

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

معهد العلوم الاقتصادية، التجارية، و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية و علوم التسيير

الموضوع:

الميزة التنافسية كمدخل للرفع من أداء

المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة وكالة موبيليس-تيارت-

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين:

• زيدار رشيد.

• سني علاء الدين.

تحت إشراف الأستاذ:

• لعقاب جيلالي.

لجنة المناقشة:

رئيساً

مقرراً

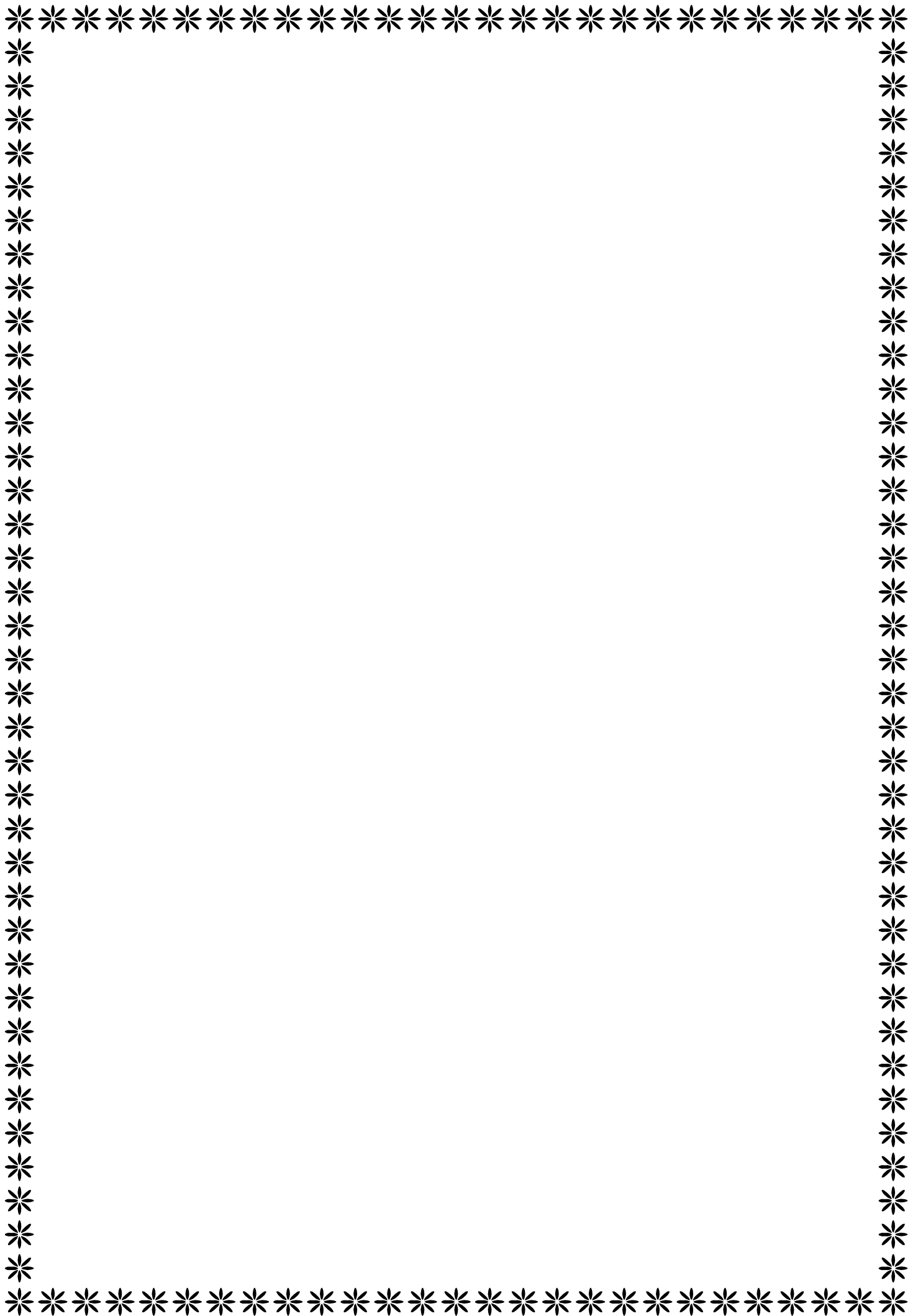
ممتحناً

الأستاذ: بوزكري جيلالي

الأستاذ: لعقاب جيلالي

الأستاذ: زهرة مصطفي

السنة الجامعية 2015-2016



## التشكرات

أشكر الله وأحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة  
والنافعة نعمة العلم والبصيرة.

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى  
نبح العون، إلى من وجهني دون وهن، إلى من زودني بكل شحن  
إلى أستاذي الفاضل الدكتور المشرف على هذه  
المذكرة، لك مني الشكر الجزيل وخالص الإحترام والتقدير ودمت  
الشعاع المنير جزاك الله عنا كل خير.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا  
وتفضلوا بقراءة هذا البحث وتحملوا عناء مناقشتها وتقييمها وتقويمها، وتصويب  
ما بدا من أخطاء و هفوات.

جزيل الشكر والعرفان إلى كل عمال وكالة موبيليس بتيارت

الذين استقبلونا بحسن الترحيب وأثرونا معلومات

قيمة فترجو من المولى عزوجل أن يجعله في ميزان حسناتهم

-آمين-

\*رشيد - علاء\*

## إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا  
بالعافية.

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى:

الذرع الواقي والكنز الباقي، إلى من جعل العلم منبع اشتياقي  
لك أقدم وسام الاستحقاق، أنت أبي العزيز أطل الله عمرك.  
رمز العطاء وصدق الإباء، إلى ذروة العطف والوفاء  
لك أجمل حواء، أنت أمي الغالية أطل الله عمرك.  
ولك أيضا، أنت أمي الثانية أطل الله عمرك.  
الذرع الناذر والذخر العامر أرجو التوفيق من القادر  
لأخوتي وأخواتي الأعزاء.

رمز المحبة وحسن العلاقة

لك أطيب الأمنيات، أنت أخي "الحاج" أطل الله عمرك.  
إلى من هم إنطلاقة الماضي وعون الحاضر وسند المستقبل  
أصدقائي.

إلى كل من مَدَّ يد المساعدة وساهم معنا في تذليل ما واجهتنا من صعوبات.

\*رشيد\*

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12-13	بعض مفاهيم الميزة التنافسية.	1.1
36	الاستراتيجيات الخاصة بكل من القائد، المتحدي، التابع، المحدود بالسوق.	2.1
54	معايير الأداء المتميز حسب نموذج مالكوم بولد يريج.	1.2
56	معايير الأداء المتميز حسب النموذج الأوروبي.	2.2
66	النظرة الأمريكية والنظرة اليابانية الحديثة للجودة.	3.2
91	عرض Gosto.	1.3
92	عرض GPRS.	2.3
98	قيم الفاكرونباخ لمحور عاير اختيار المتعامل موبيليس	3.3
99	قيم الفاكرونباخ لمحور ادراكات مستوى الجودة المقدمة فعليا من طرف موبيليس	4.3
100	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	5.3
101	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	6.3
102	توزيع أفراد العينة حسب المهنة.	7.3
103	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	8.3
104	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.	9.3
105	توزيع أفراد العينة حسب مدة الاشتراك.	10.3
106	توزيع أفراد العينة حسب نمط الاشتراك.	11.3
107	توزيع أفراد العينة حسب أغراض الاتصال.	12.3
109	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور معايير اختيار المتعامل موبيليس	13.3
110	الخدمات التي لا يمكن الاستغناء عنها.	14.3
111	فكرة دخول متعاملين جدد.	15.3
112	تقييم الجودة.	16.3
113	الوضوح والجاذبية.	17.3
114	الجوانب التي يجب تحسينها.	18.3

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	خطوات تحليل المنافسين.	1.1
22	مصادر الميزة التنافسية.	2.1
25	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.	3.1
34	الاستراتيجيات العامة للتنافس.	4.1
55	هيكل النموذج الأمريكي.	1.2
57	نموذج جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.	2.2
59	معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.	3.2
65	تحسين وتطوير مفهوم الجودة.	4.2
69	ثلاثية الجودة لجوران.	5.2
72	أسلوب عظمة السمكة لإيشيكاوا.	6.2
78	إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء التنظيمي والتنافسية.	7.2
85	الهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس تيارت.	1.3
100	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	2.3
101	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	3.3
102	توزيع أفراد العينة حسب المهنة.	4.3
103	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	5.3
104	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.	6.3
105	توزيع أفراد العينة حسب مدة الاشتراك.	7.3
106	توزيع أفراد العينة حسب نمط الاشتراك.	8.3
107	توزيع أفراد العينة حسب أغراض الاتصال.	9.3
110	الخدمات التي لا يمكن الاستغناء عنها.	10.3
111	فكرة دخول متعاملين جدد.	11.3
112	تقييم الجودة.	12.3
113	الوضوح والجاذبية.	13.3
114	الجوانب التي يجب تحسينها.	14.3



قيمة الفا كرونباخ الكلية لمحور معايير اختيار المتعامل موبيليس

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,779	7

قيمة الفا كرونباخ الكلية لمحور ادراكات الجودة المقدمة فعليا من طرف موبيليس

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,843	7

جدول درجة الارتباط بين المحورين

Corrélations			
		total1	total2
total1	Corrélation de Pearson	1	,529**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
total2	Corrélation de Pearson	,529**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Total 1 : محور مبررات اختيار المتعامل موبيليس

Total 2 : محور ادراكات الجودة المقدمة من طرف موبيليس



عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات، ولقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على مختلف المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح يتميزه تحولات عميقة وسريعة كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف بقاء و استمرارية هذه المؤسسات.

انطلاقا من فكرة هذا النظام الجديد لا يمكن للمؤسسات أن تبقى بمعزل عن هذه التغيرات مما يفرض عليها السعي لاكتساب مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها مع التأكيد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة لأنه حتى وان تمكنت من تحقيق تميز تنافسي إلا أنها تبقى مهددة بفقدانه خاصة مع اشتداد المنافسة. وفي ظل هذه التغيرات، فان تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات و موارد سواء مادية، بشرية و تنظيمية و إنما تتحدد بالفعالية التنظيمية بدرجة أساسية و بقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد و الإمكانيات المختلفة بصفة عامة، ومن أدائها المتميز بصفة خاصة.

### طرح الاشكالية:

إن الميزة التنافسية أصبحت عنصرا هاما ومميزا لمنتجات وخدمات المؤسسات الاقتصادية التي تستهدف النهوض و ترغب في تحقيق مكانة تنافسية ملائمة، وتسعى نحو الاستقرار والاستمرار في نطاق الاعمال لذا تتجلى لنا الاشكالية التالية:

- كيف تساهم الميزة التنافسية في الرفع من أداء المؤسسات الاقتصادية؟

### الأسئلة الفرعية:

وللإجابة على الاشكالية المطروحة لابد من الاجابة على الاسئلة التالية:

- 1- ما هو مفهوم الميزة التنافسية؟
- 2- ما هي الأهداف المرجوة من تحقيق ميزة تنافسية؟
- 3- ما هي مصادر الميزة التنافسية؟ و ما هي مصادر الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس؟
- 4- كيف تستطيع المؤسسة الاقتصادية التكيف مع التغيرات الحاصلة وكيف يمكن لموبيليس التكيف مع بيئتها؟
- 5- ما هي العلاقة بين الجودة والميزة التنافسية، وانعكاسها على الأداء في التنظيم؟
- 6- كيف يمكن للمؤسسات الجزائرية الحصول على ميزات تنافسية؟
- 7- كيف تستطيع موبيليس أن تكتسب مزايا تنافسية والحفاظة عليها؟

### الفرضيات:

للإجابة على الإشكاليات المطروحة لابد من وضع فرضيات للبحث أهمها:

- 1- تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من كفاءة العمليات الانتاجية؛

2- تتحقق الميزة التنافسية في المؤسسة عندما تقوم بتحديد وتطوير منتجاتها بصفة مستمرة، وهذا يضمن لها مكانة في السوق؛

3- يساهم الأداء المتميز في تحقيق ميزة تنافسية وذلك بتقديم قيمة عالية للعملاء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم بهدف كسب ثقة عملاء المؤسسة.

### أسباب اختيار الموضوع:

اختيار هذا الموضوع كان لاعتبارات مهمة وهي:

- كون هذا الموضوع له علاقة بالتخصص، وقد نكف يوما ما بتسيير مؤسسة ما؛

- شعورنا بقيمة الموضوع كونه مصيري بالنسبة للمؤسسات؛

- أهمية جودة الأداء في اكتساب المؤسسة الجزائرية ميزات تنافسية، لأن وضعها الحالي لا يسمح لها بالصمود طويلا أمام المنافسة الحادة التي تشنها الشركات متعددة الجنسيات؛

- موضوع اكتساب ميزة تنافسية بات أمرا حتميا وضروريا على المؤسسات الجزائرية.

### أهمية الدراسة:

يستمد هذا الموضوع أهميته من خلال متطلبات المنافسة والتي تفرضها الساحة الاقتصادية المليئة بالتغيرات، نتيجة التطور التكنولوجي المستمر والمتغير، والتي تدفع المؤسسات الى تطبيق التوجهات الحديثة لمجابهة المنافسة، والتصدي لها وامكانية التفوق على المنافسين، وتحقيق الريادة، وتحسين الأداء.

### أهداف الدراسة:

تم التطرق الى هذا الموضوع قصد الوصول الى الأهداف التالية:

- التأكيد على أهمية الميزة التنافسية ودورها في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية؛

- توضيح كيفية التكيف مع التغيرات من خلال ميزة تنافسية مستدامة؛

- التأكيد على أهمية حسن الأداء وبناء ميزة تنافسية فعالة وطويلة المدى.

### حدود البحث:

#### الحدود الموضوعية:

- تقديم جل المفاهيم المتعلقة بالمنافسة والميزة التنافسية.

- إبراز أهمية الأداء المتميز في حياة المؤسسات.

- إبراز عناصر الجودة التي تتبناها المؤسسات لتحسين صورتها.

#### الحدود المكانية:

تقوم هذه الدراسة على أسلوب دراسة حالة، حيث قمنا باختيار إحدى المؤسسات الجزائرية، وهي

مؤسسة موبيليس، لمعرفة مدى اهتمامها بتحسين صورتها عن طريق مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها.

الحدود الزمانية:

الفترة الزمنية الخاصة بالدراسة التطبيقية هي الفترة الممتدة بين شهر مارس وماي 2016.

منهج البحث:

في هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي .  
ولتحليل هذا الموضوع، تم الاعتماد على مصادر المعلومات التالية:  
-الكتب باللغة العربية.  
-الكتب باللغة الفرنسية.  
-الدراسات الجامعية في هذا الموضوع.

تقسيمات البحث:

وقد تم اتباع المنهجية التالية في تحليل الموضوع:

تم تقسيم الموضوع إلى ثلاث فصول، ونرد هذا التقسيم بالتفصيل فيما يلي:

الفصل الاول: تم التطرق الى المنافسة والميزة التنافسية من خلال مبحثين، الأول حول المنافسة، خصائصها، أنواعها، أهدافها، بالإضافة الى مزاياها وعيوبها. وفي المبحث الثاني تم التطرق الى تعريف الميزة التنافسية، أنواعها ، مصادرها، محدداتها، والاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني: تطرقنا في هذا الفصل الى دور الميزة التنافسية في تحسين الأداء والجودة في المؤسسة الاقتصادية، والمقسم الى مبحثين الأول يتعلق بالأداء المتميز، عناصره، مزاياه، وشروط إدارته. كما تطرقنا في هذا المبحث الى ذكر بعض النماذج العالمية للجودة.

أما المبحث الثاني يدور حول جودة الأداء والميزة التنافسية من خلال التطرق الى مفهوم الجودة، أهداف وخصائص الجودة، وفي المطلب الأخير من المبحث تناولنا العلاقة بين الجودة وبناء الميزة التنافسية وانعكاساتها على الاداء في التنظيم.

الفصل الثالث: دراسة حالة في موبيليس، تم التعريف فيه بشركة موبيليس والتطور التاريخي لها، الهيكل التنظيمي للمركز التجاري بتيارت ، أهدافها. بالإضافة الى العروض والخدمات التي تقدمها موبيليس.

اما المبحث الأخير من هذا الفصل خصصناه للدراسة الميدانية التي قمنا من خلالها بإدراج استبيان يحتوي مجموعة من الأسئلة حول شركة موبيليس والذي قمنا بتوزيعه على مجموعة من الافراد في المجتمع محل الدراسة. وفي الاخير قمنا بتحليل البيانات المحصلة من الزبائن وإظهار العلاقة الموجودة بين الميزة التنافسية والأداء في المؤسسة التنافسية.

الدراسات السابقة:

1-رسائل الدكتوراه:

-دراسة حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012.

2-رسائل الماجستير:

-دراسة العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير علوم التسيير تخصص ادارة أعمال ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

-دراسة حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، جامعة 20 اوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2007.

-دراسة سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية -عامل الكفاءات في المؤسسة- ماجستير علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان،الجزائر،2011.

-دراسة بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.

صعوبات البحث:

- ندرة المراجع التي تختص في هذا الموضوع، إذ نجد مراجع تتناول موضوع الأداء وتعمق فيه، ومراجع أخرى تقوم بدراسة الميزة التنافسية وجوانبها المختلفة، في حين قل ما نجد مراجع تربط بين الأداء والميزة التنافسية بالرغم من الأهمية البالغة التي يختص بها هذا الموضوع.
- صعوبة الحصول على المراجع من المصادر الجامعية بالرغم من توافرها، كما هو الحال في المكتبة الجامعية.
- طبيعة الموضوع في حد ذاته، والتي تحمل قدرًا كبيرًا من التعقيد والغموض.
- عدم التعاون الكافي من طرف مؤسسة موبيليس و هذا ما أدى بي الى التركيز عل شبكة الأنترنت في البحث عن المعطيات .

تمهيد:

بعد انتهاء جولة الاورغواي، وانشاء المنظمة العالمية للتجارة، ظهر على الساحة الدولية العديد من المؤشرات التي توضح أن الانخراط في النظام العالمي الاقتصادي الجديد يفرض تحديات كبيرة على المؤسسات الاقتصادية التي تطمح في دخول معترك المنافسة، الذي لم يعد يقتصر على المزايا التنافسية النسبية التقليدية، وانما امتد ليشمل التميز بالتجديد والابتكار، ولتحقيق هذا التميز يستدعي احداث تغيير ثقافي وفلسفي في المؤسسات من خلال التحسين المستمر والشامل على أساس التوجه بالمستهلك والاهتمام أكثر برغباته وجمع المعلومات عن احتياجاته والعمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على رضاه وثقته في الماركة والعلامة التجارية .

وفي ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق تواجه المؤسسات تحديات كبيرة أهمها كيف تصل المؤسسة الى بناء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي أو المحافظة عليه وتعظيمه، وتعد الجودة من أهم المعايير التي تعتمدها المؤسسات في مواجهة منافسيها، في ضمان وفاء عملائها، وتحقيق الريادة على هؤلاء المنافسين، مما يسمح لها بإعداد وتحقيق ميزات تنافسية طويلة المدى.

ونظرًا لما تحمله الميزة التنافسية من أهمية سوف نتطرق إليها في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المنافسة

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

### المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المنافسة

لقد ادى التطور الاقتصادي على المستوى العالمي الى ما يسمى بعالمية الاسواق و هو ما خلق مناخ تنافسي قوي، وعلى المؤسسات الاقتصادية التي ترغب في هذه الاسواق أن تولي اهتمام كبير للمتعاملين في مجال نشاطها و العمل على ان تكون منتجاتها مفضلة في الاسواق الناشطة فيها .

### المطلب الأول : مفهوم المنافسة وخصائصها

#### أولاً-تعريف المنافسة:

المنافسة هي ذلك الاطار الملائم للصراع و المواجهة بين المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة او بديلة في نفس السوق ،وذلك من اجل تلبية افضل لحاجات و رغبات الزبائن ، كما انها الاداة التي تسمح باستمرار وبقاء المؤسسات في هذه السوق والالة المحركة للاقتصاد ،النمو ،الربحية ،والابتكار .

المنافسة هي المضاربة أو المزاومة التي يفتعلها المنتجون لسلع متشابهة بقصد تصريف منتجاتهم وتحقيق أكبر ربح ممكن ،وكسب أكبر حصة في السوق، أو هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الاهداف المتمثلة في الربحية ،النمو ،الاستقرار والابتكار والتجديد ،والمنافسة لا تقتصر فقط على المنتجين والتجار انما قد تتعداهم في بعض الاحيان الى المستهلكين الذين يتنافسون على اقتناء سلعة معينة بأرخص الاثمان قد يندر وجودها بالمستقبل القريب، وتصبح غالية الثمن أو تختفي من السوق كلية<sup>1</sup>.

ويمكن تعريفها أيضا على أنها: " تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب عميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والخدمة بعد البيع و غيرها"<sup>2</sup>.

وهناك من يعرفها أيضا على أنها: " حالة الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متماثلة أو متقاربة في نفس السوق"<sup>3</sup>.

ويعرفها البعض بأنها: " روح التجارة بل هي محك الحريات الاقتصادية للأفراد والجماعات لأنها كما تكون بين التجار والمنتجين في التجارة والصناعة وميادين الاستغلال الأخرى من زراعة وغير ذلك فقد تكون أيضا

<sup>1</sup> هشام حريز وآخرون، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية 2014، ص ص135-136.

<sup>2</sup> فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي-آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة الشباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2000، ص 10.

<sup>3</sup> هشام حريز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 139.

بين الشعوب والأمم في من ناحية تعتبر طبيعية لما تخلقه من أساليب تؤدي إلى التقدم الاقتصادي ووفرة الإنتاج وتنوعه ومن ناحية أخرى ضرورة لتقدم الإنتاج في ميادينه المختلفة"<sup>1</sup>.

وقد تزايدت المنافسة على المستوى المحلي والدولي حيث أصبح الدخول للأسواق الدولية ضرورة حتمية على المؤسسات أن تسعى الى تحقيقها.

### ثانيا- خصائص المنافسة:

تتميز المنافسة بمجموعة من الخصائص نتناولها كالتالي<sup>2</sup>:

-التحول من الميزة النسبية الى الميزة التنافسية؛

-سرعة الانتشار لظاهرة الرواج والكساد؛

-التحول من المنافسة المحلية الى المنافسة العالمية؛

-اتساع انتشار التحالفات الاستراتيجية.

### المطلب الثاني : أهداف وأنواع المنافسة

#### أولاً- أهداف المنافسة:

تهدف المنافسة الى تحقيق جملة من الاهداف نوجزها فيما يلي<sup>3</sup>:

**1-تحقيق درجة عالية من الكفاية :** بمعنى أن تتم المؤسسة نشاطها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به ، فالمنافسة تساهم في بقاء المؤسسات الاكثر كفاءة.

**2-التطور و التحسين المستمر للأداء:** من خلال التركيز على تحقيق الابداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، الا أنها صعبة المحاكاة من طرف المؤسسات المنافسة.

**3-الحصول على نمط مفيد للأرباح:** اذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة العالية و الاكثر تطورا من تعظيم أرباحها ، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها .

<sup>1</sup> هشام حريز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص139.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الإشعاع للنشر، الاسكندرية، 2001، ص20.

<sup>3</sup> صالح الشناوي، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 2000، ص130-132.

### ثانيا- أنواع المنافسة:

يمكن التمييز بين أربعة أنواع للمنافسة و التي تتمثل في<sup>1</sup>:

- 1-**المنافسة الكاملة**: تركز على افتراض أن كل مؤسسة غير قادرة على تحديد سعر السوق، والذي يتحدد وفق قانون العرض والطلب، مثل سوق الثياب الرجالية حيث تقدم المحلات التجارية نفس المنتج تقريبا.
- 2-**المنافسة الاحتكارية**: يتم هذا النوع من المنافسة في ظل سوق تضم عددا قليلا من المؤسسات التي تقدم منتجات مختلفة تعوض بعضها البعض، وتتميز كل منها بعلامتها التجارية.
- 3-**احتكار القلة**: يتصف هذا النوع بعدد ضئيل من أكبر المنتجين لمنتج متجانس (البترول مثلا) ويتم تحديد الاسعار بالاتفاق بين هذه المؤسسات لجنب حرب الاسعار.
- 4-**الاحتكار التام**: يعتبر حالة لغياب المنافسة، فالمؤسسة الاحتكارية تشغل السوق وحدها كل منتج واحد مثل الكهرباء والغاز، خدمات البريد، وبهذا تملك سلطة كبيرة لتحديد سعر المنتج أو الخدمة التي تقدمها.

### المطلب الثالث: مزايا وعيوب المنافسة

#### أولا-مزايا المنافسة:

إذا كانت المنافسة لا تمثل السياسة الاقتصادية فهي عنصر مركزي في هذه الاخيرة في اقتصاد السوق من خلال تمكنها من تحقيق عدة أهداف اقتصادية واجتماعية مثل<sup>2</sup>:

- ✓ المنافسة تشجع المؤسسات على الانتاج بأكثر فعالية وبأقل التكاليف وهذا ما يؤدي الى انخفاض الاسعار وبالتالي يسمح بتوسع دائرة المستهلكين؛
- ✓ تسمح بتوجيه أحسن للموارد بين مختلف فروع الانتاج الشيء الذي يجنبها أي تقليص أو زيادة مصطنعة للإنتاج و الذي يتعارض مع أهداف المتعاملين لتحقيق قدر من المنفعة الشيء الذي يؤثر في توازن السوق؛
- ✓ تركز قوة التأثير الاقتصادية بين أيدي مجموعة قليلة الانتاج بين المؤسسات بصفة ايجابية في حالة كون أي تقسيم آخر لا يسمح بنفس الانتاج ونفس التكاليف والاسعار في السوق؛

<sup>1</sup> هشام حريز وآخرون، مرجع سبق ذكره، صص 142-144

<sup>2</sup> فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999، صص 21.



✓ تسمح بتحقيق التوازن في مختلف الأسواق لكن هذا الأخير ناتج لضوابط الاقتصاد الكلي من طرف الدولة قصد الحصول على نتيجة معينة.

ثانيا- عيوب المنافسة:

تتمثل عيوب المنافسة في<sup>1</sup>:

✓ اقتصاد السوق يتعرض لهزات اقتصادية غير متوقعة من طرف المتعاملين الذين يربط سلوكهم بالظواهر الوضعية؛

✓ هذا النظام يسمح بتقديم سلع وخدمات ذات صيغة اجتماعية مثل: الصحة والتي هي على عاتق الدولة؛

✓ في حالة وضعية المنافسة غير النزيهة او الاحتكار يكون توجيه الموارد غي عقلاني، وهذه الموارد تكون موجهة لنشاطات ذات معدل ربح مرتفع حت ولو كانت هذه النشاطات تقدم منفعة اجتماعية ضعيفة.

<sup>1</sup> فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص22.

### المبحث الثاني: الميزة التنافسية

تواجد المنظمات حاليا منافسة شديدة، كما أن النجاح التنافسي يحتاج الى نضال وكفاح شديد للحصول على المقع الملائم في بيئة العمل التنافسية والمنظمات تتحرك حاليا من التركيز على فلسفة المنتجات ثم المبيعات الى فلسفة العملاء والتسويق، حتى آت أحد المديرين التنفيذيين لشركة قال: "اجعل العميل الخاص هو المحور الثقافي".

ويركز هذا المبحث على كيفية نجاح المنظمة في تحقيق المكاسب والنجاحات التنافسية المتميزة، بما في ذلك تحقيق القيمة والنمو للعملاء والاحتفاظ بهم وكسب عملاء جدد، والمنظمات يجب ألا تتكيف فقط مع المنتجات المطلوبة، ولكن عليها أن تنسجم مع بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء، وذلك حتى يمكنها مواجهة المنافسة بقوة، كما أن فهم العملاء عملية معقدة، كما أنها ليست كافية، ولبناء علاقات متميزة مع العملاء وتحقيق الميزة التنافسية فإن هذا يتطلب توفير قيم أكبر ورضا أكبر للعملاء وذلك أكثر مما توفره له الشركات المتنافسة.

### المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

تعريف الميزة التنافسية: "تعرف بأنها أي ميزة أفضل من المنافسة يمكن للمنظمة الفوز بها من خلال تقديم عوائد أكبر خاصة عند ارتفاع الأسعار"<sup>1</sup>.

كما تعرف بأنها: "تعرف الميزة التنافسية أيضا بأنها أي شيء تختلف به المنظمة عن المنظمات الأخرى اختلافا إيجابيا لصاحب المنظمة والعميل وأصحاب المنافع"<sup>2</sup>.

وللتوضيح أكثر يمكن إضافة جدول يبين مختلف مفاهيم الميزة التنافسية كما يبين في الجدول التالي:

### الجدول رقم: 1.1 بعض مفاهيم الميزة التنافسية

الرقم	الكاتب	اسم الكتاب/العنوان	المفهوم
1	1986ghemawal	استمرارية الميزة التنافسية	إن العناصر التي تؤثر على الاستمرارية هي حجم السوق المستهدف، التمايز بالموارد، التقنيات في خبرات المتنافسين.
2	1988Dey vensley.	تحليل الميزة، الإطار العام لتشخيص الميزة التنافسية.	إن العناصر الأساسية في الميزة التنافسية هي المهارات والموارد لتحقيق الاستمرارية وكذلك الناس والزيون ويؤخذ بعين الاعتبار.
3	1991Barney.	موارد المنظمة استمرارية الميزة التنافسية.	هنالك أربعة مؤشرات للميزة التنافسية القيمة، الندرة، عدم القدرة على التقليد، عدم وجود بديل.
4	1991Porter.	من الميزة التنافسية الى استراتيجية المنظمة.	دالة للطريق الأفضل التي تدير بها المنظمة النظام الكلي للقيمة.
5	1993Peter.	حجر الأساسي في الميزة التنافسية دراسة قاعدة القرار.	هنالك أربعة عناصر أساسية بالميزة التنافسية فهي الموارد المميزة، تراجع المنافسين، نقص في حركة الموارد، قيادة الكلفة.
6	A haroni yair.1993	البحث في التمايز: تستطيع المنظمة	تتحقق الميزة التنافسية إذا كنت مختلف عن الآخرين واستخدام استراتيجية التمايز،

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ص302.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص302.

	تحقيق مزايا محددة التقييم	والنجاح يكون بتحقيق الأرباح للقدرة على حماية التمايز من التقليد لاستمرارية النجاح.
7	<b>Hitt, Morgan.1995</b>	الميزة التنافسية في نظرية التنافس. القاعدة في الميزة التنافسية هما اتجاهات لزيائن واتجاهات المنافسين.
8	<b>Fjeldsted ,Stabell. 1998</b>	ترتيب القيمة للميزة التنافسية. تحدد من خلال طبيعة المصادر التي يتم الحصول عليها من التميز أو عدم القدرة التقليد.
9	<b>Narayanan.2001</b>	تنظيم التكنولوجيا والإبداع من أجل تحقيق ميزة تنافسية. المصدر الذي يعزز وضع الشركة بما يحققه من الأرباح الاقتصادية، ومن خلال امتيازها على منافسيها في مجالات المنتج والسعر والكلفة والتركيز على الإنتاج.
10	<b>Jey,Kennedy.2002</b>	تطوير خدمات جديدة التنافسية: مفاهيمي. تأتي من خلال تقديم وتطوير خدمات جديدة من خلال قدرات التعلم ورقابة السوق.

المصدر: بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ص(303-304).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

-من التعاريف السالفة الذكر في الجدول نرى بأنه يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال التمايز على منافسيها من حيث المنتج، السعر، التكلفة.

-تساهم التقنيات المستخدمة في المؤسسة في تحقيق التمايز على المنافسين.

-تتحقق الميزة التنافسية عن طريق التحكم في التكاليف وقيادتها، مما يساعد على تخفيض سعر المنتج وبالتالي التمايز على المنافسين في السعر.

-الميزة التنافسية دالة للطريق الأفضل.

-تحقق الميزة التنافسية من خلال التركيز على الزبون.

-تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية عن طريق استراتيجية التمايز والنجاح يكون بتحقيق الارباح.

وفي الأخير وبعد الاطلاع على مختلف تعاريف الميزة التنافسية يمكننا استنتاج ما يلي:

تستطيع المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية حسب المصادر التي تتوفر لديها ومدى تحكمها في التكنولوجيا المستخدمة، ومدى قدرتها على التحكم في تكاليف الانتاج.

وعلى المؤسسة ان تختار الاستراتيجية التي تتناسب وقدراتها حتى تتمكن من البقاء في السوق .

ومن خلال هذا المطلب سوف نركز على فحص وتحليل الاستراتيجيات التسويقية التنافسية، وكيف يمكن للمنظمة أن تقوم بتحليل المنافسين وتحقيق التقدم عليهم، إن الاستراتيجيات المبنية على تحقيق القيمة يتم بناؤها وصياغتها من أجل بناء علاقات مركبة بين العملاء، والخطوة الأولى في ذلك هي تحليل المنافسين ويعرف تحليل المنافسين بأنه عبارة عن العملية المطلوب القيام بها لتحديد وتقديم واختيار المنافسين الأساسيين وتكون الخطوة التالية: هي وضع الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تضع المنظمة في موقع أفضل من منافسيها وتعطيها وتحقق لها ميزة تنافسية كبيرة ومناسبة.

### 1-تحليل المنافسة:

تحتاج المنظمة الى كل ما يمكنها جمعه عن منافسيها حتى يمكنها وضع خطط تسويقية استراتيجية فعالة، فهي تقارن بينها وبين منافسيها من حيث المنتجات، الأسعار، استراتيجياتها التسويقية، قنوات التوزيع والترويج.

وبهذا التحليل المنظمة قد تجد المناطق أو المجالات لتحقيق الميزة التنافسية الجوهرية وأيضاً تتعرف على جوانب التميز لديها<sup>1</sup>.

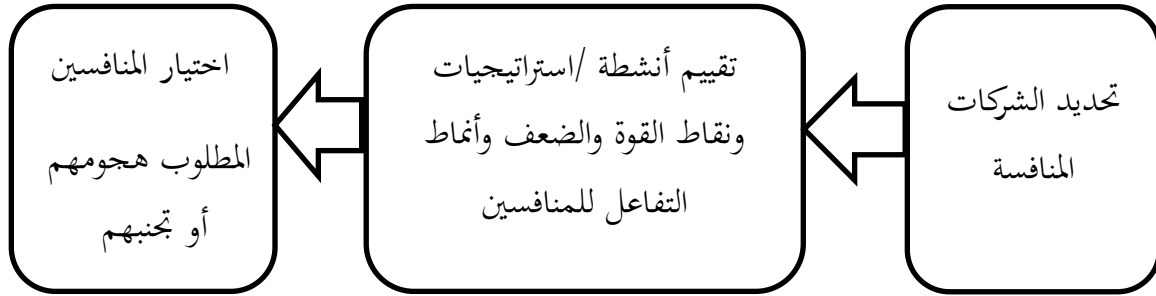
ولهذا، تعرف الاستراتيجيات التسويقية التنافسية: "بأنها الاستراتيجيات التي تجد من خلالها المنظمة الموقع التنافسي القوي ضد منافسيها والذي يوفر للمنظمة الحصول على الميزة الاستراتيجية القوية"<sup>2</sup>.

ويوضح الشكل التالي أن تحليل المنافسة يتضمن أولاً تحديد وتقدير أو تقييم المنافسين وثانياً اختيار المنافسين المطلوب الهجوم عليهم "التميز عليهم" أو تجنبهم بسبب خطورتهم أو قوتهم.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب ، ادارة الابداع والتميز التنافسي، دار المطابع الهندسية، مصر، 2013، ص 316.

<sup>2</sup> هشام حريز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص34.

### شكل رقم: 1.1 خطوات تحليل المنافسين



المصدر: سيد محمد جاد الرب ، ادارة الابداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013، ص317.

وفيما يلي شرح لهذه الخطوات الثلاثة<sup>1</sup>:

#### الخطوة الأولى : تحديد المنافسين :

إن هذه الخطوة ببساطة هي أن الشركة تقوم بتحديد المنافسين لها سواء في الأسعار أو المنتجات أو تلك المؤسسات التي تخدم نفس العميل و هكذا ، فقد تجد شركة كوكاكولا ان أقرب الشركات المنافسة لها هي شركة بيبسي .

إلا أن المنظمات في الواقع تواجه شركات منافسة متعددة ، لذا فقد تحدد الشركة ان المنافس لها كل الشركات التي تعمل في نفس المنتج او المنتجات المكتملة لمنتج ما، فمثلا شركة بويك للسيارات وجدت نفسها منافسا لجميع الشركات المصنعة للسيارات ، ومن ناحية اخرى فقد يكون المنافسون لشركة ما كل الشركات التي تتكامل معا لإنتاج المنتج.

من ناحية اخرى وبعد تحليل المنافسين فقد تتجنب الشركة بعض الشركات التي تخشاها، مثل المنافسين المحتركين شركة كوداك العالمية التي احتكرت صناعة التصوير لفترات طويلة خلال النصف الثاني من القرن العشرين حتى ظهرت ضدها شركة فيوجي ، كانون، سوني، والشركات الأخرى مصنعي الكاميرات الرقمية.

هذا وقد تقوم الشركات بتحديد منافسيها من وجهة نظر الصناعة مثل صناعة البترول، صناعة الأدوية ،صناعة الأغذية وهكذا، وعلى الشركة أن تفهم أنماط المنافسة في صناعتها اذا كانت تأمل أن تكون لاعب فعال في هذه الصناعة.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص317.

كما يمكن للمنظمات أن تحدد منافسيها من وجهة نظر السوق حيث عليها أن تحدد أي الأنماط والأفعال والممارسات التي يقوم بها المنافسون لإرضاء الزبون، وتقوم بممارسات وافعال أفضل من منافسيها.

### الخطوة الثانية: تقييم المنافسين

بمجرد تحديد المنافسين فإن إدارة التسويق تعرف مهمتها المطلوب القيام بها، ماهي أهداف المنافسين، وماذا تهدف ان تحقق كل شركة في البيئة التسويقية ؟ ماهي استراتيجيات كل شركة ؟ وماهي نقاط القوة والضعف لكل شركة ؟ وماهي الممارسات الخاصة بكل منافس؟

وفيما يلي نتناول تفاصيل مهام هذه الخطوة<sup>1</sup>:

#### أ-تحديد أهداف المنافسين :

من المعروف ان لكل منافس خليط من الأهداف ، و تريد المنظمة أن تعرف نوعية هذه الأهداف سواء ما تعلق بتحقيق ربحية المنافس أو الحصة السوقية له و التدفق النقدي و القيادة التكنولوجية وقيادة الخدمات والأهداف الأخرى ، كما ترغب المنظمة في معرفة درجة رضا المنافسين عن التقدم في تحقيق هذه الأهداف، وماهي الممارسات التنافسية التي يقوم بها المنافسين.

#### ب-تحديد استراتيجيات المنافسين:

هناك استراتيجيات متنوعة ومتفاوتة بين الشركات وبعضها البعض، ولا توجد شركتان متماثلتان من حيث الاستراتيجيات ، وفي معظم الصناعات فان المنافسين يمكنهم تنويع أو تقسيم الاستراتيجيات في مجموعات تختص كل مجموعة شركات باستراتيجية معينة :

أن المجموعة الاستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من الشركات في أي صناعة تتبع نفس الاستراتيجيات أو الاستراتيجيات المشابهة في تحقيق الأغراض السوقية ، و المجموعات الاستراتيجية هامة وتعطي دلائل كثيرة منها أنه إذا قررت الشركة دخول إحدى المجموعات الاستراتيجية، فإن الشركات أعضاء هذه المجموعة يعتبرون المنافسين الأساسيين للشركة، وهذا معناه أنه قد يوجد عدد من الشركات يتبعن استراتيجية ما ولتكن تخفيض التكاليف، فإذا قررت شركة أخرى إتباع نفس الاستراتيجية -الدخول في المجموعة - فسوف تكون المنافسة شديدة بينها وبين شركات المجموعة وسوف تنجح الشركة فقط إذا استطاعت ان تحقق الميزة التنافسية أكثر من شركات المجموعة.

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره، ص 319 .

### ج- تقدير نقاط القوة والضعف :

يحتاج رجال التسويق الى تقييم نقاط القوة والضعف بكل عناية لدى منافسيهم لكي يجيبوا على الأسئلة الحرجة وذات الصلة ومنها<sup>1</sup>:

ماذا يستطيع أن يفعل منافسينا؟ و الخطوة الأولى في الاجابة على هذا السؤال أن تقوم المنظمة بتجميع البيانات عن جميع أهداف المنافسين واستراتيجياتهم وأدائهم لمدة خمس سنوات ماضية، مع ملاحظة صعوبة الحصول على بعض هذه البيانات فهناك صعوبة في تقدير النصيب السوقي لبعض المنافسين، حيث أن هذه البيانات غير متاحة، وقد تعتبر من الأسرار في شركات أخرى.

ان الشركات عادة ما تتعلم وتعرف نقاط القوة والضعف الخاصة بمنافسيها من خلال البيانات الثانوية، الخبرات الشخصية، الكلام المباشر، ويمكنها أيضا الحصول على البيانات من خلال بحوث التسويق التي تتم مع العملاء والموردين والبائعين أو من خلال المقارنة أو القياس الى نمط الشركات المنافسة لها.

### د-تقدير ردود أفعال المنافسين:

إن الخطوة التالية هي أن الشركة تريد أن تعرف ماذا سيفعل المنافسون؟ فأهداف واستراتيجيات ونقاط القوة والضعف تتم بالطريقة وبالممارسات التي تروق لهؤلاء المنافسين، وقد تقوم الشركة في إطار توقعاتها بممارسات المنافسين باتخاذ سياسات محددة مثل تخفيض الاسعار، زيادة حجم الترويج، تقديم منتجات جديدة، وقد تقوم الشركات المنافسة أيضا بهذه الممارسات وغيرها.

إن رد فعل كل منافس يختلف عن الاخرين، فبعضهم سوف لا يرد بسرعة أو بقوة ضد المنافسين الآخرين، ربما يشعرون بأن عملائهم أكثر ولاء لهم، وربما يكون لديهم ببطء في ملاحظة التحرك لدى المنافسين أو العملاء أو حركة السوق، وربما ايضا يتأخرون في توفير الانفاق المالي للتصرف حيال الآخرين.

والآخرين يتقاتلون من أجل التميز وذلك لحماية مواقعهم التنافسية، ويعرفون متى تكون ردود أفعالهم قوية وحاسمة.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره، ص 321.



### الخطوة الثالثة: اختيار المنافسين المطلوب التنافس معهم

نناقش في هذا العنصر ما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- المنافسين الأقوياء او الضعفاء:

بعد اختيار المنافسين الكبار من خلال مناقشة أهداف العملاء، قنوات التوزيع، استراتيجية المزيج التسويقي، تكون المنظمة مستعدة لتتقر أي المنافسين الذين تنافسهم بنشاط وبقوة، ومعظم الشركات تفضل مواجهة المنافسين الضعفاء، حيث يكون المطلوب لذلك هو موارد قليلة ووقت قليل، ولكن في المقابل تكون مكاسب الشركة محدودة.

لذلك فإن بعض الشركات قد تقرر المنافسة مع منافسين أقوياء كي توضح إمكاناتها وقدراتها، كما أن كل منافس قوي لديه جوانب ضعف معينة، والنجاح ضدّ المنافسين الأقوياء يحقق أرباحاً كبيرة.

إن الأداة النافعة والتي تستخدم في تقييم قوة أو ضعف المنافسين هي تحليل قيمة العميل، والهدف من هذا التحليل هو تحديد الفوائد التي تحقق القيمة للعملاء وما هو معدل ارتباط هذه القيمة وعلاقتها بالمنافع التي يقدمها المنافسين، ولاستخدام هذه الأداء فهي تحدد الاتجاهات الكبيرة لقيم العملاء المستهدفة، ثم تحديد أهمية وموقع العميل طبقاً لهذه الاتجاهات، بعد ذلك تقوم المنظمة بتقييم أدائها وأداء المنافسين فيما يتعلق باتجاهات القيمة المستهدفة للعملاء.

إن المفتاح والعنصر الأساسي لكسب الميزة التنافسية هو أخذ كل قسم من العملاء وفحص ما تقدمه له المنظمة مقارنة بما يقدمه المنافسون فإذا كانت ما تقدمه المنظمة أكبر مما يقدمه المنافسون وذو أهمية للصفات والخصائص والاتجاهات الخاصة بتحقيق القيمة للمستهلك.

#### 2- المنافسين الأقرب أو الأبعد:

إن معظم المنظمات تواجه تنافسيا المنظمات المنافسة القريبة لها والمشابه لها، وذلك أفضل من مواجهة المنافسين الأبعد، وفي نفس الوقت قد تريد المنظمة أن تتجنب محاولة تدمير المنافسين الأقرب لها حتى يتواجد السوق التنافسي.

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ، ص 324.

### 3-المنافسين الجيدين أو السيئين:

إن الشركات لها حاجات ومنافع من منافسيها، فالمنافسين لهم استراتيجيات عديدة لتحقيق العوائد وقد يساعد المنافسون في زيادة الطلب الكلي على المنتجات والخدمات المعنية، فقد يساهمون في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات ويساعدون في الوصول الى التكنولوجيا الجديدة، وقد يساعدون في وجود تقسيمات للأسواق والعملاء أقل جذبا وتكون لصالح المنافسين الآخرين، كما أنهم قد يقودون الى إحداث التميز في المنتجات، كما أنهم قد يخفضون من مخاطر عدم الثقة وتحسين قوة المساومة أو التفاوض ضدّ الاتحادات والنقابات العمالية.

### 4-تصميم نظام للذكاء التنافسي:

إن المنظمات تكون في حاجة الى أنواع عديدة وهامة من المعلومات عن منافسيها، فهي تقوم بتجميع وتخزين وتحليل والاستفادة من هذه المعلومات، وقد تكون التكلفة والوقت الخاصة بجمع بيانات ومعلومات الذكاء التنافسي عالية.

وضع نظام مستمر لتجميع المعلومات من مجالات ومصادر عديدة مثل<sup>1</sup>:

- رجال البيع؛
- قوات التوزيع؛
- الموردون؛
- منشآت بحوث التسويق؛
- المنظمات التجارية؛
- المواقع الالكترونية؛
- البيانات المطبوعة من المطبوعات الحكومية؛
- البيانات المطبوعة من التقارير والاحصاءات؛
- المقالات والبحوث والدوريات المتخصصة.

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره، ص 327 .

وتكون الخطوة التالية هي اختيار مدى صدق وفعالية المعلومات التي تم تجميعها، وأخيرا ترسل المعلومات الأساسية والجوهرية والملائمة الى صناع القرارات.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية، مصادرها، ومحدداتها

أولا- أنواع الميزة التنافسية:

تختلف الكتابات حول انواع الميزة التنافسية فيرى **koufteros** بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية و يحددها في <sup>1</sup> السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم، الابداع. أما أغلب الكتابات في ادارة الأعمال فإنها تصنف انواع الميزة التنافسية الى نوعين رئيسيين هما ميزة التكلفة الأقل، وميزة تمييز المنتج.

كما يمكن تحديد أنواع الميزة التنافسية حسب Porter الى نوعين: ميزة التكلفة الأقل، ميزة

التمييز

نوجزها فيما يلي <sup>2</sup>:

**1-ميزة التكلفة الأقل:**

يمكن المؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفقات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

كما تلعب التكاليف دورا هاما في تحقيق استراتيجيات التميز، فعلى المؤسسة التي ترغب في أن تتميز عن منافسيها أن تحافظ على تكاليفها قريبة من تكاليفهم، مما يستدعي تقييم مركزها الخاص بمجال التكاليف بمجال التكاليف بالمقارنة مع منافسيها.

<sup>1</sup> - Nabil Mazoughi - Nedra Bahri, "L'intelligent ou supply Chain management par les entreprises tunisiennes: l'impact sur la fonction sur logistique", sousse- Tunisie, 2- 3 juin 2005.

<sup>2</sup> هشام حريز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 127-128.

وتعتبر التكلفة حجر الأساس لتنافسية المؤسسة، ذلك أنها تؤثر على الأسعار التنافسية للمنتجات والخدمات.

الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الاقل: نورها فيما يلي<sup>1</sup>:

-وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر الى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛

-مخطية السلع المقدمة؛

-عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

-وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين؛

-محدودية تكاليف التبديل (تبدال منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى)، أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

2-ميزة تميز المنتج:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثار بثه: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

ويكون التميز في السلعة والخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع.

الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التمييز: نورها فيما يلي<sup>2</sup>:

-عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛

-تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛

-عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التميز.

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998، ص 116.

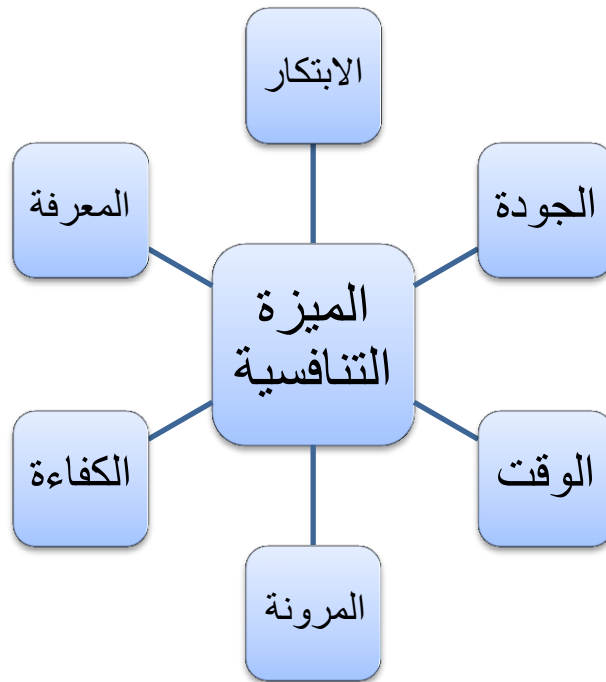
<sup>2</sup>نبيل محمد مرسي ن، الادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 238.

ثانيا-مصادر الميزة التنافسية:

المؤسسة لكي تبقى دائما في المنافسة عليها إيجاد المصادر المختلفة والتي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية في بيئة الأعمال، على اعتبار أن مصادر الميزة التنافسية أصبحت متعددة ومعقدة نظرا لما تمليه المتغيرات المتسارعة<sup>1</sup>.

والشكل التالي يقدم المصادر المساعدة في خلق المزايا التنافسية في بيئة النشاط:

الشكل رقم: 2.1 مصادر الميزة التنافسية



المصدر: هشام حرير وآخرون، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2014، ص121.

تعتبر مصادر الميزة التنافسية متعددة نذكر أهمها<sup>2</sup>:

### 1-الابتكار:

إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى الى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، الى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات

<sup>1</sup> هشام حرير وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص127-128.

<sup>2</sup> هشام حرير وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص120-126.

التنافسية الى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

### 2-الوقت:

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر مما كان عليه في السابق، فالوصول الى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالاتي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة الى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- تخفيض زمن الدورة للزبون.
- الالتزام بمداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

### 3-المعرفة:

إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة"، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

### 4-الجودة:

وهي تشير الى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، لهذا نجد أن ضمان بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بتنوع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.

### 5-الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة مع منافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على المستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

### 6-المرونة:

يقصد بالمرونة قدرة المؤسسة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف، ويمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيين هما:

-قدرة المؤسسة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن.

-قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب.

### ثالثاً-محددات الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية للمؤسسة ما تتحدد وفق لمتغيرين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى قوة وامكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود والبقاء محتكراً لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة والمتغيرين هما<sup>1</sup>:

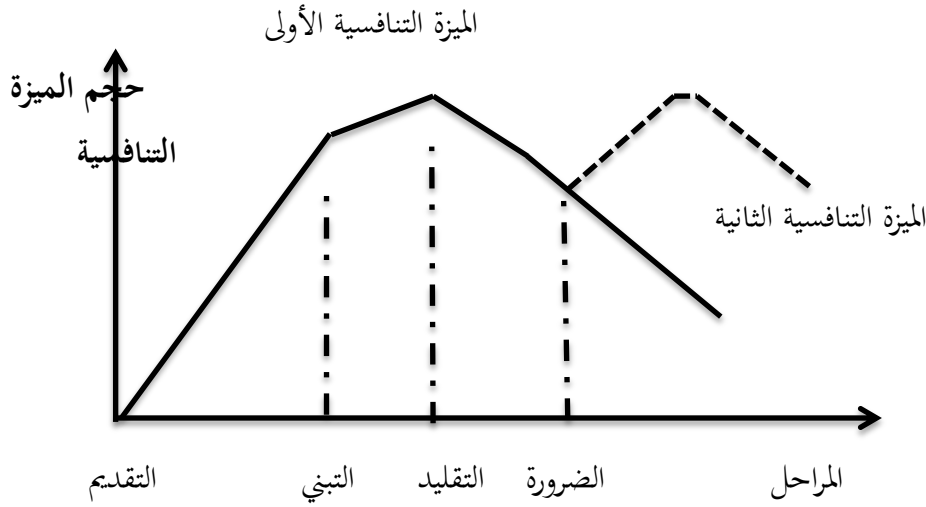
#### 1-حجم الميزة التنافسية:

يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها كلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاة أو القضاء عليها.

وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبي من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيراً، تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل. ويوضح الشكل التالي دورة حياة الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره، ص ص86-88.

الشكل رقم: 3.1 مراحل دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: هشام حريز وآخرون، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 118.

ويمكن شرح المراحل السابقة كما يلي<sup>1</sup>:

-مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي، المالي.

-مرحلة التبني: وتعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدءوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا في أقصى ما يمكن.

-مرحلة التقليد: تراجع حجم الميزة التنافسية، وتوجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومنه انخفاض في الوفورات.

-مرحلة الضرورة: وتأتي منها مرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزات الحالية، وإذا كان العكس تفقد المؤسسة أسبقيتها تماما وصعوبة عودتها إلى التنافس من جديد.

## 2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى (الحجم)، كما يمكن أيضاً للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين. وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

<sup>1</sup> هشام حريز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 118-119.



وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي<sup>1</sup>:

**1.2- نطاق القطاع السوقى:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسات والعملاء الذين يتم خدمتهم أو ما يتم التركيز على قطاع سوقى معين من السوق أم كل السوق.

**2.2- النطاق الرأسى:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة فالتكامل الأمامى المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التميز.

**3.2- النطاق الجغرافى:** يعكس مدى المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسات، ويسمح النطاق الجغرافى بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم المنتجات نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

**4.2- نطاق الصناعة:** تعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسات، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية عديدة فقد مكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو المواد عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

### المطلب الثالث: استراتيجيات وطرق تحقيق الميزة التنافسية

#### أولاً- استراتيجيات الميزة التنافسية:

تميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن المؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى، ما بين استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز<sup>2</sup>. في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها، والمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائى الذي تصل به السلعة إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع، فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق.

### الاستراتيجية الأولى: قيادة التكاليف الكلية Overall Cost Leadership

#### 1- جوهر الاستراتيجية:

في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها، والمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائى الذي تصل به السلعة إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع، فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق.

<sup>1</sup> نيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>2</sup> زغدار احمد، المنافسة التنافسية، دار جدير للنشر، الاردن، 2011، ص 50.

يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط هي:

- القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة.
  - القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين.
  - إن اعتماد المؤسسة إستراتيجية الحد من التكلفة وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة والاكتفاء بعامش ربح منخفض تمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق يسمح لها ببيع كميات كبيرة من منتجاتها.
- ### 2- طرق تخفيض التكاليف الإجمالية:

يمكن للمنظمة تخفيض التكاليف الإجمالية لها والخاصة بأنشطة سلسلة القيمة وبطريقة أحسن من المنافسين من خلال طريقتين هما:

**الطريقة الأولى:** أداء الوظائف بطريقة أفضل من المنافسين وهي الوظائف والأنشطة الخاصة بسلسلة القيمة، ويتم أداءها بكفاءة وإدارة العوامل الخاصة بتكاليف هذه الأنشطة، وبما يؤدي الى تخفيضها من خلال مناهج عديدة منها التوظيف المؤقت، إعادة الهندسة، نظام المخزون الصفري وهكذا.

**الطريقة الثانية:** تجديد وإصلاح أنشطة القيمة من خلال تجنب الأنشطة المنتجة للتكاليف، أي التي تؤدي الى زيادة التكاليف.

**وفي الطريقة الأولى:** يتم الحصول على التميز في التكاليف من خلال الرقابة على العوامل المؤثرة في التكاليف، ويتم تحديد هذه العوامل وبما يخفض من التكاليف من خلال:

**أ- التحديد الهيكلي للعوامل المؤثرة في التكاليف:** ويتم ذلك من خلال:

1- معرفة التوازن أو عدم التوازن الاقتصادي، وذلك من خلال معرفة اتجاه وممارسات أنشطة القيمة في التقسيمات السوقية المستهدفة، فمثلا اقتصاديات التصنيع يمكن تحقيقها من خلال خطوط الإنتاج أو الجدولة طويلة الأجل للإنتاج.

2- تأثير منحى التعلم والخبرة، حيث يمكن تخفيض التكاليف من خلال تحسين الولاء كفاءة العمل وأيضا الحصول على عينات من منتجات المنافسين والتعرف على كيفية التميز عنها، والحصول على الاستشارات والأفكار من الموردين والخبراء والمستشارين والموظفين والعاملين المفصولين من الشركات المنافسة.

3- إجراءات ضمان الجودة وسياسات الخدمات وتسليمها للعملاء.

4- المشاركة بين وحدات الأعمال داخل المنظمة، بما يؤمن التكاليف ويحد من ارتفاعها.

5- المتغيرات المحلية، من حيث أنواع الضرائب مستوى الأجور، تكلفة الطاقة وغيرها، بحيث يمكن تخفيض هذه التكاليف من خلال إعادة تحديد مواقع المصانع، مستودعات التخزين وغيرها من المراكز.

### ب- العوامل التنفيذية المؤثرة في التكاليف:

يقصد بذلك كيفية إدارة وتنفيذ الأنشطة الداخلية بالمنظمة، ويتم تخفيض التكاليف من خلال أخذ هذه العوامل في الحسبان من خلال<sup>1</sup>:

1- أخذ الوقت في الاعتبار والمرتبط بأولوية الحصول على الميزة التنافسية.

2- الاختيارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية، ومن بين هذه قرارات، قرارات زيادة أو تخفيض عدد المنتجات المقدمة، قرارات تبني الجودة الشاملة، قرارات دفع أجور أعلى أو أقل للعاملين مقارنة بأجور المنافسين في نفس الصناعة.

**وفي الطريقة الثانية:** وهي تحديد وإصلاح أنشطة القيمة من أجل تخفيض التكاليف، حيث يتم ذلك من خلال الأساليب للحصول على التميز في التكاليف عن طريق ما يلي:

- تبسيط عملية تصميم المنتجات؛

- استبعاد الطرق التي تركز على منتج واحد حيوي؛

- إعادة هندسة العمليات المحورية للعمل لتخفيض التكاليف وتعزيز القيمة المضافة؛

- تخفيض الكثافة الرأسمالية وتبسيط العمليات التكنولوجية؛

- استخدام البيع المباشر للمستخدم النهائي والحد من تكاليف الوسطاء ومحلات الجملة والوكلاء ومحلات التجزئة؛

- تحقيق درجة أكبر من التميز الاقتصادي من خلال التكامل الرأسي للأنشطة مقارنة بما يفعل المنافسين.

### 3- الدفاع التنافسي لقيادة تخفيض التكاليف:

إن استراتيجية تخفيض التكاليف تدافع ضد خمس قوى أو عوامل تنافسية حادة هي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره، ص336

<sup>2</sup> - سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ، 339

1-مقابلة تحدي المنافسين في مجال المنافسة بخصوص السعر فتخفيض التكاليف يدعم موقف المنظمة في ظروف حرب الأسعار لأن هذه الاستراتيجية تساهم تخفيض سعر المنظمة ويترتب على ذلك سحب جزء من مبيعات، وأرباح المنافسين وزيادة الحصة السوقية للمنظمة.

2-حماية المنظمة ضدّ قوة المشترين، حيث يساهم تخفيض التكاليف في الحماية الجزئية للأرباح الحدية، وهذا يقوي المركز التنافسي للمنظمة عند مساومة وتفاوض العملاء بشأن تخفيض الأسعار.

3-يستخدم تخفيض التكاليف كسلاح للمقاومة ضدّ فعالية المساومة من قبل الموردين.

4-يمكن استخدام تخفيض التكاليف كأسلوب فعال ضدّ المنافسين الجدد والذين يدخلون السوق لأول مرة.

5-يستخدم تخفيض التكاليف كاستراتيجية فعالة ضدّ غزو الشركات التي تقدم منتجات أو خدمات بديلة.

### 4-كيف تعمل استراتيجية قيادة تخفيض قيادة التكاليف جيدا وبفعالية:

1-عندما تكون الأسعار التنافسية لبائعي المنافسين قوية ونشطة.

2-عندما تكون صناعة المنتجات نمطية ومتاحة في السوق المحلي.

3-عندما تكون هناك طرق ولو محدودة لتحقيق تميز المنتج والذي يوفر القيمة للمشتريين أو العملاء.

4-عندما يستفيد أو يحصل المشترين على المنتجات بنفس الطرق، وبنفس المتطلبات والمعايير النمطية التي تحقق الرضا للزبون.

5-عندما يستخدم العملاء أو المشترين تخفيض التكاليف للتحويل من بائع لآخر، عن طريق المرونة وجودة المنتجات أو الخدمات.

6-عندما يكون حجم المشتري كبيرا ولديه قوة استثنائية في المساومة من أجل تخفيض التكاليف.

### 5-مخاطر استراتيجية تخفيض التكاليف:

يترتب على عملية تخفيض التكاليف من أجل تخفيض الأسعار في الأسواق شديدة المنافسة مخاطر عديدة منها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ،ص341 .

- 1- مخاطر حرب الأسعار بين الشركات المتنافسة.
- 2- مخاطر التقادم والأعطال التكنولوجية خاصة المفاجئة.
- 3- قد يجد المنافسين طرق جديدة لحرب الأسعار مع بعضهم البعض خاصة قصيرة الأجل.
- 4- قد تستعجل المنظمة عملية تخفيض التكاليف، ثم تتأرجح بعد ذلك الظروف السوقية وتكون غير ملائمة للتخفيض.
- 5- التغيير في أذواق وحاجات واهتمامات واتجاهات المشترين والعملاء.
- 6- قد يفشل تخفيض الأسعار في ضل حماس العملاء الذين يبحثون عن التميز في الجودة والجوانب الأخرى للمنتجات والخدمات.
- 7- إن استراتيجية زيادة حجم الاستثمارات في التكنولوجيا وغيرها من أجل تخفيض التكاليف، قد لا يحقق الوفورات الاقتصادية التي تسعى إليها المنظمة في الأجل الطويل.
- 8- قد يؤثر تخفيض التكاليف على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة خاصة في الأجل الطويل.

### الاستراتيجية الثانية: استراتيجية التميز والاختلاف

#### 1- جوهر الاستراتيجية:

تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد نجاح هذه الاستراتيجية كزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها<sup>1</sup>. ومن ثم يتعين توفر جملة من الشروط التي تضمن التفوق، هذه الشروط هي:

- أن يكون الاختلاف واضحاً ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتميز، ومن ثم يقبل على اقتناء السلعة أو الخدمة، ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد خام جيدة، وهنا لا بد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم، وتجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج، ولا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر بتسليم السلع في أحسن الظروف من خلال تسليمها في الوقت المناسب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 118-120.

<sup>2</sup> زغدار احمد، مرجع سبق ذكره، ص 52-53.

- من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك.
- قلة عدد المنافسين الذين يتبعون استراتيجية التمييز لأنه في حالة تعدد المنتجين فإن القدرة التنافسية سوف تتقلص.

### 2- أفكار التمييز والاختلاف:

يمكن للمنظمة تحقيق التمييز من خلال جوانب عديدة منها<sup>1</sup>:

- التذوق المختلف؛
- مجالات وجوانب وأشكال خاصة بالمنتج والخدمة؛
- خدمات متميزة؛
- توفير قطع الغيار لأي عميل وفي أي مكان؛
- التصميم الهندسي وأداء التمييز؛
- التركيز على خدمات و سلع تحقق المركز الاجتماعي؛
- زيادة درجة الثقة والمصادقية في المنتج؛
- جودة التصنيع؛
- القيادة التكنولوجية؛
- تكامل خطوط الانتاج خاصة التركيز على الانتاج المستمر؛
- بناء السمعة والصورة الذهنية القوية.

### 3- الأنشطة التي تسمح بوجود فرص التمييز والاختلاف:

إن الاختلاف أو التمييز ليس مقصورا فقط على النشاط التسويقي أو أقسام الاعلانات، إنه يمتد لكي يتم تحقيقه والمشاركة فيه من مختلف أنشطة المنظمة، وفرص التمييز والاختلاف تتسع لتشمل الأنشطة جميعها في المنظمة منها:

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ، ص 344 .

-أنشطة الشراء والتخزين؛

-أنشطة البحوث والتطوير R&D؛

-أنشطة التصنيع؛

-عمليات الانتاج؛

-أنشطة الإمداد والتوزيع؛

-أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة العملاء؛

- أنشطة الموارد البشرية وخدمة التدريب.

#### 4-تحقيق الميزة التنافسية اعتماد على الاختلاف أو التميز:

إن التميز والاختلاف هو أساس تحقيق الميزة التنافسية، فمن خلاله تقدم المنظمة المنتجات أو الخدمات المختلفة جوهرها عن تلك التي يقدمها الخصوم والمنافسين، هذا وتوجد مناهج متعددة لخلق القيمة للمشتري والتي تتحقق من خلال الاختلاف ومنها ما يلي<sup>1</sup>:

-إنتاج منتجات وتقديم الخدمات التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف الإجمالية وبما يقلل من الأسعار التي يدفعها العميل؛

-أداء الأعمال ومختلف الأشكال الانتاجية بالطريقة التي تؤدي الى زيادة وتحسين أداء المنتج أو الخدمة التي يحصل عليها العميل؛

-تقديم المنتجات والخدمات بالأساليب التي تؤكد على تحقيق الرضا للعميل وذلك من خلال الطرق غير الاقتصادية وغير الملموسة؛

-تقديم القيمة الحقيقية والقيم الاستثنائية التي ترضي حاجات وطموحات وتطلعات العملاء وتجعلهم يقبلون ارتفاع أسعار منتجات وخدمات وعلامات الشركة؛

-هذا وتعتبر القيم الاستثنائية أو الميزة هامة للعملاء وتحقق لهم قيم حقيقية خاصة، فمثلا عندما تكون هذه القيم مميزة ومختلفة عما يقدم المنافسون؛

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ،ص345 .

- إن استراتيجية الاختلاف أو التميز تصبح سلاحا استراتيجيا للمنظمة وتحقق مكاسب عظيمة لها عندما تعتمد على:

- التفوق الفني؛

- جودة المنتج؛

- تقديم خدمات عظيمة الشأن للعملاء.

### 5- مخاطر استراتيجية الاختلاف:

ومن أهمها:

- قد تحدث مخاطر نتيجة الاختلاف الزائد وما يترتب عليه من ارتفاع الأسعار بدرجة أعلى من أسعار المنافسين، أو أن جودة المنتجات والخدمات تتسع لكي تكون أكبر من حاجات العملاء.

- إن الارتفاع المتزايد للأسعار نتيجة هذا التميز، قد يدفع العملاء لمزيد من الارتباط بأسعار ومنتجات وخدمات المنافسين.

- تجاهل القيم التي يميزها ويفضلها العملاء.

- عدم الفهم الواضح أو التحديد للقيم التي يرغب العملاء الحصول عليها.

- الاعتماد على الاختلاف والتميز الذي لا يؤدي الى تخفيض التكاليف.

### الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية التركيز

في ظل هذه الاستراتيجية تسعى الشركة إلى العمل في جزء محدود من السوق بغية العمل بكفاءة وفاعلية من خلال إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على إشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل، وقد تعمل المؤسسة على تدنية تكلفة إنتاج منتوجاتها بشكل يجعل

منه أكثر قدرة على منافسة منتجات المنتجين الآخرين، وقد تعتمد المؤسسة سياسة الجمع بين السياستين السابقتين أي الخروج بمنتج متميز نوعا وسعرا.

إن نجاح المؤسسة في تطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب منها توفير جملة من الشروط نوجزها في النقاط التالية:

- تعدد حاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم؛

- عدم وجود منافسة في نفس مجال تخصص المؤسسة؛

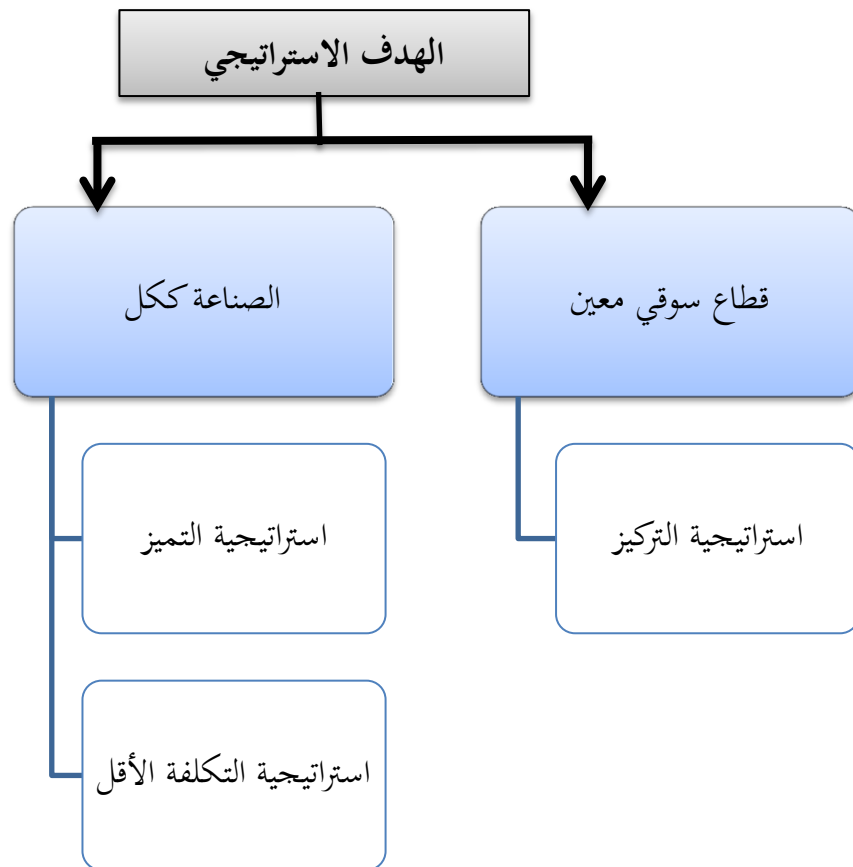


- أن تكون حدة المنافسة كبيرة ما بين المتنافسين، بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء وجذب من قطاعات أخرى.

وتقوم المؤسسة بتحديد القطاع الذي تعمل فيه انطلاقاً من جاذبيته، التي تبني على معرفة المؤسسة به، الأرباح التي يمكن تحقيقها فيه، شدة المنافسة فيه، هذا بالإضافة إلى مدى توفر المؤسسة على الإمكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق.

والشكل التالي يوضح الاستراتيجيات العامة للتنافس كالتالي:

الشكل رقم: 4.1 الاستراتيجيات العامة للتنافس



المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على المراجع.

من خلال ملاحظة الشكل نستنتج ما يلي:

- يمكن للمؤسسة أن تتبع استراتيجية التركيز من خلال تركيزها على إنتاج منتج معين أو التركيز على فئة معينة من السوق، أو قطاع سوقي محدد. ذلك حتى تتمكن من التنافس وهذه الاستراتيجية تناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات التي ليس لديها القدرة الطافية لمواجهة المنافسين وبالتالي تختار جزء معين من السوق وفق استراتيجية التركيز.

-إذا ارادت المؤسسة دخول الصناعة ككل تستطيع أن تختار استراتيجية التميز عن طريق تمييز منتجاتها عن الآخرين سواء من حيث الشكل او السعر وهذا الأخير يتحقق من خلال استراتيجية التكلفة الأقل .

و بالتالي يمكن للمؤسسة أن تمزج بين استراتيجية التميز والتكلفة الأقل اذا كانت تريد دخول السوق ككل ، أما اذا ارادت التركيز على جانب معين فعليها ان تختار استراتيجية التركيز .

و حديثا قدم اثنين من المستشارين هما **Michel Treacy and Fred Wiersema** تصنيفات جديدة للاستراتيجيات التسويقية التنافسية، حيث رأوا أن الشركات تحصل على المواقع القيادية من خلال توفير القيمة للعميل، ويمكن للشركات تحقيق ذلك من خلال توفير القيمة للعميل، ويمكن للشركات تحقيق ذلك من خلال إتباع أي من الاستراتيجيات الثلاث التالية<sup>1</sup>:

### الاستراتيجية الأولى: التميز التشغيلي

حيث تقوم الشركة بتحقيق القيم المتميزة للعملاء من خلال القيادة السعرية الملائمة للصناعة التي تعمل فيها، فهي تخدم العميل الذي يرغب في الحصول على المصداقية والثقة، المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية، ولكنه يرغب في الحصول على ذلك بأسعار رخيصة وسهلة مثل محلات **Dell, Wal -mart**.

### الاستراتيجية الثانية: صداقة العملاء

إن المنظمة عليها تقديم المنتجات والخدمات التي ترضي حاجات وتوقعات العملاء وحسب القطاع التسويقي الذي قررت استهدافه والتعامل معه، والمنظمة عليها بناء علاقات حميمة مع العملاء، ومن خلال المعرفة يمكن تعلم ماذا يريد العملاء؟ وكيف يمكن تعظيم القيمة لهم.

### الاستراتيجية الثالثة: قيادة المنتج

تقدم المنظمة قيم متعاضمة للعملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومكثفة وقيادة هذا الاتجاه تنافسيا، حيث تهدف الى تملك التميز في المنتجات والخدمات بمفردها، إن قادة المنتجات يقدمون أفكاراً جديدة أو حلول جديدة ويعملون من أجل تقديم المنتجات الجديدة للأسواق وبسرعة، ومن بين الشركات التي تتبع ذلك شركة **Microsoft**.

وهناك شركات كثيرة قد تتبع أكثر من استراتيجية في نفس الوقت مثل شركة **Fedex** فهي تتبع استراتيجيات التميز التشغيلي وبناء الصداقات والعلاقات الحميمة مع العملاء.

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ، 348.

ويجب تشخيص الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة على الدور الذي تلعبه المنظمات في الأسواق المستهدفة وتمثل هذه الأدوار في: قائد السوق، متحدي السوق، تابع السوق، المنافس المحدود بالسوق كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: 2.1 الاستراتيجيات الخاصة بكل من القائد، المتحدي، التابع، المحدود بالسوق

قائد السوق	متحدي السوق	تابع السوق	المحدود بالسوق
-التوسع في السوق الكلي. -حماية الحصة السوقية. -التوسع في الحصة السوقية.	-الهجوم المباشر. -الهجوم غير المباشر.	-التبعية القريبة. -التبعية البعيدة.	-الرضا بالعملاء. -الرضا بالأسواق، الجودة، السعر، تنوع الصناعة.

المصدر: سيد محمد جاد الرب، إدارة الابداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر 2013، ص303

وفي ما يلي شرح لكل الاستراتيجيات الأربعة السابقة<sup>1</sup>:

### 1- استراتيجيات قائد السوق:

إن معظم الشركات يكون لها معرفة وإدارة وترغب في قيادة السوق، إن قائد السوق هي الشركة التي يكون لها نصيب سوقي كبير وتقود دائما الشركات الأخرى من خلال القيادة السعرية، وهي التي تتحكم في الأسعار، تقدم منتجات جديدة.

إن قائد السوق ربما يعجب أو يعجب المنافسين الآخرين، لكنهم ينصاعون لسيطرته، بصرف النظر عن احترامهم له أو عدم احترامهم له.

### 2- استراتيجيات متحدي السوق:

وهي عبارة عن المنظمات التي تحتل الترتيب الثاني أو الثالث في قيادة السوق، ويكون وزنها أقل من الصناعة ذات الحجم الكبير مثل شركات Colgate, Ford وهذه الشركات قد يكون لها استراتيجية أو اثنين، وهي تتحدى بشدة الشركة قائدة السوق أو المنافسين الآخرين في زيادة نصيبها السوقي، ولا تخف من السقوط أو التديني لمستويات أقل مثل الشركات التابعة.

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ، ص351،

### 3- استراتيجيات تابع السوق:

إن الشركات التابعة يمكنها جني مكاسب كثيرة ومزايا متعددة، فالشركات القائمة تكون لها ممارسات واستراتيجيات نافعة مثل تقديم منتجات جديدة، التوسع في التوزيع، تعلم السوق ويمكن للتابع أن يستفيد ويتعلم من خبرات الشركات القائمة، فيمكنه الاستفادة من البرامج والمنتجات التي يقدمها قائد السوق وذلك باستثمارات أقل، وبالرغم من أن التابع لا يمكنه قهر القائد أو التغلب عليه، إلا أنه يمكنه تحقيق أرباح عديدة.

### 4- استراتيجيات الشركات المحدودة في السوق:

إن الشركات المحدودة يمكنها تحقيق أرباحاً لأنها تخدم مجموعة محددة من العملاء وخاصة وليس كل السوق مثل الشركات الكبيرة، وهي تضيف القيمة للعملاء، فبينما الشركات الكبيرة تحقق أحجاماً أعلى من المبيعات والربحية فإن الشركات المحدودة تحقق الأرباح الحدية في إطار التكاليف الحدية.

### ثانياً- طرق تحقيق الميزة التنافسية:

#### 1- اليقظة التنافسية:

لقد أدت التغيرات الحديثة التي يعرفها العالم حالياً كالعولمة، التطور السريع للتكنولوجيا وتعدد مصادر المعلومات إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، مما أدى إلى حتمية تيقظ هذه الأخيرة إلى بيئتها والتعرف على متغيراتها، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال اليقظة التنافسية باعتبارها مورد هام في خلق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

ومن أهم المزايا التي تملكها اليقظة التنافسية والتي تساهم في بناء وتطوير ميزة تنافسية للمؤسسة<sup>1</sup>:

- المعرفة المعمقة للأسواق وللتنافس، واكتساب موقع قوة لطرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق.

- تقليص دورة حياة المنتج، والتسيير الجيد للوقت.

- زيادة أثر التعاضد داخل المؤسسة، وحل المشاكل بطريقة سريعة.

- الحصول على مورد وافر من المعرفة والخبرات، والتحسين المستمر في السلع والخدمات.

- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن، والتحسين الدائم لعلاقتها معهم ومع مورديها.

- المساهمة في نشاطات البحث والتطوير وعمليات اتخاذ القرار.

#### 2- المرونة:

<sup>1</sup> العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، الجزائر، ص133.

تعرض المؤسسة التي تبحث عن اكتساب أو تحسين قدراتها (التنافسية) في سوق تنافسي متغير ومتطور إلى أخطار وتغيرات تفرض عليها تكييفًا مستمرًا ومتواصلًا، فعلى هذه المؤسسة أن تكون مرنة في تسييرها وتنظيمه، إذ تعد المرونة أهم عامل لاكتساب أو تحسين قابليتها التنافسية.

إذ تفرض متطلبات المنافسة على المؤسسة أن تحقق تشكيلة متنوعة وواسعة من المنتجات والخدمات مما يساعدها على بلوغ رضا فئات مختلفة من المستهلكين، وتعد هذه المرونة في الاستجابة إلى متطلبات الأسواق سلاحًا فعالاً وميزة تنافسية قوية في مواجهة حدة المنافسة، فهي تعزز قدرة المؤسسة في تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات الجديدة وبطريقة مستمرة، مما يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتعرف المرونة على أنها قدرة العمليات على التغيير من منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة أو تأخير ممكنين، وتمتاز المرونة باعتبارها ميزة تنافسية من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- استخدام المرونة في تلبية حاجات المستهلك المختلفة.

- استخدام المرونة في تلبية التغيرات الطارئة في السوق.

### 3- المعرفة ومعرفة كيفية العمل:

تعتبر المعرفة حصيلة من خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد، ولقد أصبحت المعرفة أكثر الموارد أهمية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، والمؤسسة المتميزة هي التي تتمكن من استغلال المعرفة التي تمتلكها وتجسيدها على شكل تكنولوجيات جديدة وابتكار سلع وخدمات جديدة وتعدد مصادر المعرفة التي تمتلكها المؤسسة، إذ تستمدّها من الجامعات المختصة، المدارس العليا، مراكز البحث، والاشترك في المجالات العلمية والتقنية المتخصصة، وذلك بغية اقتناء المعارف الجديدة الخاصة بمجال نشاطها، كما يمكن أن تنشأ المعرفة داخل المؤسسة من خلال حل مشاكلها الإنتاجية، التنظيمية والتسييرية.

وتقوم المعرفة بتعزيز القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر، مما يؤدي إلى خلق مزايا تنافسية قوية أما معرفة كيفية العمل فتعني الدرجة الراقية من الإتقان لنشاطات المؤسسة مقارنة بمنافسيها، سواء تعلق الأمر بالنشاطات الإنتاجية، التنظيمية، أو التسويقية، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تسمح لها بالتفوق على منافسيها، وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة والخبرة<sup>2</sup>.

### 4- التكلفة:

تعتبر التكلفة سلاحًا تنافسيًا هامًا، ذلك أنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف

وتسعى كافة المؤسسات وخاصة المتميزة تنافسيًا منها إلى تحقيق أقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها، لذا تستعمل تحليل عناصر التكلفة بهدف ترشيدها مما يساهم في تحسين الكفاءة وتحديد أسعار تنافسية وتعظيم

<sup>1</sup> العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 134.

<sup>2</sup> العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 134-135.

القيمة المضافة وتعمل المؤسسات التي تعتمد على الريادة في التكلفة لمواجهة المنافسة على تقليص واختزال كافة أنواع الفاقد والضائع، وذلك باستعمال هيكلية التكلفة وفحص القدرات الإنتاجية.

### 5- الوقت:

يعتبر الوقت من أشد التحديات الخاصة بالمنافسة، وذلك راجع للجهود المبذولة من قبل المنافسين بهدف تحقيق المرونة اللازمة في الأساليب التكنولوجية التي تستعملها وكذا في قدراتها على الاستجابة الفعالة للطلب المتغير والمتنوع لعملائها<sup>1</sup>.

### 6- الإنتاج في الوقت المحدد:

لم تعد تركز المؤسسات استراتيجياتها التنافسية على سعر المنتج وجودته فقط، وإنما أصبح الزمن (السرعة في التوريد والتسويق) عنصراً هاماً من عناصر المنافسة، ويعتبر أسلوب الإنتاج في الوقت المناسب أحد التقنيات الأساسية في تحقيق المنافسة بالوقت ويعتبر الإنتاج في الوقت المحدد: "طريقة لتشغيل الأعمال المتكررة التي تركز على الجهود المستمرة للقضاء على الانحرافات والفاقد في العملية الإنتاجية، وهي تركز على التدفق السليم للمواد في منظومة التشغيل وهي تستفيد من استخدام الأحجام الصغيرة مع الجودة العالية و فرق العمل الماهرة " كما نعني بالإنتاج في الوقت المحدد: "الحصول على الخامات بالكمية المحددة أو الصحيحة بالجودة المحددة في الوقت المحدد وفي موقع الإنتاج المحدد".

وتهدف هذه التقنية إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>2</sup>:

- تحسين وقت التوريد لخدمة العميل؛
- القضاء على الإنتاج الفائض (إنتاج بقدر الاحتياجات)؛
- تجنب الإنتاج المعيب؛
- التركيز على العمليات الفعالة؛
- الحفاظ على المخزون صفري.

ويعتبر المورد البشري العامل الرئيسي لنجاح هذه التقنية، وذلك من خلال قدرة العمال على تنفيذ ما يسند إليهم من مهام بالكفاءة اللازمة، لذا يجب زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة وتعزيز تعاونهم وتضامنهم في تحقيق أهداف هذه التقنية.

<sup>1</sup> العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص135.

<sup>2</sup> العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص137.

وقد سهلت التطورات التكنولوجية المتسارعة عملية المنافسة على أساس الوقت، فاستخدام تبادل البيانات

الإلكترونية سهل كثيرًا في عملية توريد الطلبات إلى المؤسسات الصناعية آتياً، كما ساهم استخدام الحاسب الآلي في عمليات تصميم وتطوير المنتجات الجديدة.

وهناك عدة مزايا يختص بها نظام الإنتاج في الوقت المحدد، أهمها:

- يسمح قصر وقت تنفيذ الطلبات الصغيرة وسرعة المعلومات المرتدة عن مستوى العمليات بكشف العيوب ومعالجتها بسرعة.

- تساهم الجدولة الدقيقة لإنتاج الدفعات الصغيرة في الكشف عن الخلل أو العيب في العمليات السابقة.

- تمكن محدودية الكميات المنتجة فحص جودة المنتجات النهائية بصفة كاملة.

- يتيح تكرار إنتاج كميات صغيرة مرونة الاستجابة للتغيير في الطلب السوقي وفي اتجاهات المنافسة.

- يؤدي الإنتاج بدفعات صغيرة إلى خفض تكلفة المخزون.

إن الوقت كميزة تنافسية يساهم الوقت في تحقيق ميزات تنافسية من خلال الأوجه التالية :

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق، من خلال اختصار زمن دورة المنتج؛

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛

- تخفيض زمن الدورة للعميل؛

- الالتزام بمداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

إن اعتماد المنافسة على عامل الوقت أصبح الطريق الأساسي في بناء الميزة التنافسية، ذلك أن التغيرات السريعة التي تجري في الأسواق تتطلب الاستجابة السريعة لها، لذا فإن المنافسة المعتمدة على عامل الوقت تعتبر الاستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية من خلال السرعة في إجراء التغيرات في العمليات الإنتاجية للمؤسسة مثل تطوير المنتج وإدخال الطلبات والإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى تقديم الخدمة.

### 7- الموارد البشرية :

إن أهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها هو امتلاك الموارد البشرية المتميزة، والتي تعتبر مصدراً للإبداع والابتكار وأهم وأتمن أصول المؤسسة، كما تعد أيضاً المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدراتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية.

فالموارد البشرية تمثل مصدراً لتمييز المؤسسة، والتي تحقق لها ميزة تنافسية، ذلك أن نجاحها أساساً يعود إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية .

كما تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل البيئة الحالية الحادة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات المنافسة، وذلك بإضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها

المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورًا هامًا في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية بواسطة مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسة. وحتى يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية المؤسسة من جهة ووفق متطلبات عملائها من جهة أخرى، وقد زاد إدراك المؤسسات لإمكانية تحقيقها لميزة تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر جودة والتي تساعد في المنافسة على أسس سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق، جودة المنتج والخدمة، والمنتجات المتميزة والابتكارات التكنولوجية مما زاد من أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

وتعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها: "عملية الربط ما بين إدارة الموارد البشرية والأهداف

والغايات الاستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي، وتنمية بيئة ثقافية تنظيمية تكون أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الابتكاري"<sup>1</sup>.

ومن أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لاستخدام العنصر البشري كأساس للتميز<sup>2</sup>:

- استقطاب وتكوين أيدي عاملة ذات كفاءة، مع تحديد الاحتياجات اللازمة منها؛
  - تدريب وتنمية القوى العاملة بصفة مستمرة لزيادة قدراتهم ومهاراتهم؛
  - مكافأة الأفراد وتعويضهم بما يلائم الجهد والعمل الذي يبذلونه؛
  - تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة، والتأكيد على خلق جو مناسب للعمل.
- ويعد المورد البشري العنصر الفاعل والأساسي في عملية بناء وتعزيز الميزة التنافسية، ذلك أنه وراء كل عملية ابتكار، اختراع، تجديد، وتطوير مستمر، وتحميد لهذه الابتكارات والاختراعات في أرض الواقع.
- ولقد تبين للإدارة المعاصرة أن أهم الموارد التي تمتلكها تتمثل في المورد البشري والذي يساهم في تكوين الميزات التنافسية واستمرارها، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية، مالية، تقنية، ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص (وإن كانت شرطاً أساسياً للوصول إلى الميزة التنافسية) ليست شرطاً كافياً لتكوين هذه الميزة. مما يحتم على المؤسسة الاستثمار في هذا المورد، وذلك من خلال شحذ قدراته الفكرية وإطلاق الفرص أمامه للإبداع والتطوير وتعزيز قدراته في اتخاذ القرارات المناسبة.

فنجح المنظمات وتفوقها على منافسيها يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية وأداء الموارد البشرية، ومن أهم المميزات التي يجب أن تتصف بها هذه الأخيرة لتساهم في نجاح وتفوق المؤسسة ما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة 2014، ص 14.

<sup>2</sup> العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 138-139.



- أن تكون نادرة، بمعنى امتلاكها لقدرات ومهارات نادرة ومميزة غير متاحة للمنافسين، كالقدرة على الابتكار، الإبداع، قبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

- أن تكون قادرة على خلق وتعظيم القيمة المضافة من خلال تنظيمها غير المسبوق وتجانس وتكامل المهارات والخبرات وكذا القدرات العالية على العمل في الفريق.

- أن يصعب على المنافسين تقليدها ومحاسنتها سواء كان ذلك باستخدام التأهيل أو التدريب، ولعل أفضل مثال على ذلك هو الموارد البشرية اليابانية.

وتساهم إدارة الموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال :

- اختيار العمال الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمهامهم ووظائفهم؛
- إعداد العمال للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات؛
- تنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل؛
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه؛
- تحقيق رضا العملاء والعاملين والحفاظ عليهم، ومن ثم تنمية سمعة طيبة عن المنظمة في المجتمع.

بحيث توجد ثلاث طرق أساسية يتم من خلالها تحقيق ميزة تنافسية بواسطة إدارة الموارد البشرية، وهي<sup>2</sup>:

**1-إعداد وتطبيق استراتيجية المؤسسة:** فتوفير مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والوظيفية، مع تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة. ويستند التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على التحليل البيئي، وتلتزم الإدارة بضرورة تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية. ذلك أن تكاليف العمالة تشكل 80 % من تكاليف التشغيل، لذا على المؤسسة الاهتمام بالاستغلال الكفء لرأس مالها البشري لامتلاك ميزة تنافسية قوية.

**2-القدرة على إدارة التغيير:** تحتم البيئة شديدة الديناميكية قيام المؤسسات بتدعيم قدراتها على إدارة التغيير، والذي لا يتحقق إلا من خلال الاستخدام السليم لمهارات وخبرات إدارة الموارد البشرية، مما يتطلب تعيين واختيار أفراد يتصفون بالمرونة، مع العمل على تنمية مهاراتهم وملكاتهم، وكذا قدراتهم الابتكارية.

**3-بناء التوحد الاستراتيجي للمؤسسة:** التوحد الاستراتيجي هو درجة مشاركة جماهير المؤسسة سواء كانوا داخلها (العاملين) أو خارجها (العملاء، أصحاب الأسهم...) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المؤسسة، فمثلاً إذا كانت خدمة العميل من القيم الأساسية التي تحكم أداء المؤسسة فإن تلك القيمة يجب أن تكون متبناة من طرف العاملين، الإدارة، الموردين والمساهمين.

ويعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العميل أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق إعداد وتنفيذ البرامج التي تركز على أهمية خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتدريب، التحفيز وتقييم

<sup>1</sup> العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص ص140-141.

<sup>2</sup> العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص ص142-143.

الأداء، وقد تتعارض مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق التوحد الاستراتيجي. إن قدرة أي مؤسسة على تدعيم قدراتها التنافسية يعتمد على نجاحها في جذب الأفراد الذين يتوافر لديهم المهارات الضرورية والمحافظة عليهم للوصول بتلك المؤسسة إلى التنافسية، ويعد جذب هؤلاء الأفراد والمحافظة عليهم من الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية.

### 8-الإبداع :

لقد تزايد الاهتمام مؤخرًا بعمليات الإبداع (الابتكار) بفعل شدة المنافسة واحتدامها على المستوى المحلي والعالمي، إذ أصبح يعد مصدرًا للتميز والتفرد على المنافسين، وأساسًا لبناء وضمان ميزة تنافسية قوية ودائمة. ويعد الإبداع والقدرة على خلق الأفكار الجديدة المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة، لذا على هذه الأخيرة أن تسعى إلى تعظيمها وحمايتها لضمان تعزيز ميزتها التنافسية.

وتتوصل المؤسسة إلى تحقيق الإبداع من خلال الربط بين الكفاءات والمعرفة التي تمتلكها خاصة العلمية والتكنولوجية التي تساعدها على تصميم منتجاتها وخدماتها وبين انطباعات وانتقادات عملائها وقد زاد الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره مصدرًا للمعرفة التي أصبحت محور الابتكار، ويتمثل الإبداع في تطوير شيء جديد وإدراجه بنجاح في السوق، فالأفكار الجيدة التي لا تتعدى مرحلة التطوير أو التي لم يتم تبنيها في الأسواق لا تعد إبداعًا وتعد استراتيجية الإبداع من أهم الاستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة، فالإبداع يساهم في إعادة انطلاق المؤسسة وزيادة نموها، وبالتالي نمو القطاع بأكمله، كما يؤثر الإبداع أيضًا على هيكل المنافسة وعلى المركز التنافسي للمؤسسة، حيث يمنح الإبداع ميزة تنافسية وأسبقية للمؤسسة المبدعة على منافسيها.

توجد مجموعة من التحديات يتوجب على المؤسسة مواجهتها لإطلاق وتطوير طاقات الإبداع، أهمها<sup>1</sup>:

- إيجاد الآليات الفعالة للكشف عن الفرص أو الأفكار الجديدة؛
- وضع البرامج اللازمة لإيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي يعاني منها العملاء حاليًا؛
- وضع آليات متابعة للتغيرات الحاصلة في أذواق وإمكانيات الشراء لدى العملاء، التقدم التكنولوجي بالإضافة إلى ظروف المنافسين والتغيرات الخاصة بقدراتهم التنافسية؛
- تحديد وقت التوقف، الانسحاب والدخول النموذجية لكل نمط من أنماط التطوير السلعي أو الخدمي؛
- وضع البرامج والسياسات الفعالة للتغلب على المصاعب التنظيمية وبشكل دوري، مع تحفيز الأفراد المعنيين بعملية التطوير على تحمل مخاطر التطوير والإبداع والاستعداد لها.

<sup>1</sup> العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص ص151-152.

**9-الجودة:** الجودة تعد العامل الوحيد الذي يضمن أداء المؤسسة على المدى الطويل، فالجودة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ومن ثم المركز التنافسي للمؤسسة، كما تضمن استمرارها ونموها. وهذا ما سنتطرق له بالتفصيل في الفصل الثاني<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 156.

### خلاصة الفصل:

تعتبر التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حاليًا، ذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها في السوق، وقد دفعت

حدة التنافس في السوق الذي تنشط فيه المؤسسات إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية، والتي تعتبر الإدارة الاستراتيجية أهمها، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والفرص التي ستسعى لتعزيزها وكذا نقاط الضعف والتهديدات التي ستحاول القضاء عليها. ومن ثم تحديد الاستراتيجيات التنافسية التي ستعتمدها لمواجهة منافسيها واحتلال مركز قوي في السوق.

وتجسد هذه الاستراتيجيات التنافسية المزايا التنافسية التي ستعتمدها المؤسسة في مواجهة منافسيها،

ويستحسن أن تكون مصادر تميز المؤسسة متعددة لتتفادى اكتشافها وتقليدها من قبل منافسيها.

وتبين لنا مما سبق أن موضوع الميزة التنافسية أصبح من المواضيع التي تشغل المنظمات كثيرًا، إذ يقضي المسيرون جزءًا كبيرًا من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع كونه يلعب دورًا كبيرًا في مصير منظماتهم ولتحقيق هذه الميزة يتطلب الأمر مجموعة من الطرق المذكورة سابقًا، ونستنتج أيضًا أن الميزة التنافسية عبارة عن حلقة نقطة بدايتها الزبون، إذ يتطلب الأمر فهم حاجاته ورغباته، وتحقيقها له من خلال مزيج تسويقي ملائم، وبالتالي الحصول على وفائه.

### تمهيد:

مفتاح إدارة الأداء المتميز، هو فهم الاتصال والتخطيط المتواصل الذي يجب أن يحدث بين الموظف والمدير فعندما تتبنى الإدارة نموذج إدارة التميز، فهي تنتقل بذلك من النموذج الذي تتحكم فيه في كل الأفراد وكأنهم عرائس الى أسلوب التوجيه والارشاد، وهذا يستلزم فهم الرؤساء والمديرين لأهداف العمل حتى يتم إرشاد المرؤوسين والموظفين الى تطوير الأداء الذي يحقق هذه الأهداف، وعندما ترتبط أهداف العاملين بأهداف العمل يشعر كل منهم وكأنه جزء هام من فريق العمل الذي يعمل على تحقيق هدف مشترك وهذا يعود بالنفع على الجميع .

وأصبحت التطورات والمتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال قاعدة أو سمة من سمات المنظمات الناجحة تفرض عليها تخطيطا وتوجيها مستمرين، فالتغير التنظيمي والتطوير والتحديث المخطط المدروس أصبح ضرورة ملحة، وينبغي على أن تدرك التطور الكبير في مجال التقدم العلمي والتقني وتأخذ به في تغيير أساليبها لتقديم خدماتها بصورة أفضل تتفق مع الأساليب الادارية الجديدة القادرة على استيعاب المتغيرات والتحديات الجديدة والتعامل معها.

وتطبيق إدارة الأداء المتميز يعود بالنفع على الموظف، وعلى المدير، وعلى المنظمة، وأفضل ما تكون عليه هذه العملية عندما تتم بصورة تعاونية مشتركة ن إدارة التميز وسيلة للحد من الأداء الهزيل، وللعمل سويا لتحسين الأداء، وهي عبارة عن عملية تواصل مستمرة تنفذ بالاشتراك بين الموظف ورئيسه المباشر.

وفي هذا الفصل سنتناول أيضا الجودة الشاملة باعتبارها أحد المداخل الادارية الحديثة من خلال تحديد تعريفها وبيان تطورها عبر حقبات محددة، بالإضافة إلى التعرف على أهدافها وخصائصها وفي الأخير نوضح العلاقة بين الجودة الشاملة وبناء الميزة التنافسية وانعكاسها على الأداء في التنظيم.

ونستعرض في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول : ماهية إدارة الأداء المتميز.

المبحث الثاني : الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

### المبحث الأول : ماهية إدارة الأداء المتميز

يمكن تعريف إدارة الأداء المتميز بأنها الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والوزارات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها.

### المطلب الأول: عناصر، مزايا، وشروط إدارة الأداء المتميز

#### أولا - عناصر ادارة الأداء المتميز:

- 1- **تخطيط الاداء:** بتحديد الأهداف، وتحليل الأداء الحالي وتحليل أسباب سوء الأداء قبل وصف الحلول، وتوفير شروط معينة في المدير حتى يستطيع القيام بالتحليل الناجح ، مع تحديد الأداء المطلوب<sup>1</sup>.
- 2- **تنظيم الأداء:** معرفة المسؤوليات والمهام ، وفتح قنوات الاتصال، والعمل باللوائح والقوانين.
- 3- **توجيه الأداء:** عن طريق تبسيط الاجراءات، والارشاد، وتصحيح الأخطاء، وملاحظة التقدم، ومراجعة التغذية العكسية.
- 4- **تقييم الأداء:** يكشف القصور في الأداء ، ومعرفة المهارات المتوفرة والمستهدفة، وتحقيق العدالة والرضا وتحديد بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد، ومراقبة وتوثيق الأداء، ومكافأة السلوك الايجابي والتقدم نحو الهدف، حتى الوصول الى تحسين أداء الأفراد والمنظمة.

#### ثانيا - مزايا إدارة الأداء المتميز:

تحقق إدارة الأداء المتميز المزايا التالية<sup>2</sup> :

- 1- الحكم على سلامة الخطط الاستراتيجية؛
- 2- الحكم على سلامة الأهداف والسياسات؛
- 3- الحكم على كفاءة الادارة في ممارسة الوظائف؛
- 4- بحث امكانية تطوير وتحسين الأداء مستقبلا؛

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز-قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء-مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية 2014/ ص12.

<sup>2</sup> محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص12.

- 5- تقييم كفاءة وفاعلية القرارات الادارية؛
- 6- تخطيط أنشطة التدريب الموجهة وخطط التحفيز؛
- 7- الحكم على قيمة المنظمة بدلالة قدرتها التنافسية؛
- 8- تقييم عمليات تدفق المعلومات أفقيا وعموديا؛
- 9- كشف ومعالجة الممارسات الادارية والمالية الخاطئة؛
- 10- تدعيم ثقة الأطراف الخارجية في نظم العمل بالمنظمة.

### ثالثا- شروط إدارة الأداء المتميز:

تتوقف كفاءة وفاعلية إدارة الأداء المتميز على مدى توافر مجموعة من الاشتراطات هي<sup>1</sup>:

- 1- وجود نظام موضوعي ومعلن لقياس وتقييم الأداء؛
- 2- وجود نظام فعال للاتصالات بين المستويات الادارية؛
- 3- تفعيل نظام المشاركة في تقييم الأداء؛
- 4- توافر معايير الملائمة والكافية؛
- 5- وجود هياكل حقيقية للبرامج والأنشطة والأعمال؛
- 6- تحديد وتوصيف مراكز المسؤولية بالمنظمة؛
- 7- وجود مقاييس حقيقية للأداء ومؤشرات موضوعية لتقييمه؛
- 8- وجود نظام فعال للتقارير الإدارية والمالية.

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص13.

### المطلب الثاني: أسس ومعايير إدارة الأداء المتميز

#### أولاً- أسس إدارة الأداء المتميز:

الأداء المتميز حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة ويستلزم الأداء المتميز وجود بناء إداري متكامل ومتناغم وملائم للأهداف والغايات، يسمح بتوفر الموارد المناسبة وتشغيلها في عمليات تتسم بالكفاءة والانضباط ومن ثم إنجاز الخدمات والأعمال بمستويات تحقق الجودة التي يتقبلها العملاء، ويقوم على توفر المتطلبات التالية<sup>1</sup>:

1- بناء استراتيجي متكامل بما يضمنه من رسالة ورؤية وأهداف وخطط استراتيجية تقوم جميعها على أساس من التفكير الاستراتيجي المبدع؛

2- منظومة متكاملة من السياسات المرنة والمتطورة، تتحدد القواعد والمعايير التي يسترشد بها القائمون بالعمل على كل المستويات في الاختيار بين البدائل واتخاذ القرارات فيما يعرض لهم من مواقف متباينة؛

3- هياكل تنظيمية مرنة ومتطورة تتخلص من القوالب الجامدة والتعدد غير المبرر في المستويات والتقسيمات التنظيمية؛

4- نظام متكامل للمعلومات الادارية يشمل كافة مجالات النشاط ويوفر قواعد البيانات التي ترصد كل ما يجري في المنظمة وخارجها من متغيرات ذات صلة بأهداف المنظمة ومجالات اهتمامها؛

5- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يقوم على التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات المنظمة من العاملين ذوي الاختصاصات والمهارات المحددة، وينظم عمليات الاستقطاب والاختيار وفق المعايير وتقنيات متطورة تراعي أهداف المنظمة وامكانياتها؛

6- نظام لإدارة الجودة الشاملة يشمل كافة مجالات العمل يقوم على تحديد أهداف الجودة في ضوء رغبات العملاء، ودراسة أساليب العمل وإعادة هندستها لتتفق مع معايير الجودة المستهدفة؛

7- نظام لإدارة الأداء المتميز يحدد أسس ومعايير تصميم الأعمال وتخطيط وتوجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف المخططة، ثم متابعة وتطوير وتحسين الأداء وتحليل المشكلات وتشخيص أسبابها تمهيدا لمعالجتها؛

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 13-15.



8- قيادة فعالة تتبنى التغيير وتحقق التوجيه والمساندة للجميع، وتعمل على ربط المنظمة بالمجتمع وتحقيق التواصل بينهما؛

9- نظام متكامل لقياس الإنجازات وتقييم الأداء المؤسسي لا يقتصر على تقييم الأداء الفردي لكل العاملين أو مجموعاتهم، بل يرقى إلى مستوى تقييم المنظمة كلها.

### ثانياً- معايير إدارة الأداء المتميز:

معايير أداء التميز هي بيانات مكتوبة تصف كيف يمكن تأدية العمل بشكل جيد، وتكون للوظيفة وليس للشخص، ويجب أن تكون معقولة وملائمة دون النظر لمن يؤدي هذا العمل، وتتطور هذه المعايير مع تطور الموظفين الذين يؤدون المهام والوظائف.

والمعيار هو نموذج أو مستوى الأداء المرغوب تحقيقه، والمعايير هي النقاط المختارة من برنامج الخطة الكلية والتي يتم فيها قياس الأداء لكي يعطي المديرين الإشارات التي توضح لهم كيف تسير الأمور بدون حاجة إلى مراقبة كل خطوة في تنفيذ الخطط، وتحتاج الإدارة إلى وضع معايير للأداء لكل الأنشطة التي تمارسها وقد يعبر عن المعايير بمصطلحات مثل الجودة، الأرباح المكتسبة، المصاريف المستحقة، معدل الإنتاج، عدد شكاوي العملاء، نسبة الغياب.

ولأن المعايير هي الأهداف المطلوب تحقيقها من الأداء، فإنه يمكن تقسيمها إلى نوعين هما<sup>1</sup>:

### 1-المعايير الكمية:

وهي المعايير التي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية، مثل النقود، الوقت، التكلفة، النسب، الأوزان، المسافة الإيرادات، مستويات أداء الأفراد الكمية مثل دوران العمل، الحوادث، الغياب، المقترحات، وتميز المعايير الكمية بأنها محددة بصورة مقبولة، ويمكن قياسها وفهمها بسهولة.

### 2-المعايير النوعية:

وهي المعايير الشخصية، مثل توقع ولاء العاملين للإدارة، وأن يعتبروا أنفسهم أعضاء في فريق يعمل بتعاون وفاعلية، وأن يظهروا بمظهر نظيف، وهناك بعض العوامل يجب على جهة الإدارة أن تضعها في اعتبارها عند اتخاذ قراراتها مثل عوامل الطلب، المنافسة، الموارد والتكلفة.

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 15-17.

ووضع معايير لأداء التميز هي أول خطوات الرقابة، يتبعها قياس الأداء ثم تصحيح الانحرافات، وهذه الرقابة يمكن استخدامها في أي مجال من المجالات الرقابية، مثل الرقابة على الأموال، الإجراءات، جودة المنتجات، الخدمات، الروح المعنوية.

### المطلب الثالث: نماذج عالمية من الأداء المتميز

في الواقع هناك عدة نماذج للأداء المتميز المؤسسات، ولكن سنذكر منها ثلاثة فقط، وهذا لما تمثل الجهات المعنية بهذه النماذج من قوة اقتصادية في العالم، وكذلك لدرجة التميز العالية لمؤسستها، وهذه النماذج هي<sup>1</sup>:

#### أولا-النموذج الياباني (نموذج ديمينج):

يعد ديمينج (Dimming) أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة ويلاحظ على هذه الجائزة ما يلي:

- الجائزة مفتوحة لأي مؤسسة سواء كانت يابانية أو غير يابانية.
- تقوم المؤسسة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة، دون النظر إلى النتائج المترتبة عنها.
- تعود الجائزة حسب الفئات التالية، جائزة ديمينج للأفراد، جائزة ديمينج للتطبيق، جائزة الرقابة على الجودة الشاملة للمصانع، قلادة ديمينج.

#### 1-معايير النموذج: هناك عدة معايير للنموذج نوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

- السياسات: ويشمل هذا المعيار العمليات التي تستخدمها المؤسسة، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى وشؤون القيادة.
- التنظيم والنمو: أي التنظيم العام للمؤسسة وأسس توزيع السلطة، الهيكل التنظيمي، تقسيم العمل بين مختلف أقسام في المؤسسة، وطبيعة العلاقات مع الخارج.
- المعلومات: أي طرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها سواء كانت داخلية أو خارجية، كذلك طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 49.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50.

- **التحليل:** يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المؤسسة، وأسس ترتيب هذه المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المؤسسة لعلاجها.

- **التخطيط للمستقبل:** ويعبر عن ما تقوم به المؤسسة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة، والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لبلوغها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.

- **التعليم والتدريب:** ونعني به التدريب على تحسين أساليب الجودة وتنمية مهارات العمال، وعلى الخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة<sup>1</sup>.

- **تأكيد الجودة:** أي تفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءاً من تصميم المنتج، التفتيش أثناء الانتاج معايير رضا العملاء، والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.

- **تأثيرات الجودة:** أي النتائج التي تحققت للمؤسسة ومدى تأثيرها على أعمال المؤسسة.

- **التنميط (التقييس):** ويقصد به المعايير المستخدمة في نظم الجودة، وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.

- **الرقابة:** يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة، للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

وتجدر الإشارة إلى أن الجهة المتقدمة للحصول على الجائزة، تقدم تقريراً يحتوي على المعلومات المتعلقة بالمعايير السابقة وتتولى لجنة الجائزة فحصه، فإذا وافقت عليه تذهب لزيارة مواقع المؤسسة وإجراء الفحص اللازم ثم تعلن النتائج<sup>2</sup>.

### ثانياً- النموذج الأمريكي (نموذج جائزة مالكوم بولد يريج):

تأسست هذه الجائزة في 1987/08/20، وحسب النظام المعلن فإن الهدف من النموذج هو تعزيز وتدعيم المفاهيم التي لها علاقة بالعناصر ومكونات تميز المؤسسات وتنمية قدراتها التنافسية، وكذا نقل تجارب المؤسسات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز، وسميت الجائزة بها الاسم نسبة لأحد وزراء التجارة الأمريكية السابقين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محفوظ احمد، جودة ادارة الجودة الشاملة ( مفاهيم وتطبيقات )، دار دائل للنشر، عمان، 2004، ص 30.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>3</sup> حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، الجزائر، 2007، ص 24

**1-معايير النموذج:** حيث نجد في هذا النموذج سبعة معايير، ولكل معيار نقطة معينة، كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم: 1.2 معايير الأداء المتميز حسب نموذج مالكوم بولد يرج**

النقطة	المعيار
120	- القيادة.
85	- التخطيط الاستراتيجي.
85	- التركيز على العمل السوقي.
90	- إدارة القياس، التحليل والمعرفة.
85	- التركيز على العاملين.
85	- إدارة العمليات.
450	النتائج
1000	المجموع

**المصدر:** حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص25.

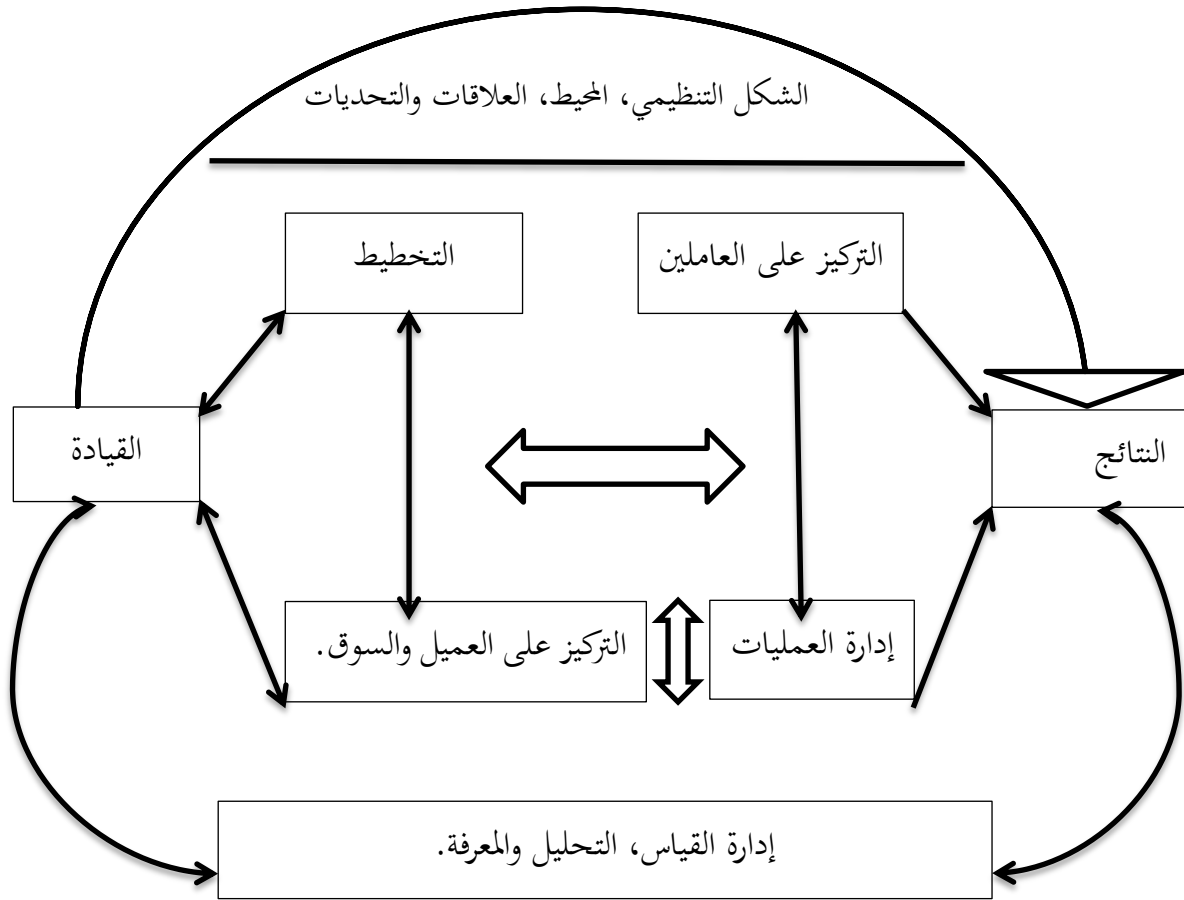
إذ يتم اختيار المؤسسة التي تتحصل على أكبر رصيد من النقاط لتفوز بالجائزة، وتجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاث أنواع من جوائز مالكوم بولد يرج وهي<sup>1</sup>:

- جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع التعليم.
- جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع الرعاية الصحية.
- جائزة لمعايير الأداء المتميز.

**2- هيكل النموذج الأمريكي:** يحتوي النموذج على اطار عام يضم المعايير السبعة، كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص25.

الشكل رقم: 1.2 هيكل النموذج الأمريكي



المصدر: حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 26.

وفي ما يلي عرض موجز لمعايير النموذج<sup>1</sup>:

- القيادة: أي مدى نجاح قيادة المؤسسة في غرس ثقافة الجودة.
- التخطيط الاستراتيجي: أي التخطيط الاستراتيجي للجودة، من حيث مدى مطابقتها للجودة مع مخطط وأنشطة المؤسسة.
- التركيز على العميل والسوق: بتحديد توقعات ومتطلبات العملاء، وعرض نتائج الاستجابة لها.
- إدارة القياس، التحليل والمعرفة: أي قدرة المؤسسة على جمع وتحليل معطيات المرتبطة بالتخطيط للجودة وتحسينها.
- التركيز على العاملين: مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للعاملين بها، من أجل تحسين الجودة.
- إدارة العمليات: أي تصنيع وإدارة الانتاج لتأكيد السيطرة على الجودة في كافة عمليات المؤسسة.
- النتائج: وذلك من خلال عرض إنجازات والتحسينات من خلال مقاييس الكمية.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل انتاجي، الطبعة الأولى، أحمد سيد مصطفى للنشر، مصر، 2003، ص 274-275.

ثالثاً- النموذج الأوروبي (جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة):

تأسست هذه الجائزة سنة 1988، رسالة المؤسسة القائمة عليها هي: "تحفيز ومساعدة المؤسسات بكافة أنحاء أوروبا للمشاركة في أنشطة التحسين ولقيادة المؤسسة بالنهاية لرضا العميل ورضا العاملين... للوصول إلى ميزة التنافس العالمية"<sup>1</sup>.

وهذه الجائزة مخصصة للقطاعات التالية: مؤسسات كبيرة الحجم، وحدات تشغيلية بمؤسسات القطاع العام مؤسسات صغيرة إلى متوسطة الحجم مصنفة إلى صنفين: مستقلة وأخرى تابعة لمؤسسات أخرى.

**1- معايير النموذج:** هناك 09 معايير رئيسية و32 معياراً فرعياً، المعايير الرئيسية تقسم إلى مجموعتين حيث كل مجموعة تمثل 50% من الوزن النسبي لهذه المعايير كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم: 2.2 معايير الأداء المتميز حسب النموذج الأوروبي

عناصر التميز	المجموع الفرعي	الوزن النسبي
الممكنات		
القيادة		10%
السياسات والاستراتيجيات		09%
العمال		08%
الشركاء والمصادر		09%
العمليات		14%
	50%	
النتائج		
نتائج للزبائن		09%
نتائج للعمال		20%
النتائج الاجتماعية		06%
نتائج الأداء		15%
	50%	

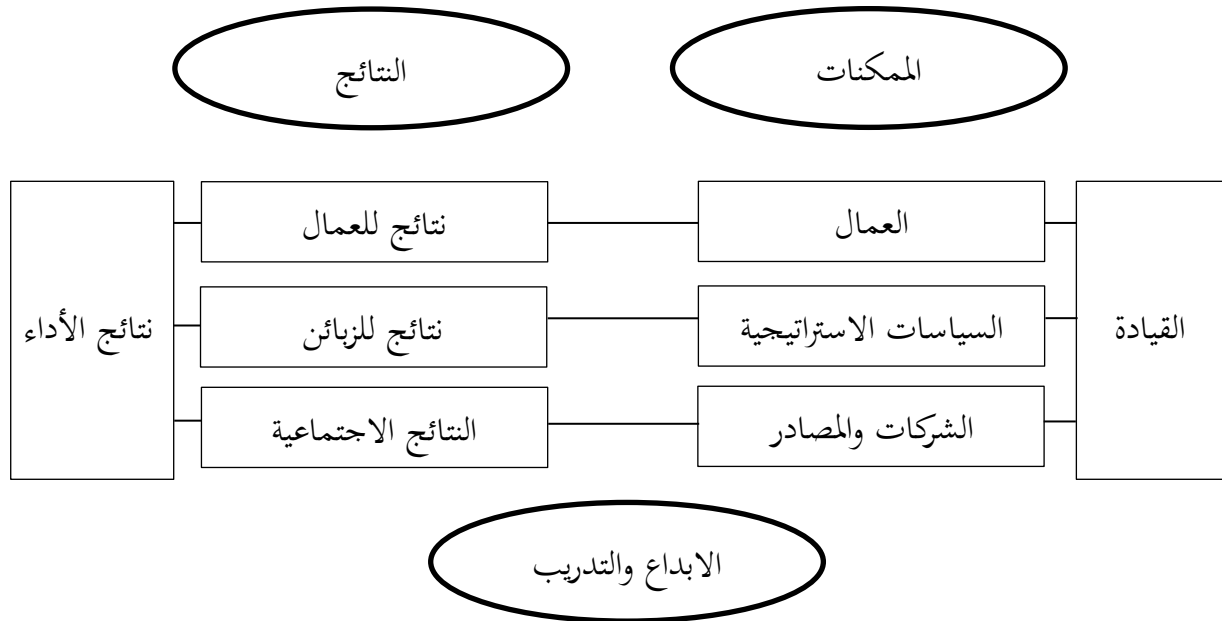
المصدر: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص33.

وتستخدم النسب المشار إليها في حالة تقدم المؤسسة للحصول على جائزة الجودة، من جهة أخرى، فإن الميزة الأساسية لهذا النموذج هي إمكانية استخدامه من طرف إدارة كل مؤسسة لإجراء تقييم ذاتي باستخدام المعايير وآليات التقييم التي يتضمنها النموذج.

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص32.

2- شكل النموذج الأوروبي: تجدر الإشارة إلى أن النموذج الحالي تم اعتماده ابتداءً من سنة 2003 كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم: 2.2 نموذج جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة



Source: The efqm excellence Award, information brochure for 2006, p37.

[On line] [http://www.efqm.org/portals/eea\\_2006braouchre.pdf](http://www.efqm.org/portals/eea_2006braouchre.pdf). Consulter le 2006/03/25

من خلال الشكل السابق يتضح لنا بأن النموذج يتكون من ثلاث مجموعات، مجموعة الممكنات وهي تشمل القيادة، العمال، السياسات الاستراتيجية والشركات والمصادر، أما مجموعة النتائج فتشمل نتائج للعمال، نتائج للزبائن والنتائج الاجتماعية إضافة إلى نتائج الأداء، وأخيراً مجموعة الابتداع والتدريب.

3- منهجية رادار: يقدم النموذج الأوروبي منهجية واضحة تساعد المؤسسة في تحقيق إدارة التميز يطلق عليها رادار، وهي الحروف الأولى من الكلمات التالية<sup>1</sup>:

**Revue ,Apprèciation ,Dèploiement ,Approche,Results** والتي يمكن ترجمتها إلى العربية على الترتيب: نتائج، مقارنة، نشر، تقييم، مراجعة، حيث تتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة (مجموعة عناصر النتائج حسب النموذج)، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج، من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات وتخطيط العمليات (أي استثمار الممكنات حسب النموذج)، بتفعيل هذه الممكنات ووضعها موضع الحركة والتشغيل وإطلاق طاقتها، وتجري عملية متابعة الأداء والكشف عن الانحرافات، ومن ثم تتخذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء، أي تتم عملية الابتداع والتعلم وفق المجموعة الثالثة حسب النموذج.

<sup>1</sup>- Jean Brilman , Les meilleurs pratiques de Management au coeur de la performance, édition d'organisation , 3<sup>ème</sup> édition ,Paris, 2001, p 225.

رابعاً-النموذج الأردني (جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز):

تهدف جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، إلى تعزيز التنافسية لدى المنظمات الأردنية من خلال نشر ثقافة الجودة والتميز في الأداء.

وتمنح الجائزة مرة كل عامين إلى خمسة فئات محددة<sup>1</sup>:

- المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية.
- المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية.
- المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (التي يقل عدد موظفيها عن 50 موظفاً).
- المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة (التي يقل عدد موظفيها عن 100 موظف).
- المؤسسات الزراعية والتسويق الزراعي.

وبالرجوع إلى برنامج الجائزة فإنه حق لأي مؤسسة أردنية الاشتراك في برنامج الجائزة باستثناء شركات التبغ والكحول، والمؤسسات المتعاملة بالمنتجات لأغراض الاستخدام العسكري، والمؤسسات الدينية والخيرية والجمعيات غير الربحية، والدوائر الحكومية.

**1-معايير النموذج:** وترتكز جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز على المعايير التالية<sup>2</sup>:

- **القيادة (150 نقطة):** ويكز هذا المعيار على دور الإدارة العليا في المنظمة المتعلق بوضع رؤيا قيادية للمنظمة تعكس قيمها وفلسفتها، ويركز هذا المعيار على كيفية اختيار القادة المؤهلين وتدريبهم وتقييم أدائهم بالإضافة إلى دعم القيادة وتشجيعها لنشاطات الإبداع.
- **التخطيط الاستراتيجي (150 نقطة):** يتناول هذا المعيار رسالة المنظمة وأهدافها والاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف، اعتماداً على التحليلات البيئية الخارجية والبيئة الداخلية، بالإضافة إلى تحويل الأهداف والاستراتيجيات إلى خطط عمل.
- **إدارة الموارد (250 نقطة):** يتناول هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على إدارة مواردها، من موارد بشرية ومعلوماتية، ومادية، وتقنية، بكفاءة عالية وفعالية كبيرة.
- **إدارة العمليات (200 نقطة):** ويركز هذا المعيار على درجة التزام المنظمة بتقديم منتجات ذات جودة عالية تلي احتياجات العملاء، ومراعاة الحفاظ على البيئة وذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي مناسب ووصف وظيفي واضح لكل موظف فيها، كما يركز المعيار على التخطيط وتطوير وتوثيق وتطبيق أنظمة جودة فعالة تغطي كافة نشاطات المنظمة، بالإضافة إلى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعملاء، واستخدام النتائج في إجراء التحسينات المستمرة.

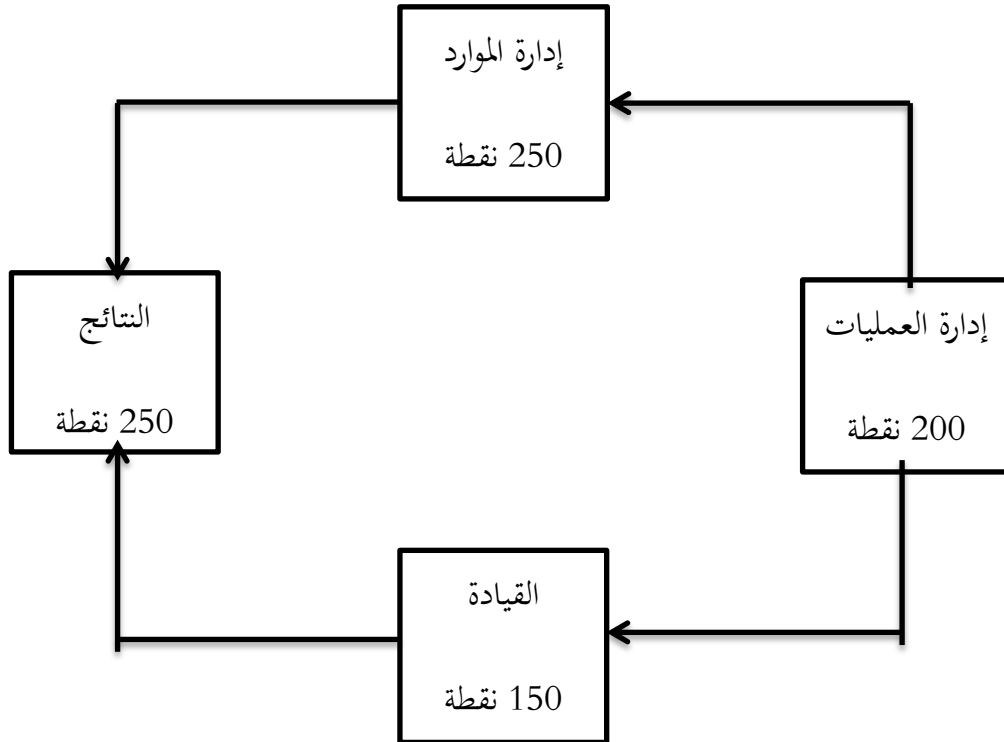
<sup>1</sup> مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2015، ص 273.

<sup>2</sup> مأمون سليمان الدراكة، مرجع سبق ذكره، ص 274-275.



- النتائج (250 نقطة): يركز هذا المعيار على نتائج أعمال المنظمة من حيث درجة رضا العملاء، ورضا العاملين، وجودة المنتج، وأداء الموردين، والأثر على الاقتصاد، والأثر على المجتمع. ويوضح الشكل التالي المعايير الرئيسية للنموذج:

الشكل رقم: 3.2 معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز  
التخطيط الاستراتيجي (150 نقطة)



المصدر: مأمون سليمان الدراكة، مرجع سبق ذكره، ص 275.

### المبحث الثاني: الجودة الشاملة والميزة التنافسية

لقد تزايد اهتمام المنظمات في السنوات الأخيرة بمفهوم الجودة، وتزايدت جهودها في تحقيق الجودة في عملياتها الإنتاجية والخدمية، لذا نتعرض في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالجودة، بدءًا بتقديم أبرز التعاريف الخاصة بهذه الأخيرة، وبيان تطورها التاريخي، ثم تحديد أهم أهدافها وخصائصها التي ميزت إدارة الجودة. ننتقل بعدها إلى إبراز العلاقة بين الجودة الشاملة وبناء الميزة التنافسية وانعكاسها على الأداء في التنظيم.

#### المطلب الأول: مفهوم وتطور الجودة

##### أولاً- مفهوم الجودة:

إن موضوع الجودة يأخذ اهتماماً كبيراً في مجال المنافسة والأسواق العالمية بحيث انكشفت الاختلافات في بيئة الأسواق كنتيجة للتطور في مجال تكنولوجيا النقل والاتصال وأصبحت الحاجة أكثر إلحاحاً لرد فعل سريع من قبل المنظمات لمواكبة التطورات العالمية، فلقد كانت المفاوضات المتعلقة بالمنتج تقوم أساساً على السعر، أما في السوق العالمي الجديد ستكون شروط الجودة الكامنة في خصائص المنتج هي الأساس الرئيسي في هذه المفاوضات بحيث سيكون لدى كل من الصناع والمنتجين والموزعين وكل المتعاملين مع التنظيم فهم مشترك لمكونات جودة مقبولة لمنتج ما<sup>1</sup>.

##### تعريف الجودة:

إن كلمة الجودة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Qualité" والتي تعني طبيعة الشخص، طبيعة الشيء أو درجة الدقة والاتقان<sup>2</sup>.

عرفت الجودة بأنها: "إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، يكون قادراً من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها"<sup>3</sup>.

##### تعريف المنظمة العالمية للمعايرة (ISO):

"تمثل الجودة مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج، أو بالنظام، أو بالعملية الإنتاجية والتي تلي رغبات العملاء والأطراف الخاصة الأخرى"<sup>4</sup>.

حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص170.

<sup>2</sup> مأمون الدرادكة وآخرون، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص16.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص17.

<sup>4</sup> العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص3.

تعريف سمير محمد عبد العزيز:

يميز بين ثلاث مداخل رئيسية مرتبطة بمفهوم الجودة<sup>1</sup>:

**جودة التصميم:** أي المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج.

**جودة المطابقة:** نقصد بها مطابقة جودة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية في التصميم .

**جودة الأداء:** نعني بها قدرة المنتج على أداء المهمة التي أنجز لأجلها وفق احتياجات ورغبات الزبائن.

بالإضافة إلى هذه التعاريف السابقة، قدّم مجموعة من علماء الجودة تعاريف مختلفة لها، نوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

-أرماند فيجينيوم : "الرضا التام للعميل" 1956.

-فيل كروسي: " المطابقة مع المتطلبات" 1979.

-جوزيف جوران: "دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد" 1989 .

- إدوارد دمينج: "دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة" 1986.

**تعريف المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة:**

تعرف الجودة على أنها " مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة على تلبية

احتياجات محددة"<sup>3</sup>.

**تعريف ( تنرو ديتورو) :**

"تعتبر الجودة استراتيجية عمل أساسية تساهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في

الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة"<sup>4</sup>.

**تعريف (Bradly T.GALE) :**

لقد ميّز (برادلي) بين أربع مستويات للجودة والتي تجعل منها سلاحًا استراتيجيًا، والمتمثلة في<sup>5</sup>:

**جودة المطابقة:** أي مطابقة جودة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم.

**إرضاء العملاء:** وذلك من خلال الاقتراب منهم، وتفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات.

**القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة:** وذلك من خلال دراسة السوق وتحليل متغيراته.

**إدارة القيمة للعميل:** من خلال استعمال أدوات القياس ومؤشرات تحليل العلاقة (قيمة/زبون) .

<sup>1</sup> سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000-10011، الطبعة الأولى، مطبعة الإشعاع، مصر، 1999، ص9.

<sup>2</sup> العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص4.

<sup>3</sup> مأمون سليمان الداركة، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>4</sup> العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص3.

<sup>5</sup> العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص3.

تعريف (D'AVENI Richard) :

نقصد بالجودة، الجودة المرتقبة من قبل المستهلك<sup>1</sup> " (La qualité perçue)

تعريف (JOCOUE Pierre) :

تتمثل الجودة في تقديم جميع الأداءات اللازمة للعميل، والتي ينتظر منها هذا الأخير أن تشبع وتلبي رغباته وفق سعر تنافسي، وفي الوقت المناسب، ووفق الطرق والأساليب التي تناسبه<sup>2</sup>.

تعريف (JOKUNG Octave) :

"تعتبر الجودة المحققة كعامل يسبق القيمة المحققة"، فقد يقتني المستهلك سلعة ما لاعتقاده بأنها ذات جودة عالية قبل استعمالها، وبهذا يكون قد حكم على جودة المنتج قبل الحكم على القيمة التي يمكن أن تحققها له<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكننا القول بأن الجودة هي مجموعة الخصائص والمواصفات الواجب توفرها في المنتج والتي يتم تحديدها في مرحلة التخطيط وادراكها في نهاية المرحلة الانتاجية<sup>4</sup>.

كما أنها المواصفات التي يقبلها المستهلك في المنتج والتي تكون حسب تطلعاته وتشبع احتياجاته ورغباته.

ثانيا-التطور التاريخي للجودة:

أولا- مراحل تطور حركة الجودة الشاملة:

لقد مر مفهوم الجودة بعدة مراحل، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

1-مرحلة العصور القديمة:

ترجع بدايات الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف سنة، وذلك من خلال اهتمام المصريين القدماء بالنقوش الفرعونية ذات الدقة المتناهية، وتؤكد عملية بناء المعابد المصرية القديمة وطريقة طلائها على وجود عمليات فحص ورقابة لأنشطة البناء، بهدف التأكد من مستوى جودة الأداء<sup>5</sup>.

2-مرحلة فحص السلع المنتجة:

كان العميل في هذه الفترة يشتري سلعا يتحدد مستوى جودتها وفق خبرة المورد وليس تبعا لمتطلبات العميل ومع ظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية اضطرت المنظمات إلى تطبيق نظام لفحص المنتجات للتأكد

<sup>1</sup> العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص2.

<sup>2</sup> العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص3.

<sup>3</sup> العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص3.

<sup>4</sup> من اعداد الطالبان بناءا على المراجع.

<sup>5</sup> مأمون سليمان الدراركة، مرجع سبق ذكره، ص50-51.

من مستوى جودتها، حيث تهدف عمليات الفحص إلى فصل المنتجات المعيبة عن تلك الموافقة للمواصفات المحددة<sup>1</sup>.

### 3- مرحلة الرقابة على الجودة:

أدت الحرب العالمية الثانية إلى تطوير أساليب إحصائية للرقابة على الجودة بهدف تخفيض عدد وتكاليف عمليات الرقابة، حيث خصص "شوارت" (SHEWHART) جهوده في الرقابة الإحصائية للجودة، كما قام مهندسو (BELL TELEPHONE LABORATORIES) سنة 1947 بإنشاء منظمة سميت "بالمنظمة الأمريكية للرقابة على الجودة" أي (AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY CONTROL) أو (ASQC) والتي، لعبت لاحقاً دوراً هاماً في انتشار إدارة الجودة.

ولقد طور ديمينج (DEMING) فلسفة "شوارت"، ثم قام بتلقيها للخبراء اليابانيين سنة 1950 حيث أكد فيها على ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج. وخلال السبعينات، زادت حدة المنافسة في الأسواق، وبدأ العملاء يطالبون بتقديم ضمانات على جودة المنتجات النهائية، أي تأكيد الجودة من خلال وضع معايير ومقاييس وطنية ودولية للجودة<sup>2</sup>.

### 4- مرحلة تأكيد الجودة:

إنّ تأكيد الجودة لا تهتم فقط بالمنتج، بل تهتم أيضاً بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية، كالمواد الأولية، التجهيزات، واليد العاملة، كما تقوم أيضاً بتقويم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة لاكتشاف مواطن القصور وتلافيها، وهذا بهدف تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات العميل. وتشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوب محلياً وعالمياً<sup>3</sup>.

ولقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقاييس الأيزو سلسلة 9000، لإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية<sup>3</sup>.

### 5- مرحلة إدارة الجودة:

وتهدف إدارة الجودة إلى تعظيم الموارد المالية، المادية، والبشرية وفقاً للتحديات التي تواجهها المنظمة وكذا تخطيط تطورها هذه الأخيرة مع تحديد أهداف واقعية، وفق الحالة الداخلية للمنظمة وبالمقارنة مع منافسيها. ولقد شهد عام 1970 تحولاً ملموساً في مجال إدارة الجودة، وذلك بالانتقال من التركيز على الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية شاملة. وقام اليابانيون سنة 1981 بتطوير

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص23.

<sup>2</sup> العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص8.

<sup>3</sup> العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص8.

مواصفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة عرفت باسم "المعيار الصناعي"، حيث ساهمت في التفوق الواضح لجودة المنتجات اليابانية.

وبتطور الفكر الخاص بإدارة الجودة تطوّر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتي تعدّ من أهم المفاهيم المعاصرة للجودة التي تسعى المنظمات لتطبيقها<sup>1</sup>.

### 6- مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

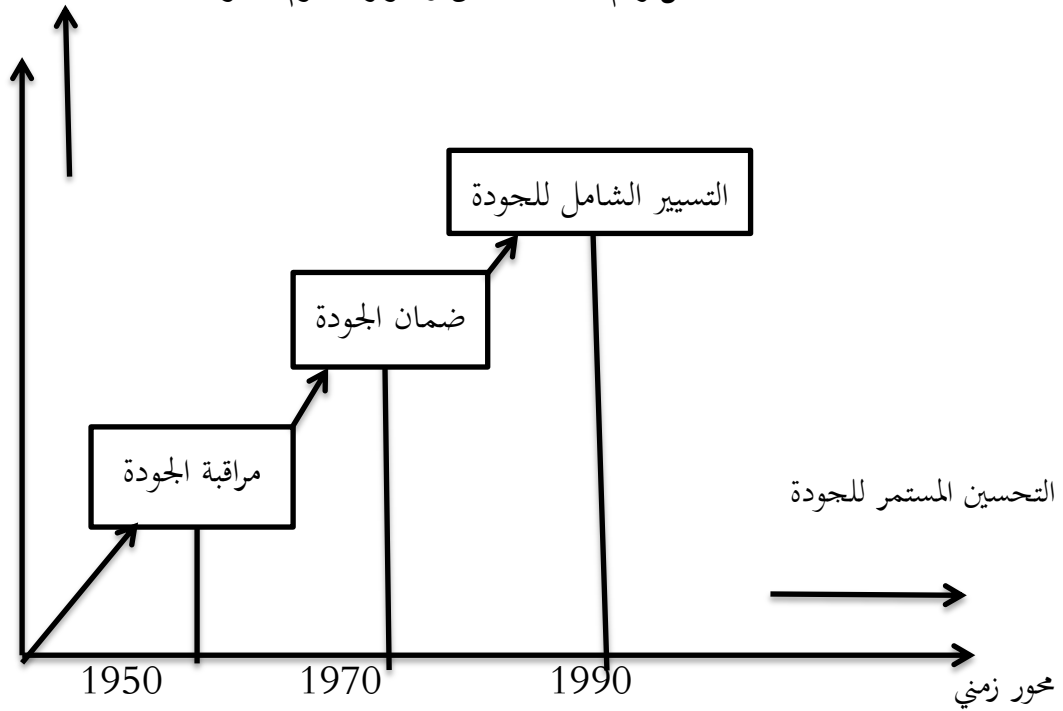
إنّ متطلبات الأسواق العالمية في تغير دائم، مما دفع المؤسسات إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهمها، حيث تساهم في مواجهة حدّة المنافسة الحالية، فالجودة أصبحت تمثل أداة استراتيجية، لأنّها لم تعد مرتبطة بالمنتج فحسب، بل أيضاً ببيئته وبكافة وظائف المنظمة. وأوّل من طوّر "إدارة الجودة الشاملة" هو "فيجينبيوم" (FEIGENBAUM) ثم قام اليابانيون باستخدامها بشكل أوسع، كما تم تأسيس الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management) أي (EFQM) سنة 1990 .

ويؤدّي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدّة نتائج للمنظمة أهمها زيادة رضا العميل، مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، تطوير العمليات الإنتاجية، تخفيض التكاليف ورفع حصّة السوق<sup>2</sup>. والشكل الآتي يمثل تطور مفهوم الجودة بدءاً بمراقبة الجودة ثم ضمان الجودة ثم التسيير للجودة المستمر:

<sup>1</sup> مأمون الدرادكة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>2</sup> مأمون الدرادكة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 33.

الشكل رقم: 4.2 تحسين وتطوير مفهوم الجودة



المصدر: مأمون الدرادكة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 34.

من الشكل أعلاه يتضح لنا:

أن الجودة مرت بثلاث مراحل رئيسية وهي :

-مرحلة مراقبة الجودة: 1950 الى 1970.

-مرحلة ضمان الجودة: 1970-1990.

-مرحلة التسيير الشامل للجودة: 1990 الى يومنا هذا.

فالمؤسسات في البداية كانت تركز على مراقبة الجودة من خلال مراقبة العمليات الانتاجية واعادة التصحيح من

خلال مرحلة النتاج ورفض الوحدات المعيبة وهذا في بداية الخمسينيات.

وفي بداية السبعينات وخاصة بعد الثورة الصناعية أصبحت المنظمات تركز على ما يسمى بضمان الجودة

وذلك عن طريق تحقيق مجموعة من المواصفات في المنتج والواجب توفرها فيه.

أما المرحلة الأخيرة والتي بدأت منذ بداية التسعينيات فتغيرت نظرة المؤسسات للجودة وظهر مصطلح ادارة

الجودة الشاملة **TQM** والتي تقوم المنظمة من خلاله بإدارة الجودة ومراقبتها في جميع المراحل الانتاجية.

ولقد تميّزت هذه المرحلة بالتغيرات التالية<sup>1</sup>:

-إعطاء الجودة اهتماماً خاصاً من قبل الإدارة العليا، وإدراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

-إيجاد علاقة بين الجودة وتحقيق الأرباح، واستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup> مأمون الدرادكة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 34.

## الفصل الثاني: دور الميزة التنافسية في تحسين الأداء والجودة في المؤسسة الاقتصادية

-إعطاء الجودة تعريفًا خاصًا من وجهة نظر العملاء، والاهتمام بالعميل واحتياجاته.

وتختلف النظرة اليابانية للجودة عن النظرة الأمريكية، حيث يمكن إيجاز أهم هذه الاختلافات في الجدول التالي :

الجدول رقم: 3.2 النظرة الأمريكية والنظرة اليابانية الحديثة للجودة

النظرة الأمريكية (التقليدية)	النظرة اليابانية (الحديثة)
1- تتحقق الجودة بمطابقة خصائص السلعة أو الخدمة للمواصفات الموضوععة مسبقًا.	1- نفس النظرة.
2- تتوقف الجودة على كل الأقسام داخل المنظمة	2- نفس النظرة.
3- هدف الجودة الوصول إلى نسبة معينة يتم تحديدها مسبقًا.	3- لا يتم قبول أي نسبة معينة وهناك مطالبة بتحقيق الإنتاج الأفضل ومن المرة الأولى.
4- لديهم ما يسمى بأفضل مستوى للجودة، حيث يدفع العملاء مقابل تحسين الجودة بعد هذا المستوى.	4- زيادة مستوى الجودة بشكل دائم لأن ذلك يزيد من الحصة السوقية للمنظمة، ويزيد من الطلب على سلعها.
5- يتم تحديد أهداف الجودة مرة واحدة في السنة.	5- تحسين الجودة في كل وقت.
6- الرقابة على الجودة تتم بواسطة فحص المنتج النهائي.	6- كل عامل إنتاج مسؤول عن عملية الفحص والرقابة.
7- يتم فحص كميات كبيرة من المنتجات التامة الصنع اعتمادًا على أسلوب العينات الإحصائية.	7- يتم فحص كل قطعة بمجرد إنتاجها.
8- المسؤول عن عملية الفحص هو قسم الرقابة على الجودة.	8- قسم الرقابة على الجودة يتابع مستويات الجودة، أما الفحص الفعلي فيتم من قبل العمال أنفسهم.
9- هناك عمال متخصصون بعملية النظافة ضمن صالات الإنتاج.	9- عمال الإنتاج أنفسهم مسؤولون عن تنظيف مكان العمل الخاص بهم.

المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 25.



من الجدول الموجود في الصفحة السابقة يتضح لنا مجموعة من اوجه التشابه والاختلاف بين النظرتين الأمريكية واليابانية

### 1-نقاط التشابه:

-تتحقق الجودة بمطابقة خصائص المنتج للمواصفات الموضوعه مسبقا  
-تتوقف الجودة على كل الاقسام داخل المنظمة.

### 2-نقاط الاختلاف:

-النظرة الامريكية ترى بأن هدف الجودة هو الوصول الى نسبة معينة من الجودة المحددة مسبقا، في حين أن النظرة اليابانية ترى بأنه لا يتم قبول وحدة معيبة و يجب تحقيق الانتاج الأفضل من البداية؛  
-يتم تحديد أهداف الجودة مرة واحدة في السنة (النظرة الامريكية) في حين أن تحسين الجودة يتم في كل وقت ( النظرة اليابانية).

-الرقابة تتم بفحص المنتج النهائي(النظرة الأمريكية) في حين أن العملية يقوم بها كل عامل انتاج وه المسؤول عن عملية الفحص والرقابة في اليابان.

-عملي الفحص في المؤسسات الامريكية تتم وفق العينات الاحصائية، في حي أن النظرة اليابانية ترى بأنه يجب فحص كل قطعة بمجرد انتاجها.

-عملية النظافة يقوم بها عمال مختصون في أمريكا، أما في اليابان فعملية النظافة يقوم بها عمال الانتاج أنفسهم.

في الأخير نرى أن اليابانيين يركزون على الجودة بدرجة كبيرة ومراقبتها في جميع مراحل الانتاج مما جعل منتجاتها تكون ذات جودة عالية ويقلل من تكاليف الوحدات المعيبة وريح الوقت. في حين أن الأمريكيين يركزون كذلك على الجودة ولكن في نهاية الانتاج أي فحص المنتج النهائي وبالتالي يمكن أن تكون الوحدة المنتجة معيبة ومنه خسارة الوقت وزيادة التكاليف.

### ثانيا- الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة :

لقد عرفت حركة الجودة اتجاهات مختلفة وعديدة، وذلك نتيجة اختلاف الأفكار والنظريات التي جاء بها خبراء الجودة، والتي أبرزها ما يلي:

أولا -أهم أفكار الخبراء الغربيين للجودة:

### 1- دمينج إدوارد ( Deming Edwards ) :

يعتبر قائد ثورة إدارة الجودة الشاملة من خلال إسهاماته في تطوير الجودة في أمريكا، من أهمها خرائط المراقبة الإحصائية للجودة، كما ركّز " دمينج " على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل .

وقد قام أيضًا بتدريب المهندسين اليابانيين في الخمسينات على استخدام الأساليب الإحصائية التي تساهم في رفع مستوى جودة المنتجات وتخفيض تكاليفها، وكاعتراف له بفضلها، قامت الاتحادية اليابانية للعلماء والمهندسين (JUSE) بتأسيس جائزة سنة 1962 عرفت " بجائزة دمينج للجودة " .

ولقد وضع " دمينج " أربعة عشر معيارًا لتحقيق التميز في جودة المنتجات، وهي<sup>1</sup>:

- 1-تحديد الهدف من تحسين جودة المنتج أو الخدمة؛
- 2-تبني فلسفة جديدة من شأنها تحسين كفاءة الأداء في المؤسسة؛
- 3-توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة؛
- 4-عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء، بل اعتماد الجودة العالية للمنتجات؛
- 5-التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية؛
- 6-إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب؛
- 7-تحقيق التناسق بين الإشراف و الإدارة؛
- 8-إزالة الخوف عن العمال وذلك بتشجيعهم على إبلاغ الإدارة بالمشاكل الخاصة بالأداء؛
- 9-إزالة الحواجز بين مختلف أقسام وإدارات المؤسسة، وتنمية روح الفريق فيهم؛
- 10-تجاوز الصيغ والأساليب التي تعجز عن تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة؛
- 11-تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من قبل كل عامل، والتركيز على بناء سلوك الفريق؛
- 12-تأسيس قنوات اتصال وذلك بإزالة الحواجز الموجودة بين الإدارة العليا والعاملين؛
- 13-وضع البرامج التطويرية التي تهدف إلى تنمية مهارات الأفراد وتطويرها؛
- 14-تشجيع الأفراد على السعي لمواكبة التحسين والتطور المستمرين في الأداء باعتماد سياسات تطويرية جديدة.

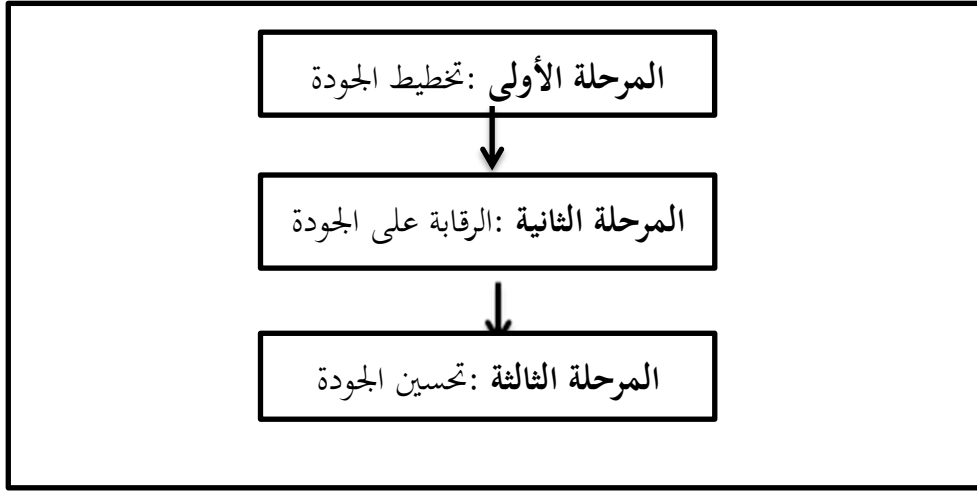
### 2-جوران جوزيف (Juran Joseph):

لقد ركّز " جوران " على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات)، وكذا على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة، كما ركّز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كميّة إدارة الجودة. ويعتبر " جوران " من أهم رواد الجودة في العصر الحديث بعد " دمينج "، حيث قدّم سنة 1986 طريقة شاملة للتفكير في مجال الجودة عرفت بثلاثية الجودة (Quality Trilogy) ، والتي نوضّحها من خلال الشكل التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدراركة، مرجع سبق ذكره، ص 52-55.

<sup>2</sup> مأمون سليمان الدراركة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

الشكل رقم: 5.2 ثلاثية الجودة لجوران



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المراجع

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن الجودة تتضمن ثلاث مراحل أساسية، متمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

**المرحلة الأولى - تخطيط الجودة :**

تشمل عملية التخطيط كل من تحديد المستهلكين، تحديد احتياجاتهم، تطوير مواصفات المنتج وفق هذه الحاجات، وضع العمليات التي تحقق المواصفات والمعايير المطلوبة، ونقل نتائج الخطط الموضوعية إلى القوى التشغيلية.

**المرحلة الثانية - الرقابة على الجودة:**

تعد عملية ضرورية لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية وكذا الحد من العيوب، حيث تضم الخطوات التالية: تقييم الأداء الفعلي، مقارنته بالأهداف الموضوعية لاستخراج الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

**المرحلة الثالثة - تحسين الجودة :**

تعد الخطوة الأكثر أهمية في ثلاثية الجودة، حيث يتم من خلالها وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق تغيرات جوهرية في الأداء بهدف تحقيق الجودة بشكل مستمر.

**3- كروسبي فيليب (Grosby Philip) :**

يعتبر " كروسبي " من أهم رواد الجودة وأساليب تطويرها، حيث قام بتأسيس كلية للجودة، كما اشتهر من خلال كتابه ( Quality is free ) سنة 1979 . وقد ركز مجهوداته على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مأمون سليمان الداركة، مرجع سبق ذكره، ص57.

<sup>2</sup> مأمون سليمان الداركة، مرجع سبق ذكره، ص55.

ومن أهم المفاهيم التي جاء بها هي مفهوم "الصفير معيب" أي (Zero Defect) في إطار العمليات الإنتاجية، كما يرى أن من أهم عوامل تطوير الجودة ما يلي:

- 1- أن يكون المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات؛
  - 2- تطوير الأدوات التي تساعد على تحسين الجودة، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛
  - 3- تطوير ثقافة الجودة داخل المؤسسة وفقاً للمتغيرات البيئية لهذه الأخيرة.
- ومن أهم الأفكار التي جاء بها "كروسي" نذكر ما يلي<sup>1</sup>:
- 1- يرى أن مستلزمات إدارة الجودة تركز على:
    - أن الجودة مرتبطة بشكل أساسي بمطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية في التصميم؛
    - أن الجودة من المسؤوليات الأساسية للإدارة، وأن الطريق الوحيد لتحقيقها هو منع حدوث الأخطاء؛
    - أن قياس مستوى الجودة ممكن تحقيقه من خلال تطبيق تقنيات وأساليب الجودة.
  - 2- يرى أيضاً ضرورة توفر ثلاث عناصر أساسية في المؤسسة بهدف تحسين وتطوير الجودة، وهي:
    - جدية الإدارة العليا والتزامها بالعمل على التحسين والتطوير؛
    - الاهتمام بتعليم وتدريب العمال على المستلزمات الأساسية للجودة؛
    - تطبيق مستلزمات الجودة ومحاولة تغيير اتجاهات الأفراد وثقافة العمل في المؤسسة.

#### 4- فيجينبيوم آرماند (Feigenbaum Armand):

يعد "فيجينبيوم" أول من قام بتطوير مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة (Total Quality Control) والتي وصفها بأنها نظام يهدف إلى الربط بين تطوير الجودة والصيانة وتحسين جميع أقسام المؤسسة بغية تخفيض التكاليف، وذلك من خلال إنتاج سلع وخدمات بأسعار اقتصادية.

ومن أهم الأفكار التي جاء بها "فيجينبيوم" ما يلي<sup>2</sup>:

- 1- أن العملية الإنتاجية نظام متكامل، يبدأ بالعمل (احتياجاته)، وينتهي بالعمل (درجة رضاه عن المنتج)؛
- 2- إعادة النظر في المفاهيم التقليدية الخاصة بإدارة الجودة، والمتمثلة في:
  - الدور التقليدي لوظيفة الفحص، إذ لا تشمل الرقابة كل مراحل العملية الإنتاجية؛
  - الاعتقاد بأن عمال الإنتاج هم فقط المسؤولون عن الجودة في المؤسسة؛
  - أن تحقيق الجودة يكلف أموالاً طائلة.
- 3- ضرورة بناء جودة المنتج في مرحلة التصميم، من خلال ترجمة احتياجات العميل إلى مواصفات محددة؛
- 4- تطبيق برنامج المورد الشريك الذي يلتزم من خلاله المورد بتوريد مواد ذات جودة متميزة؛
- 5- أن كل عامل مسؤول عن أداء عمله بجودة متميزة.

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدراركة، مرجع سبق ذكره، ص 55-56.

<sup>2</sup> مأمون سليمان الدراركة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

## 5- الأفكار الخاصة بكل من سينج (Seng)، لورنس (Lawrence) و سيوليفان (Sullivan)

قدّم العالم " سينج " سنة 1992 بعدًا جديدًا لحركة الجودة في العصر الحديث، والذي يقوم على<sup>1</sup>:

- 1- ضرورة أن تتعلّم المؤسسات من تجربتها ومن تجارب الآخرين.
  - 2- أن تعمل المؤسسات على تطوير وتحسين نفسها بشكل دائم، مما يستدعي توفّر ثلاث أمور رئيسية:
    - تركيز المؤسسة على العمال، من خلال خلق روح الفريق والرغبة في الإبداع والتطوير المستمر؛
    - تركيز المؤسسة على المديرين، من خلال تغيير طريقة تفكيرهم والاهتمام بتدريبهم وتعليمهم بصفة دائمة؛
    - جعل عملية التدريب والتعليم جزءًا أساسيًا من فلسفة المؤسسة.
- كما قام كل من " لورنس " و "سيوليفان " بتحديد العوامل اللازمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة فيما يلي:

- إعطاء رضا العميل الأولوية الأولى في كافة مراحل العمل (التوجّه بالعميل)؛
  - تحديد التكاليف اللازمة لتحقيق الجودة التي يرغب فيها العميل (التوجّه بالتكلفة)؛
  - التنسيق بين تصميم المنتج وبين تنفيذه خلال العملية الإنتاجية، ومراقبة مستوى جودة السلع النهائية.
- ثانيًا - أهم أفكار الخبراء اليابانيين للجودة:

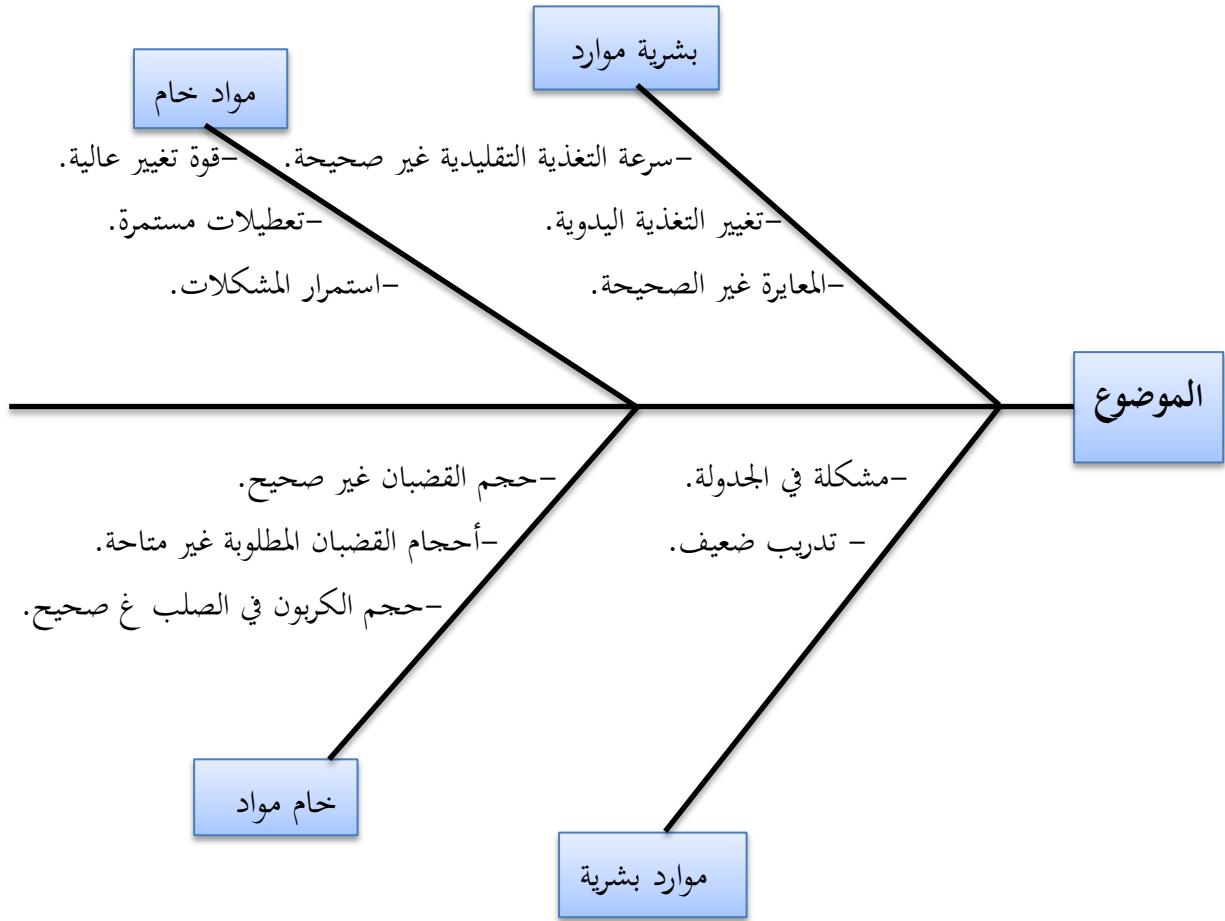
## 1- إشيكاوا كورو: ( Kaoru Ishikawa )

- أطلق على " إشيكاوا " لقب " أب حلقات الجودة"، ومن أهم الأفكار التي ساهم بها<sup>2</sup> :
- أن الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضًا بتدريب وتعليم العمال؛
  - تحديد مجالات للجودة يتقبلها العميل ويكون مستعدًا لدفع الثمن المطلوب لشرائها؛
  - مدى إمكانية استخدام الأدوات الإحصائية للجودة، ومدى تطبيق برنامج مراقبة الجودة.
- كما قدم " إشيكاوا " فكرة " تحليل عظمة السمكة"، والتي تستخدم كوسيلة لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة، وتحديد مصادر الخطأ والقصور، من خلال تحديد الموضوع المراد تحليله، ثم رسم هيكل لظهر السمكة ذي عظام مختلفة، حيث تمثّل كل مشكلة عظمة من عظام السمكة، وذلك وفق الشكل التالي:

<sup>1</sup> مأمون الدرادكة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 33-34.

<sup>2</sup> مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الشكل رقم: 6.2 أسلوب عظمة السمكة لإيشيكاوا



المصدر: مأمون سليمان الداركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 59.

من خلال ملاحظة الشكل اعلاه نجد أن ايشيكاوا يرى بأن أغلب المشاكل التي تعوق العمليات الانتاجية تتمثل في موردين أساسيين هما الموارد البشرية والمواد الخام. وبالتالي اذا كانت هناك موارد جيدة ومتوفرة باستمرار مع وجود يد عاملة ماهرة تخضع لعملية التعليم والتدريب باستمرار يمكن تحقيق الجودة والوصول الى الأهداف المسطرة.

## 2- تاجوشي جينيشي: ( Taguchi Genichi )

عمل " تاجوشي " مستشارًا لعدّة شركات كبرى مثل شركة فورد، وشركة (IBM) ، حيث ساعدها على تطوير الرقابة الإحصائية على جودة عملياتها الإنتاجية. ومن أهم المفاهيم التي جاء بها " تاجوشي " مفهوم دالة الخسارة، حيث يتم حساب تكاليف الانحراف من قيمة الوسط الحسابي (القيمة المستهدفة)، فكّما توجهت قيمة التكلفة إلى الهدف، كلما انخفضت التكلفة مما يساهم في تحقيق رضا العملاء، فأبي انحراف عن الهدف يعد خسارة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهداف وخصائص الجودة

#### أولاً-أهداف الجودة:

إن الهدف الرئيسي من تطبيق برنامج (TQM) هو تطوير جودة المنتجات والخدمات مع تحقيق تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم من خلال تلبية توقّعاتهم أو حتى تجاوزها، وعمومًا يمكن تحديد أهداف الجودة من خلال ما يلي<sup>2</sup>:

#### 1-تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق:

إذ يعدّ التحسين في الجودة مؤشراً لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصص السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالمية. ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة(عمل الشيء الصحيح من أول مرة) معياراً يجب تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المؤسسة بهدف تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية وتحقيق المستوى الأمثل للفاعلية والكفاءة المطلوبة.

#### 2-تحقيق رضا المستهلك:

تتم إدارة الجودة الشاملة بالأنشطة الهادفة إلى التعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين، وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم، وذلك بدءًا من بحوث التسويق التي تقوم بتحديد المواصفات التي سيتم وضعها في تصميم المنتج، ومرورًا بالإنتاج والتخزين، ووصولًا إلى البيع والتسويق لتسليم المنتجات وتقديمها للزبائن.

#### 3-زيادة الفعالية التنظيمية:

نظرًا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة رئيسية مفادها أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة، لذا فإنها تسعى إلى الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات واشتراك أكبر للعمال في معالجة وحل المشاكل الإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بينهم.

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدراكعة، مرجع سبق ذكره، ص59.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2000، ص ص83-84.

كما تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية أيضًا<sup>1</sup>:

- إحداث تغيير في جودة الأداء، تطوير أساليب العمل، وتحسين بيئة العمل؛
- الرفع من مهارات العاملين، قدراتهم وولائهم، والحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية بينهم؛
- التشجيع على المشاركة في أنشطة وفعاليات المؤسسة وتقليص إجراءات العمل من حيث الوقت والتكلفة.

### ثانياً- خصائص الجودة:

هناك مجموعة من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة التي عاجلت موضوع الجودة بشكل متكامل، وهي<sup>2</sup>:

- 1- أن النظام المتكامل لإدارة الجودة يشمل الأنشطة التالية:
    - اختيار مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة وتصميم المنتج.
    - كافة النظم الرئيسية والفرعية لتحقيق ذلك المستوى من الجودة.
    - الأنشطة الخاصة بالرقابة على الجودة.
- وهذا يعني إدارة الجودة أشمل من مجرد الرقابة على الجودة، وأن الرقابة على الجودة هي جزء من نظام إدارة الجودة.

2- أن هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج، وكذلك النظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة.

3- أن تضمن عملية بناء الجودة في المنتج عدم حدوث الأخطاء أو العمل على التقليل منها.

4- أن إدارة الجودة تطبق في المؤسسات والشركات الصناعية وكذلك في الشركات الخدمية، وتعود أهمية تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية إلى الدور الكبير الذي يلعبه مستوى الخدمة المقدم للجمهور في إرضاء العملاء، فعلى سبيل المثال تقوم المحلات التجارية بوضع مجموعة من المعايير الواجب توفرها في الخدمة المقدمة مثل:

- درجة تنوع السلع المعروضة؛
- مواعيد الدوام وخاصة في أيام العطل؛
- اتباع سياسة قبول المبيعات المسترجعة؛
- طريقة دفع الحساب.

وكذلك تهتم الفنادق في هذا الجانب من خلال وقت انتظار العميل في الاستقبال، والوقت الذي ينتظره العميل حتى تأتية الخدمة التي يطلبها، درجة النظافة المطلوبة، مستوى التأثيث.

5- أن نظام الرقابة على الجودة وتحديد مستوى الجودة هو قرار استراتيجي يعتمد على دراسة العائد والتكلفة من تطبيق هذا النظام ولا يعتمد فقط على استخدام الأساليب الإحصائية لاتخاذ القرارات المناسبة حول ذلك.

<sup>1</sup> العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص62.

<sup>2</sup> مأمون سليمان الدراكة، مرجع سبق ذكره، ص ص49-50.



6- أن الوصول إلى تحقيق مستوى الجودة المرغوب هي من المسؤوليات الأساسية لكل فرد من أفراد المؤسسة رغم وجود جهاز خاص فيها للفحص، وهذه المسؤولية التي أصبحت ملقاة على هؤلاء الأفراد العاملين أسهمت في ظهور فكرة حلقات الجودة.

ويتضح من خلال الطرح السابق أن دراسة إدارة الجودة بالمفهوم الشامل يعني التركيز على جانبين هامين:  
- أهمية الجانب الاستراتيجي في إدارة الجودة؛  
- أهمية العنصر البشري في نجاح إدارة الجودة.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الجودة الشاملة وبناء الميزة التنافسية وانعكاسها على الأداء في التنظيم

لقد كان التركيز في خمسينات وستينات القرن العشرين منصبا على الكلفة الأدنى بوصفها بعدا أساسيا للتنافس وقد أضيف إليه في السبعينات والثمانينات بعدا آخر هو الجودة العالية، ثم غدت المرونة أهم بعد تنافسي في التسعينات بسبب ديناميكية الأسواق الدولية، وعلى هذا الأساس فإن المنظمة تستطيع التميز بعدة طرق، كأن تقدم الأرخص أو الأفضل أو الأحدث أو الأسرع، وتعبير أكثر تحديدا يمكن للمنظمة أن تتمايز عندما تنفرد عن منافسيها ببعدها أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية الأربعة "الكلفة الأدنى، الجودة، الوقت، المرونة" وهناك من يضيف بعدا خامسا هو الإبداع كما أن هناك من يتحفظ على هذا البعد الجديد كونه يرى أنه من المفروض أن يكون موجودا في كل بعد تنافسي من الأبعاد الأربعة سابقة الذكر وفيما يلي شرح مختصر للأبعاد المذكورة<sup>1</sup>:

#### 1- الكلفة:

تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأول الذي تطبقه الكثير من المنظمات عبر سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم أهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم عن تخفيض السعر.

#### 2- الجودة:

يرغب الزبون عند اتخاذ قرار الشراء في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب بل تفوقت أهمية الجودة منذ الثمانينات من القرن الماضي في تحديد قرار شراء قياسا إلى السعر، ولعل الدراسة المشهورة عن المنظمات الأكثر تميزا وتنافسية التي أجريت من قبل العالمين "Waterman and Peter" في بداية الثمانينات من القرن الماضي توصلت إلى نتيجة محددة هي أن المنظمات التي تركز على الجودة يمكن أن تحقق الميزة التنافسية والربحية للمنظمة من ذلك خلال زيادة الحصة السوقية والتميز.

<sup>1</sup> حفيان عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 186-188.

### 3-الوقت:

إن التحولات السريعة التي يشهدها عالم اليوم وانعكاس تأثيرها على المنظمات إلى تزايد الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح بعدا أساسيا تتنافس من خلاله المنظمات ويتم التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال ثلاثة أبعاد هي:

-وقت التسليم السريع؛

-التسليم في الوقت المحدد؛

-سرعة التطوير.

### 4-المرونة:

ويقصد بها مدى نجاح المنظمة في تكيف نظامها الإنتاجي مع المتغيرات البيئية وعمليات الطلب وتعرف كذلك بأنها القدرة على الاستجابة للمتغيرات في تصميم المنتج أو حجم الإنتاج أو في المزيج الإنتاجي لذا فهي تشمل الآتي:

-مرونة المقدار؛

-مرونة المنتج المزيج.

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعمل على تعزيز الأبعاد التنافسية حيث أن نجاح تطبيها من قبل المنظمة سيعمل على تقليل التكاليف وهذا يقود إلى تخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الأرباح عن طريق زيادة حجم المبيعات، مما يعطي المنظمة بعدا تنافسيا يحقق لها حصة سوقية عالية أي أداء متميز، فضلا عن تشكيلها قوة رادعة من دخول منافسين جدد إلى النشاط، كما أن تطبيق الجودة الشاملة يمكن أن يقود إلى تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الجودة العالية، فالتحسين المستمر والتركيز على التدريب وتطوير المهارات واستخدام الأساليب الإحصائية والحاسوب في عمليات فحص ومطابقة الجودة فضلا عن اعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء وليس معالجتها.

هكذا نستنتج بأن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأعمال يمكن أن يسهم في تعزيز القدرات التنافسية لتلك المنظمات وبالدرجة التي تمكنها من تحقيق أداء متميز يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة العالية التي تميز عصرنا الحالي، وللتحول إلى إدارة الجودة الشاملة من أجل إنجاح المنظمة حدد كل من "بكارد" و "بيتشرد" الخطوات الأساسية من أجل ذلك<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> حفيان عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص188-190.

### 1-تحديد المهام الواجب تنفيذها:

حيث تتضمن دراسة الظروف الجانبية وتقييم الاستعداد وخلق نموذج للحالة المطلوبة وإعلان أهداف التغيير للمنظمة وتحديد المسؤوليات.

### 2-خلق أو تصميم هياكل إدارة الانتقال الضرورية:

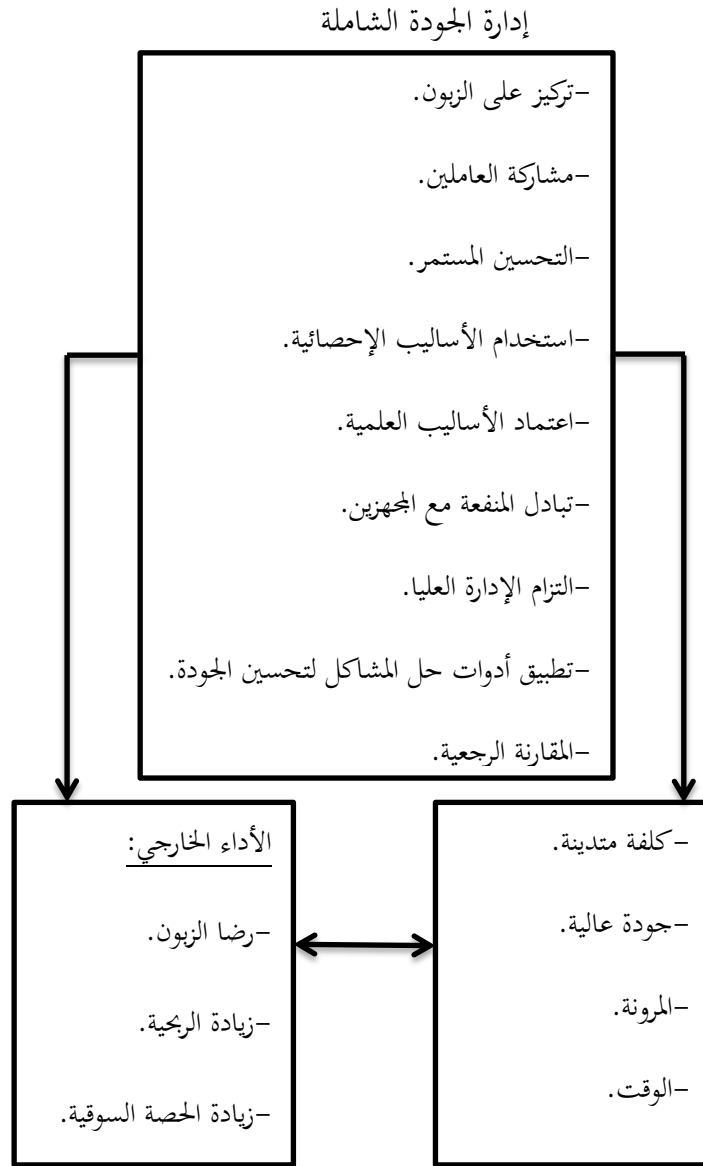
وهي من مسؤولية الإدارة العليا أي أن تساهم بشكل فعال لترعى الجهود المبذولة ويمكن تشكيل لجنة موجهة لملاحظة الجهود.

### 3-من أجل إيصال التغيير:

يجب تطوير ميكانيكيات ما بعد العمليات الموجودة حيث تعقد اجتماعات خاصة يحضرها التنفيذيون كجلسات حوار كما يمكن استعمال رسائل الجودة الشاملة كوسيلة اتصال تؤمن إطلاع العاملين على النشاطات و الانجازات وفي هذه الحالة ولأجل اعتماد إدارة الجودة الشاملة قد تحتاج المنظمة إلى استشاريين خارجيين اعتمادا على خبرتهم والتزامهم بتبني عملية التغيير التي توافق احتياجات المنظمة.

إن إدارة الجودة الشاملة بكل بساطة هي ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة وصولا إلى التطوير الشامل في العمليات، كما أن إدارة الجودة الشاملة علاقة وطيدة بالأداء الفعال لإدارة الموارد البشرية وبناء الميزة التنافسية وذلك من خلال ما تضمنه من جودة كافة العمليات والأنشطة الإدارية والمخرجات التنظيمية الموجهة للمتعاملين مع التنظيم، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم: 7.2 إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء التنظيمي والتنافسية



المصدر: حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية - في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات - عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015، ص 191.

من الشكل أعلاه يتضح لنا ان المؤسسة تستطيع ان تقوم بإدارة الجودة الشاملة اذا كانت تتوفر على مجمل الموارد اللازمة والضرورية للعملية الانتاجية مع وجود ادارة حكيمة ورشيدة تتماشى والتطور البيئي والتكنولوجي الحاصل وتقبل فكرة التغيير ولديها خطة محكمة وواضحة لمسايرته، وبالتالي يمكن لها تحقيق الأهداف التي تسعى للوصول اليها وضمان رضا الزبون.

### خلاصة الفصل:

تعتبر الجودة من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها بهدف دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق المحلية والعالمية، وتعرف الجودة على أنها مجموعة الخصائص والمواصفات في المنتج أو الخدمة التي تسعى إلى تحقيق رضا العملاء وبالتالي ولائهم نحو منتجات وخدمات المؤسسة.

ويفترض على المؤسسة أن تحقق التكامل بين استراتيجية الجودة والاستراتيجية العامة لها، ويجب عليها أيضاً أن تقوم بمراقبة مستوى الجودة قبل، أثناء وبعد العمليات الإنتاجية، ويتوجب عليها مراقبة التكاليف الخاصة بهذه العمليات، لأن تكلفة تحقيق الجودة تعد عاملاً أساسياً في تحديد سعر المنتجات والخدمات والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على سلوك عملائها.

وتستعمل المؤسسات عدة تقنيات إدارية لتحقيق مستوى عالي من الجودة، أهمها: حلقات الجودة التحسين المستمر في الأداء، تحليل العمليات، التشخيص الذاتي، تحليل القيمة، أنظمة الاقتراحات، إعادة الهندسة القياس المقارن، الإدارة بالمعرفة والإدارة بالمشروع.

وتعد إدارة الجودة الشاملة أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها وخدماتها.

**تمهيد:**

تعد الاتصالات مهمة لنجاح المؤسسة، وتحقيق التفاهم والتعاون بين المتصلين من افراد ومجموعات داخل أو خارج المؤسسة، إذ تمثل الاتصالات أحد العناصر الأساسية في التفاعل الانساني ، وعن طريق أنظمة الاتصالات استطاعت المؤسسات إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات (اجتماعيا، اقتصاديا، حضاريا،...الخ).

إذ تكمن أهمية الاتصالات بشكل واضح في ادارة الاعمال ، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المسير أو المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم ، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات و النتائج المترتبة عن ذلك الحل.

## المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة موبيليس

شركة موبيليس هي فرع من الجزائرية للاتصالات و تسمى كذلك المتعامل التاريخي وهي أول محول للهاتف النقال في الجزائر تقدم لزيائنها سلسلة من المنتجات والخدمات العالية.

## المطلب الأول: تقديم وكالة موبيليس لتيارت

ظهرت شركة موبيليس في أوت 2003، وهي شركة ذات أسهم برأس مال قدره موزعة على سهم بقيمة لكل سهم تابعه لشركة اتصالات الجزائر .

موبيليس شركة منظمة حسب القوانين العالمية المرتبة دوليا في مجال الادارة وطموحاتها كبيرة وغير محدودة ومستمرة مثل تعويض حصتها في السوق وتطوير الخبرات والمساهمة في معدل النمو الاقتصادي الوطني وطبعا تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من ضمان رضا ووفاء الزبائن.

إن الجزائر للاتصالات موبيليس هي عبارة عن شركة مساهمة وهي مملوكة بشكل كلي للجزائر للاتصالات وقد أصبحت مستقلة في أوت 2003.

المطلب الثاني: هيكلها التنظيمي



### المطلب الثالث: أهداف مؤسسة موبيليس

هناك العديد من الأهداف المسطرة التي تسعى موبيليس إلى تحقيقها، وبالنظر لكون الزبون محور نشاطها وأعمالها واهتمامها، فإن موبيليس تسعى لاعتماد خدمات جديدة ذات جودة عالية لكسب المزيد من الزبائن وذلك من خلال إستراتيجية معينة. يمكن اختصار سماتها الأساسية في النقاط التالية:

- 1- اقتراح عروض بسيطة وواضحة وشفافة، بدون مفاجآت؛
- 2- التحسين الدائم لمنتجاتها وخدماتها وتكنولوجيتها؛
- 3- نشر شبكتها عبر كافة أرجاء الوطن؛
- 4- إيصال المكالمات المطلوبة مهما كانت في ظروف جيدة؛
- 5- الإجابة في أقصى وقت ممكن على احتجاجات الزبائن؛
- 6- البقاء على إصغاء دائم للزبون؛
- 7- الإبداع باستمرار؛
- 8- الوفاء بوعودها.

فهي تطمح بذلك إلى:

- الاسترجاع السريع لحصتها التسويقية؛
- كسب القابلية التنافسية على الدوام (سعرا، جودة، والخدمة)؛
- خلق النمو وتحقيق الأرباح؛
- المشاركة في التنمية الوطنية.

قبل التطرق إلى أهداف المؤسسة نرجع إلى استراتيجياتها التي تسهر على تنفيذها والمتمثلة في:

- تصميم عروض جديدة في خدمات الدفع والمسبقة الدفع؛
- تقديم أو طرح المنتجات الإبداعية؛
- تنفيذ مشروع متاجر موبيليس: أو متجر في طور الإنجاز بالجزائر، وآخران في وهران
- وقسنطينة؛

وقد تم إدراج على مستوى هيكلها التنظيمي الأدوات الجديدة التالية:

- **الجيو تسويق Géomarketing**: وهي تركز أساسا على أنظمة المعلومات الجغرافية التي تسمح بمعالجة قواعد البيانات من خلال عملية الربط بين المعلومات المستخدمة في التسويق كالسن والجنس

بالنسبة للأفراد وعدد الأطفال ونوع المسكن بالنسبة للأسر، وكذا عدد المستخدمين، قطاع النشاط ورقم الأعمال لأسواق المؤسسات مع المعلومة الخاصة بالGéomarketing التي تهتم بتحليل التوزيع لأماكن التحويل أو استهلاك الأموال أو الخدمات أو المعلومات؛

- اليقظة والاستشراق Veille et prospective ؛
- الاتصالات communication ؛
- التدقيق والجودة Audit et qualité ؛
- عائد التأمينs revenue assurances ؛
- تطوير الموارد البشرية développement des ressources humaines.

أما عن الأهداف التي تسعى لتحقيقها نجد:

- تغطية نسبة % 100 من السكان؛
- بلوغ قاعدة الزبائن تقدر بأربعة عشر مليون سنة 2015 .
- تحقيق مؤشر المستخدمين حسب المعايير العالمية بحيث :
  - مستخدم واحد لكل 4000 إلى 5000 زبون؛
  - عون واحد للصيانة ل 15 جهاز استقبال.
- تحقيق أعلى هامش للربح يقدر ب:
  - زيادة ب 40 من رقم الأعمال الخام؛
  - الزيادة ب 25 من صافي رقم الأعمال.

## المبحث الثاني: خدمات وعروض موبيليس

تقوم موبيليس بتقديم مجموعة كبيرة من العروض و الخدمات وذلك بغرض تحقيق رضا الزبائن و زيادة عدد المشتركين.

## المطلب الأول: خدمات موبيليس

تقدم موبيليس خدمات لزيائنها من خلال خدمات الدفع وخدمات المسبقة الدفع تشكيلة عريضة من الخدمات نذكر منها ما يلي:

**1- الرقم المخفي numéro masque:** عندما يريد الزبون إبقاء رقمه سرا عند كل مكالمة يشكل 31 والنسبة لخدمات الدفع فالزبون عليه الاتصال بمصلحة الزبائن إما على الرقم 066 أو على 060600666؛

**2- التبليغ أو الرسائل الصوتية:** بفضل هذه الخدمة يتجنب الزبون ضياع أية مكالمة، وفي حالة عدم إجابته على المكالمة أو إذا كان الهاتف النقال مغلق أو خارج مجال التغطية، فكل المكالمات تتجه أوتوماتيكيا نحو خدمة الرسائل الصوتية، وعند تشغيل الهاتف تنبه وخدمة التبليغ الصوتي عن وجود رسالة نصية sms وحتى يتمكن الزبون من قراءة الرسالة يجب أن يشكل العدد 123 بهاتفه النقال أو يطلب الخط 060600123 عن طريق الهاتف الثابت أو هاتف المتعامل الأخر؛

**3- المكالمة المضاعفة:** تسمح خدمة المكالمة المضاعفة باستقبال مكالمة ثانية أثناء الاتصال أين ينبه الزبون برنة قصيرة عن ورود مكالمة ثانية ولرد عليها يضغط على اللمسة الموافقة والتي تختلف حسب نوع الهاتف المستعمل كما يمكن التبديل بين المكالمات؛

**4- رجوع المكالمات renvoi d'appel:** هذا الاختيار يسمح بتحويل كل المكالمات الواردة إلى البريد الصوتي أو إلى رقم الهاتف الثابت أو الهاتف النقال؛

**5- فاتورة مفصلة:** هي خدمة متاحة لزيائنها خدمة الدفع حتى يتمكنوا من معرفة كل التفاصيل المتعلقة بالمكالمات كالتاريخ والساعة والرقم المطلوب والمدة المستغرقة وثن المكالمة؛

**6- مراجعة الفاتورة على الإنترنت:** "حصريا عند موبيليس"؛

**7- المخاطبة لثلاثة conférence a trois:** هي خدمة تسمح بربط المكالمة على الأقل لثلاثة أشخاص يشملهم الزبون، وتشغيل هذه الخدمة يتطلب تنشيط خدمة المكالمة المضاعفة؛

**8- خدمة حزم الراديو الإجمالية (GPRS) (Global Paquets Radio Service):** وهي خدمة تركز على نقل البيانات بحزم تصل بمقدار 10 مرات أكبر من GSM مما يسمح بتشغيلات جديدة مثل الوصول إلى الإنترنت، بعث واستقبال رسائل متعددة الوسائط MMS، ونقل البيانات يكون في شكل حزم طبقا لمنطق جودة البيانات المنقولة والمبعوثة وليس على أساس مدة الاتصال، كما يعتبر GPRS نسخة مطورة ل GSM والمتحصل عليها من عمليات التجديد لبرامج GSM؛

**9- خدمة الرسائل المتعددة والوسائط (MMS) (Multimedia Message Service):**

يضمن هذا النظام بعث واستقبال عن طريق هاتف مناسب أو شبكة الويب رسائل مع صور وفيديو ومقتطعات موسيقية من طرف هواتف أخرى موافقة أو مناسبة أو من عناوين إلكترونية، كما يسمح هذا النظام استقبال معلومات بالصورة (الأحداث، السينما، الأحوال الجوية... الخ) على هاتف نقال الزبون؛

**10- بوابة الوب portail wap:** صفحة الويب على الهواتف النقالة وهي خدمة معلوماتية مقترحة من قبل المتعامل كتحميل مختلف النغمات في الهاتف النقال؛

**11- التبليغ المجاني عن الرصيد بعد كل مكالمة؛**

**12- المكالمة نحو الخارج:** بفضل هذه الخدمة يمكن طلب مكالمة نحو الخارج وهذا بتشكيل

(+) أو (00) ثم الدليل الهاتفي للبلد المطلوب متبوعا برقم الشخص المراد الاتصال به؛

**13- التجوال في الخارج:** هي خدمة متاحة لدى مؤسسة موبيليس دون مصاريف تنشيط أو إيداع عربون لها، فهي تضمن لكل الزبائن المتواجدين في الخارج طلب واستقبال المكالمات بنفس الرقم المستعمل في الجزائر، وكذا للزبائن المتعاملين الأجبيين والمتعاقدين-المتعاملين الأجبيين- مع موبيليس باتفاقيات التجوال لهم نفس إمكانية استعمال هواتفهم النقالة على شبكة موبيليس في الجزائر، أين فوترت مكالماتهم تخضع كليا حسب تسعيرة المؤسسة؛

**14- شبكة UTMS:** هي شبكة جديدة ومستقلة عن GSM، وهي شبكة المستقبل تشتغل بصورة GPRS في شكل حزم سرعة النقل فيها تصل أحيانا إلى 200 مرة في شبكة GSM و 10 مرات من شبكة GPRS فهي ذات فعالية تسمح بمشاهدة التلفزيون على شاشة الهاتف النقال أو تحميل الأفلام فيه، كما تجدر الإشارة أن شبكة UTMS دخلت حيز التطبيق في العديد من دول أوروبا الغربية فموبيليس كان لها ذلك في ديسمبر 2004؛

**15- الهاتف المرئي Visiophonie:** وهي تقنية تسمح للزبون بمشاهدة من يتصل به على

شاشة هاتفه النقال أثناء المكالمة وهي تقنية متاحة على الهواتف الثابتة وهواتف الجيل الثالث UTMS؛

**16- خدمة التدفق المستمر streaming-flux continus :** وهي تكنولوجيا مستعملة لبث : التدفق المستمر للصور والصوت عبر الهاتف النقال على شبكة UTMS وبفضل هذه التقنية يمكن رؤية الأفلام من خلال شاشة الهواتف النقالة؛

**17- خدمة الرسائل القصيرة SMS (Short Message Service):** هي خدمة تسمح ببعث واستقبال رسائل نصية قصيرة SMS على مختلف شبكات GSM الجزائرية والأجنبية (طول SMS يصل إلى حوالي 160 حرف)، وإذا كان الهاتف النقال مغلقا أو خارج مجال التغطية، الرسائل النصية تحفظ في موزع المؤسسة واستقبال هذه الأخيرة يكون أوتوماتيكي عند تشغيل الهاتف.  
- [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz) le 13-06-2011/15 :00h

### المطلب الثاني: عروض موبيليس

تتعدد عروض مؤسسة موبيليس من عروض الدفع ومسبقه الدفع والعروض المختلطة:

#### أولا-عروض المسبقة الدفع:

وهي نوعين Gosto وبطاقة موبيليس Mobilis Carte.

ومع Mobilis Carte يكون اختيار السعر حسب الاستعمال ومميزات هذا العرض تكمن في:

1- مكالمتين مجاناً في اليوم ثم لكل يوم؛

2- صلاحية غير محدودة؛

3- تسعيرة وحيدة نحو كل الشبكات؛

4- اختيار نمط الرسوم (لثانية بعد الدقيقة الأولى)؛

5- شبكة GPRS وخدمة الرسائل المتعددة الوسائط MMS؛

6- المكالمة نحو الخارج والتجوال في الخارج.

أما ما يخص عرض بطاقة Gosto فهو يقدم بدوره تسعيرة جيدة للمكالمة وللرسالة النصية كما أن الرسوم

على المكالمة يكون بالثانية بعد 30 ثانية الأولى، كما تمنح موبيليس من خلال هذا العرض إمكانية تشكيل

ثم الاتصال بالأرقام المفضلة لدى الزبون وهذا فقط ب 2.99 دج ل 30 ثانية، أما مميزات هذا العرض فهي:

- صلاحية غير محدودة؛

- تسعيرة وحيدة لكل الشبكات؛

- إمكانية تشكيل ثلاثة أرقام مفضلة لموبيليس؛

- إمكانية تشكيل رقم واحد نحو الخارج (ألمانيا، إسبانيا، إيطاليا، والمملكة المتحدة نحو الهاتف الثابت وكندا والولايات المتحدة الأمريكية نحو الثابت والنقال)؛
- تسعيرات أكثر امتيازاً حسب التوقيت الساعي؛
- المكالمات نحو الخارج وخدمة التجوال في الخارج.

#### ثانياً-عروض الدفع:

في هذا النوع من العرض نجد تشكيلة عديدة من العروض نذكر: *Forfait* ، و *Flotte* و *Résidentielle* ، فعلى سبيل المثال عرض *Résidentielle* يمنح للزبون حرية الاستفادة بكل دقيقة من المكالمات وبأقل تكلفة ويعتبر هذا العرض الأول في عروض الدفع أين يقدم من خلاله أفضل الخدمات وبالتسعيرة المناسبة للزبون.

**1-خدمات العرض *Résidentielle*:** لتسهيل الاستخدام اليومي لخط النقال تقترح موبيليس الخدمات التالية: الرسالة النصية القصيرة، الرسالة الصوتية، المضاعفة، رجوع المكالمات، وخدمة GPRS عرض للأرقام المعروضة، الفاتورة المفصلة، الرقم المخفي، المخاطبة لثلاثة، شبكة المكالمات نحو الخارج (خدمات الدفع)، التجوال في الخارج، MMS.

**2-تسعيرة العرض *Residentielle*:** فيما يلي سوف نتطرق إلى تسعيرة المكالمات ،والرسائل القصيرة وتسعيرة خدمات أخرى:

الجدول رقم: 3.1 عرض Gosto

750 دج / خارج الرسوم	الاشتراك الشهري
----------------------	-----------------

-تسعيرة المكالمات:

3 دج للدقيقة	نحو خطوط اشتراك المؤسسات
4.5 دج للدقيقة	نحو موبيليس
5.8 دج للدقيقة	نحو اتصالات الجزائر
3.5 دج للدقيقة	نحو العلبة الصوتية
3 دج للدقيقة	نحو مصلحة خدمة الزبائن 666

-أسعار المكالمات نحو الشبكة الدولية:

المحمول	الثابت	البلدان
20.52 دج للدقيقة	11.97 دج للدقيقة	أوروبا
11.97 دج للدقيقة	11.97 دج للدقيقة	الولايات المتحدة الأمريكية وكندا
23.94 دج للدقيقة	23.94 دج للدقيقة	البلدان العربية وإفريقيا
35.90 دج للدقيقة	35.90 دج للدقيقة	البلدان الأخرى

-تسعيرة الرسالة القصيرة (SMS):

3.5 دج / للدقيقة	نحو موبيليس
4.5 دج / للدقيقة	نحو الشبكات الأخرى
11.97 دج / للدقيقة	نحو الشبكات الدولية

المصدر: الموقع الإلكتروني لسلطة البريد والمواصلات 29-07-2011/15:00h [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)

-خدمات أخرى:

100 دج	تغيير بطاقة SIM
1000 دج	تغيير الرقم
1000 دج	تغيير هوية المشترك

## عرض GPRS:

سعر التشغيل	مجاني
اشتراك غير محدود	2000 دج / للشهر
سعر الرسائل المصورة والصوتية	8.5 دج MMS
سعر الكيلو أوكتي	0.10 دج

المصدر: الموقع الإلكتروني لسلطة البريد والمواصلات 00h: 29-07-2011/15 [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)

## ثالثا-العروض المختلطة:

ونقصد بالعروض المختلطة تلك التي تحوي عروض الدفع وعروض المسبقة الدفع في نفس الوقت، ومن بين هذه العروض التي طرحتها موبيليس في السوق نذكر Mobi Poste و Mobi Control وكمثال نأخذ عرض Mobi Poste وهي خدمة تتوفر على أقصر الرفاهية وإبداعية وهي مقتصرة على الزبائن ذوي الحساب الجاري البريدي وهذا باقتطاع مبلغ ثابت من المال كل شهر من الحساب الجاري للزبون إلى رصيده في الهاتف النقال وهذا الاقتطاع المالي يكون بحسب الصيغ المقترحة من طرف موبيليس والمطروحة في السوق والتي تعتبر الأكثر امتيازاً، كما يعتبر هذا العرض ثمرة الشراكة بين مؤسستي موبيليس وبريد الجزائر، أما عن الصيغ المقترحة من طرف المؤسسة فهي ثلاثة:

الصيغة الصفراء ب 2000 دج / للشهر، الصيغة الحمراء ب 3000 دج / للشهر، الصيغة الخضراء ب 1200 دج / للشهر، المبلغ الموافق لكل صيغة يقتطع في اليوم ال 28 من كل شهر من الحساب الجاري البريدي للزبون والمبلغ ينقل إلى رصيده من الفاتح من الشهر التالي، وفي حالة إنهاء الرصيد يمكن للزبون أن يعيد تحميل رصيده وهذا باقتنائه لبطاقات التحميل موبيليس والتي تتنوع من ( 100 دج، 200 دج، 500 دج، 1000 دج، 2000 دج) والمتوفرة في السوق.



### المطلب الثالث: تشخيص الأسس البنائية للميزة التنافسية في موبيليس

سوف نقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى أسس الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس:

#### أولاً: الكفاءة في موبيليس

سنحاول تسليط الضوء على بعض الإجراءات أو السلوكيات في بعض وظائف المؤسسة والتي تدعم مفهوم الكفاءة وذلك نظراً لعدة أسباب منها:

- نقص المعلومات المتحصل عليها من خلال المقابلات الشخصية مع إطارات المؤسسة؛
- عدم تجاوب بعض الإطارات لتقديم معلومات حول هذا الجانب؛
- يعتبر جانب الكفاءة من أسرار المؤسسة التي يجب كتمانها عن منافسيها.

#### 1. الإدارة العليا: تلعب الإدارة العليا دوراً رئيسياً في تحقيق الكفاءة، هذا الأمر لا يمكن

التعامل معه على مستوى كل وظيفة بمعزل عن الأخرى. و من بين الإجراءات التي تمكن مؤسسة موبيليس من استغلال مواردها بشكل أمثل ما يلي:

- تبني هيكل تنظيمي ووظيفي يسمح بإحداث التعاون بين الوظائف؛
- تسهيل انتقال المعلومات بين مختلف الوظائف والمديريات الجهوية؛
- استحداث إدارة متخصصة في نظم المعلومات، تضمن الاستغلال الأمثل للمعلومة حيث تمثل المعلومة مورداً استراتيجياً هاماً لمؤسسات الاتصالات.

2، إدارة الموارد البشرية: إن إنتاجية العامل تمثل أهم المحددات الرئيسية لكفاءة المنظمة وهيكل تكلفتها ومن أهم الإجراءات التي قامت بها إدارة الموارد البشرية في موبيليس والتي تضمن الاستغلال الأمثل لقدرات الفرد ما يلي:

أ. توظيف الإطارات الشابة المتمتعة بالكفاءة حتى تتمكن المؤسسة من استغلال هذه الكفاءات أكبر مدة ممكنة. ويمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 26 و 30 سنة أكبر نسبة 35%، وهذا المؤشر يدل على سيطرة جانب الشباب في الموظفين؛

ب. اعتماد المستوى التعليمي كمييار آخر للتوظيف في مؤسسة موبيليس، حيث نجد أن 66% من الموظفين لديهم مستوى جامعي و 29% لديهم مستوى ثانوي 5% لديهم المستوى المتوسط وهؤلاء يمثلون الإطارات القديمة في المؤسسة حيث تم الإبقاء عليهم نظراً لخبرتهم؛

ج. اعتماد الخبرة المهنية كمعيار آخر في التوظيف . حيث يوجد ما نسبته % 32 من الموظفين لديهم خبرة تتراوح من خمس إلى عشر سنوات و % 17 لديهم خبرة تتراوح ما بين سنتين إلى أقل من خمس سنوات و % 35 لديهم خبرة أقل من سنتين ؛

د . تدريب الموظفين في مؤسسة موبيليس وتكوينهم في مراكز خاصة بالمؤسسة أو إجراء التبرصات لموظفيها خاصة الجامعيين منهم ؛

هـ . تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز موظفيها من خلال تقديم رواتب وعلاوات وكذا ترقية على حسب الكفاءة الفردية.

3. **وظيفة التسويق:** من خلال المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية، نستنتج أن مسؤولية التسويق في مؤسسة موبيليس ليست محصورة بقسم واحد أو مكان ما، بل إنها مسؤولية تقع على عاتق كل أفراد المؤسسة، هذا رغم انه يوجد قسم لممارسة وظائف عملية التسويق. كإجراء بحوث ودراسات التسويق والتخطيط، الاتصال الترويجي والقضايا المتعلقة بتسعير الخدمات، والإعلان والتوزيع. ونوجز الإجراءات التي اعتمدها وظيفة التسويق في مؤسسة موبيليس لدعم ورفع من كفاءة عملية التسويق في النقاط التالية:

أ . تتبنى مؤسسة موبيليس إستراتيجية تسعيرية تقوم على أساس تجزئة السوق إلى شرائح مختلفة وتراعي من خلالها طريقة دفع ثمن الخدمة) خدمات الدفع المسبق وخدمات الدفع البعدي)؛  
ب . التركيز على الإعلان والإشهار في جميع الوسائل سواء كانت المقروءة كالجرائد والمجلات أو المسموعة والمرئية كالإذاعة والتلفزيون والانترنت؛

ج . التركيز على الدعاية من خلال إقامة المعارض، وتمويل الندوات والملتقيات؛

د . تحسين كفاءة عملية التوزيع وتسهيل وصول خدمات المؤسسة للعميل في أي مكان في الجزائر؛

هـ . العمل على استرجاع حصتها السوقية، وهذا لا يتحقق إلا بالحد من تحول المشتركين من منتجات المؤسسة موبيليس إلى منتجات المنافسين، جيزي و نجمة وذلك من خلال تقديم بعض الامتيازات والتسهيلات للمشاركين القدامى، فعلى سبيل المثال إمكانية استرجاع الرقم وإعادة تشغيله في أطول فترة صلاحية ممكنة .

**ثانيا : جودة الخدمة في مؤسسة موبيليس**

إن مؤسسة موبيليس كأي نظام تسعى من خلال عملية تحويل مدخراتها المتاحة إلى مخرجات والمتمثلة أساسا في خدمة الاتصال (الإرسال والاستقبال).

1. بعض الجوانب المؤثرة على الجودة المدركة لخدمة الاتصال: من خلال ما سبق ذكره عن الخدمات التي تقدمها مؤسسة "موبيليس"، نستنتج أن هناك بعض الجوانب والعوامل المؤثرة على الجودة المدركة من قبل العميل حول خدمة الاتصال، ونسوقها في النقاط التالية:
  - أ. قد يؤدي سوء استعمال العميل للهاتف النقال إلى تكوين انطباع لدى العميل عن تديني جودة الخدمة المقدمة من مؤسسة الاتصال؛
  - ب. قد يكون هناك عطل في الهاتف النقال أو أن العميل لا يحسن استعماله؛
  - ج. قد يكون هناك عطل أو مشاكل تقنية لدى الشبكات الأخرى، والعميل قد لا يدرك ذلك ويلقي باللوم على مؤسسة الاتصال التي تزوده بالخدمة.
2. بعض المعايير المعتمدة في مؤسسة موبيليس لتقييم جودة الخدمة المقدمة: من أهم المعايير التي تعتمد عليها مؤسسة موبيليس لتقييم جودة خدماتها ما يلي:
  - نسبة تغطية الشبكة والتي بلغت أكثر من 96 % من التراب الوطني؛
  - عدد الشكاوى الواردة من المشتركين حول الخدمة؛
  - نسبة الحلول المقترحة والناجحة لحل المشاكل التي تواجه المشتركين؛
  - نسبة التدخلات لإصلاح الأعطال على مستوى الشبكة\_\_.

لقد تبين مما سبق بأنه وفي ظل التحديات الراهنة للعولمة فإنه على المؤسسات أن تسعى دائما إلى امتلاك ميزة تنافسية تؤهلها لمواجهة مختلف قوى المنافسة وإن تحافظ عليها وبشكل دائم.

ولقد أكدت العديد من الدراسات والأبحاث الميدانية المتخصصة على وجود علاقة قوية بين التنافسية والأداء المتميز من جهة والثقافات القوية السائدة داخل المؤسسات، بمعنى أن المؤسسات الأكثر نجاحا وفعالية هي المؤسسات التي تملك ثقافة قوية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع متغيرات البيئة والمحيط وتعقيدها حتى يتم الوصول إلى ثقافة تنظيمية قوية يتم اعتناقها بقوة من قبل العاملين داخل التنظيم، والتي تحظى بالقبول الواسع منهم، وأما من ناحية المؤسسة فإن تمكين العاملين فيها يؤدي إلى تنمية قدرة المؤسسة التنافسية بشكل أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد.

إن التحليل الذي سبق وأن أطلعنا عليه يشير إلى أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تستهدف تحقيق التميز باعتمادها على مبادئ الجودة الشاملة، ومن خلالها تعمل على تطبيق معارف جديدة لأساليب العمل المؤدية إلى التميز ويظهر ذلك من خلال إيجاد المؤسسة نظام واضح ووضع خطط تحسين ومعرفة كاملة بالعملاء الحاليين والمستقبليين.

ولقد تم الإدراك بأن تحقيق ميزة تنافسية من خلال الجودة الشاملة لا يتم بتغيير العاملين ولكن الأصح إنه يتم بالتعاون معهم وتطوير نظام عمل يمكنهم من الوصول إلى مستوى يسمح بالتحسين المستمر من خلال وجود قيادة تتبنى التغيير من خلال الجودة الشاملة بإيجاد قيمة مضافة والتركيز على الاهتمام بالعملاء والأفراد والتكوين وغيرها من المفاهيم، فلق تم التوضيح بأن أحسن طريقة لتقليص التكاليف وفع الربحية والإنتاجية وتشجيع الإبداع وصولا إلى التميز في الأداء هو توحيد الجهود نحو منهج إدارة الجودة الشاملة فهذا المنهج أصبح في الدول المتطورة بمثابة عقيدة للمؤسسة في الحقل الاقتصادي نظرا لعامل المنافسة الذي لم يعد معه الاكتفاء بتحقيق حصة سوقية معينة، ولكن أكثر من ذلك أصبح التنافس على المستقبل من خلال النظرة الاستراتيجية التي تبحث عن إيجاد التغيير وأفراد يؤمنون بالتحسين المستمر كسبيل نجاحهم ونجاح المؤسسة واستهداف المعيب الصفري والتحسين المستمر، وبالتالي ضمان استمرار المؤسسة وتعظيم ربحيتها وكذا زيادة قوة مركزها السوقية.

### اختبار الفرضيات:

-الفرضية الأولى والتي افترضنا من خلالها أن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية من كفاءة عملياتها الانتاجية وهذا ما أثبتته الدراسة الميدانية لمؤسسة موبيليس من خلال العروض والخدمات التي تقدمها وبكفاءة عالية.

-الفرضية الثانية والتي افترضنا من خلالها أن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطوير وتجديد منتجاتها باستمرار وهذا ما قابلته المحور المدرج في الاستبيان " محور معايير اختيار المتعامل موبيليس " والذي تم اختباره عند مستوى المعنوية  $sig=0.000<0.05$  وبالتالي نقبل الفرضية.

-الفرضية الثالثة والتي افترضنا من خلالها بأن الميزة التنافسية تساهم في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية وذلك ما أثبتنا صحته من خلال اختبار محور " جودة الخدمة المقدمة فعليا من طرف موبيليس " عند مستوى المعنوية  $.sig=.0.000<0.05$ .

### نتائج البحث:

في ختام هذا البحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يتم تحقيق الجودة قبل، أثناء وبعد العملية الإنتاجية، بمعنى تحقيق جودة التصميم، جودة المطابقة (التنفيذ)، وجودة الأداء.
- الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة .
- يؤثر مستوى جودة المنتجات والخدمات على سمعة المؤسسة، درجة ثقة عملائها بها، تكاليف الإنتاج ربحيتها، وحصتها السوقية.
- تمر عملية تحقيق الجودة بالتخطيط لمستوى الجودة أولا، ثم الرقابة عليها لتحديد فجوة الأداء، بعدها وضع الاستراتيجية الملائمة لتحسين مستوى الجودة.
- يجب أن تتماشى استراتيجية الجودة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة .
- يتحدد مستوى الجودة من خلال درجة المنافسة السائدة في السوق، التكاليف، المستهلك، إمكانيات المؤسسة .
- تؤثر تكاليف الجودة بشكل كبير على تكاليف الإنتاج، لذا على المؤسسة مراقبة هذه التكاليف بصفة مستمرة ومحاولة تقليصها لأقصى حد ممكن.
- تتحدد جودة المنتجات والخدمات بمستوى جودة المدخلات، لذا على المؤسسة أن تضمن تعاملها مع الموردين الذي يضمنون لها مستوى عالي من جودة المدخلات.
- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه، والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته.
- تتجه المؤسسات إلى تطبيق استراتيجية التكلفة الأقل، أو استراتيجية التمييز، أو استراتيجية التركيز للتمييز على منافسيها والتفوق عليهم.
- تعتبر حدة المنافسة المحرك الأساسي الذي يدفع المؤسسة للسعي نحو بناء وتعزيز مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها.
- تهدف المؤسسة من خلال خلق مزايا تنافسية إلى خلق فرص تسويقية جديدة، تحقيق رضا العميل، زيادة ربحيتها، الارتقاء بأدائها، تعزيز مركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها.

- يضمن تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة تجنب اكتشافها ومحاكاتها من قبل المنافسين .
- تعتبر الموارد البشرية والكفاءات من أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية، ذلك أنها صعبة التقليد والمحاكاة .
- .
- تساهم جودة المنتج والخدمة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة من وجهة نظر العملاء، مما يرفع من درجة ثقة هذا الأخير في المؤسسة، زيادة حصتها السوقية، تعظيم ربحيتها وتحسين وضعيتها التنافسية.
- تساهم الجودة في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال قدرتها على تحقيق رضا العميل وضمان ولاءه واستمرار تعامله مع المؤسسة.
- تساهم التقنيات المستخدمة في تحسين جودة المنتجات والخدمات في بناء وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وأهمها: الإنتاج في الوقت المحدد، إعادة الهندسة، القياس المقارن، إدارة الجودة الشاملة.

### توصيات البحث:

بناء على النتائج السابقة نتقدم بالتوصيات التالية:

- دعم المنافسة ومنع الاحتكار لكل المنتجات التي تعرض في الأسواق سواء كانت من مصدر محلي أو أجنبي .
- رفع جميع أشكال الحماية للمنتجات الوطنية، لإجبار المنتجين على الدخول في حلبة المنافسة الحقيقية ودفعهم إلى تطوير وتحسين منتجاتهم وتأكيد وضمان جودتها وتخفيض أسعارها.
- تبني المواصفات القياسية العالمية للمنتجات، ووضع مواصفات وطنية تخضع لها المؤسسات في الأسواق المحلية، مع التأكيد على ضرورة توفير جهة خاصة بالرقابة على تطبيق هذه المواصفات.
- وضع نظم لتشجيع وتحفيز ودعم المؤسسات التي تخصص جزءًا من ميزانياتها لبحوث ودراسات تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها.
- وضع نظم لتشجيع وتحفيز ودعم المؤسسات التي تنفق على تطوير نظم العمل، نظم الجودة، نظم المعلومات والنظم الإدارية لديها.
- تكوين جمعيات خاصة بحماية المستهلك لضمان جودة المنتجات والخدمات التي تلبى احتياجاته وترضي توقعاته .
- يتوجب تعميم ثقافة الجودة في جميع مستويات المؤسسة، وتدريب العمال على مفاهيم الجودة والتأكد من استيعابهم لها لضمان تحقيقها على الوجه السليم، والارتقاء بالأداء العام للمؤسسة.
- التوجه بالعميل ودراسة سلوكه وانطباعاته وانتقاداته الخاصة للمنتج أو الخدمة والتي تشكل فرصًا قوية لخلق وتطوير منتجات وخدمات جديدة.
- السعي نحو تحقيق رضا العميل، لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة، بقائها، واستمرارها.
- تعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل من منتجات وخدمات المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

- ضرورة سعي المؤسسة نحو توظيف الموارد البشرية المؤهلة لأنها وحدها تضمن تحقيق جودة العمليات الإنتاجية، جودة المنتجات والخدمات، وخلق فرص للتطوير والتجديد.
- تخصيص الجهود والأموال اللازمة للبحوث والتطوير، ومحاولة التحسين والتجديد المستمر في منتجات وخدمات المؤسسة.

### آفاق البحث:

بالنسبة لآفاق البحث فإن هذا البحث يعتبر بمثابة بداية وانطلاقة لبحوث أخرى تتناول مدى إمكانية توحيد الممارسة المهنية للأداء التنافسي المتميز على مستوى الجزائر، والرقى به إلى مستوى مهن المؤسسات التنافسية في العالم.

فطريقة الأداء المتميز طريقة ذات نطاق واسع وعميق، وما تم ذكره يعتبر جانب قليل، لذا يجب إكماله بإضافات في جوانب نلتمس فيها الموضوعية، والاعتماد على الجوانب العلمية حسب التشريعات والقوانين التي تظهر.

وفي هذا الصدد نقترح الإشكالية التالية:

- إلى أي مدى تساهم الميزة التنافسية في تطوير وتحسين الاقتصاد الوطني في الجزائر؟

## محتويات البحث

أرقام الصفحات:

المحتويات:

كلمة شكر.

الإهداء.

الفهرس.

مقدمة ..... أ

### الفصل الاول : المنافسة والميزة التنافسية.

تمهيد .....

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المنافسة .....

المطلب الأول: مفهوم المنافسة وخصائصها .....

المطلب الثاني : أهداف وأنواع المنافسة .....

المطلب الثالث : مزايا وعيوب المنافسة .....

المبحث الثاني: الميزة التنافسية .....

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية .....

المطلب الثاني : انواع الميزة التنافسية، مصادرها، ومحدداتها .....

المطلب الثالث: استراتيجيات وطرق تحقيق الميزة التنافسية .....

خلاصة الفصل: .....

### الفصل الثاني: دور الميزة التنافسية في تحسين الأداء والجودة في المؤسسات الاقتصادية

تمهيد .....

المبحث الأول: ماهية ادارة الأداء المتميز.....



المطلب الأول : عناصر، مزايا، وشروط ادارة الأداء المتميز .....

المطلب الثاني : أسس ومعايير ادارة الأداء المتميز .....

المطلب الثالث : نماذج عالمية من الأداء المتميز .....

المبحث الثاني: جودة الأداء والميزة التنافسية .....

المطلب الأول : مفهوم وتطور الجودة .....

المطلب الثاني: أهداف وخصائص الجودة .....

المطلب الثالث : العلاقة بين الجودة الشاملة وبناء الميزة التنافسية وانعكاساتها على الأداء في التنظيم

خلاصة الفصل:.....

### الفصل الثالث: دراسة حالة لوكالة موبيليس بتيارت.

تمهيد .....

المبحث الأول: :لمحة تاريخية عن مؤسسة موبيليس.....

المطلب الأول : تقديم وكالة موبيليس لتيارت.....

المطلب الثاني : هيكلها التنظيمي.....

المطلب الثالث : أهداف مؤسسة موبيليس.....

المبحث الثاني: خدمات، عروض، وتشخيص الأسس البنائية للميزة التنافسية في موبيليس.....

المطلب الأول : خدمات موبيليس .....

المطلب الثاني: عروض موبيليس.....

المطلب الثالث : وتشخيص الأسس البنائية للميزة التنافسية في موبيليس.....

المبحث الثاني: دراسة ميدانية حول دور الميزة التنافسية في الرفع من أداء المؤسسة

الاقتصادية.....

المطلب الأول : تحديد العينة والطرق المستعملة. ....

المطلب الثاني: إعداد الاستبيان.....

المطلب الثالث : تحليل البيانات.....

.....: خلاصة الفصل:

..... الخاتمة العامة:

قائمة الجداول.

قائمة الأشكال.

قائمة المراجع.

الملاحق.

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر حول الميزة التنافسية للمؤسسة.  
في الخانة التي تتفق مع رأيك، كمساعدة "x" نرجو منكم الإجابة على أسئلة استمارة الاستبيان وذلك  
بوضع العلامة منك لإنجاح هذه الدراسة.  
علما أن إجاباتكم سوف تعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط، وليس مطلوبا منكم ذكر  
الاسم أو أي بيانات شخصية أخرى.

شكرا مسبقا على حسن التعاون وجهودكم المباركة  
ملاحظة: ضع علامة x في الخانة المناسبة

### I. معلومات خاصة عن الزبون:

- 1- المتعامل:  موبيليس
- 2- الجنس:  ذكر  أنثى
- 3- العمر: ..... سنة
- 4- المهنة:  موظف  اطار  تاجر  مهنة حرة  عامل  طالب   
 بطال  متقاعد  أخرى
- 5- الحالة العائلية:  أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 6- المستوى الدراسي:  دون المستوى  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 7- منذ متى وأنت مشترك في خدمة الهاتف النقال؟ "مدة الاشتراك تقدر ب M"  
 M > سنة  M > سنة  سنتين  سنتين > M > 03 سنوات  M > 03 سنوات

### II. معلومات حول الخدمات:

- 8- ما هو نمط الاشتراك؟ الدفع المسبق (البطاقة أو الفليكسي)  الدفع المؤجل (الاشتراك)
- 9- هل تستعمل الهاتف النقال لأغراض؟ "يمكن تحديد أكثر من إجابة"  
 الاتصال ب: العائلة  الأصدقاء  مهنية  اللهو  أخرى

### III. توقعاتك عن خدمة موبيليس:

10- ماهي مبررات معايير اختيارك للمتعامل في مجال خدمة الهاتف النقال؟

الخدمات	راض تماما	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما
جودة الخدمة المقدمة					
علاقات تجارية حسنة					
مشاكل مع المتعامل الآخر					
السعر					
تقديم امتيازات					
العروض الترويجية					
التوجه العام للمستهلكين					
أخرى					

11- ماهي خدمات الهاتف النقال التي لا يمكن الاستغناء عنها في نظرك؟ "يمكن تحديد أكثر من إجابة"

- المكالمات المزدوجة  معاينة الرصيد  المكالمات الهاتفية  الدولي  رسائل sms  MMS  إخفاء الرقم  roaming  الرسائل الصوتية  أخرى

12- هل تؤيد فكرة دخول متعاملين جدد في مجال خدمة الهاتف النقال في الجزائر في الوقت الحالي؟

- نعم  لا

### IV. الجودة الكلية:

13- ما هو تقييمك بصفة عامة لجودة الخدمة التي يقدمها متعاملك؟

- رديئة جدا  رديئة  متوسطة  جيدة  ممتازة

14- هل تنوي تغيير متعامل وتنتقل إلى متعامل آخر؟ نعم  لا  لا أدري

15- هل تتميز إعلانات "موبيليس" بالوضوح و الجاذبية؟

- نعم  لا

16- ما هي الجوانب التي يجب تحسينها مستقبلا من طرف متعاملك في نظرك؟ "يمكن تحديد أكثر من إجابة"

مستوى التغطية  منح امتيازات تنافسية جديدة

الأسعار  تنوع العروض والخدمات

V. إدراكاتك لمستوى جودة الخدمة المقدمة فعليا من طرف المتعامل:

مختلف الخدمات الأخرى	راض تماما	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما
17- مستوى التغطية					
18- خدمة رسائل sms					
19- خدمة الرسائل الصوتية					
20- خدمة تحويل المكالمات					
21- خدمة المكالمات المزدوجة					
22- خدمة معاينة الرصيد					
23- إظهار وإخفاء الرقم					
24- المكالمات الدولية					
25- خدمة roaming					
26- التكفل بالأعطال التقنية					
27- أسعار المكالمات					
28- أسعار sms					
29- أسعار الخدمات الأخرى					

المراجع:

1-الكتب:

أولاً- باللغة العربية:

- أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل انتاجي، الطبعة الأولى، أحمد سيد مصطفى للنشر، مصر، 2003، ص ص، 274-275.
- بلال خلف السكارنة، "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008.
- حفيان عبد الوهاب، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 10011، 9000"، مكتبة الإشعاع، الطبعة ١، القاهرة، 1999.
- سيد محمد جاد الرب، "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013.
- صلاح الشنواني، "إقتصاديات الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000.
- عبد السلام أبو قحف، "دراسات في إدارة الأعمال"، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 2001.
- علي السلمي، "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002.
- عمر وصفي عقيلي، "المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- فريد النجار، "إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة"، مؤسسة شباب الجامعة .للتنشر، الإسكندرية، 1999
- فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية"، مؤسسة شباب الجامعة .للتنشر، الإسكندرية، 2000.
- مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة 2002.
- محفوظ احمد، جودة ادارة الجودة الشاملة ( مفاهيم وتطبيقات )، دار دائل للنشر، عمان، 2004.

- مأمون سليمان الدراركة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

- محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز-قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء-مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015/2014.

- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998.

-نبيل محمد مرسي ، الادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003 .

- هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، "التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2014.

- زغدار أحمد، المنافسة التنافسية، دار جدير للنشر، الأردن، 2011.

## 2-الكتب باللغة الفرنسية:

-Nabil Mazoughi - Nedra Bahri, "L'intelligent ou supply Chain management par les entreprises tunisiennes: l'impact sur la fonction sur logistique", sousse- Tunisie, 2- 3 juin 2005.

-Jean Brilman , Les meilleurs pratiques de Management au c□ur de la performance, édition d'organisation , 3éme édition ,Paris, 2001, p 225

## 3- الرسائل والأطروحات:

- العيهار فلة، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

- حجاج عبد الرؤوف، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007.

## 4- مواقع الأنترنت:

-الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية للهاتف النقال [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz) .