



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودوره في تبني الإستراتيجيات
التنافسية الحديثة في منظمات الأعمال
- دراسة حالة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير

- تخصص إدارة أعمال -

إشراف الأستاذ:

د. العيداني إلياس

إعداد الطالب:

مداح مراد

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي تيسمسيلت	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. بوزكري جيلالي
مقررا	المركز الجامعي تيسمسيلت	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. العيداني إلياس
مناقشا	المركز الجامعي تيسمسيلت	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. سماعيل عيسى
مناقشا	جامعة خميس مليانة	أستاذ	أ.د. خشير محمد
مناقشا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. هنرشي طارق
مناقشا	جامعة المدية	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. بوسهوه نذير

السنة الجامعية 2021/2020

إني رأيت أنه لا يكتب أحدا كتابا في يومه إلا قال في غده:

لو غُيِّرَ هذا لكان أحسن،

ولو زيد هذا لكان يستحسن،

ولو قُدِّمَ هذا لكان أفضل،

ولو تُرِكَ هذا لكان أجمل.

وهذا من أعظم العبر،

وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر.

- القاضي الفاضل عبد الرحيم البيساني -



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودوره في تبني الإستراتيجيات
التنافسية الحديثة في منظمات الأعمال
- دراسة حالة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير

- تخصص إدارة أعمال -

إشراف الأستاذ:

د. العيداني إلياس

إعداد الطالب:

مداح مراد

لجنة المناقشة:

الصفة	المؤسسة الجامعية	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي تيسمسيلت	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. بوزكري جيلالي
مقررا	المركز الجامعي تيسمسيلت	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. العيداني إلياس
مناقشا	المركز الجامعي تيسمسيلت	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. سماعيل عيسى
مناقشا	جامعة خميس مليانة	أستاذ	أ.د. خشير محمد
مناقشا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. هنرشي طارق
مناقشا	جامعة المدية	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. بوسهوه نذير

السنة الجامعية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

الشكر والحمد لله حمدا كثيرا على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل

وعلى كل النعم التي أنعمها علينا،

وأقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الدكتور "إلياس العيداني"

الذي غمرني بنبيل أخلاقه ورحابة صدره وحسن توجيهه وإرشاده ودعمه،

كما أتوجه بالشكر إلى

أعضاء لجنة التكوين في الدكتوراه

زملاء الدفعة

أعضاء لجنة المناقشة

أساتذة وإداريي المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت

عمال مجمّع صيدال لصناعة الأدوية

وفي الأخير، أشكر كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى

روح أبي رحمه الله،

أمي العزيزة التي طالما كانت سندا لي في حياتي،

إخوتي وأخواتي وكل أفراد عائلتي،

وجميع أصدقائي.

ملخص

تهدف الدراسة إلى توضيح الدور الذي يلعبه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمات الأعمال، حيث تتمثل المتغيرات المستقلة في مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي: (دعم الإدارة العليا، التوجه بالعمل، مشاركة وتمكين العاملين، التحسين المستمر، إدارة العمليات، توطيد العلاقة مع الموردین)، بينما المتغير التابع يمثل مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمات الأعمال وهي: (مؤشر الحذف، مؤشر التخفيض، مؤشر الرفع، مؤشر الإيجاد).

تمثل مجتمع الدراسة في جميع عاملي منظمة أعمال جزائرية وهي مجمع "صيدال" لصناعة الأدوية، أختيرت منهم عينة عشوائية تتكون من 123 عاملا لاستقصائهم ومعرفة آرائهم حول متغيرات الدراسة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات إستبيان الدراسة تم إختبار الفرضيات الموضوعية والتوصل إلى وجود علاقة إرتباط قوية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتوفر مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمة الأعمال محل الدراسة، ووجود علاقة تأثير لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في: (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، إدارة العمليات، توطيد العلاقة مع الموردین) على توفر مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة عند مستوى الدلالة الإحصائية المفروض عند 5%.

الكلمات المفتاحية: الجودة - إدارة الجودة الشاملة - الاستراتيجيات التنافسية الحديثة.

Abstract:

The study aims to clarify the role that the application of total quality management principles plays in adopting modern competitive strategies in business organisations, where the independent variables are the principles of Total Quality Management, namely: (Higher administration support, orientation towards the client, engaging and empowering employees, continuous improvement, operations management, and consolidating the relationship with suppliers), while the dependent variable represents the indicators of adopting modern competitive strategies in business organisations, namely: (elimination index, reduction index, raising index, creation index).

The study population is represented in all the staff of an Algerian business organization, the pharmaceutical industry complex "Saidal", a random sample of 123 workers was selected from them to investigate and find out their opinions on the study variables, by using the descriptive and analytical approach, and depending on the statistical analysis of the study questionnaire data, the hypotheses developed were tested and it was reached that there is a strong correlation between the application of the principles of total quality management and the availability of the indicators of adopting modern competitive strategies in the business organization under study, and the existence of an impact relationship of the application of total quality management principles which are: (Higher administration support, continuous improvement, operations management, and consolidating the relationship with suppliers) On the availability of indicators of adopting modern competitive strategies at the level of statistical significance imposed at 5%.

Keywords: Quality - Total Quality Management - New Competitive Strategies.

فهرس امحتويات

الصفحة	المحتوى
	تشكر
	إهداء
	ملخص
II	فهرس المحتويات
V	قائمة الأشكال والجداول
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري العام لإدارة الجودة الشاملة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: التأصيل النظري للجودة
3	المطلب الأول: مفهوم الجودة
10	المطلب الثاني: أبعاد الجودة
12	المطلب الثالث: أهمية الجودة
14	المطلب الرابع: مراحل التطور التاريخي لفلسفة الجودة
17	المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة
17	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
20	المطلب الثاني: رواد إدارة الجودة الشاملة
26	المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
33	المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة
33	المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
34	المطلب الثاني: التغييرات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
37	المطلب الثالث: معوقات وأخطاء تطبيق إدارة الجودة الشاملة
39	المطلب الرابع: الأدوات المساعدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
50	المبحث الرابع: المواصفة القياسية الدولية لنظام إدارة الجودة ISO9001
50	المطلب الأول: الإطار النظري العام للمواصفة القياسية الدولية ISO9001
58	المطلب الثاني: تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع مواصفة ISO9001 والحصول عليها
63	المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمواصفة ISO9001
66	خلاصة الفصل

67	الفصل الثاني: تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمات الأعمال
68	تمهيد
69	المبحث الأول: الإطار النظري العام للإستراتيجية التنافسية
69	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الاستراتيجية
76	المطلب الثاني: المدخل التقليدي في التفكير الإستراتيجي التنافسي
89	المطلب الثالث: المدخل الحديث في التفكير الإستراتيجي التنافسي
91	المبحث الثاني: التأصيل النظري لإستراتيجية المحيط الأزرق
91	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق
97	المطلب الثاني: إبتكار القيمة: حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق
99	المطلب الثالث: أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق
106	المبحث الثالث: مبادئ صياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق
106	المطلب الأول: مبادئ صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق
123	المطلب الثاني: مبادئ تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق
130	المبحث الرابع: تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في ظل إدارة الجودة الشاملة
130	المطلب الأول: دور تطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة
131	المطلب الثاني: دور تطبيق مبدأ التوجه بالعميل في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة
133	المطلب الثالث: دور تطبيق مبدأ مشاركة وتمكين العاملين في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة
134	المطلب الرابع: دور تطبيق مبدأ التحسين المستمر في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة
135	المطلب الخامس: دور تطبيق مبدأ إدارة العمليات في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة
137	المطلب السادس: دور تطبيق مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة
139	خلاصة الفصل
140	الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية
141	تمهيد
142	المبحث الأول: تحليل الواقع والتشخيص الإستراتيجي لمجمع صيدال
142	المطلب الأول: واقع الصناعة الدوائية عالميا ووطنيا
149	المطلب الثاني: التعريف بمجمع صيدال

160	المطلب الثالث: التحليل البيئي لمجمع صيدال
168	المطلب الرابع: جهود مجمع صيدال لتحسين الجودة وابتكار القيمة
174	المبحث الثاني: التعريف بالدراسة الميدانية
174	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
174	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
176	المطلب الثالث: نموذج الدراسة
177	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
183	المطلب الخامس: المعالجة الإحصائية
185	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
185	المطلب الأول: تحليل نتائج محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة
189	المطلب الثاني: تحليل نتائج محور مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة
193	المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة
193	المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى
197	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية
203	خلاصة الفصل
204	خاتمة
208	قائمة المصادر والمراجع
226	الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

أولاً، قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
23	ثلاثية جوران	01
29	دورة PDCA	02
30	نموذج العملية	03
31	نموذج العملية ضمن سلسلة العميل-المورد	04
39	مخطط التدفق	05
41	مخطط السبب والأثر	06
42	ورقة الكشف	07
44	مخطط باريتو	08
45	المدرج التكراري	09
47	خريطة الرقابة	10
48	أنواع الإرتباط	11
57	متطلبات نظام إدارة الجودة المتوافق مع مواصفة ISO9001	12
65	العلاقة بين مواصفة ISO9001 وإدارة الجودة الشاملة	13
73	النموذج الأساسي لمدرسة التصميم	14
76	نموذج قوى المنافسة الخمسة	15
81	نموذج المجموعات الإستراتيجية	16
83	الإستراتيجيات التنافسية العامة	17
94	نموذج النمو لإستراتيجية إنشاء الأسواق	18
98	ديناميكية التميز والتكلفة المنخفضة التي تؤسس لابتكار القيمة	19
101	نسيج الإستراتيجية لصناعة مشغلات ألعاب الفيديو قبل سنة 2006	20
102	إطار العمل ذي الفعاليات الأربع	21
104	شبكة الحذف والتخفيض والرفع والإيجاد لمنتج "Wii"	22
105	نسيج الإستراتيجية لصناعة مشغلات ألعاب الفيديو بعد سنة 2006	23
116	الطبقات الثلاثة لغير الزبائن	24
118	سياق إستراتيجية المحيط الأزرق	25

119	خريطة منفعة المشتري	26
120	إسقاط عرض إستراتيجية المحيط الأزرق على خريطة منفعة المشتري	27
121	معبر السعر إلى كتلة المشتريين المستهدفة	28
126	نتائج وجود أو غياب العملية العادلة في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية	29
127	تحقيق المواثمة الإستراتيجية	30
153	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	31
167	خريطة الصناعة الدوائية حسب نموذج Porter للمجموعات الإستراتيجية	32
177	نموذج الدراسة	33

ثانياً: قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	أبعاد جودة السلع المادية	10
02	أبعاد جودة الخدمات	12
03	مقارنة بين المنظمات التقليدية ومنظمات إدارة الجودة الشاملة	19
04	نموذج لإنشاء مخطط باريتو	44
05	مقارنة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية المحيط الأحمر	92
06	المبادئ الثمانية لإستراتيجية المحيط الأزرق	106
07	الخطوات الأربعة لتصوير الإستراتيجية	114
08	حصص السوق لأكبر المجمعات الصيدلانية العالمية لسنة 2019	145
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	175
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	175
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	175
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	176
13	سلم درجات مقياس ليكرت	178
14	معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة	179
15	معامل الارتباط بيرسون لفقرات محور مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة	180

181	معامل الارتباط بييرسون لمحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة	16
182	معامل الارتباط بييرسون لمحور مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة	17
182	معامل ألفا كرونباخ لثبات فقرات محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة	18
183	معامل ألفا كرونباخ لثبات محور مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة	19
185	المقاييس الوصفية لتحليل فقرات الدراسة	20
185	تحليل نتائج فقرات مبدأ دعم الإدارة العليا	21
186	تحليل نتائج فقرات مبدأ التوجه بالعمل	22
187	تحليل نتائج فقرات مبدأ مشاركة وتمكين العاملين	23
187	تحليل نتائج فقرات مبدأ التحسين المستمر	24
188	تحليل نتائج فقرات مبدأ إدارة العمليات	25
189	تحليل نتائج فقرات مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين	26
189	تحليل نتائج فقرات مؤشر الحذف	27
190	تحليل نتائج فقرات مؤشر التخفيض	28
191	تحليل نتائج فقرات مؤشر الرفع	29
192	تحليل نتائج فقرات مؤشر الإيجاد	30
194	معاملات الارتباط بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة	31
198	ملخص نموذج الانحدار وتحليل تباين الانحدار ANOVA	32
198	اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية t	33

مقدمة

مدخل:

يشهد العالم حدوث تحولات وتطورات كبيرة ومتسارعة شملت جميع مجالات الحياة، والتي تعتبر نتائج لظاهرة العولمة بأبعادها السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية وغيرها، وكان للبعد الاقتصادي الحظ الأوفر فيها نتيجة تحرير التجارة الخارجية وتحركات رؤوس الاموال ونشوء تحالفات وتكتلات اقتصادية كبرى غزت من خلالها المنظمات المتعددة الجنسيات أسواق العالم، خاصة في ظل الانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات والاستخدامات المتزايدة لشبكة الانترنت، والتي ساعدت على كسر الحواجز بين الدول وعولمة الأسواق، فغزت جراء ذلك المنتجات الأجنبية الأسواق المحلية، وأصبح العالم سوقا واحدا تسوده المنافسة الشرسة والحادة، والتي زادت حدتها بتحول العميل المحلي بفعل هذه التطورات من مجرد عميل بسيط يرضى بالقليل إلى عميل عالمي متشدد في طلباته وشروط إرضائه.

وأمام هذه الظروف من اشتداد للمنافسة وارتفاع سقف رغبات العملاء وتعدد البدائل أمامهم مع سهولة وصولهم إليها، أصبحت المنظمة المعاصرة تبحث عن مناهج إدارية حديثة تساعدها على التأقلم مع هذه الظروف ومواكبة التطورات والتحولات التي تحدث في بيئتها لكي تضمن بقائها واستمرارها في نشاطها، ويأتي منهج إدارة الجودة الشاملة في مقدمة هذه المناهج، حيث تعتبر منهجا إداريا متكاملا وشاملا لجميع مكونات المنظمة يهدف أساسا إلى تحقيق رضا العملاء بتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها وعلى كافة مستوياتها وأنظمتها وعملياتها وهيكلها ومواردها وأفرادها.

وتعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الإدارية التي استحوذت على الاهتمام الواسع للمختصين والباحثين، ولاقت نجاحا وشيوعا في التطبيق لدى منظمات الأعمال، وكان اليابانيون هم السباقين لاستيعاب الرهان الذي تمثله الجودة لتطوير صناعاتهم ومنتجاتهم، فبعد أن كانت توصف منتجاتهم عقب الحرب العالمية الثانية بالمنتجات الرديئة، أصبحت عبارة "صنع في اليابان" مرادفة للجودة العالية والسعر المعقول، فالاهتمام الذي أولته المنظمات اليابانية للجودة كنظام إداري، يعد أحد العوامل الأساسية في تحقيق قدرتها التنافسية الدولية التي تجسدت في منتجاتها ذات الجودة العالية والسعر المنخفض والتي غزت الأسواق الأمريكية والأوروبية، مؤكدة بذلك أن الجودة لا تعني بالضرورة السعر المرتفع، وأن تخفيض التكلفة لا يتنافى مع الرفع في الجودة بل يمكنه أن يكون نتيجة له، فقد أسهم النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في وعي المنظمات عبر العالم وإدراكها لأهمية إدارة الجودة الشاملة، وقد لقيت قبولا وانتشارا عالميا وتطبيقا واسعا لها، حيث وصفها البعض بأنها الثورة الصناعية الثانية وأداة مهمة للنجاح في القرن الواحد والعشرين.

وفي ظل إحتدام المنافسة أصبح من المحتم على المنظمة تبني نماذج أعمال واستراتيجيات حديثة تسمح لها بتبوء مكانة مرموقة بين منافسيها وتحقيق توسع ونمو مريح في نشاطها، دون نماذج الأعمال والإستراتيجيات التنافسية القائمة بمفهومها التقليدي والتي لم تبقى لها جدوى في ظل ظروف المنافسة الحالية، فبدلاً من أن تحاول المنظمة أن تغلب على منافسيها بأن تستحوذ على حصصهم السوقية بالحصول على أكبر كمية ممكنة من الطلب الحالي الموجود في السوق عن طريق التميز بخصائص منتجاتها أو تخفيض تكاليفها، فإنها من خلال إنتهاج الإبداع في إستراتيجيتها يمكنها تحقيق قفزة قيمية بابتكار قيمة جديدة للعملاء بعرضها لمنتجات تمنح لهم منافع أكبر وبتكاليف أقل، مما يمكنها من خلق طلب جديد وإنشاء مساحات سوقية جديدة بعيدا عن تناول منافسيها.

وتعتبر المنظمات التي تنشط في الصناعة الصيدلانية بصفة عامة والصناعة الدوائية بصفة خاصة من بين المنظمات التي تقدم منتجات تعتبر مهمة لعملائها وللمجتمع ككل، لذا بادرت الجزائر في السنوات الماضية بالعديد من الاجراءات والإصلاحات لدعم تنمية الصناعة الدوائية الوطنية وعلى رأسها مجمع "صيدال"، وأمام إحتدام المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر وانفتاح الأسواق المحلية على المنتجات الأجنبية أصبح لزاما على المنظمات الجزائرية الارتقاء بجودة منتجاتها لمواجهة منافسيها من خلال إرضاء عملائها، وهو ما يتم من خلال تبنيتها لإدارة الجودة الشاملة كفلسفة ومنهج للتحسين المستمر لمنتجاتها وجميع مكوناتها، كما يتعين عليها تبني نماذج أعمال واستراتيجيات تنافسية بمنظور حديث يقوم على تطوير ما تقدمه هذه المنظمات من منتجات تحقق لها عوائد وأرباح تضمن إستمراريتها ونموها، وتمنح في الوقت ذاته منافع إضافية للعملاء وتخفيض مهم للتكاليف، وهذا ما يمكننا من صياغة إشكالية هذا البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يساهم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمات الأعمال؟

وتقتضي معالجة هذه الإشكالية طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمات الأعمال؟
 - هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمات الأعمال؟
- فرضيات الدراسة:**

يمكننا صياغة الفرضيات الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

- توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمة الأعمال؛

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمة الأعمال؛

أسباب اختيار الموضوع:

يمكن إجمال أهم أسباب اختيار الموضوع في:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع بمتغيريه والرغبة في البحث والتعمق فيه؛

- محاولة إثراء الجامعة الجزائرية والمكتبات العربية ببحث جاد في حقل معرفي يعرف إهتماما لافتا من قبل الخبراء والمسيرين؛

- محاولة الوصول إلى نتائج تعود بالنفع إلى منظمات الأعمال خاصة الجزائرية منها.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تمس موضوعا صنع ولا يزال يصنع الحدث في مجال الإدارة في العالم بصفة عامة، وفي الجزائر بصفة خاصة، ومن أهم النقاط التي تدعم أهمية هذا الموضوع نجد:

- أهمية إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري أثبت نجاحه في الكثير من منظمات الأعمال العالمية؛

- محاولة إسقاط الدراسات العلمية في هذا المجال على الواقع العملي لمنظمة الأعمال الجزائرية، والتي تواجهها تحديات تنافسية تزيد حدتها يوما بعد يوم في ظل عولمة المنافسة وإنتتاح الإقتصاد الجزائري على الأسواق الخارجية، مما يعطىالدراسة قيمة وأهمية بالغة من كونها تمكن من إعطاء صورة عن واقع منظمات الأعمال الجزائرية وتساعدنا على الاستفادة من نتائجها؛

- تقديم توصيات يمكن أن تساعد في توسع ونمو منظمات الأعمال الجزائرية عبر تبنيها للإستراتيجيات التنافسية الحديثة؛

- تزويد المكتبات العربية بمرجع جديد في مجال إدارة الجودة الشاملة وأيضا في مجال الإستراتيجية، والذي قد يفيد الطلبة والأساتذة والباحثين والخبراء والمسيرين في أبحاثهم وتوسيع معارفهم.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- تحديد المنطلقات الفكرية والإحاطة بالمبادئ الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة كيفية وأساليب وشروط ومراحل تطبيقها؛
- التأصيل النظري للإستراتيجيات التنافسية الحديثة وأهمية وكيفية تبنيتها في منظمات الأعمال في ظل تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
- الوقوف على الفرص المتاحة لمنظمات الأعمال الجزائرية لتحقيق أسبقيات تنافسية في مجالات ونشاطات لم يتم اكتشافها والوصول إليها واستغلالها بعد؛
- معرفة واقع تطبيق منظمة الأعمال محل الدراسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتحليل العلاقة بين هذا التطبيق وتبنيها للإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

منهج الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات المقترحة، إتمدت الدراسة في جانبها النظري على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الجوانب الفكرية والفلسفية لإدارة الجودة الشاملة والإستراتيجيات التنافسية الحديثة والعلاقة بينهما، وذلك بالرجوع إلى المصادر والمراجع والدراسات التي لها علاقة بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي للدراسة فقدم تم جمع البيانات من خلال الإستبانة التي تم توزيعها على عينة من عمالي منظمة الأعمال محل الدراسة ليتم تحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS.

الدراسات السابقة:

بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية والتي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، وجدنا أنه تم ربطها بمتغيرات عديدة، لكننا لم نجد من ربطها بمتغير تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة، مثلما تم ربطها في دراستنا هذه، وفيما يلي الدراسات التي تناولت أحد متغيري الدراسة أو جزءا منه:

1- دراسة بومدين يوسف (2006): دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الإقتصادية - مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة أساسا إلى محاولة إيجاد علاقة وثيقة بين تبني إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة وتأثيرها على بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، والتي تساهم بدورها في تحقيق الأداء المتميز كهدف يضمن البقاء والنمو وتنافسية هذه المؤسسة.

كما هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية تحليل البيئة التنافسية وبناء وتعزيز الميزة التنافسية بما يحقق الأداء المتميز في ظل التحولات الكبيرة والمتسارعة في ظروف بيئة المؤسسة، مع تقديم الإطار الفكري والنظري لمفهوم الأداء وأسلوب إدارة الجودة الشاملة وسبل تطبيقها كفلسفة إدارية حديثة.

وهدف الدراسة أيضا إلى إظهار الدور الأساسي الذي يلعبه تبني نظام إدارة الجودة في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، وذلك على إثر برامج إعادة التأهيل التي باشرتها الدولة، وأهم القواعد والأسس المعمول بها دوليا لهذا الغرض على رأسها الحيازة على المواصفة القياسية الدولية ISO9001، وذلك لإنشاء نظام متكامل لإدارة الجودة يساهم في تحقيق أهداف وتحسين أداء المؤسسات الجزائرية.

ولتوضيح أثر تطبيق نظام لإدارة الجودة يتطابق مع متطلبات مواصفة ISO9001 على تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة، أجريت دراسة الحالة على جميع أفراد المستويات الإدارية في المؤسسة، وعددهم 267 فردا، حيث تم توزيع 70 إستبيان تم الإجابة على 40 منها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة مفادها أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من العوامل الأساسية التي تساعد على تطوير واستدامة الأداء العالي للمؤسسات لما لها من أهمية في تحقيق وبناء الميزة التنافسية وزيادة قدرتها على منافسة المؤسسات الأجنبية؛ وتوصلت الدراسة أيضا إلى حقيقة مفادها المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بصفة عامة ليس بمقدرها التنافس على الصعيد الدولي لأسباب عديدة أهمها غياب خطط وسياسات واضحة للجودة بهذه المؤسسات، والتطبيق الخاطئ لها في حال وجودها، إضافة إلى ضعف الأهتمام بالعنصر البشري، وعدم وجود نظم معلومات فعالة بها، كما توصل الباحث إلى تسجيل مؤشرات أداء إيجابية بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا يدل على أن وجود نظام جودة تتطابق متطلباته مع مواصفة ISO9001 له دور مهم في تحسين أداء المؤسسة.

2- دراسة أحمد بن عيشاوي (2008): إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر.

حاولت هذه الدراسة إبراز كيفية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحديد الشروط الكفيلة بتحقيقه على مستوى المؤسسات الفندقية في الجزائر، وذلك من خلال دراسة عينة من المؤسسات الفندقية ذات خمسة نجوم في الجزائر، وقد تم التوصل إلى اقتراح عناصر المنهجية المناسبة المؤدية إلى تحقيق هذا التطبيق، والتي تمثلت أساسا في كيفية التحكم في تطبيقات ومهارات التسيير، ووضع إستراتيجية مناسبة للجودة وتنفيذها وفق إجراءات مدروسة ومحكمة.

واعتمد الباحث في دراسته الميدانية على أسلوب استقصاء المديرين لمختلف الإدارات العليا والوسطى والإشرافية للمؤسسات الفندقية عينة البحث (والذي بلغ عددها 5 فنادق)، لأن مسؤولية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعود للمديرين في المؤسسة الفندقية في المقام الأول، وقد بلغ عددهم 88 مديرا تم توزيع إستمارات الاستبيان عليهم، لتتم إستعادة 42 إستمارة إستبيان مجاب عنها منها 38 إستمارة صالحة للمعالجة الإحصائية، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تعد إدارة الجودة الشاملة منهجا تسييريا متكاملا يجدر بالمؤسسات الاقتصادية السعي إلى تطبيقه بفضل ما يتوفر عليه من مبادئ وأساليب وتقنيات يصعب تعويضها، حيث في حالة تطبيقها الصحيح سوف يمكن المؤسسة من تحقيق الجودة العالية والعمل على تحسينها باستمرار، وهو لا يتعارض مع مدخل ISO9001 لإدارة الجودة، لاسيما بعد التعديل الأخير لمواصفاته، والذي يدعو من خلالها إلى توفير الجودة وفق المواصفات المتفق عليها دوليا؛

- طبيعة النشاط في المؤسسات الفندقية ذات صفة خدمية وغير ملموسة في غالبها، وهي تستدعي مهارة عالية لتأديتها، ضمن ما يسمى بالصناعة الفندقية أو صناعة الضيافة التي غالبا ما تتصف بشدة المنافسة، حيث تؤكد النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة في ذات الوقت على أن منهج إدارة الجودة الشاملة يعد مصدرا متميزا لتمكين تلك المؤسسات من امتلاك الميزة التنافسية ويحثها على تطويرها باستمرار لضمان البقاء، ثم الاستمرار والنمو وسط التطورات الحالية للبيئة الفندقية وذلك بفضل ما يتوفر عليه هذا المنهج من مداخل يصعب تعويضها، والمتمثلة أساسا في اكتساب القدرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة، مما يساعد على بيعها بأسعار تنافسية وكذلك التسويق في الوقت المناسب والزمن المحدد لتلبية حاجات العملاء والقدرة على تقديمهم القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لهم والمؤدي إلى إرضائهم وإكتساب ثقتهم وولائهم، مما يصعب من اختراق بقية المنافسين إليهم؛

- هناك عدم جاهزية واضحة للمؤسسات الفندقية في الجزائر للتكفل اللازم بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بسبب جملة من المعوقات البيئية سواء على مستوى البيئة الخارجية العامة أو الخاصة أو البيئة الداخلية لهذه المؤسسات، بالإضافة إلى مجموعة من المعوقات التسييرية حالت دون توفر المتطلبات الأساسية لتحقيق هذا المسعى؛

- تبين من خلال نتائج الدراسة أن المنهجية المناسبة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر تتحقق من خلال تحديد مجموعة من العناصر القادرة على إزالة الأسباب المؤدية إلى حدوث تلك المعوقات،

والتي تحول دون التكفل اللازم بتطبيق هذا المسعى، حيث تمثلت هذه العناصر تحديدا في ضرورة التحكم اللازم في مهارات وتقنيات التسيير وإتقان تطبيقاته الذي يعد الأرضية الصلبة والقاعدة المتينة التي يشترطها بناء مشروع إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تدريب وتحفيز العنصر البشري بهذه المؤسسات، وإعداده الجيد للقيام بهذه المهام، ثم ضرورة التركيز على البعد الاستراتيجي في تسيير هذه المؤسسات الذي يمكنها من تحديد صورتها المستقبلية وسط التحولات السريعة للاقتصاد المحلي والدولي، وبالتالي بناء أهدافها الإستراتيجية التي تضمن لها البقاء والاستمرار والتفوق.

3- دراسة قويدر عياش (2011): إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية - حالة مجمع E.N.A.D، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.

تناولت هذه الدراسة الدور الذي يلعبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري في تحقيق تنافسية المؤسسة، وذلك من خلال التحسين المستمر لكافة مكوناتها، آخذة المؤسسة الجزائرية كحالة تطبيقية للموضوع. وبعد التعرف على المنطلقات النظرية والفلسفية التي يعتمدها مدخل إدارة الجودة الشاملة بالتطرق لمختلف نماذجها، كان تركيز الدراسة بعدها على التغيير الثقافي كعامل له دوره في إبراز وقبول منهج إدارة الجودة الشاملة وهذا بالتطرق لمختلف الأبعاد المتعلقة به، وتم بعد ذلك إلى كشف الرابط بين التنافسية وإدارة الجودة الشاملة، من كون أن التحولات الاقتصادية التي برزت على المستوى العالمي أسست لنمط إداري يمكن المؤسسة من تحقيق تنافسياتها وفق مداخل جديدة يمكن أن تجسدها إدارة الجودة الشاملة.

وفي دراسته الميدانية قد اعتمد الباحث على أسلوب استقصاء آراء عمال المجمع محل الدراسة والذي يتكون من شركات القطاع العام الخاصة بالمنظفات بالجزائر والمنضوية تحت اسم مؤسسة كبرى هي مجمع ENAD، حيث بلغ عددهم 1802 عامل، وقد تم إسترجاع 221 إستمارة إستبيان صالحة للمعالجة الإحصائية، وذلك من أصل 283 إستمارة تم توزيعها عليهم عشوائيا، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- مرت المؤسسة الجزائرية بمحاولات إصلاح عديدة، لكنها لم تستطع أن تمتلك قرار إدارتها بنفسها، لا من ناحية التخطيط ولا من ناحية تحديد أهدافها وأولويات التعامل مع محيطها، حيث كانت تخضع في جل قراراتها إلى الوصاية المركزية؛

- كانت هناك مجهودات بذلت في مجال التنافسية، وذلك من خلال برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتنافسية الصناعية، وبرنامج ميداء، وكذا جهود الدولة في مجال بناء هيكل جودة متكامل بدءا من التقييس والاعتماد والمطابقة والملكية الصناعية وجائزة الجودة الجزائرية؛

- بالرغم من حصول شركات ووحدات المجمع محل الدراسة على شهادة الايزو في إطار نشاطها في قطب من أقطاب الصناعة الجزائرية، وهو قطاع المنظفات ومواد التنظيف، مما مكنها من تحسين أدائها، إلا أنها لم تصل بها إلى المستوى المطلوب للحصول على مكانة سوقية مناسبة لحجمها وإمكاناتها في السوق المحلية والسوق العالمية خاصة في ظل المنافسة التي يشهدها هذا القطاع بدخول المتعاملين الأجانب إلى السوق الوطنية، وهذا ما تؤكدته نتائج الدراسة حين توصلت إلى أنه لم توجد بعد بالمجمع محل الدراسة الأرضية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يعني ضرورة بذل مجهودات أكبر في هذا المجال.

4- دراسة فاروق عزون (2015): دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
- دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر.

تناولت هذه الدراسة الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وأجريت الدراسة الميدانية على مجموعة مكونة من 11 مؤسسة اقتصادية جزائرية، بهدف إبراز دور كل من التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، والتحسين والتطوير المستمرين، والتعاون والمشاركة الجماعية، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق في تحقيق إستدامة كل من ميزة التكلفة المنخفضة وميزة التميز بها، حيث تم توزيع 55 إستمارة إستبيان على مجموعة من عملي الإدارة العليا والوسطى بالمؤسسات محل الدراسة، واسترجع منها 53 استمارة منها 51 إستمارة صالحة للدراسة والتحليل الإحصائي، ليتبين الاهتمام متوسط المستوى للمؤسسات محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة، وكذا بالميزة التنافسية المستدامة المحققة بها، إذ قدرا بالمستوى المتوسط، وتم التعرف بعد ذلك 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 بمدخلها (استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة واستمرارية ميزة التميز)، حيث تأكد وجود علاقة ارتباط دالة وقوية بين المتغيرين، كما تم التأكد من وجود دور مهم وأثر واضح لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات محل الدراسة.

5- دراسة معالي عباس الشريف عبد الرحمن (2018): إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية (دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم)-،
أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

تناولت هذه الدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي، وكذا أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، فقد هدفت إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، حيث تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على أسلوب استقصاء آراء عمال مجموعة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم بالسودان، وتم توزيع 256 إستمارة إستبيان على مجموعة من عمالي المصانع المشكلين لعينة الدراسة، تم استرجاع 216 منها وهي صالحة للدراسة والتحليل الإحصائي، وتم التوصل من خلال الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، ووجود أثر للمتغير المعدل (الثقافة التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، إضافة إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها الكبير على أداء المصانع محل الدراسة خاصة فيما يتعلق بجوانب الربحية والإنتاجية ورضا العملاء، كما تبين أيضا أن للثقافة التنظيمية أثر في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي.

6- دراسة مهند سعيد عمرو (2015): إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار) ودورها في ابتكار القيمة للشركة وللعميل لدى الشركات العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين، وتمثل مجتمع الدراسة التي تمت وفق المنهج الوصفي التحليلي في جميع العاملين في الشركات السبعة الكبرى العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين، والحاصلة على وكالات لشركات عالمية، حيث بلغ عدد المستجوبين 533 مسؤولا وعمالا، ليتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 226 مستجوبا تم توزيع إستمارات الإستبيان عليهم.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب تطبق إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة بدرجة عالية جدا في نشاطها؛
- وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية بين تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة كمتغير مستقل، وبين ابتكار القيمة للشركة وللزبون معا كمتغير تابع؛
- وجود دور بدرجة عالية جدا لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة في ابتكار وتحقيق القيمة للشركة وللزبون معا، ولكل منهما على حدى؛

- وجود دوافع قوية وبدرجة عالية جدا لدى الشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب في فلسطين لتبني وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة، وجاءت الدوافع المتعلقة بالزبائن في المرتبة الأولى من بين مجموعات الدوافع، تلاها الدوافع المتعلقة بالمنافسة والمنافسين، ثم الدوافع المتعلقة بالسوق، ثم الدوافع المتعلقة بالموارد، مع أن جميع الدوافع كانت موجودة بدرجة عالية جدا.

7- دراسة يوسف موسى محمد الحوراني (2017): مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال استكشاف مدى توفر مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في (الابتكار، الزيادة، التقليل، الاستبعاد) وتأثيرها على أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (جودة المنتج، الاستجابة للزبائن، فاعلية المنظمة، كفاءة المنظمة، المرونة، الكلفة، الابداع).

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل مشكلة الدراسة، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من 120 موظف (مدراء الشركات ومدراء التسويق ومدراء الانتاج ومدراء العمليات) من عدد 40 شركة تعمل في الصناعات الغذائية في قطاع غزة بفلسطين، وقد تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم إسترداد 101 إستبانة منها من أصل 120 واحدة تم توزيعها، وقد أظهرت الدراسة بأنه يوجد إهتمام ملحوظ وموافقة كبيرة من قبل شركات الصناعات الغذائية على توفر وتطبيق مؤشرات إستراتيجية المحيط الأزرق، كما توجد علاقة قوية بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، كذلك تؤثر إستراتيجية المحيط الأزرق بمؤشراتها منفردة (الابتكار، الزيادة، التقليل) على أبعاد الميزة التنافسية (جودة المنتج، الابداع، المرونة، الكلفة، الاستجابة للزبائن، كفاءة المنظمة، فاعلية المنظمة)، أما مؤشر الاستبعاد فلا يوجد له تأثير.

8- دراسة Samsul Alam و Mohammad Tariqul Islam (2017): أثر استراتيجية المحيط الأزرق على الأداء التنظيمي: مراجعة الأدبيات نحو منطق التنفيذ.

Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A literature review toward implementation logic, IOSR Journal of Business and Management, Vol 19, N^o1, version 3.

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في إظهار السيناريو العام لاستراتيجية المحيط الأزرق وتأثيره على الأداء التنظيمي، حيث قامت بتحديد خصائص استراتيجية المحيط الأزرق التي توفر للمستخدمين إطار عمل لإنشاء

مساحة سوقية غير متنازع عليها، وتحويل وجهات نظر مسيري المنظمات من المنافسة الحالية إلى إنشاء قيمة مبتكرة وطلب جديد، وتم التطرق في هذه الدراسة كذلك إلى تاريخ هذه الإستراتيجية ومقارنتها مع استراتيجية المحيط الأحمر، بالإضافة إلى منهجية وأهمية واحتياطات تطبيقها على مستوى المنظمة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن إستراتيجية المحيط الأزرق تؤثر بشكل إيجابي على الأداء إذا تم تطبيقها في المنظمات بشكل صحيح، وذلك من خلال إجراء هذه المنظمات لتحليل وتشخيص معمق باستعمال الأدوات العملية وأطر العمل التحليلية التي تقترحها هذه الإستراتيجية، وبالأخص قبل الشروع في التنفيذ لمعرفة مدى ملاءمة هذه الإستراتيجية بالنظر إلى خصائص المنظمة وظروفها.

9- دراسة وعد جرجنازي (2018): أثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية - دراسة

ميدانية في المصارف الخاصة في حماه- ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية للمصارف الخاصة العاملة في حماه بسوريا، وذلك من خلال استكشاف مدى توفر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في (الاستبعاد، الزيادة، التقليص، الابتكار) وتأثيرها على الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع).

تألف مجتمع الدراسة من المصارف الخاصة العاملة في مدينة حماه والمكونة من خمسة مصارف، وتم تحديد ثلاثة مصارف (هذه المصارف هي بنك بيمو السعودي الفرنسي، وبنك بيلوس سوري، وبنك البركة السوري)، وأما عينة الدراسة فقد اشتملت على الأفراد العاملين في هذه المصارف من مدراء ورؤساء الأقسام ومعاونيهم وموظفين إداريين، حيث بلغ عددهم 55 موظفاً، وتم توزيع 55 استمارة استبيان، استعديت منها 50 إستمارة 48 منها صالحة للدراسة والتحليل الإحصائي.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة وأثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار) في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الخاصة العاملة في حماه، وكان أكبر تأثير لبعده الاستبعاد، ثم تلاه من حيث درجة التأثير بعد الابتكار وبعده التقليص، ليأتي بعد الزيادة بالمرتبة الأخيرة.

10- دراسة إيمان عوني أبو يوسف (2019): دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق جودة

الخدمات التمويلية في البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

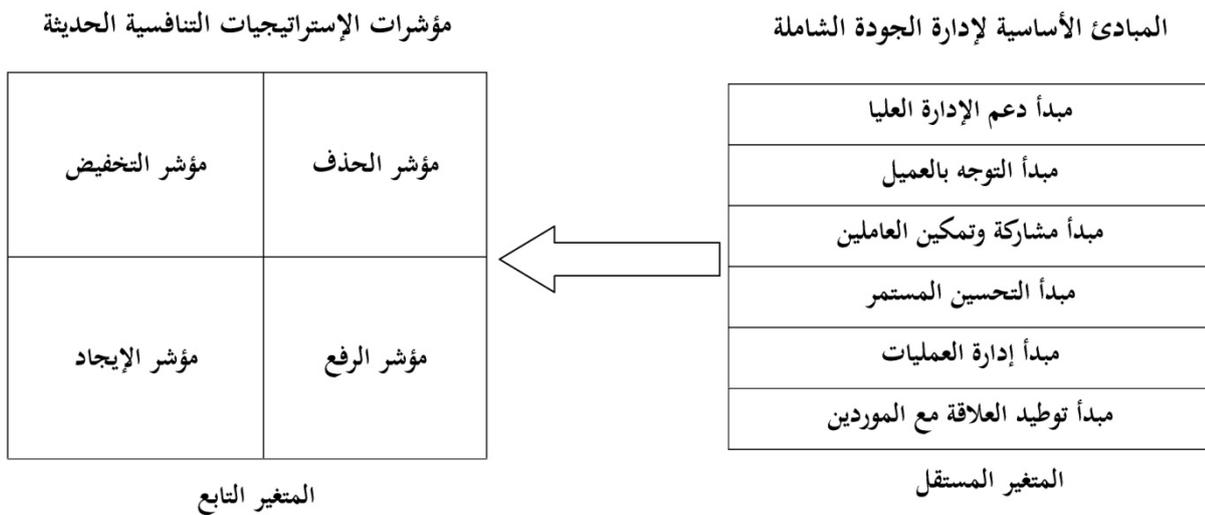
هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق جودة الخدمات التمويلية في البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي البنوك الإسلامية في فلسطين (البنك الإسلامي الفلسطيني، والبنك الإسلامي العربي) العاملين في قسم التمويل، والبالغ عددهم 220 موظف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والإعتماد على أسلوب العينة العشوائية المنتظمة في هذه الدراسة، ليتم توزيع 140 إستبانة بلغ عدد الاستبانات المستردة منها 132 استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى موافقة الباحثين على توفر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق كان بدرجة مرتفعة وبلغ 77,4 %، كما أن مستوى إجابات الباحثين حول جودة الخدمات التمويلية كان بدرجة مرتفعة وبلغ 81,2 %، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق بجميع مؤشرات أي محاورها (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) وجودة الخدمات التمويلية في البنوك الإسلامية، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدين من أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وهما (الزيادة والاستبعاد) على جودة الخدمات التمويلية، حيث أن هذه الأبعاد فسرت 58% من التباين الكلي في جودة الخدمات التمويلية.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

أ- الحدود الموضوعية: جاءت الدراسة لمعرفة الدور الذي يلعبه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمات الأعمال؛ وتنطوي الحدود الموضوعية تحت هذا النموذج:



ب- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مجمع صيدال لصناعة الأدوية، ويقع مقره الرئيسي بالجزائر العاصمة، وله فروع ووحدات ومراكز بحث ومصانع تابعة له بولايات جزائرية.

ج- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال سنة 2020.

هيكل الدراسة:

قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول؛ فصلين نظريين وفصل تطبيقي، سبقتهم مقدمة وتبعتهم خاتمة كما يلي:

يلي:

- مقدمة: وجاءت للتعريف بالدراسة والعناصر المنهجية والأطر المحددة لها؛

- الفصل الأول: وتطرقنا فيه للمتغير المستقل وهو إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالتأصيل النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة ومختلف مبادئها وأدوات ومراحل تطبيقها، إضافة إلى تبيان علاقتها بالمواصفة القياسية الدولية لنظام إدارة الجودة ISO9001؛

- الفصل الثاني: وتناولنا فيه المتغير التابع وهو الإستراتيجيات التنافسية الحديثة، وذلك بالتأصيل النظري لمفهوم الإستراتيجية، والفرقة بين المدخلين أو المنظورين التقليدي والحديث للتفكير الإستراتيجي التنافسي، ليتم بعد ذلك تناول إستراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية تنافسية حديثة بالإحاطة بمفهومها ومختلف المفاهيم المتعلقة بها، إضافة إلى التطرق إلى مبادئ صياغتها وكذا تنفيذها، كما تم في الأخير توضيح العلاقة بين تبني منظمة الأعمال للإستراتيجيات التنافسية الحديثة وتطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة؛

- الفصل الثالث: وتم فيه التطرق إلى واقع الصناعة الدوائية على مستوى العالم وواقعها في الجزائر، كما تم التعريف بمنظمة الأعمال محل الدراسة، ومختلف الجهود المبذولة من طرفها لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتبنيها للإستراتيجيات التنافسية الحديثة، كما تضمن هذا الفصل أيضا دراسة ميدانية لمنظمة الأعمال محل الدراسة من خلال التعرف وتحليل آراء عمالها حول الدور الذي يلعبه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بها في تبنيها للإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

- خاتمة: وتجمع مختلف النتائج التي تم التوصل إليها، إضافة إلى مقترحات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري العام لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد

تعتبر الجودة من أهم المفاهيم والمدخل الحديثة التي تستخدمها منظمات الأعمال لتحقيق رضا عملائها، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة ومنهجاً إدارياً حديثاً هدفه الأساسي تحقيق رضا العملاء من خلال مدخل الجودة، وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لمنظمات الأعمال تطبيقها من أجل تحسين أدائها وتعزيز مكانتها في السوق، وذلك في ظل المنافسة الشديدة السائدة وعمولة الأسواق وتطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

وتتطرق الدراسة في هذا الفصل إلى مختلف الأطر النظرية لكل من مفهوم وأهمية الجودة، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومختلف روادها ومبادئها وأدواتها ومراحل وصعوبات تطبيقها في منظمات الأعمال، كما تتطرق إلى تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع المواصفة القياسية الدولية ISO9001 وعلاقته بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: التأصيل النظري للجودة

تعتبر الجودة العالية للمنتجات والخدمات من أهم المداخل التي تنتهجها منظمات الأعمال اليوم لكسب حصص لها في الأسواق المحلية والعالمية في ظل المنافسة المحتدمة التي تعيشها، وهذا من أجل أن تضمن بقائها واستمراريتها في نشاطها وكذا نموها وتوسعها، ونحاول من خلال هذا المبحث من دراستنا الوصول إلى مفهوم الجودة وأهميتها وتحديد مراحل التطور التاريخي لفلسفتها.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

للإحاطة بمفهوم الجودة نتطرق أولاً لنشأة هذا المفهوم، ثم نحاول توضيحه، وبعدها نذكر مختلف أبعاد جودة المنتجات سواء كانت سلعا مادية أو خدمات.

أولاً: نشأة مفهوم الجودة

إن المكانة المرموقة التي وصلت إليها الجودة في منظمات الأعمال وما رافقها من مفاهيم وفلسفات حديثة لم تكن وليدة عصرنا الحالي، بل كان للجودة مكان في مختلف الحضارات القديمة عبر التاريخ، وتنسب أقدم الاهتمامات بالجودة إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية إبان حكم أول ملوكها "حمورابي"، إذ ضمت قوانينه قانوناً يخص التجارة أوجب على من يقدم ما هو غير جيد أو ناقص القيمة مما يتاجر به من سلعة أو خدمة القيام بإصلاحه، كما تشير الوقائع التاريخية في القرن الخامس عشر قبل الميلاد إلى تأكيد قدماء المصريين على الجودة في بناء ودهان جدران المعابد المصرية القديمة واشتراط الالتزام بالجودة في تشييد الأهرامات¹.

والدين الإسلامي الحنيف أكد على قيمة العمل وضرورة إتقانه منذ بزوغ فجره على البشرية، فرغم أن الأدب المعاصر يشير إلى أن الاهتمام بالجودة بدأ مع بداية القرن العشرين، إلا أن كل الشواهد والأدلة تشير إلى أن المسلمين كانوا الرواد الأوائل في هذا المجال، والقرآن الكريم وسيرة الرسول المصطفى محمد -صلى الله عليه وسلم- شواهد دامغة على أن المسلمين كانوا الرواد المبدعين في ذلك²، فالإسلام دين الإجابة والإتقان والنفذ والجزاء الأوفى، وعلى الرغم من إنفراد الغرب بصياغة أسس الجودة وفق الفهم المادي، إلا أن الإسلام قدّم لها اعتبارياً قبل أربعة عشر قرناً، حيث لا يمكن تناول هذا المفهوم بمعزل عن حياة المجتمع المنبثقة أساساً من التوجيه الرباني في قوله تعالى "مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْتَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّه حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ

¹ شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017، ص7.

² محمد عبد الوهاب الغزوي، إدارة الجودة الشاملة، 2019/05/11، نقلا عن:

ادارة-الجودة-الشاملة/2422724/https://fr.scribd.com/document/

مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ" (سورة النحل، الآية 97)، إذ تصف الآية الكريمة الإطار العام لممارسات الجودة في المجتمع وفي المجالات كافة¹.

وقد عبّر عن مضامين الجودة في النصوص القرآنية في أكثر من موقع، نذكر منها ما يلي²:

- إجادة العمل وفق صيغة الحفظ والعلم: "قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْم" (سورة يوسف، الآية 55)؛

- إحسان العمل وإجادته وفق القوة والأمانة والتأهيل: "قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ" (سورة القصص، الآية 26)؛

- الدقة في القياس والتقدير: "وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ" (سورة النمل، الآية 88)، "فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ، وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ" (سورة الزلزلة، الآيتين 7 و 8)؛

- إجادة الصنع: "أَنْ اِعْمَلْ سَابِغَاتٍ وَقَدِّرْ فِي السَّرْدِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ" (سورة سبأ، الآية 11) والسابغات هي الدروع، والأمر الرباني "قدّر في السرد" يعني أن لا تجعل الدرع سميكاً فيصعب على المقاتل حمله ولا خفيفاً بحيث لا يقاوم الضربات؛

- التحفيز على أساس الجودة: "إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا" (سورة الكهف، الآية 30).

وعلى السياق نفسه يأتي تأكيد السنة المطهرة في عديد المواقف والأحداث التي أعطت وصفاً للإجادة والإحسان، فقد قال رسول الله محمد -صلى الله عليه وسلم- "إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ" وقال -صلى الله عليه وسلم- "لَا تَكُونُوا إِمَعَةً تَقُولُونَ إِنَّ أَحْسَنَ النَّاسِ أَحْسَنًا وَإِنْ ظَلَمُوا ظَلَمْنَا، وَلَكِنْ وَطَّنُوا أَنْفُسَكُمْ إِنْ أَحْسَنَ النَّاسُ أَنْ تُحْسِنُوا وَإِنْ أَسَاءُوا فَلَا تَظْلَمُوا"³، فالإحسان هنا يتضمن معنى التمام والإكمال وفعل الشيء الجيد وإخلاصه لله عز وجل، وبذلك تكون الجودة مظهراً من مظاهر الإحسان وثمره من ثماره⁴، كما أوصى -صلى الله عليه وسلم- بإتقان العمل في قوله "إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَقَنَهُ" وقوله "مَنْ

¹ ميسر إبراهيم الجبوري، إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية، 2018، ص 11، 2019/05/04، نقلا عن:

https://www.researchgate.net/profile/Moyassar_Aljuboury2/publication/322635517_adart_aljwdt/links/5a65a95aaca272a1581fb806/adart-aljwdt

² نفس المرجع السابق، ص ص 11-12.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فلسفة وفكر... قبل أن تكون تطبيقاً، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 12.

⁴ محمد فلاق، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات -، دار النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2018، ص 21.

غشنا فليس منا" والإتقان هنا يستدعي من المرء أن يؤدي عمله على أكمل وجه وأن يسعى للوصول به إلى مرحلة الكمال الإنساني بحيث يقوم بالعمل بكل تفاصيله دون تقصير أو تفريط أو غش أو خداع¹.

وفي العصر الحديث، اعتبرت إسهامات المفكرين والعلماء الغربيين فيما يتعلق بالفكر الإداري بدءاً من "Fredrick Taylor" وجهوده في صياغة النظرية العلمية التي ركزت على العمل وتحسين أدائه، و"Henri Fayol" صاحب النموذج الوظيفي للإدارة الذي اهتم بالجانب الهيكلي وبتقسيم العمل وتوزيع المهام، و"Elton Mayo" ونظريته للعلاقات الإنسانية التي ربطت بين زيادة الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين، والنتائج المهمة التي أحدثتها الثورة الصناعية، اعتبرت جانباً مهماً من التطور الذي حدث في مفاهيم الجودة وفلسفتها²، أما التطوير المهم الذي قدمه العالم الإحصائي "Shewhart" للرقابة على الجودة في بداية العشرينات من القرن الماضي، فقد اعتبر البداية العلمية الحقيقية لمرحلة الجودة بمفهومها الحديث والتي لازالت مستمرة حتى الآن، والتي كان لإسهامات الرواد على غرار Feigenbaum, Juran, Deming, Taguchi, Ishikawa, Crosby أثر كبير في تشكيل وصياغة فلسفتها وأدواتها³، وطرح "Deming" -وهو أكبرهم إسهاماً- فلسفته وأدواته بداية في الولايات المتحدة الأمريكية، لكنها لم تلق اهتماماً هناك، وعندما انتقل إلى العمل خبيراً في إحدى الشركات اليابانية منذ سنة 1931، اهتم اليابانيون بتلك الأفكار التي حملها لهم وحولوها إلى تطبيق عملي وحققوا من خلالها ما يسمى بمعجزة الجودة اليابانية، والتي تشكلت معالمها منذ بداية الخمسينيات من القرن الماضي⁴، وبعد ثلاثين عاماً، بدأت بوادر الاهتمام بالجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بسبب التغيرات التي طرأت منذ الثمانينات، فقد كانت أمريكا تنتج نسبة كبيرة من الإنتاج العالمي، وبدأت هذه النسبة تنخفض تدريجياً لصالح المنافسة الأجنبية على رأسها الشركات اليابانية التي بدأت بتقديم سلع ذات جودة عالية وبأسعار أقل، مما سمح لها بالإستيلاء على الكثير من الأسواق التي كانت تسيطر عليها أمريكا، ومنذ ذلك الحين دأبت الشركات الأمريكية وتبعتها شركات من باقي دول العالم إلى تبني برامج الجودة الشاملة باعتبارها من ضروريات نجاح منظمات الأعمال في القطاعين الصناعي والخدمي⁵.

¹ محمد فلاح، مرجع سبق ذكره، ص22.

² أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM - الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية-، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص19.

³ محمد عبد الوهاب الغزوي، مرجع سبق ذكره، ص4.

⁴ أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص20.

⁵ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص44.

ثانياً: مفهوم الجودة

قبل التطرق إلى مفهوم الجودة إصطلاحاً كيفما توصل إليه العديد من الهيئات والخبراء والمتخصصين، نتطرق أولاً إلى الجودة من الجانب اللغوي.

1- لغة

يرجع أصل كلمة "جودة" في اللغة إلى "جود"، والجيد من كل شيء خلاف الرديء، وفعلها "جَادَ" ومنه جاد جودة وأجاد، أي صَبَّرَهُ جيداً فهو جيد، وأجاد القول أو العمل، أي أتى بالجيد منه، وعليه فالجودة تنصب على الكيفية والصفة في الشيء¹.

وتعرف كلمة جودة باللاتينية بأنها مشتقة من كلمة "Qualities"، ويقصد بها طبيعة الشيء أو الشخص ودرجة صلاحه².

ويعرفها قاموس Oxford بأنها درجة التميّز وأفضليته³.

كما وردت في قاموس Webster على أنها صفة أو درجة إمتياز ودرجة تفوّق يمتلكها شيء ما⁴.

2- اصطلاحاً

وردت تعريفات عديدة ومختلفة لمصطلح الجودة، ويعود هذا الاختلاف لاختلاف منطلقات ووجهات نظر أصحابها، ومن بين هذه التعريفات نذكر ما يلي:

- يعرف Feigenbaum الجودة على أنها المزيج الكلي لخصائص المنتج والخدمة المتأتمية من التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة، والذي من خلاله يلبي المنتج والخدمة توقعات العملاء عند الاستخدام⁵؛

- وعرف Deming الجودة بأنها تلبية الحاجات الحالية والمستقبلية للمستهلك⁶، فلا يمكن الحكم على منتج ما ما أنه جيد إذا لم يلبي حاجات المستهلكين وتوقعاتهم؛

¹ محمد صبري محمود، السيد السيد البحيري، إتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، السعودية، 2009، ص7.

² محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص19.

³ محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص19.

⁴ عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة - معايير (الإيزو)، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص21.

⁵ Shailendra Nigam, **Total Quality Management: An Integrated Approach**, EXCEL BOOKS, India, 2005, p9.

⁶ John S.Oakland, **Total Quality Management -Text with cases**, 3rd edition, Butterworth-Heinemann publications, USA, 2003, p4.

- كما تعرف الجودة عند Juran بأنها الملائمة للاستخدام بهدف تلبية حاجات العملاء¹، أي أن السلعة أو الخدمة تكون ذات جودة عالية عندما تكون ملائمة لاستخدام العميل وتحقق له الغرض من شرائها؛
- والجودة عند Crosby هي المطابقة مع المتطلبات أو المعايير أو المواصفات²، أي أن منتج السلعة أو مقدم الخدمة عندما يلتزم بمطابقة هذه السلعة أو الخدمة مع المواصفات والتصميمات التي تم وضعها مسبقاً، حينئذ نعتبر أن هذه السلعة أو الخدمة ذات جودة عالية؛
- ويراها Bank على أنها الإشباع التام لاحتياجات المستهلك بأقل تكلفة داخلية³، وفي ذات السياق يراها Dean & Evans أنها تلبية توقعات المستهلك أو تحقيق ما يفوق هذه التوقعات⁴، أي أن التركيز يكون هنا على طرح منتج يحقق توقعات المستهلك أو ما يفوقها وذلك بأقل تكلفة قد تسمح بتخفيض سعر هذا المنتج.
- نلاحظ من خلال استعراض التعريفات السابقة للجودة وجود اختلافات واضحة فيما بينها رغم أنها تكمل بعضها البعض ولا تتنافى فيما بينها، ويعتبر Garven أول من قام بتصنيف تعريفات الجودة ضمن مداخل فكرية رئيسية، وتمثل هذه المداخل فيما يلي⁵:
- أ- **التفوق**: أي أن الجودة تعني التميز، بحيث يستطيع المستخدم تمييز جودة المنتج من عدمه حتى قبل تجربته، ويعتمد هذا التمييز على إدراك وحس المستخدم بحيث يشعر بالمنتج بأنه ذو جودة عالية أو العكس مقارنة بما عهده من منتجات أخرى⁶؛
- ب- **الاعتماد على المنتج**: حيث تحدد جودة منتج ما من خلال الفروقات في كميات بعض مكوناته أو صفاته، فالمنتج ذو الجودة العالية يكون أصلب أو أنعم أو أقوى من المنتج ذي الجودة الرديئة؛
- ج- **الاعتماد على المستخدم**: فالجودة هنا تتحدد حسب درجة ملائمة المنتج للإستخدام، وقدرته على تلبية توقعات واختيارات المستخدمين له؛

¹ Moyassar Ibraheem Ahmed Aljuboury, **A comparative study of Deming's and Juran's total works: changing the quality culture towards Total Quality Management**, Retrieved 05/01/2019, from Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/319880587_A_comparative_study_of_Deming's_and_Juran's_total_works_changing_the_quality_culture_towards_Total_Quality_Management

² Adrian Wilkinson & al., **Managing with Total Quality Management Theory and Practice**, Macmillan Press LTD, England, 1998, p8.

³ محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص19.

⁴ دربال أمنة، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم خلال الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، الجزائر، 2010، ص6.

⁵ د. ديمينج، روبرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة - أسس ومبادئ وتطبيقات، ترجمة هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص18.

⁶ محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص20.

د- الاعتماد على التصنيع: فالجودة في هذه الحالة تتحدد بدرجة مطابقة المنتج لمواصفات تصميمه التي تم وضعها؛

هـ- الاعتماد على القيمة: أفضل منتج من حيث الجودة حسب أصحاب هذا المدخل هو الذي يقدم للعميل أو المستخدم أقصى ما يمكن من منافع بأقل سعر ممكن، لذلك يجب على المنظمات أن تضمن أثناء تصميم منتجها تحقيقه لأكثر قدر ممكن من المنافع للعميل أو المستخدم، وتضمن في نفس الوقت انخفاض تكاليفه¹.

يتضح لنا أن كل مدخل من مداخل تعريف الجودة له نقاط قوة يختص بها عن بقية المداخل، فمثلاً مدخل الجودة كمطابقة للمعايير يعتبر أكثر أهمية وفعالية في التأكيد على الكفاءة والإنتاجية في مجال التصنيع منه في مجال الخدمات، كما أن لكل مدخل نقاط ضعف، فالجودة مثلاً كإنتاج أو تفوق من الصعب جداً قياسها أو تشغيلها، ويميل مدخل الجودة كمطابقة للمعايير إلى التركيز الداخلي على الإنتاج ما يعني إهماله لآراء العملاء، في حين أن مدخل الجودة كتلبية لتوقعات العملاء غالباً ما يعاني من الصعوبة والتعقيد وارتفاع تكلفة القياس².

وإذا تمعنا في ما سبق يتضح أن مفهوم الجودة لدى المنتج يختلف عموماً عن مفهومها لدى المستهلك، وفيما يلي بيان هذا الاختلاف:

1- مفهوم الجودة لدى المنتج أو المصنّع: تتحدد جودة المنتج بالنسبة للمنتج أو المصنّع من خلال ثلاث جوانب، وهي الجودة كما يتم تحديدها في تصميم المنتج وهو ما اصطلح على تسميتها بجودة التصميم، والجودة التي تتحقق خلال العملية الإنتاجية وسميت بجودة الإنتاج، والجودة كما تظهر عند الاستعمال الفعلي للمنتج بواسطة المستهلك والتي سميت بجودة الأداء .

أ- جودة التصميم: وتتمثل في توفر بعض الخصائص المعينة الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج، وقد يتطلب ارتفاع مستوى جودة التصميم مادة خام أفضل أو معدات أدق أو عمال أكثر مهارة³، حيث ترتبط عملية تصميم المنتج بالقدرات المادية والبشرية والتكنولوجية المتوفرة لدى المنظمة⁴.

ب- جودة الأداء: وهي التي ترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها، وهو ما اصطلح على تسميته بدرجة الاعتمادية أو الجدارة التي يقصد بها قدرة السلعة على أداء مرضي تحت ظروف

¹ بمجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) - المفهوم والفلسفة والتطبيقات، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016، ص24.

² Adrian Wilkinson & al., Op.cit, p8.

³ مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص43.

⁴ وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص16.

التشغيل العادية ولمدة معينة، إضافة إلى درجة سهولة عملية صيانة وإصلاح المنتج عند الحاجة¹، وترتبط غالباً جودة الأداء بجودة التصميم، إذ لكي تكون جودة الأداء عالية ينبغي أن تكون جودة التصميم بدورها عالية.

ج- جودة الإنتاج (جودة المطابقة): وتعبّر عن البعد الآخر من الجودة الناتج عن ظروف الإنتاج الفعلية²، ويتوقف مستوى الجودة هنا على جميع المراحل التي تمر بها عملية الإنتاج والنقل والتخزين وغيرها من العمليات، وما يرتبط بها من مواد وآلات مستعملة في الإنتاج ومهارات وطرق للعمل³.

ومن هنا نستنتج أن المنتجات الجيدة أو عالية الجودة من وجهة نظر المنتج أو المصنّع تستوجب ضرورة تطابق مواصفات المنتج مع التصميم الجيد لهذا المنتج والذي يتوقع منه تحقيق أداء عالي عند استخدامه.

2- مفهوم الجودة عند العميل أو المستهلك: ينظر المستهلك إلى الجودة على أنها القيمة التي حصل عليها من وراء شرائه لسلعة أو خدمة ما، أي أن الجودة هنا تعني المناسبة للاستعمال، وعند تقييم المستهلك لمناسبة السلعة للاستعمال ولما تحقق له من قيمة عند استهلاكها، فإنه يهتم بعدة جوانب تتمثل فيما يلي⁴:

أ - المكونات المادية للجودة: في مجال صناعة السلع تشير المكونات المادية للجودة إلى خصائص السلعة مثل المظهر والأناقة والعمر المتوقع للسلعة والاعتمادية وسهولة الاستخدام وإمكانية الحصول على هذه السلع بالكميات المطلوبة واللازمة للمواجهة المستمرة للاحتياجات وفي المواعيد المحددة، أما فيما يتعلق بتقسيم الخدمات فإن المكونات المادية للجودة ترتبط بالخدمة المقدمة وظروف تقديمها، وبالنواحي الجمالية الداخلية والخارجية للموقع الذي تؤدي فيه الخدمة، والأدوات المستعملة في ذلك؛

ب - الدعم المقدم مع المنتج: يعتبر الدعم الذي تقدمه المنظمة المقدمة للمنتج أو ما يعرف عادة بخدمات ما بعد البيع مساوياً في أهميته لجودة المنتج ذاته، إذ أن المستهلك يكون قلقاً إذا كانت مثلاً القوائم المالية الخاصة بالمنتج غير صحيحة، أو إذا تأخرت المنظمة في القيام بإجراءات الضمان أو التعويض؛

ج - الانطباع أو الأثر النفسي: حيث لا ينبغي إهمال الجوانب النفسية للجودة، ففي منظمات الخدمات هناك اتصال مباشر بين المستهلك ومقدم الخدمة، لذا فإن مظهر وتصرفات مقدم الخدمة هي أمور هامة جداً يمكن أن تؤثر على إدراك المستهلك للجودة، وبالنسبة للمنظمات الصناعية فإن جودة المنتج قد يُحكم عليها على أساس الاتصال مع رجال البيع أو الإعلان والذي ينقل انطباعاً إيجابياً أو سلبياً للمستهلك عن جودة المنتج.

¹ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص37.

² نفس المرجع السابق، ص37.

³ وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص16.

⁴ مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سبق ذكره، ص45.

وبصفة عامة، يتوقف نجاح منظمات الأعمال على دقة إدراك الإدارة لتوقعات المستهلك، وعلى درجة تضيق الفجوة بين توقعات المستهلك والخصائص الفنية والتشغيلية للمنتج، فيجب عليها أن تبحث منذ البداية عن ما يريده المستهلك من خصائص في المنتج (وهو ما يتضمن مفهوم المستهلك للجودة)، ثم تترجم هذه الخصائص إلى مواصفات فنية تتوافر في المنتج (جودة التصميم)، ثم تنظم العملية الصناعية بما يتضمن صنع السلعة أو تقديم الخدمة بالمواصفات التي تم وضعها (جودة الإنتاج أو المطابقة)، وهو ما يمكنها من تحقيق الأداء المتوقع منها (جودة الأداء)، وإهمال أي من هذه العناصر يؤدي في النهاية إلى التأثير السلبي على درجة جودة هذا المنتج.

المطلب الثاني: أبعاد الجودة

ترتبط جودة المنتج أساساً بتلبية حاجات ورغبات المستهلك، فهي التي تحدد للمنتج الخصائص والصفات التي يتم على أساسها تصميم المنتج ومن ثم إنتاجه إذا كان سلعة أو تقديمه إذا كان عبارة عن خدمة، حسب مواصفات هذا التصميم، لذا فإن هنالك أبعاداً لجودة المنتجات والتي تعتبر معايير أو مقاييساً أو محددات للخصائص والصفات التي يتم من خلالها معرفة مدى ودرجة جودة هذا المنتج، ورغم وجود اختلافات في تحديد هذه الأبعاد والتي ترجع إلى التغيير المستمر في ثقافة المستهلكين وتغير حاجاتهم ورغباتهم، إلا أن هناك اتفاقاً على أهمها، ويحتوي الجدول 01 على أهم أبعاد الجودة الخاصة بالسلع المادية.

الجدول 01: أبعاد جودة السلع المادية

الأبعاد	معناها
الأداء	الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومحدداتها.
الهيئة أو المظهر	الخصائص والسمات المحسوسة والملموسة للسلعة.
القابلية	أداء الوظيفة المطلوبة تحت ظروف تشغيلية محددة وفي فترة زمنية محددة.
المطابقة	التوافق مع المواصفات المحددة سلفاً بموجب عقد أو من قبل العميل.
المتانة	الاستفادة المتكاملة والمستدامة من السلع التي تم إنتاجها.
القابلية للخدمة	إمكانية تعديلها أو تصليحها أو إعادة تصنيعها.
الجمالية	الشكل الجمالي والانسائية والإحساس الإيجابي الذي تولده.
الجودة المدركة	إمكانية إدراك مستوى جودتها من خلال العميل؛ سواء من خلال الاستخدام والاستفادة أو من خلال مقارنتها بنظيرتها من المنتجات المنافسة.

المصدر: بحجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016، ص23.

أما بالنسبة للجودة في مجال الخدمات، فنذكر أن هناك اختلافات في جوانب عديدة بين تقديم الخدمات وتصنيع السلع المادية، حيث يمكن تعريف الخدمة بأنها صفقة منجزة من طرف المنظمة يختلف فيها موضوع التبادل عن نقل الملكية لشيء ملموس¹، أي أنها نشاط لا ينتج منتجا ماديا ملموسا ومرئيا، وجعلت هذه الاختلافات من الصعب على الكثير من المنظمات الخدمية تحقيق معدلات جودة عالية، وفيما يلي أهم هذه الاختلافات²:

- احتياجات العملاء تختلف من عميل لآخر، ومقاييس أداء الخدمة عادة ما يصعب قياسها وتحديدتها؛
- يتطلب مقدمي الخدمة درجة أعلى من التعامل مع العملاء مقارنة بمنتجات السلع المادية؛
- يمكن قياس وتقويم جودة تصنيع السلع المادية بالنظر إلى مواصفات التصميم الموضوعية من طرف المصنّع، إلا أن جودة الخدمة لا يمكن تقويمها إلا من خلال تجارب العملاء الشخصية التي تكون منحازة وغامضة في غالب الأحيان، كما أن السلع المعيبة يمكن للمصنّع سحبها من السوق أو استبدالها، غير أن الخدمة الضعيفة لا يمكن معالجتها سوى عن طريق الاعتذار أو التعويض؛
- تُنتج الخدمات وتُستهلك في نفس الوقت، بينما تنتج السلع المادية قبل الاستهلاك، فلا يمكن تخزين الخدمة أو فحصها قبل تسليمها مثلما يحدث مع السلع المصنّعة، أي أن التركيز يكون كله منحصرا في تقديم الخدمة وبالتالي لا يوجد مجال واسع لتحسينها مثلما هو الحال بالنسبة للسلع المصنّعة؛
- يكون العملاء عادة حاضرين خلال تقديم الخدمة، بينما يتم تصنيع السلع المادية بعيدا عن أعينهم ورقابتهم؛
- يتطلب تقديم الخدمات عمالة كثيفة، بينما يتطلب تصنيع السلع المادية كثافة في رأس المال، وتكون في الغالب جودة التعامل والاتصال البشري عاملا محوريا في بناء جودة الخدمات؛
- تتعامل المنظمات الخدمية غالبا مع عدد كبير جدا من العمليات الجارية للعملاء، مما يزيد من احتمالات حدوث أخطاء أثناء تقديم الخدمات تؤثر سلبا على جودتها.
- وتجدر الإشارة إلى أن الكثير من الأبعاد الرئيسية لجودة السلع المادية تطبق على الخدمات، إلا أن المنظمات الخدمية لها متطلبات خاصة بها تختلف عن الأبعاد الخاصة بالمنظمات المصنّعة، ويشتمل الجدول 02 على الأبعاد الأكثر أهمية لجودة الخدمات.

¹ سعيداني محمد، بوضاح سفيان، قياس أداء الخدمة وفق تطلعات العملاء وتأثيرها على القدرة التنافسية للمؤسسة، بحث مقدم خلال المنتدى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، الجزائر، 2010، ص5.

² جيمس إيفان، جيمس دين، الجودة الشاملة (الإدارة، والتنظيم، والإستراتيجية)، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور وعبد المرزى عزام، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009، ص ص 36-38.

الجدول 02: أبعاد جودة الخدمات

الأبعاد	معناها
الوقت	أي كم من الوقت ينتظر العميل للحصول على الخدمة.
دقة التسليم	تقديم الخدمة في الموعد المحدد سلفا من قبل مقدم الخدمة.
الإلمام	إنجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل وواضح من قبل مقدم الخدمة.
التعامل	ترحيب وحفاوة العاملين (مقدمي الخدمات) بكل العملاء (مستهلكي الخدمات).
التناسق	تقديم الخدمات بنفس النمط والأسلوب والطريقة للعميل.
سهولة المنال	إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة ويسر.
الدقة	تقديم الخدمة بصورة صحيحة منذ أول مرة وفي كل مرة.
الاستجابة	التفاعل السريع في رد الفعل من العاملين لحل المشكلات المتوقعة.

المصدر: بحجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016، ص ص 23-24.

تعتبر إذا أبعاد جودة المنتجات سواء كانت سلعا مادية أو كانت خدمات دليلا لمنظمات الأعمال نحو تحقيق جودة عالية لمنتجاتها، وذلك من خلال التزامها بتحقيق هذه الجودة العالية خلال إنتاج السلعة وتقديم الخدمة، وقبل ذلك في تصميمها لهذه المنتجات وفق أبعاد الجودة بما يحقق حاجات ورغبات المستهلكين، وبالنسبة للعميل أو المستهلك فإنه يقارن توفر أبعاد الجودة في المنتج بما سيدفعه مقابلها أي التكلفة الكلية للمنتج، فإذا شعر بأنه حصل من خلال أبعاد الجودة المتوفرة في المنتج على قيمة تناسب أو تفوق ما دفعه مقابل الحصول عليه، فإنه سيكون راضيا عن هذا المنتج أي أنه يعتبر بالنسبة إليه ذو جودة عالية، أما إذا أدرك أن ما حصل عليه من قيمة لا يناسب التكلفة الكلية للمنتج، فإنه يعتبر هذا المنتج رديئا أي منخفض الجودة، لذلك فمعرفة مدى ودرجة توافر خصائص وأبعاد الجودة في منتج معين تعتبر معيارا أساسيا لدى المستهلك للحكم على جودة المنتج العالية من عدمها، وبالتالي اتخاذ قرار شراء المنتج من عدمه، وتعتبر كذلك وسيلة له للمفاضلة بين مختلف المنتجات المعروضة في السوق.

المطلب الثالث: أهمية الجودة

للجودة أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمستهلكين أو بالنسبة لمنظمات الأعمال باختلاف أشكالها ومجالات نشاطها، حيث أنها تمثل أحد أهم محددات نجاح أو فشل هذه المنظمات، إذ تعتبر أحد العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجاتها، ويمكن تناول هذه الأهمية من الجوانب الرئيسية التالية:

أولاً: سمعة المنظمة

تستمد المنظمة سمعتها وشهرتها من مستوى جودة منتجاتها، وذلك من خلال محاولة تقديم منتجات تلي وتشتبع رغبات وحاجات عملائها¹، فإذا ما كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة فإن ذلك يؤدي إلى تشويه صورتها في ذهن العميل، مما يؤثر سلباً على شهرتها وسمعتها، وهو ما يؤدي بدوره إلى فقدان مكانتها التنافسية وتقليص حصتها السوقية جراء تناقص مبيعاتها نظراً لإحجام عملائها وغير عملائها عن شراء منتجاتها².

ثانياً: المسؤولية القانونية للجودة

تتزايد باستمرار المحاكمات التي تتولى النظر في قضايا منظمات الأعمال عندما تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير مطابقة للمواصفات المحددة، لهذا تعتبر مسؤولية أمام القانون عن مستوى جودة منتجاتها ومطابقتها للمواصفات المحددة³، وبالتالي يتعين على المنظمة الاهتمام بالجودة وتحسينها لكي تتفادى الوقوع في أي متابعات قضائية من وراء المنتجات المعيبة التي قد تنتجها.

ثالثاً: المنافسة العالمية

في عصرنا هذا الذي هو عصر المعلومات والعولمة الاقتصادية، أصبحت الجودة سلاحاً قوياً تستعمله منظمات الأعمال لمواجهة المنافسة والحصول على حصص لها في الأسواق العالمية، فبعد نهاية الحرب العالمية الثانية خرجت أمريكا كدولة صناعية بقطاع صناعي معافي تماماً على عكس الدول الصناعية الأخرى مثل اليابان وألمانيا وتايوان والتي خرجت شبه منهارة، غير أن هذه الأخيرة شرعت في إعادة بناء قطاعاتها الإنتاجية وذلك بالتركيز على الجودة في المقام الأول، فغزت أسواق العالم متغلبة على أمريكا التي أدركت حينها أن نجاحها يعتمد على قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية، مما ألزمها بالدرجة الأولى التوجه نحو تصنيع منتجات ذات جودة عالية، وبفضل هذه القناعة استردت بعد ذلك أمريكا مكانتها من جديد وأصبحت في مقدمة دول العالم اقتصادياً⁴.

رابعاً: حماية المستهلك

تحقيق الجودة العالية للمنتجات من خلال ضبط جودة أنشطة المنظمة وإتباع مواصفات محددة المعالم يساهم بشكل واضح في حماية المستهلك من شرائه لمنتجات ذات جودة منخفضة، حيث يترتب على ذلك في

¹ مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 42.

³ عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 40.

⁴ إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 27-28.

أغلب الأحيان تحمل هذا المستهلك لتكلفة إضافية سواء كانت متمثلة في ضياع الوقت اللازم لاستبدال المنتج أو إصلاحه، وكذا الخسارة الكاملة لأمواله التي دفعها ثمناً لهذا المنتج في حال فساد¹.

5- التكاليف وحصة السوق

إن تنفيذ جميع العمليات والمراحل في الإنتاج بالجودة المطلوبة يتيح الفرصة لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب أي تكاليف إضافية كانت ستنتج لإصلاح هذه الأخطاء، علاوة على الاستفادة المثلى من المواد الأولية والآلات والأجهزة والأيدي العاملة²، مما يؤدي بدوره إلى زيادة في الإنتاجية، وذلك على عكس الجودة الرديئة التي تؤثر سلباً في الإنتاجية بتخفيضها جراء الاستخدام غير الكفؤ لمختلف موارد الإنتاج³، والرفع في الإنتاجية وتخفيض التكاليف يمكن المنظمة من طرح منتجاتها في السوق بأسعار مناسبة ومنخفضة مقارنة بمنافسيها، إضافة إلى أن هذه المنتجات بجودتها العالية تحقق رضا الزبائن، وهذا ما يؤدي إلى الزيادة في أرباح المنظمة ومبيعاتها وحصتها السوقية.

توصلنا من خلال ما سبق أن للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، فهي تعتبر مصدراً مهماً لكسب رضا عملائها وجذب عملاء جدد، كما أنها تهدف إلى أن تحمي المستهلك من الأضرار التي تلحق به بسبب استهلاكه لمنتجات معيبة وذات جودة منخفضة، وأن تحمي نفسها من المتابعة القانونية لنفس السبب، كما أن الجودة العالية تقود المنظمة إلى تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية ما يعني زيادة المبيعات والأرباح وتوسيع حصتها السوقية وتعزيز قدرتها التنافسية.

المطلب الرابع: مراحل التطور التاريخي لفلسفة الجودة

مرت فلسفة الجودة وأساليبها بمراحل متميزة عن بعضها البعض منذ بداية القرن العشرين، وذلك موازاة مع تطور عمليات الإنتاج وتعقدها، وهناك اتفاق بين الخبراء والمتخصصين في مجال الجودة على تقسيم تطور فلسفة الجودة إلى أربعة مراحل تاريخية وهي:

أولاً: مرحلة الفحص الشامل (1920 - 1940)

كانت الرقابة على الجودة قبل هذه المرحلة تقع على العامل نفسه، حيث كان الحرفي مسؤولاً عن تصنيع المنتج بأكمله، وبالتالي يقوم هو نفسه بفحص إنتاجه الذي ينتجه، ومع التطورات التي شهدتها بدايات القرن العشرين وظهور مفهوم المصنع الحديث واسع النطاق، والمتضمن العديد من العاملين الذين يؤدون مهام متشابهة

¹ مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 41.

³ محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 42.

ويشكلون مجموعة عمل، استوجب توجيههم من قبل مشرف مباشر وهو رئيس العمال، والذي يتحمل مسؤولية جودة أعمالهم¹.

ومع نمو وتعقد النظام الإنتاجي عقب الحرب العالمية الأولى، ظهرت وظيفة الفحص لفصل الوحدات المعيبة من الإنتاج، والتي كان هدفها اكتشاف الأخطاء وعلاجها بعد ذلك، وليس منع حدوثها منذ البداية، لذا فقد اعتبرت الجودة مشكلة يجب حلها لضمان تماثل المنتجات، وتحديد الانحرافات والمسؤولين عنها بغرض معاقبتهم، وهذا ما أطلق عليه تايلور "الرقابة البوليسية"²، وبالتالي فإن أهم ما ميز هذه المرحلة هو انتقال مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر -الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة- إلى مفتشين (فاحصين) مختصين بالعمل الرقابي على الجودة، أي أنه تم الفصل بين وظيفتي الإنتاج والتفتيش التي أصبحت مستقلة³.

ثانيا: مرحلة مراقبة الجودة (1940-1960)

في هذه المرحلة والتي أطلق عليها أيضا مرحلة ضبط الجودة إحصائيا، نظرت المنظمات للجودة كمشكلة مثلما كان الحال في الفترة السابقة، إلا أنه بدلا من تفتيش كل المنتجات تم استخدام المنهج الإحصائي باختيار عينات من المنتجات وفحصها بهدف ضبط الجودة، فالهدف كان منع وتقليل نسبة المعيب في المنتجات باستعمال الأدوات والأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة على العينات التي تم اختيارها للتأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات والتصاميم الموضوعية⁴.

ثالثا: مرحلة ضمان وتأكيد الجودة (1960-1980)

تطور أساليب الرقابة على الجودة أدى إلى ظهور مفهوم ضمان وتأكيد الجودة، حيث تبين أن معظم مشاكل الجودة تنشأ بسبب ضعف التصميمات أو عدم ملائمتها، لذلك استوجب بناء الجودة منذ مرحلة التصميم⁵، فتأكدت الجودة يركز على منع وقوع الأخطاء والقضاء على أسبابها منذ البداية، ويختلف مفهومه عن مفهوم مراقبة الجودة، فهو أوسع نطاقا من مجرد الجهود التي تبذل للتحقق من مستوى الجودة المطلوب وتحليل أسباب انخفاضه ووضع إجراءات تلافي ظهورها مستقبلا⁶، فتأكدت الجودة يعني التركيز على عدم حدوث الأخطاء بالتأكد من أن كل العمليات قد أدت بالصورة الصحيحة من أول مرة، ويتم ذلك من خلال السياسات

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² الشريف بوفاس، نظام إدارة الجودة الشاملة والتغيير في منظمات الأعمال - **six sigma**، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2019، ص 30.

³ فريد كورتل، آمال كحيلة، الجودة وأنظمة الأيزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 21.

⁴ الشريف بوفاس، مرجع سبق ذكره، ص 30.

⁵ وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

⁶ الشريف بوفاس، مرجع سبق ذكره، ص 31.

والإجراءات المخططة التي تضعها الإدارة لبلوغ الجودة والمحافظة على مستواها وتحسينها إنطلاقاً من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق واستلامه من قبل المستهلك، وهو ما لا يتحقق إلا بتكافل جهود كل الإدارات المعنية بتنفيذ تلك المراحل¹.

رابعاً: مدخل إدارة الجودة الشاملة (1980 - حتى الآن)

عرفت هذه الفترة إشتداداً كبيراً للمنافسة بين منظمات الأعمال حيث أن ضمان وتأكيد الجودة في حد ذاته لم يعد كافياً، فبرزت الحاجة إلى تحقيق تميز واضح في كافة العمليات مما يضمن في النهاية جودة متميزة للمنتجات، ومن هنا ظهر فكر فلسفي جديد لتحقيق كل هذه المتطلبات أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة إدارية حديثة وشاملة أدت إلى التغيير الجذري في مفاهيم الجودة لتصبح أداة للإدارة بدلا من كونها أداة للرقابة²، فهي فلسفة إدارية تنتهجها المنظمات لإنتاج سلع وتقديم خدمات ذات جودة عالية تحقق أكبر درجة ممكنة لرضا العملاء³، أي أنها تمثل نظاماً شاملاً للقيادة والتشغيل للمنظمة ككل يعتمد أساساً على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين من أجل التحسين المستمر للجودة⁴.

من خلال تطرقنا للمراحل التي مرت بها فلسفة الجودة نلاحظ توسعاً في مفهوم الجودة من مرحلة إلى أخرى، فبعد تركيز المنظمات على تأكيد الجودة بمراقبتها وفحصها، توصلت إلى إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري شامل يهدف إلى تحقيق الجودة عبر كافة مكونات المنظمة ومستوياتها.

¹ فريد كورتل، آمال كحيلية، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-23.

² الشريف بوفاس، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³ عبدالله إبراهيم الدرهمكي، حسن صالح الظافري، إدارة الجودة الشاملة - الموارد البشرية والأداء المؤسسي، - ترجمة: نهي مطر خميس، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دولة الإمارات، 2017، ص 36.

⁴ أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

في ظل ضراوة المنافسة الذي عرفتها منظمات الأعمال منذ نهاية القرن العشرين، المداخل السابقة من فحص شامل ومراقبة للجودة وضمان وتأكيد لها لم تعد كافية لتحقيق مستويات الجودة التي تسمح للمنظمة بتحسين تنافسيتها وضمان بقائها واستمراريتها، لذلك ظهر فكر فلسفي جديد تمثل في إدارة الجودة الشاملة والتي تمثل نظاماً شاملاً للمنظمة يقوم على التحسين المستمر للجودة بهدف أساسي هو إرضاء العملاء.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعددت التعريفات التي تم إطلاقها على إدارة الجودة الشاملة، نظراً لتركيز كل جهة عرفتها على جوانب معينة لها دون الأخرى، وفي البداية وبعد تحليل مصطلح "إدارة الجودة الشاملة" والذي هو ترجمة لمصطلح "Total Quality Management" باللغة الإنجليزية نجده مكوناً من كلمات ثلاث وهي¹:

- الإدارة "Management": وهي فن وطريقة التصرف والتوجيه والرقابة؛

- الشاملة "Total": أي أن هذه الإدارة تشمل المنظمة ككل؛

- الجودة "Quality": وهي درجة تميز المنتج والخدمات المقدمة؛

وبالتالي فإدارة الجودة الشاملة تعبر عن فن إدارة الكُلِّ لتحقيق التميُّز.

ويعرفها معهد الإدارة بلندن بأنها أسلوب للإدارة يعطي كل شخص في المنظمة مسؤولية تقديم الجودة للعميل النهائي².

واعتبرها معهد المقاييس البريطاني فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وكذا تحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير³.

وعرفتها منظمة الإيزو بأنها مدخل إداري يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع أفراد المنظمة للوصول إلى النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق المنفعة لجميع أفراد المنظمة والمجتمع⁴.

¹ Rai Technology University, **Total Quality Management**, Retrieved 28/03/2018, from: http://164.100.133.129:81/econtent/Uploads/Total_Quality_Management.pdf

² سحر عباس حسين، رشا عباس عبود، إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة كربلاء - دراسة تطبيقية، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، المجلد 4، العدد 22/2008، ص 259.

³ محفوظ أحمد جودة، *إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات*، الطبعة السابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 22.

⁴ لعلى بوكميش، *إدارة الجودة الشاملة - إيزو 9000*، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 64.

وبالنسبة لمعهد الجودة الفدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية، تتمثل إدارة الجودة الشاملة في القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة، مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسن الأداء.¹

كما أن إدارة المعارف البريطانية حاولت وضع مفهوم عام لإدارة الجودة الشاملة بأنها الفلسفة الإدارية للمنظمة التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك وتحقيق أهداف المشروع في نفس الوقت.²

ويعرفها Deming بأنها عبارة عن فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل، وتحقيق احتياجاته وتوقعاته حاضرا ومستقبلا.³

ويرى Juran بأنها مجموعة من العمليات والأنظمة الإدارية التي تخلق عملاء راضين من خلال موظفين ممكنين، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وانخفاض التكاليف.⁴

وعند Feigenbaum هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود المجموعات المتنوعة داخل المنظمة، والتي تتولى تطوير الجودة وصيانتها وتحسينها لتقديم منتج وخدمة بأكثر المستويات إقتصادا، والتي تحقق الرضا الكامل للزبون.⁵

أما Crosby فقد أكد على أن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية.⁶

ويصفها Jablonski بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعمال بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل.⁷

في حين تعني إدارة الجودة الشاملة عند Hoffher أنها فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجاباتها، ومرنة في تعاملاتها، ومركزة على الزبون، ويشيع فيها مناخ صحي وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعمال في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر ولتلبية احتياجات العملاء.¹

¹ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جوجان، مرجع سبق ذكره، ص30.

² خالد بني حمدان، عطا الله علي الزبون، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2015.

³ لعل بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص67.

⁴ Joel E. Ross, Susan Perry, **Total Quality Management: Text, Cases, and Readings**, 3rd Edition, CRC Press LLC, USA, 1999, p1.

⁵ لعل بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص64.

⁶ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص75.

⁷ د. ديمينج، روبرت هاغستروم، مرجع سبق ذكره، ص61.

وعند Stevenson تعتبر إدارة الجودة الشاملة الفلسفة التي تربط جميع الأفراد في المنظمة في جهد متواصل ومستمر نحو تحسين الجودة وتحقيق رضا العميل².

ومن بين التعريفات التي أطلقت أيضا على إدارة الجودة الشاملة أنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تتم بمشاركة شاملة من طرف جميع الأطراف المعنية والمترابطة فيما بينها من خلال التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية بهدف إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات التي تحقق رغبات وأهداف العملاء القابلة للقياس خلال فترة زمنية محددة³.

نلاحظ من خلال عرض التعريفات السابقة بأن كل تعريف يتناول جوانب معينة من الجوانب العديدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبشكل عام يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج إداري يهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة لإشباع الحاجات والرغبات الحالية والمستقبلية للعملاء من خلال إلتزام جميع أفراد المنظمة بالتحسين المستمر الشامل لجميع أقسامها وجميع مراحل العمل بها. ولتوضيح أكثر لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري حديث، يمكننا المقارنة بينها وبين الإدارة التقليدية للمنظمات، والجدول 03 يوضح لنا أهم الفروقات بينهما.

الجدول 03: مقارنة بين المنظمات التقليدية ومنظمات إدارة الجودة الشاملة

المعايير	المنظمات التقليدية	منظمات إدارة الجودة الشاملة
التوجه	نحو الإنتاج	نحو العميل
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي ويتصف بالجمود	شبكي وأفقي ومرن وأقل تعقيدا
الفلسفة	قيم الإدارة غير معلنة	قيم الإدارة يشترك في وضعها الجميع
القرارات	قصيرة الأجل وتبنى على الأحاسيس والمشاعر	طويلة الأجل وتبنى 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	عن طريق فرق العمل
دور المدراء	التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة	التفويض والتدريب والتعليم وتسهيل المهام

¹ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، مرجع سبق ذكره، ص31.

² لمياء على إبراهيم الموسوي، أكرم محسن الياسري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية، خدمة الزبون) الجزء الخامس، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص25.

³ P. N. Mukherjee, **Total Quality Management**, Prentice Hall of India Private Limited, INDIA, 2006, p232.

علاقة الرئيس بالمرؤوسين	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الطرفين
نظرة المرؤوسين للرئيس	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة المعلم والمدرّب
المسؤولية	فردية	جماعية

المصدر: عزون فاروق، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، 2015، ص22.

نلاحظ من خلال الجدول السابق اختلافا واضحا فيما يخص أهم المعايير الإدارية التي تقوم عليها منظمات إدارة الجودة الشاملة مع نظيراتها التقليدية، فبينما تركز المنظمات التقليدية على الإنتاج، وتعالج أخطاءها بعد حدوثها، وتمارس الإدارة فيها بالتواكل والسيطرة، وتقع المسؤولية فيها على الفرد لوحده، فإن منظمات إدارة الجودة الشاملة تركز على العميل، وتتوقع الأخطاء وتجد حلولاً لها قبل حدوثها، والإدارة فيها يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام، وتقع المسؤولية فيها على جماعة العمل كلها.

المطلب الثاني: رواد إدارة الجودة الشاملة

يعود الفضل في بلورة فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى الكثير من المنظرين الذين نشط أغلبهم في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، ومن أبرزهم ديمينج Deming، وجوران Juran، وكروسي Crosby، وفيجينيم Feigenbaum، وايشيكاوا Ishikawa، وتاجوشي Taguchi، وكل واحد من هؤلاء كانت له مساهمات في هذه الفلسفة تتوافق وتتكامل أحيانا مع مساهمات غيره وتتعارض معها أحيانا أخرى.

أولا: إدوارد ديمينج Edward Deming

يطلق عليه "أب الجودة" وهو مستشار وإحصائي أمريكي قام منذ سنة 1931 بإلقاء محاضرات حول الأساليب الإحصائية في الجودة في أمريكا ثم في اليابان عندما انتقل إليها بعد الحرب العالمية الثانية، حيث أنشأت الحكومة اليابانية جائزة للجودة باسم "جائزة ديمينج للجودة" تمنح سنويا، وسمتها على اسمه عرفانا لمساهماته في التأسيس لثقافة الجودة باليابان¹.

ويركز Deming على درجة مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية عن طريق تخفيض درجة عدم التأكد والتباين في كل من التصميم والعملية الإنتاجية، وحتى يمكن تحقيق ذلك اقترح إتباع حلقة مغلقة من الخطوات تبدأ من تصميم المنتج مرورا بعملية تصنيع المنتج التي يرافقها فحصه واختباره، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة البيع والتي تليها

¹ مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سبق ذكره، ص78.

دراسة السوق التي هدفها جمع المعلومات التي تستغل في إعادة تصميم المنتج وطريقة تصنيعه¹، وأكد على ضرورة تشجيع العاملين وتمكينهم من المساهمة في إدخال التحسينات المستمرة من خلال فهمهم للعمليات وتحكمهم ببعض الأساليب الإحصائية².

وقدم Deming برنامجاً متكاملًا مكونًا من أربعة عشر مبدأً لتحقيق التميز في جودة المنتجات، وتمثل هذه المبادئ في³:

- 1- إيجاد القناعة بتحسين جودة السلع المقرر إنتاجها والخدمات المقرر تقديمها؛
- 2- تبني فلسفة جديدة تحقق أهداف المنظمة من خلال محاربة الإخفاقات والهدر في المواد الأولية، وكذلك من خلال الرفع من كفاءة العاملين؛
- 3- التقليل من الاعتماد على الفحص كطريقة أساسية لتحسين الجودة؛
- 4- الإعتماد على الأساليب الإحصائية في الرقابة بدلا من التفتيش النهائي؛
- 5- إعتماد معيار الجودة العالية بدل معيار السعر المنخفض عند اختيار الموردين؛
- 6- تحسين العمليات الإنتاجية بشكل مستمر، مع استخدام الأساليب الإحصائية؛
- 7- الإعتماد على الطرق الحديثة في التدريب على العمل؛
- 8- تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة؛
- 9- دفع العمال نحو اكتشاف مشاكل الأداء باستمرار وإبلاغ الإدارة بها دون خوف أو تردد؛
- 10- إذابة الحواجز الموجودة بين الإدارات والأقسام المختلفة للعمل معا كفريق واحد؛
- 11- الابتعاد عن استخدام الأساليب والصيغ العاجزة عن التحفيز لتحقيق أهداف المنظمة؛
- 12- الإعتماد على فرق العمل في تحقيق أهداف المنظمة بدل الإعتماد على الأفراد كل على حدى؛
- 13- إزالة عوائق الإتصال بين الإدارة العليا والعاملين؛
- 14- اعتماد أساليب وبرامج وسياسات تطويرية جديدة لتحسين الأداء باستمرار.

لخصت النقاط الأربعة عشر السالفة الذكر وجهة نظر Deming فيما يخص المطلوب عمله من المنظمة لغرض تحقيق التحول الفاعل من المستوى العادي للجودة إلى المستوى العالي لها، وفي أثناء هذا التحول تواجه

¹ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

³ محمد عبد الوهاب الغزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-31.

المنظمة وإداراتها مجموعة نقاط عدّها ديمينج "أمراضاً مميتة" تثبط من همة هذا التحول، ويمكن تجاوز قسم منها من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهذه النقاط هي¹:

- 1- ضعف مطابقة الغرض في تخطيط المنتجات التي تملك أسواقاً كافية تمكّن المنظمة من البقاء في العمل؛
- 2- التركيز على تحقيق الأهداف قصيرة المدى والمتمثلة في تحقيق الأرباح، مما يؤدي إلى إلحاق الضرر بأصحاب المصلحة؛
- 3- عدم كفاءة أنظمة تقوم أداء للعاملين، وكذلك الأساليب والأسس التي تستند إليها الإدارة في تحديد الكفاءة؛
- 4- الطوق الذي يفرضه المدراء على العمل؛
- 5- إدارة المنظمة على أساس البيانات التي تشاهدها فقط، وإغفال تلك التي لا تشاهدها أي غير المعروفة أو صعبة المعرفة والتي تشكل في الوقت ذاته أهمية كبيرة؛
- 6- عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى، مما يسبب إرتفاع تكلفة معالجة الأخطاء والإختلالات؛
- 7- تزايد التكاليف الخاصة بالضمان والاستشارات القانونية والتي تصبح عبئاً على كاهل المنظمة.

ثانياً: جوزيف جوران Joseph Juran

يعتبر Juran من أهم من ساهموا في التنظير لإدارة الجودة الشاملة بعد الحرب العالمية الثانية، حيث أصدر أول كتبه عن "ضبط الجودة" سنة 1951، وأرجع مسؤولية الجودة إلى الإدارة، حيث يرى أن على الإدارة العليا بالمنظمة الإهتمام بالرقابة على الجودة والتحسين المستمر لمعايير الجودة².

وركز Juran على العيوب أو الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، وبخلاف Deming يرى Juran أن الجودة ليست مجرد مواصفات توضع للمنتج، بل هي مواصفات المنتج التي تشبع حاجات ورغبات المستهلكين وتحوز على رضاهم³.

ويعتمد مدخل Juran على ثلاثة عمليات أساسية خاصة بالجودة أو ما يعرف بثلاثية جوران وهي:

- 1- **تخطيط الجودة**: وذلك بوضع برنامج متكامل للجودة يمكن من خلاله متابعة عملية الجودة ويتضمن تطوير المنتجات والأنظمة والعمليات اللازمة لتلبية احتياجات العملاء والاستجابة لتوقعاتهم، والخطوات المتبعة في ذلك هي ما يلي¹:

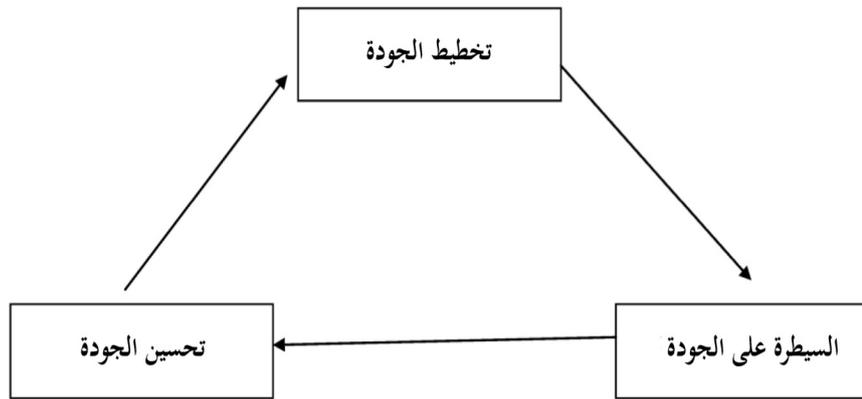
¹ صلاح الدين حسن السيسي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات - مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة-، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011، ص113.

² مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سبق ذكره، ص78.

³ خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص95.

- تحديد من هم العملاء وتحديد احتياجاتهم؛
 - تطوير مواصفات المنتج التي تلبي هذه الاحتياجات؛
 - تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق هذه المواصفات؛
 - إعداد الخطط على المستوى التشغيلي.
- 2- مراقبة الجودة:** حيث يرى Juran بأن الرقابة أو السيطرة على الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية، والحد من العيوب والمشاكل وتجنبها قبل حدوثها، وتشمل مراقبة الجودة ما يلي²:
- قياس الأداء الفعلي؛
 - مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعية؛
 - معالجة الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- 3- تحسين الجودة:** وذلك عن طريق تحليل مشاكل الجودة وعلاجها بشكل مستمر، ويتم ذلك عن طريق³:
- إيجاد وتطوير البنية التحتية الضرورية للقيام بتحسينات الجودة؛
 - التعرف على المجالات التي تحتاج إلى التحسين وتطبيق مشاريع التحسين؛
 - تشكيل فرق العمل المسؤولة عن تطبيق مشاريع التحسين؛
 - تزويد فرق العمل بما تحتاجه من تدريب يمكنها من تشخيص مشاكل الجودة ومعرفة أسبابها والعمل على حلها.
- والشكل 01 يوضح ثلاثية جوران.

الشكل 01: ثلاثية جوران



المصدر: معالي عباس الشريف عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية (دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم)، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص 62.

¹ إياد عبد الله شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 95.

³ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، مرجع سبق ذكره، ص 47.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن Juran يرى أن تحسين الجودة يتم عبر دورة لا نهاية لها تتكون من ثلاثة حلقات، حيث تتمثل الحلقة الأولى في تخطيط الجودة بشكل يسمح بتلبية حاجات العملاء والاستجابة لتطلعاتهم، والحلقة الثانية تتجسد في السيطرة على الجودة بمعالجة الانحرافات عن الجودة التي تم التخطيط لها، أما الحلقة الثالثة فهي تحسين ما هو بحاجة إلى التحسين، لتتم العودة من جديد إلى تخطيط الجودة.

ثالثاً: فيليب كروسبي Philip Crosby

عمل Crosby 38 سنة في مجال الجودة، تدرج فيها من مشرف للجودة على أحد خطوط الإنتاج بشركة ITT الأمريكية حتى وصل إلى منصب نائب رئيس هذه الشركة، وألف عدة كتب في مجال الجودة أشهرها كتابين بعنوان "الجودة مجانية" "Quality is Free" و"جودة بلا دموع" "Quality Without Tears"¹، واشتهر Crosby بمفهوم "المعييات الصفريّة" "zero defects" الذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى، فهو حسب الأساس للرفع من الجودة، حيث تعتبر تكلفة المعيبات الصفريّة أقل من تكلفة الجودة الرديئة والتي تشمل كل ما تتحمله المنظمة بسبب أداء العمل على أساس غير صحيح².

وتقوم فكرة Crosby لتحسين الجودة على مفهومين هما مسلمات أو ثوابت الجودة والعناصر الأساسية لتحسين الجودة، حيث على المنظمات التي ترغب في تنفيذ برنامج لتأمين الجودة في منتجاتها الالتزام بمسلمات الجودة وهي³:

1- تعريف الجودة بأنها المطابقة للمتطلبات وليست الامتياز؛

2- الوقاية من حدوث الأخطاء هي السبيل لتحقيق الجودة؛

3- معيار الجودة هو العيوب الصفريّة أي درجة خلو المنتج من العيوب؛

4- يتم قياس الجودة بتكلفة عدم المطابقة .

أما العناصر الأساسية لتحسين الجودة فتمثل في⁴:

1- إصرار وجدية الإدارة العليا على تحسين الجودة؛

2- التدريب المستمر لجميع العمال على مسلمات الجودة؛

¹ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص31.

² مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سبق ذكره، ص79.

³ صلاح الدين حسن السيسى، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات - مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص121.

⁴ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص34.

3- التطبيق الفعلي لتلك المسلمات في شكل خطوات تشمل الإجراءات وثقافة العمل بالمنظمة.

رابعاً: أرماند فيجينبيوم Armand Feigenbaum

طور Feigenbaum في كتابه الشهير "الجودة من المنبع" مفهوم السيطرة الشاملة على الجودة، حيث أشار إلى أن المسؤولية عن الجودة تقع على من يؤدي العمل، حيث سمي هذا المفهوم "الجودة من المنبع" ويعني أن كل عامل بالمنظمة يجب أن يكون مسؤولاً عن أداء عمله بجودة كاملة، وفي ضوء السيطرة الشاملة على الجودة تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات أو أحجام الإنتاج، بحيث يكون للعاملين حق إيقاف الإنتاج عند حدوث أية مشكلة يمكن أن تؤثر سلباً على الجودة¹.

خامساً: كاورو ايشيكاوا Kaoru Ishikawa

كان أول من اقترح العمل بحلقات الجودة واعتبرها جزءاً مهماً من إدارة الجودة الشاملة لأن هدفها التحسين المستمر للجودة، حيث سمي بـ "أب حلقات الجودة"، وحلقات الجودة هي عبارة عن مجموعات صغيرة من العمال تقوم بالتعرف على مشكلات العمل واقتراح الحلول الممكنة لها وتطبيقها²، كما يعتبر أول من اقترح مخطط السبب والأثر أو ما يسمى بمخطط الهيكل العظمي للسمة، وهي أداة من أدوات الجودة تقوم على تحديد جميع الأسباب المحتملة لمشكلة معينة بهدف معالجتها بعد معرفة الأسباب الحقيقية لها، هذا إضافة إلى دعمه وتأييده للأدوات الأساسية لتحسين الجودة لإيمانه بالدور الكبير الذي تلعبه في حل مشاكل الجودة بالمنظمات.

وساهم Ishikawa كثيراً في تميّز الرقابة اليابانية للجودة عن ما كان يمارس في أمريكا، حيث طور مفهوم الخصائص الحقيقية والخصائص البديلة للجودة، فالخصائص الحقيقية للجودة حسبه يحددها العميل والخصائص البديلة يحددها المنتج أو المصنّع، ودرجة التناظر والتوافق بينهما هي التي تحدد درجة رضا العميل³.

سادساً: تاجوشي جينيشي Taguchi Genichi

عمل تاجوشي مستشاراً لعدد من الشركات الكبرى مثل Ford و IBM لمساعدتهم على تطوير السيطرة الاحصائية على جودة عملياتهم الإنتاجية، ويرى تاجوشي أن الضبط المستمر للآلات لبلوغ جودة مناسبة للمنتج لا يعد فعالاً، وأنه بدلاً من ذلك يجب أن تصمم المنتجات بحيث تكون قوية بقدر كافي ومحتملة للأداء الشاق⁴، فتاجوشي يركز على مدخل التصميم أو المدخل الهندسي للجودة حيث يدعو إلى الإنتاج على أساس تصاميم

¹ رعد حسن الصرن، إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات)، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2016، ص 87.

² وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

³ رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 88.

⁴ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 34.

تحقق أدنى حد ممكن من التغيير في أداء المنتج في بيئة العميل، وقد أطلق على التغيير مصطلح "الضجيج" "Noise" وحدد أنواع هذا الضجيج كما يلي¹:

1- الضجيج الخارجي: ويتمثل في المتغيرات الخارجية في بيئة استعمال المنتج أو ظروف الاستعمال التي تحد من وظائف وأداء المنتج كالحرارة والرطوبة وغيرها؛

2 - الضجيج الداخلي: ويعبر عن التغيرات التي تظهر كنتيجة للتحويل والنقل والتخزين؛

3 - الضجيج من وحدة إلى أخرى: ويتمثل في الفروق بين المنتجات المتماثلة.

ويقترح تاجوشي استعمال الطرق والنظريات العلمية خلال التصميم التحريبي للمنتجات بهدف تخفيض الخسارة للمجتمع، حيث طرح مفهوم تابع الخسارة الكلية الذي يعني الخسارة الكلية للمجتمع، والتي تنتج عن الجودة الرديئة، وهذه الخسارة لا تتضمن المرفوضات والتصلیحات ومراجعات العمليات، بل التكاليف التي يتحملها العملاء جراء شرائهم لمنتجات ذات جودة منخفضة².

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعتبر مبادئ إدارة الجودة الشاملة المعيار الذي يمكن على أساسه معرفة مدى تطبيق المنظمة لهذا المنهج الإداري، ورغم أنه لم يتفق الخبراء والمتخصصين في مجال الجودة على مبادئ موحدة إلا أن هناك مبادئ مشتركة قامت بتطبيقها أغلب المنظمات التي حققت نجاحات ملفتة للنظر.

أولاً: دعم الإدارة العليا

يجب أن لا يقتصر دعم الإدارة العليا لمنهج إدارة الجودة الشاملة على مجرد تخصيص الموارد اللازمة له، بل ينبغي عليها دعمه إلى أبعد الحدود ليصبح من أولى أوليات المنظمة³، وذلك بتأسيس رؤية واضحة ونقلها إلى جميع أفراد المنظمة، مع ضرورة دعمهم ومرافقتهم وتوفير شروط وبيئة العمل التي تمكنهم من بلوغ هذه الرؤية. ويتحقق إلتزام الإدارة العليا بدورها المخولة به في إطار إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة على النحو التالي⁴:

- وضوح فلسفة ورؤية وأهداف المنظمة المتعلقة بجودة منتجاتها المقدمة للعملاء؛

- توفير مختلف الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، مع تحديد مسؤوليات الأفراد المكلفين بتحقيق هذه الأهداف؛

¹ رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 87.

² نفس المرجع السابق، ص 91.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-31.

⁴ مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سبق ذكره، ص 84.

- التكفل بجميع القضايا المتعلقة بالجودة ومتابعتها؛
- تقليص عدد المستويات الإدارية بشكل يسمح بإيجاد حلقات تواصل بين طبقة المديرين وطبقة العمال، وكذا بين أفراد كل طبقة، وبين من هم داخل المنظمة ومن هم خارجها؛
- الاعتماد على عمليتي التدريب والتوجيه خلال تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة؛
- ضرورة التزام الإدارة العليا بالتطبيق الفعلي لمختلف الإجراءات والتدابير واللوائح والقرارات التي تضعها في إطار إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: التوجه بالعميل

- ينبغي على المنظمة في إطار إدارة الجودة الشاملة التركيز عبر كافة أنشطتها ومستوياتها على العميل بدلا من تركيزها على تصريف منتجاتها دون مراعاة له، ويتم ذلك بتقديمها له منتجات تلبي حاجاته ورغباته وتتماشى مع تطلعاته الحالية والمستقبلية، ويشمل العميل ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كلا من العميل الخارجي ممثلا بالزبائن المستفيدين من منتجات المنظمة والخدمات المرافقة لها، كما يشمل العميل الداخلي ممثلا بالعاملين فيها والذي يستوجب التركيز عليهم أيضا¹، فالعملاء الداخليون يساعدون في تحديد جودة العوامل المرتبطة بالإنتاج والمتمثلة في الأفراد والعمليات وبيئة العمل، والتي بدورها تساهم في جودة المنتجات المقدمة للعملاء الخارجيين. وتساهم التغذية العكسية أو الأثر الراجع في معرفة مدى رضا العملاء على المنتجات المطروحة في السوق والخدمات المرافقة لها، ومعرفة سبل تحقيق حاجاتهم ورغباتهم، ويتم ذلك بطرق مختلفة تتمثل اهمها في²:
- الشكاوى الرسمية المقدمة من طرف العملاء؛
 - التعرف على معايير الجودة من خلال آراء رجال البيع والمسوقين نظرا لاتصالهم الدائم والمباشر مع العملاء؛
 - استخدام الدراسات الميدانية والاستطلاعية والاستقصاءات للوقوف على مدى رضا العملاء على المنتجات المقدمة وما يرافقها من خدمات؛
 - الحصول على معلومات ومعطيات حول سلوك المنظمات المنافسة والتي يمكن إستغلالها لصالح المنظمة.

ثالثا: مشاركة وتمكين العاملين

- يركز منهج إدارة الجودة الشاملة على ضرورة مشاركة وتمكين العاملين بالمنظمة وجعلهم طرفا فاعلا في كل خطوة تمس الجودة من قريب أو بعيد، فإدارة الجودة الشاملة توجهها الأساسي هو نحو العميل وإرضائه، ولا

¹ محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص212.

² مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سبق ذكره، ص88.

يتحقق هذا بدون تقديم منتجات ذات جودة عالية له، وهذا الأخير يصعب تحقيقه دون إعطاء الفرصة للعاملين بالمشاركة في تحسين الجودة وجعلهم جزءاً من هذه العملية، فالعاملون يعرفون كل ما يخص الأنظمة والعمليات ومشاكلها وأسباب الانحرافات بها وطرق تصحيحها، وذلك بحكم تعاملهم اليومي واحتكاكهم المستمر معها، ويتم تمكين هؤلاء العاملين بإعطائهم الصلاحيات والإمكانات اللازمة لأداء أعمالهم وإشراكهم في التطوير والتحسين المستمر في عملهم، ما من شأنه أن ينمي لديهم القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وحل مشاكل العمل، إضافة إلى أنه يكسبهم روح تحمل المسؤولية ويزيد من ثقتهم وتحفيزهم¹.

وتسعى الإدارة العليا للمنظمة لتمكين عاملها للعمل في بيئة منفتحة ومبدعة يشارك فيها الجميع ويتحلون فيها بالمسؤولية، وهو ما لا يتم إلا بدعمها للعاملين واعترافها وثقتها بإنجازاتهم ومرافقتها المستمرة لهم عن طريق تدريبهم وتكوينهم وإزالة كافة العوائق التي تواجههم².

ويمكن للمنظمة تمكين عاملها باتباع الخطوات التالية³:

- 1- جعل بيئة العمل داعمة للتمكين من خلال تشجيع العاملين على المبادرة ودعمهم في تنفيذها؛
- 2- إزالة جميع العوائق التي تعترض عملية تمكين العاملين؛
- 3- تأسيس قنوات للإتصال للعاملين فيما بينهم، وكذلك بين الإدارة والعاملين؛
- 4- تقييم الإقتراحات وإدخال التحسينات اللازمة.

رابعاً: التحسين المستمر

تتطلب فلسفة إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة ومتواصلة للتحسين، والذي يجب أن يمس كافة أنشطة المنظمة ويشمل جميع الأفراد والمعدات والمجهزين والموارد والإجراءات⁴، ويرجع مصطلح التحسين المستمر إلى عبارة "Kaizen" ذات الأصل الياباني والمكونة من كلمتين هما كلمة "Kai" وتعني "التغيير" وكلمة "zen" وتعني "الجيد" أي أن "Kaizen" تعبر عن "التغيير الجيد" الذي يقابله "التحسين المستمر" في مجال الجودة.

¹ أحمد خلف حمدان، مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية: الشركة العربية لكيمياويات المنظفات في محافظة صلاح الدين أمودجاً - دراسة استطلاعية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، العراق، 2018، ص 13.

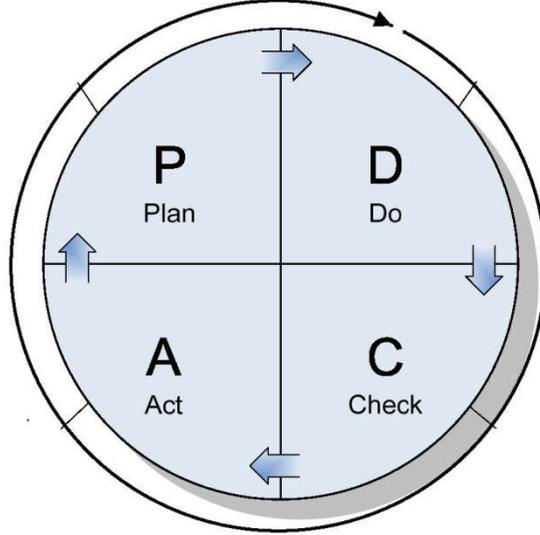
² خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 128.

³ نفس المرجع السابق، ص 128.

⁴ سليم عقون، مفيدة بجياوي، واقع تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية ولاية سطيف - دراسة مقارنة بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 وغير الحاصلة على شهادة الإيزو 9001، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 17، العدد 34، الجزائر، 2018، ص 503.

ويعتبر مدخل دورة PDCA أو دورة أو "عجلة ديمينغ" كما يطلق عليها من أهم المدخل المعروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسين المستمر، والتي تم تطويرها من قبل ديمينغ وشوهارت لتصبح إطاراً مهماً لمراحل أنشطة التحسين المستمر، وتتكون هذه الدورة من أربع خطوات كما هو موضح في الشكل 02.

الشكل 02: دورة PDCA



Source: Tauseef Aized, *Total Quality Management and Six Sigma*, InTech publications, Croatia, 2012, p80.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن دورة PDCA تتشكل من أربع خطوات ضمن حلقة لا تنتهي للتحسين المستمر، وتمثل هذه الخطوات في ما يلي¹:

- 1- خطط Plan: بعد جمع البيانات الضرورية وتحليلها يتم وضع الخطة اللازمة لتحسين الجودة؛
- 2- نفذ Do: يتم تنفيذ خطة التحسين كما تم التخطيط لها؛
- 3- إفحص Check: يتم معرفة مدى نجاح خطة التحسين عن طريق قياس النتائج وتقييمها؛
- 4- تصرف Act: يتم اعتماد خطة التحسين هذه إذا كانت النتائج المتحصل عليها مرضية، أما إذا كانت النتائج غير مرضية فيتم تعديل خطة التحسين أو يتم إلغاؤها وتعويضها بخطة أخرى.

وبصفة عامة، يتجلى التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة في أن تكون المنظمة مستمرة الإستجابة من خلال قدرتها على تحقيق رضا العميل بالسعي المتواصل للوصول إلى أداء أمثل بهدف تعزيز القيمة لهذا العميل في شكل منتجات عالية الجودة، والتقليل من الهدر والأخطاء المرتكبة مع رفع الإنتاجية وتحقيق الفاعلية في استعمال جميع الموارد².

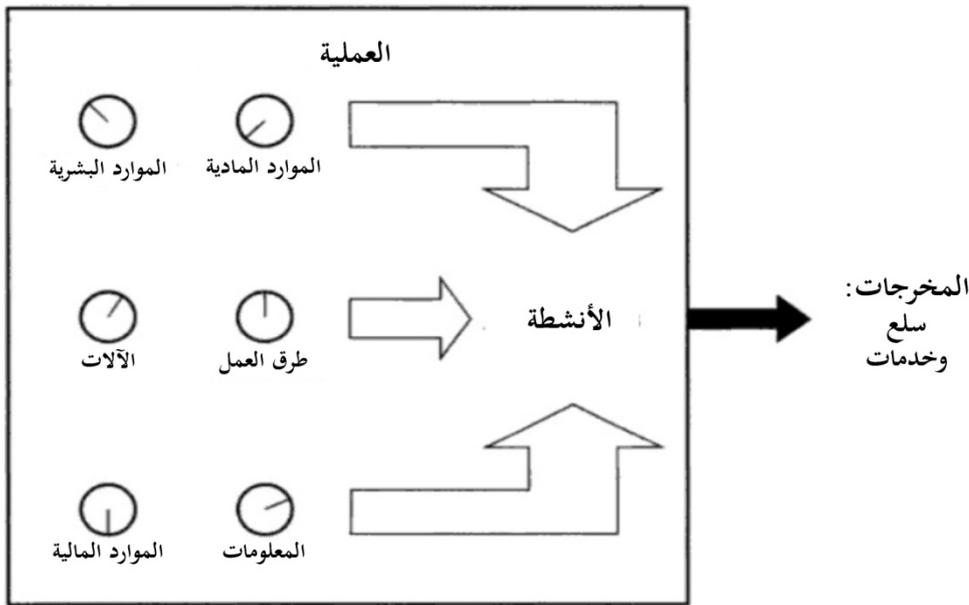
¹ أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

² محمد عبد الوهاب الغزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

خامسا: إدارة العمليات

يرجع تركيز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على إدارة العمليات بالمنظمة إلى كون جودة السلع والخدمات المقدمة للعملاء تتعلق بصفة تامة بجودة العمليات، ويرجع أصل مصطلح العملية إلى كلمة "Process" وتعني "التقدم إلى الأمام"، فالعملية هي كل ما تقوم به المنظمة من تحويل للمدخلات إلى مخرجات مرغوبة¹، وهي عبارة عن مجموعة من المهام والأنشطة التي لها قيمة مضافة، والتي تستخدم مختلف الموارد لإنتاج سلعة أو خدمة معينة ترتبط جودتها بصفة تامة بجودة هذه العملية²، والشكل 03 يبين نموذج العملية.

الشكل 03: نموذج العملية



Source: Mark A.Fryman, **Quality and Process Improvement**, DELMAR publications, USA, 2002, p121.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن الموارد المادية والبشرية والمالية وطرق العمل والآلات والمعلومات تعتبر مدخلات العملية، حيث يتم تحديدها كما ونوعا لكي تتفاعل ضمن أنشطة العملية، لينشأ عن هذا التفاعل مخرجات هذه العملية في شكل سلع وخدمات.

وأصبحت إدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات، والذين يجب أن تتوافر فيهم الكفاءة والمقدرة والفاعلية في إدارة عمليات المنظمة لضمان جودة سلعها وخدماتها³، ومن مضمين هذا المنهج ما يلي⁴:

¹ لمياء على إبراهيم الموسوي، أكرم محسن الياسري، مرجع سبق ذكره، ص58.

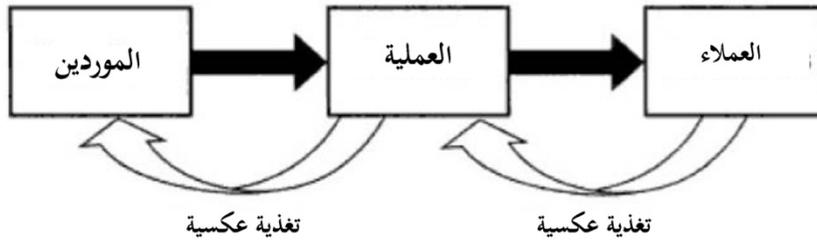
² Mark A.Fryman, **Quality and Process Improvement**, DELMAR publications, USA, 2002, p121.

³ لمياء على إبراهيم الموسوي، أكرم محسن الياسري، مرجع سبق ذكره، ص59.

⁴ محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 73-74.

- يجب أن تكون مخرجات أي عملية على حسب حاجات ورغبات وتوقعات العملاء، والتي يجب تحديدها أولاً ثم بعد ذلك يتم التحقق من مدى رضا هؤلاء العملاء ومدى تلبية المخرجات لهذه الحاجات والرغبات والتوقعات؛
- تلبية متطلبات العملاء يستلزم الحصول على المدخلات المناسبة كما ونوعاً، لذا يجب التعريف الدقيق لهاته المدخلات وخصائصها ومتطلباتها الملائمة؛
- عندما يكون كل نشاط بالمنظمة مكوناً من سلسلة متتابعة من العمليات فإن مدخلات أي عملية تصبح مخرجات لعملية سابقة، ويقود ذلك إلى ظهور سلاسل العميل-المورد (أي سلاسل الجودة) كما هو موضح في الشكل 04، حيث يمكن تحليل كل عملية بفحص مخرجاتها ومدخلاتها لتحديد فرص أو مجالات التحسين فيها.

الشكل 04: نموذج العملية ضمن سلسلة العميل-المورد



Source: Mark A. Fryman, *Quality and Process Improvement*, DELMAR publications, USA, 2002, p122.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن كل حلقة من حلقات سلسلة العميل-المورد تدل على أن كل عملية تتلقى من مورديها مدخلاتها التي هي المخرجات الناتجة من العملية السابقة لها، وتتضمن التغذية العكسية في كل حلقة مدى جودة مخرجات كل عملية والتي تمثل مدخلات للعملية التي تليها.

سادساً: توطيد العلاقة مع الموردين

يلعب الموردون دوراً هاماً في نجاح إدارة الجودة الشاملة، حيث أن التزامهم بالمواصفات والمعايير المحددة من قبل المنظمة وجودة ما يزودونها به له دور فعال في الرفع من جودة المنتجات، وبالتالي يعتبر توطيد العلاقة مع الموردين مبدأً متكاملًا مع مبدأ التركيز على العميل في فلسفة الجودة الشاملة، حيث أن المنظمة لن تتمكن من تلبية حاجات ورغبات وتوقعات العملاء مهما بذلت من جهود ما لم تضمن من الموردين المدخلات الملائمة، فأى خلل في جودة أو كمية أو سعر أو مدة توفر المدخلات يؤدي إلى إضعاف قدرتها على تحقيق رضا العميل¹. ويعود وجود علاقة وثيقة بين المنظمة ومورديها بالنفع على الطرفين، لذا ينبغي أن تبنى هذه العلاقة على أساس من الثقة المتبادلة لكي تنجح وتستمر لفترة طويلة من الزمن، ويمكن توطيد هذه العلاقة من خلال²:

¹ بن حميدة محمد، حريق خديجة، إدارة ونظام الجودة الشاملة، بحث مقدم خلال المنتدى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، الجزائر، 2010، ص11.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص151-152

- جعل رضا العميل هو الهدف الأساسي والمشارك الذي تسعى كل من المنظمة والمورد إلى الوصول إليه؛
 - ضرورة الإلتزام التام بالعقود الموضوعية بين الطرفين، والتي يجب أن تحتوي على كافة التفاصيل مثل تحديد مواصفات المواد الموردة وكمياتها وأسعارها وأوقات وطرق تسليمها؛
 - قيام المنظمة والمورد بمراقبة جودة المواد المشتراة من قبل المنظمة (وهي المبيعة لها من قبل المورد)؛
 - التأكيد على ضرورة تبادل المعلومات والأفكار وتقديم المورد مشورات ومساعدات فنية للمنظمة، ويتم ذلك من خلال مشاركته في اجتماعات المنظمة ودوراتها التكوينية المتعلقة بالتحسين المستمر للعملية الإنتاجية، وكذا مشاركته في عملية تصميم المنتج وتطويره، وفي العملية الإنتاجية، وفي تخطيط المبيعات، وفي تحديد احتياجات المنظمة، وحتى في تسويق المنتج.
- وتعتبر شركة Ford مثالا جيدا لتوطيد العلاقة مع الموردين حيث تلخصت فلسفتها منذ ثمانينات القرن الماضي في أن "شركة Ford مع مورديها هم الذين يصنعون السيارات"¹.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 160.

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح وناجح المرور عبر مراحل متسلسلة ومرتبطة ببعضها البعض، كما يجب إحداث تغييرات على مستوى المنظمة لضمان توافق مختلف مكوناتها مع هذا المنهج الجديد المراد تطبيقه، وينبغي كذلك التعرف على العوائق التي تواجه هذا التطبيق حتى يتم تجنبها أو التغلب عليها، إضافة إلى ضرورة إمتلاك المنظمة لأدوات عملية تسمح لها بضمان الجودة وتحقيق التحسين المستمر لها.

المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك اختلاف بين الخبراء والمتخصصين في مجال الجودة حول مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة، وحددها Jablonski في أربع مراحل إضافة إلى مرحلة صفرية، وتمثل هذه المراحل في ما يلي:

أولاً: مرحلة الإعداد: وهي المرحلة الصفرية التي تسبق المرحلة الأولى، وتبدأ هذه المرحلة بصياغة المديرين لرؤية المنظمة، وتحديد أهدافها، وإعداد سياساتها في إطار إدارة الجودة الشاملة، وذلك بعدما يتم تدريبهم على ذلك من طرف مدرّبين مختّرين¹.

ثانياً: مرحلة التخطيط: وهي المرحلة الأولى بعد انتهاء مرحلة الإعداد، ويتم خلالها إعداد وتصميم الخطة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوفير ما يتطلبه هذا التطبيق من موارد مادية وبشرية من خلال ما يلي²:

- نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة عبر كافة أقسام وفروع المنظمة؛

- تخصيص الموارد اللازمة للتطبيق؛

- اختيار الفريق الذي سيتولى قيادة برنامج إدارة الجودة الشاملة؛

- اختيار وتدريب الأفراد المعنيين ببرنامج إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: مرحلة التقييم: وهي المرحلة الثانية، وتشتمل على توفير المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ والتي يتم جمعها عن طريق أعمال التقييم التنظيمي والاستقصاءات الميدانية والمقابلات الشخصية للعملاء، وكذا التقييم الذاتي للأفراد لمساعدة الإدارة على فهم ادراكاتهم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة³.

رابعاً: مرحلة التنفيذ: وهي المرحلة الثالثة، وهي المرحلة التي تبدأ فيها عمليات تدريب محددة بدقة للمديرين والعاملين، كما يتم منح صلاحيات تقييم وتحسين العمليات المخصصة لفرق العمل التي تم تشكيلها وتدريبها¹.

¹ محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 215.

² لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 137.

³ يحيى بويقات عبد الكريم، بلمقدم مصطفى، إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 01، الجزائر، 2012، ص 16.

خامسا: مرحلة تبادل ونشر الخبرات: وهي المرحلة الرابعة، وفي هذه المرحلة تكون المراحل السابقة قد وفرت للمنظمة رصيدا معرفيا مهماً يتمثل في تحديد السياسات والتغلب على مقاومة التغيير وظهور نتائج وثمار فرق العمل، لذا يجب دعوة جميع الأطراف بالمنظمة للمشاركة في عمليات التحسين وتبادل ونشر الخبرات ومحاولة تصحيح الإنحرافات المسجلة في مرحلة التنفيذ، وتشمل هذه الأطراف مختلف أقسام المنظمة وفروعها وكذا مورديها وموزعيها².

غالبا ما توصف خطوات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أنها رحلة، وليست محطة نهائية يتعين الوصول إليها، فهي عبارة عن مجموعة لا تنتهي من عمليات التحسين التي يتم تطبيقها عبر مراحل محددة والتي تؤثر إيجابا على الأداء العام للمنظمة.

المطلب الثاني: التغييرات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إحداث عددا من التغييرات التي تشكل قاعدة قوية وأساس متين يضمن أن يكون هذا التطبيق صحيحا وناجحا، وفيما يلي عرض لمجالات إحداث هذه التغييرات

أولا: ثقافة المنظمة:

يتوقف نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع هذا المنهج الجديد، ويمكن تعريف ثقافة المنظمة على أنها مجموعة من المعتقدات العميقة والمبادئ والقيم والعادات والتقاليد والأعراف الخاصة بالمنظمة، والتي تتعلق بكيفية تنظيم العمل وممارسة السلطة ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم وانضباطهم في العمل ودرجة الرسمية المطبقة عليهم، ويمكن النظر إلى هذه الثقافة على أنها تمثل الطابع المميز لشخصية المنظمة والتي تدفع وتوجه سلوك العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين بها³.

وعندما تنسجم ثقافة المنظمة مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة تصبح ثقافة للجودة بالمنظمة، فثقافة الجودة تعرف على أنها النظام القيمي للمنظمة والذي ينتج عنه بيئة تدعم فكرة التحسين المستمر للجودة⁴، وهناك مواصفات يمكن من خلالها معرفة ما إذا كانت المنظمة تملك ثقافة الجودة أم لا وهي⁵:

- الإهتمام بأراء العملاء واستغلالها في التحسين المستمر؛

¹ يحي برويقات عبد الكريم، بلمقدم مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

² محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 216.

³ الشريف بوفاس، مرجع سبق ذكره، ص 239.

⁴ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 74.

⁵ نفس المرجع السابق، ص 75.

- مشاركة وتمكين العاملين في كافة أنشطة المنظمة وجميع مستوياتها؛
- بناء فرق العمل وقيامها بإنجاز العمل؛
- التطبيق الفعلي لما يتم التخطيط له؛
- كون الإدارة العليا هي المسؤول الأول عن الجودة بالمنظمة؛
- توفر الموارد والإمكانات والأدوات الضرورية من أجل التحسين المستمر؛
- إمتلاك جميع العاملين بالمنظمة للمعرفة والمهارات المطلوبة من أجل التحسين المستمر، والتي تم اكتسابها عن طريق التعليم والتدريب المستمر والمتواصل لهم؛
- الإهتمام بالموردين ومعاملتهم على أنهم شركاء للمنظمة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة، ويعرف الهيكل التنظيمي عموما على أنه الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، فهو يوضح الإدارات والأقسام التي تقوم بأداء الأنشطة والأعمال المطلوبة بغية تحقيق أهداف المنظمة، كما يوضح نوعية العلاقات بين هذه الإدارات والأقسام وتسلسل السلطات وشبكات الاتصال بينها¹.

ويجمع خبراء الجودة على أن الهيكل التنظيمي المتعدد المستويات التنظيمية أو الهرمي لا يناسب المنظمات التي تريد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أنه يتميز بما يلي²:

- طول خطوط الاتصال وكثرة المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى ضعف الاتصال بين الإدارة العليا وباقي الإدارات؛
- إحتكار الإدارة العليا للسلطة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى قتل روح التعاون والمبادرة والإبداع لدى العاملين بالمنظمة وبطئ إتحاذ القرارات وتنفيذها؛
- ضعف التنسيق والترابط بين مختلف وحدات وأقسام ووظائف المنظمة.

نرى أن التطبيق العملي أثبت أن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن تطبيقها في منظمات لها هياكل تنظيمية هرمية، وذلك لما تسببه من مشاكل وتعقيد وبطئ في العمل بالمنظمة عموما، غير أنها تتوافق مع الهياكل التنظيمية الأفقية التي تحدث تكاملا أفقيا وتكاملا عموديا في آن واحد، وتنظر إلى المنظمة على أنها فرق عمل متكاملة

¹ أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص51.

² نفس المرجع السابق، ص52.

بمنطلق التنسيق والتعاون والعمل الجماعي، ولها هدف مشترك وهو تحقيق أهداف المنظمة، ولها القدرة والصلاحيات لاتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب¹.

ثالثاً: تصميم العمليات:

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة العمليات مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة مع بعضها البعض والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات بهدف تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجات المنظمة للوصول إلى إرضاء عملائها، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إعادة النظر في طرق أداء العمل ومنه إعادة تصميم العمليات حتى تتسجم مع متطلبات هذا التطبيق، فالتصميم القائم على معتقدات ومفاهيم تنظيمية تقليدية سيعيق سيرها، ولن يخدم منهجية إدارة الجودة الشاملة²، والمطلوب هنا ليس إجراء تعديلات طفيفة بل عمل تغييرات جذرية تتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وتسمى هذه الخطوة أو العملية "إعادة الهندسة" أو "الهندرة" والتي تعرف بأنها إعادة التفكير المبدئي الأساسي وإعادة تصميم العمليات بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية سريعة في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة³.

رابعاً: أسلوب الإدارة:

من الضروري إتباع أسلوب إداري يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وينبغي أن يتصف هذا الأسلوب الإداري بالمرونة وإعطاء المزيد من الاستقلالية، بالإضافة إلى ضرورة تشجيع اندماج العاملين ومنح الرئيس الفرصة لمؤوسيه للمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وبالتالي فإن الأسلوب الديمقراطي للإدارة يعتبر أكثر ملاءمة من الأسلوب الديكتاتوري في ظل إدارة الجودة الشاملة⁴.

ويتطلب منهج إدارة الجودة الشاملة أن تكون الاتصالات بين الإدارة والعاملين فعالة، وهو ما لا يمكن تحقيقه بالإكتفاء بالأسلوب الرسمي للاتصال، لذا يجب إزالة الحواجز بين الإدارة والعاملين وبين العاملين فيما بينهم والإعتماد على العلاقات والاتصالات غير الرسمية إلى جانب العلاقات والاتصالات الرسمية⁵.

ويعتبر العمل الجماعي والتعاون وتحلي جميع العاملين بروح المسؤولية والرقابة الذاتية من أهم شعارات إدارة الجودة الشاملة، ويتجسد أسلوب العمل الجماعي من خلال ثلاث تشكيلات تنظيمية وهي¹:

¹ صلاح الدين حسن السيسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة - شهادة ISO، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011، ص 199.

² صلاح الدين حسن السيسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة - شهادة ISO، مرجع سبق ذكره، ص 199.

³ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

⁴ الشريف بوفاس، مرجع سبق ذكره، ص 244.

⁵ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

أ- فرق العمل: حيث تعتبر مختلف الإدارات والأقسام فرق عمل يشكل مجموعها المنظمة، لذا يجب أن تتفاعل مع بعضها مما يستلزم كسر الحواجز والعوائق الإدارية بينها كي تعمل بكل حرية ومرونة؛

ب- حلقات الجودة: وهي فرق عمل يمكن لأي فرد في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري، ويتمثل هدفها في دراسة العمليات ومحاولة تحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل والوصول إلى حلول لها؛

ج- جماعات العمل: وهي جماعات يتم تشكيلها من العاملين على المستوى التنفيذي للمنظمة والمسؤولين عن الإنتاج، وتسعى هذه الجماعات إلى إيجاد الحلول للمشاكل الفنية التي تصادفها دون التطرق إلى الجوانب الإدارية. نرى مما سبق ذكره أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث عددا من التغييرات الجوهرية لضمان نجاحه، غير أنه لا يجب أن تتوقف المنظمة عند حد معين في هذا التطبيق الذي يعتبر عملية متواصلة لا نهاية لها.

المطلب الثالث: معوقات وأخطاء تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ترتكب المنظمة أخطاء وتصادفها معوقات تحول دون التطبيق الصحيح والناجح لمنهج إدارة الجودة الشاملة، ومن أهمها ما يلي:

- 1- إتباع المنظمة لأنظمة وسياسات تتعارض مع إدارة الجودة الشاملة، ومن أهمها نظام المكافآت التي تتم على أساس فردي وليس على أساس جماعي، وهو ما يضعف روح العمل الجماعي لدى العاملين²؛
- 2- مقاومة التغيير ونقص الإلتزام سواء من الإدارة أو من العاملين، وذلك لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرا كبيرا في ثقافة وطرق العمل الراسخة في المنظمة، مما ينتج خوفا لدى بعض العاملين في المنظمة من تحمل المسؤولية والالتزام بطرق وأساليب دخيلة عليهم والقيام بأدوار جديدة بالنسبة إليهم³؛
- 3- التسرع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعدم التأكد من نهاية كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التي تليها⁴، حيث تتعجل المنظمات غالبا في هذا التطبيق للتباهي به أمام المنافسين وأملا في تحقيق نتائج فورية وسريعة⁵؛
- 4- عدم تحقيق التوازن بين حل المشكلات الصغيرة والمشكلات الكبيرة، حيث لا ينبغي أن يتم التركيز على معالجة المشاكل السطحية قصيرة الأجل وتجاهل المشاكل الكبيرة طويلة الأجل، والتي لا يمكن حلها في مرة واحدة، بل يجب تفتيتها إلى أجزاء يمكن التغلب عليها تدريجيا مع مرور الوقت⁶؛

¹ صلاح الدين حسن السيسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة - شهادة ISO، مرجع سبق ذكره، ص 201-202.

² محمد فلاح، مرجع سبق ذكره، ص 218.

³ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، مرجع سبق ذكره، ص 50.

⁴ أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

⁵ مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سبق ذكره، ص 153.

⁶ الشريف بوفاس، مرجع سبق ذكره، ص 291.

- 5- حصر إدارة الجودة الشاملة في الأنظمة الإدارية والإجراءات الرقابية وكذا الأنظمة التقنية والتركيز عليها على حساب الجانب البشري، فالأنظمة التقنية وما تحتويه من آلات ومعدات وأدوات وما يحيط بها من أنظمة إدارية وإجراءات رقابية ضرورية لتحسين الجودة لكن لا ينبغي الإهتمام بها أكثر من الإهتمام بالعنصر البشري¹؛
- 6- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، إذ لا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام شامل من الأجزاء المترابطة والمتكاملة مع بعضها البعض²؛
- 7- عدم تحديد حاجات ورغبات ومتطلبات العملاء بشكل دقيق، والفشل في ترجمة الجودة المطلوبة إلى معايير محددة ودقيقة تتوافق مع هذه الحاجات والرغبات والمتطلبات³؛
- 8- تبني المنظمة لنماذج تطبيق لإدارة الجودة الشاملة بمنظمات أخرى باستنساخ عملياتها وإجراءاتها جاهزة دون معرفة مدى إنسجامها مع ظروف هذه المنظمة ومختلف خصائصها⁴؛
- 9- تطبيق إدارة الجودة الشاملة دون التوفير الكامل لاحتياجات ومتطلبات هذا التطبيق؛
- 10- نقص فعالية التدريب، حيث قد يفشل التدريب على إدارة الجودة الشاملة إذا كان المشاركون فيه غير مقتنعين بقيمة هذا المنهج الجديد، أو إذا كان يتناقض مع أسلوب عمليات المنظمة، أو كان غير كافيا أو في غير محلّه، حيث يجب وضع سياسة سليمة لبرنامج التدريب المرتكز على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين والمديرين⁵؛
- 11- إعتقاد برامج إدارة الجودة الشاملة على آراء ومقترحات الخبراء بالجودة دون اعتمادها على آراء ومقترحات العاملين القريبين من الأنشطة والعمليات والأعراف والمشاكل المصادفة لها⁶.
- وتعتبر معرفة هذه المعوقات والأخطاء والتغلب عليها وإيجاد الحلول المناسبة لها أمرا مهما بالنسبة للمنظمات لمساعدتها على تجنب الفشل في التطبيق الصحيح والناجح لمنهج إدارة الجودة الشاملة.

¹ إدريس أوهلل، لماذا تفشل المنظمات في تطبيق الجودة؟ الشروط التربوية والثقافية والتنظيمية لنجاح إدارة الجودة، منشورات مجموعة الأكاديميات الدولية، المغرب، 2018، ص 5-6.

² محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، مرجع سبق ذكره، ص 51.

³ صلاح الدين حسن السيسي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات - مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 154.

⁴ إدريس أوهلل، مرجع سبق ذكره، ص 6.

⁵ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، العدد 2008/06، الجزائر، ص 182-183.

⁶ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، مرجع سبق ذكره، ص 51.

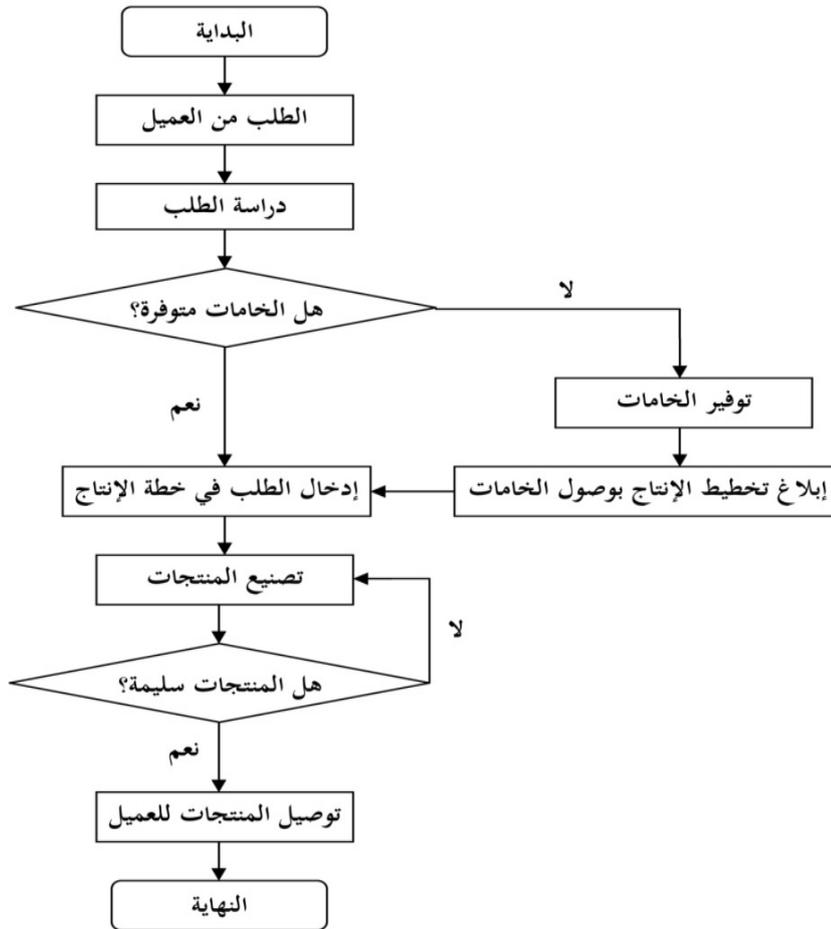
المطلب الرابع: الأدوات المساعدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك عدة أدوات تستعملها المنظمة عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، منها أدوات إحصائية وأدوات غير إحصائية نستعرض أهمها فيما يلي.

أولاً: مخطط التدفق

ويدعى أيضاً خريطة المسار أو مخطط سير الإجراءات أو اللوحة التدفقية الإنسيابية، وهو تمثيل بياني يبين كيف تجري العمليات بشكل متسلسل بإظهار الخطوات كل على حدى والخطوط بينها بوضوح، فهو يظهر أين تبدأ وأين تنتهي كل خطوة أو إجراء أو عملية وأين تبدأ العملية التي تليها، ويظهر مجموعها كيف تجري العمليات بالتتابع¹، ويكون ذلك باستعمال رموز متعارف عليها أي لكل رمز دلالة خاصة به في المخطط²، كما هو موضح في الشكل 05.

الشكل 05: مخطط التدفق



المصدر: خرائط التدفق، 2018/10/13، نقلا عن: <http://abatshan7.blogspot.com/2016/04/flow-chart.html>

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 306.

² محمد خثير، إدارة الجودة بالمنظمة: مدخل نظري وتطبيقي، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص 55.

ويفيد هذا المخطط في كثير من أنشطة العمل بالجودة، فمن الممكن استخدامه لوصف الوضع الحالي لأي نشاط أو عملية والصورة التي يُسعى إليها، بالإضافة إلى استخدامه في تحديد المدخلات والموارد والأشخاص الذين يجب أن يشاركوا في العملية، وتحديد المناطق الهامة في جمع المعلومات، وتحديد مناطق تحسين الجودة، وتوليد الافتراضات عن أسباب المشاكل المحتملة، كما يمكن استخدامه لوصف تتابع الأعمال¹.

يوضح مخطط التدفق لتلبية طلب عميل والموضح في الشكل السابق، المسار الذي يجب إتباعه بدءاً من إستلام الطلب من العميل وانتهاءً بوصول المنتج المطلوب إلى هذا العميل، وهذا مرورا بالعمليات المتتابعة والقرارات المتخذة قبل تنفيذ كل عملية منها.

ثانياً: مخطط السبب والأثر

ويعرف كذلك باسم مخطط الهيكل العظمي للسمكة أو مخطط إيشيكاوا، وهو أحد الوسائل الجيدة للوصول إلى أسباب مشكلة ما، ويمكن استخدام هذا المخطط في تحليل أي مشكلة بغض النظر عن طبيعتها، فهذا المخطط يسهل عرض المشكلة وتنظيم التفكير فيها، كما أنه يجبر مستخدمه على التفكير في المشكلة بعمق بدلاً من التسرع في اقتراح الحلول، ويتم ذلك بحصر جميع الأسباب التي قد تؤدي إلى المشكلة المراد حلها، فبدلاً من حصر التفكير في الأسباب المعتادة يمكن التفكير في كل الأسباب الممكنة، مما يسمح بالوصول إلى السبب أو الأسباب الحقيقية والتي قد تكون مستبعدة وغير متوقعة²، وتمثل خطوات إستخدام مخطط السبب والأثر فيما يلي³:

1- كتابة المشكلة بشكل محدد ومختصر داخل الجزء الأول من المخطط والمتواجد على مستوى رأس السمكة؛

2- كتابة العناصر الأساسية (الأسباب الرئيسية) المكونة للمشكلة؛

3- كتابة كل الأسباب (الأسباب الفرعية) المتعلقة بكل سبب من الأسباب الرئيسية دون أي استبعاد أو تقييم؛

4- تحليل كل الأسباب الفرعية المدونة في المخطط، مما يسمح لنا باستبعاد بعض الأسباب لتبقى لدينا الأسباب المرجحة فقط، ليتم بعد ذلك القيام بالفحوصات واتخاذ الإجراءات اللازمة للتأكد من كون باقي هذه الأسباب المرجحة تعتبر أسباباً حقيقية للمشكلة.

ويحتوي الشكل 06 مثالا لمخطط السبب والأثر لمشكلة عدم رضا العملاء عن المنتجات والخدمات

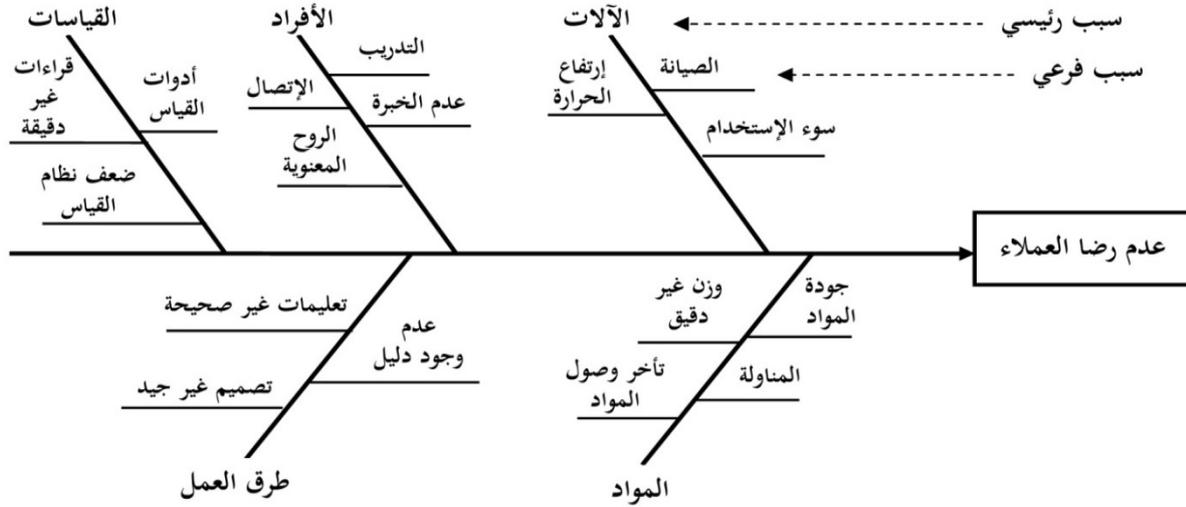
المقدمة لهم.

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص306.

² محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص60.

³ نفس المرجع السابق، ص ص 61-63.

الشكل 06: مخطط السبب والأثر



المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، الطبعة السابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 272.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن مخطط السبب والأثر أعطانا صورة شاملة لجميع الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى مشكلة عدم رضا العملاء، بدءاً بتحديد الأسباب الرئيسية ثم الأسباب الفرعية، ليتم بعد ذلك إستبعاد بعض الأسباب وإختبار الأسباب المحتملة، لكي يتم في الأخير تحديد الأسباب الحقيقية لهاته المشكلة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لها بعد جمع المزيد من البيانات عنها وتحليلها بصفة معمقة.

ثالثاً: ورقة الكشف

ويطلق عليها أيضاً جدول التدفق أو قائمة الفحص أو صفحات التأكد، والهدف منها هو تسجيل عدد من التأثيرات المتعلقة بأحداث معينة ومعدلات تكرارها، سواء كانت مرغوبة أم غير مرغوبة، لأي عملية خلال فترة زمنية محددة، حيث يتم جمع وتسجيل البيانات سواء كان على شكل أرقام أو أحداث أو صفات بصورة محددة وثابتة، بهدف بناء القرارات المتخذة على بيانات موضوعية وحقيقية، كما يمكن أن تتخذ كخطوة سابقة لأدوات أخرى لتحسين الجودة كمخطط باريتو أو المدرج التكراري، ويعتمد هذا الأسلوب على استخدام نموذج موحد لجمع البيانات خلال فترة زمنية معينة، مما يساعد في تسجيل البيانات بطريقة منظمة وموحدة لتخفيض أكبر قدر ممكن من الأخطاء المسجلة خلال عملية جمع البيانات¹، ومثال ذلك حساب عدد الفواتير المحتوية على أخطاء، وعدد الأجزاء المصنعة غير المتطابقة مع المواصفات، وعدد العيوب الموجودة على سطح السيارة المنتجة².

¹ صلاح الدين حسن السيسي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات - مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

² جيمس إيفان، جيمس دين، مرجع سبق ذكره، ص 170.

ويمر تطبيق أسلوب ورقة الكشف بعدد من الخطوات العملية كما يلي¹:

- 1- تحديد الموضوع المراد دراسته، وذلك بعد استنباط الأفكار حول الظاهرة المراد دراستها؛
 - 2- تحديد الفترة الزمنية والأقسام المشاركة بالمهمة والأفراد المكلفين بها، والإتفاق على كيفية التطبيق ومتابعته؛
 - 3- تصميم نموذج ورقة الكشف بطريقة تسهّل عملية تفريغ البيانات؛
 - 4- تدريب مجموعة من الموظفين على عملية جمع البيانات وتفريغها في نموذج ورقة الكشف؛
 - 5- البدء في عملية جمع البيانات بطريقة منظمة ودورية كما هو مخطط لها.
- وكمثال على كيفية تطبيق هذه الأداة، توصل فريق عمل بعد اجتماعه إلى أن هناك خمسة أسباب أدت إلى مشكلة شحن علبة البرامج الإلكترونية التي ينتجونها إلى العملاء وهي: رداءة التغليف والتغليف، الاختيار الخاطئ لصندوق الشحن، الوثائق غير صحيحة، العنوان غير صحيح، أسباب أخرى، ولذلك صُمم نموذج ورقة كشف لمتابعة تلك الأسباب كما هو موضح في الشكل 07، ليتم بعد ذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بناء على البيانات المتحصل عليها.

الشكل 07: ورقة الكشف

المجموع	شهر مارس				الأخطاء
	4	3	2	1	
22					رداءة التغليف والتغليف
16					الاختيار الخاطئ لصندوق الشحن
34					الوثائق غير صحيحة
7					العنوان غير صحيح
11					أسباب أخرى
90	17	26	21	26	المجموع

المصدر: خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 295.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن السبب الرئيسي للمشكلة يتمثل في أن الوثائق غير صحيحة، تليه أسباب أخرى أقل درجة، لذا يجب على المسيرين التركيز على كل سبب حسب نسبة مساهمته في المشكلة بهدف التخفيف منها لأقصى حد أو القضاء عليها نهائياً.

¹ صلاح الدين حسن السيسى، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات - مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص 98-99.

رابعاً: مخطط باريتو

من خلال هذا الأسلوب في التحليل يتم تجميع بيانات إحصائية عن عدد مرات تكرار حدوث مشكلة ما والخسارة التي تترتب عليها، والهدف من ذلك تحديد المشكلات الأكثر تسببا في الخسارة، حتى نبدأ في حلها، إذ لا ينبغي النظر إلى كل المشكلات نفس النظرة وإلا فقد يضيع الوقت في حل بعض المشكلات التي لا تسفر عن تحسين كبير في الجودة، حيث يركز تحليل باريتو على أن 20% فقط من الأسباب تعتبر مسؤولة عن 80% من المشاكل التي تحدث بالمنظمة، وبالتالي يجب تحديد هذه الأسباب ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة لها¹.

وفيما يلي خطوات بناء مخطط باريتو²:

- 1- تحديد المشاكل الرئيسية للجودة، وبعد إجراء عصف للأفكار بين أعضاء فريق العمل يتم تحديد النقاط اللازم جمع البيانات عنها (عدد مرات الحدوث أو حجم التكلفة)؛
- 2- إعادة ترتيب البيانات التي تم جمعها مع نسبها المئوية بشكل متناقص، وحساب النسبة المئوية التراكمية عند كل فئة؛
- 3- رسم المحورين الأفقي والعمودي، ورسم مقياس مئوي متدرج (من 0% إلى 100%) على المحور العمودي الأيمن؛
- 4- رسم عمود بياني لكل فئة يمثل ارتفاعه عدد مرات الحدوث أو حجم التكلفة في هذه الفئة، وتسجيل تحت كل عمود بياني الفئات الممثلة لأسباب المشكلة بكتابتها أو كتابة حروف ترمز لها أسفل المحور الأفقي؛
- 5- ترتيب الأعمدة البيانية بشكل متناقص من اليسار إلى اليمين تبعا لعدد مرات تكرار الحدوث أو لحجم التكلفة، ويمكن تجميع الفئات التي تحتوي على بنود قليلة في فئة واحدة تحت مسمى "أخرى" وتكون في أقصى المحور الأفقي لتمثل العمود الأخير؛
- 6- رسم المنحنى التراكمي بحيث يبدأ من منتصف العمود البياني الأول في جهة اليسار ويرتفع فوق منتصف الأعمدة البيانية التالية له؛
- 7- تحديد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى حدوث المشاكل من خلال المنحنى التراكمي الذي تم رسمه؛
- 8- تقييم آثار التحسينات بعد اتخاذ الإجراءات اللازمة من خلال مقارنة مخططات باريتو المرسومة على نفس المقياس التدرجي قبل وبعد التحسينات، وحساب كمية العيوب التي تم التخلص منها بشكل عام.

¹ محمد خثير، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 98-99.

كمثال على كيفية إعداد مخطط باريتو، ظهر تقرير أحد المطابع عن الأخطاء التي ارتكبت خلال شهر واحد مصنفة حسب أسبابها كما هو موضح في الجدول 04.

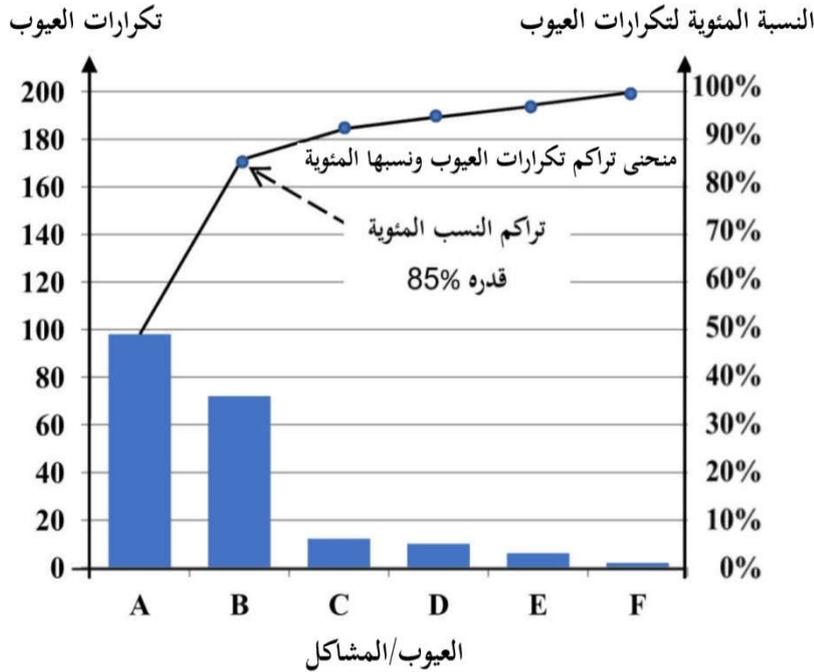
الجدول 04: نموذج لإنشاء مخطط باريتو

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية	عدد الأخطاء/العيوب	الأسباب
%49	%49	98	تلطيخ الطباعة (A)
%85	%36	72	حبر زائد (B)
%91	%6	12	عدم تمييز الألوان (C)
%96	%5	10	وجود ثنايا (D)
%99	%3	6	تداخل الطباعة (E)
%100	%1	2	أخرى (F)
/	%100	200	المجموع

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، الطبعة السابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 263.

وباتباع الخطوات المذكورة سابقا، يظهر مخطط باريتو كما يوضحه الشكل 08.

الشكل رقم 08: مخطط باريتو



المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، الطبعة السابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 264.

يتضح من خلال الشكل السابق أن هناك سببين لما قدره 85% من العيوب وهما تلطيخ الطباعة والحبر

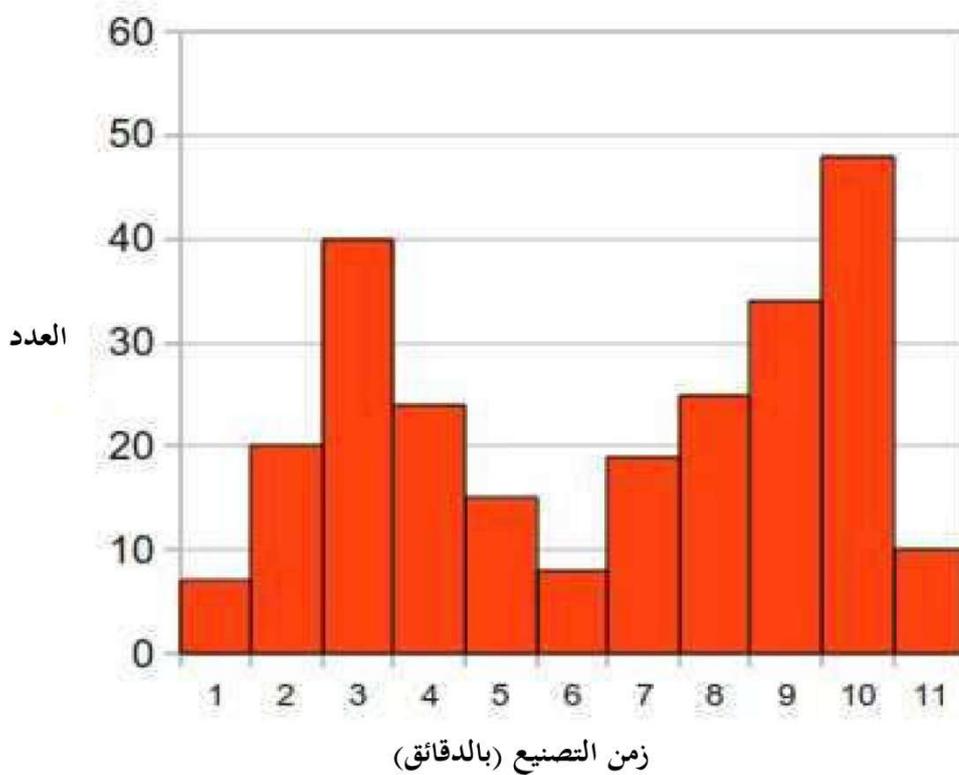
الزائد، وبالتالي يجب على مسيري هذه المطبعة التركيز على هذين السببين وإيجاد الحلول المناسبة لهما.

خامسا: المدرج التكراري

ويسمى أيضا الرسم البياني للتوزيع التكراري، وهو عبارة عن مقياس مدرج تمثل فيه الفئات على المحور الأفقي والتكرارات على المحور العمودي، بحيث نضع لكل فئة عمود أو مستطيل يتناسب طوله مع تكرارات تلك الفئة¹، والمدرج التكراري هو أحد أدوات تحسين الجودة وهو من الرسوم البيانية التي تعطي معلومات هامة في شكل بسيط، فهو يمكنك من فهم توزيع البيانات وتحليلها للتعرف على المشكلة، وتحري أسبابها بهدف البحث عن الحلول المناسبة لها².

كمثال على كيفية رسم المدرج التكراري يمثل الشكل 09 مدرجا تكراريا لزمن تصنيع منتج معين.

الشكل 09: المدرج التكراري



المصدر: محمد العامري، المدرج التكراري Histogram، 2018/10/16، نقلا عن موسوعة مقالات مهارات النجاح: <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1006&SecID=25>

بمجرد النظر إلى المدرج التكراري يتبين لنا أن هناك منطقتان تتركز فيهما معظم القراءات، ما يعني أن زمن التصنيع تغلب عليه قيمتين وهما حوالي 3 دقائق وحوالي 10 دقائق، وهذا يعتبر أمرا غير طبيعي، فالطبيعي أن تكون هناك قيمة متوسطة في المنتصف تقريبا، كأن يكون الزمن الغالب هو حوالي 5 إلى 6 دقائق.

¹ إياد عبد الله شعبان، مرجع سبق ذكره، ص73.

² محمد العامري، المدرج التكراري Histogram، 2018/10/16، نقلا عن موسوعة مقالات مهارات النجاح: <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1006&SecID=25>

وظهور المدرج التكراري بهذا الشكل يوحي أن هناك حالتين مختلفتين لتصنيع نفس المنتج، وعلى المديرين أو المحللين البحث عن السبب وراء هذا الإختلال، والذي قد يكون أن هناك آلتان للإنتاج إحداهما جيدة والأخرى سيئة، أو أن بعض العمال يستخدم طريقة محددة في العمل والبعض الآخر يستخدم طريقة أخرى، أو أنه يتم استقبال نوعين من المواد الخام إحداهما سهلة التصنيع والأخرى صعبة التصنيع¹.

سادسا: خرائط المراقبة

وتسمى أيضا خرائط السيطرة، وهي عرض بياني لنتائج سير العملية الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة، وتستخدم هذه الخرائط لتحديد ما اذا كانت العملية تحدث بشكل منتظم وتقع داخل حدود السيطرة الإحصائية، أم أنها خارج نطاق هذه السيطرة، وتحتاج بالتالي إلى بعض التعديلات².

ويتم رسم خريطة المراقبة بوضع مقياس الوقت على المحور الأفقي، وقيمة المتغير على المحور الرأسي، وعادة يناظر خط أفقي مركزي متوسط قيمة الخاصية التي يتم قياسها، ويمثل خطان أفقيان آخران حدي المراقبة الأعلى والأدنى المختارين، بحيث يوجد احتمال كبير لوقوع قيم العينة في هذه الحدود إذا كانت العملية تحت المراقبة (أو تحت السيطرة) أي أنها تتأثر بالأسباب الطبيعية (أو المعتادة) فقط للتغير، أما إذا كانت القيم خارج حدي المراقبة فيمكن أن توجد أسباب خاصة (غير طبيعية) للتغير³، والتي غالبا ما تكون غير اعتيادية وغير مستقرة ولا يمكن التنبؤ بحصولها، وهذا النوع يختفي عند معالجته لتعود العملية إلى طبيعتها، ومن الأمثلة على هذا النوع من التغير نجد: عدم ضبط آلة الإنتاج بشكل صحيح، عدم إتباع طرق الإنتاج الصحيحة، حدوث خطأ بشري من قبل العامل، انخفاض جودة المواد الخام، استخدام المعايير غير الملائمة⁴.

ولكي يتم وضع التصميم النهائي لخريطة المراقبة لابد وأن نقوم بأخذ عينات صغيرة من الخط الإنتاجي وعلى فترات دورية منتظمة ليتم فحصها بغية تحديد مواصفاتها، ثم نقوم بتسجيل البيانات التي يتم الحصول عليها، ونقوم بعد ذلك بتحليل تلك البيانات للحصول على المتوسط الحسابي ليمثل الخط المركزي وبعد ذلك يتم تحديد كلا من الحد الأقصى والحد الأدنى المسموح بهما⁵.

¹ محمد العامري، المدرج التكراري Histogram، 2018/10/16، نقلا عن موسوعة مقالات مهارات النجاح:

<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1006&SecID=25>

² خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 300.

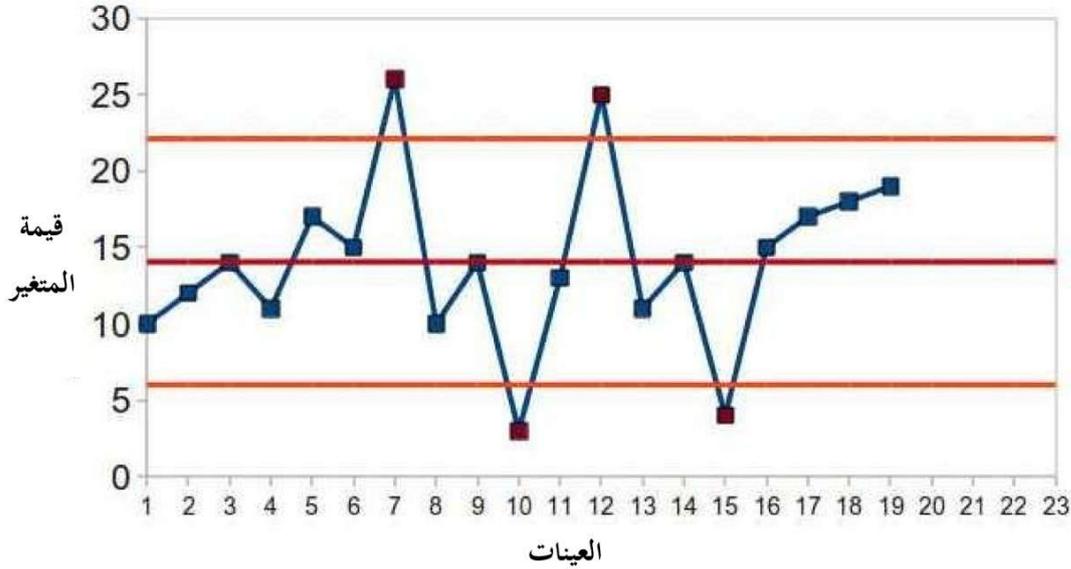
³ جيمس إيفان، جيمس دين، مرجع سبق ذكره، ص 175.

⁴ صلاح الدين حسن السيسي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات - مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 102.

⁵ خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 163.

كمثال على كيفية رسم خريطة الرقابة يمثل الشكل 10 خريطة رقابة لمتغير معين من خلال عينات مؤخوذة في فترات زمنية مختلفة.

الشكل 10: خريطة الرقابة



المصدر: محمد سامح، خرائط المراقبة Control Charts، 2018/10/19، نقلا عن مدونة الإدارة والهندسة الصناعية:
<https://samehar.wordpress.com/2010/01/22/control-charts/>

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن العملية غير منضبطة إحصائيا فهناك تغيرات في قيمة المتغير الذي نقيسه طبيعية تقع بين الحدين الأدنى والأقصى، وأخرى غير طبيعية تقع خارجهما، لذلك يجب البحث عن أسباب هذه التغيرات غير الطبيعية ومعالجتها.

سابعا: مخطط الانتشار

ويسمى أيضا مخطط التبعر أو مخطط الارتباط، ويستخدم لعرض صورة للعلاقة بين متغيرين حيث لا يمكن للبيانات الخام فعل ذلك، والهدف منه فحص العلاقة السببية وهل أن أحد المتغيرين يمكن أن يمثل سببا للتغيرات التي تحدث في المتغير الثاني¹، أما كيفية استخدام هذه الأداة فتتم وفق الخطوات التالية²:

- 1- يتم تحديد المتغير الذي يعتقد في تسببه في ظاهرة معينة، ويتم قياس المتغيرين في كل مرة؛
- 2- يُخصص المحور الأفقي للمتغير الذي يعتقد أنه يمثل سببا للظاهرة (المتغير المستقل X)، ويخصص المحور العمودي للمتغير الذي يمثل الظاهرة الجاري دراستها (المتغير المعتمد أو التابع Y)؛
- 3- يتم رسم النقاط التي تم الحصول عليها بالقياس في الخطوة رقم 1 (بتقاطع قيم X مع Y)؛

¹ بن حميدة محمد، حريق خديجة، مرجع سبق ذكره، ص6.

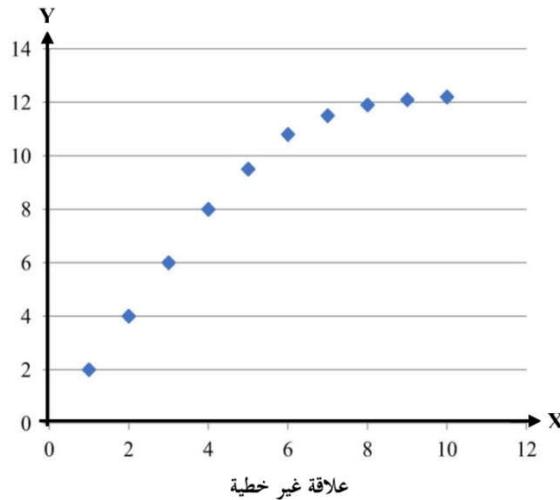
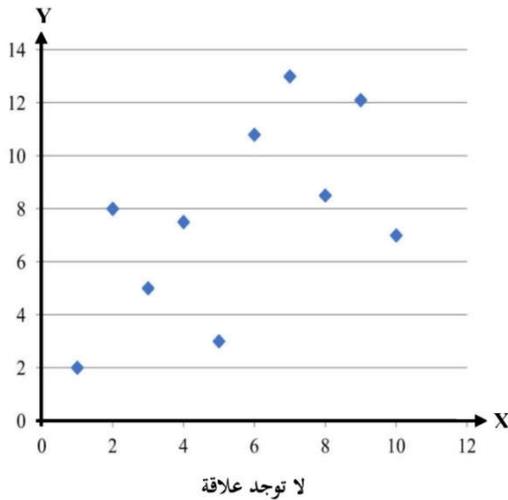
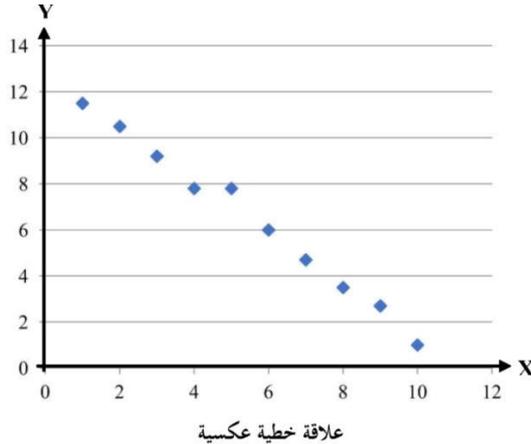
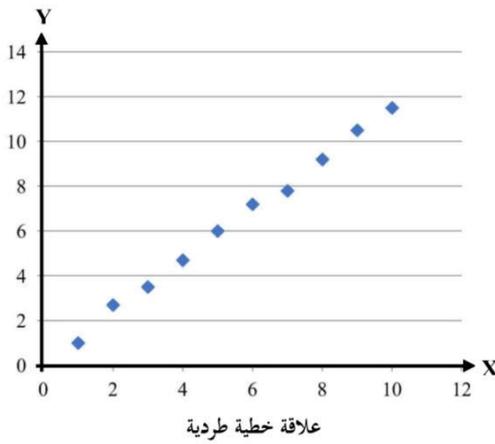
² نفس المرجع السابق، ص6.

4- من خلال ملاحظة شكل ونمط الانتشار نستطيع تحديد وجود علاقة بين المتغيرين من عدمها.

وكما هو موضح في الشكل 11 الموالي، ومن خلال مشاهدة الإتجاه العام للنقاط الموضوعة على مخطط الإنتشار يمكن تحديد العلاقة بين المتغيرين، والتي يمكن أن تكون طردية (سواء خطية أو غير خطية)، حيث أن الزيادة في المتغير المستقل تصاحبها زيادة في المتغير التابع، ويمكن أن تكون العلاقة عكسية (سواء خطية أو غير خطية) حيث أن الزيادة في المتغير المستقل يصاحبها إنخفاض في المتغير التابع، كما يمكن أن لا تكون هناك أي علاقة بين المتغيرين.

وليس من الضروري أن التغير في أحد المتغيرات يتسبب في تغير المتغير الآخر عند ملاحظة إتجاه واضح لمخطط الإنتشار، بل يمكن أن ينتج هذا التغير من شيء آخر، أي أن مخطط الإنتشار يحدد وجود علاقة سببية بين متغيرين ولكنه لا يثبتها¹.

الشكل 11: أنواع الإرتباط



المصدر: من إعداد الباحث.

¹ جيمس إيفان، جيمس دين، مرجع سبق ذكره، ص 175.

وتبرز فائدة مخطط الإنتشار في تحسين الجودة من خلال ما يلي¹:

- تقليص النفقات والوقت اللازم لإجراء الفحص والاختبار؛
- استبعاد الفحوصات غير المجدية واستبدالها بأخرى فعالة ؛
- القيام بضبط العمليات الفعالة على أساس النتائج المتحققة من العلاقة بين المتغيرين ؛
- إيجاد المستوى الأمثل من العوامل المقيمة في ضوء العلاقة بين المتغيرين كالعلاقة بين الجودة وخصائص المخرجات.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص70.

المبحث الرابع: المواصفة القياسية الدولية لنظام إدارة الجودة ISO9001

في أعقاب تطور مفهوم الجودة أصبح المستهلك راغباً في اقتناء منتجات ذات جودة عالية، والمنتج أصبح راغباً في توفير هذه المنتجات تبعاً لما يريده هذا المستهلك للحفاظ على مركزه التنافسي في السوق وتحقيق أهدافه، ويعتبر الحصول على المواصفة القياسية الدولية لنظام إدارة الجودة ISO 9001 من أهم الطرق لتحقيق ذلك، فهو يسمح للمنظمة بتطبيق نظام لإدارة الجودة بمواصفات عالمية يحقق لها ثباتاً وتمثالاً للأداء، ويتيح لها التحكم في الموارد والعمليات، وتطوير المنتجات والخدمات مع خفض للتكلفة، وبالتالي تحقيق رضا العملاء وإعطائهم الضمان والثقة في هذه المنظمة.

المطلب الأول: الإطار النظري العام للمواصفة القياسية الدولية ISO9001

أولاً: ماهية منظمة الأيزو

الأيزو "ISO" يرمز بها إلى المنظمة الدولية للمواصفات القياسية أو المنظمة الدولية للمعايير أو المنظمة الدولية للتقييس "International Organization for Standardization"، وقد اشتقت من الكلمة الإغريقية "ISOS" والتي تعني التساوي، أسست هذه المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود من 25 دولة في لندن عام 1946، وتتخذ من جنيف بسويسرا مقراً لها¹، وهي منظمة غير حكومية لا تهدف للربح وتعمل على رفع المستويات القياسية ووضع المواصفات والمعايير والأسس والاختبارات ومنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي في شتى المجالات الإنتاجية والخدمية ماعدا الإلكترونيات، حيث توجد هيئة خاصة بهذا المجال تسمى اللجنة الدولية للإلكترونيات "IEC"².

وتضم المنظمة أعضاء من مختلف أجهزة المواصفات والمقاييس في دول العالم، ولكل جهاز مقعد دائم في الجمعية العمومية يتمتع بحق التصويت على قرارات المنظمة، وتضم كذلك أعضاء مراسلين من بعض دول العالم التي لا تمتلك أجهزة للمواصفات والمقاييس يتم إعلامهم فقط بقرارات المنظمة وليس لهم حق للتصويت، كما أن هناك أعضاء مشاركون ممثلون للدول الأقل نمواً يكتفون فقط بمتابعة قرارات المنظمة، وتسهم كل دولة عضو باشتراك مالي لتمويل أنشطة المنظمة، وترشح كل دولة مندوبيها للمنظمة من الخبراء العاملين في مجالات النشاط الفني والاقتصادي، وبعد أن تقبل المنظمة ترشيحاتهم يعمل هؤلاء الخبراء في العديد من اللجان الفنية المتخصصة

¹ International Organization for Standardization, **About Us**, Retrieved 22/09/2018, from ISO: <https://www.iso.org/about-us.html>

² موسوعة المعرفة، المنظمة الدولية للمعايير، 2018/09/22، نقلاً عن موسوعة المعرفة:

https://www.marefa.org/المنظمة_الدولية_للمعايير

في شتى المجالات¹، وتعتبر الإيزو عن مصالح مختلف الأطراف من منتجين ومستخدمين وحكومات وهيئات علمية من خلال إسهام كل منها في إعداد المواصفات الدولية²، حيث تعرف المواصفة على أنها "عبارة عن وثيقة تم إعدادها والمصادقة عليها بإجماع من قبل هيئة معترف بها تعطي هذه الوثيقة قواعد وإرشادات أو خصائص تخص ممارسات متكررة ومشتركة ونشاطات أو نتائج هذه النشاطات، تضمن لهم من خلالها وفي سياق معين الوصول إلى مستوى أمثلي من النظام"³.

ثانيا: نشأة وتطور مواصفة ISO9001

صدرت سلسلة مواصفات ISO9000 أول مرة بهذه التسمية وبصفتها الدولية سنة 1987، ثم عرفت بعد ذلك عدة تعديلات في هيكلتها ومضمونها، وتمثلت الصيغ التي سبقت هذا الإصدار فيما يلي⁴:

- في أعقاب الحرب العالمية الثانية، ومع تطور الصناعات العسكرية والإلكترونية، كان لابد من ضمان جودة مخرجاتها وضمان عدم وجود عيوب فيها، لأن ذلك يؤدي إلى كوارث وخسائر كبيرة، ومن هذا المنطلق ظهرت في سنة 1959 المواصفة العسكرية الأمريكية MIL-Q-9858 حول برامج إدارة الجودة، أعقبها سنة 1968 صدور منشورات حلفاء الناتو لضمان الجودة (AQAP)؛
- في سنة 1970 أصدرت وزارة الدفاع البريطانية المواصفة العسكرية DEF-08-STAN-50 والتي تشكل نسخة بريطانية محلية عن مواصفة الحلفاء المشار إليها سابقا؛
- في سنة 1972 تم تطوير المواصفة السابقة الذكر من قبل معهد التقييس البريطاني BSI لتصبح صالحة للتطبيق والتنفيذ في المجالات المدنية والمجالات العسكرية؛
- وفي سنة 1979 أصدر المعهد البريطاني للتقييس المواصفة BS5750 على ثلاثة أجزاء للأغراض التعاقدية، وتضمنت المواصفة شروط تسجيل المنظمات للحصول عليها، وطورت نظام لاعتماد الجهات المانحة للمواصفات، وبذلك تكون الحكومة البريطانية قد وضعت الأساس لما يطلق عليه جهات التسجيل وجهات الاعتماد؛
- ومع توسع حركة التجارة وابتكار المنتجات الجديدة، سعت منظمة ISO إلى إيجاد مواصفات دولية تتعلق بالجودة للمنظمات الإنتاجية والخدمية، لتكون الحكم في الصفقات التجارية وهذا بهدف ضمان حقوق

¹ موسوعة المعرفة، المنظمة الدولية للمعايير، 2018/09/22، نقلا عن موسوعة المعرفة:

المنظمة الدولية للمعايير/ <https://www.marefa.org>

² حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 96.

³ منصف ملوك، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية: حالة المواصفة ISO 9001:2000 - دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010، ص 16.

⁴ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98.

المتعاقدين، ففي سنة 1984 وبدعم ومؤازرة من المعهد البريطاني للتقييس، قامت منظمة ISO بتشكيل اللجنة الفنية ISO/ TC /176 بعضوية 26 دولة مهمتها إصدار مواصفة خاصة بالجودة؛

- وفي سنة 1987 تم إصدار سلسلة المواصفات ISO9000 "نظم إدارة وتأكيد الجودة" كمواصفات ذات طابع دولي، والتي حملت بصمات المواصفة العسكرية الأمريكية والمواصفة البريطانية BS5750، حيث هدفت هذه المواصفة إلى حماية المستهلك والحفاظ على البيئة وضمان جودة السلع والخدمات؛

وفي هذا المجال لا بد من التذكير بضرورة عدم الخلط بين مفهوم مواصفات ISO9000 مع المواصفات الفنية للسلع والخدمات، فهي ليست بديلا لهذه الأخيرة التي تحدد الحد الأدنى لجودة المنتجات، بل هي عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة التي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة، والذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات ورغبات العملاء¹، ويجدر بالذكر أن إدارة الجودة كما عرفتها منظمة الأيزو هي تنسيق للأنشطة لتوجيه ومراقبة المنظمة فيما يتعلق بالجودة، وتشمل التوجيه والمراقبة أو التحكم المتعلقين بالجودة وبشكل عام وضع سياسة الجودة، وأهداف الجودة، وتخطيط الجودة، ومراقبة الجودة، وضمان الجودة، وتحسين الجودة²، أما نظام إدارة الجودة فيعتبر نظاما إداريا يشمل الهيكل التنظيمي والإجراءات والعمليات والموارد المطلوبة لإدارة الجودة، بهدف تمكين المنظمة من تحقيق وإدامة وتحسين الجودة بشكل اقتصادي، ويعمل على تنظيم الموارد لتحقيق أهداف معينة، من خلال وضع القواعد والبنى الأساسية التي إذا ما اعتمدت سوف يتمخض عنها نتائج مرغوبة³.

واحتوت آنذاك سلسلة مواصفات ISO9000 أساسا على المواصفات التالية حيث كانت كل منظمة تستخدم النموذج الذي يتلاءم مع طبيعة نشاطها⁴ :

أ- ISO9001:1987: وهي نموذج توكيد الجودة للمنظمات القائمة بالتصميم والتطوير والإنتاج والتنفيذ والخدمات؛

ب- ISO9002:1987: وهي نموذج توكيد الجودة للمنظمات القائمة بالإنتاج والتنفيذ والخدمات؛

ج- ISO9003:1987: وهي نموذج توكيد الجودة للمنظمات القائمة بالتفتيش النهائي.

¹ فريد كورتل، آمال كحيلة، مرجع سبق ذكره، ص204.

² The International Organization for Standardization, **International Standard ISO 9000 Quality management systems - Fundamentals and vocabulary**, 3rd edition, published by the International Organization for Standardization, Switzerland, 2005, pp 8-9.

³ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص127.

⁴ نوال سعدي، تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والاختلاف)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية لجامعة قاصدي مرباح بورقلة، المجلد 08، العدد 23، الجزائر، 2016، ص108.

وفي سنة 1994 تم إصدار نسخة جديدة من سلسلة المواصفات ISO9000 وفيها ازداد التركيز على دور توكيد الجودة والأفعال الوقائية بدلا من الاعتماد على الفحص والتفتيش¹.

وصدرت في سنة 2000 نسخة جديدة من سلسلة المواصفات ISO9000 تحت إسم "متطلبات نظم الجودة" بدلا عن "تأكيد الجودة"، حيث اعتمدت هذه المواصفات على منهج إدارة العملية خلافا للإصدارات السابقة التي كانت تعتمد على مفهوم دورة حياة المنتج²، كما تم فيها اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمبادئ لنظام إدارة الجودة بالمنظمة، وتم في هذا الإصدار إلغاء المواصفتين ISO9002 و ISO9003 واستحداث مواصفة ISO9001 التي تتضمن متطلبات إنشاء نظام إدارة الجودة لجميع المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها، كما تم إصدار مواصفة ISO9000 والتي تحتوي على المفاهيم والمبادئ والمفردات الأساسية لإدارة الجودة بهدف مساعدة المنظمات على فهمها من أجل أن تكون قادرة على تأسيس نظام إدارة الجودة يعمل بفعالية وكفاءة، وتم كذلك إصدار مواصفة ISO9004 الخاصة بإرشادات تحسين الأداء وهي وثيقة مرشدة توفر معلومات إضافية تتعلق بنظام إدارة الجودة وكيفية تطويره من أجل تحسين الأداء الكلي للمنظمة، وهذه المواصفة لا يمكن التسجيل عليها ولا تمنح شهادة تتعلق بها، وبالتالي فإن تنفيذ متطلباتها يعتبر أمرا اختياريا³ كما أنها لا تعتبر دليلا لتطبيق مواصفة ISO9001.

وبعد مرور سنوات من تطبيق المواصفة السابقة ظهرت الحاجة لتوضيح بعض المتطلبات لذلك تم القيام ببعض التعديلات التي اعتمدت في نسخة مواصفة ISO9001 التي تم إصدارها في سنة 2008 وهدفت هذه التعديلات إلى توضيح بعض المتطلبات عن طريق تبسيطها وإعادة تنسيقها⁴.

وفي آخر إصدار لمواصفة ISO 9001 سنة 2015 تم اتباع خمسة اتجاهات جديدة تمثلت في⁵:

- توقع احتياجات وطموحات أصحاب المصلحة من خلال زيادة الاهتمام بالمخاطر والفرص؛
- اتساق منهج الجودة مع باقي الممارسات الإدارية لخدمة إستراتيجية المنظمة بشكل أفضل؛
- التحكم الشامل بسلسلة المتدخلين وأصحاب المصالح (الموردين، المناولين...) لخلق القيمة للعملاء؛

¹ سعدي نوال، مرجع سبق ذكره، ص108.

² بن حميدة محمد، حريق خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

³ نفس المرجع السابق، ص 24.

⁴ سعدي نوال، مرجع سبق ذكره، ص109.

⁵ Arnaud Eve, Pierre-Antoine Sprimont, **La norme iso 9001 version 2015 : une analyse à l'aune du cadre des systèmes de management de la performance de Ferreira et Otley (2009)**, Communication présentée dans le cadre du congrès international "Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible", Mai 2015, Toulouse, France, pp 4-6.

- تقييم وتحسين أداء نظام إدارة الجودة؛

- تبسيط وتسهيل أوجه توافق نظام إدارة الجودة مع أنظمة الإدارة الأخرى (البيئة ، الطاقة ، الأمن ...).

من خلال ما سبق يمكننا القول أن المواصفة القياسية الدولية ISO9001 توفر مجموعة من المتطلبات والإرشادات التي تحدد ماهية الخصائص والصفات التي يجب توفرها في نظام إدارة الجودة ليصبح مقبولا عالميا، وهي تمثل أساسا متفق عليه عالميا لتأسيس وتقييم نظام الجودة لأية منظمة في العالم يهدف أساسا إلى تحسين طرق العمل وجودة المنتجات لتحقيق رغبات العميل وإشباع حاجاته.

ثالثا: أهمية ومزايا مواصفة ISO 9001

يعود تطبيق مواصفة ISO 9001 ليتوافق معها نظام إدارة الجودة بالمنظمة بجملة من الفوائد يمكن تصنيف أبرزها ضمن ثلاثة فئات وهي المنظمة والعاملين بها وزبائنها كما يلي¹:

أ- بالنسبة للمنظمة:

- تخفيض التكاليف نتيجة الحد من المرفوضات وأعمال التفتيش والإختبار وإصلاح الوحدات المرفوضة، وبالتالي الحد من الهدر في الوقت والموارد²؛
- الزيادة في حجم المبيعات وزيادة القيمة المضافة نتيجة تحسن إنتاجية المنظمة وزيادة فاعلية الأنشطة؛
- تحقيق فاعلية العمليات الداخلية والتكامل والتجانس لجميع الوظائف والأنظمة داخل المنظمة³؛
- الحفاظ على الزبائن بتلبية حاجاتهم باستمرار، وزيادة رضاهم وثقتهم بالمنظمة بحصولها على شهادة المطابقة، فالعملاء لا يحتاجون وعدا بالجودة من المنظمة قدر ما يحتاجون تأكيد هذه الجودة من طرف ثالث موضوعي؛
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين صورتها لدى العميل جراء حصولها على شهادة المطابقة، مما يكسبها عملاء جدد ويمكنها هذا أيضا من طرح منتجاتها في أسواق جديدة⁴؛
- استخدام مواد أولية مطابقة للمواصفات، وتجانس جودة الوحدات المنتجة؛
- التقليل من المراجعة الخاصة بالتوريد بالمنظمة؛ فبدلا من خضوع المنظمة سواء كانت موردة أو بائعة لمراجعات سنوية متعددة فإن حصولها على شهادة الإيزو يهيئ مصداقية لنظامها وقبولا لمنتجاتها مما يقلل عدد هذه

¹ الشريف بوفاس، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22.

² صلاح الدين حسن السيسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة - شهادة ISO، مرجع سبق ذكره، ص 211.

³ نصيرة داني الكبير، معاشو داني الكبير، واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وشهادة الإيزو 9001 في المؤسسات الصناعية الجزائرية، المجلة المغاربية للإقتصاد والمناجمنت، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2016، ص 12.

⁴ صلاح الدين حسن السيسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة - شهادة ISO، مرجع سبق ذكره، ص 211.

المراجعات، كما أنه عند توثيق العلاقات بين الموردين والعملاء يهيئ نظام إدارة الجودة أرضية مشتركة لمناقشة قضايا الجودة ذات الاهتمام المشترك بين الطرفين¹؛

ب- بالنسبة للعاملين بالمنظمة:

- تطوير كفاءات ومهارات العمال بخلق ثقافة جديدة للجودة وضمان التغيير داخل المنظمة²؛
- رفع معنوياتهم العمال وإعطائهم شعورا بالثقة والفخر نتيجة الحصول على الشهادة التي تؤكد أن منظماتهم تطبق نظاما للجودة يرتقي إلى المستويات القياسية العالمية؛
- عملية التوصيف المضبوطة للوظائف وتوثيق الجودة تسمحان للعاملين من الحصول على رؤية واضحة لأدوارهم ومسؤولياتهم وصلاحياتهم وممارسة مهامهم بدقة وبسرعة، مما يمكنهم من رفع إنتاجيتهم وتحسين أدائهم باستمرار، وهو ما يؤدي بدوره إلى ترك أثر نفسي إيجابي لدى العاملين³؛
- تنمية روح التفاعل والعمل الجماعي والرقابة الذاتية للعاملين⁴؛

ج- بالنسبة للزبائن:

- حصول العملاء على منتجات بمستوى عالي من الجودة⁵؛
- يجعل نظام الإيزو المنظمة متفتحة أكثر على العملاء، وهذا ما يتيح لهم تقديم طلباتهم والخصائص والمميزات التي يرغبونها في المنتجات؛
- يعتبر الحصول على مواصفة ISO9001 معيارا مهما لإختيار العملاء للمنظمات التي تريد التعامل معها.

رابعا: مبادئ نظام إدارة الجودة المتوافق مع مواصفة ISO9001

ركزت مواصفة ISO9001 منذ إصدار سنة 2000 على مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء المتعلق بالجودة، وذلك في مختلف المنظمات مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، وتتمثل هذه المبادئ التي بلغ عددها سبعة في إصدار سنة 2015 فيما يلي⁶:

¹ فريد كورتل، آمال كحيلة، مرجع سبق ذكره، ص213.

² داني الكبير نصيرة، داني الكبير معاشو، مرجع سبق ذكره، ص12.

³ صلاح الدين حسن السيسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة - شهادة ISO، مرجع سبق ذكره، ص212.

⁴ فريد كورتل، آمال كحيلة، مرجع سبق ذكره، ص205.

⁵ قادة يزيد، نظام إدارة الجودة ISO 9001 كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2016، ص259.

⁶ من إعداد الباحث بالإعتماد على: أسامة سيد عبد الحميد سليمان، المواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة الأيزو 9001: 2015 باللغتين العربية والإنجليزية - ترجمة غير رسمية للمسودة النهائية، 2018/12/29، نقلا عن: <https://fr.slideshare.net/eibeed/iso-90012015-english-arabic-version>

1- التركيز على العميل: يعتبر المحور الرئيسي لإدارة الجودة هو تلبية متطلبات العملاء والسعي لتجاوز توقعاتهم، حيث يتحقق النجاح المستمر للمنظمة عندما تجذب إليها العملاء وتكسب ثقتهم من خلال فهم احتياجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية؛

2- القيادة: فالقادة الأكفاء على مختلف المستويات يرسخون وحدة الهدف والاتجاه ويهيئون الظروف التي تساعد العاملين على المشاركة في تحقيق أهداف الجودة للمنظمة، وخلق وحدة الهدف والاتجاه ونقلها للعاملين يمكن المنظمة من مواءمة خططها للجودة مع مختلف عملياتها ومواردها؛

3- مشاركة العاملين: لتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المتعلقة بالجودة يستوجب أن يكون جميع العاملين بها ممكنين ومشاركين في جميع المستويات، كما يجب احترامهم وتقديرهم كأفراد، وتعزيز مهاراتهم ومعارفهم باستمرار؛

4- منهجية العمليات: يتكون نظام إدارة الجودة من عمليات مترابطة، وفهم كيفية الحصول على النتائج من هذا النظام بما في ذلك جميع عملياته والضوابط والتفاعلات فيما بينها يسمح للمنظمة بتعظيم أدائها؛

5- التحسين: يعتبر التحسين أساسيا للمنظمة للمحافظة على مستوياتها الحالية للأداء ولكي تخلق فرصا جديدة للنمو في المستقبل؛

6- صنع القرار المبني على الأدلة والحقائق: يعتبر صنع القرار عملية معقدة عادة ما تحتوي على قدر من عدم اليقين، كما أن تفسيراته يمكن أن تكون تقديرية، لذا فمن المهم فهم علاقة السبب وأثره وكذلك العواقب المحتملة غير المقصودة، حيث أن الحقائق والأدلة وتحليل وتقييم البيانات تؤدي إلى قدر أكبر من الموضوعية والثقة في القرار المتخذ؛

7- إدارة العلاقات: تعتبر الأطراف المهمة وبالأخص شبكة الموردين والشركاء ذات تأثير مهم على أداء المنظمة، وغالبا ما يتحقق النجاح للمنظمة عندما تدير علاقاتها مع هاته الأطراف لتحسين أثرها على الأداء.

خامسا: متطلبات نظام إدارة الجودة ليتوافق مع مواصفة ISO9001

يستوجب تطبيق كافة متطلبات نظام إدارة الجودة بالمنظمة لكي يتوافق مع مواصفة ISO9001، ويحتوي الشكل 12 على هذه المتطلبات التي تم تصنيفها ضمن عشرة محاور رئيسية تتفرع إلى محاور ثانوية، كما ورد في إصدار سنة 2015 للمواصفة.

الشكل 12: متطلبات نظام إدارة الجودة المتوافق مع مواصفة ISO9001



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على: أسامة سيد عبد الحميد سليمان، المواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة الأيزو 9001: 2015 باللغتين العربية والإنجليزية - ترجمة غير رسمية للمسودة النهائية، 2018/12/29، نقلا عن: <https://fr.slideshare.net/eibeed/iso-90012015-english-arabic-version>

المطلب الثاني: تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع مواصفة ISO9001 والحصول عليها

نتطرق في هذا القسم من الدراسة إلى مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمواصفات القياسية الدولية، والمراحل التي تمر عبرها المنظمة للحصول على مواصفة ISO9001 وتطبيق متطلباتها، إضافة إلى شروط ومعوقات نجاح هذا التطبيق.

أولاً: الأطراف ذات العلاقة بالمواصفات القياسية الدولية

تتمثل الأطراف ذات العلاقة بالمواصفات القياسية الدولية من المنظمات والهيئات التالية¹:

- 1- المنظمة الدولية للمواصفات القياسية ISO: وهي الهيئة المعنية بإصدار المواصفات القياسية الدولية؛
- 2- هيئات الاعتماد الدولية: وهي هيئات دولية تتولى مراقبة ومتابعة المنظمات المانحة للمواصفات؛
- 3- هيئات الاعتماد الوطنية: وهي هيئات وطنية تقوم بالمراجعة الدورية على الهيئات المانحة لديها للتأكد من التزامها بالقواعد المتعلقة بالمنح والاعتماد؛
- 4- المنظمات المانحة المعتمدة: وهي منظمات مستقلة ذات خبرة في مجالات تدقيق أنظمة إدارة الجودة ومنح شهادات المطابقة للمنظمات المستوفية لشروط ومتطلبات المواصفات، وهذه المنظمات منتشرة عبر العالم عن طريق مكاتب لها في معظم الدول؛
- 5- الهيئات الاستشارية: وهي هيئات متخصصة في مجال المواصفات، وتقوم هذه الهيئات بتقديم كافة الخدمات الاستشارية للمنظمات المانحة والمنظمات التي تسعى للحصول على المواصفات؛
- 6- المنظمات التي ترغب في الحصول على المواصفات.

ثانياً: مراحل تأهيل المنظمات للحصول على مواصفة ISO9001

ويقصد بعملية تأهيل المنظمة تطوير نظام إدارة الجودة لديها ليتوافق مع متطلبات مواصفة ISO9001، وتمر عملية التأهيل بالمرحلة التالية:

- 1- مرحلة الإعداد والتحضير: وتمثل هذه المرحلة الأساس الذي تبنى عليه باقي المراحل حيث يتم فيها وضع الخطة المستهدفة لتطبيق متطلبات مواصفة ISO9001، وبالتالي لا بد أن تبدأ قوية بدعم الإدارة العليا وتنتهي بالقناعة التامة لدى العاملين بأهمية تأسيس نظام إدارة الجودة متوافق مع متطلبات هذه المواصفة، وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية²:

¹ صلاح الدين حسن السيسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة - شهادة ISO، مرجع سبق ذكره، ص 217-214.

² محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 236-239.

أ- تقوم المنظمة المانحة بتنفيذ ندوة موجهة للإدارة العليا بالمنظمة تهدف إلى تعريفها بمفاهيم ومتطلبات وأهمية تطبيق المواصفة؛

ب- اتخاذ رئيس مجلس الإدارة قرار بدء التطبيق، وإعلانه إلى جميع العاملين من خلال اجتماع أو قرار أو منشور؛

ج- يمكن تعيين ممثل الإدارة والذي يعتبر حلقة الوصل بين المنظمة ومختلف الأطراف الخارجية ذات العلاقة بمنح المواصفة، بالإضافة إلى تشكيل اللجنة المشرفة على التطبيق والذي يستحسن أن تكون من أعضاء مجلس الإدارة لدعم وتسهيل مهمة التطبيق؛

د- إعداد خطة التطبيق والجدول الزمني لكل مرحلة من مراحلها؛

هـ- تنظيم دورات تدريبية للعاملين بالمنظمة تهدف إلى توعيتهم بأهمية تطبيق مواصفة ISO9001 وشرح متطلبات تطبيقها وتبيان مراحل تأهيل المنظمة وأسس تقييم نظام إدارة الجودة الحالي بها، إضافة إلى تعليم هؤلاء العاملين مهارات وتقنيات التوثيق.

2- مرحلة التقييم: ويقصد بالتقييم توفير معلومات عن مدى توافق خصائص نظام إدارة الجودة القائم بالمنظمة مع متطلبات مواصفة ISO9001، ويتم ذلك من خلال المقارنة وتحديد الفوارق والاختلافات بهدف إزالتها لتحقيق التوافق¹؛

3- مرحلة التوثيق: حيث يعتبر التوثيق الدليل المادي لوجود نظام إدارة الجودة بالمنظمة يتوافق مع مواصفة ISO9001، ويختلف حجم ونوعية الوثائق والسجلات التي تتطلبها عملية التوثيق وفقا لحجم المنظمة وطبيعة نشاطها ودرجة تعقيد عملياتها، وتتألف وثائق نظام إدارة الجودة بالمنظمة والمتوافق مع مواصفة ISO9001 من المستويات الثلاثة التالية²:

- **المستوى الأول: دليل الجودة:** وهو كتيب يتضمن التعريف بالمنظمة وهيكلها التنظيمي وسياسة الجودة بها وقائمة إجراءات العمل ومسؤوليات وصلاحيات الأشخاص الرئيسيين فيها، كما يتضمن شرح مبسط لكل بند من بنود مواصفة ISO9001 بإسقاطها على نشاطات المنظمة وكيف تليها المنظمة هذه البنود؛

- **المستوى الثاني: إجراءات العمل:** ويتضمن كل إجراء بتفاصيله وهدفه ومجال تطبيقه والمسؤولين عن تطبيقه والسجلات المستخدمة في تنفيذه، ويمكن إضافة تعليمات العمل إلى هذا المستوى والتي أحيانا يتم إدراجها في المستوى الثالث نظرة لكثرة عددها؛

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، ص 16، 16/02/2019، نقلا عن The United Nations: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan009592.pdf>

² خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 311-312.

- المستوى الثالث: النماذج والاستمارات وتعليمات العمل: وهي أكثر تفصيلا من إجراءات العمل، وتمثل الإرشادات التفصيلية التي تفيد في التنفيذ الصحيح لنشاطات المنظمة، وتدخل المراجع العلمية والإدارية والقانونية بما في ذلك التعليمات والبلاغات ضمن هذا المستوى من الوثائق.

4- مرحلة التشغيل أو التطبيق: تتمثل هذه المرحلة في إتاحة الفرصة للعاملين بالمنظمة لتطبيق ما تم التخطيط له سابقا، ويتزامن مع هذه المرحلة إختيار المراجعين الداخليين وتأهيلهم للقيام بمهمة مراجعة نظام إدارة الجودة وتطويره، وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية¹:

أ- توزيع إجراءات نظام الجودة بعد توثيقها على الإدارات المختلفة بالمنظمة لتبدأ بعد ذلك في استخدامها، ويتم اتخاذ إجراء التعديل أو الاستحداث أو الحذف لبعض الوثائق وفقا لما صادفه العاملون أثناء استخدامهم للوثائق؛
ب- إختيار المراجعين من بين العاملين بناء على مؤهلات يجب توافرها في المراجع كالذكاء والفطنة وقوة الملاحظة ومهارات الاتصال والمرونة والقدرة على الفحص والتعديل؛
ج- إعداد برنامج تدريبي لتأهيل فريق المراجعة.

5- مرحلة التدقيق والمراجعة: وتتمثل المراجعة في فحص مخطط وموثق ومستقل، ينفذ وفقا لإجراءات محددة، للتأكد من أن خطط الجودة قد تم تنفيذها وفقا للمتطلبات المحددة في إطار مواصفة ISO9001، وتتضمن المراجعة كلا من مراجعة الكفاية ويقصد بها مدى كفاية إجراءات ووثائق ومستندات نظام إدارة الجودة المطبق بالمنظمة لتحقيق متطلبات مواصفة ISO9001، ومراجعة الإذعان وهي مقياس مدى التزام العاملين بالمنظمة بتطبيق ما ورد في وثائق نظام إدارة الجودة²، وتتم المراجعة الداخلية بشكل عام وفقا للخطوات التالية³:

أ- الإعداد والتخطيط للمراجعة من قبل ممثل للإدارة وفريق المراجعة، ويجب أن تشمل المراجعة كافة إدارات وأقسام المنظمة، كما تعتمد أولويات المراجعة على تقارير المراجعة السابقة وشكاوى العملاء التي يتم تسجيلها؛
ب- اعتماد خطة المراجعات من قبل ممثل للإدارة مع تبليغ الإدارات المراجع عليها بمواعيد ومحتوى المراجعات؛
ج- تشكيل فريق المراجعة لكل إدارة؛

د- تنفيذ المراجعة، حيث تتم مراجعة الوثائق والمستندات والسجلات والملاحظة الميدانية لأساليب العمل ومواقع العمليات ليتم بعده إعداد تقارير المراجعة والاتفاق مع مدير الإدارة على الإجراءات التصحيحية ومواعيد تنفيذها.

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² نفس المرجع السابق، ص 20.

³ محمد فلاح، مرجع سبق ذكره، ص ص 246-247.

6- مرحلة التسجيل للحصول علي مواصفة ISO9001: تأتي مرحلة التسجيل كنتيجة للجهد المبذول في المراحل السابقة، وتأكيدا من المنظمة للمنظمة المانحة ولعملائها بأنها تطبق نظام لإدارة الجودة يتوافق مع متطلبات مواصفة ISO9001، حيث تقوم بالآتي¹:

- أ- اختيار المنظمة المانحة ومخاطبتها لمنح الشهادة واستيفاء طلب التسجيل؛
- ب- طلب تقييم مبدئي من خلال إرسال خبير من طرف المنظمة المانحة للتأكد من كفاءة وفاعلية نظام إدارة الجودة بالمنظمة قبل التقييم الرسمي له؛
- ج- إرسال دليل الجودة إلى المنظمة المانحة لفحصه، وفي حالة عدم وجود حالات عدم مطابقة رئيسية تقوم بإرسال فريق من المراجعين إلى المنظمة لتتم مراجعة الإذعان، حيث تنقسم حالات عدم المطابقة إلى عدم المطابقة الرئيسية وهي الناتجة عن عدم وجود نظام لإدارة الجودة أو حصول فشل أو انهيار في النظام الحالي يتسبب في عدم توافقه مع متطلبات مواصفة ISO9001، وعدم المطابقة الثانوية الناتجة إما عن الفشل في تطابق وتوافق أحد المتطلبات أو عن غلطة واحدة مرصودة أو إغفال في اتباع أحد بنود الإجراءات والتعليمات الرسمية للمنظمة²؛
- د- تستقبل المنظمة فريق المراجعة وتقوم بتسهيل مهامه أثناء مراجعته مدى إذعان العاملين لتطبيق متطلبات مواصفة ISO9001 داخل المنظمة من خلال فحص نتائج مراجعات الجودة الداخلية ومراجعة تطبيق إجراءات العمل بإدارات المنظمة؛

هـ- استلام تقرير المراجعة من المنظمة المانحة، وفي حالة عدم وجود حالات عدم المطابقة، تقوم المنظمة بدفع رسوم الحصول على الشهادة ويتم منحها شهادة المطابقة للمواصفة، أما في حالة وجود حالات عدم مطابقة رئيسية فتتمهل فترة زمنية تتراوح بين شهرين إلى ستة أشهر لتصحيح الانحرافات، ثم تعود المنظمة المانحة مرة أخرى للتأكد من تصحيح حالات عدم المطابقة، وفي حالة وجود حالات عدم مطابقة ثانوية فتمنح المنظمة الشهادة وتتم مراجعة حالات عدم المطابقة الثانوية المسجلة في المراجعات التالية، فإذا لم يتم تصحيحها تُنذر المنظمة وتمنح فترة أخرى للتصحيح، فإن لم يتم التصحيح تُسحب منها الشهادة التي حصلت عليها؛

و- تقوم المنظمة باستقبال فريق المراجعة أثناء المراجعات الدورية مع دفع رسوم هذه المراجعات بهدف استمرارية صلاحية شهادة المطابقة لمواصفة ISO9001 الحاصلة عليها المنظمة، والمراجعة الدورية تتم عن طريق زيارات دورية مجدولة والتي تتم عادة كل ستة أشهر، كما قد تحدث مراجعات مفاجئة في حالة ورود شكاوى من عيوب

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-23.

² فتحى أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية - دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 241.

في منتجات المنظمة، أو في حالة إجراء تعديلات و تغييرات رئيسية على نظام إدارة الجودة الذي تم منح الشهادة على أساسه¹.

7- مرحلة الصيانة (ضمان استمرارية التوافق مع المواصفة): حيث يستوجب على المنظمة لتحقيق ذلك متابعة تطبيق الوثائق وتصحيح الانحرافات الواردة بمراجعات المنظمة المانحة للمواصفة وكذا بتقارير المراجعة الداخلية².

وبعد مرور ثلاث سنوات على الحصول على شهادة التطابق مع المواصفة يتحتم على المنظمة أن تطلب من المنظمة المانحة إعادة التقييم والمراجعة من اجل منح شهادة جديدة بنفس الإصدار القديم أو بإصدار جديد في حال وجوده، علما أن عملية إعادة التقييم تكون أسهل وأسرع بكثير من عملية التقييم لأول مرة، سواء على المنظمة التي تكون قد اكتسبت خبرة كافية في هذا المجال، أو على المنظمة المانحة التي تكون قد حازت على قدر كافي من المعلومات تسهل عليها هذه العملية³.

ثالثا: شروط تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع مواصفة ISO9001

يتطلب التطبيق الناجح لنظام إدارة الجودة المتوافق مع مواصفة ISO9001 مجموعة من الشروط، ومن أهمها ما يلي⁴:

- ضرورة وجود تنظيمات رسمية تحدد بدقة ووضوح مختلف المسؤوليات والسلطات والعلاقات داخل المنظمة؛
- القيام بالتخطيط منذ البداية لعملية التطبيق، مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف الصعوبات التي يمكن أن تلاقيها المنظمة والطرق المناسبة للتغلب عليها؛
- إشراك كافة العاملين في صنع القرارات وحل المشكلات، والعمل على ضبط الاجتهادات الفردية وعدم إغائها؛
- تسجيل البيانات وتوثيقها بقدر كافي بهدف الاستفادة من نتائج تحليلها في أنشطة ضبط الجودة وتحسينها؛
- وضع ضوابط للمراقبة والمتابعة والقيام بمراجعات استقصائية دورية مرفوقة بإجراءات وقائية وتصحيحية.

رابعا: معوقات ومشاكل تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع مواصفة ISO9001

لا يخلو الحصول على مواصفة ISO9001 وتطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق معها من صعوبات ومشاكل سببها الرئيسي سوء الفهم وعدم الاستعداد الكافي لهذا التطبيق، وتمثل أهمها في ما يلي¹:

¹ فتحي أحمد يحيى العالم، مرجع سبق ذكره، ص246.

² محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص251.

³ سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص208.

⁴ الشريف بوفاس، مرجع سبق ذكره، ص ص 323-324.

- مقاومة بعض العمال لبعض القرارات الموجهة إلى تلبية متطلبات المواصفة؛
- قلة الاهتمام بحل مشاكل العمل اليومية، وانخفاض التركيز على مشاريع التحسين الداخلية، بسبب انشغال العاملين بعملية التطبيق؛
- عملية توثيق نظام الجودة وتدريب العاملين تحتاج إلى جهد كبير؛
- ارتفاع التكاليف نسبياً، والمتمثلة في تكاليف تدريب العاملين، وتكاليف الخدمات الاستشارية، إضافة إلى تكاليف الحصول على المواصفة؛
- احتمال فشل المنظمة في الحصول على أي فائدة ملموسة نتيجة تطبيقها لنظام إدارة الجودة والحصول على المواصفة، ظناً منها أن هذا يعتبر جواز مرور للأسواق الدولية، خاصة عند ضعف قدرة المنتج في الأساس على المنافسة وتلبية مطالب ورغبات العملاء².

المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمواصفة ISO9001

- لتوضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة بمواصفة ISO9001 ينبغي أولاً التطرق إلى نقاط الاختلاف بينهما، وتتمثل أهمها في الآتي³:
- عدم وجود اتفاق بين الخبراء وعلى رأسهم رواد الجودة حول نموذج واحد لإدارة الجودة الشاملة، حيث أن وجود عدة جوائز لها مثل جائزة Deming وجائزة Malcom Baldrige وجوائز أخرى بمعايير مختلفة لمنحها دليل على عدم الاتفاق هذا، وهذا على خلاف مواصفة ISO9001 والتي تعبر عن نموذج موحد لمتطلبات أنظمة إدارة الجودة متفق عليه عالمياً؛
 - ليست إدارة الجودة الشاملة منهجاً محدداً بدقة وسلسلة من الأعمال المتتابعة، مثلما هي مواصفة ISO9001 التي تعتبر سلسلة من الإجراءات التي يجب تنفيذها ومجموعة من المتطلبات التي يجب الوفاء بها؛
 - لا تثمر إدارة الجودة الشاملة نتائج سريعة غالباً، فهي عملية لا تنتهي من التحسين المستمر، وهذا على عكس تطبيق متطلبات مواصفة ISO9001 التي تتم وتظهر نتائجها في فترة قصيرة نسبياً؛
 - تعمل مواصفة ISO9001 على حفظ وصيانة نظام إدارة الجودة على حسب متطلباتها، في حين أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التطوير المستمر في كل مجالات المنظمة عن طريق تعاون ومشاركة جميع العاملين فيها.

¹ فريد كورتل، آمال كحيلة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 189.

³ لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص ص 123-128.

نستخلص مما سبق أن مواصفة ISO9001 عبارة عن إجراءات موثقة بينما إدارة الجودة الشاملة لها منظور شامل، ورغم أنه لا يوجد تعارض بينهما إلا أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر أكثر شمولاً من مواصفة ISO9001، ولمعرفة العلاقة أكثر بينهما علينا أن نطرح التساؤلات الآتية¹:

- هل المنظمات التي تمتلك برنامج لإدارة الجودة الشاملة هي بحاجة إلى الحصول على مواصفة ISO9001؟

- هل أن المنظمات الحاصلة على مواصفة ISO9001 بحاجة إلى تطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة؟

- من أين تبدأ المنظمات التي لا تحوز على مواصفة ISO9001 ولم تطبق بعد أي برنامج إدارة الجودة الشاملة؟
فبالنسبة للمنظمات التي طبقت برامج إدارة الجودة الشاملة أو تحصلت على جوائز الجودة ولم تحصل على مواصفة ISO9001 فإنها مطالبة بالحصول على هذه الأخيرة، لأن ذلك يضمني الصفة الرسمية على أنظمة إدارة الجودة بها ويعطيها طابعاً دولياً، ونظراً لوجود الكثير من العناصر المشتركة بينهما فإن المنظمات التي طبقت برامج إدارة الجودة الشاملة سوف تحتاج إلى تغييرات ثانوية للوفاء بمتطلبات مواصفة ISO9001، مما يوفر عليها الكثير من الجهد والوقت والتكاليف².

أما المنظمات الحاصلة على مواصفة ISO9001 فإن أنظمة إدارة الجودة بها تمثل قاعدة قوية تستطيع أن تبني عليها ثقافة لإدارة الجودة الشاملة، حيث أثبتت الدراسات الاستطلاعية أن مواصفة ISO9001 هي الأرضية التي يمكن للمنظمة أن تستند إليها في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة³.

وبالنسبة للمنظمات التي لا تمتلك برامج لإدارة الجودة الشاملة ولم تحصل على مواصفة ISO9001 فإن عليها في البداية العمل على تأسيس نظام رسمي لإدارة الجودة يتوافق مع مواصفة ISO9001 لتوفير بيئة عمل مهيكلية تسمح بتحقيق التحسين من خلال مختلف عملياتها، مما يسمح لها بالوصول بعد ذلك إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما أخذته منظمة الأيزو بالاعتبار منذ إصدار سنة 2000 لمواصفة ISO9001 والتي تم تعديلها مقارنة بالإصدارات السابقة لها لكي تتناغم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك لدفع المنظمات منذ البداية نحو إدارة الجودة الشاملة مروراً بتطبيقها نظاماً لإدارة الجودة يتوافق مع مواصفة ISO9001⁴.

وبالتالي يعتبر تأسيس نظام لإدارة الجودة بالمنظمة يتوافق مع متطلبات مواصفة ISO9001 قاعدة أساسية يمكن أن تستند إليها المنظمات للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، من خلال زرع ثقافة تنظيمية تركز

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص24.

² لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص119.

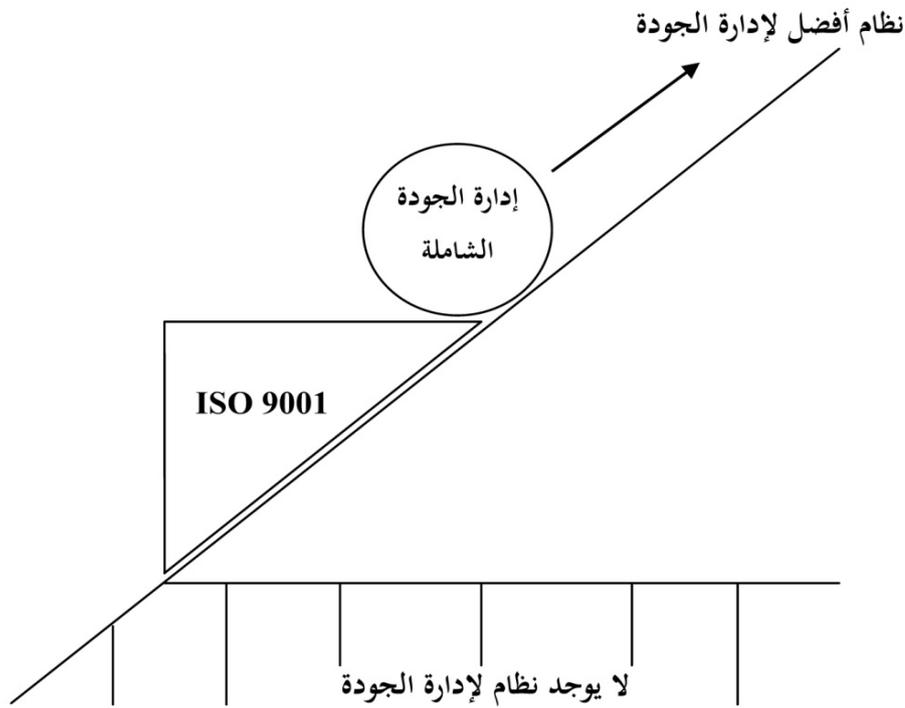
³ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص24.

⁴ نفس المرجع السابق، ص24.

الاهتمام بالجودة، وهذا ما أكده كذلك معهد الإدارة بلندن حيث أدرج إمكانية الحصول على مواصفة ISO9001 في الخطوة الثامنة من الخطوات الثلاثة عشر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، غير أن هذا لا يعني أن المنظمة لا يمكنها تطبيق إدارة الجودة الشاملة سوى بالاعتماد على مواصفة ISO9001، ولكن الحصول على هذه الأخيرة يوفر مسارا واضحا لمسيرى المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها¹.

والشكل 13 يوضح كيف أن تطبيق نظام لإدارة الجودة يتوافق مع مواصفة ISO9001 يعتبر القاعدة الأساسية للانطلاق نحو التحسين المستمر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الشكل 13: العلاقة بين مواصفة ISO9001 وإدارة الجودة الشاملة



المصدر: حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص124، بتصرف.

وكما هو موضح في الشكل السابق، فإن إدارة الجودة الشاملة تقوم على التحسين المستمر الذي لا ينتهي، ويمكن تشبيه إدارة الجودة الشاملة بعجلة تصعد مرتفعا نحو نظام أفضل لإدارة الجودة بالمنظمة، بينما يمثل تطبيق نظام لإدارة الجودة يتوافق مع مواصفة ISO9001 حدا أدنى وقاعدة أساسية لترسيخ ثقافة الجودة بالمنظمة يمكن أن تستند عليها هذه المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها، ويمكن تشبيهه بالقاعدة التي تمنع عجلة إرتقاء إدارة الجودة الشاملة نحو نظام أفضل لإدارة الجودة من الإنحدار والتراجع إلى الخلف.

¹ لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص ص 119-120.

خلاصة الفصل

إستعرضت الدراسة في هذا الفصل مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، بداية بمفهوم الجودة وأهميتها ومختلف أبعادها والمراحل التاريخية لتطور فلسفة الجودة وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة. وبعد توضيح مفهوم الجودة تعرضت الدراسة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وفوائدها لمنظمات الأعمال، والمبادئ الأساسية التي تقوم عليها، ومختلف روادها من مفكرين وخبراء لهم مساهمات كبيرة في التنظير لها. كما تم كذلك شرح مختلف المراحل اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتغييرات المطلوبة لهذا التطبيق، ومعوقاته والأخطاء المرتكبة خلاله، إضافة إلى شرح مختلف الأدوات الإحصائية منها وغير الإحصائية والتي من شأنها المساعدة في هذا التطبيق.

وفي الجزء الأخير من هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم نظام إدارة الجودة المتوافق مع المواصفة القياسية الدولية ISO9001 وفوائده، وكيفية ومراحل وإجراءات تطبيقه، إضافة إلى العلاقة التي تربط تطبيقه هذا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمنظمة الأعمال.

الفصل الثاني:

تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة
في منظمات الأعمال

تمهيد:

في ظل إحتدام المنافسة جراء كسر الحدود بين الأسواق وتطور وسائل الوصول إليها، صار من المحتتم على منظمات الأعمال لكي تضمن بقاءها واستمراريتها وكذا نموها وتوسعها تبني نماذج أعمال وإستراتيجيات حديثة تسمح لها بالإنفلات من المنافسة وتحقيق توسع ونمو مريح في نشاطها، وذلك عن طريق خلق طلب جديد بإبتكار القيمة لعملائها بمنحهم منافع إضافية من خلال المنتجات التي تعرضها عليهم وبتكاليف منخفضة في آن واحد.

وتتطرق الدراسة في هذا الفصل إلى مختلف الأطر النظرية لكل من مفهوم الإستراتيجية عامة والإستراتيجيات التنافسية خاصة، سواء التقليدية منها أو الحديثة، ومفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق كنموذج أعمال وإستراتيجية تنافسية حديثة أساسية، وكذا مبدأ إبتكار القيمة الذي يعتبر حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق، ومختلف الأدوات التحليلية وأطر العمل المساعدة في تطبيق هذه الإستراتيجية، إضافة إلى شرح مختلف مبادئ صياغة ومبادئ تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق بطريقة صحيحة، كما تتطرق الدراسة للعلاقة تربط تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال.

المبحث الأول: الإطار النظري العام للإستراتيجية التنافسية

عرف التفكير الإستراتيجي التنافسي مدخلين أساسيين مختلفين في منطلقتهما، أولهما المدخل التقليدي الذي يدعو مسيري المنظمات عند وضعهم لإستراتيجية أعمالها أي إستراتيجياتها التنافسية أن تتلائم وتتوافق مع ظروف البيئة وخصائص هيكل الصناعة التي تنشط فيها، وثانيهما المدخل الحديث الذي يقوم على تحدي ظروف البيئة وتجاوز حدود الصناعة، ونتناول ضمن هذا المبحث من دراستنا مفهوم الاستراتيجية بشكل عام والإستراتيجيات التنافسية بشكل خاص، كما نتطرق إلى المدخل الحديث في التفكير الإستراتيجي التنافسي وتوضيح ما يميزه عن المدخل التقليدي في التفكير الإستراتيجي التنافسي.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الاستراتيجية

عرفت الإستراتيجية بلورة لمفهومها منذ انتقالها من المجال العسكري إلى المجال الإقتصادي والإداري، كما برزت عدة مداخل تناولت الإستراتيجية من جوانبها المتعددة ومن منطلقات مختلفة.

أولاً: ماهية الإستراتيجية

إستخدم مصطلح "الإستراتيجية" قديماً في المجال العسكري ويعني "فن القيادة الحربية" حيث ظهر عند اليونانيين بمصطلح "strategos" المكون من كلمتين هما "stratos" التي تعني الجيش و "agos" التي تعني القيادة، أي كيف يستغل القائد العسكري كل العوامل المحيطة به من أجل ضمان النصر في المعركة¹. ويمكن إرجاع الاستخدامات الأولى للإستراتيجية في المجال الإداري إلى أعمال قدمت في خمسينيات القرن العشرين، على نحو أعمال "Newman" الذي كشف عن طبيعة وأهمية الإستراتيجية في تخطيط المشاريع الاقتصادية ضمن كتابه الذي حمل عنوان "Administrative Action" حول تقنيات الإدارة والتنظيم والذي صدر سنة 1951، لتعرف بعد ذلك انتشاراً واسعاً في مختلف مجالات الأعمال نظراً لأن الأسواق كمساحات للتسابق التنافسي ووفقاً للمنظور الليبرالي للمنافسة تشبه كثيراً ساحات المعارك والقتال².

ومنذ ذلك الحين صدرت الكثير من التعريفات للإستراتيجية نذكر منها ما يلي:

- يرى "Chandler" أن الإستراتيجية تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمنظمة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات³؛

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار النشر للثقافة، مصر، 2006، ص62.

² أحمد بلالي، من نموذج Swot إلى إستراتيجية المحيط الأزرق (دراسة تحليلية نقدية في تطور الإستراتيجية)، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 9، العدد 2، الجزائر، 2018، ص16.

³ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص08.

- ويعرّف "Thomas" الإستراتيجية على أنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن بفعالية وكفاءة عاليتين خلق درجة من التطابق بين رسالة هذه المنظمة وأهدافها وكذا بين رسالتها والبيئة التي تنشط فيها¹؛
- وفي نظر "Grant" تعبّر الإستراتيجية عن العلاقة التي تربط المنظمة ببيئتها²؛
- أما "Ansoff" فيرى أن الإستراتيجية هي تلك القرارات الخاصة بعلاقة المنظمة ببيئتها، حيث تكون الظروف التي يتم فيها اتخاذ هذه القرارات مشوبة بعدم المعرفة وعدم التأكد، وبالتالي يقع على عاتق إدارة المنظمة عبئ تحقيق تكيف المنظمة مع التغييرات التي تحدث في هذه البيئة³؛
- وبالنسبة لـ "Barney" فالإستراتيجية تعتبر وسيلة لاستغلال موارد المنظمة ونقاط قوتها الداخلية للاستفادة من الفرص المتواجدة في بيئتها ومواجهة التهديدات الخارجية المتأتية من هذه البيئة⁴؛
- وتوصل "Mintzberg" إلى صياغة مفهوم الإستراتيجية عبر تضمينه لآراء مجموعة كبيرة من الباحثين والمختصين ليصنفها ضمن ما يعرف باسم "Five P's for Strategy"، فالإستراتيجية إذاً تعبّر عن⁵:
- 1- الخطة "Plan": أي أن الإستراتيجية عبارة عن خطة موصوفة تحدد سياقات التصرف وسبلها، وهي مصممة لتحقيق الأهداف؛
 - 2- المناورة "Ploy": تعتبر الإستراتيجية مناورة القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم؛
 - 3- النموذج "Pattern": الإستراتيجية هي سلسلة من الإجراءات متناغمة الأجزاء في إطار سلوك هادف؛
 - 4- الموقف "Position": الإستراتيجية موقف أو وضع في البيئة يراد الوصول إليه؛
 - 5- المنظور "Perspective": الإستراتيجية هي منظور يعطي للمنظمة القدرة على رؤية الأشياء في محيطها الداخلي والخارجي وإدراكها وفقاً لعلاقتها الصحيحة.

ويعود اختلاف تعريفات الباحثين والمختصين للإستراتيجية لاختلاف تصوراتهم واتجاهاتهم، لذلك شبّه Mintzberg الإستراتيجية بالفيل، ومن يحاولون تعريفها هم أشبه بالمكفوفين، فالذي يمسك الفيل من رجله يقول أنه جذر شجرة، ومن يلمسه من خرطومه يقول أنه ثعبان، ومن يلمسه من ذيله يقول أنه جبل، ومن يلمسه من نابه يقول أنه رمح، ومن يلمس جسمه يقول أنه جدار، فكل واحد منهم يصوّر الفيل من الجهة التي لامسه فيها، وعليه فإن كل واحد من رواد الفكر الإستراتيجي يحاول تعريف الإستراتيجية من الزاوية التي رآها منها وفقاً

¹ نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، أبو الخير للطباعة والتجليد، مصر، 2007، ص75.

² Manuel Cartier & al., **Maxi fiches de stratégie**, Editions Dunod, France, 2010, p2.

³ Isabelle Goos, "**Oser**" la stratégie du succès pour votre association, Editions Edipro, Belgique, 2016, p67.

⁴ Claude Diderich, **Design Thinking for Strategy: Innovating Towards Competitive Advantage**, Springer Nature Switzerland AG, Switzerland, 2020, p5.

⁵ محمد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص10.

لتجاربه ومنهجيته¹، ورغم هذا الاختلاف في إعطاء تعريف موحد ودقيق للإستراتيجية إلا أن تعريفات الباحثين والمختصين لها جاءت مكّلة لبعضها البعض ولم تتناهى فيما بينها، فالإستراتيجية إطار ونموذج العمل الذي تنتهجه المنظمة لتحقيق أهدافها المستقبلية مع مراعاتها لبيئتها وظروفها سواء الداخلية منها أو الخارجية.

ويرتبط بمصطلح الإستراتيجية كل من مصطلحي التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي يهدف إلى رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة من خلال استقراء اتجاهات اليوم، أما الإدارة الإستراتيجية فبالإضافة إلى صياغة إستراتيجية المنظمة تقوم على تنفيذها وتقويمها²، فالإدارة الإستراتيجية إذا هي رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي الملائم لذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا، ثم تنفيذ الإستراتيجية المختارة وتقويمها³.

ثانيا: مستويات الإستراتيجية

تبدأ الإستراتيجية أولا من تحديد التوجه العام للمنظمة الذي يضمن تحقيق أهدافها، لتتم بعد ذلك ترجمة هذا التوجه إلى توجهات فرعية، حيث تظهر الإستراتيجية بالمنظمة على ثلاثة مستويات وهي:

1- الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل: وتسمى بالإستراتيجية الكلية أو الأولية وهي تعبر على أعلى مستوى من القرارات والذي يتعلق بإدارة جميع مجالات أي وحدات النشاط الإستراتيجية للمنظمة، وكيفية تخصيص الموارد بينها⁴، وتمثل أهداف الإستراتيجية على هذا المستوى في⁵:

- تحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات؛
- حصر جميع منتجات وأسواق المنظمة وكذا تحديد مختلف وحدات نشاطها الإستراتيجية؛
- تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بين مختلف وحدات نشاطها الإستراتيجية؛
- تحديد التوجه العام الذي ستتبعه المنظمة لتحقيق خيارها إتجاه النمو والتوسع في أسواقها؛
- العمل على التنسيق بين وحدات النشاط الإستراتيجية المختلفة للمنظمة للحفاظ على التوجه العام لها.

2- الإستراتيجية على مستوى وحدات النشاط الإستراتيجية: وتدعى الإستراتيجية الثانوية أو إستراتيجية النشاط، وفيها يتم تحديد الأهداف لكل وحدة نشاط إستراتيجية والتي يجب تحقيقها لبلوغ الأهداف الإستراتيجية

¹ أحمد مرسي أحمد إبراهيم، التسويق في عصر الإضطراب: رؤى وتحديات، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات، 2015، ص200.

² محمد صفور، رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص10.

³ مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للنشر والتدريب، مصر، 2009، ص64.

⁴ مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص92.

⁵ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص91.

الكلية للمنظمة¹، ويعتبر نجاح إستراتيجية وحدات النشاط الإستراتيجية هو المنطلق نحو نجاح إستراتيجية المنظمة ككل، فعندما تمارس المنظمة نشاطات متعددة يستوجب عليها تجميعها وتقسيمها إلى مجموعات متجانسة تتمثل في وحدات النشاط أو وحدات الأعمال الإستراتيجية والتي يشكل مجموعها حافظة نشاطات المنظمة²، ويتم التركيز في هذا المستوى على كيفية تحقيق ميزة تنافسية تخص منتجات وحدة النشاط الإستراتيجية والأسواق التي تمارس فيها نشاطها، وذلك بهدف التفوق على باقي المنافسين، لذا تسمى الإستراتيجية على هذا المستوى أيضا بالإستراتيجية التنافسية³.

3- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: وهي الاستراتيجيات التي توضع في المجالات الوظيفية للمنظمة كالإنتاج والتسويق والموارد المالية والموارد البشرية بغرض المساهمة في تحقيق الإستراتيجية الكلية للمنظمة، ولا تهتم الاستراتيجيات الوظيفية بالعمليات اليومية للمنظمة، ولكنها تضع إطارا لتوجيه المشرفين على هذه العمليات⁴. يتضح مما سبق أن إستراتيجية المنظمة على جميع مستوياتها تنطلق وتبنى أساسا على إستراتيجياتها التنافسية، والتي تهدف إلى خلق ميزة تنافسية لهذه المنظمة في المجالات التي تنشط بها، أما الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل فتسعى للتنسيق بفعالية بين وحدات نشاطها الإستراتيجية المختلفة بما يخدم التوجه العام لهذه المنظمة⁵.

ثالثا: مراحل تطور الإستراتيجية:

عرفت الفترة التي تبعت الخمسينات من القرن الماضي بعد بدء استعمال مصطلح الإستراتيجية في المجال الإداري عرفت تبلور مفهوم الاستراتيجية عبر مراحل يمكن تمييزها بخمس فترات متتالية.

1- فترة الستينات: من أبرز الأعمال المقدمة في هذه الفترة كانت إسهامات مجموعة من أساتذة جامعة هارفرد لإدارة الأعمال وهم "Learned, Christiansen, Andrews and Guth" الذين قدموا نموذج "LCAG" الذي يرمز للأحرف الأولى من أسمائهم، والذي أصبح يسمى فيما بعد بتحليل "SWOT" الذي يرمز للأحرف الأولى للكلمات التي تدل على محاور التحليل الأربعة والمتمثلة في نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات "Weakness, Strengths, Opportunities and Threats"⁶، ويدعو

¹ مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص93.

² Anne-Marie Alary & al., **Management des organisations**, Berti Editions, Algérie, 2010, p100.

³ Philip Sadler, **Strategic Management**, Second edition, published by Cogan Page Limited, USA, 2003, p14.

⁴ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص91.

⁵ Michael E. Porter, From Competitive Advantage to Corporate Strategy, **Harvard Business Review**, Vol 65, N°3, USA, 1987, p44.

⁶ عبد الملوك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري: من نموذج Swot إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة محمد خيضر بيسكرة، المجلد 3، العدد 4، الجزائر، 2003، ص110.

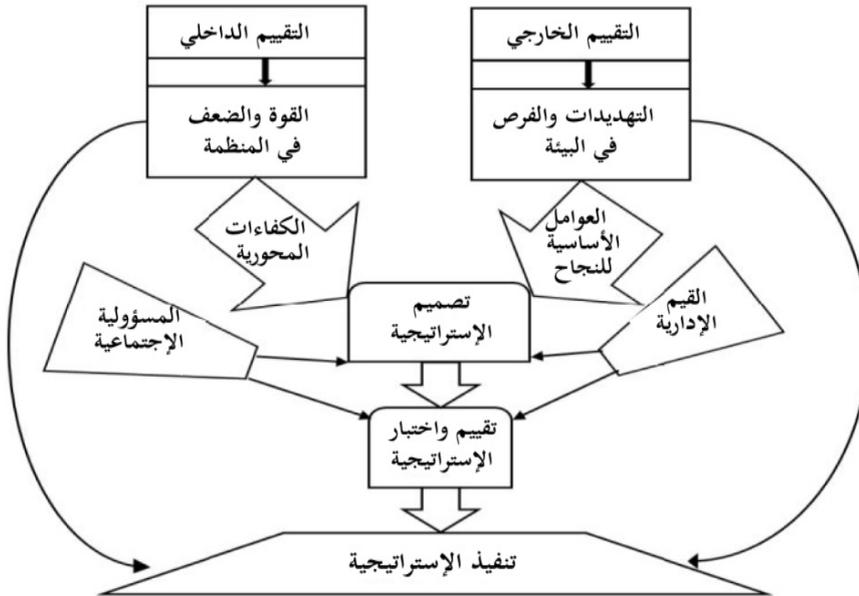
هذا النموذج مدراء المنظمات إلى التحديد الدقيق والموضوعي لنقاط قوتها ونقاط ضعفها بالنظر لما تملكه من موارد وإمكانيات، وما في بيئتها الخارجية من فرص وتهديدات، مما يسمح لهم بوضع الإستراتيجيات المناسبة، والتي تمكنهم من الوصول إلى التوازن الاستراتيجي بين ما في البيئتين الداخلية والخارجية، ويقسم النموذج الإستراتيجية إلى مرحلتين، حيث تمثل المرحلة الأولى في بناء التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وتتألف من مجموعة القرارات التي تُمكنها من تحقيق أهدافها، أما في المرحلة الثانية فيتم تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في المرحلة الأولى¹.

ويصطلح Mintzberg اسم مدرسة التصميم أو المدرسة التصورية على كتابات أولى مدارس الفكر الاستراتيجي والتي تعتقد في مجملها أن صياغة الإستراتيجية في حد ذاتها هي عملية تصورية أي تنطلق من مجموعة من الأفكار الأساسية لنتهي بصياغة الإستراتيجية واعتمادها بشكل رسمي، ويتم ذلك وفقا للمبادئ التالية²:

- يعتبر إعداد الإستراتيجية عملية فكرية واعية ومراقبة؛
- تقع مسؤولية إعداد الإستراتيجية على عاتق أصحاب أعلى سلطة بالمنظمة؛
- تنبثق الإستراتيجية عن عملية تصوّر خلاقية بصيغ مبسطة وصریحة ومباشرة وغير رسمية؛
- تصبح الإستراتيجية جاهزة وقابلة للتنفيذ في حال تم إعدادها وصياغتها وفقا للمبادئ السابقة.

ويمثل الشكل 14 النموذج الأساسي لمدرسة التصميم.

الشكل 14: النموذج الأساسي لمدرسة التصميم



المصدر: أحمد بلالي، من نموذج Swot إلى إستراتيجية المحيط الأزرق (دراسة تحليلية نقدية في تطور الإستراتيجية)، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 09، العدد 02، الجزائر، 2018، ص 18.

¹ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 19.
² عبد الملوك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري: من نموذج Swot إلى نظرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص 110-111.

يتبين وفقا للنموذج الموضح في الشكل السابق أن تصميم إستراتيجية المنظمة يعتمد أساسا على عملية التقييم الداخلي بتحديد نقاط قوة هذه المنظمة ونقاط ضعفها ومعرفة كفاءاتها المحورية، كما يعتمد أيضا على عملية التقييم الخارجي بتحديد مختلف الفرص والتهديدات في بيئتها ومعرفة العوامل الأساسية التي تضمن نجاحها، هذا وينبغي مراعاة مختلف القيم الإدارية ومراعاة المسؤولية الاجتماعية سواء عند تصميم الإستراتيجية أو عند تقييم واختبار ما تم تصميمه، ليتم بعد ذلك في الأخير تنفيذ الإستراتيجية التي تم تصميمها وتقييمها.

2- فترة السبعينات: عرفت هذه الفترة تطورات مهمة ومتسارعة لأدوات التحليل الاستراتيجي المعدة من طرف استشاريي الأعمال وبالأخص نماذج تحليل محافظ الأعمال، وفي مقدمتها أعمال مجموعة بوسطن الاستشارية "BCG" التي عرفت نجاحا ملفتا دفع منافسيها إلى تطوير مصفوفاتهم لتحليل محافظ أنشطة الأعمال والتي من أهمها مصفوفة جنرال إلكتريك المطورة من طرف مكتب "McKinsey" للإستشارات¹، وتعتبر دراسة مدى توازن حافظة أنشطة أعمال المنظمة أساس تحليل التموقع الإستراتيجي أو التحليل المصفوفي مثلما يسمى غالبا، باعتباره يحاول أن يعطي صورة عن الواقع ويرسم معالم التوجهات المستقبلية للمنظمة، وذلك بتحديد وحدات النشاط أو الأعمال التي ستحظى بالاهتمام الأكبر من تلك التي يتم الحفاظ على استقرارها أو التي يتم التخلي عنها تبعا لأهميتها ومدى مساهمتها في نجاح المنظمة، والذي يتحقق بضمان استمراريتها والوصول لآفاقها المستقبلية بتحقيق توازنها المالي في المدين القريب والبعيد².

3- فترة الثمانينات: شهدت هذه الفترة إسهامات عديدة لأساتذة جامعة "Harvard" وفي مقدمتهم "Porter" أستاذ الاقتصاد الصناعي الذي قدم في أعمال متتابعة مقارنته الشهيرة هيكل الصناعة التي تتماشى مع نموذج "SWOT"، وترى هذه المقاربة أن هيكل الصناعة له تأثير كبير وحاسم على تحديد قواعد لعبة المنافسة وعلى الإستراتيجيات التي يمكن للمنظمة اعتمادها تبعا لهذه القواعد، حيث أن العامل الأول الذي يحدد مردودية المنظمة الناشطة في صناعة معينة هو "جاذبية هذه الصناعة" في حدد ذاتها، وذلك بما تطرحه أمام الناشطين فيها من عوامل مختلفة للنجاح، بينما تأتي "المكانة التنافسية النسبية للمنظمة" في المركز الثاني، فكلما كانت المنظمة في وضعية تنافسية نسبية قوية كلما أمكنها ذلك من تحقيق نتائج أعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة³.

¹ أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² عبد المليك مزهودة، قراءة في أدوات التحليل الاستراتيجي على ضوء البراديقمات الجديدة للتفسير الإستراتيجي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة الحاج لخضر بباتنة، المجلد 6، العدد 12، الجزائر، 2005، ص 203.

³ أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

وركز "Porter" على عاملين أساسيين هما المجال التنافسي والعلاقات بين المنافسين، فمن حيث المجال التنافسي يرى Porter أن المنافسة لا تتوقف عند المواجهة المباشرة بين المنظمات وإنما تمتد إلى تهديد الداخلين الجدد وتهديد المنتجات البديلة والقدرات التفاوضية للزبائن والقدرات التفاوضية للموردين، أما من حيث العلاقات بين المنافسين وبالنظر إلى اختلاف الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمات المتنافسة في الصناعة الواحدة، فإن تصنيف المنظمات إلى مجموعات حسب تجانس تصرفاتها الاستراتيجية يسمح برسم الخارطة التنافسية للصناعة أو ما يسمى بـ "المجموعات الإستراتيجية"، حيث تنشأ علاقات تنافسية ما بين هذه المجموعات وداخل المجموعة الواحدة، وبالتالي تتضح الأبعاد التي ينبغي أن تركز عليها المنظمة وتموقع على أساسها¹.

ويتحقق التوقع الجيد للمنظمة حسب Porter بحصولها على ميزة تنافسية، وبما أن هذه الميزة يكون مصدرها إما التكلفة المنخفضة أو التميز فإنه يستوجب على المنظمة إذا أرادت الوصول إليها تبني إحدى الإستراتيجيات الثلاثة للمنافسة والمتمثلة في إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، وإستراتيجية التميز، إضافة إلى إستراتيجية التركيز الذي يكون مبنياً إما على أساس التكاليف المنخفضة أو على أساس التميز.

4- فترة التسعينات: بعدما ركزت جل المداخل التي ظهرت في الفترات السابقة بقوة على ظروف البيئة الخارجية للمنظمة عند صياغتها لإستراتيجيتها، عرفت فترة التسعينات ظهور مدخل جديد يركز على موارد المنظمة أطلق عليه "منظور الموارد"، وينطلق هذا المنظور من فرضية أن الموارد التي تمتلكها المنظمة سواء كانت مادية أو بشرية أو تقنية أو تنظيمية توجد من بينها موارد إستراتيجية تساهم في خلق الأفضلية التنافسية لهذه المنظمة، لذا يجب تحديدها للمحافظة عليها واستغلالها بأمثلية والإستثمار فيها².

يتضح من خلال ما سبق أن منظور الموارد شكّل حلقة مهمة في تطور الفكر الإستراتيجي، حيث ومن خلال تركيزه على البيئة الداخلية للمنظمة جاء مكملاً لمقاربة هيكل الصناعة لـ "Porter" والتي ركزت على البيئة الخارجية للمنظمة، فالمدخلين شكلاً امتداداً لما جاء به مدخل جامعة هارفرد ونموذج "SWOT".

5- فترة الألفينات: على إثر تزايد حدة المنافسة مع مرور الزمن والتي كان أثرها حاداً على التكاليف والأرباح في الصناعات القائمة، ظهرت مع بداية القرن الحالي مقاربة جديدة يزعم روادها أنها تشكل قطعة فعلية مع جميع المقاربات السابقة تجسدت فيما سمي بـ "إستراتيجية المحيط الأزرق"، حيث طرحت هذه الإستراتيجية كإحدى الإبداعات الإستراتيجية والتي تشكل قطعة مع النموذج المعتاد للمنافسة في مجال الإستراتيجية³.

¹ عبد الملوك مزهودة، قراءة في أدوات التحليل الاستراتيجي على ضوء البراديقمات الجديدة للتسيير الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 204.

² عبد الملوك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري: من نموذج Swot إلى نظرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 117.

³ أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

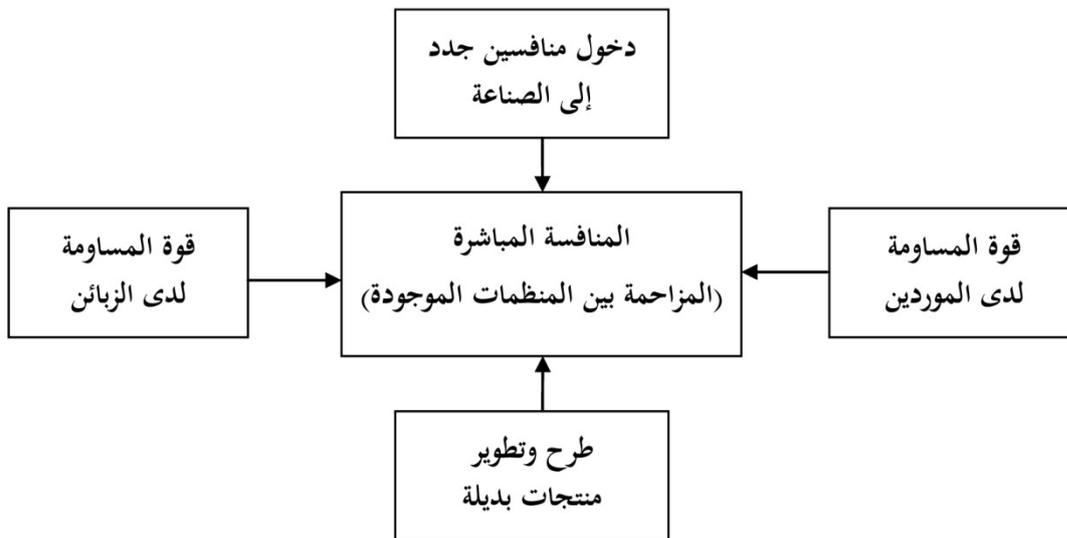
المطلب الثاني: المدخل التقليدي في التفكير الإستراتيجي التنافسي

ينطلق المنظور أو المدخل التقليدي في التفكير الإستراتيجي التنافسي من فرضية ثبات هيكل الصناعة، وبالتالي على المنظمة التي ترغب في تحقيق نتائج مرغوبة أن تختار منذ البداية صناعة جذابة ومرححة لتقوم بصياغة إستراتيجياتها وفقا لقواعد لعبة المنافسة فيها، وذلك بهدف ضمان مركز تنافسي قوي بين منافسيها، ويعتبر Porter من رواد هذا المدخل من خلال مساهماته العديدة أبرزها النموذجين الذين يختصان بتحليل كل من المجال التنافسي (تحليل حدة وكثافة المنافسة بالصناعة أو القطاع) والعلاقات بين المنافسين (تحليل تركيبة المنافسة بالصناعة أو القطاع)، ويتمثلان على التوالي في نموذج "قوى المنافسة الخمسة" ونموذج "المجموعات الإستراتيجية"، وتعتبر الإستراتيجيات العامة للمنافسة التي جاء بها Porter المدخل لكي تحقق المنظمة ميزة تنافسية تضمن لها المركز التنافسي القوي بين منافسيها.

أولا: نموذج قوى المنافسة الخمسة

يرى Porter أن المنافسة لا تتوقف عند المواجهة المباشرة بين المنظمات وإنما تمتد إلى قوى ومتغيرات أخرى تشكل أساس ما يسمى بالبيئة الصناعية أو البيئة التنافسية، وصنف Porter هذه القوى من خلاله نموذجه المسمى "قوى المنافسة الخمسة" إلى خمس فئات أو قوى تم تسميتها أيضا القوى التنافسية الأساسية حيث تؤثر هذه القوى والمتغيرات على المنظمة وعلى غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات مشابهة أو بديلة لمنتجاتها في نفس الصناعة، وكلما زادت حدة هذه القوى يكون تأثيرها سلبيا على عدة مؤشرات تخص المنظمة كحصتها من السوق وربحيتها ونموها ومركزها التنافسي وقدرتها على جذب العملاء، والشكل 15 يوضح هذه القوى.

الشكل 15: نموذج قوى المنافسة الخمسة



Source: Fred R. David, *Strategic Management: concepts and cases*, 13th edition, Pearson Education, USA, 2011, p74.

1- شدة المنافسة بين المنظمات المتواجدة في الصناعة: أو المنافسة المباشرة، ويدعو نموذج قوى المنافسة الخمسة إلى فهم حقيقة مهمة وهي أن أية حركة إستراتيجية لأية منظمة في بيئة المنافسة تؤثر بصورة واضحة على المنظمات الأخرى الناشطة في هذه البيئة، وبالتالي فإن نجاح أي من هذه المنظمات المتنافسة فيما بينها يعتمد على التحركات والأفعال التي تقوم بها باقي المنظمات¹، وتعتمد كثافة أو شدة المنافسة بين المنظمات في بيئة المنافسة الواحدة إلى حد كبير على مجموعة من العوامل المؤثرة أبرزها معدل نمو الصناعة، حيث ترتبط شدة المنافسة ارتباطاً عكسياً وثيقاً بدرجة نمو الصناعة التي تتجلى في معدل نمو الطلب، ففي حالة نمو الطلب بوتيرة معتبرة فإن جل المنظمات يصبح بإمكانها تنمية رقم أعمالها وزيادة أرباحها رغم ثبات حصصها السوقية النسبية، والعكس في حالة ثبات الطلب أو تراجعها، حيث الوسيلة الوحيدة لرفع المبيعات وزيادة الأرباح تصبح البحث عن الإستهلاء على الحصة السوقية للمنافسين، وهذا ما يزيد من الضغط التنافسي وشدة المنافسة بين المنظمات التي تنشط في نفس الصناعة، وهو ما ينتج عنه أثر سلبي يتمثل في انخفاض للأسعار ينتج عنه انخفاض للأرباح².

2- دخول منافسين جدد إلى الصناعة: حيث أن دخولهم سيزيد من ضغط وكثافة المنافسة بهذه الصناعة، ذلك أن هدفهم هو الحصول على حصة من السوق يتم اقتطاعها من حصص المنظمات المتنافسة المتواجدة بهذه الصناعة، وهو ما يؤدي إلى انخفاض للأسعار وانخفاض للمبيعات مع زيادة في التكاليف مما ينتج عنه تقلص في الأرباح المحققة، وبالتالي فالمنظمات الجديدة تشكل في حال دخولها إلى صناعة ما تهديداً على المنظمات المتواجدة بها، مما يحتم على هذه الأخيرة إنشاء حواجز أو قيود أمامهم وهي عوامل تمنع وتعزل دخولهم بجعله أمراً محفوفاً بالمخاطر ومكلفاً³، وبالمقابل يجب على المنافس الجديد عند اتخاذه لقرار دخوله الأخذ بعين الاعتبار التوقعات المنتظرة حول ردود فعل المنافسين المتواجدين بالصناعة والتي قد تؤدي إلى تصعيب أو إفشال دخوله إلى هذه الصناعة، وقد تؤدي حتى إلى تخطيطه ورهن بقاته⁴، ففي حال اعتماد المنظمات المتواجدة في الصناعة على تمييز منتجاتها بجعلها فريدة واستثنائية لدى المستهلك بالمقارنة مع المنتجات المنافسة لها، فإن المنظمات التي ترغب في دخول هذه الصناعة يستوجب عليها تخصيص تكاليف إضافية للترويج لمنتجاتها التي إما أن تكون ذات خصائص مميزة عن منتجات المنافسين أو أن تكون بخصائص مماثلة لمنتجات المنافسين لكنها بأسعار منخفضة عن أسعار

¹ أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص25.

² فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2006، ص78.

³ شارلز هيل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص132.

⁴ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص81.

منتجات المنافسين، مما يشكل عبئا مضاعفا على هذه المنظمات التي لم تنل بعد ثقة المستهلكين في منتجاتها¹، أما في حال اعتماد المنظمات المتواجدة بالصناعة على تخفيض التكاليف عن طريق الإنتاج بكميات كبيرة فإن الداخل الجديد يجب عليه أيضا الإنتاج بكميات كبيرة حتى يتمكن من الوصول إلى الإنتاج بالتكلفة التي تنتج بها هذه المنظمات، وهو ما يصعب تحقيقه في البداية²، وفيما يلي باقي حواجز الدخول إلى الصناعة³:

أ- حواجز مالية تتمثل في حاجة الداخلين إلى الصناعة إلى رؤوس أموال كبيرة لتوفير مختلف الموارد والاستثمارات اللازمة للنشاط والمنافسة، وهذا ما يعتبر أمرا صعبا بالنسبة لها مقارنة مع المنظمات المتواجدة في الصناعة والتي قد تراكمت لديها مواردها واستثماراتها خلال فترات نشاطها السابق؛

ب- العلامة التجارية القوية لدى زبائن المنظمات المتواجدة في الصناعة والتي تنفق أموالا كبيرة للتسويق والترويج لمنتجاتها تساهم كثيرا في وفائهم الكبير لها، وهو الأمر الذي يشكل عائقا أمام الداخلين الجدد إلى الصناعة حيث يصعب إقناعهم لهؤلاء الزبائن بالتحول إلى شراء منتجاتهم؛

ج- يضطر الداخلون الجدد إلى تحمل تكاليف إضافية إما بالدخول إلى قنوات التوزيع القائمة والتي تسيطر عليها المنظمات المتواجدة بالصناعة بخبرتها وسمعتها لدى الموزعين، أو بتأسيس قنوات توزيع خاصة بها، وهذا ما يدفعها إما أن ترفع أسعارها أو تخفض من أرباحها مما يؤثر سلبا على قدرتها على المنافسة؛

د- قد تصطدم المنظمات الراغبة في الدخول إلى أسواق خارجية بإجراءات تفرضها حكومات الدول، مثل إلزامها بتسقيف الإنتاج أو دفع رسوم جمركية إضافية، وهذا في إطار سياساتها لحماية المنظمات التي تنشط داخل أقاليمها من تهديدات المنافسة الخارجية، وهو ما يضعف الموقف التنافسي للمنظمات التي تدخل إلى هذه الأسواق؛

هـ- إحتكار مجموعة محدودة من المنظمات التي تنشط في بعض الصناعات لمصادر موادها الأولية والتي غالبا ما تكون نادرة، مما يصعب على الداخلين الجدد توفير المواد الأولية الضرورية لنشاطهم.

3- طرح منتجات بديلة في الصناعة: تشكل المنتجات البديلة تهديدا للمنظمة المتواجدة بالصناعة يتمثل في تحول عملائها إلى شراء المنتجات البديلة لمنتجاتها والتي تؤدي نفس وظيفة منتجاتها، وهذا ما يؤدي إلى تقلص مبيعاتها وبالتالي تقلص عائداتها وضعف مركزها التنافسي، وتزداد حدة هذا التهديد في ظل توافر العوامل التالية⁴:

- سهولة الاستبدال، والذي يمكن أن يتم في أي لحظة من دون عوائق؛

¹ Rafik Bekkour, *Economie industrielle*, Office des publications universitaires, Algérie, 2016, pp 62-63.

² Ibid., p60.

³ Manuel Cartier & al., Op. cit., p27.

⁴ مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة **Fertial** بعنابة-، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2016، ص81.

- وجود خيارات بديلة أمام المستهلك وتوافر حرية اختياره فيما بينها؛
 - عدم تعلق المستهلك بعلامة معينة وولائه لها، إضافة إلى تعوّده على شراء السلع البديلة؛
 - إرتفاع جودة و/أو إنخفاض سعر المنتج البديل مقارنة بالمنتج الحالي.
- 4- قوة المساومة لدى الزبائن:** إن الزبائن هم أبرز من يحد قدرة المنظمات المتواجدة في الصناعة على الإستمرار في نشاطها من عدمه بصفتهم يمثلون هيكل الطلب على منتجاتها، وهم يسعون دائما إلى تحقيق بعض المكاسب والمنافع والتي من أهمها التخفيض في أسعار المنتجات المشتراة والرفع من جودتها باستمرار، وتتحقق هذه المنافع بممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة مع هذه المنظمات وإشعال المنافسة فيما بينها¹، كما يتم أيضا إجبارها على تقديم خدمات إضافية وشروط دفع مناسبة لهم، هذا كله يشكل تهديدا على هذه المنظمات بتقليص عوائدها وأرباحها، وتشتد مساومة الزبائن وقدرتهم التفاوضية في ظل الظروف الآتية²:
- إذا كانت مجموعات الزبائن مركزة داخل الصناعة (أي أن عدد الزبائن قليل بمشتريات كبيرة)، أو كانت مشترياتهم تمثل نسبة كبيرة من مبيعات المنظمات؛
 - إذا كانت ميزانية شراء المنتجات المساوم عليها تمثل نسبة كبيرة من ميزانية الشراء الكلية لهؤلاء الزبائن؛
 - إذا كانت المنتجات قليلة التمايز، وبالتالي قدرة الزبائن بسهولة على إيجاد موردين آخرين يقدمون منتجات مماثلة خاصة في ظل إرتفاع درجة حساسيتهم للأسعار؛
 - سهولة وانخفاض تكاليف تحوّل الزبائن من مورد إلى آخر؛
 - إمكانية التكامل العمودي الخلفي للزبائن حيث يصبحون منتجين لما كانوا يشترونه من المنظمات الموردة لهم، وبالتالي يصبحون منافسين لها، مما يزيد من حدّة المنافسة ويؤدي إلى تخفيض مبيعات هذه المنظمات؛
 - إمتلاك الزبائن للمعلومات الكافية حول ظروف الطلب وتكاليف المنتجات والأسعار الحقيقية لها.
- 5- قوة المساومة لدى الموردين:** حيث تعتبر المنظمات المتواجدة في الصناعة زبائنا لمورديها أو مجهزيها، وتتأتى قوة المساومة لدى هؤلاء من إمكانية رفع أسعار المواد والتجهيزات التي يزودون بها زبائنهم أو تخفيض مستوى جودتها أو تسقيف الكميات المباعة لهم، وهذا ما يؤثر سلبا بتخفيض العوائد والأرباح المحققة من طرف زبائنهم، خاصة في حالة عدم إمكانية تعويضهم للتكاليف والأعباء المفروضة عليهم من طرف مورديهم من خلال رفع

¹ الشريف بقة، فائزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات البيقطة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 2، العدد 2، الجزائر، 2015، ص138.

² Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, **Marketing stratégique et opérationnel**, 7^{ième} édition, Editions Dunod, France, 2008, p258.

أسعار بيع منتجات هؤلاء الزبائن، والظروف التي تزيد من قوة المساومة لدى الموردين تأتي متناظرة مع مثيلاتها التي تزيد من قوة المساومة لدى الزبائن وتمثل في¹:

- إذا كانت مجموعات الموردين داخل الصناعة أكثر تركيزا من مجموعات الزبائن (أي أن عدد الموردين قليل مقارنة بعدد المنظمات المتواجدة بالصناعة)؛

- عدم إمكانية أو صعوبة أو ارتفاع تكلفة تحوّل الزبائن إلى منتجات بديلة للمنتجات التي يزودهم بها الموردون في حال عدم توفر هذه المنتجات أو وجودها بتكاليف عالية أو جودة منخفضة؛

- إذا كان الزبون غير مهم بالنسبة للمورد، وبالتالي توقيف توريده له لا يشكل تهديدا على هذا المورد في حال عدم موافقة الزبون على التغييرات التي قد يفرضها عليه؛

- إمكانية قيام الموردين بتكامل أمامي، وبالتالي يصبحون منافسين للمنظمات المتواجدة بالصناعة، وبما أن المنظمات الجديدة الداخلة والتي ظهرت نتيجة هذا التكامل يتم توريدها كفروع لهؤلاء الموردين، تمنح لها إمتيازات على باقي المنظمات، مما يسمح لها بتخفيض أسعار منتجاتها، وهو ما يزيد من حدة المنافسة في الصناعة.

إضافة إلى قوى المنافسة الخمسة التي تم ذكرها، هناك من يرى إضافة قوة سادسة تتمثل في مختلف التشريعات والقوانين ومختلف القيود المفروضة من طرف الحكومات ومختلف الفاعلين في المجتمع من إتحادات وجمعيات، حيث أن هذه الأطراف بإمكانها التأثير على القدرة التنافسية للمنظمة والعوائد التي تحققها².

ثانيا: نموذج المجموعات الإستراتيجية

يختص نموذج المجموعات الإستراتيجية الذي طرحه Porter بتحليل تركيبة المنافسة بالصناعة أو القطاع، وتعبّر المجموعة الإستراتيجية عن مجموع المنظمات التي تنتمي إلى نفس الصناعة أو قطاع النشاط وتبعية نفس الإستراتيجية الأساسية أو إستراتيجيات متقاربة، كما أن هذه المنظمات متشابهة في خصائصها وتوجهاتها المستقرة عبر الزمن والتي تختلف عند مثيلاتها في المجموعات الإستراتيجية الأخرى، ويتم تحديد المجموعات الإستراتيجية في صناعة أو قطاع معين بناء على عدة عوامل نذكر منها: التكنولوجيا المستعملة، بنية التكاليف، سياسة التسعير، جودة السلع المنتجة والخدمات المقدمة، صورة العلامة، طرق التوزيع وغيرها³، وللتحديد العملي لمختلف المجموعات الإستراتيجية في قطاع معين، إقترح Porter تجميع المنظمات تبعا لأهم عاملين للمنافسة، حيث تشكل المجموعة الإستراتيجية من المنظمات التي سلكت نفس الخيارات أو خيارات متقاربة تبعا لهذين العاملين⁴.

¹ Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Op.cit., pp 258-259.

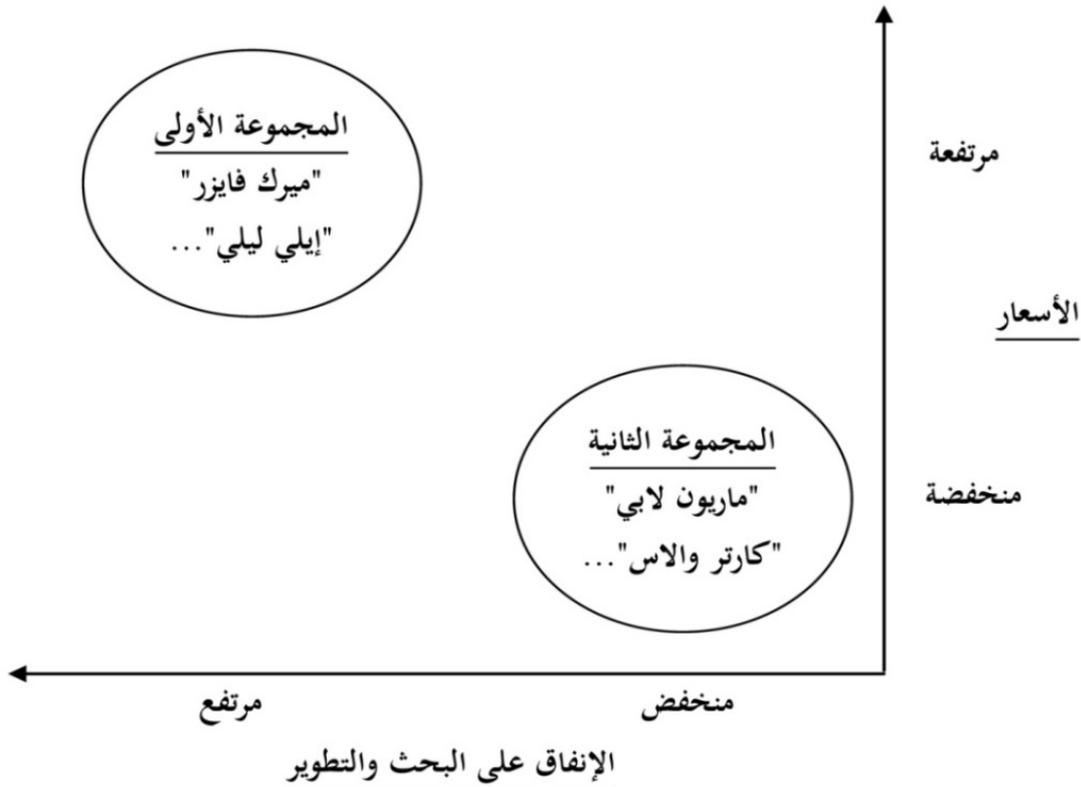
² Nathalie Van Laethem, **Toute la fonction marketing**, Editions Dunod, France, 2005, p30.

³ Ulrike Mayrhofer, **Management Stratégique**, Editions Bréal, France, 2007, p57.

⁴ Ibid., p57.

وعلى سبيل المثال وكما هو موضح في الشكل 16، تبرز مجموعتان إستراتيجيتان في مجال الصناعات الصيدلانية في الولايات المتحدة الأمريكية، إحدى المجموعات الإستراتيجية تضم منظمات مثل "ميرك فايزر" و"إيلي ليلي" وتتميز هذه المنظمات بحجم الإنفاق الكبير على البحث والتطوير والتركيز على إنتاج أدوية جديدة تمتلك وحدها حق تصنيعها، فهي تتبع إستراتيجية عالية المخاطرة لكنها بالمقابل عالية العوائد لأن الدواء الجديد الناجح يتم تسجيله بموجب براءة إختراع تعطي المنظمة التي قامت بتطويره حقًا حصريًا لإنتاجه لمدة طويلة مما يسمح لها ببيعه بأسعار مرتفعة، أما المجموعة الإستراتيجية الثانية فتشمل منظمات مثل "ماريون لابي" و"كارتر والاس" و"أي سي أن" وهي تركز على تصنيع الأدوية العامة ومنخفضة التكلفة والتي انتهت مدة إحتكار إنتاجها من طرف المنظمات التي تنتمي إلى المجموعة الإستراتيجية الأولى، فهذه المنظمات إذا تتبع إستراتيجية قليلة المخاطرة نظرا للإنفاق المحدود على البحث والتطوير كما أن عوائدها منخفضة لأن المنافسة بينها قائمة أساسا على تخفيض الأسعار¹.

الشكل 16: نموذج المجموعات الإستراتيجية



المصدر: شارلز هيل، جارث جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص 157.

¹ شارلز هيل، جارث جونز، مرجع سبق ذكره، ص ص 156-157.

وتمثل المجموعات الإستراتيجية خريطة للصناعة أو القطاع، حيث أن تحديد المجموعات الإستراتيجية وتحليلها يسمح بتحديد هيكل المنافسة لصناعة أو قطاع نشاط معين، وذلك بمساهمته بالمعرفة الكافية بالشروط التي تسمح بدخول المنظمة إلى مجموعة إستراتيجية معينة، وكذا معرفة حدة المنافسة والتهديدات المتأتية من قوى المنافسة الأساسية (التهديدات المتأتية من المنافسين المباشرين للمنظمة، و تهديدات طرح منتجات بديلة لمنتجات المنظمة، و تهديدات دخول منافسين جدد إلى صناعتها أو قطاعها، والتهديدات المتأتية من مساومة الزبائن، ومساومة الموردن) سواء من داخل المجموعة الإستراتيجية التي تنتمي إليها المنظمة أو من المجموعات الإستراتيجية الأخرى، وغالبا ما يكون مصدر التهديد الأكبر للمنظمة من داخل مجموعتها الإستراتيجية مقارنة مع التهديد المتأتي من باقي المجموعات الإستراتيجية المتواجدة ضمن نفس الصناعة أو القطاع، حيث يكون هذا الأخير تابعا لعدد هذه المجموعات الإستراتيجية وحجمها ودرجة تميز منتجاتها وخصائص زبائنها، إضافة إلى إمكانية توسع المنظمات التي تشكلها خاصة في الأسواق الدولية¹.

ثالثا: الإستراتيجيات التنافسية العامة

يتحقق نجاح المنظمة وفقا للمقاربة الهيكلية وفقا لعاملين هما مدى جاذبية الصناعة والوضعية النسبية لهذه المنظمة داخل الصناعة، فإذا كانت الصناعة تتميز بالجاذبية وكانت للمنظمة وضعية تنافسية قوية في هذه الصناعة، فإن هذه المنظمة ستحقق أرباحا أعلى من متوسط أرباح الصناعة²، ولتحقيق ذلك تتبنى المنظمة إستراتيجيات تنافسية تتمثل في خطط العمل التي يتبناها المسيرون لاستعمال موارد المنظمة ومهاراتها الخاصة للحصول على ميزة تميّزها على منافسيها في السوق أو في الصناعة التي تمارس فيها نشاطها³، ويرى Porter أن أمام المنظمة على الأقل ثلاثة إستراتيجيات تنافسية لتبني إحداها، وهي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، وإستراتيجية التميّز، بالإضافة إلى إستراتيجية التركيز الذي يكون إما على أساس تخفيض التكاليف أو على أساس التميّز، وكما هو موضح في الشكل 17، تُميّز هذه الإستراتيجيات التنافسية بتقاطع عاملين؛ العامل الأول هو مصدر القوة والتفوق والميزة التنافسية للمنظمة، والذي يتمثل إما في التكلفة المنخفضة أو التميّز، والعامل الثاني هو مجال التنافس الذي تنشط في إطاره هذه المنظمة⁴.

¹ Ulrike Mayrhofer, Op.cit., p58.

² Francine Seguin & al., **Le management stratégique: de l'analyse à l'action**, Les Éditions Transcontinental, Canada, 2008, p76.

³ Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, **Essentials of Strategic Management**, 2nd edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2008, p110.

⁴ Carsten Siegemund, **Development of a consulting approach based on "value innovations" for management consulting business of small and medium-sized companies in Germany**, Diplomica Verlag GmbH, Germany, 2008, p16.

الشكل 17: الإستراتيجيات التنافسية العامة

مصدر الميزة التنافسية

التميز	التكاليف المنخفضة	
إستراتيجية التميز	إستراتيجية السيطرة بالتكاليف	واسع
إستراتيجية التركيز على أساس التميز	إستراتيجية التركيز على أساس التكاليف المنخفضة	ضيق
		<u>مجال التنافس</u>

Source: Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, USA, 1985, p12.

1- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:

تستطيع المنظمة أن تكتسب ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من أوجه التكلفة لكي تتمكن من بيع منتجاتها بسعر أقل من أسعار المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات وبنفس الجودة والخصائص والمميزات¹، ويمكن للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية السيطرة بالتكاليف في ظل شروط تشمل مستويات ثلاثة وهي الصناعة التي تنشط فيها وسوقها والمنظمة نفسها، إذ كلما توفرت هذه الشروط مع بعضها البعض زادت فرص نجاح المنظمة في تبني هذه الإستراتيجية، والتي تسمح لها بتعزيز موقفها التنافسي وتحقيق عوائد وأرباح إضافية، وتتمثل هذه الشروط في²:

- على مستوى الصناعة، تحدد هيكل المنافسة وكثافتها مدى فعالية إتباع إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، حيث تزداد جاذبية هذه الإستراتيجية (الحاجة إليها) في الصناعات التي تعتمد أساسا على أسعار المنتجات كعامل أساسي لنجاحها، وتتمثل في الغالب في الصناعات ذات حجم الإنتاج الكبير؛
- على مستوى السوق، ترهن طبيعة الطلب على المنتجات نجاح هذه الإستراتيجية، والذي يتحقق عندما يكون الطلب حساسا للأسعار، أي أن أي تخفيض للأسعار يؤدي إلى زيادة بنسبة أكبر في الطلب على المنتجات؛
- على مستوى المنظمة، امتلاكها لنظم معلومات ونظام تسيير وثقافة تنظيمية تلائم وتدعم خيارها الإستراتيجي يسمح بنجاح هذا الأخير.

¹ Johan Bouglet, *Stratégie d'entreprise*, Berti Editions, Algérie, 2011, p80.

² Albéric Hounounou, *100 fiches pour comprendre le management*, 3^{ème} édition, Editions Bréal, France, 2011, p198.

ويتم أساسا تحقيق إستراتيجية السيطرة بالتكاليف من خلال الإنتاج بكميات كبيرة والاستفادة من أثر التجربة، حيث تنص نظرية أثر التجربة على أنه كلما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم لمنتج معين فإن التكلفة الكلية للوحدة الواحدة من هذا المنتج تنخفض بنسبة ثابتة تتراوح ما بين 10 % و 30 %¹، ويتحقق هذا الأثر بدوره من خلال عدة عوامل أهمها²:

أ- زيادة فعالية أداء القوى العاملة من خلال تقليص الوقت المخصص لإنجاز مهامهم مع مرور الزمن (أثر التعلم)؛
ب- تحسين وتطوير العملية الإنتاجية ذاتها؛

ج- تحقيق إقتصادات (وفورات) حجم الإنتاج الكبير، وذلك من خلال توزيع التكاليف الثابتة على أكبر عدد ممكن من الوحدات المنتجة، مما يؤدي إلى إنخفاض التكاليف الثابتة الخاصة بالوحدة الواحدة؛

د- الوصول إلى تنميط المنتجات والتصميم الأمثل لها بتجنب واستبعاد أية نفقات إضافية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجها؛

هـ- البحث عن مصادر مدخلات الإنتاج التي تسمح بتخفيض التكاليف³؛

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

ويجدر بالذكر أن أثر التجربة والذي له الدور الأكبر في سيطرة المنظمة على التكاليف ليس ظاهرة طبيعية تحدث تلقائيا مع زيادة كمية الإنتاج بل هو نتيجة طرق ممنهجة لتسيير التكاليف يتم اتباعها من طرف المنظمة⁴.

تبني المنظمة لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف ينتج عنه تخفيض للتكاليف الإجمالية مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تصبح لهذه المنظمة قدرة كبيرة على التصرف والتحكم في تحديد أسعار منتجاتها، لذا هناك من يفضل تسميتها "إستراتيجية السيطرة بالأسعار"، حيث يصبح لدى المنظمة خيارين، أولهما أن تجعل لمنتجاتها أسعارا مساوية لأسعار منتجات المنافسين وبالتالي زيادة الأرباح الإجمالية نظرا لزيادة هامش الربح لكل وحدة منتجة، أما الخيار الثاني فهو أن تخفض المنظمة أسعار منتجاتها مقارنة بأسعار منتجات المنافسين مما يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية بارتفاع المبيعات استجابة لتزايد الطلب على منتجات المنظمة منخفضة الأسعار وبالتالي زيادة أرباحها الإجمالية،

¹ Jean-Pierre Detrie, **Strategor: Politique générale de l'entreprise**, 4^{ème} édition, Editions Dunod, France, 2005, p129.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص261.

³ Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Op.cit., p 273.

⁴ Albéric Hounounou, Op.cit., p199.

وارتفاع المبيعات يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاج التي تعتبر العامل الأساسي في تخفيض التكاليف، وهذا كله يجعل المنظمة تدخل في حلقة حركية إيجابية تسمح لها بالسيطرة على سوقها¹.

ورغم المزايا والفوائد التي تجنيها المنظمة بتبنيها لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف، إلا إنها قد تتعرض لبعض المخاطر أهمها ما يلي²:

- نشوب حرب الأسعار، فدخل منافسين جدد إلى الصناعة يتبنون نفس الإستراتيجية يؤدي بالمنظمات المتنافسة إلى تخفيض الأسعار أكثر فأكثر لزيادة حصصها السوقية، مما يؤدي إلى انخفاض مردوديتها، وهو ما يعتبر فشلا لهذه الإستراتيجية، لذا فعدم توفر شرط وجود منظمات قليلة بالسوق تنتج بكميات كبيرة يعتبر سببا أساسيا لعدم نجاح هذه الإستراتيجية³؛

- ظهور تغير أو تطور تكنولوجي قد يؤدي إلى القضاء على أثر التجربة المكتسبة على تخفيض التكاليف لدى المنظمة، إضافة إلى إمكانية تطوير المنافسين لخصائص منتجاتهم خاصة في جانبها الشكلي مع محافظتها على تكاليفها وأسعارها، ويحدث هذا خاصة عندما لا تملك المنظمة نظام معلومات لمتابعة آخر التطورات التكنولوجية في مجال نشاطها، وبالتالي عدم قدرتها على الإستجابة السريعة لهذه التطورات، مما يؤدي إلى فقدانها ميزاتها التنافسية التي اكتسبتها من قبل، والذي يؤدي بدوره إلى فقدان حصصها السوقية ليستولي عليها منافسوها؛

- إمكانية توسع المنظمات التي تتبع إستراتيجية التركيز على تخفيض التكاليف في قطاع سوقي محدود، والتي قد تشكل تهديدا للمنظمات التي تسيطر بالتكاليف عندما تقتطع من حصصها السوقية؛

- لجوء المنظمة حفاظا على حصتها السوقية إلى التخفيض من خصائص وجودة منتجاتها (والذي قد يتم مع الإبقاء على الأسعار كما هي أو مع تخفيضها)؛

- زيادة المبيعات في ظل تواجد شبكة توزيع مبعثرة وغير منتظمة جغرافيا قد يؤدي إلى ارتفاع تكاليف توزيع المنتجات وبالتالي ارتفاع تكاليفها الكلية؛

- الإنتاج النمطي وبكميات كبيرة لفترات زمنية طويلة بهدف الإستفادة من أثر التجربة في تخفيض التكاليف قد ينتج عنه صلابة وصعوبة مسايرة المنظمة للتطورات التي تحدث في بيئة نشاطها، مما قد يؤدي إلى فقدان ميزتها التنافسية، وبالتالي فقدان حصصها من السوق وتراجع مكانتها التنافسية⁴.

¹ عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 237-239.

² Gérard Garibaldi, *Analyse stratégique*, 3^{ème} édition, Editions d'organisation, France, 2008, pp 59-61.

³ مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 265.

⁴ Jean-Pierre Detrie, Op.cit., p143.

2- إستراتيجية التميز:

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم المنظمة لمنتجات فريدة ومتميزة عن منتجات المنافسين، ويهدف تميز المنتج إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن ومنحهم قيمة أكبر من القيمة التي تقدمها لهم منتجات المنافسين بشكل يجعلهم يفضلون هذا المنتج وعلى استعداد تام لأن يدفعوا أسعار أعلى مقابل حصولهم عليه، ويتحقق هذا من خلال¹:

- الرفع بصفة عامة من جودة وخصائص المنتجات سواء كانت سلعا مادية أو خدمات؛
- الاستجابة السريعة لمتطلبات وانشغالات الزبائن وتقديم خدمات مساعدة إضافية لهم؛
- تطوير وتحسين شكل المنتج وتصميمه وطريقة تغليفه، وتقديم تشكيات مختلفة لهذا المنتج؛
- التفرد في التكنولوجيا والطرق المستعملة في الإنتاج أو تقديم الخدمات؛
- التفرد في طريقة توزيع المنتجات إذا كانت سلع مادية أو في تقديمها إذا كنت عبارة عن خدمات، كإنشاء قنوات توزيع ومحلات بيع خاصة بعلامة معينة دون غيرها؛
- العمل على تقوية العلامة التجارية بجعل الزبائن لهم ولاء وتعلق عاليين بهذه العلامة والمنتجات التي تحملها.

تبني المنظمة لإستراتيجية التميز يمكنهما عموما مما يلي²:

- تحقيق عوائد وأرباح كبيرة نتيجة زيادة الطلب على منتجات المنظمة المميّزة رغم رفعها لأسعار هذه المنتجات بهوامش ربح كبيرة نسبيا، وذلك لأن الطلب على هذه المنتجات المميّزة لا يكون حساسا لارتفاع أسعارها، أي أنه لا ينخفض جراء الرفع في أسعارها نظرا للمزايا التي تمنحها المنظمة للزبائن من خلال منتجاتها المميّزة وكذا لولاء هؤلاء الزبائن للعلامة التجارية التي تحملها؛
- إنفلات المنظمة من المنافسة القائمة على أساس السعر في صناعتها، حيث أن الزبائن لا تمهمم الأسعار المرتفعة بقدر ما يهتمهم الحصول على منتجات عالية التميز؛
- تشكيل حواجز كثيرة أمام دخول منافسين جدد إلى الصناعة، ومن أهمها حاجز الإستثمارات ورؤوس الأموال اللازمة لتبني إستراتيجية التميز، إضافة إلى حاجز العلامة التجارية، وقنوات التوزيع، والحاجز التكنولوجي.

على الرغم من المزايا التي تستفيد منها المنظمة جراء تبنيها لإستراتيجية التميز، إلا أنها قد تتعرض لمخاطر تتمثل أهمها في³:

¹ Neil Ritson, **Strategic Management**, Neil Ritson & Ventus Publishing ApS, USA, 2011, p46.

² Ibid., p46.

³ Gérard Garibaldi, Op.cit., p68.

- مع مرور الزمن، قد يحس الزبائن أن سعر المنتج أصبح مرتفعا مقارنة بما يمنحه لهم من قيمة، ويزيد هذا الإحساس إذا وقعت المنظمة في فخ المبالغة في التميّز بزيادة السعر دون زيادة تناسبها في قيمة المنتج لدى الزبون، مما قد يدفع الزبائن إلى التحول إلى منظمات أخرى تقدم منتجات بتميّز أكبر وقد تكون بأسعار أقل؛

- تغيّر حاجات وتفضيلات وأذواق المستهلكين مع مرور الزمن، وعدم مسايرة المنظمة لهذا التغيّر، قد يؤدي بها إلى التركيز على عوامل لم تعد تعتبر معايير للتميّز ولم تعد ذات أهمية بالنسبة لزبائنها، مما يؤدي إلى فقدانهم؛

- قيام المنظمات المنافسة بتقليد العوامل التي تم على أساسها التميز، وهو ما يمثل خطرا على المنظمة المميّزة بفقدانها لزبائنها وتحويلهم إلى منتجات المنظمات المقلّدة، كما يمكن تعرضها لخطر أشد من طرف المنظمات التي تتبنى إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، حيث يمكن إضافة لهذه الأخيرة خصائص ومميزات إضافية لمنتجاتها لتضاهي منتجات هذه المنظمة المميّزة مقابل أسعار منخفضة نسبيا ومناسبة للزبائن.

3- إستراتيجية التركيز:

وفقا لهذه الإستراتيجية، تستهدف المنظمة جزءا معينا من السوق (مجموعة من المستهلكين أو منطقة جغرافية محددة أو مجموعة من المنتجات) لتحقيق سيطرة بالتكاليف أو درجة من التميّز، وتناسب هذه الإستراتيجية المنظمات الصغيرة التي لديها موارد وإمكانات محدودة لا تستطيع تطويرها لا داخليا ولا خارجيا، كما أنها لا تستطيع منافسة المنظمات العملاقة في أسواقها¹، فتقوم بذلك باختيار قطاع معين لا تخدمه هذه المنظمات العملاقة أو تتجاهله لتمارس نشاطها فيه، وهدفها الرئيسي عامة هو الربح بدلا من النمو²، ويمكن للمنظمة باتباعها لهذه الإستراتيجية أن تستهدف مثلا الزبائن الذين يمارسون الترحال والسفر دون غيرهم من الأشخاص، أو أن تنشط في منطقة جغرافية محددة، أو أن تنتج منتجات مخصّصة لشريحة أو فئة معينة من المجتمع مثل المنتجات الموجهة للأشخاص النباتيين أو الذين يلتزمون بحمية غذائية معينة³.

وتسعى المنظمة إلى اكتساب ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من أسعار المنافسين عندما تتبنى إستراتيجية التركيز على تخفيض التكاليف، أو من خلال التميّز مع اقتصرها فقط على قطاع معين من السوق عندما تتبنى إستراتيجية التركيز على التميز.

وتتشارك إستراتيجية التركيز على تخفيض التكاليف مع إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، وإستراتيجية التركيز على التميّز مع إستراتيجية التميّز، على التوالي، في منح المنظمة عدة مزايا، فإضافة إلى المزايا المتأتية عن تبني

¹ Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, **Management des entreprises**, Editions Dunod, France, 2008, p70.

² عبد الرزاق بن حبيب، **إقتصاد وتسيير المؤسسة**، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص185.

³ Charles Hill, Gareth Jones, Op.cit., p117.

إستراتيجيتي السيطرة بالتكاليف أو التميّز ماعدا الناتجة منها عن حجم الإنتاج الكبير، يمكن تبني إستراتيجية التركيز عامة المنظمة مما يلي¹:

- بما أن المنظمة تسعى إلى تلبية متطلبات مجموعة محددة من المستهلكين (قطاع محدود من السوق) فإنها تكتسب معرفة جيدة بالحاجات والرغبات الحقيقية لزبائنهم نظرا لقلتهم وقربها منهم، وبالتالي تصبح لها القدرة على الاستجابة لمتطلباتهم بشكل سريع وفعال ودقيق، وبذلك تستطيع أن تكسب ولاءهم والذي يعتبر حاجزا أمام دخول منافسين جدد إلى سوق هذه المنظمة؛

- إمكانية التوسع في المستقبل بدخول قطاعات سوقية جديدة.

كما تشترك إستراتيجية التركيز على تخفيض التكاليف مع إستراتيجية السيطرة بالتكاليف وإستراتيجية التركيز على التميّز مع إستراتيجية التميّز، على التوالي، في تعريف المنظمة إلى عدة أخطار، إضافة إلى الأخطار الناتجة عن تبني إستراتيجية السيطرة بالتكاليف أو التميّز ماعدا الناتجة منها عن حجم الإنتاج الكبير، يمكن للمنظمة إذا تبنت إستراتيجية التركيز على خفض التكاليف أن تواجه خطر تخفيض الأسعار من قبل المؤسسات المتبنية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف نظرا للحجم الكبير الذي تنتجه هذه الأخيرة مقارنة بما تنتجه المنظمة، ويمكنها إذا تبنت إستراتيجية التركيز على التميّز أن تواجه مشكلة ارتفاع التكاليف خاصة وأن التميّز يتطلب استثمارات كبيرة مقابل حجم إنتاج كبير، وهو ما لا يمكنها تحقيقه في ظل حجم مواردها وإمكاناتها المحدود.

ويرى "Porter" أن على المنظمة أن تبني إستراتيجيتها إما على تخفيض التكاليف أو على التميّز، وأن محاولة الجمع بينهما تؤدي إلى فشل هذه المنظمة جراء وقوعها فيما يسمى "الغرق في الطريق الوسط"، حيث أن الإعتماد على مصدر واحد للميزة التنافسية (تخفيض التكاليف أو التميّز) يمكن المنظمة من تحقيق عوائد كبيرة، بينما يؤدي الإعتماد على المصدرين معا إلى تحقيق عوائد منخفضة، حيث تنتج لدى المنظمة صعوبة في الملائمة بين تبسيط الإنتاج وتنميط المنتجات لتخفيض التكاليف من جهة، وبين الرفع من خصائص المنتج وتمييزه من جهة أخرى، وبالتالي فمنتجات هذه المنظمة قد تكون أسعارها مرتفعة مقارنة بمنتجات المنظمات التي تبني إستراتيجية السيطرة بالتكاليف وقد تكون في نفس الوقت أقل تميزا من منتجات المنظمات التي تبني إستراتيجية التميّز، الأمر الذي يضعف من مركزها التنافسي ويحدّ من مبيعاتها وأرباحها².

¹ Neil Ritson, Op.cit., p47.

² Franck Brulhart & al., **Stratégie**, Editions Dunod, France, 2015, p91.

المطلب الثالث: المدخل الحديث في التفكير الإستراتيجي التنافسي

في سنة 2005 أطلق كل من "Kim" و"Mauborgne" وهما أستاذين بالمعهد الأوروبي لإدارة الأعمال "INSEAD" المنظومة الفكرية الجديدة التي سميت بـ"منظور إعادة البناء في الإستراتيجية" والتي تعد بمثابة مدخل حديث غير تقليدي في التفكير الاستراتيجي عامة والتفكير الإستراتيجي التنافسي خاصة، إذ يشكل قطيعة مع النموذج التقليدي المعتاد للمنافسة في مجال الإستراتيجية حيث يقوم على مبدأ "إبتكار القيمة"¹، وأطلقا هذا المنظور بإصدار كتابهما بعنوان "إستراتيجية المحيط الأزرق" الذي ظهر نتيجة لخمس عشرة سنة من البحث في ثلاثين صناعة مختلفة لأعمال تم إطلاقها بين سنتي 1880 و2000، حيث جاءت هذه الإستراتيجية كنموذج أعمال ونمط إستراتيجي جديد يجسد هذا المنظور، وسميت بهذا الإسم لأنها تقوم على فكرة تجنب المنافسة (والتي تم تشبيهها بالسباحة في محيط أحمر لونه الدماء الناتجة عن الحروب المدلعة بين المنظمات المتنافسة على اقتطاع أكبر مساحة ممكنة من السوق)، والتوجه نحو خلق طلب جديد يخلق مساحات جديدة للسوق والاستحواذ عليها بتغيير حدود وقواعد المنافسة نفسها (والذي تم تشبيهه بالسباحة في محيط أزرق صافي لم تلتخه دماء المنافسة)²، ولا يعني حسب هذا المنظور أن المنافسة تكون ضارة دائماً، فمن الناحية الاقتصادية، تدفع المنافسة المنظمات إلى تطوير لعبتها وتخفيض أسعارها وتحسين منتجاتها، ويمكن أن يكون ذلك جيداً للمنظمة وعملائها والمجتمع بشكل عام، لكن المنافسة تصبح ضارة عندما يفوق العرض الطلب فتتآكل الأرباح ويبدأ المتنافسون في الاستحواذ بحدّة على الحصص من السوق المتقلص، وبالتالي فإستراتيجية المحيط الأزرق في إطار منظور إعادة البناء تدور حول إنشاء طلب جديد لم تصل إليه المنافسة، وتحقيق النفع للمنظمة وعملائها في آن واحد³.

وينبني منظور إعادة البناء في الإستراتيجية على كل من "نظرية النمو الداخلي" و"نظرية النمو الجديد"، حيث وصلت نظرية النمو الداخلي والتي تعود إلى "Joseph Schumpeter" وملاحظته الجوهرية في أن القوى المغيرة للبنية الإقتصادية وللصناعة يمكنها أن تأتي من ضمن النظام نفسه، ويظهر Schumpeter أن خلق القيمة يمكن أن يحدث داخلياً، ومصدره الرئيسي هو المقاول المبدع، لكن ما جاء به بقي غامضاً نظراً لكون هذا الخلق ناتج عن إبداع المقاولين، ولا يمكن إعادة إنتاجه بشكل ممنهج، أما نظرية النمو الجديد والتي ظهرت في أواخر الثمانينات وجاءت تكملة لما جاءت به نظرية النمو الداخلي، فقد خلصت إلى أن

¹ نانسي داود علي المشني، إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن - شركة النبيل للصناعات الغذائية: دراسة حالة-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص22.

² Bruno Bachy, Christine Harache, **Toute la Fonction Management**, Editions Dunod, France, 2010, pp 66-67.

³ Allen Cheng, **10 Red Ocean Traps You Must Avoid**, Retrieved 15/04/2020, from Shortform: <https://www.shortform.com/blog/red-ocean-traps/>

الخلق يمكن أن يتكرر داخليا نتيجة فهم النماذج أو الوصفات الكامنة وراء عملية الخلق، وبالتالي إمكانية إعادة الإنتاج المنهجة لهذا الخلق، ورغم تقدمها المهم إلا أن هذه النظرية لم تمكن المسيرين من الوصول إلى فهم دقيق لماهية هذه الصفات¹.

وينطلق منظور إعادة البناء من حيث حطت نظرية النمو الجديد، حيث يقترح كيفية توظيف المعارف والأفكار في عملية خلق النمو الداخلي في المنظمة وإنتاجه، مع إمكانية حدوث هذه العملية في أي منظمة، وفي أي وقت، عن طريق إعادة البناء المعنوي للبيانات الموجودة ولعناصر السوق بطريقة جديدة كلياً².

وخلافاً لمنظور "البناء في الإستراتيجية" وهو المنظور التقليدي في التفكير الإستراتيجي التنافسي والذي يرى أن هيكل الصناعة له تأثير كبير وحاسم على تحديد قواعد لعبة المنافسة التي هدفها تميز المنظمة على منافسيها وإلحاق الخسارة بهم لكي تحافظ بذلك على مكانتها وحصتها في السوق، يبدو التحدي الاستراتيجي من منظور إعادة البناء مختلفاً تماماً، فمع إدراك أن البنية وحدود السوق ليسا موجودين إلا في أذهان المديرين، فإن من يضعون الإستراتيجية لا يسمحون لهياكل السوق الموجودة بالحد من تفكيرهم، وبالنسبة إليهم فإن الطلب الإضافي موجود، لكنه غير مطروق من قبل، لذا يجب التركيز على ابتكار القيمة بدل التركيز على المنافسة وجعلها أمراً غير مطروح بالنظر إلى ما وراء حدودها لفتح باب طلب جديد عبر توسيع الأسواق الحالية وإيجاد أسواق جديدة³، وبالتالي فابتكار القيمة يحقق قفزة في القيمة لدى العملاء ومردود عالي للمنظمة عن طريق توليد ثروة جديدة بدلا من الحصول عليها من حساب المنافسين كما هو في المنطق التقليدي.

لبنة البناء الأساسية في إعادة البناء هي عناصر القيمة بالنسبة إلى المستهلك، والكامنة وراء الحدود الحالية للصناعة، فهي لا تسعى من خلال تركيزها على جانب العرض إلى إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل القائمة بهدف تعزيز الموقف الإستراتيجي الحالي للمنظمة، بل هي إنفلات من الحدود المعنوية التي تخلقها القواعد التقليدية الحالية للمنافسة من خلال النظر إلى جانب الطلب، ويعتمد ذلك على إعادة تحديد المشكلة القائمة وإعادة ترتيب العناصر الموجودة في الصناعة، والتي تستوجب بدورها إحداث تغييرات في النظام بأكمله مما يؤدي أيضا إلى التغيير في الإستراتيجية بحد ذاتها⁴.

¹ تشان كيم، رينيه ماويرغن، إستراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبعد سوقا جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، ترجمة جانبوت حافظ، دار الفكر، سوريا، 2006، ص 276.

² نانسي داود علي المشني، مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ Kim Chan, Renee Mauborgne, Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice, California Management Review, Vol 82, N°10, USA, 2005, pp 108-109.

⁴ تشان كيم، رينيه ماويرغن، مرجع سبق ذكره، ص 279.

المبحث الثاني: التأصيل النظري لإستراتيجية المحيط الأزرق

توصل الباحثان Kim و Mauborgne إلى أن هناك عدة قوى دافعة تقف وراء حاجة المنظمات وتوجهها نحو ابتكار القيمة وإيجاد المحيطات الزرقاء، وتمثل أبرزها فيما يلي¹:

- تزايد عدد الصناعات وارتفاع إنتاجيتها جراء التقدم التكنولوجي السريع، وهذا ما نتج عنه ارتفاع كبير في كمية المنتجات المعروضة والتي أصبحت تفوق الطلب عليها؛
- عولمة الأسواق بزوال الحدود التجارية بين الدول وبالتالي سهولة وصول المستهلكين إلى المنتجات وسهولة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بها ما يعني انسحاب المنظمات المختركة وامتلاء الأسواق بالمنظمات المنافسة؛
- إتجاه معظم المنتجات وخاصة الرئيسية منها نحو التشابه وعدم التمايز، مما أدى إلى تآكل في الأرباح حيث أصبح السعر في الغالب هو معيار المنافسة ومعيار المفاضلة لدى المستهلكين بين مختلف المنتجات المعروضة؛
- التغير الكبير في احتياجات السكان وقيمهم وتفضيلاتهم، وبالتالي رفع سقف مطالبهم وزيادة ضغوطهم على المنظمات باختلاف أنواعها لإيجاد حلول للمشاكل التي يواجهونها أثناء حياتهم اليومية².

نحاول في هذا المبحث من دراستنا الإحاطة بمفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق، وتوضيح مبدأ إبتكار القيمة الذي تقوم عليه، إضافة إلى التطرق إلى مختلف الأدوات وأطر العمل المساعدة في صياغة وتنفيذ هذه الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق

الإحاطة بمفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق يستوجب مقارنتها بإستراتيجية المحيط الأحمر، وتبيان مختلف مداخلها، وكذا معرفة المرتكزات التي تقوم عليها.

أولاً: إستراتيجية المحيط الأزرق مقابل إستراتيجية المحيط الأحمر

قسم Kim و Mauborgne السوق إلى قسمين، قسم يسمى المحيط الأحمر ويمثل جميع المنظمات المتنافسة في السوق وهو "الفضاء الإستراتيجي المعروف"، وقسم آخر سمي بالمحيط الأزرق وهو "الفضاء الإستراتيجي المجهول" حيث لا وجود للمنافسة.

وبشكل عام، تم تصميم إستراتيجية المحيط الأحمر لالتقاط حصة أكبر من الطلب الحالي في حدود السوق المحددة بوضوح، وذلك عن طريق التفوق على منافسي الصناعة من خلال عروض منخفضة التكلفة وتمايز المنتجات، إلا أن هذا التفوق لا يعتبر مستداماً لأن آفاق الربح والنمو ستخفض مع اكتظاظ السوق الحالية

¹ Kim Chan, Renee Mauborgne, Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice, Op.cit., pp 107-108.

² أحمد كاظم بريس وآخرون، أنماط اتخاذ القرار وتأثيرها في تبني إستراتيجية المحيط الأزرق: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية العراقية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية بجامعة بابل، المجلد 11، العدد 4، العراق، 2019، ص 47.

وزيادة حدة المنافسة بمرور الوقت، وعلى النقيض من ذلك، تقوم استراتيجية المحيط الأزرق على استهداف مساحة السوق غير المستغلة حتى تتمكن المنظمة من خلق طلب جديد وفرص جديدة لتحقيق نمو مريح في السوق غير المستكشفة خارج حدود الصناعة الحالية¹.

ويعرض الجدول 05 المواصفات الأساسية المحددة لاستراتيجيتي المحيط الأزرق والمحيط الأحمر.

الجدول 05: مقارنة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية المحيط الأحمر

إستراتيجية المحيط الأزرق	إستراتيجية المحيط الأحمر
خلق أسواق جديدة دون منازع	التنافس في الأسواق الحالية
جعل المنافسة أمرا غير مطروح	التغلب على المنافسين
خلق طلب جديد والاستيلاء عليه	إستغلال الطلب الحالي
إلغاء مبدأ المقايضة بين التكلفة والقيمة	اعتماد مبدأ المقايضة بين التكلفة والقيمة
مواءمة جميع أنشطة المنظمة مع الجمع بين تخفيض التكلفة والتميز	مواءمة جميع أنشطة المنظمة مع خيارها الإستراتيجي بتخفيض التكلفة أو التميز

Source: Fons Trompenaars, Piet Hein Coebergh, **100+ Management Models: How to Understand and Apply the World's Most Powerful Business Tools**, Infinite Ideas publisher, United Kingdom, 2014, p145.

من خلال الجدول السابق نرى أن استراتيجية المحيط الأزرق تقوم على إنشاء وخلق المنظمة لأسواق جديدة بدل التنافس على الأسواق الموجودة، وهي بذلك لا تهتم بمنافسيها والتغلب عليهم، بل تجعل المنافسة أمرا غير مطروح، وتسعى لخلق طلب جديد لتستولي عليه بدل استغلالها للطلب الموجود، وتحقق المنظمة كل ما سبق ذكره عن طريق الجمع بين التميز وتخفيض التكلفة بدل اختيار أحدهما وتبنيه واستبعاد الآخر.

بعد هذه المقارنة، نتطرق إلى أهم التعريفات التي أعطيت لاستراتيجية المحيط الأزرق ونذكر منها ما يلي:

- توصّل Kim و Mauborgne إلى أن المحيطات الزرقاء تشير إلى كل الصناعات غير الموجودة حاليا، فهي فضاء السوق المجهول الذي لم يصل إليه المنافسون، أين يتم خلق طلب جديد بدل المزاومة على الطلب الموجود، وحيث توجد فرصة وافرة للنمو المريح والسريع²؛
- وهناك من يرى أن المحيط الأزرق هو مساحة سوق لم يتم اكتشافها بعد وبالتالي تكون المنافسة فيها منعدمة، ويتم فيها إيجاد أعمال أو طلب غير معروفين لدى المنافسين من طرف المنظمة، بحيث تمكّن مساحة السوق هذه المنظمة من تحقيق عوائد وأرباح عالية منذ إكتشافها والدخول إليها، كما أنها تجلب أيضا القيمة للعملاء¹؛

¹ Hokey Min, **The Essentials of Supply Chain Management: New Business Concepts and Applications**, Pearson Education LTD, USA, 2015, p39.

² Kim Chan, Renee Mauborgne, Blue Ocean Strategy, **Harvard Business Review**, Vol 82, N°10, USA, 2004, p83.

- كما أكد آخرون أن إستراتيجية المحيط الأزرق تخلق قفزة في القيمة لدى المنظمة ولدى الزبائن في نفس الوقت، وتكسر قاعدة المقايضة بين التميّز وتخفيض التكلفة²، أي أن المنظمة تسعى لتحقيق التميّز وتخفيض التكلفة في آن واحد، ولا يستوجب عليها أن تضحي باعتبارات التكلفة لمنح قيمة أكبر للزبائن، كما لا يستوجب عليها أن تضحي باعتبارات القيمة إذا أرادت تخفيض التكلفة؛

- ويرى Kotler أنه من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية، تهدف المنظمة إلى تجاوز حدود الصناعة الحالية وإنشاء سوق جديدة لبيع المنتجات دون منافسة مع الآخرين³، وبالنسبة إليه تسعى المنظمات الرائدة في السوق باتجاه تبني إستراتيجية تضمن إبتكار الطلب وليس البحث عنه ومحاولة تلبيته، وهي بذلك تسير باتجاه التفرد عن المنافسين وليس مزاحمتهم⁴؛

- وبالنسبة لـ Mi، توقّر إستراتيجية المحيط الأزرق إطارًا نظريًا وخريطة طريق عملية للمنظمات للابتعاد عن المنافسة الحادة في الصناعات القائمة وخلق مساحة سوقية جديدة في السوق مع تحقيق نمو مريح⁵.

ويجدر بالذكر أن Kim و Mauborgne توصلا من خلال دراستهما إلى أن الشركة والصناعة ليستا وحدة التحليل المناسبة لاستكشاف جذور الأداء العالي في المحيطات الزرقاء والنمو المريح، إذ لا توجد شركة عالية الأداء بشكل دائم، فالشركة نفسها تكون لامعة في أوقات، وسيئة في أوقات أخرى، لكنها تبدو كظاهرة مفاجئة من خلال تحركاتها الاستراتيجية التي أنشأت بها محيطات زرقاء جديدة، وبالتالي فالتحرك الاستراتيجي الذي هو مجموعة الفعاليات الإدارية والقرارات المتعلقة بعرض عمل ينشئ سوقا كبيرة هو الوحدة المناسبة لهذا التحليل⁶.

من خلال ذكرناه، نرى أن استراتيجية المحيط الأزرق تتجسد في التحركات الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق نمو مريح لها وقفزة في القيمة لدى المشتريين بشكل ممنهج، عن طريق تجاوز حدود صناعتها والإنفلات من المنافسة القائمة بما يخلق طلب جديد والتوجه نحو أسواق جديدة هي من قامت بإنشائها.

¹ Venkatesh Upadrista, **The Art of Consultative Selling in IT: Taking Blue Ocean Strategy a Step Ahead**, CRC Press, USA, 2015, p21.

² Lynne F. Baxter, Alasdair M. MacLeod, **Managing Performance Improvement**, Routledge publisher, USA, 2008, p79.

³ Mohammad Ali Al Qudah, Tareq N. Hashem, The Impact of Applying the Blue Ocean Strategy on the Achievement of a Competitive Advantage: A Field Study Conducted in the Jordanian Telecommunication Companies, **International Business Research**, Vol 11, N°9, Canada, 2018, p111.

⁴ وعد جرحنازي، أثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في المصارف الخاصة في حماه-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص18.

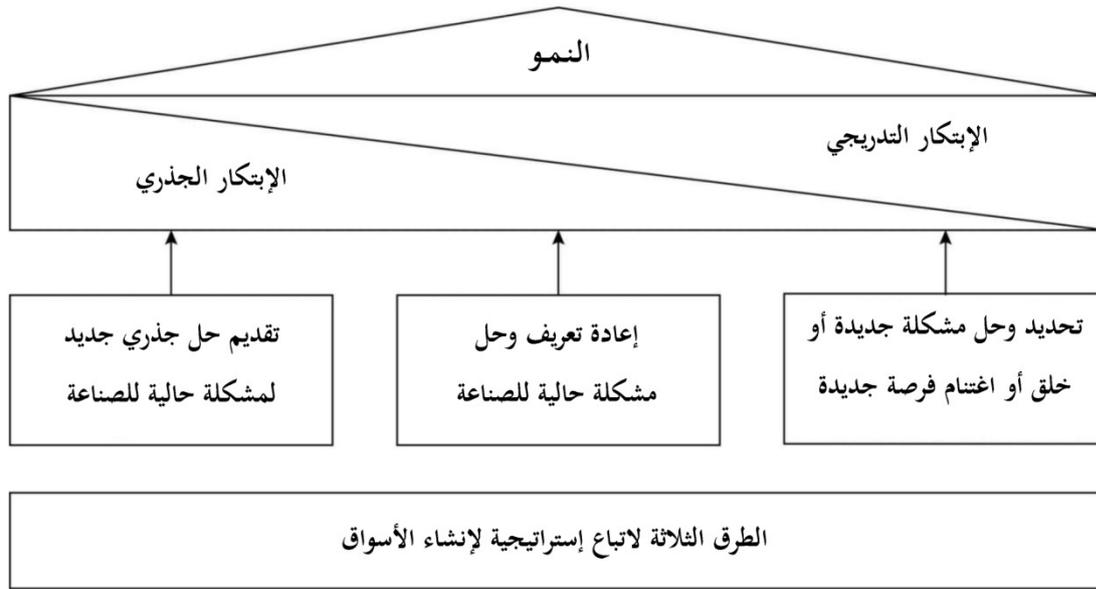
⁵ Samsul Alam, Mohammad Tariqul Islam, Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A literature review toward implementation logic, **IOSR Journal of Business and Management**, Vol 19, N°1, version 3, 2017, p7.

⁶ Kim Chan, Renee Mauborgne, Value innovation: a leap into the blue ocean, **Journal of Business Strategy**, Vol 26, N°4, United Kingdom, 2005, p23.

ثانيا: مداخل إستراتيجية المحيط الأزرق

هناك ثلاث مداخل أو أساليب أو طرق أساسية يتم من خلالها إنشاء الأسواق وفق إستراتيجية المحيط الأزرق، ويتضمن كل من هذه الطرق والأساليب توازناً مختلفاً بين ما يسمى بالإبتكار التدريجي والإبتكار الجذري، والطريقة الأكثر وضوحاً لإظهار العلاقات بين هذه الطرق ونوعي الإبتكار هي من خلال ما يوضحه الشكل 18 الذي تم تسميته "نموذج النمو لإستراتيجية إنشاء الأسواق" لأنه يميّز طرق إنشاء الأسواق لتحقيق النمو.

الشكل 18: نموذج النمو لإستراتيجية إنشاء الأسواق



Source: Kim Chan, Renee Mauborgne, **Blue Ocean Shift: Beyond Competing - Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth**, Hachette Books, USA, 2017, p38, Retrieved 25/01/2019, from PDF Drive: <https://www.pdfdrive.com/blue-ocean-shift-beyond-competing-proven-steps-to-inspire-confidence-and-seize-new-growth-d195045397.html>

وقبل شرح الشكل السابق، نذكر أن Christensen صنف الابتكار إلى نوعين هما¹:

– الابتكار التدريجي (المتزايد): والذي يقوم على إدخال تعديلات وتحسينات مستمرة على المنتجات الموجودة؛

– الابتكار الجذري (الخارق): والذي يكسر أو يعيد تحديد مسار المنتج بشكل تحوّلي، حيث يأتي بمنتجات جديدة تختلف عن ما هو موجود قبلها.

وحسب "نموذج النمو لإستراتيجية إنشاء الأسواق" الموضح في الشكل السابق، تتمثل الطرق أو المداخل

الثلاثة التي يتم من خلالها إنشاء الأسواق وإيجاد المحيطات الزرقاء فيما يلي¹:

¹ Marcel Planellas, Anna Muni, **Strategic Decisions: The 30 Most Useful Models**, Cambridge University Press, USA, 2020, p132.

1- تقديم حل جذري جديد لمشكلة حالية للصناعة: عندما تجد منظمة حلاً إبتكارياً جذرياً جديداً لمشكلة حالية تعرفها الصناعة، فإنها تضرب في جوهر المنظمات والأسواق القائمة من خلال إزاحة العروض والوظائف الموجودة من طرف العروض والوظائف الجديدة، وبالتالي فالأسواق الحالية تتم إعادة إنشائها من جديد وتوسيعها خارج حدودها السابقة، ما يعني إنشاء طلب جديد بتحويل غير العملاء إلى عملاء، فعلى سبيل المثال، يعتبر عدد الأشخاص الذين يلتقطون اليوم صوراً عن طريق التصوير الرقمي كبيراً جداً مقارنة مع الذين أخذوا صوراً فوتوغرافية بتقنية الفيلم في الماضي.

2- تحديد وحل مشكلة جديدة أو خلق أو اغتنام فرصة جديدة: فالمنظمة التي تحدد وتحل المشاكل الجديدة أو تخلق الفرص الجديدة وتغتنمها تفتح أسواق جديدة خارج حدود الصناعة القائمة، ولا يتم الإعتماد كثيراً في هذه الحالة على الإبتكار الجذري بقدر ما يكون الإعتماد على الإبتكار التدريجي لأن الأسواق الجديدة لا ترتبط بالأسواق والصناعات القائمة وبالتالي يتم إنشاء طلب جديد دون المساس بالطلب الحالي، فمثلاً نجد "مصرف القرية" "Grameen Bank" الذي يقوم بتقديم قروض صغيرة إلى الفقراء الساكنين بالقرى دون اشتراط ضمانات مالية، والذي حدد وحل مشكلة لم يتم تناولها والتطرق إليها من قبل، كما أن "تدريب الحياة" "life coaching" الذي يقوم على تدريب الناس على عيش حياتهم بسعادة ومواجهة التحديات التي تواجههم فيها، يعتبر مثلاً لتحديد وخلق فرصة جديدة واغتنامها، فمثل هذه التحركات تؤسس لفتح أسواق جديدة خارج حدود أي صناعة موجودة.

3- إعادة تعريف وحل مشكلة حالية للصناعة: ما بين المدخلين السابقين نجد أن المنظمة لإنشاء الأسواق تعيد تعريف وحل المشكلة التي تركز عليها الصناعة، مما يسمح للمنظمة باستبدال الافتراضات القائمة وإعادة بناء حدود الصناعة بطرق جديدة ومبتكرة، ويتم الإعتماد في هذه الحالة على كل من الإبتكار التدريجي والإبتكار الجذري. ويعتبر سيرك الشمس الكندي مثلاً واضحاً على هذا المدخل، فقد حقق قفزة في نوع ودرجة القيمة التي كانت تقدمها صناعة السيرك من خلال إعادة تعريف المشكلة التي ركزت عليها هذه الصناعة، من كيفية تعظيم متعة وإثارة السيرك، إلى كيفية الجمع بين أفضل ما فيه (المهرجون والخيام والحركات البهلوانية) مع أفضل ما يقدمه المسرح والباليه (الخطوط الفنية والموسيقى والرقص والعرض القصصي)، مما خلق مساحة سوق جديدة بين هذه الصناعات، برسم شريحة من الطلب من كل منهما، وفي الوقت نفسه قام بتوسيع الكعكة الإجمالية عن طريق

¹ Kim Chan, Renee Mauborgne, **Blue Ocean Shift: Beyond Competing - Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth**, Hachette Books, USA, 2017, pp 38-40, Retrieved 25/01/2019, from PDF Drive: <https://www.pdfdrive.com/blue-ocean-shift-beyond-competing-proven-steps-to-inspire-confidence-and-seize-new-growth-d195045397.html>

جذب أشخاص جدد إلى محيطه الأزرق من مساحة السوق التي تم إنشاؤها حديثاً، فالكبار بدون أطفال وفئات الناس الذين لم يخلعوا أبداً بالذهاب إلى السيرك من قبل وأصبحوا بعد ذلك عملاءً لسيرك الشمس الكندي.

يتضح مما سبق أن إستراتيجية المحيط الأزرق تؤثر بطريقتين على مساحات السوق الحالية، فهي تسمح إما بإنشاء أسواق جديدة تماماً بما فيها الأسواق التي لم يكن لديها صناعة راسخة، وبالتالي إنشاء طلب جديد تماماً، أو تسمح بإعادة إنشاء الأسواق الموجودة، أين توجد حدود صناعية واضحة، مما يسمح لها بالحصول على طلب أكبر¹، فعندما تحدد وتحل المنظمة مشاكل جديدة أو تخلق فرصاً جديدة أو تستغلها فهي تفتح أسواق جديدة خارج حدود الصناعة القائمة، أما عندما تقدم المنظمة حلاً جذرياً جديداً لمشكلة حالية للصناعة، فإنها تعيد إنشاء السوق وتوسع حدوده، وهو كذلك ما يحدث عندما تعيد تعريف وحل المشكلة التي تركز عليها الصناعة.

ثالثاً: مرتكزات استراتيجية المحيط الأزرق

لبناء إستراتيجية محيط أزرق ناجحة ينبغي أن تتوفر فيها ثلاث مرتكزات، ولتوضيح هذه المرتكزات تعتبر شركة خطوط "Southwest" الجوية مثلاً نموذجياً، فقد أوجدت محيطاً أزرقاً من خلال كسر قاعدة مقايضة الزبائن بين سرعة السفر بالطائرة ومرونة السفر بالسيارة وانخفاض ثمنه كتصويرين متضادين وقامت بالجمع بينهما، حيث قدمت الشركة عرضاً للنقل السريع مع مواعيد رحلات متعددة ومرنة وبأسعار منخفضة ومناسبة للكتلة الأكبر من الزبائن، وبالتالي استطاعت أن تقدم منفعة غير مسبوقه للمسافرين وتحقق قفزة في القيمة المقدمة لهم، وتمثل المرتكزات الثلاثة لبناء إستراتيجية محيط أزرق ناجحة فيما يلي²:

1- أن تكون لها بؤرة تركيز: لكل استراتيجية حقيقية بؤرة تركيز، وبالنظر إلى إستراتيجية شركة خطوط "Southwest" الجوية نجد أنها ركزت على ثلاثة عناصر أساسية هي: الخدمة الحميمة والسريعة ورحلات مباشرة متعددة المحطات، ولم تستثمر في وجبات الطعام أو الصالات الفاخرة ولا في رفاهية الجلوس، وهي العوامل التي يستثمر فيها جميع منافسيها في الصناعة، وبالتالي استطاعت هذه الشركة تسعير رحلاتها بما يقارب رحلات السيارات.

2- أن تكون مختلفة: عندما تصبح إستراتيجية الشركة مجرد محاولة تقليدية للتحاق بما يقدمه المنافسون، فإنها تفقد تفرداً، وهذا ينطبق على التشابه الكبير بين وجهات رحلات خطوط الطيران التي تكون نحو المدن الكبرى،

¹ Marheni E. Saputri, Hendrati D. Mulyaningsih, Blue Ocean strategy for creating value innovation: A study over Kedai Digital in Yogyakarta; Indonesia, **Journal of Administrative and Business Studies**, Vol 1, N°1, Indonesia, 2016, p16.

² حازم محمد عبد الفتاح، التسويق الأزرق (إستراتيجية المحيط الأزرق بين المفهوم والتطبيق)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص ص 98-100.

وهو ما خالفته شركة خطوط Southwest الجوية فقد أصبحت رائدة في السفر متعدد المحطات بين المدن متوسطة الحجم.

3- أن يكون لها شعار جذاب ومقنع يخاطب السوق: تتمتع الاستراتيجية الفعالة بشعار لامع وواضح مثل شعار Southwest "سرعة طائرة بسعر سيارة في أي وقت تحتاجه"، وهو شعار براق وجذاب، فشعار مثل هذا يعطي العملاء رسالة واضحة ويعلن عن مزيج القيمة الذي تقدمه الشركة بكل صدق، وبالتالي يتسنى إختبار فاعلية الاستراتيجية في قوة وأصالة الشعار الذي يلخصها لعملائها.

المطلب الثاني: إبتكار القيمة: حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق

تعتبر المقاربة الإستراتيجية هي ما ميز المنظمات الناجحة في إيجاد المحيطات الزرقاء عن غيرها الغارقة في المحيطات الحمراء، حيث اتبعت هذه الأخيرة المقاربة التقليدية، فتسابقت لهزيمة المنافسين واقتطاع حصة لها من السوق، أما المنظمات التي أنشأت محيطات زرقاء جديدة فلم تعتمد على المنافسة كأساس لعملها، بل اتبعت بدلا من ذلك منطقا استراتيجيا مختلفا نسميه "ابتكار القيمة"، وهو حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق، فبدلا من أن تركز المنظمة على هزيمة منافسيها، فإنها تركز على جعل المنافسة أمرا غير مطروح، وذلك من خلال تحقيق قفزة في القيمة لدى المشتري ولديها في نفس الوقت، وهو الأمر يسمح لها بفتح مساحة سوقية جديدة غير مطروقة من قبل¹.

ويختلف ابتكار القيمة عن إضافة القيمة، إضافة القيمة ليست سوى سباحة في المحيطات الحمراء من خلال قيام المنظمة بالمقارنة المرجعية مع منافسيها، أما ابتكار القيمة فهو يقود المنظمة إلى إنشاء محيطات زرقاء جديدة والسباحة فيها، وهو مبدأ ومفهوم يؤكد بشكل متساو على القيمة وعلى ابتكارها أي "الابتكار + القيمة" حيث يظهر الإختلال أو عدم التوازن بينهما بإحدى الشكلين التاليين²:

1- القيمة دون ابتكار: وهي مجرد إضافة للقيمة بمستويات متدرجة ومتوقعة، لكنها غير كافية لجعل المنتج يتميز في السوق؛

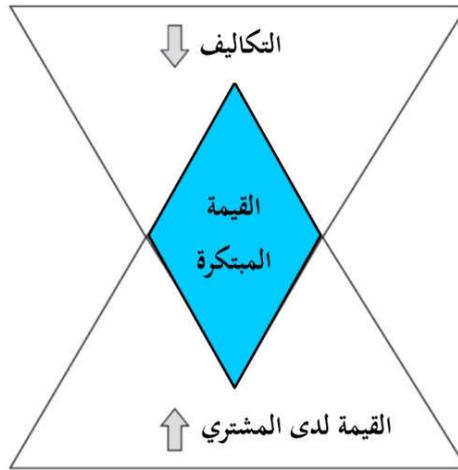
2- الابتكار بدون قيمة: ويتم من خلال تقديم منتجات تتجاوز استعدادات وتوقعات المشتري، فيعطيهم ما هم غير مستعدين لقبوله ودفع ثمنه، وهو لهذا السبب يفشل أيضا.

¹ ناصر جردات، إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 2، الأردن، 2017، ص125.

² إيمان عبد محمد أحمد البدراي، إستراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي: بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات بالموصل، مجلة الإدارة والاقتصاد للجامعة المستنصرية، العدد 110، العراق، 2017، ص ص 187-188.

وبالتالي فابتكار القيمة هو طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي ينتج عنها تحدي واضح للعقائد المقبولة والشائعة في الاستراتيجيات المبنية على أساس المنافسة، وهي البيع بحسب تكلفة القيمة، حيث أن هناك اعتقاد تقليدي بأن المنظمات قادرة على خلق قيمة أكبر للمشتريين بسعر أعلى أو خلق قيمة أقل (معقولة) لتخفيض التكلفة، فهذه الإستراتيجيات تقدم خيارات بين التميز والتكلفة المنخفضة، أي أن المنظمات التي تبحث عن قيمة أكبر للزبائن يجب عليها أن تضحي باعتبارات التكلفة، والمنظمات التي تريد أن تقلص التكاليف يجب عليها أن تضحي باعتبارات القيمة، على عكس ذلك فإن من يبحثون عن إيجاد المحيطات الزرقاء من خلال ابتكار القيمة يسعون خلف تحقيق التميز والتكلفة المنخفضة في آن واحد¹، كما هو موضح في الشكل 19.

الشكل 19: ديناميكية التميز والتكلفة المنخفضة التي تؤسس لابتكار القيمة



Source: Kim Chan, Renee Mauborgne, Blue Ocean Strategy, *Harvard Business Review*, Vol 82, N°10, USA, 2004, p83.

كما نرى في الشكل السابق، يقوم خلق المحيطات الزرقاء على دفع التكلفة للأسفل تزامنا مع دفع القيمة المقدمة للمشتريين للأعلى باستمرار، ويتم بهذه الطريقة تحقيق فقرة في القيمة بالنسبة إلى المنظمة والمشتريين في آن واحد، ولأن القيمة لدى المشتريين تأتي من المنفعة والسعر اللذين تعرضهما المنظمة لهم، ولأن القيمة بالنسبة إلى المنظمة تتولد من السعر الذي تضعه وبنية التكلفة لديها، يتحقق ابتكار القيمة فقط عندما تنظم هذه المنظمة بين المنفعة والسعر والتكلفة بشكل مناسب²، ولضمان إستدامة إبتكار القيمة هذا، تحتاج المنظمة أيضا إلى الدعم من طرف الأشخاص الذين يعملون داخلها ومعها، وبالتالي شمولية هذه للنظام بأكمله هي التي تجعل إبتكار القيمة ذو طابع إستراتيجي بدلاً من كونه وظيفيا أو عمليا، على العكس من ذلك فإن ابتكارات مثل الابتكارات الإنتاجية يمكن تحقيقها على مستويات فرعية من النظام دون التأثير في الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، فهذه

¹ إيمان عوني أبو يوسف، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق جودة الخدمات التمويلية في البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2019، ص 14.

² Shih-Chi Chang, Bandit cellphones: A blue ocean strategy, *Technology in Society*, Vol 32, N°3, 2010, p221.

الإبتكارات مثلا قد تخفض من بنية تكاليف المنظمة لتعزيز إستراتيجيتها في تخفيض التكلفة لكن دون أثر على المنفعة من عروضها، مما قد يساعدها في تعزيز حصتها من السوق الحالية، لكنه لا يسمح لها بإيجاد محيط أزرق بمساحة سوق جديدة¹.

يتضح مما سبق ذكره أن ابتكار القيمة هو أكثر من مجرد ابتكار، بل هو يتعلق بالإستراتيجية التي تشمل النظام ككل بجميع أنشطته، ولتحقيقه يستوجب على المنظمة أن توجه النظام بأسره باتجاه تحقيق فقرة في القيمة للمشتري وللمنظمة على حد سواء²، والسعي إلى التميّز وتخفيض التكلفة في آن واحد.

المطلب الثالث: أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق

طوّر Kim و Mauborgone مجموعة من الأدوات والأطر التحليلية المترابطة والمتكاملة فيما بينها لجعل التشخيص الإستراتيجي للوضع القائم وصياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق عملية منهجية وقابلة للتنفيذ، وتتمثل هذه الأدوات والأطر التحليلية في نسيج الاستراتيجية "Strategic Canvas"، وإطار العمل ذي الفعاليات الأربع "The Four Actions Framework"، وشبكة الحذف والتخفيض والرفع والإيجاد "The Eliminate-Reduce-Raise-Create (ERRC) Grid".

أولاً: نسيج الإستراتيجية

يعتبر نسيج الإستراتيجية أداة تشخيصية أساسية وإطار عمل عملي لبناء استراتيجية محيط أزرق متكاملة ومقنعة، حيث يوضح في صورة واحدة بسيطة المشهد الاستراتيجي الحالي والآفاق المستقبلية للمنظمة، ويمثل المحور الأفقي لنسيج الاستراتيجية نطاق التنافس أي مجموعة العوامل أو العناصر الأساسية التي تتنافس عليها الصناعة وتستثمر فيها، بينما يمثل المحور العمودي مستوى العرض الذي يتلقاه المشترون عبر عوامل المنافسة الأساسية هذه (الدرجة العالية تعني أن المنظمة تستثمر المزيد في العامل المقابل وبالتالي تقدم المزيد منه للمشتري، وفي حالة السعر فالدرجة العالية تعني سعرا أعلى)، ويعتبر منحى القيمة المكون الأساسي لنسيج الإستراتيجية، فهو تصوير بياني لأداء المنظمة تبعا لمستويات عوامل المنافسة لديها³، حيث يتم تحديد مستويات هذه العوامل والأسعار لدى كل منظمة ليتم رسم لكل منظمة منحى قيمة خاص بها لينتج لدينا نسيج الإستراتيجية الخاص بالصناعة ككل.

¹ Kim Chan, Renee Mauborgne, **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Expanded Edition**, Harvard Business Review Press, USA, 2015, p 40, Retrieved 25/01/2019, from PDF Drive: <https://www.pdfdrive.com/blue-ocean-strategy-expanded-edition-how-to-create-uncontested-market-space-and-make-the-competition-irrelevant-e200650346.html>

² Shih-Chi Chang, Op.cit, p221.

³ **Strategy Canvas**, Retrieved 29/03/2019, from Blue Ocean Shift/Strategy/Leadership: <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/>

من خلال رسم منحى القيمة للمنظمة على نسيج الإستراتيجية، ثم مقارنته مع منحنيات القيمة الخاصة باللاعبين الآخرين في الصناعة، يمكنها أن ترى بصرياً مدى تميز استراتيجيتها الحالية، حيث يجسد نسيج الاستراتيجية الوضع الحالي للعب في مساحة السوق القائمة، مما يسمح للمنظمة بفهم وتحديد العوامل التي تتنافس عليها الصناعة وأين تستثمر المنافسة حالياً، وتحديد ما يحصل عليه الزبائن من عروض المنافسة في السوق¹.

يمكن نسيج الاستراتيجية المنظمات من رؤية المستقبل في الحاضر، ولتحقيق هذا فإن على المنظمات أن تدرك كيف تقرأ منحنيات القيمة، حيث تشمل منحنيات القيمة لصناعة ما على ثروة المعارف الاستراتيجية حول الوضع الحالي والمستقبلي لهذه الصناعة، ويمكن تلخيص أهم ما يمكن للمنظمة إستخلاصه من نسيج الإستراتيجية الخاص بالصناعة التي تنشط فيها في ما يلي²:

- عندما يلتقي منحى القيمة للمنظمة مع منحنيات القيمة لمنافسيها فهذا يدل أن الشركة عالقة في المحيط الأحمر للمنافسة الدموية؛

- عندما يظهر منحى القيمة للمنظمة أنه يقدم مستويات عالية لكل العوامل فهذا يدل أن المنظمة تقدم الكثير من العوامل التي قد تزيد القيمة للمشتريين مقابل مردود منخفض وحصصة ضئيلة من السوق، وبالتالي فهي تباع فيما تقدمه لزيائنها، وعليها إذن لتحقيق إبتكار القيمة أن تقوم باستبعاد وتخفيض العوامل الواجب إستبعادها وتخفيضها، مثلما عليها أن تقوم برفع وإيجاد العوامل الواجب رفعها وإيجادها، وذلك من أجل بناء منحى قيمة متفرد عن منحنيات منافسيها في الصناعة؛

- حينما يبدو منحى القيمة للمنظمة متذبذباً وغير مستقر الأجزاء حيث يكون العرض بتسلسل "مرتفع - منخفض - مرتفع - منخفض - مرتفع - منخفض..." فهذا يدل على أن ليس لدى المنظمة إستراتيجية مترابطة تحافظ على إستمرار العمل بها؛

- يساعد تحليل منحى القيمة للمنظمة في الكشف عن وجود أي تناقضات إستراتيجية لديها، ومن بين هذه التناقضات عندما تقدم المنظمة مستويات عالية من أحد عوامل المنافسة متجاهلة بقية العوامل التي تدعم هذا العامل، مثل الإستثمار في جعل موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت سهل الإستخدام لكن التنقل ضمنه بطيء، كما يعتبر تناقضاً عدم وجود توازن بين مستوى العرض الذي تقدمه المنظمة والسعر الذي حددته له، حيث أن تقديم مستويات عروض منخفضة بسعر عالي قد يفقد المنظمة حصتها من السوق بشكل سريع؛

¹ Julian Birkinshaw, Ken Mark, 25 Need-to-Know MBA Models, Pearson Education Limited, United Kingdom, 2017, p71.

² تشان كيم، رينيه ماويرغن، مرجع سبق ذكره، ص ص 68-71.

- المصطلحات المعطاة من طرف المنظمة لعوامل المنافسة لصناعة معينة عند رسم نسيج الإستراتيجية تدل على مدى قرب المنظمة من مجارة متطلبات هذه الصناعة، فإذا وضعت هذه العوامل بمصطلحات يفهمها المشترون ويقدرونها فهذا دليل على أن الرؤية الإستراتيجية للمنظمة مبنية على منظور ينطلق من خارج المنظمة إلى داخلها، أما إذا كانت المصطلحات موضوعة بلغة عملية لا يفهمها المشترون فهذا دليل على أن الرؤية الإستراتيجية للمنظمة تنطلق من داخلها إلى خارجها.

لو نأخذ صناعة مشغلات ألعاب الفيديو مثالا، ولو بحثنا عند أكبر المنافسين في هذا المجال قبل سنة 2006 لاستطعنا أن نلاحظ أن أهم المعايير أو الخصائص أو العوامل التي ركزت عليها المنافسة هي:

- استعمال قارئ الأقراص المضغوطة؛

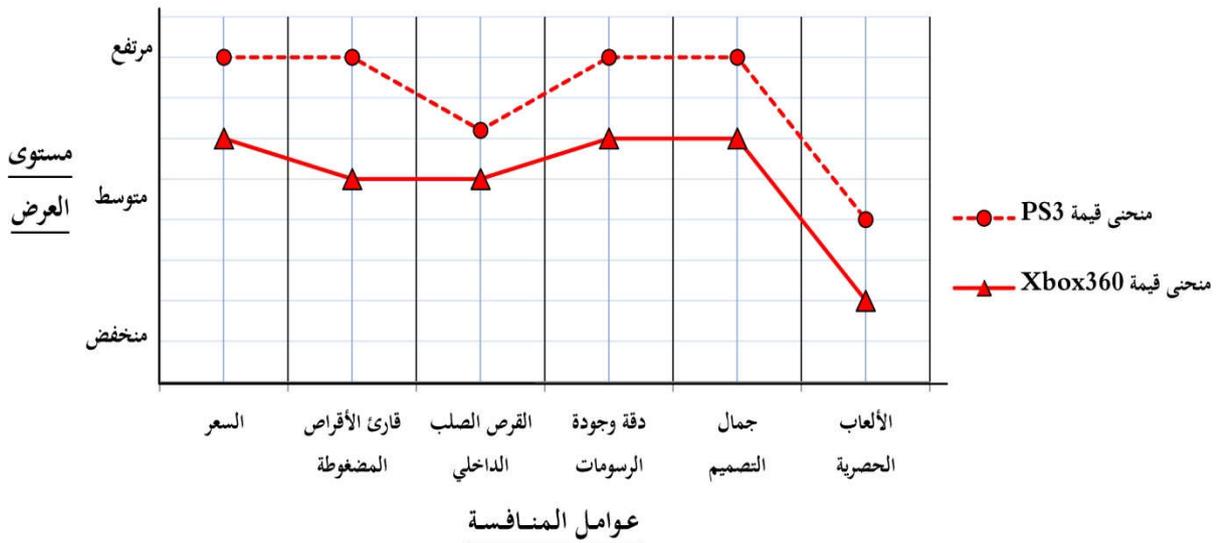
- حجم القرص الصلب الداخلي؛

- دقة وجودة ظهور الرسومات على الشاشة؛

- جمال التصميم.

أي أن كلا من المنافسين يحاول التفوق على منافسيه في هذه المجالات أي من خلال هذه العوامل، وبرسم مستوى تركيز أبرز المنافسين في الصناعة على كل عامل من هذه العوامل ومستوى السعر الذي أطلق به منتجه، نحصل على منحنى القيمة الخاص بكل متنافس، كما يظهر من خلال الشكل 20.

الشكل 20: نسيج الإستراتيجية لصناعة مشغلات ألعاب الفيديو قبل سنة 2006



Source: Mieux comprendre la Stratégie Océan Bleu, consulté le 26/03/2019 sur le Centre de Ressources en Économie Gestion: <https://creg.ac-versailles.fr/Mieux-comprendre-la-Strategie-Ocean-Bleu>

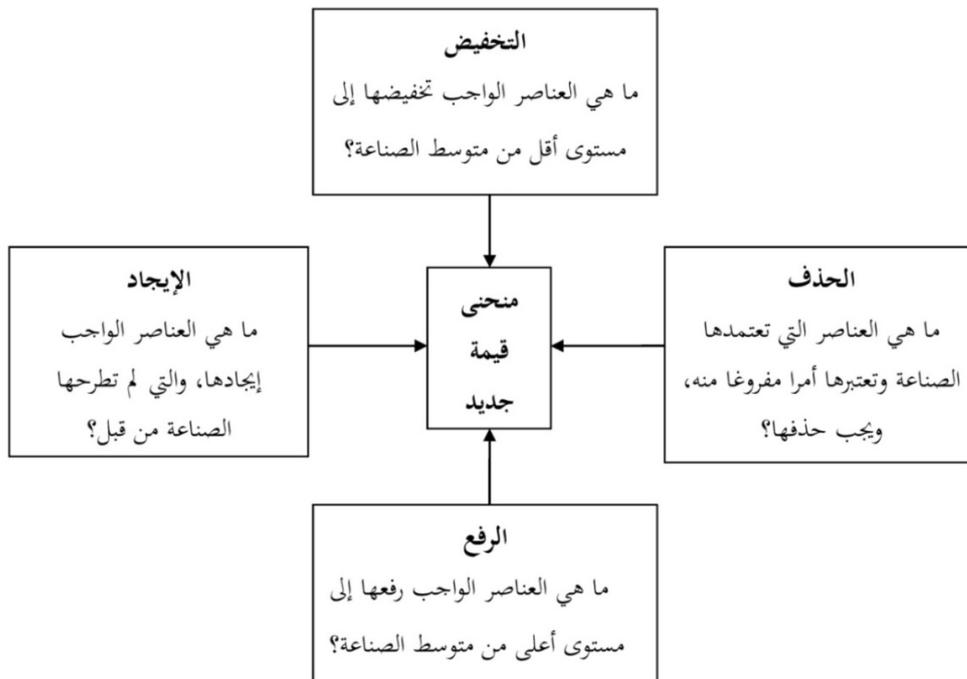
نلاحظ في الشكل السابق أن هناك تقاربا في منحنىي القيمة لمنتجي "PS3" لشركة "Sony" و "Xbox360" لشركة "Microsoft"، مما يعني أنهما يتبعان النموذج الاستراتيجي نفسه والمتمثل

في استراتيجية التميّز التقليدية، فهم يضعون سعرا مرتفعا في مقابل تقديم عرض بمستويات مرتفعة لعوامل المنافسة. الآن ومن أجل أن تضع المنظمة نفسها في مسار مريح وقوي في مواجهة ظروف الصناعة عليها السعي وراء رفع القيمة وتخفيض التكلفة في آن واحد، فلا ينبغي لها أن تقوم بملاحقة المنافسين بإجراء المقارنات المرجعية معهم ومحاولة الزيادة عليهم أو التخفيض في كل عامل من عوامل المنافسة، فهذه التحركات قد تؤدي لرفع المبيعات قليلا لكن سيكون من الصعب توجيه المنظمة لفتح مساحات سوقية غير مطروقة، بل على عكس ما يطرحه المنطق الاستراتيجي التقليدي من تقديم حلول أفضل من حلول بقية اللاعبين للمشكلة القائمة ضمن الحدود الحالية للصناعة، ينبغي على المنظمة إعادة توجيه تركيزها الاستراتيجي نحو إعادة تحديد المشكلة التي تركز عليها هذه الصناعة لإكتشاف وإعادة تحديد عوامل القيمة المبتكرة بحيث تتجاوز بها الحدود الحالية للصناعة¹.

ثانيا: إطار العمل ذي الفعاليات الأربع

بعد معرفة الوضع الإستراتيجي الحالي لصناعتها من خلال استعمالها للأداة التحليلية المتمثلة في نسيج الإستراتيجية، تنتقل المنظمة إلى الأداة التحليلية الأساسية الثانية لإعادة رسم منحني قيمة جديد لها وبناء حركات إستراتيجية تنشئ محيطات زرقاء جديدة، وهي إطار العمل ذي الفعاليات الأربع، كما يوضحه الشكل 21.

الشكل 21: إطار العمل ذي الفعاليات الأربع



المصدر: زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان السعيد، تحليل مضمون إستراتيجية المحيط الأزرق ضمن فلسفة التسويق الأخضر، بحث مقدم خلال المؤتمر العلمي الدولي التاسع لجامعة الزيتونة، الأردن، 2009، ص 11.

¹ فائز غازي البياتي، عباس محمد حسين سعيد، الموازنة بين إستراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في مصرف الراجحي، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 27، العراق، 2016، ص 133.

وكما هو مبين في الشكل السابق، يقوم إطار العمل ذي الفعاليات الأربع على طرح أربعة تساؤلات رئيسية لتحدي المنطق الاستراتيجي ونموذج العمل القائم في الصناعة كما يلي¹:

- **التساؤل الأول:** ما هي العناصر التي تعتمدها الصناعة وتعتبرها أمرا مفروغ منه، ويجب حذفها؟ ويقود طرح هذا التساؤل المنظمة إلى التفكير في إزالة عناصر تنافست عليها المنظمات في الصناعة لمدة طويلة رغم أنها لا تزيد من قيمة المنتج لدى المشتري، ويمكنها حتى أن تنقص من هذه القيمة، ويعود عدم الإلتفات إلى هذه العناصر من طرف المنظمات وإبقائها في منتجاتها إلى نقص اهتمامها بمعرفة العناصر التي تمنح القيمة حقا للمشتري، وتركيزها على المقارنة المرجعية مع ما اعتمده منظمات أخرى من عناصر للقيمة؛

- **التساؤل الثاني:** ما هي العناصر التي يجب تخفيضها إلى مستوى أدنى من متوسط الصناعة؟ ويقود طرح هذا التساؤل المنظمة إلى تحديد ما إذا كانت المنتجات قد تم تصميمها بشكل مفرط بهدف التغلب على المنافسين، فالإفراط في مستويات هذه العناصر يزيد من تكلفة المنتجات دون وجود مكاسب تقابلها؛

- **التساؤل الثالث:** ما هي العناصر التي يجب الرفع منها إلى أعلى من متوسط الصناعة؟ ويدفع طرح هذا التساؤل المنظمة إلى كشف وتجاوز الحلول الوسط التي فرضتها الصناعة القائمة على المشتري بسبب فشلها في معرفة العناصر التي يطمح المشترون في أن تقدمها لهم الصناعة بمستويات أعلى من المستويات التي تفرضها عليهم؛

- **التساؤل الرابع:** ما هي العناصر التي يجب إيجادها ولم يتم طرحها من قبل في الصناعة؟ ويساعد طرح هذا التساؤل المنظمة على اكتشاف مصادر جديدة تمامًا للقيمة المقدمة للمشتري.

من خلال طرح التساؤلين المتعلقين بحذف بعض العناصر وتخفيض مستوى بعض العناصر الأخرى، تكتسب المنظمة نظرة ثاقبة حول كيفية تخفيض التكاليف الخاصة بها مقارنة بمنافسيها في الصناعة، وفي المقابل، الإجابة على التساؤلين المتعلقين برفع مستوى بعض العناصر وإيجاد بعض العناصر الأخرى، تعطي للمنظمة نظرة ثاقبة حول كيفية تحقيق قفزة في القيمة لدى المشتري².

ثالثا: شبكة الحذف والتخفيض و الرفع والإيجاد

هناك أداة عملية ثالثة تعتبر من مفاتيح إيجاد المحيطات الزرقاء، وهي الأداة التحليلية المساعدة لإطار العمل ذي الفعاليات الأربع، وتسمى شبكة القرارات أو شبكة الحذف والتخفيض والرفع والإيجاد، حيث تدعو هذه

¹ Kim Chan, Renee Mauborgne, **Blue Ocean Shift: Beyond Competing - Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth**, Op.cit, pp 175-176.

² زكية مقرري، إستراتيجية المحيط الأزرق (blue Ocean Strategy): نموذج تسويقي جديد لمواجهة مخاطر البيئة التنافسية (دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر)، مجلة الابتكار والتسويق لجامعة جيلالي اليابس بسيدي بلعباس، المجلد 1، العدد 1، الجزائر، 2014، ص213.

الشبكة المنظمات إلى أكثر من مجرد طرح التساؤلات الأربع ضمن إطار عمل الفعاليات الأربعة، بل تدعوهم إلى العمل على الفعاليات الأربع كلها لإيجاد منحنى قيمة جديد، وذلك من خلال دفع المنظمات إلى ملء مربعات الشبكة بفعاليات أو قرارات الحذف والتخفيض والرفع والإيجاد، وتقدم الشبكة أربع منافع فورية للمنظمات، فهي¹:

- تدفعها للسعي وراء التميز وتخفيض التكلفة في آن واحد، وذلك لكسر قاعدة البيع بحسب تكلفة القيمة؛
- تساعد في اكتشاف المنظمات التي تركز على الرفع والإيجاد فقط متسببة في رفع بنية تكاليفها والمبالغة في تصميم منتجاتها وهو مآزق شائع لدى كثير من المنظمات؛
- يسهل فهمها من قبل المديرين على جميع مستويات المنظمة، مما يضمن تطبيقها بطريقة صحيحة وبسهولة؛
- لأن إكمال الشبكة هو مهمة تحمل شيئا من التحدي، فإنها تدفع المنظمات لإمعان النظر جيدا في كل العوامل التي تتنافس حولها الصناعة، مساعدة إياهم في اكتشاف الافتراضات الضمنية التي تقودهم دون وعي إلى الإستغراق في المنافسة.

والشكل 22 يحتوي على شبكة القرارات المتخذة على إثر العمل بالفعاليات الأربع.

الشكل 22: شبكة الحذف والتخفيض والرفع والإيجاد لمنتج "Wii"

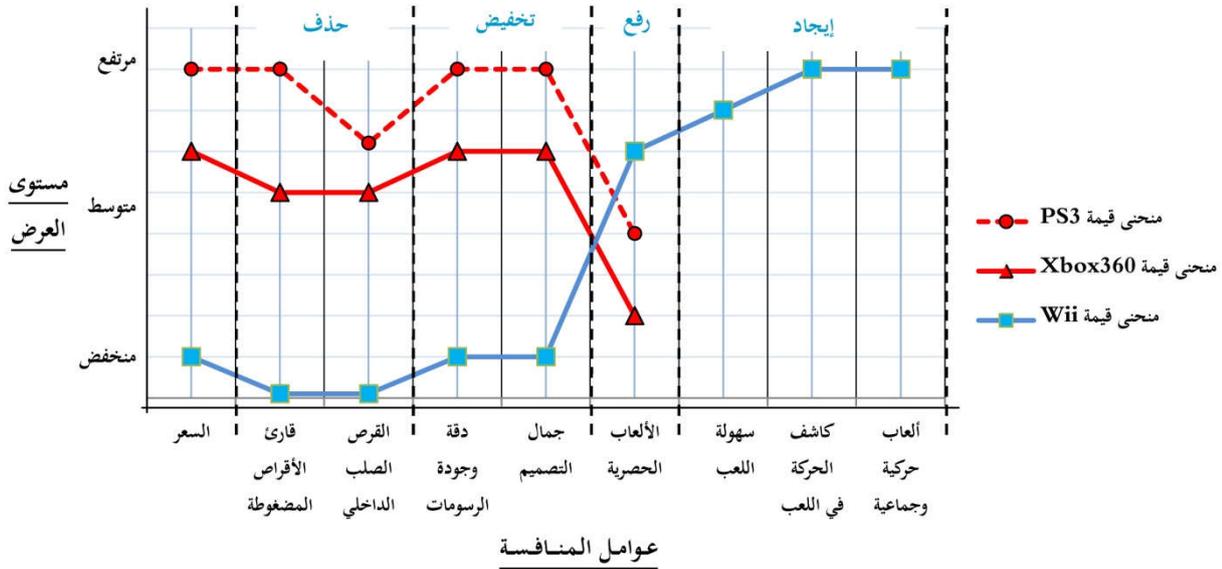
رفع	حذف
- الألعاب الحصرية	- قارئ الأقراص المضغوطة - القرص الصلب الداخلي
إيجاد	تخفيض
- سهولة اللعب - كاشف الحركة في اللعب - ألعاب حركية وجماعية	- دقة وجودة الرسومات - جمال التصميم - السعر مقارنة بالمنافسين

Source: **Mieux comprendre la Stratégie Océan Bleu**, consulté le 26/03/2019 sur le Centre de Ressources en Économie Gestion: <https://creg.ac-versailles.fr/Mieux-comprendre-la-Strategie-Ocean-Bleu>

بعد العمل ضمن شبكة الحذف والتخفيض والرفع والإيجاد وتحديد مزيج القيمة الجديد الذي يمكن تقديمه للمشتريين للمنتج "Wii"، تم تطوير نسيج الإستراتيجية المستقبلية لصناعة مشغلات ألعاب الفيديو، وذلك بتصوير منحنى القيمة الخاص بالمنتجات الثلاثة ضمن هذه الصناعة، كما هو موضح في الشكل 23 الموالي.

¹ **ERRC Grid**, Retrieved 30/03/2019, from Blue Ocean Shift/Strategy/Leadership: <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/errc-grid/>

الشكل 23: نسيج الإستراتيجية لصناعة مشغلات ألعاب الفيديو بعد سنة 2006



Source: Mieux comprendre la Stratégie Océan Bleu, consulté le 26/03/2019 sur le Centre de Ressources en Économie Gestion: <https://creg.ac-versailles.fr/Mieux-comprendre-la-Strategie-Ocean-Bleu>

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن منحنى القيمة الخاص بمشغل ألعاب الفيديو "Wii" يظهر بتشكيلة لعناصر أو عوامل المنافسة تخالف تشكيلي المنحنيين الخاصين بالمنتجين "PS3" و "Xbox360"، أما بالنسبة للأسعار فإن إبتكار القيمة الذي تحقق عن طريق تخفيض التكاليف وزيادة القيمة المقدمة للمشتري دون رفع مصاحب للتكاليف، قد سمح بتخفيض كبير في سعر هذا المنتج مقارنة بسعري المنتجين المنافسين.

المبحث الثالث: مبادئ صياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق

توصل Kim و Mauborgne إلى أن إستراتيجية المحيط الأزرق تقوم على ثمانية مبادئ أثناء صياغتها وتنفيذها، والتي تسمح لها بتقليص الأخطار التي تواجهها بالإضافة إلى تعظيم فرص نجاحها، والجدول 06 يبين مبادئ صياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق وعوامل الخطورة التي يعالجها كل مبدأ.

الجدول 06: المبادئ الثمانية لإستراتيجية المحيط الأزرق

عوامل الخطورة التي يعالجها كل مبدأ	مبادئ الصياغة
مخاطر البحث	إعادة بناء حدود السوق
مخاطر التخطيط	التركيز على الصورة الكاملة وليس على الأرقام
المخاطر على الميزان الإقتصادي للمنظمة	الإمتداد إلى ما وراء الطلب الحالي
مخاطر نموذج العمل	السعي للسياق الإستراتيجي الصحيح
عوامل الخطورة التي يعالجها كل مبدأ	مبادئ التنفيذ
المخاطر التنظيمية	التغلب على العقبات التنظيمية الأساسية
مخاطر الإدارة	بناء التنفيذ ضمن الإستراتيجية
مخاطر الإستدامة	موائمة عروض القيمة والربح والأفراد
مخاطر التجديد	تجديد المحيطات الزرقاء

Source: Kim Chan, Renee Mauborgne, **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Expanded Edition**, Harvard Business Review Press, USA, 2015, p45, Retrieved 25/01/2019, from PDF Drive: <https://www.pdfdrive.com/blue-ocean-strategy-expanded-edition-how-to-create-uncontested-market-space-and-make-the-competition-irrelevant-e200650346.html>

المطلب الأول: مبادئ صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق

قبل التنفيذ الناجح لإستراتيجية المحيط الأزرق، ينبغي أن تكون صياغتها صحيحة، ويتم ذلك عن طريق اتباع مبادئ الصياغة الأربعة بطريقة صحيحة ومتسلسلة.

أولاً: إعادة بناء حدود السوق

لإعادة بناء حدود أسواقها وتخفيف مخاطر البحث عن أسواق جديدة، تقوم المنظمة بإتباع إحدى المسارات الستة التالية والتي تعتبر بداية الطريق نحو صياغة وتنفيذ إستراتيجية محيط أزرق ناجحة.

- المسار الأول: البحث عن الحلول في الصناعات البديلة

يتمثل المسار الأول لإيجاد المحيطات الزرقاء في البحث عن حلول من خلال التركيز على ما يجري في الصناعات الأخرى غير الصناعة التي تمارس فيها المنظمة نشاطها، فعموماً في المقاربة الإستراتيجية التقليدية تحرص المنظمة على أن تكون على اطلاع بما يجري في صناعتها حتى تستعد لرد الفعل وللتأقلم عند الحاجة، أما في

مقاربة المحيط الأزرق فإن تتبّع المنظمة لما يجري في صناعتها أمر غير كاف، لأنه يجعل المنظمة سجيئة سلوك هذه الصناعة ورهينة للقواعد التنافسية التي صيغت فيها، ولهذا فإنه يتعين عليها أن تبحث في الصناعات البديلة لصناعتها لإيجاد الحلول والعناصر الأساسية التي تركز عليها لإيجاد محيطات زرقاء جديدة¹.

وتعتبر المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة وتقدم فوائد متماثلة لعملائها "بدائلًا متماثلة" حتى لو اختلفت في شكلها الخارجي، أما المنتجات التي تختلف في شكلها الخارجي وتختلف كذلك في الوظيفة التي تقدمها للعملاء ولكنها تُخدم نفس الغرض، تعتبر "بدائلًا متقابلة"، فالناس مثلاً، لضبط حساباتهم الخاصة يمكنهم شراء حزمة برمجيات الحاسوب لإدارة شؤونهم المالية أو استئجار خدمات أحد المستشارين الماليين أو مجرد استخدام قلم وورقة بيضاء، فهذه الوسائل ورغم أنها تختلف تماماً في شكلها الخارجي إلا أنها تتفق في الوظيفة التي تؤديها، لذا يطلق عليها "بدائل متماثلة"، وفي المقابل، نجد أن السينما والمطاعم تعتبر "بدائلًا متقابلة"، فالمطاعم تنحصر وظيفتها في متعة الحديث والطعام، بخلاف ما تقدمه السينما وهو المتعة البصرية والفكرية لعملائها، ورغم هذا الاختلاف في الشكل والوظيفة، إلا أن الناس يذهبون للمطاعم وللسينما لنفس الغرض وهو الاستمتاع بالأمسيات خارج المنزل، وبهذا تقدم الفجوة القائمة بين البدائل المتقابلة فرصاً كثيرة لإبتكار قيمة جديدة للعملاء².

ولإيجاد محيطات زرقاء وفق هذا المسار، يتم اتباع خطوات العمل التالية³:

- 1- تحديد وتعريف المشكلات والاحتياجات الرئيسية غير الملباة من وجهة نظر المشتري، والتي تسجّلها عروض الصناعة الحالية أو الصناعة المستهدفة؛
 - 2- البحث عن الصناعات البديلة التي تحل نفس المشاكل أو تلي احتياجات مماثلة للمشتري؛
 - 3- تحديد أي من بين هذه الصناعات البديلة تجذب أكبر كتلة من المشتري؛
 - 4- استقصاء أسباب توجه المشتري نحو هذه الصناعات البديلة عوض الصناعة الحالية أو الصناعة المستهدفة.
- ومن خلال التركيز على العناصر الأساسية التي تحفز المشتري على الاختيار بين البدائل المتقابلة، ومع استبعاد أو تقليص بقية العناصر، يمكنك إيجاد محيط أزرق جديد ومساحة سوقية جديدة⁴.
- وتعتبر الشقق الفندقية "apparts-hôtel" مثلاً عن محيط أزرق جديد تم إيجاده من خلال التركيز على

¹ عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 367.

² حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 101.

³ Kim Chan, Renee Mauborgne, **Blue Ocean Shift: Beyond Competing - Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth**, Op.cit, p 156.

⁴ حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 102.

بدليلين متقابلين وهما استئجار شقة أو الذهاب إلى الفندق لقضاء العطلة¹، حيث تم إطلاق هذه التسمية باللغة الفرنسية والمركبة من كلمتين هما "appartement" أي شقة و "hôtel" أي فندق، وهي عبارة عن سكنات يتم استئجارها للسياحة والإستحمام، وهي توفر الراحة والهدوء ومتطلبات الحياة التي توفرها الشقق، إضافة إلى الخدمات التي تقدمها الفنادق كتنظيف الأفرشة وتقديم الوجبات وغيرها من الخدمات.

- المسار الثاني: الإنتقال عبر المجموعات الإستراتيجية للصناعة

أشرنا سابقا أن المجموعة الإستراتيجية تتشكل من مجموعة من المنظمات التي تعمل في صناعة واحدة وتتبع إستراتيجيات متشابهة، ونجد وفقا للمنظور التقليدي للتفكير الإستراتيجي التنافسي أن المنظمات في كل مجموعة إستراتيجية تتنافس بدرجة كبيرة فيما بينها ولا تهتم كثيرا بما يحدث في المجموعات الأخرى، غير أن فتح مساحات سوقية جديدة وفق إستراتيجية المحيط الأزرق يبني أساسا على فهم العوامل والعناصر التي تحدد وتفسر بالنسبة لكل مجموعة قرارات المشترين بالشراء والتعامل مع منظمات هذه المجموعة الإستراتيجية والابتعاد عن منظمات المجموعات الأخرى².

ولإيجاد محيطات زرقاء وفق هذا المسار، يمكن اتباع خطوات العمل التالية³:

1- تحديد كافة المجموعات الاستراتيجية في صناعتك الحالية أو الصناعة المستهدفة؛

2- التركيز على أكبر مجموعتين استراتيجيتين؛

3- استقصاء أسباب توجه المشترين نحو كل مجموعة إستراتيجية، وأسباب ابتعادهم عن المجموعة الإستراتيجية الأخرى.

وعند الانتهاء من البحث في أكبر مجموعتين إستراتيجيتين، يكون لدى المنظمة قائمة بالعناصر أو العوامل التي يمكن الاعتماد عليها في مجموعتها الإستراتيجية أو التي تساعد على إنشاء مجموعة جديدة⁴، وذلك من خلال الجمع بين أكثر العوامل جاذبية من كلتا المجموعتين الاستراتيجيةتين واستبعاد كل شيء آخر أو تخفيضه، مما يتيح للمنظمة أن تجذب شريحة مشترين من زبائن المجموعتين إضافة إلى جذب مشترين آخرين جدد⁵.

¹ Frederic Canevet, *Les Etapes Pour Mettre En Place Une Stratégie Océan Bleu*, consulté le 22/12/2019 sur ConseilsMarketing: <https://www.conseilsmarketing.com/techniques-de-ventes/la-strategie-ocean-bleu/>

² Kim Chan, Mauborgne Renee, *Creating New Market Space*, *Harvard Business Review*, Vol 77, N°1, USA, 1999, p88.

³ Kim Chan, Renee Mauborgne, *Blue Ocean Shift: Beyond Competing - Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth*, Op.cit, p159.

⁴ عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص367.

⁵ Kim Chan, Mauborgne Renee, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, USA, 2005, p60.

فمثلاً، تنافست مجموعة من الشركات أبرزها "BMW" و"Mercedes" و"Jaguar" على بيع السيارات الفخمة، وعلى الجانب الآخر، نجد أن مجموعة الشركات المصنعة للسيارات الإقتصادية الرخيصة تتنافس هي الأخرى فيما بينها، ولا تهتم أي مجموعة من المجموعتين بما تقوم به الأخرى، غير أن "Toyota" استطاعت أن تفتح مساحة سوقية جديدة بجذب كتلة من زبائن المجموعتين الإستراتيجيتين إضافة إلى جذبها مشترين آخرين جدد لفئة السيارات التي أطلقتها وسمتها "Toyota Lexus"، والتي لها أداء يماثل أداء السيارات الفخمة لكن بسعر السيارات الأرخص في فئة السيارات هذه¹.

- المسار الثالث: إعادة النظر في سلسلة المشتريين

تتفق المنظمات المتنافسة في صناعة معينة على معنى محدد للمشتري الذي تستهدفه، لكن الحقيقة هي أن هناك سلسلة من المشتريين الذين تتحدد مواقعهم وفقاً لدرجة تأثيرهم المباشر وغير المباشر على قرار الشراء، فالمشتررون الذين يدفعون ثمن المنتج قد لا يكونون هم أنفسهم المستخدمين الفعليين له، إضافة إلى وجود فئة أخرى هم المؤثرين في عملية الشراء، هذه الفئات الثلاث (المستخدمون ودافعو الثمن والمؤثرون) يختلف لديهم معنى قيمة المنتج، فمندوبي مشتريات المنظمة مثلاً والذين تركز عليهم صناعة الأثاث المكتبي يركزون على عنصر التكلفة أكثر من المستخدمين الذي يحصلون على السلعة في النهاية والذين يهتمون بخصائص ومميزات المشتريات، ومع ذلك لا تهتم هذه الصناعة بالتأثير على فئة المستخدمين هذه، وتركز صناعة الصيدلة غالباً على فئة المؤثرين وهم الأطباء الذين يصفون الدواء للمرضى الذين يعتبرون هم المستخدمين الفعليون للدواء وليسوا بالضرورة هم من يدفعون الثمن، بينما تركز صناعة الملابس على المستخدمين دون أن تهتم بالتأثير على فئتي دافعي الثمن أو المؤثرين، ففي أغلب الأحيان يكون التركيز على فئة معينة من الفئات الثلاثة وإهمال الفئات الأخرى ناتجاً عن الممارسات التنافسية التي ترسخت في الصناعة دون أن تخضع للتمحيص، وهنا يصبح السبيل الأنسب لابتكار المحيطات الزرقاء هو إعادة النظر في سلسلة المشتريين²، والذي يتم عبر اتباع خطوات العمل التالية³:

- 1- تعريف وتحديد الفئات الثلاثة لسلسلة المشتريين (المستخدمين ودافعي الثمن والمؤثرين) في صناعتك الحالية أو الصناعة المستهدفة؛
- 2- تحديد فئات المشتريين الرئيسية التي تركز عليها صناعتك الحالية أو الصناعة المستهدفة، ثم تحويل التركيز إلى فئات المشتريين الأخرى التي تجاهلتها الصناعة إلى حد كبير؛

¹ Kim Chan, Mauborgne Renee, Creating New Market Space, Op.cit., p89.

² حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص103.

³ Kim Chan, Renee Mauborgne, **Blue Ocean Shift: Beyond Competing - Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth**, Op.cit, p161.

3- التعرّف على محددات القيمة لدى فئات المشترين التي تجاهلتها الصناعة، ثم تحديد أكبر الموانع والعقبات لبلوغ هذه القيمة المرغوبة من طرفهم والتي تفرضها عليهم الصناعة الحالية.

من هنا يصبح لدى المنظمة نظرة شاملة حول محددات القيمة لدى فئات المشترين التي تم تجاهلها وموانع بلوغها في ظل الصناعة الحالية، مما يسمح لهذه المنظمة بتحديد العوامل التي يجب إيجادها ورفعها والعوامل التي يجب تخفيضها أو الإستغناء عنها لإيجاد محيط أزرق بمنح قيمة أعلى لهم.

ويعتبر نموذج "Novo Nordisk" الشركة الدانمركية المصنعة لدواء الأنسولين من أحسن الأمثلة على اتباع مسار البحث في سلسلة المشترين لابتكار محيط أزرق جديد، فبينما تهتم أغلب شركات الصيدلة بفئة المؤثرين وهم الأطباء، خالفتهم شركة "Novo Nordisk" في ذلك وقررت نقل تركيزها من فئة المؤثرين (الأطباء) إلى فئة المستخدمين وهم المرضى، وذلك بطرحها لمنتجها الجديد تحت إسم "NovoPen" وهو أول حل سهل الإستعمال لحقن الأنسولين، حيث له شكل قلم ويحتوي على خرطوش به مادة الأنسولين، ويمكن للمريض -حتى لو كان ضريرا- حمله أينما ذهب وحقن نفسه بسهولة، وهذا بعدما كان المرضى يستأوون من صعوبة وتعقيد إستعمال زجاجات الأنسولين وإبر الحقن لحقن أنفسهم بهذه المادة، خاصة عند اضطرارهم لفعل ذلك خارج منازلهم¹.

- المسار الرابع: البحث لتقديم عروض مكتملة

بالنظر إلى المنتجات المكتملة تستطيع المنظمة إبتكار قيمة جديدة تمكنها من الانتقال من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق، إذ أن هناك في أغلب الأحيان قيمة كامنة في هذه المنتجات المكتملة، ولإيجادها يتعين الوصول إلى الحلول المتكاملة التي يتمنى العملاء الحصول عليها مع المنتجات التي تقدمها لهم هذه المنظمة².

ولابتكار محيطات زرقاء جديدة وفق هذا المسار ينبغي اتباع الخطوات العملية الآتية³:

1- النظر إلى السياق الحقيقي الذي يتم فيه استخدام عرض المنتجات الحالي عن طريق تحديد ما يحدث قبل وأثناء وبعد استخدامه؛

2- مراقبة إستخدام المشترين الحالي لهذه المنتجات، وتجميع كافة المعطيات والمعلومات المتعلقة بالعقبات والموانع من بلوغ القيمة المرغوبة لدى المشترين؛

¹ حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص103.

² يوسف حجيم سلطان الطائي، إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 4، العراق، 2006، ص20.

³ Kim Chan, Renee Mauborgne, **Blue Ocean Shift: Beyond Competing - Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth**, Op.cit, pp 163-164.

3- تقديم حلول متكاملة من المنتجات المكملة التي يمكنها تدليل هذه العقبات، وذلك اعتمادا على الرؤى والأفكار التي تم الوصول إليها من خلال المعطيات والمعلومات التي تم تجميعها.

فلو ننظر مثلا بالمنظور التقليدي للتفكير الإستراتيجي التنافسي، نجد أن قاعة الشاي لا تربطها أي علاقة بالخدمة التي يقدمها الحلاق لعملائه، غير أنه عبر المنظور الحديث للتفكير الإستراتيجي التنافسي، يمكن إبتكار القيمة وإيجاد محيطات زرقاء من خلال البحث عن عروض مكملة يمكن تقديمها للعملاء للتغلب على الموانع من بلوغ القيمة المرغوبة لديهم، وفي مثالنا يتمثل أبرز هذه الموانع في إنتظار العملاء لأدوارهم في الحلاقة، وهو ما يشكل عقبة ومشكلة بالنسبة لهم، وقد يتم التغلب عليها بتقديم خدمة مكملة لخدمة الحلاقة بتخصيص مساحة داخل قاعة الحلاقة على شكل قاعة شاي لإشغال العملاء والتخفيف من وطأة انتظارهم لأدوارهم في الحلاقة¹.

- المسار الخامس: الإنتقال بين الجاذبية الوظيفية والعاطفية للمشتريين

تحتوي السوق على نوعين من المنظمات حسب توجهها الوظيفي/العاطفي؛ حيث هناك منظمات تتنافس أساسا في تخفيض أسعار المنتجات ورفع أدائها، فتصبح جاذبيتها لدى المشتريين وإغراؤها لهم من النوع الوظيفي، وهناك منظمات أخرى تتنافس أساسا حول مسايرة خصائص المنتجات لعواطف ومشاعر المشتريين، فتصبح جاذبيتها لديهم من النوع العاطفي، فإذا ما شرعت المنظمات بنوعيتها في تجاوز التوجه الوظيفي/العاطفي السائد من خلال الإنتقال من الإغراء والجاذبية الوظيفية إلى الجاذبية العاطفية للمشتريين أو العكس، فإنها ستتمكن بذلك من إبتكار قيمة جديدة لهم، وبالتالي إيجاد محيطات زرقاء وفتح مساحات سوقية جديدة عبر جذب مشتريين جدد لمنتجاتها²، ويتم هذا باتباع خطوات العمل التالية³:

- 1- تحديد التوجه الحالي للصناعة، هل هي في الغالب وظيفية أم عاطفية؟
- 2- ترك العملاء وغير العملاء يحكمون على صناعتك الحالية أو الصناعة المستهدفة إن كانت وظيفية أو عاطفية، واستقصاء أهم الخصائص والعناصر التي تعكس لماذا يعتبرونها كذلك؟
- 3- البحث عن القواسم المشتركة عبر ردودهم، والقيام بتجميع آرائهم المتشابهة؛
- 4- إكتشاف كيف سيصبح العرض إذا تم تغيير التوجه، فإذا كانت صناعتك تنافس على الجاذبية العاطفية للعملاء، فهناك عناصر من عرضك يمكنك استبعادها وإهمالها وأخرى يمكن إضافتها والتركيز عليها لتجعلها أكثر

¹ عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 369.

² يوسف حجيم سلطان الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³ Kim Chan, Renee Mauborgne, **Blue Ocean Shift: Beyond Competing - Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth**, Op.cit., pp 165-166.

جاذبية وظيفيا، أما إذا كانت صناعتك تنافس على الجاذبية الوظيفية للعملاء، فهناك عناصر من عرضك يمكنك استبعادها وإهمالها وأخرى يمكن إضافتها والتركيز عليها لتجعله أكثر جاذبية عاطفيا.

ومن بين المنظمات التي اتبعت هذا المسار لتحقيق إبتكار في القيمة للمشتريين، نذكر شركة "Swatch" التي نقلت تركيز صناعة الساعات من الاهتمام بتقليص التكاليف والإعتماد على الجاذبية الوظيفية للعملاء، لتركز إهتمامها على عناصر الجاذبية العاطفية لهم، وذلك بجعل الساعة تساير الطقس ولباس ومظهر الأفراد، وبالتالي وفرت لهم ساعات بأشكال وتصميمات جميلة ومميزة، حيث يمكن شراء وارتداء عدة ساعات من طرف فرد واحد بأشكال تختلف من يوم لآخر عوض شراء ساعة واحدة يتم ارتدائها كل يوم، وفي الإتجاه المعاكس، نجد شركة "The Body Shop" التي نقلت إهتمام صناعة مستحضرات التجميل من التركيز على التوجه العاطفي لدى العملاء إلى التركيز على التوجه الوظيفي، وذلك بتقديم منتجات بخصائص ومكونات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة بعد أن أبعدت تركيزها على الشكل الخارجي للمنتج وحملات الترويج التي صاحبته، حيث كانت قبل ذلك صناعة مستحضرات التجميل تبيع أشكالا جميلة وأحلاما وآمالا أكثر من بيعها للمنتجات¹.

- المسار السادس: البحث في الإتجاهات الكبرى عبر الزمن

لم يولي التفكير الاستراتيجي التنافسي التقليدي أهمية للتحولات التي يمكن أن يحملها الزمن في طياته، فقد جعل المنظمات تركز على الحاضر أكثر من تركيزها على المستقبل، وهذا على خلاف المنظمات التي تتبنى التفكير الإستراتيجي التنافسي الحديث، فإستراتيجية المحيط الأزرق تعطي للاستشراف أهمية بالغة حيث تجعل منه مرجعا ومصدر إلهام في عملية تحديد نوع وطبيعة القيمة التي تبتكرها المنظمة بتقديم فوائد غير مسبوقه لعملائها، ويمثل تقدير الاتجاهات الكبرى عبر الزمن عاملا مهما في محاولة مساندة واستباق المنظمة لما يحدث في بيئة أعمالها²، ولا يقصد بالبحث والإستشراف هنا التنبؤ بالمستقبل، بل الاستخلاص من هذه الاتجاهات ما يمكن ملاحظته وما هو واقع بالفعل³.

ولإبتكار المحيطات الزرقاء وفق هذا المسار ينبغي اتباع خطوات العمل التالية⁴:

1- تحديد من خمسة إلى ثلاثة إتجاهات يُنظر إليها على أن لها تأثير حاسم على الصناعة الحالية أو الصناعة المستهدفة؛

¹ Kim Chan, Mauborgne Renee, Creating New Market Space, Op.cit., pp 93-94.

² عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص370.

³ Jean-Pierre Leac, **La Stratégie Océan Bleu**, consulté le 26/12/2019 sur Les Cahiers de l'Innovation: <https://www.lescahiersdelinnovation.com/la-strategie-ocean-bleu/>

⁴ Kim Chan, Renee Mauborgne, **Blue Ocean Shift: Beyond Competing - Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth**, Op.cit., p168.

2- مناقشة وتقييم مدى صلة هذه الاتجاهات بالصناعة الحالية؛

3- تحديد الآثار المترتبة على الاتجاهات التي تؤثر بشكل حاسم على صناعتك الحالية أو الصناعة المستهدفة وغير القابلة للرجوع (لا يمكن تحويلها) والتي تتطور ضمن مسار واضح، ومعرفة كيف سيغير كل اتجاه منها في القيمة لدى المشترين وكيف سيتم الإستثمار فيها ضمن نموذج العمل باستخلاص الأفكار وتحديد التغييرات التي تدخل على المنتجات لإيجاد محيطات زرقاء وفتح مساحات سوقية جديدة.

ومن الأمثلة على ابتكار المحيطات الزرقاء وفق هذا المسار ما قامت به شبكة الأخبار العالمية "CNN" التي تمكنت في عام 1980 من تحقيق ابتكار في القيمة، حيث قامت باستغلال الاتجاهات نحو العولمة وأصبحت أول شبكة أخبار عالمية تقوم بالبث الإخباري المتواصل على مدار 24 ساعة دون إنقطاع، ونتيجة لما قامت به صارت أكثر الشبكات الإخبارية انتشارًا ومشاهدة في العالم وحصدت من الحصة السوقية والأرباح ما يفوق الشبكات الإخبارية الكبرى مثل "ABC" و "CBS" و "NBC"¹.

ثانيا: التركيز على الصورة الكبيرة بدل الأرقام

بعد البحث ضمن المسارات المؤدية إلى إعادة بناء حدود السوق، يأتي المبدأ الثاني لصياغة إستراتيجية المحيط الأزرق، وهو كيفية تنسيق عملية التخطيط الاستراتيجي للتركيز على الصورة الكبيرة واستغلال الأفكار التي تم الوصول إليها في توجيه شراع استراتيجية المنظمة الذي يجسد ويصوّر الوضع الاستراتيجي الحالي للمنظمة ليساعدها في صياغة استراتيجيتها المستقبلية، وذلك بشكل سهل الفهم وسهل الإيصال للآخرين يقود إلى التنفيذ الفعال للإنفلات من المنافسة وإيجاد المحيطات الزرقاء، بدل الانغماس في الأرقام والتعثر في التفاصيل العملية، وهذا المبدأ هو المفتاح في تخفيف مخاطر التخطيط المتمثلة في استثمار كم كبير من الجهود والوقت للوصول في النهاية إلى حركات تكتيكية ليست سوى سباحة في المحيط الأحمر وتنافس ضمن مساحة السوق الموجودة².

ويلخص الجدول 07 الخطوات الأربعة لتصوير الإستراتيجية.

¹ نانسي داود علي المشني، مرجع سبق ذكره، ص33.

² تشان كيم، رينيه ماويرغن، مرجع سبق ذكره، ص118.

الجدول 07: الخطوات الأربعة لتصوير الإستراتيجية

1- الصحة البصرية	2- الإستكشاف البصري	3- المعرض البصري للإستراتيجية	4- التواصل البصري
<p>- قارن عملك بعمل منافسيك من خلال رسم شراع الإستراتيجية الحالي؛</p> <p>- إبحث أين تحتاج إستراتيجيتك للتغيير.</p>	<p>- إنزل للميدان لاستكشاف المسارات الستة لإيجاد المحيطات الزرقاء؛</p> <p>- لاحظ الفوائد المميزة للمنتجات البديلة؛</p> <p>- إكتشف أي العوامل تحتاج لاستبعادها أو إيجادها أو تغييرها.</p>	<p>- ارسم شراع الإستراتيجية المستقبلية على أساس رؤيتك وملاحظاتك الميدانية؛</p> <p>- اجمع التغذية العكسية حول أشرعة الإستراتيجية الممكنة من خلال آراء زبائن المنظمة وزبائن المنافسين وغير الزبائن؛</p> <p>- إستخدم التغذية العكسية لبناء أفضل إستراتيجية مستقبلية ممكنة.</p>	<p>- أنشر بالمنظمة ملامح إستراتيجيتك الحالية والمستقبلية، وذلك في صفحة واحدة لتسهيل المقارنة؛</p> <p>- إدمع المشاريع أو الأنشطة التشغيلية التي تتيح لمنظمتك تحقيق الإستراتيجية المستقبلية بتضييق الفجوة بينها وبين الإستراتيجية الحالية.</p>

Source: L'Océan bleu: une nouvelle conception de la stratégie d'entreprise, consulté le 28/12/2019 sur Les 4 Temps du Management: https://www.4tempsdumanagement.com/3-22-L-Ocean-bleu-une-nouvelle-conception-de-la-strategie-d-entreprise_a802.html

- الخطوة الأولى: الصحة البصرية

من بين الأخطاء الشائعة في المنظمات البدء بمناقشة التغييرات المراد إحداثها في الاستراتيجية، قبل التوصل إلى توحيد الآراء المتعلقة بالوضع الحالي للعمل، إضافة إلى ذلك فإن المدراء التنفيذيين يعارضون في أغلب الأحيان الحاجة للتغيير، خاصة عندما يكون لديهم اهتمام ثابت أو مصالح في استمرار الحالة القائمة، أو أنهم يحتاجون لمزور فترات من الزمن بعد ظهور نتائج خياراتهم السابقة لتبريرها، لذلك يعتبر رسم هؤلاء لمنحنى القيمة للإستراتيجية التي تتبعها منظماتهم ومقارنتها مع منحنيات القيمة لدى المنظمات المنافسة كافيًا لحضور فكرة الحاجة إلى التغيير¹.

- الخطوة الثانية: الاستكشاف البصري

يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة من أهم العوامل في بناء استراتيجية محيط أزرق ناجحة، إذ لا يستطيع المدير اتخاذ قرارات مناسبة دون وجود توجه مستقبلي للمنظمة وبصيرة ذات قيمة تقود لتحدي حدود المنافسة، ويتم تشكيل هذه الرؤية نتيجة النزول إلى الميدان لاستكشاف المسارات الستة لإيجاد المحيطات الزرقاء، وتتم هذه

¹ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص83.

الخطوة بإرسال فرق عمل إلى ميدان النشاط ووضع المدراء في أقرب موضع لجمع المعلومات واستكشاف حيثيات استخدام المشترين للمنتجات خاصة منها البديلة لمنتجات المنظمة، الأمر الذي يمكنهم من المعرفة العميقة لأسباب وطرق الاستخدام والحاجات التي تليها المنتجات¹.

- الخطوة الثالثة: معرض الإستراتيجية المصورة

يصبح المديرون التنفيذيون للمنظمة في هذه المرحلة قادرين على رسم منحى القيمة للإستراتيجية الحالية، ومنحى قيمة جديد للإستراتيجية المستقبلية، والتي ينبغي أن تكون متميزة وتخطب الحاجات الحقيقية للسوق²، وبالإعتماد على الأداة المتمثلة في إطار العمل ذي الفعاليات الأربعة لتحقيق إبتكار القيمة، يُظهر منحى القيمة الجديد معايير الاستراتيجية الناجحة للمنظمة، ويتخذ موقعا متفردا عن منحنيات القيمة الشائعة للمنظمات التي تنشط في نفس الصناعة³.

- الخطوة الرابعة: التواصل البصري

وهو الخطوة الأخيرة بعد وضع الاستراتيجية المستقبلية، ويهدف إلى إيصال هذه الأخيرة بطريقة مقنعة تساعد كل فرد على فهمها والموافقة عليها، فهو يعتبر إذا خطوة ضرورية لتوجيه العاملين وتنمية استعدادهم للتحرك في الاتجاه المطلوب⁴.

يتضح مما سبق أن عملية التخطيط الإستراتيجي مع التركيز على الصورة الكبيرة سيثمر نتائج أفضل بكثير مما لو تمت بدونها، ويجدر الذكر أن رسم نسيج الاستراتيجية ليس المكون الوحيد لعملية التخطيط الإستراتيجي التي تزيد من فرص إيجاد المحيطات الزرقاء، بل لابد كذلك من مناقشة الأرقام والوثائق، غير أن التفاصيل ستأخذ مكانها بشكل أفضل وأسهل إذا بدأ المدراء من الصورة الكبيرة لكيفية الانفلات من المنافسة⁵.

ثالثا: الإمتداد إلى ما أبعد من الطلب الحالي

يهدف هذا المبدأ إلى توسيع حجم المحيط الأزرق الذي يتم إيجاده، حيث تعمل إستراتيجية المحيط الأزرق هنا على تخفيف كفة المخاطرة المرتبطة بإيجاد أسواق جديدة من خلال تجميعها لأكثر حجم من الطلب على

¹ إياذ عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص386.

² Kim Chan, Mauborgne Renee, **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**, Op.cit., p91.

³ Ibid., p92.

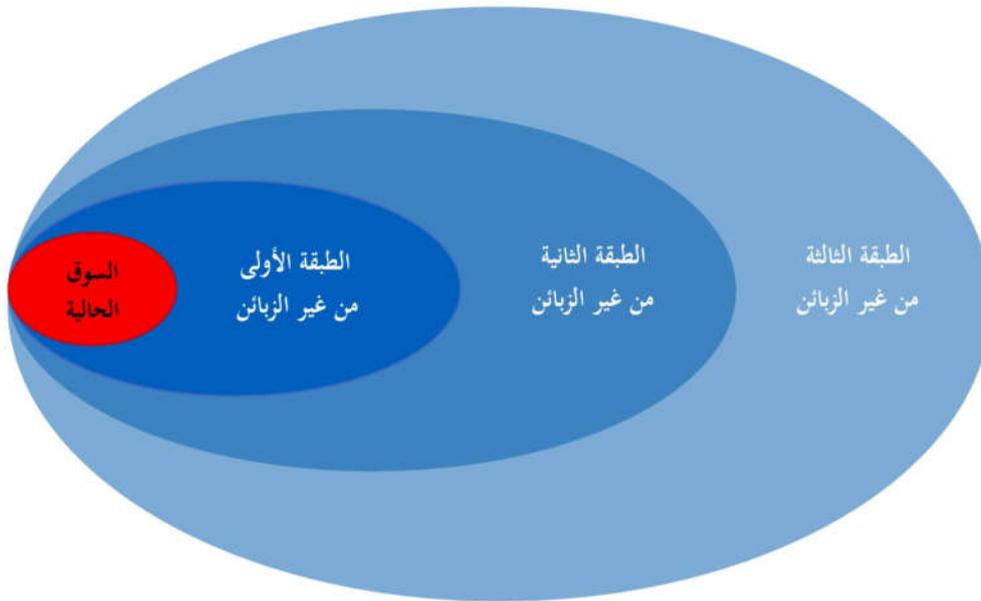
⁴ إياذ عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، مرجع سبق ذكره، ص387.

⁵ Kim Chan, Mauborgne Renee, **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**, Op.cit., p99.

العرض الجديد، ولتحقيق هذا يتوجب على المنظمات أن تتحدى ممارستين استراتيجيتين تقليديتين تتم ممارستهما في العادة من أجل زيادة حجم محيطها الأزرق بالإبقاء على عملائها الحاليين وزيادتهم، الممارسة الأولى هي التركيز على العملاء الحاليين، والثانية هي تقسيم السوق إلى شرائح تفصيلية للتكيف مع الاختلافات الدقيقة بين تفضيلات العملاء في السوق، حيث يقود هذا بدوره إلى زيادة ضيق السوق المستهدفة جراء زيادة تخصيص العروض المقدمة لمجاعة زيادة حدة المنافسة، لذلك تحتاج هذه المنظمات أن تأخذ مسارا معاكسا، فبدلا من التركيز على الزبائن، عليها أن تنظر كذلك إلى غير الزبائن، وبدلا من التركيز على الفروق بين الزبائن، عليها أن تبني عملها على القواسم المشتركة القوية في القيمة بين الزبائن وغير الزبائن، مما يسمح لها بالامتداد لأبعد من الطلب الحالي وفتح المجال أمام كتلة جديدة كامنة من الزبائن لم تكن موجودة من قبل¹.

ويمكن تمييز ثلاث طبقات لغير الزبائن تختلف عن بعضها عن بعض ببعدها النسبي عن سوق المنظمة، وكما هو موضح في الشكل 24، تتمثل هذه الطبقات في²:

الشكل 24: الطبقات الثلاثة لغير الزبائن



Source: **Three Tiers Of Noncustomers**, Retrieved 04/04/2019, from Blue Ocean Shift/Strategy/Leadership: <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/three-tiers-of-noncustomers/>

– **الطبقة (الشريحة) الأولى من غير الزبائن:** وهي الأقرب للسوق، فهم إما يجلسون على طرف السوق دون أن يشتروا، أو أنهم يشترون شيئا من منتجات الصناعة هذه عند الحاجة فقط، ولكنهم ذهنيا من غير الزبائن لهذه الصناعة، فقد يغادرونها ما إن تتاح لهم الفرصة؛

¹ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص ص 87-88.

² **Three Tiers Of Noncustomers**, Retrieved 04/04/2019, from Blue Ocean Shift/Strategy/Leadership: <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/three-tiers-of-noncustomers/>

– الطبقة (الشريحة) الثانية من غير الزبائن: وتتألف من الأشخاص الراضين لاستخدام المنتجات التي تقدمها الصناعة، فهؤلاء رأوا عروض هذه الصناعة على أنها خيار لتلبية حاجاتهم لكنهم يرفضون شرائها؛

– الطبقة (الشريحة) الثالثة من غير الزبائن: وهي الأبعد عن سوق المنظمة، وتتألف من غير الزبائن الذين لم يفكروا مطلقا بالعروض التي تقدمها صناعة المنظمة كأحد خياراتهم.

في نهاية سنة 2006، وعند إطلاق منتجها الجديد المتمثل في مشغل ألعاب الفيديو "Wii"، لم تكن شركة "Nintendo" مهمة كثيرا بإقناع اللاعبين بالإقبال على منتجها، بقدر ما كان اهتمامها بمن ليسوا لاعبين، ولقد جاء هذا الاهتمام واضحا في تصريح "Satoru Iwata" مدير الشركة حينها لما قال "لسنا ننافس Sony أو Microsoft ولكننا نكافح لا مبالاة أولئك الذين لا يهتمون بألعاب الفيديو"، وبالفعل استطاعت هذه الشركة أن تجذب فئات كثيرة من الناس للعب بمنتجها "Wii"، بعدما كان من المتعارف عليه أن ألعاب الفيديو تعد حكرا على شريحة "15-34 سنة"¹، ومن بين هذه الفئات فئة كبار السن التي تم جذبها إلى ممارسة ألعاب الفيديو بتوفير ألعاب تمارس خلالها الحركة ويمكن أن تلعب مع أفراد العائلة بعدما كان هؤلاء من غير الزبائن الذين ليس لهم أي اهتمام بهذه الصناعة.²

فبالنسبة لـ Nintendo ومنتجي ألعاب الفيديو عموما، الطبقة الأولى من غير زبائنهم هم الأفراد المنتمين لشريحة "15-34 سنة" والذين ليسوا من اللاعبين، فهم معنيون بالمنتج ولكنهم لا يستهلكون هذا المنتج إلا في ظروف استثنائية، والطبقة الثانية تتمثل في من ليسوا زبائنا للمنظمة وللصناعة ككل، وهم بالإضافة إلى هذا معارضين لمنتجاتها، أي أنهم ضد ألعاب الفيديو ويفضلون الترفيه على أنفسهم بطرق أخرى كالسينما ومطالعة الكتب وممارسة الرياضة والرسم والموسيقى، أما الطبقة الثالثة فهي تشمل من لم تهتم الصناعة بهم أصلا مثل كبار السن، فصناعة ألعاب الفيديو تنطلق من فكرة أن كبار السن لا تهتمهم مثل هذه الألعاب، لذا قامت "Nintendo" بالعمل على جذب الأفراد من الطبقات الثلاثة لغير الزبائن إلى منتجاتها من خلال فهمها وبحثها على حقائق وأسباب عدم استهلاكهم لمنتجاتها وبحثها كيف تقدم فقرة في القيمة لهؤلاء حتى تتمكن من جذبهم وكذا المحافظة والإبقاء على زبائنهم، مما أدى بها إلى إنشائها لطلب جديد³، فقد جذبت لعبة التنس عبر الفيديو التي أطلقتها هذه الشركة مشترين من الشرائح الثلاثة، إذ تعتبر لعبة حصرية استهوت الكثير من اللاعبين،

¹ عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 373.

² Aissa Hireche, Meriem Hireche, Stratégie Océan Bleu: Une stratégie d'émancipation pour l'entreprise, **Business Management Review**, Vol 3, N°1, Algérie, 2013, p11.

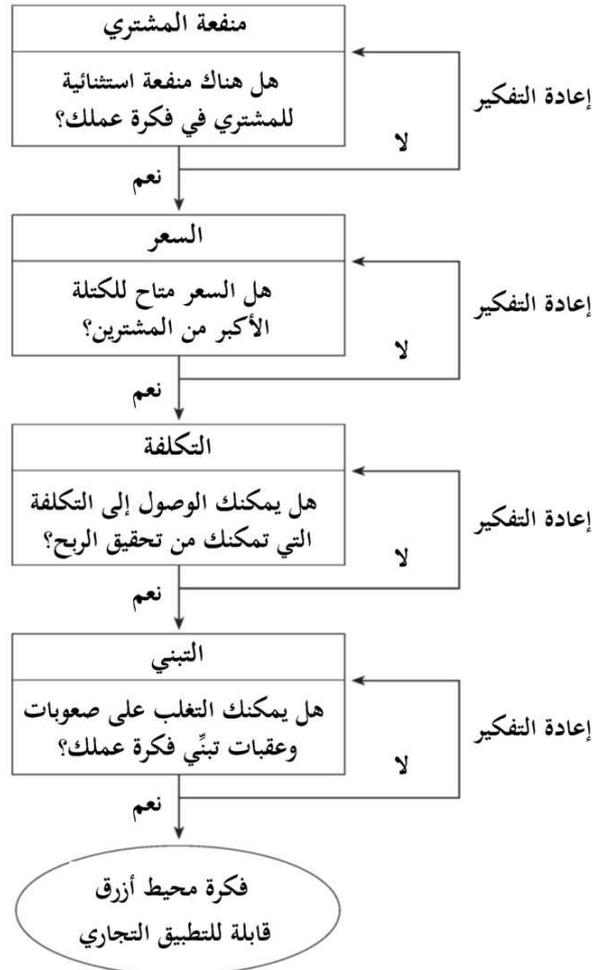
³ عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص ص 374-375.

كما جذبت كذلك المعارضين لألعاب الفيديو بحجة أنها تحرّض الشباب والمراهقين على ممارسة العنف في حياتهم، وذلك بما أتاحتهم هذه اللعبة من اللعب الجماعي عن طريق الحركة داخل منازلهم، وهو ما ساهم كذلك في جذب الشريحة الثالثة من غير الزبائن غير المكتشفين وهم كبار السن¹.

رابعاً: السعي للسياق الإستراتيجي الصحيح

يهدف هذا المبدأ إلى تحقيق نجاح إستراتيجية المحيط الأزرق وضمان الجدوى التجارية لفكرة العمل في إطارها من خلال ضمان تحقيق النمو المريح وتقليل المخاطر المرتبطة بنموذج العمل والإستراتيجية الجديدة²، ويتم هذا من خلال إتباع أربع خطوات متتالية كما هو موضح في الشكل 25.

الشكل 25: سياق إستراتيجية المحيط الأزرق



Source: Kim Chan, Renee Mauborgne, **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Expanded Edition**, Harvard Business Review Press, USA, 2015, p45, Retrieved 25/01/2019, from PDF Drive: <https://www.pdfdrive.com/blue-ocean-strategy-expanded-edition-how-to-create-uncontested-market-space-and-make-the-competition-irrelevant-e200650346.html>

¹ Pierre Pichere, Brigitte Feys, **Blue Ocean Strategy Concept – Overview & Analysis**, Translation by Carly Probert, 50Minutes.com publisher, Belgium, 2015, p15.

² نانسي داود علي المشني، مرجع سبق ذكره، ص 154.

وكما هو موضح في الشكل السابق، يعتمد البحث عن فكرة محيط أزرق جديدة على سلسلة من أربعة أسئلة، تم تصميمها لتحديد الجدوى التجارية لهذه الفكرة، حيث يتعين الإجابة على كل سؤال بـ "نعم" لكي يتم الانتقال إلى السؤال الموالي، أما إذا كانت إجابة أي سؤال هي "لا"، فهنا يجب إعادة التفكير والنظر في الفكرة أو إلغائها من الأساس¹، يتمثل أول هذه الأسئلة في تحديد كيفية تقديم منافع إستثنائية ومميزة للمشتريين لمنتج المنظمة، ثم تحديد السعر الإستراتيجي والذي يكون مناسباً لأكثر عدد ممكن من المشتريين المستهدفين، وبعد ذلك تحديد الكلفة المستهدفة والتي تسمح بتحقيق الربح وفقاً للسعر الذي تم تحديده، وصولاً في الأخير إلى معالجة العوائق الصادرة من مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة والتي تسد الطريق نحو تطبيق فكرة العمل الجديدة.

1- إختبار المنفعة الإستثنائية: بعد القيام بهذا الإختبار تكون المنظمات جاهزة لتقدير أين وكيف سيغير المنتج الجديد في حياة مستخدميه، ويتم ذلك بالإستعانة بخريطة منفعة المشتري الموضحة في الشكل 26.

الشكل 26: خريطة منفعة المشتري

المراحل الستة لدورة تجربة المشتري

1- الشراء	2- التسليم	3- الإستخدام	4- المكملات	5- الصيانة	6- التخلص من المنتج
هل هناك ربح للوقت عند الحصول على المنتج؟	كم يستغرق تسليم المنتج؟	هل يحتاج استخدام المنتج إلى تدريب؟	هل يحتاج استخدام المنتج إلى منتجات أخرى مكملة؟	هل يحتاج المنتج إلى صيانة خارجية؟	هل هناك مخلفات جراء استخدام هذا المنتج؟
ما مدى سهولة عملية الشراء عبر الموقع الإلكتروني؟	ما مدى بساطة إجراءات تسليم المنتج؟	هل يعتبر دليل الإستخدام مفهوماً؟			
ما مدى سهولة الوصول إلى مكان الشراء؟	ما مدى سهولة استخراج المنتج من غلافه وعلبة توصيله؟	هل تتلائم خصائص المنتج مع متطلبات المشتري؟	ما مدى سهولة تحديث وصيانة مكملات المنتج؟	ما مدى سهولة صيانة المنتج وتحديثه؟	ما مدى سهولة التخلص من المنتج؟
هل تعتبر عملية الشراء آمنة من الأخطار؟	هل يصل المنتج إلى المشتري في حالة جيدة؟	هل هناك أخطار عند استخدام المنتج؟	هل هناك أخطار عند استخدام مكملات المنتج؟	هل هناك تكلفة إضافية جراء صيانة المنتج؟	هل هناك أخطار عند التخلص من المنتج؟
هل توجد راحة ومنتعة وجاذبية في مكان الشراء؟	هل توجد متعة في اكتشاف المنتج عند تسلمه؟	ما مدى المتعة التي يمنحها استخدام المنتج؟	هل تشكل مكملات المنتج مصدراً للإزعاج؟		
هل هناك تخفيض لكمية الورق المستعملة عند عملية الشراء؟	هل المواد المستعملة في تغليف المنتج قابلة للتحلل؟	هل يتسبب استخدام المنتج في تلوث البيئة؟			

الرافعات الستة للمنفعة

Source: Comment construire votre stratégie Océan Bleu en créant une innovation Valeur, consulté le 02/04/2020 sur Les 4 Temps du Management: https://www.4tempsdumanagement.com/3-40-Comment-construire-votre-strategie-Ocean-Bleu-en-creant-une-innovation-Valeur_a6403.html

¹ Paul Hague, **The Business Models Handbook: Templates, Theory and Case Studies**, Kogan Page Limited, United Kingdom, 2019, pp 41-42.

وكما هو موضح في الشكل السابق تساعد خريطة منفعة المشتري المديرين على النظر إلى هذا الموضوع من المنظور الصحيح، فهي تتشكل من كل الرافعات أو الطرق التي يمكن للمنظمات أن توظفها لتقديم منفعة استثنائية للمشتريين، إضافة إلى التجارب المختلفة التي يمرون بها مع هذا المنتج، والتي تقسم إلى دورة من ستة مراحل تسير بالتعاقب من الشراء حتى التخلص من المنتج¹، وفي كل مرحلة يمكن للمديرين أن يطرحوا مجموعة أسئلة للتحري عن نوعية تجربة المشتري تبعا لرافعات المنفعة الست، ولاختبار المنفعة الإستثنائية، يجب على المنظمات أن تتأكد أن عرضها قد أزال العوائق الأكبر أمام تحقيق المنفعة للزبائن ولغير الزبائن خلال مراحل تجربة الشراء، حيث تمثل هذه العوائق أهم الفرص لمنح هؤلاء قيمة استثنائية وفريدة.

إسقاط العرض الجديد بالفراغات الموجودة على خريطة منفعة المشتري (كما هو موضح في الشكل 27) يمكن بوضوح من رؤية ما إذا كانت الأفكار الجديدة تقدم عرض منفعة مختلف عن العروض الموجودة، وتزيل في نفس الوقت أكبر عوائق تحقيق المنفعة التي تقف أمام تحويل غير الزبائن إلى زبائن²، فإذا وقع العرض في نفس الفراغات التي تقع فيها عروض بقية اللاعبين، فهذا يعني أن هذا العرض ليس من عروض المحيط الأزرق.

الشكل 27: إسقاط عرض إستراتيجية المحيط الأزرق على خريطة منفعة المشتري

المراحل الستة لدورة تجربة المشتري

	1- الشراء	2- التسليم	3- الإستخدام	4- المكملات	5- الصيانة	6- التخلص من المنتج
إنتاجية الزبون			●			
البساطة			●			
الملائمة				●		
التعرض للأخطار						
المتعة والشكل	●					
الحفاظ على البيئة						

● تركيز الصناعة الحالية
● تركيز عرض المحيط الأزرق

Source: Buyer Utility Map, Retrieved 10/05/2019, from Blue Ocean Shift/Strategy/Leadership: <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/buyer-utility-map/>

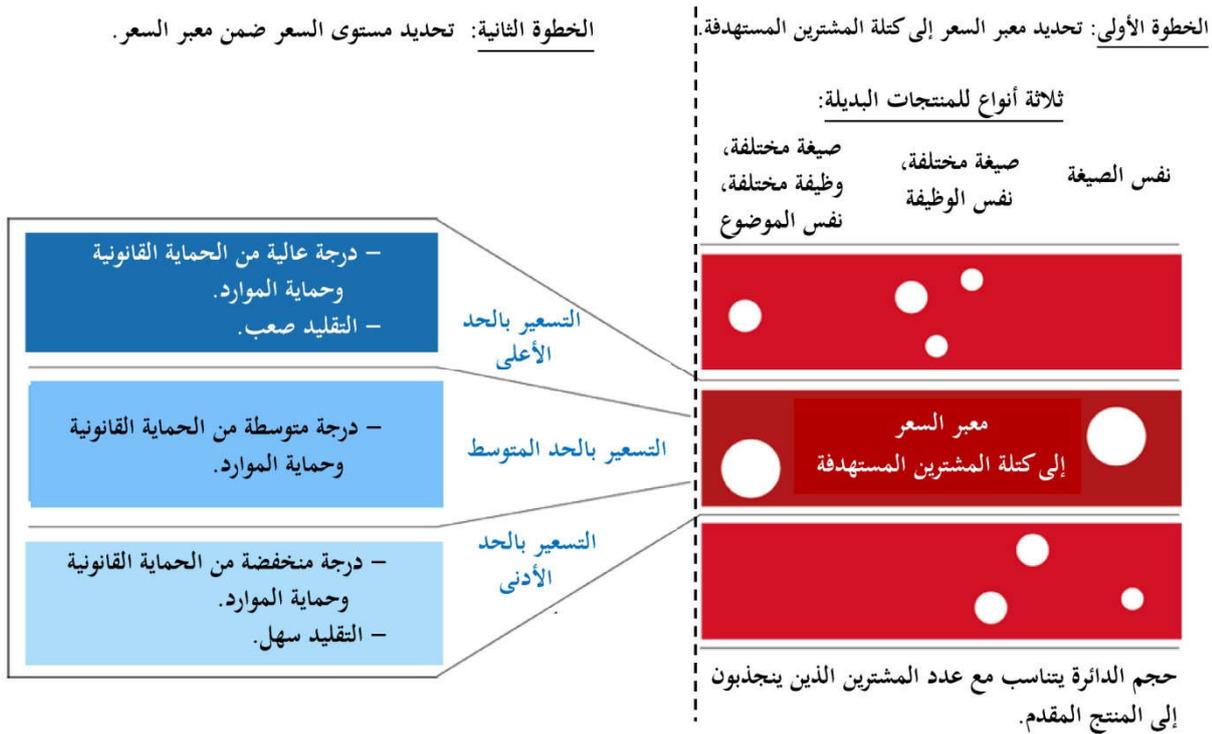
¹ Buyer Utility Map, Retrieved 10/05/2019, from Blue Ocean Shift/Strategy/Leadership: <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/buyer-utility-map/>

² Ibid.

يتضح من خلال الشكل السابق كيف تساعد خريطة منفعة المشتري في إختبار المنفعة الإستثنائية التي يقدمها العرض الجديد، وذلك من خلال التمييز بسهولة ووضوح بين الأفكار الأصيلة التي تخلق منفعة استثنائية جديدة، والأفكار القائمة على إعادة تعديل العروض الموجودة.

2- وضع السعر الإستراتيجي: لكي تضمن المنظمة تحقيق عائدات جيدة ومستمرة من عرضها الجديد الذي تقدمه، عليها أن تضع السعر الاستراتيجي لمنتجاتها بحيث يجذب الكتلة الأكبر من المشتريين المستهدفين منذ البداية، والذي ليس بالضرورة هو السعر المنخفض، ويضمن تحديد هذا السعر أن المشتريين لن يرغبوا فقط بشراء هذا المنتج لما يمنحه لهم من منفعة، بل أيضا لسعره المناسب¹، ولتحديد السعر الإستراتيجي طور كل من Kim و Mauborgne أداة سميها "معبر السعر إلى كتلة المشتريين"، وهي تشمل خطوتين متميزتين لكن مرتبطتان ضمنا، كما هو موضح في الشكل 28.

الشكل 28: معبر السعر إلى كتلة المشتريين المستهدفة



Source: **The Price Corridor Of The Mass**, Retrieved 13/05/2019, from Blue Ocean Shift/Strategy/Leadership: <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/price-corridor-mass/>

الخطوة الأولى: تحديد معبر السعر إلى كتلة المشتريين المستهدفة: مفتاح تحديد السعر الإستراتيجي هو فهم حساسية هؤلاء المشتريين تجاه السعر، إذ هم من سيقومون بالمقارنة بين المنتج الجديد وباقي المنتجات البديلة له، ولتحديد معبر السعر إلى كتلة المشتريين يتم إضافة إلى المنتجات المماثلة بصيغتها للمنتج المراد إطلاقه، وضع

¹ تشان كيم، رينيه ماويرغن، مرجع سبق ذكره، ص 170.

قائمة بالمنتجات البديلة له وتصنيفها إلى فئتين؛ المنتجات التي تختلف بصيغتها لكنها تؤدي الوظيفة نفسها، والمنتجات التي تختلف بصيغتها ووظيفتها لكنها تخدم الموضوع والغرض نفسه¹.

وبعد الانتهاء مما سبق، على المديرين أن يرسموا خريطة بيانية للسعر والحجم لهذه المنتجات البديلة، كما هو موضح في الشكل 28 السابق، ليتم بعد ذلك تحديد الكتلة المستهدفة من المشتريين، والسعر الذي يدفعونه لقاء المنتج البديل الذي يستخدمونه حالياً، وهذا عن طريق عرض شريط السعر الذي يجذب أكبر مجموعة من المشتريين المستهدفين، والذي هو معبر السعر إلى كتلة المشتريين المستهدفة، فالمفتاح هنا ليس أن تسعى لوضع سعر يقابل سعر المنافسة ضمن الصناعة نفسها، بل أن تسعى لوضع سعر يقابل أسعار المنتجات البديلة في الصناعات الأخرى، فقد قامت مثلاً شركة "Ford" المصنعة للسيارات بإنشاء محيط أزرق جديد من خلال إطلاق منتجها الجديد والمتمثل في سيارتها التي سميتها "النموذج T"، حيث وضعت سعرها ليقابل سعر العربة التي تجرها الخيول والتي تعتبر بديلاً للسيارة، ولم تضع سعرها مقابل سعر السيارات الأخرى، والذي كان يساوي ثلاثة أضعاف سعر العربة، وهذا ما فتح لها سوقاً كبيراً بعد توجه كتلة كبيرة من غير الزبائن وبالأخص مستعملي العربات التي تجرها الخيول نحو صناعة السيارات، وتحولهم إلى زبائن لمحيطها الأزرق².

- الخطوة الثانية: تحديد مستوى السعر ضمن معبر السعر: يساعد الجزء الثاني من هذه الأداة على تحديد مستوى السعر الذي يمكن وضعه ضمن معبر السعر دون إتاحة الفرصة للمنافسين لتقليد المنتجات المطروحة، وينبغي أن تعتمد المنظمة في ذلك على عاملين أساسيين؛ الأول هو درجة الحماية القانونية وحقوق الملكية للمنتج، والثاني هو مدى امتلاك المنظمة بشكل حصري للأصول والقدرات التي تعيق التقليد، فمع ارتفاع درجة الحماية القانونية وصعوبة التقليد، يبقى التسعير بالحد الأعلى يجذب إليه كتلة المستهلكين المستهدفة، ومن جهة أخرى فإن المنظمات التي لا يمكنها الاعتماد كثيراً على الحماية القانونية وحماية أصولها من التقليد عليها أن تفكر بتحديد أسعارها في مكان قريب من منتصف المعبر، أما بالنسبة إلى المنظمات التي لا يتوافر لها أي من العاملين، فتحديد أسعار منخفضة نسبياً هو السبيل الأنسب لإبعاد المنافسين عن تقليد منتجاتها المطروحة³.

3- الوصول إلى الكلفة المستهدفة: الكلفة المستهدفة هي الخطوة التالية في السياق الاستراتيجي الصحيح لإيجاد المحيطات الزرقاء، وهي تتناول جانب إنتفاع المنظمة من نموذج العمل، فلزيادة إمكانية إنتفاعها من فكرة

¹ Source: The Price Corridor Of The Mass, Retrieved 13/05/2019, from Blue Ocean Shift/Strategy/Leadership: <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/price-corridor-mass/>

² تشان كيم، رينيه ماوبرغن، مرجع سبق ذكره، ص ص 175-176.

³ Source: The Price Corridor Of The Mass, Retrieved 13/05/2019, from Blue Ocean Shift/Strategy/Leadership: <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/price-corridor-mass/>

المحيط الأزرق، على المنظمة أن تبدأ بالسعر استراتيجي وتطرح منه هامش الربح لتصل إلى الكلفة المستهدفة، وليس أن تضيف هامش الربح إلى الكلفة لتحديد السعر، وهذا للوصول إلى بنية الكلفة التي تتميز بكونها مربحة وصعبة التحقيق على الآخرين في آن واحد، وهناك ثلاثة طرائق أساسية أمام المنظمات لكي تصل إلى الكلفة المستهدفة؛ الطريقة الأولى هي سلاسة العمليات بدءاً من الإنتاج ووصولاً إلى التوزيع، إضافة إلى مختلف الأفكار والحلول المبتكرة لتخفيض التكلفة، والطريقة الثانية هي الشراكة مع منظمات أخرى، أما الطريقة الثالثة فتتمثل في تغيير نموذج وضع السعر في الصناعة أو ما يسمى بـ "ابتكار السعر" والذي يهدف للحصول على هامش الربح المستهدف دون المساومة على السعر الإستراتيجي¹.

4- التنبؤ: قد لا يكون ضمان المنفعة الإستثنائية للمشتري ووضع السعر الإستراتيجي الصحيح وتحديد الكلفة المستهدفة كافيين لضمان النجاح التجاري لفكرة المحيط الأزرق، والتي تشكل تهديداً لحالة الإستقرار القائمة بالمنظمة، لذا قد تثير الخوف والمقاومة بين الشرائح الرئيسية لمن هم علاقة بالمنظمة، وهم موظفو الشركة وشركاء العمل وجمهور العامة، لذا يتوجب على المنظمة قبل الإنطلاق في تطبيق الفكرة الجديدة أن تتغلب على مثل هذه المخاوف بإيصال أفكارها إلى هؤلاء عن طريق إدارة نقاش صريح حول ضرورة تبني الفكرة الجديدة بتوضيح أفضل ما فيها ووضع كيفية التعامل مع تشعباتها، حيث أن جل ما يحتاج أصحاب المصلحة بالمنظمة وذوو العلاقة بها أن يعرفوه هو أن صوتهم مسموع وأنه لن تكون هناك مفاجآت غير سارة لهم في المستقبل².

المطلب الثاني: مبادئ تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق

بعد إنتهاء المنظمة من صياغة إستراتيجية محيط أزرق ووصولها إلى نموذج عمل مجدي، تأتي مرحلة تنفيذ هذه الإستراتيجية بشكل يعزز نجاحها ويقلص من المخاطر التي تعترض هذا النجاح، وتشتمل هذه المرحلة على أربعة مبادئ يتم شرحها فيما يلي.

أولاً: التغلب على العقبات التنظيمية الأساسية

يواجه التنفيذ الصحيح لإستراتيجية المحيط الأزرق عقبات تنظيمية يجب التغلب عليها وتتمثل فيما يلي:

- **العقبة الأولى: العقبة الإدراكية:** وتتمثل في عدم إدراك العاملين بالمنظمة بضرورة إحداث تغييرات جذرية في إستراتيجيتها، ويتم التغلب عليها بتوعيتهم بأهمية ضرورة التغيير الاستراتيجي من إستراتيجية المحيط الأحمر إلى

¹ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 96-97.

² نفس المرجع السابق، ص 99.

استراتيجية المحيط الأزرق وحاجة المنظمة إليه¹، ولا يتحقق ذلك فقط بالنظر إلى الأرقام، بل بوضع العاملين بمختلف مستويات المنظمة وجها لوجه مع أسوء المشكلات العملية كما هي على الحقيقة، وكذا بنزولهم إلى الميدان للإصغاء إلى أشد الزبائن استياء دون الإعتماد على إستبانات السوق لوحدها².

- العقبة الثانية: محدودية الموارد: حيث يحتاج التحول إلى إستراتيجية المحيط الأزرق وتطبيقها على أرض الواقع إلى موارد إضافية، وعادة ما يتجه أكثر المدراء التنفيذيين من ذوي الخبرة إلى أن يقاتلوا للحصول على المزيد من الموارد من طرف أصحاب المصالح لدى المنظمة، وهذا يعتبر عملية صعبة تستغرق وقتا طويلا لتحقيقها، لذا يستوجب على المنظمة السعي نحو تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بموارد أقل، فبدلا من التركيز على الحصول على موارد إضافية ينبغي التركيز على مضاعفة قيمة الموارد الحالية، ويتم ذلك من خلال تحديد النقاط الساخنة والنقاط الباردة، والقيام بالمقايضة البارة بينهما، حيث أن النقاط الساخنة هي فعاليات وأنشطة تتطلب موارد قليلة، ولكنها تساهم بنسب عالية في أداء المنظمة، وعلى العكس، تستهلك النقاط الباردة الكثير من الموارد، ولكن تأثيرها على الأداء منخفض، وبما أن كل منظمة لها نقاط ساخنة ونقاط باردة، فالمقايضة البارة تتم من خلال نقل الموارد الزائدة من وحدة عمل إلى أخرى ملئ الفجوات في الموارد، وبالتالي عدم حاجة هذه المنظمة إلى موارد إضافية، وهو الأمر الذي يسمح لها بتجاوز عقبة الموارد التي تعترض طريق تطبيقها لإستراتيجية المحيط الأزرق³.

- العقبة الثالثة: الدافع: وتتمثل في تدني عزيمة العاملين بالمنظمة في تنفيذ ما تم إدراكه، ويتم التغلب عليها عن طريق إقناعهم بالتحرك بسرعة والتخلص من الوضع القائم والانتقال إلى استراتيجية المحيط الأزرق، وذلك بالتركيز على المؤثرين الأساسيين في المنظمة لتحريك باقي العاملين جماعيا، إضافة إلى احترام العاملين بالمنظمة وتقديرهم فكريا وعاطفيا، مع ضرورة تجزئة التحدي الإستراتيجي ليكون ممكنا التحقيق وقابلا للتنفيذ على جميع المستويات⁴.

- العقبة الرابعة: عقبة السياسة الإدارية: وهي تعتبر من أصعب العقبات التي تقف حاجزا أمام تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق، وتتمثل في قوى أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين ومقاومتهم للتغيير، لذلك يجب تخطي هذه العقبة والتخفيف من مخاطرها وآثارها السلبية⁵، ويتحقق ذلك من خلال وضع مستشارين في هذا المجال ضمن الإدارة العليا للمنظمة لتحديد من أصحاب المصالح يسهل تنفيذ الإستراتيجية الجديدة ومن منهم

¹ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 134.

² تشان كيم ورينيه ماويرغن، مرجع سبق ذكره، ص 204-206.

³ نفس المرجع السابق، ص 208-209.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 215-219.

⁵ زكية مقري، مرجع سبق ذكره، ص 218.

يعيق تنفيذها، وكيفية التعامل مع الفئتين لتمكين الفئة الأولى والتحالف معها لتخفيف الضغوط التي مصدرها الفئة الثانية¹.

من خلال ما أشرنا إليه يمكن للمنظمة التغلب على هذه العقبات الأربع أمام تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق بسرعة وبتكلفة منخفضة، وهو ما أطلق عليه "قيادة منطقة التحول"².

ثانياً: بناء التنفيذ ضمن الإستراتيجية

لكي تضمن المنظمة تنفيذ إستراتيجيتها التي قامت بصياغتها عليها أن تبني ثقافة من الثقة والالتزام العميقين تدفع الأفراد على اختلاف رتبهم إلى التعاون الطوعي في تنفيذ هذه الإستراتيجية، ولكي تنجح في هذا عليها أن تزرع التنفيذ في قلب الاستراتيجية منذ البداية، مما يسمح لها بتخفيف مخاطر الإدارة الناجمة عن فقدان الثقة وعدم التعاون وحتى التخريب، وتكون هذه المخاطر أكبر في إستراتيجية المحيطات الزرقاء منها في إستراتيجية المحيطات الحمراء، لأن تنفيذ الأولى يتطلب تغييراً كبيراً، ولكي تحقق المنظمة ذلك عليها أن تصل إلى ما يسمى بـ "العملية العادلة" خلال وضع وصياغة إستراتيجيتها وخلال تنفيذها³، حيث تضمن العملية العادلة بناء التنفيذ ضمن الاستراتيجية من خلال إقناع الأفراد بالتغيير اللازم منذ البدء في صياغة الاستراتيجية، فعند ممارسة العملية العادلة خلال صياغة الاستراتيجية يثق الناس بوجود قواعد عادلة تحكمهم، وهذا يلهمهم ليتعاونوا طواعية في تنفيذ هذه الاستراتيجية⁴.

وهناك ثلاثة مبادئ أو معايير لتحديد مدى عدالة العملية، وهي تعمل بشكل تجمعي، وأي فشل لواحد منها يمثل عجزاً في العملية العادلة، وتمثل المبادئ الثلاثة فيما يلي⁵:

1- الربط: أي إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر فيهم، وهو ما يعني احترام الإدارة للأفراد العاملين بها وأفكارهم، الأمر الذي ينتج عنه قرارات استراتيجية أفضل إدارياً والتزام أفضل من قبل الجميع على تنفيذ هذه القرارات؛

2- التفسير: وهو أن يفهم كل من له علاقة بالمنظمة والمتأثرين بقراراتها الاستراتيجية سبب اتخاذ هذه القرارات،

¹ تشان كيم وورنيه ماويرغن، مرجع سبق ذكره، ص223.

² علاء فرحان طالب، زينب مكّي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص135.

³ تشان كيم وورنيه ماويرغن، مرجع سبق ذكره، ص227.

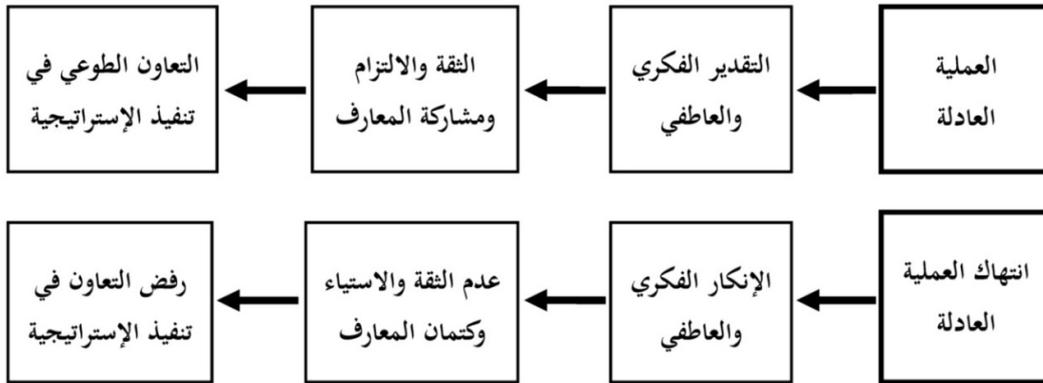
⁴ Fair Process, Retrieved 20/05/2019, from Blue Ocean Shift/Strategy/Leadership: <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/fair-process/>

⁵ وجدان حسن حمودي، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن: دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل، مجلة بحوث مستقبلية لكلية الحدباء الجامعة، المجلد 4، العدد 2، العراق، 2013، ص102.

حيث أن توضيح الفكرة من وراء اتخاذ هذه القرارات يجعل الأفراد أكثر ثقة بالإدارة التي اهتمت بأرائهم واتخذت قراراتها بما يخدم المصلحة العامة للمنظمة؛

3- وضوح التوقعات: حيث ينبغي أن يقوم المدراء بعد الانتهاء من وضع الإستراتيجية بتوضيح القواعد الجديدة للعبة بشكل واضح، إذ يجب إعلام العاملين بالمنظمة منذ البداية بمختلف المعايير وعواقب الفشل في الإلتزام بها. وكما هو موضح في الشكل 29، يرتبط توظيف العملية العادلة في وضع الاستراتيجية بشدة بالتقدير الفكري والعاطفي، وبالتالي فإن الأفراد يطبقون معارفهم وخبراتهم بالقدر الذي تمنح به العملية العادلة تقديرا فكريا وعاطفيا لهم، ويحثهم هذا على بذل المزيد من الجهود بشكل تعاوني وطوعي لنجاح المنظمة في تنفيذ استراتيجيتها.

الشكل 29: نتائج وجود أو غياب العملية العادلة في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية



Source: Kim Chan, Renee Mauborgne, **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**, Expanded Edition, Op.cit., p215.

وفي المقابل فإن إهمال العملية العادلة وإهمال التقدير للقيمة الفكرية والعاطفية للأفراد يؤدي إلى شعورهم بالنقمة، وبالتالي يمتنعون عن مشاركة أفكارهم وخبراتهم، مما يقودهم إلى مقاومة الاستراتيجيات التي أطلقت بشكل غير عادل حتى ولو كانت هذه الاستراتيجيات تعود بالنفع على جميع أفراد المنظمة ومن لهم علاقة بها.

ثالثا: موائمة عروض القيمة والربح والأفراد

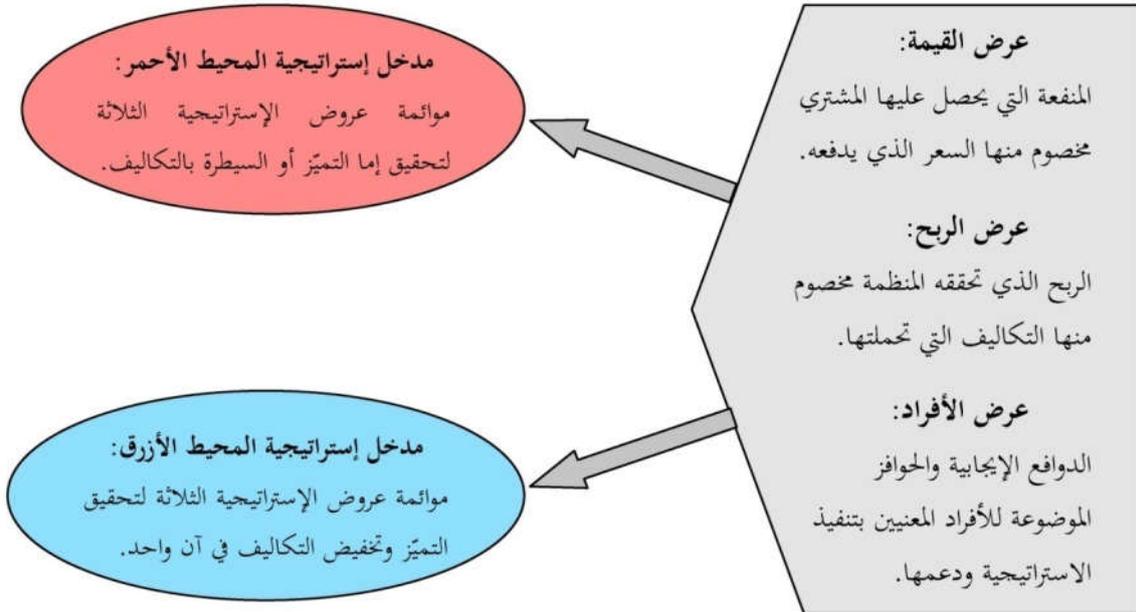
تعتمد الإستراتيجية على ثلاثة عروض أساسية لضمان نجاحها واستدامتها، وهي عرض القيمة، وعرض الربح، وعرض الأفراد، إذ يجب على المنظمة تطوير عرض مقنع للمشتريين، ويمكنها في نفس الوقت من تحقيق عوائد وأرباح معتبرة، كما يجب عليها أن تحفز من يعملون في المنظمة أو معها على تنفيذ الإستراتيجية عن طريق التغلب على العقبات التنظيمية وكسب ثقة هؤلاء من خلال العملية العادلة ومنحهم أيضا حوافز متوازنة وعادلة¹. وتقدم عروض الإستراتيجية الثلاثة إطار عمل تنظيمي تتخذ عبره المنظمة نهجًا شموليًا لصياغة الإستراتيجية

¹ Danielle Bodette & al, **Blue Ocean Strategy -Chapter 9: Align Value, Profit, and People Proposition**, p4, retrieved 06/11/2019 from: http://kimboal.ba.ttu.edu/MGT%204380%20Fall%2008/New_Folder2/Team2_10am_BOS_10222018.pdf

وتنفيذها، فإذا لم تقم هذه الإستراتيجية بتطوير ومواءمة العروض الثلاثة بشكل كامل، فإن مصيرها سيكون إما الفشل أو النجاح قصير الأجل، حيث تقع العديد من المنظمات في هذا الفخ عندما تركز بشكل كبير على واحد أو اثنين من عروض الإستراتيجية الثلاثة، مهملة العروض الباقية¹.

خيار المنظمة في تبني مدخل إستراتيجي معين هو الذي يحدد كيفية مواءمة عروض الإستراتيجية الثلاثة لضمان نجاحها، ففي إطار إستراتيجية المحيط الأحمر، تتم مواءمة عروض الإستراتيجية الثلاثة لتحقيق إما التميز أو السيطرة بالتكاليف، بينما في ظل إستراتيجية المحيط الأزرق، يجب أن تتم مواءمة عروض الإستراتيجية الثلاثة لكي تحقق التميز وتخفيض التكاليف في آن واحد²، كما هو موضح في الشكل 30.

الشكل 30: تحقيق المواءمة الإستراتيجية



Source: Kim Chan, Mauborgne Renee, How Strategy Shapes Structure, **Harvard Business Review**, Vol 87, N°9, USA, 2009, p76.

رابعاً: تجديد المحيطات الزرقاء

عندما توجد المنظمة محيطة أزرق وتظهر نتائج نجاحها الإستراتيجي وأدائها العالي، سيظهر حتماً على المدى القريب أو المدى البعيد من يقلدها، والسؤال المطروح هو ما هي المدة التي تستمر فيها المنظمة في محيطها الأزرق قبل ظهور المقلدين؟ وتحديد هذه المدة يرجع إلى درجة الصعوبة في تقليد إستراتيجية المحيط الأزرق، أي درجة الصعوبة في تجاوز حواجز تقليدها، والتي بعضها عملية وبعضها معنوية، وتتمثل أهم هذه الحواجز فيما يلي³:

¹ Danielle Bodette & al., Op. cit., p5.

² James R. Martin, **How strategy shapes structure (Kim and Mauborgne (2009) article summary)**, retrieved 16/05/2020 from: <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKimMauborgne2009.htm>

³ إياذ عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، مرجع سبق ذكره، ص ص 376-377.

- بما أن الحركات الإستراتيجية لابتكار القيمة وفق استراتيجية المحيط الأزرق تخالف المنطق الاستراتيجي التقليدي، فإنه يتم الإستخفاف وعدم الإقتناع بها من طرف أصحاب هذا المنطق، مما يحول دون تقليدهم السريع لها؛

- يتناقى التحرك في إطار هذه الاستراتيجية مع سيادة صورة للماركة في الصناعة، وهو ما يقف عائقا أمام المقلدين، لأن التقليد سيؤدي بهم إلى تغيير في صورة الماركة مما يعتبر مؤشرا على عدم فعالية نموذج عملهم الحالي؛

- يعيق الاحتكار الطبيعي عملية التقليد عندما يكون حجم السوق لا يتسع سوى للاعب واحد، وبالتالي يصعب دخول المقلدين إلى هذا السوق؛

- وجود حقوق الملكية والموانع القانونية، وهي التي تحد من التقليد المطابق للأصل؛

- يؤدي ابتكار القيمة إلى تحقيق ميزات سريعة في التكاليف جراء الإنتاج بحجم كبير، وهذا ما يمثل حاجزا أمام المقلدين خوفا منهم من عدم إمكانياتهم بلوغ مستوى التكاليف الذي تم الوصول إليه من طرف مبتكري القيمة؛

- تمثل طرفيات وخصائص ووظائف شبكة الانترنت عائقا أمام مقلدي مبتكري القيمة على هذه الشبكة، حيث تزداد جاذبية مواقع مبتكري القيمة على الشبكة مع زيادة عدد زبائنهم مع مرور الزمن، وهذا ما ينتج عنه زوال رغبة هؤلاء الزبائن في التحول نحو المقلدين المحتملين؛

- يتطلب تبني إستراتيجية المحيط الأزرق من المنظمات أن تقوم بتغييرات كبيرة في ممارساتها العملية، وذلك خلال مدة زمنية طويلة مقارنة باستراتيجيات المحيط الأحمر، فابتكار القيمة يهدف إلى تحقيق التميز وتخفيض التكاليف في آن واحد، على خلاف المنطق الاستراتيجي التقليدي الذي يهدف إلى تحقيق أحدهما فقط، وهذه التغييرات الكبيرة لا يمكن تحقيقها من طرف المقلدين خلال مدة قصيرة، مما يدفعهم في أغلب الأحيان إلى تأجيل هذا التقليد؛

- عندما تقدم المنظمة قفزة في القيمة المبتكرة فإنها تكتسب سمعة سريعة لاسمها في السوق تعزز من ولاء زبائنها لها، ولا يمكن للمقلدين التغلب بسهولة وبسرعة على هذه السمعة حتى لو قاموا بحملات إعلانية بميزانيات كبيرة.

نادرا ما نرى تقليدا سريعا لإستراتيجية المحيط الأزرق بسبب حواجزها التي تعتبر عالية لدى مقلديها، إضافة إلى هذا تعتبر إستراتيجية المحيط الأزرق مقارنة نظام كامل تتطلب وجود تنسيق وتكامل بين مكوناته، وبالتالي فإن تقليد مثل هذا النظام ليس بالأمر السهل، ورغم صعوبة تقليد هذه الإستراتيجية، إلا أن المقلدين يصرون في العادة بعد مرور الزمن على الحصول على حصة لهم من السوق، مما قد يوقع المنظمة في فخ مجاراة المنافسين، ولكي تتجنب المنظمة الوقوع في هذا الفخ عليها أن تراقب منحنيات القيمة الخاصة بها وبمنافسيها على شرع الإستراتيجية، فعندما يبقى منحنى القيمة لهذه المنظمة متفردا ومختلفا عن منحنيات المنافسين، ما يعني استمرار

حصولها على منفعة كبيرة من عروضها القائمة، ينبغي لها أن تسيطر على المحيط الأزرق الحالي لأطول وقت ممكن، بالتركيز على إطالة تدفق العائدات من خلال إجراء تحسينات عملياتية وتوسيع جغرافي لتغطية أكبر للسوق، أما عندما تتجه منحنيات القيمة لدى المنافسين نحو التماثل مع منحني القيمة الخاص بالمنظمة، وهذا دلالة على تزايد المنافسين وتجاوز العرض الكلي للطلب وبالتالي شيوع المنافسة الدموية وتحويل المحيط إلى اللون الأحمر، يتعين على المنظمة في هذا الحال أن تبدأ في البحث لإبتكار قيمة جديدة وإيجاد محيط أزرق جديد¹.

¹ Kim Chan, Renee Mauborgne, **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**, Expanded Edition, Op.cit., pp 239-240.

المبحث الرابع: تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في ظل إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجا إداريا ونظاما تسييريا يشمل جميع مستويات المنظمة وأقسامها؛ نتناول في هذا المبحث من دراستنا كيف يساهم تطبيق كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمة الأعمال.

المطلب الأول: دور تطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة

إن تبني الإدارة العليا للمنظمة المنهجية إدارة الجودة الشاملة ودعمها لتطبيقها وتوفير متطلباتها يعتبر أول وأهم خطوة في نجاح المنظمة في تطبيقها لهذه المنهجية.

وبما أن الإدارة العليا هي من يملك سلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة، فهي التي تتخذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعد إدراكها أولا واقتناعها بما سيحققه هذا التطبيق من فوائد للمنظمة وللعاملين بها على حد سواء، وعليها بعد ذلك أن تنشر وتنقل قناعتها لباقي العاملين، وأن تساند الجهود المبذولة في إطار السياسات والخطط الكفيلة بتطبيق قناعتها وتذليل مختلف المشاكل والصعوبات التي تعترض هذا التطبيق، كما ينبغي عليها توفير البنى التحتية والموارد اللازمة لتطبيق هذا المنهج بشكل تام وصحيح¹.

وبالتالي فإن غياب دعم الإدارة العليا أو عدم الاقتناع بمنهج أو برنامج إدارة الجودة الشاملة يؤدي حتما إلى الفشل والإخفاق في تطبيقها، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على التزامها الطويل بدعم هذا البرنامج فلن تنجح في تنفيذه، لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الأهداف مجرد شعارات، فالإدارة العليا يجب أن تعلن أنها جادة في موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتلتزم بشكل فعال في هذا التطبيق، والالتزام هنا يعني المشاركة القوية في كل مراحل التطبيق، وليس الاكتفاء بمجرد المصادقة على القرارات وانتداب أو تعيين مسؤولين لتخطيط برامج دون تنفيذ أو تحسين².

ما سبق ذكره من ممارسات تقوم بها الإدارة العليا للمنظمة لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتطابق إلى حد بعيد كبير مع ما يجب على الإدارة العليا لهذه المنظمة فعله لكي تضمن التبنى الناجح والتطبيق الصحيح للإستراتيجيات التنافسية الحديثة بهذه المنظمة، فقد تنجح المنظمة في صياغة نموذج عمل أو إستراتيجية تنافسية تتيح النجاح لها ولأصحاب المصلحة المحيطين بها وتسمح لها كذلك بتحقيق إبتكار في القيمة المقدمة لزيائنها، لكن تنفيذ ما تم صياغته تصاحبه تحديات عديدة ينبغي مواجهتها والتغلب عليها.

¹ حبيب بلية، إدارة الجودة الشاملة (المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق)، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2019، ص132.

² نفس المرجع السابق، ص133.

قد تثير الإستراتيجية الجديدة بأفكار العمل التي تحملها مخاوفاً ومقاومة من طرف أصحاب المصلحة لدى المنظمة ومن تربطهم علاقات بها، وعلى رأسهم العاملين بهذه المنظمة، لذا يستوجب على الإدارة العليا لهذه الأخيرة أن تتغلب على هذه المخاوف بإشراك هؤلاء وإقناعهم بما تعتمرون تنفيذها قبل شرونها في هذا التنفيذ، فمثلاً منظمة Merrill Lynch وهي بنك استثماري أمريكي، عندما أعلنت عن خططها لتطبيق فكرة جديدة وهي خدمة الوساطة التجارية عبر شبكة الإنترنت انخفض سعر أسهمها بنسبة 14% بظهور تقارير مضادة للفكرة الجديدة ونشوب صراع داخلي داخل قسم كبار وسطاء المنظمة، وحدث هذا بسبب فشل الإدارة العليا للمنظمة في إبعاد قلق العاملين لديها بشكل مناسب وإقناعهم بالفوائد والمزايا التي يحملها لهم تطبيق الأفكار الجديدة على المستوى الفردي وللمنظمة ككل، وذلك على عكس ما حدث لمنظمة Morgan Stanley Dean Witter & Co وهي بنك استثماري أمريكي، عندما قامت بالالتقاء بالعاملين لديها في اجتماع مفتوح تم معهم خلاله مناقشة إستراتيجيتها لمواجهة تحديات الإنترنت، وإقناعهم بفوائد ممارسة نشاطهم عبر شبكة الإنترنت، مما نتج عنه إرتفاع في حصص المنظمة بنسبة 13% عند شرونها في تنفيذ الإستراتيجية الجديدة¹.

إضافة إلى تحدي إقناع الإدارة العليا للمنظمة العاملين بها بمزايا وفوائد التغييرات الإستراتيجية الجديدة، عليها كذلك التغلب على العقبات التنظيمية التي تنشأ عند تنفيذ هذه التغييرات الإستراتيجية الجديدة بسرعة وبتكلفة منخفضة وتحويلها إلى أفعال على أرض الواقع، وتتمثل في أربعة عقبات؛ عقبة معنوية تتعلق بإدراك العاملين بالمنظمة الحاجة إلى التغيير في الاستراتيجية، وعقبة أخرى هي عقبة محدودية الموارد وكيفية التغيير في الاستراتيجية دون الحاجة إلى موارد إضافية، إضافة إلى عقبة الدافع وكيفية تحريك العاملين بالمنظمة لتنفيذ ما تم صياغته بسرعة مثلى، كما يستوجب أيضاً القضاء على عقبة السياسة الإدارية بالتخفيف من ضغوط أصحاب المصالح لدى المنظمة سواء الداخليين أو الخارجيين منهم².

المطلب الثاني: دور تطبيق مبدأ التوجه بالعميل في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة

يعتبر التوجه بالعميل والتركيز عليه من أهم المبادئ التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأن نجاح أي منظمة أو فشلها يعتمد على طبيعة علاقاتها بعملائها وقدرتها على الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار وتحقيق تطلعاتهم، إذ أنهم يعتبرون المبرر الأهم لوجود المنظمة، وبذلك يعتبرون العمود الفقري

¹ Kim Chan, Mauborgne Renee, **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**, Op.cit., pp 137-138.

² للمزيد من التفاصيل حول العقبات التنظيمية الأساسية وكيفية مواجهتها يرجى الرجوع إلى المطلب الثاني من المبحث الثالث من هذا الفصل الثاني.

لبقائها واستمرارها ونجاحها، فالعميل هو نقطة البداية والنهاية لمختلف أنشطة المنظمة، إذ أن البداية تكون بالتعرف على حاجاته ورغباته وما يطمح إليه وترجمة ذلك في التصميم والعمليات وخدمات ما بعد البيع، ثم تكون النهاية عندما يقيم ما قُدّم له من منتجات وخدمات مصاحبة لها¹.

ويتم التركيز على العملاء من خلال دراسة السوق لتحديد حاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم بهدف تلبيةها، إضافة إلى قياس درجة رضاهم ومتابعة شكاويهم وإيجاد الحلول المناسبة لها باستمرار. ويتم ذلك من خلال معرفة السلعة أو الخدمة التي يريدونها العميل، وما هي مواصفاتها، وطريقة وتوقيت توصيلها إليه، ودرجة تكرارية الحصول عليها، وسعرها المناسب لهذا العميل، وشروط البيع من وجهة نظره، وما هي خدمات ما قبل بيعها له، وما هي الخدمات المصاحبة للبيع كالشرح أو التجربة أو التدريب على طريقة الإستعمال، وما هي خدمات ما بعد البيع كالإصلاح أو الصيانة أو الإرجاع².

والمنظمات تعتبر العميل عاملاً محورياً عند تبنيها الإستراتيجيات التنافسية الحديثة التي تقوم أساساً على مبدأ إبتكار القيمة الذي تسعى من خلاله المنظمة إلى رفع القيمة والمنافع المحققة للعميل عند شرائه لمنتجاتها وتخفيض تكلفة الشراء في نفس الوقت، فقد أشار كل من Kotler و Armstrong إلى أن إبتكار القيمة يتحقق بسعي المنظمة لفهم حاجات ورغبات العميل، ومن ثم تصميم استراتيجيتها بالتركيز عليه وتقديم قيمة مميزة له وبناء علاقات مريحة معه، دون اللجوء لأي منافسة تذكر³، ولتحقيق ذلك يستوجب على المنظمة تعظيم الطلب على منتجاتها بكسب أكبر عدد ممكن من العملاء، وذلك من خلال خدمتهم عن طريق تلبية الحاجات الحقيقية لهم والتي يتم اكتشافها ليس من خلال التقارير التي يقدمها آخرون إلى المسؤولين عن المنتجات بالمنظمة، بل عبر نزول فرق عمل إلى الميدان ومشاهدتهم ومراقبتهم كيف ولماذا عملاء المنظمة وغير عملائها يستخدمون منتجاتهم ولماذا لا يستخدمونها⁴.

كما أن فرق العمل هذه وعند نزولها إلى الميدان بإمكانها إكتشاف ومراقبة المنتجات البديلة والمنتجات المكملة لمنتجاتها، وما قد تمنحه من مزايا لعملائها وغير عملائها من خلال إستلهاها منها حلولها تضيفها إلى منتجاتها، وهو ما قام به مشغل دار السينما الأوربي Kinopolis عندما وجد أن الأشخاص الكبار الذين

¹ لحبيب بلية، مرجع سبق ذكره، ص141.

² مأمون سليمان الداركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص179.

³ مهندس سعيد عمرو، إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في إبتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2015، ص18.

⁴ Kim Chan, Mauborgne Renee, **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**, Op.cit., p88.

يذهبون لمشاهدة الأفلام في قاعات السينما يضطرون في كل مرة لطلب جليسة أطفال للبقاء مع أبنائهم أثناء فترة غيابهم، فقام بإيجاد حل لهم بتعديل الخدمة التي يقدمها لهم بتخصيص قسم من دار السينما لرعاية الأطفال أثناء مشاهدة أهلهم الكبار للأفلام، فكانت النتيجة زيادة كبيرة في عدد الأشخاص المقبلين على دور السينما في أوروبا¹.

المطلب الثالث: دور تطبيق مبدأ مشاركة وتمكين العاملين في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة

يعتبر المورد البشري أهم عنصر يرهن نجاح المنظمة في تطبيقها لمنهج إداري تحوُّلي وشامل مثل إدارة الجودة الشاملة، والتي تتطلب ترسيخا لثقافة عمل الفريق الذي يحتاج إلى مناخ ثقة فيما بين العاملين، وبينهم وبين الإدارة، ولبناء هذه الثقة يجب أولا القضاء على أسباب الخوف تجاه الإدارة من إنتشار للسلبية والإشاعات، ثم منح الثقة للعاملين بإشراكهم في العمل والكف عن الممارسات السلطوية والعقابية تجاههم، وكذا تحميلهم المسؤولية مقابل منحهم السلطات والموارد الضرورية لها، والرفع من مستواهم وتطوير قدراتهم، إضافة إلى تشجيع حس الانتماء والولاء للمنظمة لديهم²، ويتعزز تحقيق ذلك من خلال³:

- تقدير قدرات العاملين وإشراكهم في رسم السياسات واتخاذ القرارات؛
- معرفة وجهة نظر كل فرد عامل بالمنظمة وأخذ بعين الاعتبار؛
- خلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة تسمح للعاملين بالتعبير عن أخطائهم ومحاولة الإبداع؛
- جعل العمل مكان للتنمية الشخصية والتعلم والتدريب واكتساب مهارات جديدة؛
- شحذ خبرات العاملين والعمل على تدريبهم وتحسين قدراتهم باستمرار؛
- جعل الرؤساء والمرؤوسين مسؤولين على حد السواء؛
- التركيز على مقارنة عمل الفريق،
- الإهتمام بسعادة العاملين في المنظمة وتحفيزهم ماديا ومعنويا.

المنظمة عند تطبيقها لمبدأ مشاركة وتمكين العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة تكون قد مهدت الطريق لتبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة من خلال مناخ الثقة السائد والفهم المتبادل فيما بين العاملين، وخاصة

¹ Kim Chan, Mauborgne Renee, **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**, Op.cit., p89.

² إدريس أوهلل، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-37 .

³ نفس المرجع السابق، ص ص 34-35.

بينهم وبين الإدارة، حيث تسهل ثقافة الثقة والإلتزام وتدفع العاملين بالمنظمة لتنفيذ الإستراتيجيات التي تم صياغتها بتعاون طوعي بعيدا عن الإرغام والإلزام.

ومن الأمثلة على ضرورة الثقة المتبادلة بين إدارة المنظمة وعاملها وأهمية تمكينهم وإشراكهم في قراراتها المتخذة وخاصة منها المرتبطة بمهام عملهم في تبني المنظمة للإستراتيجيات التنافسية الحديثة، نذكر تجربة الرائد العالمي في التزويد بالمبردات العاملة بالماء في الصناعات المعدنية وهي شركة "Lubber"، حيث أن هناك المئات من الأنواع المعقدة لهذه المبردات بسبب المعايير المختلفة لعمليات تصنيع المعادن، وبالتالي يعتبر اختيار وتجريب المبرد المناسب عملية دقيقة ومعقدة ومكلفة بالنسبة إلى الزبائن وإلى الشركة على حد سواء، وبهدف زيادة القيمة لدى الزبائن بإزالة التعقيد أثناء التجريب وتخفيض التكلفة اقترحت الشركة استراتيجية جديدة، فطورت باستخدام الذكاء الصناعي نظاما يخفض نسبة الفشل في اختيار المبرد من متوسط الصناعة البالغ 50% إلى أقل من 10% وأضافت إليه ميزات أخرى، وبالنسبة للشركة فقد أصبحت عمليات البيع أكثر بساطة، مما أعطى لممثليها في قسم المبيعات وقتا أطول للقيام بمبيعات أكثر، وخفض كلفة عملية البيع الواحدة¹.

ولكن هذا التحرك الاستراتيجي الذي من شأنه إبتكار القيمة كان فاشلا منذ البداية بسبب أن عمال المبيعات قاموا بمحاربتة، وذلك لأن عدم مشاركتهم في صياغة ووضع هذه الاستراتيجية وعدم إطلاعهم على المنطق وراء التغيير الاستراتيجي جعلهم يعتبرون هذا النظام تهديدا مباشرا لما يرون فيه أهم مساهماتهم في العمل، وهو التجريب والبحث للزبائن عن المبرد المناسب من بين القائمة الطويلة لأنواع المبردات، وهذا رغم كل الميزات الكثيرة التي منحها لهم هذا التغيير الإستراتيجي، مما جعلهم يعملون ضد هذا النظام الجديد بتعبيرهم للزبائن عن شكوكهم بفعاليتة، وهو ما أدى إلى فشل هذا النظام وبالتالي سحبه من السوق، لتسعى بعدها الشركة إلى إعادة بناء الثقة ومشاركة ممثلي المبيعات وباقي العاملين لديها فيما تقوم به وما تقرره².

المطلب الرابع: دور تطبيق مبدأ التحسين المستمر في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة

تقوم فلسفة التحسين المستمر في إطار إدارة الجودة الشاملة على جعل كل مظهر من مظاهر جميع العمليات التي تشكل نشاط المنظمة مطورا بدقة، وهذا التطوير والتحسين في عمليات المنظمة ينبغي أن يكون مستمرا ولا يجب أن يتوقف عند حد معين لأن هناك دائما فرص للتحسين يجب إستغلالها، ويتم ذلك ضمن

¹ تشان كيم، رينيه ماويرغن، مرجع سبق ذكره، ص 228.

² نفس المرجع السابق، ص ص 228-229.

نطاق النشاطات اليومية للمنظمة ومن طرف الأفراد المسؤولين عن هذه النشاطات، حيث المحصلة النهائية لهذه الفلسفة تتمثل في تطوير جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعميل لكسب ثقته ورضاه¹.

والتحسين المستمر يشمل كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات، إضافة إلى نقل المخرجات أو المنتجات إلى العميل، وقد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المدخلات، وزيادة في المخرجات، وتحسين في جودة المخرجات، وارتفاع في مستوى رضا العاملين بالمنظمة وكذا العملاء²، وهذا يعتبر الجوهر والأساس الذي تسعى المنظمة من خلال تبنيها للإستراتيجيات التنافسية الحديثة إلى الوصول إليه، وهو تحقيق ابتكار القيمة من خلال العمل على توفير المؤشرات الأربعة لها المتمثلة في حذف وتخفيض ما يمكنها من تخفيض التكاليف وإيجاد ورفع في ما يمكنها من الرفع في القيمة لدى العملاء، مما يسمح لها بتخفيض التكاليف التي تتقاسمها مع عملائها إضافة إلى الرفع من القيمة المقدمة لهم عبر المنتجات التي تقدمها لهم.

ومثلما تعتمد المنظمة على معطيات حقيقية لمعالجة الأخطاء والإختلالات للتحسين المستمر لأنشطتها، فإن إبتكار المنظمة للقيمة من خلال تبنيها للإستراتيجيات التنافسية الحديثة يعتمد بالدرجة الأولى على ما يتم رؤيته واختباره لإدراك الإختلالات ومعرفة أسبابها وإيجاد الحلول لها، وذلك بدل الإعتماد على الأرقام الكثيرة ومناقشتها أين تكون عملية التغيير والتحسين عملية تجريدية وبعيدة عن المسؤولين المباشرين عن العمليات والمنتجات وتطويرها³، ويتم هذا بطريقتين⁴:

- وضع الموظفين المسؤولين المباشرين عن العمليات والمنتجات وتطويرها وجها لوجه مع أسوأ المشكلات العملية، وعدم تركهم على مختلف مستوياتهم يعتمدون على الأرقام التي يعطيها لهم غيرهم، حيث أن هذه الأخيرة ليست لها الفعالية المتأتية من مراقبة المشكلات ومواجهتها على الميدان وإيجاد الحلول المناسبة لها؛

- الالتقاء مع العملاء المستائين والإصغاء إليهم والإستماع إلى آرائهم وشكاويهم، دون الإعتماد على استبيانات السوق لوحدها.

المطلب الخامس: دور تطبيق مبدأ إدارة العمليات في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة

تعتبر إدارة العمليات جزءا لا يتجزأ من إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة، حيث أن جودة منتجاتها ترتبط إرتباطا كبيرا بجودة عملياتها.

¹ سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال -قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي-، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 550.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 182.

³ تشان كيم، رينيه ماويرغن، مرجع سبق ذكره، ص 203.

⁴ نفس المرجع السابق، ص ص 204-206.

وتساهم إدارة المنظمة لعملياتها بكفاءة وفاعلية من منظور إدارة الجودة الشاملة في تبنيها للإستراتيجيات التنافسية الحديثة، حيث تساعد على تحقيق ابتكار القيمة من خلال العمل على توفير المؤشرات الأربعة التي تسمح لها بتخفيض التكاليف ورفع من القيمة المقدمة لمشتري منتجاتها، وذلك من خلال التنظيم السلس للعمليات وتقديم حلول مبتكرة بدءًا بالتصنيع وانتهاءً بالتوزيع.

شركة Ford الأمريكية عند إطلاقها لسيارتها التي سميتها "النموذج T"، لم تقم برفع أسعار سيارتها أو التخفيض من منفعة المشتري لتضمن هامش الربح الذي حددته، بل عمدت للبحث عن حلول خلاقة لتخفيض للتكاليف يصعب على المنافسين تحقيقه، حيث استطاعت أن تغير نظام الإنتاج القياسي والذي تصنع فيه السيارات يدويا من البداية حتى النهاية، وذلك بأن قدمت بديلا عنه حين قامت باختصار عمليات ومراحل الإنتاج بتغيير طريقة العمل عن طريق إدخال آلات جديدة إلى خط الإنتاج، والذي حل فيه كذلك محل الحرفيين المهرة عمال عاديون لا يحتاجون خبرة في هذا المجال ويتلخص عملهم في مهام صغيرة تنفذ بسرعة وبفعالية أكبر، مما أدى إلى تخفيض الزمن اللازم لإنتاج السيارة من 21 يوما إلى 4 أيام، وتخفيض ساعات العمل بنسبة 60%¹. وفي السياق ذاته استطاعت شركة الساعات السويسرية Swatch أن تصل إلى بنية تكاليف أقل من 30% من أي شركة ساعات أخرى في العالم، فقامت في البداية بالعمل على تحديد السعر الاستراتيجي لساعاتها، حيث كانت ساعات الكوارتز الدقيقة الرخيصة بسعر 75 دولار تقريبا تحتل السوق آتية من اليابان وهونغ كونغ، فتوصلت الشركة إلى سعر 40 دولار لساعاتها وهو سعر يسمح لها بتحقيق هامش الربح الذي حددته ويصعب على الشركات اليابانية وشركات هونغ كونغ تقليده، ويمكن الناس في نفس الوقت من شراء أكثر من ساعة كإضافة تكميلية للثياب الذين يرتدونها، وللوصول إلى السعر الذي استهدفته، قامت Swatch بإجراء تعديلات في المنتج وفي أساليب الإنتاج، فبدلا من استخدام المعادن التقليدية أو الجلد استخدمت مادة البلاستيك منخفضة التكلفة، كما قامت بتعديل تصميم الجهاز الداخلي للساعة بشكل جذري، فخفضت عدد القطع العاملة من 150 إلى 51 قطعة، كما طورت تقنيات تصنيع أبسط وأرخص، فبدلا من إحكام إغلاق الساعة بالأمواج فوق الصوتية استخدمت البراغي التي تعتبر أقل تكلفة، وبالتالي فإن هذه التعديلات في التصميم والتصنيع معا أدت إلى تخفيض أسعار ساعاتها تبعا لتخفيض تكاليف العمل من 30% إلى أقل من 10% من التكاليف الإجمالية².

¹ تشان كيم ورينيه ماورغن، مرجع سبق ذكره، ص179.

² Kim Chan, Renee Mauborgne, **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**, Expanded Edition, Op.cit., p162.

المطلب السادس: دور تطبيق مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة

يعتبر توطيد العلاقة مع الموردين مبدأ مهما من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث لم يعد اختيار الموردين والتعاقد معهم مبنيا فقط على البحث عن أفضل الموردين الذين يوفران للمنظمة مختلف احتياجاتها وبالمواصفات المطلوبة والكميات المناسبة وفي الوقت المناسب، بل أصبح يعتمد كذلك على الأداء الإجمالي للموردين والعلاقة التي تربطهم بالمنظمة ودعمهم لها ومساهماتهم في أنشطتها المختلفة، وتعتبر تجربة شركة Xenia الرائدة في صناعة المحولات الكهربائية عام 1992 من أحسن الأمثلة في هذا الموضوع، حيث بعد ما واجهته من منافسة شرسة مع منافسيها بجنوب شرق آسيا الذين أصبحوا يبيعون منتجات بنفس خصائص وجودة منتجاتها وبأسعار أقل من أسعارها، فقامت بالتركيز على مورديها، حيث بدأت بتخفيض عددهم من 4000 إلى 400 مورد فقط، ثم عملت على تبادل المعلومات والوصول لفهم مشترك لظروف المنافسة، كما أصبحت تشركهم في عمليات تصميم وتطوير منتجات، فكانت النتيجة انخفاض التكلفة بنسبة 50 %، مع تخفيض في مشاكل الجودة وتقليص في مدة التسليم والإنتاج وغيرها، وكل هذا في فترة لا تتجاوز ثلاث سنوات¹.

ويساهم توطيد المنظمة للعلاقة مع مورديها من منظور إدارة الجودة الشاملة في تبنيها للإستراتيجيات التنافسية الحديثة، حيث يساعد على تحقيق ابتكار القيمة من خلال العمل على توفير المؤشرات الأربعة لها التي تسمح لها بتخفيض التكاليف والرفع من القيمة المقدمة لمشتري منتجاتها كما يلي:

- تقديم الموردين معلومات للمنظمة حول ظروف ومستجدات الأسواق يسمح لها بالإطلاع على طرح موارد أو آلات وتقنيات إنتاج جديدة في السوق تتيح لها الرفع من القيمة الممنوحة لمشتري منتجاتها و/أو تخفيض تكاليف هذه المنتجات؛

- إشراك الموردين بما لديهم من خبرات في اتخاذ قرارات المنظمة وتقديمهم لمساعدات وخدمات فنية لها ومساهماتهم في تطوير منتجاتها يتيح لها المعرفة والقدرة على الرفع في بعض عناصر المنتجات التي ترفع القيمة لدى المشتري، وكذا إيجاد عناصر جديدة تمنح قيمة إضافية لهذا المشتري، كما يتيح لها المعرفة والقدرة على التخفيض في بعض عناصر المنتجات، والحذف النهائي لبعض عناصر المنتجات أو استبدالها بعناصر أقل تكلفة، مما ينتج عنه تخفيض في التكاليف الكلية لهذه المنتجات.

¹ معتصم دحو، تحديد الأوزان النسبية لمعايير انتقاء الموردين باستخدام أسلوب التحليل الهرمي، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 4، العدد 6، الجزائر، 2014، ص 151.

وقد يصل توطيد العلاقة مع الموردين إلى حد عقد شراكة معهم، وهي الطريقة تمكنهم من الحصول على احتياجاتهم بسرعة كبيرة وتكلفة أقل، إضافة إلى نقل خبراتهم لها، حيث أن شركة IKEA المصنعة للأثاث المنزلي عالي الجودة ومنخفض الأسعار يعود جزء كبير من قدرتها على تحقيق الكلفة المنخفضة إلى الشراكة، حيث تبحث عن أرخص الأسعار للمواد والإنتاج عبر الشراكة مع حوالي ألفين شركة مصنعة في أكثر من 50 دولة لتضمن أقل تكلفة وأسرع إنتاج لمنتجاتها التي وصلت إلى حوالي 20 ألف منتج¹.

¹ Kim Chan, Renee Mauborgne, **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**, Expanded Edition, Op.cit., p162.

خلاصة الفصل

إستعرضت الدراسة في هذا الفصل مختلف المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجيات التنافسية في منظمات الأعمال، بداية بتوضيح مفهوم وخصائص الاستراتيجية بشكل عام والإستراتيجيات التنافسية بشكل خاص، مروراً إلى المدخل التقليدي في التفكير الإستراتيجي التنافسي وما يميز المدخل الحديث في التفكير الإستراتيجي التنافسي عنه.

وبعد ذلك تعرضت الدراسة لمفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق كنموذج أعمال وإستراتيجية تنافسية أساسية في إطار المدخل الحديث في التفكير الإستراتيجي التنافسي، وما يميزها عن إستراتيجية المحيط الأحمر التي تمثل المدخل التقليدي في التفكير الإستراتيجي التنافسي، إضافة إلى توضيح مبدأ إبتكار القيمة الذي يعتبر حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق، وتوضيح مختلف الأدوات التحليلية وأطر العمل الكفيلة بتحقيق هذا المبدأ. كما تم كذلك شرح مختلف مبادئ صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق الفعالة والناجحة، ومختلف المبادئ الكفيلة بالتطبيق الصحيح لها بشكل يضمن لمنظمة الأعمال التي تطبقها التوسع والنمو المريح في نشاطها. وفي الجزء الأخير من هذا الفصل تم التطرق إلى الدور الذي يلعبه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من دعم للإدارة العليا وتوجه بالعميل ومشاركة وتمكين للعاملين وتحسين مستمر وإدارة للعمليات وتوطيد للعلاقة مع الموردين في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمات الأعمال.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مجمّع صيدال لصناعة الأدوية

تمهيد

بعد عرض الجزء النظري لدراسة المقاربات التي تربط تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمات الأعمال بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بها، سيتم في هذا الفصل إسقاط هذه المقاربات على واقع منظمات الأعمال الجزائرية التي تعاني من مشاكل عديدة، أهمها عدم قدرتها على مواجهة المنافسة العالمية، خاصة في ظل إنفتاح الجزائر على الأسواق العالمية وتخلى الدولة عن التدخل في شؤون منظمات الأعمال هذه.

وبمثل تطوير الصناعة الدوائية والإهتمام بها على وجه الخصوص تحديا كبيرا تواجهه الجزائر، نظرا لما تضمنه هذه الصناعة للمجتمع من إستقرار وصحة لأفراده وللإقتصاد من تنمية وإنتعاش، ويعتبر مجمع صيدال باعتباره منظمة الأعمال الرائدة في الإنتاج الوطني للأدوية من أهم الأقطاب التي من شأنها المساهمة في تطوير صناعة الدواء بالجزائر وإنعاشها.

وبذلك، يركز هذا الفصل على عرض نظرة عامة على المجمع الصناعي صيدال، وعلى تحليل وتشخيص واقعه ووضعياته ضمن صناعة الدواء عالميا ووطنيا، كما يتم التأكيد من خلاله على الدور الذي يلعبه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمات الأعمال.

المبحث الأول: تحليل الواقع والتشخيص الإستراتيجي لمجمّع صيدال

أدت التطورات والتحويلات الاقتصادية المتسارعة وزوال الحدود بين أسواق العالم بمنظمات الأعمال إلى إعادة النظر في المناهج والطرق التي تسير بها أعمالها لمواجهة المنافسة التي لم يعد هناك ما يحدها ويقف أمام إحتياجها لهذه الأسواق، ويعتبر مجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر واحدة من منظمات الأعمال هذه، ولهذا الغرض سيتم في هذا المبحث التعريف بالمجمع وتحليل واقع ممارسته لنشاطه، وكذا التشخيص الإستراتيجي له، إضافة لمختلف جهوده المبذولة لتحسين جودة منتجاته وعملياته وابتكار القيمة لعملائه بشكل يسمح له بإيجاد مكانة له في ظل الظروف التي يعرفها إقتصاد العالم عامة والصناعة الدوائية خاصة.

المطلب الأول: واقع الصناعة الدوائية عالميا ووطنيا

قبل تحليل وتشخيص واقع الصناعة الصيدلانية عامة والدوائية خاصة في الجزائر ينبغي أولا التطرق إلى واقع هذه الصناعة على مستوى العالم، إذ يعتبر السوق الجزائري واحدا من أسواق العالم، وبالتالي فهو جزء منها ويتأثر بما تتأثر به من ظروف.

أولا: ماهية الصناعة الدوائية وخصائصها

تعتبر المواد الصيدلانية وبالأخص الأدوية منتجات إستراتيجية وهامة، وهذا راجع للآثار التي يخلفها فقدانها أو نقصها على صحة أفراد المجتمعات، والمواد الصيدلانية هي تلك المواد الناتجة من الصناعة الصيدلانية نتيجة البحث المتواصل والتجارب الكيميائية والطبيعية، بالإضافة إلى ذلك الوصفات القديمة التي استعملها القدماء من أجل التداوي، فالمواد الصيدلانية تحتوي كل من الأدوية، والمتفاعلات البيولوجية، والمواد الكيميائية الخاصة بالعقاقير، والمواد المحضرة من قبل الصيدلي، وكل من أدوات ومواد التضميد، وغيرها من المواد المستعملة في الطب والبيطرة، وتعتبر الأدوية أهم المواد الصيدلانية والتي تعتبر ركيزة للمجتمع وضرورة لا يمكن التخلي عنها، والدواء يشمل كل مادة أو مجموعة مواد سواء كانت من أصل طبيعي أو كيميائي تستعمل في علاج أمراض الإنسان أو الكائنات الحية الأخرى، فهو كل مادة أو مجموعة مواد تعمل على المعالجة والشفاء من الأمراض، أو تسكين وتخفيف الآلام الناجمة عن مرض معين أو أي اضطراب فيزيولوجي، كذلك يعتبر من الأدوية كل مادة تستعمل للوقاية من الأمراض¹.

¹ حنان شناق، تأثير الإستثمارات الأجنبية في قطاع الأدوية على القطاع الجزائري - دراسة حالة شركة الكندي لصناعة الأدوية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص160.

ونظرا لتطور البحث وطرق الإنتاج في مجال الصناعة الدوائية أصبحت توجد عدة أنواع للأدوية¹:

أ- **الدواء المبتكر**: وهو الدواء الذي قدمت له أول رخصة ليطرح في السوق لترسيخ واثبات فعاليته وجودته، ولا يمكن إعتبار الأدوية التي سوت لسنوات عديدة كأدوية مبتكرة؛

ب- **الدواء بشهادة المؤهلات**: أو الدواء بالمرجعية، وهو الدواء الجديد الذي يمكن أن يعوض مكان دواء آخر في العلاج، لأنه له نفس التأثير والفعالية نظرا لتشابه محتوياتهما، وهو دواء مبتكر بالنظر لفعاليته وجودته المسجلة، وإذا كان الدواء المبتكر غير متوفر فإن أول دواء يمكن أن يعوضه في السوق يمكن أن يسمى دواءً بالمرجعية؛

ج- **الدواء الأصلي**: والأدوية الأصلية هي تلك الأدوية التي تشبع حاجات أغلبية المستهلكين بهدف العلاج الصحي، والتي يجب أن تكون متوفرة في كل لحظة وبكميات كافية، تحت الشكل الصيدلاني المخصص، مع العلم أن هذه الأدوية براءة اختراعها لم تدخل في الميدان العمومي بعد وما تزال محمية قانونياً؛

د- **الدواء الجنيس**: والأدوية الجنيسة عبارة عن نسخة للأدوية الأصلية التي يمكن الحصول عليها بعد دخول براءة الإختراع في الميدان العمومي عند نهاية المدة القانونية لحمايتها، ويسمح هذا النوع من الأدوية للمنتجين بتوفير النفقات التي من المفروض أن توجه إلى البحث والتطوير في مجال الأدوية الجديدة، وبالتالي بيعها بأسعار معقولة، حيث تباع بثمن يقل عن ثمن الدواء الأصلي بنسبة تتراوح من 15% إلى 30%.
وتتمثل أبرز خصائص الصناعة الدوائية فيما يلي²:

1- أنها صناعة كثيفة رأس المال، وأيضا كثيفة التكنولوجيا، حيث نجد أن الشركات الدوائية العملاقة لديها رأس مال ضخمة وتحتكر التكنولوجيا من خلال الابتكارات والاختراعات؛

2- أنها صناعة تعتمد على التخصص والمهارات الراقية والخبرات المتراكمة، فبعض الشركات الدوائية تتخصص في تصنيع أدوية لا تستطيع شركات أخرى منافستها عليها، بينما توجد شركات تنتج لشريحة معينة من السوق، وهناك شركات لا تصنع إلا الأدوية غالية الثمن مثل أدوية الأمراض المزمنة؛

3- أنها صناعة تشتد فيها المنافسة باعتبارها صناعة مربحة وتثير رغبة الآخرين بالدخول إلى أسواقها، رغم أنها مسيطر عليها من قبل عدد قليل من الشركات؛

4- تتمتع الصناعة الدوائية بأنظمة توزيع ديناميكية، كما أنها تعتمد كثيرا على العلاقات المتنامية بينها وبين شبكة تجارة الأدوية، حيث يساهم التوزيع في إيصال المنتجات إلى المنتفع النهائي بفاعلية وكفاءة عاليتين؛

¹ حنان شناق، مرجع سبق ذكره، ص ص 162-163.

² بشير العلاق، التسويق الصيدلاني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 29-30.

5- تتمتع الصناعة الدوائية بمعدلات إنتاجية عالية يصاحبها تقليص للتكاليف واستراتيجيات تسويقية هجومية. وتعتبر الصناعة الدوائية في غاية الأهمية بالنسبة للسكان والاقتصاد ككل، فالصناعة الدوائية تحتل مكانة مهمة فيما يخص صحة السكان، لأن استهلاك الأدوية له دور في انخفاض نسبة الوفيات خاصة الأطفال منهم، وارتفاع أمل الحياة عند ولادتهم، ومن خلال تطور كل من الطب والصناعة الدوائية تمكنت الدول المتطورة من القضاء على الأوبئة، وضمان الشفاء التام أو الجزئي من الأمراض المعدية والأمراض الناتجة عن الميكروبات والفيروسات، كما تمكنت من تخفيض آلام و معانات المرضى المصابين بالأمراض الناتجة عن خلل في الجينات، ومن خلال تطور الصناعة الدوائية أصبح بإمكان الكثير من المصابين بالأمراض المزمنة العيش حياة طبيعية إلى حد ما والأمل في حياة أطول، وذلك بسبب إكتشاف أدوية فعالة لعلاج هذه الأمراض، والحالة الصحية الجيدة للسكان الناتجة عن تطور الصناعة الدوائية يصاحبها تطور ونمو إقتصادي مهم نتيجة الارتفاع في جودة العمل، لأن تدهور مستوى الصحة سيؤدي إلى تقليل ساعات العمل وانخفاض المردودية و يؤثر سلبا على نوعية العمل وجودته، وبالتالي يؤثر سلبا على سيورة الاقتصاد ككل¹.

ثانيا: واقع الصناعة الدوائية على مستوى العالم

ترتبط الصناعة الصيدلانية بعدة عوامل مثل القوانين الصحية، وتحديد الأسعار، والتعويض عن طريق الضمان الاجتماعي وغيرها، ونظراً لارتفاع طلب المنتجات الصيدلانية أكثر فأكثر وثبات أسعارها تعرف هذه الصناعة نمواً سنوياً مستمرا، غير أنها تبقى أقل كثافة بالمقارنة مع غيرها من كبرى الصناعات، ومنذ بداية التسعينيات عرفت الصناعة الصيدلانية حركة اقتراب أكبر للمجمعات الصيدلانية العالمية التي تحتكر وتسيطر على السوق الصيدلانية العالمية، والتي تعرف كثرة الاندماجات والإقتناءات بين الشركات، نظرا لتحملها تكاليف باهظة لبحث وتطوير المنتجات الجديدة، ومواجهة مدة انتهاء براءات الاختراع، والحصول على تكنولوجيات جديدة، وتنوع منتجاتها واكتساب قوة بيع وإنشاء مصانع جديدة في الدول الأجنبية لكي يكون لها وجود أقوى في الأسواق²، فالإنتاج العالمي للأدوية بقي مركزاً في أيدي بلدان قليلة أبرزها الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا التي تسيطر على أكثر من نصف الإنتاج العالمي، والجدول 08 يوضح لنا حصص السوق لأكبر المجمعات الصيدلانية العالمية لسنة 2019.

¹ مريم قلال، كيفية ترويج الأدوية في الجزائر - دراسة حالة "مجمع صيدال"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014، ص ص 95-96.

² ليندة دحمان، التسويق الصيدلاني - حالة مجمع "صيدال"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010، ص ص 15-16.

الجدول 08: حصص السوق لأكبر المجمعات الصيدلانية العالمية لسنة 2019

المجموع الصيدلاني	البلد	رقم الأعمال (ملايير الدولارات)	الحصة السوقية
JOHNSON & JOHNSON	الولايات المتحدة الأمريكية	53,5	5,1 %
NOVARTIS	سويسرا	51,1	4,9 %
ROCHE	سويسرا	47,2	4,5 %
PFIZER	الولايات المتحدة الأمريكية	46,6	4,4 %
MERCK & CO	الولايات المتحدة الأمريكية	43,4	4,2 %
ABBVIE	الولايات المتحدة الأمريكية	40,8	3,9 %
SANOFI	فرنسا	40,6	3,9 %
GLAXOSMITHKLINE	بريطانيا	39,5	3,8 %
BMS	الولايات المتحدة الأمريكية	37,1	3,5 %
LILLY	الولايات المتحدة الأمريكية	31,2	3 %
العشر مجمعات صيدلانية الأولى	/	431	41,2 %

Source: Le Top 10 mondial des laboratoires pharmaceutiques en 2019, consulté le 11/09/2020 sur Mypharma Editions: <https://www.mypharma-editions.com/le-top-10-mondial-des-laboratoires-pharmaceutiques-en-2019>

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن هناك سيطرة وهيمنة لعدد قليل من المجمعات والمخابر الصيدلانية في السوق العالمية، وهي من الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا، وغطت العشر مجمعات الأولى وحدها ما نسبته 41,2 % من السوق العالمية.

ونذكر أنه أصبح العديد من المرضى يطلبون من الأطباء والصيدالين بأن يتم وصف وصرف العلاج من ضمن قائمة الأدوية الجنيسة المتوفرة لعلاج الأمراض، وذلك من أجل التوفير في التكلفة، حيث يمكن أن توفر الأدوية الجنيسة ما نسبته من 30% إلى 80% من سعر الدواء الأصلي، وهو أيضا توجه شركات التأمين والرعاية الصحية للتحكم في ارتفاع فاتورات العلاج، كما أن الأطباء أصبحوا أكثر تقبلا لصرف الأدوية الجنيسة، ومن جهتها قامت الحكومة الأمريكية وإدارة الدواء والغذاء بالتصريح بأن الأدوية الجنيسة تلعب دورًا مهمًا في جعل المواطنين الأمريكيين لديهم قدرة على شراء الأدوية التي يحتاجونها، وقد ضمنت التشريعات أن يتم فحص الأدوية الجنيسة والتأكد من مطابقتها للأدوية الأصلية بحيث تحتوي نفس المادة الفعالة وتكون على نفس الدرجة من الفعالية والأمان¹.

¹ ليندة دهمان، مرجع سبق ذكره، ص 25.

ومن التوجهات الجديدة في الصناعة الدوائية قيام شركات صيدلانية عملاقة بعمل شركة فرعية باسم مختلف عن الشركة الأم وتكون متخصصة في صناعة الأدوية الجينية والتي انتهت مدة احتكار تصنيعها من قبل الشركة المخترعة الأصلية، وبذلك تكون هذه الشركات العملاقة قد دخلت أسواق الصناعة الجينية باسم مختلف بحيث لا تؤثر على إدراك الأطباء والمرضى لقيمة الاسم الأصلي، وفي نفس الوقت تكون قد حققت أرباح من هذه الصناعة الجينية التي لا تتطلب أبحاث تطوير مكلفة، ومن الطرق المعروفة أيضا لدخول الشركات العملاقة أسواق الأدوية الجينية بأن تقوم بشراء واستملاك شركات معروفة في مجال تصنيع الأدوية الجينية كما فعلت على سبيل المثال شركة نوفارتيس Novartis السويسرية العملاقة باستملاك شركة بيوشيمي Biochemi النمساوية والتي اشتهرت بتصنيع الأدوية الجينية ولكن بطرق مبتكرة تنافس فيها الأصناف الأصلية للشركات المخترعة للتركيب العلمية¹.

ثالثا: واقع الصناعة الدوائية في الجزائر

عرف القطاع الصيدلاني بشكل عام والصناعة الدوائية بشكل خاص، تغييرات وتطورات عميقة وذلك منذ بداية الإنفتاح الإقتصادي وتنفيذ الإصلاحات المتعلقة بالتحريك التجاري التي شرعت فيها السلطات العمومية منذ سنة 1990، حيث مرّ القطاع الصيدلاني الجزائري بمرحلتين أساسيتين؛ مرحلة ما بعد الإستقلال وهي فترة الإحتكار الوطني، ومرحلة ما بعد التحريك الإقتصادي التي تميزت بإنفتاح خارجي مهم وإطلاق للإستثمار الوطني والأجنبي، وذلك على إثر إصدار قانون النقد والقرض سنة 1990 والذي أدى إلى انقطاع جذري مع النظام الإقتصادي الموجه ووضع نهاية لإحتكار الدولة فيما يخص التجارة الخارجية، وأهم ما يميز المرحلتين يتمثل في²:

1- مرحلة ما بعد الإستقلال (1962-1990):

خلال الفترة الإستعمارية، كانت صناعة المنتوجات الصيدلانية في الجزائر محصورة على مؤسسة واحدة وهي Biotic التي أنشأت عام 1952، ومباشرة بعد الإستقلال تمّ إنشاء مؤسسة Pharmal سنة 1962، وفي سنة 1963 تمّ تأسيس الصيدلية المركزية الجزائرية PCA وهي مؤسسة عمومية تقوم بالإشراف على مجمل قطاع توزيع الأدوية، وتم ضم وحدتي الإنتاج Biotic و Pharmal إلى هذه الأخيرة إبتداء من سنة 1965، ليتم أيضا ضم وحدة الحراش لصناعة الأدوية في سنة 1972، وبهذا أصبحت الصيدلية المركزية تحتكر إستيراد الأدوية وأصبحت المسؤولة على نشاطات إنتاج وبيع وتوزيع الأدوية على المستشفيات والصيدليات العمومية والخاصة.

¹ ليندة دهمان، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² لامية المكرطار، تشخيص سوق الدواء في الجزائر، مجلة الإبداع لجامعة البليدة، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2018، ص ص 128-129.

وخلال فترة السبعينات تمّ إطلاق مشاريع صناعية جديدة من بينها مركب المضادات الحيوية بالمدينة الذي أشرفت على إنجازها الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية SNIC، كما تمّ إنشاء شركة Socothyd المنتجة للمستهلكات الطبية والضمادات، وكذا الإعلان عن مشروع "معهد باستور".

أما فترة الثمانينات فقد تميّزت بمجموعة من الإصلاحات تهدف إلى "إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات" والتي كانت أهم قراراتها الفصل بين وظيفتي الإنتاج والبيع، ففي ظل هذا التعديل تمّ:

- إعادة تنظيم الصيدلية المركزية في شكل ثلاثة مؤسسات جهوية للإستيراد والبيع والتوزيع هي: مؤسسة استيراد وتوزيع الأدوية للغرب ENOPHARM (مقرها وهران)، مؤسسة استيراد وتوزيع الأدوية للوسط ENAPHARM (مقرها الجزائر)، مؤسسة استيراد وتوزيع الأدوية للشرق ENCOPHARM (مقرها قسنطينة)، كما تقوم كل من هذه المؤسسات الثلاثة بتغطية المنطقة الجنوبية للبلد وفقا لتقسيم إقليمي مسبق، وأصبحت تحتكر إستيراد المنتجات الصيدلانية من خلال التعاقد مباشرة مع شركاء أجنبية تحت سلطة وزارة الصحة؛

- إنشاء مؤسسة لإستيراد وتوزيع الأجهزة الطبية ENEMEDI؛

- إنشاء مؤسسة Saidal لإنتاج الأدوية سنة 1982، والتي إستحوذت بعدها على كل من المؤسستين المنتجين Biotoc و Pharmal وكذا على مركب إنتاج المضادات الحيوية بالمدينة.

ورغم الإستثمارات الهامة والمجهودات المبذولة من طرف الدولة في هذه الفترة، إلا أن القطاع الصيدلاني الوطني لم يتمكن من تطوير قدراته بطريقة متسقة، فسياسة الإحتكار الوطني وسياسة الإقتصاد الموجه، أدت إلى إعاقة وتعطيل الإنتاج الوطني، وبالتالي العجز في مواجهة الطلب المتزايد على الأدوية، ومن ثمّ اللجوء إلى الإستيراد.

2- مرحلة ما بعد التحرير الإقتصادي (بعد 1990):

شهدت هذه الفترة تغييرات عميقة جراء التحرير الإقتصادي وإلغاء الإحتكار العمومي للتجارة الخارجية، فصدور القانون 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض فتح للقطاع الوطني الخاص والأجنبي مجال إستيراد وتوزيع وكذا إنتاج الأدوية، وأدرج مفهوم الوكيل وهو متعامل خاص ملزم بإنشاء وحدات إنتاجية محلية بعد سنتين من منحه رخصة إستيراد للأدوية، وهذا ما سمح لعدد كبير من الخواص المحليين والأجانب بإقتحام السوق الصيدلاني الجزائري، حيث أن أول اعتماد منح في هذا المجال كان في سنة 1991 لشركة LPA أي المخبر الصيدلاني الجزائري التي تعتبر أكبر مستورد جزائري للأدوية في القطاع الخاص تساهم فيها مخابر صيدلانية أجنبية على غرار LDP (فرنسا)، SANOFI (فرنسا)، BIOCHEMIE (النمسا)،

BEECHAM –SMITHKLINE (بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية)، ولقد عرفت هذه الشركة تطوّراً ونموً سريعاً، حيث إرتفعت حصتها في الإستيراد بين 1991-1992 من 9,9% إلى 21,5% .

في نفس الفترة عرف القطاع العام تغيرات هامة، حيث أصبحت مؤسسات التّوزيع الثلاثة تعاني بفعل الأزمة الإقتصادية من منافسة شديدة وصعوبات مالية كبيرة، ممّا أدّى إلى حلّها سنة 1997، وكان الوضع نفسه بالنسبة لمؤسسة ENEMEDI، وقد تم في هذه المرحلة إعتقاد مخطط تنظيمي جديد مع إنشاء الصيدلية المركزية للمستشفيات PCH المسؤولة عن تموين وتوزيع الأدوية والعتاد الطبي الجراحي على مؤسسات القطاع الصحي العام، وكذا إنشاء مؤسسات جديدة تمثلت في: SIMEDAL المتخصصة في مجال الإستيراد، و DIGROMED المتخصصة في مجال التموين بالجملة، و ENDIMED للتموين بالتجزئة.

وفي سنة 1998 وبعد حل مؤسسات التّوزيع الوطنية الثلاثة وضّمّها لمؤسسة صيدال، أصبحت هذه الأخيرة المنتج الرئيسي للمنتجات الصيدلانية الوطنية، كما تمّ في نفس السنة تحويلها إلى مجمّع صناعي، يتدخل إلى جانبها متعاملين أساسيين في مجال الأدوية هما معهد باستور ومؤسسة سوكويد المنتجة للمستهلكات الطبية والضّمادات، كما دخل الجمع لبورصة القيم المنقولة بالجزائر في نفس الفترة، أما بالنسبة لصناعة الأدوية في القطاع الخاص، ففي سنة 1999 تمّ تسجيل 31 مؤسسة في هذا المجال، 18 منها متخصصة في صناعة الأدوية و 13 متخصصة في التعبئة والتغليف إلى جانب المخبر الصيدلاني LPA والذي يحتوي على 04 وحدات إنتاجية.

تحرير القطاع الصيدلاني والذي كانت أبرز أهدافه عقد شراكات مع مخابر الدواء الأجنبية والإنتتاح على الأسواق الخارجية وتسهيل إجراءات الاستثمار الوطني والأجنبي في مجال الصناعة الدوائية، أحدث تغييراً سريعاً وفعالاً في تنظيم جميع الأنشطة التجارية، لكن دون أن يكون لديه تأثير كبير على وظيفة الإنتاج، فمقارنة بكل من الإستيراد والتعبئة والتوزيع، بقي الأداء الإنتاجي ضعيفاً خاصة بالنسبة للقطاع الخاص.

ويمكن تلخيص أهم مميزات السوق الجزائرية الحالية للأدوية فيما يلي¹:

- تعتبر السوق الجزائرية للأدوية حالياً أكبر سوق للأدوية في إفريقيا، بقيمة إستهلاك وصلت إلى نحو 3.7 مليار دولار خلال سنة 2019، والتي تمثل حوالي 0,35% من السوق العالمية؛

¹ إعتقاداً على:

- أحمد محسن، رغم ازدهار القطاع.. لماذا لا تنتهي أزمة نقص الدواء في الجزائر؟، 2020/07/19، نقلا عن "ساسة بوست":

<https://www.sasapost.com/algerias-drug-crisis-2019/>

- **Secteur de santé**, consulté le 19/07/2020 sur Agence Nationale de Développement de l'Investissement: <http://www.andi.dz/index.php/fr/secteur-de-sante>

- تعد صناعة الأدوية واحدة من أكثر الصناعات التحويلية ديناميكية في الجزائر، حيث تتميز هذه السوق بالنمو المستمر، إذ تعرف نموا سنويا بنسبة متوسطة قدرها 10% في السنوات الأخيرة، وتساهم بعض العوامل مثل توسع الطبقة المتوسطة وتزايد عدد السكان في زيادة الطلب وبالتالي توفر فرص استثمار طويلة الأجل؛
- يعتبر مجمع صيدال المملوك للدولة هو المنتج الرئيسي، ويمتلك ستة مصانع تقع في الجزائر، بالإضافة إلى حوالي 80 مصنعا محليا وأجنبيا يعملون في هذه الصناعة عام 2018، كما أن هناك أكثر من 110 مشروعا لتوسيع أو إنشاء منشآت لصناعة الدواء؛
- الإنتاج المحلي للأدوية يقتصر على عدد محدود من قائمة الأدوية المستعملة في الطب، وأغلب الأدوية المصنعة محليا هي أدوية جينية؛
- لا يزال عرض الأدوية المنتجة محليا لا يغطي الطلب المحلي بالكامل، وذلك رغم الاستثمارات الكبيرة التي أطلقتها الحكومة والقيود التي فرضتها على استيراد السلع التي يمكن إنتاجها محليا، مما ساهم في نمو الإنتاج الوطني بسرعة، وأدى إلى رفع مستويات الاكتفاء الذاتي، وبالتالي تقليص فاتورة الأدوية المستوردة من جهة وضمان التغطية الصحية الشاملة بتكاليف أقل من جهة أخرى، ففي عام 2018 نجح الإنتاج المحلي في توفير حوالي 47% من الطلب المحلي على الأدوية في الجزائر مقابل 25% في عام 2008، وتهدف الحكومة إلى زيادة هذه النسبة عن طريق استقطاب القطاع للمزيد من المستثمرين المحليين والأجانب.

المطلب الثاني: التعريف بمجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال المؤسسة الوطنية المنبثقة عن إعادة الهيكلة للصيدلية المركزية نموذجاً لمستقبل صناعة الدواء في الجزائر باعتبارها التواجد العمومي الوحيد في سوق الدواء الجزائري.

أولاً: نشأة وتطور مجمع صيدال

تأثر مجمع صيدال بالتحويلات والإصلاحات التي عرفها الإقتصاد الجزائري عامة والصناعة الصيدلانية في الجزائر خاصة، ويمكن تلخيص أهم المحطات التي مر بها مجمع صيدال فيما يلي¹:

¹ اعتماداً على:

- سامية حول، التسويق والمزايا التنافسية - دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص ص 347-348.

- تاريخ صيدال، 2020/06/20، نقلا عن المجمع الصناعي صيدال:
<https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/historique>

- أنشأت صيدال في 1982 عقب إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية، حيث ضمت المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني مصانع الحراش والدار البيضاء وحسر قسنطينة، وفي سنة 1984 تغير اسمها لتصبح تحت تسمية "صيدال SAIDAL"؛
- حوّل إليها في سنة 1988 مركب المضادات الحيوية بالمدينة الذي كان تحت وصاية الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية؛
- في سنة 1989 أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتميز باستقلالية التسيير، وذلك تطبيقا لسياسة استقلالية المؤسسات، وتم بموجب ذلك تحويل رأسمالها إلى أسهم وأصبحت مؤسسة وطنية ذات أسهم؛
- في سنة 1993 وفي إطار الإصلاح المالي للمؤسسات القطاع العمومي، تم إضفاء تعديلات على القانون الأساسي للشركة، حيث تحملت الدولة جميع ديون وخسائر صيدال من جهة، ومن جهة أخرى سمح لها بالمشاركة في كل عملية صناعية أو تجارية عن طريق إنشاء شركات جديدة أو فروع تابعة لها؛
- واستنادا لمخطط إعادة الهيكلة الصناعية في بداية سنة 1997 والذي تم بموجبه تقييم المؤسسة بتشخيصها داخليا وخارجيا، تحولت المؤسسة إلى "المجمع الصناعي صيدال"، وكان الهدف من هذه الهيكلة تمكين المجمع من البحث في مجال الطب البشري والبيطري، بالإضافة إلى لامركزية القرارات، حيث طرأت أولى التحولات على الصعيد التنظيمي الذي كان مركزيا في السابق، وتم إعادة تنظيم المؤسسة إلى ثلاث فروع هي Biotic و Antibiotical و Pharmal وهذا ما يسمى بالتنظيم الأفقي، بينما تم إحداث تنظيم عمودي بالشراكة مع الأجانب من الشركات العالمية؛
- في مارس 1999 وبعد أن قرر المجلس الإداري فتح 20% من رأسماله للمساهمين الخواص، دخل مجمع صيدال بورصة الجزائر وقدرت قيمة السهم الواحد بـ 800 دج وكانت أول تسعيرة لأسهم المجمع؛
- في سنة 2006 تم اختيار المجمع الصناعي صيدال مع 54 مؤسسة أخرى من بين 145 مؤسسة كبرى من أجل خصوصتها واستكمال فتح رأسمالها والبحث عن شريك استراتيجي بهدف تحسين قدرتها التنافسية؛
- في سنة 2009 رفعت صيدال من حصتها في رأسمال سوميدال إلى حدود 59%؛
- في سنة 2010 قامت بشراء 20% من رأسمال شركة إيبيرال كما رفعت من حصتها في رأسمال شركة "تافكو" من 38.75% إلى 44.51%؛
- في سنة 2011 رفعت صيدال حصتها في رأسمال إيبيرال إلى حدود 60%؛

- في جانفي 2014 شرع مجمع صيدال في إدماج فروع الآتي ذكرها عن طريق الامتصاص: أنتيبوتيكال، فارمال وبيوتيك.

ومن خلال مسيرته، تمكن صيدال من تحقيق نتائج هامة والاستمرار في نشاطه بتطور ملحوظ على المستوى الوطني والمغربي والإفريقي وفي حوض البحر الأبيض المتوسط.

ثانيا: مهام وأهداف مجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال مؤسسة ذات أسهم يقدر رأسمالها بـ 2.500.000.000 دج، 80% من رأسمال صيدال ملك للدولة و الـ 20 % المتبقية قد تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص، وتمثل المهمة الرئيسية له في تطوير وإنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للإستطباب البشري¹، ويمكن تلخيص المهام الأساسية للمجمع فيما يلي²:

- إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء ومنتجات التعبئة والتغليف؛
 - إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية؛
 - الاهتمام أكثر بالمهام التجارية والتوزيع والتسويق لمنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية والسعي لاختراق الأسواق الدولية؛
 - تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء؛
 - القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجنيصة.
- أما الأهداف الإستراتيجية لمجمع صيدال فتتمثل في الآتي³:
- تحقيق الأمن الدوائي للجزائر؛
 - ضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي، وكذا اختراق السوق العالمية؛
 - الإرضاء الكلي والدائم للعميل وهذا بوضع سياسة لتسيير الجودة؛
 - تنويع قائمة المنتجات خاصة الأدوية الجنيصة، وذلك بالإعتماد أساسا على البحث والتطوير؛
 - تطوير الشراكة من خلال مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالمية سواء عن طريق عقود شراكة أو اتفاقيات التصنيع؛

¹ من نحن؟، 2020/06/15، نقلا عن المجمع الصناعي صيدال:

<https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/qui-sommes-nous>

² سامية لحول، مرجع سبق ذكره، ص 348.

³ نفس المرجع السابق، ص 349.

- الحفاظ والرفع من حصص السوق الوطنية لضمان استمرارية المجمع الذي يضمن له الدخول إلى الأسواق الخارجية والبحث الدائم على النمو الاقتصادي والمالي؛
- تقليص فاتورة استيراد الجزائر للأدوية؛
- الأخذ في الاعتبار انشغالات الصحة العمومية الوطنية.

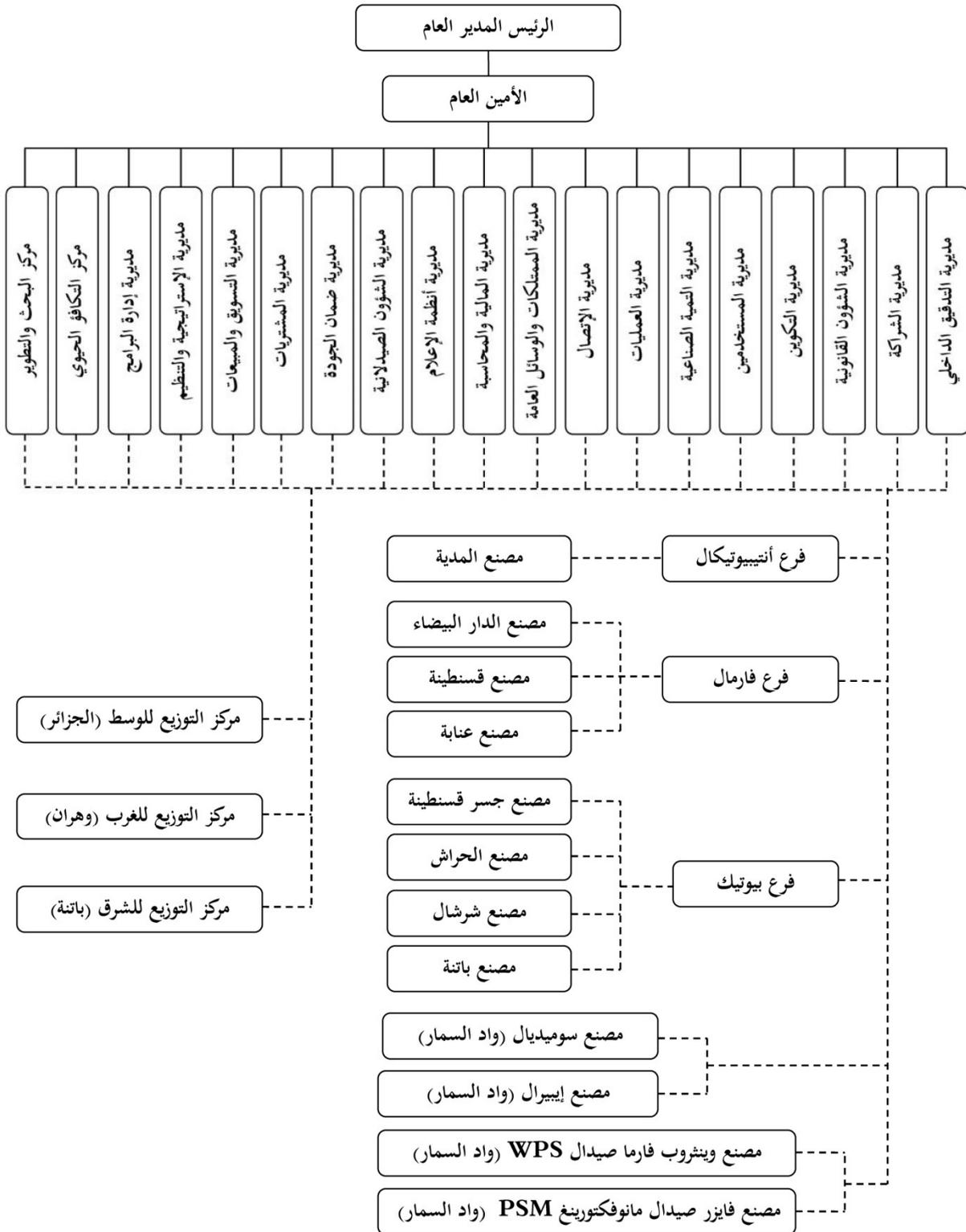
ويطمح مجمع صيدال الذي يعتبر فاعلا أساسيا وأداة لتحقيق السياسة الوطنية للصحة العمومية، إلى تعزيز مكانته كرائد في سوق الدواء حتى يصبح مرجعا في محيط تنافسي منفتح على التكنولوجيات الحديثة والابتكارات، كما يعمل من أجل الحفاظ على صورته وضمان ديمومته، وتعتبر الجودة في إستراتيجية المجمع المحور الأساسي الذي يربط بين جميع الإجراءات الإدارية لضمان طرح منتجات تتوافق مع المتطلبات القانونية لا سيما من حيث السلامة والأمن والفعالية، وكذا إرضاء العملاء، كما أن متابعة أهداف المجمع تتم مع المراعاة المستمرة للقيم والمكونات الأساسية لمسؤوليته المجتمعية والمتمثلة في: النزاهة، الشفافية، المصداقية، المساءلة، التضامن الاجتماعي، والشراكة¹.

ثالثا: التنظيم العام لمجمع صيدال

من أجل التكيف مع المحيط التنافسي الذي ينشط فيه مجمع صيدال والتجاوب مع التطورات الراهنة والمستمرة في سوق الدواء، قام المجمع بإعادة هيكلة ووضع مخطط تنظيمي يتناسب مع هذه المتطلبات، كما هو موضح في الشكل 31.

¹ جودة منتجاتنا هي مركز اهتمامنا، 20/06/2020، نقلا عن المجمع الصناعي صيدال: <https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/notre-politique-qualite>

الشكل 31: الهيكل التنظيمي لمجمّع صيدال



المصدر: وثائق داخلية لمجمّع صيدال.

مثلما هو موضح في الشكل السابق، يشمل الهيكل التنظيمي لمجمّع صيدال الإدارة العامة للمجمّع والمديريات ومركز التكافؤ الحيوي ومركز البحث والتطوير التي تعمل تحت إشراف كل من الرئيس المدير العام

والأمين العام، وتشرف بدورها على فروع ومصانع الإنتاج المملوكة للمجمع، إضافة إلى المصانع التي يساهم فيها المجمع، وكذا مراكز التوزيع الثلاثة، ويتكون الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال مما يلي¹:

1- الرئيس المدير العام: يوجد في أعلى هرم المجمع وهو الذي يباشر عملية تسييره، إذ يقوم بإعطاء التعليمات والقرارات إلى المديرين المركزيين ويقوم بالاجتماع معهم للنظر في التطورات الجارية على مستوى المجمع، كما يجتمع الرئيس المدير العام بمجلس الإدارة حسب الضرورة الملحة لدراسة المشاكل والحلول المترتبة عن سير المجمع، ومن بين مهام الرئيس المدير العام وضع السياسة العامة للمجمع، وتحديد الإستراتيجية الشاملة له، إضافة إلى تمثيل المجمع داخليا وخارجيا.

2- الأمين العام: يمثل الهيئة الاستشارية التي تتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات، ويعتبر كمحرك للمجمع حيث لديه صلاحيات خاصة بالتسيير الداخلي له؛

3- المصالح الوظيفية: وتمثل في المديريات والمراكز التالية:

- **مديرية التدقيق الداخلي:** تتمثل مهمتها أساسا في مراقبة التسيير والمراجعة الداخلية لجميع حسابات المجمع وكذا عمليات التحليل المالي؛

- **مديرية الشراكة:** تهتم بالاستثمار في مجال الشراكة سواء مع المحليين أو الأجانب من أجل تعزيز المكانة الدولية للمجمع في الأسواق العالمية؛

- **مديرية الشؤون القانونية:** تهتم بكل القضايا القانونية التي تم المجمع، وضمان المساعدة القانونية لجميع هيكله، إضافة إلى إعداد النصوص التنظيمية والقانونية التي تساهم في تنفيذ برامج العمل، ومتابعة مختلف النزاعات التي يكون المجمع طرفا فيها؛

- **مديرية التكوين:** مهمتها إعداد الاحتياجات التكوينية ووضع وتنفيذ برامج تكوين الأفراد العاملين والمخصصة لتنمية معارفهم وتحسين مستوياتهم؛

- **مديرية المستخدمين:** وهي التي تتولى تسيير الموارد البشرية، وتعتبر من أهم المديريات في المجمع كونها همزة وصل بين إدارة المجمع والأفراد العاملين من جهة، وبين الإدارة والنقابة من جهة أخرى، ولم تعد مديرية الموارد البشرية مسؤولة عن الأعمال الروتينية فقط، كضبط تعداد المستخدمين وتصرفاتهم وحفظ الملفات والسجلات

¹ اعتمادا على:

- وثائق داخلية لمجمع صيدال.

- التنظيم، 2020/06/22، نقلا عن المجمع الصناعي صيدال:

<https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>

الخاصة بالأفراد، بل أصبحت تعنى باستقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية وتسيير الأجور وتطوير الموارد البشرية، والتكوين، وتقييم الأداء، وغيرها؛

- **مديرية التطوير الصناعي:** مهمتها السهر على تطوير أساليب الإنتاج بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة والشراكة مع المخابر ومراكز البحث العالمية،

- **مديرية العمليات:** مهمتها التنسيق بين مختلف الوحدات والمصانع الإنتاجية للمجمع، ولها علاقة مع مديرية المشتريات ومديرية التسويق والمبيعات باعتبارها المكلفة بكل عمليات الإمداد واللوجيستيك من استقبال للمواد الأولية والإنتاج والتوزيع بالنسبة لكل المصانع الإنتاجية للمجمع؛

- **مديرية الإتصال:** تقوم بإعداد الخطط والسياسات في مجال أنظمة الإعلام الآلي، كما تسهر على برمجة الوثائق وصيانة الهيكل القاعدي للمعالجة والاتصال وربط مختلف الوحدات التنظيمية بشبكة الاتصالات عبر الانترنت والانترنيت لتسهيل وصول المعلومات وفق الهيكل التنظيمي؛

- **مديرية الممتلكات والوسائل العامة:** مهمتها تسيير الوسائل المالية والمادية، وإعداد تقديرات ميزانية المجمع، كما تعمل على تطبيق الميزانيات الممنوحة للمصالح الخارجية وضمان متابعتها وتقييمها، وكذا تسيير وصيانة العتاد والممتلكات العامة للمجمع؛

- **مديرية المالية والمحاسبة:** تتمثل المهام الأساسية لهذه المديرية في تسيير وضع الاستراتيجيات المالية، وكذا تسيير الميزانية، والمحاسبة والمالية والعمليات التمويلية على المدى المتوسط والطويل، وكذا المساهمة في تسيير الموازنة ومتابعة محفظة الأوراق المالية عبر السوق الثانوية (البورصة)، وإعداد جدول النتائج والحسابات؛

- **مديرية الإعلام:** تعمل على تطوير التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال لكل نشاطات المجمع؛ كما تهتم بإعداد النشرات الداخلية التي تهتم بكل نشاطات المجمع بالإضافة إلى مهمة إصدار المجلات التالية: " Info Soidal" و"صيدال للصحة" "Soidal santé" و"صدى صيدال" "Soidal écho" ؛ وتسيير موقع الانترنت: soidalgroup.dz . .

- **مديرية الشؤون الصيدلانية:** تعتبر همزة وصل بين مجمع صيدال ووزارة الصحة، وتتولى مهمة الإعلام الطبي، والتسويق الصيدلاني، ومراجعة ملفات صنع الأدوية، تمتلك فريق مختص في التسويق الطبي وشبكة من المندوبين الطبيين تغطي معظم التراب الوطني، مع تقديم مختلف دعائم التكوين والمعلومات الطبية، كما تعمل على التأكيد من مدى المطابقة بين ما تم إنجازها وبين ملفات الدواء، بالإضافة إلى قيامها بدراسة الملفات التقنية والصيدلانية؛

- **مديرية ضمان الجودة:** تتمثل مهمتها في مراقبة مدى تطابق المواد المنتجة في صيدال مع المواد الأصلية، وكذا العمل على ترقية الجودة، كما تعمل على وضع وتنفيذ خطط تحسينها على مستوى المنتجات والعمليات؛
- **مديرية المشتريات:** مهمتها إدارة عمليات الشراء من خلال توفير مستلزمات العمليات الإنتاجية، وكذا مختلف احتياجات الجمع بالشكل المناسب وفقاً للأنظمة والإجراءات المعتمدة؛
- **مديرية التسويق والمبيعات:** وهي التي تتولى مهام التسويق بالدرجة الأولى، كما تعمل على دراسة السوق قصد إدخال تحسينات على منتجات الجمع، وتوجيه الجمع في سياسته الإنتاجية والبيعية، وإعداد مخطط تسويقي يهدف إلى التعريف بمنتجات الجمع، وتطوير صورته وحصته السوقية من خلال إعلام الصيادلة والأطباء بالمنتجات التي يقدمها الجمع والترويج لها، وتدعيم ركائز مراقبة الجودة، وإنشاء شبكة للمندوبين الطبيين عبر كامل التراب الوطني؛
- **مديرية الإستراتيجية والتنظيم:** مهمتها إعداد الدراسات المرتبطة بتحديد الأهداف الإستراتيجية للمجمع والسهر على متابعتها وتنفيذها، وتأمين دخول المجمع في السوق المحلية والدولية، من خلال وضع إستراتيجية تركز على اتفاقيات الشراكة واستحداث وحدات إنتاجية أو الحصول على رخص الإنتاج والتصنيع؛
- **مديرية إدارة البرامج:** مهمتها إعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى وضع الخطط لتأهيل الوحدات الإنتاجية؛
- **مركز التكافؤ الحيوي:** وأنشأ هذا المركز قصد إثبات من خلال تجارب المطابقة وفقاً لأعلى معايير الاحترافية والنزاهة والموضوعية بأن الدواء الجينيس مطابق للأصل، الأمر الذي جعل منتجات الجمع محط ثقة في الأسواق المحلية والدولية؛
- **مركز البحث والتطوير:** يختص مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال بكل ما يتعلق بتطوير الأدوية والتقنيات الصيدلانية والتحكم بعمق في تغيرات السوق، وتكمن مهامه فيما يلي:
 - * المشاركة في اقتراح قائمة الأدوية الواجب تطويرها، وذلك بناء على الدراسات التقنية؛
 - * وضع دفتر شروط على أساس رقابة دقيقة للتزويد بالمواد الأولية اللازمة لإنتاج الأدوية المزعم تطويرها؛
 - * متابعة استقرار وثبات الأدوية المطورة؛
 - * تحضير الملفات العلمية والتقنية اللازمة لتسجيل الأدوية المطورة؛
 - * المساهمة في توفير الإعلام العلمي الخاص بالأدوية المطورة؛
 - * المشاركة في دراسات وأعمال مركز التكافؤ الحيوي؛

* تقوم وترويج الأعمال التقنية والعلمية المسجلة بالمجمع؛

* المساهمة في رقابة جودة الأدوية بالمجمع؛

* المساهمة في تدريب الإطارات الفنية للمجمع؛

* تطوير الأبحاث في مجال العلوم الصيدلانية المرتبطة بالمهام الإستراتيجية للمجمع؛

* تأمين المساعدة الفنية اللازمة للفروع الإنتاجية للمجمع؛

* تنظيم جميع الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والعلمية لتأمين اليقظة التكنولوجية للمجمع.

ويتكون مركز البحث والتطوير من المختبرات التالية:

أ- مخبر الجالينوس: ويقوم أساسا بتصميم تركيبات أدوية جنيصة وعرضها في أشكال صيدلانية مختلفة (سائلة، صلبة)؛

ب- مخبر التحاليل الكيماوية: يقوم بالتأكد من تطابق المواد الأولية مع مواصفات الجودة، وتصميم طرق التحليل، ومتابعة دراسات الاستقرار والثبات؛

ج- مختبر الأبحاث السمية: يقوم بالتجارب السمية ومعرفة قدرة الجسم على المقاومة، بالإضافة إلى التأكد من مدى مطابقة المواد الأولية والمنتجات للمواصفات العالمية ومدى فعاليتها؛

د- مختبر الميكروبيولوجيا: يقوم بالتحليل والفحوصات اللازمة للتأكد من نجاعة المواد العقيمة ونقاؤها الجرثومي ومدى تطابقها مع مواصفات الجودة؛

هـ- مختبر علم أمراض المناعة: يقوم بالدراسات المتعلقة بعلم المناعة في مجال مرض فقدان المناعة المكتسبة SIDA وغيرها من الأمراض حديثة الظهور.

4- فروع ومصانع مجمع صيدال: هناك فروعاً إنتاجية تتبعها مصانع مملوكة للمجمع، وتتمثل في فروع Biotic و Pharnal و Antibiotic بالإضافة إلى مصانع أخرى يشترك فيها المجمع بنسب مختلفة مع مخابر أخرى، وتتمثل فيما يلي:

أ- فرع أنتيبوتيكال Antibiotic: يتمثل هذا الفرع في مركب المضادات الحيوية المتواجد في ولاية المدية، ويقدر رأسماله بـ 950 مليون دج، ويتربع على مساحة قدرها 25 هكتار منها 19 هكتار مبنية، وقد بدأ المركب في العمل منذ أفريل 1988، ويختص في إنتاج المضادات الحيوية من نوع البنيسيلينية وغيرها، بالإضافة إلى منتجات تامة الصنع ومواد أولية، وهو مزود بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداء من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج، ويتميز المركب بطاقة إنتاجية معتبرة في إنتاج المواد

الأولية، ومهارة عالية في التركيبات الحيوية، وخبرة معتبرة في إنتاج المضادات الحيوية، ومخابر للتحليل تسمح بالرقابة الكاملة للجودة، ويضم المركب الوحدات التالية:

- وحدة إنتاج المادة الفعالة البنيسيلينية وغير البنيسيلينية: ويتم فيها الإنتاج بواسطة عمليتي التخمر ونصف التحليل، حيث تصل سعة التخمر إلى 1200 م بطاقة إنتاج تبلغ 750 طن من المواد الأولية؛
- وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية: وتحتوي على بنائتين منفصلتين، الأولى لإنتاج الأدوية البنيسيلينية والأخرى خاصة بإنتاج الأدوية غير البنيسيلينية، وتبلغ طاقة إنتاج هذه الوحدة 60 مليون وحدة بيع في السنة على مختلف الأشكال الصيدلانية وهي: الحقن، الأشكال الجافة (أقراص وكبسولات ومسحوق للشرب)، الأشربة، المراهم، كما أن للوحدة 04 ورشات معقمة ومخازن مجهزة حسب الشروط النظامية للتخزين؛
- مطبعة ذات قدرة تفوق 80 مليون علبة و140 مليون وصفة سنوية، وتغطي هذه المطبعة كل إحتياجات الفرع و 30 % من إحتياجات فروع صيدال الأخرى.

ب- فرع فارمال Pharmal: ويقدر رأسمال هذا الفرع بـ 200 مليون دج، يتواجد بالدار البيضاء ويتكون من ثلاث مصانع إنتاجية ومخبر لمراقبة الجودة لمنتجات مصانع الفرع وبعض المؤسسات العمومية والخاصة، وتمثل المصانع الثلاثة في:

- **مصنع الدار البيضاء:** ويعتبر هذا المصنع الكائن بالعاصمة منذ 1958 من أقدم المصانع المكونة لفرع "فارمال"، ولهة دور رئيسي في تنفيذ العديد من عقود الشراكة الموقعة بين المجمع والأطراف الأجنبية لإنتاج الأدوية بصيغة عقود التصنيع، وينتج المصنع أصنافا صيدلانية متنوعة (أقراص، أشربة، كبسولات، مراهم، أملاح، محاليل للشرب وغيرها)، حيث تفوق قدرته الإنتاجية 40 مليون وحدة بيع لكل الأشكال؛

- **مصنع عنابة:** ويتخصص في إنتاج الأشكال الجافة من أقراص وكبسولات بقدرة إنتاجية تتجاوز 07 مليون وحدة بيع؛

- **مصنع قسنطينة:** ويتخصص في إنتاج الأشكال السائلة من الأشربة والمحاليل بقدرة إنتاجية تصل إلى 05 مليون وحدة بيع، كما يوجد بقسنطينة مصنع يتخصص بصنع الأنسولين للاستعمال البشري، وهو مجهز بعتاد صناعي متطور يشغله عدد من العمال المؤهلين، وينتج هذا المصنع ثلاثة أصناف من الأنسولين هي: الأنسولين السريع، والأنسولين المركب مزيج 25، والأنسولين أساسي/قاعدي على شكل قارورات حقن، وتصل القدرة الإنتاجية لهذا المصنع إلى 3,5 مليون وحدة بيع.

ج- فرع بيوتيك Biotic: يعتبر فرع "بيوتيك" أحد الفروع الثلاثة الناتجة عن إعادة هيكلة صيدال وتحويلها إلى مجمع صناعي في فيفري 1998، ويقدر رأسمال هذا الفرع بـ 250 مليون دج، ومقره الاجتماعي حاليا بزميزلي "الحراش" ويتكون من ثلاثة مصانع للإنتاج وهي:

- **مصنع الحراش:** يتوفر هذا المصنع الذي دشن في مارس سنة 1971 على أربعة ورشات هي: ورشة الأشربة، ورشة المحاليل، ورشة الأقراص والملبسات، ورشة المراهم، حيث تبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع، كما يتوفر أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائية؛

- **مصنع جسر قسنطينة:** تفوق طاقة إنتاج هذا المصنع 20 مليون وحدة بيع وهو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة بتكنولوجيا حديثة جدا، ويتوفر المصنع على خمسة ورشات إنتاج مخصصة في صناعة الأنواع الجالونيسية، وهي: ورشة التحميلات، ورشة الأقراص والملبسات، ورشة الأمبولات، ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس، ورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات، كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم؛

- **مصنع شرشال:** يقع بالمنطقة الصناعية واد بلاح بشرشال، ويتربع على مساحة قدرها 3120 م² ويتكون المصنع من ثلاثة ورشات إنتاج هي: ورشة الأشربة، ورشة الأقراص والكبسولات والأكياس، ورشة المحاليل المكثفة، ويحتوي المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم؛

- **مصنع باتنة:** ويتخصص هذا المصنع أساسا في إنتاج التحاميل (Les Suppositoires)؛

د- مصنع سوميدال: ويقع هذا المصنع في المنطقة الصناعية واد السمار، وهو نتاج شراكة بين مجمع صيدال بنسبة 59% والجمع الصيدلاني الأوروبي بنسبة 36,45% وفيناليب بنسبة 4,55%، ويتضمن هذا المصنع ثلاثة أقسام وهي:

- قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية؛

- قسم لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم)؛

- قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).

هـ- مصنع إيبيرال: إيبيرال هي شركة ذات أسهم نابعة عن شراكة بين القطاعين العام والخاص بين مجموعة صيدال بنسبة 40%، وجلفار (الإمارات العربية المتحدة) بنسبة 40%، وفلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية بنسبة 20%، وتكمن المهام الرئيسية لإيبيرال في إنشاء واستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري، كما يهدف المشروع الصناعي إيبيرال إلى تحقيق ما يلي:

- صناعة الأدوية الجنييسة (حقن وأشكال جافة)؛

- تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة)؛

- توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين.

و- **مصنع وينثروب فارما صيدال (WPS)**: تأسست هذه الشركة سنة 1999 بين مجموعة صيدال بنسبة 30% ومخبر سانوفي بنسبة 70% من أجل تصنيع وتجهيز وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام البشري في الجزائر، وأنطلقت وحدة الإنتاج وينثروب فارما صيدال (WPS) الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية واد السمار في الإنتاج في ديسمبر من سنة 2000، وتشغل حوالي 103 عاملا.

ي- **مصنع فايزر صيدال مانوفكتورينغ (PSM)**: تأسست هذه الشركة سنة 1998 بين مجمع صيدال ومنظمة فايزر فارم الجزائر من أجل تصنيع وتوضيب وتسويق المنتجات الصيدلانية والكيميائية، وتتواجد وحدة فايزر صيدال مانوفكتورينغ (PSM) في المنطقة الصناعية لواد السمار، وإنطلقت في الإنتاج في فيفري 2003 حيث توظف حوالي 63 عاملا.

5- مراكز التوزيع: لدى المجمع الصناعي صيدال ثلاثة مراكز للتوزيع، حيث أنشأ أول مركز بالعاصمة سنة 1996 بهدف تخزين وتوزيع كل منتجات مجمع صيدال، ولضمان خدمة جيدة للعملاء من القطاع العام والخاص وللتقرب أكثر منهم، وبعد النتائج الإيجابية التي أسفر عنها مركز العاصمة، تم فتح مركزين للتوزيع أحدهما لشرق الوطن بباتنة في سنة 1999 ب 50 عاملا، ومركز التوزيع الثاني لغرب الوطن بوهران في سنة 2000 ب 40 عاملا، وساهمت الخبرة التي تحصلت عليها مراكز التوزيع هذه في مجال التسويق والتوزيع في تطوير المجمع ونمو رقم أعماله.

المطلب الثالث: التحليل البيئي لمجمع صيدال

في ظل انفتاح الإقتصاد الجزائري على الأسواق العالمية، أصبح مجمع صيدال، رغم ريادته وطنيا، يقف أمام منافسة شديدة خاصة منها المتأتية من منتجات المخابر الأجنبية المطروحة في السوق الوطنية.

أولا: البيئة العامة لمجمع صيدال

يمكن القول أن المجمع الصناعي صيدال لا ينشط في فراغ بل في بيئة تتميز بالمنافسة والتطور المستمر، لهذا فهو ملزم بالتكيف مع هذه التطورات نظرا لتأثيراتها على أنشطته سلبا وإيجابا بمختلف العناصر المكونة له ومنها¹:

¹ حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2020، ص ص 254-255.

1- البيئة الاقتصادية: وتشكل أحد أهم الاهتمامات لدى المسؤولين خاصة وأن المتغيرات الاقتصادية المتميزة بالديناميكية هي المحددة وبشكل كبير لنجاح ونمو المجمع، لذا فمن المهم بالنسبة للمسيرين معرفة التطورات المستمرة التي تحدث في أسواق رأس المال، فالمجمع عادة ما يلجأ إلى التمويل الخارجي لأغراض التمويل، أو عقد عقود الشراكة لزيادة الأسهم، لهذا فمن الضروري معرفة أسعار الفائدة ومتابعة تطوراتها، كما يهتم المسؤولون معرفة وضعية سوق العمل، فالصناعة الدوائية تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات عالية وأكثر تأهيلا وتخصصا خاصة في مجال البحث وتطوير الأدوية، بالإضافة إلى محاولة المسؤولين التعرف على اتجاهات العرض والطلب على مختلف الأدوية، وذلك لاكتشاف التطورات الخاصة بطلبات الزبائن من خلال معرفة وتشخيص الأمراض الحالية ومعرفة أسعار المنافسين بالمراقبة المستمرة لهؤلاء وكذا قنوات التوزيع؛

2- البيئة الثقافية والاجتماعية: العامل الثقافي له تأثير كبير على الإنتاج والإعلان وحاجات الأفراد العاملين وغيره، لذا على المجمع الصناعي صيدال التركيز على أي قرار يتخذه في مجال الصناعة الدوائية، ويسعى المندوبون الطبيون لمجمع صيدال باستمرار لمعرفة كل المستجدات والتغيرات والتطورات في المجال الطبي والصحي، ويعمل المجمع على تحسين وتعديل بعض المنتجات لتلبية رغبات الفئة المستهدفة (المرضى) عن طريق تطوير واستحداث منتجات جديدة واستقطاب الشركاء للاستفادة من خبراتهم في مجال الصناعة الدوائية المتحصل عليها من الخارج بالإضافة إلى تمكين الأفراد العاملين وتأهيلهم في هذا المجال؛

3- البيئة التكنولوجية: إن التطور التكنولوجي يرتبط من جهة بالتطور الآلي ومن جهة أخرى بالتطور المعرفي، مما يفرض على المجمع الصناعي الرقابة المستمرة لهذين الجانبين ومحاولة الاستفادة من نتائج تطورها، وما يمكن ملاحظته على مستوى المجمع الصناعي صيدال هو استعمال التكنولوجيا الحديثة في عملية الإنتاج، خاصة وأن المجمع يملك مركز خاص بالبحث والتطوير، والذي يهتم بتطوير المنتجات الدوائية، إضافة إلى اهتمامه بجانب المعرفة من خلال تكوين وتدريب مستمر للأفراد خاصة المشرفين على الآلات الحديثة، وذلك بتخصيص مبلغ معين من ميزانيته لذلك كون وضعها المالي جيد ويسمح بتوفير كل ما هو ضروري لأفرادها لزيادة وتحسين الأداء الإنتاجي؛

4- البيئة السياسية: رغم ميل غالبية البلدان في السنوات الأخيرة إلى تبني نظام الاقتصاد الحر إلا أن ذلك لا يعني أن المنظمات الوطنية بعيدة عن آثار البيئة السياسية، حيث أن هذه الأخيرة تحتل باستمرار مكانة هامة في حياة المجتمعات، ونشير إلى أن المجمع الصناعي صيدال قبل الانطلاق في ممارسة مختلف الأنشطة قام بدراسة مختلف القوانين والإجراءات التي تقرها الدولة، ومختلف المنظمات المنافسة التي تتواجد في إقليمها أو تقرر التعامل

معها نظرا لمختلف الآثار التي يمكن أن تصيبها من طرفها، كالقوانين المتعلقة بتخفيض فاتورة الواردات من الأدوية، إضافة إلى السياسة الضريبية والرسوم وقوانين العمل والأهداف التنموية ومدى الاستقرار السياسي والأمني والتعديلات الوزارية ومختلف التشريعات الحكومية بصفة عامة، وذلك سعي منها لتعزيز مكانتها في السوق المحلي خاصة وأن الوضعية الحالية مستقرة ومجمع صيدال يطمح في المنافسة على المستوى الدولي عن طريق التصدير.

ثانيا: التشخيص الداخلي والخارجي لمجمع صيدال

توجد لدى مجمع صيدال مجموعة من الفرص والتحديات في بيئته الخارجية، كما أنه يتميز بنقاط قوة وله نقاط ضعف، ويمكن تلخيص أهم هذه العناصر فيما يلي¹:

أ- الفرص:

- اتساع السوق الوطنية؛
- وجود قوانين تشجع على استثمار الأجنبي على شكل شراكات وتحالفات مع الشركات الوطنية؛
- حصول المجمع على مواصفة ISO 9001؛
- السمعة الجيدة التي يتمتع بها المجمع محليا ودوليا؛
- إمكانية تخفيض المجمع لأسعار منتجاته؛
- وجود قوانين تشجع على الإنتاج المحلي وتحميه وذلك بمنع إستيراد المنتجات المصنعة محليا؛
- إمكانية تصدير منتجات المجمع للأسواق الدولية.

ب- التحديات:

- تبعية المجمع لأبحاث الدول المتقدمة في مجال صناعة الأدوية؛
- الاكتفاء بصناعة الأدوية الجنسية؛
- القيود القانونية والأخلاقية المفروضة على صناعة الدواء؛
- رواج الأفكار التي تسئ للمنتج المحلي؛
- ارتفاع شدة المنافسة الداخلية والخارجية في القطاع الصيدلاني.

ج- نقاط القوة:

- إعادة هيكلة المجمع لهيكلة التنظيمي لمواكبة التغيرات المحيطة به؛

¹ جمال جعيل، صونية كيلاني، واقع تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية لجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 17، العدد 1، الجزائر، 2017، ص370.

- امتلاك المجمع طاقات بشرية هائلة؛
- خبرة المجمع التقنية والتسييرية الكبيرة في المجال؛
- إنفتاح المجمع في مجال الشراكة؛
- امتلاك المجمع وسائل إنتاج حديثة ومتطورة؛
- امتلاك المجمع لبنية تحتية قوية ومنتشرة عبر الوطن، وذلك بالنسبة لمصانع ووحدات الإنتاج ومراكز البحث والوحدات التجارية.

د- نقاط الضعف:

- قلة المادة الأولية المستعملة في صناعة الدواء؛
 - تذبذب عمليات الإنتاج والتسويق بسبب العراقيل الجمركية على المواد المستوردة والمصدرة؛
 - عدم وجود صناعة كيميائية متكاملة على المستوى الوطني؛
 - الإ اعتماد على المؤسسات العمومية في أداء النشاط التسويقي للمجمع والتي بدورها تعاني من مشاكل مالية؛
 - إنتاج أدوية لم تعد مستعملة في الممارسات الطبية.
- بعد التطرق إلى عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمجمع نحاول الآن التوصل إلى مختلف القرارات التي يتخذها انطلاقاً من استغلاله لنقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف لكي يتمكن من اقتناص الفرص المتاحة والتقليل من خطر التهديدات التي تواجهه أو القضاء عليها، وفيما يلي التحليل الثنائي الذي يوضح ذلك¹:
- 1- للإستغلال الأمثل للفرص المتاحة بالإ اعتماد على نقاط قوة المجمع، ينبغي عليه القيام بما يلي:
 - تخفيض أسعار منتجاته مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة باعتماده على إنتاج المنتجات الجنسية ذات تكلفة أقل؛
 - تقديم تشكيلة واسعة من الأدوية للحصول على أكبر حصة سوقية محلياً ودولياً؛
 - الاستفادة من مواصفات الجودة العالمية المتحصل عليها بتحسينها في جودة منتجاتها.
 - 2- لاستغلال الفرص المتاحة ومعالجة نقاط ضعف المجمع، ينبغي عليه القيام بما يلي:
 - البحث عن مصادر إضافية لتمويل بالمادة الأولية بصورة منتظمة؛
 - إعطاء أهمية لتكنولوجيا المعلومات لتكثيف عمليات الاتصال داخل المجمع وخارجه؛

¹ جمال جعيل، صونية كيلاني، مرجع سبق ذكره، ص 370.

- تجديد وتنويع حافظة أنشطة المجمع؛
 - إنشاء قوة بيع جديدة منتشرة عبر التراب الوطني خاصة؛
 - تكثيف المشاركات العلمية للمجمع محليا ودوليا.
 3- لمواجهة التهديدات التي تقف في وجه المجمع والتخفيف من آثارها بالإعتماد على نقاط قوته، ينبغي عليه القيام بما يلي:

- الاعتماد على إستراتيجية الشراكة مع المخابر العالمية لإنتاج منتجاته؛
 - إضافة مزايا جديدة إلى المنتجات التي يقدمها المجمع؛
 - استغلال الطاقات البشرية الخبيرة التي بالمجمع، خاصة في مجال البحث والتطوير، والاستفادة من الخبرة المكتسبة من الشراكة والتحالفات؛
 - تقديم منتجات ذات قدرات تنافسية عالية من حيث السعر والجودة.
 4- لمواجهة التهديدات التي تقف في وجه المجمع والتخفيف من آثارها ومعالجة نقاط ضعفه، ينبغي عليه القيام بما يلي:

- التخلي عن المنتجات التي لم تعد مطلوبة ومستعملة في مجال الطب؛
 - تعزيز الشراكة وتوسيع مجالها خاصة بالنسبة للأدوية الإستراتيجية المرحة وواسعة الطلب، مثل الشراكة مع المجمع الدانماركي المصنّع للانسولين والشراكة مع المجمع الكويتي لإنتاج أدوية لعلاج داء السرطان؛
 - تغيير أسلوب توزيع المنتجات بالتخلي عن المؤسسات العمومية التي تعاني من مشاكل مالية واستبدالها بمؤسسات القطاع الخاص؛
 - تصدير المواد الأولية الفعالة التي يوجد فيها اكتفاء ذاتي على المستوى الوطني؛
 - زيادة وتعزيز النشاطات المتعلقة بالإعلام الطبي.

ثالثا: تحليل كثافة المنافسة بالصناعة الدوائية

لا يمكن أن تتم دراسة وتحليل المنافسة في صناعة الدواء والمكانة التنافسية لمجمع صيدال فيها دون تحليل مصادر القوى التنافسية الأساسية، حتى يتفادها المجمع أو يقلل من آثارها وتهديداتها، وتتمثل هذه القوى حسب نموذج القوى الخمسة لـ Porter¹ فيما يلي:

¹ فاطمة محبوب، تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية - دراسة حالة مجمّع صيدال -، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص ص 189-192.

1- المنافسون في نفس الصناعة: يتصف سوق الدواء في الجزائر بكثافة المنافسة، فهو يتكون من مستوردين يلبون نسبة كبيرة من حاجيات السوق الوطنية مقارنة بالمنتجين الوطنيين، وبالتالي فالتهديد الأكبر لمجمع صيدال يأتي من المستوردين، لأن المنتجين المحليين يقتصر عملهم على إنتاج وتسويق منتجات ليست ذات طلب مرتفع وربحية عالية مثل أدوية معالجة السرطان وأدوية أمراض القلب وأمراض الأعصاب، والتي لازالت حكرا على المخابر العالمية مثل Aventis الفرنسي ومخبر Pfizer الأمريكي، وترجع أسباب تفضيل عملية الاستيراد عوض الإنتاج إلى مردوديتها العالية وعدم حاجتها لاستثمارات ضخمة، إضافة إلى سهولة تصريف المنتجات المستوردة بفضل شهرة علاماتها التجارية وعدم الحاجة إلى جهود بيعية وترويجية كبيرة لتصريفها، كما يواجه مجمع صيدال تهديدا من قبل الشركات التي يعقد معها تحالفات استراتيجية، حيث تبقى منافسة له في السوق خارج نطاق التحالف الاستراتيجي؛

2- القدرة التفاوضية للموردين: يعتبر موردي المواد الأولية لمجمع صيدال قليلي العدد، وبالتالي فقوة مفاوضاتهم مع المجمع ترجح إليهم، ويلاحظ أن نسبة كبيرة من توريدات مجمع صيدال مصدرها السوق الأوروبية، وهذا التركيز يعطي للأحزاب قدرة كبيرة على التفاوض تشكل تهديدا للمجمّع.

3- القدرة التفاوضية للزبائن: حيث يتعامل المجمع مع تشكيلة من الزبائن مكونة من تجار الجملة، والصيدلة المركزية للمستشفيات، والمصدرين، والضمان الاجتماعي، ووزارة الدفاع الوطني، والعيادات الخاصة، ويمثل تجار الجملة أهم زبائن مجمع صيدال وبالتالي يعتبر تركيز الزبائن ضمن هذه الفئة كبيرا مما يعطيهم قدرة تفاوضية كبيرة، لذلك يحاول المجمع الاستثمار في هذا الاتجاه حتى يواجه القدرة التفاوضية لهؤلاء الزبائن، والذين هدفهم هو الحصول على منتج منخفض السعر وذو جودة عالية، وتعتبر التحالفات الإستراتيجية من بين الطرق التي تسمح لمجمع صيدال بتخفيض القوة التفاوضية للزبائن من خلال انتاج منتجات ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة وبالتالي بيعها بأسعار منخفضة.

4- الداخولون الجدد: يواجه مجمع صيدال تهديدات عديدة من الشركات الراغبة في الدخول إلى صناعة الأدوية على غرار الشركات التابعة للقطاع الخاص والمستوردين والشركات الأجنبية، خاصة بعد إجبار الحكومة الجزائرية للشركات الدوائية على إنشاء مشاريع إنتاجية بعد سنتين من بدايتها في عملية الاستيراد، غير أن هناك عوائق قد تحد من دخول منافسين جدد تتمثل في:

- الحاجة الكبيرة لرؤوس الأموال من أجل الاستثمار؛

- الخبرة الكبيرة لمجمع صيدال في صناعة الدواء، والتي مكنته من تخفيض تكاليف الإنتاج؛

- الصورة الجيدة لمنتجات مجمع صيدال نتيجة حصوله على مواصفات الإيزو؛
- حصول مجمع صيدال على تكنولوجيا عالية نتيجة تحالفاته مع أكبر المخابر العالمية؛
- سيطرة مجمع صيدال على القنوات التوزيعية.

5- منتجات الإحلال: تتمثل منتجات الإحلال في المنتجات الأصلية المستوردة، وهي ذات طلب مرتفع مقارنة بالمنتجات الجنيسة التي ينتجها المجمع، إضافة إلى الأعشاب الطبية والزيوت الطبيعية التي يستخدمها المرضى للعلاج.

وعلى الرغم أن من تحليل Porter للقوى الأساسية للمنافسة قد وضع دور الدولة من بين القوى المساعدة بدلا من وضعه كقوة أساسية، إلا أن لها دورا كبيرا في التأثير على القوى الأساسية، إذ أنه بإمكان الدول التأثير بطريقة إيجابية أو سلبية في كل من عوامل الإنتاج، وظروف الطلب، والصناعات المساندة، والمنافسة المحلية، من خلال السياسات التي تتبناها كسياسة تدعيم المنتج المحلي، أو توفير بيئة أعمال تستقطب لها المستثمرين الأجانب، وذلك من أجل رفع القدرة التنافسية للصناعة المحلية من خلال التكنولوجيا المستوردة، وهذا كله يؤدي إلى رفع القدرة التنافسية للصناعة الوطنية ككل، وبالنسبة للجزائر، نلاحظ أن الدولة قد ساهمت في مجال تدعيم المنتج المحلي خاصة مجمع صيدال وحمائته من المنافسة غير المشروعة، وذلك من خلال قيامها بفتح السوق للشركات الجزائرية والسماح لها بإقامة شراكات مع مخابر عالمية رائدة في الصناعة الدوائية، وكذا من خلال تنظيم سوق الأدوية الجنيسة في الجزائر بما يخدم مصلحة الشركات الجزائرية¹.

رابعا: تحليل تركيبة المنافسة بالصناعة الدوائية

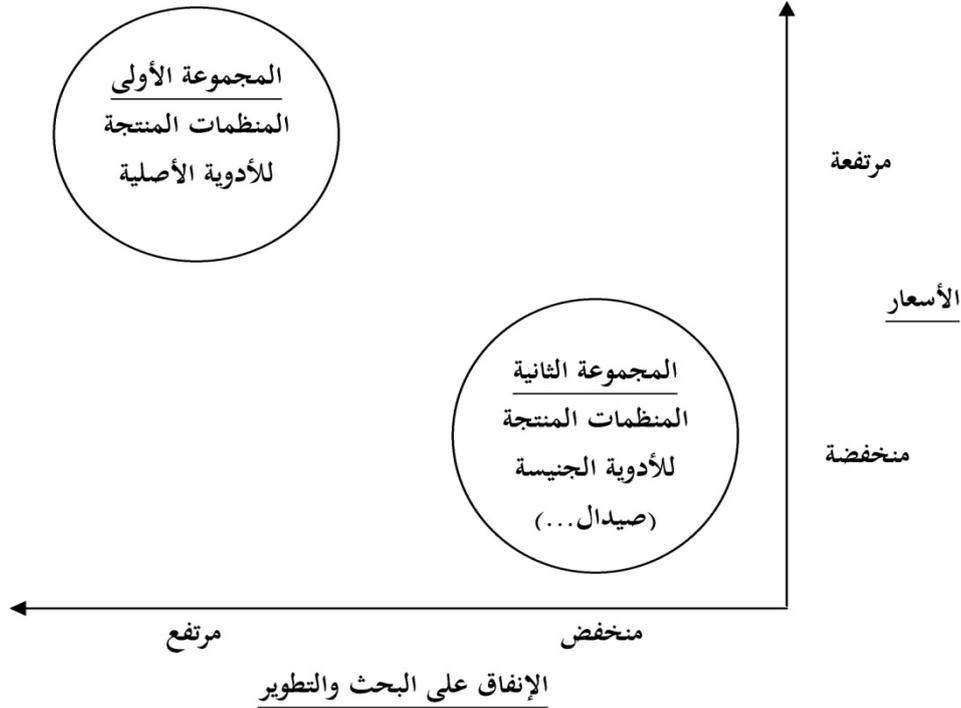
إن سوق صناعة الدواء يتميز بتعدد المنافسة وتشعبها بوجود القطاع الخاص الذي يعمل في مجال الأدوية الجنيسة، وكذا الواردات من جميع أنواع الأدوية الأصلية والجنيسة، هذا بالنسبة للمنافسة المحلية، أما المنافسة الخارجية فتكمن في قوة المخابر العالمية وشركات الدواء الدولية التي لها باع طويل في هذه الصناعة، مما أكسبها حصانة وسمعة راقية جعلت حصتها السوقية عالية مقارنة بالشركات الفتية، ويمكن القول أنه توجد عدة مزايا تواجه هذه الصناعة وهي: البحث والتطوير، مستوى التكاليف والأسعار، درجة التخصص، الجودة، والتكنولوجيا المستحدثة².

¹ حسن بوزناق، مرجع سبق ذكره، ص 255.

² يحيى فريك، إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة - دراسة حالة مجمّع صيدال -، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص 155.

ولمعرفة المكانة التنافسية لمجمع صيدال وآفاق تطويره ومعرفة منافسيه وإستراتيجياتهم، تم رسم خريطة الصناعة الدوائية للتعرف على المجموعات الإستراتيجية الموجودة فيها، حتى تتضح كيفية التصرف مع كل مجموعة، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على متغيرين لرسم الخريطة وهما الإنفاق على البحث والتطوير ومستوى الأسعار، كما هو موضح في الشكل 32.

الشكل 32: خريطة الصناعة الدوائية حسب نموذج Porter للمجموعات الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: يحيى فريك، إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة - دراسة حالة مجمّع صيدال -، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص156.

يبرز الشكل السابق مجموعتين إستراتيجيتين رئيسيتين في مجال الصناعة الدوائية، حيث أن المنظمات التي تضمها المجموعة الأولى مثل SANOFI AVENTIS و PFIZER و SMITH KLINE تتميز بحجم الإنفاق الكبير على البحث والتطوير والتركيز على إنتاج أدوية تمتلك وحدها حق تصنيعها، وتتبنى هذه المنظمات إستراتيجيات تتميز بالمخاطرة العالية نظرا لارتفاع تكلفة أبحاث طرح دواء جديد في السوق وطول مدة الأبحاث الإكلينيكية قبل اعتماده، بالإضافة إلى عوائده المرتفعة نظرا إلى فترة احتكار إنتاج وبيع الدواء الناجح المسجل بموجب براءة الاختراع من طرف مبتكره مدتها عشرون سنة، الأمر الذي يتيح لمبتكر الدواء فرض سعر عالي له وبالتالي تحقيق أرباح كبيرة، بينما تركز المجموعة الإستراتيجية الثانية على تصنيع الأدوية الجنيصة (أي التي سبق لمجموعة الشركات المالكة لحق إنتاجها الاستفادة منها) التي انتهت صلاحية مدة الحماية بالنسبة لها، وتتسم

هذه المجموعة بالإنفاق المنخفض على البحث والتطوير والمنافسة على أساس تخفيض الأسعار، أي أن المنظمات التي تضمها هذه المجموعة تتبنى إستراتيجيات قليلة المخاطرة والتكلفة نظرا لعدم استثمارها في البحث والتطوير، ومنخفضة العوائد نظرا لعدم فرض أسعارا عالية، وفي هذه المجموعة يبرز مجمع صيدال كرائد في هذا المجال على مستوى الجزائر، وبما أن المجمع ينتمي إلى المجموعة الإستراتيجية الثانية فإن التعامل مع المنافسين في هذه المجموعة (المنافسة المباشرة مع شركات القطاع الخاص والشركات الأجنبية المنتجة للأدوية الجينية) يختلف عن تعامله مع المنتمين إلى المجموعة الأخرى (الشركات المنتجة للأدوية الأصلية)¹.

المطلب الرابع: جهود مجمع صيدال لتحسين الجودة وابتكار القيمة²

إتجه مجمع صيدال نحو العملاء وركز عليهم من خلال التحسين المستمر على مستوى العمليات والمنتجات، وكذا تطوير هذه العمليات والمنتجات لتحقيق إبتكار للقيمة يضمن منافع أكبر لهؤلاء العملاء وتحقيق أرباح وعوائد إضافية وتخفيض اسعار المنتجات جراء التخفيض في التكاليف، وفيما يلي مختلف المبادرات التي تسمح بتحقيق ذلك والتي قد تكون داخليا عن طريق تطوير العمليات والأنظمة أو خارجيا بالإعتماد على الشراكة.

أولا: تطوير العمليات والأنظمة لتحسين الجودة وابتكار القيمة

وتجسد هذا التطوير بمجمع صيدال فيما يلي:

- حصول المجمع في فيفري 2005 على شهادات مواصفات مطابقة نظام إدارة الجودة ISO 9001 منحتة إياها الجمعية الفرنسية للمراجعة والجودة (Association française d'audit et qualité AFAQ)، كما حصل على الجائزة الوطنية للجودة سنة 2003، وعلى شهادة مواصفة المسؤولية الاجتماعية ISO26000، وهو بصدد الحصول على شهادة مواصفة نظام تسير البيئة ISO14000 حيث اعتمدت صيدال على مجموعة "بونتاكل" الإستشارية الكندية لمساعدتها وفقا لإمكاناتها للحصول على شهادات مواصفات الجودة، كما يقوم المجمع باستمرار بتجديد الشهادات والحصول على إصدارات جديدة للمواصفات، ويخضع حاليا إلى ما يسمى بالممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي³.

- إعادة تأهيل وعصرنة المصانع الحالية وفقا لشروط معايير التصنيع الجيد والصحة والسلامة البيئية؛

¹ بجي فريك، مرجع سبق ذكره، ص 156.

² بالإعتماد على: صونية كيلاني، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية دراسة مقانة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2016، ص ص 146-149.

³ إلهام بجياوي، صونية كيلاني، إدارة الجودة الشاملة كمدخل إستراتيجي لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية لجامعة بسكرة، المجلد 5، العدد 14، الجزائر، 2018، ص ص 301-302.

- إتمام المشاريع التي هي في طور الإنجاز وإطلاق مشاريع جديدة مثل مشروع مركز جديد للبحث والتطوير، ومشروع الأدوية المضادة للسرطان، ومشروع البيوتكنولوجيا، ومشروع مركز التوزيع بالبلدية؛
- وضع تنظيم جديد ليرافق البرنامج التنموي للمجمع مثل إنشاء مديرية لتسيير المشاريع، وإستحداث الوظيفة القانونية، وإنشاء مكتب للمناقصات، ووضع نظام معلوماتي، وتعزيز مكانة الجودة، وإعادة تأهيل وظيفة الشؤون الصيدلانية، وفصل الوظيفة البيعية عن الوظيفة التسويقية؛
- العمل على ترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في ثقافة المجمع وقيمه؛
- تمكين وزيادة فعالية وكفاءة ومهارة الموارد من خلال التركيز على عدة نقاط أهمها إعادة النظر في عدد العمال والتركيز على ذوي الكفاءات والمهارات العالية، وتحسين أجور العمال، وتكثيف الأنشطة التدريبية للعمال، وتحسين الظروف المادية والمعنوية للعمال، وترشيد وإعادة نشر العمال، وترويج الحوار الاجتماعي عن طريق تكثيف اللقاءات مع العمال وكذا المندوبين الطبيين؛
- التوجه بالعملاء وتعزيز العلاقة معهم من خلال الإصغاء إلى انشغالاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها بطرح أدوية تتماشى مع احتياجاتهم وتوفير الأدوية في الأسواق بوتيرة منتظمة؛
- تطوير أعمال التسويق والمبيعات عن طريق تكثيف النشاط الطبي الترويجي؛
- الإنتاج بالكميات المناسبة وتوفير المنتجات في الأسواق بوتيرة منتظمة؛
- العمل على تعزيز وتوسيع قنوات التوزيع، حيث أن مجمع صيدال يعمل على إيصال منتجاته إلى مختلف مناطق وجهات الوطن بإيصالها إلى تجار الجملة، وذلك من خلال حيازته على وسائل للنقل تتوفر فيها كل الشروط الكفيلة بالحفاظ على سلامة المنتج، بالإضافة إلى وجود ثلاث وحدات تجارية مهمتها توزيع المنتجات المجمع في الوقت المناسب وبالكميات الكافية؛
- وجود علاقات وروابط جيدة لمجمع صيدال مع مورديه، وهو ما يسمح بتوريدهم لها مواد أولية بجودة عالية وبكميات كافية وفي الأوقات المناسبة، وتعززت هذه العلاقات بعد إنشاء عقود الشراكة مع شركات ومخابر عالمية في مجال الصناعة الدوائية؛
- إدماج المسؤولية الاجتماعية وذلك بإصدار وتوزيع ميثاق الأخلاقيات، وإنشاء لجنة دائمة للترويج للمسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى التكفل المهني والدائم للنفايات الصناعية والخطيرة، وكذا وضع برنامج تحسيبي للعمال الخاص بمواصفة ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية؛

ثانيا: التطوير على مستوى المنتجات لتحسين الجودة وابتكار القيمة

وتجسد هذا التطوير بمجمع صيدال فيما يلي:

- القيام بتحسينات مستمرة على مستوى المنتجات وخصائصها لتحسين فعاليتها؛
- طرح أدوية جديدة في الأسواق؛
- الحرص على أن تكون المنتجات ذات جودة عالية ومطابقة للمقاييس العالمية؛
- الإهتمام بجودة المواد الأولية المستعملة في الإنتاج؛
- استهداف أسواق جديدة ذات ربحية عالية وطلب مرتفع مثل أدوية الأمراض المزمنة (القلب، السكري، ضغط الدم، الهرمونات، الأمراض الجلدية..... الخ)؛
- التوسيع في تشكيلة المنتجات وأشكالها (صلبة، سائلة...) وأحجام العبوات بما يتوافق مع استعمالات العملاء ومتطلبات العلاج؛
- إجراء تحسينات مستمرة في التغليف (التعليب) لمنتجات مجمع صيدال بالتعاون مع مديريات التسويق والشؤون الصيدلانية، وذلك من خلال تغيير شكل عبوة الدواء أو طريقة استعمال وتخزين المنتجات لأغراض ترويجية وصحية؛
- وضع رموز دوائية (أسماء تجارية) جديدة على عبوات الأدوية تتماشى مع الأدوية المنافسة؛
- تخفيض مجمع صيدال لأسعار منتجاته مقابل أسعار منتجات منافسيه، حيث يمكن القول أن منتجات مجمع صيدال تمتاز بأسعار منخفضة مقارنة بأسعار منتجات منافسيها وخصوصا أسعار المنتجات الجديدة، وهذا ما يمنحه الفرصة لتغطية حصة سوقية أكبر، خاصة أن معظم أدويته جنيسة وهذا ما يمكنه من الاستفادة من ميزة التكاليف المنخفضة مقارنة بالأدوية الأصلية.

ثالثا: تحسين الجودة وابتكار القيمة عن طريق الشراكة

تعود إستراتيجية الشراكة المتبعة من طرف مجمع صيدال إلى مخطط التنمية المسطر في أواخر الثمانينات، وعلى إثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، دخلت الشركات الوطنية الإنتاجية مرحلة الاستقلالية، وبدأت هذه الأخيرة الاعتماد على نفسها بعيدا عن دعم الدولة، ومنذ ذلك الحين أصبح مجمع صيدال يبحث عن الشراكات ويدعو لها بشتى الوسائل والإمكانيات حيث يعمل حاليا على برنامج طموح للتوسع، وتمثل إستراتيجية تنمية الشراكة محورا يتوافق مع احتياجاته وواقع السوق وكذا أهداف شركائه، واستخلاصا للعبير من عقود الشراكة السابقة، قام المجمع بتنقيح مسعاه من خلال إقامة علاقات شراكة جديدة مع مخابر صيدلانية علمية مبنية على

التكامل بين الشركاء والمردودية واستدامة العمليات التي تمت مباشرتها¹، وفيما يلي أهم الشراكات والاتفاقيات التي عقدها المجمّع الصناعي صيدال²:

1- أكديما - سبيماكو - جي بي ام: أدت هذه الشراكة المبرمة في 1999 بين صيدال، وأكديما (الهيئة العربية) وسبيماكو (السعودية) و JPM (الأردن) إلى إنشاء شركة "طافكو" لتصنيع وتسويق واستيراد المنتجات الصيدلانية من أجل إنجاز مصنع متخصص في الأشكال الصلبة، استؤنفت أشغال الانجاز به في 2010 بعد انقطاع دام تسعة سنوات، وتم استلام المصنع في سنة 2015؛

2- جلفار - الخليج للصناعات الدوائية: وهو مخير إماراتي رائد في الصناعة الصيدلانية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، جلفار محفظة متنوعة من الأدوية الجنيصة ذات الجودة تغطي الأقسام العلاجية الرئيسية (الأمراض المعدية، أمراض الغدد الصماء، داء السكري، أمراض القلب، أمراض الجهاز الهضمي، أمراض الكلى والأمراض الجلدية والتنفسية وأمراض النساء)، حيث تم عقد الشراكة حديثا عن طريق دمج جلفار في رأسمال إيبيرال (فرع صيدال) الذي يمتلك وحدة إنتاج منجزة جزئيا؛

3- شركة شمال إفريقيا القابضة: وهي شركة كويتية للاستثمار تنشط في شمال إفريقيا في قطاعات عديدة: نشاطات الصيانة الصحية، التعليم، البيع بالتجزئة، تنمية العقار، العمليات البنكية، التأمينات ونشاطات استثمار أخرى، حيث استثمرت منظمة نورث أفريكا هوليدنغ كومباني من قبل في مجال علم الأورام من خلال منظمة (EUP) EMEC UNIT DE MEDICAMENT التي تدير المركز الأول لتصنيع المنتجات المضادة للسرطان في الشرق الأوسط والمغرب، وتهدف هذه الشراكة المبرمة سنة 2012 إلى إنشاء شركة جديدة صيدال - نورث أفريكا مانيفاكنتورينغ (اس آن ام) التي ستكون مهمتها إنشاء وحدة متخصصة في تنمية تصنيع وتسويق المنتجات المضادة للسرطان؛

4- صيدال - نوفو نورديسك: ونوفو نورديسك هي شركة رائدة عالميا في الابتكار ورائدة عالميا في مجال علاج مرضى السكري لأكثر من 90 عام، كما تحمل الشركة مكانة رائدة في مجالات الهيموفيليا والعلاج بهرمون النمو والعلاج بالهرمونات البديلة ومقرها في الدنمارك، توظف أكثر من 40 ألف شخص في 75 بلد وتسوق منتجاتها في أكثر من 180 بلد، أسهمها مدرجة ببورصة كوبنهاغن كما أن لديها شهادات أمريكية للأسهم الخارجية

¹ سياستنا في الشراكة، 2020/06/25، نقلا عن المجمّع الصناعي صيدال:

<https://www.saidalgroup.dz/ar/partenariat/politique-partenariat>

² شركاؤنا، 2020/06/25، نقلا عن المجمّع الصناعي صيدال:

<https://www.saidalgroup.dz/ar/partenariat/partenaires>

مدرجة في بورصة نيويورك وتهدف الشراكة التكنولوجية، والصناعية والتجارية المبرمة في 2012 مع صيدال إلى إنتاج كل أشكال الأنسولين التابعة لمجموعة نوفو نورديسك على مستوى مصنع قسنطينة، وتشمل هذه الشراكة الإستراتيجية شقين رئيسيين، يهدف الشق الأول إلى إنتاج الأنسولين البشري في شكل تقليدي (قارورات) ويهدف الشق الثاني إلى إرساء إنتاج محاليل كل مجموعة نوفونورديسك من الأنسولين، ويتضمن الجزء الأول من هذه الشراكة تطوير مرافق إنتاج الأنسولين التقليدي بمصنع صيدال المتواجد في قسنطينة من خلال إنشاء نظام عالي الجودة وفقا لممارسات التصنيع الجيدة المعمول بها في أوروبا، أما الجزء الثاني فيتضمن إنتاج المجموعة الكاملة من أنسولين نوفو نورديسك من خلال إنشاء مشروع "غرينفيلد" وهو المصنع الجديد الذي يقع أيضا في قسنطينة؛

5- فايزر: مجمع صيدالاني أمريكي، رائد عالمي في قطاعه، متواجد في أكثر من 150 بلد، و تمحورت الشراكة بين مجمع صيدال وشركة فايزر فارم الجزائر التي اختتمت في 21 مايو 1997، حول إنشاء في سبتمبر 1998، الشركة المشتركة **فايزر - صيدال مانوفاكنتورينغ (PSM)** لتصنيع وتغليف المنتجات الدوائية والكيميائية الخاصة، مملوكة من قبل شركة فايزر.

6- سانوفي: هي الشركة الصيدلانية الفرنسية الأولى، فقد ركز هذا المجمع العالمي على سبعة محاور رئيسية: القلب والأوعية الدموية وتثخثر الدم والجهاز العصبي المركزي، والأورام، والأمراض الاستقلابية والطب الداخلي واللقاحات، كما سمحت الشراكة التي تم إبرامها في 07 جويلية 1997 بين مجمع صيدال والمنظمة الفرنسية سانوفي أفنتيس بإنشاء في سبتمبر 1999، لشركة وينشوب فارما صيدال (W.P.S)، ويكمن هدف هذه المنظمة المشتركة المملوكة بنسبة 30% من قبل مجموعة صيدال في إعداد وتصنيع وصياغة وتسويق المنتجات الطبية الموجهة للاستخدام البشري في الجزائر.

7- كما تم توقيع محضر اتفاق في 07 ديسمبر 2017 في باريس وهذا من أجل إنشاء منظمة مختلطة لإنتاج اللقاحات تضم كل من مجمع صيدال، معهد باستور وسانوفي باستور، حيث تطمح هذه المنظمة المختلطة إلى تصنيع ثلاث أنواع من لقاحات الجيل الأخير من سانوفي باستور وهي: "هيكيفالان" و "تيترافالان"، وهما لقاحان خاصان بالأطفال يسمحان بالوقاية من الدفتيريا، الكزاز، السعال الديكي، الالتهاب الكبدي من النوع "ب"، شلل الأطفال والالتهابات الحادة التي تسببها أنفلونزا النزيفية من النوع "ب"، أما اللقاح الثالث فهو لقاح ضد الزكام، وبطاقة إنتاجية تقدر ما بين 10 إلى 20 مليون جرعة في السنة¹.

¹ حسن بوزناق، مرجع سبق ذكره، ص 240.

- وتهدف الشركات التي عقدها مجمع صيدال إلى ما يلي¹:
- الحصول على تكنولوجيا عالية ومتطورة تسمح له بتطوير منتجاته؛
 - القدرة على تخفيض تكاليف تسمح له بالبقاء في السوق؛
 - تحقيق أرباح تمكنه من الدخول في مشاريع تنموية والاستثمار في أسواق جديدة؛
 - إمكانية القيام بالبحث والتطوير، وذلك بوجود الحليف الذي يملك الإمكانيات اللازمة لذلك؛
 - الحصول على مصادر تمويل إضافية؛
 - تحسين جودة منتجاتها لتكون في مستوى منتجات الشركات المنافسة؛
 - تدعيم سمعة مجمع صيدال في السوق، وذلك باقتران اسمه مع أسماء شركات كبيرة في مجال صناعة الأدوية؛

¹ نوال هاني، التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية - حالة قطاع الصناعة الدوائية- مجمع صيدال-، مجلة الإقتصاد والمجتمع، المجلد 10، العدد 10، الجزائر، 2014، ص ص 50-51.

المبحث الثاني: التعريف بالدراسة الميدانية

نتناول في هذا المبحث تعريف وشرح إجراءات الدراسة الميدانية، وكذا تحديد كل من مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة لشرح طريقة عمل الاستبيان والهدف منه والوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، وذلك لإعطاء فكرة شاملة عن منهجية الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

الغرض من الدراسة توضيح أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في مجمع صيدال لصناعة الأدوية، واعتمدت الدراسة على تصميم إستبيان للوصول إلى النتائج، حيث تم الأخذ بآراء فئة العمال التنفيذيين إضافة فئة الإداريين بكل مستوياتهم لأن الجميع معني بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتبني الإستراتيجيات التنافسية واللذان يمسان جميع أقسام ومستويات المجمع، وتم توزيع هذا الإستبيان إلكترونياً على عينة من العاملين بالمجمع تم التوصل إليهم من خلال عدة مواقع إلكترونية خاصة بالمجمع والعاملين به، وتعاملنا مع معالجة البيانات على مرحلتين:

- المرحلة الأولى: عرض نتائج الإستبيان

تم في هذه المرحلة تصنيف وتبويب البيانات وعرضها باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، بحيث تم وصف العينة المدروسة من عاملي المجمع وعرض آرائهم حول تطبيقه لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذا قدرة المجمع على تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة بمعرفة مدى توفر مؤشرات تبنيها؛

- المرحلة الثانية: إختبار فرضيات الدراسة

وتم في هذا الجزء تحليل نتائج الدراسة، حيث تم إختبار فرضيات الدراسة باستخدام الإحصاء الإستدلالي بهدف التوصل إلى إستنتاجات حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذا دوره في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة بالمجمع.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة**أولاً: مجتمع الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة الكلي من جميع عمال مجمع صيدال لصناعة الأدوية بجميع وحداته وفروعه، كون متغيري الدراسة يشملان منظمة الأعمال بجميع أقسامها ووظائفها ومستوياتها، وتم توجيه الإستبيان خصيصاً إلى عمال المجمع الذين تلقوا تكويناً مهنيًا إضافة إلى الذين لهم مستوى التعليم الثانوي وكذا الذين تلقوا تكويناً جامعياً أو دراسات عليا، وذلك بهدف فهمهم محتوى الإستبيان وإعطاء إجابات دقيقة على مختلف فقراته.

ثانيا: عينة الدراسة

تم إرسال إستمارة الإستبيان لأكثر عدد ممكن من عمال المجمع بجميع فروعهم، لنستلم بعدها 123 إجابة، وفيما يلي سيتم توضيح بعض خصائص مفردات عينة الدراسة وهي الجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة.

1- الجنس: يتم توضيح خصائص العينة المستجوبة بالإعتماد على متغير الجنس من خلال الجدول الموالي:

الجدول 09: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	الذكور	الإناث	المجموع
التكرار	98	25	123
النسبة	79,7 %	20,3 %	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج spss.

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة لمتغير الجنس هي 79,7 % وسجّلت لدى الذكور، بينما بلغت نسبة الإناث 20,3 %، وبالتالي يتضح أن أكثر أفراد العينة المستجوبة هم من الذكور.

2- العمر: يتم توضيح خصائص العينة المستجوبة بالإعتماد على متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

الجدول 10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة	المجموع
التكرار	25	86	12	123
النسبة	20,3 %	69,9 %	9,8 %	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج spss.

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق هو أن النسبة العالية سجّلت للفئة العمرية "من 30 إلى 50 سنة" ثم فئة الأقل من 30 سنة بنسبة أقل، وبعدها فئة الأكثر من 50 سنة، وبالتالي يتضح أن أكثر أفراد العينة المستجوبة هم من الشباب ومتوسطي العمر.

3- المستوى التعليمي: يتم توضيح خصائص العينة المستجوبة بالإعتماد على متغير المستوى التعليمي من خلال الجدول الموالي:

الجدول 11: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

العمر	تكوين مهني	تعليم ثانوي	جامعي أو دراسات عليا	المجموع
التكرار	24	12	87	123
النسبة	19,5 %	9,8 %	70,7 %	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول السابق أن أكثر أفراد العينة المستجوبة هم من الجامعيين ومن قاموا بدراسات عليا، يليهم من تلقوا تكوينات مهنية ثم من بلغوا في دراستهم مستوى الثانوي، وهذا ما يمكنهم من الفهم الصحيح لعبارات الاستبيان وبالتالي الإجابة عليها بدقة.

4- الخبرة: يتم توضيح خصائص العينة المستجوبة بالإعتماد على متغير الخبرة (أي عدد سنوات العمل بالمجمّع) من خلال الجدول الموالي:

الجدول 12: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	أقل من 10 سنوات	من 10 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	المجموع
التكرار	49	61	13	123
النسبة	39,8 %	49,6 %	10,6 %	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج spss.

يتضح من الجدول السابق أن فئة العاملين بالمجمّع لمدة تتراوح "من 10 إلى 20 سنة" تمثل النسبة الأكبر، تليهم فئة من لهم أقل من 10 سنوات عمل بالمجمّع، وبالتالي فأكثر من نصف أفراد العينة المستجوبة لهم خبرة معتبرة في العمل بالمجمّع مقارنة بالباقيين ممن لديهم خبرة أقل نسبياً.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة

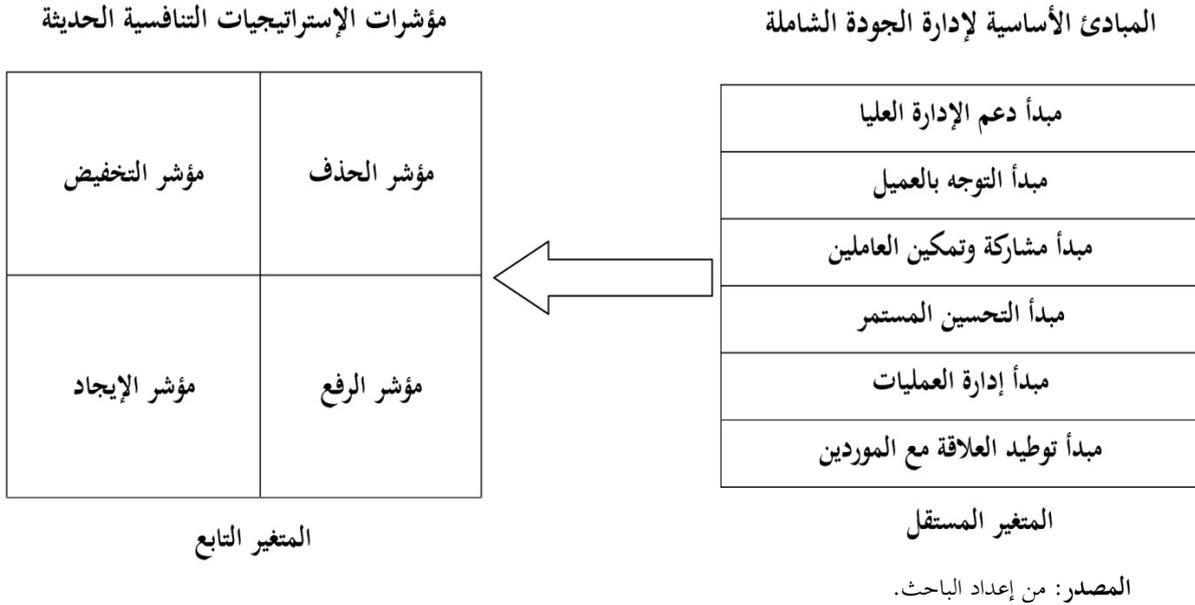
إستناداً إلى الإطار النظري للدراسة والإعتماد على ما أفرزته مراجعة أدبيات الدراسات السابقة من نتائج وإستنتاجات وتوصيات وفي ضوء إشكالية الدراسة، قمنا بتطوير نموذج بهدف توضيح دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمات الأعمال.

إعتمد نموذج الدراسة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال كمتغير مستقل، حيث ركز على المبادئ التالية: دعم الإدارة العليا، التوجه بالعمل، تمكين ومشاركة العاملين، التحسين المستمر، إدارة العمليات، توطيد العلاقة مع الموردين.

أما المتغير التابع في نموذج الدراسة فيتمثل في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة من خلال المؤشرات الأربعة لهذا التبنى وهي مؤشرات: الحذف والتخفيض والرفع والإيجاد.

ويوضح الشكل الموالي نموذج الدراسة المعبر عن متغيرات هذه الدراسة.

الشكل 33: نموذج الدراسة



المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

إعتمدت الدراسة على الإستبيان للتقصي العملي والكشف عن جوانب الموضوع، و هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة الموجهة في طرح مباشر للعاملين بالمجمّع بصيغة واضحة ومحددة، ويسمح الإستبيان بالمعالجة الكمية للبيانات بهدف إكتشاف العلاقات الرياضية بين متغيرات الدراسة وإقامة مقارنات كمية بينها، وقبل توجيه الإستبيان إلى عينة الدراسة، تم توجيهها أولاً إلى عينة إستطلاعية أي عينة تجريبية، حيث تم استطلاع آراء 30 مفردة من مجتمع الدراسة (لم يتم إدراجها بعد ذلك في عينة الدراسة)، وذلك للتحقق من صدق وثبات الإستبيان لكي يمكن توجيهه بعد ذلك إلى عينة الدراسة.

أولاً: هدف الاستبيان

يهدف الاستبيان لدراسة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المجمّع محل الدراسة وعلاقته بتبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة عن طريق:

- التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المجمّع الصناعي محل الدراسة؛
- التعرف على مدى توفر مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في المجمّع الصناعي محل الدراسة؛
- محاولة إثبات صحة الفرضيات الموضوعية بالربط بين متغيري الدراسة (المستقل والتابع).

ثانيا: كيفية تقسيم الاستبيان

بعد تقديم موضوع الاستبيان، تم تجزته إلى ثلاثة محاور أساسية وهي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية للعاملين المستجوبين

وهي أسئلة عن المعلومات الشخصية للعامل مثل: الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة بالمجمّع.

- المحور الثاني: المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)

ويتمثل في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمجمّع محل الدراسة، وتتمثل هذه المبادئ في: دعم الإدارة العليا، التوجه بالعميل، مشاركة وتمكين العاملين، التحسين المستمر، إدارة العمليات، توطيد العلاقة مع الموردين الموردين.

- المحور الثالث: المتغير التابع (الإستراتيجيات التنافسية الحديثة)

ويتمثل في مدى توفر مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة بالمجمّع، وتتمثل هذه المؤشرات في: الحذف والتخفيض والرفع والإيجاد.

ويقدر عدد أسئلة الاستبيان الخاصة بالبيانات الشخصية للعاملين المستجوبين بأربعة أسئلة، ويقدر عدد فقرات الاستبيان الباقية بـ 18 فقرة في المحور الثاني و 16 فقرة في المحور الثالث، كما تم فتح المجال للمستجوبين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم المتعلقة بموضوع الدراسة.

تم إختيار مقياس ليكرت والذي يعتبر من أهم المقاييس المستخدمة لقياس توجهات الأفراد، وذلك لسهولة تقييمه وتوازن درجاته وأيضا لقدرته على قياس الأثر بين متغيرات الدراسة، حيث يشير إلى مدى موافقة كل فرد من أفراد العينة على كل عبارة، وترجم إجابات الأفراد المستجوبين على فقرات الاستبيان على النحو التالي:

الجدول 13: سلم درجات مقياس ليكرت

الإجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

Source: Gail M. Sullivan, Anthony R. Artino, Analyzing and Interpreting Data From Likert-Type Scales, *Journal of Graduate Medical Education*, Vol 5, N°4, USA, 2013, p542.

وقد تم تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان من خلال الإصدار 26 لبرنامج التحليل الإحصائي

.Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

ثالثا: صدق الإستبيان

يقصد بصدق الإستبيان مدى مناسبة أسئلته لما وضعت لقياسه، أي قياس الإستبيان لصلب الموضوع

الذي وضع من أجله.

1- الصدق الخارجي (صدق المحكمين)

بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، والكتب والمقالات والبحوث ذات العلاقة، تم تصميم أسئلة الإستبيان بحيث تعكس أهداف وفرضيات الدراسة المختلفة، وقد تم عرضه على الأستاذ المشرف للتأكد من تغطيته لجميع متغيرات الدراسة، وأيضاً تم تحكيمه من طرف عدد من الأساتذة الخبراء (أنظر إلى الملاحق)، وذلك لتقدير مدى ملائمة عبارات الإستبيان لدراسة المتغيرات المختلفة التي يتضمنها الموضوع من حيث:

- دقة وسلامة الصياغة اللغوية للعبارات؛

- درجة وضوح العبارات؛

- مدى ملائمة ومناسبة الفقرات للمحور الذي أدرجت فيه.

تم أخذ جميع الملاحظات بعين الاعتبار قبل تصميم نموذج الإستبيان بشكله النهائي، حيث تم حذف وتعديل العديد من فقراته لتسهيل الإجابة عليه.

2- صدق الإتساق الداخلي

وهي عملية التأكد من تجانس فقرات كل محور من محاور الإستبيان عن طريق حساب معامل الارتباط بييرسون لكل فقرة مع المبدأ أو المؤشر الذي تندرج ضمنه، وذلك بالإعتماد على إجابات مفردات العينة التجريبية أي الإستطلاعية عند مستوى معنوية أي دلالة إحصائية يقدر بـ 5%.

أ- صدق الإتساق الداخلي لفقرات محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بييرسون لفقرات محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

الجدول 14: معامل الارتباط بييرسون لفقرات محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المبادئ	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مبدأ دعم الإدارة العليا	1	0,862	0,000
	2	0,893	0,000
	3	0,903	0,000
مبدأ التوجه بالعميل	4	0,683	0,000
	5	0,753	0,000
	6	0,482	0,007
مبدأ مشاركة وتمكين العاملين	7	0,484	0,007
	8	0,683	0,000
	9	0,747	0,000

0,000	0,669	10	مبدأ التحسين المستمر
0,000	0,897	11	
0,000	0,909	12	
0,000	0,774	13	مبدأ إدارة العمليات
0,000	0,711	14	
0,000	0,847	15	
0,000	0,924	16	مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين
0,000	0,789	17	
0,000	0,802	18	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج spss.

نلاحظ في الجدول السابق أن معاملات إرتباط كل فقرة مع فقرات المبدأ الذي تندرج ضمنه جاءت بنسب معتبرة وعالية عند مستوى دلالة إحصائية أقل من 5 %، وبالتالي تعتبر فقرات المحور الثاني أي محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة صادقة (صدق الإتساق الداخلي) لما وضعت لقياسه.

ب- صدق الإتساق الداخلي لفقرات محور مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة

يوضح الجدول الموالي معامل الإرتباط ببيرسون لفقرات محور مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة:

الجدول 15: معامل الإرتباط ببيرسون لفقرات محور مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة

مستوى الدلالة	معامل الإرتباط	رقم الفقرة	المؤشرات
0,000	0,688	19	مؤشر الحذف
0,000	0,740	20	
0,003	0,520	21	
0,000	0,775	22	
0,003	0,521	23	مؤشر التخفيض
0,010	0,462	24	
0,019	0,425	25	
0,002	0,537	26	
0,001	0,595	27	مؤشر الرفع
0,000	0,642	28	
0,013	0,448	29	
0,024	0,410	30	
0,000	0,733	31	مؤشر الإيجاد
0,000	0,874	32	
0,000	0,916	33	
0,000	0,936	34	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج spss.

نلاحظ في الجدول السابق أن معاملات إرتباط كل فقرة مع فقرات المبدأ الذي تندرج ضمنه جاءت بنسب معتبرة وعالية عند مستوى دلالة إحصائية أقل من 5 %، وبالتالي تعتبر فقرات المحور الثالث أي محور مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة صادقة (صدق الإتساق الداخلي) لما وضعت لقياسه.

3- صدق الإتساق البنائي

هي عملية التأكد من تجانس المحاور الفرعية لكل محور من محاور الإستبيان مع المحور التي تندرج ضمنه، وذلك عن طريق حساب معامل الإرتباط بيرسون بالإعتماد على إجابات مفردات العينة التجريبية أي الإستطلاعية عند مستوى معنوية أي دلالة إحصائية يقدر بـ 5 %.

أ- نتائج الإتساق البنائي لفقرات محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يوضح الجدول الموالي معامل الإرتباط بيرسون بين المحاور الفرعية (حيث يمثل كل محور فرعي مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة) والمحور الرئيسي الذي يضمهم وهو المحور الثاني الخاص بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الجدول 16: معامل الإرتباط بيرسون لمحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المبادئ	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مبدأ دعم الإدارة العليا	3	0,825	0,000
مبدأ التوجه بالعميل	3	0,761	0,000
مبدأ مشاركة وتمكين العاملين	3	0,758	0,000
مبدأ التحسين المستمر	3	0,796	0,000
مبدأ إدارة العمليات	3	0,722	0,000
مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين	3	0,591	0,001

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج spss.

نلاحظ في الجدول السابق أن معاملات إرتباط فقرات كل مبدأ مع فقرات المحور الثاني ككل والخاص بمبادئ إدارة الجودة الشاملة جاءت بنسب معتبرة وعالية عند مستوى دلالة إحصائية أقل من 5 %، وبالتالي تعتبر فقرات المحور الثاني أي محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة صادقة (صدق الإتساق البنائي) لما وضعت لقياسه.

ب- نتائج الإتساق البنائي لفقرات محور مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة

يوضح الجدول الموالي معامل الإرتباط بيرسون بين المحاور الفرعية (حيث يمثل كل محور فرعي مؤشرا من مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة) والمحور الرئيسي الذي يضمهم وهو المحور الثالث الخاص بمؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

الجدول 17: معامل الارتباط ببيرسون لمحور مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	عدد الفقرات	المؤشرات
0,017	0,432	4	مؤشر الحذف
0,002	0,538	4	مؤشر التخفيض
0,005	0,503	4	مؤشر الرفع
0,000	0,728	4	مؤشر الإيجاد

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج spss.

نلاحظ في الجدول السابق أن معاملات إرتباط فقرات كل مؤشر مع فقرات المحور الثالث ككل والخاص بمؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة جاءت بنسب معتبرة وعالية عند مستوى دلالة إحصائية أقل من 5 %، وبالتالي تعتبر فقرات المحور الثالث أي محور مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة صادقة (صدق الإتساق البنائي) لما وضعت لقياسه.

رابعاً: ثبات الإستبيان

يقصد بثبات الإستبيان الإستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة، وقد تم التحقق من ثبات إستبيان الدراسة بالإعتماد على إجابات العينة التجريبية أي الإسطلاعية من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، وتم حساب معامل ألفا كرونباخ لفقرات الإستبيان ككل ووجد أنه يساوي 91 %، أما فيما يخص تفصيل النتائج فنوردها في الجداول الموالية.

1- نتائج ثبات فقرات محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يوضح الجدول الموالي معامل ألفا كرونباخ بين فقرات كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الجدول 18: معامل ألفا كرونباخ لثبات فقرات محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المبادئ
0,854	3	مبدأ دعم الإدارة العليا
0,802	3	مبدأ التوجه بالعميل
0,847	3	مبدأ مشاركة وتمكين العاملين
0,810	3	مبدأ التحسين المستمر
0,852	3	مبدأ إدارة العمليات
0,799	3	مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين
0,915	18	مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج spss.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيم ألفا كرونباخ المتحصل عليها تعتبر عالية في جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أن القيمة بلغت 91,5% لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة، وبالتالي فكل القيم أكبر من القيمة الدنيا المقبولة وهي 60%، وهذا ما مكننا من التأكد من ثبات الإستبيان (محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة) وصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

2- نتائج ثبات محور مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة

يوضح الجدول الموالي معامل ألفا كرونباخ بين فقرات كل مؤشر من مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

الجدول 19: معامل ألفا كرونباخ لثبات محور مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المؤشرات
0,801	4	مؤشر الحذف
0,903	4	مؤشر التخفيض
0,863	4	مؤشر الرفع
0,883	4	مؤشر الإيجاد
0,805	16	مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة مجتمعة

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيم ألفا كرونباخ المتحصل عليها تعتبر عالية في جميع مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة، كما أن القيمة بلغت 80,5% لمؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة مجتمعة، وبالتالي فكل القيم أكبر من القيمة الدنيا المقبولة وهي 60%، وهذا ما مكننا من التأكد من ثبات الإستبيان (محور مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة) وصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المطلب الخامس: المعالجة الإحصائية

بعد الإنتهاء من عملية تفرغ وتصنيف بيانات عينة الدراسة باستعمال برنامج التحليل الإحصائي SPSS،

تم معالجة وتحليل هذه البيانات بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: استخدم هذا الأسلوب أساسا لوصف توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المتغيرات الشخصية لهم؛

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم الإعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لحساب درجة موافقة أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الإستبيان؛

- معامل الارتباط بيرسون: وتم استعماله لتحديد الإتساق الداخلي والصدق البنائي لأداة الدراسة وهي الإستبيان، وتم استعماله كذلك لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛
- معامل ألفا كرونباخ **Chronbach's Alpha** : وتم استعماله لتحديد ثبات الإستبيان؛
- تحليل التباين الأحادي **ANOVA**: واستعمل لتحديد إتجاهات دلالة الفروق بين متوسطات الإجابات الناتجة عن تحليل التباين؛
- تحليل الانحدار: وذلك لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بالإعتماد على إختبار Fisher واختبار t.
- مستوى المعنوية (مستوى الدلالة): قمنا في هذه الدراسة باعتماد مستوى معنوية أي دلالة إحصائية تقدر بنسبة 5% وذلك يعني أن مجال الخطأ المسموح في الدراسة لا يتجاوز هذه النسبة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

لتحليل نتائج الدراسة نحسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على كل فقرة لمعرفة درجة موافقتهم على ما جاء فيها، ويساوي طول كل درجة قيمة 0,80 وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5 حيث 4 تمثل عدد المسافات (المسافة الأولى من 1 إلى 2 ، والمسافة الثانية من 2 إلى 3 ، والمسافة الثالثة من 3 إلى 4 ، والمسافة الرابعة من 4 إلى 5) و5 تمثل عدد الاختيارات، ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول 20: المقاييس الوصفية لتحليل فقرات الدراسة

الدرجة	المتوسط المرجح
غير موافق تماما	من 1 إلى 1,79
غير موافق	من 1,80 إلى 2,59
محايد	من 2,60 إلى 3,39
موافق	من 3,40 إلى 4,19
موافق تماما	من 4,20 إلى 5

Source: Jonald L. Pimentel, Some Biases in Likert Scaling Usage and its Correction, **International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)**, Vol 18, N°2, 2010, p188.

المطلب الأول: تحليل نتائج محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تم الإعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى موافقة أفراد العينة على فقرات الإستبيان.

أولاً: مبدأ دعم الإدارة العليا

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمبدأ

دعم الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة، وكذا الدرجة المستنتجة لموافقتهم عليها.

الجدول 21: تحليل نتائج فقرات مبدأ دعم الإدارة العليا

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق تماما	0,46	4,30	1- الادارة العليا للمجمّع لها قناعة بأهمية تطبيق الجودة الشاملة تعمل على نشرها على جميع العمّال
موافق	0,71	4,10	2- لدى الادارة العليا للمجمّع سياسة وخطط واضحة للجودة تسعى إلى تطبيقها بجميع فروع وأقسام ومستويات المجمّع
موافق	0,64	3,69	3- تقوم الإدارة العليا للمجمّع بتوفير الموارد اللازمة (مالية، مادية، بشرية) لتطبيق سياستها وخططها المتعلقة بالجودة
موافق	0,53	4,03	مبدأ دعم الإدارة العليا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نستنتج من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على تطبيق المجمع محل الدراسة لمبدأ دعم الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة، ويدل المتوسط الحسابي للفقرة رقم 1 والذي يقع ضمن المجال [4,20 ، 5] أن أفراد العينة موافقون تماما على ما جاء بهذه الفقرة، أما المتوسطين الحسابيين للفترتين رقم 2 و 3 واللذان يقعان ضمن المجال [4,19 ، 3,40] فيدلان أن أفراد العينة موافقون على ما جاء بهاتين الفترتين، وجاءت جميع الانحرافات المعيارية بقيم ضعيفة مما يدل على الاختلاف الضعيف بين أفراد العينة على الموافقة على تطبيق هذا المبدأ والفترات التي تندرج ضمنه.

ثانيا: مبدأ التوجه بالعميل

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمبدأ التوجه بالعميل، وكذا الدرجة المستنتجة لموافقتهم عليها.

الجدول 22: تحليل نتائج فقرات مبدأ التوجه بالعميل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	0,71	4,10	4- يعتمد المجمع في تحسين الجودة على التركيز على العملاء وتحقيق رضاهم
موافق	0,30	4,10	5- يقوم المجمع باستقصاء آراء العملاء ويأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات
موافق	0,84	3,87	6- يستمع المجمع إلى شكاوى العملاء ويعمل على إيجاد حلول لها
موافق	0,49	4,03	مبدأ التوجه بالعميل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نستنتج من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على تطبيق المجمع محل الدراسة لمبدأ التوجه بالعميل والفقرات التي تندرج ضمنه، حيث وقعت جميع المتوسطات الحسابية ضمن المجال [4,19 ، 3,40]، وجاءت جميع الانحرافات المعيارية بقيم ضعيفة مما يدل على الاختلاف الضعيف بين أفراد العينة على الموافقة على تطبيق هذا المبدأ والفقرات التي تندرج ضمنه.

ثالثا: مبدأ مشاركة وتمكين العاملين

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمبدأ مشاركة وتمكين العاملين، وكذا الدرجة المستنتجة لموافقتهم عليها.

الجدول 23: تحليل نتائج فقرات مبدأ مشاركة وتمكين العاملين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	0,71	4,08	7- يتحمل عمال المجمع مسؤولياتهم ويتعاونون فيما بينهم لإنجاز المهام وحل مشاكل العمل
موافق	0,66	3,59	8- يقوم المجمع بإشراك العمال في تحديد طرق العمل ويترك لهم التصرف لحل مشاكل العمل التي تواجههم
موافق	0,53	3,90	9- يقوم المجمع بتكوين العمال وتدريبهم لتحسين قدراتهم على إنجاز مهامهم
موافق	0,48	3,86	مبدأ مشاركة وتمكين العاملين

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نستنتج من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على تطبيق المجمع محل الدراسة لمبدأ مشاركة وتمكين العاملين والفقرات التي تدرج ضمنه، حيث وقعت جميع المتوسطات الحسابية ضمن المجال [3,40 ، 4,19]، وجاءت جميع الانحرافات المعيارية بقيم ضعيفة مما يدل على الاختلاف الضعيف بين أفراد العينة على الموافقة على تطبيق هذا المبدأ والفقرات التي تدرج ضمنه.

رابعاً: مبدأ التحسين المستمر

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمبدأ التحسين المستمر، وكذا الدرجة المستنتجة لموافقتهم عليها.

الجدول 24: تحليل نتائج فقرات مبدأ التحسين المستمر

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	0,70	3,89	10- يعمل المجمع على التحسين المستمر في جميع الأنشطة والمستويات وجعله مسؤولية جميع العمال
موافق	1,01	3,69	11- يعمل المجمع على اكتشاف ومعالجة مصادر ومسببات الأخطاء والاختلالات في الوقت المناسب وتجنب حدوثها في المستقبل
موافق	0,54	3,89	12- يعتمد المجمع على أساليب علمية ومعطيات حقيقية لمعالجة الأخطاء والاختلالات والتحسين المستمر للأنشطة
موافق	0,62	3,83	مبدأ التحسين المستمر

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نستنتج من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على تطبيق المجمع محل الدراسة لمبدأ التحسين المستمر وال فقرات التي تدرج ضمنه، حيث وقعت جميع المتوسطات الحسابية ضمن المجال [3,40 ، 4,19]، وجاءت جميع الانحرافات المعيارية بقيم ضعيفة مما يدل على الاختلاف الضعيف بين أفراد العينة على الموافقة على تطبيق هذا المبدأ والفقرات التي تدرج ضمنه.

خامسا: مبدأ إدارة العمليات

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمبدأ إدارة العمليات، وكذا الدرجة المستنتجة لموافقتهم عليها.

الجدول 25: تحليل نتائج فقرات مبدأ إدارة العمليات

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	0,45	3,99	13- يقوم المجمع بتحليل مدخلات ومخرجات كل العمليات لتحديد مجالات التحسين فيها
موافق	0,54	3,89	14- يحرص المجمع على أن تكون مدخلات كل عملية مناسبة كما ونوعا لكي تكون مخرجاتها ذات جودة عالية
موافق	0,46	3,70	15- يحرص المجمع على أن تكون مخرجات كل عملية ذات جودة عالية لكي تكون المنتجات النهائية ذات جودة عالية
موافق	0,34	3,86	مبدأ إدارة العمليات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نستنتج من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على تطبيق المجمع محل الدراسة لمبدأ إدارة العمليات والفقرات التي تدرج ضمنه، حيث وقعت جميع المتوسطات الحسابية ضمن المجال [3,40 ، 4,19]، وجاءت جميع الانحرافات المعيارية بقيم ضعيفة مما يدل على الاختلاف الضعيف بين أفراد العينة على الموافقة على تطبيق هذا المبدأ والفقرات التي تدرج ضمنه.

سادسا: مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمبدأ توطيد العلاقة مع الموردين، وكذا الدرجة المستنتجة لموافقتهم عليها.

الجدول 26: تحليل نتائج فقرات مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	0,41	4,20	16- يقدم الموردون للمجمّع معلومات حول ظروف ومستجدات الأسواق
موافق	0,75	4,19	17- يقوم المجمّع بإشراك الموردين في اتخاذ قراراته
موافق	0,66	3,59	18- يقدم الموردون مساعدات وخدمات فنية للمجمّع ويساهمون في تطوير منتجاته
موافق	0,42	3,66	مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نستنتج من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على تطبيق المجمّع محل الدراسة لمبدأ توطيد العلاقة مع الموردين، ويدل المتوسط الحسابي للفقرة رقم 16 والذي يقع ضمن المجال [4,20 ، 5] أن أفراد العينة موافقون تماماً على ما جاء بهذه الفقرة، أما المتوسطين الحسابيين للفقرتين رقم 17 و 18 واللذان يقعان ضمن المجال [3,40 ، 4,19] فيدلان أن أفراد العينة موافقون على ما جاء بهاتين الفقرتين، وجاءت جميع الانحرافات المعيارية بقيم ضعيفة مما يدل على الاختلاف الضعيف بين أفراد العينة على الموافقة على تطبيق هذا المبدأ والفقرات التي تدرج ضمنه.

المطلب الثاني : تحليل نتائج محور مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة

تم الإعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى موافقة أفراد العينة على فقرات الإستبيان.

أولاً: مؤشر الحذف

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمؤشر الحذف، وكذا الدرجة المستنتجة لموافقتهم عليها.

الجدول 27: تحليل نتائج فقرات مؤشر الحذف

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	0,31	3,89	19- يقوم المجمّع بحذف بعض العناصر أو المكونات من المنتجات وأغلفتها التي يعتبرها أنها ليست مهمة لدى المستهلك
موافق	0,54	3,89	20- يقوم المجمّع بحذف بعض الأنشطة التشغيلية والتسويقية التي يمكن الإستغناء عنها أو التي يمكن استبدالها بأنشطة أقل تكلفة

موافق	0,64	3,98	21- يقوم المجمع بحذف بعض وظائف العمل التي يعتبرها غير ضرورية
موافق	0,46	3,71	22- يستغني المجمع عن استعمال تقنيات الإنتاج ذات التكلفة العالية ويستبدلها بأخرى أكثر فعالية و/أو أقل تكلفة
موافق	0,26	3,87	مؤشر الحذف

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نستنتج من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على توفر مؤشر الحذف والفقرات التي تندرج ضمنه بالمجمع محل الدراسة، حيث وقعت جميع المتوسطات الحسابية ضمن المجال [3,40 ، 4,19]، وجاءت جميع الانحرافات المعيارية بقيم ضعيفة مما يدل على الاختلاف الضعيف بين أفراد العينة على الموافقة على توفر هذا المؤشر والفقرات التي تندرج ضمنه.

ثانيا: مؤشر التخفيض

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمؤشر التخفيض، وكذا الدرجة المستنتجة لموافقتهم عليها.

الجدول 28: تحليل نتائج فقرات مؤشر التخفيض

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	0,54	4,09	23- يقوم المجمع بالتخفيض في نسب وكميات بعض عناصر ومكونات المنتجات وأغلفتها التي لا يعتبرها مهمة كثيرا لدى المستهلك
موافق	0,55	3,89	24- يقوم المجمع بتقليص مراحل وخطوات الإنتاج والتوزيع من خلال إعادة ترتيب طريقة العمل
موافق	0,60	3,79	25- يعمل المجمع على التقليل من ضياع المواد والوقت والجهد اللازمة لتصنيع وتوزيع منتجاته
موافق	0,61	4,19	26- يقوم المجمع بتخفيض أسعار منتجاته بالمقارنة مع المنتجات المتواجدة في الأسواق
موافق	0,47	3,99	مؤشر التخفيض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نستنتج من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على توفر مؤشر التخفيض والفقرات التي تندرج ضمنه بالمجمع محل الدراسة، حيث وقعت جميع المتوسطات الحسابية ضمن المجال [3,40 ، 4,19]، وجاءت جميع

الإنحرافات المعيارية بقيم ضعيفة مما يدل على الإختلاف الضعيف بين أفراد العينة على الموافقة على توفر هذا المؤشر والفقرات التي تندرج ضمنه.

ثالثا: مؤشر الرفع

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمؤشر الرفع، وكذا الدرجة المستنتجة لموافقتهم عليها.

الجدول 29: تحليل نتائج فقرات مؤشر الرفع

الدرجة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	0,45	3,99	27- يرفع المجمع في نسب وكميات بعض عناصر ومكونات المنتجات التي يعتبرها مهمة كثيرا لدى المستهلك
موافق	0,55	3,89	28- يسعى المجمع إلى زيادة الخيارات المتاحة للمستهلك في منتجاته (مثل طرح نفس المنتجات بأحجام وأشكال وصيغ مختلفة)
موافق	0,76	4,20	29- يسعى المجمع إلى زيادة كمية وتوسيع مجال توفر منتجاته بالأسواق
موافق	0,75	3,79	30- يسعى المجمع إلى زيادة إستعمال المواد الصديقة للبيئة في تصنيع منتجاته وأغلفتها
موافق	0,43	3,97	مؤشر الرفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نستنتج من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على توفر مؤشر الرفع، ويدل المتوسط الحسابي للفقرة رقم 29 والذي يقع ضمن المجال [4,20 ، 5] أن أفراد العينة موافقون تماما على ما جاء بهذه الفقرة، أما المتوسطات الحسابية للفقرات رقم 27 و 28 و 30 والتي تقع ضمن المجال [3,40 ، 4,19] فتدل أن أفراد العينة موافقون على ما جاء بهذه الفقرات، وجاءت جميع الإنحرافات المعيارية بقيم ضعيفة مما يدل على الإختلاف الضعيف بين أفراد العينة على الموافقة على توفر هذا المؤشر والفقرات التي تندرج ضمنه.

رابعاً: مؤشر الإيجاد

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمؤشر الإيجاد، وكذا الدرجة المستنتجة لموافقتهم عليها.

الجدول 30: تحليل نتائج فقرات مؤشر الإيجاد

الدرجة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	0,54	3,89	31- يضيف المجمع عناصر وميزات جديدة ومبتكرة إلى منتجاته يرى أنها تمنح منافع إضافية للمستهلك
موافق	0,66	3,60	32- يضيف المجمع طرقا وحلولا جديدة ومبتكرة إلى منتجاته لتسهيل وتبسيط استخدامها وحفظها
موافق	0,71	3,90	33- يضيف المجمع إلى منتجاته طرقا وحلولا جديدة ومبتكرة للتقليل من الأخطار الناجمة عن استخدامها والتخلص منها
موافق	0,60	3,80	34- يقوم المجمع بإدخال موارد وتقنيات وطرق عمل جديدة ومبتكرة إلى أنشطته
موافق	0,52	3,80	مؤشر الإيجاد

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نستنتج من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على توفر مؤشر الإيجاد والفقرات التي تندرج ضمنه بالمجمّع محل الدراسة، حيث وقعت جميع المتوسطات الحسابية ضمن المجال [3,40 ، 4,19]، وجاءت جميع الإنحرافات المعيارية بقيم ضعيفة مما يدل على الاختلاف الضعيف بين أفراد العينة على الموافقة على توفر هذا المؤشر والفقرات التي تندرج ضمنه.

المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

نقوم في هذا المبحث بإختبار الفرضيات الرئيسية والجزئية للدراسة بما يتلائم والأساليب الإحصائية المتعارف عليها، ومنها الإرتباط والإنحدار الخطي المتعدد، والتي يمكننا إستخدامها من معرفة العلاقة والتأثير بين متغير الدراسة المستقل (تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) ومتغير الدراسة التابع (تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة).

ومن أجل إختبار فرضيات الدراسة نحتاج في كل مرة إلى وضع فرضيتين إحصائيتين وهما: فرضية العدم H_0 والتي تقضي بنفي فرضية الدراسة، والفرضية البديلة H_1 التي تؤكد فرضية الدراسة.

المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يتم هنا معرفة وجود علاقة إرتباط بين المتغيرات المستقلة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) ومتغير الدراسة التابع (تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة) من عدمه، وكذا تحديد شدة هذه العلاقة ونوعها.

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة؛

H_1 : توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

ومن أجل إختبار الفرضية تم الإعتماد على معامل الارتباط **بيرسون** كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول 31: معاملات الارتباط بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة

المحور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
مبدأ دعم الإدارة العليا	0,725	0,000
مبدأ التوجه بالعميل	0,912	0,000
مبدأ مشاركة وتمكين العاملين	0,752	0,000
مبدأ التحسين المستمر	0,825	0,000
مبدأ إدارة العمليات	0,880	0,000
مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين	0,789	0,000
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0,958	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS.

توضح النتائج التي يتضمنها الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية جدا بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة، ويرجع ذلك لمعامل الارتباط الموجب والمقدر بـ 95,8% والذي له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، مما يجعلنا ننفي فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تقضي بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

وتنقسم الفرضية الرئيسية الأولى إلى الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة؛

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة، ويرجع ذلك لمعامل الارتباط الموجب والمقدر بـ 72,5% والذي له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، مما يجعلنا ننفي فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1

والتي تقضي بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التوجه بالعمل ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التوجه بالعمل ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة؛

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التوجه بالعمل ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية جدا بين تطبيق مبدأ التوجه بالعمل ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة، ويرجع ذلك لمعامل الارتباط الموجب والمقدر بـ 91,2% والذي له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، مما يجعلنا ننفي فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تقضي بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التوجه بالعمل ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ مشاركة وتمكين العاملين ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ مشاركة وتمكين العاملين ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة؛

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ مشاركة وتمكين العاملين ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق مبدأ مشاركة وتمكين العاملين ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة، ويرجع ذلك لمعامل الارتباط الموجب والمقدر بـ 75,2% والذي له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، مما يجعلنا ننفي فرضية العدم H_0 ونقبل

الفرضية البديلة H_1 والتي تقضي بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ مشاركة وتمكين العاملين ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة؛

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية جدا بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة، ويرجع ذلك لمعامل الارتباط الموجب والمقدر بـ 82,5% والذي له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، مما يجعلنا ننفي فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تقضي بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

الفرضية الجزئية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ إدارة العمليات ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ إدارة العمليات ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة؛

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ إدارة العمليات ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية جدا بين تطبيق مبدأ إدارة العمليات ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة، ويرجع ذلك لمعامل الارتباط الموجب والمقدر بـ 88% والذي له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، مما يجعلنا ننفي فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1

والتي تقضي بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ إدارة العمليات ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

الفرضية الجزئية السادسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.
وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة؛

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين تطبيق مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة، ويرجع ذلك لمعامل الارتباط الموجب والمقدر بـ 78,9% والذي له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، مما يجعلنا ننفي فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تقضي بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

يتم من خلال الفرضية الثانية اختبار مدى تأثير المتغيرات المستقلة (تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة).

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة؛

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

للتعرف على مدى وجود علاقة تأثير لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة، تم إجراء إختبار للقدرة التفسيرية لنموذج الانحدار المتعدد، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول 32: ملخص نموذج الانحدار وتحليل تباين الانحدار ANOVA

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة إختبار F	مستوى دلالة F
0,969	0,939	296,129	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج spss.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى المعنوية المحسوب المقابل لقيمة إختبار F هو 0,000 وهي معنوية عند المستوى 5%، مما يعني أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة له تأثير على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة، أي أنه يتم رفض فرضية العدم H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁ التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة. كما نرى في الجدول أن معامل التحديد R² يساوي 0,939 وهذا يعني أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يفسر ما نسبته 93,9% من التغير الحاصل في مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في المجمّع محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير المدروسة.

ومن أجل إختبار الفرضيات الجزئية فقد تم إعتداد الانحدار المتعدد واختبار t لإختبار معنوية كل معلمة من معلمات النموذج على حدى، وذلك عند مستوى معنوية إحصائية 5%، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول 33: اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية t

المحور	معامل الإنحدار β	قيمة t	مستوى دلالة t
الثابت	0,530	5,173	0,000
مبدأ دعم الإدارة العليا	0,111	4,277	0,000
مبدأ التوجه بالعميل	0,100	1,784	0,077
مبدأ مشاركة وتمكين العاملين	0,062	1,888	0,062
مبدأ التحسين المستمر	0,136	4,663	0,000
مبدأ إدارة العمليات	0,384	5,999	0,000
مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين	0,078	1,986	0,049

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج spss.

من أجل تفسير نتائج الجدول السابق، يتم التفصيل الدقيق للفرضيات الجزئية الواجب إختبارها والتي يتم عرضها فيما يلي:

الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة؛

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار β تساوي 0,111 وأن قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها هي 0,000 وهي معنوية عند مستوى 5 %، وهذا يدل على وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة، وبالتالي نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التوجه بالعميل على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التوجه بالعميل على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة؛

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التوجه بالعميل على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار β تساوي 0,100 وأن قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها هي 0,077 وهي ليست معنوية عند مستوى 5 %، وبالتالي لا يمكننا التأكيد على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التوجه بالعميل ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة، وبالتالي نقبل

فرضية العدم H_0 والتي تنص على أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التوجه بالعمل على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ مشاركة وتمكين العاملين على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.
وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ مشاركة وتمكين العاملين على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة؛

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ مشاركة وتمكين العاملين على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار β تساوي 0,062 وأن قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها هي 0,062 وهي ليست معنوية عند مستوى 5 %، وبالتالي لا يمكننا التأكيد على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مشاركة وتمكين العاملين ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة، وبالتالي نقبل فرضية العدم H_0 والتي تنص على أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ مشاركة وتمكين العاملين على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التحسين المستمر على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التحسين المستمر على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة؛

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التحسين المستمر على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار β تساوي 0,136 وأن قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها هي 0,000 وهي معنوية عند مستوى 5 %، وهذا يدل على وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة، وبالتالي نرفض فرضية العدم

H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التحسين المستمر على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

الفرضية الجزئية الخامسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ إدارة العمليات على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ إدارة العمليات على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة؛

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ إدارة العمليات على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار β تساوي 0,384 وأن قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها هي 0,000 وهي معنوية عند مستوى 5 %، وهذا يدل على وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ إدارة العمليات ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة، وبالتالي نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ إدارة العمليات على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

الفرضية الجزئية السادسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

وتصاغ منها فرضيتين إحصائيتين هما:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة؛

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار β تساوي 0,078 وأن قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها هي 0,049 وهي معنوية عند مستوى 5 %، وهذا يدل على وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين ومؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة، وبالتالي نرفض فرضية

العدم H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين على مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية التي شملت عينة عشوائية من عمال مجمّع صيدال لصناعة الأدوية بمختلف فروعها بغية معرفة الدور التي يلعبه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمات الأعمال.

وبعد التعريف بالمجمّع وهيكله التنظيمي، وتحليل واقعه ووضعيته ضمن صناعة الدواء عالميا ووطنيا، والتطرق لمختلف مجهوداته ومبادراته لتحسين جودة عملياته وتحسين جودة منتجاته وتطويرها لتحقيق إبتكار القيمة لعملائه، قمنا باستخدام الاحصاء الوصفي في عرض آراء العينة المدروسة والاحصاء الاستدلالي لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل وهو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع وهو تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

وتوصلت الدراسة الميدانية إلى أن هناك دورا مهما يلعبه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في توفير المؤشرات التي تسمح بتبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة.

خاتمة

حاولت الدراسة توضيح الدور الذي تلعبه فلسفة إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال من خلال تطبيق مبادئها الأساسية (دعم الإدارة العليا، التوجه بالعميل، مشاركة وتمكين العاملين، التحسين المستمر، إدارة العمليات، توطيد العلاقة مع الموردين) على تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة متمثلة في توفر مؤشراتها (مؤشر الحذف، مؤشر التخفيض، مؤشر الرفع، مؤشر الإيجاد).

وفي ظل تحدي عولمة الأسواق وتطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال أصبح تطبيق منظمات الأعمال لإدارة الجودة الشاملة من المداخل الكفيلة بضمان إستمراريتها وبقائها عن طريق خدمة عملائها بمنتجات تلبي حاجاتهم ورغباتهم، ولتحقيق توسعها ونموها نموا مربحا أمام إحتدام المنافسة الناتجة عن هذه الظروف يتعين عليها تبني نماذج أعمال واستراتيجيات تنافسية حديثة تسمح لها بابتكار القيمة لعملائها بتقديمها لهم منتجات بتكاليف منخفضة ومنافع إضافية.

أولا: نتائج الدراسة النظرية

أسفرت الدراسة في شقها النظري على النتائج التالية:

- يعود تطبيق منظمات الأعمال لإدارة الجودة الشاملة بالكثير من النفع سواءً لها عن طريق التحسين الذي يشمل كل مكوناتها ويزيد من فعالية عملياتها ويخفض في تكاليفها، أو للعملاء الذين يحصلون على منتجات منخفضة التكاليف وتلبي حاجاتهم ورغباتهم في نفس الوقت؛
- هناك عدة أدوات (منها الإحصائية مثل مخطط باريتو والمدرج التكراري وخريطة الرقابة، ومنها التي ليست إحصائية مثل مخطط التدفق ومخطط السبب والأثر) يساهم إستعمالها في التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال؛
- هناك عدة شروط ومقومات ومراحل ينبغي على منظمات الأعمال إتباعها والإلتزام بها إذا أرادت تطبيقا صحيحا وناجحا لمنهج إدارة الجودة الشاملة؛
- يمثل تطبيق منظمة الأعمال لنظام إدارة الجودة يتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001 طريقا صحيحا نحو تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة؛
- لكي تحقق منظمات الأعمال التوسع والنمو المريح في نشاطها، برز تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة كواحد من أهم الطرق والمداخل لذلك، وهي التي تقوم على مبدأ إبتكار منظمات الأعمال القيمة لعملائها بتطوير منتجاتها عبر تخفيض تكاليفها وزيادة المنافع التي تمنحها لهم هذه المنتجات؛

- يمثل تطبيق منظمة الأعمال لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أرضية خصبة ومنهجاً إدارياً موافقاً لتبنيها لنماذج أعمال واستراتيجيات تنافسية حديثة تسمح لها بابتكار القيمة للعملاء؛

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

أسفرت الدراسة في شقها الميداني على النتائج التالية:

- تعتبر الصناعة الصيدلانية عامة والصناعة الدوائية خاصة من الصناعات الحيوية والإستراتيجية التي يستوجب دعمها وتطويرها في الجزائر، ورغم الإصلاحات والمجهودات المبذولة من طرف الدولة الجزائرية في هذا المجال، إلا أن هذه الصناعة لم ترقى إلى مواجهة المنافسة الأجنبية المحذرة؛

- تقوم منظمة الأعمال محل الدراسة المتمثلة في مجمع صيدال لصناعة الأدوية بمبادرات ومجهودات كبيرة للتحسين المستمر لمنتجاتها وعملياتها في إطار منهج إدارة الجودة الشاملة، كما تعمل على تطوير منتجاتها باستمرار بشكل يسمح لها بابتكار القيمة لعملائها بتقديمها منافع إضافية لهم من خلال هذه المنتجات وتخفيض التكاليف؛

- يوافق أفراد العينة المستجوبة من عمال مجمع صيدال أن المجمع يقوم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي: (دعم الإدارة العليا، التوجه بالعميل، مشاركة وتمكين العاملين، التحسين المستمر، إدارة العمليات، توطيد العلاقة مع المورد)، كما يوافقون على أنه تتوفر بالمجمع مؤشرات تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة وهي: (مؤشر الحذف، مؤشر التخفيض، مؤشر الرفع، مؤشر الإيجاد)؛

- يلعب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة دوراً مهماً في توفير مؤشرات تبني مجمع صيدال للإستراتيجيات التنافسية الحديثة؛

اقتراحات الدراسة:

على الرغم من المجهودات المبذولة من طرف مجمع صيدال في مجال تطوير الأنظمة والعمليات وتحسين وتطوير المنتجات إلا أنه لا يزال يلقي منافسة شرسة متأتية من منتجي ومستوردي الأدوية الأصلية والأدوية الجنيسة، وفيما يلي بعض الإقتراحات التي يمكنها تعزيز مكانته في الأسواق المحلية والخارجية وتحقيق توسع ونمو مريح في نشاطه:

- الإستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية برفع مستويات الإنتاج إلى أعلى حدودها، خاصة بالنسبة للمنتجات المرشحة التي يكثُر الطلب عليها وتلقى رواجاً في الأسواق؛

- العمل على منافسة الأدوية الأصلية عن طريق رفع جودة الأدوية الجنيسة؛

- توسيع تجربة تصدير المجمع لمنتجاته إلى الأسواق الخارجية خاصة منها العربية والإفريقية باستغلال ميزة الأسعار المنخفضة والمزايا المتأتية من الشراكة لإختراق هذه الأسواق؛

- تعزيز الشراكة مع المخابر العالمية الكبيرة لمواجهة منافسة الشركات المنافسة لها ومواجهة الإستيراد؛
 - الإعتماد على الشراكة التي تتيح نقل خبرات وتكنولوجيا الشركاء في تطوير وطرح منتجات جديدة تخدم قطاعات سوقية جذابة مثل أدوية الأمراض المزمنة؛
 - السعي إلى زيادة كمية وتوسيع مجال توفر منتجات الجمع بالأسواق؛
 - استبعاد بعض أشكال المنتجات التي يعتمد عليها صيدال في منتجاته والتي أصبحت قليلة الإستعمال في مجال التداوي؛
 - استبعاد المنتجات التي مردوديتها قليلة والطلب عليها ضعيف؛
 - السعي إلى زيادة إستعمال الجمع للمواد الصديقة للبيئة في تصنيع منتجاته وأغلفتها؛
 - السعي إلى إيجاد الجمع لعناصر وميزات جديدة ومبتكرة إلى منتجاته يرى أنها تمنح منافع إضافية للمستهلك، وتسهل وتبسط استخدامها وحفظها، وتحد من الأخطار الناجمة عن استخدامها والتخلص منها؛
 - محاولة السيطرة على فروع البيع والتوزيع وكذا السيطرة على مصادر تزويدها بالمواد المستخدمة في الإنتاج، مما يسمح لها بزيادة فعالية وكفاءة أنشطتها بإمكانية التحكم فيها؛
 - التركيز أكثر على العملاء بتحديد حاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم بهدف تلبيتها وتجسيدها في منتجات الجمع، إضافة إلى قياس درجة رضاهم ومتابعة شكاويهم وإيجاد الحلول المناسبة لها باستمرار، وذلك من خلال دراسة السوق والتغذية العكسية بالإعتماد على شبكة الموزعين ومندوبي البيع والصيدالة وغيرهم؛
 - تعزيز المسؤولية إتجاه المجتمع الذي ينشط فيه الجمع، خاصة أن أغلب عملاء الصناعة الدوائية هم من المرضى والفئات المجتمعية الهشة؛
 - دعم مشاركة وتمكين العاملين بما يضمن مساهمتهم الفعالة في برامج التحسين والتطوير التي يتبناها الجمع؛
 - توطيد العلاقة مع موردي الجمع، خاصة أن الصناعة الدوائية تتميز بتركيز كبير لموردي المواد الأولية ومتطلبات الإنتاج والذي يشكل تهديدا للمجمع في حال سوء تسيير العلاقة معهم.
- الدراسات المقترحة:** في ضوء النتائج المتوصل إليها نقترح الدراسات التالية:
- عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال؛
 - مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية لمنظمات الأعمال؛
 - عوائق تبني إستراتيجية المحيط الأزرق في منظمات الأعمال؛
 - تبني إستراتيجية المحيط الأزرق في قطاع تصنيع الأدوية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
2. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM - الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية-، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
3. أحمد مرسي أحمد إبراهيم، التسويق في عصر الإضطراب: رؤى وتحديات، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات، 2015.
4. إدريس أوهلال، لماذا تفشل المنظمات في تطبيق الجودة؟ الشروط التربوية والثقافية والتنظيمية لنجاح إدارة الجودة، منشورات مجموعة الأكاديميات الدولية، المغرب، 2018.
5. إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
6. إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
7. بشير العلاق، التسويق الصيدلاني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
8. بهجت عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) - المفهوم والفلسفة والتطبيقات، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016.
9. تشان كيم، رينيه ماوبرغن، إستراتيجية المحيط الأزرق: كيف تبعد سوقاً جديدة وتكون خارج إطار المنافسة، ترجمة جانبوت حافظ، دار الفكر، سوريا، 2006.
10. ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار النشر للثقافة، مصر، 2006.
11. جيمس إيفان، جيمس دين، الجودة الشاملة (الإدارة، والتنظيم، والإستراتيجية)، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور وعبد المرضي عزام، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009.
12. حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

13. خالد بني حمدان، عطا الله علي الزبون، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2015.
14. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
15. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
16. د. ديمينج، روبرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة - أسس ومبادئ وتطبيقات، ترجمة هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
17. رعد حسن الصرن، إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات)، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2016.
18. سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال - قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي -، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
19. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
20. شارلز هيل، جارث جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001.
21. الشريف بوفاس، نظام إدارة الجودة الشاملة والتغيير في منظمات الأعمال - six sigma، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2019.
22. صلاح الدين حسن السيبي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات - مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011.
23. صلاح الدين حسن السيبي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة - شهادة ISO، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011.
24. عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
25. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

26. عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة - معايير (الإيزو)، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
27. عبدالله إبراهيم الدرهمي، حسن صالح الظافري، إدارة الجودة الشاملة - الموارد البشرية والأداء المؤسسي-، ترجمة نهي مطر خميس، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دولة الإمارات، 2017.
28. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
29. عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
30. فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية - دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
31. فريد كورتل، آمال كحيل، الجودة وأنظمة الآيزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
32. لحبيب بلية، إدارة الجودة الشاملة (المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق)، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2019.
33. لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة - إيزو 9000، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
34. لمياء على إبراهيم الموسوي، أكرم محسن الياسري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة (إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية، خدمة الزبون) الجزء الخامس، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
35. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم-عمليات-عمليات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
36. مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
37. مجد صفور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
38. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، الطبعة السابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
39. محمد خثير، إدارة الجودة بالمنظمة: مدخل نظري وتطبيقي، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.

40. محمد صبري محمود، السيد السيد البحيري، إتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، السعودية، 2009.
41. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويجان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
42. محمد فلاق، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات-، دار النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2018.
43. محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
44. محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
45. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فلسفة وفكر... قبل أن تكون تطبيقاً، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
46. مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
47. مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للنشر والتدريب، مصر، 2009.
48. مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
49. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
50. نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، أبو الخير للطباعة والتجليد، مصر، 2007.
51. وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.

ثانيا: الأطروحات والمذكرات

52. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008.
53. إيمان عوني أبو يوسف، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق جودة الخدمات التمويلية في البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2019.
54. بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الإقتصادية - مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
55. حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2020.
56. حنان شناق، تأثير الاستثمارات الأجنبية في قطاع الأدوية على القطاع الجزائري - دراسة حالة شركة الكندي لصناعة الأدوية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.
57. سامية حول، التسويق والمزايا التنافسية - دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.
58. شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017.
59. صونية كيلاني، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2016.
60. فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، 2015.
61. فاطمة محبوب، تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية - دراسة حالة مجمع صيدال -، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.

62. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2006.
63. قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية - حالة مجمع E.NA.D -، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2011.
64. ليندة دحمان، التسويق الصيدلاني - حالة مجمع "صيدال"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010.
65. مريم قلال، كيفية ترويج الأدوية في الجزائر - دراسة حالة "مجمع صيدال"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014.
66. معالي عباس الشريف عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية (دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم)-، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
67. مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة Ferial بعنابة-، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2016.
68. منصف ملوك، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية: حالة المواصفة ISO 9001:2000 - دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2010.
69. مهند سعيد عمرو، إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ودورها في ابتكار القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2015.
70. نانسي داود علي المشني، إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن -شركة النيبيل للصناعات الغذائية: دراسة حالة-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.

71. وعد جرجنازي، أثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في المصارف الخاصة في حماه- ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2018.

72. يحيى فريك، إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة - دراسة حالة مجمع صيدال - ، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.

73. يوسف موسى محمد الحوراني، مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017.

ثالثا: المقالات

74. أحمد بلالي، من نموذج Swot إلى إستراتيجية المحيط الأزرق (دراسة تحليلية نقدية في تطور الإستراتيجية)، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 9، العدد 2، الجزائر، 2018.

75. أحمد خلف حمدان، مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية: الشركة العربية لكيمياويات المنظفات في محافظة صلاح الدين أمودجاً - دراسة استطلاعية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، العراق، 2018.

76. أحمد كاظم بريس وآخرون، أنماط اتخاذ القرار وتأثيرها في تبني إستراتيجية المحيط الأزرق: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية العراقية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية بجامعة بابل، المجلد 11، العدد 4، العراق، 2019.

77. إيمان عبد محمد أحمد البدراني، إستراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي: بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات بالموصل، مجلة الإدارة والاقتصاد للجامعة المستنصرية، العدد 110، العراق، 2017.

78. سحر عباس حسين، رشا عباس عبود، إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة كربلاء - دراسة تطبيقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 2، العراق، 2008.

79. سليم عقون، مفيدة يحاوي، واقع تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية ولاية سطيف - دراسة مقارنة بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 وغير الحاصلة على شهادة الإيزو 9001، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 17، العدد 34، الجزائر، 2018.

80. الشريف بقة، فايذة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 2، العدد 2، الجزائر، 2015.
81. عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، العدد 06، الجزائر، 2008.
82. عبد المليك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري: من نموذج Swot إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية لجامعة محمد خيضر ببسكرة، المجلد 3، العدد 4، الجزائر، 2003.
83. عبد المليك مزهودة، قراءة في أدوات التحليل الاستراتيجي على ضوء البراديقمات الجديدة للتسيير الإستراتيجي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة الحاج لخضر بباتنة، المجلد 6، العدد 12، الجزائر، 2005.
84. فائز غازي البياتي، عباس محمد حسين سعيد، المواءمة بين إستراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في مصرف الرافدين، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 27، العراق، 2016.
85. قادة يزيد، نظام إدارة الجودة ISO 9001 كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2016.
86. مقري زكية، إستراتيجية المحيط الأزرق (blue Ocean Strategy): نموذج تسويقي جديد لمواجهة مخاطر البيئة التنافسية (دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر)، مجلة الابتكار والتسويق لجامعة جيلالي اليابس بسيدي بلعباس، المجلد 1، العدد 1، الجزائر، 2014.
87. ناصر جردات، إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 2، الأردن، 2017.
88. نصيرة داني الكبير، معاشو داني الكبير، واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وشهادة الإيزو 9001 في المؤسسات الصناعية الجزائرية، المجلة المغربية للإقتصاد والمناجمنت، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2016.

89. نوال سعدي، تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والاختلاف)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية لجامعة قاصدي مرباح بورقلة، المجلد 08، العدد 23، الجزائر، 2016.

90. وجدان حسن حمودي، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن: دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل، مجلة بحوث مستقبلية لكلية الحدباء الجامعة، المجلد 4، العدد 2، العراق، 2013.

91. يحيى برويقات عبد الكريم، بلمقدم مصطفى، إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 01، الجزائر، 2012.

92. يوسف حجيم سلطان الطائي، إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في معمل يبسي الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 4، العراق، 2006.

93. لامية المكرطار، تشخيص سوق الدواء في الجزائر، مجلة الإبداع لجامعة البليدة، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2018.

94. جمال جعيل، صونية كيلاني، واقع تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية لجامعة بسكرة، المجلد 17، العدد 1، الجزائر، 2017.

95. إلهام يجاوي، صونية كيلاني، إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية لجامعة بسكرة، المجلد 5، العدد 14، الجزائر، 2018.

96. نوال هاني، التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية - حالة قطاع الصناعة الدوائية - مجمع صيدال، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 10، العدد 10، الجزائر، 2014.

رابعا: الملتقيات

97. بن حميدة محمد، حريق خديجة، إدارة ونظام الجودة الشاملة، بحث مقدم خلال الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، الجزائر، 2010.

98. دربال أمنة، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم خلال المنتدى الوطني المقام حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، الجزائر، 2010.

99. زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان السعيد، تحليل مضمون إستراتيجية المحيط الأزرق ضمن فلسفة التسويق الأخضر، بحث مقدم خلال المؤتمر العلمي الدولي التاسع لجامعة الزيتونة، الأردن، 2009.

100. سعيداني محمد، بوصالح سفيان، قياس أداء الخدمة وفق تطلعات العملاء وتأثيرها على القدرة التنافسية للمؤسسة، بحث مقدم خلال المنتدى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، الجزائر، 2010.

خامسا: مواقع الإنترنت

101. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، 2019/02/16، نقلا عن The United Nations :

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan009592.pdf>

102. أسامة سيد عبد الحميد سليمان، المواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة الأيزو 9001: 2015 باللغتين العربية والإنجليزية - ترجمة غير رسمية للمسودة النهائية، 2018/12/29، نقلا عن:

<https://fr.slideshare.net/eibeed/iso-90012015-english-arabic-version>

103. خرائط التدفق، 2018/10/13، نقلا عن:

<http://abatshan7.blogspot.com/2016/04/flow-chart.html>

104. محمد العامري، المدج التكراري Histogram، 2018/10/16، نقلا عن موسوعة مقالات

مهارات النجاح: <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1006&SecID=25>

105. محمد سامح، خرائط المراقبة Control Charts، 2018/10/19، نقلا عن مدونة الإدارة

والهندسة الصناعية: <https://samehar.wordpress.com/2010/01/22/control-charts/>

106. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، 2019/05/11، نقلا عن:

<https://fr.scribd.com/document/2422724/ادارة-الجودة-الشاملة>

107. موسوعة المعرفة، المنظمة الدولية للمعايير، 2018/09/22، نقلا عن موسوعة المعرفة:

https://www.marefa.org/المنظمة_الدولية_للمعايير

108. ميسر إبراهيم الجبوري، إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية، 2018، ص 11،

2019/05/04، نقلا عن:

https://www.researchgate.net/profile/Moyassar_Aljuboury2/publication/322635517_adart_aljwdt/links/5a65a95aaca272a1581fb806/adart-aljwdt

109. أحمد محسن، رغم ازدهار القطاع.. لماذا لا تنتهي أزمة نقص الدواء في الجزائر؟، 2020/07/19،

نقلا عن "ساسة بوست": [/https://www.sasapost.com/algerias-drug-crisis-2019](https://www.sasapost.com/algerias-drug-crisis-2019)

110. تاريخ صيدال، 2020/06/20، نقلا عن المجمع الصناعي صيدال:

<https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/historique>

111. من نحن؟، 2020/06/15، نقلا عن المجمع الصناعي صيدال:

<https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/qui-sommes-nous>

112. جودة منتجاتنا هي مركز اهتماماتنا، 2020/06/20، نقلا عن المجمع الصناعي صيدال:

<https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/notre-politique-qualite>

113. التنظيم، 2020/06/22، نقلا عن المجمع الصناعي صيدال:

<https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>

114. سياستنا في الشراكة، 2020/06/25، نقلا عن المجمع الصناعي صيدال:

<https://www.saidalgroup.dz/ar/partenariat/politique-partenariat>

115. شركاؤنا، 2020/06/25، نقلا عن المجمع الصناعي صيدال:

<https://www.saidalgroup.dz/ar/partenariat/partenaires>

سادسا: المراجع باللغات الأجنبية

أ- الكتب باللغات الأجنبية

116. Adrian Wilkinson & al., *Managing with Total Quality Management Theory and Practice*, Macmillan Press LTD, England, 1998.

117. Albéric Hounounou, *100 fiches pour comprendre le management*, 3ième édition, Editions Bréal, France, 2011.

118. Anne-Marie Alary & al., *Management des organisations*, Berti Editions, Algérie, 2010.

119. Bruno Bachy, Christine Harache, **Toute la Fonction Management**, Editions Dunod, France, 2010.
120. Carsten Siegemund, **Development of a consulting approach based on "value innovations" for management consulting business of small and medium-sized companies in Germany**, Diplomica Verlag GmbH, Germany, 2008.
121. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, **Essentials of Strategic Management**, 2nd edition, South-Western Cengage Learning, USA , 2008.
122. Claude Diderich, **Design Thinking for Strategy: Innovating Towards Competitive Advantage**, Springer Nature Switzerland AG, Switzerland, 2020.
123. Fons Trompenaars, Piet Hein Coebergh, **100+ Management Models: How to Understand and Apply the World's Most Powerful Business Tools**, Infinite Ideas publisher, United Kingdom, 2014.
124. Francine Seguin et al., **Le management stratégique: de l'analyse à l'action**, Les Éditions Transcontinental, Canada, 2008.
125. Franck Brulhart & al., **Stratégie**, Editions Dunod, France, 2015.
126. Fred R. David, **Strategic Management: concepts and cases**, 13th edition, Pearson Education, USA, 2011.
127. Gérard Garibaldi, **Analyse stratégique**, 3^{ème} édition, Editions d'organisation, France , 2008.
128. Hokey Min, **The Essentials of Supply Chain Management: New Business Concepts and Applications**, Pearson Education LTD, USA, 2015.
129. Isabelle Goos, **"Oser" la stratégie du succès pour votre association**, Editions Edipro, Belgique, 2016.
130. Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, **Marketing stratégique et opérationnel**, 7^{ème} édition, Editions Dunod, France, 2008.
131. Jean-Pierre Detrie, **Strategor: Politique générale de l'entreprise**, 4^{ème} édition, Editions Dunod, France, 2005.
132. Joel E. Ross, Susan Perry, **Total Quality Management: Text, Cases, and Readings**, 3rd Edition, CRC Press LLC, USA, 1999.
133. Johan Bouglet, **Stratégie d'entreprise**, Berti Editions, Algérie, 2011.
134. John S.Oakland, **Total Quality Management - Text with cases**, Third edition, Butterworth-Heinemann publications, USA , 2003.

135. Julian Birkinshaw, Ken Mark, **25 Need-to-Know MBA Models**, Pearson Education Limited, United Kingdom, 2017.
136. Kim Chan, Mauborgne Renee, **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**, Harvard Business School Press, USA, 2005.
137. Kim Chan, Renee Mauborgne, **Blue Ocean Shift: Beyond Competing - Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth**, Hachette Books, USA, 2017, Retrieved 25/01/2019, from PDF Drive: <https://www.pdfdrive.com/blue-ocean-shift-beyond-competing-proven-steps-to-inspire-confidence-and-seize-new-growth-d195045397.html>
138. Kim Chan, Renee Mauborgne, **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Expanded Edition**, Harvard Business Review Press, USA, 2015, Retrieved 25/01/2019, from PDF Drive: <https://www.pdfdrive.com/blue-ocean-strategy-expanded-edition-how-to-create-uncontested-market-space-and-make-the-competition-irrelevant-e200650346.html>
139. Lynne F. Baxter, Alasdair M. MacLeod, **Managing Performance Improvement**, Routledge publisher, USA, 2008.
140. Manuel Cartie & al., **Maxi fiches de stratégie**, Editions Dunod, France, 2010.
141. Marcel Planellas, Anna Muni, **Strategic Decisions: The 30 Most Useful Models**, Cambridge University Press, USA, 2020.
142. Mark A. Fryman, **Quality and Process Improvement**, DELMAR publications, USA, 2002.
143. Michael E. Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, USA, 1985.
144. Nathalie Van Laethem, **Toute la fonction marketing**, Editions Dunod, France, 2005.
145. Neil Ritson, **Strategic Management**, Neil Ritson & Ventus Publishing ApS, USA, 2011.
146. P. N. Mukherjee, **Total Quality Management**, Prentice Hall of India Private Limited, India, 2006.
147. Paul Hague, **The Business Models Handbook: Templates, Theory and Case Studies**, Kogan Page Limited, United Kingdom, 2019.

148. Philip Sadler, **Strategic Management**, Second edition, published by Cogan Page Limited, USA , 2003.
149. Pierre Pichere, Brigitte Feys, **Blue Ocean Strategy Concept – Overview & Analysis**, Translation by Carly Probert, 50Minutes.com publisher, Belgium, 2015.
150. Rafik Bekkour, **Economie industrielle**, Office des publications universitaires, Algérie, 2016.
151. Shailendra Nigam, **Total Quality Management: An Integrated Approach**, published by EXCEL BOOKS, India, 2005.
152. Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, **Management des entreprises**, Editions Dunod, France, 2008.
153. Tauseef Aized, **Total Quality Management and Six Sigma**, InTech publications, Croatia, 2012.
154. The International Organization for Standardization, **International Standard ISO 9000 Quality management systems - Fundamentals and vocabulary**, Third edition, published by the International Organization for Standardization, Switzerland, 2005.
155. Ulrike Mayrhofer, **Management Stratégique**, Editions Bréal, France, 2007.
156. Venkatesh Upadrasta, **The Art of Consultative Selling in IT: Taking Blue Ocean Strategy a Step Ahead**, CRC Press, USA , 2015.

ب- المقالات باللغات الأجنبية

157. Aissa Hireche, Meriem Hireche, **Stratégie Océan Bleu : Une stratégie d'émancipation pour l'entreprise**, **Business Management Review**, Vol 3, N°1, Algérie, 2013.
158. Gail M. Sullivan, Anthony R. Artino, **Analyzing and Interpreting Data From Likert-Type Scales**, **Journal of Graduate Medical Education**, Vol5, N°4, USA, 2013.
159. Jonald L. Pimentel, **Some Biases in Likert Scaling Usage and its Correction**, **International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)**, Vol 18, N°2, 2010.
160. Kim Chan, Mauborgne Renee, **Creating New Market Space**, **Harvard Business Review**, Vol 77, N°1, USA, 1999.

161. Kim Chan, Mauborgne Renee, *How Strategy Shapes Structure*, **Harvard Business Review**, Vol 87, N°9, USA, 2009.
162. Kim Chan, Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, **Harvard Business Review**, Vol 82, N°10, USA, 2004.
163. Kim Chan, Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice*, **California Management Review**, Vol 82, N°10, USA, 2005.
164. Kim Chan, Renee Mauborgne, *Value innovation: a leap into the blue ocean*, **Journal of Business Strategy**, Vol 26, N 4, United Kingdom, 2005.
165. Marheni E. Saputri, Hendrati D. Mulyaningsih, *Blue Ocean strategy for creating value innovation: A study over Kedai Digital in Yogyakarta; Indonesia*, **Journal of Administrative and Business Studies**, Vol 1, N°1, Indonesia, 2016.
166. Michael E. Porter, *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, **Harvard Business Review**, Vol 65, N°3, USA, 1987.
167. Mohammad Ali Al Qudah, Tareq N. Hashem, *The Impact of Applying the Blue Ocean Strategy on the Achievement of a Competitive Advantage: A Field Study Conducted in the Jordanian Telecommunication Companies*, **International Business Research**, Vol 11, N°9, Canada, 2018.
168. Samsul Alam, Mohammad Tariqul Islam, *Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A literature review toward implementation logic*, **IOSR Journal of Business and Management**, Vol 19, N°1, version 3, 2017.
169. Shih-Chi Chang, *Bandit cellphones: A blue ocean strategy*, **Technology in Society**, Vol 32, N°3, 2010.

ج- الملتقيات باللغة الأجنبية:

170. Arnaud Eve, Pierre-Antoine Sprimont, *La norme iso 9001 version 2015: une analyse à l'aune du cadre des systèmes de management de la performance de Ferreira et Otley (2009)*, Communication présentée dans le cadre du congrès international "Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible", Toulouse, France, Mai 2015.

د- مواقع الإنترنت باللغات الأجنبية

171. Allen Cheng, *10 Red Ocean Traps You Must Avoid*, Retrieved 15/04/2020, from Shortform: <https://www.shortform.com/blog/red-ocean-traps/>

172. **Buyer Utility Map**, Retrieved 10/05/2019, from *Blue Ocean Shift/Strategy/Leadership*:
<https://www.blueoceanstrategy.com/tools/buyer-utility-map/>
173. **Comment construire votre stratégie Océan Bleu en créant une innovation Valeur**, consulté le 02/04/2020 sur *Les 4 Temps du Management*: https://www.4tempsdumanagement.com/3-40-Comment-construire-votre-strategie-Ocean-Bleu-en-creant-une-innovation-Valeur_a6403.html
174. Danielle Bodette & al, **Blue Ocean Strategy -Chapter 9: Align Value, Profit, and People Proposition**, retrieved 06/11/2019 from:
http://kimboal.ba.ttu.edu/MGT%204380%20Fall%2008/New_Folder2/Team2_10am_BOS_10222018.pdf
175. **ERRC Grid**, Retrieved 30/03/2019, from *Blue Ocean Shift/Strategy/Leadership*: <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/errc-grid/>
176. **Fair Process**, Retrieved 20/05/2019, from *Blue Ocean Shift/Strategy/Leadership*: <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/fair-process/>
177. Frederic Canevet, **Les Etapes Pour Mettre En Place Une Stratégie Océan Bleu**, consulté le 22/12/2019 sur *ConseilsMarketing*:
<https://www.conseilsmarketing.com/techniques-de-ventes/la-strategie-ocean-bleu/>
178. International Organization for Standardization, **About Us**, Retrieved 22/09/2018, from *ISO*: <https://www.iso.org/about-us.html>
179. James R. Martin, **How strategy shapes structure (Kim and Mauborgne (2009) article summary)**, retrieved 16/05/2020 from:
<https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKimMauborgne2009.htm>
180. Jean-Pierre Leac, **La Stratégie Océan Bleu**, consulté le 26/12/2019 sur *Les Cahiers de l'Innovation*: <https://www.lescahiersdelinnovation.com/la-strategie-ocean-bleu/>
181. **Le Top 10 mondial des laboratoires pharmaceutiques en 2019**, consulté le 11/09/2020 sur *Mypharma Editions*: <https://www.mypharma-editions.com/le-top-10-mondial-des-laboratoires-pharmaceutiques-en-2019>

- 182. L'Océan bleu: une nouvelle conception de la stratégie d'entreprise**, consulté le 28/12/2019 sur Les 4 Temps du Management: https://www.4tempsdumanagement.com/3-22-L-Ocean-bleu-une-nouvelle-conception-de-la-strategie-d-entreprise_a802.html
- 183. Mieux comprendre la Stratégie Océan Bleu**, consulté le 26/03/2019 sur le Centre de Ressources en Économie Gestion: <https://creg.ac-versailles.fr/Mieux-comprendre-la-Strategie-Ocean-Bleu>
- 184. Moyassar Ibraheem Ahmed Aljuboury, A comparative study of Deming's and Juran's total works: changing the quality culture towards Total Quality Management**, Retrieved 05/01/2019, from Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/319880587_A_comparative_study_of_Deming's_and_Juran's_total_works_changing_the_quality_culture_towards_Total_Quality_Management
- 185. Rai Technology University, Total Quality Management**, Retrieved 28/03/2018, from: http://164.100.133.129:81/econtent/Uploads/Total_Quality_Management.pdf
- 186. Secteur de santé**, consulté le 19/07/2020 sur Agence Nationale de Développement de l'Investissement: <http://www.andi.dz/index.php/fr/secteur-de-sante>
- 187. Strategy Canvas**, Retrieved 29/03/2019, from Blue Ocean Shift/Strategy/Leadership: <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/>
- 188. The Price Corridor Of The Mass**, Retrieved 13/05/2019, from Blue Ocean Shift/Strategy/Leadership: <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/price-corridor-mass/>
- 189. Three Tiers Of Noncustomers**, Retrieved 04/04/2019, from Blue Ocean Shift/Strategy/Leadership: <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/three-tiers-of-noncustomers/>

الملاحق

الملحق الأول: قائمة الأساتذة المحكّمين للإستبيان

المؤسسة الجامعية	الرتبة	الأستاذ المحكم
جامعة المدية	أستاذ محاضر صنف "أ"	د. بوسهوة ندير
المركز الجامعي تيسسيلت	أستاذ محاضر صنف "أ"	د. سماعيل عيسى
المركز الجامعي تيسسيلت	أستاذ محاضر صنف "أ"	د. بوزكري جيلالي
جامعة الجلفة	أستاذ محاضر صنف "أ"	د. مداح لخضر

الملحق الثاني: الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستمارة إستبيان

- في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمات الأعمال -دراسة حالة مجمع صيدال-.

- يرجى من سيادتكم الإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة، علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

- طالب الدكتوراه: مداح مراد

- تحت إشراف: د. إلياس العيداني أستاذ محاضر المركز الجامعي بتيسمسيلت - الجزائر

المحور الأول: البيانات الشخصية

إملاء الفراغات وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

- الجنس: ذكر أنثى

- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

- المستوى التعليمي: تكوين مهني تعليم ثانوي جامعي أو دراسات عليا

- عدد سنوات العمل في المجمع:

أقل من 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

فيما يلي عدد من المبادئ اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ضع علامة (X) أمام الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك على توفر عناصرها في المجمّع:

					الرقم	العبرة
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	أولا	مبدأ دعم الإدارة العليا
					1	الإدارة العليا للمجمّع لها قناعة بأهمية تطبيق الجودة الشاملة تعمل على نشرها على جميع العمّال.
					2	لدى الإدارة العليا للمجمّع سياسة وخطط واضحة للجودة تسعى إلى تطبيقها بجميع فروع وأقسام ومستويات المجمّع.
					3	تقوم الإدارة العليا للمجمّع بتوفير الموارد اللازمة (مالية، مادية، بشرية) لتطبيق سياستها وخططها المتعلقة بالجودة.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	ثانيا	مبدأ التوجه بالعميل
					4	يعتمد المجمّع في تحسين الجودة على التركيز على العملاء وتحقيق رضاهم.
					5	يقوم المجمّع باستقصاء آراء العملاء وبأخذها في الإعتبار عند اتخاذ القرارات.
					6	يستمع المجمّع إلى شكاوى العملاء ويعمل على إيجاد حلول لها.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	ثالثا	مبدأ مشاركة وتمكين العاملين
					7	يتحمل عمال المجمّع مسؤولياتهم ويتعاونون فيما بينهم لإنجاز المهام وحل مشاكل العمل.
					8	يقوم المجمّع بإشراك العمال في تحديد طرق العمل ويترك لهم التصرف لحل مشاكل العمل التي تواجههم.
					9	يقوم المجمّع بتكوين العمال وتدريبهم لتحسين قدراتهم على إنجاز مهامهم.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	مبدأ التحسين المستمر	رابعا
					يعمل المجمع على التحسين المستمر في جميع الأنشطة والمستويات وجعله مسؤولية جميع العمال.	10
					يعمل المجمع على اكتشاف ومعالجة مصادر ومسببات الأخطاء والاختلالات في الوقت المناسب وتجنب حدوثها في المستقبل.	11
					يعتمد المجمع على أساليب علمية ومعطيات حقيقية لمعالجة الأخطاء والاختلالات والتحسين المستمر للأنشطة.	12
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	مبدأ إدارة العمليات	خامسا
					يقوم المجمع بتحليل مدخلات ومخرجات كل العمليات لتحديد مجالات التحسين فيها.	13
					يحرص المجمع على أن تكون مدخلات كل عملية مناسبة كما ونوعا لكي تكون مخرجاتها ذات جودة عالية.	14
					يحرص المجمع على أن تكون مخرجات كل عملية ذات جودة عالية لكي تكون المنتجات النهائية ذات جودة عالية.	15
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	مبدأ توطيد العلاقة مع الموردين	سادسا
					يقدم الموردون للمجمع معلومات حول ظروف ومستجدات الأسواق.	16
					يقوم المجمع بإشراك الموردين في اتخاذ قراراته.	17
					يقدم الموردون مساعدات وخدمات فنية للمجمع ويساهمون في تطوير منتجاته.	18

المحور الثالث: المؤشرات الأساسية لتبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمة الأعمال

فيما يلي عدد من الأبعاد والمؤشرات الأساسية لمعرفة مدى تبني الإستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمة

الأعمال، ضع علامة (X) أمام الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك على توفر عناصرها في المجمع.

					العبارة	الرقم
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	مؤشر الحذف	أولا
					يقوم المجمع بحذف بعض العناصر أو المكونات من المنتجات وأغلفتها التي يعتبرها أنها ليست مهمة لدى المستهلك.	19
					يقوم المجمع بحذف بعض الأنشطة التشغيلية والتسويقية التي يمكن الإستغناء عنها أو التي يمكن استبدالها بأنشطة أقل تكلفة.	20
					يقوم المجمع بحذف بعض وظائف العمل التي يعتبرها غير ضرورية.	21
					يستغني المجمع عن استعمال تقنيات الإنتاج ذات التكلفة العالية ويستبدالها بأخرى أكثر فعالية و/أو أقل تكلفة.	22
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	بُعد التخفيض	ثانيا
					يقوم المجمع بالتخفيض في نسب وكميات بعض عناصر ومكونات المنتجات وأغلفتها التي لا يعتبرها مهمة كثيرا لدى المستهلك.	23
					يقوم المجمع بتقليص مراحل وخطوات الإنتاج والتوزيع من خلال إعادة ترتيب طريقة العمل.	24
					يعمل المجمع على التقليل من ضياع المواد والوقت والجهود اللازمة لتصنيع وتوزيع منتجاته.	25
					يقوم المجمع بتخفيض أسعار منتجاته بالمقارنة مع المنتجات المتواجدة في الأسواق.	26

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	بُعد الرّفْع	ثالثا
					يرفع المجمع في نسب وكميات بعض عناصر ومكونات المنتجات التي يعتبرها مهمة كثيرا لدى المستهلك.	27
					يسعى المجمع إلى زيادة الخيارات المتاحة للمستهلك في منتجاته (مثل طرح نفس المنتجات بأحجام وأشكال وصيغ مختلفة).	28
					يسعى المجمع إلى زيادة كمية وتوسيع مجال توفر منتجاته بالأسواق.	29
					يسعى المجمع إلى زيادة إستعمال المواد الصديقة للبيئة في تصنيع منتجاته وأغلفتها.	30
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	بُعد الإيجاد	رابعا
					يضيف المجمع عناصر وميزات جديدة ومبتكرة إلى منتجاته يرى أنها تمنح منافع إضافية للمستهلك.	31
					يضيف المجمع طرقا وحلولا جديدة ومبتكرة إلى منتجاته لتسهيل وتبسيط استخدامها وحفظها.	32
					يضيف المجمع إلى منتجاته طرقا وحلولا جديدة ومبتكرة للتقليل من الأخطار الناجمة عن استخدامها والتخلص منها.	33
					يقوم المجمع بإدخال موارد وتقنيات وطرق عمل جديدة ومبتكرة إلى أنشطته.	34

الرجاء كتابة ملاحظاتكم المتعلقة بالموضوع في حال وجودها

.....
.....
.....
.....

*** شكرا لكم على تعاونكم ***