

## دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

د. علي فرحان عبد الله الفكيكي  
مدير شعبة إدارة الجودة  
الشركة العامة لتجارة السيارات والمكانن  
ali\_ff51@yahoo.co m

م.د. أنهار ظاهر حبيب  
مسؤول شعبة ضمان الجودة وتقييم الاداء  
كلية الصيدلة - الجامعة المستنصرية

### المستخلص

يسعى هذا البحث إلى توضيح الدور الذي تمارسه إدارة الجودة الشاملة متمثلة بمتغيراتها (التزام الإدارة العليا والعاملين لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، تدريب وتأهيل وتشجيع العاملين)، في تحقيق الميزة التنافسية لاسيما وإن الألفية الجديدة تتسم بالتنافس في المجالات (الوقت، جودة التصميم، جودة المطابقة، الكلفة، المرونة، التمييز، السعر، المنافسة على تشكيلة المنتجات، وخدمات ما بعد البيع) من خلال المنهج الوصفي المكتبي، والذي يعتمد على الدراسات النظرية. إذ قدم الباحثان مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات النظرية وأهم هذه الاستنتاجات كان: ان لإدارة الجودة الشاملة دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية، و وجود علاقة متداخلة بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

اما بخصوص التوصيات فقد اوصى الباحثان بمجموعة من التوصيات المناسبة، كالتأكيد على أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الشركات باعتبارها مدخلاً ومصدراً فعّالاً لتحقيق الميزة التنافسية، وضرورة اعتماد إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث بدلاً من الأسلوب التقليدي في الإدارة من أجل تحقيق الاهداف.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية.

**أولاً: المقدمة:**

أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبون. والجودة تعني الدرجة العالية من النوعية وإتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة وتلبية احتياجات وتوقعات الزبون، حيث أدت التغيرات السريعة إلى زيادة اهتمام المؤسسات او الشركات برغبات الزبائن وجمع المعلومات عن خصائصهم واحتياجاتهم والعمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على رضائهم، وأدى هذا إلى الاهتمام بضرورة البحث عن الجودة والتميز كسلاح استراتيجي للحصول على ميزات تنافسية يضمن لها البقاء في السوق، ولتحقيق هذا سيتطلب قيام كل فرد في المؤسسة او الشركة بإجادة عمله.

وفي ضوء ماتقدم تكونت هيكلية البحث من مقدمة و ثلاثة مباحث وعلى النحو الاتي:-

المبحث الاول: خصص لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: فقد تناول مفهوم وأهمية الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

#### ثانياً: - مشكلة البحث وأهميته:

تواجه المؤسسات او الشركات منافسة شديدة في معظم الأسواق التي تسوق منتجاتها فيها، الأمر الذي يستلزم منها تطوير المنتجات بما يتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن. وبتبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة التي من شأنها تمكين المؤسسات من اكتساب قدرات تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل متغيرات السوق وتلبية احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم. وكذلك معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الانتاج او الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات او الشركات.

تزداد أهمية هذا البحث كونه يسلط الضوء على موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، كما أنه يساعد على تحديد مواطن التحسين اللازمة على مستوى الأداء المؤسسي وذلك من خلال دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وكذلك التوصل إلى مجموعة من الأفكار التي تساهم في معالجة مشكلة البحث.

وتتلخص اشكالية البحث في السؤال الرئيسي هل لادارة الجودة الشاملة دور في تحقيق الميزة التنافسية؟ وتدرج تحت هذه الاشكالية الرئيسية، الاسئلة الفرعية التالية:-

- ما هي ادارة الجودة الشاملة؟.
- ماذا نقصد بالميزة التنافسية؟.
- هل هنالك علاقة بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية؟.

#### ثالثاً: - الهدف من البحث:

- 1- سيكون هذا ابحث موجه نحو تحقيق هدف رئيس هو التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.
- 2- مقدمة لفتح آفاق جديدة للباحثين في موضوع إدارة الجودة الشاملة ليواصلوا الدراسات والأبحاث في هذا المجال.
- 3- الإسهام في إثراء المكتبات ببحث علمي في مجال إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

#### رابعاً: - حدود البحث:

- 1- الحدود النظرية: إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية.
- 2- الحدود الزمانية: 2020 ميلادية.

#### خامساً: مصطلحات البحث:

#### 1- إدارة الجودة الشاملة:

عرفها السلمي بأنها: ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة، تهدف إلى التطوير المستمر في العمليات، وتخفيض التكاليف، وتحسين الإنتاجية، وتطوير جودة المنتجات<sup>(1)</sup>.  
اما الفكيكي فعرفها بأنها: فن فكري وإداري يعتمد على التطوير والتحسين المستمر للمنتج سواء كان سلعة أو خدمة، لتحقيق الأهداف بأكفاً الطرق وأقل تكلفة، من خلال مشاركة الجميع<sup>(2)</sup>.

2- **الميزة التنافسية:** هي القدرة على إنتاج السلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافس الآخر، من خلال استغلال المؤسسة أو الشركة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسين الآخريين<sup>(3)</sup>.

**سادساً: - منهجية البحث:** أعتمد الباحثان على المنهج الوصفي المكتبي والذي يعتمد على الدراسات النظرية من الكتب والدوريات العلمية والتقارير والبحوث السابقة للخروج بنتائج تحقق أهداف البحث.

### المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

**مفهوم و أهمية إدارة الجودة الشاملة:**

قبل أن التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب فهم المصطلحات التالية<sup>(4)</sup>:

**الإدارة:** التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى.

وتعني أيضا التنظيم وتوجيه ومراقبة جميع الانشطة المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم وتوفير الموارد الضرورية اللازمة.

**الجودة:** الوفاء بمتطلبات الزبون أو تجاوزها وهي تضم كل من جودة المنتج (السلعة او الخدمة) وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم.

وتعني أيضا الوفاء بمتطلبات المستفيد وتوقعاته.

**الجودة الشاملة:** الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات الزبون إلى غاية تقييم رضا عن المنتج المقدم.

ان العديد من الباحثين والمختصين يرون إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء، فهي أسلوب ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة للمنتج سواء كان سلعة او خدمة. وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المؤسسة او الشركة بمبادئها لان مبادئها تسعى وبصورة مستمرة إلى تحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي. حيث أن هذا المفهوم يؤشر ثلاث مرتكزات هادفة في هذا المجال وهي:

1- تحقيق رضا الزبون.

2- مساهمة أفراد المؤسسة او الشركة.

3- استمرار التحسن والتدريب .

**أهمية إدارة الجودة الشاملة:**

تأتي أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال حرص المؤسسات او الشركات على تقديم منتج ( خدمة أو سلعة )، ذات خصائص وسمات مميزة عن قريناتها من الشركات الأخرى لتحقيق رضا الزبون الذي يسعى لقبوله للمنتج، وبالتالي نيل رضاه يترتب على ذلك اتساع الحصة السوقية للشركة وينعكس ذلك على زيادة المبيعات والإيرادات التي تؤدي إلى ازدياد الأرباح. حيث يلخص عدد من الباحثين والمختصين أهمية إدارة الجودة الشاملة كما يلي:-



- 1- تمكن المؤسسة أو الشركة من كسب رضا الزبائن وزيادة اقبالهم على منتجاتها اذ كلما زاد رضا الزبائن زاد اقبالهم على شراء المنتجات مما يزيد أرباح المؤسسة.
- 2- تحفيز الشركات على البحث عن الأفضل وبشكل مستمر، وذلك من خلال عملية التحسين المستمر الذي بدورها تزداد إنتاجية المؤسسات أو الشركات ورضا الزبون.
- 3- تعزز الميزة التنافسية للمؤسسات، وتجعلها تمتلك أكبر حصة سوقية.
- 4- المساهمة في خفض التكاليف حيث تبين من خلال الدراسات التي أجريت في ذلك الشأن أن المنشأة أو الشركة عندما تقوم بإنتاج منتجات ذات جودة عالية سوف يجعلها ذلك تحتفظ بزبائنها، وهذا ما يجعلها تحتفظ بالأرباح الذي تحصل عليها كما سيخفض ذلك من التكاليف، والأعباء المادية التي تتحملها المنشأة أو الشركة إذا قامت بإنتاج منتجات ذات عيب سواء ان كانت تعويضات أو اصلاح.
- 5- تقليل الوقت الذي تبذله المؤسسة في قيامها بانجاز أعمالها، وذلك لأن فكر إدارة الجودة الشاملة يقوم على حسن الاستفادة من الوقت لتحسين الإنتاج، وتقوية بيئة العمل.

#### الجدول (1) التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة وملاحظاتها الأساسية (5)

مراحل الاهتمام بالجودة	الملاحظات الرئيسية
مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام وسائل فنية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العشرينيات</li> <li>• فحص فني بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية</li> </ul>
مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في رعاية جودة الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ثلاثينيات / الأربعينيات</li> <li>• أهم الأساليب: العينات الإحصائية</li> <li>• خرائط الرقابة على الجودة، خرائط العملية.</li> </ul>
مرحلة التأكد من الجودة وضمانها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• منذ منتصف الخمسينيات</li> <li>• بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة</li> <li>• القضايا الهامة ومحورية تكلفة الجودة قياس درجة الاعتمادية للسلع و التركيز على نظم الإنتاج بلا عيوب</li> </ul>
مرحلة الإدارة الاستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المنظمات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اهتمام إدارة العليا في المنظمات بقضية الجودة</li> <li>• الربط بين الربحية والجودة في المنظمات</li> <li>• إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية</li> <li>• إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي</li> </ul>

#### مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمراحل التالية<sup>(7)</sup>:

- 1- المرحلة الصفرية (الإعداد): وهي من أهم مراحل التطبيق وفيها يقرر المدراء عزمهم على الاستفادة من مزايا إدارة الجودة الشاملة، ومن خلالها يتلقى هؤلاء المدراء تدريباً يستهدف إكسابهم الثقة بالنفس، وعدم الخوف من التغيير، ومن الأفضل أن يتم التدريب خارج المنظمة.

**2- مرحلة التخطيط:** وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، حيث يتم اختيار مايلي: الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة، المقررين، المشرفين. ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جمع أعضاء الفريق.

**3- مرحلة التقييم:** يتم في هذه المرحلة تبادل المعلومات لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، وتشمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني والتقييم واستقصاء وإجراء المقابلات الشخصية على مستوى المنظمة وعلى جميع المستويات، فضلا على التقييم الذاتي لتوضيح انطباعات الفرد والمجموعة في تفضيل الأوجه الايجابية وأوجه القصور في المنظمة.

**4- مرحلة التطبيق (التنفيذ):** تتلخص ملامح مرحلة التطبيق فيما يلي:

أ- تحديد هيكل الإشراف الإداري على عملية التطبيق.

ب- تحديد نظام الحوافز والمكافآت للمشاركين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ت- تكوين فرق التحسين.

ث- التدريب على مهارات فرق العمل.

ج- التطبيق على مشروعات تحسين تجريبية.

ح- استخدام نتائج التحسين وتطبيقها.

خ- التوسع في التطبيق على مستوى المنظمة.

**5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وفي هذه المرحلة يتم فيها:

أ- دعوة جميع وحدات المنظمة وفروعها وجميع المتعاملين معها من عملاء وموردين للمشاركة في عملية التحسين واقتناعهم بالمزايا التي تعود عليهم من وراء المشاركة

ب- يتم فيها كل الوحدات بنتائج إدارة الجودة الشاملة وعملية التحسين المستمر، حيث يقوم مجلس الإدارة بهذه الدعوة ويتولى الرؤساء شرح النتائج التي توصل إليها.

**متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

انطلاقا من القائمة التي أوردتها معهد إدارة الجودة الشاملة الفيدرالي ومن آراء العديد من الباحثين حول ماهية وعدد وترتيب هذه المتطلبات يمكن القول أن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في<sup>(7)</sup>:

1- قناعة ودعم وتأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة.

2- تبني الإدارة العليا والعاملين فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتعاونهما في تطبيقها.

3- وجود أهداف محددة مشتقة من احتياجات الزبائن وسعي الإدارة العليا والعاملين معا لتحقيقها.

4- منح العاملين الثقة وتشجيعهم على أداء العمل وتقدير المتميز منهم.

5- قياس الأداء للوقوف على كافة جوانب العمل ومستويات الجودة في ضوء أهداف خطة التحسين.

6- توفير البيانات الدقيقة التي ترشد عملية اتخاذ القرارات.

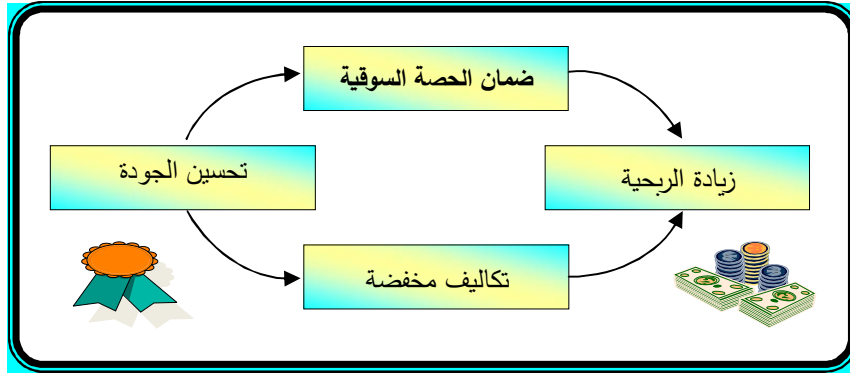
7- استخدام وتطوير أساليب ونماذج حل المشكلات وتدريب المدراء والعاملين عليها وإزالة الحواجز من أمام تحسين الجودة واعتبارها مستمرة لا تتوقف بانتهاء المشروع أو مرحلة عمل ما.

### خطوات تحقيق الجودة لرضا الزبائن:

إن رضا الزبون هو أساس بقاء أي منظمة، إذ يشير البعض أن الهدف الرئيس لمعظم المنظمات في عقد الثمانينيات من القرن الماضي كان تحقيق رضا الزبون وهو الشغل الشاغل لها، إلا أنه في عام 1990م، تم التركيز على سلسلة ربحية الرضا (الأداء المتميز - رضا الزبون - الاحتفاظ بالزبون - الربح)، فإن رضا الزبون يفترض أن يزيد؛ وزيادة الرضا ستؤدي إلي زيادة معدل الاحتفاظ بالزبائن، وهذا الأخير سيؤدي إلي تحقيق أرباح عالية<sup>(8)</sup>.

إن رضا الزبون وتلبية متطلباته من العوامل المهمة جداً، إذ إن جميع المراحل التي يمر بها المنتج منذ مرحلة التصميم إلى وصوله إلى يد الزبون له تأثير على جودته ومن أجل ضمان جودة المنتج فلا بد من ضبط هذه العمليات والأنشطة جميعها لكي تشبع رغبات الزبون أو المستهلك وبأقل التكاليف لضمان زيادة المساحة السوقية وبالتالي تحقق المؤسسة أو الشركة أهدافها. والشكل رقم (1) يوضح، أهمية تحسين الجودة.

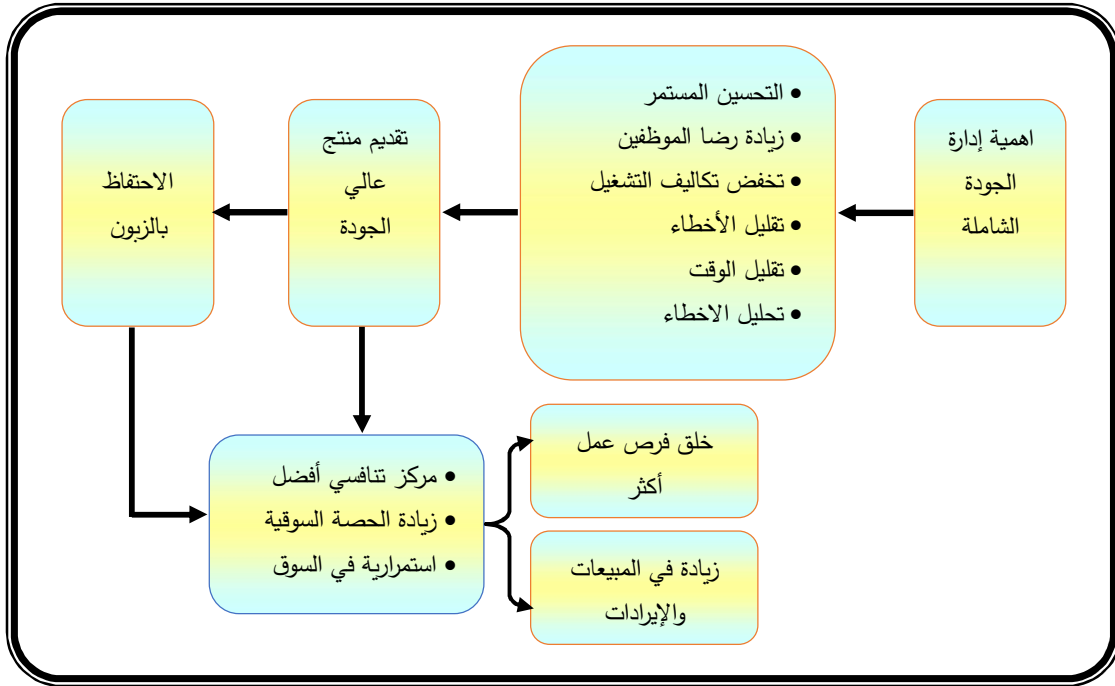
#### الشكل رقم (1) أهمية تحسين الجودة<sup>(9)</sup>.



يعد جذب انتباه الزبائن وإثارة اهتمامهم، من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها مقدمي الخدمات، أساساً هاماً لنجاح المؤسسة في تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه، لذلك يجب على المؤسسات أو الشركات أن:

- 1- تسعى إلى التميز والتفوق (الميزة التنافسية) من خلال تبني استراتيجيات تنافسية.
- 2- تسعى إلى إرضاء الزبون وكسب تعامله المتكرر.
- 3- تعمل على اختيار الأسواق بعناية.
- 4- تعمل على تنمية الإبداع والابتكار.
- 5- توظف الطاقات الفكرية (الاستثمار في الرأسمال الفكري).
- 6- تتصف بالحركية والديناميكية وتأخذ بالمرونة وسرعة التكيف.
- 7- تستخدم التكنولوجيا إلى حد أقصى وتتبع النمط اللامركزي.
- 8- تستخدم منطوق فرق وجماعات العمل المرنة وتتيح الفرص للمشاركة الفعالة للموارد البشرية.
- 9- تتحرر من القيود والمفاهيم التقليدية.
- 10- تكون منتبهة ويقظة (اليقظة التنافسية) وقادرة على سرعة تحويل الموارد بحسب الظروف (المرونة). والشكل رقم (2)، يوضح أهمية إدارة الجودة الشاملة.

## الشكل رقم (2) أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: إعداد الباحثان

### المبحث الثاني: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

تعد المنافسة من التحديات التي تتطلب من المؤسسة اتخاذ قرارات جديّة وصعبة، فهي تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية. إذ إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكفي لتحقيق هذه الميزة كأسلوب له أثر كبير على المؤسسة ويمكنها من مواجهة التحديات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة أو قطاع. فالتنافسية على صعيد شركة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي أو المحلي، تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة، حيث يمكن تعريف التنافسية على صعيد المنشأة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية أو المحلية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه الشركة في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا). ويُعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور (والمعتمد على الجودة) خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دولياً<sup>(10)</sup>.

#### تعريف المنافسة:

هي التحدي الحاصل في قطاع صناعي أو خدمي بين العديد من المؤسسات والتي تقوم بإنتاج نفس السلع أو الخدمات<sup>(11)</sup>.

كما عرفها أبو قحف<sup>(12)</sup>: بأنها اعتماد عدد من المنافسين أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت العمل وأسلوب التوزيع، وكسب الولاء... الخ لكسب العميل.

## مفهوم الميزة التنافسية:

يعتبر موضوع الميزة التنافسية من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين منذ فترة طويلة، حيث سناحول من خلال هذا المبحث التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية.

إذ عرف الميزة التنافسية كل من:

1- السلمي بأنها: المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون<sup>(13)</sup>.

2- نبيل مرسي أنها: ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس<sup>(14)</sup>.

إن هذا التعريف يركز على مصدر من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو إستراتيجية التنافس؛ إذ يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية في حالة اتباعها إستراتيجية تنافس معينة إما من خلال خفض التكاليف وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل، أو من خلال تمييز المنتج وتحقيق ميزة الجودة المتفوقة.

3- شارل هيل وجاريت جونز: "أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة"<sup>(15)</sup>.

يركز هذا التعريف على معيار الربحية بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون عادة أعلى من متوسط الأرباح في صناعة معينة ولفترة زمنية طويلة نسبياً.  
المؤشرات التنافسية:

يجب على المنظمة أن تعرف أحوال منافسيها وتدرسها وتتوافر لديها معلومات وافية عن نقاط الضعف ونقاط القوة التي يتمتع بها وإذا تجاهلت المنظمة هذه المعلومات فإن المنظمة لا تشعر بمنافسيها إلا بعد أن يصبحوا أقوى وفي مايلي بعض المؤشرات المقترحة من قبل الباحثين والمختصين الذين سبقوا الباحثان في هذا المجال:

- 1- مدى جودة منتجات المنافسين.
- 2- مدى سرعة تقديم المنتج (سلعة او خدمة) لدى المنافسين.
- 3- المؤشرات المالية لدى المنافسين.
- 4- جودة سعر المنتج لدى المنافسين.
- 5- رضا الزبون عن المنافسين.
- 6- تقديم منتجات جديدة لدى المنافسين.
- 7- نصيب المنافس في السوق.

وتتضمن المؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة او الشركة ما يأتي<sup>(16)</sup>:

## أولاً: الربحية:

تعد الربحية من أبرز مؤشرات التنافسية، لذا فإن المؤسسة التنافسية هي التي تحقق أرباح أكبر مقارنة بمنافسيها، ونجد من جهة أخرى أن الحصة السوقية تمثل مؤشر للتنافسية وهذا ما تسعى إليه المؤسسة نحو تعظيم الأرباح، مما يستوجب عليها الحفاظ على الأرباح عند رفع الحصة السوقية كما إن الأرباح المستقبلية للمؤسسة بإنتاجيتها النسبية، تكلفة عوامل إنتاجها والجاذبية النسبية لمنتجاتها في الأسواق، بالإضافة إلى أنها دالة في الإنفاق الحالي على البحث والتطوير وبراءات الاختراع التي تحصل عليها.

ويمكن قياس تنافسية المؤسسة انطلاقاً من الربحية كمؤشر بالاعتماد على معطيات الجداول المحاسبية للمؤسسة حيث تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد رفع حصتها من السوق.

## ثانياً: الحصة السوقية:

من الممكن أن تكون المؤسسة ذات ربحية وتستحوذ على حصة سوقية مهمة بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية. كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على المنافسة عند تحرير التجارة لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف المنافسين الدوليين.

وفي ظل التغيرات البيئية السريعة وزيادة شدة المنافسة بين المنظمات وصعوبة دخول الأسواق في ظل الانفتاح الاقتصادي يتطلب الأمر من المنظمات اختيار استراتيجية تنافسية تستطيع عن طريق تحقيق الميزة التنافسية، لاسيما وأنه من غير المتوقع ألا تقل حدة المنافسة في الألفية الجديدة وفق ما تتسم به المنظمات العالمية من عقلية تنافسية والتي عكست بدورها تحديات إضافية تستوجب من منظماتنا تبني هذه الاستراتيجيات وتهيئ مدراءها وعاملاتها كإفريقية تنفيذها، لاسيما وإن الألفية الجديدة تتسم بالتنافس في المجالات الآتية<sup>(17)</sup>:

**1. التنافس بالوقت:** في هذا المجال يتم المنافسة على كيفية الاختصار من خلال اختزال وقت إنتاج المنتج وتقديمه وتسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه دون تأخير، بل ويتعدى ذلك إلى الالتزام بالتوقيت الذي يرغبه الزبائن.

**2. التنافس بالجودة:** يجب على المنظمة أن تبادر إلى تحسين جودة منتجها وليس فقط مواجهة الجودة التي يفرضها الآخرون ومن ثم عليها أن تطور مستويات الجودة بشكل مستمر وأن تسعى بذلك لتقليل العيوب بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لا رضاء الزبون، ويجب التنبيه على أن الجودة يجب أن تحدد من جانب الزبون ولا يفرضها المنتج لأنها أداة لإنجاح المنظمة.

وكذلك يركز في هذا المجال على كيفية إشباع حاجات الزبائن المعلنة بما تقدمه من منتجات ذات جودة عالية، وهنا تفكر المنظمات الرائدة في إشباع الحاجات غير المعلنة للزبائن عن طريق التفكير الدقيق بما يمكن أن يفكر به الزبون وما الذي يجعله أكثر رضا في استخدامه لمنتجات المنظمة، ولكي تستطيع المنظمات التنافس بالجودة فإن عليها الاعتماد على مجموعة من المقومات أهمها جعل الجودة

من اهتمامات الإدارة العليا وضمان الأداء السليم من المرة الأولى وكذلك تبني مفهوم التحسين المستمر (18).

ان تفوق المنظمة في نوعية منتجاتها تعمل على تجسيد النوعية في بعدين مترابطين هما (19):

#### أ- جودة التصميم:

تشير الى درجة ملائمة مواصفات التصميم للمتطلبات التي يرغبها الزبون او تحقيق معالم متفوقة من حيث التصميم العالي للأداء ممثلة بخصائص المنتج المهمة والمحددة في مرحلة التصميم. وفيما يأتي اهم بعض هذه الخصائص:

- معوليه: (Reliability) احتمالية عمل المنتج من دون عطل في مدة زمنية محددة.
- قابلية التعمير (Durability) مدة حياة المنتج مثل استبداله.
- قابلية الادامة (Serviceability) يسر وسرعة وكلفة التصليح.
- الجمالية: ترتبط بمظهر المنتج.

#### ب- جودة المطابقة:

وتعرف بالخلو من العيوب او الجودة المتجانسة وبتعبير آخر هي مدى انحراف المخرجات عن مواصفات التصميم خلال التصنيع.

ويؤكد (Juran) ان الجودة تعني درجة ملائمة المنتج للاستخدام، ولذلك فان بإمكان المنظمات ان تحقق مردودات ايجابية من خلال هذه الأسبقية وتتبنى فكرة ان الجودة تبدأ من الزبون وتنتهي به. (20).

### 1- التنافس بالكلفة:

تعتبر التكلفة أداة تنافسية هامة إذا ما أحسن تنفيذها، فلا تستطيع المنظمات تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف وأن أغلبية المنظمات المتميزة تسعى إلى إن تكون القائدة في خفض التكلفة مع منافسيها، ومن مستلزمات هذا المجال هو خفض في تكاليف الشراء والتخزين والعاملين.

### 2- التنافس بالمرونة

يركز هذا المجال على الاستجابة للتغيرات في توقعات ورغبات الزبائن والقدرة على تغيير النظام الإنتاجي بما يناسب تلك التوقعات .

### 3- التنافس بالتميز:

تتنافس المنظمة في هذا المجال عندما تبدو متميزة من منافسيها في أذهان زبائنها وهي تقدم منتجات جديدة ومنتجات مكملة.

إذ يقصد بها قدرة المؤسسة على توفير منتجات منفردة، أي ذات جودة عالية و مواصفات خاصة متميزة، و خدمات ما بعد البيع للزبائن. وبمعنى اخر عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.

ويضيف الغنام (21)، إلى أن المنظمات يمكن أن تتنافس في المجالات الآتية: -



### أ- المنافسة على السعر:

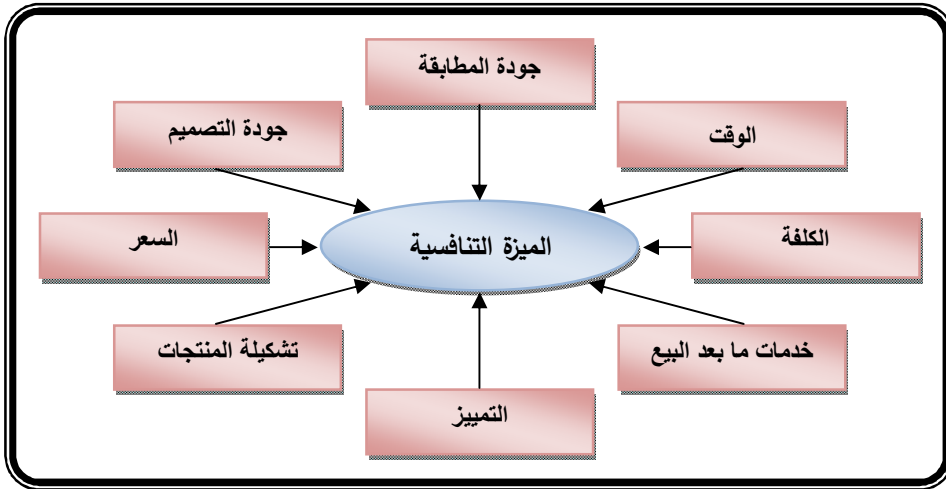
على الرغم من أن المنافسة على السعر هي أسهل أنواع المنافسة لذا يجب على المنظمة توخي الحذر في بناء ميزتها التنافسية المعتمدة على الكلفة، وذلك لان المنافسين الآخرين باستطاعتهم تخفيض السعر إلى الحد الذي لا تقدر عليه المنظمة الصغيرة.

وعموما فان المنظمة التي تتنافس على أساس التكلفة تسعى إلى تقليل الفاقد وزيادة الإنتاجية وميكانيكية العمل إذا كانت الأيدي العاملة عالية التكلفة وهذا من أفضل الأساليب المتبعة والتي تتم عن طريق زيادة إنتاجية العاملين بتدريبهم لرفع معدلات الإنتاج وتقليل الفاقد.

### ب- المنافسة على تشكيلة المنتجات:

يجب على المنظمة أن تكون قادرةً على التنوع في تشكيلة المنتجات لكي تتمكن من التكيف مع احتياجات الزبائن، كما يجب أن تكون قادرةً على التشكيل السريع مع تطور الاحتياجات والأذواق وألا أصبح المنتج الذي تقدمه راكدا وغير مطلوب من الزبائن. والشكل رقم (3)، يوضح مجالات التنافس.

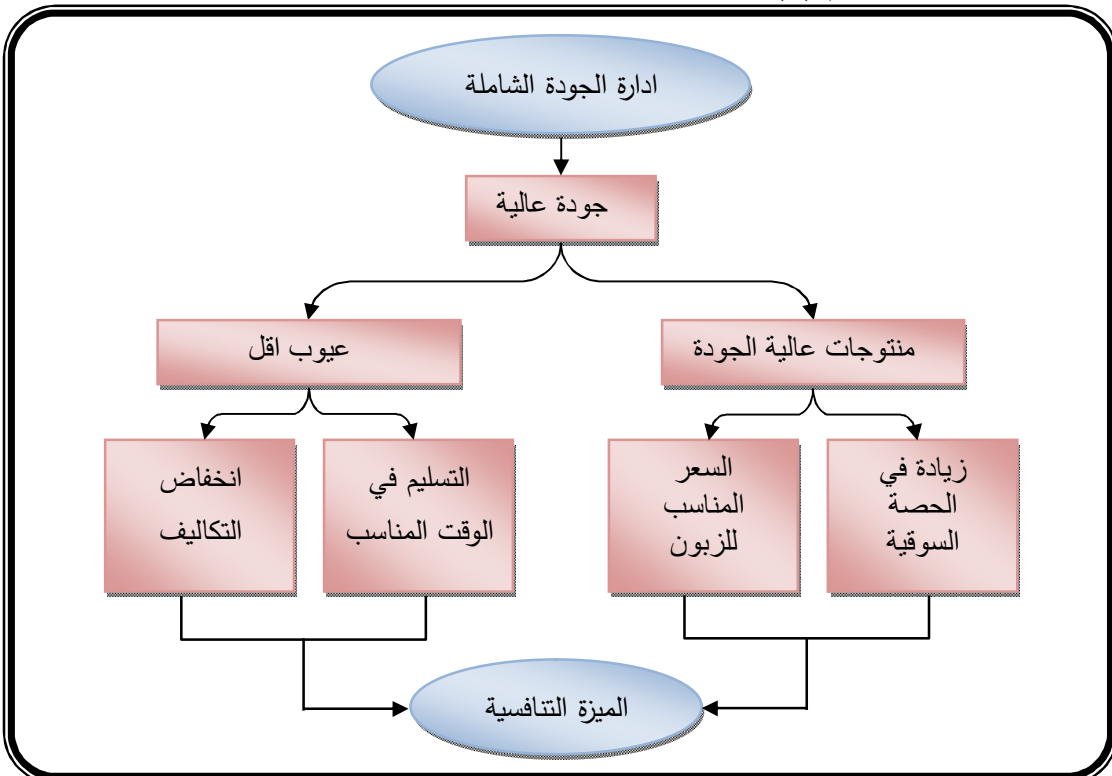
شكل رقم (3)، مجالات التنافس



المصدر: إعداد الباحثان.

ويستنتج الباحثان من خلال ما ورد في المبحث الأول والثاني، وجود دور مهم لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. والشكل رقم (4)، يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

الشكل رقم (4) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية



المصدر: إعداد الباحثان.

## المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

- 1- إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء بصفة مستمرة لتحقيق رضا الزبون والاستجابة له، والذي يعتبر احد العوامل الاربعة المهمة التي تحقق الميزة التنافسية.
- 2- ان مفهوم الجودة تخطى حدود إدارة الإنتاج وأصبحت الجودة استراتيجية تنافسية وأساس لفلسفة إدارية شاملة وهذه الفلسفة الإدارية المبنية على الجودة يطلق عليها مصطلح إدارة الجودة الشاملة.
- 3- إن إدارة الجودة الشاملة تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة واستراتيجية ومعايير ومواصفات .. الخ.
- 4- أن التحديات التي تشهدها منظمات الأعمال تقترن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم النوعية كسلاح تنافسي رئيسي في هذا الاتجاه.
- 5- تعد المنافسة من التحديات التي تتطلب من المؤسسة اتخاذ قرارات جديّة وصعبة، فهي تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية، إذ إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكفي لتحقيق هذه الميزة كأسلوب له أثر كبير على المؤسسة.
- 6- ان الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون عادة أعلى من متوسط الأرباح في صناعة معينة ولفترة زمنية طويلة نسبياً.
- 7- يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية في حالة اتباعها لإستراتيجية تنافس معينة إما من خلال خفض التكاليف وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل، أو من خلال تمييز المنتج وتحقيق ميزة الجودة المتفوقة.
- 8- أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية .

### ثانياً: التوصيات:

- 1- ضرورة اعتماد إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث بدلاً من الأسلوب التقليدي في الإدارة من أجل تحقيق الاهداف.
- 2- التأكيد على أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الشركات باعتبارها مدخلاً ومصدراً فعّالاً لتحقيق الميزة التنافسية.
- 3- الاهتمام بعقد دورات تدريبية متخصصة للمسؤولين لتحديث معلوماتهم وإضافة الجديد إلى خبراتهم.
- 4- نشر وتعميم سياسة ادارة الجودة وأهدافها من أجل زيادة وعي العاملين بهذه السياسة وتحفيزهم.
- 5- السعي الجاد نحو تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة لتحقيق اعلى درجات الجودة وبأقل التكاليف.
- 6- ضرورة التركيز على الزبون واحتياجاته وطلباته المتجددة وباستمرار من خلال اجراء دراسات للسوق بشكل علمي ومدروس باعتباره هدف المؤسسة او الشركة وسر بقاءه واستمرارها.
- 7- التأكيد على التحسين المستمر لكافة الاعمال وتطبيق نظام ملائم للحوافز وبشكل علمي ومدروس لتكريم المتميزين وتحفيزهم.

8- التأكيد على مشاركة كافة العاملين لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال منحهم المشاركة الفعلية بالمناقشات والتطبيق الميداني لأفكارهم وآراءهم العلمية.

هوامش البحث

(1) السلمي، علي محمد: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل للايزو 9000، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995. ص 22.

(2) الفكيكي، علي فرحان عبدالله: دور القيادة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة- من وجهة نظر الاكاديميين العراقيين في المملكة المتحدة، اطروحة دكتوراه، الجامعة العالمية للعلوم الاسلامية، ادارة الجودة الشاملة، بريطانيا، لندن، 2016.

(3) خليل سيد محمد الحساني: مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 8-9/ مارس/ 2005. ص 169.

(4) السامرائي، مهدي صالح: إدارة الجودة الشاملة، دار جرير، الطبعة الأولى، عمان، الأردن. 2006. ص 27.

(5) بن عنتر عبد الرحمن: إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، ورقلة العدد 06/2008. ص 178.

(6) الترتوري، محمد عوض وأغدير عرفات جويخان: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006. ص 37

(7) احمد والانصاري، سيد مصطفى، محمد المصليحي: برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، الدوحة، قطر الفترة من: 23- 26/6/2002. ص 20.

(8) Claudia: 2000، p 20

(9) عيشوني، محمد احمد: مفاهيم اساسية عن الضبط الشامل للجودة و ادارة الجودة الشاملة، الباب الثامن، الصفحة الالكترونية لضبط الجودة، قسم التقنية الميكانيكية، الكلية التقنية بحائل. Quality Control Web-Based Course. تاريخ الزيارة: 2021/3/7. <https://hctmetrology.tripod.com/quality>، DrMohamed Aichouni by

(10) مفهوم التنافس أو التنافسية في مجال الاعمال 17-10-2006: مقال منشور في منتدى العراق للأوراق المالية.

(11) جمال الدين محمد و ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية الإسكندرية: الدار الجامعية، للطباعة والنشر، 2002. ص 252.

(12) أبو قحف، عبد السلام، التنافسية وتغير قواعد اللعبة، رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع و النشر، 1997. ص 101.

(13) السلمي، علي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001. ص 104.

(14) نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1998، ص 37.

(15) شارل هيل؛ جاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008. ص 183.

(16) بو شناف عمار: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، 2003. ص 15.

(17) مصطفى، احمد السيد: مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، آفاق اقتصادية، المجلد (22)، العدد 87 لسنة 2001. ص 125.

(18) مصطفى، احمد السيد مصدر سابق، ص 123.

(19) Dilworth، B. J.، "Operations Management Design and Control for Manufacturing and Service" Mc-Graw-Hill، N.Y.1992. p58.

(20) Juran، J.M.، "Management of Quality" 5<sup>th</sup>ed، McGraw-Hill، N.Y.1985.p10.

(21) الغنام، أبراهيم، (2004)، رجل ألامال الصغير [www.qpr.com](http://www.qpr.com)

## المصادر

### أولاً: العربية

- 1- أبو قحف, عبد السلام: التنافسية وتغير قواعد اللعبة, رؤية مستقبلية, الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر, مصر. 1997.
- 2- احمد سيد مصطفى, محمد مصيلحي الانصاري, برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي, المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج, الدوحة, قطر الفترة من: 23- 2002/6/26.
- 3- بن عنتر عبد الرحمن, "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة", جامعة الجزائر, مجلة الباحث ورقلة العدد 2008/06.
- 4- بو شناف عمار: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية, مصادرها وتمييزها وتطويرها, رسالة ماجستير غير منشورة, الجزائر, 2003.
- 5- الترتوري, محمد عوض وأغدير عرفات جويخان: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, الأردن, 2006.
- 6- جمال الدين محمد و ثابت عبد الرحمن إدريس: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية الإسكندرية: الدار الجامعية, للطباعة والنشر, 2002.
- 7- الحساني, خليل سيد محمد: مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول, الاداء المتميز للمنظمات والحكومات, جامعة ورقلة 8-9/ مارس/ 2005.
- 8- الدراكة, مأمون سليمان: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء, عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, 2006.
- 9- السامرائي, مهدي صالح: ادارة الجودة الشاملة, دار جرير, الطبعة الأولى, عمان, الاردن. 2006.
- 10- السلمي, علي محمد: ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل للايزو 9000, القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع, 1995.
- 11- السلمي, علي محمد: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية, دار غريب للنشر والطباعة, القاهرة, مصر. 2001.
- 12- شارل هيل؛ جاريث جونز: الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل, ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني, دار المريخ, الرياض, 2008.
- 13- عيشوني, محمد احمد: مفاهيم اساسية عن الضبط الشامل للجودة و ادارة الجودة الشاملة, الباب الثامن, الصفحة الالكترونية لضبط الجودة, قسم التقنية الميكانيكية, الكلية التقنية بحائل. المملكة العربية السعودية. 2005.
- 14- الفكيكي, علي فرحان عبدالله: دور القيادة في نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة- من وجهة نظر الاكاديميين العراقيين في المملكة المتحدة, اطروحة دكتوراه, الجامعة العالمية للعلوم الاسلامية, ادارة الجودة الشاملة, بريطانيا, لندن, 2016.
- 15- مصطفى, احمد السيد, مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين, آفاق اقتصادية, المجلد (22), العدد 87 لسنة 2001.
- 16- نبيل مرسي خليل, "الميزة التنافسية في مجال الأعمال", مركز الاسكندرية, مصر, 1998.

### ثانياً: الاجنبية:

- 17- Dilworth, B. J. "Operations Management Design and Control for Manufacturing and Service" Mc-Graw-Hill, N.Y. 1992. p58.
- 18 - Juran, J.M, "Management of Quality" 5th ed, Mc Graw-Hill, N.Y. 1985. p10.

### ثالثاً: الإلكترونية:

الغنام, أبراهيم , (2004), رجل ألا عمال الصغير [www.qpr.com](http://www.qpr.com)