

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
الموضوع:

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة شركة صوفاكت "تيسمسيلت"

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ل م د في علوم التسيير
تخصص: إدارة اعمال

إشراف الأستاذ

زهرة مصطفى

إعداد الطالبة:

نكاع زهية

لجنة المناقشة :

رئيسا

مقررا ومشرفا

ممتحنا

ممتحنا إضافي

الأستاذ: العيداني الياس

الأستاذ: زهرة مصطفى

الأستاذ: بوزكري الجيلالي

الأستاذ: اسماعيل عيسى

السنة الجامعية 2015/2014

الشكر

إن الحمد لله رب العالمين، الذي أمدني من العلم والمعرفة والصحة والصبر ما يكفيني

لإنجاز هذا العمل المتواضع، الذي أرجو أن يتقبله مني ويجعله في ميزان الحسنات

أتقدم بأسمى معاني التقدير والشكر إلى الأستاذ المشرف "زهرة مصطفى" على كل الدعم والتوجيه الذي قدمه لي، وعلى نصائحه السديدة طالما أفادتني، وعلى وقوفه إلى جانبي طول

فترة تحضير هذا البحث، كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، وإلى كافة عمال شركة صوفاكت على معاملتهم الطيبة لنا وأخيرا

أتقدم بالشكر الجزيل لصديقتي الوفية بختة حبيب التي ساعدتني على إتمام هذا البحث،

وجزيل الشكر إلى كل من بث في نفسي حافزا للصبر والمثابرة من قريب أو من بعيد بدعاء

أو بكلمة طيبة.

الإهداء

قال الله تعالى: " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما أملك في هذا الوجود إلى منبع الحنان والأمان إلى نسمة الريحان إلى التي لم تبخلان يوما بدعائهما، إلى التي حملتني كرها ووضعتني كرها أمي الغالية إلى من قامت على تربيتي وجعلت صدرها بيتا ومأوى لي جدتي الغالية أطال الله في عمرهما

إلى من أنار لي درب الحياة، وعلماني مكارم الأخلاق وكانا سببا في نجاحي

جدي وأبي أطال الله في عمرهما إلى أخواتي مُجَد، كمال، أحمد

إلى أختي فوزية، إلى خالتي نعيمة، الزهرة، إلى ابنت خالتي سعاد

إلى بهجة السرور شيماء إلى كل من تربطني بهم صلة الدم والقرباة إلى صديقاتي: بختة، مليكة، غانية، نصيرة، إلى

كل أصدقاء الدرب خاصة ميلود برايرية

إلى كل من ساعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكري.

الفهرس

الإهداء.....	
الشكر.....	
ملخص.....	
الفهرس.....	
قائمة الأشكال.....	
قائمة الجداول.....	
قائمة الملاحق.....	
ضبط مصطلحات الدراسة.....	
المقدمة العامة.....	أ.

الفصل الأول: _ الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة _

المبحث الأول: ماهية الجودة وإدارة الجودة الشاملة.....	8.
المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطورها.....	8.
المطلب الثاني: أبعاد الجودة وأهميتها.....	14.
المطلب الثالث: مفهوم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....	18.
المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.....	21.
المبحث الثاني: مرتكزات أساسية في إدارة الجودة الشاملة.....	27.
المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	27.
المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	29.
المطلب الثالث: فوائد ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	31.
المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.....	34.
المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الإيزو.....	37.
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإيزو.....	37.
المطلب الثاني: أسس ومبادئ معايير الإيزو 9000 ومجالات تطبيقها.....	42.
المطلب الثالث: متطلبات تطبيق معايير الإيزو 9000 وكيفي الحصول على شهادة الإيزو.....	44.

المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الإيزو.....48

الفصل الثاني: _ الأسس النظرية للميزة التنافسية _

المبحث الأول: المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية.....56

المطلب الأول: تعريف المنافسة وأنواعها.....56

المطلب الثاني: ماهية التنافسية.....60

المطلب الثالث: الميزة التنافسية وتاريخ تطورها.....64

المطلب الرابع: أهمية الميزة التنافسية، أهدافها وأنواعها.....66

المبحث الثاني: فعالية الميزة التنافسية.....72

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية وأبعادها.....72

المطلب الثاني: محددات ومؤشرات الميزة التنافسية.....75

المطلب الثالث: أسباب ومراحل تطوير الميزة التنافسية.....77

المطلب الرابع: معايير الحكم على فعالية الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها.....79

المبحث الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.....82

المطلب الأول: الجودة وعلاقتها باستراتيجيات التميز.....82

المطلب الثاني: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمرتكزات التنافسية.....87

المطلب الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.....90

الفصل الثالث: _ دراسة ميدانية في شركة صوفاكت تيسمسيلت _

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....98

المطلب الأول: المنهج المستخدم.....98

المطلب الثاني: مجالات الدراسة.....99

المطلب الثالث: أدوات الدراسة.....105

المبحث الثاني: عرض، تحليل وتفسير البيانات.....107

المطلب الأول: تحليل بيئة الشركة.....107

المطلب الثاني: تحليل المقابلات المتعلقة بواقع إدارة الجودة الشاملة بشركة صوفاكت.....112

المطلب الثالث: تحليل الميزة التنافسية بشركة صوفاكت.....114

119.....	المطلب الرابع: تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية لشركة صوفاكت
123.....	الخاتمة العامة
129.....	قائمة المصادر والمراجع

الملخص:

تناولنا في دراستنا هذه دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة صوفاكت لولاية تيسمسيلت، وقد قمنا بتقسيم هذا العمل إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

ففي الفصل الأول تطرقنا إلى إدارة الجودة الشاملة وإبراز أهم المفاهيم المتعلقة بها، من خلال عرض الجودة وتطورها التاريخي، إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، وأهدافها، كما تم عرض أهم المرتكزات التي تقوم عليها من متطلبات ومراحل لتطبيقها، والمزايا التي تحققها، ومعرفة الأسباب التي تؤدي إلى فشلها، كما عرضنا علاقتها بمعايير الإيزو، حيث تم عرض مفاهيم حول الإيزو نشأته، مجالاته، متطلبات تطبيقه، وأهم المراحل التي تقوم بها المنظمة لتسجيل الحصول على شهادته.

أما في الفصل الثاني فتناولنا فيه الميزة التنافسية أبعادها وأنواعها، وأهم المصادر التي تعتمد عليها لتقديم منتجات متميزة لها خصائص يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وذلك أهم المعايير التي تحكم على فعاليتها، والعوامل المؤثرة فيها، ودور إدارة الجودة الشاملة في تحقيقها.

أما في الجانب التطبيقي دعمناه بدراسة ميدانية وذلك بتجسيد موضوع الدراسة بشركة صوفاكت من خلال تقديم الشركة، ثم تحليل المقابلات التي أجريناها مع الباحثين حول واقع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية فيها.

الملحق 01

استمارة المقابلة

مقابلة مدير مصلحة مراقبة الجودة

- لماذا تم وضع مصلحة خاصة بالمراقبة؟
- تحرص مختلف على معالجة الأخطاء التي قد تحدث أثناء العملية الإنتاجية من أجل تحقيق الجودة المرغوبة، فهل تسعى شركتكم إلى معالجة هذه الأخطاء؟
- هل يوجد في شركتكم نظام لتسيير الجودة؟ وما هي المحاور الرئيسية لهذا النظام؟
- تقومون على مستوى المخبر بمراقبة الجودة وتطوير المنتجات؟ ما هي أشكال هذه المراقبة؟
- تعتمد مختلف الشركات في تحقيق نموها على إحداث تغييرات جذرية داخل الشركة بهدف تطوير وتحسين الجودة فما رأيكم، وكيف يتم ذلك؟
- تسعى الشركات لتحسين منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر فهل تعمل شركة صوفاكت على تحقيق ذلك ولماذا؟
- تحرص الشركة بشكل مستمر فهل على تقليل التفاوت بين توقعات المستهلكين حول جودة المنتجات وبين الجودة الشاملة المقدمة لهم كيف يتم ذلك؟
- ما هو تأثير جودة المواد الأولية على المنتج؟
- هل تهدف الشركة إلى إنتاج منتجات ذات تكلفة أقل أو إنتاج منتجات متميزة؟
- هل تقوم الشركة بابتكار وتطوير المنتجات؟ وما هي المراحل التي تمر بها هذه العملية؟ وما هي ابتكاراتكم؟

مقابلة المدير العام لشركة

- تؤمن مختلف الشركات بأن إدارة الجودة الشاملة هي الطريق الأساسي في تسيير أعمالها هل هذا صحيح؟
- تسعى معظم الشركات إلى بناء سمعة طيبة بين مختلف زبائنها هل تعتمد الشركة على ذلك؟
- على أي أساس تبنى سمعة الشركة على أساس السعر؟ أو جودة المنتجات؟
- التركيز على الزبائن هو من أهم العناصر التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، هل تأخذ شركتكم ذلك بعين الاعتبار؟
- هل تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات؟
- هل تهدف الشركة إلى إنتاج منتجات ذات تكلفة أقل أو إنتاج منتجات متميزة؟

مقابلة نائب مدير مصلحة التموين والتسويق

- هل تمتلك الشركة قدرة الاستجابة على تلبية احتياجات الزبائن المختلفة بمرونة من أجل توطيد العلاقة معهم؟ وكيف يتم ذلك؟
- ما هو الهدف الحقيقي من وراء تبني إدارة الجودة الشاملة هل هو تلبية احتياجات الزبائن أم تحقيق الأرباح؟
- تعتمد الشركة على مجموعة من المعايير لاقتناء الموارد الأولية فما هي هذه المعايير المعتمدة؟
- ما هي المواد الأولية التي تحتاجها شركتكم؟
- الأسعار المنخفضة نسبيا مقارنة بالمنافسين هل هي الميزة الأساسية للشركة؟
- إن تقديم خدمات ما بعد البيع هو من أهم الوسائل لولاء العملاء هل تقوم شركتكم بذلك؟
- هل يمكنك أن تحلل لنا البيئة التي تعمل بها شركة صوفاكت؟
- ما هي مصادر المعلومات لشركتكم؟
- هل تجد الشركة صعوبات في التمويل؟
- ما هي المواد الأولية التي تحتاجونها لشركتكم؟
- من هم أهم الموردين التي تعتمد عليهم الشركة؟

مقابلة رئيس مديرية الموارد البشرية

- هل تقومون بإشراك جميع العاملين في إعداد خطط لتحسين الجودة من أجل ربطهم بالشركة أكثر؟
- هل تقوم الشركة بتكوين عمالها؟
- هل منظومة تكوين وتعليم العمال توفر الكفاءات التي تحتاجها الشركة في صناعة الأغذية؟
- كيف يتم العمل؟
-

المقدمة العامة:

يتسم العالم المعاصر بتطورات وتغيرات سريعة وغير مسبقة على مختلف الأصعدة، ومن أبرزها الدينامكية التي عرفها المجال العلمي والتكنولوجي والمتعلقة بظهور أساليب حديثة تعتمد عليها المنظمات في تسير نشاطاتها وذلك بهدف بقائها واستمرارها، وهذا ما أحدث تغيرات عميقة في صياغة إستراتيجية وقرارات المنظمة التي فرضت عليها إتباع مسار تنظيمي حديث ومواكب لهذه التغيرات، وتماشيا مع كل هذه الظروف والتطورات المحيطة بالمنظمات كانت مجبرة على البحث باستمرار عن المزيد من الكفاءة والإبداع وهذا لمواكبة التغيرات الحاصلة، إذ تبرز في كل فترة فلسفات ونظريات جديدة تعمل على حل المشكلات من خلال تطبيق المفاهيم والأساليب الحديثة في المنظمة، والارتقاء بها إلى مستويات عالية من الأداء والكفاءة لتحسين المنتجات المقدمة، وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب الإدارية التي تهدف وبشكل أساسي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية التي تطمح إليها المنظمات، كما تعتبر أكثر الأساليب استخداما وانتشارا في المنظمات لقدرتها على تحقيق متطلبات الزبائن وكسب رضاهم، وبالتالي ضمان ولائهم مما يخلق مزايا تنافسية عديدة للمنظمة، حيث أصبحت ميزة تنافسية واحدة غير كافية لضمان قدرة تنافسية مستمرة.

فالمنافسة أصبحت عنصرا من عناصر نظام الأعمال الجديد، الذي صار يعتمد على الإبداع والابتكار والتغير التكنولوجي، بالإضافة إلى العمل من منظور إدارة الجودة الشاملة، حيث ينبغي على المنظمة العمل بها والتعامل معها بإيجابية خاصة وأنها لم تعد تقتصر على حرية الدخول والخروج من السوق فقط، بل ظهور التكنولوجيا المتطورة، والعولمة، مما أدى بها إلى العمل في بيئة تسودها المنافسة من أجل البقاء والاستمرار.

1 - الإشكالية العامة:

نظرا لتنامي حجم المنظمات واشتداد حدة المنافسة بينها في الأسواق، وانتشار التكنولوجيا الحديثة التي ساهمت في تحسين ورفع كفاءة وفعالية المنظمة، حيث أصبح من الضروري عليها مواكبة كل هذه التغيرات والتطورات الحاصلة محاولة بذلك ضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم تعزيزا لمركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها في السوق مواجهة بذلك منافسيها وذلك من خلال تحسين أدائها وكذا الرفع من عوائدها حتى تكون في مستوى عالي ومن هذا المنطلق كان اهتمام المنظمة بالمنتج ومدى جودته فركزت وبصورة كبيرة على الجودة وطورتها حتى انتقلت إلى الجودة الشاملة و صولا إلى إدارة الجودة الشاملة كما مست كل المنتجات السلعية والخدمية، فصارت إدارة الجودة الشاملة من أهم أنشطة المنظمة وركيزتها الأساسية التي تعد الجودة من أهم المعايير التي تعتمد عليها في مواجهة منافسيها، وفي ضمان وفاء عملائها، وتحقيق الريادة على هؤلاء المنافسين.

المقدمة العامة:

ومن خلال كل هذا نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- السؤال الرئيس: ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية بشركة صوفاكت؟

2 - التساؤلات الفرعية: بغرض تبسيط الإشكالية الرئيسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل شركة صوفاكت تعمل على تطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة؟

- هل الشركة محل الدراسة لها مزايا تنافسية؟

- كيف تعمل شركة صوفاكت لاكتساب مزايا تنافسية؟

3 - فرضيات الدراسة:

بناءً على الأسئلة الفرعية السابقة نضع الفرضيات التالية:

- تعمل شركة صوفاكت على تطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة وهذا للضمان جودة منتجاتها.

- شركة صوفاكت لها ميزة تنافسية مكنتها من البقاء في السوق.

- تعمل شركة صوفاكت على اكتساب مزايا تنافسية باستغلال الخبرة الطويلة التي لديها.

4 - مبررات اختيار الموضوع:

من الدوافع الأساسية التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- موضوع البحث يندرج ضمن التخصص الذي ندرس فيه وهو إدارة الأعمال.

- شعورنا بقيمة وأهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الجزائرية.

- البحث عن العلاقة الموجودة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

- إطلاع على مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لإدارة الجودة الشاملة.

5 - صعوبات الدراسة:

أما الصعوبات التي واجهتنا أثناء تناولنا لهذا الموضوع فتتمثل:

- نقص المراجع التي تتعلق بموضوع البحث.

- ضيق الوقت الممنوح لعملية تحضير البحث.

- ندرة المؤسسات الاقتصادية بالولاية الأمر الذي أدى إلى صعوبة إجراء الدراسة الميدانية.

6 - أهمية الدراسة:

تنبع أهمية البحث من خلال الأهمية البالغة التي تحتلها إدارة الجودة الشاملة سواء كانت في منظمات سلعية

أو خدمية، والتي بواسطتها تتمكن المنظمة من تحديد مركزها التنافسي وتدعيمه من خلال تحسين جودة منتجاتها،

المقدمة العامة:

والدعوة من خلال هذا البحث إلى ضرورة تطبيق الأسلوب الإداري الحديث المتمثل في إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتي تعاني من نقص في جودة منتجاتها، ما جعلها تواجه عدة صعوبات في السوق الداخلية والخارجية، كما تكمن أهمية الدراسة في التعريف بالميزة التنافسية ومصادر الحصول عليها طرق الاحتفاظ بها، ومدى وعي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأهميتها وسعيهم إلى تحقيقها.

7 - الأهداف:

- تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والنظر في كيفية تطبيقها داخل شركة صوفاكت.
- تحديد نوع المشاكل والعقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة.
- التعرف على مدى مصادر المزايا التنافسية لشركة صوفاكت وأساليب الحفاظ عليها.
- محاولة الربط بين أثر تبني هذه التقنية الإدارية الحديثة (إدارة الجودة الشاملة)، وحسن تطبيقها في بناء وتحسين الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة.

8 - الدراسات السابقة:

إن موضوع إدارة الجودة الشاملة من أهم المواضيع التي تناوله العديد من المفكرين ومن بينهم:

الدراسة الأولى:

دراسة الباحث خالد شريقي (2012 جامعة الجزائر)، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، المقدمة تحت عنوان "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإعلامية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إدخال نظام إداري حديث في تسيير المنظمات الإعلامية، التي تتميز منتجاتها بصعوبة قياس جودتها، حيث استخدم المناهج التالية: الوصفي، التاريخي والتحليلي. وقد اعتمد عليهم بغرض جمع المعلومات وتلخيص الحقائق المرتبطة بموضوع الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذا الموضوع إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإعلامية وذلك كنظام إداري حديث يعطي نتائج إيجابية للمنظمات.

الدراسة الثانية:

دراسة الباحثة حريق خديجة (2011)، تلمسان، جامعة أبو بكر بلقايد)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المقدمة تحت عنوان "إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الفرق بين الجودة، الجودة الشاملة، وإدارة الجودة الشاملة، واعتمدت على المنهج الوصفي في الجانب النظري والتحليلي في الجانب التطبيقي، ومن أهم النتائج المتوصل إليها

المقدمة العامة:

إيمان المنظمة بأن المورد البشري هو أهم عنصر في المنظمة وعمود نجاحها، وأن جودة المورد البشري يقودها إلى تحقيق ميزة تنافسية تساعدها على مسايرة المنافسة في المستقبل.

الدراسة الثالثة:

دراسة الباحث أحمد بن عيشاوي (2008 جامعة الجزائر) أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، والمقدمة تحت عنوان "إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفندقية في الجزائر"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الدور الاستراتيجي لمدخل إدارة الجودة الشاملة وقدرته على اكتساب هذه المنظمات الميزة التنافسية الضرورية لمواجهة القوى التنافسية المتنامية، التي تعرفها البيئة الفندقية الحالية وذلك بفضل ما يتوفر عليه هذا المدخل من مصادر للاستطاعة على تخفيض التكاليف وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك لاستدلال على مضامين الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع البحث، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة المناخ الملائم لذلك وهذا يعني تغيير ثقافة المنظمة وقيمها، تعديل هيكلها وتوجيه أنماط وأساليب بالشكل الذي يتناسب مع مستلزمات هذا المسعى.

الدراسة الرابعة:

دراسة الباحثة فلة العيهار (2005، جامعة الجزائر)، رسالة ماجستير كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المقدمة تحت عنوان "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" حيث هدفت هذه الدراسة إلى رفع الغموض عن الجودة والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد، وقد استخدمت الباحثة المنهج التحليلي من خلال شرح وتحليل المتغيرات الحاصلة بكل من الجودة، الميزة التنافسية، كما تم استخدام المنهج التركيبي من خلال ربط عناصر الموضوع ببعضها البعض لاستخلاص العلاقات وتفسيرها، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته، كما تهدف إدارة الجودة الشاملة أيضا إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وضمان بقائها في السوق.

كل هذه الدراسات كانت لها أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها وتنتج تريده الحصول عليها، لكن كان هناك جانب من القصور لهذه الدراسات حيث أنها تطرقت إلى جوانب عديدة ولم تتطرق إلى أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

المقدمة العامة:

9 - حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- الحدود المكانية: دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية بشركة صوفاكت لصناعة الأغذية النسيجية بتيسمسيلت.

- الحدود الزمنية: الدراسة تمت خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي 2015.

- الحدود الموضوعية: وتمثلت في التركيز على كل ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية والعلاقة بينها.

- منهج الدراسة: اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لتحقيق أهدافنا المتمثلة في المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة.

10 - هيكلية البحث:

تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول على النحو التالي:

- الفصل الأول تناولنا فيه الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة، حيث احتوى على ثلاثة مباحث هي: المبحث الأول جاء بعنوان ماهية الجودة وإدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه مرتكزات أساسية في إدارة الجودة الشاملة، والمبحث الثالث جاء تحت عنوان علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الإيزو .

أما الفصل الثاني تضمن الأسس النظرية للميزة التنافسية تضمن ثلاثة مباحث هو الآخر: المبحث الأول جاء تحت عنوان المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فكان بعنوان فعالية الميزة التنافسية، والمبحث الثالث تناول دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث هو فصل تطبيقي جاء تحت عنوان دراسة ميدانية في شركة صوفاكت بتيسمسيلت، حيث تضمن ثلاث مباحث الأول تضمن الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثاني جاء تحت عنوان عرض، تحليل وتفسير البيانات، والمبحث الثالث تناول خلاصة النتائج المتوصل إليها.

تمهيد:

تواجه المنظمات العالمية والوطنية سواء كانت مؤسسات صناعية أو خدمية العديد من التغيرات التكنولوجية وتحديات البيئة الداخلية والخارجية، حيث دعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة وذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه من تغيرات، وتعد الجودة من المتطلبات الأساسية الحديثة التي يجب توافرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها، حيث تلبية رغباتهم واحتياجاتهم، مما يفرض عليها منح الأهمية اللازمة لهذا المفهوم الحديث الذي يتطلب وجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة، والقدرة على تحديد أدوارهم مع توضيح العائد من وراء تطبيق الجودة التي تسعى إليها المنظمة لتقديم خدمات ومنتجات للعميل.

وسنحاول بدورنا أن نتناول هذا المفهوم في هذا الفصل بشيء من التفصيل في نواحي عديدة ذات صلة بموضوع إدارة الجودة الشاملة مثل مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة ومراحل نشأتها ثم التعريف بمختلف مبادئها ومتطلبات تطبيقها وأهم فوائد إدارة الجودة الشاملة وصولاً إلى أبرز المفاهيم الحديثة التي تتخذها الجودة حالياً والمتمثلة في معايير الإيزو.

المبحث الأول: ماهية الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

من أجل الإلمام بأهم المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة لابد وأن نتطرق بشيء من التفصيل إلى مفهوم الجودة وأهميتها، وهذا ما سنقوم به في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطورها.

لتحديد مفهوم الجودة لابد وأن نتناول أهم التعاريف التي خصت بها، بالإضافة إلى التطرق إلى أهميتها وأهدافها.

الفرع الأول: مفهوم الجودة وكيفية النظر إلى الجودة قديماً وحديثاً.

أولاً - مفهوم الجودة.

لقد أعطى الدين الإسلامي الحنيف اهتماماً كبيراً للعمل الجاد والنافع وهو ما نصت عليه الآية الكريمة:

"و قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون". التوبة الآية 105.

كذلك السيرة النبوية الشريفة غنية بالأحاديث التي تعظم العمل المتقن فيقول النبي محمد صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

ومن جانب آخر تعددت التعاريف بين الكتاب و المهتمين بموضوع الجودة وفيما يلي سنستعرض بعض

هذه التعاريف:

1. عرف العالم ديمنج وليام ادوارد الجودة بقوله: "الجودة تتوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل"¹.
- 2 وعرفها الرائد كروسبي فليب بأنها: "التطابق مع الاحتياجات أو المتطلبات، وهي تعتمد على صنع الأشياء صحيحة من أول مرة بواسطة جميع الأفراد العاملين"².
- 3 وعرفها جوزيف جوران بأنها: "هي الملائمة للغرض أو الاستعمال أي أن السلع والخدمات يجب أن تلي احتياجات مستخدميها"³.
4. أما الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة فتعرفها كما يلي: "الجودة هي مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة والتي يؤدي تفعيلها إلى إرضاء الحاجات المتوقعة أو المرغوبة"⁴.

¹. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 21

². فريد كورتل وآخرون، الجودة وأنظمة الإيزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 14.

³. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁴. فريد كورتل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 14.

5. ويعرف المكتب القومي لتنمية الاقتصادية لبريطانيا (NEDO) (1985) الجودة بأنها: "مجموعة العوامل أو الخصائص التي يجب أن تتوفر في منتج أو خدمة معينة بهدف الوفاء بمتطلبات السوق"¹.

6. وتعرف المعايير البريطانية الجودة على أنها: "مجموع مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة والتي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة"².

من التعاريف السابقة تظهر لنا اختلافات بين الباحثين والمفكرين حول تعريف الجودة حيث كل واحد منهم ينظر إليها من وجهة نظر معينة، فالبعض يراها من وجهة نظر الزبون والبعض الآخر يراها من وجهة نظر المنظمة، إذن فالجودة متعددة الجوانب لا يمكن حصر تعريفها في دائرة ضيقة بل تأخذ أبعادا مختلفة تشمل على مفاهيم سلوكية واجتماعية وغيرها .

وفي ضوء هذه التعاريف يمكن تعريف الجودة على أنها: معيار مناسب تسعى المنظمة لتحقيقه، حيث تقوم بتقديم أفضل ما لديها من سلع وخدمات لعملائها، وذلك من أجل كسب رضاهم، والجودة ليست إرضاء لزبون فحسب بل إدخال السعادة على نفسه. وللجودة علاقة بتوقعات الزبون من حيث (الدقة، الإتقان المتميز، تقديم المنتجات سواء سلع أو خدمات في الوقت المناسب للزبون وبتكلفة مناسبة للحصول عليها).

والجودة تعني أيضا الخلو من العيوب، تصميم متميز، رقابة شاملة وفعالة لمختلف مستويات عمليات الإنتاج، الانخفاض في التكاليف، استثمار أفضل للوقت، استخدام فعال للموارد، السرعة في الأداء، أدنى حد من الهدر للموارد)، وعندما يتحقق رضا الزبون على السلعة أو الخدمة المقدمة فهذا يعني أن المنظمة حققت أهدافها.

ثانيا: النظرة إلى الجودة قديما وحديثا.

هناك فروقات عديدة لنظر إلى الجودة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة نوجز أهمها فيما يلي³:

1 - الإنتاجية مقابل الجودة: تقضي النظرة التقليدية بأن الإنتاجية والجودة في صراع دائم وأن المنظمات لا تستطيع الحصول عليهما معا، بينما يرى مفهوم الجودة الشاملة أن استمرارية الإنتاجية المتزايدة هو نتيجة حتمية لتحسين الجودة وتطويرها.

¹ - أحمد كسنة، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، دار غرناطة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2010، ص 59

² - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007\2008، ص 5.

³ - خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو 2000: 9000، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص ص

2 - مفهوم الجودة: يرى المنظور التقليدي على أن الجودة ملائمة لما يطلبه الزبائن من مواصفات، بينما تتعدى الجودة الشاملة ذلك إلى إرضاء وتحقيق سبل حاجات الزبائن وتجاوز توقعاتهم.

3 - قياس الجودة: تقيس النظرة التقليدية الجودة من خلال المقارنة مع معيار معين، بينما تعمل الجودة الشاملة على قياس الجودة من خلال معايير أداء عالية كرضا الزبائن، التحسين المستمر ومشاركة جميع العاملين في مختلف أبعاد الجودة.

4 - كيفية تحقيق الجودة: في النظرة التقليدية للجودة يتم فحص البضائع للتأكد من جودتها، أما من خلال تطبيق مفهوم الجودة الشاملة فإن الجودة يتم التحكم فيها وبنائها من خلال تصميم العمليات عن طريق وضع تقنيات رقابية فعالة للأداء المراد إنجازه.

5 - السلوك عند وجود البضاعة المعيبة: في النظرة التقليدية تمثل البضائع المعيبة جزءا متوقعا من الإنتاج ويتم قياسها بالنسبة لكل مائة قطعة منتجة، أما بالنسبة للجودة الشاملة فإن البضائع المعيبة يتم توقيفها والسيطرة عليها من خلال استخدام أنظمة رقابية حاسمة تعمل على قياس عدد البضائع المعيبة نسبة إلى كل مليون قطعة منتجة.

6 - الجودة كوظيفة إدارية: في النظرة التقليدية تعتبر إدارة الجودة وظيفية إدارية منفصلة في المنظمة، بينما ترى إدارة الجودة الشاملة الجودة على أنها وظيفة متكاملة مع بقية وظائف المنظمة، وأن مسؤوليتها تقع على عاتق جميع الموظفين، وهذا المفهوم العلمي أشار إليه الرسول الكريم ﷺ "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"، وهذا البعد الفلسفي لفكر الرسول الكريم أكثر بيانا في تجسيد مسؤولية الجودة في الأداء أكثر من المفاهيم الفكرية السائدة، وهذا في التطبيق الفعال لدور الفرد في احتضان العمل ومسؤولية إنجازه بكفاءة وفعالية أكبر.

7 - الجهة المسؤولة عن الجودة: تضع النظرة التقليدية على العاملين مسؤولية الجودة المنخفضة للبضائع والخدمات، بينما يرى مدخل الجودة الشاملة أن 85% من مشاكل الجودة يكون سببها الإدارة ونظام الجودة المستخدم، بينما لا يتحمل العاملون من ذلك الإخفاق سوى 15% ولذا فإن النظام والتزام الإدارة العليا في تحقيق الجودة يلعب دورا فعالا بهذا الشأن.

8 - العلاقة مع الموردين: العلاقة مع الموردين من وجهة النظر التقليدية هي علاقة قصيرة الأمد تحكمها أسعار المنتجات، بينما ترى الجودة الشاملة العلاقة مع الموردين على أنها علاقة دائمة، وترتكز على جودة المنتجات ولا يلعب السعر أو التكاليف إلا دورا محدودا فيها.

ويمكن تلخيص كل ما قدمناه من فروقات في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1 - 1): النظرة إلى الجودة قديما وحديثا.

المؤشر	النظرة التقليدية للجودة	النظرة الحديثة للجودة
الإنتاجية مقابل الجودة	- الإنتاجية والجودة هدفان متعارضان.	- الإنتاجية تتحقق من خلال تحقيق الجودة.
مفهوم الجودة	- تعريف الجودة هي تأكيد لمعايير ومقاييس معينة.	- الجودة تعرف من خلال إشباع وإرضاء حاجات وتوقعات العميل.
قياس الجودة	- تقاس الجودة بدرجة التطابق مع المعايير ومقاييس الإنتاج.	- تقاس الجودة بالتحسين المستمر للمنتجات والعمليات ومستوى رضا العميل.
كيفية تحقيق الجودة	- الجودة تحقق من خلال التفتيش المكثف على المنتجات المعيبة.	- تحدد الجودة بتصميم المنتج وتحقق بالرقابة الفنية والفعالة للوقاية من الأخطاء.
السلوك عند وجود البضاعة المعيبة	- يسمح ببعض الأخطاء طالما أن المنتجات تتوافق مع المعايير بصفة عامة.	- تمنع الأخطاء من خلال العمليات الفنية للرقابة.
الجودة كوظيفة إدارية	- وظيفة الجودة وظيفة مستقلة تركز على تقسيم الإنتاج.	- الجودة جزء لا يتجزأ من كل وظيفة متصلة بدورة حياة المنتج وبكافة مستويات النشاط بالمؤسسة.
الجهة المسؤولة عن الجودة	- يتم لوم الموظفين عند تحقيقهم لخدمات وبضائع ذات جودة متدنية.	- الإدارة هي المسؤول الأول عن الجودة.
العلاقات مع الموردين	- العلاقات مع الموردين قصيرة الأجل ويحكمها مفهوم التكاليف.	- العلاقات مع الموردين قصيرة الأجل ويحكمها مفهوم الجودة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مجموعة من المراجع.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة.

لقد مرت الجودة عبر خمسة مراحل وهي كالآتي:

1- مرحلة الفحص والتفتيش: وتعني عملية الفحص ضمان أن المنتج المعين أو الخدمة المعينة مطابقة للمواصفات والمعايير القياسية والتأكد من انسجامها مع المعايير القياسية المرغوب فيها، ومن ثم فالفحص يحول دون وصول الوحدات المعيبة والتي لا تلبي رغبات العملاء، وهذه العملية لا تمنع وقوع الخطأ، فالخطأ قد يقع فعلا وما على الفحص إلا اكتشافه واستبعاده. وهكذا فإن إدارة الجودة الشاملة من مدخل الفحص تعني التأكد من أن الوحدات المنتجة مطابقة للمواصفات.¹

2 - مرحلة مراقبة الجودة: شهدت هذه المرحلة تحولا حاسما تمثل باستخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة، فقد أدركت منظمات الأعمال بأن القيام بنشاط الفحص أصبح غير كاف، وإنما عليها البحث عن الأساليب الأكثر تأثيرا ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوبة. فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة إحصائيا وتزويد الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية، وذلك لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها وبذلك تحول الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءة.²

حيث تميزت هذه الفترة باستخدام الواسع والكبير للمخططات الإحصائية في عمليات المنظمة ولا سيما الإنتاج والجودة كمخطط باريتو ومخطط السبب التأثير التي أثبتت كفاءتها في تشخيص المشاكل ولقد انصب التركيز في هذه الفترة في العمليات وكيفية إدارتها بشكل متفق عليه ضمن نطاق عمليات المنظمة وهي هيكل عمل موثق بفعالية وتتكامل فيه الإجراءات والتقنيات الإدارية لأجل توجيه الأفراد بأفضل الطرق العملية نحو الأنشطة المنسقة والمعلومات والأساليب التي تتضمن تحقيق رضا الزبون عن الجودة وتكلفتها الاقتصادية تمثل الصيغة التي أنجز بها عمل المنظمات مما دفع خبراء الجودة في المنظمات إلى تشخيص الانحراف وتطبيق الأدوات الإحصائية والعمل على علاج المشاكل.

3 - مرحلة تأكيد الجودة: المقصود بتأكيد الجودة منع وقوع الأخطاء والوقاية من حدوث مشاكل في الجودة من خلال نشاطات مخططة ومنظمة، حيث اتسمت هذه المرحلة بالتركيز على أهمية الجودة والتأكيد على اعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية والخدمية، إضافة لبروز ظاهرة البعد الشامل للنوعية من حيث التركيز على المرحلة الصفرية والتكاليف المرتبطة بالجودة، واعتبار البعد الاقتصادي للجودة من أهم المعايير التي يتم اعتمادها بهذا

¹ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص 30 .

² . باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية " دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2008، ص 21.

الشأن، واعتبرت الجودة سلاح تنافسي يتم اعتماده من طرف العديد من المنظمات الاقتصادية، كما برز التأكيد على أهمية التصميم، ودقة المطابقة بين تصميم المنتجات وبين الأداء المراد إنجازها، بحيث أصبح النظر للجودة في هذه المرحلة يتم في ضوء ثلاثة اعتبارات: دقة التصميم، دقة الأداء، دقة المطابقة.¹

4 - تكوين حلقات الرقابة: تعد هذه المرحلة التاريخية ذات أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه إدارة الجودة الشاملة من تطورات ملحوظة في حقل العمليات الإنتاجية والخدمية، واعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين داخل المنظمة كل من خلال موقعه في التعامل مع الجودة المراد إنجازها، ومن الجدير بالذكر أن حلقات الجودة لا زالت تلعب الدور الأساسي في بلورة أفاق التطورات التي تسير بمقتضاها إدارة الجودة الشاملة وخصوصا في المجتمعات اليابانية، إذ أنها تسهم إسهاما فاعلا في هذا الخصوص.²

5 - إدارة الجودة الشاملة: اتسمت هذه المرحلة بأهمية أساسية من خلال التركيز على الجودة كسلاح تنافسي لمواجهة الصراعات التنافسية المحتدمة، سيما في إطار العولمة والتجارة الحرة والتوسعات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية في إطار ثورة التكنولوجيا والمعلوماتية التي أدت إلى جعل المجتمع الإنساني بمثابة قرية صغيرة يستطيع المرء أن يحقق الاتصال بصورة سريعة، والمفاضلة بين العديد من السلع والخدمات المعروضة، ولذا فإن هذا التوجه جعل الإدارة العليا للمنظمة تركز على ثلاث مقومات أساسية للجودة هي:

- استمرارية التحسين والتطوير للمنتجات.
- مساهمة كافة العاملين في تحقيق الجودة.
- تحقيق رضا المستهلكين.

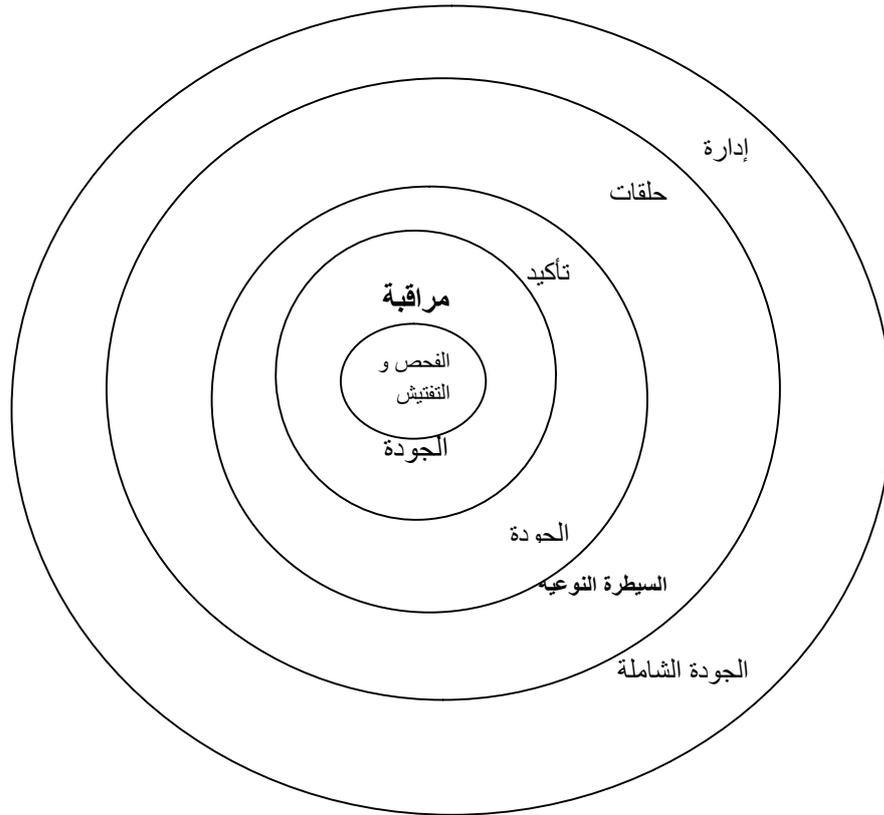
لذا فإن مرتكز الجودة الشاملة يعد حصيلة أساسية للتطورات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية وخصوصا المجتمع الياباني ومنظّماته الاقتصادية³.

¹ - أحمد محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الطبعة الثانية، 2008، ص 8.

² - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 31 .

³ المرجع السابق، ص 32 .

الشكل رقم (1 - 1): مراحل تطورات إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص22.

المطلب الثاني: أبعاد الجودة وأهميتها.

الفرع الأول: أبعاد الجودة.

توجد عدة أبعاد لقياس الجودة ويمكن ذكر أهم هذه الأبعاد على النحو الآتي:

أولاً - أبعاد جودة السلعة: تمتلك السلعة أبعاد هي¹:

1. الأداء: خصائص المنتج الأساسية مثل و وضوح الألوان بالنسبة للصورة.

2. المظهر: خصائص المنتج الثانوية و تمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد.

3. المطابقة: تمثل درجة تطابق المنتج مع مواصفات التصميم.

4- الاعتمادية (المعولية): و تشير إلى الاتساق، و الثبات في الأداء يجب أن تكون هناك درجة من الاعتمادية، و

الثقة في أداء المنتج و عدم تكرار الأعطال و أن يكون جاهزا في وقت الطلب .

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 77، 78.

5- **الصلاحية (المنانة):** تشير إلى معدل العمر الاقتصادي للمنتج قبل الاستهلاك أو الاستبدال أي العمر التشغيلي المتوقع .

6- **الخدمات المقدمة:** تعني سهولة التصليح وسرعته وحسن تصرف القائم بعملية التصليح و كفاءته أي حل المشكلات و الاهتمام بالشكاوي.

7- **الاستجابة:** مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف البائع في التعامل مع العميل.

8- **الجمالية:** تشير إلى الهيئة الخارجية للمنتج، والشعور الذي تنيره لدى المستهلك.

9- **السمعة:** الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

10- **التقمص العاطفي:** تعبر عن درجة تمكن المنتج من فهم الحاجات البشرية للزبون وتحديددها، وتلبية تلك الحاجات في المنتج.

11 - **الاحترافية:** يقصد بها احتراف المهنة وقدرة المجهز على تقديم منتج خالي من العيوب، ودعم الزبون (خدمات ما بعد البيع).

12 - **السلامة:** تعني ضآلة مقدار الضرر الذي يمكن أن يسببه المنتج للزبون أثناء الاستخدام أو بعده، أو انعدام ذلك المقدار.

13 - **الإدراك:** تعني قدرة الزبون على إدراك ما يراه في المنتج اعتمادا على خبراته السابقة، وسمعة المنظمة¹.

14- **الكمال:** تعني درجة خلو المنتج من العيوب.

ثانيا - **أبعاد جودة الخدمة:** وتتجلى فيما يلي²:

1 - **الوقت:** ونعني به المدة التي ينتظرها المستهلك للحصول على الخدمة.

2 - **دقة التسليم:** التسليم في الوقت المحدد.

3 - **الإتمام:** إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل.

4 - **التعامل:** ترحيب العاملين بالزبائن.

5 - **التناسق:** تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.

6 - **سهولة المنال:** إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.

¹ . يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، مرجع سبق ذكره، ص78.

² أحمد كسنة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 63، 64.

7- الدقة: إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة.

8- الاستجابة: التفاعل بسرعة مع العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة.

الفرع الثاني: أهمية الجودة.

إن للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو على مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى القومي، حيث أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة ويمكن تناول هذه الأهمية من عدة جوانب¹:

أولا - جانب المنظمة:

وتظهر أهمية جودة المنتجات والخدمات بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية:

1- سمعة المنظمة: تستمد المنظمة سمعتها من جودة منتجاتها ويتأتى هذا من العلاقة التي تربط المنظمة مع مورديها وخبرة العاملين بها ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلي وتشبع رغبات وحاجات عملائها، ومفهوم الجودة لا يقتصر على المنتجات الحالية ولكن يمتد ليشمل ما تقدمه المنظمة من منتجات جديدة، وهذا ما يحقق لها الشهرة والسمعة الطيبة والواسعة.

2- المسؤولية القانونية عن المنتج: إن المنظمات التي تقوم بتصميم وإنتاج منتجات معينة، تكون مسؤولة قانونا عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام المنتج، وعليه لا بد من أن تنتج وتوزع منتجات خالية من العيوب والأخطاء قدر الإمكان لتجنب المساءلة القانونية المترتبة على ذلك.

3- درجة الثقة في المنتجات: إن سوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المساءلة القانونية للمنظمة، كوقوع حادث سيارة بسبب سوء تصميم أو تصنيع نظام المكابح.

4- مستوى الإنتاجية: فالجودة السيئة للمنتجات تؤثر سلبا على الإنتاجية، وذلك من خلال إنتاج سلع معينة غير قابلة للتسويق بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح.

5- التكلفة: فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى تكاليف إضافية للمنظمة، وذلك من خلال زيادة المرفوضات والعيوب، بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء وانصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة.

¹ - فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 5.

6- زيادة الأرباح والحصة السوقية: إن الأرباح الناتجة عن الجودة تمثل نسبة تقارب 22 % من رقم أعمال المنظمة، كما تساهم الجودة في الحصة السوقية للمنظمة من خلال زيادة رضا العملاء وإقبالهم على منتجاتها.
ثانيا - جانب العملاء:

يتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون، والذي يكون مستعدا لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ذو جودة جيدة، وتوضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء من خلال العنصرين التاليين:

1- الرضا: فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقوم بتسويقها ذات جودة جيدة وترضي رغبات العملاء واحتياجاتهم.

2- الوفاء: إن الاحتفاظ بزبون موجود مسبقا وضمنا وفائه يكلف خمس مرات أقل من اكتساب زبون جديد، فضمنا وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلي رغباتهم واحتياجاتهم.

ثالثا - جانب العمال:

إن تطبيق منظور الجودة في المنظمة ينمي روح المسؤولية لدى العاملين وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار، وعلى تطوير كفاءتهم الجماعية، فمنهج الجودة يعدّ بمثابة العامل المثالي لكل تغيير إيجابي في المنظمة. فالأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المنظمة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية، وكذا تكاتف جهود الجميع بهدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات. وتتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعمال الأوجه التالية:

1- دعم نشاط كل فرد: إن تحسين جودة العمل يعدّ عاملا هاما لرفع فعالية الأداء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المنظمة، وبالتالي تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الجودة.

2 - المساهمة في تنسيق عملية التسيير: فالتسيير يهدف إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة، والذي لا يتحقق إلا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على اشتراك كافة الأفراد، العمليات وأقسام المنظمة.

3 - التناسق والترابط: إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنظمات الحديثة، والمتمثل في تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف أقسام المنظمة وبين المنظمة وعملائها ومورديها، وكذا المشاركة في حل مشاكل العمل.

المطلب الثالث: مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة .

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول تعريف إدارة الجودة الشاملة، إلا أنهم اتفقوا حول بعض الجوانب مفهومها، وهذا على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتوصيف أساسيتها ومبادئها الرئيسية، ومع ذلك لا نجد تعريفا عالميا موحدًا، وفيما يلي سنعرض بعض هذه التعاريف:

1 - يعرف العالم **philip crosby 1986** إدارة الجودة الشاملة بأنها: "الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقًا، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة و كذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث المشكلات وتجعل منها أمرا ممكنا"¹.

2 - كما يعرفها العالم **cole** بأنها: "نظام إداري يجعل رضا الزبون رأس قائمة الأولويات، بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل"².

3 - وعرفها **Jublonski** على أنها: "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل"³.

4 - وعرفها **Tunks**: "على أنها اشتراك والتزام الإدارة العليا والموظفين في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته"⁴.

5 - ويعرفها معهد المقاييس البريطاني **British standars institue** على أنها: " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفئ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"⁵.

1- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الفندقية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 7.

2. المرجع السابق، ص 7.

3. ختيم مجد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة (دراسة ميدانية لمؤسسة سونغاز)، رسالة ماجستير علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مجد بوضياف، المسيلة، 2009، ص 9.

4. خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 84.

5. أحمد محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2009، ص 22.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المفهوم كما يلي¹:
إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

مما سبق ذكره يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب إداري حديث يعتمد على مشاركة جميع العاملين في التحسين المستمر للعمليات والنشاطات، من خلال الرقابة الفعالة التي تعتمد على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها واستبعاد الخطوات الزائدة وتبسيط الإجراءات لتحقيق رضا العميل، وفي الوقت نفسه تخفيض تكلفة الإنتاج وتقديم سلع وخدمات متميزة.

الفرع الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

لقد تناول العديد من الباحثين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويمكن تلخيصها كالآتي:

1 - التخطيط الاستراتيجي: إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال، إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة اتجاه مهمة وأهداف واحدة، لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجيا، ويكون مشتقا من تخطيط إستراتيجية الأعمال بوصفها عملية مهيكلية أساسا لتعريف رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف، والخطة الإستراتيجية يجب أن توفر قابلية لدعم الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن².

2 - التزام الإدارة العليا: يعد التزام الإدارة العليا من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، فدعم وتأييد الإدارة العليا للقرارات المتعلقة بالجودة واقتناعها بها، وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير المستمر هو قرار استراتيجي تأخذه المنظمة ككل، وينعكس ذلك في الجوانب التالية:

- تعزيز ثقافة الجودة.

- تطوير إمكانيات الموظفين وتحسين أدائهم.

¹. المرجع السابق، ص 23.

². يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 198.

- توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم والأهداف والقدرة على إيصالها لكافة العاملين في المنظمة.
- الإيمان بالتميز والعمل على تحقيقه¹.

3 - التركيز على الزبون: إن الاستماع إلى الزبون يؤدي إلى حدوث التوافق بين السلع والخدمات من جهة، وبين رغباته واحتياجاته من جهة أخرى وبأقل تكلفة، وهو يعني تحسين خطة الإنتاج وعملياته من أجل تدنية الأسعار، ويعد هذا نقطة تحول في أنشطة الجودة التقليدية وذلك بالتحول من التركيز على الزبون النهائي المتسلم للسلع والخدمات إلى الزبون الداخلي المنجز لفعاليات الإنتاج والتصنيع، وتأسيسا على ذلك تعد القيم المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للزبون الأساس المهم لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات المهمة التي تركز على متطلبات الزبون من السلع والخدمات وعلى المدى البعيد، وعليه فإن حصول المنظمة على الحكم النهائي على منتجاتها المقدمة للزبائن عنصرا مهما لها، لأنها ستوضح مدى نجاح مدراء هذه المنظمة في إنجاز الأعمال الصحيحة وبطريقة جيدة، وملبية في الوقت ذاته لحاجات المستهلك، ويمثل إذا التزم الإدارة العليا بتحقيق رضا الزبون النجاح الحقيقي للأعمال التي تقوم بها مقارنة بالأعمال التي يقوم بها المنافسون².

4 - التحسين المستمر: تمر عملية إنتاج السلع والخدمات بعدة عمليات وبالتعاون مع عدد كبير من الأشخاص وفي بيئات عمل متغيرة. وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين السلع والخدمات بشكل مستمر مما يترتب عليه أيضا تحسين الأنظمة والعمليات التي تعمل من خلالها³.

5 - التعليم والتدريب: في حالة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب على المنظمة أن توفر التعليم والتدريب الملائم لجميع العاملين كل في مجال تخصصه، وأن يكونا بصورة مستمرة لأنهما يقدمان أفضل طريقة لتحسين مهارات الأشخاص العاملين في المنظمة، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم. فالتعليم والتدريب يرفعا من مستوى قابلية العاملين على أداء وظائفهم، وبهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جدا ونضمن خلو المنتجات من العيوب⁴.

¹- فريدة معارفي، جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة. دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري. وكالة بانته، رسالة

ماجستير، نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007. 2008، ص 86.

². يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 199.

³. يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 200.

⁴. خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 30.

6 - تمكين الموظفين وإشراكهم: يتم تمكين الموظفين وإشراكهم في إدارة الجودة الشاملة لسببين رئيسيين هما:

- لأنه يزيد من احتمالية صنع قرارات أو خطط أفضل من خلال مشاركة الموظفين وتقديم آرائهم.
- لأنه يعزز الشعور لدى الموظفين بمسئوليتهم عن قراراتهم وكأنهم أصحاب العمل، ويزرع الثقة في أنفسهم، والتمكين لا يعني إشراك الموظفين والعاملين بصورة شكلية، بل إشراكهم بطريقة يستطيعوا أن يقدموا من خلالها مساهمة حقيقية عن طريق هيكلة الوظائف بحيث تسمح للموظفين باتخاذ قرارات تتعلق بتحسين العمليات مع وضع معايير محددة¹.

7 - الحرية من خلال الرقابة: تمكين الموظفين وإشراكهم في إدارة الجودة الشاملة هو من الأساسيات، لأنه يجعلهم يشعرون وكأنهم أصحاب العمل، مما ينمي لديهم الإحساس بالمسؤولية وأهمية اتخاذ القرارات الصائبة. والحرية التي تمنحها إدارة الجودة الشاملة لموظفيها من شأنها أن تؤدي إلى فرض رقابة ذاتية للموظفين على أنفسهم كل حسب مسؤولياته وواجباته².

8 - وحدة الهدف: من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون هناك وحدة في الهدف، بمعنى أن كافة الوظائف والأنظمة الداخلية تتعاون لتعمل على تحقيق أهداف المنظمة، ولا تتنافس فيما بينها لتحقيق أهدافها الفرعية³.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة.

تدخل إدارة الجودة الشاملة في العديد من العمليات الإنتاجية والخدمية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمات، وتطوير أدائها وتحسين إنتاجيتها، وتحقيق استمرارية الجودة في السلع والخدمات بدقة وإتقان وبأقل جهد وتكلفة ممكنة من خلال العمل الجماعي اعتماداً على فرق العمل المتجانسة.

وتعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً وقائياً يمنع حدوث الأخطاء فضلاً عن تصحيحها إذا وقعت، كما تساهم بشكل مباشر في مواجهة المشكلات، وتمكن من إدارة الأزمات بأسلوب علمي متوازن يراعي الإمكانيات والقدرات الخاصة بالمنظمة، وتعمل على استغلالها الاستغلال الأمثل من خلال مبادئها التي تكون بمثابة الجدار الحامي من الإختلالات المسببة لفقدان ولاء الزبائن بعد أن تصبح منتجاتها عرضة للضغط التنافسي الشديد الموجود في السوق. إن المنظمة التي تتبنى هذه الفلسفة تطور إمكانياتها التنافسية وتعزز مواقفها بالحفاظ على نقاط القوة التي

¹ - المرجع السابق، ص 31.

² - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 31.

³ - المرجع السابق، ص 31.

تملكها، والتخلص من نقاط ضعفها عن طريق تدريب العاملين، والاستماع بشكل أدق للمستهلكين الذين يمثلون المصدر الأساسي للمعلومات التي تحدد من خلالها المنظمة الخصائص المناسبة لمنتجاتها.

ويمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبائن، للمنظمات الإنتاجية، وللموظفين والعاملين فيما يلي¹:

1 - أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبائن: لقد أصبح زبون اليوم أكثر وعيا إذا ما قورن بزبون الأمس، ولعل هذا الوعي قد لا يدل على أمر إيجابي البتة، إذا ما علمنا أنه ردة فعل ضرورية لانتقاء المنتج الصحيح من السوق الذي انفتح على الجيد والردىء، فازدادت عمليات الشراء تعقيدا بعد أن كانت بسيطة ميسورة، وتغيرت السلوكيات والعادات الاستهلاكية، وأصبح من الأولويات تفحص سياسات التبيين ومعرفة بلد المنشأ والكثير من المعلومات التي لم تكن ضمن اهتمامات زبائن الماضي، وهذا الواقع والتعقيدات الحديثة أصبحت مشكلا تعاني منه المنظمات اليوم، حيث وجدت مخرجا في تبني أنظمة إدارة الجودة الشاملة كالإيزو، ووضع رموز هذه الشهادات على أغلفة منتجاتها، أو في أروقة مبانيها دلالة على الجودة التي تلتزم بها أمام مستهلكيها، وكنتيجة لهذا تحول الزبون إلى انتقاء منتجات المنظمات الحاصلة على شهادات الجودة أكثر من غيرها.

2 - أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمنظمة المنتجة: إن المنظمات التي تتبنى خططا إستراتيجية تركز على تحقيق الجودة لتتمكن من البقاء ومواجهة المنافسة، ونظرا لأهمية إدارة الجودة الشاملة في السلع والخدمات بالنسبة للمنظمة المنتجة، فإنها غالبا ما تبذل جهودا حثيثة حتى تستفيد من النتائج المترتبة عليها والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- يعد مستوى الجودة من أهم المؤثرات على المزيج التسويقي الذي بدوره يؤثر هو الآخر على حجم المبيعات، وعند توفر مستوى الجودة المطلوب للسلعة فإن العميل سيكرر شراءها ويقنع الآخرين بها.

- تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية في السوق، حيث أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل الجودة العالية للمنتجات المعروضة.

- تعمل الجودة على تقليص تكاليف النوعية الرديئة والقضاء عليها من خلال القيام بعملية الفحص لمعرفة أنواع العيوب و أسبابها.

¹ - عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011. 2012، ص ص 64 . 67.

ولذلك تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة العائد على المبيعات من خلال زيادة رضا الزبائن، وبناء الخصائص المناسبة في المنتج، وتحسين التصميم بما يلائم الاحتياجات والتطلعات، كما تساهم حلقات الجودة في خفض التوتر عند العاملين، وفتح الحوار، وزيادة الانفتاح والتعلم هذا من جهة، ومن جهة ثانية تظهر انعكاسات إيجابية في زيادة كفاءة العمليات عن طريق تقليل تكاليف الفحص، والتخلص من العيوب، والعمل بالشكل الصحيح لأول مرة. ويظهر الجدول التالي جميع الأفكار السابقة:

الجدول رقم (1 - 2): تأثير إدارة الجودة الشاملة على المبيعات والتكلفة.

زيادة العائد على المبيعات	خفض التكلفة
- تحقيق خصائص تفي باحتياجات العميل	- التخلص من العيوب
- زيادة الرضا	- خفض التكلفة
- إنتاج منتجات وخدمات مباعه	- خفض الفحوص والاختبارات
- زيادة الحصة السوقية	- زيادة الإنتاجية
- زيادة المبيعات	

المصدر: عبد الحليم مزغيش، المرجع سبق ذكره، ص 66 .

يظهر من الجدول كيفية تأثير الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية وذلك من خلال زيادة نمو المبيعات، كما يظهر أيضا تأثيرها على تحقيق الكفاءة وذلك من خلال خفض التكاليف غير المسببة للقيمة، والتي غالبا ما يكون سببها العيوب الموجودة في المنتجات، التكاليف العالية للفحوص والاختبارات وهما المصدران الأساسيان للمتسببان في خفض نسبة احتمال تحقيق الأهداف المسطرة.

3 - أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للموظفين والعاملين: تقع مهام إدارة الجودة الشاملة على عاتق ومسؤولية العاملين في المنظمة كافة، لأنها تسعى لتجنيد الاهتمام بالعمل الجماعي، وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، وبناء مساهمة أكبر للمستخدمين في معالجة وحل المشكلات التشغيلية والإنتاجية، وتحسين العلاقات الوظيفية التنظيمية بين مختلف العاملين.

وتكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة للموظفين والعاملين فيما يلي:

- 1 - توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية، وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل.
- 2 - رفع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.
- 3 - اختصار الوقت في إنجاز الأعمال.

- 4 - تطوير وتبسيط إجراءات العمل.
- 5 - سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
- 6 - رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات.
- 7 - تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
- 8 - استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة.
- 9 - رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة.

إن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام يكمن في إرضاء العميل وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة كبيرة وتخطي المنافسة بشكل مستمر ودائم، وذلك لا يتحقق إلا من خلال إستراتيجية متكاملة تضع بعين الاعتبار هدفا أساسيا لها يتمثل في تحقيق مستوى جودة عالي يساهم في تحقيق رضا وسعادة العملاء، ويضمن للمنظمة البقاء والاستمرار والتطور.

وتشمل أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة ما يلي¹:

- 1 - فهم حاجات ورغبات العميل لتحقيق ما يريده.
- 2 - توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل وذلك من حيث الجودة، والتكلفة، والوقت، والاستمرارية.
- 3 - التكيف مع المتغيرات التقنية، والاقتصادية، والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- 4 - توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملا مستمرا.
- 5 - جذب المزيد من العملاء الجدد، والمحافظة على العملاء الحاليين.
- 6 - التميز في الأداء والخدمة وذلك عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للسلعة أو الخدمة، وجعل الكفاءة الإنتاجية عالية المستوى وذلك في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن.
- 7 - تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي توضع من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات قد تركز على تحقيق الأهداف ومراقبتها، وبالتالي تأتي هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما يؤثر تأثيرا سلبيا على وقت انتظار العميل².

¹ - صلاح الدين حسن السيسي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2011، ص ص 43، 44.

² - بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 186.

بالإضافة إلى هذه الأهداف الأساسية هناك أهداف أخرى ناتجة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر منها:¹

- 1 - ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين أفراد المنظمة.
 - 2 - رفع مستوى التعاون والتكامل بين أجزاء المنظمة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والأفراد العاملون داخل المنظمة).
 - 3 - سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة .
 - 4 - تدريب العاملين داخل المنظمة على العمل بروح الفريق الواحد ونبذ الفردية والانعزالية.
- ولتحقيق الأهداف سالفة الذكر يجب مراعاة ما يلي:²
- الاهتمام الدائم والمستمر بجودة الإنتاجية، والأداء التنظيمي.
 - فهم التحديات الاقتصادية المحلية والعالمية .
 - الحصول والمحافظة على ميزة تنافسية.
 - قبول الفرد أو المشارك لأداء المبادرات الجديدة.
 - منح حق التصرف واتخاذ القرارات للفرد والفريق في المسائل المتعلقة بالجودة.
 - تفعيل المساءلة من خلال القياس والمقارنة مع الآخرين.
- ولتحقيق ما تقدم من أهداف يتم وضع إستراتيجية متكاملة تعتمد هدفا أساسيا هو تحقيق مستوى جودة عالي في سبيل تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى العملاء، ولضمان البقاء والاستمرار والتطور للمنظمة.

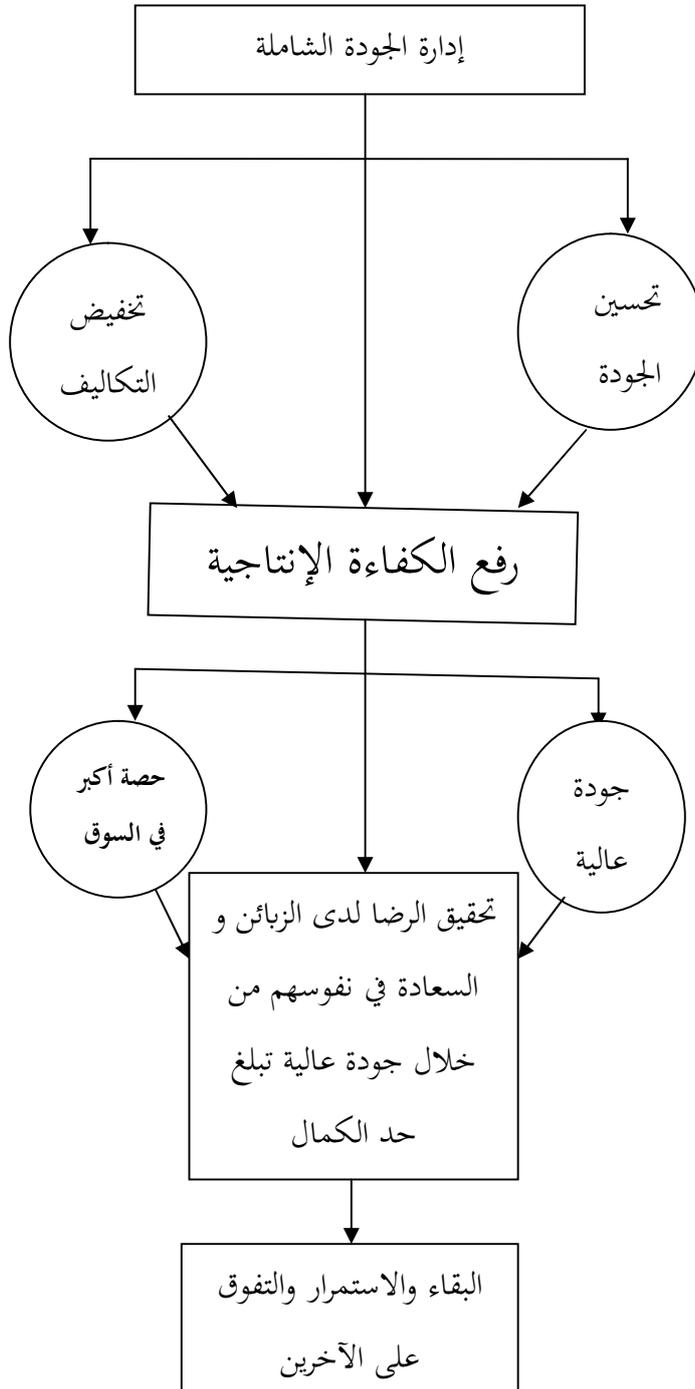
¹ .مصطفى كمال السيد طابيل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص ص 81،

80.

² صلاح الدين حسن السيسى، مرجع سبق ذكره، ص 44.

ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية الهادفة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1 - 2): أهداف إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: عباس نوار كحيط الموسوي، فاطمة صالح مهدي الغربان، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة TQM وأسلوب تخفيض

التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثمانون، جامعة واسط، الجمعية المستنصرية،

2010\03\01، ص13.

المبحث الثاني: مرتكزات أساسية في إدارة الجودة الشاملة.

يتطلب برنامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال عدة متطلبات وعدة مراحل، وقد ينتج عن هذا التطبيق فوائد ومزايا وقد ينجم عنه مشاكل كما تواجه المنظمات بعض العوائق تسبب في فشل تطبيق هذا البرنامج و كل هذا سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تتمثل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية:

- 1 - دعم ومساندة الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:** فالقيادة العليا هي التي تتبنى قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي التي تنشر ثقافة الجودة وتخصص لها الإمكانيات اللازمة لتطبيقها، ولهذا يعد دور الإدارة العليا دورا أساسيا، فهي تمثل البنية التحتية لإحداث التغيير المطلوب¹.
- 2 - تعميق فكرة العميل يقود المنظمة:** العميل هو محور كافة جهود إدارة الجودة الشاملة ولذا لا بد من اتخاذ كافة التدابير لإرضاء العملاء وتقديم لهم سلع وخدمات تلي وتفوق توقعاتهم. وهذا بدوره يتطلب إنشاء نظام معلومات عن العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم².
- 3 - إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:** الثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تؤكد على قيم التعاون والمشاركة واللامركزية والاتصالات المفتوحة وحرية التعبير والديمقراطية وخدمة العملاء وتشجيع الموظفين ومساندتهم وغيرها³.
- 4 - فرق العمل:** يعرف فريق العمل بأنه مجموعة ممكنة تنظيميا للتشارك في اتخاذ القرار والسيطرة على كيفية انجاز أهدافها، ويمكن تصنيف فرق العمل إلى ثلاثة أصناف رئيسية هي: ⁴

¹ - عازب الشيخ أحمد، غربي العيد، دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 05 - 06 / 05 / 2013، ص 12.

² - المرجع السابق، ص 12.

³ - المرجع السابق، ص 12.

⁴ - حريق خديجة، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية للتوزيع الكهرباء و الغاز فرع الغرب - سعيدة. ، رسالة ماجستير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان، 2010 / 2011، ص ص 86،

- فريق حل المشاكل: هو مجموعة من العاملين في مجالات مختلفة في قسم ما يتراوح عدد أعضائه بين 5 - 12 عضواً، يشكل بصورة رسمية وعلى أساس تطوعي غالباً يعقد اجتماعات لمناقشة طرق تحسين الجودة، الإنتاجية، بيئة العمل، وصلاحيات هذا الفريق وأفكاره ومقترحاته محدودة وقد لا يملك أي صلاحية.

- فريق الغرض المحدد: هو مجموعة من العاملين من أقسام مختلفة، و ربما من مستويات إدارية متعددة تتكون من 5 - 30 عضواً تشكل بصورة رسمية يتم تمكينها بالصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للتعامل مع أي من المواقف المحتملة التي تواجهها، و تتضمن مهماتها تصميم وإدخال التكنولوجيا الجديدة، مقابلة العملاء و الموردين، تحقق الصلة و الارتباط بين الوظائف المستقلة (التسويق، المالية، الإنتاج والعمليات، الموارد البشرية).

- فريق الإدارة الذاتية: هو مجموعة من العاملين تشكل بصورة رسمية من 5 - 15 عضواً يعملون سوياً بشكل يومي لإنتاج السلعة أو الخدمة بصورة كاملة أو إنتاج المكون الرئيسي فيها، و ينجز هذا الفريق مهام إدارية متنوعة من بينها جدول العمل والإجازات، تبادل المهام الوظيفية وتحديداتها بين الأعضاء، طلب المواد الأولية، وضع أهداف الفريق، اختيار قائد الفريق.

5 - وضع معايير الأداء: إن من متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة هو وجود معايير لقياس جودة المنتجات والممارسات الإدارية في المنظمة ، ومقارنتها مع منظمة رائدة في الصناعة أو المجال الذي تزاوله المنظمة، والهدف من ذلك هو وضع معايير للأداء ويقاس عليها الأداء الكلي للمنظمة والأداء الجزئي للعاملين¹.

6 - الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمنظمة: انطلاقاً من أن المورد البشري هو أساس النجاح في المنظمة، فلا بد من عناية خاصة به من خلال وضع مجموعة من الأنظمة التي تسمح بإدارة فعالة للموارد البشرية كنظام الاختيار والتعيين، نظام تقييم الأداء، نظام الحوافز، نظام التدريب، وكل هذه الأنظمة تهدف لدمج كافة الموارد البشرية المتوفرة في المنظمة في فريق واحد يساهم بفعالية في خطط التحسين المستمر².

7 - التصميم الفعال: يعد المنتج محور النشاط الذي يعكس إمكانيات المنظمة من جهة، كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى، لذلك فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير التي تضم خبراء متخصصين يساعدها في تصميم منتجات تحقق رضا العميل عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له³.

1. أحمد عازب الشيخ ، غربي العيد، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

2. محمد ختيم العيد، مرجع سبق ذكره، ص 60، 61.

3. حريق خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 87.

8 - تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: إن النمط القيادي الأمثل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق و يشجع العمل الجماعي و التنسيق بين كافة أعضاء الفريق ويهتم بالجانب الهيكلي في التنظيم ويعمل على غرس القيم الإيجابية بين أفراد المنظمة¹.

9 - التدريب و التحسين المستمر: ينظر إلى التدريب المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد بما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم. أما التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون من خلال السعي المتواصل لتقديم منتجات جديدة، وتقليل الأخطاء، والوحدات المعيبة والتالفة، و تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة².

10 - بناء نظام المعلومات: إن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث ومتطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا واعتباره شرطاً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا بد من تطبيق أساليب حديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة من أهمها: العصف الذهني وأسلوب استقصاء الاتجاهات وخرائط تدفق المعلومات وبحوث العمليات والأساليب الإحصائية المختلفة وغيرها، وهذا لضبط جميع العمليات داخل المنظمة³.

من وجهة نظرنا فإن توفير المتطلبات السابقة أمر أساسي وضروري للنجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن الملاحظ أنها متطلبات تحتاج إلى وقت وجهد لتوفيرها، كما أنها تتطلب المرونة في نمط التفكير وأساليب الإدارة وأنماط القيادة وفرق العمل.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تمر عملية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بخمسة مراحل أساسية على النحو التالي:

1 - مرحلة تبني إدارة الجودة الشاملة (مرحلة الإعداد والتهيئة): وهي المرحلة التي تسبق عملية البناء والتي يشارك فيها كبار الموظفين التنفيذيين في المنظمة بالتعاون مع مهنيين محترفين. ويتم خلال هذه المرحلة وضع الأهداف المشتركة وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ أسلوب إدارة الجودة الشاملة. وتنطوي هذه المرحلة على القيام بالأنشطة التالية:

¹ - محمد ختيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² أحمد عازب الشيخ، غربي العبد، مرجع سبق ذكره، ص 12.

³ المرجع السابق، ص 12.

- التزام الإدارة العليا للمنظمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة واعتبار ذلك الالتزام قاعدة أساسية في إجراء التحسين والتطوير المستمر للجودة.
- اعتماد المنظمة على العاملين كافة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى استعانتها بخبراء واستشاريين من خارجها للمساهمة في هذا التطبيق.
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من مجلس إدارة المنظمة لزيادة قدرته وفاعليته على تحقيق الأهداف المراد بلوغها.
- بناء فرق عمل لتحقيق الجودة في الدوائر والأقسام المختلفة في المنظمة، وتمكين هذه الفرق من الصلاحيات الواسعة في مجال تحقيق الأهداف.
- إرساء القواعد الفكرية والثقافية لدى العاملين في المنظمة كافة وبناء قيم جوهرية وذلك من خلال تنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لجميع العاملين حول مفاهيم وقيم الجودة وأدواتها المستخدمة في التطبيق.
- اعتماد سبل قياس الأداء ومعايير الجودة الموضوعية وذلك لمعرفة الآثار التي يمكن أن تحقق على أرض الواقع فعلياً عند التطبيق¹.

- 2 - مرحلة التخطيط:** يتم أثناء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق، وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:
- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.
 - صياغة رؤية ورسالة المؤسسة المتعلقة بتطبيق هذا المشروع.
 - التحديد المفصل للأهداف الإستراتيجية الرابطة ما بين رؤية ورسالة المؤسسة، وكذا الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.
 - اختيار منسق الجودة والذي عادة ما يكون مستشاراً خارجياً.
 - إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق.
 - مناقشة خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة لها².

¹ - عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفقي، واقع تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، جامعة طرابلس ليبيا، جامعة ناصر، ليبيا، 2012، ص 163.

² - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، مرجع سبق ذكره، ص 139.

3 - مرحلة التطبيق: ويتم في هذه المرحلة التطبيق الفعلي لطرق وأدوات الجودة الشاملة، سيما بعد أن يجري إعداد العاملين في المنظمة، أي من خلال اختيار المدربين وتدريب العاملين على الوعي والإدراك بإدارة الجودة الشاملة وتنمية المهارات، وخاصة تدريب فرق العمل وعرض النتائج الحاصلة و كيفية حل المشكلات التي تواجه الأفراد من خلال أدوات الجودة (العصف الذهني، قوائم المراقبة والفحص... الخ)، وتدريب الأفراد على استخدامها وتفسير النتائج لتحسين جودة العملية، وحل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة تلك المشاكل وغيرها¹.

4 - مرحلة التقييم: وتبدأ ببعض التساؤلات الهامة والتي في ضوء الإجابة عليها تتهيأ الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتضمن هذه المرحلة تقييم واقع المنظمة المعنية من حيث:

- دراسة الوضع الحالي للمنظمة ومن ثم تقويمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمة لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM)، أو تحديد معوقات عملية التنفيذ ومحاولة تذليلها.

- دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بشأن التغيرات في بيئة عمل المنظمة، أي تقييم ما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال².

5 - مرحلة تبادل ونشر الخبرات (التنوع): يوفر تنفيذ المراحل السابقة قاعدة بيانات جوهرية للمنظمة يمكن أن تفيد في التفاعل وتبادل الخبرات بين الأقسام المختلفة، ومن ثم يتم إعداد التوصية اللازمة بالتنوع بعد الحصول على الثقة من قبل المنظمة الأصلية التي قامت بالتنفيذ، حيث يتم استثمار الخبرات و النجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة³.

المطلب الثالث: فوائد ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

هناك مجموعة من الفوائد والمزايا يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة و من أهمها ما يلي:

1 - تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة: فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن المؤسسة من بيع منتجاتها بأسعار أعلى دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن، و كما يقلل من تكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على المنافسة. إن شعار إدارة الجودة الشاملة هو "افعل الشيء

¹ .خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 239.

² .عازب الشيخ أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 12.

³ .عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفقهي، مرجع سبق ذكره، ص 164.

الصحيح، بطريقة صحيحة، من أول مرة" (Do the right thing right, first Time) والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة، مما يؤدي إلى خفض التكاليف و زيادة الكفاءة والفعالية¹.

2 - زيادة الفعالية التنظيمية: حيث أن إدارة الجودة الشاملة توفر قدرة أكبر على العمل الجماعي، وتحقق تحسينا في الاتصالات، وإشراكا أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دوران العاملين ويزداد ولاؤهم وانتمائهم للمنظمة².

3 - كسب رضا المجتمع: إن إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة وإشباع احتياجات ورغبات الزبائن والذين هم جزء من المجتمع، وتعمل على المحافظة على البيئة والصحة العامة، وبعد تحديد ما تقدمه للزبون الآن تبدأ بالتفكير في احتياجاتهم المستقبلية، وتحدد إدارة الجودة الشاملة دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال بدءا من مرحلة بحوث السوق بتحديد المواصفات التي تمه المستهلك، مروراً بمرحلة التصميم، ومرحلة الإنتاج، ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع، وأخيرا التركيب وخدمات ما بعد البيع ونتيجة لذلك يتحقق الآتي:³

أ - الاحتفاظ بالزبون الحالي وجذب المزيد من المستهلكين.

ب - تصميم منتجات وخدمات تساهم في التغييرات التي تحدث في رغبات الزبائن أو التطلعات التي تكون خارج حدود تفكيرهم.

ج - تقليل تكاليف الفشل ومن بينها تكاليف إعادة العمل، تكاليف المنتجات التالفة، تكاليف المسائل القانونية، وشكاوى المستهلكين.

4 - التركيز المستمر على تحسين العملية: فالتركيز على المخرجات أو النتائج مسألة في غاية الأهمية⁴.

5 - تقوية المركز التنافسي للمنظمة: إن إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل يتبنى دائما رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم المنظمة بإنتاجه وفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وبالوقت الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر تمسكا بهذا المنتج، والذي ينعكس على المنظمة بشكل إيجابي ويجعلها أكثر تميزا عن المنافسين، وبالتالي تحصل على أكبر حصة سوقية⁵.

¹ - صلاح الدين حسن السيسي ، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² - يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 205.

³ - المرجع السابق، ص 206.

⁴ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان، الأردن، 2004/ 2005، ص 45.

⁵ - صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

6 - المحافظة على حيوية المنظمة: إن إدارة الجودة هي رحلة وليس محطة وصول، الأمر الذي يتطلب من المنظمة دائما التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك في جودة منتجاتها، وذلك بإضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها، أو إنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية. وكذلك عليها تبني فلسفة التحسين المستمر لمنتجاتها، والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم المتواصل لعمالها مدى الحياة، والتكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار وهذا يضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة¹.

ويوجد فوائد أخرى يمكن إيجازها فيما يلي:²

1 - تخفيض معدل دوران العمل: إن إدارة الجودة الشاملة تركز على الحافز المادي والمعنوي، والعمل الجماعي وروح الفريق، وهو ما يزيد من ولاء العاملين للمنظمة وعدم التفكير في تركها.

2 - رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار: إن إدارة الجودة الشاملة تقوم على المشاركة والتشاور التي توفر معلومات وآراء وحقائق عن موضوع القرار، مما يساهم في كفاءة عملية اتخاذ القرار.

3 - جعل المنظمة أكثر استجابة للمتغيرات البيئية: مما يزيد من قدرتها على المنافسة، وتوفير فرص أكثر للنجاح والاستمرار.

4 - توسيع أفق القيادة الإدارية العليا: بما يسمح بتوجيه تفكيرها إلى اتخاذ قرارات أفضل وأكثر فاعلية.

5 - زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليص الأخطاء في العمليات التشغيلية، وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن³.

وهناك فوائد ومزايا نذكرها كالتالي:⁴

- تخفيض العمل المعاد، وبالتالي زيادة جودة المنتج وتحقيق رضا المستهلك.

- إحداث عملية تفاعل وتنسيق شامل بين جميع العمليات والأنشطة التي تقوم بأدائها المنظمة من أجل إنتاج السلعة أو الخدمة المطلوبة.

- زيادة معدل العائد على استثمار المنظمة.

¹ - يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 207.

² - صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

³ - محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁴ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة، عمان، ط 1، 2009، ص 91.

المطلب الثاني: عوامل نجاح وفشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفر بعض العوامل نوجز أهمها فيما يأتي:¹

- 1) ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال تحمل مسؤولية قيادة التغيير.
- 2) ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- 3) ضرورة التركيز على رضا العملاء في تحديد أهداف المنظمة الطويلة الأجل، دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير.
- 4) ضرورة التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة.
- 5) ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب العاملين على كيفية استخدام الأساليب والنماذج والتي من أهمها: العصف الذهني، لوحات التشتت وخرائط المراقبة.
- 6) ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.
- 7) خلق جو يتسم بالثقة بين الموظف والإدارة العليا من خلال تمكينهم من أداء عملهم.
- 8) ضرورة ابتعاد الإدارة العليا عن سياسة تخويف العاملين بالمنظمة.
- 9) إجراء عمليات تحسين مستمرة لكافة عناصر الجودة الشاملة وفي هذا المجال يجب مراعاة ما يلي:
 - تحديد الهدف من إجراء التحسين.
 - تحديد المتطلبات المادية والبشرية للتحسين.
 - توفير الدعم الدائم والمستمر من طرف الإدارة العليا.
 - تشكيل فرق التحسين مع تحديد صلاحيتها ومسئولياتها.
 - جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام جميع العاملين في مجال التحسين.
 - التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري مع تهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة.
 - مساهمة كافة العاملين بالمنظمة.

¹ منصور الزين، ناصر مراد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإدامة التميز والتنافسية في منظمات الأعمال من خلال تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، ص 11، 12.

- استمرار التحسين بالرغم من عدم وجود الأخطاء.

- يجب القضاء على الأخطاء ولا نكتفي بتصحيحها.

10) ضرورة وجود مقاييس للمنظمة تسمح بتقويم عملياتها وأداء العاملين فيها.

11) تبني أسلوب المتابعة والتقويم المستمرين لأداء الأعمال وجودة المنتجات.

12) إشراك العاملين في عملية صنع القرارات وحل المشكلات ومقترحات التحسين.

الفرع الثاني: أسباب فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

من بين العوامل التي تؤدي إلى فشل برنامج إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال هي¹:

- 1 - محدودية فهم المديرين لأهمية تحسين الجودة ومدى ارتباطها بفعالية المنظمة و كفاءتها.
- 2 - عدم وضع سياسة سليمة لبرنامج التدريب المرتكز على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين.
- 3 - عدم وجود قائد قوي في المنظمة والذي له القدرة على توجيه العاملين ودعمهم في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- 4 - وضع برامج محدودة وضيقة الخبرات في عملية التحسين المستمر مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء وانخفاض مستوى الأداء.
- 5 - عدم قبول بعض الأفراد في المنظمة لمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 6 - عدم توظيف الخبرات في عملية التحسين المستمر، مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء وانخفاض مستوى الأداء.
- 7 - عدم التركيز على العمليات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر وكبير في خلق القيمة المضافة للزبائن.
- 8 - عدم وجود رؤية إستراتيجية واضحة للجودة الشاملة وللتغيير على مستوى المنظمة.
- 9 - عدم توفير الوقت اللازم لوضع تخطيط سليم ومحكم للعمل.
- 10 - نقص توعية الأفراد وعدم نشر ثقافة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى أفراد المنظمة.
- 11 - عدم تقبل أساليب التطوير والتحسين ومقاومة التغيير خوفا من كشف العيوب.
- 12 - المركزية في اتخاذ القرار بالرغم من أن إدارة الجودة الشاملة تركز على المشاركة.
- 13 - الاعتماد على الأساليب التقليدية في التطبيق وعدم التوجه نحو اعتماد الأساليب والمعلومات وأساليب القياس غير التقليدية.

¹ . ليث شاكر محسن، علاء فرحان طالب الدعي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 21، جامعة كربلاء، الفصل الرابع، 2012، ص ص 43، 44.

بالإضافة إلى هذه الأسباب هناك صعوبات أخرى تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر منها¹:

- تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.
- التركيز على الأرباح في الأجل القصير فقط.
- غموض أهداف التحسين.
- التسريع في تطبيق مراحل برنامج الجودة، إذ ينبغي التأكد من إتمام كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة الموالية.
- التغييرات الكثيرة في الإدارة.
- تسرب العاملين لاسيما ذوي المهارات منهم، إذ ينبغي على إدارة المنظمة العمل على إقناع هؤلاء وتوضيح أن هذا التغيير سوف يكون في صالح الجميع بإظهار مزاياه وفوائده.
- وهذا يعني أن الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود في معظمه إلى تطبيقها في ظل منظمات تسيطر عليها قيادات بيروقراطية أو اوتوقراطية، أو تستعجل تحقيق نتائج خلال فترة بسيطة، أو تسود فيها المنافسة بين أفراد العمل (فريق العمل) والعمل الفردي، أو تحكمها قيم تنظيمية وأساليب إدارية تقليدية.

¹. أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، مرجع سبق ذكره، ص ص

المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الإيزو ISO.

بعد أن أصبح الاهتمام بالجودة قضية عالمية وتأكدت منظمات الأعمال بأن الجودة ليست خياراً، وإنما ضرورة لنجاحها، ظهرت منظمة عالمية تهتم بإصدار مجموعة من المقاييس أو المواصفات خاصة بإدارة وضمان الجودة وهي معايير اختيارية، إلا أنها في نفس الوقت أصبحت ملزمة، بحيث أن العملاء في الوقت الحاضر يفضلون التعامل مع منظمات متحصلة على شهادة الإيزو لأنها تضمن لهم جودة منتجاتها سلعاً كانت أم خدمات. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف منظمة الإيزو ونشأتها ونتطرق أيضاً إلى التعريف بمعايير الإيزو، مجالاتها، ومراحل التسجيل والتصديق للحصول على شهادة الإيزو.

المطلب الأول: مفاهيم حول الإيزو.

الفرع الأول: تعريف منظمة الإيزو ونشأتها.

أولاً: تعريف منظمة الإيزو.

الإيزو كلمة إغريقية تعني التساوي، وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس international standardization organisation وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار مواصفات الجودة، تأسست في أعقاب الحرب العالمية الثانية سنة 1946 وباشرت عملها في 23 . 02 . 1947. وهي عبارة عن اتحاد عالمي يضم 90 دولة ومقرها في جنيف بسويسرا، وقد طورت هذه الهيئة سلسلة الإيزو 9000 كنموذج للجودة الشاملة.

وتهدف هذه المنظمة الدولية إلى ترويج المواصفات القياسية للجودة والأنشطة المتعلقة بها، وهذا لتسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات وتنمية التعاون في مجالات: المعلومات، العلوم التكنولوجية والنواحي الاقتصادية.¹

العاملون: تضم السكرتارية العامة في جنيف (146) مائة وستة وأربعون موظفاً من (27) سبعة وعشرون دولة.²

الهيكل التنظيمي: يتكون الهيكل التنظيمي للمنظمة من (176) مائة وستة وسبعون لجنة فنية رئيسية يتبعها (630) ستمائة وثلاثون لجنة فرعية، و(1827) ألف وثمانمائة وسبع وعشرون مجموعة عمل، إضافة إلى 18 ثمانية عشر فريقاً للبحث والدراسة. هذا الهيكل التنظيمي يمثل وجهات نظر: المنتجين، الموردين، العملاء، المهن

¹ . عبد الرحمان توفيق، إعداد المادة العلمية خبراء مركز الخبرات المهنية لإدارة بميك 2000 _ ISO9000، 2014، ص 30.

² . المرجع السابق، ص 30.

الهندسية، معامل الاختبار والخدمات العامة، الحكومات، جماعات حماية المستهلكين، الهيئات البحثية في كل الدول الأعضاء¹.

ثانياً: نشأة منظمة الايزو.

نشأت منظمة الإيزو من اتحاد الدولي للمنظمات الوطنية للتوحيد القياسي الذي نشأ في عام 1926 ولجنة تنسيق المعايير بالأمم المتحدة والتي نشأت عام 1944.

ففي أكتوبر عام 1946 اجتمع 65 مفوض من 25 دولة في معهد المهندسين الإنشائيين في لندن ونتج عن هذا الاجتماع قرار بإنشاء منظمة دولية يكون الهدف منها تسهيل التنسيق الدولي وتوحيد المعايير الخاصة بالصناعة وبدأت تلك المنظمة بالعمل في 23 فبراير عام 1947 وفي أبريل عام 1947 انعقد اجتماع في باريس نتج عنه توصية بإنشاء 76 لجنة فنية وفي الخمسينات بدأت تلك اللجان في إصدار التوصيات بالمعايير الدولية. وفي منتصف الستينات، ونتيجة لزيادة عمليات التجاري بين الدول ظهرت الحاجة إلى ضرورة وجود معايير دولية متفق عليها ونتج عن ذلك قرار في عام 1971 بالبدء في إصدار توصيات اللجان الفنية كمعايير وليس مجرد توصيات. ونتيجة لجميع هذه الجهود أصبحت منظمة الإيزو كما تعرف الآن، أكبر منظمة منوطة بإنشاء وإصدار المواصفات والمعايير الدولية².

الفرع الثاني: تعريف معايير الإيزو ونشأتها.

أولاً - تعريف معايير الإيزو.

عرفت المنظمة العالمية للتقييس معايير "الإيزو 9000 أو Iso 9000 " على أنها: "سلسلة من المواصفات والمقاييس المكتوبة التي تحدد العناصر الرئيسية لنظام إدارة الجودة الذي يجب أن تبنيه المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات وتوقعات العملاء"³.

وتعتبر معايير (Iso 9000) بمثابة دليل أو مرشد للمنظمات، توضح لها مجالات تطبيق المواصفات أو المقاييس العالمية، ليتمكنها الحصول على إحدى شهادات المنظمة الدولية للمواصفات القياسية وهي Iso9001 - Iso9002 - Iso9003، وتشترط مواصفة (شهادة) الإيزو على المنظمة أن تحتفظ لديها بسجلات جودة

¹. عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص30.

². عبد العزيز عبد العال ركي عبد العال، إدارة الجودة الشاملة ودورها في بناء الشركات، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، قسم التعلم عن بعد الإشراف الدراسي، الجهة الإشرافية المركز الاستشاري البريطاني، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، مايو 2010، ص 18.

³. فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص 73.

وعددها (17) سجلا، لكي تثبت أن نظام الجودة لديها يعمل بكفاءة، ومن هذه السجلات: سجل الجودة - سجل مراجعة العقود - سجل مراجعة تصميم المنتج - سجل تدقيق الجودة الداخلي - سجل التدريب¹.

ثانيا - نشأة معايير الإيزو.

كان أول إصدار للجنة الفنية 176 هو الإيزو 8402 لعام 1986 و تلك المواصفة كانت تهدف لتوحيد و توصيف المصطلحات الخاصة بنظم إدارة الجودة. وتبعت تلك المواصفة عدة إصدارات أخرى على النحو التالي:²

- إيزو 1987: 9001: وهي نموذج توكيد الجودة للمنظمات القائمة بالتصميم والتطوير والإنتاج والتنفيذ والخدمات.

- إيزو 1987: 9002: وهي نموذج توكيد الجودة للمنظمات القائمة بالإنتاج و التنفيذ و الخدمات.

- إيزو 1987: 9003: وهي نموذج توكيد الجودة للمنظمات القائمة بالتفتيش النهائي.

وكانت كل منظمة تستخدم النموذج الذي يتلاءم مع طبيعة نشاطها. وتبع ذلك إصدار مواصفة إيزو

9004 والتي كانت عبارة عن دليل إرشادي لنظم إدارة الجودة وتعتبر هذه هي بداية الرحلة الطويلة لعائلة الإيزو

9000 و التي أصبحت الآن أكثر المواصفات شهرة على مستوى العالم.

- إصدار 1994: في هذا العام تم إصدار نسخة جديدة من عائلة الإيزو 9000 وفيها زاد التركيز على توكيد

الجودة و الأفعال الوقائية بدلا من الاعتماد على الفحص و التفتيش، من عيوب هذا الإصدار من المواصفة كثرة

الوثائق الورقية و هذا العيب يعتبر من أهم عيوب إصدار عام 1994.

- إصدار 2000: أخذت لجنة 176 جميع العيوب الملحوظة في إصدار 1994 وقامت بمعالجتها جميعا وكان من

التغيرات الأساسية إعادة تسمية المواصفة إلى (متطلبات نظم الجودة) عوضا عن تأكيد الجودة، و كذلك تم التركيز

على رضا العملاء كعامل أساسي لنجاح المنظمة.

وفي بداية سنة 2000 قامت منظمة الإيزو بإصدار مراجعة جديدة لعائلة إيزو 9000 وتم في هذا

الإصدار إلغاء المواصفات (9002، 9003) وإعادة إنشاء المواصفة 9001 التي أطلق عليها مواصفة أيزو.

إصدار 2008: بعد عدّة سنوات من تطبيق المواصفة ظهرت الحاجة لتوضيح بعض المتطلبات، لذا تم عمل بعض

التعديلات وتم بالفعل. إصدارها في نوفمبر 2008 وكانت تلك المتغيرات تشمل توضيح المتطلبات عن طريق

¹. صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

². عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 20.

التبسيط و إعادة التنسيق و التوضيح لبعض المتطلبات مثل 1. 2. 8 قياس رضا العملاء، حيث توضيح الطرق المختلفة التي تمكن من قياس رضا العملاء.

الفرع الثالث: تصنيفات معايير الإيزو Iso.

تصنف شهادات الجودة بصفة عامة والتي يمكن أن تتحصل عليها المنظمات إلى ثلاث أنواع:¹

1. شهادات عن جودة النظام، مثال: ISO 9000: 2000؛
2. شهادات عن جودة المنتجات مثال: ISO 1211 ؛
3. شهادات عن جودة المستخدمين وذلك بالنظر إلى مؤهلاتهم وإمكانياتهم المهنية مقارنة بالمعايير الموضوعية، مثال ISO 17024, EN 45013.

أما عن معايير الإيزو فهي عبارة عن مجموعة من السلاسل أهمها سلسلة الإيزو 9000، والإيزو 10011 والتي يمكن شرحهما كالتالي:

سلسلة الإيزو 9000: إن معيار ISO 9000 هو معيار خاص بإدارة وضمان (أو توكيد) الجودة، ويتجزأ إلى المعايير الأربعة التالية:²

- (1) معيار 1 – ISO 9000: وهو عبارة عن مفاهيم وإرشادات لحسن اختيار واستخدام معايير الإيزو.
 - (2) معيار 2 – ISO 9000: ويحتوي على إرشادات لتطبيق كل من ISO 9001 و ISO 9002 و ISO 9003.
 - (3) معيار 3 – ISO 9000: ويحتوي على إرشادات لتطبيق ISO 9001 في التطوير وفي وضع وصيانة البرمجيات.
 - (4) معيار 4 – ISO 9000: و هو دليل لتسيير برنامج وضمان وتأكيد التشغيل.
- خلال الفترة 1986 – 1987 أصدرت اللجنة الفنية لمنظمة (ISO) 6 معايير، أولها Iso4802 الخاصة بتعريف المصطلحات، ثم مجموعة المعايير Iso9000 الخاصة بنظام الجودة وضمانها.
- وفي عام 1994 تم إصدار الطبعة الثانية المعدلة من مجموعة المعايير Iso9000 وكانت تضم المعايير التالية:³
- Iso9000: وهي تحدد مجالات تطبيق كل من المعايير الأخرى وهذه المجموعة.

¹ موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003. 2004، ص 34.

² المرجع السابق، مرجع سبق ذكره، ص 32.

³ محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 1، ص

- Iso9001: تتعلق بنظام الجودة في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية التي يشمل عملها القيام بتصميم إضافة إلى الإنتاج وخدمات ما بعد البيع وتضمنت 20 فقرة.

- Iso9002: تتعلق بنظام الجودة في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب دون القيام بالتصميم أو خدمة ما بعد البيع، وتضمنت 18 فقرة.

- Iso9003: تتعلق بنظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلع واختبار جودتها وتضمنت 12 فقرة.

- Iso 9004: تتضمن التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها للحصول على شهادة إيزو 9001 أو 9002 أو 9003.

في عام 2000 صدرت الطبعة الثالثة المعدلة 2000-9000 Iso و التي جرى فيها¹:

1 - إلغاء المعايير Iso 9002 و Iso9003 والإبقاء على المعيار Iso9001 كمواصفة وحيدة تتضمن متطلبات نظم إدارة الجودة، وتمنح الشهادة للمنظمات وفقا لهذا المعيار الوحيد.

2 - دمج المعيار Iso8402 مع المعيار Iso9000 لتشكيل المعيار 2000-9000 Iso الذي ينصب على المبادئ والمصطلحات.

3 - أصبحت مجموعة المعايير 2000-9000 Iso تضم المعايير التالية فقط:²

- Iso 9000-2000: الأساسيات والمصطلحات في نظم إدارة الجودة.

- Iso 9001-2000: متطلبات نظم إدارة الجودة.

- Iso9004-2000: المرشد في تحسين الأداء في نظم إدارة الجودة.

كانت هذه أهم معايير سلسلة الإيزو ISO9000، مع العلم أنها تخضع للتجديد والتحسين من طرف المنظمة العالمية للمعايير والتي تقوم بإصدار معايير جديدة باستمرار كلما استدعت الحاجة، وكذلك الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات والانتقادات الموجهة للمواصفات السابقة من طرف المنظمات المستعملة لها وكذلك آرائهم ورغباتهم.

وهنا يجدر بنا الحديث عن معياري الإيزو 9000 والإيزو 9001 الصادرين سنة 2000 واللذين نالا شهرة وانتشارا على المستوى العالمي من خلال المبادئ التي يتكونا منها، ويلاحظ أن هناك اختلافا كبيرا بين هاذين المعيارين والمعايير الأخرى، كما يلاحظ أيضا أن بعضا من هذه المبادئ نجدها ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومن بينها

¹ . محمود حسين الوادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 76.

² . محمود حسين الوادي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 76.

مشاركة العاملين مدخل العمليات والتحسين المستمر، ولهذا هناك من يرى أن تطبيق معايير الإيزو يمكن أن يكون خطوة أولى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.¹

. سلسلة الإيزو ISO10011:

يختص معيار الإيزو ISO10011 بمراجعة أنظمة الجودة ويشتمل على المعايير التالية:

(1) معيار 1 _ ISO10011: الصادر سنة 1990، ويهتم بتقديم المنهج والتنفيذ العملي للمراجعة، كما يقدم

أيضا الإرشاد اللازم لإعداد وتخطيط وتنفيذ وتوثيق مراجعات نظم الجودة.

(2) معيار 2 _ ISO10011: صدر سنة 1991، ويضم المعايير الخاصة بمؤهلات مراجعي نظام الجودة (من

حيث التعليم، التدريب، الخبرة، الخصائص الشخصية، إمكانات الإدارة، اللغة، واختيار كبير المراجعين).

(3) معيار 3 _ ISO10011: صدر سنة 1991 ويهتم بتسيير برامج المراجعة.

المطلب الثاني: أسس و مبادئ معايير الإيزو 9000 ومجالات تطبيقها.

هنا نقوم بعرض أهم الأسس التي تقوم عليها معايير الإيزو 9000، كما نقوم أيضا بتحديد المجالات التي

تعمل فيها هذه المعايير.

الفرع الأول: أسس ومبادئ معايير الإيزو 9000.

يحتوي نظام الإيزو على مجموعة من العناصر الأساسية لنظام الجودة، حيث يتألف من عدّة إجراءات

مصممة لتحقيق ما يلي²:

- 1 - التخطيط لوسائل تحقيق الجودة التي يحددها أو يتوقعها العميل.
- 2 - توثيق الخطط في هيئة إجراءات التشغيل.
- 3 - إيصال هذه الإجراءات لكافة العاملين الذين تؤثر أعمالهم في الجودة.
- 4 - متابعة مدى نجاح الأداء.
- 5 - تطوير الإجراءات على ضوء المعلومات المرتدة من متابعة أو قياس الأداء، ففي حالة حدوث خطأ يتعين رصده و التعلم منه، و العمل على عدم السماح بتكراره.

و يأخذ نظام الجودة أربعة ملامح رئيسية تمثل أربعة مصادر متكاملة للجودة يمكن إنجازها فيما يلي:

أ - تحديد احتياجات و توقعات العملاء.

¹ موزاوي سامية، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² فريد كورتل، آمال كحيل، الجودة وأنظمة الإيزو، مرجع سبق ذكره، ص 206.

ب - تصميم المنتج (سلعة أو خدمة).

ج - توافق عملية الإنتاج مع تصميم المنتج.

د - خدمة العميل.

الفرع الثاني: مجالات تطبيق معايير الإيزو 9000.

تمثل سلسلة مواصفات الجودة العالمية للإيزو 9000 معايير على شكل شهادات، حيث كل رقم من تلك السلسلة يمثل شهادة أو نموذج يطبق في مجال خاص به، ويمكن توضيح مجالات تطبيق معايير الإيزو في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-3): مجالات تطبيق معايير الإيزو.

المواصفة	عنوانها	مجالات تطبيقها
الإيزو 9000	إرشادات الاختيار وتطبيق نظام الجودة.	جميع الصناعات (تطوير البرمجيات الجاهزة).
الإيزو 9001	نموذج لتأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، التجهيز والخدمة، وتشمل 20 عنصرا.	الشركات الهندسية والإنشائية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم، التطوير، الإنتاج، التجهيز، وخدمة ما بعد البيع.
الإيزو 9002	نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز وتشمل 18 عنصرا.	المنظمات ذات الإنتاج المتكرر التي تقوم بالإنتاج والتجهيز فقط (الصناعة الكيماوية).
الإيزو 9003	نموذج لتأكيد الجودة في الفحص والتفتيش النهائي للمنتج، وتشمل 16 عنصرا.	تناسب الورش الصغيرة أو موزعي الأجهزة التي تكتفي بالفحص النهائي.
الإيزو 9004	عناصر وإرشادات عامة لإدارة الجودة.	جميع مجالات الصناعة والخدمات.

المصدر: فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص 74-75.

الفرع الثالث: فوائد تطبيق معايير الإيزو 9000.

يمكن تحديد فوائد تطبيق معايير الإيزو 9000 على أساس الجهات التي تستفيد منها كما يأتي¹:

أولاً- العملاء:

- زيادة الثقة بمنتجات المنظمة يؤدي حتما إلى زيادة رضا العملاء.

- إعطاء إشارة واضحة للعملاء بأن المنظمة تتبع الخطوات الإيجابية لتحسين الجودة.

¹ - يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، مرجع سبق ذكره، ص 216، 217.

- ضمان تسليم الطلبات في الوقت المحدد.

ثانياً. العاملين:

- تحسين عمليات الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية وعدم اللجوء إلى القرارات الفردية والارتجالية.

- تحديد وتخطيط المهام والأساليب الأخرى للأداء.

- إعطاء العاملين الثقة والشعور بالارتياح بسبب حصول المنظمة على شهادة المطابقة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الروح المعنوية والرضا عن العمل.

ثالثاً. المنظمة:

- دخول أسواق عالمية جديدة.

- إزالة الحواجز أمام عمليات التصدير.

- زيادة الكفاءة الداخلية للمنظمة من خلال توسيع الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع وزيادة إنتاجية العاملين.

- تقليل التكاليف من خلال تقليل نسبة السلع التالفة والمعيبة.

- يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بالجودة وتحسينها.

- تحقيق زيادة في أرباح المنظمة بسبب زيادة المبيعات، وتحسين العمليات الإنتاجية وتقليل التكاليف.

- اعتماد الجودة كنظام عمل وليس كشعار.

- يساعد على إيجاد حلول للمشاكل ومنع تكرارها.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق معايير الإيزو 9000 وكيفية الحصول على شهادة الإيزو.

الفرع الأول: متطلبات معايير الإيزو 9000.

تتكون متطلبات نظام معايير الإيزو ISO 9000:2000 من عدة عناصر أهمها:¹

1 - نظام إدارة الجودة: وتتناول متطلبات التوثيق كدليل الجودة وسياستها وأهدافها، والإجراءات المطلوب توثيقها، والوثائق والسجلات اللازمة.

2 - مسؤوليات الإدارة: وتتضمن التزام الإدارة بوضع سياسة وأهداف الجودة، بالإضافة إلى مراجعات الإدارة وتحقيق متطلبات العملاء، وتوفير الموارد اللازمة. وكذلك تتضمن المسؤوليات والصلاحيات والاتصالات الداخلية والخارجية.

¹. أحمد محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 314.

3 - إدارة الموارد: من حيث تأمين الموارد وخاصة الموارد البشرية الكفؤة والواعية والمدربة. كما تركز المواصفة على البنية التحتية للمنظمة وبيئة العمل.

4 - تحقيق الخدمة أو المنتج: من خلال تحقيق طرق المراقبة والفحص للتأكد من مطابقة الخدمة، بالإضافة إلى وجود السجلات الضرورية لذلك. وتركز المواصفة على العمليات المرتبطة بالعملاء من حيث تحديد المتطلبات والتغذية العكسية، بالإضافة إلى التصميم، التطوير، المشتريات، وضبط أجهزة القياس.

5 - القياس والتحليل والتحسين: تركز المواصفة على مراقبة وقياس وتحليل رضا العملاء والموردين، بالإضافة إلى إجراء التدقيق الداخلي وضبط الخدمات غير المطابقة، وإجراء التحسينات المستمرة.

كما توجد متطلبات أخرى لها النظام نذكر منها:¹

1 - ضبط عمليات الرقابة: يتم من خلالها التخطيط للإنتاج ومراقبة وضبط العمليات الخاصة وكذلك عمليات الصيانة.

2 - التفتيش والفحص والاختبارات: التفتيش والاختبار هما طريقتان للتحقق من أن المنتج يطابق المتطلبات المحددة، وهي عملية مرافقة لكل مراحل الإنتاج ولما بعد الإنتاج (التطوير والتعديل)

3 - الإجراءات التصحيحية: يقصد بها الأنشطة ذات العلاقة بالبحث عن الأسباب الحقيقية المؤدية إلى حدوث حالات عدم المطابقة، ووضع الحلول المناسبة لمنع حدوثها مرة أخرى كتسجيل الإجراءات ونتائجها للاستفادة منها مستقبلاً.

4 - المناولة، والتخزين والتعبئة والتسليم: لا بد من تحديد الإجراءات التالية والقيام بها:

- إجراءات مناولة المواد والمنتجات مع المحافظة المطلقة على كل المواصفات.

- إجراءات تخزين المواد والمنتجات دون أن تتعرض لأي تغيرات في مواصفاتها.

- إجراءات التعبئة والتغليف التي تحافظ على خواص المنتج ومواصفاته وتسهيل عملية بيعه ونقله وتداوله.

الفرع الثاني: خطوات الحصول على شهادة ISO 9000:2000:

تتوقف إجراءات تأسيس نظام الجودة المطابق على عدد من العوامل تمكن المنظمة من الحصول على شهادة الإيزو وذلك بإتباعها ثلاثة مراحل أساسية تتلخص فيما يلي:

¹ - أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، 265.

1 - مرحلة الاستعداد للتسجيل:

وهي المرحلة الأولى والتي فيها إعداد الأوضاع وتجهيزها لكي تتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة، وتتضمن هذه المرحلة:¹

- أ - اهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة وحفز العاملين بهدف تأهيل المنظمة لذلك.
- ب - تعيين مدير للجودة مسؤولاً عن كل الأنشطة المتعلقة بها.
- ج - تشكيل فريق عمل مهمته الإشراف والتنسيق والإعداد للجودة.
- د - البدء بوضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ على أن يتم التقيد به.
- هـ - صياغة سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة.
- و - كتابة وتوثيق إجراءات وتعليمات العمل في المنظمة والإجراءات التصحيحية والوقائية.
- ز - إعداد دليل الجودة والذي يعتبر مرجعاً رئيسياً.
- ح - إجراء التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في المنظمة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام. ومن الضروري أن تثبت أن المدققين الداخليين قد شاركوا في دورة تدريبية للتدقيق الداخلي لأنظمة الجودة وحصلوا على شهادة بذلك.

2 - مرحلة التسجيل أو مرحلة الحصول على الشهادة:

هذه المرحلة يتم فيها حصول المنظمة على الشهادة وهذا بإتباع الخطوات التالية:²

- أ - اختيار المسجل (المنظمة المرخصة التي سوف تمنح الشهادة): أي اختيار المنظمة التي تقوم بالمراجعة والتقييم من أجل منح الشهادة على أن تكون من المنظمات المرخص لها بذلك، وبالإمكان التعرف على هذه المنظمات من خلال قائمة دولية أو محلية تحتفظ بها الهيئات المختصة بالمواصفات والتوحيد القياسي.
- ب - ملئ نموذج طلب التسجيل: الهدف منه تزويد المسجل بمعلومات تفصيلية كاملة عن المنظمة وهي:
 - اسم المنظمة، شكلها القانوني وتاريخ إنشائها.
 - نوع النشاط وأنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
 - خطوط الإنتاج أو مراكز الخدمة التي تطلب المنظمة الشهادة بشأنها، إذ تقتصر المراجعة والتقييم والشهادة على واحد فقط من أنشطة المنظمة.

¹ - أحمد محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 315.

² - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 360.

- مواقع الوحدات الإنتاجية أو الخدمية للمنظمة.
 - عدد وجبات العمل: يقصد بها العمل بأفواج خلال فترات معينة.
 - عدد الموظفين.
 - مساحة الأراضي التي تشغلها منشآت المنظمة.
 - ج - التفاوض مع المسجل بشأن الشروط ويمكن لهذه الشروط أن تشمل:
 - نوع الشهادة التي تطلب المنظمة الحصول عليها.
 - الوقت اللازم لإنهاء عملية التسجيل.
 - التفاوض على تحديد الأتعاب للمسجل.
 - ضمان عدم إفشاء المسجل لأي سر من أسرار المنظمة التي أطلع عليها خلال عملية المراجعة والتقييم.
 - د - التخطيط و الإعداد للمراجعة.
 - هـ - وضع جدول زمني لعملية المراجعة.
 - و - التنسيق والتعاون التام مع فريق المراجعة.
- 3 - مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة (مرحلة ما بعد التسجيل): بعد حصول المنظمة على الشهادة المطلوبة، فإن عليها الحفاظ على نفس المستوى الذي حققته عند حصولها على الشهادة. ومن أجل ذلك يقوم المسجل (المنظمة المانحة للشهادة) بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات:¹
- أ - الزيارات الدورية المجدولة، والتي تتم عادة كل ستة أشهر.
 - ب - الزيارات المفاجئة والتي تكون في حالة استلام شكاوي عن عيوب في منتجات المنظمة.
- والهدف الأساسي من هذه الزيارات هو التحقق من أن نظام الجودة لدى المنظمة يفي بمتطلبات ومعايير نظام إدارة الجودة ISO 9000:2000.
- عند الإقرار بمنح الشهادة للمنظمة أو عدمه يتم الإعلان عن ذلك رسمياً بإدراج ذلك على مطبوعات المنظمة وفي وسائل الإعلام².

¹ - أحمد محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 317.

² - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 26.

المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الإيزو.

الكثير يخلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير نظام إدارة الجودة الإيزو 9000، نظرا لعدم وضوح المفهومين لديه. وسنحاول فيما يلي تحديد العلاقة بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة مستعرضين بذلك أوجه التشابه والاختلاف بينهما. وسيكون من الأهمية بمكان تحديد الأضرار الناجمة عن الإيزو 9000 واعتبارها نقطة البداية لوضع الفواصل بين الإيزو كوثيقة تؤمن تحقيق نظام إدارة الجودة بالمنظمة، وإدارة الجودة الشاملة كفلسفة تهدف إلى تحقيق التكامل المثالي.

الفرع الأول: الأضرار الناجمة عن تطبيق معايير ISO 9000 :

قد تسبب معايير الإيزو بعض الأضرار للمنظمة المتحصلة عليها يمكن تلخيصها كالاتي:¹

- صعوبة تحديد النوع المناسب للمنظمة من سلسلة معايير الإيزو هل هو ISO9001، ISO9002 أم ISO9003.
- المقاييس والمصطلحات المستخدمة غير مألوفة في بعض الصناعات.
- سعة الإجراءات المكتوبة، وتدريب العاملين يحتاج إلى مصاريف و وقت كبير للتنفيذ.
- الوقت والكلفة للقيادة والمحافظة على ISO9000 تكون مرتفعة.
- قلة التشجيع أو التوجيه في ISO9000 على النتائج المهمة كاستمرار التحسين وضبط الجودة.
- صعوبة تحديد من سيشمله تطبيق ISO (المنظمة ككل، أحد أقسامها أو وحداتها، أو حتى عملية محددة تنفذ في مجال معين).

الفرع الثاني: أوجه التشابه بين نظامي الإيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة.

يعود الخلط الكبير بين نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 إلى اشتراكهما في جملة من النقاط نورد أهمها في ما يلي:²

أولا- مسؤولية الإدارة أو القيادة: كلا النظامين يلقي المسؤولية الكبرى على الإدارة العليا في إنجاح تطبيقهما، وذلك لأهمية التغيرات المحتملة إحداثها على مختلف مستويات المنظمة، ويتوجب على قيادة المنظمة نشر ثقافة النظامين بين عمالها وإقناعهم بضرورة الالتزام الجماعي حتى يتسنى لمنظمتهم التطور ومنافسة مثيلاتها.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 318.

² - عبد الحلیم مرغيش، مرجع سبق ذكره، ص 90.

ثانياً الاهتمام بالعمليات: يعطي النظامان الأهمية الكبرى للعمليات، حيث يعتبران أن الحصول على السلعة أو الخدمة الجيدة لا يتأتى إلا بالاحترام التام لما تتطلبه كل عملية انطلاقاً من الشراء إلى غاية إخراج المنتج في شكله النهائي وفقاً لما يرغبه الزبون.

ثالثاً العمل بروح الفريق: يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على مستواهم، ويدفع بالجميع على مستوى المنظمة إلى العمل بروح الفريق الواحد. في الإطار نفسه نجد أن مدخل الإيزو 9000 بدوره يركز على تكوين فريق للجودة يشرف على عملية تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الإيزو 9000 ومن بين المهام المنوطة بهذا الفريق هي إشاعة ثقافة العمل الجماعي لإنجاح برنامج هذا النظام.

رابعاً التركيز على التدريب: إن الحصول على إحدى شهادات الإيزو 9000 أو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب برامج تدريبية كثيفة، لأنه سينتقل بالمنظمة من الأسلوب الإداري التقليدي الذي كانت تعمل وفقه إلى أسلوب يضع الجودة العالية شعاراً له، وبالتالي قد تلجأ المنظمات الراغبة في تطبيق النظامين الإداريين محل الدراسة إلى تصميم و وضع نظام تدريبي يركز بالأساس على أهم متطلبات هذين المدخلين الإداريين.

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يركز بالأساس على وضع ميكانيزمات تجعل المنظمة تتفاعل إيجابياً مع بيئة عملها، وتطور من أساليب أدائها وفق ما تمليه متطلبات هذه البيئة، بدوره حصول المنظمة على شهادة الإيزو 9000 لا يجعلها في مأمن من سحب هذه الشهادة، ونزع الثقة من نظام جودتها إذا حافظت على المستوى نفسه من الأداء باعتبار أن متطلبات الزبائن والبيئة في تطور دائم، لذلك وجب عليها إدخال تحسينات دورية للمحافظة على ثقة الزبائن من جهة، والجهة المانحة للشهادة من جهة أخرى.

الفرع الثالث: أوجه الاختلاف بين نظام الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة.

إن أول ملاحظة تصادف المهتم بموضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعياري الإيزو هي ذلك الاختلاف بين المدخلين، والمتمثل أساساً في اختلاف وتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة، وعدم حدوث إجماع حول هذا المفهوم لطابعه الفلسفي، في حين أننا نجد أن هناك اتفاقاً كاملاً حول مواصفة الإيزو 9000، وتعريفها محدد بشكل صريح من طرف الهيئة المنشأة للنظام، وسهولة تطبيق نظام الإيزو 9000 على المستوى العالمي وبين مختلف المنظمات، وهو الذي يعد صعب التحقيق بالنسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. إضافة إلى ذلك نجد أن الإيزو ونظام الجودة يتم التركيز فيه على الإجراءات و الطرق الرسمية التي ترشد العاملين إلى أداء العمل، كما يتوقف الحصول على شهادة الجودة على نتائج المراجعات الخارجية والداخلية، إذن إن التركيز على مواصفات الإيزو منصب على الإجراءات التصحيحية وطرق تشغيل النظام الإنتاجي من الناحية الفنية، فهو بذلك نظام فني، في

حين أننا نجد شكلا آخر فهو مغايرا تماما في إدارة الجودة الشاملة إذ أنها فلسفة عامة وشاملة تمس جميع نواحي المنظمة، فهي تعتبر المنظمة نظاما اجتماعيا، فنيا، ثقافيا، ونجد أن تركيز الجهود في هذه الفلسفة قائم على الأفراد، باتجاهاتهم، طموحاتهم، دوافعهم، سلوكياتهم وتعتمد بشكل أساسي على التفاعل الثقافي الاجتماعي بين جماعات العمل في مواقعهم.

يركز هذا النوع من الإدارة على الوفاء باحتياجات كل من: العملاء، العاملين، أصحاب رأس المال بالإضافة إلى المتطلبات الفنية.

من خلال ما سبق يتضح أنه يمكن للمنظمة أن تطبق إدارة الجودة الشاملة بدون الحصول على الشهادة و العكس صحيح إذ يمكن للمنظمة الحصول على الشهادة دون استخدامها مدخل إدارة الجودة الشاملة، كما يمكن اعتماد نظام الإيزو 9000 كمقدمة أولية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهما إذن مدخلان غير متعارضان، و أن الإيزو 9000 مكمل لإدارة الجودة الشاملة، ولكنه ليس بديلا عنها.¹

¹ - المرجع السابق، ص ص 91، 92.

والجدول الآتي يوضح أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة و معايير نظام إدارة الجودة الإيزو 9000:

الجدول رقم (1 - 4): المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة TQM ومعايير إدارة الجودة ISO.

الرقم	المعيار	TQM	معايير إدارة الجودة الإيزو 9000.
1	الزبون	الزبون أساس عملها.	- الزبون ليس أساسا في عملها.
2	العلاقة مع الإستراتيجية	- ترتبط بإستراتيجية المنظمة.	لا ترتبط بإستراتيجية المنظمة.
3	التركيز	- تركز على المفاهيم والقيم السلوكية والأساليب.	- يركز على الأدوات والأساليب الفنية.
4	مشاركة العاملين	- تركز على مشاركة العاملين في عملية التحسين.	- مشاركة العاملين ليست ضرورية في عملها.
5	الاهتمام بالأنشطة	- تهتم بجميع أنشطة المنظمة بشكل كامل.	- تهتم بالجزء أو بالكل حسب الهدف.
6	مسؤولية الجودة	- الجودة مسؤولية الجميع.	- الجودة مسؤولية قسم الجودة في المنظمة.
7	التمثيل	- تمثل فلسفة أكثر من كونها تقنيات فنية.	- تمثل أدوات وتقنيات يمكن بواسطتها قياس الجودة.

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة، عمان، الأردن،

الطبعة الأولى، 2009، ص 120.

خلاصة الفصل الأول:

تعتبر الجودة من أهم المتطلبات التي تسعى المنظمات لتحقيقها بهدف دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق الوطنية والعالمية، وتعرف الجودة على أنها مجموعة الخصائص والمواصفات في المنتج أو الخدمة التي تحقق رضا العملاء وبالتالي تضمن ولائهم من خلال تقديم منتجات وخدمات تلي رغبتهم واحتياجاتهم. ويفترض على أي منظمة أن تحقق تكامل في المنتجات من خلال تقديم سلع وخدمات تلي أو تفوق رغبات العملاء، ويجب عليها أيضا مراقبة مستوى الجودة قبل، أثناء، وبعد العمليات الإنتاجية ويجب عليها كذلك مراقبة التكاليف الخاصة بهذه العملية، لان تكلفة تحقيق الجودة تعد عاملا أساسيا في تحديد سعر المنتجات والخدمات، والتي تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوك العملاء .

كما تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في منتجاتها وخدماتها، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار في مجال أعمالها، كما تطبيق معايير الإيزو والحصول على شهادة التسجيل تعتبر بمثابة دليل ضمان للمتعاملين مع هذه المنظمات، حيث تعد هذه الشهادة من أهم المتطلبات لدخول الأسواق العالمية.

تمهيد:

في ظل التغيرات والتطورات الجديدة واللامتناهية، وفي فترة تشهد تغير تكنولوجي متسارع، ومنافسة حاد بين منظمات الأعمال، ينبغي على المنظمات إذا أرادت أن تفرض نفسها وتحافظ على دوامها وتطورها، وغزو الأسواق الوطنية والعالمية، وتحافظ على أكبر حصة من السوق، أن تحقق في كل مرة ميزة تنافسية جديدة سواء عن طريق إنتاج منتجات جديدة أو تحسينها، أو تغيير أساليب الإنتاج أو اختيار التكنولوجيا التي تلائمها، ولا يتأتى هذا إلا باهتمام المنظمات بنظام إدارة الجودة الشاملة، لأن الجودة أصبحت ذات مكانة رفيعة وإستراتيجية داخل المنظمات التي تبحث عن الريادة والتميز، كونها أهم مصدر من مصادر الميزة التنافسية الجديدة والمتجددة. وعليه أصبح موضوع الميزة التنافسية من أهم القضايا الأساسية والرئيسية، لما تحققه من تميز للمنظمة واكتسابها لحصة سوقية عالية، ومركز تنافسي قوي.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مجموعة من المفاهيم الخاصة بالميزة التنافسية وأهم أنواعها وهذا ما

سنوضحه في المباحث التالية:

المبحث الأول: المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية.

المبحث الثاني: فعالية الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية.

في عالم سريع التغيرات والتطورات، أصبح من الضروري على المنظمات الأعمال مواجهة التحديات التي تواجهها من أجل البقاء والاستمرار في مجال عملها، الأمر الذي جعلها في منافسة دائمة من أجل التفوق والتميز عن منافسيها وكسبها لمزايا تنافسية تمكنها من الريادة وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال التعرف على المنافسة والتنافسية، والميزة التنافسية.

المطلب الأول: تعريف المنافسة وأنواعها.

الفرع الأول: تعريف المنافسة.

لقد اختلفت التعاريف والمعاني حول مفهوم المنافسة، وفيما يلي نورد بعض هذه التعاريف:

- 1- تعرف المنافسة بأنها: "مركز نجاح أو فشل المنظمات فهي تؤكد على نشاطات المنظمة من خلال المساهمة والابتكار والثقافة التي ترسخ فعالية هذه المنظمات".¹
- 2 - يعرفها الباحث فريد النجار بأنها: "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة، والمواصفات، وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع وخدمات ما بعد البيع و كسب الولاء السلعي وغيرها".²
- 3 - ويعرف العالمين بيترسون وماك ملين المنافسة بأنها: "عملية اتخاذ قرارات إستراتيجية تشكل في حالة عدم التأكد، ترسم وتحدد تصرفات وأفعال الأفراد والمنظمات الذين يدخلون في صراع من أجل تحقيق نتائج وعائدات محددة".³
- 4- وحسب هيل وجونز تعرف المنافسة على أنها: "ذلك الصراع التنافسي بين المنظمات في صناعة ما وذلك للحصول والفوز بحصة سوقية، ويمكن لهذا الصراع أن يتم باستخدام السعر والتركيز على التصميم، والإنفاق على الترويج، والإعلان، وخدمات ما بعد البيع".⁴

وعليه يمكن تعريف المنافسة على أنها عبارة عن ذلك الصراع بين المنظمات التي تنشط في نفس المجال، والتي تسعى أساسا إلى الريادة والتفوق على المنافسين، والحصول على حصة سوقية أكبر، ويتم هذا الصراع باستخدام

¹ - خديجة حريق ، مرجع سبق ذكره، ص 110.

² - وسيلة بوازيد ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية . دراسة تطبيقية على المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ، رسالة ماجستير، الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012/2011، ص 110.

³ - الهام فخري طميلة، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009، ص 95.

⁴ - وسيلة بوازيد، مرجع سبق ذكره، ص 110.

عدّة أساليب منها: التركيز على الأداء، جودة السلع والخدمات، السعر، التصميم، وكذلك تقديم خدمات ما بعد البيع.

الثاني: أنواع المنافسة.

المنافسة مكون أساسي من مكونات النظام التسويقي، وهي تتعلق بالمنظمات التي تنتج نفس السلعة أو الخدمة، ويمكن تقسيم المنافسة وفقا لعدة معايير كما يلي:¹

أولا - حسب هيكل السوق: ونجد الأنواع التالية:

1 - المنافسة الكاملة: وتتميز بوجود عدد كبير من العارضين والمشتريين لمنتجات مماثلة، في هذا النوع من المنافسة تبحث المنظمة عن الاختلاف والتميز عن منافسيها من خلال التموقع الرائد في السوق بحصة كبيرة، وكذلك التحكم في التكاليف وبيع كميات كبيرة عن مبيعات المنافسين.

2 - المنافسة الاحتكارية: ويقصد بها المنافسة غير الصافية وهي الصورة الواقعية للسوق، حيث لا توجد حالات من المنافسة الحرة المطلقة. وتتميز المنافسة الاحتكارية بوجود عدد كبير نسبيا من المشتريين والبائعين ولكن السلعة أو الخدمة تعتبر متشابهة وغير متماثلة.

3 - احتكار القلة: ويعني سيطرة عدد محدود من المنظمات على القطاع الذي تنشط فيه.

4 - الاحتكار الكامل: ويعني وجود منتج أو موزع وحيد في السوق.

¹ - رايح أكيل، إدارة منافذ التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية. دراسة حالة شركة الأطلس للمشروبات. بيبسي، رسالة ماجستير، الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2006/2007، ص 81 . 83.

جدول رقم (1-2): خصائص المنافسة حسب هيكل السوق.

الخصائص	المنافسة الكاملة	المنافسة الاحتكارية	احتكار القلة	الاحتكار الكامل
عدد المنافسين	عدد كبير من البائعين والمشتريين	عدّة بائعين ومشتريين	عدد قليل من البائعين	بائع واحد
حجم المنافسين	صغير	حسب الصناعة وظروفها	كبير	لا يوجد موزع
طبيعة السلعة بعلاقتها المختلفة	متشابهة	بعض التمايز	قد تكون متشابهة أو متميزة	فريدة وعدم توفر بدائل
سيطرة البائع على الأسعار	معدومة تقريبا	تعتمد على درجة التمايز لدى كل علامة	بعض السيطرة ولكن بحرص شديدة	كاملة من خلال ما تسمح به القوانين والأنظمة الحكومية
درجة الدخول للصناعة	سهلة جدا	سهلة	صعبة	صعبة جدا

المصدر: رابح أكيل، مرجع سبق ذكره، ص 82.

ثانيا - حسب السعر: المنافسة حسب السعر قسمان:

1- المنافسة السعرية: وتعني بها التركيز على خفض السعر في مواجهة المنافسين، والبيع بالخصم كما تقوم به بعض المنظمات.

2 - المنافسة غير السعرية: وتعني التركيز على أحد عناصر المزيج التسويقي على خلاف عنصر السعر (المنتج، الترويج، التوزيع).

ومن بين بدائل استراتيجيات المنافسة غير السعرية نجد كل من إستراتيجيتي التكامل الرأسي الأمامي والتكامل الرأسي الخلفي المرتبطة بعنصر التوزيع، وإستراتيجية التنويع.

أ . إستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي: وتعني دخول المنظمة في قطاع عمل عملائها، فمثلا منظمة تصنيع وتسويق الأوراق قد تضيف إلى نشاطها عملية الطباعة، وبعدها تتحصل على تميز منتجاتها ويمكنها طلب أسعار أعلى من أسعار المنافسين وتحقق أرباح مرتفعة.

- مضمون وتحفظات الإستراتيجية:

- الرغبة في السيطرة على منافذ التوزيع.

- الحاجة إلى تأمين عملية تصريف المنتجات.

- الرغبة في فتح أنشطة جديدة في مجالات البيع والتوزيع.

ب - إستراتيجية التكامل الرأسي الخلفي: هذه الإستراتيجية هي عكس الإستراتيجية السابقة حيث تدخل المنظمة هنا قطاع عمل مورديها وليس عملائها. ففي حالة منظمة الورق السابقة يمكن أن تقوم باستثمار الغابات بدلا من شراء الحلفاء من مورديها، وهذا التكامل يعني الحصول على مستلزمات حسب الجودة والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

- مضمون ومتطلبات الإستراتيجية:

- الرغبة في السيطرة على مصادر الإمداد.

- الحاجة تحقيق الأمان في توفير الاحتياجات.

- ينتج عنها تعدد وتنوع مجالات المنافسة و المزاومة.

- تؤدي إلى تضخم البناء التنظيمي والجهاز الإداري.

3 - إستراتيجية التنوع: تلجأ المنظمات إلى هذه الإستراتيجية عند الرغبة في توزيع المخاطر وتحقيق توازن مرضي في الموارد والأرباح. وهناك ثلاث أنواع من هذه الإستراتيجيات:

أ - إستراتيجية تنوع المنتجات: وذلك من خلال إطلاق منتجات جديدة أو تعديل مواصفات المنتجات الحالية.

ب - إستراتيجية تنوع الأسواق: وذلك ببيع نفس المنتجات في أسواق محلية أو دولية جديدة.

ج - إستراتيجية التنوع الكلي: وذلك من خلال تطوير منتجات جديدة في أسواق جديدة.

ثالثا: أسباب ظهور المنافسة:

تعددت الأسباب التي جعلت المنافسة الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، وفيما يلي نذكر بعض الأسباب التي أدت إلى ظهور المنافسة ومن أهمها نجد:¹

¹ - خديجة حريق، مرجع سبق ذكره، ص 115.

- 1 - ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي وذلك نتيجة لانخفاض الأسواق أمام حركة التجارة العالمية.
- 2 - وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة لتقنيات المعلومات والاتصال، وتطور أساليب بحوث التسويق وتقنيات القياس المرجعي، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة.
- 3 - سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة.
- 4 - تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عملية الإبداع والابتكارات بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة التحالفات بين المنظمات الكبرى، كل هذه العوامل أدت إلى المنافسة.
- 5 - زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات الكثيفة في الأسواق، وتحول السوق إلى سوق مشتري تتركز فيه القوة الحقيقية على العملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم بأقل تكلفة، الأمر الذي جعل المنافسة هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في الأسواق والعمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

المطلب الثاني: ماهية التنافسية.

- الفرع الأول: مفهوم التنافسية، أهميتها وأهدافها.

أولا - مفهوم التنافسية:

تتميز التنافسية بنوع من الغموض والتعقيد الأمر الذي يصعب من إعطائها تعريف محدد ولذا تعددت تعاريفها، وفي ما يلي سنقوم بعرض مجموعة من هذه التعاريف:

1 - يقصد بالتنافسية: "هي تلك الجهود والإجراءات، والضغوط، وكافة الفعاليات الإدارية، والتسويقية، والإنتاجية، والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها".¹

2 - وعرف فريد النجار التنافسية على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الربحية، والنمو، والاستقرار، والتوسع، والابتكار، والتجديد".²

¹ - بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 237.

² - فاطمة الزهراء بن فايد، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بربوينة 2008. 2012، رسالة ماجستير، تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2011/2010، ص 30.

3 - وكذلك يختلف مفهوم التنافسية باختلاف نطاق دراستها فيما إذا كان عن منظمة أو قطاع أو دولة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال النقاط التالية:¹

أ. التنافسية على مستوى المنظمة:

حسب التعريف البريطاني التنافسية هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات، بالتنوع الجيدة، السعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى. وتعرف التنافسية أيضا على صعيد المنظمة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق، مما يعني أن المنظمة تحقق نجاح مستمر على الصعيد الوطني والدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الدولة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، التكنولوجيا). وعليه فالتنافسية على مستوى المنظمة: هي قدرة المنظمة على تلبية حاجيات العملاء بكفاءة أعلى من المنظمات الأخرى المنافسة.

ب - التنافسية على مستوى القطاع: وهي قدرة منظمات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية أو الوطنية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري.

ج - التنافسية على مستوى الدولة: حسب بورتير Porter فإن تنافسية الدولة مفهوم متعدد الجوانب، فقد يؤخذ على أنه ظاهرة كلية داخل الاقتصاد تتأثر ببعض المتغيرات الاقتصادية مثل أسعار الصرف، أو تعتمد على وفرة ملكية الموارد الطبيعية.

والتنافسية على مستوى الدولة هي الجاذبية التي يتمتع بها اقتصاد البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة لما يوفره من عبء ضريبي منخفض (عوامل جذب الاستثمار الأجنبي المباشر)، ومن أهم مؤشرات نمو الدخل الفردي الحقيقي والنتائج التجارية للبلد (تطور تركيبة الصادرات، الحصة السوقية الدولية، الميزان التجاري).

ثانيا - أهمية التنافسية:

في الوقت الحالي أصبحت التنافسية الوسيلة الفعالة لمواجهة التحديات التالية:²

¹ محمد حبابنة، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012/2011، ص 21، ص 22.

² فيروز زروقي، فاطمة الزهراء سكر، مداخلة بعنوان دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 5، 6.

- اكتساب القدرة على التعامل في سوق مفتوح لا تتوفر فيه الحماية، والدعم الذي اعتادت المنظمات التمتع به قبل عصر العولمة والتنافسية.
- التخلص من أساليب العمل التقليدية التي لم تعد تتناسب مع حركية الأسواق وضغوط المنافسة، والتحول إلى أساليب مرنة ومتطورة تواكب متغيرات الأسواق وتتفوق بها على المنافسين.
- الانطلاق إلى المستقبل واستباق المنافسة بتطوير المنتجات والخدمات وأساليب الأداء سعياً لكسب ثقة وولاء العملاء.
- الاهتمام بالبحوث والتطوير واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية كأحد أهم الركائز للمنظمات المعاصرة في عملياتها التنافسية.
- الإدراك الصحيح لحالة السوق ورغبات العملاء وأداء المنافسين الحاليين والمحتملين، والعمل على سد الفرض أمام هؤلاء المنافسين، والبحث عن صيغ وآليات تتيح التميز والتفوق عن المنافسين.

ثالثاً - أهداف التنافسية:

هناك عدة أهداف للتنافسية نذكر منها:¹

- 1 - تحقيق درجة عالية من الكفاءة، بمعنى أن المنظمة تحقق نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء واستمرار المنظمات الأكثر كفاءة.
- 2 - التطوير والتحسين المستمر للأداء من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات التي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً وذلك لصعوبة تقليدها من قبل المنظمات المنافسة.
- 3 - الحصول على الأرباح، حيث تتمكن المنظمة ذات الكفاءة العليا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة للمنظمة على تميزها وتفوقها في أدائها.

الفرع الثاني: أنواع التنافسية.

يمكن تقسيم التنافسية إلى عدة أنواع وهذا حسب معيارين هما:

أولاً - التنافسية حسب الموضوع: تتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المنظمة:¹

¹ - عيسى دراجي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

1 - تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المنظمة، لكنه ليس كاف. بل كثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، وبعد ذلك أمرا مبهما، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة، وخدمات ما بعد البيع وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق وفي أي وقت.

2 - تنافسية المنظمة: يتم تقويمها على مستوى أشمل من تنافسية المنتج، آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات والأعباء الإجمالية من جهة وتكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، المصاريف المالية... الخ من جهة أخرى، شرط أن تفوق الهوامش هذه المصاريف والنفقات.

ثانيا - التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية، وفيما يلي سوف نقوم بشرح هذين النوعين:²

1 - التنافسية الملحوظة: يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال الدورة المحاسبية، غير أنه لا يجب أن نتفائل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن طريق ظروف جعلت المنظمة في وضعية احتكارية، إذن فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

2 - القدرة التنافسية: إن مفهوم القدرة التنافسية يستخدم على نطاق واسع، وفي معايير متفاوتة وغير محددة، ويمكن تعريف القدرة التنافسية بشكل عام على أنها الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أن تستخدم تدابير أو إجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسيها، وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم، هكذا فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال، وتستند إلى مجموعة من المعايير منها: الموقع في السوق، المرونة، الجودة، التكاليف... الخ.

المطلب الثالث: الميزة التنافسية وتاريخ تطورها.

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في مجال الأعمال، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد والإدارة.

¹ عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية. حالة شركة إسمنت عين الكبيرة، رسالة ماجستير،

اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008/2007، ص 10.

² حسين سلمان، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية للصناعة بالدول النامية، رسالة ماجستير، الاقتصاد الكمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 54، 53.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها.

أولا - تعريف الميزة التنافسية:

لا يوجد مفهوم محدد للميزة التنافسية متفق عليه ما بين الباحثين وذلك لكثرة العناصر المرتبطة بهذا المفهوم. وهناك العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى تعريف الميزة التنافسية ومن أهم هذه التعاريف نجد:

1 - تعريف kotler بأنها: " قدرة المنظمة على تحقيق الأداء بأسلوب معين من أساليب متعددة وهناك صعوبة في تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر".¹

2 - وعرفها العالم Narayanan على أنها: " المصدر الذي يعزز وضع المنظمة بما يحققه من الأرباح الاقتصادية، من خلال امتيازها على منافسيها في مجالات المنتج والسعر والكلفة والتركيز على الإنتاج".²

3 - ويرى Hazier بأنها: " عبارة عن تكوين نظام يمتلك مزايا منفردة ومتميزة على باقي المنافسين وأن الفكرة الرئيسية هي خلق قيمة للزبون بطريقة كفؤة ومناسبة".³

4 - وعرف Czepiel الميزة التنافسية على أنها: " القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن".⁴

5 - وتعرف الميزة التنافسية من وجهة نظر Lynch: "أي شيء يميز المنظمة تمييزا إيجابيا عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها".⁵

6 - وعرف السلمي الميزة التنافسية بأنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون".⁶

7 - وتعرف أيضا على أنها: "مجموعة من العوامل والإمكانات التي تمكن المنظمة من التغلب على منافسيها والتي تساعدها على تحقيق أداء عال وعلى سبيل الاستقرار".⁷

من التعاريف السابقة يمكن القول أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تملكه المنظمة عن غيرها من المنافسين باستخدام أداء عال يصعب تقليده من قبل المنافسين، وموارد أفضل، وبتكاليف أقل.

ثانيا - خصائص وشروط الميزة التنافسية:

¹ . يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق الإلكتروني، دار الوراق للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2012، ص 342.

² . بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009، ص 304.

³ . يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 342.

⁴ . محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2012، ص 80.

⁵ . المرجع السابق، ص 80.

⁶ . أحمد عريقات وآخرون، دور تطبيق الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، العدد الثاني، المجلد العاشر، الأردن، 2010/12/27، ص 54.

⁷ . الهام فخري طمبله، مرجع سبق ذكره، ص 95.

نظرا لحساسية الميزة التنافسية ضمن إستراتيجية المنظمة وأثرها الواضح في تحقيق النجاح المرغوب، فإن تحقيق الفائدة المرجوة من امتلاكها يقتضي تحقيق توفر عدد من الخصائص والشروط، ومن بين الخصائص التي يجب أن تتميز بها الميزة التنافسية نجد:¹

- تبني الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.
- أن تكون حاسمة: أن تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- كما نجد من خصائصها أيضا:²
- الاستمرارية: أن تكون مستمرة ومتواصلة وتؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل.
- إمكانية الدفاع عنها: يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.
- وحتى تكون الميزة التنافسية للمنظمة فعالة ومحققة للأهداف، ينبغي أن تتوفر فيها جملة من الشروط تتمثل فيما يلي:³

- حاسمة، بمعنى أنها تتيح للمنظمة عامل الأسبقية والتفوق على المنافس.
- الاستمرارية، أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافس.
- لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب ألا ينظر إليها كل على حدة، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، لأن كل شرط مرهون بوجود الشروط الأخرى، بمعنى لا استمرارية دون حسم ولا إمكانية الدفاع دون وجود استمرارية.

الفرع الثاني: التطور التاريخي للميزة التنافسية:

مر تطور الميزة التنافسية بثلاثة مراحل وهي كالآتي:¹

¹ أحمد مصنوعة، مداخلة حول تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العلمي

وأفاق التطوير. تجارب الدول"، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، يومي 03 . 04 ديسمبر 2012، ص3.

² عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2006/2007، ص 4.

³ هشام حريز، عبد الرحمان بوشمال، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، ط1،

2014، ص 113.

1 - الميزة المطلقة: وهي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى المنظمة منها:

- امتلاك تكنولوجيا فائقة.

- مواد خام نادرة.

- موقع استراتيجي خاص.

- توفر الطاقة.

- اليد العاملة الخاصة والماهرة.

2 - الميزة النسبية: وهي التي تتوفر عند الآخرين ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة.

3 - الميزة التنافسية: وترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، وهذا النوع من الميزات

هو ما تسعى إليه المنظمات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء السوق. وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية

يكون انطلاقاً من الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد بمختلف أنواعها المتاحة لدى المنظمة من جهة، ومدى

إمكانية تغطية وتلبية الحاجات المطلوبة من الزبائن.

المطلب الرابع: أهمية الميزة التنافسية، أهدافها وأنواعها.

إن للميزة التنافسية أهمية بالغة لمنظمات الأعمال، وتختلف هذه الأهمية باختلاف أنواعها، وفيما يلي

سنتطرق إلى أهمية الميزة التنافسية، أهدافها، وأهم أنواعها.

الفرع الأول: أهمية وأهداف الميزة التنافسية.

أولاً - أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:²

1 - تخلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذانهم.

2 - تحقق التميز الاستراتيجي عن المنافسين من خلال السلع والخدمات المقدمة للعملاء، مع إمكانية التميز في

الموارد والكفاءات، والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس.

3 - تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذلك ربحية عالية من أجل البقاء والاستمرار في السوق.

¹ لويذة قويدر، حبيبة كشدة، مداخلة حول دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها

في تكوين الميزة التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 4.

² عائشة سليمان، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية. عامل الكفاءات في المؤسسة. دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم. رسالة ماجستير،

تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011/2010، ص 8.

إذن فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمنظمة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص منفردة وذات جودة عالية، وبأقل سعر، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه المنظمة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وبالتالي ضمان ولاء العملاء، وزيادة حصتها السوقية، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

ثانياً - أهداف الميزة التنافسية:

تسعى المنظمات من خلال اكتسابها ميزة تنافسية لتحقيق الأهداف التالية:¹

- 1 - خلق فرص تسويقية جديدة لها في السوق، مثل شركة Motorola التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول.
- 2 - دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
- 3 - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها، وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية:

اختلف الكتاب والباحثون حول أنواع الميزة التنافسية، حيث يرى العالم Koufteros بأن هناك خمسة أنواع من الميزة التنافسية وهي: السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم، الإبداع. أما أغلب الكتب في إدارة الأعمال فإنها تصنف الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما: ميزة التكلفة الأقل، وميزة تميز المنتج.

أولاً - ميزة التكلفة الأقل:

وتعني قدرة المنظمة على إنتاج منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.²

1 - الشروط الواجب توفرها للحصول على ميزة التكلفة الأقل:

إن الحصول على ميزة التكلفة الأقل ليس ممكناً في كل الظروف، بل يتطلب ضرورة توفر مجموعة من الشروط نورد أهمها فيما يلي:³

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين.

¹ - صورية معموري، هجيرة الشيخ، مداخلة حول محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة

والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 4.

² - عبد الرؤف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 15.

³ - المرجع السابق، ص 15.

- نمطية السلع المقدمة.

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.

2. الحصول على ميزة التكلفة الأقل:

للحصول على ميزة التكلفة الأقل يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة والتي تتمثل فيما يلي:¹

- **مراقبة الحجم:** أي مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المنظمة نتيجة التوسع فيها، وبالتالي التوسع في الأسواق،

وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة، مما يؤدي إلى التخفيض في التكاليف.

- **مراقبة التعلم:** أي مراقبته وتحديد أهدافه، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم مع المعايير المعمول بها في القطاع، إلا

أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمنظمة كمصدر للمعرفة

والإبداع، وبالتالي مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكاليف.

- **مراقبة الروابط:** والمقصود بالروابط هنا، هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها

وتخفيض التكاليف، وبالتالي حصول المنظمة على ميزة تنافسية.

- **مراقبة الإلحاق:** والمقصود بالإلحاق هو تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، والهدف من ذلك استغلال

الإمكانات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة، وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي

إلى تخفيض التكاليف.

إضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي:²

- **مراقبة الإجراءات:** غالبا ما تلجأ المنظمة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء

فهم هذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا

تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة عن ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم. وبالتالي فإن مراقبة

الإجراءات تساهم في تخفيض التكاليف.

- **مراقبة ت موقع الأنشطة:** سواء هذا التموقع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص العملاء والموردين، والتموقع له

تأثيرا على عدّة عناصر من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد، وسهولة التوصل إلى الموردين.

¹ - وسيلة بوازيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 12، 13.

² - الوليد هلاي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة - دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS، رسالة ماجستير،

الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009/2008، ص 27.

- مراقبة الرزنامة: إن المنظمات السبابة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى من خلال توظيفها لأفضل العمال والإطارات. بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية. أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث والتربح يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.

3 - الأخطاء الواجب تفاديها:

عند تطبيق ميزة التكلفة الأقل يجب مراعاة جملة من الأخطاء والتي تتمثل في:¹

- التركيز على تكاليف الإنتاج: أغلب المسيرين يركزون على تكاليف الإنتاج لأنه في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة، ويهملون تكاليف بعض الأنشطة الأخرى، مثل: البيع، الخدمات، التطور التكنولوجي، رغم أهميتها.
- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة: تركز البرامج المخصصة لتخفيض التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل: اليد العاملة والمواد الأولية، ولا تبدي اهتماما ببعض الأنشطة الأخرى كالصيانة.
- النقص في استغلال الروابط، وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة.
- تخفيضات متناقصة في السعر: قد تحاول المنظمات أحيانا تخفيض التكاليف بطرق متناقصة، فهي تتعهد في اقتحام حصص السوق للاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي نفس الوقت تهدر مواردها على مضاعفة النماذج.
- التفكير في الإجراءات الهامشية: غالبا ما تهدف العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد.
- تهديد التميز: إن الاعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين، والاستحواذ على الحصة الأكبر في السوق قد يؤدي إلى تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من المنظمة فريدة في نظر العميل.

ثانيا - ميزة التميز:

نعني بها: "قدرة المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات مختلفة عن المنتجات والخدمات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك". إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة وتحقق له الرضا.¹

¹. المرجع السابق، ص28.

1 - الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز: إن الحصول على ميزة التميز ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي لا بد من توفر مجموعة من الشروط نذكر منها:²

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلاف في المنتج (سلعة أو خدمة)، ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقه مع حاجات ورغبات العملاء.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبعون نفس إستراتيجية التميز.

2 - الحصول على ميزة التميز: للحصول على ميزة التميز، يجب توفير مجموعة من العوامل، تدعى بعوامل التميز وهي كما يلي:³

- الإجراءات التقديرية: يمكن أن نعتبر الإجراءات التقديرية عاملا رئيسيا لتميز المنتجات، حيث تتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها، وقد يكون تميز المنتج في عدة أشكال منها: خصائص وكفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة، وجودة وسائل الإنتاج... الخ.
- الروابط: يمكن أن يأتي تميز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، وتأخذ هذه الروابط الأشكال التالية:

- الروابط بين أنشطة المنظمة: أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، وذلك من أجل تلبية حاجيات العملاء.

- الروابط مع الموردين: يمكن أن تنفرد المنظمة بالمنتج المتميز، نتيجة الروابط الموجودة بينها وبين ومورديها.
- الرزنامة: المقصود هنا أنه يمكن أن تأتي خاصية التميز، نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المنظمة ممارسة نشاطها، حيث نجد في الغالب أن المنظمات التي كانت السبّاقة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة. وتجدر الإشارة هنا أن السبق في دخول بعض القطاعات ليس دوماً يحقق ميزة التميز، حيث يكون التأخر عن الدخول فيها مهما ومفيدا.

- الموقع: قد تكون ميزة التميز للمنظمة نتيجة موقعها، وذلك من خلال قربها من العملاء مثلا.

- التكامل: يؤدي التكامل إلى الحصول على ميزة التميز، حيث تتوجه المنظمة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، وهذا التكامل قد يكون خلفيا (من خلال قيام المنظمة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة)، أو أماميا (من خلال قيام المنظمة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة)، مما يجنبها اللجوء إلى الغير.

¹ - عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² - المرجع السابق، ص ص 17، 18.

³ - الوليد هلاي، مرجع سبق ذكره، ص ص 29، 30.

إضافة إلى العوامل السابقة، هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي:

- **الإلحاق:** يمكن أن تنشأ خاصية التميز (التفرد) لنشاط منتج للقيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركاً بين عدّة وحدات تابعة لنفس المنظمة.

- **التعليم:** يؤدي التعليم الجيد إلى تمييز المنتج.

- **الحجم:** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة متميزة.

إن عوامل الميزة تختلف باختلاف النشاط والقطاع الذي تنتمي إليه المنظمة. وبالتالي على المنظمة معاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المناسبة.

3 - الأخطاء الواجب تفاديها: يجب على المنظمة التي تسعى للحصول على ميزة التميز إلى تفادي بعض

الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة، ومن هذه الأخطاء نجد:¹

- **التميز المفرط:** أي يجب أن لا تتعدى جودة المنتج احتياجات العملاء، لأن المنظمة في هذه الحالة تكون هدفا سهلا للمنظمات المنافسة التي تمتلك منتج بجودة مناسبة، وسعر منخفض.

- عدم معرفة تكلفة التميز.

- التركيز الشديد على المنتج، أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.

من خلال ما تم طرحه حول الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية، يتبين لنا بأن الحصول على نوع من أنواع هذه الميزة (سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز في المنتج) يتوقف على مدى توفر مجموعة من الشروط والعوامل،

وكذلك ينبغي على المنظمة تجنب الأخطاء المشار إليها سابقاً والتي قد تقع فيها.

المبحث الثاني: فعالية الميزة التنافسية.

من أجل كسب مزايا تنافسية لمنظمة لا بد من توفرها على مجموعة من المصادر لبنائها، ومحددات تقوم عليها، ولتأكد من أن المنظمة امتلكت ميزة تنافسية هناك العديد من المؤشرات والمعايير التي تحكم على جودتها، هذا ما سنحاول التطرق إليه مع القليل من التفصيل.

¹ - عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطورها، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 24.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية وأبعادها.

إن للميزة التنافسية جذور وأسس تساهم في بنائها وفعاليتها، كما ترتبط بأبعاد عند تطبيقها والتي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها.

الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية.

توجد مجموعة من المصادر للميزة التنافسية نوجز أهمها فيما يلي:¹

- 1 - مدخل الموارد: يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية. ويمكن التمييز بين الموارد التالية:
 - الموارد الملموسة: وتصنف إلى ثلاثة أنواع:
 - الموارد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المنظمة أن تحسن اختيارها، والتفاوض على أسعارها وجودتها.
 - معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المنظمة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل الموارد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المنظمة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.
 - الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة، أو طرحها في السوق، أو توسيعها على نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المنظمة أن تحقق صحتها المالية باستمرار، وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقعها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.
 - الموارد غير الملموسة: وتمثل فيما يلي:
 - الجودة: تسعى المنظمات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيدها، وتستند المنظمة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح إستراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.
 - التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المنظمة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

¹ - الحاج عرابة، نورالدين تمجدين، مداخلة حول وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 27 . 28 نوفمبر 2007، ص ص 10، 11.

- **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المنظمة أن تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة المتغيرة، حيث أن المعلومات تلعب دورا مهما وتشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا تغيرات الأسواق، مما يسمح للمنظمة باتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب.

- **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المنظمة، والتي تستمدتها من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

2. **معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو ميزات تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمنظمة، وعليه يجب على المنظمة أن تحافظ عليها، وأن تمنع تسربها للمنظمات المنافسة.

3. **الإطار الوطني:** إن الإطار الوطني الجيد للمنظمات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة تنافسية، لذلك نجد منظمات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها على بعض المنظمات في دول أخرى، بحيث تمتلك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة مثل: الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية... إلخ.

وقد صنف كل من شارلز هيل وجاريت جونز مصادر الميزة التنافسية إلى ما يلي:¹

1. **الكفاءة:** يمكن تعريف الكفاءة على أنها مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، حيث كلما كانت المنظمة أكثر كفاءة، كلما قلت قيمة المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وبالتالي فإن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من المنظمات تتجسد في إنتاجية العامل.

2. **التجديد:** يعتبر التجديد مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية بمنحها شيئا منفردا يميزها عن الآخرين، ويسمح لها بفرض أسعار عالية لمنتجاتها من جهة، وتخفيض تكاليفها من جهة أخرى، وبالتالي ضمان ولاء قوي لزبائنها مقارنة مع منافسيها.

3. **الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء:** لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق يتعين على المنظمة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين، وعندئذ ستضمن المنظمة ولاء المستهلكين بصورة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية. إن عملية تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء تتطلب تحسين مستمر لجودة المنتج والتجديد فيه، خاصة في حالة تطوير المنتجات الجديدة التي تأتي بمخائص جديدة لا توجد في المنتجات الحالية. ويجب التركيز أيضا على مواءمة السلع والخدمات المعروضة مع المطالب الفردية والجماعية.

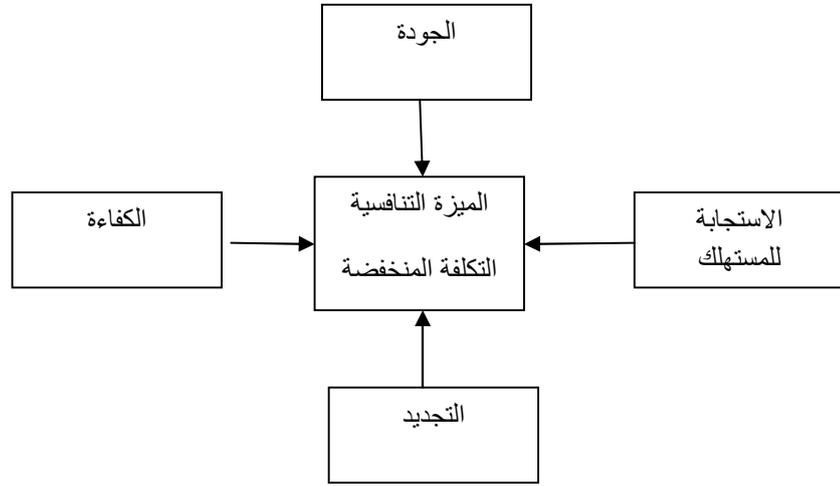
¹ - عياشة عثمان، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات (بيسي كولا) بولاية سطيف، رسالة ماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 80-82.

إن ما يشد الانتباه في عملية الاستجابة لحاجات العملاء هو وقت الاستجابة، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها.

بالإضافة إلى المصادر المهمة لعملية الاستجابة لحاجات العميل والمتمثلة في الجودة والمواومة ووقت الاستجابة، هنالك مصادر لا تقل أهميتها عن المصادر الأخرى ألا وهي: التصميم المتفوق والخدمات المتميزة التي تكون بعد البيع وعمليات الدعم، وهذه المصادر تدعم مبدأ الاستجابة السريعة للعميل وتزيد الفرصة في التميز عن الآخرين.

والشكل الموالي يوضح أهم المصادر التي تطرق إليها الباحثين شارلز هيل وجاريت جونز:

الشكل رقم (1-2): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.



المصدر: عائشة سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 10.

- الفرع الثاني: أبعاد تحقيق الميزة التنافسية.

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بعددين أساسيين هما:¹

- 1 - القيمة المدركة لدى العميل: بمعنى قيام المنظمات بتقديم سلع وخدمات وذلك باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية، حيث يتضمن مفهوم القيمة السعر والجودة، ومدى الاقتناع بالسلعة أو الخدمة، والخدمات المقدمة ما بعد البيع.
- 2 - التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلع وخدمات لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدّة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها: الموارد المالية، جودة الأداء، والإمكانيات التنظيمية.

المطلب الثاني: محددات ومؤشرات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية التي تتبناها منظمات الأعمال بمجموعة من المحددات، كما تقوم على عدة مؤشرات تقيس مدى فعالية وكفاءة تطبيقها.

- الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية بمتغيرين هما:

أولا - حجم الميزة التنافسية: تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستمرارية والحفاظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها. إن للميزة التنافسية دورة حياة، حيث تمر بمجموعة من المراحل نوجز أهمها فيما يلي:²

1- مرحلة التقديم: تعتبر هذه المرحلة من أطول المراحل بالنسبة للمنظمة التي اكتسبت ميزة تنافسية، كونها تحتاج للكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي و المالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن أكثر فأكثر.

2 - مرحلة التنبؤ: تعرف الميزة هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين قد بدؤوا في التقليد والبحث عن نقاط التميز التي تتميز بها المنظمة.

3 - مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليدها.

4 - مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة تحاول المنظمة الانبعاث من جديد لضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين

¹ - النعاس الصديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، ص 112.

² - المرجع السابق، ص 114، 115.

أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد، وبالتالي على المنظمة أن تتبع دورة حياة نشاطها من أجل البقاء والاستمرار.

ثانيا - نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة، بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:¹

1 . نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2 - نطاق درجة التكامل الأمامي (النطاق الرأسي): يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.

3 - النطاق الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدّة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي خلال تقديم منتجاتها وخدماتها في كل أنحاء العالم.

4 - قطاع النشاط (الصناعة): يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة والوظائف عبر عدّة صناعات ينتج عنها خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فيمكن استخدام نفس التسهيلات و التكنولوجيا، الأفراد، والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المنظمة.

الفرع الثاني: مؤشرات الميزة التنافسية.

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل: الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير والفعالية. إلا أن أكثر المؤشرات استخداما وشيوعا هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، لما تتمتع به من مزايا مثل: توفر البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية يمكن حسابها بدقة وسهولة على عكس المؤشرات الأخرى التي يصعب قياسها كرضا المستهلك مثلا.

ويمكن إعطاء تعريف مختصر لهذه المؤشرات كما يلي:¹

¹. حسين سلمان، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، رسالة ماجستير في الاقتصاد الكمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 60.

1 - الربحية: تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، استخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.

2 - الحصة السوقية: يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الراجحين والخاسرين في السوق، كما يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين. كما يعطي مقياس الحصة السوقية مؤشرا عن وضع المنظمة في السوق، وانخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها. ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق وهي:

- الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.

- الحصة السوقية النسبية: تحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

- حصة السوق المستخدم: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الإجمالية للسوق المستخدم.

3 - حجم المبيعات: يعتبر مؤشرا على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها، حيث تسعى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق الأهداف.

المطلب الثالث: أسباب ومراحل تطوير الميزة التنافسية.

إن عملية تنمية وتطوير الميزة التنافسية عملية مستمرة، حيث تقفز المنظمة من ميزة إلى أخرى أو تخلق مزايا تنافسية جديدة، وقد تتخلى عن واحدة لحساب أخرى تكون حاسمة للمنافسة، و يتركز تطوير الميزة التنافسية للمنظمة على مراحل تجعلها أكثر فعالية لتحقيق ميزة تنافسية مرتفعة وفيما يلي سنتطرق إلى أهم الأسباب والمراحل التي تطور الميزة التنافسية.

الفرع الأول: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المنظمة تحسن، وتطور من ميزات التنافسية، وتخلق مزايا تنافسية جديدة نجد الأسباب التالية:

¹ . محمد فوزي علي العنوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني.، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، مايو 2009، ص ص 46، 47.

1 - **تغيير تكاليف المدخلات:** تتأثر الميزة التنافسية بتغيير تكاليف المدخلات مثل: تكاليف اليد العاملة، وكذا تغيير أسعار المواد الأولية، والآلات، ووسائل الإنتاج وغيرها.¹

2 - **التغيير في القيود الحكومية:** تفس هذه التغييرات أساسا مواصفات المنتج وحملات حماية البيئة وقيود الدخول إلى السوق.²

3 - **ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:** عندما يقوم المستهلكون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات حاجاتهم فيعتبر هذا من بين الأسباب الأساسية لتعديل أو حتى تنمية ميزة تنافسية جديدة.³

4 - **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا وأسواقا جديدة ومجالات عديدة لتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي، وطرق التسويق العصرية عبر الانترنت أو ما يسمى بالتسويق الإلكتروني، أو ما يبرز عنها من مزايا جديدة تنافس بها المنظمة منافسيها.

وتظهر حاجة المنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة، أو دعم ميزة التميز. ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية، أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل.⁴

الفرع الثاني: مراحل تطوير الميزة التنافسية.

فيما يخص مراحل تطوير الميزة التنافسية يرى العالم بورتر أن الميزة التنافسية تمر بأربعة مراحل تختلف كل مرحلة في خصائصها عن الأخرى، وأوضح أنه ليس من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذه المراحل، وكذلك ليس ضروريا ترتيبها، وقد لخص المراحل الأربعة فيما يلي:⁵

1 - **مرحلة قيادة عوامل الإنتاج:** تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج، وذلك لأن تكلفة الإنتاج تلعب دورا مهما في المنافسة، وهذا ما يجعل المنظمات تنتهج إستراتيجية المنافسة على أساس السعر في هذه المرحلة، مما يجعل الميزة التنافسية ذات طبيعة مستقرة.

2 - **مرحلة قيادة الاستثمار:** هذه المرحلة مبنية على قدرة المنظمة على الاستثمار بشكل متواصل، ومن ثم القدرة على الصمود أمام المنافسين، حيث يتم تخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتج وجذب الطلب بشكل عام.

¹. عبد الوهاب بويعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير في

إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، ص 99.

². المرجع السابق، ص 99.

³. رتيبة نحاسية، أهمية البقطة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية. دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002/2003، ص 60.

⁴. المرجع السابق، ص 60.

⁵. فهد حباينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 36، 37.

3 - مرحلة قيادة الابتكار: تعتمد هذه المرحلة على الابتكار والمهارات والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا لبناء الميزة التنافسية، وهنا يقل دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا والتميز، من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار والتطوير.

4 - مرحلة قيادة الثروة: تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية، وهذا من خلال تراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاثة السابقة، ورغبة المنظمات المحافظة على الاستثمارات والابتكارات دون الاهتمام بالتطوير، وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظرا لانحصار المنافسة المحلية ونتيجة الرغبة في المحافظة على الوضع القائم، ومن ثم تفقد المنظمات المحلية ميزاتها التنافسية لصالح المنظمات الأجنبية الكبرى.

المطلب الرابع: معايير الحكم على فعالية الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها.

الفرع الأول: الحكم على فعالية الميزة التنافسية.

تحدد فعالية وجود الميزة التنافسية بثلاثة معايير هي:¹

1 - مصدر الميزة: من خلال هذا المعيار يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل تقليدها ومحاكاتها من قبل المنظمات المنافسة.

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل تكنولوجيا العمليات، تمييز المنتج (التميز والتفرد من خلال تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة... إلخ.

وتتصف هذه المزايا بعدة خصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل: الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع العملاء.

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، التعلم المتخصص، البحث والتطوير، والتسويق.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة في شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة... إلخ. ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المترتبة عن تميز المنتجات والخدمات.

¹ - أسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010/2011، ص 54، 55.

2 - عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة: في حالة اعتماد المنظمة على ميزة واحدة فقط مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام بأسعار منخفضة فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

3 - درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تتحرك المنظمات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وهذا قبل قيام المنظمات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المنظمات بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:

تعمل المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات، والمقصود هنا بالميزة التنافسية هي المقدرة على تحقيق حاجات العملاء، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من تلك السلعة أو الخدمة، إذن فهي تخضع إلى عاملين أساسيين هما:¹

1 - الكفاءة المقارنة: ويقصد بها إمكانية إنتاج المنظمة لسلع أو تقديم خدمات بتكلفة أدنى من تكاليف المنافسين، وهذا العامل يتأثر بعدة عوامل أساسية أهمها:

- الكفاءة الداخلية: وتشير إلى التكاليف الداخلية التي تتحملها المنظمة.

- الكفاءة التنظيمية المتبادلة: وهي تمثل التكاليف الداخلية التي تتحملها المنظمة نتيجة تعاملها مع المنظمات الأخرى.

2 - قوة المساومة: وهي التي تتيح للمنظمة حالات المساومة مع عملائها ومجهزيها لصالحها الخاص، ويتأثر هذا العامل بعدة عوامل أساسية أهمها:

- التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير: تكاليف التسويق في المنظمة والمجهزين والعملاء.

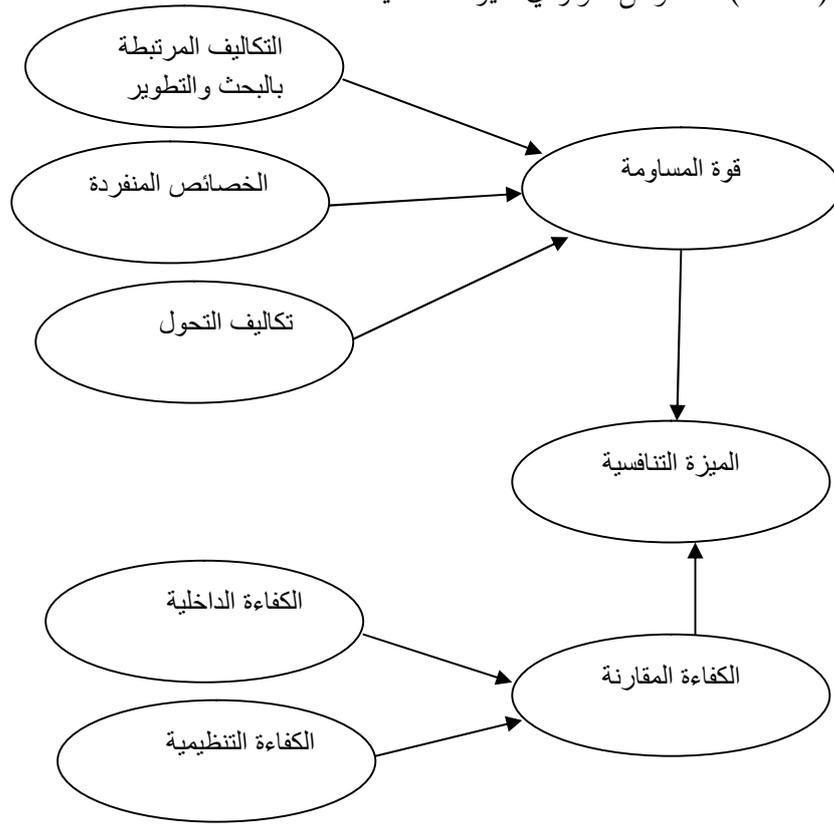
- الخصائص الفريدة للمنتج: وهي خصائص منتجات المنظمة والتي تختلف عن خصائص منتجات المنظمات المنافسة.

- تكاليف التحول: وهي التكاليف التي يتحملها العملاء نتيجة امتناعهم عن التعامل مع المنظمات المنافسة.

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:

¹ - علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 112.

الشكل (2 - 2): العوامل المؤثر في الميزة التنافسية.



المصدر: علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 113.

المبحث الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

تلعب إدارة الجودة الشاملة دورا حيويا في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وهذا لما لها من تأثيرات عليها، فالمنظمات تسعى جاهدة للاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها، وهذا باعتبارها مصدرا قويا يضمن لها البقاء والاستمرارية، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: الجودة وعلاقتها باستراتيجيات التميز.

الفرع الأول: استراتيجيات التميز.

تكتسب الميزة عن طريق تحقيق رغبات وتوقعات العميل، أو تعديها، حيث يمكن لمنظمات الأعمال أن تركز على الأبعاد المرتبطة بالجودة كي تميز نفسها عن منافسيها، وتأخذ هذه الأبعاد الرئيسية الشكل التالي:¹

1- المنافسة على تصميم المنتج: من ضمن القرارات الإستراتيجية الأكثر أهمية التي تتخذها المنظمة يوجد اختيار وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة، وتحدد هذه القرارات النمو والربحية والاتجاه المستقبلي للمنظمة.

ويمكن أن تتحقق الميزة التنافسية عن طريق جعل تصميمات المنتجات متفوقة. إضافة إلى هذا تعطي المنتجات الجذابة، والسهولة التشغيل، والاقتصادية العميل إدراكا بالجودة.

- **دور الجودة الشاملة في تصميم المنتج:** يتطلب تركيز الجودة الشاملة على تصميم المنتج استثمار معنوي في الهندسة لضمان أن التصميمات تحقق رغبات وتوقعات العميل. وتهتم هندسة الجودة بالخطط، والإجراءات، والطرق لتصميم وتقويم الجودة في السلع والخدمات. وتشمل الأساليب المفيدة لهندسة الجودة ما يلي:

- **الهندسة المتزامنة:** والذي يطور فيه أفراد الهندسة، والإنتاج مع بعضهم البعض تصميمات المنتج التي تكون وظيفية وسهلة التصنيع. مما يزيد من مستوى الجودة.

- **تحليل القيمة:** والذي تحلل فيه كل مكون من مكونات المنتج لتحديد كيف يمكن تحقيقه بأقل تكلفة.

- **مراجعات التصميم:** والتي يقوم فيها المديرون بتقويم كيفية ارتباط التصميم بمتطلبات العميل، وكيف يمكن تحسينه قبل طرحه للإنتاج.

- **تصميم التجارب:** تطبق فيه تجارب إحصائية نظامية، لتحديد أفضل حالات خليط المنتج للجودة المرتفعة والتكلفة المحددة. وتشمل كل هذه الجهود مستوى مرتفع من عمل الفريق.

2- المنافسة على الخدمة: بعد جودة المنتج، يمكن أن تكون الخدمة أكبر مفتاح لتحقيق النجاح التنافسي.

كما يمكن أن يعتبر هذا سببا حقيقيا لزيادة مستوى جودة المنتج، مما يؤدي إلى تحول المستهلكين إلى الخدمة كوسيلة أولية للتمييز بين المنظمات المتنافسة.

¹ - جيمس إيفان، جيمس دين، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 496 -

ولقد أكد معظم الباحثين أنه عندما يكون الرضا الوظيفي لعامل الخدمة مرتفعا يكون رضا العميل مرتفعا أيضا، حيث تعمل الكثير من المنظمات الخدمية طبقا لشعار: " إذا اهتممنا بالعمالين لدينا، فسوف يهتموا بعملائنا"، ويكون ذلك من خلال تقنية المعلومات، التي أصبحت ضرورية في تنظيمات الخدمة الحديثة بسبب الأحجام المرتفعة للمعلومات التي توجد بها، وبسبب طلب العملاء خدمة بسرعات متزايدة. ولا يقود الاستخدام الذكي لتقنية المعلومات إلى تحسين الجودة والإنتاجية فقط، وإنما يقود إلى الميزة التنافسية أيضا.

- دور الجودة الشاملة في الخدمة:

تتحقق الجودة الشاملة في الخدمة من خلال:

- وضع أهداف خدمة العميل لدعم أهداف المنظمة.
- تحديد توقعات العميل لجودة الخدمة، والاستجابة لها.
- ترجمة توقعات العميل إلى سمات خدمة واضحة، وكيفية تسليمها.
- تحديد نظم وتنظيمات لتسليم خدمة متميزة ومتكاملة.
- متابعة، ومراقبة جودة الخدمة، وأدائها.
- تقديم استجابة سريعة بالتكلفة مناسبة تلبي احتياجات العملاء.

3 - المنافسة على المرونة والتنوع: يقصد بالمرونة التكيف مع المتغيرات والظروف البيئية، أما التنوع فيشير إلى القدرة على إنتاج عدد واسع من المنتجات أو الخيارات، حيث أن المنظمات التي تغير خطوط المنتج بسرعة أكبر تستطيع مواجهة التغيرات في طلبات العملاء، واستغلال الإمكانيات الجديدة التي تكسبها ميزة تنافسية في الأسواق.

وتستخدم الكثير من المنظمات المرونة والتنوع كسلاح تنافسي، حيث تركز معظمها في استراتيجياتها على المرونة والتنوع في سمات المنتج.

- **دور الجودة الشاملة في المرونة والتنوع:** تعتمد إمكانية تطوير المنتجات التركيز على العميل، وتحديد توقعاته، بحيث تكون المنظمة قادرة على الاستجابة للتغيرات السريعة التي تفرضها رغبات العملاء المتنوعة، والقرب دائما من تلبية حاجياته، وهذا ما تهدف إليه إدارة الجودة الشاملة وتعمل على تحقيقه، مما يضمن للمنظمة ولاء عملائها، وهذا ما يجعلها تكتسب ميزة تنافسية عن منافسيها.

4 - المنافسة على الابتكار: تركز الكثير من المنظمات على الأبحاث والتطوير كمكون رئيسي لإستراتيجياتها، الأمر الذي يؤدي بها إلى تحقيق الريادة من خلال إنتاج منتجات متميزة عن غيرها، فقدرتها على الابتكار وتقديم منتجات جديدة يمثل عامل مهم لنجاح هذه المنظمات، حيث تكون جودة المنتج سمعة بيع رئيسية وليس السعر. وعند دخول منافسين جدد في الأسواق ينخفض هامش الربح، مما يؤدي إلى خروج بعض المنظمات من السوق، لكنها تستمر في تقديم منتجات جديدة ابتكارية تركز من خلالها على البحث، التصميم، تطوير المنتج، الجودة والقدرة على وضع تسهيلات لإنتاج منتجات جديدة بصورة مستمرة. ومع زيادة المنافسة، أصبحت القدرة على الابتكار ضرورة حتمية تفرض على المنظمات العمل بها من أجل ضمان البقاء والاستمرارية.

- دور الجودة الشاملة في الابتكار:

إن الابتكار هو إحدى القيم والمفاهيم الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، ويتم تحديد الابتكار من خلال مجموعة من الوسائل أهمها:

- تركز الجودة التي يقودها العميل على الجانب الإيجابي لها، والخدمات الجديدة، وإدارة علاقة العميل، حيث تعتمد على الإبداع بشدة، وذلك لتقليل الأخطاء والعيوب التي تعتمد على الأساليب المعروفة.
- تركز الموارد البشرية على كل العاملين من خلال تنميتهم، تطويرهم، تميزهم، تفويضهم، مساهماتهم، وتشجيعهم على الطرق المبدعة لتحسين أدائهم والرفع من كفاءتهم.
- التشجيع على التحسين المستمر، التغيير، الابتكار، التفكير في كيفية تنظيم العمل، وتأديته.

5 - المنافسة على الوقت: في عالم سريع التغيير، يطمح الزبائن للحصول على سلع وخدمات تلي احتياجاتهم في الوقت المناسب، مما يجعل المنظمات تتميز عن بعضها البعض، فأصبح الوقت أحد أهم مصادر الميزة التنافسية. وهذا من خلال تسليم المنتج النهائي أو تقديم الخدمة في الوقت المناسب الذي يحقق احتياجات العملاء، ويشمل هذا الوقت المنقضي التصميم، الهندسة، المشتريات، التصنيع، الاختيار، التغليف، والشحن، وهذا ما يساعد المنظمات على تقديم منتجات واختراق أسواق جديدة بسرعة أكبر، وكذلك يسمح بالوصول أولاً إلى السوق بالمنتج الجديد للمنظمة وهذا ما يقابله سعر مرتفع على الأقل حتى عرض منتجات المنافسين، وتسبب أوقات الانتظار القصيرة في زيادة المرونة للمنظمة لتستجيب للتغيرات في احتياجات العملاء.

- دور الجودة الشاملة في تنافسية الوقت: عادة ما تتطلب التحسينات الرئيسية في وقت الاستجابة إلى

تبسيط تنظيمات العمل، العمليات، المسارات، وتقليلها، ولتحقيق هذا يجب أن توجه اهتماما بالغا للتحكم في الوقت، وهذا ما جعل وقت الاستجابة محددًا لعمليات تحسين وحدة العمل، وتقليل فرص الأخطاء، مما يؤدي إلى تحسين الجودة، وزيادة فهم علاقات العميل، وعمل الفريق، ويتطلب تقليل وقت الاستجابة التزامًا كبيرًا من طرف كل العاملين والإدارة العليا وهذا من خلال التنظيم الجيد لكل هذا.

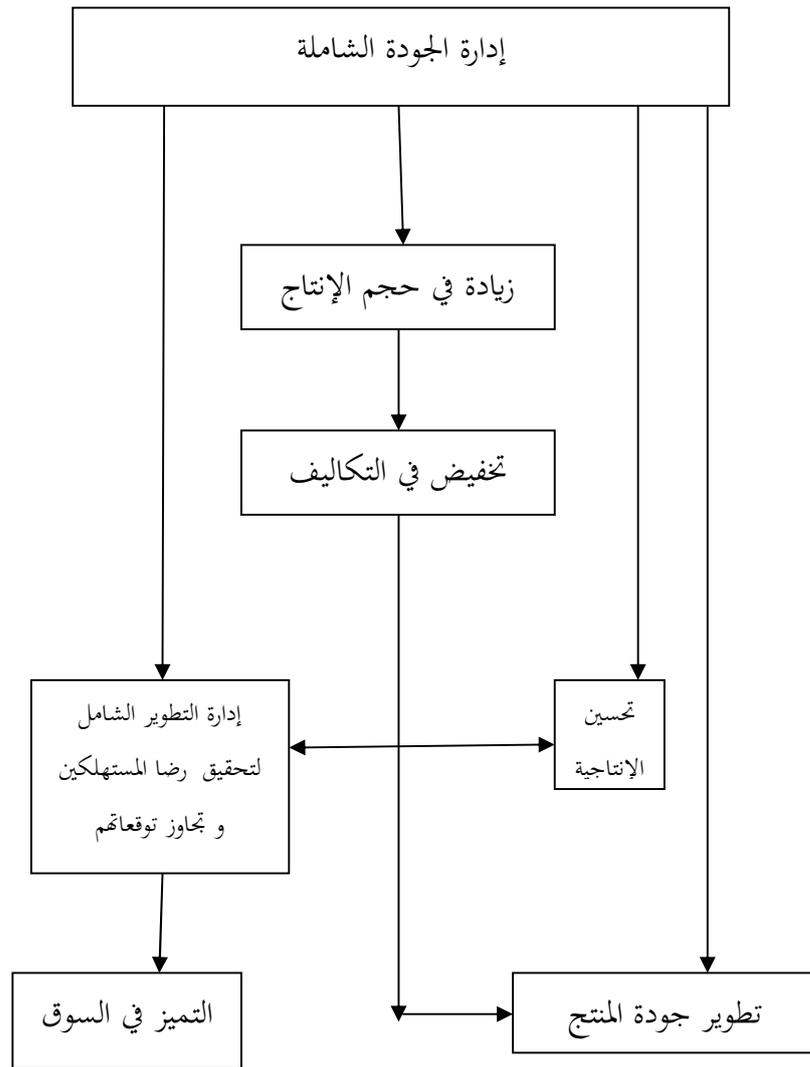
الفرع الثاني: إدارة الجودة الشاملة طريق إلى التميز.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تخفيض تكاليف السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها، كما يساعد على تحسين مستوى الجودة من خلال تطوير جودة المنتجات والخدمات وتعظيم إنتاجية المنظمة، كل هذا يحقق رضا العملاء ويضمن ولاءهم، وهذا ما يكسبها مركز تنافسي قوي في مجال عملها، وبالتالي زيادة تميز هذه المنظمة في الأسواق.

إن تحسين الجودة ينجم عن تحسين العمليات، وليس عن طريق زيادة الرقابة والتفتيش، حيث يؤدي إلى تخفيض الأسعار، وبالتالي تحسين الحصة السوقية، وزيادة الربحية، وهذا ما يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.¹ ويوضح الشكل التالي كيفية التميز في السوق من خلال تطبيق منظومة إدارة الجودة الشاملة:

¹ - فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص185.

شكل (2 - 3): إدارة الجودة الشاملة طريق إلى التميز.



المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 93

المطلب الثاني: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمرتكزات التنافسية.

تتركز إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام تسييري وإستراتيجية تنافسية ملائمة للمنظمات الاقتصادية الهادفة إلى التكيف الايجابي مع المناخ الاقتصادي الجديد، وهذا من خلال امتلاك وتنمية ميزاتھا التنافسية عن طريق:

1 - التحسين المستمر: تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المنظمات، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة.

إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمنظمة، كما يعد عنصراً أساسياً في تخفيض الأخطاء والانحرافات على جميع مستويات النشاط، لأن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية والموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للعميل كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء دراسات مستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، وتطوير جودة المخرجات من السلع والخدمات من جهة أخرى.¹

2 - التركيز على العميل: وذلك من خلال ضرورة التعرف الدائم على حاجياته الحالية والمتوقعة وقياس مدى رضاه عن منتجات المنظمة باستمرار، ويعتبر التركيز على العميل أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية المنظمة وسلوكها التسييري، حيث أصبح العميل أو المستهلك محل اهتمام متزايد من طرف المنظمات الاقتصادية، كما أن الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة تلك المنظمات على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء وتلبي احتياجاتهم. وهذا ما ذهب إليه العالم cole عندما عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "نظام تسييري يضع رضا العميل على رأس قائمة أولويات المنظمة بدلا من التركيز على الأرباح القصيرة المدى".

إن تلبية احتياجات العميل في المدى القصير يضمن بقاء ونمو المنظمة في البيئة التنافسية ويؤدي إلى تحقيق الأرباح نتيجة نمو المبيعات في المدى الطويل، كما يضع نظام إدارة الجودة الشاملة أهمية إشباع حاجات العملاء وكسب رضاهم بصفة دائمة هدفا إستراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية والموارد المادية والبشرية.

¹ - سمالي يحييه، مداخلة حول إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 23/22 أفريل 2003، ص 178.

إن ولاء العميل الخارجي يتوقف على درجة انتماء وولاء الأفراد داخل المنظمات للأهداف والسياسات المطبقة، مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بهم، وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجياتهم المادية والمعنوية مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي.

ويمكن للمنظمة ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل من خلال:¹

- التعرف الدائم على احتياجاته الحالية والمتوقعة وذلك بالاعتماد على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك
- ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغبات المستهلكين واحتياجاتهم المتنوعة.
- قياس مدى رضا المستهلكين عن جودة السلع والخدمات المقدمة.

3 - التركيز على الموارد والكفاءات البشرية: وذلك عن طريق عمليات التدريب والتحفيز وتوفير بيئة ملائمة

للإبداع وتنمية العمل الجماعي ونشر روح التعاون بدلا من المنافسة، وضرورة النظر للعاملين كعملاء داخليين للمنظمة والتصرف معهم على هذا أساس، مما يزيد من ولائهم للمنظمة ويرفع من معنوياتهم ويجفهم على بذل جهودات أكثر نحو إتقان أعمالهم والرفع من إنتاجيتهم.

كما يعتبر المورد البشري أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية.

وبالنظر إلى أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم، فيرى العالم Porter أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية، ولقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية مما يعطيها بعد استراتيجي في قيادة ونجاح المنظمات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية، حيث بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغيرها، إذ أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، في ظل عالم تتحرك فيه المعلومات، والموارد والتكنولوجيا بحرية عبر المنظمات.

وفي ظل التحولات البيئية التنافسية أدركت المنظمات العالمية المعتمدة على إستراتيجيات الجودة الشاملة أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو الموارد البشرية، ذات المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع، ومنه زادت الأهمية الإستراتيجية لتلك الموارد والكفاءات والتي تدفع للتحويل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية، فهذه الأخيرة تمثل إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات التي

¹ . المرجع السابق، ص 179.

تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع والتجديد والتحسين المستمر للجودة الشاملة وهي المصدر الجديد للميزة التنافسية.¹

4 - المشاركة الكاملة: تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن إستراتيجية الجودة الشاملة، إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء للمنظمة وأهدافها.

ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين، ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال، يتم التأكيد ضمن نظام الجودة وإدارة الجودة الشاملة على أهمية اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات الرئيسية بهدف تدعيم العمل الجماعي بين العاملين داخل المنظمة.

كما يهدف مبدأ المشاركة الكاملة إلى تعزيز موقع الموارد البشرية وتشجيعها على الأداء الفعال، حيث يؤدي تدريب الأفراد على فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتنمية روح العمل الجماعي في بقية مجالات التخصص الضرورية لأداء الأعمال والاستفادة من ملاحظات العاملين عن المشاكل المؤثرة سلبا على الجودة، وكذا مشاركتهم في إيجاد الحلول المناسبة من خلال تشجيع طرح الاقتراحات وتطبيقها.

وتؤدي الإدارة العليا للمنظمة دورا مهما من خلال تشجيع العاملين على المشاركة الجماعية في التحسين المستمر للجودة، وبالتالي تحقق ما يلي:²

1 - الاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية وتوظيف قدراتها الإبداعية ومهاراتها العلمية ودمجها في فريق العمل الجماعي، بما يتيح للعاملين تحسين أدائهم من خلال صياغة وتصميم هياكل عمل جديدة ومرنة تساعد على حل المشكلات وتحسين إجراءات العمل.

2 - إن إتاحة فرص المشاركة الكاملة للعاملين في دراسة مشكلات ضعف الجودة والتعرف على أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها يسمح لإدارة المنظمة بمتابعة وتقييم متغيرات البيئة التنافسية، والاهتمام برسالة المنظمة واستراتيجياتها بدلا من التركيز على جوانب الجودة التي تستهلك جهدا ووقتا في تنفيذها ومراقبتها.

5 - التعاون بدل من المنافسة: يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف وظائف المنظمة بدلا من المنافسة فيما بينها، فبالتعاون تتكامل تلك الوظائف ويتم التعرف على احتياجاتها من الموارد المالية والبشرية والفنية، والمساعدة على دعم التحسين المستمر.

¹ أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

² سملاي بحضيه، مرجع سبق ذكره، 180.

ولقد اشتهر اليابانيون بالاعتماد على التعاون بدل المنافسة من خلال استخدام حلقات الجودة، كما يمكن تنمية مبدأ التعاون بين المدربين والعاملين بالعمل على تقليل الفوارق في الأجور والمكفاءات، وتشجيع العمل الجماعي كأداة فعالة للتحسين المستمر، إضافة إلى احترام آراء الآخرين وإعطائهم الثقة بعملهم والاعتزاز به.¹

6 - اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: تتميز المنظمات المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بأن مختلف قراراتها سواء الإستراتيجية أو الوظيفية أو التشغيلية تكون كلها مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والجديدة والدقيقة، لا على التوقعات المبنية على الأداءات الشخصية.

إن نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتوقف على فاعلية نظام معلومات المنظمة، وبصفة خاصة نظام المعلومات التسويقي المسؤول عن حصول المنظمة بصفة مستمرة على المعلومات الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية من منافسين ومستهلكين وموردين.

ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة، وكذا التعرف على درجة الانحراف عن الأداء المعياري يستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات العلمية والإحصائية المساعدة ليس فقط على اتخاذ القرارات الروتينية بل في وضع الاستراتيجيات ومراقبتها.²

7 - الوقاية بدل من التفتيش: تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن عملية وقائية لا تفتيشية، حيث تركز على عنصر الرقابة، مما يعزز من عملية مراقبة الجودة أو تفتيش السلع عند تصنيعها أو الخدمة أثناء تقديمها.

إلا أن هذا الأسلوب التقليدي ساهم في استنزاف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية بهدف الكشف عن عيوب أو أخطاء العملية الإنتاجية، بينما نجد في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، انخفاض في التكاليف والزيادة في الإنتاجية بسبب الاعتماد على الوقاية في العملية الإنتاجية ومراقبة الانحرافات جميعها بما يساهم في مطابقة السلع والخدمات المقدمة مع المواصفات المعيارية.³

المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية.

إن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة من قبل منظمات الأعمال في الوقت المعاصر أصبح أمراً حتمياً، لما له من فوائد وأهداف تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية عن غيرها من المنافسين.

¹ - المرجع السابق، ص 180.

² - المرجع السابق، ص 180.

³ - أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

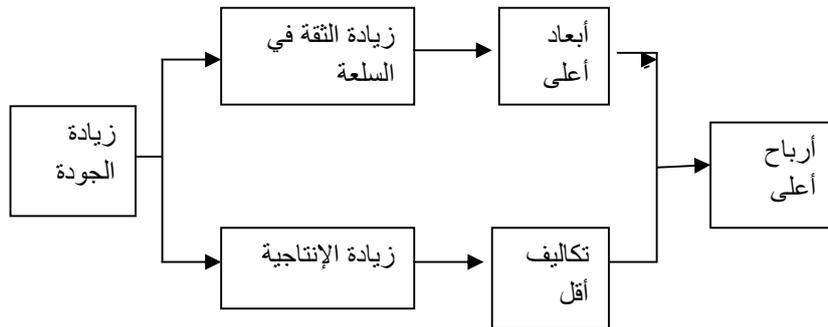
الفرع الأول: الجودة كمصدر للميزة التنافسية.

تعمل العديد من المنظمات على تحقيق جودة عالية لمنتجاتها وأنظمتها بهدف تحقيق السبق التنافسي، فإذا كانت الجودة من الناحية التقنية تعني تقليل معدلات التلف ومطابقة المنتج للمواصفات المحددة، فإن استخدام الجودة كأداة تنافسية يوجب على المنظمات الاقتصادية أن تنظر إليها على أنها فرصة وضرورة لإرضاء المستهلكين والعملاء، وقد حدد العالم دافيد كارفان (David Karvin) الخبير في الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية خمس نقاط يتعين على المنظمة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة للميزة التنافسية وهي كالاتي:

- 1 - يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر العملاء.
- 2 - لا بد من ربط الجودة مع هدف الربحية لكل جانب من السوق.
- 3 - النظر للجودة على أنها أداة تنافسية.
- 4 - يعتمد على الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 5 - لا بد للجودة أن تحصل على التزام في مختلف مستويات المنظمة بالكامل.

يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات على الميزة التنافسية تأثيراً مضاعفاً، فالتأثير الأول هو أن عامل الجودة يزيد من قيمة المنتجات في نظر المستهلكين، هذا المفهوم المدعم بالقيمة التي يحصل عليها العميل، والتي تؤدي بدورها إلى فرض أسعار عالية لهذه المنتجات، أما التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية فيتمثل في الكفاءة الإنتاجية العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة. والشكل الموالي يبين تأثير الجودة على الميزة التنافسية.

الشكل (2 - 4) : تأثير الجودة على الميزة التنافسية.



المصدر: وليد هلايلي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

لقد ازدادت أهمية الجودة في مجال بناء الميزة التنافسية بشكل كبير في منظمات الأعمال المعاصرة، الأمر الذي أدى بها إلى الاهتمام ليس بجودة المنتجات أو الخدمات فقط للحصول على الميزة التنافسية، بل وأن ذلك أصبح في كثير من المجالات أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار.¹

الفرع الثاني: أهداف ومزايا إدارة الجودة الشاملة.

تعد جودة المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين منظمات الأعمال، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح بتحقيق رضاهم والاستحواذ على حصص سوقية أكبر، كما تساهم في تخفيض التكاليف وذلك من خلال الرقابة على الجودة في العمليات الإنتاجية وتفادي العيوب ومعدلات التلف أثناء الإنتاج، كما تساهم برامج إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي تقدمها للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية والتنافسية.²

ولا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الإنتاج (المدخلات، المخرجات والعمليات). إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاماً أساسياً للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي تسعى من خلاله المنظمة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل، وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيء للأفراد العمل بإتقان والقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل.

ومن بين المزايا التي تمنحها إدارة الجودة الشاملة للمنظمة ما يلي:³

- زيادة التماثل بين المنتجات.

- عدم وجود إنتاج معيب أو عمليات للإصلاح (التقليل من الأخطاء والتقليص من الوقت).

- زيادة الإنتاجية بأقل مجهود.

- تخفيض تكلفة الإنتاج وزيادة الأرباح.

- الحصول على سمعة ممتازة في الأسواق.

- تفوق المنظمة عن منافسيها وفتح فرص أمامها لغزو الأسواق الدولية.

يتضح مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة تساعد المنظمة على تحسين مركزها التنافسي في السوق وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية.

¹ - عبد الوهاب بوبعة، مرجع سبق ذكره، ص ص 125 - 126.

² - إسماعيل خليل عبد الحسين الخفاجي، تأثير نمط القيادة في تحقيق الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مستشفى ابن النفيس ومستشفى الرهبانيات (حالة دراسية)، رسالة ماجستير، الإدارة الصناعية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 27/06/2010، ص 148.

³ - فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص 183.

ومن أهم الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة:¹

- تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.

- تمكن المنظمة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها.

- تحسين جودة المنتجات أو الخدمة النهائية.

- تخفيض حجم الموارد المبذورة.

- تساعد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.

- تدعيم الترابط والتنسيق بين أطراف المنظمة ككل.

- إن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية للمنظمة مثل: ISO 9000 مما يضمن لها البقاء والاستمرار في مجال أعمالها.

- تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين.

- يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في السوق.

وهناك العديد من الأهداف والفوائد التي يحققها برنامج إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن إيجازها فيما يلي:²

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.

- إشراك جميع العاملين في التطوير.

- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات وخدمات ذات قيمة للعملاء.

- وجود ثقافة في المنظمة بين العاملين تركز بقوة على خدمة العملاء.

- تحسين نوعية المخرجات.

- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين المستويات الإدارية وتشجيع العمل الجماعي.

- تحسين الربحية و زيادة وفي الإنتاجية.

- تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا على المشاعر.

- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

- زيادة القدرة على جذب العملاء والتقليل من شكواهم.

- تحسين أداء العاملين وزيادة الثقة بينهم.

¹ علي محمد الشريف بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص ص 95،96.

² أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص ص 39، 40.

- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة (اكتساب مزايا تنافسية، الريادة والتميز عن منافسيها)، مما يحقق لها البقاء والنمو في مجال أعمالها.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات البيئية لها (الفرص والتهديدات).
- أن تكون المنظمة هي الأفضل دائما مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة.
- أن تكون المنظمة هي الأسرع دائما بتقديم أفضل المنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول للمستخدم النهائي.

خلاصة الفصل الثاني:

إن الميزة التنافسية من الأساليب التي تحاول مختلف المنظمات تحقيقها، فهي تمثل الركيزة الرئيسية للاستراتيجيات التنافسية، وهذا ما تكسبه من تطور إداري فعال من خلال اعتمادها على مصادر تمكنها من عدم التقليد والمحاكاة من قبل المنافسين وبالتالي ضمان مركز تنافسي قوي، ولتحقيق كل هذا وبدرجة عالية من المرونة تبنت المنظمات إدارة الجودة الشاملة كعامل أساسي لمواكبة التغيرات ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة من أجل البقاء والإستمرارية.

تمهيد:

في الفصلين السابقين تعرضنا إلى الجانب النظري وقد حاولنا من خلالهما عرض كلما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، ومدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال.

أما في هذا الفصل فسنستطرق إلى الجانب التطبيقي، محاولين بذلك إبراز مدى مطابقة موضوع بحثنا مع الواقع، حيث نقوم باختبار صحة الفرضيات التي تمت صياغتها في الإشكالية، وذلك بالقيام بدراسة ميدانية على شركة صوفاكت بتيسمسيلت، وهذا من خلال عرض الإطار المنهجي لهذه الدراسة، حيث نعرف بالمنهج المستخدم، والمجالات الزمنية والبشرية والمكانية التي تمت فيها هذه الدراسة، وبعدها نقوم بعرض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات التي أجريناها مع مجموعة من المبحوثين، وفي الأخير نعرض نتائج وتوصيات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

المطلب الأول: المنهج المستخدم:

أي بحث علمي لا بد أن يتم وفق منهج علمي محدد معترف به لدى الباحثين، ويعرف المنهج على أنه " الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة أو المشكلة موضع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بها بغرض التوصل إلى إجابات على الأسئلة التي تثيرها المشكلة أو الظاهرة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج التي تساعد على الإجابة على تلك التساؤلات"¹. وتتعدد مناهج البحث حسب طبيعة الموضوع المبحوث فيه، وفي دراستنا هذه استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعنى بدراسة وإيضاح خصائص الظاهرة موضوع البحث كما هي كائنة في الواقع، وتفسيرها، وتحديد علاقتها مع المتغيرات المحيطة بها.

ويتطلب هذا المنهج جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، وفق الملاحظة، وإجراء مقابلات، وعمل استمارات استبيان واستقصاء، وعمل مقارنات و قياسات إحصائية، ومتابعة تطور الظاهرة بمتغيراتها، ثم تصنيف وتبويب هذه البيانات، ثم استخلاص النتائج كحقائق علمية من هذه البيانات، لوضع الحلول للظاهرة محل البحث في إطار من التعميم².

ولقد استخدمنا هذا المنهج لأنه يلائم طبيعة الدراسة التي أجريناها، والتي قمنا من خلالها بوصف وتحليل العلاقة الموجودة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في شركة صوفاكت، حيث قمنا بجمع المعلومات حول مشكلة البحث، وذلك من خلال إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية مع مجموعة من المختصين والمسؤولين بالشركة، وبعدها قمنا بتبويب وتصنيف وتحليل محتوى هذه المقابلات، وفي الأخير خرجنا بمجموعة من النتائج والتوصيات، قدمنا من خلالها أسباب هذه المشكلة وبعض الحلول التي نراها مناسبة لحلها.

¹ - أحمد عبد الله اللحلح، مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي (تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الإحصائية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط2001-2002، ص43.

² - حمد سليمان المشوخي، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط2002، ص ص 177-178.

المطلب الثاني: مجالات الدراسة:

أي دراسة ميدانية لا بد وأن تجري في مجال مكاني معين، وخلال مجال زمني محدد، وعلى مجال بشري مختار، وفي هذا المطلب سنتعرف على المجالات التي تمت فيها هذه الدراسة الميدانية، وسنبداً بالمجال المكاني ثم يليه المجال البشري وفي الأخير نتعرض للمجال الزمني.

الفرع الأول: المجال المكاني.

لقد تمت هذه الدراسة الميدانية في شركة صوفاكت لصناعة الأغطية بتيسمسيلت، وفيما يلي سنتعرف أكثر على الشركة التي تمت فيها هذه الدراسة الميدانية.

1. التعريف بشركة صوفاكت.

هي شركة ذات أسهم برأسمال قدره مليون دينار جزائري، وهي شركة فرعية منبثقة عن وحدات الإنتاج للشركة العمومية الاقتصادية COUVERTEX وذلك طبقاً للقرار رقم 02 لمجلس الصندوق القابض للصناعة النسيجية المنعقد بتاريخ 09-11-1997 بمقره الاجتماعي الكائن بـ 22 شارع المدومين 17-05-1997، العناصر الجزائر، وبدأت النشاط لأول مرة تحت هذا الاسم بتاريخ 15-03-1998، وتستعمل في إنتاج هذه الأغطية المادة الأولية (صوف اصطناعي 100% ACRYLIQUE) المشتقة من مادة البترول.

أ. موقع الشركة.

تقع مؤسسة الأغطية النسيجية صوفاكت في الشمال الشرقي لولاية تيسمسيلت حيث تبعد عنها بحوالي بواحد كيلومتر، ما جعل موقعها استراتيجياً كونها بالقرب من الطريق الوطني رقم 14 الذي يربط غرب البلاد بوسطها. تتربع الشركة على مساحة تقدر بـ 10 هكتار و03 آرات، وتبلغ المساحة المغطاة 5.3 هكتار أين توجد الورشات، المخازن والمرافق الاجتماعية.

ب. خصائص منتجات الشركة.

منتجات شركة صوفاكت تتميز بمدّة الصلاحية الطويلة، لأن الشركة تهتم بتحسين نوعية منتجاتها لتلبي رغبات المستهلكين، تحت شعار "من أجل شتاء دافئ"، كما أنها تعتمد على إستراتيجية تكاملية في مختلف منتجاتها.

ج - أهداف الشركة:

ككل الشركات تحرص شركة صوفاكت على بقائها في السوق، وهي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكرها فيما يلي:

- 1 - المحافظة على هذا المكسب الكبير وهو مركب الأغطية النسيجية والذي يعتبر من الهياكل القاعدية في الصناعة النسيجية.
- 2 - استعمال أحدث الوسائل المتطورة في الإنتاج بغرض تحديث مواصفات المنتج.
- 3 - التفاني في العمل للحصول على شهادة الإيزو ISO للجودة والتنوعية.
- 4 - تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بغرض تطوير الشركة والمساهمة في الاقتصاد الوطني.
- 5 - الحصول على رضا المستهلكين.
- 6 - الحصول على أسواق جديدة.
- 7 - التسيير العقلاني والمجاد للشركة لضمان البقاء والاستمرار والتطور.

د - دور الشركة في الاقتصاد الوطني:

- لقد ورثت مؤسسة صوفاكت مديونية ضخمة عن المؤسسة الأم، وبالرغم من هذا المشكل بقيت ظروفها الإنتاجية والتجارية والتسويقية في تحسن مستمر، بل أكثر من ذلك أصبحت تساهم بشكل كبير في تدعيم خزينة الدولة عن طريق الضرائب التي تدفعها بانتظام لمصلحة الضرائب.
- تشغل المؤسسة عدد لا بأس به من العمال إذ تساهم في امتصاص البطالة.
- تعتبر ولاية تيسمسيلت من الولايات النائية التي تفتقر إلى المؤسسات الاقتصادية، لذا نجد مؤسسة صوفاكت تساهم بشكل كبير في فك العزلة عن هذه المنطقة.

هـ - وظائف الشركة.

من بين الأهداف الرئيسية لإنشاء شركة صوفاكت هو توفير متطلبات السوق الداخلية والتقليل من عبء التكاليف المرتفعة للاستيراد، ومن أجل تحقيق أهدافها تقوم الشركة بتسطير برنامج سنوي تسعى لتحقيقه، ولهذا الغرض تقوم الشركة بمجموعة من الوظائف نقسمها حسب الاختصاص كما يلي:

- في المجال الاجتماعي:

- استغلال كل الوسائل المتوفرة على مستوى المؤسسة للمحافظة على صحة العمال ونظافة المحيط أثناء العملية الإنتاجية.

- تقديم تحفيزات مالية للعمال عند تحقيقهم للإنتاج المبرمج بنسبة تفوق 20%.

- توفير بعض الخدمات للعمال كالنقل، العيادة الطبية، ومنحهم علاوة السلة تقدر بـ 100 دج بعد غلق المطعم.

- منح سلفيات للعمال عند الحاجة.

2 - في المجال الاقتصادي والمالي:

- توفير المبالغ المالية اللازمة لشراء متطلبات الإنتاج وضمان استمراره.

- مراقبة المخزون باستمرار، خاصة قطع الغيار وهذا لمواجهة أي طارئ أو عطل قد يحدث على مستوى الآلات ما من شأنه أن يوقف عملية الإنتاج.

- استغلال أكبر قدر ممكن من الطاقات الإنتاجية المتوفرة إذ بلغت نسبة الاستغلال 75%.

- تسديد أجور العمال في الآجال المحددة.

- توزيع جزء من الأرباح المحققة على العمال.

- الهيكل التنظيمي لشركة صوفاكت وتحليله.

اعتمدت مؤسسة صوفاكت على هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة وحجم أنشطتها، إذ يتأسس هيكلها التنظيمي المدير العام الذي يشرف على قسم المنازعات القضائية، وأمانة مجلس إدارة المؤسسة وعلى مصلحة الأمن الوقائي، كما يقوم بعملية المراقبة والتنسيق بين مختلف المديرات المكونة للمؤسسة والمتمثلة في:

- المديرية التقنية.

- مديرية الموارد البشرية.

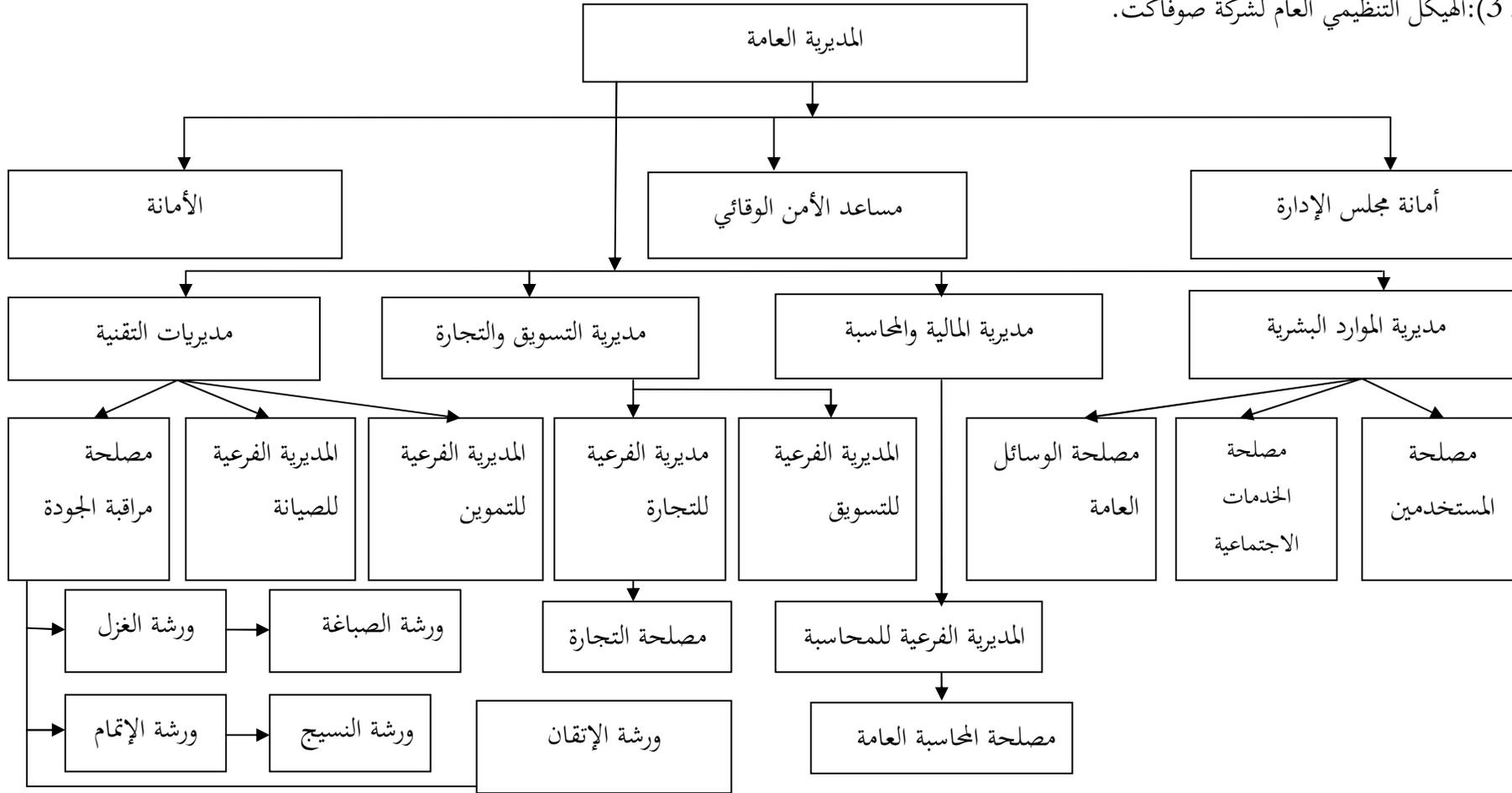
- مديرية التجارة والتسويق.

- مديرية المالية والمحاسبة.

لقد تم إنجاز مشروع إعادة تنظيم الهيكل العام للمؤسسة من قبل المركز الوطني للصناعة الجلدية والنسيج بولاية بومرداس لإعادة تنظيم الهيكل العام لمؤسسة صوفاكت، ولكن لم يتم العمل به نظرا لعدم تماشيه مع طبيعة نشاط

المؤسسة، كما أن مسيرتها فضلوا الإبقاء على الهيكل التنظيمي السابق. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة صوفاكت.

الشكل رقم (3 - 3): الهيكل التنظيمي العام لشركة صوفاكت.



المصدر: وثائق رسمية للشركة

- المديرية العامة ومجلس الإدارة.

يوجد على رأس شركة صوفاكت الرئيس المدير العام وهو ويقوم شخصيا بتسيير الشؤون المالية والإدارية للشركة وهذا بإشرافه مباشرة على المديرية العامة، ويتأأس مجلس الإدارة عند اجتماعه وهذا حسب ما جاء في القانون التأسيسي للشركة.

1 - المديرية العامة: يتأأسها المدير العام وهو المسير الرئيسي الأول لشؤون الشركة، توجد تحت سلطته مختلف الهيئات الإدارية إذ ترسل له بانتظام تقارير كتابية وشفوية حول سير نشاطها، كما يقوم بزيارات يومية للورشات الإنتاجية، حيث يسهر المدير العام على ضمان تطبيق البرنامج السنوي المسطر بأكبر نسبة ممكنة من النقاش بينه وبين إدارات الشركة.

2 - مجلس الإدارة: يتكون مجلس الإدارة من أعضاء استثماريين يلجأ إليهم مسير الشركة كلما دعت الضرورة لذلك، حيث يطرح عليهم جداول أعمال مسطرة مسبقا في جلسة تعقد باستدعاء من المسير بالمقر الاجتماعي للشركة.

3 - أمانة مجلس الإدارة: تقوم بالاتصال مع رئيس مجلس الإدارة ومختلف الهيئات الإدارية وذلك لتحضير ملف الجلسة المراد انعقادها، لذلك فهي تقوم بجمع الوثائق اللازمة التي تحضرها كل هيئة حسب اختصاصها لتناقش في الجلسة كما تقوم بالإجراءين التاليين:

- تحضير الاستدعاءات الموجهة لأعضاء المجلس.

- إعلام أعضاء المجلس بتاريخ انعقاد الحساسة مع تحضير ملف المداولة.

ويتكون مجلس الإدارة من ممثلين للعمال يتم انتخابهم من طرف العمال، وأعضاء تقوم باختيارهم الدولة لمدة ستة سنوات ويتم تجديد ثلثهم كل سنتين.

- مديرية المالية والمحاسبية: تعتبر مديرية المالية والمحاسبية أحد أهم الركائز التي تقوم عليها الشركة، فهي المسؤولة عن تقييم نشاطها، كما أنها تسهر على تسجيل ومراقبة كل العمليات الحسابية والمالية التي تقوم بها الشركة، لاسيما فواتير البيع اليومية التي تدون في قائمة bordereau des ventes ، وبالنسبة لهذه المديرية فإن المصلحة الوحيدة التي لها وجود فعلي هي مصلحة المحاسبة العامة، أما مصلحة المالية والمحاسبة التحليلية فوجودها بالاسم فقط. ولمصلحة المحاسبة العامة عدة أدوار أساسية منها:

- تقوم بتسجيل المعلومات المتعلقة بنشاط مختلف الأقسام والمصالح.

- تقوم هذه المصلحة بتحديد النتيجة العامة لمدة محددة من نشاط السنة.

- تحيط هذه المصلحة بمختلف جوانب الشركة القانونية والمالية، إذ تستغل معطياتها بالدرجة الأولى من طرف المسير الرئيسي للشركة، المتعاملين وحتى العمال.

1 - مصلحة المحاسبة العامة: كما سبق وأن ذكرنا فإن لهذه المصلحة عدّة أدوار أساسية هي:

- تقوم بتسجيل كل المعلومات المتعلقة بنشاط مختلف الأقسام والمصالح، كما تؤسس هذه المصلحة عدّة علاقات من المتعاملين مع الشركة مثل: البنوك، الموردين، الزبائن.

- تقوم هذه المصلحة بتحديد نتيجة عامة لمدة محدودة من نشاط الشركة.

- تهدف المحاسبة العامة لاستخراج النتائج العامة الاجتماعية للسنة كما تقوم بتحديد الميزانية الختامية.

- تحيط هذه المصلحة بمختلف جوانب الشركة القانونية والمالية.

- تعتمد الشركة على برنامج خاص للقيام بنشاطها بشكل آلي، وتنطوي هذه المصلحة على عدّة أقسام نذكر منها: قسم الزبائن، قسم المبيعات الآجلة والفورية، قسم الموردين.

- مديرية الموارد البشرية:

تعتبر هذه المديرية الدعامة الرئيسية للشركة في تسيير نشاطاتها اليومية، حيث نجدها تحرص على تكوينهم وتدريبهم باستمرار للرفع من خيراتهم المهنية وتحسينها، وهذه المديرية هي المسؤولة عن متابعة النشاطات اليومية للشركة، وتتمثل أهم وظائفها في:

- اختيار العمال مع مراعاة عدد المناصب الشاغرة، إمضاء عقود التشغيل لفترة محدودة، تقسيم العمال وفق العمل المخول لهم أو حسب تخصصهم، متابعة انضباط العمال وغياهم في كشف الغيابات، تسجيلهم وترتيب ملفاتهم الإدارية.

وتضم هذه المديرية ثلاث مصالح:

1 - مصلحة الشؤون الاجتماعية: تتمثل في سهر المركز الطبي على تقديم إسعافات يومية في حالة وقوع حادث مع توفير تعويضات العلاج، وذلك عن طريق صندوق الضمان الاجتماعي.

2 - مصلحة الوسائل العامة: تتكفل هذه المصلحة بصيانة وسائل النقل التي تستخدم في عملية التموين، كما تشرف على نظافة البيئة والشركة بصفة عامة.

3 - مصلحة المستخدمين: تعمل هذه المصلحة في كل ماله علاقة بالعمل والموظفين من أجر، علاوات، عطل، تعويضات واقتطاعات.

- المديرية التقنية:

إن المصلحة التقنية تشرف على مراقبة سير العملية الإنتاجية، وهي تتفرع إلى مجموعة من المصالح، وكل مصلحة تتفرع بدورها إلى ورشات، التي تضمن السير العادي للعملية الإنتاجية، وهي تعكس الوجه العام للشركة.

1 - المديرية الفرعية للصيانة: تقوم بصيانة تجهيزات الإنتاج والمعدات والوسائل وتكفل بتوفير قطع الغيار وتنقسم إلى الفروع التالية:

- مصلحة الكهرباء: يتمثل دورها في مراقبة الآلات التي تشتغل كهربائياً.

- مصلحة الميكانيك: تتولى هذه المصلحة بتصليح الآلات العاطلة وكذلك سيارات النقل واستبدال قطع الغيار.

- مصلحة التصنيع: يتمثل دورها في صنع قطع خاصة على مستوى ورشة التصنيع بطلب مكتوب من مصلحة الصيانة.

- مصلحة معالجة المياه: تختص هذه المصلحة التي لها علاقة مع ورشة الصناعة بتسخين الماء، وإضافة المواد الكيميائية الخاصة لمعالجة المياه القذرة من أجل الحفاظ على البيئة والمحيط من التلوث.

- مكتب الدراسات: مهمته البحث عن تقنيات حديثة في الصيانة وتصميم استعمالها داخل الشركة.

2 - مصلحة مراقبة الجودة: تحتوي هذه المصلحة على مخبرين للإنتاج، يتم القيام فيهما بالمراقبة قبل، أثناء، وبعد العملية الإنتاجية، وتنقسم هذه المرحلة بدورها إلى:

- المخبر الكيميائي: يوجد بما عدّة أجهزة تستعمل في اكتشاف والحصول على الوصفة المناسبة، وبعد تطبيق الوصفة في ورشة الصباغة تتم عملية مراقبة المادة المصنوعة وهل تم الحصول على اللون المطلوب في الواقع.

- المخبر الفيزيائي: تتم فيه مراقبة ما هو فيزيائي، حيث يتم مراقبة مقياس الخيط وهذا حسب ما تم طلبه من المديرية التقنية في ورشة الغزل، أما ورشة النسيج يتم فيها مراقبة متانة الخيوط في القماش ومراقبة الأخطاء في الرسومات ومعرفة مصدر الخطأ سواء كان من العامل أو من الآلة وتصحيحه، أما في ورشة الإتمام فتتم مراقبة نوعية الترغيب ومعرفة المقياس الجديد للغطاء.

- مصلحة البرمجة: دورها هو تقدير كمية المواد الأولية اللازمة لإنتاج العدد والكمية المسطرة في البرنامج حسب الأشهر.

- ورشة الصباغة: تختص بتغيير اللون وذلك باستعمال المواد الكيماوية والملونات من أجل الحصول على الألوان المطلوبة.

- ورشة الغزل: تختص بتحويل مادة الأكرليك القطنية إلى شكل خيوط، ويكون مقياس الخيط حسب طلب المديرية التقنية.

- ورشة النسيج: تختص في نسج الغطاء حسب كل الطلبات والمواصفات المختلفة، كما تحترم الجودة والنوعية حسب طلبات الزبائن.

- ورشة الإتمام: وظيفتها تتمثل في ترغيب قطع القماش وتسوية هذه الرغبات ثم المرور بآلة المراقبة، حيث تصبح هذه القطعة قابلة للتقطيع وخطاطة الحاشية في ورشة الإتقان.

- ورشة الإتقان: يتم على مستوى هذه الورشة تقطيع قطع من الغطاء والتي يتراوح طولها ما بين 40 و 50 متر إلى أغطية مختلفة المقاييس وذلك حسب النوعية والطلب، ثم تقدم إلى الخياطة لوضع الحاشية والتذكرة، حينئذ تكتمل صناعة الغطاء حيث يتم تغليفه وتعبئته حتى يصبح جاهزا للتسويق.

- المديرية الفرعية للتموين:

تتفرع هذه المديرية إلى مصلحتين هما: مصلحة الشراء، ومصلحة تسيير المخزون.

1 - مصلحة الشراء: مسؤولة عن عملية شراء المواد الأولية والاستهلاكية والقطع اللازمة للعملية الإنتاجية، إذ تقوم بعد تحضير البرنامج السنوي ومتطلبات الاستهلاك بما يلي:

- قبض تقديرات مصلحة الإنتاج والصيانة.

- الإعلان عن مناقصات وطنية ودولية للتموين.

- القيام بإجراءات الشحن والنقل والجمركة والتأمين على البضاعة لدى صندوق التأمينات.

2 - مصلحة تسيير المخزون: يكون عمل هذه المصلحة على مستوى المخازن إذ تقوم بالإجراءات التالية:

- حساب كميات المواد الداخلة إلى المخازن.

- مراقبة نوعية المواد المقتناة.

- تحرير وصل الاستلام ومراقبة الفواتير.

- تحرير سند إخراج السلع من المخازن.

- مديرية التسويق والتجارة:

يأتي دور هذه المديرية بعد آخر مرحلة من الإنتاج (أي الإتقان والتغليف)، وهي تنقسم إلى مدرتين فرعيتين هما: المديرية الفرعية للتسويق، والمديرية الفرعية للتجارة.

1 - المديرية الفرعية للتسويق: إن الدور الأساسي لهذه المديرية هو بيع المنتج بمختلف الطرق والوسائل، ومن أجل ذلك انتهجت الشركة سياسة اقتصادية تسمح لها بإيجاد منافذ لمنتجاتها في السوق، لذا تبنت عدّة طرق للوصول إلى هدفها المنشود وهي:

- المشاركة في المساهمات المختلفة.

- البيع بالتقسيط للاقامات الجامعية.

- البيع بالجملة للخواص والمؤسسات العمومية كالمستشفيات مثلاً.

2 - المديرية الفرعية للتجارة: هي المسؤولة عن تسيير مخزونات المنتج النهائي، كما تقوم بإجراءات البيع وتسوية حساباتها مع الزبائن، إذ تتعامل مع عدّة فئات من العملاء منهم الجامعات، الثانويات، ومختلف القطاعات العمومية، وكذا الخواص سواء كانوا متعاقدين أو جدد وهذا حسب تصريح المدير الفرعي للتجارة.

الفرع الثاني: المجال الزمني والبشري.

أولاً - المجال الزمني.

لقد انطلقنا في الدراسة الميدانية في أواخر شهر فيفري، وذلك بعد التشاور مع الأستاذ المشرف حول الأداة المناسبة لجمع المعطيات، وقد استقر الرأي في الأخير على استخدام أداة المقابلة، لأنها الأفضل لمثل هذه الدراسة. وبعد وضع الصيغ النهائية للأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة، شرعنا في إجراء هذه المقابلات مع المبحوثين في بعض المصالح التابعة لشركة صوفاكت، وقد دامت هذه المقابلات شهراً كاملاً. وبعد الانتهاء منها شرعنا في عملية تحليل وتفسير محتواها، وقد دامت هذه العملية من منتصف شهر أفريل إلى نهايته.

ثانياً: المجال البشري.

لقد مست دراستنا مجموعة من المبحوثين وهم كالتالي:

- المدير العام لشركة صوفاكت.

- مدير مصلحة مراقبة الجودة، ونائبه.

- نائب مدير التموين والتسويق.

- رئيس مصلحة الموارد البشرية.

ثالثاً - العينة وطريقة اختيارها.

العينة عبارة عن مجموعة من الأفراد تؤخذ من مجتمع الدراسة، يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه، وعادة ما يلجأ الباحث إلى طريقة العينة في جمع البيانات حول مشكلة الدراسة، وهذا عندما يكون مجتمع

الدراسة كبير يستحيل عليه إجراء هذه الدراسة على كل مفرداته، فيكتفي بأخذ عدد معين من تلك المفردات من أجل إخضاعها للدراسة، وهذا في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتاحة له.

وبما أن الدراسة التي نحن بصدد معالجتها هي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في شركة صوفاكت فإننا اخترنا عينة واحدة. وقد تم تمثيل هذه العينة من خلال مجموعة المبحوثين هم: المدير العام، رؤساء المصالح التابعين للشركة، ويبلغ عدد هذه المصالح ثلاثة من بين ثمانية مصالح تشكل منها شركة صوفاكت. وقد تم اختيار هذه المصالح بصورة مقصودة، كونها أغلب تخصصاتها لها علاقة بموضوع الدراسة، وهذا سيخدم كثيرا دراستنا هذه.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة.

إن أي دراسة علمية لا بد أن تعتمد في جمع وتصنيف وتحليل البيانات على مجموعة من الأدوات وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق العلمية الصحيحة للمشكلة محل الدراسة.

الفرع الأول: المقابلة.

تعد المقابلة أداة منهجية ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة وهي كما يقول الباحثان عليان وغنيم: "محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة"، فبواسطة هذه الأداة يستطيع الباحث استخدام مهاراته الشخصية وقدراته الذاتية للتأكد من صحة المعلومات التي تحصل عليها سابقا، أو لمعرفة تفاصيل وتفسيرات لظواهر وحقائق معينة، وتعتبر المقابلة أسلوب مرن يكفل للباحث التأقلم مع البحوث للحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تخدم أهدافه ومجالات بحثه.¹

هذا ولقد كانت هذه المقابلات الشخصية مباشرة مع المبحوثين المعنيين بها، حيث كنا نتوجه إليهم بطلب إجراء المقابلة، ثم نحدد معهم موعد لها، وحين وصول الموعد كنا نقابلهم وجها لوجه، ونجري معهم المقابلة وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالدراسة السؤال تلوى الآخر، ونتلقى الإجابة عن كل سؤال، وندونها في الأوراق وهذا قصد الحصول على معلومات أولية مباشرة ودقيقة، ولقد لقينا تفهمنا ومساعدة من قبل معظم المبحوثين، سواء من المدير العام، ومدير مصلحة المراقبة على الجودة، ونائب مدير مصلحة التموين والتسويق، وكذلك مدير مصلحة تسيير الموارد البشرية في الشركة.

¹ - إسماعيل مناصرة، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2003/2004، ص 146.

الفرع الثاني: الملاحظة والوثائق.

أولا - الملاحظة.

تعد الملاحظة من أقدم وسائل جمع المعلومات، فهي " عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات"¹.

وقد استخدمنا هذا الأسلوب كذلك لجمع المعلومات من خلال ما لاحظناه في الشركة بمختلف ورشات العملية الإنتاجية وخطواتها، ومعدات الإنتاج (مختلف الآلات المستخدمة)، وكيفية مراقبة جودة المنتجات المقدمة.

ثانيا - الوثائق.

تعتبر الوثائق من الأدوات الأساسية التي تساعد الباحث على جمع المعلومات الموثقة حول الظاهرة محل الدراسة، وفي دراستنا هذه تمكنا من الحصول على مجموعة من الوثائق التي مكنتنا من التعرف أكثر على المجالين المكاني والبشري للدراسة، حيث تحصلنا على وثائق تخص شركة صوفاكت ومختلف مديرياتها وأقسامها، وهيكلها التنظيمي.

¹ - المرجع السابق، ص 147.

المبحث الثاني: عرض، تحليل وتفسير البيانات.

سنحاول في هذا الجزء تحليل وتفسير محتوى المقابلات التي أجريناها والتي لها علاقة بموضوع الدراسة.

المطلب الأول: تحليل بيئة الشركة.

يتمثل تحليل بيئة الشركة في تحليل البيئة الخارجية العامة التي تشمل المتغيرات الاقتصادية، السياسية، القانونية والتكنولوجية، وتحليل البيئة الخارجية الخاصة (التنافسية) التي تتمثل في المنافسين، الوسطاء، الموردين والمستهلكين. فمن خلال التحليل البيئي الخارجي يمكن استنتاج الفرص والتهديدات التي تواجهها الشركة، كما يمكن استخلاص نقاط القوة والضعف من خلال دراسة متغيرات البيئة الداخلية وتحليل مختلف الأقسام بالشركة. ومن أجل الإلمام بهذه الجوانب تطرقنا للنقاط التالية: تحليل: بيئة الشركة، الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف وتحليل المنافسة.

الفرع الأول: تحليل البيئة الخارجية لشركة.

يتطلب تحليل بيئة الشركة تحليل العوامل الخارجية التي من خلالها يتم تحديد الوضعية التنافسية للشركة، والتي ستؤدي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تحقيق ميزة أعلى عن غيرها من المنافسين.

أولاً: تحليل البيئة الخارجية العامة.

تتمثل البيئة الكلية في تلك القوى والمتغيرات التي تنشأ وتغير خارج الشركة، هذه المتغيرات تؤثر على سلوك الشركة ولا تستطيع هذه الأخيرة أن تؤثر فيها، لهذا لا بد أن تكون هذه المتغيرات محل الدراسة والمبادرة المستمرة حتى يمكن إدراك أثرها على أداء الشركة. وسنحاول تحليل هذه العناصر والمتغيرات التي تؤثر على أداء الشركة محل الدراسة سلبيًا أو إيجابيًا.

1 - البيئة السياسية.

إن للقرارات التي فرضت دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق وتحليلها عن الاقتصاد الموجه أدت إلى الانفتاح الاقتصادي وتحرير التجارة الخارجية، وبالتالي استيراد بعض المواد والسلع بما فيها المواد الأولية والآلات بشكل كبير، مما أدى إلى ارتفاع المنافسة وفقدان الشركة حصة كبيرة من السوق التي كانت تسيطر عليها قبل الانفتاح الاقتصادي، ونلاحظ أن البيئة السياسية خلال السنوات الأخيرة تميزت بالاستقرار على عكس ما كانت عليه خلال السنوات الماضية من تعاقب الحكومات الذي أدى بدوره إلى تعطيل حركة معظم المشاريع، إضافة إلى ما عاناه المواطن الجزائري من نقص في القدرة الشرائية نتيجة للبطالة وتدهور المستوى المعيشي. كل هذه المتغيرات أثرت بصفة مباشرة على نشاط الشركة.

2 - المتغيرات الاقتصادية.

عند دخول الجزائر عهد الإصلاحات الاقتصادية، وانتهاج الدولة لسياسات جديدة منها الخوصصة وتسريح العمال، مما أدى إلى ارتفاع نسبة البطالة بشكل كبير جدا، وانخفاض القدرة الشرائية والذي أثر سلبا على مختلف الشركات الوطنية بما فيها شركة صوفاكت.

وبعد هذه المعاناة واجتياز المرحلة الصعبة مع ارتفاع أسعار البترول بداية سنة 1998 وتحسن إيرادات الميزانية العمومية، بدأت مرحلة جديدة تميزت بالفائض المالي للدولة وتوقيع اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، والتحضير لدخول المنظمة العالمية للتجارة، كل هذه العوامل أدت إلى انخفاض مستويات البطالة وارتفاع الدخل الوطني، وتحسين القدرة الشرائية وبالتالي زيادة الطلب ومنه زيادة قدرة شركة صوفاكت على تصريف منتجاتها.

3 - البيئة التكنولوجية.

إن مختلف الشركات الاقتصادية لم تعرف البحث والتطوير إلا في السنوات الأخيرة نتيجة للثورة التكنولوجية والمنافسة الشديدة التي عرفتها الأسواق الداخلية، رغم هذا فهي تبقى شكلية فقط، فأثناء قيامنا بالدراسة الميدانية وجدنا وظيفة البحوث والدراسات بصورة شكلية فقط.

ثانيا: البيئة الخارجية الخاصة (المنافسة).

سنقوم بتحليل البيئة التنافسية من خلال ما يلي:

1 - المنافسة: تواجه الشركة منافسة شديدة من طرف الشركات المتخصصة في نفس المجال، ومن بين الشركات

الوطنية المنافسة لشركة صوفاكت نجد:

- شركة تلمسان.

- مركب باب الزوار fital.

- مركب عين جاسر بانة sofilco.

وعليه فإن شركة صوفاكت تواجه منافسة داخلية كبيرة من طرف العديد من الشركات العمومية والخاصة، إضافة إلى منافسة أجنبية أكثر حدة نتيجة الانفتاح على اقتصاد السوق.

2 - المستهلكون: بالنسبة لعملاء شركة صوفاكت فإننا نجد:

المؤسسات العسكرية، الحرس البلدي، المستشفيات، الثانويات، الجامعات، إضافة إلى الخواص.

فنتيجة لاتجاه هؤلاء العملاء إلى الاستيراد من الخارج وذلك نتيجة للانفتاح على الاقتصاد الخارجي، أثر هذا سلبا على سيرورة نشاط الشركة نظرا لانخفاض الأسعار وبالتالي تدهور في عائداتها، ومن أجل تدارك الأوضاع سعت

شركة صوفاكت إلى محاولة تحسين منتجاتها وتقديمها في الوقت المناسب، وهذا من أجل كسب رضا عملائها من جديد.

3 - الموردون: إن الموردون الذين تعتمد عليهم شركة صوفاكت في شراء موادها الأولية هم:

- شركة DARLON بألمانيا التي يعتمد عليها في استيراد مادة الصوف.

- شركة TERASSA بإسبانيا يتم من خلالها استيراد مادة الأكريليك.

- ألوان الصباغة مستوردة من طرف BIZIMA البلد المصنع سويسرا عن طريق شركة خاصة.

- وكذلك الشركات الخواص المحلية فإنها تعتمد SASHIM للكيمياء بتيزي وزو.

- أما خيط النسيج فيتم الاعتماد على شركة COTEST بقسنطينة، COTSUD بالأغواط، FLIBA ببريكة.

إضافة إلى قطع غيار الآلات من شركات أوروبية مثل: إسبانيا، ألمانيا، فرنسا.

4 - الوسطاء: لا تحتاج الشركة إلى وسطاء بالرغم من الدور الذي يلعبه الوسيط في توفير المنتجات، فالشركة تقوم

بإيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي بوسائلها الخاصة، أو يقوم العملاء مباشرة بأخذ المنتجات بالكميات التي

يحتاجونها من مقر الشركة.

الفرع الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية لشركة صوفاكت.

وهذا من أجل تحديد الفرص واستغلالها وتجنب التهديدات، كما نستنتج نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف

لمعالجتها.

أولا - تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

يمكن تلخيص أهم الفرص والتهديدات التي تتعرض إليها الشركة فيما يلي:

1 - الفرص: تتمثل الفرص المتاحة لشركة صوفاكت فيما يلي:

- وجود سوق كبير، وذلك نتيجة لتعاملها مع القطاعات العمومية مثل القطاع العسكري، الجامعات، الثانويات من

جهة. والنمو الديمغرافي خلال السنوات الأخيرة من جهة أخرى.

- الأهمية الكبيرة لقطاع نشاط الشركة نظرا لموقعها في مناخ بارد.

- الحصول على المواد الأولية بسهولة نتيجة لتحرير التجارة الخارجية، ليطم التموين بالكمية المطلوبة وفي الوقت

المناسب.

2 - تحليل التهديدات: تواجه شركة صوفاكت العديد من التهديدات نذكر منها:

- الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق أدى إلى الانفتاح الاقتصادي، والذي أدى بدوره إلى الاستيراد الواسع للأغطية الجاهزة مما شكل خطرا على منتجات الشركة.
 - اشتداد المنافسة في السوق الوطنية.
 - كثرة المنتجات المقلدة.
 - عدم ثقة المستهلك الجزائري في منتجات الشركات المحلية، وبمخثه عن المنتجات الأجنبية مما أدى إلى نقص حصة شركة صوفاكت السوقية وكساد المنتجات.
 - غياب استخدام الوسائل الحديثة أدى إلى التخلف مقارنة بالمنافسين.
 - اتساع نطاق استعمال منتجات بديلة بصورة واسعة في مجال التدفئة (الاعتماد على غاز المدينة).
- ثانيا: تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف).

1 - نقاط القوة: يمكن توضيح نقاط القوة التي تتمتع بها الشركة فيما يلي:

- اعتماد شبكة الاتصال الداخلي لتبادل المعلومات بين مختلف المصالح والمديريات داخل الشركة.
- تطبيق الأساليب الحديثة في التقييم والمراقبة (المحاسبة التحليلية، مراقبة التسيير، مراقبة الجودة).
- التكوين والتدريب المستمر والفعال لمواردها البشرية.
- الشركة لديها عمال مؤهلين ذوي خبرة طويلة، نظرا لعملهم لفترة طويلة في مجال العمل.
- تصريف المنتجات والتحكم في التكاليف بصورة أسهل.
- قلة المخزون من المنتجات النهائية.

2 - نقاط الضعف:

- غياب سياسة تسويقية حديثة وواضحة تهدف لزيادة الحصة السوقية للشركة.
- غياب الوسطاء، رغم الدور الذي يلعبه الوسيط في ترويج وتصريف المنتجات.
- غياب تام لأنظمة المعلومات، فالمعلومات متوفرة لكنها بشكل غير منظم داخل الشركة وهذا ما يؤدي إلى التأخر في اتخاذ القرارات.
- قدم وسائل الإنتاج والتي يصل عمرها إلى 27 سنة، هذا ما أثر سلبا على تطوير منتجات جديدة والتحسين المستمر لجودة المنتجات.
- عدم انسجام عناصر المزيج التسويقي.

الفرع الثالث: تحليل المنافسة وقوى التنافس للتميز في جودة وأداء المنتجات.

من خلال هذا سنحاول تطبيق نموذج بورتر للقيام بتحليل المنافسين وقوى التنافس، ثم ندرس أهم ما يميز أداء وجودة منتجات شركة صوفاكت.

أولاً: تحليل المنافسة.

يعتبر المنافسون عائقاً أمام سيرورة نشاط الشركة، فقد يتسببون في كثير من الأحيان في إحداث فرص، وهذه الفرص لا يمكن اقتناصها إلا إذا تمكنت الشركة من إنتاج منتجات ذات جودة عالية، فمن خلال الجودة يمكن للشركة بناء إستراتيجية تستطيع من خلالها اكتساب ميزات تنافسية تميزها عن منافسيها. وفي الواقع فإن شركة صوفاكت تعاني من نقص كبير في المعلومات عن المنافسين لأن الدراسات التسويقية قليلة بل تكاد تنعدم، وبالرغم من ذلك إلى أنها تتمتع بإنتاج مميز، نظراً لخبرة العمال المكتسبة طيلة سنوات النشاط.

ثانياً: قوى التنافس.

يهدف تحليل قوى التنافس الذي قام به بورتر بتقديم نموذجاً يلخصها إلى مدى معرفة تأثير هذه القوى على نشاط الشركة للتحكم فيها من أجل الاستحواذ على أكبر حصة من السوق، وهذه القوى حسب بورتر تتمثل في:

- 1 - المنافسة بين الشركات الحالية: ترتبط المنافسة بين الشركات المتواجدة حالياً في السوق بأعدادها ودرجة إصرارهم على البقاء في النشاط، فأغلبية هذه الشركات تسعى إلى استغلال الفرص المتاحة وذلك من أجل تحسين وضعياتهم التنافسية والحصول على أكبر حصة سوقية، فعدد الشركات التي تتنافس في ميدان الأغطية محدود نسبياً لكن إذا ما أضفنا الشركات المستوردة للأغطية الجاهزة فإن العدد يصبح كبيراً.

- 2 - تهديد السلع البديلة: تكمن السلع البديلة في منتجات الشركات المنافسة في نفس النشاط، ويمكن أن تحل محل منتجات شركة صوفاكت وتشكل خطر في حالة ما إذا تحول إليها المنافسون مما يجد من إيرادات الشركة، فتراجع عن حصتها السوقية وبالتالي تهدد استمراريتها وبقائها في السوق.

- 3 - تحديد الداخلين الجدد: يعتبر دخول شركات منافسة لشركة صوفاكت في نفس النشاط تهديداً كبيراً على بقائها، فدخولهم يجد من الحصة السوقية التي تكتسبها الشركة، ونلمس هذا التهديد نتيجة الاتفاقيات التي أبرمتها الجزائر، كاتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، السعي للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة. كل هذا يهدد المركز التنافسي للشركة.

4 - القوة التفاوضية للموردين: القوة التفاوضية للموردين ضعيفة نسبيا وهذا لتوفر المواد الأولية بشكل كبير في السوق.

5 - القوة التفاوضية للمشتريين: القوة التفاوضية للمستهلكين ضعيفة نظرا للعقود المبرمة مع بعض الشركات منها: القطاع العسكري وغيرها من المؤسسات الأخرى.

المطلب الثاني: تحليل المقابلات المتعلقة بواقع إدارة الجودة الشاملة بشركة صوفاكت.

فيما يلي سنقوم بتحليل المقابلات الشخصية التي أجريناها مع المسؤولين في المصالح الثلاثة التابعة لشركة صوفاكت.

إن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى توفر جهود شاملة ومنسقة من طرف جميع أفراد الشركة، ولا بد أن تكون أهدافها واضحة للقادة والعمال، وذلك للعمل من أجل تحقيقها، فإن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة يتركز على وجود مجموعة من العناصر التي يقوم عليها أهمها: التحسين المستمر، التركيز على الزبائن، التزام الإدارة العليا، تخفيض التكاليف.

1 - التزام الإدارة العليا:

إن إدارة شركة صوفاكت تعمل جاهدة كي تكون منتجاتها ذات جودة عالية ومتميزة عن غيرها من المنافسين من خلال العمل بالجودة التي تعتبرها طريقها وفلسفتها في تسيير أعمالها، ووضع الجودة شعارا لمنتجاتها، وذلك من خلال زرع ثقافة الجودة في جميع المستويات والأقسام، لكن ليس الإدارة هي المسؤول الوحيد فقط عن الجودة بل كل موظف من الموظفين مسؤول عن ذلك، وذلك لبناء سمعة بين الزبائن على أن منتجات الشركة متميزة بالجودة والإتقان، ونظرا للاهتمام المتزايد بالجودة من قبل الإدارة العليا نجد أنها وضعت مصلحة خاصة بذلك لضمان منتجات خالية من العيوب والأخطاء.

2 - التحسين المستمر:

إن شركة صوفاكت تحرص على التحسين المستمر لمنتجاتها من خلال ما تقوم به من إجراءات قبل وأثناء وبعد العملية الإنتاجية، وذلك بهدف إنتاج منتجات جديدة ومتطورة تواكب متطلبات واحتياجات الزبائن، كما نجدها تعتمد على المراقبة بواسطة الآلات خاصة بذلك يشرف على كل آلة عامل، كما تعمل على التحسين المستمر لجودة المنتجات من خلال اكتشاف الخطأ أو الخلل الذي يحدث خلال العملية الإنتاجية ومعالجته، وذلك لضمان الجودة الكلية المرغوبة في المنتج، كما تقوم بإحداث تغييرات جذرية بهدف تطوير وتحسين جودة المنتج وتواكب احتياجات ورغبات الزبائن، إلا أن تجهيزاتها غير مواكبة للتطورات التكنولوجية. ونتيجة للبحوث التي تقوم

بما الشركة تعمل على استحداث منتجات جديدة وتطوير المنتجات القديمة بغرض مواكبتها لتطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تلي احتياجات ورغبات الزبائن. وحتى تضمن الشركة التحسين المستمر لمنتجاتها قامت بتوفير مبادرات لتشجيع العمال على مبدأ المشاركة في التحسين المستمر للمنتجات.

تنظر إدارة شركة صوفاكت إلى التحسين المستمر على أنه جزءا من متطلبات الشركة وذلك بهدف تحقيق الجودة المرغوبة، ويتم تحسين الجودة باستمرار بالاعتماد على الأساليب والأدوات العلمية (كاستيراد المواد الأولية، شراء الآلات جديدة، نوعية الخيط المستعمل في النسيج، استيراد الألوان الجذابة)، كما يتم الاعتماد على العمال ذوي الخبرة والمختصين في مجال العمل، ونتيجة للتحسين المستمر كانت الشركة تنتج منتجات باسم جبال الونشريس وكان هذا من أشهر وأجود منتجاتها.

3 - التركيز على الزبائن.

إن خدمة العملاء تعتبر من أهم العناصر التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، حيث تعمل شركة صوفاكت على تلبية مختلف حاجات ورغبات الزبائن وذلك لغرض إقامة علاقة طويلة المدى معهم، وكذلك يتضح أن الشركة تهتم بمتابعة شكاوي الزبائن بغرض تقديم الحلول المناسبة لهم، كما تقوم الشركة بتبادل المعلومات بحرية فيما يخص رغباتها وهذا من خلال النقد الذي يقدمه الزبائن.

تعرف شركة صوفاكت الجودة على أنها مدى تلبية حاجات ورغبات الزبائن، أما الهدف الرئيسي الذي تقوم عليه الشركة هو العمل والسعي نحو خدمة العملاء، وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم في الوقت الذي يناسبهم وبالكمية المحددة.

4 - التركيز على الموارد البشرية:

تعمل شركة صوفاكت على تطوير قدرات ومهارات جميع أفرادها، ليتمكنوا من اتخاذ القرارات بأنفسهم، والتأكيد على مشاركتهم الفعالة في برامج تحسين الجودة، إذ تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها لأنها تساعد في زيادة الولاء والانتماء للشركة، فالعمل الجماعي عبارة عن أداة فعالة لتشخيص مشكلات الأداء وإيجاد الحلول المثلى لها، كما توفر الشركة التعليم والتدريب الملائم لجميع العاملين كل في مجال تخصصه، وأن يكونا بصورة مستمرة لأنهما يقدمان أفضل طريقة لتحسين مهارات الأشخاص العاملين بالشركة، فالتعليم والتدريب يرفعان من مستوى قابلية العاملين على أداء وظائفهم، وبهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جدا ونضمن خلو المنتجات من العيوب.

5 - القرارات المبنية على الحقائق:

تعتبر هذه النقطة من العناصر الأساسية في الفلسفة الحديثة للجودة، شرط تواجد واكتشاف هذه الحقائق. فتحرص شركة صوفاكت على دراسة عناصر السوق وتحليلها، لتوفير المعلومات الكافية عن رغبات واحتياجات العملاء، لذلك فإن شركة صوفاكت تقوم بوضع إستراتيجية لاتخاذ القرارات مبنية على الحقائق الواجب توفرها قبل البدء في عملية الإنتاج، لذا يجب عليها أيضا تطوير نظم المعلومات وجمع حقائق، لأن اتخاذ القرار لحل مشاكلها أو تحسين مجال الأداء يتطلب جمع معلومات وفيرة ودقيقة من مصادر متعددة.

6 - العلاقة بالموردين:

يعد دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح إدارة الجودة الشاملة، وبالنظر إلى الموردين الذين تعتمد عليهم شركة صوفاكت نجد أنها تتعامل مع معظم الشركات الأوروبية والمحلية، مما يساهم في تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

7 - تأكيد الجودة:

لتأكيد الجودة أثر فعال في نجاح إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما تؤكد عليه شركة صوفاكت، فاعتمادها بالدرجة الأولى على التصميم، ودقة المواصفات المعتمدة في التصميم لها أثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة أثناء الإنتاج، وبالتالي تحقيق جودة المنتج النهائي المطلوب من طرف الزبائن والذي يلبي رغباتهم واحتياجاتهم.

المطلب الثالث: تحليل الميزة التنافسية بشركة صوفاكت.

سنتطرق في هذا الجزء إلى أهم العوامل المساعدة على تميز منتجات شركة صوفاكت، كما نقوم بإبراز بعض المصادر التي تعتمد عليها الشركة، والتي تمكنها من اكتسابها ميزة أو مزايا تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين.

الفرع الأول: العوامل المساعدة على تميز منتجات الشركة.

انطلاقا من تواجدنا بالشركة ودراستنا لمختلف أنشطتها، لاحظنا أن شركة صوفاكت تتميز بميزة المنتج المتميز، أي ميزة تنافسية من درجة منتج متميز، وهو ما سنحاول تحليله من خلال ما يلي:

1 - العوامل المساعدة على تميز المنتج: من العوامل المساعدة على تميز منتجات شركة صوفاكت نجد ما يلي:

- الحجم: يتمثل في تقدير الأنشطة التي يجب أن تعتمد عليها والكيفية التي تمارس بها، كما تظهر في الاهتمام بالإشهار وكل ما يساعد على التعريف بالمنتجات، ونوعية الآلات المستخدمة، حيث نجد مثلا المنتج يمر بعدة آلات حتى ينتج بشكله النهائي، إضافة إلى كفاءة وخبرة العمال المكتسبة، مما يكسبهم المهارات التي تتطلبها الصناعة.

- **الروابط والعلاقات:** حيث يمكن أن تأتي خاصية المنتج لأي شركة من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة من جهة، وعلاقة الشركة بالمتعاملين من جهة أخرى والتي تأخذ الأشكال التالية:

- **الترباط التكنولوجي بين أنشطة الشركة:** حيث أن كل المنتجات من الأغذية النسيجية مثلا تستخدم نفس الآلات.

- **الروابط مع الموردين:** إذ نجد بأن شركة صوفاكت تربطها علاقات جيدة مع مورديها.

- **الريزنامة:** أي ميزة السبق في دخول قطاع الصناعة، وهو ما يتجلى بوضوح لدى الشركة محل الدراسة، حيث تعتبر الأولى في دخول مجال صناعة الأغذية مما يكسبها ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين الجدد.

- **التكامل:** يساهم التكامل في تميز الشركة ومنتجاتها، وذلك من خلال توجيهنا نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل الذي نجده في الشركة الذي يأخذ شكل التكامل الأممي، وذلك من خلال قيامها بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة، وتهدف من وراء ذلك إلى ما يلي:

- التقرب أكثر من الزبائن ومعرفة طلباتهم.

- الوصول بالمنتج إلى مختلف جهات الوطن.

- التقليل من مصاريف النقل، مقارنة إذا تم كراء أو استخدام وسائل نقل أخرى من خارج الشركة.

كما يمكن الإشارة إلى أحد العوامل التي من شأنها أن تكون قد ساعدت الشركة في حصولها على ميزة المنتجات المتميزة وهو التكامل الخلفي للشركة، حيث نجد أن الشركة تعتمد على مخابر تحويل المادة الأولية، وكذلك القيام بمزج الألوان للحصول على ألوان جديدة وجذابة، وهذا ما يتيح لشركة صوفاكت ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.

- **الخبرة والتعلم:** نتيجة لحصولها على ميزة السبق في القطاع، فإن الشركة محل الدراسة تتراكم لديها كم هائل من الخبرات والمهارات الإنتاجية في مجال الأغذية وتكون أكثر من تلك التي يمكن أن يكسبها أي منافس في القطاع، حيث نجد أن أغلبية العمال سنهم أكثر من 30 سنة وهو ما يؤكد أن عمال الشركة يتمتعون بخبرة طويلة مما يكسب الشركة ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.

2. نطاق التنافس كمحدد للميزة التنافسية.

يمكن دراسة نطاق التنافس للشركة من خلال النقاط التالية:

- **نطاق القطاع السوقي:** حيث يمكن ملاحظة ما يلي:

- تنوع مخرجات الشركة (الأغذية الخاصة بالمجتمع المدني، الأغذية الخاصة بالجيش الوطني، بطانيات صوفية داخلية للمعاطف الخاصة بالجيش الوطني).

- تنوع زبائن الشركة، إذ أن منتجات الشركة موجهة إلى كل فئات المجتمع، حيث تصنف إلى:

- المؤسسات والهيئات عمومية.

- تجار الجملة.

- موزعين خواص.

- **النطاق الرأسي:** تنتهج الشركة إستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي، وذلك من خلال اعتمادها على وسائل التوزيع الخاصة.

- **النطاق الجغرافي:** وهو ما يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط فيها الشركة، حيث يمكن تصنيفها بالنسبة لشركة صوفاكت إلى ما يلي:

- **على المستوى الوطني:** مختلف الولايات نتيجة لتعاقدتها مع مؤسسات الجيش الوطني.

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية.

سنحاول في هذا الجزء معرفة مصادر الميزة التنافسية لشركة صوفاكت، وذلك من خلال محاولة إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري.

1 - المصادر الداخلية: إن الحديث عن المصادر الداخلية يعني الحديث عن الموارد التالية:

- **الموارد غير الملموسة:** بالرغم من صعوبة التعرف على هذه الموارد ودراستها نظرا لطبيعتها غير الملموسة، لكن من خلال المقابلات التي أجريت مع إطارات الشركة فإنه يمكن ذكر هذه الموارد فيما يلي:

- **الجودة والمعلومات:** بالنسبة للجودة فهي تمثل مجموعة من الخصائص والميزات الخاصة بالمنتج، حيث نجد أن شركة صوفاكت تهتم بها، وذلك من خلال النظر إلى الهيكل التنظيمي لها، ومن أجل تعزيز هذا المفهوم فإنها تقوم بمراقبة جودة المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج، وذلك إلى غاية خروجها في شكل منتج نهائي.

أما بالنسبة للمعلومات وبما أن الشركة تنشط في بيئة تنافسية حادة، فإنها تعمل جادة من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المرتبطة بنشاطها والتي تأتي من مصدرين:

- **مصدر داخلي:** أي داخل حدود الشركة وذلك من خلال الوثائق والسجلات المتوفرة بالشركة، والتي يمكن أن تزودها بالمعلومات المناسبة.

- **مصدر خارجي:** أي خارج حدود الشركة، خاصة من الموردين والعملاء، حيث يعلم الموردون الشركة بكل ما هو جديد في المواد الأولية (مادة الأكريليك، نوعية الخيط، وغيرها من المواد الأولية)، كذلك الحال من قبل العملاء،

وذلك من خلال التعامل معهم والإصغاء لهم مما يمكنها من معرفة حاجاتهم وأذواقهم الجديدة وبالتالي العمل على إشباعها.

- **التكنولوجيا ومعرفة طريقة العمل:** بالنسبة للتكنولوجيا، والتي يمكن إن تضع الفرق بين الشركات، حيث نجد الشركة محل الدراسة تتميز باستعمال بعض التكنولوجيا الحديثة مثل: أجهزة الكمبيوتر، وأجهزة الإنتاج. أما فيما يخص معرفة طريقة العمل، فإنها تأتي نتيجة الخبرة المكتسبة، وبما أن الشركة محل الدراسة تعود جذور تأسيسها إلى سنة 1966، تملك خبرات هائلة في قطاع نشاطها، وهذا مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها بالحصول على ميزة أو مزايا تنافسية مقارنة بمنافسيها.

- **المعرفة:** وهي تتمثل في مجموعة المعارف الصريحة أو الضمنية المكتسبة من طرف الفرد على مستوى الشركة، وبما أن هناك مدة طويلة نسبيا للشركة وهي تنشط في نفس الصناعة فإنها تكون مزودة بمعارف كثيرة وذلك من خلال الدورات التكوينية التي تقوم بها الشركة بحضور متخصصين في الصناعة، مما يؤهلها للحصول على ميزة تنافسية من خلال توظيف هذه المعارف.

- **الموارد الملموسة:** تتمثل أساسا في: المواد الأولية، معدات الإنتاجية، الموارد المالية.

- **المواد الأولية:** وهي تتمثل أساسا في المدخلات التي تحتاجها صناعة الأغذية من أجل تحويلها في شكل مخرجات (منتجات)، إذ نجد أن المواد الأولية التي تشتريها الشركة محل الدراسة تتمثل فيما يلي:

- المادة الأولية الأكريليك (الصوف).

- خيط النسيج.

- ألوان الصباغة.

- قطع الغيار.

- **معدات الإنتاج:** وهي تلك المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات من المواد الأولية إلى مخرجات في شكل منتج نهائي، وتشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة، ويمكن تقسيم هذه الآلات المتواجدة في الشركة محل الدراسة إلى:

- آلات الدقة، أجهزة الصباغة، العصارات، آلات التجفيف، ضاغطة المادة المصبوغة آلات الفتح، آلات المشط، آلات الغزل، آلات التلفيف، آلات السدوة، آلات النسيج. آلات المراقبة، آلات التزغيب، آلات التشعيب والتجريد، آلات التسوية، آلات التقطيع، مكينات الخياطة، آلات تلحيم الأركان وآلات الطي والتغليف.

- الموارد المالية: من أجل حصول الشركة على المواد الأولية ومعدات الإنتاج، فإن ذلك يتطلب منها توفير الموارد المالية اللازمة.

- الكفاءات: كما أشرنا إليه في الجزء النظري، فإن مفهوم الكفاءة يدل على المهارات، حيث أن الشركة توظف 204 عاملا مقسمين كما يلي:

- الإطارات: 23 إطار.

- عدد أعوان المراقبة: 42.

- عدد أعوان التنفيذ: 139.

إن توفر الشركة محل الدراسة على هذا العدد من العمال، إضافة إلى الخبرة المتراكمة وتوفير ظروف العمل المناسبة هو ما أهلها للحصول على ميزة تنافسية.

من خلال ما سبق ذكره، وما توقفنا عنده داخل الشركة، تبين لنا أنها تتوفر على موارد ملموسة وغير ملموسة من درجات عالية، إضافة إلى وجود كفاءات تتمتع بالخبرة الكبيرة في الصناعة.

2 - المصادر الخارجية:

نجد أن منتجات الشركة تتصف ببعض الصفات التي يمكن أن تصنع الفرق وتجعلها تتميز عن بقية المنافسين، نذكر منها:

- التصميم: تتميز منتجات الشركة بتصاميم تخضع للمعايير، وتتوافق مع اسم المنتج وطبيعته، فمثلا نجد أغطية تحمل اسم "من أجل شتاء دافئ" تتميز بالدفء كما تتميز بزخرفات جميلة كعالم الحيوانات، والنباتات وتصاميم تتوافق مع احتياجات الزبائن.

- الجودة: تتميز منتجات شركة صوفاكت بالجودة العالية، وهذا نتيجة جودة المواد الأولية المستخدمة، والتي تأتي من طرف أكبر المتعاملين على المستوى العالمي.

- خدمة الزبائن: تهتم الشركة محل الدراسة بخدمة زبائنها، وذلك من خلال الاهتمام بآرائهم وانشغالهم والعمل على تحقيقها.

بعد تطرقنا إلى موارد الشركة كمصادر داخلية محتملة للميزة التنافسية يمكن إيجاز هذه المصادر في العناصر التالية:

- جودة المواد الأولية.

- توفرها على بعض المعدات والتجهيزات الحديثة.

- الاهتمام بالتطوير التكنولوجي.

- وجود الكفاءات التي تحتاجها صناعة الأغطية.

- الصورة الجيدة للشركة في أذهان العملاء.

- الاهتمام بتكوين الموارد البشرية.

- منتجات متميزة نتيجة إستراتيجية التميز

المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية لشركة صوفاكت.

أولا - الجودة كمصدر للميزة التنافسية.

تعمل شركة صوفاكت على تحقيق جودة عالية لمنتجاتها بهدف تحقيق السبق التنافسي، وذلك من خلال عملية المراقبة لتقليل معدلات التلف ومطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة، إن الشركة محل الدراسة تستخدم الجودة كأداة تنافسية، تنظر إليها على أنها فرصة وضرورة لإرضاء الزبائن.

وشركة صوفاكت تعتمد على الجودة كأداة تنافسية من خلال:

- تحديد رغبات ومتطلبات الجودة من وجه نظر العملاء.

- تنظر الشركة للجودة على أنها أداة تنافسية من خلال تقديم منتجات تلي احتياجات الزبائن مما يضمن ولاءهم.

ثانيا - دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة صوفاكت.

تعمل شركة صوفاكت على تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة من خلال جودة المنتجات المقدمة، والاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات العملاء، مما يسمح لها بتحقيق رضاهم وذلك للاستحواذ على حصة سوقية معتبرة، كما يساهم في تخفيض التكاليف وذلك من خلال الرقابة على الجودة في العمليات الإنتاجية وتفاذي العيوب أثناء الإنتاج، مما جعلها تطبق برامج إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي تقدمها للعملاء وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية والتنافسية. كما تسعى شركة صوفاكت إلى تحقيق التميز من خلال نشر الجودة والالتزام بها في جميع مستويات الأداء (المدخلات، العمليات، والمخرجات).

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا لتطوير وتحسين مستمر للأداء، والذي تسعى من خلاله شركة صوفاكت إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل وهذا ما أكد عليه رئيس مصلحة مراقبة الجودة، وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بإتقان، والقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل.

ومن بين المزايا التي تمنحها إدارة الجودة الشاملة لشركة صوفاكت:

- عدم وجود إنتاج معيب أو عمليات تصليح، أي التقليل من الأخطاء والتقليص من الوقت نتيجة لعملية المراقبة التي تقوم بها أثناء وبعد الإنتاج.

- زيادة إنتاجية الشركة بأقل جهد وذلك من خلال التخصص في المنتجات.
- تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال تقليل الإنتاج المعيب وزيادة الأرباح للشركة.
- تحسين نوعية المخرجات.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين مصالح الشركة وتشجيع العمل الجماعي.
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية (اكتساب مزايا تنافسية، الريادة والتميز عن منافسيها) للشركة مما يحقق لها البقاء والنمو في مجال أعمالها، وذلك نتيجة تطبيقها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.
- ومما سبق فإن إدارة الجودة الشاملة تساعد شركة صوفاكت على تحسين مركزها التنافسي في السوق وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية.

خلاصة الفصل الثالث:

تعمل شركة صوفاكت على تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة من خلال ما تعتمد عليه من مبادئ، كتقديم منتجات ذات جودة عالية، والتحسين المستمر لمنتجاتها، والتركيز على الزبون من خلال العمل على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم المتوقعة، وبالتالي ضمان ولائهم مما يساعدها على اكتساب مزايا تنافسية وذلك نتيجة لاعتمادها على مصادر مختلفة ومتميزة لإنتاج منتجات متفوقة تضمن لها البقاء والريادة في مجال عملها.

الخاتمة:

إن الجودة الشاملة تعتبر من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى معظم المنظمات إلى تطبيقها، محاولة بذلك تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التغيرات العالمية وتحقيق السبق على المنافسين في السيطرة على الأسواق والاستحواذ على أكبر قدر ممكن من المستهلكين.

ولا يتحقق ذلك إلا بوجود أساليب إدارية حديثة تمكنها من تسيير أداؤها، ومن أهم هذه الأساليب نجد إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر أحد أهم الوسائل التي تمكن من تحقيق جودة النظام الكلي في المنظمة، حيث تشتمل كل الخصائص المتعلقة بالمنتجات بداية بالمواد الأولية، ومختلف مراحل الإنتاج، بما فيها الموارد البشرية، مما يمكنها من التنافس والتحدي لإثبات وجودها، من خلال تحسين الربحية، وتعزيز المركز التنافسي وذلك عن طريق الاستجابة لاحتياجات العملاء وكسب رضاهم وبالتالي ضمان ولائهم، هذا ما يؤدي إلى استمراريتها وبقائها في مجال عملها. تهدف معظم المنظمات إلى كسب مزايا تنافسية عن طريق تقديم منتجات متميزة وبأقل التكاليف، ولتحقيق ذلك تعتمد على مجموعة من المصادر (الجودة، المعرفة، والكفاءات ... الخ)، خاصة مع ظهور مفاهيم حديثة أثرت على سلوك المستهلك الذي أصبح يهتم باقتناء سلع وخدمات ذات جودة عالية، الأمر الذي فرض على المنظمات الاستمرار والمواكبة، من خلا تبني إدارة الجودة الشاملة التي تمكنها من مواجهة حدة المنافسة من جهة وإرضاء العملاء من جهة ثانية.

ومنظمة صوفاكت كباقي منظمات الأعمال التي تسعى إلى تجسيد إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وهذا ما أثبتته الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها، أن المنظمة محل الدراسة تطبق إدارة الجودة الشاملة من خلال ما تقدمه من منتجات ذات جودة عالية، وجعل خدمة الزبون هدفها الرئيسي، الأمر الذي أدى بها إلى البقاء في السوق، وكسب ميزة تنافسية عن غيرها من المنافسين.

اختبار الفرضيات:

تتمثل في اختبار صحة فرضيات البحث التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية في:

1 - الفرضية الأولى: تعمل شركة صوفاكت على تطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة وهذا للضمان جودة

منتجاتها.

إن هذه الفرضية صحيحة لأنها تتوافق مع ما توصلنا إليه ، اتضح لنا أن شركة صوفاكت تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال ما تقوم به من تقديم منتجات ذات جودة عالية، تلبي احتياجات العملاء، بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب ذلك نتيجة لما تقوم به من مراقبة قبل، وأثناء، وبعد العملية الإنتاجية، الأمر الذي جعل منتجاتها في تحسين مستمر يواكب الجودة المرغوب فيها من قبل الزبائن.

2 - الفرضية الثانية: شركة صوفاكت لها ميزة تنافسية مكنتها من البقاء في السوق.

هذه الفرضية، فرضية صحيحة لأنها تطابق ما توصلنا إليه من خلال الدراسة الميدانية أن شركة صوفاكت لها ميزة تنافسية نسبية وهذا نتيجة لما تعتمد عليه من مصادر كالمواد الأولية حيث نجد معظمها ذات جودة من خلال تعاملها مع أشهر الشركات الأوروبية، كما نجدها تعتمد على موارد بشرية ذات خبرة عالية في مجال العمل، والمعلومات التي تعتمد عليها من خلال الاستماع لشكاوي الزبائن وانتقاداتهم، وهذا ما ساعدها على إنتاج منتجات متميزة تجلب العديد من الزبائن حيث نجدها تتعامل مع معظم المؤسسات العمومية بطاقة إنتاجية عالية بناء على طلباتهم، هذا ما جعلها تضمن البقاء في السوق.

3 - الفرضية الثالثة: تعمل شركة صوفاكت على اكتساب مزايا تنافسية باستغلال الخبرة الطويلة التي لديها.

إن هذه الفرضية صحيحة، لأن شركة صوفاكت تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية مواكبة لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم، وكذلك من خلال وضع خدمة الزبون هدف رئيسي تقوم عليه الشركة، والتحسين المستمر الذي يقدم منتجات جديدة، والتركيز على الموارد البشرية التي تعتبر من أهم المصادر التي تعتمد عليها الشركة، والاستفادة من الخبرة المكتسبة طيلة فترة النشاط لأنها صعبة التقليد، الأمر الذي يؤدي بها إلى إنتاج منتجات متميزة، وبالتالي الاستحواذ على أكبر قدر ممكن من العملاء من متطورة تلبي احتياجاتهم، وهذا ما أدى بها إلى اكتساب ميزة تنافسية.

نتائج الدراسة:

- بعد عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية، وبعد دراسة ومناقشة أسئلة الفرضيات من خلال دراسة ميدانية لشركة صوفاكت لصناعة الأغذية النسيجية التي مكنتنا من التوصل إلى العديد من النتائج والتي يمكن عرضها فيما يلي:
- تطبق شركة صوفاكت برنامج إدارة الجودة الشاملة وذلك نتيجة لما تعمل عليه من مبادئ كالتحسين المستمر من خلال مراقبة واكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها قبل، أثناء، وبعد العملية الإنتاجية، وذلك بهدف تقديم منتجات ذات جودة عالية.
 - تعمل شركة صوفاكت لصناعة الأغذية على تحقيق الجودة خلال العملية الإنتاجية، بمعنى تحقيق جودة التصميم، جودة المطابقة، وجودة الأداء أي أن الجودة تصاحب جميع مراحل الإنتاج.
 - الجودة مسؤولية جميع أفراد الشركة، وليس التزام الإدارة العليا فقط، وذلك من خلال نشر ثقافة الجودة في كل المستويات الإدارية.
 - يؤثر مستوى جودة المنتجات على سمعة شركة صوفاكت ومدى درجة ثقة عملائها بها، تكاليف الإنتاج، الربحية، وحصتها السوقية.
 - يوجد في شركة صوفاكت نظام لتسيير إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال المحاور الرئيسية:
 - العمل من أجل الحصول على شهادة الإيزو.
 - إرضاء متطلبات الزبائن، بتقديم منتجات تنافسية تطابق رغباتهم في الآجال المحددة.
 - تدعيم المهارات من خلال تدريب الموارد البشرية من أجل التحكم أكثر في الأنشطة.
 - تنمية سياسة الاتصال من قبل الشركة مع الزبائن قصد تقوية الروابط معهم، والعمل على تقصير مدة انتظارهم مفضلاً علاقة عمل أحسن وذلك لضمان ولائهم.
 - تعمل شركة صوفاكت على إحداث تغييرات جذرية داخلها وذلك بهدف تحسين المنتجات القديمة وتطوير منتجات جديدة لمواكبة متطلبات الزبائن الحالية وتوقعاتهم المستقبلية وذلك بالاعتماد على جودة المواد الأولية، وكذا العمال ذوي الخبرة في مجال العمل، ومحاولة اقتناء معدات إنتاج متطورة تواكب التطورات التكنولوجية.
 - يساهم عمال الإنتاج في كشف العيوب والأخطاء أثناء العملية الإنتاجية، والتي تساهم في تحسن المستمر لجودة المنتجات التي تقدمها الشركة لعملائها من خلال آلات المراقبة.

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه، والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته وهذا ما تعمل عليه الشركة محل الدراسة وذلك لاكتساب ميزة تنافسية عن غيرها من المنافسين.
- شركة صوفاكت هدفها الرئيسي تلبية طلبات الزبائن والعمل على تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم.
- تعمل شركة على إشراك جميع العاملين في إعداد الخطط لتحسين الجودة وذلك لربطهم بالشركة، من خلال إقامة فرق عمل تقوم بذلك.
- تسعى شركة صوفاكت لاكتساب ميزة تنافسية انطلاقاً من الموارد الملموسة (المواد الولية، معدات الإنتاج، والموارد المالية)، والموارد غير الملموسة (الجودة، التكنولوجيا، المعلومات، المرونة، المعرفة، معرفة طريقة العمل، التكلفة، الوقت) إلا أنه تجدر الإشارة أن معدات الإنتاج في الشركة قديمة وغير مواكبة للتطورات التكنولوجية.
- تهدف الشركة إلى إنتاج منتجات متميزة عن تلك التي يقدمها منافسيها في نفس مجال الصناعة.
- تعمل الشركة على تحسين جودة المنتجات وذلك من أجل خلق ميزة تنافسية من خلال تحقيق وتعظيم القيمة من وجهة نظر العملاء، مما يرفع من درجة ثقة هذا الأخير للشركة، وذلك لزيادة حصتها السوقية، وكذلك تعظيم ربحيتها وتحسين وضعيتها التنافسية.
- من أهم الموارد التي تعتمد عليها شركة صوفاكت الموارد البشرية والكفاءات من أجل خلق ميزة تنافسية، وذلك لأنها صعبة التقليد والمحاكاة من قبل المنافسين.
- تعمل شركة صوفاكت بمبدأ إدارة الجودة الشاملة من أجل سعيها لاكتساب ميزة تنافسية.
- إن شركة صوفاكت تعمل بمبدأ برنامج إدارة الجودة الشاملة لكن ليس لها ميزة تنافسية نظراً لقلّة القوة التفاوضية للزبائن حيث نجدها تتعامل مع مؤسسات عمومية (الجيش الوطني الشعبي ومختلف المستشفيات، والمؤسسات
- **توصيات واقتراحات الدراسة.**
- على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال بحثنا هذا نقترح مجموعة من التوصيات يمكن أن تساهم في إثراء الدراسات النظرية والتطبيقية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية لا سيما على المستوى التطبيقي الذي يساعد شركة صوفاكت على العمل بتحقيق ميزة تنافسية أفضل، وهذه التوصيات تمثلت فيما يلي:
- ضرورة الاهتمام بتدريس إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والمعاهد الجزائرية.

- تبني المواصفات القياسية العالمية للمنتجات، ووضع مواصفات وطنية تخضع لها الشركات بما فيها الشركات محل الدراسة، مع التأكيد على ضرورة توفير جهة خاصة بالرقابة على تطبيق هذه المواصفات.
- ضرورة غرس وتنمية تطبيق أسلوب حلقات الجودة، لتفعيل الاتصال الهادف لإيجاد الحلول المناسبة لمشاكل العمل في الشركة من خلال العمل الجماعي وتعزيز التعاون والتحلي بروح الفريق.
- ضرورة اهتمام شركة صوفاكت بالأفراد والكفاءات التي تتوفر عليها والعمل على تنميتها والرفع مستوى جاهزيتها كونها مصدر أساس كل التقنيات والمهارات التسييرية التي يتطلبها بناء مشروع إدارة الجودة الشاملة والذي يبدأ بالاختيار الجيد لهؤلاء الأفراد، ثم تحفيزهم لخلق الشعور بالاستقرار والولاء للشركة، وبالتالي ضمان بقائها ومنع تسربهم لشركات وإشراكهم والسماع الجيد لمقترحاتهم وأرائهم وخلق بيئة عمل ملائمة تتميز بالمرونة وسهولة الاتصال وهذا ما يمكنها من اكتساب مزايا تنافسية تميز أداء منتجاتها وذلك مما يؤدي إلى صعوبة التقليد.
- نوصي أيضا بالزامية وجود نظام معلومات فعال داخل شركة صوفاكت يستطيع أن يقدم تقارير وبيانات مفصلة عن مستوى توافق المنتجات المقدمة مع احتياجات وتطلعات العملاء.
- التوجه بالعميل ودراسة سلوكه وانطباعاته وانتقاداته الخاصة بالمنتج والتي توفر فرص قوية لخلق وتطوير منتجات جديدة.
- تخصيص الجهود والأموال اللازمة من قبل الشركة للبحوث والتطوير، ومحاولة التحسين والتجديد المستمر في المنتجات.
- نوصي شركة صوفاكت بتنويع منتجاتها.
- تعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل من منتجات والخدمات ما بعد البيع من قبل الشركة مقارنة بمنافسيها.
- وفي الأخير نوصي بضرورة اعتماد شركة صوفاكت وكل الشركات الجزائرية بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة كأسلوب تسييري شامل ومتطور يمكن الاعتماد عليه في ظل العولمة والتطورات الحالية والمنافسة الشديدة في الأسواق الوطنية والعالمية، بدلا من الأساليب التقليدية للتسيير التي أثبتت فشلها لعقود متعاقبة من الزمن وضرورة تخصيص وحدة تنظيمية كاملة تعنى بشؤونه وقضاياها وأن يكون موقعها ضمن الهيكل التنظيمي للشركة وقريبا من الإدارة العليا لتحصل على المعلومات من مصادرها وتكون أكثر فعالية وتأثيرا على كامل نشاطات الشركة.

قائمة الملحق:

الاسم الملحق	الرقم
استمارة المقابلة	الملحق رقم 01

قائمة المراجع:

الكتب بالعربية:

1. عبد الرحمان توفيق، إعداد المادة العلمية خبراء مركز الخبرات المهنية لإدارة بميك ISO9000 _2000 .2014.
2. أحمد عبد الله اللحلح، مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي (تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الإحصائية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 2001-2002 .
3. أحمد محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الطبعة الثانية، 2008.
4. - أحمد محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2009.
5. أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة ، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
6. الهام فخري طميعة، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
7. أمجد كسنة، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، دار غرناطة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2010.
8. بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
9. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 304.
10. جيمس إيفان، جيمس، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.

11. أحمد سليمان العربي، المشوخي، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار الفكر القاهرة، مصر، ط2002.
12. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
13. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007.
14. خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو 2000: 9000، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
15. صلاح الدين حسن السيسي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2011.
16. علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
17. فريد كورتل وآخرون، الجودة وأنظمة الإيزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
18. لعلی محمد الشریف بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2011، 1.
19. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان، الأردن، 2004/ 2005.
20. محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.
21. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
22. هشام حريز، عبد الرحمان بوشمال، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2014.
23. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

24. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق الالكتروني، دار الوراق للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2012.

25. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

الرسائل والأطروحات:

1. النعاس الصديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة
2. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007\2008.
3. أسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010/2011
4. الوليد هلاي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة. دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS، رسالة ماجستير، الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمجد بوضياف، المسيلة، 2008/2009.
5. باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية " دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2008. جامعة كربلاء، الفصل الرابع، 2012.
6. حريق خديجة، إستراتيجية التدرّب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية للتوزيع الكهرباء و الغاز فرع الغرب . سعيدة . ، رسالة ماجستير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011.

7. حسين سلمان، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، رسالة ماجستير، الاقتصاد الكمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
8. رابح أكيل، إدارة منافذ التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية. دراسة حالة شركة الأطلس للمشروبات. بيبسي، رسالة ماجستير، الإدارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2006/2007.
9. رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية. دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002/2003.
10. عائشة سليمان، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية. عامل الكفاءات في المؤسسة. دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم. رسالة ماجستير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2011.
11. عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011-2012.
12. عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2006/2007.
13. عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة الشاملة ودورها في بناء الشركات، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، قسم التعلم عن بعد الاشراف الدراسي، الجهة الاشرافية المركز الاستشاري البريطاني، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، مايو 2010.
14. عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس. رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011/2012، ص 99.
15. عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية. حالة شركة إسمنت عين الكبيرة، رسالة ماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007/2008؟.

16. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطورها، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 24.
17. فريدة معارفي، جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة. دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري. وكالة باتنم، رسالة ماجستير، نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007. 2008.
18. فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالحروبة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
19. لويزة قويدر، حبيبة كشددة، مداخلة حول دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
20. محمد ختيم العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة (دراسة ميدانية لمؤسسة سونغاز)، رسالة ماجستير علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009.
21. محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، مايو 2009،
22. وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة تطبيقية على المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012/2011.

الملتقيات والمؤتمرات:

1. أحمد عريقات وآخرون، دور تطبيق الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، العدد الثاني، المجلد العاشر، الأردن، 2010/12/27.

2. أحمد مصنوعة، مداخلة حول تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وأفاق التطوير- تجارب الدول"، جامعة حسبية بن بوعلوي الشلف، يومي 03. 04 ديسمبر 2012.

3. الحاج عرابة، نورالدين تمجدين، وظيفة البحث والتطوير، كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة، الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 27. 28 نوفمبر 2007

4. صورية معموري، هجيرة الشيخ، مداخلة حول محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

5. عازب الشيخ أحمد، غربي العيد، دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول واقع و أفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 05. 06 /05/2013.

6. ليث شاكر محسن، علاء فرحان طالب الدعمي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 21، جامعة كربلاء، الفصل الرابع، 2012.

7. منصور الزين، ناصر مراد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإدامة التميز والتنافسية في منظمات الأعمال من خلال تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.