

**"أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة اسمنت
العربية في مدينة جدة"
"دراسة حالة"**

**اسم الطالبة: ريم محمد محسن عبد المانع
الرقم الجامعي: 2021205330**

**مشروع التخرج – 1
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن**

**إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن**

الفصل الدراسي الثاني - 2024

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

جدول المحتويات

6	1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
7	1.1 المقدمة.....
9	1.2 مشكلة البحث.....
9	1.2.1 الفجوات النظرية:.....
9	1.2.2 الفجوات العملية:.....
10	1.3 أهمية البحث.....
10	1.3.1 الفجوات النظرية:.....
10	1.3.2 الفجوات التطبيقية:.....
11	1.4 أسئلة البحث :
11	1.5 أهداف البحث:.....
12	1.6 فرضيات البحث:.....
12	1.7 نموذج البحث:.....
13	1.8 منهجية الدراسة :.....
14	1.9 الدراسة الميدانية :
15	1.10 هيكل المشروع :.....
16	2 الفصل الثاني: الإطار النظري.....
17	2.1 المقدمة.....
17	2.2 المبحث الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة.....
21	2.3 المبحث الثاني: الميزة التنافسية :.....
24	2.4 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية :.....
26	2.5 الخاتمة.....
28	المراجع:.....
31	الملاحق:.....

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات عالمية سريعة ومتلاحقة وعميقة في أثارها وتوجهاتها المستقبلية فلقد تحول الاقتصاد العالمي لقرية صغيرة متنافسة الأطراف بفعل الثروة التكنولوجية والمعلوماتية وتوسعت مجالات المنافسة الشديدة أثر ذلك على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، حيث عرفت هذه الأخيرة تطورات كبيرة في بيئتها الاقتصادية والتكنولوجية، كما تلاشت الحواجز السياسية والجغرافية، الثقافية والاقتصادية بين الدول وتقارب الأسواق في مختلف دول العالم لتشكل سوقاً عالمياً موحداً، أوجد منافسة عالمية شديدة وبالتالي ازدادت التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل هذه التطورات.

كما تواجه المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة، نتيجة الانفتاح الاقتصادي وسعي المملكة العربية السعودية الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ودخولها في اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، مما خلق لها منافسة شديدة على مستوى السوق المحلية والعالمية، لذا بات من الضروري قيام المؤسسات الاقتصادية بالبحث عن أساليب والآليات التي تمكنها من مواجهة تلك العقبات وتحقق لها التفوق التنافسي، خاصة بعدما أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عن ذلك.

نظراً لارتباط موضوع الدراسة بمجموعة مفاهيم، فقد تمت الدراسات السابقة التي ترتبط بالموضوع ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

دراسة بومدين يوسف (2006) بعنوان "دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية" وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه تطبيق نظام إدارة الجودة في منظمات الأعمال انطلاقاً من برامج إعادة التأهيل التي باشرتها في تحسين أداء المنظمات.

دراسة محمد بركات الزهير (2009) بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي في المصاريف التجارية المرخصة في الأردن" مقال في مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف لطبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية كل على حدة ومجتمعة والأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية المرخصة.

دراسة أمال ريحاني (2014-2015) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسات الخدمية" وتهدف إلى إبراز أثر تبني الفلسفة إدارة الجودة الشاملة في بناء وتعزيز تنافسية المؤسسة الخدمية حيث يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة متطلبات وفي حال عدم توفرها تصبح عاملاً معيقاً لتطبيق هذا النظام فعدم التزام ووعي الإدارة العليا بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى عدم تفهم هذا النظام بالمعنى الكامل من قبل أعضاء المؤسسة.

دراسة رايموند (1994) : وجدت في هذه الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على رضا العملاء، ولخصت الدراسة إلى أن المنظمات التي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال يكون لديها عملاء أكثر رضا ويحتمل أن يوصوا بالمنظمة للآخرين.

ودراسة ديفيد جارفين (1988) : هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، أن المنظمات تكون أكثر قدرة على المنافسة في السوق.

اختلفت اراء العلماء في تأثير الجودة الشاملة على الميزة التنافسية على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تظهر ذلك، فيرى البعض انها محدودة وان هناك عوامل أخرى مثل الابتكار والتسويق بينما يرى البعض الآخر أن تأثير إدارة الجودة الشاملة يختلف من منظمة إلى أخرى، وأن نجاحها يتوقف على كيفية تطبيقها.

ولكن تفتقر الدراسات العربية إلى دراسة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مختلف القطاعات العربية وقلة الدراسات التي تركز على تأثير إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات الأداء المختلفة للمنظمات والحاجة إلى مزيد من الدراسات الميدانية لفهم تجارب المنظمات المختلفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعدم إدراك بعض الإدارات العليا لأهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التنافسية

وقلّت وجود أنظمة فعّالة لقياس وتحليل نتائج ممارسات إدارة الجودة الشاملة، مما يُصعّب تقييم تأثيرها على الميزة التنافسية، ونقص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعّال وتكون هناك مشكلة ثقافية في عدم وجود ثقافة تنظيمية تدعم مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل التركيز على العملاء والتحسين المستمر.

حيث أصبحت مبادئ إدارة الجودة الشاملة تنطبق في الكثير من المؤسسات نظرًا لأهميتها البالغة في تحقيق الميزة التنافسية لها، والتي من خلالها التفوق التنافسي في البيئة التي تنشط فيها، لكن بالرغم من ذلك فإن بعض المؤسسات تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل ضعيف ويكون مستوى الميزة التنافسية التي تحققها ضعيف جدًا ولا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وتحقيق الميزة التنافسية.

ومن خلال دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة باعتباره من الأركان الأساسية لبلوغ المؤسسة مركز تنافسي أفضل من المنافسين، المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن، خاصة مع اتجاه اندماج الاقتصاد في العالمية الحرة وحاجتها للجودة فرضا على المؤسسات الاقتصادية الاستعداد للتطورات المستقبلية التي قد تحدث والمنافسة على الجودة، لذا بات من الضروري الاهتمام بعامل الجودة من أجل ضمان بقائها، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الذي أثبت فاعليته في العديد من المؤسسات التي قامت بتطبيقها من خلال تحسينها لجودة السلع والخدمات بما يحقق رضا العملاء ويمنح ميزة تنافسية للمؤسسة التي تمكنها من الاستمرار والبقاء في ظل التغيرات.

1.2 مشكلة البحث

تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تركز على تحسين جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر من خلال جميع أفراد المنظمة، وقد حظيت باهتمام كبير من قبل المنظمات في مختلف القطاعات وذلك لما لها من تأثير إيجابي على تحسين رضا العملاء من خلال التركيز على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، وزيادة الإنتاجية بتقليل الأخطاء وخفض التكاليف وتحسين الربحية، والابتكار من خلال خلق بيئة مناسبة للإبداع وتطوير المنتجات والخدمات.

1.2.1 الفجوات النظرية:

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تظهر تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية، إلا أن هناك بعض الفجوات النظرية التي تحتاج إلى المزيد من البحث.

حيث أنا نقص الوضوح في بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة فالتركيز على العملاء قد يكون مفهوما غامضا يصعب تطبيقه بشكل عام، فهناك حاجة للمزيد من الأبحاث حول كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة وفي القطاعات غير الصناعية وفي الثقافات المختلفة

هناك حاجة لفهم العوامل التي تجعل بعض المنظمات أكثر نجاحًا من غيرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1.2.2 الفجوات العملية:

صعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وتتطلب تغييرًا ثقافيًا عميقًا في المنظمة مما قد يكون صعبًا ومكلفًا، ومقامة التغيير من قبل بعض أفراد المنظمة قد يقاوم بعض الموظفين تغييرات إدارة الجودة الشاملة لأنها قد تتطلب منهم تعلم مهارات جديدة أو تغيير طريقة عملهم.

وصعوبة قياس تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية بشكل دقيق مما يجعل من الصعب تبرير الاستثمار فيها، قلة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة بين أصحاب القرار في المنظمات وعدم وجود أي حوافز يمكن تقديمها للمنظمات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

"ما هو تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية للشركات؟"

1.3 أهمية البحث

تكتسب إدارة الجودة الشاملة أهمية متزايدة في ظل بيئة الأعمال التنافسية اليوم، تسعى المنظمات باستمرار إلى تحسين جودة منتجاتها وخدماتها للحصول على ميزة تنافسية في السوق.

تلعب إدارة الجودة الشاملة دورًا حيويًا في تحقيق ذلك من خلال التركيز على إرضاء العملاء بشكل مستمر وتحسين العمليات الداخلية وتعزيز ثقافة الجودة الشاملة في جميع أنحاء المنظمة.

1.3.1 الفجوات النظرية:

تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدقة وتأثيرها المباشر وغير المباشر الميزة التنافسية ، تحليل العوامل والوسطية التي تؤثر على العلاقة بين المتغيرات، فحص ملائمة نماذج إدارة الجودة الشاملة المختلفة في سياقات ثقافة وتنظيمية متنوعة.

عدم وجود تعريف موحد لإدارة الجودة الشاملة تختلف مفاهيم إدارة الجودة بين الباحثين والمنظمات، مما يجعل من الصعب إجراء مقارنات بين الدراسات.

قلة الدراسات التي تبحث عن تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في سياقات مختلفة تركز معظم الدراسات على تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في قطاع الصناعة التحويلية، بينما هناك حاجة إلى مزيد من البحث في القطاعات الأخرى مثل قطاع الخدمات.

حيث أنه لا يوجد تعريف متفق عليه عالميًا للميزة التنافسية، مما يجعل من الصعب قياس تأثير إدارة الجودة الشاملة عليها بشكل دقيق.

1.3.2 الفجوات العملية:

تقييم فعالية ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتبعة في المؤسسات المختلفة وتحديد التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تقديم توصيات عملية لتحسين فعالية إدارة الجودة الشاملة وتعزيز تأثيرها على الميزة التنافسية.

صعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل كامل تتطلب إدارة الجودة الشاملة التزامًا قويًا من جميع مستويات المنظمة ، مما قد يكون من الصعب تحقيقه في بعض الحالات.

مقاومة التغيير قد يقاوم بعض الموظفين تغييرات ممارسات العمل التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة ، نقص الموارد وقد تفتقر بعض المنظمات إلى الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال

1.4 أسئلة البحث :

الرئيسي سؤال البحث: ما هو تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية للشركات

السؤال الفرعي 1: كيف يؤثر التزام ودعم الإدارة العليا على إدارة الجودة الشامل؟

السؤال الفرعي 2: لماذا يؤثر التركيز على العملاء على إدارة الجودة الشاملة؟

1.5 أهداف البحث:

الهدف الرئيسي: دراسة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في الشركات.

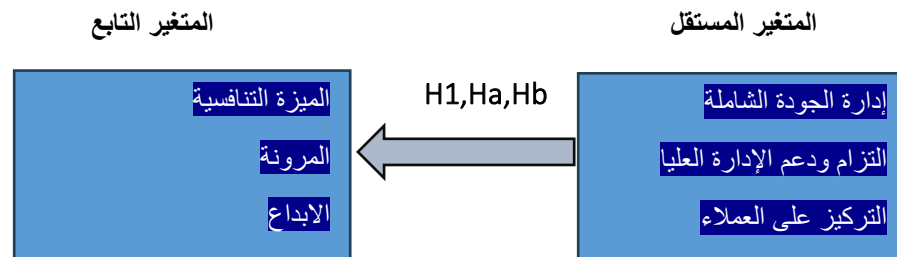
الهدف الفرعي 1: دراسة تأثير التزام ودعم الإدارة العليا على الجودة الشاملة.

الهدف الفرعي 2: دراسة تأثير تركيز العملاء على إدارة لجودة الشاملة.

1.6 فرضيات البحث:

1. **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في الشركات.
2. **الفرضية الفرعية 1:** توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين التزام ودعم الإدارة العليا والميزة التنافسية.
3. **الفرضية الفرعية 2:** توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين التركيز على العملاء والميزة التنافسية.

1.7 نموذج البحث:



يوضح الشكل أدناه العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث:

1.8 منهجة الدراسة :

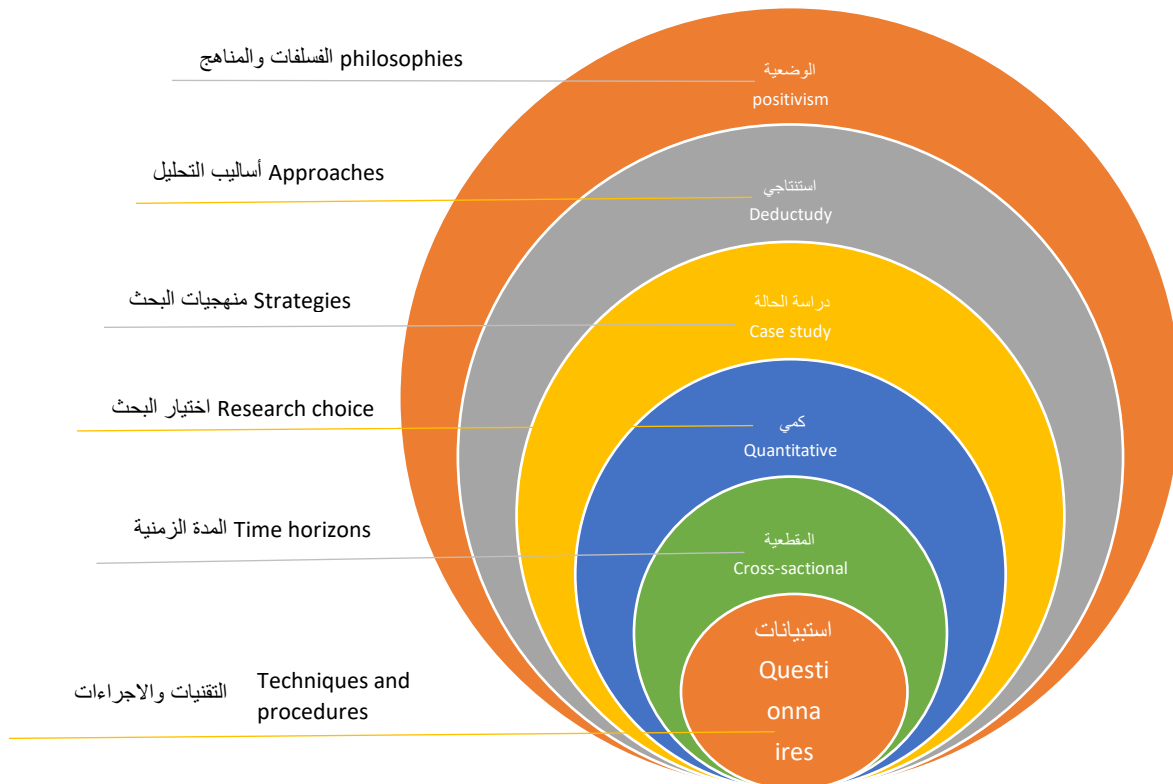
فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث : استنتاجي

اختيار البحث : كمي

الأفق الزمنية : المقطعية

تقنيات و إجراءات : استبيان و التحليل



الشكل (2) ملخص منهجية البحث

المصدر: البحث

1.9 الدراسة الميدانية :

إجراء دراسة ميدانية لشركة الأسمنت العربية الموجودة بمدينة جدة والأداء والاستراتيجيات والتحديات .

الخلفية عن صناعة الإسمنت في المملكة العربية السعودية، وأهمية شركة الإسمنت العربية في السوق السعودي ، حيث أن تقييم الأداء المالي والتشغيلي ودراسة مستوى رضا العملاء عن منتجات الشركة وتحليل موقع الشركة بالنسبة للمنافسين من أهم أهداف الدراسة ومنهجية البحث الجمع بين البيانات الكمية والنوعية واستخدام الاستبيانات والمقابلات وتحليل البيانات الثانوية عبر التقارير.

جمع البيانات تكون بيانات أولية منها تصميم استبيان لقياس رضا العملاء ، وإجراء مقابلات في مختلف الإدارات وهناك بيانات ثانوية وهي مراجعة التقارير المالية للشركة والاطلاع على أبحاث السوق والمصادر الإعلامية .

التحليل يكون بتحليل الأداء المالي : الإيرادات ، المصاريف ، الأرباح ودراسة مستوى رضا العملاء بتقييم انطباعاتهم عن جودة المنتجات والخدمات ، ومقارنة أداء شركة الإسمنت بمنافسين رئيسيين مثل: شركة أسمنت الجنوب ، وشركة أسمنت اليمامة .

1.10 مخطط المشروع المقترح



2 الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المقدمة

إن التحدي الكبير الذي أصبح يواجهه عالم اليوم في ظل متغيرات العولمة والانتشار الواسع للأسواق العالمية وحرية التجارة وإلغاء الحواجز الجمركية وظهور شركات أجنبية أدى إلى ظهور المنافسة المحلية والعالمية وأصبح من شروط نجاح وبقاء منظمات الأعمال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية ، خاصة مع ازدياد وعي المستهلكين في اختيار السلعة أو الخدمة المتميزة لذا أصبح مفهوم الجودة ليس شعاراً بل هدفاً استراتيجياً تسعى المنظمات لتحقيقه ، وتتحول من النمط الإداري التقليدي إلى نمط إدارة الجودة الشاملة ، الذي يعد مدخلاً للتطوير الشامل والمستمر لأداء المنظمة ، القائم على مجموعة من الأفكار والمبادئ تسعى من خلاله إلى تحقيق رضا العملاء ، وتخفيض التكاليف ، ورفع الحصة السوقية من خلال تعميم الجودة على جميع مراحل التشغيل بدءاً من المورد وصولاً إلى التعامل مع العميل.

2.2 المبحث الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تتفق معظم أدبيات الجودة بأن محاولة تعريف معنى الجودة يمكن تناوله من جوانب متعددة نظراً لاختلاف التصورات حول المفهوم ، يشير إليس (Ellis,1993) إلى أن مصطلح الجودة بحد ذاته تعبير غامض إلى حد ما لأنه يتضمن دلالات تشير إلى المعايير (Standards) والتميز (Excellence) على حد سواء ، بينما ينصح الباحث بيرسينغ (Pirsing,2001) بأن ندع الجودة بلا تعريف هذا هو السر وفي ذلك يشير إلى أننا سنعرف الجودة عندما نشعر بها وهذه دلالة على أن المستفيدين من المنتج هم من يحكمون على مدى جودته .

تطور إدارة الجودة الشاملة:

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعده في أمريكا والدول الأوروبية ثم باقي دول العالم ، وقد كان هناك مساهمات من قبل العديد من العلماء والمفكرين في تحديد الجودة وتطويرها، ويهدف إلى تحسين الجودة في جوانب العمليات التنظيمية ، تتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من البادئ و الإستراتيجيات التي تهدف إلى تعزيز رضا العملاء وزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف، التركيز على العملاء تعتبر تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم هي محور جوهري في إدارة الجودة الشاملة ، تسعى المؤسسات الآن لفهم عملائها بشكل أعمق من خلال جمع وتحليل بيانات التغذية الراجعة.

مشاركة جميع الافراد تشير إدارة الجودة الشاملة إلى أهمية مشاركة جميع الموظفين في جهود تحسين الجودة، تعزيز ثقافة العمل الجماعي يساعد في تحقيق الأهداف ، تحسين العمليات يُستخدم تحليل العمليات والتقنيات مثل Lean و Six Sigma لتحسين الإجراءات وزيادة الكفاءة. يتطلب ذلك إعادة تصميم العمليات لضمان التوفير والجودة.

استخدام البيانات تعتمد المؤسسات على جمع البيانات والتحليلات لدعم القرارات المتعلقة بالجودة. هذا يسهل قياس الأداء وتحسين الجودة بشكل دوري.

التعليم والتدريب المستمر يعتبر التدريب جزءاً حيوياً من جهود تحسين الجودة. يساهم تعزيز مهارات الموظفين في تحسين الأداء الفردي والجماعي.

الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة وهي:

الرقمنة والتحليلات أدت التطورات التكنولوجية إلى تعزيز استخدام البيانات والتحليلات في تحسين الجودة الاستدامة تسعى المنظمات الآن نحو دمج أهداف الاستدامة في استراتيجيات الجودة لضمان أثر إيجابي على البيئة والمجتمع. التعاون مع الشركاء تتطلب الجودة الحديثة التنسيق مع الموردين والشركاء لتحسين سلاسل الإمداد وتحقيق جودة شاملة.

أبعاد إدارة الجودة الشاملة :

الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة:

هي منهجية تركز على تحسين الجودة في جميع جوانب المؤسسة. تشمل الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة (TQM) إدارة الجودة الشاملة الشاملة ما يلي:

يرتكز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء تتطلب هذه الاستراتيجية فهم عميق لأذواق العملاء ومتطلباتهم القيادة والتوجيه يجب أن يكون لدى الإدارة العليا رؤية واضحة والتزام قوي نحو تحقيق الجودة. القيادة الفعالة تعزز ثقافة الجودة في المؤسسة.

المشاركة والتعاون تشجع إدارة الجودة الشاملة على مشاركة كل الموظفين في عمليات تحسين الجودة يعزز التعاون بين الفرق قدرة المؤسسة على الابتكار والتحسين المستمر.

تُعتبر عملية التحسين المستمر جزءًا أساسيًا من إدارة الجودة الشاملة. يتطلب هذا المبدأ التقييم الدوري للجودة والعمليات.

نظريات إدارة الجودة الشاملة:

نظرية ديمينج (Deming's Theory)، تعتبر نظرية وي إدوارد ديمينج من النظريات الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة يؤكد ديمينج على أهمية التحسين المستمر واستخدام البيانات للتحكم في الجودة.

نظرية جوران (Juran's Theory)، جوران يركز على مفهوم "إدارة الجودة" التي تشمل الأنشطة والجهود المبذولة لتحسين عبر مختلف طبقات المؤسسة.

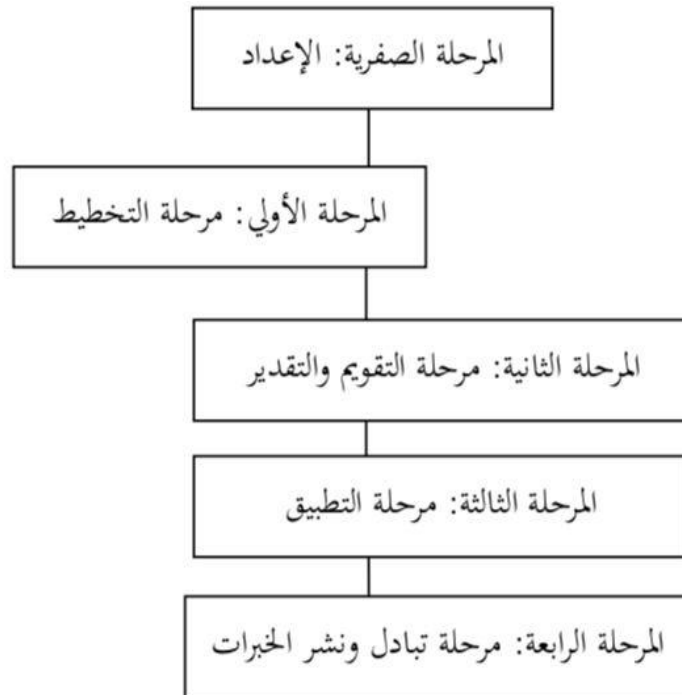
نظرية فيليب كروسبي (Crosby's Quality Management Theory)، ينظر كروسبي إلى الجودة كمسؤولية إدارة ويؤكد على مفهوم "الجودة بلا تكلفة"، حيث يجب أن تكون الجودة متجذرة في كل عملية.

نموذج كايزن (Kaizen Model) يركز نموذج كايزن على التحسين المستمر من خلال التغييرات الصغيرة والمتتالية، ويعد جزءًا من فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

نظرية الأبعاد السبعة للجودة (Seven Basic Tools of Quality)، تعتمد هذه النظرية على استخدام أدوات محددة لتحليل الجودة مثل المخططات البيانية، والمخططات الهيكلية، وتحليل السبب والنتيجة.

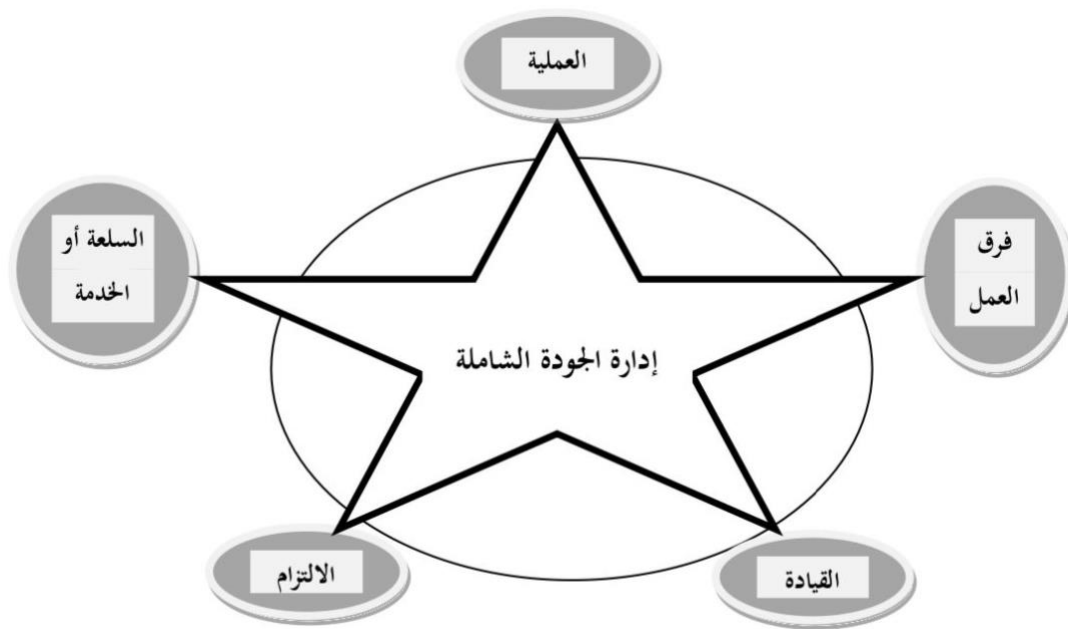
رسوم توضيحية:

المراحل الخمس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة

نموذج كريج لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة



المصدر: مهدي السمرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدماتي.

2.3 المبحث الثاني: الميزة التنافسية

تعريف الميزة التنافسية:

تعرف بأنها مقدرة الشركة على صياغة وتنفيذ استراتيجيات من شأنها أن توصلها إلى مركز تنافسي أفضل بالنسبة للشركات المماثلة والتي تعمل في نفس النشاط ، وعرفت بأنها المهارة أو التقنية التي تتيح للشركة توليد خدمات وتحقيق منافع أفضل للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين وفقا لرؤية العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يتحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون .

تطور الميزة التنافسية:

تطور الميزة التنافسية هو مفهوم يتناول كيفية تمكن الشركات من الحصول على وضع متميز في السوق من خلال استراتيجيات وابتكارات مختلفة. يمكن تلخيص مراحل تطور الميزة التنافسية في العناصر التالية:

التحليل الاستراتيجي يشمل تقييم القوى والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة هذا يساعد التعرف على ميزاتها التنافسية.

تعتبر الابتكارات التكنولوجية من العوامل الرئيسية التي تسهم في تعزيز الميزة التنافسية. الشركات التي تستثمر في الأبحاث والتطوير تميل إلى أن تكون أكثر قدرة على التكيف وتحقيق النجاح.

استراتيجيات التميز، من خلال التركيز على الجودة، الخدمة، أو تسعير المنتجات، يمكن للشركات تحقيق تميز واضح في السوق.

التكامل والتعاون تعتبر الشراكات الاستراتيجية والتكامل مع الموردين والعملاء من العوامل التي تساهم في تطوير ميزة تنافسية مستدامة.

الاستجابة للمتغيرات السوقية تتطلب الميزة التنافسية استجابة سريعة للمتغيرات في السوق والتغيرات في تفضيلات العملاء

أبعاد الميزة التنافسية:

التفرد (Differentiation)

تقوم الشركات بتحقيق التفرد من خلال تقديم منتجات أو خدمات فريدة تعطي قيمة مضافة للعملاء، مما يميزها عن المنافسين

التكلفة المنخفضة (Cost Leadership)

تسعى الشركات لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تقليل التكاليف في عملياتها، مما يمكنها من تقديم أسعار أقل من المنافسين.

الابتكار (Innovation)

الابتكار هو عامل حاسم في تعزيز الميزة التنافسية، حيث تتبنى الشركات تقنيات جديدة وأفكار مبتكرة لتحسين منتجاتها وخدماتها.

موارد بشرية متميز (Human Resources)

إدارة الموارد البشرية بفعالية يمكن أن تساهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال جذب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتحفيزهم.

نظريات الميزة التنافسية:

نظرية سلسلة القيمة (Value Chain Theory)

تعتبر سلسلة القيمة أداة لتحليل الأنشطة التي يمكن أن تضيف قيمة للمنتجات والخدمات. تساعد الشركات في تحديد المزايا التنافسية من خلال تحسين العمليات.

نظرية الميزة التنافسية (Competitive Advantage Theory)

تعتبر هذه النظرية من أسس الاستراتيجيات التنافسية حيث يؤكد مايكل بورتر على أهمية تحقيق ميزة تنافسية من خلال التميز أو تكاليف الإنتاج المنخفضة.

نظرية سلسلة القيمة (Value Chain Theory)

تعتبر سلسلة القيمة أداة لتحليل الأنشطة التي يمكن أن تضيف قيمة للمنتجات والخدمات. تساعد الشركات في تحديد المزايا التنافسية من خلال تحسين العمليات.

نظرية الكفاءة الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تؤكد هذه النظرية على أن الشركات تحتاج إلى تطوير قدراتها الديناميكية للتكيف مع البيئة المتغيرة من أجل الحفاظ على ميزة تنافسية.

نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)

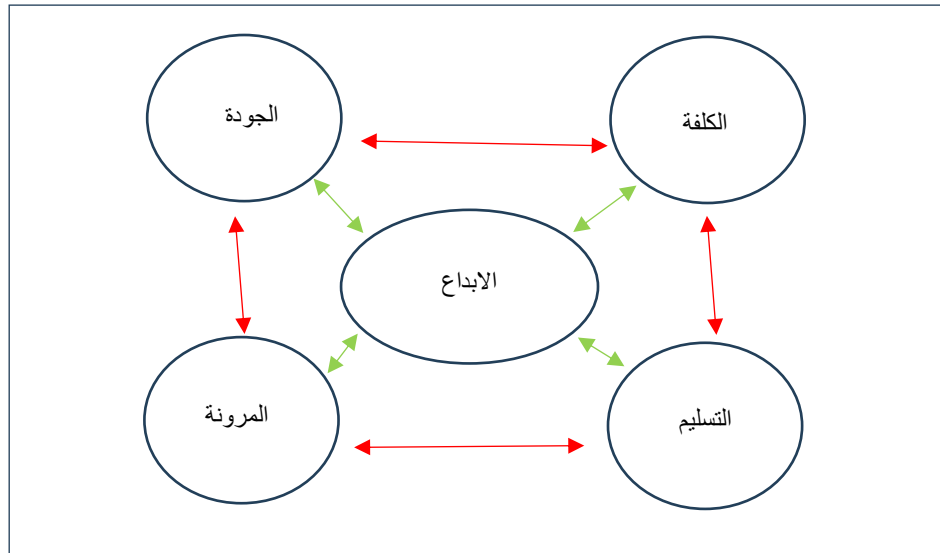
تؤكد هذه النظرية على أهمية الموارد الفريدة التي تمتلكها الشركات، والتي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

نظرية استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy)

تدعو هذه النظرية إلى خلق مساحات سوق جديدة وغير متنافسة، بدلاً من المنافسة في الأسواق الحالية.

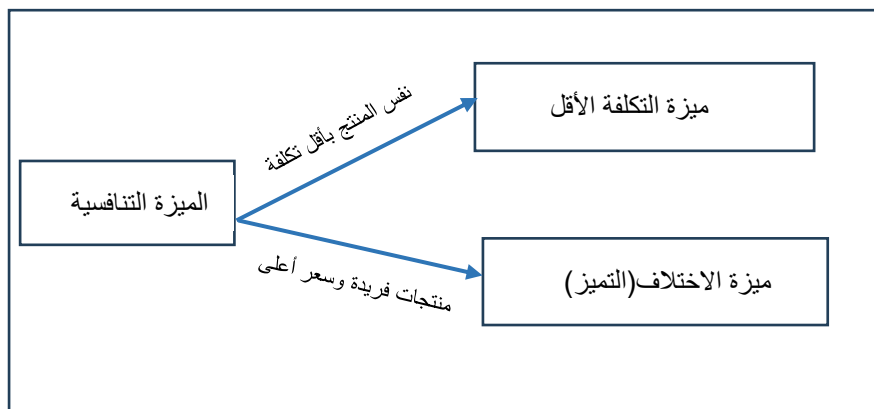
رسوم توضيحية:

العلاقة التبادلية بين أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: سنان الموسوي، حسن مؤيد (دراسة تطبيقية في معمل الاسمنت)

أنواع الميزة التنافسية



المصدر: مريم خلع

2.4 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية:

الأنماط:

حسين الكفاءة التشغيلية

إدارة الجودة الشاملة تسهم في تحسين كفاءة العمليات الداخلية، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية.

زيادة رضا العملاء

تساهم TQM في تحسين جودة المنتجات والخدمات مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء، وهذا بدوره يعزز الولاء للعلامة التجارية ويزيد الحصة السوقية.

الابتكار والتطوير المستمر

تروج إدارة الجودة الشاملة للابتكار من خلال تعزيز ثقافة العمل الجماعي، وتحسين العمليات، مما يمكن الشركات من تطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات السوق.

تحقيق الفعالية التنظيمية

من خلال تنفيذ مبادئ TQM، يمكن للشركات تحسين تعاون الفرق وتحقيق نتائج أفضل، مما ينعكس إيجابياً على أدائها التنافسي.

التحسين المستمر

ترسخ إدارة الجودة الشاملة مفهوم التحسين المستمر، مما يمكن الشركات من الحفاظ على مزاياها التنافسية على المدى الطويل.

الصراعات:

المقاومة التغيير

قد تواجه الشركات مقاومة من الموظفين عند تنفيذ مبادرات إدارة الجودة الشاملة، مما قد يؤثر سلباً على فعالية هذه المبادرات.

تضارب الأهداف

في بعض الأحيان، قد تؤدي مبادرات إدارة الجودة الشاملة إلى تضارب مع الأهداف القصيرة الأجل للشركة، مما يؤثر سلباً على الأداء المالي في الأمد القريب.

عدم التوازن في التنفيذ

عدم التوازن في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جميع أقسام الشركة يمكن أن يؤدي إلى ضعف الأداء في بعض الوحدات، مؤثراً سلباً على الميزة التنافسية.

التركيز على العمليات دون العملاء

توجد بعض الحالات التي تركز فيها الشركات على تحسين العمليات بدلاً من تلبية احتياجات العملاء، ما يمكن أن يؤدي إلى فقدان الميزة التنافسية.

التكاليف المرتفعة للتطبيق

يمكن أن تكون تكاليف تنفيذ مبادرات TQM مرتفعة، ما قد يمثل عقبة أمام الشركات الصغيرة التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية.

الفجوات:

فجوة الفهم

قد يكون هناك سوء فهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى عدم التطبيق الصحيح لها وبالتالي عدم تحقيق الميزة التنافسية.

فجوة التنفيذ

تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل غير متسق أو غير كامل يؤدي إلى عدم القدرة على الاستفادة الكاملة من فوائد TQM.

فجوة التركيز على العمليات

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمليات بدلاً من التركيز على العملاء قد يؤثر سلباً على القدرة التنافسية، حيث يتم إغفال احتياجات العملاء.

فجوة التحسين المستمر

غياب استراتيجية للتحسين المستمر قد يؤدي إلى تراجع الجودة والميزة التنافسية في المدى الطويل.

2.5 الخاتمة

تعتبر الجودة عاملاً أساسياً من عوامل نجاح المؤسسات ، ولقد ساهم العديد من الرواد بتطوير هذا المفهوم وإرساء قواعده لتبلور إلى مفهوم جديد أكثر شمولاً وهو إدارة الجودة الشاملة ، التي حققت من خلاله بعض المؤسسات مستويات غير مسبقة من الجودة ، وأصبحت من أبرز الاتجاهات الحديثة تطبيقاً في الإدارة ، وأثبتت نجاحها كأسلوب إداري يهدف إلى تطوير أداء المؤسسة ، عن طريق بناء ثقافة وفلسفة عميقة للجودة تركز على فكرة الشمولية ، تسعى إلى دمج بين كافة الجهود والأنشطة والوظائف من أجل الوصول إلى مستوى متميز في جودة المنتج وتعظيم أداء المؤسسة .

لذا تعد إدارة الجودة الشاملة بمبادئها ومركزاتها ، من أهم الأساليب الذي أثبت نجاحاتها في العديد من المؤسسات الاقتصادية بأنها الأداة التي يمكن التعامل بواسطتها مع مستجدات العصر وتطوراتها ، استناداً على تضمين الجودة في جميع الأنشطة ومجالات عمل المؤسسة ، مما يؤهلها إلى اكتساب وتحقيق مزايا تنافسية تعزز من قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

كما أن اكتساب الميزة التنافسية أصبح ضرورة ملحة تسعى كل المؤسسات إلى تحقيقها في ظل التحديات التنافسية التي تواجهها ، فالميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على خلق قيمة أعلى من المنافسين باستخدام المؤسسة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من التفرد والتميز ، تجعلها تتميز عنهم وتضمن لها مكانة بين المنافسين ، بحيث تتجلى ذلك في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر ، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين ولكن بأسعار أقل كنتيجة لتكاليف أدنى ، كما أن المحافظة على الميزة التنافسية يبني على الموارد والقدرات التي بنيت عليها فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها وتقليدها من طرف المنافسين كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول ، ففي ظل التنافسية أصبحت المؤسسات تسعى جاهدة إلى تحقيق الميزة التنافسية تمكناً من الحصول على أكبر حصة سوقية لتستطيع البقاء على دنيا الأعمال الأمر الذي يتطلب اتباع أساليب مستحدثة تناسب هذا التطور والتي منها من قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

أصبحت المؤسسات تسعى جاهدة إلى تحقيق الميزة التنافسية تمكناً من الحصول على أكبر حصة سوقية لتستطيع البقاء في دنيا الأعمال الأمر الذي يتطلب اتباع أساليب مستحدثة تناسب هذا التطور والتي منها أسلوب إدارة الجودة الشاملة، الذي يعد وسيلة لتحقيق تنافسية المؤسسة وضمان لبقائها واستمرارها في البيئة التي تنشط فيها.

وقد توصلنا في هذا البحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي على النحو التالي:

الجودة هي المحور الأساسي الذي تدور حوله إدارة الجودة الشاملة، بتضمنها في كافة جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة .

تعتبر مبادئ إدارة الجودة الشاملة مرتكزات أساسية يبني و يؤسس عليها أسلوب إدارة الجودة الشاملة بغض النظر عن جمال تطبيقها.

يعد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسات الاقتصادية وسيلة لكسب ميزة تنافسية وتجعلها تنسجم مع المعايير الدولية

وتحقق رضا العملاء وكسب ثقتهم من جهة وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح هلا من جهة أخرى.

إن الميزة التنافسية تنشأ بتوصل المؤسسة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية تستطيع من خلالها خلق قيمة أعلى من المنافسين، تجعلها تتميز عنهم وتضمن لها مكانة بين المنافسين، بحيث يتجلى ذلك في ميزة التكلفة الأقل حيث تتمكن المؤسسة من تقديم منتجاتها بسعر منخفض، وميزة التميز حيث تقدم المؤسسة منتجات ذات خصائص متفردة عن منتجات المنافسين، مما يزيد من فجوة تفوقها على منافسيها.

تطبق مؤسسة حمل الدراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة، وهذا مؤشر إيجابي يشري إلى وعي واهتمام إدارات المؤسسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق التفوق التنافسي لها.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة محل الدراسة كان بمستويات إيجابية مرتفعة متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق بالتزام ودعم الإدارة العليا، يليه التحسين المستمر، ثم التركيز على العمليات، ثم التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثم يليه التركيز على العملاء ، في حيث ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على العاملين.

هناك التزام ودعم إدارة العليا بمستوى مرتفع لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة داخل الشركة من خلال نشرها الثقافة الجودة وجعلها سمة أساسية فيها، وتهيئة المناخ المناسب لذلك.

تطبيق الشركة مبدأ التحسين المستمر بمستوى مرتفع، ويرجع ذلك إلى سعي إدارات المؤسسة إلى التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية ولجودة المنتجات المقدمة إلى زبائنهم من أجل تعظيم قدرة الشركة على المنافسة.

تطبيق الشركة مبدأ التركيز على العمليات بمستوى مرتفع، وهذا يدل على اهتمام والتركيز على العملاء لإرضائهم ومواكبة تطلعاتهم ورغباتهم نقطة الانطلاق نحو الجودة .

تطبيق الشركة مبدأ التركيز على العاملين بمستوى مرتفع، وهذا يدل على اهتمام بالعاملين داخل المؤسسة، من حيث إشراكهم وتدريبهم وتحفيزهم، مما يؤثر إيجابا على جودة الأداء.

تطبيق الشركة مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة بمستوى مرتفع، وهذا يدل على اهتمام إدارات المؤسسة الجودة وإدراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

تكتسب مؤسسة حمل الدراسة ميزة تنافسية بمستوى مرتفع، وهذا ما يدل على مستوى اهتمام كبير لدى إدارات المؤسسة بضرورة اكتساب الأساليب التنافسية كونها مصدر مهم للتميز وضمانا لها للبقاء والاستمرار في ظل تزايد حدة المنافسة المحلية، إلا أنه هناك نقص في الاهتمام والتركيز على اكتساب أسبقية الإبداع في المؤسسة.

تكتسب المؤسسة أسبقية الجودة وبمستوى مرتفع، مما يدل على أن المؤسسة تركز على الجودة العالية وتعتبرها من أهم أسبقياتها التنافسية، ومحور استراتيجيات المنافسة التي تضعها لإرضاء زبائنهم ومن بني أبرز الأسلحة التنافسية لها.

تكتسب المؤسسة أسبقية التكلفة وبمستوى مرتفع، وهذا يدل على قدرة المؤسسة على ترشيد مواردها والتحكم في تكاليف إنتاجها وتخفيضها باستمرار، مما يسمح لها ببيع منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها.

تكتسب المؤسسة أسبقية التسليم وبمستوى مرتفع، وهذا يدل على قدرة المؤسسة على سرعة تسليم منتجاتها إلى زبائنهم في الوقت المحدد عن طريق تقليل وقت الانتظار واستخدام قنوات التوزيع الكفؤ والسريعة لإيصال المنتج إلى العملاء.

تكتسب المؤسسة أسبقية المرونة وبمستوى متوسط، وهذا يدل على قدرة المؤسسة على المرونة وتكييف نظامها الإنتاجي مع أي تغيير قد يحصل في بيئتها الخارجية.

تكتسب المؤسسة أسبقية الإبداع بمستوى ضعيف، وهذا يدل على نقص الاهتمام والتركيز على عنصر الإبداع داخل المؤسسة

المراجع:

إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح، مرقلة، العدد 05 (بومدين يوسف، 2007).

دراسة إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي في المصاريف التجارية المرخصة في الأردن، مقال في مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي (محمد بركات الزهير، 2009).

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسات الخدمية-دراسة حالة قطاع الاتصالات بالجزائر 2007-2011، رسالة ماجستير في علوم التيسير، تخصص إدارة أعمال، كلية علوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التيسير، جامعة البويرة (آمال ريحاني، 2014-2015).

<https://dspace.ummo.dz/server/api/core/bitstreams/e9ad0b01-a924-4581-849e-04e6a6f3ea0/content>

Garvin, D. A. (1983). Quality on the line. Harvard Business Review, 61(5), 65-75.
(<https://hbr.org/1983/09/quality-on-the-line>)

Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT press. (<https://www.amazon.com/Out-Cis-W-Edwards-Deming/dp/0262541157>)

of, S. M., Aspinwall, E., & Marshall, M. (1999). A framework for the implementation of TQM in the construction industry. Technovation, 19(10), 573-586 .
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S6497299000188>)

Oakland, J. S. (2003). Total Quality Management text with cases. Butterworth-Heinemann.
(<https://www.sciencedirect/book/9780750659801/total-quality-management#book-info>)

شركة الأسمنت العربية

(<https://www.acr.com.sa>)

التقارير المالية

المعدنية وزارة الصناعة

(www.mim.gov.sa)

(<http://swww.mim.gov.sa>)

Besterfield, D. H. (2016). *Total Quality Management. Pearson.

(<https://www.pearson.com/store/p/total-quality-management/P100000580512>)

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press. (<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=9140>)

Porter, M. E. (1996). What is Strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61-78.

(<https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>)

- Tidd, J., & Bessant, J. (2020). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. John Wiley & Sons.

(<https://www.wiley.com/enus/Managing+Innovation%3A+Integrating+Technological%2C+Market+and+Organizational+Change%2C+6th+Edition-p-9781119479045>)

- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of(Sustainable) Enterprise Performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350.

(<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.640>)

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.
.Free Press

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=9140>)

.Porter, M. E. (1996). What is Strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61-78
(<https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>)

Tidd, J., & Bessant, J. (2020). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and
.Organizational Change. John Wiley & Sons
[https://www.wiley.com/en-us/Managing+Innovation%3A+Integrating+Technological%2C+Market+and+Organizational+Cha
\(nge%2C+6th+Edition-p-9781119479045](https://www.wiley.com/en-us/Managing+Innovation%3A+Integrating+Technological%2C+Market+and+Organizational+Change%2C+6th+Edition-p-9781119479045)

Rainer, A., & Janz, B. D. (2014). Assessing TQM: A relationship between TQM and IT use.
.International Journal of Quality & Reliability Management, 31(1), 67-83
(<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQRM-02-2013-0035/full/html>)

Laitinen, E. K. (2002). Performance measurement in development: A multiple case study. -
.International Journal of Production Economics, 78(1), 1-12
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527301000573>)

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market -
.Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business Review Press
Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great -
.Firms to Fail. Harvard Business Review Press

الملاحق:

مقدمة الاستبيان:

بعد أن طرحنا لكم هذا البحث بعنوان تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة اسمنت العربية في مدينة جدة، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان آمليين أن تمنحونا من وقتكم الثمين ونشكركم على حسن تعاونكم معنا، ونحيطكم علماً أنه سيكون للبحث العلمي فقط آمليين الحصول على آرائكم القيمة مما يساهم في نجاحه.

الرجاء الجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في الفراغ التالي:

الاستبيان الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بنود الاستبيان

الأبعاد	ما درجة استفادتك من التكوين المتخصص في تطوير مهاراتك في المجالات المحددة بالمؤشرات التالية؟			درجة الاستفادة		
	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
التزام ودعم الإدارة العليا	تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في كل الأقسام ومستويات المؤسسة.					
	تعتبر المؤسسة الجودة أحد أهم أولوياتها عند تقديم منتجاتها .					
	تهتم الإدارة العليا بمتابعة برنامج الجودة بفعالية وتحث الموظفين على الالتزام.					
	توفر الإدارة كل الموارد البشرية والمادية الكافية لتطبيق سياسة الجودة المتبعة.					
التركيز على العملاء	تعتبر المؤسسة الزبون هو المحدد الرئيسي لجودة منتجاتها ووفقا للمواصفات التي يريدها.					
	تسعى المؤسسة إلى تحديد حاجات ورغبات زبائننا باستمرار ومحاولة اشباعها.					
	يتم الاخذ بأراء الزبائن واقتراحاتهم لتحسين جودة المنتجات المقدمة إليهم.					

الاستبيان الثاني: الميزة التنافسية

درجة الاستفادة			الأبعاد	ما درجة استفادتك من التكوين المتخصص في تطوير مهاراتك في المجالات المحددة بالمؤشرات التالية؟
مرتفعة	متوسطة	منخفضة		
			المرونة	تمتلك المؤسسة القدرة على جعل منتجاتها وعملياتها ذات مرونة عالية.
				تمتلك المؤسسة القدرة على التغيير المنتج وتعديله وتعديله وفق لحاجيات الزبون.
				تتميز المؤسسة بأنها على استعداد لأي تغير طارئ في كمية الطلب على منتجاتها
				تمتلك المؤسسة القدرة على مواكبة تغيرات السوق.
			الإبداع	تعمل الإدارة على تشجيع الابداع في المؤسسة.
				تسعى المؤسسة دائماً أن تكون مبدعة في أنشطتها.
				تشجع المؤسسة العاملين على طرح أفكارهم الإبداعية لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة.
				تعمل المؤسسة على الأبداع في منتجاتها.