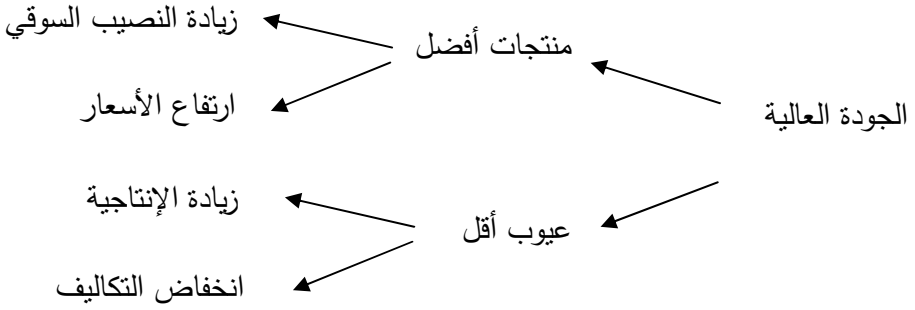
- تخفيض التكاليف.

ويمكن للجودة العالية أن تخفض من تكاليف الإنتاج رغم أنها تحتاج إلى وقت أكثر، تكاليف أكثر، عمليات تشغيل دقيقة، مهارات بشرية متنوعة، مواد خام أفضل وإدارة فعالة ... ويمكن توضيح ذلك من خلال الخسائر التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدني جودة منتجاتها مثل[1]:

- إنتاج جزء معيب في سلعة ما وتسليمها للزبون يستلزم إرسال أخصائي من المصنع للإصلاح، حيث تتحمل المؤسسة تكاليف أكبر مما لو تم إصلاح ما به من عيوب داخل المصنع؛
- إصلاح هذا الجزء المعيب داخل المصنع يعتبر أعلى تكلفة مما لو تمت رقابة جيدة على هذا المنتوج بحيث لا يتم الخطأ من الأصل؛
- يؤدي وجود العيوب أو المشاكل الإنتاجية إلى انخفاض المبيعات في الأجل الطويل وخسارة المؤسسة لزبائنها، مما يقلل من حصتها السوقية ويضعف من قدرتها التنافسية.

ويلخص الشكل رقم (16) أهم الآثار الإيجابية للجودة العالية. حيث أن الوصول إلى تحقيق الجودة العالية سيؤدي إل تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة، سواء عن طريق تقديم منتجات أفضل (التميز) وبالتالي ارتفاع أسعارها وزيادة حصة المؤسسة في السوق، أو من خلال التقليل من العيوب وهو ما سيؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة وزيادة الإنتاجية.

شكل رقم (16): الآثار الإيجابية للجودة العالية



المصدر: سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص: 48.

[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص: 49-50.

ومن الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسة من الجودة العالية نجد[1]:

- ولاء أكثر من الزبائن؛
- تحسين الحصة السوقية؛
- إرتفاع أسعار الأسهم؛
- تخفيض التكلفة؛
- أسعار أعلى؛
- تحسين الإنتاجية.

لذا ينظر إلى الجودة كعنصر أساسي في الاستراتيجيات التنافسية الفعالة باعتبارها واحدة من المفاتيح الأساسية لنجاح المؤسسة، وقد أدرك العديد من المدراء والمعنيون المنافع العديدة الناتجة عن تبني الجودة كإستراتيجية تنافسية، ومن هذه المنافع[2]:

- ولاء الزبائن للمنتج؛
- عدم الدخول في حرب الأسعار؛
- القدرة على تحقيق المردود المناسب دون فقدان الزبائن؛
- عدم تحمل المؤسسة تكاليف تسويقية عالية أو أية تكاليف عرضية.

فالجودة إذن هي محور التميز لإرضاء حاجات الزبون، ففي بحث شمل أكثر من 300 مؤسسة أمريكية وجد أن المؤسسات التي تتمتع منتجاتها بجودة عالية تتصرف كمهاجم عن طريقة الجودة كميزة تنافسية استثنائية، بينما المؤسسات ذات الجودة المتدنية فيكون موقفها دفاعيا عن طريق حذف العيوب وتخفيض التكاليف[3].

لا يتوقف التزام الإدارة العليا على تحقيق مستويات عالية من الجودة، وإنما يشمل ذلك الاهتمام باستقطاب، تدريب وتكوين، وتحفيز العاملين من أجل تحقيق هذه المستويات باعتبارهم المسؤولين عن

---

[1] سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية**، مرجع سابق، ص: 30.
[2] حيدر علي المسعودي، مرجع سابق، ص: 105.
[3] نفس المرجع، ص: 106.

تجسيدها في منتجاتها وخدماتها. والتدريب هو شكل شديد التخصص من أشكال التعليم يساعد على القيام بالأعمال على نحو أفضل من خلال[1]:

- تعلم المهارات الضرورية لعادات العمل الفعال وبدرجة عالية من الحرفية؛
- بناء المعرفة؛
- خلق التعاون والتنسيق بين العمال ومع الإدارة؛
- تخفيض معدل دوران العمل والحوادث والشكاوى، كما يساهم في تحسين خدمة المستهلك وزيادة معدل الإنتاج[2].

كما يساهم التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة من خلال[3]:

- زيادة الربحية؛
- زيادة الإنتاج وتحسين الخدمات؛
- زيادة الجودة وتخفيض تكاليف الصيانة والتشغيل؛
- تخفيض شكاوى الزبائن وزيادة رضاهم؛
- التحسين المستمر للمنتوج أو الخدمة.

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتما إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب. وهذا التشجيع والتحفيز له دور في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته. وتعتمد استمرارية البرنامج في المؤسسة اعتمادا كليا على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي[4].

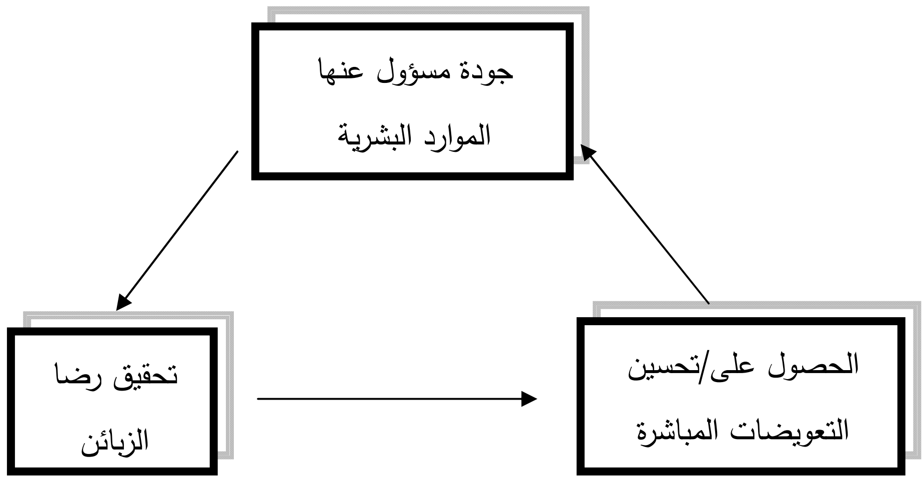
كما لم تعد المؤسسات تعتمد على السعر كوسيلة أساسية لتسويق منتجاتها وخدماتها وإرضاء زبائنها، وبالتالي فقد أصبحت مسألة الجودة في المؤسسات هدفا إستراتيجيا يساعد على البقاء في

---

[1] جيمس.ف.افراد، جى.إريك افرد: ترجمة محمد وحيد المنطاوى، **الإدارة ببساطة**، ط1، مؤسسة رؤية، المعمورة، 2008، ص: 126.
[2] محمد محمد إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص: 319.
[3] نجم العزاوي، **جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية الايزو 10015**، دار اليازوري، عمان، 2009، ص ص: 210-211.
[4] بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص: 175.

السوق. فتماشيا مع هذا التوجه المعاصر، راحت المؤسسات تربط أنظمة تعويضاتها المباشرة بمدى تحقيق مواردها البشرية للجودة التي تحدث الرضا لدى زبائنها، وهذا يعني أنه لدينا في هذه الحالة ثلاث متغيرات مرتبطة ببعضها البعض[1]. وهو ما يوضحه الشكل رقم (17).

شكل رقم (17): العلاقة بين التعويضات وتحقيق الموارد البشرية للجودة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 506.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (17) أن المؤسسات تقوم بربط عملية منح وتحسين التعويضات بمدى تحقيق مواردها البشرية للجودة، والتي بدورها ستؤدي إلى تحقيق رضا الزبون مما يعود بالأرباح عل هذه المؤسسات. إذا، فالعلاقة موجبة وطردية بين تحقيق الجودة والحصول أو تحسين التعويضات المباشرة.

إن التركيز على استقطاب العاملين دوي 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 التبذير وتخفيض تكلفة الإنتاج باستمرار، سيؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة[2].

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي**، ط1، دار وائل، عمان، 2005، ص: 505.
[2] مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي**، ط1، مكتبة الجامعة، الشارقة، 2009، ص: 113.

4-2-2-2- التركيز على الزبون

إن السعي الدءوب لتحقيق التميز في الخدمة، إنما يتحقق عن طريق تجاوز توقعات الزبائن لها، ومن ثم الاستناد إلى ذلك في تحقيق ميزة تنافسية في السوق[1]. ومن ناحية أخرى تحقق رضا العاملين الذين يشعرون بالفخر والاحترام لوظائفهم[2]. وفي الحقيقة، هناك العديد من المؤشرات التي تعكس حقيقة أن فهم احتياجات ورغبات الزبائن والتميز في خدمتهم يعتبر المصدر الحقيقي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة القرن الحادي والعشرين[3]. فالحفاظ على الزبون مربح بدرجة عالية كون كلفة الحفاظ على زبون راض لا تزيد عن حوالي خمس كلفة اكتساب زبون جديد، وإن 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 الراضون[4].

يعتبر الزبون قلب أي عمل تجاري، وعليه فقد أصبح من المهم جدا أن تفهم المؤسسات احتياجات ورغبات زبائنها وأن تقدم منتجاتها وفقا لذلك، كما يجب أن تتمحور استراتيجياتها حول إرضائهم[5]. وقد أكدت تجارب ما يزيد عن 500 مؤسسة أهمية الاهتمام بالزبون والمتابعة المستمرة لاحتياجاته ورغباته. وتوضح نتائج بعض هذه الدراسات ذلك. فقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات الحديثة حول ولاء الزبائن للمؤسسات، أن نحو 70% من حالات التخلي عن التعامل مع المؤسسة ترجع لسوء الخدمة أو المعاملة التي يتلقاها الزبون، في حين أن 30% فقط من هذه الحالات تعود إلى تصميم المنتوج أو جودته[6]. وفي دراسة أخرى حول تحليل شكاوى الزبائن كشفت النتائج أنه من بين كل ثلاث حالات

---

[1] جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، **دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع: مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 63.

[2] عبد السلام أبو قحف، **كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من الطريقة اليابانية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 204.

[3] جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 10.

[4] محمد عاطف السعيد، **إدارة الأعمال: إدارة خطط العمل-التسويق وخدمة العملاء-إدارة الوقت**، ط1، مؤسسة طيبة، القاهرة، 2006، ص: 117.

[5] Salman Z. Alharthi, **Sustainable competitive advantage : Toward a generic Framework**, International Journal Of Business Research and Development , Vol. 1, N .1, 2012, P.21.

[6] جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 20.

من شكاوى الزبائن، هناك حالتان لا تتعلق الشكوى فيهما بالمنتوج ذاته وإنما إلى وجود خلل في الخدمة التي يتلقاها الزبون[1].

عرف البعض الخدمة بأنها "عمل غير ملموس (غير مادي) بحيث تشبع حاجات ورغبات المستهلك". وهي أيضا "أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات محددة للمشترين"[2]. أما جودة الخدمة فهي "جودة الخدمات المقدمة سواءً كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها الزبائن، أو التي يدركونها في الواقع الفعلي. وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها"[3].

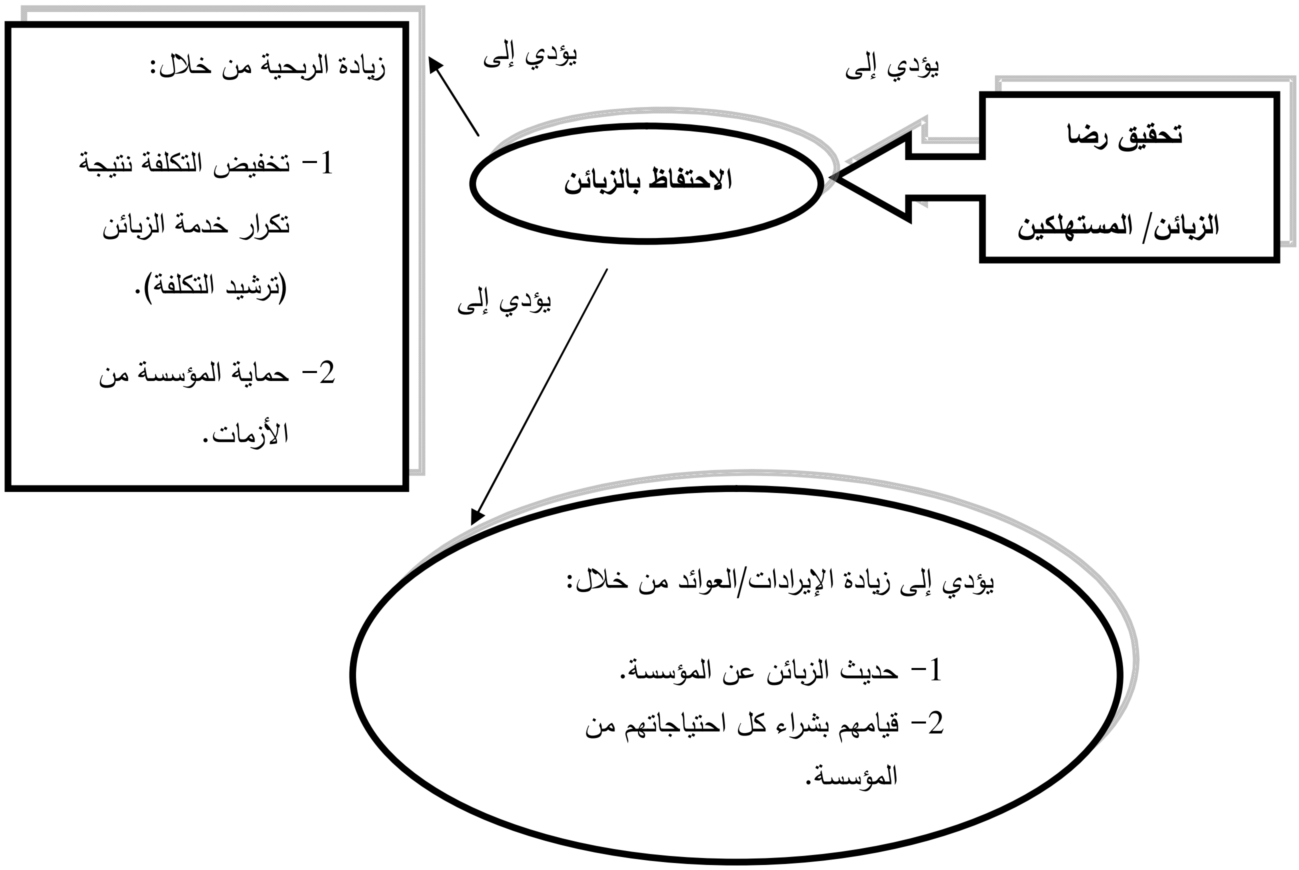
لقد أصبحت كل مراحل إدارة الجودة الشاملة ترتبط بمراعاة مطالب الزبائن، وأصبحت الجودة تعني إرضاء الزبون بالدرجة الأولى سواء كان هذا الزبون هو الزبون الخارجي الذي يتعامل في السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة، أو كان الزبون الداخلي وهم العاملون في جميع الأدوات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال[4].

ولتوضيح مساهمة التركيز والتوجه بالزبون في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، يمكن الاستعانة بالشكل رقم (18).

---

[1] جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 21.
[2] مأمون الدرادكة، طارق الشلبي، **الجودة في المؤسسات الحديثة**، ط1، دار صفاء، عمان، 2002، ص: 180.
[3] نفس المرجع، ص: 181.
[4] نفس المرجع، ص: 179.

شكل رقم (18): التوجه بالزبائن والميزة التنافسية



المصدر: عبد السلام أبو قحف، **كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من الطريقة اليابانية**، مرجع سابق، ص: 206.

تعتبر المحافظة على الزبائن من أفضل الطرق لبناء وضمان الاستمرارية والمحافظة على الميزة التنافسية ويوضح هذا الشكل ما يلي[1]:

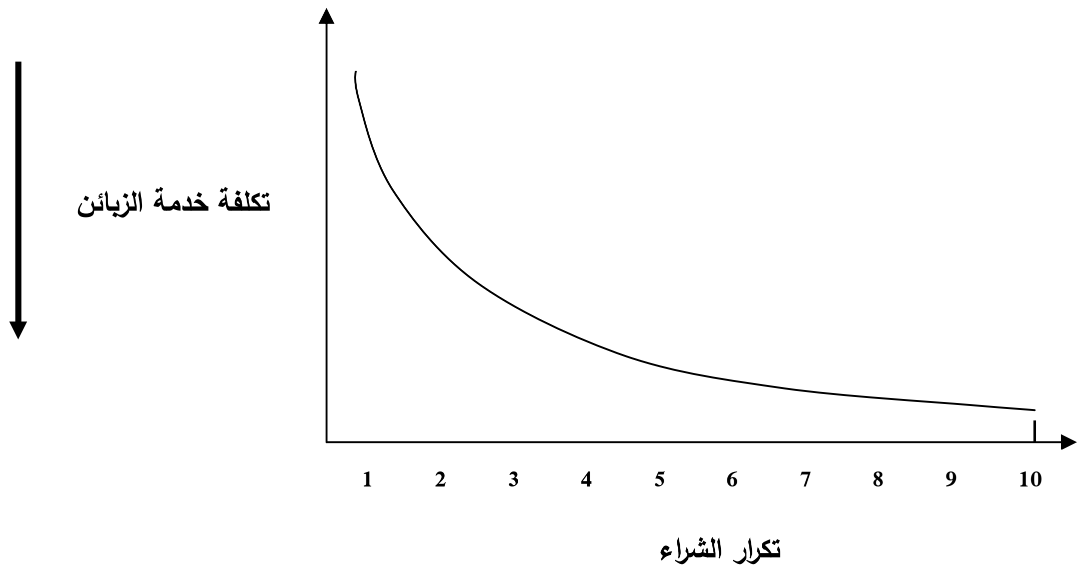
أ- **ترشيد التكاليف/تخفيض التكلفة (الكفاءة التكاليفية):** تتميز الاستراتيجيات التنافسية الممكن استخدامها للمحافظة على الزبائن بتكلفة أقل من تلك الخاصة بالحصول على زبائن جدد. وتشير البحوث الميدانية أن تكلفة المحافظة على الزبون تساوي 5/1 تكلفة الحصول على زبون جديد وهذا راجع إلى:

[1] عبد السلام أبو قحف، **كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من الطريقة اليابانية**، مرجع سابق، ص ص: 206-211.

- أثر التعلم: ينتج عن تقديم نفس السلعة لنفس المستهلك تقليل في التكلفة وزيادة في الإنتاجية خاصة في حالة إنتاج السلع النمطية. كما تنخفض تكلفة التسويق وتكلفة الخدمات.

- وفورات اقتصاديات الحجم بسبب تكرار الشراء: إن عملية تكرار الشراء من المؤسسة ستسمح بتخفيض تكاليف خدمة الزبائن، وهو ما يوضحه الشكل رقم (19).

شكل رقم (19): وفورات اقتصاديات الحجم بسبب تكرار الشراء



المصدر: عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من الطريقة اليابانية، مرجع سابق، ص: 207.

- يؤدي عدم رضا الزبائن إلى ارتفاع تكلفة الأعمال بسبب انخفاض مشترياتهم من المؤسسة، وتعدد شكواهم وتحولهم للشراء من المنافسين.

ب– **السعر الأقل أو الأداء المرتفع أو الاثنين معا:** إن السعر الأقل أو مستوى الخدمة الأعلى أو الاثنين معا من العوامل التي تؤدي إلى تحول الزبائن من المؤسسة إلى منافسيها. ورغم هذا فالواقع يشير إلى صعوبة هذا التحول. إضافة إلى السعر المنخفض، هناك مصادر قيمة أخرى تقدم للزبون كتمييز المنتوج، تمييز الخدمة، علامة لها سمعة جيدة، ثقافة تنظيمية تتلاءم مع طبيعة التوجه بالزبائن.

ج- **حماية المؤسسة من الأزمات:** تنتج هذه الحماية من خلال حماية المنتوج من التلاعب أو العبث به. وهذا لا يقتصر على المنتجات المادية فقط بل يمتد إلى جميع أنواع السلع الأخرى بما فيها السوفت وير. كما أن الزبون ذو الولاء المرتفع سيشارك في كشف المحاولات غير المشروعة للإضرار بمصلحة المؤسسة. وعلى المستوى الداخلي، فقد تنشأ بسبب الإضراب أو نقص المواد فيؤجل الزبون شراءه حتى ينتهي الإضراب أو تبدأ المؤسسة في الإنتاج، ونفس الحال عندما تتوقف المؤسسة لبعض الوقت بهدف إعادة الهيكلة أو التطوير مثلا.

د- **انتشار الحديث الإيجابي عن المؤسسة:** تشير نتائج البحوث الميدانية إلى أن الزبون الواحد والذي يشعر بالرضا عن سلعة ما يتحدث عنها أمام أو مع لا يقل عن ثلاثة أفراد/زبائن، أما الزبائن غير الراضين فهم يتحدثون عن عدم الرضا لحوالي تسعة أفراد.

هـ- **شراء كل الاحتياجات دفعة واحدة:** بصفة عامة يفضل المستهلك شراء كل احتياجاته مرة واحدة ومن مكان واحد لعدة أسباب أهمها: توفير الوقت والجهد والتكلفة، والحصول على خصم على حجم المشتريات، والحصول على شروط أفضل وخدمة أفضل... وهو ما يزيد قدرة المؤسسة على التوسع في خطوط المنتجات والنمو وزيادة الطاقة بدون تحملها لأخطار أو لخسائر كبيرة.

و- **ابتكار سلعا جديدة:** إن زيادة إيرادات المؤسسة وكذلك توليد عوائد إضافية لها تتحقق أيضا من خلال تقديم سلعا أو خدمات جديدة للمستهلكين. فالزبون ذو الولاء ومستوى الرضا المرتفع عن منتجات المؤسسة سوف يشاركها في تحقيق نجاح المنتجات الجديدة، وتقديم أفكار جديدة.

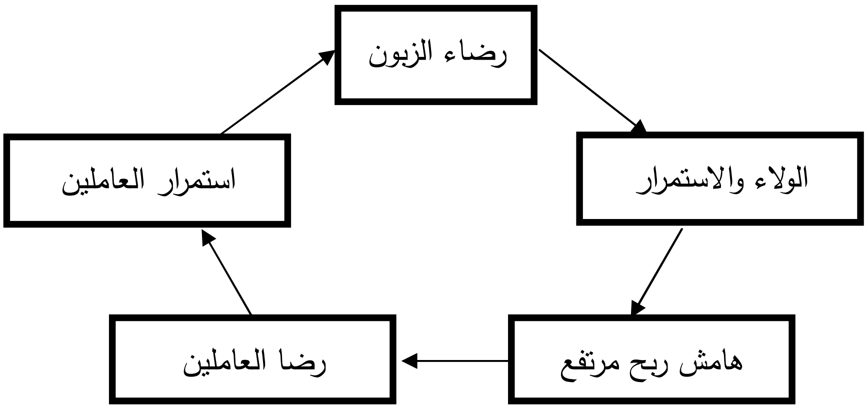
ومن أجل بناء ميزة تنافسية واستدامتها يجب التركيز على خدمة الزبون من خلال تحفيز العاملين وتدريبهم، ومنح السلطة للقائمين على خدمة الزبائن، ومراقبة أعمال الجودة والإصغاء الجيد والمستمر للزبائن[1]. إذن، فالتركيز يجب أن لا ينصب على المستهلكين فقط، وإنما يجب أن يضم العاملين أيضا، ومن هنا يمكن تقسيم الزبائن إلى زبائن خارجيون وهم المستهلكون، وزبائن داخليون وهم العاملون. وبالتالي فالميزة التنافسية هي دالة في إشباع حاجات هذين النوعين من الزبائن[2].

---

[1] عبد السلام أبو قحف، **كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من الطريقة اليابانية**، مرجع سابق، ص: 91.
[2] نفس المرجع، ص: 205.

كما أن من شأن الخدمة الجيدة للزبون الخارجي أن تساهم في الحفاظ على الزبون الداخلي وهو ما يوضحه الشكل رقم (20).[1] حيث نلاحظ هنا أن الخدمة الجيدة تساعد بشكل مباشر في تحقيق رضاء الزبون والذي بدوره سيزيد من مشترياته لدى المؤسسة واستمراره في التعامل معها، وهو ما سيولد هامش أرباح أكبر، فيؤدي ذلك إلى زيادة فرص الحصول على الترقية والحوافز للعاملين مما سيشجعهم للبقاء بالمؤسسة والاستمرار في تقديم الخدمات المتميزة.

شكل رقم (20): دورة الخدمة الجيدة

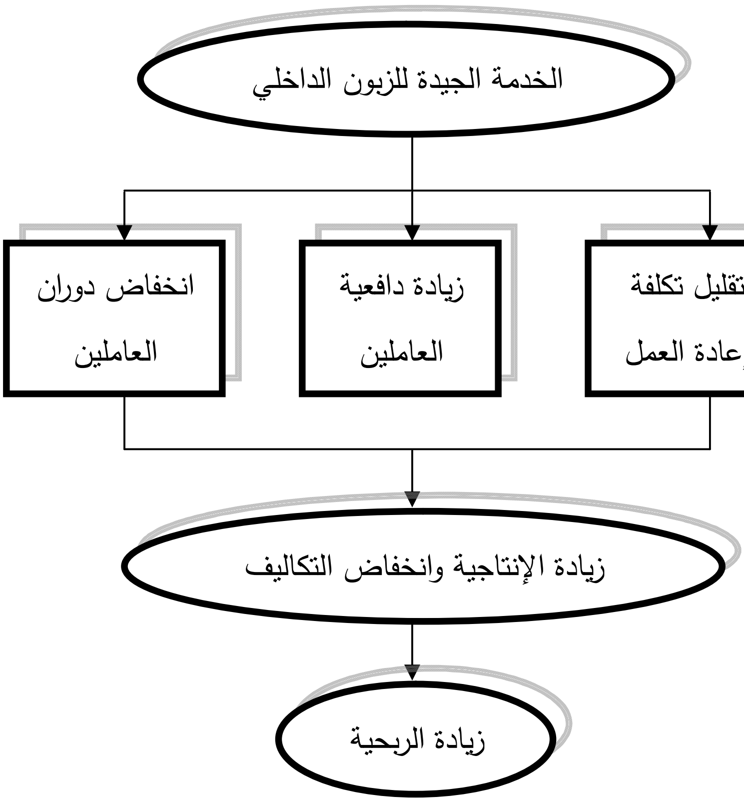


المصدر: جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 36.

إن التركيز على الزبون الداخلي أيضا، سيعمل على تحقيق ربحية المؤسسة. وهو ما يوضحه الشكل رقم (21). إذ يتبين أن الخدمة الجيدة للزبون الداخلي ستؤثر في تحسين مستوى أدائه واستقراره من خلال التقليل من الأخطاء وإحساسه بالانتماء للمؤسسة وهو ما سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف وأخيرا تحقيق الربحية والاستمرارية في النشاط.

[1] جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 36.

شكل رقم (21): علاقة التركيز على الزبون الداخلي بتحقيق الربحية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 34.

أخيرا، فالتركيز على الزبون (الداخلي/الخارجي) يعتبر الأساس والقوة الدافعة وراء مصطلح الجودة أو النوعية وتحسين الإنتاجية وأخيرا نجاح المؤسسة[1]. وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

4-2-2-3- التحسين المستمر

عندما قال ديمنج بأن على المدراء تعلم فلسفة جديدة ...، كان يعني بأن على هؤلاء المدراء التعلم على إجراء التحسينات المستمرة وليس قبول معدلات الخطأ القائمة فقط[2]. والتحسين المستمر هو فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر، وتشمل هذه العملية المعدات والطرق والخامات والأفراد. وهذا ما يستدعي تغيير النظرة التقليدية التي كانت تقتصر الصيانة والإصلاح على الحالات التي يصل البعض فيها إلى التعطل

[1] سليمان خالد عبيدات، مرجع سابق، ص: 256.
[2] عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص: 524.

والتوقف إلى ضرورة إجراء التحسين والصيانة بشكل دوري ومستمر قبل الوصول إلى حالات التوقف. ويستخدم اليابانيون مصطلح كايزن *Kaizen* للإشارة إليه[1].

وتعتمد هذه الفلسفة على أنه في كثير من الأحيان يمكن تحقيق التحسينات بدون تحمل نفقات أو بتحمل تكلفة بسيطة دون الحاجة إلى استخدام أدوات معقدة أو باهظة التكاليف، بالإضافة إلى تشجيع المقترحات بواسطة الأفراد القائمين بالعمل في محاولة لتحسين عملياتهم[2]. ومن متطلبات نجاح نظام التحسين المستمر نجد[3]:

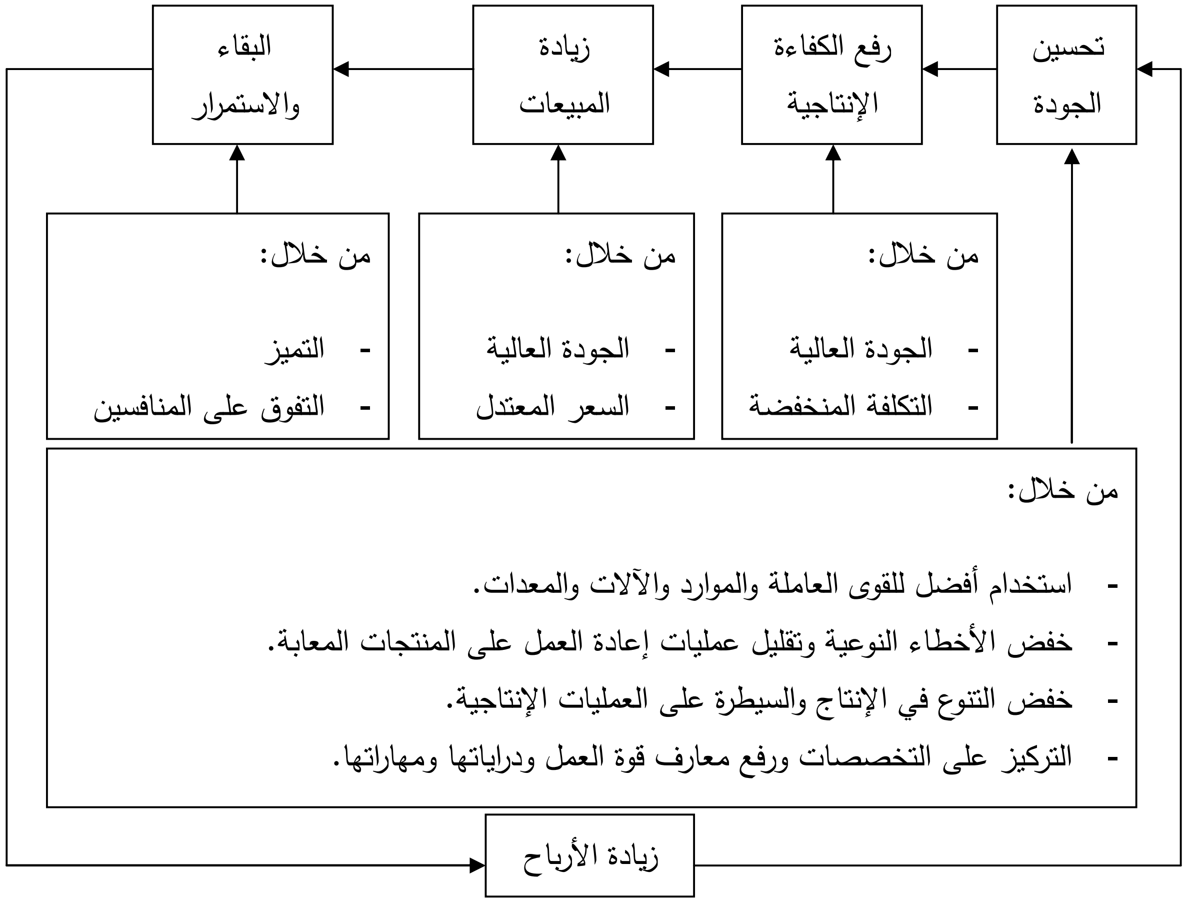
- تطوير رؤية إستراتيجية وتكتيكية للمؤسسة بمشاركة العاملين المساعدين؛
- تطوير أنماط إدارية تشجع الثقة والتعاون؛
- المحافظة على الهدف خصوصا خلال الأوقات الصعبة؛
- صنع القرارات التي تتفق مع الفلسفة المعلنة؛
- تطوير نظام الحوافز التي تشجع التعاون؛
- تبني وجهة نظر متوازية بين الأجل الطويل والأجل القصير ؛
- وضع برامج تدريب مستمرة؛
- الاعتراف بالإنجازات بطريقة تدعم الجهود الجماعية والجهود الفردية.

تستند إدارة الجودة الشاملة إلى عملية التحسين المستمر للجودة، والإنتاجية، ورضا الزبون، إذ يتحتم على المؤسسة إشراك جميع العاملين والمجهزين والموزعين في ثقافة الجودة. وجهود التحسين تشترك فيها جميع الأقسام وتوجه جميعها من قبل الزبون. كما يعد التحسين المستمر للجودة عنصر أساسي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة. و يرى ديمنج أن الجودة المحسنة تؤدي لتكلفة منخفضة، إذ تقل الأخطاء والأعمال التي يتكرر أداؤها، ويقل التأخير، ويحسن استعمال الوقت والموارد[4]. والشكل رقم (22) يوضح ذالك:

---

[1] سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية**، مرجع سابق، ص: 233.
[2] نفس المرجع ، ص: 234.
[3] نفس المرجع ، ص: 235.
[4] حيدر علي المسعودي، مرجع سابق، ص: 185.

شكل رقم (22): سلسلة ديمنج للتحسين المستمر للجودة ووسائل تحققها ومعطياتها



المصدر: اسماعيل ابراهيم القزاز وآخون، **Six Sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار المسيرة، عمان، 2009، ص: 281.

كما أن المؤسسات التي تعتمد التحسين المستمر ستتمكن من تحقيق معدلات ثابتة في أدائها الداخلي، خدمات زبائنها وجودة منتجاتها. وهذا ما سيقوي من وضعيتها التنافسية وقدرتها على تلبية رغبات زبائنها[1].

4-2-2-4- المشاركة والعمل الجماعي

لم يعد العمل الجماعي خيارا تأخذ به مؤسسة القرن الواحد والعشرين أو تتركه، بل أصبح أمرا لا ملجأ منه إلا إليه، خاصة في ظل تعقد الأعمال والديناميكية السريعة لبيئة الأعمال، وتنوع المعلومات والمهارات التي يلزم توافرها لمجابهة المشكلات وإنجاز المهام المختلفة. فالعمل الجماعي يعمل على تدعيم الابتكار والحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار والحلول الجديدة التي تساهم بشكل مباشر

[1] Jack P. PeKar, op cit, P. 21.

في تحسين الميزة التنافسية واستدامتها، كما يساعد على الوصول إلى أعلى معدلات الإشباع والرضا للزبائن، وتحقيق مستويات متميزة في الأداء من حيث الكمية أو الجودة أو تخفيض التكلفة[1].

توفر جهود فرق العمل البيئة لخلق أفكار جيدة ومتطورة أفضل وأكثر من الأفكار الفردية، وعلى سبيل المثال فإن العاملين في مؤسسة تويوتا يقدمون ملايين الأفكار والاقتراحات سنويا وأن أكثر من 90% من هذه الأفكار والمقترحات يتم تبنيها من قبل المؤسسة[2].

ويعتبر العمل في المؤسسات الحديثة عملا جماعيا من الدرجة الأولى. فالبشر هم جوهر العملية وأهم عناصرها فمن خلال فرق العمل تحقق المؤسسات أهدافها المرغوبة[3]. وفرق العمل هي وسيلة لغاية، وهي مدخل لتحقيق هدف ما. وقد يتمثل هذا الهدف في زيادة الإنتاجية أو تحسين الجودة أو رفع الروح المعنوية، أو تحسين العلاقة مع الزبائن، ومن أهم فوائد العمل الجماعي نجد[4]:

- تقلل فرق العمل من الشعور بالوحدة، وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين؛
- تزيد إحساس العاملين بالهوية وتشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي؛
- تخلق بيئة عالية التحفيز وتوفر مناخا مناسبا للعمل؛
- تؤدي إلى استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية؛
- تقود إلى تفويض فعال للمهام مع زيادة ودقة الأداء؛
- تتيح توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقدم حلولا مبتكرة لها؛
- تحسن مستوى ونوعية القرارات كما تزيد من فعالية الاتصالات بين الأعضاء؛
- تحسن مستوى مهارات الأعضاء.

كما أن بناء الفريق يؤدي إلى[5]:

- تعزيز الإبداع؛

---

[1] جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق ، ص: 166.
[2] سليمان خالد عبيدات، مرجع سابق، ص: 265.
[3] أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة، **الإدارة الحديثة: نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة**، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد (الأردن)، 2009، ص: 216.
[4] عطية حسين أفندي، **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة، 2003، ص ص: 45-46.
[5] أحمد الخطيب، مرجع سابق ، ص ص: 220-221.

- بناء التعاون؛
- زيادة جودة المنتوج والخدمة؛
- تحسين المرونة؛
- زيادة الرضا.

4-2-2-5- تجارب بعض المؤسسات العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة

يتزايد باستمرار عدد المؤسسات التي تستخدم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في خلق ميزة تنافسية، إذ يرتبط تحقيق التفوق على المنافسين والمحافظة الدائمة على الزبائن بمدى قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات الجودة الخاصة بزبائنها. إذ أن التحسين المستمر لجودة وموثوقية المنتجات والخدمات المقدمة سيضمن للمؤسسة المحافظة على هذه الميزة لأطول فترة ممكنة[1].

قد يكون من المفيد التطرق إلى تجارب بعض المؤسسات العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة وذلك لإبراز الدور الفعال لهذا النمط الحديث في التسيير الإداري في تخفيض التكاليف باستمرار وتحقيق التميز في تلبية رغبات الزبائن وبالتالي بناء مزايا تنافسية مستدامة. ومن بين هذه التجارب نذكر تجربة مؤسسة *Xerox*، وتجربة مؤسسة *IBM*.

✓ **مؤسسة *Xerox*** [2]

في منتصف الثمانينيات فقدت *Xerox* حوالي 50% من حصتها السوقية في مجال معدات المكاتب لمنافسيها من المؤسسات اليابانية بسبب وجود ثغرات خطيرة في برامج الجودة وخدمة الزبائن. ولاسترداد حصتها المفقودة تبنت *Xerox* برنامجا مطورا للجودة الشاملة والذي كانت جودة خدمة الزبائن تمثل إحدى ركائزه الأساسية في أوائل التسعينات. ومن خلال تطبيق هذا البرنامج تمكنت من:

- استعادة حصتها السوقية بالكامل؛
- تقليل التكاليف بنسبة 30%؛
- زيادة الأرباح بنسبة 18%؛

---

[1] Stephen Robbins, David DeCenzo, op cit, P. 108.

[2] جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 40.

- تنمية قاعدة إضافية من الزبائن.

✓ **مؤسسة *IBM***

تعتبر مؤسسة *IBM* واحدة من أقوى المؤسسات في مجال الإعلام الآلي والحواسيب، وقد استفادت كثيرا من تطبيق إدارة الجودة الشاملة خلال فترة التسعينيات، ومن أهم النتائج التي حققتها[1]:

- تركيب منتجات جديدة خالية من العيوب؛
- اختصار زمن تركيب الحواسيب إلى الثلث؛
- انخفاض عمليات إعادة التشغيل من 25% إلى 4%؛
- انخفاض المشاكل في الاختبارات النهائية من 12% إلى 1,2%، كما حققت 5 مليون جنيه إسترليني كوفورات سنوية؛
- زيادة الإنتاجية بنسبة 30%؛
- تخفيض وقت تطوير المنتوج إلى النصف؛
- تخفيض التكلفة وزيادة نصيب المؤسسة من السوق العالمي؛
- زيادة اعتمادية المنتوج بثلاثة أضعاف ومضاعفة معدل نمو إيرادات المؤسسة؛
- تحقيق ميزة تنافسية على أهم المنافسين؛
- تكوين صورة طيبة عن المؤسسة في ذهن الزبون؛
- تحقيق هدف العيوب الصفرية من خلال استخدام أسلوب ستة سيجما أي 3,4 خطأ في المليون.

[1] مأمون الدرادكة، طارق الشلبي، مرجع سابق، ص: 248.

خلاصة الفصل

يعتبر تحقيق التميز والتفوق من أهم أسباب البقاء في مجال الأعمال، ولهذا تسعى مؤسسات اليوم جاهدة وراء البحث على مصادر تضمن لها بناء مزايا تنافسية مستدامة وتحقيق ذلك. إلا أن هذه المهمة تزداد صعوبة يوما بعد يوم في عصر تسارعت فيه التطورات التكنولوجية واشتدت فيه المنافسة. وفي ظل هذه التطورات، انتقل المفهوم التقليدي لمصادر التميز والتفوق من كثافة رأس المال إلى المعرفة ومهارات العاملين والإدارة الكفؤة...

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا هاما في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ تتطلب تغييرا جذريا في ممارسات وأنماط تسيير المؤسسة، من خلال العمل على التخلص من الأسلوب التقليدي للإدارة والانتقال إلى الأسلوب الذي يعتمد على التقنيات والأساليب الإدارية الحديثة كالقياس المقارن، والإنتاج في الوقت المحدد، وإعادة الهندسة، والذي يمنح تحقيق رضا الزبون الأولوية القصوى، كما تلتزم فيه الإدارة بتحقيق الجودة وخلق مناخ عمل يتسم بالمشاركة الجماعية والتعاون والعمل على التحسين المستمر والاعتماد على الحقائق من أجل تقليل الوقوع في الأخطاء، دائما لنفس غرض تحقيق خدمة متميزة للزبون ومحاولة بناء ميزة تنافسية مستدامة تعبر فيها المؤسسة عن قدرتها على التفوق باستمرار على منافسيها من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة تلبي رغبات الزبون بطرق فريدة ودائمة، يصعب تقليدها أو محاكاتها.

الفصل الثالث

دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تمهيــــد

بعد عرض الإطار النظري للدراسة والذي يهيئ الأرضية لمشكلة الدراسة، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الجودة الشاملة، ثم استعرضنا في الفصل الثاني علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية المستدامة نظريا. سنقوم من خلال هذا الفصل المخصص للدراسة الميدانية، بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال الوقوف على واقع كل من إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة، والتعرف على مدى وجود علاقة بينهما بالمؤسسات محل الدراسة. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة عناصر جاءت كالآتي:

- منهجية الدراسة الميدانية؛
- مراحل تطوير أداة القياس وأساليب المعالجة الإحصائية؛
- عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

1- منهجية الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة. ومن أجل تحقيق هذا الهدف قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة وتحليل العلاقات الإرتباطية فيما بينها إن وجدت. وسنتطرق في هذا العنصر إلى كيفية اختيار مجتمع الدراسة ومجالاتها، ونموذج الدراسة ومتغيراتها.

1-1- تحديد مجتمع وحدود الدراسة

1-1-1- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك بغض النظر عن حجمها (كبيرة، صغيرة ومتوسطة)، وطبيعتها (عمومية، خاصة)، ومجال نشاطها. إذ حاولنا توزيع الاستبيان على أكبر عدد ممكن من إطارات هذه المؤسسات (أفراد الإدارة العليا والوسطى). ويرجع السبب في اختيار هذه الفئة من الأفراد كونها الأقدر على تفهم طبيعة المتغيرات ومبادئها وأبعادها، والتعامل معها تعاملا علميا، وأيضا كون هذه الفئة هي المعنية باتخاذ السياسات والإجراءات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. كما حاولنا التقرب من كافة العمال باختلاف مناصبهم بالمؤسسات محل الدراسة، وذلك يقينا منا أنه يمكن استنباط بعض المعلومات التي من الممكن أن تساعدنا في إنجاز هذه الدراسة الميدانية وإثرائها. وقد تلقينا بعض الصعوبات في عملية توزيع هذا الاستبيان إذ رفضت بعض المؤسسات استلام العدد المحدد للاستبيان والمقدر بخمسة لكل مؤسسة، كما رفض بعض الأفراد العاملين الإجابة عليها.

وبعد تنقلنا إلى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة والمقدرة بإحدى عشرة مؤسسة، تم توزيع 55 استبيان، استرجع 53 منه فقط، أي بنسبة 96.36%، منهم 51 استبيان صالحة و2 غير صالحة. والجدول رقم (04) يوضح بصفة أكثر تفصيل مختلف الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان.

جدول رقم (04): الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

الرقم	**المؤسســـــــــة**		
1	الشركة الإفريقية للزجاج –وحدة الطاهير –		
2	الشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة وللصيانة الصناعية		
3	الشركة الوطنية للعصير والمصبرات –وحدة الطاهير–		
4	المؤسسة الوطنية للفلين والمنتجات العازلة		
5	شركة التضامن عياشي سعيد وشركاؤه لإنتاج البلاط		
6	شركة الخزف الصحي –الميلية–		
7	مدبغة جيجل		
8	مدبغة خنيفر		
9	مطاحن جن جن		
10	ملبنة إجيلي		
11	مؤسسة أقمصة جن جن		
عدد الاستمارات المسلمة	**55**		
عدد الاستمارات المسترجعة	**53**	**نسبة الاستمارات المسترجعة**	**%96.36**
عدد الاستمارات الملغاة	**2**	**نسبة الاستمارات الملغاة**	**%3.77**
عدد الاستمارات الصالحة	**51**	**نسبة الاستمارات الصالحة**	**%96.23**

المصدر: من إعداد الطالب.

1-2-1- مجالات الدراسة الميدانية

أ- **المجال المكاني:** تمثل المجال المكاني للدراسة في مجموعة متكونة من إحدى عشرة (11) مؤسسة اقتصادية جزائرية باختلاف أنواعها ومجال نشاطها بولاية جيجل.

ب- **المجال الزماني:** انطلقت الدراسة من بداية شهر جويلية 2014 إلى غاية منتصف شهر أوت من نفس السنة.

ج- **المجال البشري (الفئة المستهدفة):** لقد اقتصرت هذه الدراسة على أفراد الإدارة العليا والوسطى للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المختارة. وتشمل هذه الفئة من الأفراد كل من المدير ونوابه، رؤساء الأقسام، ورؤساء المصالح.

د- **المجال الموضوعي:** تناولت هذه الدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال بعدي استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة، واستمرارية ميزة التميز.

1-2- أدوات الدراسة الميدانية

1-2-1- أدوات جمع البيانات الأولية

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، فقد تبين أن الاستبيان هو الأداة الأفضل والأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذا البحث، كذلك عدم توفر البيانات اللازمة في شكل منشورات، خاصة وأن الدراسة الميدانية شملت مجموعة معتبرة من المؤسسات. تجدر الملاحظة إلى أن بعضها امتنع عن الإفصاح عن بعض التفاصيل الخاصة بالتكاليف والربحية وأرقام الأعمال وغيرها. أضف إلى ذلك صعوبة الحصول على البيانات عن طريق الملاحظة، وصعوبة القيام بها عن طريق المقابلة فقط. وعليه فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية في جمع البيانات:

أ- **الاستبيان:** تم تطوير هذه الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية من مفردات عينة الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات والمراجع المتصلة بالموضوع. وجاءت في شكل نموذج ضم مجموعة من العبارات غطت جميع محاور البحث بغرض الحصول على بيانات حول موضوع البحث.

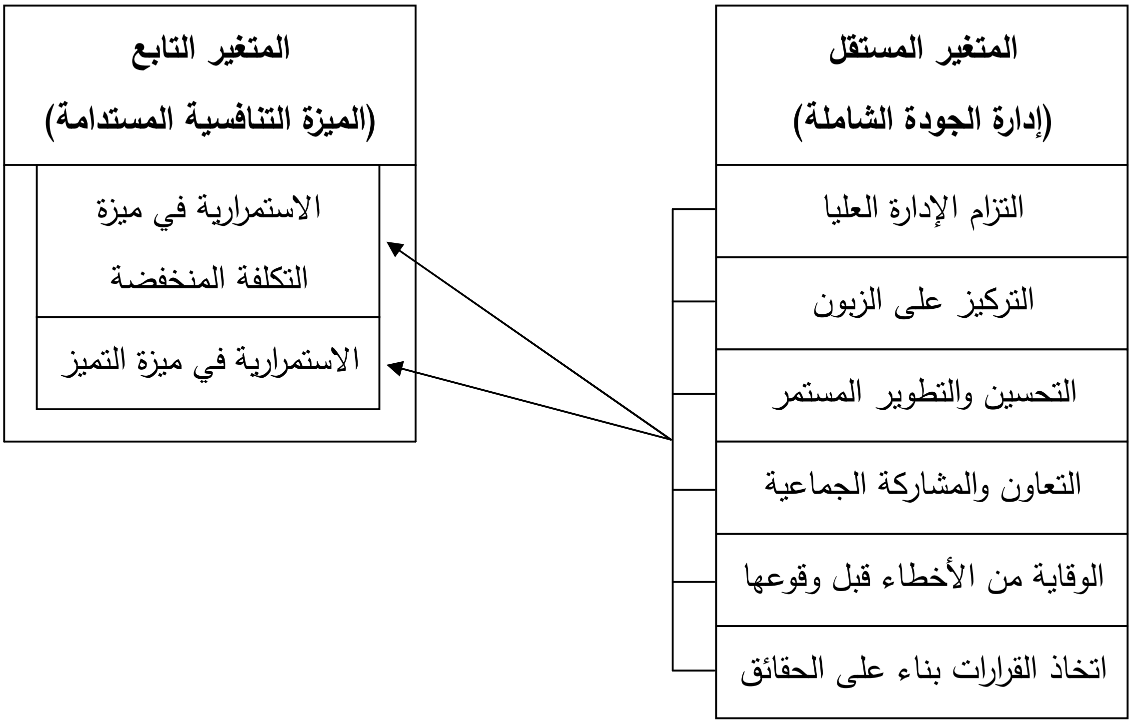
ب- **المقابلة:** نظرا لما تتيحه المقابلة من اتصال شخصي يؤدي إلى زيادة فهم معنى العبارات وتسهيل عملية ملئها وتجنب أي سوء فهم لها من خلال الشرح والتبسيط للحصول على إجابات دقيقة، قمنا بإجرائها مع بعض إطارات المؤسسات محل الدراسة وخاصة لما تعذر عليهم قراءة وفهم محتوى الاستبيان باللغة العربية.

1-2-2- نموذج ومتغيرات الدراسة

1-2-2-1- نموذج الدراسة

اعتمادا على ما ورد في الدراسات النظرية والدراسات السابقة، وانسجاما مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، فقد تم صياغة نموذج يشمل إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، والميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع. والشكل رقم (23) يوضح هذا النموذج.

شكل رقم (23): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

1-2-2-2- متغيرات الدراسة

انطلاقا من إشكالية البحث، وبغرض التحقق من فرضياته، قمنا بتحديد المتغيرين التابع والمستقل وذلك بهدف الإحاطة الجيدة بكل النقاط المتعلقة بكل منهما، والتأكد من طبيعة العلاقة القائمة بينهما بالمؤسسات محل الدراسة إن وجدت.

أ- المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة

يتم تناول هذا المتغير المستقل من خلال مبادئه والمتمثلة في التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين والتطوير المستمر، التعاون والمشاركة الجماعية، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

- **التزام الإدارة العليا:** ونقصد بها عمل الإدارة العليا على دعم وتطوير وتنشيط حركة القائمين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة. وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات الأفراد في أداء أعمالهم، وتوفير كافة الموارد اللازمة للتطبيق السليم لإستراتيجية الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- **التركيز على الزبون:** يعتبر الزبون مصدر ربحية واستمرارية المؤسسة. ولهذا يجب إتباع مبدأ المؤسسة المتوجهة بالزبون من خلال الحرص على تلبية رغباته والاستماع إلى ما يتوقعه من المنتجات المقدمة. والزبون نوعان، زبون داخلي وهم العمال، وزبون خارجي وهو العميل الذي يمنح المؤسسة دخلا من خلال شراء منتجاتها أو الاستفادة من خدماتها.
- **التحسين والتطوير المستمر:** ويشمل كافة جهود التحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء. وهو يعني أيضا إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المؤسسة من أجل مواكبة التغيرات والتكيف معها.
- **التعاون والمشاركة الجماعية:** ونعني به التعاون في أداء الأعمال، سواء في نفس المستوى الإداري أو بين المستويات الإدارية المختلفة، وهو ما يوفر معلومات للمستويات الإدارية والوحدات التنظيمية عن بعضها البعض. وكذلك احترام الآخرين مع إعطائهم الثقة بعملهم والاعتزاز به وإشراكهم في اتخاذ القرار وإيجاد الحلول.
- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** يؤكد هذا المبدأ على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء، وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات من خلال اعتماد العملية الوقائية قبل العملية التفتيشية واستخدام الصيانة الوقائية.
- **اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:** يتطلب تطبيق هذا المبدأ الاعتماد على تقنيات وموارد لتهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل، للاستفادة منها في تحقيق الجودة. وإتباع الأسس العلمية في وضع الإستراتيجيات والبرامج التدريبية.

ب- المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة

يتم تناول هذا المتغير التابع من خلال مداخلها والمتمثلة في استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة واستمرارية ميزة التميز، ومحاولة معرفة أي المدخلين أكثر تأثرا بإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة.

- **استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة:** وتنتج الميزة التنافسية وفق هذا المدخل من خلال قدرة المؤسسات على إنتاج السلع أو الخدمات بتكلفة إجمالية أقل من المنافسين. أما تحقيق الاستمرارية فيها فهو مرهون بالتركيز على أركان البناء الأربعة العامة للمزايا التنافسية والمتمثلة في الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للزبون، تطوير الكفاءات التي تساهم في تخفيض التكاليف، واعتماد التحسين والتطوير المستمر ووضع عوائق وحواجز دخول قوية تمنع المنافسين من الوصول إلى مصادر تخفيض التكاليف.
- **استمرارية ميزة التميز:** وتنتج عن الميزة التنافسية وفق هذا المدخل قدرة المؤسسات على تعظيم قيمة خدمة أو منتج مقدم لزبائنها، وينظر إليها على أنها مختلفة عن تلك المقدمة من طرف المنافسين. أما تحقيق الاستمرارية فيرتبط بوضع عوائق قوية لتقليد منتجاتها.

2- مراحل تطوير أداة القياس وأساليب المعالجة الإحصائية

بعد تحديد مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها ووضع نموذجها، سنحاول في هذا العنصر توضيح مراحل تطوير أداة القياس (الاستبيان) ومختلف أساليب المعالجة الإحصائية.

2-1- مراحل تطوير أداة القياس

سنتطرق في هذا المطلب إلى كيفية تصميم أداة الدراسة ومختلف الاختبارات المتعلقة بها.

2-1-1- تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)

بعد اختيار الاستبيان أداة للقياس ببحثنا، قمنا بصياغته بشكل يلبي ويتماشى وأهدافنا المسطرة من أجل الإجابة على الفرضيات الموضوعة في مقدمة البحث، فجاء على الشكل التالي:

أ- **المقدمة:** تم من خلالها إبراز الغرض من إجراء بحثنا هذا، والإطار الخاص به وذلك لتشجيع أفراد المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة على الإجابة بدون خوف ولا تحفظ باعتباره موجها لغرض البحث العلمي وفقط.

ب- **الجزء الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية (الديموغرافية) لأفراد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من حيث (الجنس، السن، المستوى الدراسي والخبرة المهنية).

ج- **الجزء الثاني:** مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي ستة، وتمثلت في التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين والتطوير المستمر، التعاون والمشاركة الجماعية، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

د- **الجزء الثالث:** واشتمل على مداخل الميزة التنافسية المستدامة وهي استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة واستمرارية ميزة التميز.

والجدول رقم (05) يوضح توزيع المتغيرين المستقل والتابع حسب عبارات الاستبيان.

جدول رقم (05): متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة موزعة حسب عبارات الاستبيان

المتغير	فقرات الدراسة
إدارة الجودة الشاملة	**1-39**
التزام الإدارة العليا	1-9
التركيز على الزبون	10-15
التحسين والتطوير المستمر	16-21
التعاون والمشاركة الجماعية	22-29
الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	30-34
اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق	35-39
الميزة التنافسية المستدامة	**40-55**
استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة	40-45
استمرارية ميزة التميز	46-55

المصدر: من إعداد الطالب.

2-1-2- اختيار مقياس الاستبيان

تم قياس إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات محل الدراسة باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وذلك من أجل اختبار العلاقات الارتباطية بين هذه المتغيرات، وأيضا كون هذا المقياس يتميز بالسهولة في التصميم والتطبيق والتصحيح وارتفاع درجة ثباته وصدقه. حيث يعبر الأفراد المجيبون على مدى موافقتهم على كل عبارة من عبارات الاستبيان وفق خمس (5) درجات، وقد عبر عنها كما يلي:

الجدول رقم (06): درجات مقياس ليكرت (Likert) الخماسي للاستبيان

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة.

وانطلاقا من الجدول رقم (06) وحسب الأوزان (الدرجات) الموضحة فيه، ولحساب الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي نقوم أولا بحساب المدى(5−1=4) ثم نقوم بقسمته على عدد المستويات كما يلي (3/4=1,33)، وأخيرا نقوم بإضافة النتيجة إلى العدد الأصغر 1 لتصبح القيمة 2,33، وهكذا حتى يتم الوصول إلى العدد الأكبر في الأوزان وهو 5. وهي موضحة في الجدول رقم (07).

جدول رقم (07): مجالات الاتجاهات حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

المتوسط المرجح	**المستوى**
من 1 إلى 2,33	ضعيف
من 2,34 إلى 3,67	متوسط
من 3,68 إلى 5	قوي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة.

2-1-3- الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبيان)

بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان في شكله الابتدائي كان لابد من إجراء بعض الاختبارات عليه من أجل الوصول إلى الصيغة النهائية له، ومن ثم توزيعه على الأفراد بالمؤسسات محل الدراسة.

أ- صدق أداة القياس

استخدمنا أداة القياس للتحقق من صدق الاستبيان ومعرفة مدى ملائمة العبارات من حيث الطول والقصر، الوضوح والغموض، بالإضافة إلى مدى ملائمة العبارات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء العبارة للمحور الذي تقيسه، واحتمال العبارة الواحدة لأكثر من معنى، وسلامة اللغة المستخدمة في العبارات، ولإضافة أي عبارات مناسبة، أو حذف بعضها. ومن أجل التأكد أن الاستبيان فعلا يصلح لقياس ما وضع من أجل قياسه قمنا بالتحقق من صدق الاستبيان الظاهري من خلال عرضه على أربعة (4) أساتذة محكمين مختصين بكل من جامعة جيجل وجامعة فرحات عباس –سطيف 01- مع تزويدهم بعنوان الدراسة، وإشكاليتها، وفرضياتها وأهدافها. وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم واقتراحاتهم، قمنا بتعديل بعض العبارات وحذف عبارتين، وإضافة ثلاث عبارات جديدة، وبعد ذلك اعتمدنا الاستبيان بصورته النهائية حيث اشتمل على 55 عبارة، وهو ما يوضحه **الملحق رقم 1**.

ب-ثبات أداة القياس

تم تحديد قيمة الثبات لأداة القياس من خلال حساب معامل الاعتمادية لكل مجال من مجالات الاستبيان، إضافة إلى تحديد الدرجة الكلية للثبات. وقد تم ذلك بالاعتماد على اختبار ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach). وتتراوح قيمة هذا المعامل من (0) إلى (1)، وتعتبر القيمة ($\alpha \leq 0,6$) مؤشراً على ضعف درجة اعتمادية المقياس الداخلية. وقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة لمتغيرات الدراسة كما يلي:

جدول رقم (08): نتائج قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
معامل الثبات لجميع المتغيرات	55	0,941
إدارة الجودة الشاملة	39	0,923
الميزة التنافسية المستدامة	16	0,859

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج *SPSS*.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة أعلى من الحد الأدنى للنسبة المقبولة، حيث قدر بـ 92,30% بالنسبة إلى محور إدارة الجودة الشاملة، وهي نسبة عالية مما يؤكد ثبات هذا المحور، وقد بلغ بالنسبة إلى محور الميزة التنافسية المستدامة 85,90%، وهي نسبة عالية أيضا وهو ما يؤكد ثبات هذا المحور هو الآخر. ونفس الشيء بالنسبة للاستبيان ككل أي لجميع متغيرات نموذج الدراسة فقد قدر بـ 94,10% وهي نسبة جد عالية تدل على ثبات الاستبيان ككل وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير.

2-1-4- إجراءات توزيع الاستبيان وجمع البيانات

بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان في شكله النهائي، قمنا بزيارة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية خلال الفترة الممتدة ما بين بداية شهر جويلية 2014 ومنتصف شهر أوت من نفس السنة. ووزعنا 55 استبيان على المؤسسات الإحدى عشرة (11)، كما قمنا بالتواصل مع مختلف الإطارات المعنيين لإيفائهم بكافة التفاصيل والشروحات بغرض تسهيل عملية ملء الاستبيان.

وبعد فترة من عملية التوزيع توجهنا إلى نفس المؤسسات حيث استرجعنا 53 استبيان من أصل 55 استبيان، أي ما نسبته 96.36%. 51 استبيان صالح للدراسة أي بنسبة 96.23%، واستبيانين غير صالحين للدراسة وهو ما نسبته 3.77%.

2-2- أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19، وفيما يلي مجموعة أساليب المعالجة الإحصائية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة:

2-2-1- الثبات

تم اعتماد معامل ثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات محاور الاستبيان، وأن الاستبيان يقيس ما أنجز لأجله.

2-2-2- التكرارات والنسب المئوية

من أجل معرفة أعداد ونسب الأفراد بالمؤسسات محل الدراسة حسب عدة خصائص، ونسب اختيار كل فقرة من فقرات الاستبيان لإعطاء صورة أوضح لوصف البيانات.

2-2-3- المتوسط الحسابي

يعتبر المتوسط الحسابي من أهم مقاييس النزعة المركزية، فمن خلاله سنتمكن من معرفة اتجاهات أفراد المؤسسات محل الدراسة نحو كل فقرة. كما سنعتمد عليه في عملية ترتيب فقرات الاستبيان حسب أهميتها من وجهة نظر المجيبين على الاستبيان بالمؤسسات محل الدراسة.

2-2-4- الانحراف المعياري

لمعرفة مدى تشتت اتجاهات أفراد المؤسسات محل الدراسة عن متوسطاتها الحسابية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها. كما يفيد في عملية ترتيب الفقرات لصالح الأقل تشتتا في حالة تساوي المتوسط الحسابي لها.

2-2-5- معامل الارتباط بيرسون *(Pearson)*

من أجل معرفة مدى وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات محل الدراسة، ومن ثمة تحديد طبيعتها ودرجة هذه العلاقة. ويستخدم هذا المعامل في حالة دراسة العلاقة بين متغيرات كمية، ويرمز له بالرمز R، ويأخذ القيم من -1 إلى 1.

2-2-6- تحليل التباين الأحادي *(Anova à 1 facteur)*

لتحديد دلالة الفروق والاختلافات بين اتجاهات أفراد المؤسسات محل الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية).

3- عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة على الأفراد بالمؤسسات محل الدراسة، قمنا بحجز البيانات التي تحصلنا عليها ببرنامج *SPSS 19*، لنطبق عليها الجزء المخصص للإحصاء الوصفي والتطبيقي أيضا، وما يتعلق بمقاييس النزعة المركزية. وكان التحليل كالأتي:

3-1- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض وتحليل البيانات الخاصة بالأجزاء الثلاثة للاستبيان وذلك بغرض التعرف بشكل أكثر تفصيل على الخصائص الشخصية والعامة لأفراد المؤسسات محل الدراسة، إضافة إلى تشخيص إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بها.

3-1-1- عرض وتحليل بيانات الجزء الأول

في هذا الجزء، تم اختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والعامة، وقد تضمنت كلا من الجنس، السن، المستوى الدراسي والخبرة المهنية. وهو ما يوضحه الجدول رقم (09).

جدول رقم (09): توزيع أفراد المؤسسات محل الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
01	الجنس	ذكر	34	66,67
		أنثى	17	33,33
المجموع			**51**	**100**
02	السن	أقل من 30 سنة	9	17,65
		من 30 إلى أقل من 40 سنة	20	39,22
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	15	29,41
		50 سنة فأكثر	7	13,72
المجموع			**51**	**100**
03	المستوى الدراسي	أقل من ثانوي	2	03,92
		ثانوي	10	19,61
		جامعي	36	70,59
		دراسات عليا	3	05,88
المجموع			**51**	**100**
04	الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	13	25,49
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	29,41
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	13,72
		15 سنة فأكثر	16	31,38
المجموع			**51**	**100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج *SPSS*.

يوضح الجدول رقم (09) أن معظم الأفراد المجيبين ذكور بنسبة 66,67%، بينما تمثل الإناث ما نسبته 33,33%. وهذه النسبة لا تعني تواجد ضعيف للمرأة بالمؤسسات محل الدراسة وإنما هذا راجع بشكل مباشر إلى طبيعة الفئة المستهدفة بالدراسة والتي شملت على إطارات الإدارة العليا والوسطى، والتواجد المحتشم للمرأة ضمن هذه الفئة.

كما يبين الجدول أن 17,65% من الأفراد المجيبين أعمارهم أقل من 30 سنة، بينما 39,22% تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة وهي الفئة الأكثر تمثيلا حيث بلغ عددهم 20 فرد، وتقدر نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة بـ 29,41%، ويتذيل الترتيب الأفراد الذين عمرهم 50 سنة أو أكثر بنسبة 13,72% فقط.

ونلاحظ من نفس الجدول أيضا أن أغلبية الأفراد المجيبين هم جامعيون بنسبة 70,59%، ويليهم ذوو المستوى الثانوي بنسبة 19,61%، ثم أصحاب الدراسات العليا بنسبة 5,88%، وأخيرا لا يمثل ذوو المستوى أقل من الثانوي إلا ما نسبته 3,92% من الأفراد المجيبين. ونستنتج من كل هذا، أن المؤسسات محل الدراسة تراعي مبدأ الأولية لحاملي الشهادات في شغل المناصب العالية.

أخيرا، ومن خلال دائما نفس الجدول، فإن 13% من الأفراد المجيبين يحوزون على خبرة مهنية أقل من 5 سنوات، في حين أن 29,41% منهم تتراوح خبرتهم المهنية من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما لا يملك 13,72% من الأفراد إلا خبرة مهنية تتراوح من 10 إلى أقل من 15 سنة، وأخيرا نجد أن 16 فرد خبرتهم المهنية 15 سنة أو أكثر وهي أعلى نسبة.

3-1-2- عرض وتحليل بيانات الجزء الثاني

بعد توضيح توزيع أفراد المؤسسات محل الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية، سيتم في ما يلي تشخيص مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة من خلال مبادئها.

أ- **مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التزام الإدارة العليا:** يوضح الجدول رقم (10) كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مجال الاتجاه وترتيب الفقرات حسب درجة الموافقة عليها لمدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التزام الإدارة العليا.

جدول رقم (10): مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التزام الإدارة العليا

الرقم	التزام الإدارة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال الاتجاه	الترتيب حسب درجة الموافقة
01	تتخذ مؤسستكم الجودة شعارا لها.	4,04	0,631	قوي	2
02	يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالجودة.	3,47	1,189	متوسط	7
03	تلزم الإدارة العليا لمؤسستكم مختلف الأقسام بتطبيق خطة المؤسسة الخاصة بالجودة الشاملة.	3,82	0,817	قوي	3
04	تقوم مؤسستكم بتوفير كافة الموارد اللازمة (أموال، أفراد) للتطوير المستمر في أنظمتها.	3,65	1,016	متوسط	5
05	تشارك الإدارة العليا لمؤسستكم العاملين جهودهم من أجل تحسين مستويات الجودة.	3,73	0,723	قوي	4
06	تقدم الإدارة المكافآت والحوافز (مادية، معنوية) للعاملين لتشجيعهم على الإنتاج بجودة عالية.	2,53	1,007	متوسط	9
07	تخضع مؤسستكم العاملين بها للمساءلة عن جودة المنتجات.	3,20	0,960	متوسط	8
08	على المدى الطويل، فإن رضا الزبون عن المنتجات المقدمة هي المهمة الأساسية لمؤسستكم.	4,37	0,599	قوي	1
09	توفر مؤسستكم فرص التكوين لجميع العمال على مختلف المستويات.	3,51	1,138	متوسط	6
المجموع		**3,59**	**0,533**	**دال**	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج *SPSS*.

من خلال الجدول رقم (10) نجد أن قيمة المتوسطات الحسابية لعبارات المحور تتجه نحو مجالي الاتجاه القوي والمتوسط. حيث نجد ضمن مجال الاتجاه القوي لاهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التزام الإدارة العليا العبارة رقم (8) التي مفادها " على المدى الطويل، فإن رضا الزبون عن المنتجات المقدمة هي المهمة الأساسية لمؤسستكم "، تليها العبارة رقم (1) التي مفادها " تتخذ مؤسستكم الجودة شعارا لها "، ثم العبارة رقم (3) " تلزم الإدارة العليا لمؤسستكم مختلف الأقسام بتطبيق خطة المؤسسة الخاصة بالجودة الشاملة "، فالعبارة رقم (5) التي مفادها " تشارك الإدارة العليا لمؤسستكم العاملين جهودهم من أجل تحسين مستويات الجودة "، بمتوسطات حسابية قيمتها على الترتيب 4,37، 4,04، 3,82 و 3,72، وانحرافات معيارية تساوي 0,599، 0,631، 0,817 و0,723. بينما جاءت ضمن المجال المتوسط وعلى الترتيب العبارة رقم (4) التي مفادها " تقوم مؤسستكم بتوفير كافة الموارد اللازمة (أموال، أفراد) للتطوير المستمر في أنظمتها "، تليها العبارة رقم

(9) التي مفادها " توفر مؤسستكم فرص التكوين لجميع العمال على مختلف المستويات "، ثم العبارة رقم (2) التي مفادها " يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالجودة "، فالعبارة رقم (7) التي مفادها " تخضع مؤسستكم العاملين بها للمساءلة عن جودة المنتجات "، وأخيرا العبارة رقم (6) التي مفادها " تقدم الإدارة المكافآت والحوافز (مادية، معنوية) للعاملين لتشجيعهم على الإنتاج بجودة عالية " بمتوسطات حسابية قيمتها على الترتيب 3,65، 3,51، 3,47، 3,20 و2،53 وانحرافات معيارية تساوي 1,016، 1,138، 1,189، 0,960 و1,007.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام، فكانت قيمته 3,59 بانحراف معياري يساوي 0,533 وهو ينتمي إلى مجال الاتجاه [2,34-3,67]، مما يعني أن **اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التزام الإدارة العليا متوسط.**

ب- **مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التركيز على الزبون:** يوضح الجدول رقم (11) كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مجال الاتجاه وترتيب الفقرات حسب درجة الموافقة عليها لمدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التركيز على الزبون.

جدول رقم (11): مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التركيز على الزبون

الرقم	التركيز على الزبون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال الاتجاه	الترتيب حسب درجة الموافقة
01	يقوم المديرون بمؤسستكم بدراسة دورية للسوق للتعرف بشكل أدق على رغبات وحاجت الزبائن.	3,14	0,917	متوسط	6
02	تقوم مؤسستكم بالاستماع إلى ما يتوقعه الزبائن من المنتجات المقدمة.	3,82	0,767	قوي	3
03	تعتبر مؤسستكم شكاوى الزبائن دافعا كافيا لتحسين المنتجات المقدمة.	3,90	0,878	قوي	2
04	تحرص مؤسستكم على تقليص الفجوة بين ما يتوقعه الزبائن وما يدركونه فعلا من المنتجات المقدمة.	3,75	0,717	قوي	4
05	تحرص مؤسستكم على تلبية رغبات أكبر عدد ممكن من الزبائن.	3,90	0,831	قوي	1
06	تقوم مؤسستكم بإجراء مقارنات لمستوى رضا زبائنها مع مؤسسات رائدة في نفس نشاطها.	3,25	1,017	متوسط	5
	المجموع	**3,62**	**0,624**	**متوسط**	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج *SPSS*.

من خلال الجدول رقم (11) نجد أن قيمة المتوسطات الحسابية لعبارات المحور تتجه نحو مجالي الاتجاه القوي والمتوسط. حيث نجد ضمن مجال الاتجاه القوي لاهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التركيز على الزبون العبارة رقم (5) التي مفادها " تحرص مؤسستكم على تلبية رغبات أكبر عدد ممكن من الزبائن "، تليها العبارة رقم (3) التي مفادها " تعتبر مؤسستكم شكاوى الزبائن دافعا كافيا لتحسين المنتجات المقدمة "، ثم العبارة رقم (2) التي مفادها " تقوم مؤسستكم بالاستماع إلى ما يتوقعه الزبائن من المنتجات المقدمة " فالعبارة رقم (4) التي مفادها " تحرص مؤسستكم على تقليص الفجوة بين ما يتوقعه الزبائن وما يدركونه فعلا من المنتجات المقدمة "، بمتوسطات حسابية قيمتها على الترتيب 3,90، 3,90، 3,82 و 3,75، وانحرافات معيارية تساوي 0,831، 0,878، 0,767 و0,717. بينما جاءت ضمن المجال المتوسط وعلى الترتيب العبارة رقم (6) التي مفادها " تقوم مؤسستكم بإجراء مقارنات لمستوى رضا زبائنها مع مؤسسات رائدة في نفس نشاطها "، والعبارة رقم (1) التي مفادها " يقوم المديرون بمؤسستكم بدراسة دورية للسوق للتعرف بشكل أدق على رغبات وحاجت الزبائن "، بمتوسطات حسابية قيمتها على الترتيب 3,25، 3,14 وانحرافات معيارية تساوي 1,017 و0,917.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام، فكانت قيمته 3,62 بانحراف معياري يساوي 0,624 وهو ينتمي إلى مجال الاتجاه [2,34−3,67]، مما يعني أن **اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التركيز على الزبون متوسط.**

ج− **مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التحسين والتطوير المستمر:** يوضح الجدول رقم (12) كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مجال الاتجاه وترتيب الفقرات حسب درجة الموافقة عليها لمدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التحسين والتطوير للمستمر.

جدول رقم (12): مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التحسين والتطوير للمستمر

الرقم	التحسين والتطوير المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال الاتجاه	الترتيب حسب درجة الموافقة
01	يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالبحث والتطوير	2,33	1,071	ضعيف	6
02	تعتبر مؤسستكم عملية التحسين والتطوير المستمر مطلبا أساسيا من متطلبات تحقيق الجودة العالية.	3,35	1,055	متوسط	3
03	عمال مؤسستكم ملتزمون بالتحسين المستمر للمنتجات المقدمة.	3,76	0,790	قوي	2
04	تعمل مؤسستكم على تقليص العمليات والإجراءات الروتينية الزائدة.	2,84	0,731	متوسط	5
05	تعمل مؤسستكم على تقليص زمن الإنتاج باستمرار.	3,20	0,960	متوسط	4
06	لا يعني عدم وجود أخطاء أو عيوب التوقف عن التحسين المستمر بمؤسستكم.	3,82	0,590	قوي	1
المجموع		**3,21**	**0,496**	**متوسط**	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج *SPSS*.

من خلال الجدول رقم (12) نجد أن قيمة المتوسطات الحسابية لعبارات المحور تتجه نحو مجالات الاتجاه القوي والمتوسط والضعيف. حيث نجد ضمن مجال الاتجاه القوي لاهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التحسين والتطوير المستمر العبارة رقم (6) التي مفادها " لا يعني عدم وجود أخطاء أو عيوب التوقف عن التحسين المستمر بمؤسستكم "، تليها العبارة رقم (3) التي مفادها " عمال مؤسستكم ملتزمون بالتحسين المستمر للمنتجات المقدمة "، بمتوسطات حسابية قيمتها على الترتيب 3,82 و3,76، وانحرافات معيارية تساوي 0,590 و0,790. في حين جاءت ضمن المجال المتوسط وعلى الترتيب العبارة رقم (2) التي مفادها " تعتبر مؤسستكم عملية التحسين والتطوير المستمر مطلبا أساسيا من متطلبات تحقيق الجودة العالية "، ثم العبارة رقم (5) التي مفادها " تعمل مؤسستكم على تقليص زمن الإنتاج باستمرار "، فالعبارة رقم (4) التي مفادها " تعمل مؤسستكم على تقليص العمليات والإجراءات الروتينية الزائدة "، بمتوسطات حسابية قيمتها على الترتيب 3,35، و2,84، وانحرافات معيارية تساوي 1,055، 0,960 و0,731. أخيرا جاءت العبارة رقم (1) التي مفادها " يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالبحث والتطوير " ضمن المجال الضعيف بمتوسط حسابي قيمته 2,33، وانحراف معياري 1,071.

أما فيما يخص المتوسط الحسابي العام، فكانت قيمته 3,21 بانحراف معياري يساوي 0,496 وهو ينتمي إلى مجال الاتجاه [2,34-3,67]، مما يعني أن **اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التحسين والتطوير المستمر متوسط.**

د- **مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التعاون والمشاركة الجماعية:** يوضح الجدول رقم (13) كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مجال الاتجاه وترتيب الفقرات حسب درجة الموافقة عليها لمدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التعاون والمشاركة الجماعية.

جدول رقم (13): مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التعاون والمشاركة الجماعية

الرقم	التعاون والمشاركة الجماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال الاتجاه	الترتيب حسب درجة الموافقة
01	تقوم إدارة مؤسستكم بإشراك العاملين في اتخاذ القرار.	2,59	1,152	متوسط	8
02	هناك تعاون بين مختلف الأقسام بمؤسستكم.	3,73	0,874	قوي	1
03	في حالة وقوع مشاكل في الإنتاج، تعمل مؤسستكم على إشراك جميع العاملين لإيجاد الحل الأنسب.	3,47	0,924	متوسط	3
04	يشجع المشرفون بمؤسستكم العمال على العمل الجماعي.	3,67	0,739	متوسط	2
05	تعتمد مؤسستكم على سياسة تفويض الصلاحيات للعاملين بها.	3,10	0,922	متوسط	6
06	يتم أخذ آراء العمال والموظفين عند إجراء أي تغيير مرتبط بأعمالهم بالمؤسسة.	3,33	0,841	متوسط	5
07	تتميز العلاقة بين الإدارة والعاملين بالثقة المتبادلة.	3,39	0,750	متوسط	4
08	يتم التشاور مع العمال حول المنتجات المقدمة للزبائن.	2,92	0,868	متوسط	7
المجموع		**3,27**	**0,540**	**متوسط**	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج *SPSS*.

من خلال الجدول رقم (13) نجد أن قيم معظم المتوسطات الحسابية لعبارات المحور تتجه نحو مجال الاتجاه المتوسط ما عدا العبارة رقم (2) التي مفادها " هناك تعاون بين مختلف الأقسام بمؤسستكم "، التي جاءت ضمن مجال الاتجاه القوي لاهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التعاون والمشاركة الجماعية بمتوسط حسابي قيمته 3,73 وانحراف معياري 0,874. إذن، فكل من العبارة رقم (4) التي مفادها " يشجع المشرفون بمؤسستكم العمال على العمل الجماعي "، والعبارة رقم (3) التي مفادها " في حالة وقوع مشاكل في الإنتاج، تعمل مؤسستكم على إشراك جميع العاملين لإيجاد الحل الأنسب "، والعبارة رقم (7) التي مفادها " تتميز العلاقة بين الإدارة والعاملين بالثقة المتبادلة "، والعبارة رقم (6) التي مفادها " يتم أخذ آراء العمال والموظفين عند إجراء أي تغيير مرتبط بأعمالهم بالمؤسسة "، والعبارة رقم (5) التي مفادها " تعتمد مؤسستكم على سياسة تفويض الصلاحيات للعاملين بها "، والعبارة رقم (8) التي مفادها " يتم التشاور مع العمال حول المنتجات المقدمة للزبائن "، والعبارة رقم (1) التي مفادها " تقوم إدارة مؤسستكم بإشراك العاملين في اتخاذ القرار "، جاءت ضمن مجال الاتجاه

المتوسط بمتوسطات حسابية قيمتها على التوالي 3,67، 3,47، 3,39، 3,33، 3,10، 2,92 و2,56 وانحرافات معيارية تساوي 0,739، 0,924، 0,750، 0,841، 0,922، 0,868 و1,158.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام، فكانت قيمته 3,27 بانحراف معياري يساوي 0,540 وهو ينتمي إلى مجال الاتجاه [2,34-3,67]، مما يعني أن **اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التعاون والمشاركة الجماعية متوسط.**

هـ- مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: يوضح الجدول رقم (14) كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مجال الاتجاه وترتيب الفقرات حسب درجة الموافقة عليها لمدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

جدول رقم (14): مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

الرقم	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال الاتجاه	الترتيب حسب درجة الموافقة
01	تعتبر مؤسستكم الجودة نتيجة العملية الوقائية وليس العملية التفتيشية.	3,57	0,640	متوسط	4
02	تحرص مؤسستكم على معالجة الأخطاء لتجنب تكرارها.	3,92	0,744	قوي	1
03	قلة وقوع أخطاء العاملين ساهم في تحسين جودة المنتجات بمؤسستكم.	3,84	0,703	قوي	2
04	توفر مؤسستكم التدريب اللازم لتنفيذ الأعمال المطلوبة بالشكل المرغوب فيه.	3,53	0,758	متوسط	5
05	تركز إدارة مؤسستكم على استخدام الصيانة الوقائية تجنبا لحدوث الأعطال.	3,63	0,999	متوسط	3
المجموع		**3,69**	**0,504**	**قوي**	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج *SPSS*.

من خلال الجدول رقم (14) نجد أن قيمة المتوسطات الحسابية لعبارات المحور تتجه نحو مجالي الاتجاه القوي والمتوسط. حيث نجد ضمن مجال الاتجاه القوي لاهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها العبارة رقم (2) التي مفادها " تحرص مؤسستكم على معالجة الأخطاء لتجنب تكرارها "، والعبارة رقم (3) التي مفادها " قلة وقوع أخطاء العاملين ساهم في تحسين جودة المنتجات بمؤسستكم "، بمتوسطات حسابية قيمتها على التوالي 3,92 و3,84، وانحرافات معيارية 0,744 و0,703. بينما جاءت ضمن مجال الاتجاه المتوسط كل من العبارة رقم (5) التي

مفادها " تركز إدارة مؤسستكم على استخدام الصيانة الوقائية تجنبا لحدوث الأعطال "، والعبارة رقم (1) التي مفادها " تعتبر مؤسستكم الجودة نتيجة العملية الوقائية وليس العملية التفتيشية "، فالعبارة رقم (4) التي مفادها " توفر مؤسستكم التدريب اللازم لتنفيذ الأعمال المطلوبة بالشكل المرغوب فيه " على التوالي، بمتوسطات حسابية قيمتها 3,63، 3,57 و3,53، وانحرافات معيارية 0,999، 0,640 و0,758.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام، فكانت قيمته 3,69 بانحراف معياري يساوي 0,504 وهو ينتمي إلى مجال الاتجاه [3,68–5]، مما يعني أن **اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها قوي.**

و– **مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:** يوضح الجدول رقم (15) كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مجال الاتجاه وترتيب الفقرات حسب درجة الموافقة عليها لمدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

جدول رقم (15): مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق

الرقم	اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال الاتجاه	الترتيب حسب درجة الموافقة
01	تتوفر بمؤسستكم تقنيات ووسائل اتصال فعالة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ القرار.	3,47	1,065	متوسط	3
02	تقوم إدارة مؤسستكم بتوفير المعلومات الحديثة المتعلقة بالجودة.	3,51	0,925	متوسط	2
03	توضع برامج التدريب بمؤسستكم بناء على أسس علمية واضحة.	3,24	0,839	متوسط	4
04	يعتمد وضع الإستراتيجيات بمؤسستكم على تحليل نقاط قوتها وضعفها، وفرص وتهديدات السوق.	3,63	0,894	متوسط	1
05	يتوفر لدى مؤسستكم شبكة إنترنت تمكن العمال من الحصول على المعلومات واستخدامها بكل سهولة.	2,94	1,406	متوسط	5
	المجموع	**3,35**	**0,845**	**متوسط**	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج *SPSS*.

من خلال الجدول رقم (15) نجد أن قيم كل المتوسطات الحسابية لعبارات المحور تتجه نحو مجال الاتجاه المتوسط لاهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق. إذ جاءت العبارة رقم (4) التي مفادها " يعتمد وضع الإستراتيجيات بمؤسستكم على تحليل نقاط قوتها

وضعفها، وفرص وتهديدات السوق " في المرتبة الأولى، تلتها العبارة رقم (2) التي مفادها " تقوم إدارة مؤسستكم بتوفير المعلومات الحديثة المتعلقة بالجودة "، ثم جاءت العبارة رقم (1) التي مفادها " تتوفر بمؤسستكم تقنيات ووسائل اتصال فعالة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ القرار" في المرتبة الثالثة، فالعبارة رقم (3) التي مفادها " توضع برامج التدريب بمؤسستكم بناء على أسس علمية واضحة "، وأخيرا العبارة رقم (5) التي مفادها " يتوفر لدى مؤسستكم شبكة إنترنت تمكن العمال من الحصول على المعلومات واستخدامها بكل سهولة "، بمتوسطات حسابية قيمتها على التوالي 3,63، 3,51، 3,47، 3,24 و2,94، وانحرافات معيارية 0,894، 0,925، 1,065، 0,839، 1,406.

أما فيما يخص المتوسط الحسابي العام، فكانت قيمته 3,35 بانحراف معياري يساوي 0,845 وهو ينتمي إلى مجال الاتجاه [2,34–3,67]، مما يعني أن **اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق متوسط.**

3-1-3- عرض وتحليل بيانات الجزء الثالث

سيتم تشخيص مستوى الميزة التنافسية المستدامة المحققة بالمؤسسات محل الدراسة كالأتي:

أ- **مستوى الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة بالمؤسسات محل الدراسة:** يوضح الجدول رقم (16) كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مجال الاتجاه وترتيب الفقرات حسب درجة الموافقة عليها لمستوى الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة بالمؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم (16): مستوى الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال الاتجاه	الترتيب حسب درجة الموافقة
01	تستخدم مؤسستكم كافة مواردها بصورة اقتصادية ورشيدة.	3,49	1,046	متوسط	3
02	تفضل مؤسستكم دعم نشاط البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.	3,29	0,965	متوسط	5
03	تسعى مؤسستكم إلى تخفيض تكاليف الإنتاج باستمرار.	3,55	0,856	متوسط	2
04	تتميز تكاليف الإنتاج بمؤسستكم بالانخفاض مقارنة بمنافسيكم.	3,16	0,834	متوسط	6
05	تمارس مؤسستكم رقابة شديدة على الإنفاق.	3,45	0,856	متوسط	4
06	تحرص مؤسستكم على تجنب أخطاء العمل للتقليل من التكاليف باستمرار.	3,63	0,916	متوسط	1
المجموع		**3,42**	**0,622**	**متوسط**	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج *SPSS*.

من خلال الجدول رقم (16) نجد أن قيم كل المتوسطات الحسابية لعبارات المحور تتجه نحو مجال الاتجاه المتوسط لمستوى الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة بالمؤسسات محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (6) التي مفادها " تحرص مؤسستكم على تجنب أخطاء العمل للتقليل من التكاليف باستمرار"، وجاءت بعدها العبارة رقم (3) التي مفادها " تسعى مؤسستكم إلى تخفيض تكاليف الإنتاج باستمرار"، ثم العبارة رقم (1) التي مفادها " تستخدم مؤسستكم كافة مواردها بصورة اقتصادية ورشيدة"، وفي المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي العبارة رقم (5) التي مفادها " تمارس مؤسستكم رقابة شديدة على الإنفاق" والعبارة رقم (2) التي مفادها " تفضل مؤسستكم دعم نشاط البحث والتطوير لتخفيض التكاليف"، وأخيرا وفي المرتبة السادسة العبارة رقم (4) التي مفادها " تتميز تكاليف الإنتاج بمؤسستكم بالانخفاض مقارنة بمنافسيكم" بمتوسطات حسابية قيمتها على التوالي 3,63، 3,55، 3,49، 3,45، 3,29 و3,16، وانحرافات معيارية 0,916، 0,856، 1,046، 0,856، 0,865 و0,834.

أما فيما يخص المتوسط الحسابي العام، فكانت قيمته 3,42 بانحراف معياري يساوي 0,622 وهو ينتمي إلى مجال الاتجاه [2,34–3,67]، مما يعني أن **مستوى الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة بالمؤسسات محل الدراسة متوسط.**

ب– **مستوى الاستمرارية في ميزة التميز بالمؤسسات محل الدراسة:** يوضح الجدول رقم (17) كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مجال الاتجاه وترتيب الفقرات حسب درجة الموافقة عليها لمستوى الاستمرارية في ميزة التميز بالمؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم (17): مستوى الاستمرارية في ميزة التميز بالمؤسسات محل الدراسة

الرقم	الاستمرارية في ميزة التميز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال الاتجاه	الترتيب حسب درجة الموافقة
01	تقوم مؤسستكم بعمل تغييرات متكررة لنماذج المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين.	3,27	1,060	متوسط	6
02	تعمل مؤسستكم على تمييز منتجاتها بالجودة العالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.	3,69	0,905	قوي	3
03	منتجات مؤسستكم صعبة التقليد.	3,10	1,063	متوسط	7
04	تعتمد مؤسستكم على الإبداع بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة وتمييزها.	2,90	0,964	متوسط	9
05	تسعى مؤسستكم إلى زيادة سرعة تقديم المنتجات بصفة مستمرة.	3,59	0,963	متوسط	5
06	أسعار منتجات مؤسستكم تنافسية.	3,76	0,815	قوي	2
07	تقدم منتجات مؤسستكم قيمة عالية للزبائن مقارنة بسعرها.	3,63	0,720	متوسط	4
08	تستعمل مؤسستكم طرق ترويجية مبتكرة تحث الزبون على الشراء.	2,98	0,948	متوسط	8
09	تملك مؤسستكم علاقات جيدة مع زبائنها.	3,96	0,599	قوي	1
10	أرباح مؤسستكم في تزايد مستمر.	2,84	0,967	متوسط	10
	المجموع	**3,37**	**0,540**	**متوسط**	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج *SPSS*.

من خلال الجدول رقم (17) نجد أن قيمة المتوسطات الحسابية لعبارات المحور تتجه نحو مجالي الاتجاه القوي والمتوسط مع أفضلية للمتوسط. حيث نجد ضمن مجال الاتجاه القوي لمستوى الاستمرارية في ميزة التميز بالمؤسسات محل الدراسة رقم (9) التي مفادها " تملك مؤسستكم علاقات جيدة مع زبائنها" بالمرتبة الأولى، ثم العبارة رقم (6) التي مفادها " أسعار منتجات مؤسستكم تنافسية "، وأخيرا العبارة رقم (2) التي مفادها " تعمل مؤسستكم على تمييز منتجاتها بالجودة العالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة"، بمتوسطات حسابية قيمتها على التوالي 3,96، 3,76 و3,69، وانحرافات معيارية 0,599، 0,815 و0,905. بينما جاءت ضمن مجال الاتجاه المتوسط وعلى الترتيب كل من العبارة رقم (7) التي مفادها " تقدم منتجات مؤسستكم قيمة عالية للزبائن مقارنة بسعرها "، والعبارة رقم (5) التي مفادها " تسعى مؤسستكم إلى زيادة سرعة تقديم المنتجات بصفة

مستمرة "، والعبارة رقم (1) التي مفادها " تقوم مؤسستكم بعمل تغييرات متكررة لنماذج المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين"، والعبارة رقم (3) التي مفادها " منتجات مؤسستكم صعبة التقليد "، والعبارة رقم (8) التي مفادها " تستعمل مؤسستكم طرق ترويجية مبتكرة تحث الزبون على الشراء"، والعبارة رقم (4) التي مفادها " تعتمد مؤسستكم على الإبداع بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة وتمييزها "، والعبارة رقم (10) التي مفادها " أرباح مؤسستكم في تزايد مستمر "، بمتوسطات حسابية قيمتها 3,63، 3,59، 3,27، 3,10، 2,98، 2،90 و2،84 على التوالي وانحرافات معيارية 0,720، 0,963، 1,060، 1,063، 0,948، 0,964 و0,967.

أما فيما يخص المتوسط الحسابي العام، فكانت قيمته 3,37 بانحراف معياري يساوي 0,540 وهو ينتمي إلى مجال الاتجاه [2,34–3,67]، مما يعني أن **مستوى الاستمرارية في ميزة التميز بالمؤسسات محل الدراسة متوسط.**

3-2- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة

بعد الانتهاء من عرض وتحليل بيانات الأجزاء الثلاثة المكونة للاستبيان، سنقوم بمحاولة معرفة نوع العلاقة القائمة بين المتغيرين التابع والمستقل إن وجدت، ومدى قوتها من خلال معامل ارتباط بيرسون.

3-2-1- معامل ارتباط بيرسون *(Pearson)*

سيتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الجودة الشاملة ممثلة في أبعادها، ومستوى الميزة التنافسية المحققة ممثلة بمدخليها.

أ- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة واستمرارية ميزة التكلفة المنخفضة:

سيتم توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ممثلة في مبادئها والمدخل الأول للميزة التنافسية المستدامة والمتمثل في استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة. وهو ما يوضحه الجدول رقم (18).

جدول رقم (18): العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة واستمرارية ميزة التكلفة المنخفضة

لرقم	إدارة الجودة الشاملة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	القرار
01	التزام الإدارة العليا	0,261	0.05	0,064	غير دال
02	التركيز على الزبون	0,672		0,000	دال
03	التحسين والتطوير المستمر	0,558		0,000	دال
04	التعاون والمشاركة الجماعية	0,533		0,000	دال
05	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	0,333		0,017	دال
06	اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	0,519		0,000	دال
المجموع		**0,622**		**0,000**	**دال**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج *SPSS*.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن هناك ارتباط قوي بين إدارة الجودة الشاملة ممثلة في مبادئها واستمرارية ميزة التكلفة المنخفضة بالمؤسسات محل الدراسة يقدر بـ 0,622 وهو دال عند مستوى الخطأ 0,05 وبمستوى دلالة 0,000.

أما بالنسبة لارتباط كل محور من محاور المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) مع استمرارية التكلفة المنخفضة، فهي قوية مع أربعة محاور. إذ بلغ معامل الارتباط بين التركيز على الزبون واستمرارية التكلفة المنخفضة 0,672، وقدر بـ 0,558 بين التحسين والتطوير المستمر واستمرارية التكلفة المنخفضة، و0,533 بين التعاون والمشاركة الجماعية واستمرارية التكلفة المنخفضة، وأخيرا 0,519 بين اتخاذ القرارات بناء على الحقائق واستمرارية التكلفة المنخفضة، وهي دالة عند مستوى الخطأ 0,05 وبمستوى دلالة 0,000.

في حين كان الارتباط ضعيف مع محورين، فقدر بـ 0,261 بين التزام الإدارة العليا واستمرارية التكلفة المنخفضة وهي دالة عند مستوى الخطأ 0,05 بمستوى دلالة 0,017، وبلغت قيمة معامل الارتباط 0,333 بين الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها واستمرارية التكلفة المنخفضة، وهو غير دال عند مستوى الخطأ 0,05 بمستوى دلالة قدره 0,064.

وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام المؤسسة بالتركيز على الزبون، والتحسين والتطوير المستمر، والتعاون والمشاركة الجماعية، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق، كلما كانت على مقدرة عالية على تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة.

إذن، ومما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

ب-العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة واستمرارية ميزة التميز:

بعد تبيان طبيعة العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة واستمرارية ميزة التكلفة المنخفضة، سيتم توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ممثلة في مبادئها والمدخل الثاني للميزة التنافسية المستدامة والمتمثل في استمرارية ميزة التميز. وهو ما يوضحه الجدول رقم (19).

جدول رقم (19): العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة واستمرارية ميزة التميز

الرقم	إدارة الجودة الشاملة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	القرار
01	التزام الإدارة العليا	0,339	0.05	0,015	دال
02	التركيز على الزبون	0,577		0,000	دال
03	التحسين والتطوير المستمر	0,507		0,000	دال
04	التعاون والمشاركة الجماعية	0,532		0,000	دال
05	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	0,553		0,000	دال
06	اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	0,635		0,000	دال
	المجموع	**0,682**		**0,000**	**دال**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج *SPSS*.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن هناك ارتباط قوي بين إدارة الجودة الشاملة ممثلة في مبادئها واستمرارية ميزة التميز بالمؤسسات محل الدراسة يقدر بـ 0,682 وهو دال عند مستوى الخطأ 0,05 وبمستوى دلالة 0,000.

أما بالنسبة لارتباط كل محور من محاور المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) مع استمرارية ميزة التميز، فهي قوية مع خمسة محاور. إذ بلغ معامل الارتباط بين التركيز على الزبون واستمرارية

ميزة التميز 0,577، وقدر بـ 0,507 بين التحسين والتطوير المستمر واستمرارية ميزة التميز، و0,532 بين التعاون والمشاركة الجماعية واستمرارية التكلفة المنخفضة، و0,635 بين اتخاذ القرارات بناء على الحقائق واستمرارية ميزة التميز، وأخيرا 0,553 بين الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها واستمرارية ميزة التميز وهي دالة عند مستوى الخطأ 0,05 وبمستوى دلالة 0,000.

في حين كان الارتباط ضعيف مع محور واحد، فقدر بـ 0,339 بين التزام الإدارة العليا واستمرارية ميزة التميز وهي دالة عند مستوى الخطأ 0,05 بمستوى دلالة 0,015.

وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام المؤسسة بالتركيز على الزبون، والتحسين والتطوير المستمر، والتعاون والمشاركة الجماعية، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق، و الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ،كلما كانت على مقدرة عالية على تحقيق الاستمرارية في ميزة التميز.

إذن، ومما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الاستمرارية في ميزة التميز بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

3-2-2- تحليل التباين الأحادي *(Anova à 1 facteur)*

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات اتجاهات أفراد الدراسة فيما يتعلق بمدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة ومستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها، والتي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لهؤلاء الأفراد ممثلة في الجنس، السن، المستوى الدراسي والخبرة المهنية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي *(Anova à 1 facteur)*.

أ- الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات إدارة الجودة الشاملة:

جاءت نتائج تحليل التباين الأحادي *(Anova à 1 facteur)* كالآتي:

جدول رقم (20): تحليل التباين الأحادي *(Anova à 1 facteur)* لإدارة الجودة الشاملة حسب المتغيرات الديموغرافية للأفراد المجيبين بالمؤسسات محل الدراسة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0,257	1	0,257	1,201	0,279
	داخل المجموعات	10,488	49	0,214		
السن	بين المجموعات	0,509	3	0,170	0,779	0,512
	داخل المجموعات	10,236	47	0,218		
المستوى الدراسي	بين المجموعات	1,378	3	0,459	2,305	0,089
	داخل المجموعات	9,367	47	0,199		
الخبرة المهنية	بين المجموعات	0,681	3	0,227	1,060	0,375
	داخل المجموعات	10,064	47	0,214		

***مستوى الدلالة = 0,05**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج *SPSS*.

من خلال الجدول رقم (20) يمكن ملاحظة الآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لاتجاهات الأفراد المجيبين فيما يتعلق بمدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الجنس، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة والمقدرة بـ 0,279 أكبر من مستوى الدلالة المفترضة 0,05.

وعليه، **فاتجاهات الأفراد نحو مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة لا تختلف باختلاف الجنس (لا تعزى إلى الجنس).**

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لاتجاهات الأفراد المجيبين فيما يتعلق بمدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى السن، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة والمقدرة بـ 0,512 أكبر من مستوى الدلالة المفترضة 0,05.

وعليه، **فاتجاهات الأفراد نحو مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة لا تختلف باختلاف السن (لا تعزى إلى السن).**

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لاتجاهات الأفراد المجيبين فيما يتعلق بمدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المستوى الدراسي، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة والمقدرة بـ 0,089 أكبر من مستوى الدلالة المفترضة 0,05.

وعليه، **فاتجاهات الأفراد نحو مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة لا تختلف باختلاف المستوى الدراسي (لا تعزى إلى المستوى الدراسي).**

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لاتجاهات الأفراد المجيبين فيما يتعلق بمدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الخبرة المهنية، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة والمقدرة بـ 0,375 أكبر من مستوى الدلالة المفترضة 0,05.

وعليه، **فاتجاهات الأفراد نحو مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة لا تختلف باختلاف الخبرة المهنية (لا تعزى إلى الخبرة المهنية).**

ب- الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات الميزة التنافسية المستدامة:

جاءت نتائج تحليل التباين الأحادي *(Anova à 1 facteur)* كالآتي:

جدول رقم (21): تحليل التباين الأحادي *(Anova à 1 facteur)* للميزة التنافسية المستدامة حسب المتغيرات الديموغرافية للأفراد المجيبين بالمؤسسات محل الدراسة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0,337	1	0,337	1,230	0,273
	داخل المجموعات	13,446	49	0,274		
السن	بين المجموعات	0,377	3	0,126	0,441	0,725
	داخل المجموعات	13,407	47	0,285		
المستوى الدراسي	بين المجموعات	0,477	3	0,159	0,562	0,643
	داخل المجموعات	13,307	47	0,283		
الخبرة المهنية	بين المجموعات	0,997	3	0,332	1,222	0,312
	داخل المجموعات	12,787	47	0,272		

***مستوى الدلالة = 0,05**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج *SPSS*.

من خلال الجدول رقم (21) يمكن ملاحظة الآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0,05 \geq \alpha)$ لاتجاهات الأفراد المجيبين فيما يتعلق بمستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها المؤسسات محل الدراسة تعزى إلى الجنس، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة والمقدرة بـ 0,273 أكبر من مستوى الدلالة المفترضة 0,05.

وعليه، **فاتجاهات الأفراد نحو مستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها المؤسسات محل الدراسة لا تختلف باختلاف الجنس (لا تعزى إلى الجنس).**

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0,05 \geq \alpha)$ لاتجاهات الأفراد المجيبين فيما يتعلق بمستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها المؤسسات محل الدراسة تعزى إلى السن، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة والمقدرة بـ 0,725 أكبر من مستوى الدلالة المفترضة 0,05.

وعليه، **فاتجاهات الأفراد نحو مستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها المؤسسات محل الدراسة لا تختلف باختلاف السن (لا تعزى إلى السن).**

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0,05 \geq \alpha)$ لاتجاهات الأفراد المجيبين فيما يتعلق بمستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها المؤسسات محل الدراسة تعزى إلى المستوى الدراسي، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة والمقدرة بـ 0,643 أكبر من مستوى الدلالة المفترضة 0,05.

وعليه، **فاتجاهات الأفراد نحو مستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها المؤسسات محل الدراسة لا تختلف باختلاف المستوى الدراسي (لا تعزى إلى المستوى الدراسي).**

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0,05 \geq \alpha)$ لاتجاهات الأفراد المجيبين فيما يتعلق بمستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها المؤسسات محل الدراسة تعزى إلى الخبرة المهنية، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة والمقدرة بـ 0,312 أكبر من مستوى الدلالة المفترضة 0,05.

وعليه، **فاتجاهات الأفراد نحو مستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها المؤسسات محل الدراسة لا تختلف باختلاف الخبرة المهنية (لا تعزى إلى الخبرة المهنية).**

3-3- اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة باستخدام مختلف الأدوات، سنحاول الآن مناقشتها في ضوء الفرضيات التي تم طرحها، من اجل الوقوف على درجة تحققها أو بطلانها.

3-3-1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى

جاءت الفرضية الأولى للدراسة كما يلي: **اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة ضعيف.**

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية قمنا بقياس مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالتزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين والتطوير المستمر، التعاون والمشاركة الجماعية، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق. وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

- هناك اهتمام متوسط بالتزام الإدارة العليا بالمؤسسات محل الدراسة، إذ قدر المتوسط العام لمحور التزام الإدارة العليا 3,59 والذي يقع بمجال اتجاه الاهتمام المتوسط، بينما جاءت المتوسطات الحسابية لاتجاهات الأفراد المجيبين حول هذا المبدأ في مجملها محصورة في المجال [2,53-4,37]، وأضعف متوسط كان للعبارة التي مفادها " تقدم الإدارة المكافآت والحوافز (مادية، معنوية) للعاملين لتشجيعهم على الإنتاج بجودة عالية " بقيمة 2,53.
- هناك اهتمام متوسط بالتركيز على الزبون بالمؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي قيمته 3,62، وجاءت المتوسطات الحسابية لاتجاهات الأفراد المجيبين حول هذا المبدأ في مجملها محصورة في المجال [3,14-3,90]، وكان للعبارة " تقوم مؤسستكم بإجراء مقارنات لمستوى رضا زبائنها مع مؤسسات رائدة في نفس نشاطها "، والعبارة " يقوم المديرون بمؤسستكم بدراسة دورية للسوق للتعرف بشكل أدق على رغبات وحاجت الزبائن "، أضعف متوسطين حسابيين قيمتها على التوالي 3,25، 3,14.
- هناك اهتمام متوسط بالتحسين والتطوير المستمر بالمؤسسات محل الدراسة، وما يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي 3,21. وجاءت المتوسطات الحسابية لاتجاهات الأفراد المجيبين حول هذا المبدأ في مجملها محصورة في المجال [2,33-3,82]. وجاءت عبارة "يوجد بمؤسستكم قسم

خاص بالبحث والتطوير" في المستوى الضعيف وفي ذيل ترتيب الأهمية حسب المتوسطات بمتوسط حسابي قيمته 2,33 مما ساهم في تخفيض قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور ككل.

- هناك اهتمام متوسط بالتعاون والمشاركة الجماعية بالمؤسسات محل الدراسة، وما يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي 3,27. وجاءت المتوسطات الحسابية لاتجاهات الأفراد المجيبين حول هذا المبدأ في مجملها محصورة في المجال [2,59–3,73]. وحازت العبارة "يتم التشاور مع العمال حول المنتجات المقدمة للزبائن " والعبارة " تقوم إدارة مؤسستكم بإشراك العاملين في اتخاذ القرار " على المرتبة الأخيرة بالنسبة لقسمة المتوسطات الحسابية بـ 2,92 و 2,59 على التوالي.

- هناك اهتمام قوي بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها بالمؤسسات محل الدراسة، والدليل على ذلك قيمة المتوسط الحسابي 3,69. وقد جاءت المتوسطات الحسابية لاتجاهات الأفراد المجيبين حول هذا المحور في مجملها محصورة في المجال [3,57–3,92]. وما رفع من قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بشكل كبير هو المتوسط الحسابي للعبارة " تحرص مؤسستكم على معالجة الأخطاء لتجنب تكرارها "، والعبارة " قلة وقوع أخطاء العاملين ساهم في تحسين جودة المنتجات بمؤسستكم "، بمتوسطات حسابية قيمتها على التوالي 3,92 و 3,84.

- هناك اهتمام متوسط باتخاذ القرارات بناء على الحقائق بالمؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي قيمته 3,35، وجاءت المتوسطات الحسابية لاتجاهات الأفراد المجيبين حول هذا المحور في مجملها محصورة في المجال [2,94–3,63]. وما ضعف من قيمة هذا المتوسط الحسابي العام هو متوسط العبارة "يتوفر لدى مؤسستكم شبكة إنترنت تمكن العمال من الحصول على المعلومات واستخدامها بكل سهولة" بقيمة 2,94.

من خلال نتائج إدارة الجودة الشاملة ممثلة في مبادئها، ومن خلال المتوسط الحسابي العام له والمقدر بـ 3,46، والذي ينتمي لمجال المستوى المتوسط [2,34–3,67]، يمكن القول أن **اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة متوسط.**

وعليه، يمكن القول أن الفرضية الأولى غير محققة بدرجة عالية، وبالتالي رفضها.

3-3-2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية

جاءت الفرضية الثانية للدراسة كما يلي: **مستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها المؤسسات محل الدراسة ضعيف.**

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية قمنا بقياس مستوى الاستمرارية الذي تحققه المؤسسات محل الدراسة في كل من ميزة التكلفة المنخفضة وميزة التميز. وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

- مستوى الاستمرارية التي تحققها المؤسسات محل الدراسة في ميزة التكلفة المنخفضة متوسط، وما يثبت ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والذي يساوي 3,42. وقد جاءت المتوسطات الحسابية لاتجاهات كل الأفراد المجيبين حول هذا المحور في مجملها محصورة في المجال [3,63-3,16].
- مستوى الاستمرارية التي تحققها المؤسسات محل الدراسة في ميزة التميز متوسط، حيث قدر المتوسط الحسابي العام للمحور بـ 3,37. كما جاءت المتوسطات الحسابية لاتجاهات الأفراد المجيبين حول هذا المحور في مجملها محصورة في المجال [3,96-2,84]. وجاءت كل من العبارة " تستعمل مؤسستكم طرق ترويجية مبتكرة تحث الزبون على الشراء"، والعبارة " تعتمد مؤسستكم على الإبداع بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة وتمييزها "، والعبارة " أرباح مؤسستكم في تزايد مستمر "، في المراتب الثاثة الأخيرة بمتوسطات حسابية قدرها على التوالي 2,48، 2,90، و2,98.

من خلال نتائج الميزة التنافسية المستدامة ممثلة بمدخليها، ومن خلال المتوسط الحسابي العام لها والمقدر بـ 3,40، والذي ينتمي لمجال المستوى المتوسط [3,67-2,34]، يمكن القول أن **مستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها المؤسسات محل الدراسة متوسط.**

وعليه، يمكن القول أن الفرضية الثانية غير محققة بدرجة عالية، وبالتالي رفضها.

3-3-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة

جاءت الفرضية الثالثة للدراسة كما يلي: **تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة بالمؤسسات محل الدراسة.**

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية قمنا بقياس مدى ارتباط التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين والتطوير المستمر، التعاون والمشاركة الجماعية، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق بتحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة بالمؤسسات محل الدراسة. وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين التركيز على الزبون واستمرارية ميزة التكلفة المنخفضة بالمؤسسات محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين التحسين والتطوير المستمر واستمرارية ميزة التكلفة المنخفضة بالمؤسسات محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين التعاون والمشاركة الجماعية واستمرارية ميزة التكلفة المنخفضة بالمؤسسات محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين اتخاذ القرارات بناء على الحقائق واستمرارية ميزة التكلفة المنخفضة بالمؤسسات محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين التزام الإدارة العليا واستمرارية ميزة التكلفة المنخفضة بالمؤسسات محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها واستمرارية ميزة التكلفة المنخفضة بالمؤسسات محل الدراسة.

من خلال هذه النتائج، ومن خلال معامل الارتباط العام للمحور ككل والمقدر بـ 0,682، نستنتج أنه توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة بالمؤسسات محل الدراسة. إذا، **تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة بالمؤسسات محل الدراسة.**

وعليه، يمكن القول أن الفرضية الثالثة محققة بدرجة عالية، وبالتالي قبولها.

3-3-4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة

جاءت الفرضية الرابعة للدراسة كما يلي: **تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الاستمرارية في ميزة التميز بالمؤسسات محل الدراسة.**

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية قمنا بقياس مدى ارتباط التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين والتطوير المستمر، التعاون والمشاركة الجماعية، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق بتحقيق الاستمرارية في ميزة التميز بالمؤسسات محل الدراسة. وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين التركيز على الزبون واستمرارية ميزة التميز بالمؤسسات محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين التحسين والتطوير المستمر واستمرارية ميزة التميز بالمؤسسات محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين التعاون والمشاركة الجماعية واستمرارية ميزة التميز بالمؤسسات محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط قوية بين الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها واستمرارية ميزة التميز بالمؤسسات محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين اتخاذ القرارات بناء على الحقائق واستمرارية ميزة التميز بالمؤسسات محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين التزام الإدارة العليا واستمرارية ميزة التميز بالمؤسسات محل الدراسة.

من خلال هذه النتائج، ومن خلال معامل الارتباط العام للمحور ككل والمقدر بـ 0,622، نستنتج أنه توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الاستمرارية في ميزة التميز بالمؤسسات محل الدراسة. **إذا، تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الاستمرارية في ميزة التميز بالمؤسسات محل الدراسة.**

وعليه، يمكن القول أن الفرضية الرابعة محققة بدرجة عالية، وبالتالي قبولها.

3-3-5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الخامسة

جاءت الفرضية الخامسة للدراسة كما يلي: **يوجد تباين في اتجاهات الأفراد المجيبين حول مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية.**

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية قمنا بقياس اختبار التباين الأحادي لإدارة الجودة الشاملة حسب المتغيرات الديموغرافية للأفراد المجيبين بالمؤسسات محل الدراسة. وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لاتجاهات الأفراد المجيبين فيما يتعلق بمدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لاتجاهات الأفراد المجيبين فيما يتعلق بمدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لاتجاهات الأفراد المجيبين فيما يتعلق بمدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المستوى الدراسي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لاتجاهات الأفراد المجيبين فيما يتعلق بمدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الخبرة المهنية.

من خلال هذه النتائج، نستنتج أنه **لا يوجد تباين في اتجاهات الأفراد المجيبين حول مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية.**

وعليه، يمكن القول أن الفرضية الخامسة غير محققة بدرجة عالية، وبالتالي رفضها.

3-3-6- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية السادسة

جاءت الفرضية السادسة للدراسة كما يلي: **يوجد تباين في اتجاهات الأفراد المجيبين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة المحققة بالمؤسسات محل الدراسة يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية.**

لاختبار مدى صحة هذه الفرضية قمنا بقياس اختبار التباين الأحادي للميزة التنافسية المستدامة المحققة حسب المتغيرات الديموغرافية للأفراد المجيبين بالمؤسسات محل الدراسة. وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ لاتجاهات الأفراد المجيبين فيما يتعلق بمستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها المؤسسات محل الدراسة تعزى إلى الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha < 0,05)$ لاتجاهات الأفراد المجيبين فيما يتعلق بمستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها المؤسسات محل الدراسة تعزى إلى السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha < 0,05)$ لاتجاهات الأفراد المجيبين فيما يتعلق بمستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها المؤسسات محل الدراسة تعزى إلى المستوى الدراسي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha < 0,05)$ لاتجاهات الأفراد المجيبين فيما يتعلق بمستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها المؤسسات محل الدراسة تعزى إلى الخبرة المهنية.

من خلال هذه النتائج، نستنتج أنه **لا يوجد تباين في اتجاهات الأفراد المجيبين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة المحققة بالمؤسسات محل الدراسة يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية.**

وعليه، يمكن القول أن الفرضية السادسة غير محققة بدرجة عالية، وبالتالي رفضها.

أخيرا، وانطلاقا من نتائج الفرضيات الفرعية، يمكننا القول أن الفرضية الرئيسية محققة. وبالتالي:

"**لإدارة الجودة الشاملة دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**".

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الجودة الشاملة ممثلة في مبادئها الستة (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين والتطوير المستمر، التعاون والمشاركة الجماعية، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق)، والميزة التنافسية المستدامة بمدخليها (استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة واستمرارية ميزة التميز) تطبيقيا من خلال الدراسة ميدانية لـ 11 مؤسسة اقتصادية جزائرية.

وبعد أن تبين لنا أن الأداة الأكثر ملائمة لهذه الدراسة هي الاستبيان، قمنا بإعداد نموذج تضمن أربعة أجزاء. خصص الجزء الأول منه للمقدمة، بينما جاءت البيانات الديموغرافية للأفراد المجيبين في جزئه الثاني، وأخيرا إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في الجزء الثالث والرابع على التوالي. بعد ذلك تنقلنا إلى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حيث قمنا بتوزيع 55 استبيان على مجموعة من أفراد الإدارة العليا والوسطى، استرجع 53 منه فقط، منهم 51 استبيان صالح للدراسة و2 غير صالحين. وبعد الانتهاء من هذه العملية قمنا بإجراء مختلف الأساليب الإحصائية للتأكد من صحة فرضيات الدراسة الموضوعة مسبقا من عدمها، إذ تبين عدم صحة الفرضيتين الأولى والثانية حول مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة المحققة بها، إذ قدرا بالمستوى المتوسط. بينما تم قبول الفرضيتين الثالثة والرابعة ليتأكد وجود علاقة ارتباط دالة وقوية بين المتغيرين. وأخيرا تم رفض كل من الفرضية الرابعة والخامسة حول وجود تباين في اتجاهات الأفراد المجيبين بخصوص الفرضيتين الأولى والثانية يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لهم. وانطلاقا من كل ما سبق، فقد تم التأكد من صحة الفرضية الرئيسية، وبالتالي يمكن القول أن لإدارة الجودة الشاملة دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة.

خاتمـــــــــة

خاتمــة

تبين لنا أن بقاء المؤسسات في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال الحالية واشتداد المنافسة أصبح يعتمد أساسا على إمكانية امتلاكها لمزايا تنافسية مميزة يصعب تقليدها ومحاكاتها من طرف المنافسين، وقد قمنا في بحثنا هذا بدراسة دور إدارة الجود الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذالك من خلال فصلين نظريين حول المتغيرين التابع والمستقل، وفصل ثالث جاء في شكل دراسة ميدانية لإحدى عشرة (11) مؤسسة اقتصادية جزائرية تمارس نشاطها بولاية جيجل.

كما أن المؤسسات المعاصرة أصبحت على دراية كبيرة بأهمية إدارة الجودة الشاملة كنظام حديث يعوض طرق التسيير التقليدية، باعتباره من أهم المفاهيم التي بإمكانها قيادة المؤسسات إلى تحقيق التفوق والتميز. كما تطرقنا في الفصل الثاني إلى الميزة التنافسية بشكل العام والميزة التنافسية المستدامة باعتبارها المفهوم المطور لهذه الأخيرة، ثم خلصنا في نفس الفصل إلى تبيان دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة نظريا.

وأخيرا، قمنا بمحاولة دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تطبيقيا، وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية لـ 11 مؤسسة اقتصادية جزائرية، حيث أعددنا لهذا الغرض استبيان ضم 55 عبارة موزعة على ثلاث أجزاء، ثم قمنا بعد ذلك بتوزيع هذا الاستبيان على مجموعة من أفراد الإدارة العليا والوسطى لهذه المؤسسات. وبغرض معرفة هذا الدور، قمنا بقياس مدى اهتمام هذه المؤسسات بإدارة الجودة الشاملة ومستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققه، ووجدنا أنه متوسط. ثم تأكدنا من أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحقيق الاستمرارية في ميزتي التكلفة المنخفضة والتميز في هذه المؤسسات. كما بينا عدم وجود تباين في اتجاهات الأفراد المجيبين بالمؤسسات محل الدراسة حول مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة، وحول مستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها يعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية. وهذا ما قادنا إلى تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها " **لإدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة** ".

بعد توضيح أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة واكتساب المزايا التنافسية نظريا، تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية أن لإدارة الجودة الشاملة دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وفقا لاتجاهات الأفراد المجيبين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ويمكن تحديد أهم النتائج كما يلي:

1- النتائج المتعلقة بالدراسة النظرية

- ✓ تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا من مداخل الإدارة الحديثة، فهي فلسفة الإدارة التي تهدف لاستخدام كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة بالطريقة الأكثر فاعلية لإنجاز أهدافها المسطرة؛
- ✓ تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين والتطوير المستمر، التعاون والمشاركة الجماعية، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق؛
- ✓ يعتبر التركيز على الزبون سواء الداخلي والمتمثل في العامل أو الخارجي وهو المشتري من أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ يجب على المؤسسة العمل باستمرار على تقليص الفجوة بين ما يتوقعه الزبون وما سيدركه فعلا؛
- ✓ هناك علاقة تكامل بين إدارة الجودة الشاملة وشهادة الأيزو 9000، فالحصول على هذه الأخيرة يعتبر بمثابة خطوة أولى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ تتحقق الميزة التنافسية المستدامة لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عند تطويرها وتجديدها نتيجة صعوبة محاكاتها؛
- ✓ يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة التعليم والتدريب المستمرين لجميع الموارد البشرية العاملة في المؤسسة؛
- ✓ من أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة مقاومة التغيير سواء من جانب بعض المسؤولين أو من جانب العمال.

- ✓ لإدارة الجودة الشاملة من خلال تقنياتها ومختلف مبادئها دور مهم وفعال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة.

2- النتائج المتعلقة بالدراسة التطبيقية

- ✓ مستوى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة متوسط؛
- ✓ تهتم المؤسسات محل الدراسة بشكل كبير بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها لتجنب تكرارها وتحسين جودة منتجاتها؛
- ✓ لا يتوفر بأغلبية المؤسسات محل الدراسة قسم خاص بالبحث والتطوير؛
- ✓ تعطي المؤسسات محل الدراسة أهمية كبيرة لرضا الزبون عن المنتجات المقدمة؛
- ✓ معظم المؤسسات محل الدراسة لا تقدم المكافآت والحوافز الكافية التي تشجع العاملين على الإنتاج بجودة عالية؛
- ✓ للتحسين والتطوير المستمر دور كبير في تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة بالمؤسسات محل الدراسة؛
- ✓ إشراك العاملين في اتخاذ القرار ضعيف نوعا ما بالمؤسسات محل الدراسة؛
- ✓ تمارس المؤسسات محل الدراسة رقابة شديدة على الإنفاق؛
- ✓ مستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققه المؤسسات محل الدراسة متوسط؛
- ✓ تعمل المؤسسات محل الدراسة على تلبية رغبات أكبر عدد من الزبائن، كما تملك علاقات جيدة معهم، وتعتبر شكاواهم دافعا كافيا لتحسين جودة المنتجات المقدمة، وهو ما يساهم في زيادة عددهم وولائهم؛
- ✓ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق يساهم بشكل كبير في تحقيق الاستمرارية في ميزة التميز بالمؤسسات محل الدراسة؛
- ✓ هناك علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات محل الدراسة.

3- توصيات الدراسة

بناء على ما تقدم من نتائج، تم اقتراح التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة دعم نشاط البحث والتطوير، وإنشاء قسم خاص به، وتخصيص كافة الموارد اللازمة للسير الحسن له؛
- ✓ وضع برنامج خاص بالمكافآت والحوافز لتشجيع العمال على الإنتاج بجودة عالية؛
- ✓ العمل على تحقيق رضا العاملين باعتبارهم العنصر الحاسم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة؛
- ✓ العمل على تحقيق العمل الجماعي بالمؤسسات محل الدراسة نظرا لدوره الكبير في خلق الإبداع والتميز في العمليات والمنتجات؛
- ✓ التشاور مع العمال والزبائن حول المنتجات التي تقدمها المؤسسات محل الدراسة؛
- ✓ ضرورة الاهتمام بالتطوير والتحسين المستمر لكافة الأنشطة خاصة في ظل تحديات عصر السرعة والتكنولوجيا واقتصاد المعرفة؛
- ✓ ضرورة إجراء مقارنات لمستوى رضا زبائن المؤسسات محل الدراسة مع مؤسسات رائدة في نفس نشاطها، ومحاولة تقليدها والعمل على تجاوزها من أجل البقاء في مجال الصناعة؛
- ✓ القيام بدراسة دورية للسوق للتعرف بشكل أدق على رغبات وحاجات الزبائن؛
- ✓ العمل على إشراك العمال في اتخاذ القرار؛
- ✓ حتمية توفير التكوين لجميع العمال وعلى مختلف المستويات؛
- ✓ وضع برامج تدريب تكون مبنية على أسس علمية واضحة؛
- ✓ ضرورة توفير تقنيات ووسائل اتصال فعالة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ القرار، وشبكة إنترنت تمكن العمال من الحصول على المعلومات الحديثة واستخدامها بكل سهولة؛

- ✓ ضرورة إعادة هندسة بعض العمليات بالمؤسسات محل الدراسة من أجل الحد من الإجراءات الروتينية الزائدة وزمن الإنتاج.

4- آفاق الدراسة

بهدف الاستفاضة أكثر في جوانب موضوع دراستنا، نقترح بعض المواضيع التي من الممكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في مجال دراستنا:

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العمومية.
- دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية.
- إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

قائمة المراجـــــع

قائمـة المراجـع

1- المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

01 أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة، **الإدارة الحديثة: نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة**، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد (الأردن)، 2009.

02 أحمد ماهر، **الإدارة الإستراتيجية: الدليل العملي للمديرين**، ط4، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

03 اسماعيل ابراهيم القزاز وآخون، **Six Sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار المسيرة، عمان، 2009.

04 أشرف السعيد أحمد محمد، **الجودة الشاملة والمؤثرات في التعليم الجامعي**، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، 2007.

05 بلال خلف السكارنه، **التطور التنظيمي والإداري**، ط1، دار المسيرة، 2009.

06 ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، ط1، جهينة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

07 جاسم مجيد، **الإدارة الحديثة في التسويق – الوقت – الجودة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.

08 جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، **دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع: مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

09 جيمس.ف.افراد، جي.إريك افرد: ترجمة محمد وحيد المنطاوى، **الإدارة ببساطة**، ط1، مؤسسة رؤية، المعمورة، 2008.

10 حسن علي الزغبي، **نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي**، ط1، دار وائل، عمان، 2005.

11 حسن محمد أحمد محمد مختار، **الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، المؤسسة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات**، القاهرة، 2008.

12 حسين عبد العال محمد، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الأيزو) 90014-9000 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.

13 حمدي عبد العظيم، **المنهج العلمي للإدارة الجودة الشاملة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

14 حيدر علي المسعودي، **إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا**، ط1، دار اليازوري، عمان، 2010.

15 خضر مصباح الطيطي، **إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة**، ط1، دار الحامد، عمان، 2011.

16 خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة**، ط1، دار صفاء، عمان، 2010.

17 خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة**، ط2، دار المسيرة، عمان، 2005.

18 راوية حسين، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

19 رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري، عمان، 2008.

20 زغدار أحمد، **المنافسة-التنافسية والبدائل الإستراتيجية**، ط1، دار جرير، عمان، 2011.

21 زكرياء مطلق الدوري، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري، عمان، 2005.

22 سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، **التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال**، ط1، دار اليازوري، عمان، 2011.

23 سليمان خالد عبيدات، **مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات**، ط1، دار المسيرة، عمان، 2008.

24 سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيادات، **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم**، ط1، دار صفاء، عمان، 2007.

25 سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

26 سونيا محمد البكري، **تخطيط ومراقبة الإنتاج**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.

27 سيد محمد جاد الرب، **موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في مؤسسات الدولية**، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2009.

28 شارلز هيل، جاريث جونز، **الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل**، تر: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، القاهرة، 2007.

29 صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي**، دار المناهج، عمان، 2008.

30 صالح ناصر عليمات، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير**، ط1، دار الشروق، عمان، 2004.

31 طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007.

32 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية: مواجهة تحديات القرن 21**، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.

33 عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم، **إدارة الجودة الشاملة والمعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها**، ط1 ، دار الشروق، عمان، 2007.

34 عبد الستار العلي، **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار المسيرة، عمان، 2008.

35 عبد الستار محمد العلي، **إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي**، ط1، دار وائل، عمان، 2000.

36 عبد السلام أبو قحف، **التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.

37 عبد السلام أبو قحف، **كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من الطريقة اليابانية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

38 عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير**، ط2، دار المسيرة، عمان، 2007.

39 عبيد علي أحمد الحجازي، **اللوجستيك كبديل للميزة النسبية**، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000.

40 عطية حسين أفندي، **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

41 علاء فرج الطاهر، **إدارة المواد والجودة الشاملة**، ط1، دار الراية، عمان، 2010.

42 عمر الصقر، **العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة**، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.

43 عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي**، ط1، دار وائل، عمان، 2005.

44 عواطف إبراهيم الحداد، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار الفكر، عمان، 2009.

45 فريد النجار، **إدارة العمليات الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

46 فواز التميمي، أحمد الخطيب، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو (9001)**، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2008.

47 قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات**، ط1، دار الشروق، عمان، 2006.

48 قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001:2000**، ط1(الإصدار الثاني)، دار الثقافة، عمان، 2009.

49 كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة**، ط1، دار وائل، عمان، 2004.

50 لعلى بوكميش، **إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000**، ط1، دار الراية، عمان، 2011.

51 مأمون الدرادكة، طارق الشلبي، **الجودة في المؤسسات الحديثة**، ط1، دار صفاء، عمان، 2002.

52 مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، ط1، دار صفاء، عمان، 2006.

53 مايكل بورتر، **الإستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات والمنافسين**، تر: عمر سعيد الأيوبي، دار الكتاب العربي، بيروت، 2010.

54 محمد عاطف السعيد، **إدارة الأعمال: إدارة خطط العمل–التسويق وخدمة العملاء–إدارة الوقت**، ط1، مؤسسة طيبة، القاهرة، 2006.

55 محمد عبد الفتاح محمد، **إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.

56 محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري، عمان، 2005.

57 محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات**، ط1، دار المسيرة، عمان، 2006.

58 محمد محمد إبراهيم، **إدارة الجودة من المنظور الإداري: مدخل إداري متكامل**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

59 محمد محمد إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

60 محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، **قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأع**مال، ط1، دار الحامد، عمان، 2010.

61 مدحت أبو النصر، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM**، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2008.

62 مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

63 مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، **الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة**، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2008.

64 مهدي السامرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي**، ط1، دار جرير، عمان، 2007.

65 مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي**، ط1، مكتبة الجامعة، الشارقة، 2009.

66 مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، ط1، دار وائل، عمان، 2005.

67 نبيل محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.

68 نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.

69 نجم العزاوي، **جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية الايزو 10015**، دار اليازوري، عمان، 2009.

70 نجم عبود نجم، **إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت**، ط1، دار صفاء، عمان، 2010.

71 نجم عبود نجم، **نظام الوقت المحدد**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995.

72 نزار عبد المجيد البراوي، لحسن عبد الله باشيوة، **إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات**، ط1، مؤسسة الوارق، عمان، 2011.

73 نواف محمد البادي، **الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الآيزو**، دار اليازوري، عمان، 2010.

74 نيفين حسين شمت، **التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010.

75 ياسر أحمد فرح، **إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل**، ط1، دار الحامد، عمان، 2008.

ب–المجلات والتقارير:

76 أسامة محمد بدير محمد قشوع، **الثقافة التنظيمية وأثرها على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في جامعة الطائف**، مجلة المدير الناجح، 2010.

77 بسام منيب علي الطائي، إسراء وعد الله قاسم السبعاوي، **الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 5، العدد 10، ماي 2013.

78 ثامر البكري، خالد بني حمدان، **الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة –محاكاة لشركة Hp في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة جسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 9، 2013.

79 زكي أبو زيادة، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي –دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، المجلد 25، العدد 4، أريحا، 2011.

80 سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، **الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، جامعة جسيبة بن بوعلي، الشلف، 2010.

81 عمر محمد محمد مرسي، محمد مصطفى محمد مصطفى، **تصور مقترح لتجويد الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة في جامعة أسيوط**، مجلة الثقافة والتنمية، العدد 49، القاهرة، 2011.

82 محمد عدنان ربيع، **القدرة التنافسية وقياسها**، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24 ، ديسمبر 2003.

83 معين السيد، **دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال من منظور إسلامي**، مجلة الصراط (كلية العلوم الإسلامية –جامعة الجزائر) – المجلد 13، العدد 22، 2011.

ج– الرسائل والأطروحات:

84 أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

85 سملالي يحضية، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

86 فتيحة حبشي، **إدارة الجودة الشاملة –دراسة تطبيقية في وحدة فارمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة–**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

87 فرحات سميرة، **دور التقدم التقني في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية "دراسة حالة قطاع الأدوية مؤسسة صيدال – الجزائر –**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

88 محمد كنوش، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على بعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريريج**، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

89 منصوري رقية، **دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.

90 وهيبة مربعي، **دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.

د- الدراسات والملتقيات:

91 المرصد الوطني للتنافسية، **التقرير الوطني الأول لتنافسية القطاع السوري 2007**، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهيئة تخطيط الدولة، 2008 [على الخط]، متاح على: http://www.ncosyria.com/assets/files/2011/UNDP_NCR_2007.pdf

92 المرصد الوطني للتنافسية، **التنافسية في الفكر الاقتصادي**، المرصد الوطني للتنافسية، سوريا، جويلية 2011 [على الخط]، متاح على: http://www.ncosyria.com/assets/files/NCO.pdf

93 حسن علي الزغبي، **أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي**، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول"اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، 2003.

94 زكرياء مطلق الدوري، أبو بكر أحمد بوسالم، **رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.

95 عبد الرحمان فيلالي، **إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة**، الملتقى العلمي الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة د.مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2010.

96 كمال رزيق، قاسي ياسين، **تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز**، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة، 8- 9 مارس 2005.

97 محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسساتية، المؤتمر العربي الثالث حول إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية**، الإمارات العربية المتحدة، 2009.

98 معموري صورية، الشيخ هجيرة، **محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.

99 نعيمة محمد يحياوي، **دور نظام ABC بالتكامل مع نظام JIT في تهيئة المؤسسات لاكتساب المزايا التنافسية**، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009.

2- المراجع باللغة الأجنبية

أ- الكتب:

100 Allan Afuah, **Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage**, Routledge, New York, 2009.

101 Bruce E.Winston, **Total Quality Management: a heartfelt approach to doing things right**, School of business, Regent University, London, 1997.

102 Carlos Noronha, **The Theory of Culture-specific Total Quality Management : Quality management in Chinese regions**, Palgrave, New York, 2002.

103 David Hoyle, **Iso 9000 quality systems handbook**, 5 ed, Elsevier, Oxford, 2006.

104 David L.Kurtz, **Contemporary Marketing**, 15 th Ed, Cengage Learning, USA, 2012.

105 Franck Brulhart, **Les 7 points clés du diagnostique stratégique**, Ed. d'organisation, Paris, 2009.

106 Frédéric Canard, **Management de la qualité**, Ed. Lextenso, Paris, 2009.

107 Gerry Johnson and others, **Fundamentals of strategy**, Pearson Education, England, 2009.

108 Gilles Teneau, Jean-Guy Ahanda, **Guide commenté des normes et référentiels**, édition d'organisation (Eyrolles), Paris, 2009.

109 IBS America, Inc, **The 2012 Handbook for New Quality Managers**, Lexington, 2012.

110 Institute of Management Accountants, **Value Chain Analysis for Assessing Competitive Advantage**, New York, 1996.

111 J.Lendrevie et autres, **Mercator : Théorie et pratique du marketing**, Dunod, Paris, 2006.

112 Jack P.Pekar, **Total Quality Management: Guiding Principles for Application**, American society for testing and materials, Philadelphia, 1995.

113 James Cadle and Others, **Business Analysis Techniques**, CPI Antony Rowe, UK, 2010.

114 Jean Brilman, **les meilleures pratiques de management : Au cœur de la performance**, Edition d'Organisation, Ed 3, Paris, 2001.

115 Jean-Claude Tarondeau, Christine Huttin , **"Dictionnaire de stratégie d'entreprise"** , édition Vuibert, Paris ,2001.

116 Jean-François Soutenain et autres, **Management : Manuel et applications**, Editions Foucher, Vanves, 2008.

117 Jean Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, **Marketing stratégique et opérationnel**, 7 Ed, Ed Dunod, Paris, 2008.

118 Jens J. Dahlgaard and Others, **Fundamentals of Total Quality Management**, Taylor & Francis e-library, London, 2007.

119 Manuel Cartier et autres, **Maxi fiches de stratégie**, Dunod, Paris, 2010.

120 Michael E.Porter, **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**, The Free Press, New York, 1985.

121 Michel Porter, **l'avantage concurrentiel des nations**, inter-éditions, Paris, 1993.

122 Michel Porter, **l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, Paris, 1999.

123 Mohamed Zairi, **Total Quality Management for Engineers**, Woodhead Publishing Limited, Cambridge, 1991.

124 Ryu Fukui and others, **Handbook for TQM and QCC**, Vol 1, 2003.

125 Stephen Robbins, David DeCenzo, **Management : L'essentiel des concepts et des pratiques**, traduction : Valérie Lavoyer et Sébastien Marty, 4e édition, Nouveaux horizons, Paris, 2004.

126 Thomas L.Wheelen, J. David Hunger, **Strategic management and business policy**, Pearson Education, 13th Ed, New Jersey, 2012.

ب- الجرائد والمجلات والملتقيات والأطروحات:

127 Adeyemi Sidikat, Aremu Mukaila Ayanda, **Impact Assessment of Business Process Reengineering on Organizational Performance**, European Journal of Social Sciences, V. 7, N .1, 2008.

128 Akbar Javadian Kootanaee and Others, **Just-in-Time Manufacturing System : From Introduction to Implement, International Journal of Economics**, Business and Finance, Vol. 1, N. 2, March 2013.

129 Isabelle de Kerviler, La **compétitivité : Enjeu d'un nouveau modèle de développement**, Journal officiel de la république française, Paris, Octobre 2011.

130 J. M. Juran, **The Quality Trilogy: A Universal Approach to Managing for Quality**, the ASQC 40th Annual Quality Congress, Anaheim, California, May 20, 1986.

131 Joseph Sungau and Others, **Business Process Reengineering : The technique to improve delivering speed of service industry in Tanzania**, Independent Journal of management & production, V. 4, N. 1, January-June 2013.

132 Marta Fossas Olalla, **Information technology in Business Process Reengineering**, The forty-seventh International Atlantic Economic Conference, Vienna, March 16-23, 1999.

133 Namchul Shin, Donald F. Jemella, Busi**ness Process Reengineering and performance improvement : The case of Chase Manhattan Bank**, Business Process Management Journal, Vol. 8, N. 4, 2002.

134 R.W. Hoyer, Brooke B.Y. Hoyer, What is Quality ?, Quality Progress, Vol. 34, N. 7, July 2001.

135 Salman Z. Alharthi, **Sustainable competitive advantage : Toward a generic Framework**, International Journal Of Business Research and Development , Vol. 1, N .1, 2012.

136 Subramanian Muthu and Others, **Business Process Reengineering : A consolidated methodology**, The 4th annual International Conference on Industrial Engineering Theory, Applications and practice, November 17-20, 1999, San Antonio, 1999.

137 United Nations Industrial Development Organization, **Product quality: A guide for small and medium-sized organizations**, Vienna, 2006.

ج- مواقع الإنترنت:

138 http://asq.org/qic/display-item/?item=9421. Page consultée le: 13/05/2014.

139 http://www.iso.org/iso/home/about.htm Page consultée le: 20/07/2013.

140 http://www.juse.or.jp/e/deming/. Page consultée le: 10/05/2014.

141 http://www.kaaps.jo/node/59. Page consultée le: 05.06.2014.

142 https://www.deming.org/theman/theories/fourteenpoints. Page consultée le: 14/06/2014.

الملاحـــــــق

ملحق رقم (01):

استبيان

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإعداد دراسة تحت عنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة– دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–"، وذلك ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس سطيف 1، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة.

لذا يرجى التفضل بقراءة الاستبيان بتمعن، والإجابة على جميع فقراته بدقة، وذلك بوضع علامة (✓) بالخيار المناسب لإجابتك.علما أن المعلومات التي سيتم جمعها من خلال إجابتكم ستحاط بالسرية التامة كما ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا فائق احترامي وتقديري

الباحث

عزون فاروق

طالب ماجستير بمدرسة الدكتوراه إدارة أعمال والتنمية المستدامة – جامعة سطيف 01 –

إشراف

د. عبد الحفيظ عيمر

أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة جيجل –

الجزء الأول: البيانات الشخصية والعامة

ضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

1- الجنس:

☐ ذكـــر ☐ أنثـــى

2- السن:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3- المستوى الدراسي:

☐ أقل من ثانوي ☐ ثانوي

☐ جامعي ☐ دراسات عليا

4- الخبرة المهنية : ☐

الجزء الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

1- التزام الإدارة العليا

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تتخذ مؤسستكم الجودة شعارا لها.					
2	يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالجودة.					
3	تُلزم الإدارة العليا لمؤسستكم مختلف الأقسام بتطبيق خطة المؤسسة الخاصة بالجودة الشاملة.					
4	تقوم مؤسستكم بتوفير كافة الموارد اللازمة (أموال، أفراد) للتطوير المستمر في أنظمتها.					
5	تشارك الإدارة العليا لمؤسستكم العاملين جهودهم من أجل تحسين مستويات الجودة.					
6	تقدم الإدارة المكافآت والحوافز (مادية، معنوية) للعاملين لتشجيعهم على الإنتاج بجودة عالية.					
7	تخضع مؤسستكم العاملين بها للمساءلة عن جودة المنتجات.					
8	على المدى الطويل، فإن رضا الزبون عن المنتجات المقدمة هي المهمة الأساسية لمؤسستكم.					

9	توفر مؤسستكم فرص التكوين لجميع العمال على مختلف المستويات.					

2- التركيز على الزبون

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
10	يقوم المديرون بمؤسستكم بدراسة دورية للسوق للتعرف بشكل أدق على رغبات الزبائن.					
11	تقوم مؤسستكم بالاستماع إلى ما يتوقعه الزبائن من المنتجات المقدمة.					
12	تعتبر مؤسستكم شكاوى الزبائن دافعا كافيا لتحسين المنتجات المقدمة.					
13	تحرص مؤسستكم على تقليص الفجوة بين ما يتوقعه الزبائن وما يدركونه فعلا من المنتجات المقدمة.					
14	تحرص مؤسستكم على تلبية رغبات أكبر عدد ممكن من الزبائن.					
15	تقوم مؤسستكم بإجراء مقارنات لمستوى رضا زبائنها مع مؤسسات رائدة في نفس نشاطها.					

3- التحسين والتطوير المستمر

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
16	يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالبحث والتطوير.					
17	تعتبر مؤسستكم عملية التحسين والتطوير المستمر مطلبا أساسيا من متطلبات تحقيق الجودة العالية.					
18	عمال مؤسستكم ملتزمون بالتحسين المستمر للمنتجات المقدمة.					
19	تعمل مؤسستكم على تقليص العمليات والإجراءات الروتينية الزائدة.					
20	تعمل مؤسستكم على تقليص زمن الإنتاج باستمرار.					
21	لا يعني عدم وجود أخطاء أو عيوب التوقف عن التحسين المستمر بمؤسستكم.					

4- التعاون والمشاركة الجماعية

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
22	تقوم إدارة مؤسستكم بإشراك العاملين في اتخاذ القرار.					
23	هناك تعاون بين مختلف الأقسام بمؤسستكم.					
24	في حالة وقوع مشاكل في الإنتاج، تعمل مؤسستكم على إشراك جميع العاملين لإيجاد الحل الأنسب.					
25	يشجع المشرفون بمؤسستكم العمال على العمل الجماعي.					
26	تعتمد مؤسستكم على سياسة تفويض الصلاحيات للعاملين بها.					
27	يتم أخذ آراء العمال عند إجراء أي تغيير مرتبط بأعمالهم بالمؤسسة.					
28	تتميز العلاقة بين الإدارة والعاملين بالثقة المتبادلة.					
29	يتم التشاور مع العمال حول المنتجات المقدمة للزبائن.					

5- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
30	تعتبر مؤسستكم الجودة نتيجة العملية الوقائية وليس العملية التفتيشية.					
31	تحرص مؤسستكم على معالجة الأخطاء لتجنب تكرارها.					
32	قلة وقوع أخطاء العاملين ساهم في تحسين جودة المنتجات بمؤسستكم.					
33	توفر مؤسستكم التدريب اللازم لتنفيذ الأعمال المطلوبة بالشكل المرغوب فيه.					
34	تركز إدارة مؤسستكم على استخدام الصيانة الوقائية تجنبا لحدوث الأعطال.					

6- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
35	تتوفر بمؤسستكم تقنيات ووسائل اتصال فعالة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ القرار.					
36	تقوم إدارة مؤسستكم بتوفير المعلومات الحديثة المتعلقة بالجودة.					
37	توضع برامج التدريب بمؤسستكم بناء على أسس علمية واضحة.					
38	يعتمد وضع الإستراتيجيات بمؤسستكم على تحليل نقاط قوتها وضعفها، وفرص وتهديدات السوق.					
39	يتوفر لدى مؤسستكم شبكة إنترنت تمكن العمال من الحصول على المعلومات واستخدامها بكل سهولة.					

الجزء الثالث: الميزة التنافسية المستدامة

1- الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
40	تستخدم مؤسستكم كافة مواردها بصورة اقتصادية ورشيدة.					
41	تفضل مؤسستكم دعم نشاط البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.					
42	تسعى مؤسستكم إلى تخفيض تكاليف الإنتاج باستمرار.					
43	تتميز تكاليف الإنتاج بمؤسستكم بالانخفاض مقارنة بمنافسيكم.					
44	تمارس مؤسستكم رقابة شديدة على الإنفاق.					
45	تحرص مؤسستكم على تجنب أخطاء العمل للتقليل من التكاليف باستمرار.					

2- الاستمرارية في ميزة التميز

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
46	تقوم مؤسستكم بعمل تغييرات متكررة لنماذج المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين.					
47	تعمل مؤسستكم على تمييز منتجاتها بالجودة العالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.					
48	منتجات مؤسستكم صعبة التقليد.					
49	تعتمد مؤسستكم على الإبداع بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة وتمييزها.					
50	تسعى مؤسستكم إلى زيادة سرعة تقديم المنتجات بصفة مستمرة.					
51	أسعار منتجات مؤسستكم تنافسية.					
52	تقدم منتجات مؤسستكم قيمة عالية للزبائن مقارنة بسعرها.					
53	تستعمل مؤسستكم طرق ترويجية مبتكرة تحث الزبون على الشراء.					
54	تملك مؤسستكم علاقات جيدة مع زبائنها.					
55	أرباح مؤسستكم في تزايد مستمر.					

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	مقارنة بين المؤسسات التقليدية ومؤسسات إدارة الجودة الشاملة	22
02	مكونات المواصفات القياسية العالمية أيزو 9000	53
03	مقارنة بين الأيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة	59
04	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	131
05	متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة موزعة حسب عبارات الاستبيان	136
06	درجات مقياس ليكرت *(Likert)* الخماسي للاستبيان	137
07	مجالات الاتجاهات حسب مقياس ليكرت *(Likert)* الخماسي	137
08	نتائج قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ	139
09	توزيع أفراد المؤسسات محل الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	142
10	مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التزام الإدارة العليا	144
11	مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التركيز على الزبون	145
12	مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التحسين والتطوير للمستمر	147
13	مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التعاون والمشاركة الجماعية	148
14	مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	149
15	مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	150
16	مستوى الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة بالمؤسسات محل الدراسة	151
17	مستوى الاستمرارية في ميزة التميز بالمؤسسات محل الدراسة	153
18	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة واستمرارية ميزة التكلفة المنخفضة	155
19	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة واستمرارية ميزة التميز	156
20	تحليل التباين الأحادي *(Anova à 1 facteur)* لإدارة الجودة الشاملة حسب المتغيرات الديموغرافية للأفراد المجيبين بالمؤسسات محل الدراسة	158
21	تحليل التباين الأحادي *(Anova à 1 facteur)* للميزة التنافسية المستدامة حسب المتغيرات الديموغرافية للأفراد المجيبين بالمؤسسات محل الدراسة	159

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	العلاقة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة	14
02	إدارة الجودة الشاملة	21
03	سلسلة التفاعل	30
04	عجلة ديمنج للتحسين المستمر	32
05	نموذج مبسط لتحسين الأداء	42
06	النسب المئوية لمعايير الجائزة الأوروبية للجودة	43
07	دورة حياة الميزة التنافسية	74
08	أجزاء توقيت فترة التسليم	77
09	قوى التنافس الخمس	81
10	سلسلة القيمة	85
11	الإستراتيجيات العامة للتنافس	87
12	نظام الوقت المحدد	99
13	نموذج المنافسة المعتمدة على الوقت	100
14	منحنيا التطور لمؤسستين خلال سنة واحدة	108
15	دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية	109
16	الآثار الإيجابية للجودة العالية	111
17	العلاقة بين التعويضات وتحقيق الموارد البشرية للجودة	114
18	التوجه بالزبائن والميزة التنافسية	117
19	وفورات اقتصاديات الحجم بسبب تكرار الشراء	118
20	دورة الخدمة الجيدة	120
21	علاقة التركيز على الزبون الداخلي بتحقيق الربحية	121
22	سلسلة ديمنج للتحسين المستمر للجودة ووسائل تحققها ومعطياتها	123
23	نموذج الدراسة	133

فهرس المحتويات

فهرس المحتويـات

مقدمـــــــة 01

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الجودة الشاملة

تمهيـــد 11

4-مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة 12

1-3- ماهية الجودة وبعض مفاهيمها 12

1-1-5- مفهوم الجودة 12

1-1-6- أهمية الجودة 14

1-1-7- أبعاد الجودة 15

1-1-8- التطور التاريخي للجودة 16

1-4- ماهية إدارة الجودة الشاملة وبعض مفاهيمها 19

1-2-6- مفهوم إدارة الجودة الشاملة 19

1-2-7- أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة 23

1-2-8- مبادئ إدارة الجودة الشاملة 23

1-2-9- فوائد إدارة الجودة الشاملة 27

1-2-10-أهداف إدارة الجودة الشاملة 28

5-أبرز رواد وجوائز إدارة الجودة الشاملة 28

2-3- أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة 28

2-1-8- وولتر أي. شيوارت *Walter A.Shewhart*..... 28

2-1-9- وليام إي.ديمنج *William E.Deming*..... 29

2-1-10-جوزيف أم.جوران *Joseph M.Juran* 32

2-1-11-فيليب بي.كروسبي *Philip B.Crosby* 34
2-1-12-آرماند ف.فيجنباوم *Armand V.Feigenbaum* 35
2-1-13-كايرو إيشيكاوا *Kaoru Ishikawa* 37
2-1-14-جينيكي تاجوكي *Genichi Taguchi*..... 38
2-4- أبرز جوائز إدارة الجودة الشاملة 38
2-2-5- جائزة ديمنج 39
2-2-6- جائزة مالكوم بالدريج 40
2-2-7- الجائزة الأوربية للجودة 41
2-2-8- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز 44
6-تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير الأيزو 9000 45
3-3- تطبيق إدارة الجودة الشاملة 45
3-1-5- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة 46
3-1-6- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة 47
3-1-7- الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة 48
3-1-8- مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة 50
3-4- إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو 9000 51
3-2-7- مفهوم الأيزو 51
3-2-8- فوائد تطبيق الأيزو 9000 54
3-2-9- منهجية ومراحل تطبيق الأيزو 9000 55
3-2-10-الصعوبات التي تواجه الحصول على شهادة الأيزو 9000 57
3-2-11-أسباب فشل المؤسسات في جني ثمار تطبيق الأيزو 9000 58
3-2-12-علاقة نظام إدارة الجودة الشاملة بمعايير الأيزو 9000 59
خلاصة الفصل 61

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة

تمهيـــد 63

1-الإطار العام للتنافسية والميزة التنافسية المستدامة 64

1-1- ماهية التنافسية 64

1-1-1- مفهوم التنافسية 64

1-1-2- أنواع التنافسية 66

1-1-3- أسباب الاهتمام بالتنافسية 67

1-1-4- عوامل التنافسية 69

1-2- الميزة التنافسية المستدامة 69

1-2-1- جذور الميزة التنافسية 69

1-2-2- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وأهميتها 70

1-2-3- أنواع الميزة التنافسية 73

2-محددات الميزة التنافسية وأبعادها وخصائصها ومعايير الحكم على جودتها 73

2-1- محددات الميزة التنافسية وأبعادها 74

2-1-1- محددات الميزة التنافسية 74

2-1-2- أبعاد الميزة التنافسية 75

2-2- خصائص الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها 78

2-2-1- خصائص الميزة التنافسية 78

2-2-2- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية 79

3-مدخل بورتر*(Porter)* في بناء الميزة التنافسية 80

3-1- تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة 80

3-2- سلسلة القيمة 84

3-3- الاستراتيجيات التنافسية العامة 87

3-3-1- إستراتيجية الريادة بالتكلفة الأقل 88
3-3-2- إستراتيجية التمايز..... 90
3-3-3- إستراتيجية التركيز 92
4- إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة..... 94
4-1- استدامة الميزة التنافسية 95
4-1-1- أسباب فقدان الميزة التنافسية 95
4-1-2- تنمية وتطوير الميزة التنافسية 96
4-1-3- سبل استدامة الميزة التنافسية 97
4-2- تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال إدارة الجودة الشاملة 98
4-2-1- علاقة تقنيات إدارة الجودة الشاملة ببناء الميزة التنافسية واستدامتها 99
4-2-2- علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة 110
خلاصة الفصل 127

الفصل الثالث: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تمهيـــد 129
4- منهجية الدراسة الميدانية 130
1-1- تحديد مجتمع وحدود الدراسة 130
1-1-1- مجتمع وعينة الدراسة 130
1-1-2- مجالات الدراسة الميدانية 131
1-2- أدوات الدراسة الميدانية 132
1-2-1- أدوات جمع البيانات الأولية 132
1-2-2- نموذج ومتغيرات الدراسة 133

2-مراحل تطوير أداة القياس وأساليب المعالجة الإحصائية 135
2-3- مراحل تطوير أداة القياس 135
2-1-5- تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) 135
2-1-6- اختيار مقياس الاستبيان 137
2-1-7- الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبيان) 138
2-1-8- إجراءات توزيع الاستبيان وجمع البيانات 139
2-4- أساليب المعالجة الإحصائية 140
2-2-7- الثبات 140
2-2-8- التكرارات والنسب المئوية 140
2-2-9- المتوسط الحسابي 140
2-2-10-الانحراف المعياري 140
2-2-11-معامل الارتباط بيرسون *(Pearson)* 141
2-2-12-تحليل التباين الأحادي *(Anova à 1 facteur)* 141
6-عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات 141
3-2- عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية 141
3-3-7- عرض وتحليل بيانات الجزء الأول 141
3-3-8- عرض وتحليل بيانات الجزء الثاني 143
3-3-9- عرض وتحليل بيانات الجزء الثالث 151
3-3- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة..... 154
3-2-1- معامل ارتباط بيرسون *(Pearson)* 154
3-2-1- تحليل التباين الأحادي *(Anova à 1 facteur)* 157
3-3- اختبار الفرضيات 161
3-3-1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى 161

3-3-2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية 163
3-3-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة 164
3-3-4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة 165
3-3-5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الخامسة 166
3-3-6- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية السادسة 167
خلاصة الفصل 169
خاتمـــــة 171
قائمة المراجع 177
الملاحق 185
فهرس الجداول 192
فهرس الأشكال 193
فهرس المحتويات 195

ملخص:

يطرح مجال الأعمال الحديث العديد من التحديات للمؤسسات، ولعل أهم ما يميز هذا الأخير هو ذلك الانفتاح الاقتصادي الكبير والمنافسة الشديدة، مما يزيد في حجم التهديدات والمخاطر التي تواجهها هذه المؤسسات. ومن هذا المنطلق، تبرز للوجود حتمية الانتقال من طرق الإدارة والتسيير التقليدية إلى اعتماد وتطبيق طرق الإدارة الحديثة التي بإمكانها مساعدة المؤسسات على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من التكيف بشكل سريع وبمرونة عالية مع تحديات هذا المناخ الاقتصادي الجديد.

وقد تناولت هذه الدراسة موضوعا على درجة كبيرة من الأهمية وهو دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث أجريت الدراسة على مجموعة متكونة من 11 مؤسسة اقتصادية جزائرية من خلال إبراز دور كل من التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين والتطوير المستمر، التعاون والمشاركة الجماعية، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق في تحقيق الاستمرارية في كل من ميزة التكلفة المنخفضة وميزة التميز بها. حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر واضح لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية المستدامة، التحسين المستمر.

Abstract:

The modern business field presents many challenges for organizations. This field characterized by a great economic openness and intense competition that increases the size of threats and risks faced by these organizations. This perspective highlights the inevitability of transition from traditional management methods to modern ones, which can help organizations gain a sustainable competitive advantage that enables them to be quickly and flexibly adapted to the challenges of the new economic environment.

This study examined a topic of great importance and that is the role of total quality management in achieving sustainable competitive advantage. The study was conducted on a group composed of 11 Algerian economic organizations highlighting the role of senior management commitment, customer focus, continuous improvement, cooperation and Total employee involvement, prevention of errors before they occur, and fact-based decision making in achieving sustainability in both low cost and differentiation advantages. The results indicate the presence of a clear impact of total quality management on achieving sustainable competitive advantage in this group of economic organizations.

Keywords: total quality management, sustainable competitive advantage, continuous improvement.