

تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في بناء الميزة التنافسية

ارسلان كاظم محمود الجادر الجامعة الاسلامية في لبنان

بإشراف الدكتور حسن علي شمس

المخلص :

تسعى عملية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات بشكل مستمر، مما يساهم في بناء ميزة تنافسية قوية للشركات. تعتمد إدارة الجودة الشاملة على إشراك جميع موظفي الشركة في تحسين العمليات وتحقيق رضا العملاء. وتساعد هذه الممارسات في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتعزيز القدرة على الاستجابة لتغيرات السوق، ما يدعم قدرة الشركة على المنافسة. يؤدي تطبيق هذه المعايير إلى زيادة ثقة العملاء وولائهم، مما يعزز سمعة الشركة في السوق. وتؤكد الدراسات على أن المؤسسات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التحولات في البيئة الخارجية وتلبية احتياجات العملاء، الأمر الذي يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وبناء ميزة تنافسية مستدامة. هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بناء الميزة التنافسية، باستخدام المنهج الوصفي السببي. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية، دون فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات هذا التأثير. وأشارت الدراسة إلى أن قدرة الشركة التنافسية ترتبط بحجمها المتغير. وأوصت الدراسة بتعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار وزيادة صلاحياتهم.

الكلمات المفتاحية: معايير إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، شركة زين العراق للاتصالات

Abstract:

The process of applying Total Quality Management standards seeks to continuously improve the quality of services and products, which contributes to building a strong competitive advantage for companies. Total Quality Management relies on involving all company employees in improving operations and achieving customer satisfaction. These practices help improve operational efficiency, reduce costs, and enhance the ability to respond to market changes, which supports the company's ability to compete. Applying these standards increases customer confidence and loyalty, which enhances the company's reputation in the market. Studies confirm that organizations that adopt Total Quality Management have a greater ability to adapt to changes in the external environment and meet customer needs, which contributes to achieving their strategic goals and building a sustainable competitive advantage. The study aimed to analyze the impact of Total Quality Management practices on building competitive advantage, using the descriptive causal approach. The results showed a positive impact of Total Quality Management on achieving competitive advantage, without statistically significant differences in the averages of this effect. The study indicated that the company's competitive ability is related to its changing size. The study recommended enhancing employee participation in decision-making and increasing their powers. Keywords: Total Quality Management Standards, Competitive Advantage, Zain Iraq Telecommunications Company.

ضرورة البحث

تمكن ضرورة البحث لتعزيز المعرفة وفهم القضايا المختلفة بشكل عميق ومبني على الأدلة، ويساهم في إيجاد حلول فعالة للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية. يمثل البحث أداة أساسية لتطوير العلوم وتقديم أفكار وابتكارات جديدة تساهم في تحسين جودة الحياة. في مجال إدارة الأعمال، على سبيل المثال، يُعد البحث أداة حيوية لفهم سلوك المستهلك، وتطوير استراتيجيات تنافسية، وتطبيق ممارسات فعالة مثل إدارة الجودة الشاملة. أما في القانون، فيساهم البحث في تحليل القوانين وتقييم فعاليتها وتقديم توصيات لتحسين التشريعات. لذلك، يُعد البحث ضرورة لتحقيق التقدم على جميع الأصعدة، وتطوير مجتمعات أكثر استنارة واستعداداً للتحديات المستقبلية، ويُمكن الأفراد من اتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على فهم متكامل

اهداف البحث:

يهدف البحث إلى بناء وتطوير النظريات العلمية، حيث تساعد الأبحاث في اختبار الفرضيات وتقديم تفسيرات مدعومة بالأدلة العلمية. يسعى البحث إلى إيجاد حلول عملية للمشكلات التي تواجه الأفراد أو المجتمعات أو المنظمات، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو تقنية أو بيئية. يهدف البحث إلى اكتشاف حقائق جديدة وتطوير المعرفة الحالية حول موضوع معين، مما يساهم في إثراء المجال العلمي.

المبحث الأول : الإطار النظري للمتغير التابع المميز التنافسية

تمهيد: يحظى موضوع الميزة التنافسية باهتمام واسع على المستوى العالمي ، بحيث أصبح هذا الموضوع حاليًا في صدارة قائمة اهتمامات وأولويات مختلف دول العالم ، بهدف مواكبة متطلبات التطورات السريعة التي يشهدها العالم والتي تتمثل في تسارع العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق. لذلك أصبحت القدرة على النجاح في المنافسة أحد أهم عناصر نمو واستمرارية المنظمة ، خاصة وأن الميزة التنافسية تعتبر الركيزة الأساسية التي يقوم عليها أداء المنظمات ، ومن ثم فمن النادر أن يكون لمؤسسات الأعمال سابقة تنافسية في جميع المجالات بسبب قيود المنظمة من ناحية ، ومن ناحية أخرى ، تتخذ قرارات التبادل والقرارات المتبادلة بغرض بناء قرارات متميزة من ناحية أخرى .

الفرع الاول : مفهوم الميزة التنافسية وصف بورتر (١٩٩٨) في كتابه الميزة التنافسية بأنها محورية لنجاح أي مؤسسة ، مما يعني ضمناً أن وجود تكاليف إنتاج منخفضة أو تميز المنتج مقارنة باللاعبين الآخرين في الصناعة أو السوق. كما يجادل بأن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي تطورها الشركة لعملائها والتي تتجاوز تكلفة الإنتاج. تنشأ القيمة عندما يتم تسعير المنتجات بمعدلات أقل من المنافسين لتحقيق ربح مكافئ أو توليد منافع فريدة تعوض سعراً أعلى، والنوعان الأساسيان للميزة التنافسية هما التحكم في التكلفة والتنوع / التمايز. يشير هذا البيان إلى الحاجة إلى شركات النقل والخدمات اللوجستية للتوصل باستمرار إلى طرق لإضافة قيمة للعملاء من خلال خفض التكاليف (Hilmy, 2016 : 12)

هذا هو السبب وراء تفعيل ممارسات إدارة الجودة الشاملة لتعزيز كفاءة تقديم الخدمة مع تقليل تكاليف تقديم الخدمات أو السلع .تعرف الميزة التنافسية وفقاً الى (Ramlawati, 2018 : 191) هي ميزة مقابل المنافسين يتم اكتسابها من خلال تقديم قيمة أقل أو تقديم فائدة أكبر لأن السعر أعلى ، العامل الأهم في خلق ميزة تنافسية هو الكفاءة والابتكار والجودة واستجابة العملاء ، وفي سياق التكاليف المنخفضة، يرى (الوادي ٢٠١١ : ٧٨) ان الميزة التنافسية بأنها "القدرة على إجراء الأنشطة بأقل مستوى من التكاليف مقارنة بالمنافسين ، أو القدرة على التمييز والتحكم

في الأسعار الاستثنائية التي تتجاوز التكاليف الإضافية للقيام بذلك، أي إنها سلسلة من الكفاءات الأساسية. اما (Negulescu, 2019 : 71) فيعرف الميزة التنافسية على انها قدرة الشركة على تحقيق أداء متفوق على منافسيها من حيث الهدف الأساسي لوجود المنظمة وهو الربحية ويرى (Munizu, 2013 : 212) ان الميزة التنافسية هي مدى قدرة المنظمة على خلق موقف دفاعي مع منافسيها ، فهي تشمل القدرات التي تسمح للمؤسسة بالتمييز بين نفسها وبين منافسيها وهي نتيجة لقرارات إدارية حاسمة ، والميزة التنافسية حسب (Firman & Thabrani, 2018 : 163) هي تنفيذ الاستراتيجيات التي لا يمكن تطبيقها مباشرة من قبل الشركات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على خفض التكلفة ، وزيادة فرص

السوق ، وتقليل مستويات المنافسة ، وذلك لتحسين أداء الشركة ، ويشير (Hilmy, 2016 : 4) الى ان الميزة التنافسية إلى المركز الأعلى نسبياً في السوق الذي يؤدي إلى تفوق الشركة على منافسيها من حيث الإيرادات. الميزة التنافسية هي نتيجة النهج الذي يخلق استراتيجية تولد قيمة متزايدة لمؤسسة ، مقارنة بمنافستها ، والجدوى موجودة طالما بقيت القيمة المتزايدة عندما يتوقف المنافسون عن محاولة تقليد الميزة. ويعرف ((OWUSU A.& DUAH, 2018: 16) الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على إنتاج سلع أو خدمات بشكل أكثر فاعلية من المنافسين ، وبالتالي تفوقهم في الأداء ، وحسب (Obeidat, 2021:198) يجادل بورتر (١٩٩٨) بأن الميزة التنافسية تنشأ بشكل أساسي من القيمة

التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لعملائها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين ذوي المنافع المتساوية ، أو من خلال توفير مزايا فريدة في المنتج الذي يعوض على نطاق واسع الزيادة الكبيرة في الأسعار المفروضة. كما ان الميزة التنافسية وفقاً ل (Ehmke, 2008: 2) هي ميزة يتم اكتسابها على المنافسين من خلال تقديم قيمة أكبر للعملاء ، إما من خلال انخفاض الأسعار أو من خلال توفير مزايا وخدمات إضافية تبرر أسعاراً مماثلة ، أو ربما تكون أعلى والميزة التنافسية كما يرى (Awamleh & Ertugan, 2021: 3) هي قدرة الشركة

على التفوق على المنافسين في نفس الصناعة، فهي تجذب العملاء وتبني مكانة مرموقة للمؤسسة أو منتجاتها وتزيد من القيمة المتصورة للعملاء ورضاهم ، وينظر (Johnson & et. II, 2019: 58) الى الميزة التنافسية باعتبارها القدرة على تقديم خدمات فريدة تختلف عن المنافسين من خلال استغلال نقاط القوة التنظيمية وذلك لإضافة قيمة يصعب على المنافسين تقليدها فالميزة التنافسية ان تعني الاستخدام الأمثل لقدرات المنظمة

ومواردها المختلفة لغرض إنجاز أنشطتها ببراعة وبأفضل كفاءة وأقل تكلفة ووقت وبما يحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة لمخرجاتها مقارنة بمنافسيها ومما يعكس ثقة المجتمع بها ويؤدي إلى تفرداها بطريقة فعالة ومتجددة ودائمة .

الفرع الثاني : أهمية أليزه التنافسيه تهدف أليزه التنافسيه عملياً إلى تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين ، ويمكن تلخيص أهمية أليزه التنافسيه للجامعات المصرية على النحو التالي : (خليل ، ٢٠١٩ : ١٣٢) تمثل أليزه التنافسيه مؤشراً إيجابياً على اتجاه المنظمة لاحتلال موقع قوي بين منافسيها، وأليزه التنافسيه عامل أساسي لعمل المؤسسات والجامعات على اختلاف أنواعها وإنتاجاتها، كما ان أليزه التنافسيه مهمة من خلال اعتبارها سلاح تنافسي أساسي لمواجهة تحديات الجامعات المنافسة، وأليزه التنافسيه هي معيار مهم لتحديد منظمة ناجحة على الآخرين، وأهمية موقع أليزه التنافسيه. لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية من مفهوم أليزه التنافسيه ، الأمر الذي دفع العديد من الباحثين للقول إن الإدارة الإستراتيجية يمكن تعريفها على أنها ميزة تنافسية. ويرى (صافي ٢٠١٧ : ٩٧) بأنه يمكن تحديد أهمية أليزه التنافسيه من خلال ما يلي : تعتبر السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والمنافسين، يأتي ذلك من خلال تطوير المؤسسة لمعرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل من خلال إنشاء المواعيد والمهارات الإنتاجية بطريقة تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بسرعة، و انها تمثل معياراً مهماً لتحديد مؤسسة ناجحة من الآخرين ، لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة فريدة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار لأن النماذج القديمة أصبحت معروفة على نطاق واسع ومتاحة كما يدرك المنافسون هم. ونتيجة لذلك ، فإن الابتكارات المتتالية والمعرفة المتسارعة قد تجعل أليزه التنافسيه لأي منشأة هي الأفضل لها في جميع الحالات، كما تمثل مؤشراً إيجابياً على اتجاه المنظمة لاحتلال مركز قوي في السوق من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها ، مما يعني أنه سيكون لديها عملاء أكثر رضا مقارنة بالمنافسين ، مما سيحقق زيادة في حجم المبيعات والأرباح يمكن اظهار على أهمية أليزه التنافسيه حسب (الدالي ، ٢٠١٩ : ٤٨-٤٩) في ما يلي : أليزه التنافسيه هي مؤشر إيجابي على أن الشركة تحتل مكانة قوية في السوق ، من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها ، مما يعني أنها ستحصل على عملاء أكثر رضاً وولاءً مقارنة بالمنافسين ، مما يجعل عملائها أقل. عرضة لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة ، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى ، وأليزه التنافسيه معيار مهم لتحديد الشركات الناجحة على الشركات الأخرى، وإرساء أسس وقواعد سليمة لتوظيف الموارد المتاحة والمستخدمة بشكل فعال ، مما يقود الشركة لتحقيق القيمة المضافة من مخرجاتها وبالتالي تفوق نظيراتها وتفوقها ونيل رضا العملاء واحترامهم، وتعتبر أليزه التنافسيه عاملاً هاماً وأساسياً لعمل الشركات على اختلاف أنواعها ، لأنها الأساس الذي تُصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية ، كما تساهم في تشخيص وتقييم نقاط الضعف والقوة في الشركة ، وبالتالي تحديد مهاراتها وقدراتها التي من شأنها تعزيز قدرتها على المنافسة بقوة في الأسواق الخارجية ، حيث تقوم الشركات بتحليل مركزها التنافسي حتى يتمكن المسؤولون عنها من معرفة ما يجب أن يكون. تم تطويره وتحسينه لسد الفجوة الحالية - إن وجدت - واكتساب ميزة تنافسية مستدامة في المستقبل، وتحفز منظمات الأعمال للبحث عن طرق لتحسين ميزتها التنافسية للاستفادة من الفرص المتاحة ، من خلال دراسة مصادرها للميزة النسبية ، أو زيادة الإنفاق على البحث والتطوير ، وإطلاق برامج الجودة وسلسلة القيمة حتى تكون قادرة على ذلك. لتحسين أدائهم في المنزل وبالتالي التفاعل مع البيئة الخارجية، وتدعم تقديم منتجات عالية الأداء ، نتيجة التحسين المستمر في أساليب الإنتاج وضمان المواصفات والجودة، لتحقيق إنتاجية متميزة في السلع والخدمات المقدمة بما يتناسب مع احتياجات العملاء المتنوعة في مختلف قطاعات السوق ، بالكمية المطلوبة ، في الوقت المناسب وبالقيمة المتوقعة، كما تعد أليزه التنافسيه سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديات السوق والشركات المنافسة ، من خلال تطوير الشركة لمعرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات المستهلكين في المستقبل من خلال إيجاد التقنيات والمهارات الإنتاجية وكافة القدرات. تمكنه من التكيف مع البيئة المتغيرة واستغلال الفرص المتاحة بسرعة. ويرى (عساف ، ٢٠١٨ : ٢٠٩) ان أهمية أليزه التنافسيه للمنظمة تتجسد في: منح المنظمة التفوق والتفضيل على المنافسين ، وبالتالي يسمح لها بتحقيق نتائج أداء عالية. المساهمة في إحداث تأثير إيجابي على تصورات العملاء والمتعاملين الآخرين مع المنظمة وتحفيزهم على مواصلة وتطوير تعاملاتهم، وفي حقيقة الأمر أن المزايا التنافسية تتميز بالاستمرارية والتجديد ، وهذا يسمح للمنظمة بمتابعة التنمية والتقدم على المدى الطويل، كذلك أن المزايا التنافسية تستند إلى موارد المنظمة وقدراتها وكفاءتها ؛ لذلك ، فإنه يعطي الحركة والديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

الفرع الثالث : خصائص أليزه التنافسيه هناك العديد من الخصائص التي تتفرد بها أليزه التنافسيه وهي كالآتي: (حسن ، ٢٠١٧ : ٦) اتباع سياسة التغيير المستمر التي تسعى إلى تطوير الشركة وتحسين أدائها وتعظيم أرباحها، وتتميز أليزه التنافسيه بقدرتها على جذب وجذب الموظفين المهرة الذين يمتلكون قدرات ومهارات استثنائية ، والمبدعين القادرين على وضع خطط وسياسات جديدة للشركة، ومن أهم خصائص أليزه التنافسيه أنها تراعي وتسعى إلى الابتكار في سياستها ، وتسعى لتكون فريدة في تقديم الخدمات والسلع للعملاء، وتساهم في احداث المرونة في تصميم وتنفيذ

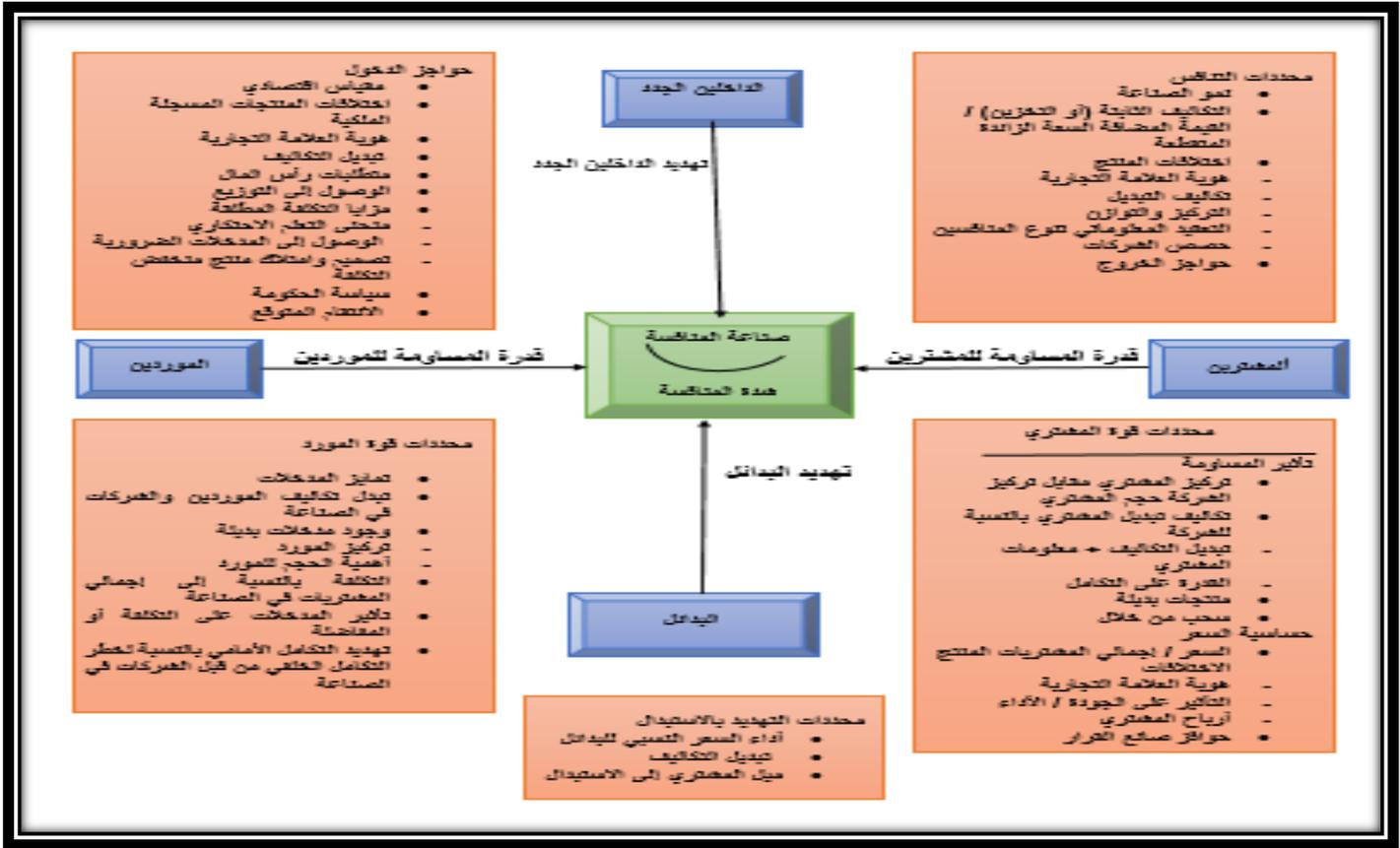
الخطط بما يتناسب مع المتغيرات والتحويلات الحاصلة في بيئة السوق وبما يحقق للشركة السمعة الطيبة والتوسع في السوق المستهدف ، الاستمرار والسعي لتحقيق الأهداف والغايات التي تطمح إليها الشركة ، والسعي نحو تطوير ورسم خطط استراتيجية برؤية طويلة الأمد تحقق تميز الشركة وتقدمها المستدام. ومن أهم الخصائص التي يجب توافرها في المزايا التنافسية للمنظمة حسب (لكحل ، ٢٠٢٠ : ٤٥) ما يلي : أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن المنظمة تحقق سبق على المدى الطويل وليس على المدى قصير فقط، وأن تكون قابلة للتجديد وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة والموارد الداخلية للمنظمة من جهة أخرى، والتخلي بالمرونة بمعنى أنه يمكن بسهولة استبدال المزايا التنافسية بمزايا أخرى ، وفقاً لاعتبارات التغيرات في البيئة الخارجية أو تطوير قدرات وكفاءات المنظمة من ناحية أخرى، و أن يتناسب استخدام هذه المزايا التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المنظمة تحقيقها على المدى القصير والطويل. لكي نكون قادرين على تحديد الفوائد التي يمكن أن نستمدتها من التطبيق الفعلي لمفهوم أليمة التنافسية ، علينا أن نأخذ في الاعتبار الحاجة إلى الاتساق في كل مؤسسة من خلال تركيز جهود المنظمة على رعاية العملاء والاحتفاظ بهم مما يجعلنا نفهم ما هي خصائص أليمة التنافسية وما يمكننا الحصول عليها من العوائد نتيجة تطبيقها ، ومن خصائص أليمة التنافسية: (رمضان، ٢٠٢١ : ٣٧-٣٨) أن يكون العمل فيها على أساس مستمر وليس لفترة زمنية محددة فقط أي أن تتبنى المنظمة فكرة أليمة التنافسية المستدامة حتى تعطي أليمة التنافسية نتائج إيجابية، وهي قادرة على التوفيق بين ما تمتلكه المنظمة وقدراتها ومواردها وما هو متاح لها من فرص النجاح ضمن البيئة التي تعمل فيها، أي أن أليمة التي تعمل بها المنظمة تتبع من البيئة الداخلية للمنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى بأنها قادرة على تحقيق قيمة للمنظمة المعنية، كما أن أليمة التنافسية قادرة على مواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية التي تحدث في العالم وتسعى المنظمة لتوضيح قدراتها التي تتمتع بها والموارد التي تحتويها المنظمة، وكلما زادت أليمة التنافسية للمنظمة بوضوح وذات قيمة عالية ، كلما كانت وسيلة لجذب العمال المحترفين وذوي الخبرة الذين يعملون في المنظمات الأخرى والذين سيحاولون الوصول إلى هذه المنظمة المعنية للعمل فيها. لأن هذه أليمة التنافسية ستكون قادرة على إعطاء انعكاس لما يتمتعون به من قدرات ومهارات استثنائية ، يمكنهم من خلالها تحقيق أحلامهم العملية من خلال ابتكاراتهم وتطوير استراتيجيات جديدة للمنظمة، ومن المهم عند الحديث عن أليمة التنافسية فقط أن تكون مواصفات هذه أليمة متوافقة مع الأهداف الرئيسية للمنظمة التي حددتها عند تأسيسها من أجل تحقيق النتائج التي تسعى المنظمة للوصول إليها والحصول عليها، كما يجب أن تتمتع أليمة التنافسية بدرجة عالية من المرونة ، أي أنه من الممكن للمؤسسة أن تطور لصالح المنظمة والتغيرات في ظروف السوق ، أليمة تنافسية جديدة قد تحل محل أليمة التنافسية القديمة وفقاً أو حسب المنافسة الخارجية للبيئة الداخلية للمنظمة التي قد تخضع لتغيير في طبيعة مواردها وقدراتها المادية وإمكاناتها للأداء العملي المتميز، ومن خلال أليمة التنافسية ، يمكن للمنظمة الاستمرار في تحقيق الأهداف التي حددتها إدارة المنظمة أو الأهداف التي تطمح للوصول إليها ، وهذا يعطي المنظمة القدرة على بناء خطط استراتيجية طويلة المدى ويمنحها القدرة على استدامتها. أليمة تنافسية، والحصول على الأقل: القدرة التنافسية تجعل مختلف أجزاء المنظمة تسعى باستمرار للعمل الجاد لضمان استدامة هذه أليمة ، وكذلك لجميع العاملين في المنظمة لأن أليمة تجعل هناك حافزاً مستمراً للمنظمة للقيام بذلك. أكثر. كما يتم تحديد خصائص أليمة التنافسية في إطار منظور صحيح وشامل ومستمر في: (عساف ، ٢٠١٨ : ٢١٠) أن نكون مستمرين ومستمرين بمعنى أن المنظمة تحقق سبق على المدى الطويل، ونسبياً للمنافسين أو لمقارنتهم في فترات زمنية مختلفة، وأن تكون قابلة للتجديد وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة والقدرات الداخلية للمنظمة من جهة أخرى، كما أن تكون مرناً بمعنى أنه يمكن بسهولة استبدال أليمة تنافسية بأليمة أخرى وفقاً للتغيرات البيئية، ويجب أن يتناسب استخدام هذه أليمة مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها، وإنها تتبع من داخل المنظمة ويضفي قيمة عليها وأصبحت أليمة التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالمنا المعاصر ، بسبب الأبعاد والأسس التي تحتويها والتي تساعد المؤسسات أو حتى الدول على تحسين وضعها الاقتصادي وتحريك عجلة النمو. إذا استغلت المؤسسات ميزتها التنافسية بأفضل طريقة ممكنة ، فسيساعد ذلك على اكتساب بعض المزايا مثل: (بن الزين ، ٢٠١٨ : ٢٨) ، ضمان بقاء واستمرارية نشاط المنظمات وتحسين أدائها من خلال الاستخدام الأمثل لمجالها التنافسي، وخلق فرص للنمو من خلال اختراق أسواق جديدة واكتساب حصة سوقية جديدة تجعلها تتفوق على منافسيها، وتعزيز الإنتاجية وتحسين جودة ومستوى الإنتاج ، ورفع مستوى أداء المؤسسات ، وكسب ولاء العملاء والعملاء من خلال خفض الأسعار مع تقديم منتجات عالية الجودة، وتعتبر سلاحاً بيد المنظمة لمواجهة تحديات السوق ومناورات المنظمات، ويأتي ذلك من خلال تطوير المؤسسة لمعرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجاتها المستقبلية عملاء، كما أنها معيار مهم في تحديد المؤسسات الناجحة على غيرها، نظراً لقدرتها على إنشاء نماذج جديدة وفريدة من نوعها. ويرى (صالح ، ٢٠١٧ : ١٦٠) ان أليمة التنافسية واستدامتها تتطلب اعتماد الخصائص التالية: استمرار أليمة التنافسية من خلال استدامتها من خلال قدرة المنظمة على الوصول إلى الأسبقية على منافسيها على المدى الطويل والتي تتمثل بالتميز وليس النجاح على المدى القصير ، وأليمة التنافسية

النسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة ، وهذه الميزة تجعل من الصعب على المنافسين فهم المزايا في إطار مطل، و - تجديد أميزه التنافسيه ، أي يجب على المنظمة أن تسعى بجدية نحو تطوير أميزه التنافسيه وتجديد وتحسين مخرجاتها وفق متغيرات البيئة الخارجية من جهة وإمكانيات وقدرات وموارد المنظمة من جهة أخرى ، ومرونة أميزه التنافسيه ، يجب أن تتميز ميزة المنظمة بالمرونة المناسبة لإجراء المفاضلات بين المزايا التنافسية ، واحدة بأخرى ، التي لا تقل نجاحًا عن السابقة بطريقة سلسلة وسهلة ، و حسب التغيرات في البيئة الخارجية أو تحسين وزيادة قدرات المنظمة ، فضلا عن مدى ملاءمتها للأهداف والنتائج. يجب أن تكون أميزه التنافسيه مناسبة عند استخدامها لتحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى القصير والطويل.

الفرع الرابع: اهداف أميزه التنافسيه من أهم الأهداف التي تحققها المنظمة من امتلاكها ميزة تنافسية: (سهتال, ٢٠١٣: ٥٦) قدرتها على إقناع عملائها بما تقدمه من منتجات متميزة عما يقدمه المنافسون، وخلق فرص تسويقية جديدة، ودخول مجال تنافسي جديد أو دخول سوق جديد أو التعامل مع نوع جديد من العملاء أو نوع جديد من السلع والخدمات، وإمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر مقارنة بالمنافسين ، وسوف ينعكس استمرار هذا النجاح في زيادة العوائد المادية المحققة وصافي الأرباح. وتكوين رؤية مستقبلية جديدة ، والأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها والفرص العظيمة التي تريد انتهازها، وخلق قيمة للعملاء ، حيث تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العملاء وضمان بقائها في السوق التنافسية الحالية، كما ان أميزه التنافسيه معيار مهم لتحديد المؤسسات الناجحة التي تتميز بإيجاد نماذج جديدة فريدة يصعب تقليدها ومحاكاتها. وفي وقتنا الحالي أصبح الاقتصاد التنافسي قائماً على مجموعة من الأسس المتميزة التي تؤهل المؤسسات الممنوحة للتحرك نحو مستقبل واحد وتمكينها من تحقيق مجموعة من الأهداف ، من أهمها ما يلي: (شاف & لكلل , ٢٠١٨: ٥٢) شدة الربح والسعي لتحقيقه: الربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية، وهي هدف مرتبط بدافع الملكية وامتلاك جميع أشكال الأصول، ويتم ذلك خلال فترة زمنية، وهي خطة مبرمجة من أجل: زيادة العائد، زيادة العائد ، زيادة الدخل، كذلك الانفتاح الواسع على الآخرين: بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق الذاتي إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين الذين يصبحون مكوناً رئيسياً لنشاط المنظمة والذين يعتبرون جسراً بين الواقع والحاضر والمستقبل المنشود، والدخول إلى السوق العالمية: ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلي إلى تغطية الأسواق العالمية، وذلك للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والسيطرة على هذه الأسواق ، والوصول المباشر إلى أهم الاكتشافات والبحث العلمي: حيث تهدف المؤسسات إلى التحول من البحث عن حل لمشكلة أو أزمة إلى التميز والاكتشاف والبحث والريادة في آفاق غير مسبوقه من العلم والمعرفة، وهي آفاق توفر جديدة مجالات التميز وتوفير إمكانية التميز لمنتجات المؤسسة. من بين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال خلق قيمة تنافسية: (خلق فرص تسويقية، الدخول في مجال تنافسي جديد ، مثل دخول سوق جديد ، أو التعامل مع نوع جديد من العملاء ، أو نوع جديد من السلع أو الخدمات ، وخلق رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها والفرص الكبيرة التي تريد اغتنامها).

الفرع الخامس : عمليات أميزه التنافسيه ظهرت الكثير من الكتابات عن نماذج أميزه التنافسيه من مؤلفين مختلفين ، إلى أن أميزه التنافسيه تعني الأداء المتفوق مقارنة بالمنافسين الآخرين في نفس الصناعة أو الأداء المتفوق بالنسبة لمتوسط الصناعة. لا توجد إجابة واحدة حول ماهية أميزه التنافسيه أو طريقة واحدة لقياسها ، وللسبب شكل (٥) نموذج أميزه التنافسيه. Source : OWUSU, Prince A.& DUAH, Harris. (2018) Evaluating total quality management as a competitive advantage tool in mobile telecommunication services in Ghana. European Journal of Research and Reflection in Management Sciences , 6.1. يمكن اعتبار كل شيء تقريباً ميزة تنافسية ، على سبيل المثال هامش ربح أعلى ، عائد أكبر على الأصول ، موارد قيمة مثل سمعة العلامة التجارية أو الكفاءة الفريدة في إنتاج المحركات النفاثة. يجب أن تتمتع كل شركة بميزة واحدة على الأقل للمنافسة بنجاح في السوق. إذا لم تتمكن الشركة من تحديد واحدة أو لا تمتلكها فقط فسرعان ما يتفوق عليها المنافسون ويجبرون الشركة على مغادرة السوق. هناك العديد من الطرق لتحقيق الميزة ولكن هناك نوعان أساسيان فقط منها: التكلفة أو ميزة التمايز. الشركة القادرة على تحقيق التفوق في التكلفة أو التمايز قادرة على تقديم المنتجات للمستهلكين بتكاليف أقل أو بدرجة أعلى من التمايز والأهم من ذلك أنها قادرة على التنافس مع منافسيها. من الباحث ، فإن أميزه التنافسيه هي عندما تتفوق المنظمة على منافسيها من نطاق واسع من الوقت لكسب إنتاجيتها. يوضح الرسم البياني اعلاه نموذج أميزه التنافسيه الأساسي





والذي سيتم شرحه أدناه في البحث، وعندما تحافظ الشركة على أرباح تتجاوز متوسط صناعتها ، يقال إن الشركة تمتلك ميزة تنافسية على منافسيها. الهدف من الكثير من استراتيجيات الأعمال هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. حدد مايكل بورتر نوعين أساسيين من أميزه التنافسيه والتي تشمل ميزة التكلفة وميزة التمايز. توجد ميزة تنافسية عندما تقدم الشركة نفس المزايا التي يقدمها المنافسون ولكن بتكلفة أقل (ميزة التكلفة). وبالتالي فإن أميزه التنافسيه تمكن الشركة من خلق قيمة أعلى لعملائها وأرباح أعلى لنفسها، وتُعرف مزايا التكلفة والتمايز بالمزايا الموضوعية لأنها تصف مكانة الشركات في الصناعة كشركة رائدة في التكلفة أو التمايز. (OWUSU & DUAH, 2018 : 14).

الشكل (٦) عوامل المنافسة الخمس ل Porter

Source: Smit, A. J. (2018). THE COMPETITIVE ADVANTAGES THEORETICAL ASPECTS . Ecoforum p 5. Journal, 7(1).

الفرع السادس : ابعاد أميزه التنافسيه

حددت معظم الأداب في هذا الموضوع عددًا مختلفًا من أبعاد المنافسة، ولكن المعتمد من قبل الباحث في هذه الدراسة أربعة أبعاد يمكن تلخيصها في: (التكلفة والمرونة والتسليم وأجودة، والابداع) .

١. التكلفة: التركيز على خفض التكلفة هو البعد الأكثر شيوعًا الذي تستخدمه المؤسسات ، لا سيما تلك الموجودة في الأسواق حيث يكون العملاء حساسين للأسعار. العوامل التي تؤدي إلى انخفاض التكاليف؛ زيادة الخبرة والمؤهلات والتعليم، والاستثمار الناجح، ووضع سياسات مناسبة للإنتاج والتوزيع، واستغلال الموارد المتاحة (Diab, 2014 : 140) بالإضافة إلى ذلك يمكننا القول أن المنظمات لديها ميزة تنافسية، عندما تكون التكاليف المتركمة المتعلقة بالأنشطة الإنتاجية أقل من تلك الخاصة بالمنافسين. وتعد التكلفة البعد من الأبعاد المهمة للغاية لضمان الوصول إلى حصة السوق من خلال تقديم منتجات بأسعار تنافسية (MESHTET, 2022 : 311) وكذلك التركيز على استخدام المواد الأقل تكلفة مما ينعكس على تكلفة المنتج المقدم. على الرغم من أن الاعتماد على سعر المنتج وحده لا يكفي لتحقيق أميزه التنافسيه، إلا أنه ضروري، خاصة إذا تبنت المنظمة أكثر من استراتيجية مثل التكلفة الرائدة أو التمايز أو التركيز. ولكي تحصل المنظمة على ميزة أقل تكلفة حسب (ميا & شمه، ٢٠١٩: ١٧٧) فلا بد من تكون المراقبة على النحو التالي: التحكم في الحجم من المعروف أن زيادة الحجم تؤدي إلى انخفاض في التكاليف ، ولكن الحجم المطلوب يجب أن يؤخذ في الاعتبار مع التكاليف المتوقعة لجميع الأنشطة الأساسية في إطار القطاع المستهدف، ومراقبة التعلم هو نتيجة الجهود المستمرة التي تبذلها جميع الموارد البشرية ، مما يؤدي إلى تطوير وتطوير مستواهم وكفاءتهم، و روابط المراقبة التي تمكن المؤسسة

من تحسين موقعها في مجال التكاليف ، إذا كانت قادرة على تحديد الروابط بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة ، واستغلالها من جهة أخرى ، ومراقبة اللاحق : يتم ذلك من خلال تجميع الأنشطة المهمة وذات القيمة المنتجة ، بهدف استغلال القدرات المشتركة وتعلم كيفية العمل في إدارة نشاط منتج للقيمة في وحدات إستراتيجية تقوم بأنشطة مماثلة، كما ان إجراءات المراقبة تعتمد المنظمة على تطبيق الإجراءات على أساس طوعي ، وقد يكون ذلك بسبب سوء فهم هذه الإجراءات. يكشف تحليل التكلفة قريباً عن الحاجة إلى إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم بشكل إيجابي في عملية أقل تكلفة. لذلك ، تسمح إجراءات المراقبة بفهمها وبالتالي تقليل التكاليف.

٢. **المرونة:** في قدرة المنظمة على توفير مستويات متنوعة ومختلفة في السوق المستهدفة من خلال قدرتها على مواكبة التطورات في التكنولوجيا ، وتصميم المنتجات والخدمات وفقاً لتوقعات العملاء. (١٣) بالإضافة إلى قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات في طلب العملاء إما بالزيادة أو النقصان. المرونة هي أبعاد مهمة لأغراض من خلال الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء. فالمرونة (Diab, 2014 : 141) هي ضبط الخدمات للاستجابة لمتطلبات العملاء وتجنب شكاواهم ومن ثم تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء. بالإضافة إلى ذلك ، تمتلك المؤسسة حصة سوقية أكبر من المنافسين الآخرين ، من أجل تقليل التكاليف الإجمالية. المرونة باعتبارها خاصية أساسية للحفاظ على التوافق بين عمليات الأعمال والأنظمة الداعمة لها في البيئات المتغيرة. عرّف فلوريان فورستر المرونة بأنها القدرة على الاستجابة للتغيرات. ويمكن النظر إلى المرونة على أنها قدرة العمليات على التحول من منتج إلى آخر أو من عميل إلى آخر بأقل تكلفة أو تأثير. يمكن تعريف المرونة أيضاً على أنها القدرة على تكيف الطاقة الإنتاجية مع التغيرات في البيئة أو متطلبات السوق (Abou-Moghli & Al Muala, 2012: 4) وتشمل المرونة أيضاً مرونة المنتج في المقام الأول والتي يتم تعريفها على أنها قدرة المؤسسة على تتبع التغيرات في احتياجات المستهلكين وأذواقهم وتوقعاتهم من أجل إجراء تغييرات في تصميمات المنتج. تتعلق المرونة الثانية بالحجم الذي يمثل قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في طلب المستهلك. من المعتقد أن مثل هذه المرونة يمكن أن تحقق فوائد مثل إدخال منتجات جديدة إلى جانب تنوع المنتجات، والتحكم في الحجم ووقت التسليم.

٣. **التسليم:** أصبحت سرعة الخدمة والاستجابة لطلب العميل أحد عوامل المنافسة بين المنظمات، ويرتبط هذا باستعداد العميل لدفع تكلفة أعلى للخدمات أو المنتجات التي يحتاجها في الوقت المناسب. كلما كانت المنظمة قادرة على الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات العميل بسرعة وأقصر وقت على المنافسين كلما حصلت المنظمة على حصة سوقية أكبر وفرضت أسعاراً أعلى على خدماتها، على الأقل حتى وصول المنافسين إلى السوق (Diab, 2014 : 141) يقولون إن المؤسسات يمكن أن تنتج (منتجاً أو خدمات) تسليمياً أسرع من منافسيها كلما حققت انخفاضاً في التكاليف وتمكنت من الحصول على حصة سوقية كبيرة، ويمكن قياس سرعة التسليم على أنها الوقت المستغرق بين استلام طلب العميل وتلبية احتياجات ذلك الطلب في الوقت المحدد، ووفقاً إلى (عبد الحسين, ٢٠١٩ : ١١٥) فان استراتيجية التسليم هي المنافسة على أساس الوقت وسرعة التسليم وقدرة المنظمة على الوفاء بالمواعيد وتسليم السلع والخدمات للعملاء في أماكن تواجههم في الوقت المطلوب ، كما أنها تمثل قدرة المنظمات الخدمية على المنافسة في السرعة لأنها مصدر مهم للميزة التنافسية. ، ويرى (إلياس, ٢٠٢١ : ٢٤١) ان المنظمات تسعى إلى التركيز على وقت تسليم / تسليم المنتج للعميل ، ووقت التسليم يشير إلى الوقت الإجمالي المطلوب للمؤسسة لاستلام المنتج النهائي الذي يلبي احتياجات العملاء ويسمى وقت الانتظار ويشمل وقت التصميم والهندسة والمشتريات والاختبار والتغليف والشحن

٤. **الجودة:** تركز مؤسسات الخدمات والمنتجات على جودة تلك الخدمات والمنتجات والتي بدورها تحقق رضا العملاء وتلبية التوقعات من خلال جودة تصميم المنتج أو الخدمة بالإضافة إلى الجودة من الخدمة نفسها، وتعمل العديد من المنظمات على تحقيق جودة عالية لخدماتها أو منتجاتها من أجل البقاء والعمل المستمر في سوق المنافسة (Diab, 2014 : 141) يتطلب استخدام الجودة كأداة للمنافسة أن تنظر المنظمات في الجودة كمدخل لإرضاء العملاء، وليس فقط كطريقة لحل المشكلات وتقليل التكاليف، ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق حصة أكبر في السوق ومعدل عائد مرتفع على الاستثمار، وتحقق رضا العملاء، بالإضافة إلى التحكم في أسعار الخدمات المقدمة من خلال تقديم جودة عالية. ويرى (أبو اصبح , ٢٠٢٠ : ٢٢٦) ان بعد الجودة يتضمن الجودة في ثلاثة نقاط : جودة التصميم: مدى توافق مواصفات المنتج مع رغبات العميل وهذا يعتمد على دقة النشاط التسويقي في تحديد احتياجات العميل المستهدف. وجودة المطابقة: يقصد بها درجة مطابقة المنتج بعد التصنيع لمواصفات التصميم. تكمن أهمية هذا الجانب في شيئين هما كلما ارتفعت جودة المطابقة زاد توافرها مع احتياجات العميل. الجانب الثاني هو جعل النسبة المئوية للعيوب والتالفة منخفضة قدر الإمكان ، حيث أن جودة المطابقة تمثل عدم وجود عيوب. وجودة الخدمة: جودة الخدمة التي تتوافق مع رغبات العملاء واحتياجاتهم بما يحقق الفائدة التي سيحصلون عليها من المنتج أو الخدمة ، وقد ساعدت جودة الخدمة المؤسسات على تحسين قدرتها التنافسية في السوق من خلال تقليل التكاليف والإمكانية. بفرض أسعار أعلى لجودة أعلى ، وهذا يؤدي إلى تحقيق هامش ربح مرتفع. وفقاً

لذلك ، أصبحت جودة المنتج مهمة للمنظمات التي تحاول الحفاظ على منافستها في الأسواق ، فضلاً عن الحفاظ على القدرة التنافسية من حيث التكلفة. لذلك ، أصبح من الضروري للمنظمات تحسين جودة المنتج دون زيادة التكاليف ، من خلال الاعتماد على التكنولوجيا التي تساعد في تحسين الجودة وتخفيض التكاليف.

٥. **الابتكار والإبداع:** يعد الإبداع أحد أهم ابعاد المزايا التنافسية من خلال التحديثات التي يمكن أن تحدث في المنتجات والعمليات وأنظمة الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات وما إلى ذلك ، حيث تستخدم المنظمة مهاراتها ومواردها المختلفة لابتكار تقنيات جديدة ومنتجات جديدة ، بطريقة تضمن أنها تستجيب بطريقة مميزة لاحتياجات العملاء (الياس ، ٢٠٢١ : ٢٤٥) يمنح الابتكار المؤسسة شيئاً فريداً يفتقر إليه منافسوها ، كما أن التفرد يسمح للمنظمة بتميز نفسها ، وبالتالي اختلافها وتميزها ، وكذلك فرض أسعار مرتفعة لمنتجاتها أو تقليل تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنتجات المنافسين، وهو أن الإبتكار هو التطبيق العملي للأفكار الجديدة ، والخلافة التي لم يتم إطلاقها من قبل أو وضعها موضع التطبيق في مكان المنتجات والعمليات والأساليب الحديدية التي تمكين الأرضية من إضافة قيمة إلى المنظمة وعملائها ، ويشير برنارد لى أن هناك العديد من المكونات أو الأبعاد التي يجب على المنظمات أن تميزها لدعم عملية الابتكار هذه هي دعم الإدارة العليا ، ومشاركة الموظفين ، وإدارة متكاملة للعمليات الداخلية ، وبنية تقليدية مع دعم الابتكار . إدارة المعرفة التي تدعم الابتكار ، وفهم متطلبات السوق، وإدارة المخاطر . رشوان & عبدالعال. (٢٠١٧: ٢٨٥) ويرى (Kareska & Marjanova, 2016 : 5) ان بعض الابتكارات تخلق ميزة تنافسية بطريقة تكتشف فيها فرصة جديدة تماماً في السوق من خلال مراعاة احتياجات أي قطاع في السوق تم إهماله من قبل المنظمات الأخرى. عندما يتفاعل المنافسون ببطء ، توفر هذه الابتكارات ميزة تنافسية. عند استخدام بعض الابتكارات لتحقيق ميزة تنافسية، لا يمكن للمؤسسة أن تحافظ على نفسها إلا من خلال التحسينات المستمرة ، أي لإنتاج منتجات محسنة وأكثر وظيفية. تتضح العلاقة القوية التي أظهرها كل من المؤلفين والمنظمات بين الابتكار والميزة التنافسية حسب (Medina & Guerrero, 2017 : ٢٢) عن طريق استخدام وتنفيذ الابتكار في المؤسسات كآلية للاستجابة لبيئة ديناميكية الذي يضمن تطوير مزايا تنافسية مستدامة البقاء ووضع الشركة في السوق. يمكن أن يُظهر أن الابتكار لا يعني فقط تطوير التقنيات، وإيجاد أن تعريفه يندرج في تنفيذ أو إنشاء أو تطوير عناصر "جديدة" لها تطبيق على العمليات والمنتجات والأساليب والقنوات وغيرها من خصائص ميزات المنظمة.

الفرع السابع : مصادر الميزة التنافسية

١. **القدرات لتكنولوجية الإبداعية والتنموية:** يعتبر الإبداع من أهم ركائز بناء المزايا التنافسية ، كونه يمثل عملية فكرية واحدة تجمع بين المعرفة الرائعة والعمل الإبداعي في مختلف مجالات الحياة ، والتعامل مع الواقع والسعي نحو الأفضل. (خليل، ٢٠١٩ : ١٣٣) ، تتبع الحاجة الأساسية لامتلاك مثل هذه القدرات من حقيقة أن المنظمة مجبرة ، على أساس مستمر ومتجدد ، على تقديم منتجات تلبي جميع رغبات واحتياجات العملاء المتجددة بطريقة تتفوق على غيرها من المنافسين. المنظمات. لذلك ، ستجد المنظمة نفسها مجبرة بشكل دائم على إجراء تغييرات وتحسينات في خصائص ومواصفات منتجاتها. حتى تتمكن من مواكبة كل هذه التطورات والتغيرات في أذواق العملاء من أجل الحفاظ على حصتها في السوق ، مما يجعلها تبحث عن الإبداع والابتكار في كل مرحلة من مراحل عملها ، ولتحقيق هذه الغاية ، يجب على المنظمة بشكل أساسي ركز على نقطتين رئيسيتين: (كوسا، ٢٠١٥ : ٣٠) الأولى :دراسة متعمقة للسوق لتحديد الطلب الحالي والمتوقع ، ومعرفة آراء العملاء باستمرار حول منتجاتها ومعرفة وجهة نظرهم في الاختلاف بين منتجاتها وتلك الخاصة بالمنظمات المنافسة المماثلة ، وهذا الأمر ممكن فقط بوجود نظم معلومات فعالة وكوادر مؤهلة قادرة على الإبداع والتطوير في ضوء نتائج هذه الدراسات والأبحاث ، والثانية هي خبرة المنظمة على المستوى التكنولوجي: يظهر الإبداع والابتكار بشكل أساسي في مدى قدرة المنظمة على مواكبة التطور التكنولوجي والتقدم من ناحية ، وما هو متاح فعلياً من هذا التقدم من ناحية أخرى ، ومدى قدرة المنظمة على تسخير القدرات التكنولوجية المتاحة في تطوير منتجاتها بما يتماشى مع النظام الاجتماعي والاقتصادي.

٢. **الموارد البشرية للميزة التنافسية الموارد البشرية** مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوة العاملة في المنظمة ، على الرغم من أنه يتم تطبيقه أيضاً في اقتصاديات العمل ، على سبيل المثال ، في قطاعات الأعمال أو حتى الدول بأكملها. يمكن للشركات تطوير هذه الميزة التنافسية فقط من خلال خلق قيمة بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها. يمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية ووفورات الحجم لخلق القيمة. ومع ذلك ، فإن الحجة القائمة على الموارد هي أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد ويسهل تقليدها. وبالتالي فهي أقل أهمية بالنسبة للميزة التنافسية خاصة بالمقارنة مع الهيكل الاجتماعي المعقد مثل نظام التوظيف. إذا كان الأمر كذلك ، فقد تكون سياسات وممارسات الموارد البشرية مصدراً مهماً بشكل خاص للميزة التنافسية المستدامة . ضمن نهج أفضل الممارسات

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (Wang & Chu, 2011: 100) تشير الممارسة الأولى ، الفرص الوظيفية الداخلية ، إلى التفضيل التنظيمي للتوظيف من الداخل في المقام الأول. ثانيًا ، تشير أنظمة التدريب إلى ما إذا كانت المنظمات توفر فرصًا تدريبية مكثفة لموظفيها أو ما إذا كانت تعتمد على عمليات الاختيار والتنشئة الاجتماعية للحصول على المهارات المطلوبة. ثالثًا ، يتم وضع تصور للتقييمات من حيث تصنيفات الأداء القائم على النتائج ومدى أخذ وجهات النظر التابعة في الاعتبار في هذه التصنيفات. رابعًا ، يعكس الأمن الوظيفي الدرجة التي يشعر بها الموظفون بالأمان حيال استمرار العمل في وظائفهم. على الرغم من أن الأمن الوظيفي الرسمي أخذ في الانخفاض بشكل عام ، فقد يكون لدى المنظمات سياسة ضمنية أو صريحة. خامسًا ، ظهرت مشاركة الموظفين ، من حيث المشاركة في صنع القرار وإتاحة الفرص لتوصيل اقتراحات التحسين ، كممارسة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية. سادسًا ، يشير الوصف الوظيفي إلى المدى الذي يتم فيه تحديد الوظائف بإحكام ووضوح حتى يعرف الموظفون ما هو متوقع منهم. أخيرًا ، تعكس مشاركة الأرباح الاهتمام بالأداء التنظيمي العام على أساس مستدام. بأن أخصائي الموارد البشرية في المستقبل سيحتاج إلى أربع كفاءات أساسية ليصبحوا شركاء في عملية الإدارة الاستراتيجية.

٣. الهيكل التنظيمي للميزة التنافسية للمنظمات هي نوع مختلف من الكيانات العنقودية. يمكن تنظيم المنظمة بعدة طرق مختلفة ، اعتمادًا على أهدافها. سيحدد هيكل المنظمة الأوضاع التي تعمل فيها وتؤدي. يسمح الهيكل التنظيمي بالتخصيص الصريح للمسؤوليات للوظائف والعمليات المختلفة لكيانات مختلفة مثل الفرع والقسم ومجموعة العمل والأفراد. عادةً ما يتم تعيين الأفراد في الهيكل التنظيمي بموجب عقود عمل محددة المدة أو أوامر عمل ، أو بموجب عقود عمل دائمة أو أوامر برنامج. أيضًا ، يتم تعزيز هذا الارتباط بين الهياكل والعمليات المتغيرة من خلال الضغط التنافسي المتزايد الذي يجبر الشركات على التركيز على كفاءاتها الأساسية ، وإعادة رسم حدودها حول ما يشكل ويدعم ميزتها التنافسية. (Wang & Chu, 2011: 101) يعكس هذا الضغط في الهياكل التنظيمية المتغيرة من هيكل وظيفي إلى متعدد الأقسام ، من خلال تحويل الأعمال نحو وحدات أصغر لا مركزية. عندما توجد مهارات أو موارد فائقة خارج الشركة ، فإن الشركات تستخدم بشكل متزايد التحالفات الاستراتيجية لتكملة وتحسين كفاءاتها في بعض الأحيان. في أي وقت من خلال التحالفات أو الاستعانة بمصادر خارجية أو تقليص النطاق .

٤. نظرية القدرة الديناميكية: ان القدرة الديناميكية تسمح للشركة بالتفوق على منافسيها ، توضح القدرات أنه عندما يتغير المشهد التنافسي بسرعة ويمكن أن يكون غير متوقع ، يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال التعديلات المنتظمة وتطوير مواردها (الابتكار) ، فالقدرات متنوعة للغاية مما يعني أنه يمكن مقارنة قدرات الشركة بقدرات الآخرين. هذا الأهم تيسر لتطوير فكرة القدرات الديناميكية. يمكن تقسيم القدرات التنظيمية إلى قدرات تشغيلية وديناميكية ، تتضمن القدرات التشغيلية تنفيذ نشاط ، مثل إنتاج منتج معين. يتم استخدام مجموعة من الإجراءات الروتينية لتنفيذ وتنسيق المهام المختلفة المطلوبة لتنفيذ النشاط. فالقدرة الديناميكية هي قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة بيئة سرعة التغير (Farida & Setiawan, 2022 :3) وبالتالي تعكس القدرات الديناميكية قدرة المنظمة على تحقيق أشكال جديدة ومبتكرة من أميزه التنافسيه ، وتتألف القدرة الديناميكية من مصطلحين: القدرة والديناميكية كلمة "القدرة" هي الدور الرئيسي للإدارة الإستراتيجية في مطابقة التكيف والتكامل وإعادة تشكيل المهارات التنظيمية الداخلية والخارجية والموارد والكفاءات الوظيفية وفقًا لاحتياجات البيئة المتغيرة. وفي الوقت نفسه ، تتعلق كلمة "ديناميكي" بالقدرة على تجديد الكفاءات ، بحيث يتطلب تحقيق التوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة استجابات مبتكرة ، وتغيرات تكنولوجية سريعة ، وتحليلًا لمنافسة السوق المستقبلية التي يصعب تحديدها ان القدرات الديناميكية هي الإجراءات التنظيمية والاستراتيجية التي من خلالها تحقق الشركات تكوينات موارد جديدة مع ظهور الأسواق ، والتصادم ، والانقسام ، والتطور ، والموت. يعزز Medeiros & (4 : 2020)let.ii الفكرة الأصلية للقدرات الديناميكية كعمليات ، لكنهما يوسعان التعريف من خلال تضمين إحداث تغيير في السوق وكذلك الاستجابة للتغيرات الخارجية. لاحظ المؤلفون أيضًا أن القدرات الديناميكية يمكن أن تعمل في السياقات البيئية حيث لا تكون التغييرات سريعة وديناميكية مثل تلك المذكورة في التعريفات السابقة. ويمكن شرح مصدر القدرات الديناميكية عن طريق معرفة أصلها إلى الإجراءات التنظيمية وتوسيع نطاق تطبيقها ليشمل سياقات ذات تغير بيئي طفيف ، فالقدرات الديناميكية هي متعلم و نمط ثابت من النشاط الجماعي الذي من خلاله تقوم المنظمة بشكل منهجي بإنشاء وتعديل إجراءات التشغيل الخاصة بها سعيًا وراء تحسين الفعالية.

٥. القدرات التسويقية: يرى الباحثون أهمية دور الكفاءة في قطاع التسويق من خلال صياغة الاستراتيجية والتنفيذ واقتراح أنه يجب على الشركات الحصول على معلومات حول المنافسين والاستفادة منها في قسم منسق لتطبيق الاستراتيجية والفهم والإبداع والاختيار والتوصيل والتعديل. من الاستراتيجية التي سيتم تشغيلها ، يرتفع الشكل الجديد لقدرة التعلم التنظيمي حيث تكون المنظمة قادرة على تنفيذ المعرفة السوقية المتولدة من العملاء والمنافسين والتي تعدل سلوك الشركة في الاستجابة للمنافسة. تطبيق المعرفة هو سياسة الشركة لتشكيل سوق عملاء مريح وتطوير منتج

جديد من أجل توسيع شبكة العملاء ,وتعرف القدرات التسويقية على أنها "العمليات التكاملية المصممة لتطبيق المعرفة والمهارات والموارد الجماعية للشركة لاحتياجات المنظمة ذات الصلة بالسوق ، وتمكين الأعمال من إضافة قيمة إلى سلعها وخدماتها ، والتكيف مع ظروف السوق ، الاستفادة من فرص السوق وتحقيق أميزه التنافسيه ، ويتم تحديد نجاح أداء الشركات وفقاً لـ (Indonesia, 2018: 4-5) من خلال القدرات التسويقية وموارد التسويق. ترتبط القدرة التسويقية ارتباطاً وثيقاً بالقدرة الديناميكية والتنسيق عبر الوظائف والقدرة المعمارية وتوافر التخصص الذي تولده الشركة. وفي الوقت نفسه ، ينعكس الأداء في شكل المبيعات ورضا العملاء والاحتفاظ بالعملاء وحصّة السوق التي تخدمها الشركة، وتنقسم القدرة التسويقية إلى أربعة عوامل ، أي قدرة المنتج ، والقدرة على التسعير ، والقدرة على التوزيع والقدرة على الاتصال. ويوضح كذلك أن الشركة القادرة على تطوير القدرة التسويقية ستكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

٦. اتجاه العلامة التجارية وأميزه التنافسيه: تكتسب أميزه التنافسيه في مراحل التخطيط للتسويق ، ويلعب الموقف تجاه اتجاه العلامة التجارية دوراً مهماً في تحديد ما إذا كان سيتم استخدام العلامة التجارية. ونظر الباحثون في إدارة العلامة التجارية من عدة وجهات نظر مختلفة. يستخدم البعض مراجعة شاملة لعملية إدارة العلامة التجارية ، بينما يركز البعض الآخر على عناصر محددة. يمكن تجميعها في أربعة محاور متميزة: إنشاء هوية فريدة للعلامة التجارية ، وتطوير محفظة العلامات التجارية ، وإدارة الاتصال بالعلامة التجارية ، ومراقبة قيمة العلامة التجارية (GS, 2022 : 20679) من خلال التركيز على كل جانب من هذه الجوانب ، يمكن للمؤسسة مراقبة تصور المستهلك للعلامة التجارية بشكل فعال ، وتحديد ما إذا كانت المواقف تجاه العلامة التجارية مصحوبة برؤية العلامة التجارية نفسها أو تقديم استراتيجيات تعزز المعتقدات الإيجابية للعلامة التجارية أو تغيير المفاهيم السلبية. يمكن أيضاً تحديد فرص النمو في المستقبل ويمكن إجراء تقديرات بشأن القيمة النسبية للعلامة التجارية في أذهان المستهلكين. عند القيام بذلك ، يمكن للمنظمات إنشاء علامة تجارية تقع أصحاب المصلحة حقاً ومنحهم فائدة ملموسة أو غير ملموسة يريدونها. في النهاية ، سيشجع ذلك على تطوير علامة تجارية أقوى وتحسين أداء المؤسسة. على الرغم من أنه تم تطويره في سياق منظمة ربحية ، إلا أنه يمكن أيضاً تطبيق هذه المبادئ على القطاع غير الربحي .

الفرع الثامن : استراتيجيات أميزه التنافسيه

١. استراتيجية قيادة التكلفة: وتعرف استراتيجية التركيز بأنها "مجموعة كاملة من الإجراءات المصممة لإنتاج أو تقديم الخدمات التي تخدم احتياجات قطاع تنافسي بشكل خاص" (Amer & Abdulwahhab , 2020 : 63) ، وهو ما يعني أن المنظمات ستسعى إلى توفير السلع والخدمات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع ، ويمكن القيام بذلك من خلال تحقيق وفورات اقتصادية وامتلاك تكنولوجيا تساهم في تقليل التكلفة و استخدام المواد الخام بشكل أكثر كفاءة في عمليات الإنتاج الخاصة بهم. ويمكن تحقيق ذلك أيضاً من خلال التوسع في نفس القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه أو من خلال الدخول في صناعات جديدة تتعلق بالقطاع الذي تنتمي إليه (Obeidat, 2021 :199) مع هذه الإستراتيجية ، الهدف هو أن تصبح المنتج الأقل تكلفة في الصناعة. يتم توفير العديد من (ربما جميع) قطاعات السوق في الصناعة مع التركيز على تقليل التكاليف. إذا كان سعر البيع المحقق يمكن أن يساوي على الأقل (أو قريباً) من متوسط السوق ، فسيتمتع المنتج الأقل تكلفة (من الناحية النظرية) بأفضل الأرباح. عادة ما ترتبط هذه الإستراتيجية بالشركات واسعة النطاق التي تقدم منتجات قياسية مع تمايز قليل نسبياً ومقبول تماماً لغالبية العملاء. من حين لآخر ، يقوم قائد منخفض التكلفة أيضاً بخصم منتج لزيادة المبيعات إلى أقصى حد ، خاصة إذا كان لديه ميزة تكلفة كبيرة على المنافسة ، وبذلك يمكنه زيادة حصته في السوق. غالباً ما تتمتع الشركات التي تنجح في قيادة التكلفة بنقاط القوة الداخلية التالية: (Wang & Chu, 2011 :103) الحصول على رأس المال المطلوب القيام باستثمار كبير في أصول الإنتاج. يمثل هذا الاستثمار حاجزاً أمام الدخول قد لا تتغلب عليه العديد من الشركات، والمهارة في تصميم المنتجات للتصنيع الفعال ، على سبيل المثال ، وجود عدد صغير من المكونات لتقصير عملية التجميع ، ومستوى عالٍ من الخبرة في هندسة عمليات التصنيع، وقنوات توزيع فعالة.

٢. استراتيجية التمايز: هو الإستراتيجية المتمثلة في تطوير منتج أو خدمة لها خصائص فريدة وذات قيمة كبيرة للعملاء وأن هذه المنتجات أو الخدمات أفضل من منتجات المنافسين الآخرين أو تختلف عنها بحيث يمكنهم تحديد أسعار استثنائية لها (Obeidat, 2021 :199) فالتمايز هو سعي الشركة لتكون مميزة في الصناعة ، من خلال بعض الأبعاد ذات القيمة الكبيرة للعملاء ، ومن ثم تميز الشركة منتجاتها أو خدماتها من خلال اقتراحات البيع الفريدة التي تقدمها في قطاع السوق المستهدف. . من جهة أخرى ، كما أن التمايز يتم من خلال تطوير أساليب التمايز لمنتجات وخدمات المؤسسة مقارنة بمنتجات وخدمات الأخرى أو عن طريق الحد من مزايا المنظمات والمؤسسات المنافسة الأخرى. إلى

جانبا ذلك ، تسعى المؤسسات إلى تقديم منتجات أفضل من المنافسين الآخرين ، وإضافة قيمة مضافة إلى عملياتها التسويقية والإنتاجية من حيث إدخال بعض الخصائص والمنتجات الجديدة مثل سهولة الاستخدام أو تقديم خدمات ما بعد البيع بطريقة مبتكرة . ، مثل الصيانة والتسليم والتسهيلات الائتمانية. لذلك ، يرتبط المبدأ بحقيقة أن المستهلك يدرك هذه الميزات الجديدة وأنها ذات قيمة بالنسبة له يفترق إليها المنافسون الآخرون يمكن أن تكون مناهج التمايز مختلفة الأشكال ؛ التصميم أو صورة العلامة التجارية أو التكنولوجيا أو الخصائص الخاصة أو خدمة العملاء أو شبكات التجار أو أبعاد أخرى ، حيث يحقق التمايز جملة من المزايا أبرزها : (الياس ، ٢٠٢١ : ٢٤٢) يسهل التعرف على المنتجات التي يرغب المستهلك في الحصول عليها ، ويساهم في حماية المستهلك بتعريفه بمصدر الإنتاج وضمان الحصول على مستوى جودة معين ، كما يؤدي التمايز إلى سعي كل مؤسسة إلى تطوير منتجاتها مما يؤدي إلى زيادة منفعة المستهلك ، و إدراك المستهلك للاختلاف بين منتج المنظمة ومنافسيها. ومن أهم مجالات التمايز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة أطول : ((الياس ، ٢٠٢١ : ٢٤٢) . التمايز على أساس التقوى التقني ، والتمايز على أساس الجودة، والتمايز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، والتمايز على أساس تقديم قيمة أكبر مقابل المبلغ المدفوع للحصول عليه.

٣. استراتيجية التركيز: يعني التركيز على قطاع معين من السوق وخدمته. تم استخدام جانبين لهذا الغرض ، الأول يهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية في التركيز ، وفي الوقت نفسه ، الهدف الثاني هو تحقيق ميزة تنافسية في تحقيق التركيز على التمايز في السوق المستهدفة من خلال منتجات محدودة ومنطقة جغرافية ، (Obeidat, 2021 :199) الذي يعتمد على اختيار نطاق تنافسي ضيق داخل الصناعة ، ويتم اختيار جزء منه من مجموعة من القطاعات في الصناعة ومواءمة استراتيجيتها للفئات المستهدفة. وبناءً عليه ، تسعى المؤسسات إلى تحقيق ميزة تنافسية للشريحة المستهدفة على الرغم من أنها لا تمتلك ميزة تنافسية بشكل عام. نتيجة لذلك ، تقدم استراتيجية التركيز متغيرين: التركيز على التكلفة ، أو التركيز على التميز. ومع إستراتيجية التمايز ، فإن السمات الفريدة أو التصورات الخاصة بتفرد وخصائص منتج الشركة بخلاف التكلفة توفر قيمة للعملاء . تسعى الشركة التي تسعى إلى التمايز إلى أن تكون فريدة من نوعها في صناعتها على طول بعض الأبعاد التي يقدرها العملاء ، مما يعني الاستثمار في البحث والتطوير للمنتج والتسويق (Christian , 2020 : 6) إنها القدرة على بيع منتجها المتميز بسعر يتجاوز ما تم إنفاقه لإنشائه ، وهو ما يسمح للشركة بالتفوق على منافسيها وكسب عوائد أعلى من المتوسط يمكن تمييز المنتج بطرق مختلفة. الميزات غير العادية ، وخدمة العملاء سريعة الاستجابة ، وابتكارات المنتجات السريعة والقيادة التكنولوجية ، والمكانة والمكانة المتصورة ، والأذواق المختلفة ، والتصميم الهندسي والأداء هي أمثلة على مناهج التمايزويرى (صالح ، ٢٠١٧ : ١٦٢)، ان هذه الاستراتيجية تعتمد على اختيار مجال تنافسي محدد من أجل التركيز على واحد أو عدد محدد من المنتجات المماثلة (سلع أو خدمات) ، أو التركيز على جزء كبير من السوق المستهدف وتركيز أنشطة المنظمة في هذا الجزء ، اعتمادًا على قيادة التكلفة أو التميز داخل القطاع. بحيث يكون كل من المتطلبات والقدرات التنظيمية لنجاح هذه الاستراتيجية ضروريًا من خلال استثمارها بدقة ، وتعد المهارات والموارد المتاحة ركيزة عالية. قطاع سوق محدد أو عدد محدد من خطوط الإنتاج أو أسواق جغرافية محددة مستهدفة بدقة ويمكن للمؤسسة الوصول إليها ويشير (عبدالحسين ، ٢٠١٩ : ١١٤) الى ان هذه الاستراتيجية موجهة إلى شريحة معينة فقط من العملاء في سوق معين ، ومن ثم تصبح الأسواق الكبيرة مجزأة أكثر فأكثر إلى أسواق صغيرة وضيقة تسعى فيها الشركات إلى تحقيق ميزتها التنافسية عن طريق تلبية الاحتياجات الشخصية للعملاء في كل سوق صغيرة ، سواء على أساس التكلفة المنخفضة أو على أساس التمايز والتفرد ، وتسهم استراتيجية التركيز في تمكين الوحدة الاقتصادية من كسب ولاء العملاء فيما يتعلق بمنتجاتها أو خدماتها ، مما يقلل من مخاطر المنتجات البديلة .

المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

تعتمد قدرة الشركة على إنشاء ميزة تنافسية على استراتيجية مصممة بشكل صحيح ، وقادرة على إضافة قيمة للشركة من خلال تمييزها عن الآخرين ، بينما تتحقق الاستدامة عندما تمكنت الشركة من الحفاظ على هذه أليمة التنافسيه مقابل جهود المنافسين المستمرة لتجاوزها ((Economou & Chatzikonstantinou, 2009 : 93) أن تحقيق أليمة التنافسيه ينبع تمامًا من مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، أي توجيه العملاء وتحسين الجودة، بينما ترتبط الاستدامة بشكل أفضل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ، أي القيادة والتزام الإدارة العليا ، التنفيذ السليم لثقافة المؤسسة والتدريب والتطوير المستمر والتواصل والعمل الجماعي. علاوة على ذلك ، فهم يعتبرون هذه المكونات ليس فقط للتنبؤ بشكل فردي بكل نتيجة محتملة ، ولكن أيضًا كنظام كامل من أجل تحديد أي تعقيد ناتج عن تفاعلهم. أخيرًا ، خلصوا إلى أن أليمة التنافسيه قادرة على ضمان استدامة الشركة لأنه وفقًا لنظرية "القائمة على الموارد" ، يمكن أن تصبح مبادئ إدارة الجودة الشاملة أهم موارد الشركة التي لا يمكن للمنافسين

تقليديها بسهولة. اتبعت العديد من الدراسات البحثية من أجل اكتشاف العلاقة بين المهارات الإدارية ، وخاصة تلك التي تحدث في القيادة والتزام كبار المديرين ، لتكون ضرورية للأداء التنظيمي المتقدم ، أن تجربة القيادة هي واحدة من أصعب المفاهيم في مجال الأعمال ، مما يجعل من الصعب تقنيها بل ويصعب تقليديها. لذلك ، يتفق معظم الباحثين على أن التزام الإدارة العليا والقيادة الكاريزمية لديه القدرة على كبح التقليد وبالتالي إرساء الاستدامة في أميزه التنافسيه. وفقاً للأدبيات الحديثة ، عند اكتشاف أي ارتباط بين تدريب الموظفين ومواهب الشركات لإنشاء ميزة تنافسية والحفاظ عليها ، فقد تم تحديد علاقة راسخة بين مستوى تكلفة التدريب والأداء التنظيمي للشركة (Khan & et.ii, 2020 : 789) وأوضح دمينغ أن الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تطوير أميزه التنافسيه والحفاظ عليها من خلال زيادة الكفاءة من خلال خفض التكلفة وتعزيز رضا العملاء ، ويضيف كومبرل هانت أنه يمكن تحقيق أميزه التنافسيه من خلال تمييزها عن الشركات الأخرى من خلال مزايا التكلفة والتميز. تعتبر ممارسة إدارة الجودة من الأنشطة الهامة التي من شأنها تحسين جودة المنتج وعملية الإنتاج والكفاءة والربح وميزة الشركة بحيث يُتوقع من الشركة التركيز أكثر على تصميم الاستراتيجيات التي تضمن تحسين الجودة (Firman & Thabrani, 2018: 165) تم ربط الأبحاث السابقة بإدارة الجودة من خلال استراتيجيتين تنافسييتين: التفوق في التكلفة والتميز، بينما يتم اشتقاق الابتكار فقط من خلال استراتيجية التميز وحدها بحيث توفر إدارة الجودة بشكل جيد فرصة للشركة لتقديم منتجات تتناسب مع احتياجات المستهلكين ، وبالتالي زيادة ولاء المستهلك وأصبح ميزة الشركة مقارنة بالمنافسين. مع تحسين توجه إدارة الشركة لتحسين ممارسات إدارة الجودة، ستعمل الشركة بكفاءة وستصبح أساساً متيناً لبناء بُعد آخر للميزة التنافسية. ووفقاً الى (Zainal & et.ii 2021 : 307) يعتمد النجاح الذي تحققه الشركة على دقة الاستراتيجية المطبقة. هذا هو نتيجة ارتفاع مستوى المنافسة والتغيير في عالم الأعمال ، حيث أصبح الاهتمام بتحسين جودة أنشطة الشركة هو المفتاح لتحقيق أميزه التنافسيه بنجاح. لا تستطيع الشركات الحفاظ على جودة المنتجات باستمرار دون اعتماد استراتيجيات متعمقة وإدارة عملية للجودة. إحدى استراتيجيات العمل البارزة التي حظيت باهتمام الأكاديميين والممارسين في العقد الماضي هي إدارة الجودة الشاملة تمت الموافقة على إدارة الجودة الشاملة كنظام يعمل على تحسين أداء تنظيم الشركة ، وتعزيز مكانة الشركة في الوصول إلى ميزتها التنافسية. إلى جانب القدرة على زيادة الأرباح ، فإن إدارة الجودة الشاملة قادرة أيضاً على زيادة رضا الموظفين والعملاء. أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير قوي على أميزه التنافسيه التي تؤدي في النهاية إلى تأثير كبير على الأداء المالي، إذ أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء المالي وتتوسطها ميزة تنافسية. يبدو أن الأدلة الأولية تشير إلى أن الشركات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة تحصل على ميزة تنافسية على الشركات التي لا تتبنى إدارة الجودة الشاملة. لذلك ، يمكن افتراض أن إدارة الجودة الشاملة من تلقاء نفسها تؤدي عادةً إلى تحسين القدرة التنافسية ولا ينبغي استخدامها مع أي استراتيجيات أخرى أو في أي عمليات أخرى (Al-Otaibi & et.ii , 2015 : 2) ومن ثم ، تمت صياغة الفرضية التالية: عناصر الاستبيان وهيكله قبل تنظيم أسئلة الاستطلاع ، من المهم جداً تطوير تعليمات واضحة ومفهومة. لهذا الغرض ، تم إرفاق خطاب تغطية بالاستبيان يحتوي على تعليمات ملئه. احتوى خطاب الغلاف على الغرض من البحث والوقت التقريبي لإكماله وأقسام الاستبيان ومثال لكل نوع من الأسئلة ومقياس ليكرت المستخدم في الأسئلة. تُظهر معظم الدراسات كما يرى (CEKO, 2011 : 424) أن الشركات التي تتبع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة أكثر نجاحاً في العثور على عملاء جدد واختراق أسواق جديدة ، لأن إدارة الجودة الشاملة تساعد في العثور على الكفاءات الأساسية للشركات ، والتي تعد من المتطلبات الرئيسية لإيجاد ميزة تنافسية. ويرى (Hilmy, 2016: 5) إلى أن إدارة الجودة الشاملة يُنظر إليها على أنها أساس أميزه التنافسيه ، إذ تتيح للشركات العمل بمستوى أكثر تنافسية وتلبية احتياجات المستهلكين ، مع تقليل تكاليف الإنتاج والنفايات وبالتالي زيادة جودة المنتج النهائي. وهذا يترجم إلى عملاء سعداء وراضين ومن ثم يكتسبون ميزة تنافسية من خلال حصة سوقية أكبر. يجب على المنظمات أن تتطلع إلى الاحتفاظ بعملائها من خلال منتجات ذات جودة أفضل وبسعر لائق للبقاء في السوق التنافسي. و تحسين الجودة ليصبح أحد الاستراتيجيات الأساسية لاكتساب القدرة التنافسية على الشركات المنافسة. أذواق المستهلكين وتفضيلاتهم تتغير باستمرار ، ومن ثم تحتاج الشركة إلى مواكبة بيئتها لنقل الجودة المطلوبة في السلع والخدمات إلى المستهلك النهائي، فإن الاتصال بين إدارة الجودة الشاملة وأميزه التنافسيه يمكن أن ينظم نجاح وسقوط المنظمة. تبرز أهمية العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة من أهمية إدارة الجودة الشاملة في خلق وتعزيز أميزه التنافسيه. كما أنه يؤثر على رضا العملاء وهو الهدف الرئيسي لمنظمات مثل شركات النقل والإمداد .

إدارة الجودة الشاملة والابتكار إذا لم تعد إدارة الجودة الشاملة هي المنافس الرئيسي الذي يساهم في القدرة التنافسية ، فإنها تدعو إلى إعادة تقييم التركيز على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بحيث تظل ذات صلة في تحديد القدرة التنافسية للمنظمات ، بالإضافة إلى تعزيز التميز في الجودة. يمكن أن يؤدي فهم علاقة إدارة الجودة الشاملة بالابتكار إلى تشكيل تنفيذ استراتيجياتها من قبل المنظمات، حسب (Toga, 2017 : 11)

(. أن هناك عناصر معينة من إدارة الجودة الشاملة ، مثل التركيز على العملاء والتحسين المستمر ، والتي تعزز عملية الابتكار . أشار إلى أن التركيز على العملاء يشكل حافزاً للابتكار لأنه يدفع الشركات إلى فحص احتياجات العملاء باستمرار من أجل صنع منتجات تتوافق مع تلك الاحتياجات. من خلال القيام بذلك ، فإنه يوفر مواءمة واضحة للابتكار من خلال ربطه باحتياجات العملاء. يرى ماندرز وآخرون إن هذا يشجع الابتكار التدريجي فقط ، لكنه يعيق الابتكار الجذري. لقد زعموا أنه يعزز التعلم التكيفي ، بدلاً من التعلم التوليدي الذي يعد أمراً حاسماً للابتكار الجذري. (Toga, 2017 : 41) إلى أن الصياغة الناجحة والتنفيذ لاستراتيجية موجهة لإدارة الجودة الشاملة تهدف أساساً إلى تحقيق أعلى معايير الجودة الممكنة ، في ظل استهلاك الحد الأدنى من التكلفة. علاوة على ذلك ، فهو يعتبر أيضاً مبادرات التدريب والعمل الجماعي والتحفيز والالتزام والمشاركة لكل موظف في ظل بيئة عمل داعمة وصعبة ، لتكون ضرورية لخدمة الغرض المذكور أعلاه. وفقاً للأدلة التجريبية المتعلقة بالخلاف حول ما إذا كان نهج إدارة الجودة الشاملة يسبب آثاراً اقتصادية إيجابية وأداء تشغيلياً متقدماً للشركات ، فقد توصلت نتائج معظم الدراسات الى : (Economou & Chatzikonstantinou, 2009: 94) ان رضا العملاء المتقدم نتيجة تحسين المستوى العام للرضا ، وارتفاع معدل الاحتفاظ بالعملاء وتقليل الشكاوى ، و تحسين القدرة التنافسية بسبب زيادة الحصة السوقية والأرباح المعززة ، و ج) التنظيم المتقدم الفوائد المدعومة بمستوى رضا الموظفين المحسن ، ومعايير السلامة والصحة الأعلى ، والإنتاجية المعززة ، وأخيراً تخفيض التكلفة ووقت الدورة. وبشكل أكثر تحديداً ، يتم دعم التحسين المذكور أعلاه فيما يتعلق برضا العملاء من خلال تحسين مستوى جودة المنتج والخدمة ، بينما تتأثر التطورات في مزايا المؤسسات بشكل إيجابي بأنظمة الجودة عالية التطور والمشاركة الكلية للموظفين.

الختام :

في الختام ، يمثل البحث العلمي حجر الأساس في تطور المجتمعات وبناء المستقبل؛ فهو أداة فعالة لتوسيع نطاق المعرفة وحل المشكلات المعقدة وتقديم حلول مبتكرة. من خلال البحث، نتمكن من تحليل القضايا بعمق، وفهم الظواهر وتطوير استراتيجيات تواكب التغيرات السريعة في مختلف المجالات. وبالتالي، تتعاظم أهمية البحث في تعزيز الفهم العلمي وتطبيقاته، مما يؤدي إلى تحسين نوعية الحياة ودعم الاستدامة والتنمية الشاملة. إن استمرار الجهود البحثية ومواكبتها بالتطوير والاستثمار يمثلان استثماراً في مستقبل المجتمعات، حيث يساهمان في بناء جيل واعٍ ومؤهل قادر على مواجهة تحديات الحاضر والمستقبل بثقة واقتدار.

التائج :

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة، يمكن تلخيصها كالتالي:

- وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الجودة الشاملة: أظهرت النتائج أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يؤثر بشكل إيجابي في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث يساهم في تحسين الأداء وزيادة كفاءة العمليات.
 - تعزيز القدرة التنافسية للشركات: يُعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة عاملاً مهماً في تعزيز القدرة التنافسية، حيث يساعد على تحسين جودة المنتجات والخدمات وتلبية احتياجات العملاء بفعالية.
 - عدم وجود فروق دالة إحصائية: تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية، مما يشير إلى أن التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية ثابت بغض النظر عن بعض المتغيرات.
 - التركيز على دور الموظفين في تحقيق الجودة: كشفت الدراسة أن مشاركة الموظفين وتمكينهم من اتخاذ القرارات يُعدّ عاملاً أساسياً في تحقيق نتائج فعالة لإدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهداف الشركة التنافسية.
 - أهمية التدريب المستمر: أشارت النتائج إلى أن التدريب المستمر للموظفين على أساليب تحسين الجودة وحل المشكلات يساهم في رفع مهاراتهم ويزيد من كفاءتهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- هذه النتائج تدعم أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كوسيلة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتعزيز مكانة المؤسسات في السوق.

التوصيات :

- فيما يلي بعض التوصيات العامة التي يمكن أن تساهم في تعزيز الفائدة من البحث ١- نشر ثقافة معايير الجودة الشاملة، وبيان دوره الكبير في الحد من الهدر في الوقت والجهد وإيجاد الحلول للمشاكل ما يساهم في تحسين إنتاجية المنظمة.
- ٢- الاستفادة من نتائج الدراسة للوضع المقترح في تخفيض اوقات (عدم اضافة القيمة ، الانتظار ، التهيئة والإعداد) في تحسين تدفق الانشطة والاجراءات في المصنع وتخفيض وقت عدم اضافة القيمة وخزين تحت التشغيل .

٣- توفير العدد الكافي من الافراد العاملين في الاقسام الخدمية للمنظمة عن طريق سحب الافراد من الاقسام الادارية من ذوي التخصصات الهندسية والفنية والذين يمتلكون خبرة سابقة للعمل في الاقسام الانتاجية ما يسهم بشكل كبير في سد النقص في الافراد ، وتقليل وقت انجاز المهام

٤- إعادة ترتيب وتنظيم جميع الاجراءات المتعلقة بطلب من خلال التنسيق فيما بينها بالشكل الذي يضمن توفر المواد بالوقت المناسب وتجنب التأخير في بدأ العمل.

المصادر

١. إبراهيم، خالد عبدالله، & شاکر ، شذى عبود. (٢٠٢١). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أليزه التنافسيه المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية الاعداد والتدريب، مجله اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، ١(١)، ص ٢٩٢.
٢. الدرمني، عبدالله إبراهيم & الظافري ، حسن صالح. (٢٠١٧). إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، الطبعة الاولى ، ص ٣٦ .
٣. عبدالفتاح، محمود أحمد. (٢٠١١). إدارة الجودة الشاملة. ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، الطبعة الاولى، ص ٢٤ .
٤. معالي، عباس الشريف عبد الرحمن. (٢٠١٨). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا-السودان، ص ص ٥١-٥٢.
٥. تيتي، سهام. (٢٠١٩). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- وكالة أم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر ، ص ٢٤
٦. العجمي، حمد عامر حمد . (٢٠٢٠). اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الموارد البشرية في الجامعات الكويتية. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (١٢) ، ص ٢٠١٣.
٧. مساعد، ريان النويري. (٢٠١٩). دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية (دراسة حالة : شركة بزيانوس للمشروبات والأغذية المحدودة) ،رسالة ماجستير ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ص ٢٦ .
٨. النعيمي، محمد عبدالعال & ، . (٢٠٢٠) . أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الذكية: دراسة تطبيقية في شركات نظم المعلومات الحاسوبية ، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ٨(٢)، ص ٢٩٧.
٩. الموسوي، لمياء علي ابراهيم. (٢٠١٢). أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في تحسين خدمة الزبون (دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المصارف العراقية الحكومية والأهلية)، رسالة ماجستير ،جامعة كربلاء ، ص ٥٥ .
١٠. حمود، خضير كاظم & الشيخ، روان منير. (٢٠١٠). الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، عمان ، الطبعة الاولى، ص ٣٣.
١١. البلداوي، عبد الحميد & نديم، زينب شكري. (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة والمعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها ، الطبعة الأولى ، ص ٨٦).
١٢. الساعدي، عادل أحمد. (٢٠١٦). دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، ورقة مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية/ الكويت، اتحاد المدربين العرب ، ص ص ١٠-١١ .
١٣. الدرادكة، مامون سليمان. (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء، عمان ، الطبعة الثانية، ص ٤٥ .
١٤. الراشد ، محمد بن عبد العزيز الراشد. (٢٠١١). إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة املك فهد الوطنية، مجلة مكتبة املك فهد الوطنية، ١٧(٢)، ص ١٠ .
١٥. جبلاق، علي. (٢٠٢١). ادارة الجودة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الطبعة الأولى ، ص ٢٤ . الدرادكة، مامون سليمان. (٢٠١٥). ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء، عمان ، الطبعة الثانية، ص ٥٩ .