



المركز الجامعي الوهراني - تيسمسيلت -



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

تأثير جودة الخدمات على اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة شركة موبيليس فرع تيسمسيلت -

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

- تخصص إدارة أعمال -

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:

❖ د. إبراهيم لجلط

➤ بوشربة نصيرة

➤ مشري سهلة

لجنة المناقشة

رئيسا

د. معزوز فتح الله

مقررا

د. إبراهيم لجلط

ممتحنا

د. عادل رضوان

السنة الجامعية 2017/2016

الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغا ليستقيني فطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير (والدي العزيز)

إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني... إلى بسملة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

إلى من ركع العطاء أمام قدميها.... (أمي الحبيبة)

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله

إلى من اظهروا لي ما هو أجمل من الحياة (إخوتي)

مريم، حنان، عمر، أشرف، محمد عبد المؤمن، و الكتكوت ابن أختي

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أُمِّي... إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء

والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في

دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت، إلى من كانوا معي على طريق النجاح

والخير إلى من عرفت كيف أجدهن وعلموني أن لا أضيعهن... (صديقاتي) نصيرة، سامية، حيزية،

جمعة، صارة

الإهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

أهدي ثمرة جهدي إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى بلسم الفؤاد ومنبع الحنان ، التي غمرتني بخنائها وعطفها
وسهرت الليالي لراحتي وضحت بالكثير لتراني في أحسن الأحوال ، إلى الحزن الدافئ حيث الأمان إلى شمعة
الأمل التي أنارت دربي :

إلى من رباني على العقيدة والفضيلة وغرس في نفسي الأخلاق الحميدة ، إلى من وهب عطاء عمره من أجلي
وأضاء لي درب حياتي : إلى أبي أطال الله في عمره ورعاها .

إليكما والداي وما أريد منكما إلا الرضاء والدعاء.

إلى من تربطني بهم المشاعر، فيحن قلبي عند لقاءهم وتحلو الحياة بوجودهم إلى : إخوتي

شيماء ، أسيا ، مريم

إلى من جمعني بهم الصداقة فكانوا في البداية رفاقي ثم أصبحوا في النهاية إخوتي إلى :

فوزية ، خيرة ، يمينة، فتيحة ، صليحة

إلى عائلة بن سهيلة و إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد

نصيرة

الشكر و التقدير

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

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

أتقدم بأسمى معاني التقدير والشكر إلى الأستاذ المشرف " جلال إبراهيم " على كل الدعم والتوجيه الذي قدمه لي

وعلى نصائحه السديدة طالما أفادتني، وعلى وقوفه إلى جانبي طول فترة تحضير هذا البحث، كما أتقدم بالشكر

إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

و أشكر إلى كل من بث في نفسي حافزا للمثابرة من قريب أو من بعيد بدعاء أو بكلمة طيبة.

ملخص البحث

لقد تصدر موضوع جودة الخدمات اهتمام الباحثين و دراساتهم مما أدى ازدياد اهتمام المؤسسات بها، بحيث تساهم جودة و نوعية الخدمات في كسب ولاء و رضا العملاء و منه تحقيق ميزة تنافسية ، و هذا ما جعل هذا الموضوع محط اهتمام المؤسسات ، و هدفهم الأساسي ، حيث أصبح تطور الخدمات و مواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجال الصناعة و الاهتمام بجودة الخدمات و تحقيق رغبات العملاء أحد المدخل الرئيسية لزيادة و تطوير القدرة التنافسية للمؤسسات ذلك تحت هدف أسمى الذي هو استمرار و بقاء المؤسسات و تحقيق ميزة تنافسية قوية في السوق

الكلمات المفتاحية:

الجودة، الخدمة ، جودة الخدمات ، التنافسية ، المنافسة ، الميزة التنافسية

Résumé de la recherche

Nous avons émis le sujet de la qualité des services l'attention des chercheurs et de leurs études, ce qui l'intérêt accru des institutions par, de sorte que la qualité et la qualité des services contribuent à gagner la loyauté et la satisfaction des clients, et obtenir un avantage concurrentiel, et c'est ce qui a fait ce sujet au centre des institutions, et leur objectif principal, où il est devenu le développement des services et suivre le rythme des évolutions technologiques rapides dans le domaine de l'industrie et de l'intérêt pour la qualité des services et d'atteindre client désire une des entrées principales développer et d'accroître la compétitivité des entreprises dans le but suprême, qui est la poursuite et à la survie des institutions et à réaliser un avantage concurrentiel sur le marché

Mots-clés

: Qualité, service, qualité de service, concurrentiel, avantage concurrentiel, la concurrence

فهرس الأشكال

الصفحة	البيان	رقم الشكل
10	دور حياة المنتج	الشكل رقم (1-1)
15	تطور مفهوم الجودة	الشكل رقم (2-1)
28	ادراكات الزبون للجودة و إشباع أو رضا الزبون	الشكل رقم (3-1)
39	نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر	الشكل رقم (1-2)
40	متغيرات بيئة الأعمال	الشكل رقم (2-2)
46	دور حياة الميزة التنافسية	الشكل رقم (3-2)
52	مفاوضات الحصول على الميزة التنافسية المستدامة	الشكل رقم (4-2)
55	الرفع من الحواجز المعرقله للتكامل بين التسويق . البحث و التطوير	الشكل رقم (5-2):
58	المكونات الأربعة للقيمة المضافة	الشكل رقم (6-2)
69	الهيكل التنظيمي لموبيليس	الشكل رقم (1-3)
70	الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق	الشكل رقم (2-3)
71	الهيكل التنظيمي لإدارة موبيليس	الشكل رقم (3-3)
88	الحصة السوقية (جي أس أم) + الجيل الثالث	الشكل رقم (4-3)
89	تأثير الجودة على الربح/ المزايا التنافسية	الشكل رقم (5-3)

فهرس الجدول

الصفحة	البيان	رقم الجدول
75	أسعار عروض توفيق	الجدول رقم (1-3)
76	أسعار المكالمات غير المجانية لباطل	الجدول رقم (2-3)
77	مختلف التسعيرات للمفتاح موبيكونكت	الجدول رقم (3-3)
78	أسعار اشتراك برميوم	الجدول رقم (4-3)
78	عروض اشتراكات 0661	الجدول رقم (5-3)
79	عرض موبيكونكت	الجدول رقم (6-3)
80	مزايا و أسعار موبيكنتول	الجدول رقم (7-3)
84	تسعيرات جازي كارت	الجدول رقم (8-3)
85	تسعيرات أوريدو	الجدول رقم (9-3)

فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
106	الهيكمل الالئللل لموبيليس	01
107	مللص حول موبيليس	02

المقدمة

المقدمة :

ضمن التطور الاقتصادي الراهن ظهرت مفاهيم جديدة في جميع الميادين الاقتصادية جعلت كل المؤسسات التجارية و الخدماتية تعيد النظر في سياستها الإدارية و اتخاذ تدابير و أساليب لمواجهة التحديات حتى تحقق مستويات عالية من الأداء و تسعى لزيادة تقديم أفضل الخدمات لكسب رضا المستفيدين و المحافظة عليها، الأمر الذي أدى إلى تبني قوة تنافسية جديدة تعتمد على الجودة، فقد أصبحت الجودة محور لقياس السلع و الخدمات مما جعلها تحظى بأهمية كبيرة من طرف المؤسسات الاقتصادية و بالتالي البحث عن النموذج الأمثل في الإدارة من أجل تقديم خدمات مطابقة لتوقعات المستفيدين

تعد جودة الخدمات والمنتجات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها لضمان رضا العملاء وولاءهم، ذلك أن إسعاد وإرضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية تعزيزاً لمركزها التنافسي، وضمان بقائها و استمرارها في الأسواق المحلية، كما تساهم جودة في منح الفرصة للمؤسسة لدخول الأسواق العالمية و احتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها.

و تؤثر الجودة على سلوك المستهلك، ذلك أن هذا الأخير يكون مستعداً لدفع أي ثمن مقابل الحصول على المنتج أو الخدمة التي تلي احتياجاته و تستجيب لمتطلباته.

و في ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق ، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بناء و تعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي، والمحافظة عليه و تعظيمه ، و تعد الجودة من أهم المعايير التي تعتمدها المؤسسات في مواجهة منافسيها ، في ضمان وفاء عملائها ، و تحقيق الريادة على هؤلاء المنافسين .

أمام التحديات الكثيرة التي تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن نتيجة للحركة السريعة و التغيرات المتلاحقة والمستمرة والتحولت الناتجة عن ظهور العولمة ، مما أدت هذه التحولات إلى التغير في أساليب التعامل وأنماط التنظيم والتسيير الإداري التقليدي ، حيث قامت بخلق مناخ تنظيمي جديد ، و أوضاع تكنولوجية جديدة وقد سببت هذه التغيرات مشاكل عديدة أدت إلى اختلال توازن القوى الداخلية والخارجية للمؤسسة ، بحيث ازدادت الحاجة إلى أهمية المعلومات ، نظراً لأن دورة المنتج أو الخدمة القصيرة تتناقص نتيجة لزيادة وعي المستهلك من جهة وتعدد البدائل من جهة ثانية ، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي الذي كان له الأثر الكبير على تغيير بيئة الأعمال ، الأمر الذي تطلب العمل على تحديث الأنظمة الإدارية و التسييرية بما يتماشى والتغير المستمر .

ولبلوغ ما تقدم تحتاج المنظمات إلى اعتماد آليات البقاء في عالم المنافسة، من أجل تحقيق النجاح الذي سيساهم في جلب العلماء وذلك بإنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل.

إن النجاح مرهون بإتقان وتعلم مهارة وخبرة الإدارة الصحيحة فهي أساس واجهة التحديات التي تعيشها منظمات الأعمال على جميع المجالات الاجتماعية والتقنية والثقافية.... الخ ، ومن ثم القوة والثبات في عالم المنافسة .

مشكلة الدراسة:

إن مؤسسات الاقتصادية تسعى إلى الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة لكي تحقق الجدارة المطلوبة وتحقيق الرضا والإشباع للمستفيد منها من خلال إدراكهم لجودة الخدمات المقدمة لهم. وبالتالي فإن جودة الخدمات تقع في قلب عمليات تقديم الخدمات وتنفيذها.

كما أن الميزة التنافسية في هذا المجال تلعب دورا كبيرا من خلال تخفيض الموارد وتحقيق أداء عالي على سبيل الاستمرار

ومنه نطرح الإشكالية التالية:

.كيف يمكن أن تؤثر جودة الخدمات على اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

01. ما هي أهم المداخل لبناء الميزة التنافسية؟

02. ما هو الهدف من بناء المزايا التنافسية؟

03. - ما هي أسس الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟

04- هل الشركة محل الدراسة لها مزايا تنافسية؟

الفرضيات:

سيتم بناء هذا البحث على الفرضيات التالية والتي سيتم اختبار صحتها أو خطئها من خلال هذه الدراسة

01. الموارد والكفاءة الإدارية والإبداع أهم مداخل بناء الميزة التنافسية

02- إن الهدف من بناء المزايا التنافسية هو خلق قيمة متفوقة.

03- تعتبر الكفاءة، الجودة، التحديث والاستجابة للعميل العناصر الأساسية في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

04. تعمل شركة موبيليس على تطبيق برنامج جودة الخدمات ذلك لضمان جودة منتجاتها.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية البحث من خلال الأهمية البالغة التي تحتلها إدارة الجودة الخدمات سواء كانت في منظمات سلعية أو خدمية والتي بواسطتها تتمكن المنظمة من تحديد مركزها التنافسي وتدعيمه من خلال تحسين جودة منتجاتها، والدعوة من خلال هذا البحث إلى ضرورة تطبيق الأسلوب الإداري الحديث المتمثل في إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتي تعاني من نقص في جودة منتجاتها، ما جعلها تواجه عدة صعوبات في السوق الداخلية والخارجية، كما تكمن أهمية الدراسة في التعريف بالميزة التنافسية ومصادر الحصول عليها طرق الاحتفاظ بها، ومدى وعي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأهميتها وسعيهم إلى تحقيقها.

-وباعتبار أن هذا البحث يكتسب أهمية من المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة الاقتصادية، ومن أبرز مميزات التغيير التكنولوجي السريع، البحث والتطوير، ولكي تتمكن المؤسسة من البقاء والنمو، وجب عليها مواكبة هذا التغيير من خلال حصولها على ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها، والعمل على تنميتها.

أهداف الدراسة:

- اعتبار أن الميزة التنافسية صارت أداة فعالة في مواجهة المنافسة الحادة بين المؤسسات.
- رفع الغموض عن الجودة ، و الميزة التنافسية باعتبارها مفهومين متعددي الأبعاد
- تحديد مبادئ إدارة الجودة الخدمات والنظر في كيفية تطبيقها داخل شركة موبيليس
- تحديد نوع المشاكل والعقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الخدمات في الشركة.
- التعرف على مدى مصادر المزايا التنافسية لشركة موبيليس وأساليب الحفاظ عليها.
- محاولة الربط بين أثر تبني هذه التقنية الإدارية الحديثة(إدارة الجودة الخدمات)، وحسن تطبيقها في بناء وتحسين الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة.

- التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء ميزة تنافسية
- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة

مبررات الدراسة:

- إدراك حقيقة أن جودة الخدمات لها أثر كبير على نفسية العميل أو متلقي الخدمة و أنه كلما قدمت له خدمة ذات جودة عالية كلما أصبح العميل أكثر ولاء
- إبراز الدور الإيجابي لجودة الخدمات في تحقيق نتائج إيجابية في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات
- زيادة الاهتمام بمتطلبات الجودة ومتغيراتها

- . سعي المؤسسات نحو تحقيق التفوق في مجال أعمالها .
- . تماشى الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع .
- . محاولة جمع مادة علمية حول موضوع الدراسة .
- . محاولة تسليط الضوء على مجال الاتصالات، وما سنجد فيه من معطيات خاصة في جانب التنافس .
- . إثراء المكتبة الجامعية التي تفتقر إلى مراجع في مثل هذه المواضيع المتخصصة .

حدود الدراسة:

- تتمثل حدود الدراسة في:
- . الحدود المكانية: دراسة تأثير إدارة الجودة الخدمات على الميزة التنافسية بشركة موبيليس بتيسمسيلت .
- . الحدود الزمنية: الدراسة تمت خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي 2017 .
- . الحدود الموضوعية: وتمثلت في التركيز على كل ما يتعلق بإدارة الجودة الخدمات والميزة التنافسية والعلاقة بينها .

المنهج المتبع:

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الاستنباطي الذي من أدواته الوصف والتحليل تماشياً مع الأهداف المبتغاة، إضافة إلى المنهج الاستقرائي والذي يتجلى في الجانب التطبيقي

الدراسات السابقة:

- . دراسة الباحثة فلة العيهار (2005، جامعة الجزائر)، رسالة ماجستير كلية علوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير، المقدمة تحت عنوان "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" حيث هدفت هذه الدراسة إلى رفع الغموض عن الجودة والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد، وقد استخدمت الباحثة المنهج التحليلي من خلال شرح وتحليل المتغيرات الحاصلة بكل من الجودة، الميزة التنافسية، كما تم استخدام المنهج التركيبي من خلال ربط عناصر الموضوع ببعضها البعض لاستخلاص العلاقات وتفسيرها، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن إدارة الجودة تهدف إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته، كما تهدف إدارة الجودة أيضاً إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وضمان بقائها في السوق .
- . دراسة الباحث فؤاد احمد محمد العفيري (2010، المملكة العربية السعودية)، بحث مقدم للدوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود- والمقدمة تحت عنوان مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية حيث هدفت الدراسة إلى تقديم مدخل متكامل لإدارة التكاليف الإستراتيجية في ظل المنافسة لتدعيم القدرة التنافسية للشركات الصناعية إقليمياً ودولياً .

وفي بلوغ ذلك استخدم المنهج التحليلي، وتوصل إلى أن الجودة أقوى العوامل الهامة لتحقيق المزايا التنافسية في الشركات الصناعية في ظل استراتيجيات المنافسة التي تعتمد على سلسلة القيمة التي تحققها للعملاء.

صعوبات الدراسة:

أما الصعوبات التي واجهتنا أثناء تناولنا لهذا الموضوع فتتمثل:

- نقص المراجع التي تتعلق بموضوع البحث، إذ نجد مراجع تتناول موضوع الجودة وتعمق فيه، ومراجع أخرى تقوم بدراسة الميزة التنافسية وجوانبها المختلفة، في حين قل ما نجد مراجع تربط بين الجودة والميزة التنافسية بالرغم من الأهمية البالغة التي تخص هذا الموضوع.

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

- صعوبة الحصول على المراجع من المصادر الجامعية بسبب قلتها.

تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم الموضوع إلى ثلاث فصول، وكل فصول إلى ثلاث مباحث، وكل مبحث إلى أربعة مطالب

- الفصل الأول تناولنا فيه أساسيات حول جودة الخدمات، حيث احتوى على ثلاثة مباحث هي: المبحث الأول جاء بعنوان الإطار المفاهيمي للخدمات، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه ماهية الجودة وأبعادها، والمبحث الثالث جاء تحت عنوان تقنيات ومعايير جودة الخدمات

- أما الفصل الثاني تضمن الميزة التنافسية تضمن أربعة مباحث: المبحث الأول جاء تحت عنوان ماهية المنافسة، أما المبحث الثاني فكان مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية، والمبحث الثالث تناول من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة، والمبحث الرابع بعنوان العلاقة بين الجودة والميزة التنافسية.

الفصل الثالث هو فصل تطبيقي جاء تحت عنوان دراسة ميدانية في شركة موبيليس بتيسمسيلت، حيث تضمن ثلاث مباحث الأول تضمن مدخل إلى مؤسسة موبيليس، أما المبحث الثاني جاء تحت عنوان العروض والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، والمبحث الثالث تقييم الموقع التنافسي لجودة خدمات موبيليس.

الفصل الأول:

أساسيات جودة الخدمات

تمهيد:

إن الأهمية المتزايدة لقطاع الخدمات واكتسابها موقعا مهما في اقتصاديات الدول المتطورة، دفع المؤسسات التي تنشط في هذا الميدان إلى تطوير أساليب تقديم الخدمات وفقا لما يتمشى مع متطلبات الفرد والبحث عن الطرق الأمثل في الإدارة، حيث لا يتوقف نجاح الاستثمارات و الإدارة على مجرد توافر البنية الأساسية وقد أصبحت كافية، أو رؤوس الأموال وهي متوفرة، بل يتوقف النجاح لحد كبير على الإدارة الفاعلة، الإدارة التي تدرك أهمية الجودة بمنظور شامل، وتتبنى مدخل إدارة الجودة، ومن خلال هذا تظهر أهمية تطبيق إدارة الجودة التي تسمح للمؤسسة بتحقيق التوازن و البقاء في ظل المنافسة، حيث بفضلها تحقق مستوى عالي الجودة، على هذا

الأساس سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للخدمات

المبحث الثاني: ماهية الجودة وأبعادها

المبحث الثالث: تقنيات ومعايير جودة الخدمات

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للخدمات

إن أكثر ما يميز قطاع الخدمات عن غيره من القطاعات هو التنوع، حيث الاهتمام بهذا القطاع أصبح كبيراً لدرجة أن الاقتصاديين باتوا يبحثون بشكل جدي عن كيفية تطوير الخدمات، لذا أردنا تسليط الضوء على مفهوم الخدمة وأنواعها وخصائصها.

المطلب الأول: تعريف الخدمة و خصائصها

إن الخدمات من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة فقد تعددت مفاهيمها بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية (مثل إيجار العقارات والخدمات الفندقية)، بينما تمثل خدمات أخرى السلع المباعة (مثل الصيانة)، وهناك أنواع أخرى من الخدمات تقدم مباشرة لا تتطلب ارتباطها بسلعة ما (مثل الخدمات الصحية والتأمين).

الفرع الأول: مفهوم الخدمة

إن الخدمات من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة لتصنيفاتها العديدة وخصائصها المتميزة ولهذا فقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الخدمة ويمكن هنا أن نقدم أهم العريفات:

- 1- عرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمات بأنها: منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل، ولا يتم نقلها أو تخزينها وهي تقريبا تفتى بسرعة.¹
- 2- عرفها COLTER AND ARMSTRONG بأنها نشاط أو منفعة يستطيع أي طرف تقديمها لطرف آخر ومن الضروري أنها غير مادية (غير ملموسة) ولا ينتج عنها ملكية أي شئ.²
- 3- تعرف على أنها: أي نشاط أولي أو متمم لا ينتج منتجا طبيعيا مباشر أي أنها جزء غير سلعي بالعملية الجارية بين المشتري والبائع³
- 4- تعرف أيضا بأنها : نشاط أو إنجاز منفعة يقدمها طرف لآخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية وأن انتاجها أو تقديمها يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون⁴

¹ الطائي بشير علاق ، تسويق الخدمات ، دار اليازوري، الطبعة العربية ، 2009، ص17

² نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 226، 227.

³ قاسم نايف علوان الخياوي، إدارة الجودة في الخدمات ، دار الشروق للنشر و التوزيع ،الأردن، 2006، ص55

⁴ حميد الطائي، بشير علاق ،تسويق خدمات:مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص33

5- يعرفها قاسم نايف علوان : بأنها تفاعل اجتماعي بين مجهز الخدمة والزبون يهدف هذا التفاعل الى تحقيق الكفاءة لكيليهما.¹

6- يقول GRON ROOS أن الخدمة هي عبارة عن اشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات او مؤسسات معينة بشكل كام بتدم الخدمات او تعتبر نفسها مؤسسات خدامية.²

7- يقول STANTON أن الخدمة هي النشاطات الغير ملموسة والتي تحق منفعة للزبون أو العميل، والتي ليست بالضرورة مرتبطة بالسلعة أو خدمة أخرى أي أن انتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية.³

ومن التعاريف السابقة نستخلص بأن الخدمة هي مجموعة من المنافع ذات طبيعة غير ملموسة قد ترتبط بمنتج ملموس أو لا ترتبط به، تستهلك عند وقت إنتاجها وتهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن.

الفرع الثاني: الخصائص الرئيسية للخدمات:

أظهر الدراسات و البحوث الكثير من الخصائص التي تميز الخدمات غير غيرها، و قد اتفقت غالبية الدراسات على الخصائص التالية:

1. اللاملموسية: الخدمات غير ملموسة أي من الصعب تذوقها و الإحساس بها و رؤيتها أو شمها أو سماعها قبل شرائها، و هذا أهم ما يميز الخدمة عن السلعة و بالتالي فإن شراء الخدمة هو شراء شيء غير ملموس.

و قد قسم (wilson ، 1972) مفهوم اللاملموسية كالتالي:

أ. الخدمات التي تتميز بعدم الملموسية الكاملة (كخدمات الأمن و الحماية)

ب. الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للشيء الملموس (كخدمات التأمين)

ت. الخدمات التي تعمل على توفير شيء مادي ملموس (كخدمات المالية و متاجر)

يرى (Babeson 1992) أن صفة اللاملموسية مسؤولة عن بعض الخصائص التي تميز السلعة عن الخدمة و منها ما يلي:

- الخدمة غير قابلة للمس.

- صعوبة وضع معايير نمطية دقيقة للخدمات.

- تسويق الخدمات لا تتضمن عملية انفصال ملكية.

¹ علي فلاح الزغي، إدارة التسويق نظور تطبيقي استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النشر، عمان، الأردن، ص 299

² نفس المرجع نفس الصفحة

³ حميد الطائي، بشير علاق، تسويق الخدمات : مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 34

- لا يوجد تخزين أو عملية جرد للخدمة.¹
2. عدم تجانس المخرجات (الإختلاف و التنافر في المخرجات): و تعني صعوبة إيجاد معايير نمطية للإنتاج في حالة الخدمات، على توفير الرغم من استعمال أنظمة موحدة أحيانا، فكون نوع من أنواع الخدمات لها طرق مختلفة في كيفية قياسها و بالتالي هناك صعوبة في وضع معايير لمستوى الجودة في المخرجات و يعود احد أسباب ذلك إلى أن العميل جزء رئيسي في العملية الكلية، وهذا يجعل عملية توحيد المعايير لمخرجات الخدمات أمرا صعبا.²
3. التلازمية (عدم الانفصال): نعني بها الترابط الوثيق بين الخدمة ذاتها و بين الشخص الذي يتولى تقديمها، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها.³
4. المخزون: الهلامية و الفناء: معظم الخدمات ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين و كلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة، انخفضت فرصة تخزينها، كذلك فإن درجة عدم الملموسية ترتفع من درجة الفئائية، فالخدمات ذات الطبيعة الفئائية لا يمكن حفظها أو تخزينها، و هذا ما يجعل القضية أكثر تعقيداً أو يشكل ضغطاً على مقدمي الخدمات.⁴
5. الملكية: عدم انتقال الملكية تعد صفة واضحة تميز السلعة عن الخدمة، و ذلك لأن المستهلك له فقط الحق في استعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها، كما هو الحال في الفنادق فالدفع يكون لاستعمال الشيء أو استئجاره. أما في حالة الشراء السلعة، فإن للمستهلك الحق الكامل في التصرف بها لأنه أصبح يمتلكها.⁵

المطلب الثاني: أهمية و أهداف الخدمة

تتبع أهمية الخدمة من طبيعة خصائصها ودورها في الحياة اليومية، فالسعي إلى الإفادة من الخدمة في وقتها يختلف عن الإفادة من السلعة.

¹ ربحي مصطفى عليان، التسويق المعاصر، دار الصفاء، الطبعة الأولى، سنة 2012، ص 308.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة، الطبعة الرابعة، عمان، سنة 2011، ص 223.

⁴ ربحي مصطفى عليان، التسويق المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 310

⁵ نفس المرجع نفس الصفحة.

الفرع الأول: أهمية الخدمات

إن أهمية الخدمات تستمد من تزايد الطلب عليه نتيجة العوامل التالية¹:

1. ظهور منتجات جديدة ارتبطت بها خدمات كثيرة تيسر من الأداء الوظيفي لها، مثل خدمات الكمبيوتر، و وسائل الاتصالات.... الخ.
2. ارتفاع الدخل الفردي للكثير من أفراد المجتمع، و ما ترتب عليه من تزايد درجات الرفاهية لهذه الفئات و من ثم استخدام أنواع معينة من الخدمات المتميزة، مثل: خدمات التنظيف الآلي للملابس.
3. تزايد التعقيد و التنوع في قطاع الخدمات المقدمة ، دفع الكثير من المنشآت إلى البحث عن شركة متخصصة أو توظيف أخصائيين لأداء تلك الخدمات.

الفرع الثاني: أهداف الخدمات:

هناك أهداف للخدمة تكمن فيما يلي²:

1. تشجيع روح المبادرة الفردية في إيصال المعلومات التي من شأنها وقاية المجتمع من أية أضرار بمصلحته العامة.
2. أهمية الإحساس الذاتي بمسئولياتنا جميعا في توفير بيئة مستقبلية آمنة لأبنائنا.
3. اشتراك كافة المواطنين و المقيمين في عملية الحفاظ على امن المجتمع و استقراره.
4. توفير قناة اتصال سهلة و سريعة وفعالة و آمنة.
5. توعية الجمهور بأهمية المعلومات و عدم التقليل من شأن أية ملاحظة أو معلومة صغيرة.
6. إيضاح الدور الإيجابي للمعلومات التي يقدمها الجمهور و أهميتها في التقليل من المخاطر و حماية المجتمع.
7. العمل معا يدا بيد في المحافظة على استمرار الأمان و الاستقرار الذي ينعم به.

المطلب الثالث: أنواع الخدمات:

يمكن تصنيف الخدمة تبعا لنوع السوق الذي تخدمه و تهدف الوصول إليه، كما هو حال المنتجات فهناك خدمات المستهلكين مثل: التأمين على الحياة، وتأمين السيارات والرعاية الصحية، و هناك الخدمات الصناعية فتشمل تدقيق الحسابات وغيرها، ويمكن لنفس الخدمة أن تقدم للمستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي أو كلاهما.

¹ زاهر عبد الرحيم، تسويق الخدمات، دار الراية، الطبعة الأولى، 2012، ص 42.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

يمكن تصنيف الخدمات وفق عدة أسس و على النحو التالي:¹

1. خدمات تقدم بواسطة الأيدي العاملة و أخرى بواسطة المعدات حيث أن هناك خدمات تقدمها الشركات المختلفة من خلال المهنيين مثل الصناعة الفنية للأجهزة التي يقوم بها العمال المهرة و أخرى بواسطة عمال غير مهرة ينحصر دورهم في الرقابة على الأجهزة التي تقدم الخدمات كما أن هناك خدمات يقتصر عملها على الآلات التي تقدمها أوتوماتيكيا كما هو الحال في الآلات يشتري منها المواطن المشروبات الغازية... أو القاصات البنكية الآلية التي تقدم خدمات بنكية للزبائن.
2. خدمات مقدمة من مؤسسات ربحية و أخرى غير ربحية.
3. خدمات تقدم للمستهلك النهائي و أخرى خدمات تقدم للمستهلك الصناعي.
4. خدمات تستلزم اتصالات مكثفة مع المستهلك مثل العناية الطبية، و الخدمة الفندقية، و خدمات المطاعم و خدمات أخرى تستلزم درجة أقل من الاتصالات حيث لا يلزم تواجد المستهلك أثناء تقديم الخدمة مثل خدمة المحلات التصليح و الصيانة.
5. خدمات تستلزم مهارة عالية من مقدم الخدمة كما هو الحال في الخدمات الاستشارية و القانونية التي لا يعرف المستهلك الطبيعة الكاملة لها ولا ما ستكلفه تماما إلا بعد الانتهاء منها، و هناك خدمات لا تستلزم إلا مهارة بسيطة من مقدمها كما هو الحال مع خدمات تنظيف السيارات.
6. حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات : مهنية، و غير مهنية²
7. حسب طبيعتها : خدمات ضرورية، خدمات كمالية.³

الفرع الثاني: طرق تصنيف الخدمة

طرق تصنيف الخدمة: يوجد عدة تصنيفات للخدمات، منها المبسط و منها المتعمق، فالأول يعطينا صورة عامة عن الأنواع الشائعة للخدمات، بينما الثاني يتغلغل في نسيج الخدمات موضحا معالمها و خصائصها و طبيعتها و مضامينها التسويقية و عليه فإننا نرى ضرورة التطرق لكليهما⁴.

1- التصنيف المبسط: و يستند هذا التصنيف على الأسس و المعايير التالية:

أ. حسب نوع السوق (أو نوع المستفيد)

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ التسويق الحديث، دار وائل، الطبعة الثانية، سنة 2008، ص 205.

² محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، مرجع سابق، ص 213.

³ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁴ ربحي مصطفى عليان، التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص 320، 329.

- خدمات استهلاكية: و هي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات صرفة مثل ، الخدمات السياحية و الصحية.
- خدمات منشآت: و هي الخدمات التي تقدم لتلبية حاجات منشآت الأعمال مثل الخدمات الاستشارات الإدارية و المالية.

ب. حسب درجة كثافة قوة العمل:

- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة: مثل خدمات التربية و رعاية الأطفال.
- خدمات تعتمد على مستلزمات مادية: مثل خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية.

ت. حسب درجة الاتصال بالمستفيد:

- خدمات ذات اتصال شخصي عالي: مثل خدمات الطبيب و المحامي.
- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل الخدمات البريدية.
- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمات المسرح

د. حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات:

- خدمات مهنية: مثل خدمات الأطباء و المحامين.

- خدمات غير مهنية: مثل خدمات حراسة العمارات و الحدائق.

2. التصنيف المتعمق: توجد طرق و أساليب أخرى يمكن اعتمادها لتصنيف الخدمات ومن أبرزها ما يلي:

أ. الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات غير القابلة للتسويق: يميز هذا التصنيف بين الخدمات التي يمكن اعتبارها قابلة للتسويق و بين تلك الخدمات التي تقتضي ضرورات و عوامل البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية أن تكون منافعها متأتية من آليات غير مستفيدة للسوق.

ب. الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل الخدمات المقدمة للمشتري الصناعي:

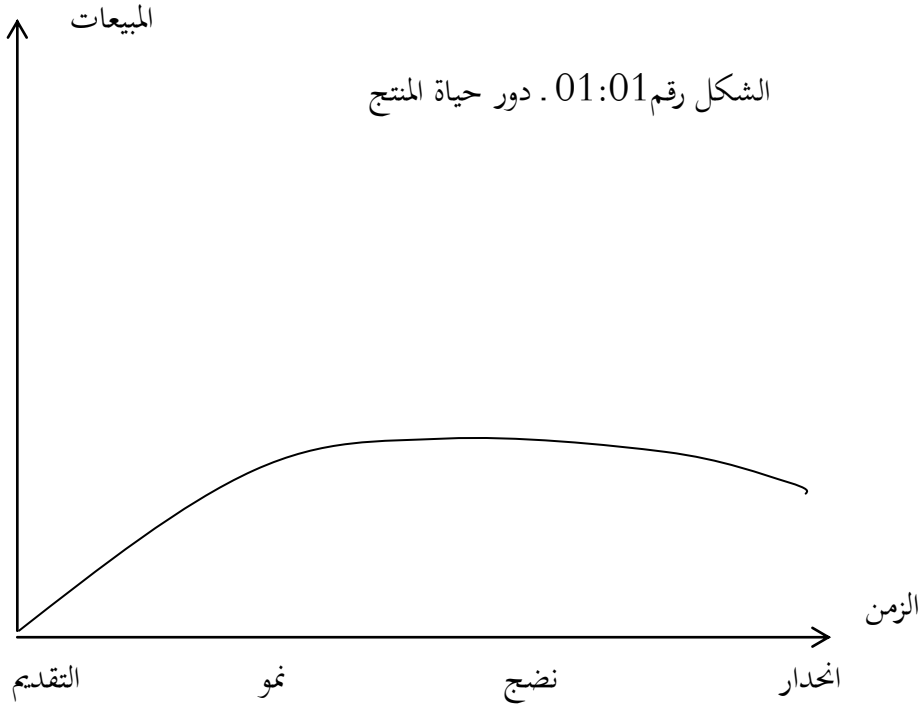
تقدم خدمات للمستفيد النهائي إلى الأشخاص الذين يستخدمون الخدمة لمتعتهم أو فائدتهم الشخصية حيث لا يترتب على استهلاك الخدمة من قبل المستفيد النهائي أية منافع اقتصادية أخرى.

أما خدمات المشتري الصناعي فهي تقدم إلى منشأة أو وحدة أعمال لاستخدامها في إنتاج شيء آخر ذي منفعة اقتصادية.

ث. موقع الخدمة في إجمالي عرض المنتج: يمكن تصنيف الخدمات طبقاً للدور الذي تلعبه الخدمة في إجمالي عرض

المنتج أو في عملية تقديمه، و توجد 03 أدوار رئيسية قابلة للتشخيص بهذا الصدد و هي:

- توجد خدمة صرفة أو مطلقة عندما يكون هناك دليل ضعيف جدا (أو معدوم) على وجود عناصر ملموسة في تركيبة الخدمة.
 - توجد مجموعة أخرى من الخدمات مهمتها إضافة قيمة للسلعة الملموسة.
 - و هناك خدمات أخرى تضيف قيمة جوهرية للسلعة من خلال توفيرها في المقام الأول مثل القروض العقارية تسهل عملية شراء مسكن.
 - د. مدى مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة: هناك بعض الخدمات التي يصعب تقديمها بشكل لائق أو متقن إلا من خلال المشاركة الكاملة للمستفيدين في عملية إنتاج أو تقديم الخدمة بينما توجد خدمات لا تتطلب إلا مشاركة رمزية أو بسيطة من قبل المنتفع منها.
 - هـ. درجة عدم التماثل أو عدم التجانس: يوجد بعدان اثنان لحالة عدم التماثل يستخدمان لتصنيف الخدمات:
 - 1. مدى تباين معايير الإنتاج عما هو مألوف أو متعارف عليه بخصوص كل من نتائج و عمليات إنتاجها و تقديمها.
 - 2. مدى تباين المعتمد في الخدمة لتلبية حاجات معينة لمستفيدين محددين.
 - و. نمط تقديم الخدمة: و يمكن التمييز بين جانبين اثنين من نمط تقديم الخدمة.
 - 1. ما إذا كان تقديم الخدمة يتم على أساس مستمر لكن ضمن سلسلة من العمليات المنفصلة.
 - 2. ما إذا كان تقديم الخدمة يتم بشكل عرضي أو في إطار علاقة مستمرة ما بين مزود الخدمة و المستفيد.
 - ز. نمط الطلب: يمكن تصنيف الخدمة طبقا للنمط الطلب الزمني عليها فلا يوجد إلا القليل من الخدمات التي يكون الطلب عليها ثابت على مر الزمن فالطلب على العديد من الخدمات يكون متباين ومتذبذبا.
 - ح. خدمات مستندة لقوة العمل مقابل خدمات مستندة للمعدات: تتطلب بعض الخدمات لأغراض إنتاجها استخدام طرق إنتاج ذات كثافة عمل عالية.
 - ط. أهمية الخدمة بالنسبة للمشتري: يتم شراء بعض الخدمات بشكل دائم حيث تكون قيمتها في الغالب منخفضة وتستهلك بشكل سريع، ولا تمثل هذه الخدمات إلا جزءا بسيط من إجمالي مصروفات المشتري
- المطلب الرابع: دور حياة الخدمة:**
- تتكون دور حياة الخدمة من نفس مراحل دور حياة المنتج (السلعة) : التقديم، النمو، النضوج و الانحدار ، والمنحنى البياني يوضح أكثر



المصدر: قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سبق ذكره ص 52

مرحلة التقديم: واحدة من الاستراتيجيات الناجحة هو في التأكيد من قبول الخدمة الجديدة لدى المستخدمين لها وذلك بإشراك المستعملين الحاليين للخدمة الحالية في تصميم الخدمة الجديدة و في هذه المرحلة عادة ما يلجأ الى تبني الخدمة هم المبتكرون و الذين يشكلون ما نسبته 2.5 بالمئة من المجتمع.

أي عندما تقدم لأول مرة و تتركز استراتيجيات المؤسسة في هذه المرحلة على كسب قبول السوق لها ، وهنا تظهر ميزة الخدمة حيث أن العديد من الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق و يمكن توسيعها إذا لاقى القبول من المستهدفين.¹

و تمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية:²

- قلة المنافسين أو انعدامهم
- انخفاض هامش الربح.
- تدفق نقدي سلبي
- عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها.

¹ - قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، الأردن، 2006، ص 52.

² ربحي مصطفى عليان، التسويق المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 332

مرحلة النمو:

في هذه المرحلة يمكن للمنظمات من استخدام عدة استراتيجيات لتطوير هذه المرحلة منها: تطوير و صياغة الميزة التنافسية و تطوير أفضلية للعلامات التجارية من خلال زيادة الولاء للمنظمة أو تطوير سلوك إعادة الشراء و يقوم بشراء هذه الخدمة في هذه المرحلة جماعة المتبنين الأوائل، الذين يشكلون ما نسبته 13.5 بالمئة من المجتمع و أما الفترة الزمنية التي تفصل بين النمو و النضج فيقوم 34 بالمئة من المجتمع و الذين يطلق عليهم بالأغلبية المبكرة بتبني الخدمة.

في هذه المرحلة يزداد نمو الخدمات حيث تظهر التدفقات النقدية الايجابية لدى معظم المنظمات و تمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- أرباح عالية
- ازدياد عدد المنظمات الجديدة التي تقدم الخدمة.
- ازدياد المنافسة
- تطوير وتحديد قطاعات سوقية¹

مرحلة النضج: و للخروج من هذه المخاطر في هذه المرحلة يجب أن تتبع المنظمات واحده أو أكثر من الاستراتيجيات الآتية: تقليل تكاليف التشغيل ، تعزيز نوعية و جودة الخدمة فنيا وظيفيا ، التركيز على قطاعات محددة ، إضافة خدمات مجانية، استخدام الإعلان الاقناعي و يقوم 34 بالمئة من المجتمع بتبني هذه الخدمة خلال هذه المرحلة ما بين النضج و الانحدار و الذين يطلق عليهم الأغلبية المتأخرة

و هنا يبدأ الهبوط البطيء على مستوى الخدمات و تزداد خدمة المنافسة، و هنا لا يرى الزبائن أي فروقات بما تقدمه المؤسسات و التي تمتاز باستمرار مستوى ما تقدمه المؤسسات من الخدمات و امتداد المنافسة.² تمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية:³

- استقرار مبيعات المنظمات.
- خروج المنظمات الضعيفة.
- قطاعات سوقية مميزة و واضحة

¹ ربحي مصطفى عليان، التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص 332

² جمال الدين مرسي، أساسيات التسويق المعاصر، مكتبة التوحيد الحديثة، القاهرة، 1998، ص 465.

³ ربحي مصطفى عليان ، التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص 334

مرحلة الانحدار:¹

واحدة من استراتيجيات الهامة و التي يمكن استخدامها في هذه المرحلة هي إلغاء الخدمات المقدمة الخاسرة و الإيفاء و الاستمرار في تقديم الخدمة المربحة و غالبا ما يقوم 16 بالمئة من المجتمع بتبني الخدمة في هذه المرحلة و الذين يطلق عليهم بالمتقاعسين

في هذه المرحلة تنخفض مبيعات جميع المنظمات و يعزى سبب انخفاض المبيعات إلى التقنية الجديدة المستخدمة و التي تم تطويرها و تمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- انخفاض حدة المنافسة.
- انخفاض التدفقات النقدية و الأرباح.

¹ نفس المرجع ، نفس الصفحة

المبحث الثاني: ماهية الجودة و أبعادها

إذا كانت الجودة نقطة اهتمام لكل منظمة تسعى إلى الاستمرار وكسب رهان المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية فإن تحقيقها يحتاج إلى الإبداع والتنظيم وإلى فلسفة تنظيمية تدفع إلى التحسين المستمر الذي يستجيب لحاجات ورغبات الزبائن المتنامية والمتغيرة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة و مراحل تطورها

تعتبر الجودة من أهم العوامل التي تسمح للمؤسسات مواجهة المنافسة الحادة التي تعرفها في الأسواق المحلية والأجنبية سواء كانت صناعية أو خدماتية إذ من خلالها تصبح المؤسسة ملزمة بتطبيق وضمأن المستوى الجيد للجودة مع احترام جميع رغبات وحاجيات الزبائن من أجل الحصول على شهادة المطابقة التي تدعم استمراريتها وبقائها.

الفرع الأول: تعريف الجودة

لا يوجد هناك اتفاق بين الناس حول تعريف الجودة لذلك سوف نتطرق إلى عدة تعريفات منها:

تعريف 01: تعرف كلمة الجودة باللاتينية بأنها كلمة مشتقة من Qualities ويقصد بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه، أما كلمة جودة من أصل اللغة تعود إلى (النوع) أخص من الجنس وقد (تنوع) الشيء أنواعا وتعتبر كلمة الجودة عن وجود ميزان أو صفات معينة في السلعة أو الخدمة إن وجدت هذه الميزات فإنها تلبي رغبات من يشتريها أو يستعملها.¹

تعريف 02: يقول Juran أن الجودة هي: الملائمة للغرض أو الاستعمال²

تعريف 03: عرف العالم الياباني (ايشيكاوا) على المستهلك ضرورة تلبية احتياجاته وعليه فإن الجودة تقاس بدرجة تلبية المنتج لاحتياجات المستهلك.³

تعريف 04: عرفها christionmeria بأنها قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة.⁴

تعريف 05: E deming الجودة هي دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة الاحتياجات.⁵

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2009، ص 56.

² - Juran Dj, Gestiom de la qualities, ANFOR, 1983,p 15.

³ - خليل ابراهيم محمود العاني وآخرون، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000، ط1، مطبعة الأشقر، بغداد 2002 ص7

⁴ - meriacristion ,la qualite des produit in du striels , eddunod , p3.

⁵ -Neville jeanphilip, La qualite en qustion, Revue Francaise de gestion, mars, Avril, mai, 1986, p39.

تعريف 06: يعرفها phrosby أن الجودة هي المطابقة للمواصفات ويقول بأن الجودة هي مسؤولية المجتمع ورغبات المستهلك هي أساس التصميم¹

تعريف 07: يعرفها (فيجناوم) بأنها مجموع الكلي للخصائص المتوج التي تلبي حاجات المستهلك، ويرى بأن هذه الخصائص يتم التوصل إليها من خلال دمج نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة وغيرها.²

تعريف 08: من خلال التعاريف السابقة يمكننا الخروج بالتعريف التالي: الجودة هي مجموعة من الخصائص والمميزات النسبية التي تنطوي عليها سلعة أو خدمة ما والتي تستجيب لحاجات الزبون وتوقعاته وتراعي سلامته وراحة المجتمع.³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة المفهوم التالي للجودة "هي عملية ديناميكية ترتبط بالبضائع والخدمات والعمليات والأشخاص القائمين عليها وبيئات عملها تسعى إلى أن تتطابق مع توقعات عناصرها أو تتعدها".

الفرع الثاني: مراحل تطور الجودة.

رغم قدرة مفهوم الجودة قدم الصناعة نفسها، إلا أنها لا تظهر كوظيفة رسمية للإدارة في الآونة الأخيرة، وأصبح ينظر إليها في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تماثل تماما باقي الوظائف الإستراتيجية في المنظمة كالإنتاج والتسويق... الخ، وعليه فالجودة عملية تطويرية وليست ثورية إذ مرت بعدة مراحل

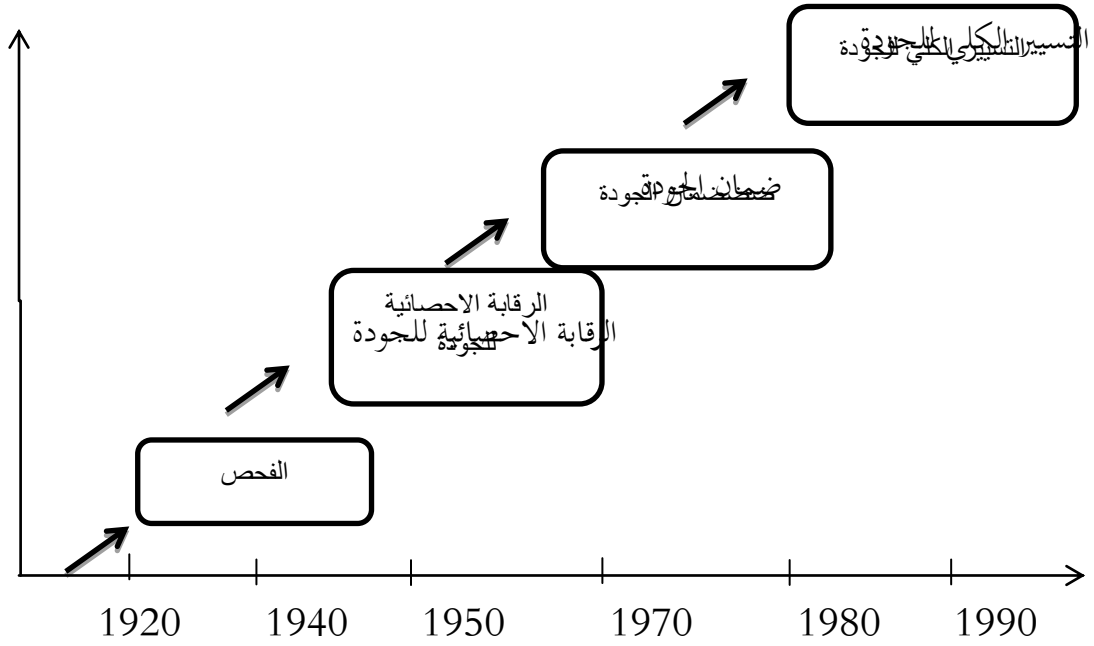
¹- crosby jean philip, **la qualitecest gratuit**, Economica, 1986, p 16.

²- لعلى بوكميش، ادارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الراية، الطبعة الأولى، الأردن، 2011 ص ص 17، 23.

³- نفس المرجع، نفس الصفحة.

والشكل الموالي يوضح تلك المراحل.¹

الشكل 02:01 . تطور مفهوم الجودة



المصدر: مرجع سابق، الجودة وأنظمة الايزو، ص 20.

- وفيما يلي شرح مفصل لكل مرحلة حسب تسلسلها الزمني.

1-1: مرحلة الفحص: التي ظهرت مع مطلع القرن العشرين بريادة " فريدريك تايلور" الذي اهتم بدراسة الحركة والزمن في إطار نظرية التنظيم العلمي للعمل أو ما يسمى بالإدارة العلمية التي قدمت للعالم الصناعي سبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع في العمل التصنيعي الذي كان سائدا آنذاك، وقد تميزت هذه المرحلة من تطور الجودة بظهور مصطلح جديد أطلق عليه فحص الجودة ويقصد به: عبارة عن فحص السلعة للتأكد من طبيعتها ومطابقتها للمواصفات الخاصة لغرض التأكد من أن الإنتاج يسير بالشكل الذي يرتقيه المشروع.

1-2: مراقبة الجودة: يعد " ديمنج" من أكبر رواد الجودة الذين استخدموا أسلوب الرقابة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية، من أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية حيث نقل أفكاره بعد أن طورها إلى اليابان في شهر جوان من سنة 1950 وعرضها في ملتقى دام ثمانية أيام، يتناول موضوع الرقابة على الجودة وقد دعي من قبل السلطات اليابانية وذلك لغرض مساعدة أرباب العمل اليابانيين ورفع فعاليتهم.

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

1-3: تأكيد الجودة: وهي مجموعة من الأنشطة التنفيذية المخططة والضرورية من أجل توفير الثقة الكافية بأن المنتج أو الخدمة يستحق الوفاء بالمتطلبات المقدمة والتي تتعلق بالجودة، بمعنى آخر تأكيد الجودة يعني التركيز على عدم حدوث الأخطاء، وذلك بالتأكد من أن كل الأعمال قد أديت بالصورة الصحيحة من أول مرة بالاعتماد أسلوب الرقابة الشاملة على كافة العمليات من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق واستلامه من قبل المستهلك والرقابة الشاملة لا تتحقق إلا بتكافل جهود كل الإدارات المعنية بتنفيذ تلك المراحل.

1-4: مرحلة التسيير الكلي للجودة: ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة عام 1980م نتيجة للخسائر التي تكبدتها الأسواق والشركات الأمريكية في ذلك الوقت، ولقد استخدمت الو.م.أ والأوروبية إدارة الجودة الشاملة كوسيلة دفاعية لصد غزو الصناعة اليابانية لأسواقها لكون إدارة الجودة الشاملة لها مفهوم أوسع يشمل كل الوظائف والأفراد داخل المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف الجودة

إن تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المؤسسات لأنها أصبحت إستراتيجية تنافسية وأساساً لفلسفة إدارية شاملة، ولها أهمية وأهداف كبير سواء على مستوى الزبائن أو مستوى المؤسسات على اختلاف أنشطتها

الفرع الأول: أهمية الجودة.

لقد أصبحت الجودة ذات أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمنظمات أو الزبائن أو المجتمع. فبالنسبة للمنظمات تتجلى أهمية الجودة من خلال ما يلي:¹

- تحقيق الربح.
- زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف أداء العمليات.
- تحسين الجودة النهائية للمنتج.
- تحقيق التجانس في الإنتاج.
- تحديد الإستراتيجية التسويقية التنافسية.
- زيادة إقبال المستهلك على منتجات المشروع كنتيجة لجودتها و انخفاض سعرها.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- بناء انطباع جيد عن إدارة المشروع.
- إتاحة فرص أكبر للتصدير للخارج.

¹ - لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، مرجع سبق ذكره ص 56.

- زيادة الحصص التسويقية.
- تحقيق الزيادة في السوق.
- تخفيض معدل المنتج المعين والتخلص من العيوب.
- زيادة رضا العمال.
- تخفيض نسبة دوران العمل.
- وبالنسبة للزبائن فتتجلى أهمية الجودة في:
- إشباع حاجات ورغبات الزبائن والاستجابة لتوقعاتهم
- تحقيق رضا الزبائن وزيادة درجة هذا الرضا.
- أما بالنسبة للمجتمع فتتجلى أهمية الجودة في التخفيض من الآثار السلبية التي تسببها المنتجات للمجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها.
- بالإضافة إلى ما سبق فيمكن اكتشاف أهمية الجودة من خلال الوقوف على الآثار الناتجة عن غيابها أي عن اللاجودة والتي تتمثل في الآتي:¹
- ارتفاع تكاليف الإنتاج وبالتالي زيادة الأسعار مقارنة بالمنافسين الأمر الذي يؤثر سلباً على القدرة التنافسية للمؤسسة.
- إعطاء صورة سيئة حول المؤسسة في محيطها.
- ضياع الوقت.
- كثرة شكاوي الزبائن وفقدان المؤسسة للكثير منهم.
- زيادة حجم المنتج المعين.
- زيادة تكاليف الضمان.
- كثرة عمليات استرجاع المنتج وما يصاحب ذلك من تكاليف باهظة.
- توقيع عقوبات التأخير على المؤسسة، أي التأخر عن تسليم المنتج في المواعيد المحددة وذلك بسبب المشاكل السابقة.
- بالإضافة إلى الآثار السابقة تشير إحدى الدراسات بأن تكاليف اللاجودة تتراوح بين 10% و 30% من رقم الأعمال بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية، وما بين 20% و 40% بالنسبة للمؤسسات الخدمية.

¹ - علي رحال وإلهام بجياوي، اللاجودة تكلف باهضاً، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باتنة، 2003، ص200.

الفرع الثاني: أهداف الجودة:

بداية حاول الكثير من الباحثين التركيز على الأهداف المرجو تحقيقها من الاهتمام بموضوع الجودة من أجل الوصول إلى رؤية المدى لجميع العاملين بالشركة أو المنظمة.

وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:¹

1. التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة والأخذ به واجب ديني ووطني وأنه من سمات العصر الذي تعيشه وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانبه.
2. تطوير أداء العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشآت.
3. ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعارها الدائم، أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي آخر مرة.
4. تحقيق نقله نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج و الإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات العاملين.
5. الاهتمام بمستوى الأداء الإداريين و الموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام (المدخلات، العمليات، المخرجات).
6. اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين، وفي مستوى الجودة التي حققتها المنظمة، والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكوين دائما في موقعها الحقيقي.
7. الوقوف على المشكلات الهامة في الميدان ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الايجابيات والعمل على تلافي السلبيات.
8. إن تطبيق مفاهيم الجودة يؤدي إلى التقليل من الأخطاء والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة كما يقود إلى كسب رضا وزيادة رضا العاملين.

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة (TQM)، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، الطبعة الأولى، ص30.

المطلب الثالث: متطلبات الجودة

إن جودة المنتج أو الخدمة تتوقف على احتواءهما على جملة من الخصائص يتم التعبير عنها في شكل مواصفات إذا تم احترامهما يتحقق مع متطلبات العميل المعلنة والضمنية، يمكن تصنيف هذه المواصفات إلى خمس متطلبات أساسية للجودة تتمثل فيما يلي:¹

1. احترام معايير الأداء: ويعتبر الأداء عن الجوانب التقنية للمنتج والتي تظهر خلال الكفاءات التقنية المستخدمة فيه، ويتحقق الأداء في المنتج من خلال توفيره على العديد من الصفات العامة أو الرئيسية مثل: السرعة، القوة، الصلابة . . . الخ. وعموماً فإن العميل ينتظر الحصول على منتج يتوافق مع الخصائص التقنية المعلنة عنها إضافة إلى الحصول على الثقة في قدرة المؤسسة على تقديم الأداء المطلوب على المنتج والحفاظ على هذا الأداء واستمراره لمدة طويلة من الزمن.

2. التكلفة: تشير التكلفة إلى الجوانب الاقتصادية للمنتج والتي يمكن الاستدلال عليها من خلال المؤشرات الاقتصادية التالية: سعر التكلفة، تكلفة الإنتاج، وقد أخذ بعين الاعتبار التكاليف كمطلب أساسي لتحقيق الجودة عند الانتقال من اقتصاد التوزيع إلى اقتصاد السوق، ومن ثم لم يعد العميل يهتم فقط بالمفاضلة بين مختلف العروض المقدمة له في ذلك على معيار السعر، هذا الأخير الذي تطور ليعبر عن التكاليف الكلية.

3. فترة التسليم: تعبر فترة التسليم عن البعد الزمني المتعلق بمدى الوفاء والالتزام بتسليم المنتج في الوقت المحدد والكمية والنوعية المطلوبة من قبل العميل الذي أصبحت له الإمكانية في الاختيار ليس فقط في ما يتعلق بالأداء والتكلفة وإنما يأخذ بعين الاعتبار الوفرة فبنسبة للأداءات متماثلة، العميل اليوم له القدرة على اتخاذ القرار المتعلق بشراء منتج متوفر في الوقت الذي هو في حاجة إليه ولا يفضل الانتظار. ويعتبر كل من الأداء والتكلفة وفترة التسليم بمثابة متطلبات قاعدية بالنسبة للجودة وتمكن الصعوبة في تحديد هذه المتطلبات الثلاثة كونها مترابطة مع بعضها البعض وغير مستقلة.

4. الخدمات: تشير هذه الخدمات إلى مستوى الجودة والسرعة في التعامل مع شكاوي العملاء حصولهم على السلعة أو الخدمة، وقد أصبحت الخدمات التكميلية اليوم تشكل المعيار الأكثر أهمية في التأثير على جودة المنتجات، فإذا كانت الخدمات الأساسية تشكل 80 من تكاليف المنتج فإن الخدمات التكميلية تمثل 80 من التأثير على العميل .

¹ بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير تخصص علوم التسيير، فرع تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007/2006، صص 10.12.

5. الأمن: أصبح توفير الأمن عند استخدام السلعة مطلوباً من قبل العملاء اليوم، حيث يعتبر معياراً في حد ذاته فلا يمكن نظام ذو جودة عالية، إلا إذا كان قادراً على ضمان عدم حدوث أخطار وحوادث تؤدي إلى الموت أو تسبب أضراراً أو خسائر في البضائع. في الواقع تحقيق الأمن المطلق يعتبر أمراً يستحيل الوصول إليه، لذلك يجب توفر أدنى مستوى متعلق باحتمال وجود حوادث ناتجة عن عمليات الإنتاج أو المنتج.

من الواضح جداً أن متطلبات الجودة أصبحت حالياً مكوناً هاماً في تشكيل مفهوم الجودة التي يتعين الإلمام بها ولكن مع تواجد المؤسسة في بيئة تمتاز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة أصبحت الجودة لا تقتصر على تحقيق التوافق مع هذه المتطلبات واحترام معايير التصنيع وإنما يجب إدارتها من أجل رفع القيمة الإجمالية لنشاطات المؤسسة بطريقة تمكنها من الصمود في وجه المنافسة.

المطلب الرابع: أبعاد الجودة.

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

أولاً - أبعاد جودة السلعة: تمتلك السلعة أبعاد هي¹:

1. الأداء: خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصبورة.
2. المظهر: خصائص المنتج الثانوية و تمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد.
3. المطابقة: تمثل درجة تطابق المنتج مع مواصفات التصميم.
4. الاعتمادية (المعولية): و تشير إلى الاتساق، و الثبات في الأداء يجب أن تكون هناك درجة من الاعتمادية، و الثقة في أداء المنتج و عدم تكرار الأعطال و أن يكون جاهزاً في وقت الطلب .
5. الصلاحية (المتانة): تشير إلى معدل العمر الاقتصادي للمنتج قبل الاستهلاك أو الاستبدال أي العمر التشغيلي المتوقع .
6. الخدمات المقدمة: تعني سهولة التصليح وسرعته وحسن تصرف القائم بعملية التصليح و كفاءته أي حل المشكلات و الاهتمام بالشكاوي.
7. الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف البائع في التعامل مع العميل.
8. الجمالية: تشير إلى الهيئة الخارجية للمنتج، والشعور الذي تثيره لدى المستهلك.
9. السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، مرجع سبق ذكره، ص ص 77، 78.

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

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

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

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

14- الكمال: تعني درجة خلو المنتج من العيوب.

ثانيا - أبعاد جودة الخدمة: وتتجلى فيما يلي²:

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

2 - دقة التسليم: التسليم في الوقت المحدد.

3 - الإتمام: إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل.

4 - التعامل: ترحيب العاملين بالزبائن.

5 - التناسق: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.

6 - سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.

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

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

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

² أحمد كسنة، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، دار غرناطة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2010، ص ص 63، 64.

المبحث الثالث: تقنيات ومعايير جودة الخدمات.

إن منظمات الأعمال في مجال تقديم الخدمات تواجه منافسة متزايدة، وإن إدارة التسويق قد وضعت هذه الحالة مركز اهتمامها، لذلك فإنها تسعى إلى الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة لكي تحقق الجدارة المطلوبة وتحقيق الرضا والإشباع للمستفيد من خلال إدراكهم لجودة الخدمة المقدمة لهم، وبالتالي فإن جودة الخدمات تقع في قلب عمليات تقديم الخدمات وتنفيذها.

المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات و أهميتها

تتعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة، فجودة الخدمة بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها بالنسبة للعملاء العاديين.

الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمات

هناك العديد من تعريفات جودة الخدمات نذكر منها:

تعريف 01: يعرفها قاسم نايف علوان " بأنها تفاعل اجتماعي بين مجهز الخدمة والزبون يهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما.¹

تعريف 02: هي قياس مدى تطابق مستوى الجودة المقدمة (الجودة الفعلية أو المدركة من قبل المستفيد) مع توقعات المستفيد (الجودة المتوقعة).²

تعريف 03: هي المنافع التي تقدمها هذه الخدمة إلى الزبون (مستوى إدراكه لجودة الخدمة المقدمة)، كما أنها تعتمد على مدى انسجام القائم بالتجربة المستند إلى الخبرات السابقة للخدمة المنجزة وعلى إدراك جدارة الخدمة وذلك من خلال المقارنة بما يمتلك من معلومات وتجربته السابقة من الخدمة وما يحصل عليه حالياً، وبالتالي يقوم بتصنيف جودة الخدمات.³

تعريف 04: يمكن تحديد جودة الخدمة من خلال المنفعة الكلية التي يحصل عليها المستفيد من الخدمة وإن هذه المنفعة تعبر مجموعة المنافع والقيمة المرتبطة بالحصول على الخدمة يجد أنها الملموسة وغير الملموسة وفقاً لتجاربه السابقة ومدى إدراكه وتقييمه لخدمة المنجزة في لحظة تقديمها.⁴

¹ جورج حبش اسكندر، إدارة الجودة الشاملة، كمدخل لتحسين الأداء، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004 ص146.

² حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث، دار البازوني، الطبعة العربية، الأردن، 2013، ص230.

³ محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، دار الميسر، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص ص91،92.

⁴ نفس المرجع ، نفس الصفحة

تعريف 05: هي درجة التطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستهلك وليس من وجهة نظر الإدارة في المنظمة المتوقعة والخدمة المدركة.¹

تعريف 06: "إنها تقديم خدمة ممتازة أو متفوقة عن توقعات الزبائن."²

تعريف 07: هي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه.³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة حيث يرى العميل جودة الخدمة من خلال مقارنته بينما يتوقع هو الأداء الفعلي للخدمة.

الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمات

إن الأسباب التي قد تدعو لتطوير وإيصال جودة الخدمة تعد مهمة ويمكن تلخيصها في ثلاثة جوانب:

— إن المؤسسات ذات الشهرة المعروفة بارتفاع مدى التطابق في مواصفات جودة خدماتها قد تحقق ميزة تنافسية في سوق الخدمة على نظائرها.

— إن الجودة "مجانا": أي بمعنى أن تكاليف الحصول عليها صحيحة من أول مرة هي أقل بكثير من تكاليف معالجتها وتصحيحها عندما تفشل في تلبية توقعات العميل وطلبه.

إن جودة الخدمة الأفضل تستطيع تحقيق أسعار استثنائية (أي البيع بأسعار مرتفعة)، فالعملاء عادة ما يكونون مستعدين لدفع أسعار عالية للخدمات التي تلي أكثر لجميع معايير توقعاتهم.

أهمية جودة الخدمة: إن توافر مقياس يتسم بالدقة والموضوعية يعد أمراً حتمياً لتقييم الأداء وتحليل الانحرافات عن المعايير الموضوعية وتتيح عملية قياس الجودة في المنظمات الخدمية العديد من المزايا لعل أهمها:⁴

— معرفة ما يحتاجه المستفيد من الخدمة وإذا كانت الإجراءات التي تتخذها المنظمة ملائمة بالنسبة لهم أم لا.

— معرفة الأفراد ذوي معدلات الأداء المرتفع وذوي الأداء المنخفض وذلك حتى يتسنى مكافأة المتميز، أو دفع الآخرين لتحسين أدائهم.

¹ عبد الحميد نعيجات، جودة الخدمات البنكية وتأثيرها على رضا الزبائن، مذكرة لشهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة عمارة عمار، 2004، 2005، ص 45.

² نظام موسى سويدان، عبد الحميد البراوي، إدارة التسويق في المنظمات غ الربحية، دار حامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص 45.

³ نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010، ص 223.

⁴ أحمد عبد الله رشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص 98، 99.

- إن قياس الأداء الفعلي وفق معيار محدد سلفا يساعد في تقييم جودة الخدمات، والتعرف على الأسباب التي تحول دون الوصول إلى هذا المعيار في حالة نقص النتائج المحققة فعلا عن النتائج المرجوة، وبناءا على ذلك يتم اتخاذ قرارات التغيير أو التطوير اللازمة لتحسين الموارد المتاحة وتحقيق أقصى عائد للخدمات بأقل تكلفة.
- تحديد ما هو جيد وما هو سيء فيما يخص المؤسسة الخدمية وعملائها مما يساعد على الوصول إلى التوازن بين مصالح كل من الطرفين وتحقيق التحسين المستمر.

المطلب الثاني: معايير جودة الخدمات

- لقد اختلف العلماء حول معايير جودة الخدمة و قبل أن نتطرق إليها لابد أن نشير إلى أبعاد جودة الخدمة هي¹:
- الجودة الفنية: وهي تشير للجوانب الكمية للخدمة، تبني الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي.
 - الجودة الوظيفية: فهي تشير إلى الكيفية التي يتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة.
- معايير جودة الخدمات: تقدم بيرري عام 1985 عشرة معايير لجدة الخدمات هي:

- 1- الأشياء الملموسة: تمثل للمستلزمات المادية المرافقة لتقديم الخدمة وتمثل في (التسهيلات، التصميم الداخلي، طبيعة الأجهزة والمعدات، الأفراد) إن هذه الأشياء الملموسة تؤثر بشكل وآخر على تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيد منها.
- 2- المصدقية: هذه تعتمد بشكل أساسي على إمكانية وقدرة مفهوم الخدمة على إعطاء الثقة التي تتضمنها المستفيد وتجعله واثقا من حصوله على الخدمة المطلوبة وفقا لما يتوقع أن يحصل عليها، حيث أن مقدم الخدمة الذي يتمتع بالمواصفات المطلوبة (المعرفة، اللباقة، الخدمة السريعة، الاستجابة) فإنه سوف يجسد المصدقية في تقديم الخدمة وفي تحقيق الضمان والثقة والمصدقية للمستفيد وهذا يضمن حصول المستفيد على الخدمة بالخصائص المطلوبة.
- 3- الاستجابة: يقصد بها قدرة مقدم الخدمة على أداء وتقديم الخدمة الموجودة بشكل جيد ودقيق، وأن هذه الخدمة تقدم من خلال الاعتماد على الأفراد والمعدات وغيرها.
- 4- الجدارة: وهي تمثل مدى استعداد مقدم الخدمة على تقديم المساعدة للمستفيد أو حل مشاكله.

¹ محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 92، 94

- 5- الأمان: تلعب هذه الخاصية دورا كبيرا وفعال في جذب الزبائن لطلب الخدمة لأن توفر عنصر الأمان والثقة يشكل نقطة أساسية بالنسبة للمستخدم، إن الحاجة إلى الأمان تمثل أحد الحاجات الأساسية التي يبحث عنها المستخدم في الخدمة.
- 6- الاعتمادية: تشير إلى خدمة المقدم على أداء أو انجاز الخدمة بالشكل الجيد و الدقيق و بشكل يعتمد عليه فالمستخدم ينظر إلى مقدم الخدمة بأن يقدم له خلاصة دقيقة و بإنجاز عالي يمكن الوثوق به و الاعتماد عليه.
- 7- المعاملة اللطيفة: أي أن المستخدم يهتمه الكيفية و الأسلوب الذي يتبعه مقدم الخدمة عند تقديمه لهذه الخدمة فالأسلوب اللطيف و الكلمات الطيبة و المعاملة الحسنة لها وقع كبير في نفس المستخدم و تؤثر على تقييمه لجودة الخدمة.
- 8- الاتصال: يشير على قدرة مقدم الخدمة على تنوير المستخدم حول طبيعة الخدمة المقدمة و الدور الذي يلعبه المستخدم من أجل الحصول على الجودة المطلوبة من الخدمة.
- 9- درجة فهم المقدم للخدمة: يقصد بها درجة فهم مورد الخدمة للمستخدم و كم من الوقت و الجهد يحتاج هذا المورد كي يفهم المستخدم لطلباته الخاصة ، مشاعر المستخدم و تقديره هذه المشاعر.
- 10- ممكن الحصول على الخدمة: هذه تشير إلى إمكانية الحصول على الخدمة بكل سهولة و بالتالي الخدمة المقدمة سهلة المنال و يمكن للمستخدم الحصول عليها متى ما أراد ذلك.

المطلب الثالث: تطوير و تقييم جودة الخدمات

تحرص العديد من المنظمات الخدمية على تطوير وتحقيق مستوى جودة خدماتها من أجل زيادة ربحيتها و بناء صورة ذهنية جيدة لها.

الفرع الأول: تطوير جودة الخدمات:

- إن الأسباب التي قد تدعو لتطوير و إيصال جودة الخدمة تعد مهمة و يمكن تلخيصها في ثلاثة جوانب¹:
1. إن المؤسسات ذات الشهرة المعروفة بارتفاع مدى تطابقها في مواصفات جودة خدماتها قد تحقق ميزة تنافسية في سوق الخدمة على نظائرها.
 2. إن الجودة هي "بجاناً" أي بمعنى إن تكاليف الحصول عليها صحيحة من أول مرة هي أقل بكثير من تكاليف معالجتها و تصحيحها عندما تفشل في تلبية توقعات العميل و طلبه.

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ، دار وائل، الطبعة الرابعة، الأردن، 2008، ص508

3. إن جودة الخدمة الأفضل تستطيع تحقيق أسعار استثنائية (أي البيع بأسعار مرتفعة) فعملاء عادة ما يكونون مستعدين لدفع أسعار عالية للخدمات التي تلي أكثر لجميع معايير توقعاتهم.

كل هذه الأسباب السالفة الذكر لجعل جودة الخدمة في المقدمة لها تأثير مباشر على الربحية و على أي حال و بناء على الصورة الذهنية المدركة و رضا العميل فمن الممكن أيضا تطبيق ذلك على المؤسسات غير الهادفة للربح.

الفرع الثاني: تقييم جودة الخدمات:

إن معرفة ما يجعل تقييم جودة الخدمات أمرا صعب هي أن الفروقات بين مؤسسات الخدمات تعني بأنه لا يوجد هناك مجموعة واحدة من العوامل يمكن تصنيفها في إنتاج معايير مميزة و محددة فالخدمات الترفيهية و الخدمات المالية و الخدمات التعليمية و الخدمات الصحية سيحكم عليها جميعا من خلال معايير عديدة و متنوعة، كما أن الخدمات تشمل على أنشطة عريضة تمتد من أنشطة ملموسة إلى أنشطة غير ملموسة و بالتالي فإن وجود معايير شاملة للجودة لن تكون عملية، إن العنصر العام في جودة الخدمات بغض النظر عن نوعها هو أن الجودة تعتمد على إدراك العميل و بالتالي من المفيد هنا أن نضع بالبال تلك الخصائص التي قد تشترك فيها جميع الخدمات¹:

1. مشاركة العميل: إن العملاء في الكثير من أنواع الخدمات يشاركون بفعالية في عملية إنتاج الخدمة.
2. اللاملموسية: إن الخدمات التي تتسم بعدم ملموسيتها المرتفعة قد تعتمد على عناصر مفاهيمية فلسفية، إن هذه الطبيعة المجردة لبعض الخدمات تجعل من الصعب على مقدم الخدمة وصفها على المستهلك للتقييم.
3. تلقي الخدمة: إن الخدمات هي عادة موكب يتألف من عدة أجزاء و أن مجموع هذه الأجزاء أو التجربة الكلية لتلقي الخدمة هي التي يستعملها العميل لتشكيل أحكامه على الجودة.

4. التلازم: إن العديد من الخدمات المتخصصة متلازمة ، إن خصائص مقدم الخدمة من حيث الخبرة و المعرفة و المهارة هي جزء من مقومات جودة الخدمات.

المطلب الرابع: تقنيات مراقبة جودة الخدمات

هناك العديد من التقنيات التي يمكن استخدامها في مراقبة جودة الخدمات وهذه التقنيات يمكن حصرها بثلاث أنواع²:

1. تحليل الأداء الداخلي: إن تحليل الأداء الداخلي يجب أن يشمل جميع العاملين بالمنظمة من أجل قياس نجاح التخطيط المعد من قبل المنظمة الخدمية، إن جودة الخدمات يجب أن تستخدم تحليل الأداء الداخلي من

¹ نفس المرجع ، نفس الصفحة

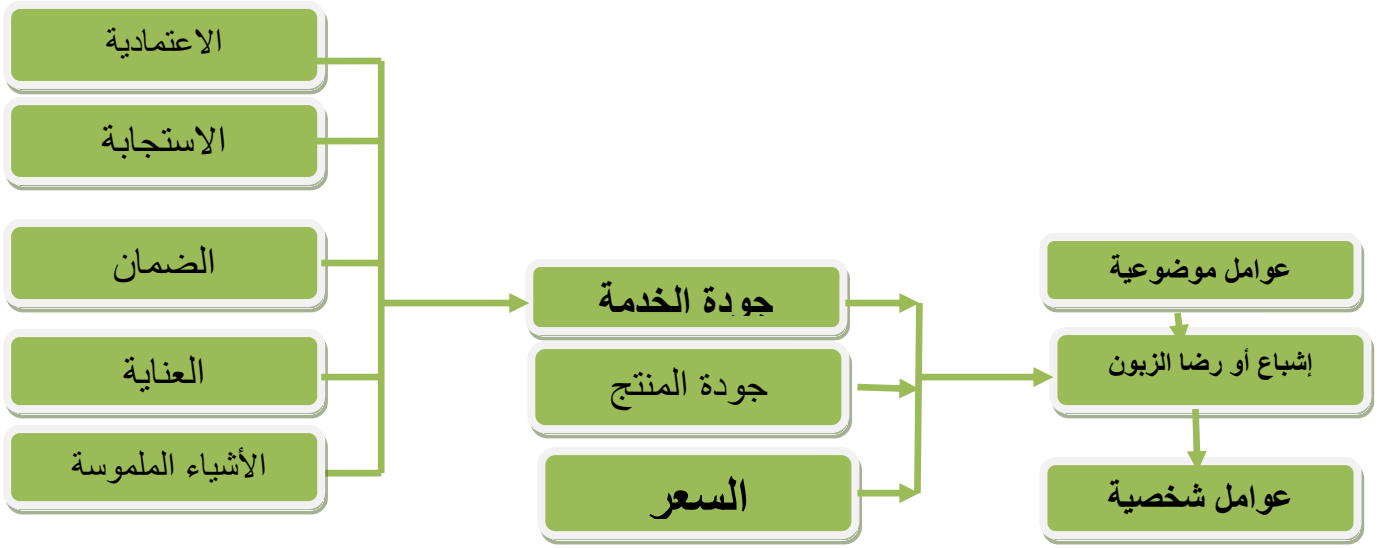
² محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات ، مرجع سبق ذكره، ص 96، 100

أجل قياس الجودة القياسية (المعيارية) المنجزة على الواقع ، إن هذه الخطوة يجب أن تأخذ و بسرعة لرد فعل اتجاه جودة الخدمات المقدمة.

مؤشرات المبيعات و بيانات و تقارير الداخلية و التي لا تكون تخص مباشرة أساس الجودة بل يجب أن توضع مدى مراقبة جودة الخدمات المقدمة، إن الزبون يحتفظ بمعايير أو مستويات تمثل مفتاح الحكم على جودة الأداء ، إن جميع العاملين في مختلف المستويات داخل المنظمة الخدمية يجب أن يشملوا في إجراءات المراقبة على جودة الخدمة و هذا ما يساعد على تحديد و حل كافة مشاكل الجودة للخدمة بالإضافة إلى أن بحوث السوق الداخلية يجب أن تستمر لكي تضمن عدم حدوث فجوات في جودة الخدمة مستقبلا، لذلك فإن جميع العاملين يجب أن يعملوا معا من أجل تعظيم جودة الخدمة من خلال الأداء الأفضل لجميع العاملين كلا حسب موقعه و اختصاصه في المنظمة الخدمية.

2. تحليل إشباع الزبون: إن الإشباع يمثل الحالة التي يحصل فيها المستهلك على ما يريد من منافع أو فوائد لدى شرائه سلع أو خدمة، و هذا يتم من خلال الحكم على هذه السلع أو الخدمة بأنها تقدم مستوى مرضي من العائد، كما أن التقييم يختلف من وقت لآخر و من شخص لآخر حيث إن الذي يعتبر أن الخدمة ذات جودة أو تشبع و ترضي الزبائن اليوم قد تكون مختلفة في المستقبل ولا تحقق له الإشباع المطلوب ، إن الجودة و الإشباع و الرضا تستند على مدى ادراكات الزبائن للخدمة ، إن الزبون يستلم الخدمات و بالواقع فإنه يستلم جودة الخدمة التي كيف تشبعه و ترضيه و هذا يرتبط بالتجارب و الخبرة لدى هؤلاء الزبائن ، إن الزبائن يتوجهون بالنهاية إلى الجودة، الإشباع و الرضا ، إن مستوى أدراك و تجربة خبرة الزبائن تعتبر مفصل مهم و أداة لمسألة تقييم جودة الخدمة، لذلك فإن الخدمة إذ لم تحقق توقعات الزبون فإنها خدمة ليست ذات جودة عالية مثل ما كان يتوقع و أن الأساس في التقييم لجودة أو عدم جودة هذه الخدمة أم تلك تستند إلى الفرق بين الجودة المحركة و الجودة المتوقعة ، فإذا الفرق لصالح الجودة المدركة فإن هذه الخدمة ترضي الزبون و بالتالي تحقق له ما كان يتأمل به من هذه الخدمة أما إذا كانت النتيجة لصالح الجودة المتوقعة فإنها تعكس عدم الإشباع و ثم عدم الرضا، و لدينا في الشكل نموذجاً بسيط يربط بين ادراكات الزبون للجودة و إشباع و رضا هذا الزبون.

الشكل رقم 01: 03- ادراكات الزبون للجودة و إشباع أو رضا الزبون



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 101

3. بحوث السوق الخاصة: هذا النوع من البحوث يتضمن العديد من التقنيات، و لكن الأكثر شيوعا هو طريقة أو تقنية ما تسمى المتسوق السري أو المخفي، إن هذه الطريقة فإن القائم بالبحث يقوم بزيارة فروع مقدم الخدمة باعتباره زبون اعتيادي بذلك فإنه يستطيع أن يرى جميع العاملين في الموقع الذي يتواجد فيه و كذلك الزبائن، و كيف يقوم هؤلاء العاملين بأعمالهم ، طريقة الاتصال، الاهتمام بالزبون إن هذه الطريقة تستخدم بكثرة في القطاع المصرفي و المؤسسات العقارية..

أما الطريقة الأخرى فهي تقنية الملاحظة أو المشاهدة و هي تستخدم لمعرفة مدى تطبيق العاملين لمعايير الجودة القياسية (المعيارية)، و هذا يتم من خلال ملاحظة سلوك القائمين على تقديم الخدمة من ناحية تطبيق المعايير الموضوعية بجودة الخدمة أم لا، و تستخدم كثيرا في قطاع الفنادق و القطاع الصحي... إن المقترحات التي تقدم بعد انتهاء الملاحظة تضع الحلول للمشاكل التي تواجه عدم تطبيق معايير الجودة المعيارية

خلاصة الفصل:

يعتبر مفهوم الجودة الخدمات من المفاهيم الحديثة في الإدارة وقد أثبت التطبيق العلمي لها في الكثير من البلدان المتقدمة تقدماً ملحوظاً في الأداء الكلي للمؤسسة، حيث يحتل قطاع الخدمات أهمية خاصة وموقعا متميزا بحكم المنافع التي يقدمها وطبيعة الخصائص التي يمتاز بها مقارنة بالقطاعات الأخرى، وتمثل الجودة فيه معيارا مهما لقياس درجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة بشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للمستخدمين ويحقق للمؤسسة ميزة تنافسية بالنسبة للآخرين، لذلك تحرص العديد من المنظمات الخدمية على تطوير وتحقيق مستوى جودة خدماتها باستخدام مجموعة من الطرق والأساليب، وبما أن الجودة من أكثر عمليات الخدمة صعوبة في قياسها، فالمؤسسات تحتاج إلى تطوير مقاييس مناسبة تتسم بالدقة والموضوعية.

الفصل الثاني :

الإطار العام للميزة التنافسية

تمهيد الفصل:

أصبحت المشكلة الرئيسية لنجاح أي مؤسسة تعتمد على المعلومات في كل الميادين ، وهذا راجع للتقدم المتسارع والتنافس المتزايد، وفي ظل هذا المحيط ظهرت إشكالية جديدة تتمثل في كيفية الحفاظ على الميزة التنافسية عن طريق التكلفة المنخفضة ، وكيفية الحصول على التكنولوجيا المناسبة ، من هذا المنطلق تعمل المؤسسات جاهدة لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها ، والعمل على معرفة الأسواق وآليات عملها ، وتحسين وضعها مقارنة بالمنافسين وتقليل تكاليف إنتاجها وتفعيل التكنولوجيا لزيادة أرباحها ، هذه بعض السبل التي تمكن أي مؤسسة أن تكون رائدة في مجال نشاطها .

ولهذا فقد برز التفكير الإستراتيجي، الذي أصبح أداة تواجه بها هذه المؤسسات المعاصرة محيطه الجديد، فقد ظهر كثير من الباحثين الإستراتيجيين، الذين اهتموا بعلاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي من بينهم Porter. فدراسات هذا المفكر تندرج ضمن أفكار جديدة و التي من بينها نجد :

--استخدام التفكير الاستراتيجي في تحليل المنافسة كون أن المؤسسة تتأثر بقواعد التنافسية.

-المنافسة في صناعة ما، ما هي إلا محصلة تفاعل خمسة قوى للتنافس.

-تجاهل المؤسسة لنقاط قوة وضعف منافسيها يجعلها لا تتحكم بموضع تنافسي جيد.

وستتناول من خلال هذا الفصل النقاط التالية:

-المنافسة ، التنافسية وتحليل البيئة التنافسية .

-الميزة التنافسية ومحدداتها.

-المحافظة على الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية المنافسة

من أجل إعداد إستراتيجية فعالة، يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار منافسيها في السوق بنفس الحجم والاهتمام الذي تعطيه لزبائنها الحاليين والمرقبين ، فالمنافسة تتمثل في إشباع حاجات الزبائن من نفس الحاجة ومن خلال نفس المنتجات لنفس السوق، سنتطرق فيما يلي إلى مفهوم التنافسية، أنواعها ، أهميتها وأهدافها ، بالإضافة إلى تحليل بيئة وقوى التنافس .

المطلب الأول: مفهوم وأنواع المنافسة

الفرع الأول: تعريف المنافسة: قبل التطرق لمفهوم المنافسة، من الضروري التمييز بين مصطلح التنافسية و المنافسة من خلال التعريف التالي:

يعتبر مصطلح التنافسية (Compétitivité) وكذا المنافسة (Concurrence) من أكثر المصطلحات رواجاً في هذا العصر على المستويين الاقتصادي والسياسي ، وهما وإن اختلفا إلى حد ما في مدلولهما بحيث يستعمل الأول في الإطار الاقتصادي على المستوى الدولي والثاني على مستوى المؤسسة، فإنهما يتداخلان إلى حد بعيد فيما يعرف بالميزة أو القدرة التنافسية (L'Avantage Concurrentiel)، أصل اصطلاح (Concurrence) مشتق من الاصطلاح اللاتيني (cum-ludere) ، والتي تعني jouer ensemble بمعنى يلعب في جماعة لذا كان مفهوم المنافسة في بداية شيوعه يعني حالة خصومة وتنافس وصراع وحالة عدااء مستمرة¹ .

فالتنافسية تعرف على أنها قدرة البلد على تصريف بضاعته في الأسواق الدولية، أما المنافسة أو المزاومة هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني، وبالتالي الشروط التي تصف السوق المعنية، والمنافسة والتنافسية هما العنصران الأساسيان لأي إطار تحليلي للإنتاج والتجارة الدولية² .

حين نتطرق إلى مفهوم المنافسة على المستوى الجزئي (المؤسسات) ، نجد أن هذه الأخيرة تتنافس على ثلاثة عناصر أساسية هي: السعر ، الجودة ، الخدمة ، التجديد ، والابتكار³ .

¹ محرز احمد، "لحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي" ، دار الكتب القانونية ، مصر ، 2004 ، ص 07 .

² صلاح الشناوي ، "اقتصاديات الأعمال" ، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية ، 2000، ص 130.

³ الخناوي محمد صالح وآخرون ، " مقدمة في إدارة المال والأعمال " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 28 .

وفيما يلي سنتطرق لمفهوم المنافسة بحيث يسمح تحليلها بالتعرف على الظاهرة وتحديد خصائصها وأهدافها. تعرف المنافسة على أنها : "مركز نجاح أو فشل المنظمات ، فهي تؤكد نشاطات المنظمة من خلال المساهمة في نتائجها بالابتكار والثقافة التي ترسخ فعالية هذه المنظمة"¹.

كذلك يقصد بالمنافسة : "التقاء العارضين والطلابين في سوق معينة ، مما ينتج عنه تنافس الذي يؤدي حتما إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة"².

أما مفهوم المنافسة الدولية فهو امتداد أو محاكاة لنموذج السوق التنافسية المتسمة بالكفاءة حيث يعتبر اقتصاد ما تنافسيا إذا ما تمكن من النمو دون قيد على ميزان المدفوعات ، ويكون أدائه جيدا إذا ما نما بسرعة أعلى من اقتصاديات أخرى³.

فالمنافسة إذن هي ذلك الإطار الملائم للصراع والمواجهة بين المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو بديلة في نفس السوق ، وذلك من اجل تلبية أفضل لحاجات ورغبات الزبائن ، كما أنها الأداة التي تسمح باستمرار وبقاء المؤسسات في هذه السوق والآلة المحركة للاقتصاد ، النمو ، الربحية ، والابتكار.⁴

الفرع الثاني: أنواع المنافسة: يمكن تقسيم المنافسة لأشكال وأنواع عديدة حيث لا يمكن النظر إليها من زاوية واحدة فقط وإنما تتعدد هذه الزوايا حسب المعايير التالية:

❖ **معيار هيكل السوق:** يمكن التمييز بين أربعة أنواع أساسية للمنافسة حسب هذا المعيار⁵:

1-المنافسة الكاملة: ترتكز على افتراض أن كل مؤسسة غير قادرة على تحديد سعر السوق، والذي يتحدد وفق قانون العرض و الطلب، وهي عبارة عن المنافسة التي تنشأ بين المنتجات التي تشبع نفس الحاجة الأساسية ، كما تتميز المنافسة التامة بتجانس (تماثل) السلع، وطالما أن السلع المنتجة متجانسة يترتب عن ذلك وجود سعر واحد، وبالتالي يمكنها أن تكون تامة عندما يكون عدد من المؤسسات كبيرا وإنتاجها متجانسا، إضافة إلى توفير

¹ معاريف محمد وآخرون ، "دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" ، ملتقى وطني ، استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة طاهر مولاي ، سعيده ، 10-11 نوفمبر 2009 ، ص 6 .

² كباب منال ، "دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية ، حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC)-العلمة سطيف" ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2007 ، ص 119 .

³ عيسى محمد الغزالي ، " سياسات تطوير القدرة التنافسية " ، مجلة جسر التنمية ، العدد الثالث والثمانون ، السنة الثامنة ، المعهد العربي للتخطيط بالكويت ، ماي ، 2009 ، ص 5.

⁴ معالم سعاد ، " دور نظام التكاليف على اساس النشاط (ABC) في تحسين تنافسية المؤسسة " ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2004-2005 ، ص 110 .

⁵ العيهار فلة ، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 88.

المعلومات لديها بشكل تام حول السوق وتوفر حرية انتقال المواد إذ أنه لا يمكن اعتبار المنافسة الكاملة أمراً حقيقياً لأن كلمة (كاملة) عبارة عن افتراض مبسط يؤخذ به من أجل معالجة المشاكل .

ومثال ذلك المنافسة بين المؤسسات في صناعة الهواتف النقالة SAMSUNG, NOKIA
2-المنافسة الاحتكارية: تتميز بوجود عدد كبير من المشتريين والبائعين ولكن السلعة أو الخدمة تعتبر غير متماثلة كما أنها تتميز أيضاً بوجود عدد كبير من المؤسسات حيث تنتج كل مؤسسة سلعة تختلف قليلاً عن تلك السلع التي تنتجها المؤسسات الأخرى.

وعليه تعرف المنافسة الاحتكارية على أنها تداخل عنصري المنافسة التامة والاحتكارية معاً، إذ أن كل منتج في صناعة معينة يتمتع بدرجة طفيفة من الاحتكار (نظراً لأن سلعته غير متماثل مع سلع أخرى) ولكنه يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة نظراً لكثرة المنتجين¹.

3-احتكار القلة: حيث يقوم عدد قليل من المنتجين والبائعين باحتكار سلعة محددة لتمكينهم من التأثير في أسعارها، مثل خدمات الاتصال (جازي، موبيليس، ونجمة).

4-الاحتكار التام: يعتبر حالة لغياب المنافسة، فالمؤسسة الاحتكارية تشغل وحدها السوق ككل لمنتج واحد مثل مؤسسة سونلغاز، نפטال.... وبهذا تملك سلطة كبيرة لتحديد سعر المنتج أو الخدمة التي تقدمها، كما يتميز بوجود صعوبات (منها الموانع القانونية والتكنولوجية) التي تمنع الآخرين من الدخول إلى السوق.

❖ **المنافسة حسب السعر:** يمكن أن تصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى²:

1-المنافسة السعرية: وتعني التركيز على خفض السعر في مواجهة المنافسة، ومن أشكالها البيع بالخصم وتعتبر حرب الأسعار شكلاً من أشكال هذا النوع من المنافسة .

-المنافسة غير السعرية: وتعني التركيز على أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي بخلاف السعر (المنتج أو الخدمة، المكان، الترقية أو الترويج).

❖ **المنافسة حسب ما يتم التنافس عليه:**³ تنقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى:

-منافسة تتعلق بمجال إنتاجي معين أو ثنائية معينة (منتج، سوق).

-منافسة بين المؤسسات حول زيادة حجوم المبيعات للحصول على نسبة معينة أو نصيب في السوق .

¹عبدي سارة، " متطلبات تفعيل القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية في ظل التغيرات الاقتصادية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 2010-2011، ص14 .

²معالي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص112 .

³نفس المرجع، نفس الصفحة.

- منافسة شاملة بين المؤسسات التي تنتج منتجات أو تقدم خدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة

❖ حسب اتجاه التنافس : وتقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى :

- منافسة مباشرة : هي تلك المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي تنشط في قطاع صناعي أو خدمي واحد وتختلف شدة هذه المنافسة من قطاع لآخر ، فهناك قطاعات تكون فيها المنافسة مكثفة وشديدة مثل قطاع الصناعات الغذائية ، وهناك قطاعات أخرى تكون فيها المنافسة محدودة كقطاع إنتاج الحديد والصلب.

- منافسة غير مباشرة : وهي تلك المنافسة التي تحدث بين كل المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة ، كالموارد الطبيعية ، البشرية ، والمالية ... الخ

المطلب الثاني : أهداف المنافسة:

يريكوتلر (kotler) فإن كل مؤسسة منافسة في السوق لها مزيج من الأهداف تتمثل في الريادة في التكنولوجيا، نمو حصة السوق، التدفقات النقدية، الريادة في تقديم الخدمات أو الريادة في السوق ككل. وبالتدقيق في هذا المزيج من الأهداف، تستطيع المؤسسة أن تتوصل إلى كيفية الاستجابة لتهديدات المنافسة، فالمؤسسة التي تضع نمو حصة السوق كهدف من المحتمل أن يكون رد فعلها سريعاً وعدوانياً بتخفيض الأسعار أو الزيادة في ميزانية الإعلان إذا كان الإعلان له ارتباط قوي بالمبيعات.

كما يوجد عاملان رئيسيان يشكلان أهداف المنافسة وهما الصحة المالية للمؤسسة وتشكيلة حافظة النشاطات فالصحة المالية تتوقف على ربحية المؤسسة وتدفقاتها النقدية، وفي حالة ضعف هذه الأخيرة فإن المؤسسة تتوقف عن التوسع ولا تهتم بنمو السوق كهدف، بل تكون مجبرة أحياناً على إتباع هدف معين نتيجة للحالة المالية لها، لأنه من غير المعقول أن تسطر المؤسسة هدف النمو عن طريق تقديم منتجات جديدة تتطلب ميزانية كبيرة للبحث و التطوير وهي في حالة مالية سيئة، وعلى العكس من ذلك كلما كانت الإمكانيات المالية للمؤسسة جيدة كلما كان لها اختيار أكثر في تسطير أهدافها، أما بالنسبة لحافظة النشاطات وإذا كان منتج المؤسسة يتمتع بمعدل نمو مرتفع في السوق، فإنها قد تسلك سلوكاً عدوانياً إذا تعرضت إلى منافسة من طرف المؤسسات الأخرى¹

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

المطلب الثالث : أبعاد المنافسة

إن المؤسسة تستجيب للرد على المنافسين من ناحية تخفيض الأسعار، تقديم منتجات جديدة، تقديم خدمات إضافية للمنتجات، القيام بحملات ترويجية عن طريق الإعلان وتنشيط المبيعات، وذلك من خلال التعرف على أهداف المنافسة ونقاط ضعفها وقوتها.

ويرى بورتر Porter بأن صور الاستجابة للمنافسة تتوقف على استجابة المنظمة للإستراتيجية الممكنة التنفيذ، وهذا يتطلب تقييم مدى تأثير هذه الإستراتيجية على المنظمة، و إلى أي درجة يمكنها أن تعرض المنظمة للخطورة، كقيام منظمة ما بحملة لتنشيط المبيعات لفترة محددة بتخفيض معتبر للسعر لصالح المستهلك، بينما تكون مؤسسات أخرى غير قادرة على هذا التنشيط لتأثيره على مركزها المالي.

الفرع الأول: أنواع ردود فعل المنافسة: تتعدد انواعها حسب ما يلي¹

أ - المنافس الذي تجاوزته الأحداث: تعتقد المنظمة بأن لديها ولاء من طرف زبائنها، فيكون بذلك رد فعلها بطيئا للتغيرات التي تطرأ على السوق، أو أنها لا تلاحظ هذه التغيرات في الوقت المناسب، أو ليست لديها إمكانيات تجعلها تكون في مستوى التغير، ولكن يجب على المنظمة أن تقيم الأسباب التي منعتها من القيام برد الفعل، ثم تتخذ الإجراءات اللازمة في هذه الحالة .

ب - المنافس الانتقائي: تقوم المنظمة برد الفعل لبعض الهجمات فقط وليس كلها، كأن تستجيب لتخفيض السعر بغرض قطع أي محاولات لمثل هذه الهجمات في المستقبل، ولكنها لا تستجيب إلى زيادة الإعلان اعتقادا منها أن ذلك أقل تهديد من تخفيض السعر.

ج - المنافس النمر: إن المنظمة تحاول أن تحمي ميدان نشاطها وذلك بالرد بعدوانية عن كل هجوم تتعرض له من منافسيها، وينصح المؤسسة اجتناب هذا النوع من الهجوم لأن المدافع سوف يكافح حتى النهاية في حالة الهجوم عليه.

د - المنافس العشوائي: بعض المنظمات ليست لها أنماط تفاعلية يمكن التنبؤ بها ولا يوجد أي طريقة للتنبؤ بما ستقوم به، لأن تصرفاتها تكون ظرفية و تملئها ظروف تلك اللحظة الآنية.

¹ فرحات عباس، مرجع سبق ذكره، صص 14، 13.

الفرع الثاني: اختيار المنافسين:

إن بناء إستراتيجية المؤسسة مالا يتوقف على جلب الزبائن والمحافظة عليهم، بل يتعداه إلى فهم كيفية ربح المعركة التنافسية، وعليه فإنه كما تختار المؤسسة أسواقها تختار أيضا منافسيها الذين منهم السيئ و منهم الجيد، فالمنافس الجيد هو الذي يلتزم بقواعد المنافسة التي تحكم القطاع، ويساهم في ترقية استقرار الصناعة، ويعمل على تطوير المنتج، تقوية الجودة وتنويعها، وتطوير السوق، ولي سعن طريقا لتهجم الإعلان.

وعلى العكس فإن المنافسين السيئين يغيرون القاعدة ويقومون بتصرفات عدوانية كتخفيض هوامش الربح وهم بذلك يخاطرون كثيرا، ولهذا على المنظمة تدعيم منافسيها الجيدين و مهاجمة السيئين.

ودائما فإن مهاجمة المنافسين الأقوياء المباشرين يمكن المنظمة منا لبقاء والانتماء لصفوف الأقوياء، لأن القوي له نقاط ضعف إن استغلت بصورة جيدة يمكن أن تنتقل بالمنظمة إلى وضعية أحسن و تمكنها من الوقوف في وجه أقوى منافسيها في السوق، أما مهاجمة المنافس الضعيف فلا تقود إلى تطور المنظمة¹.

المطلب الرابع : تحليل بيئة وقوى التنافس

إن تحليل القوى التنافسية تهدف إلى تحديد و معرفة جاذبية القطاع ، بينها Michael Porter في خمسة قوى بحيث أن الضغط الذي تحدثه هذه القوى ، هو الذي يحدد جاذبية القطاع نظرا للعلاقات التي تنتج عن ذلك ومن اجل أن تتكيف المنظمة مع القواعد الجديدة ، كما عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عدة إجراءات منها ما يلي² :

-تحديد ومعرفة أصل تلك التهديدات والضغوطات بدقة .

-ترتيبها حسب تأثيرها ، وتوقع الاستراتيجيات الممكنة إتباعها لمواجهة هذه القوى .

أولا / تهديدات الداخول الجدد: وهم مجموعة من المنظمات التي لم تدخل مجال المنافسة ، لان لها القدرة إذا ما رغبت في الحصول على نصيب من الأسواق أو أكبر كمية ممكنة من الموارد وهذا ما يمثل تهديدا حقيقيا للمنظمات الحالية .

إن قوة عامل المنافسة للمنافسين المحتملين يعتبر إلى حد كبير دالة في ارتفاع عوائق الدخول ، والتي تعرف على أنها مجموعة الشروط التي تجعل مسالة الدخول لمجال صناعي معين أمرا مكلفا ، حيث انه كلما كانت عوائق الدخول مرتفعة كلما قل احتمال دخول منافسين جدد إلى القطاع ، ولقد حدد الاقتصادي Jobin ثلاثة مصادر رئيسية

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة .

² ساينغي فيصل ، " أنظمة المعلومات :استخداماتها ، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة ، دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة " ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008-2009 ، ص35

تتعلق بعوائق الدخول وهي: الولاء للماركات ،مزايا التكلفة المطلقة ، و وفرات الحجم الاقتصادي ، ويمكن إضافة عائق رابع لهذه القائمة و هو السياسات الحكومية .¹

ثانيا/ شدة المنافسة بين المنافسين في القطاع: تنشأ من كون كل منافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين أداء منظماتهم من خلال تحسين وضعياتهم التنافسية ، بحيث تؤثر تحركاتهم على بقية المتنافسين إما بالإيجاب فتحسن من وضعية القطاع ، أو بالسلب فتؤدي به إلى التدهور وتحدد شدة المنافسة وفقا لأربعة عوامل : نمو الصناعة نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط ، مدى عمق تميز المنتج ، والتمركز والتوازن بين المنافسين .²

ثالثا/ التهديد من قبل المنتجات البديلة: تمثل المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى، ويمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات المنظمات محل الدراسة، فوجود منتجات بديلة تتميز بجودة مرتفعة وسعر منخفض يمثل تهديدا تنافسيا كبيرا ويشكل قيودا على السعر الذي فرضته المنظمة ذات المنتج الأصلي ومن ثم تتأثر ربحيتها³.

رابعا/ القدرة التفاوضية للموردين: تشكل القدرة التفاوضية للموردين تهديدا حقيقيا للقطاع ،فتقلص من مردوديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه إما برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد التي يوردونها، و المنظمة لما تراجع قائمة الموردين فإنها تحتفظ أو تبقى تتعامل فقط مع الموردين الذين لهم عرض ثابت ذا مصداقية، فتحدد عدد الموردين بالنسبة لكل مؤسسة يعتبر أحد سمات المحيط حاليا .

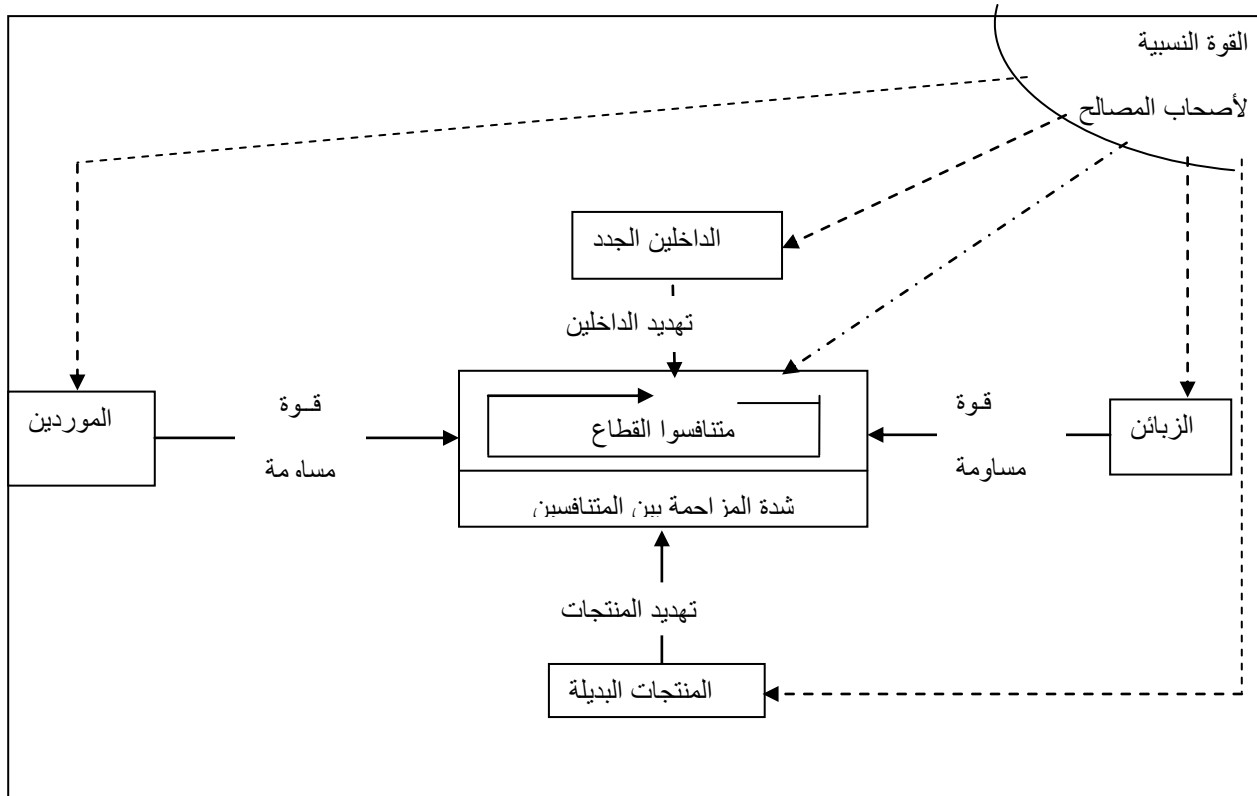
وتحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة ما هو إلا محصلة لجملة من أهداف المصالح الفرعية الخاصة بها، فمصلحة المشتريات التي تكون على التقاء مع الموردين في سوق التمويل لكي تحقق أهدافها بكفاية وتقوم بدورها ،ومسؤولياتها بكفاءة، فإنه يجب عليها اختيار الموردين الذين تستطيع الحصول منهم على احتياجات المنظمة بالجودة المناسبة والسعر المناسب وفي الوقت و الكمية المناسبة.

¹ معاليم سعاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 114 .

² معاريف محمد وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 7 .

³ معاليم سعاد ، المرجع السابق ، ص 116 .

الشكل رقم (2-1) : نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر



المصدر: حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها
مذكرة ماجستير منشورة ، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة 2006، ص 35.

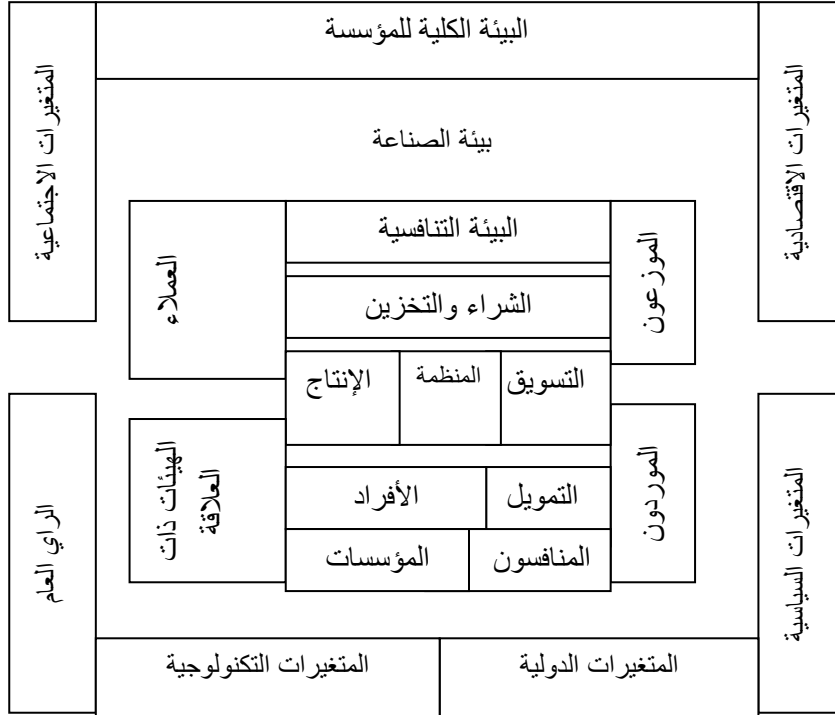
خامسا/القوة التفاوضية للمشتريين: عندما يمتلك المشتري قوة تفاوضية نسبية مقارنة بالبائع أو المنتج، فإنه يمكن أن يرغب هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق وكثافة الخدمات، الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة، وترتفع القوة التفاوضية للعميل في الحالات التالية¹:

- عندما تمثل مشترياته نسبة كبيرة من حجم أعمال البائع،
- وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياسا بعدد المشتريين،
- عندما يمتلك العميل معلومات كاملة عن عمليات المؤسسة من حيث الأسواق و التكلفة و الطلب،
- عند وجود إمكانية للتكامل الخلفي، بحيث يستطيع العميل تصنيع كل أو بعض ما يحتاجه.

¹ لجلط إبراهيم، "تأثير متغيرات البيئة التسويقية على سياسات المزيج التسويقي الدولي بالإسقاط على عينة من المؤسسات الجزائرية خلال الفترة 2000-2010" رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 2009-2010 ، ص 30 .

تحليل بيئة وتنافسية المنظمة : إن المنظمة تعمل في ظل بيئة متغيرة ومتحركة باستمرار ، والتي تتحكم بها مجموعة من العوامل المسيطرة عليها ، تتميز هذه البيئة بمجموعة خصائص كالتغير الدائم ، الاضطراب والتعدد الملاحظ في البيئة الخارجية المرتبط بكثرة العناصر المكونة لها¹

شكل رقم (2-2) : متغيرات بيئة الأعمال.



المصدر : قرش عائشة ، مرجع سبق ذكره ، ص 21 .

¹ قرش عائشة ، " دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبليدة " ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، 2007 ، ص 18 .

المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

إن أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها هي الاستمرار والبقاء في الأسواق، ولتحقيق ذلك يتطلب من كل مؤسسة تحديد وتطوير لميزتها التنافسية سواء عن طريق إنتاج منتج جديد أو تحسينه أو تغيير أساليب الإنتاج أو اختيار التكنولوجيا التي تلائمها، لأنها لا تستطيع أن تحتفظ بميزتها التنافسية بصفة دائمة نظراً لأن المؤسسات المنافسة يسهل عليها التغلب على تلك الميزة .

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها

تعريف الميزة التنافسية

1/- يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها "مجموعة من العوامل والإمكانات التي تمكن المنظمة من التغلب على منافسيها والتي تساعدها على تحقيق أداء عال وعلى سبيل الاستمرار"¹.

2/- يعرفها Roppaport: هي قدرة المنظمة على تقليص كلفتها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.²

3/- عرفها kotler: هي قدرة المنظمة على تحقيق الأداء بأسلوب معين أو أساليب متعددة وهناك صعوبة في تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر.³

ومن كل التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي :

الميزة التنافسية هي أن يكون لدى المنظمة ما يميزها عن منافسيها في السوق ويؤدي إلى زيادة أرباحها وتقوية نفوذها وتقديم قيمة مميزة لعملائها، تفوق ما يقدمه المنافسون، شرط أن تكون دائمة ومستمرة وغير قابلة للتقليد .

خصائص الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية بالخصائص التالية :

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة .
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين .
- أنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها .
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كلاهما.⁴

¹ الهام فخري طلمية ، التسويق في المشاريع الصغيرة (مدخل استراتيجي)، دار المناهج للنشر والتوزيع ،الأردن ، عمان ، 2009م، ص 95.

² ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ، 2012 ، ص 194.

³ يوسف حجيم سلطان الطائي ، هاشم فوزي دباس العبادي ،التسويق الإلكتروني ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان، ط 2008 ص342.

⁴ حسين عجلاان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفية ،دار إثراء للنشر ،الأردن، عمان ، الطبعة الأولى 2008، ص 63 .

ويقترح wright wheel بأن الميزة التنافسية القوية لها الخصائص التالية :

- أنها تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون .
- أنها تقدم دعماً هاما يسهم في نجاح الأعمال .
- أنها توفر الانسجام الفريد بين موارد المنظمة والفرص في البيئة .
- أنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها .
- أنها تقدم أساساً لتحسينات المستقبلية¹ .

المطلب الثاني: آليات تطوير الميزة التنافسية ومصادرها

الفرع الأول: آليات تطوير الميزة التنافسية

لتكون المنظمة قادرة على المنافسة في أي مكان وزمان، وتحت أي ظرف، وبأي طريقة وأمام أي منافس، وجب عليها خلق ميزة تنافسية مستدامة بإتباع الآليات التالية:

- مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة جيدة وتطوير السلع الحالية بتكلفة أقل وبتقنية أحدث وبشكل دائم.
- مواصلة البحث والتطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج وترشيد استخدام الموارد (تحقيق الكفاءة قبل الإبداع) وذلك بالاستغلال الأحسن للإمكانيات التي تمكنها من إكتساب ميزة تنافسية دائمة و مستمرة ، ورفع الإنتاجية والسيطرة على عناصر التكاليف.
- بناء قاعدة معلومات لتعظيم الكون المعلوماتي لدى الشركة عن الأسواق والعملاء والمنافسين.
- الوصول إلى سلع و خدمات جديدة مرافقة للسلع والخدمات الأساسية .
- احتضان العملاء والاستجابة السريعة لحاجاتهم، إشراكهم في القرارات وإضافة قيمة لهم بشكل دائم، وشراكة الموردين في القرارات .
- البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز وتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والعملاء.
- التحالفات الإستراتيجية مع الموزعين والموردين لغزو أسواق جديدة أو تكوين منظمات مساندة لهم في مجالات التمويل، التصدير، والبحوث والترويج، والتوزيع وغيرها.
- التعامل مع منظمات عالمية وإنشاء مشروعات مشتركة.

¹ زكريا الدوري ، أحمد علي صالح ،الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن ، عمان ، الطبعة العربية 2009م ،ص206.

- بناء هيكل تنظيمي داعم للتميز وبناء فرق عمل كونية.
- فهم العميل قبل المنافسين و الرملة على موجات الأجيال.
- تحديد قيمة أو وعد معين للعميل هو الخيار الأفضل بدلا من الوعود العديدة.
- الاستثمار في النشاط التسويقي.
- تنويع أسلحة الهجوم على المنافسين.
- المحافظة على المظهر العام للمنظمة.
- إدارة توقعات العملاء، واكتساب مقومات نجاح المنافسين.
- المراجعة المستمرة للتحديات التي تواجه التسويق الكوني.¹

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى ثلاثة مصادر هي:

1* التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية

حيث قام M. Porter بتصنيفها استراتيجيات التنافس إلى ثلاث مصادر:

- 1-1 إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحني التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشترين واعين تماما بالسعر .
- 2-1 إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال 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 درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها .
- 3-1 إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).²

¹ عبد السلام أبو قحف، بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص185.

² عرابة الحاج، نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 27، 28 نوفمبر 2007، ص10،9.

2* الإطار الوطني: إن الإطار الوطني الجيدة للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن مؤسسات في دول أخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة عليها يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.¹

3* مدخل الموارد: يمكن التمييز بين الموارد التالية:

3-1 الموارد الملموسة: وتصنف إلى ثلاث أنواع:

- المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

- معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

- المواد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقعها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

3-2 الموارد غير الملموسة: وتميز فيها ما يلي:

- الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.

- التكنولوجيا: على المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

- المعلومات: يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين للبيئة بحيث تلعب المعلومات دورا هاما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح لها باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

¹ بوشناق عمار، الميز التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 62.

- المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد منها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

- معرفة كيفية العمل: أي الدرجة الراقية من الإلتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

3-3 الكفاءات: تعتبر أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، وتصنف إلى صنفين:

- الكفاءات الفردية: تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة . ويمكن للمؤسسة الحيازة عليها بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

- الكفاءات الجماعية أو المحورية: تدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة. وتدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة، تطورها أو انسحابها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق، تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون، يصعب تقليدها من قبل المنافسين.¹

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

للميزة التنافسية "متغيرين" أو محددتين هاميين، وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.²

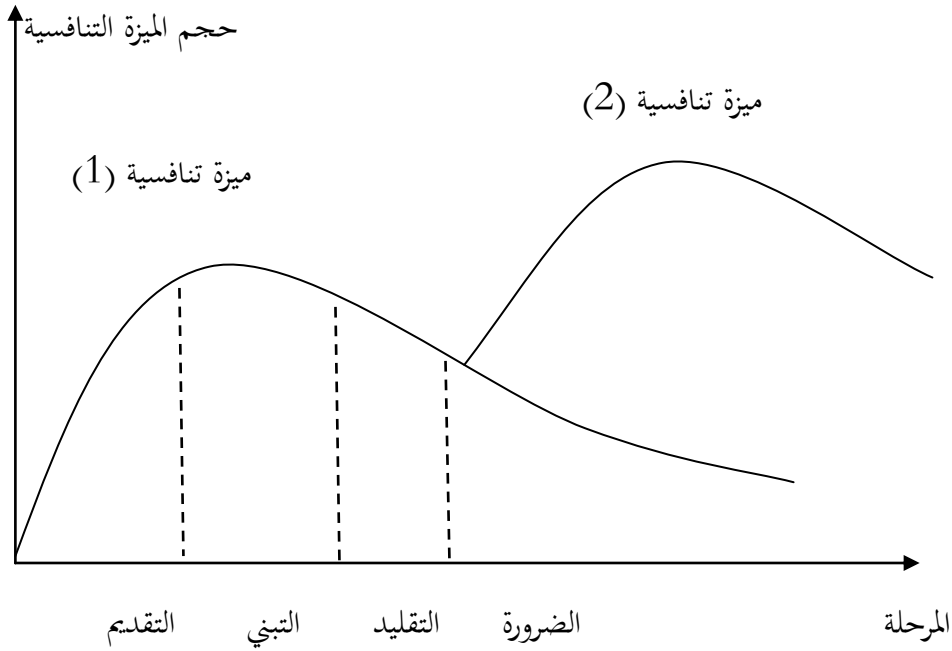
أولا: حجم الميزة التنافسية

تحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها كما لها دورة حياة، كما هو مبين في الشكل الموالي:

¹ بوشناق عمار، مرجع سابق، ص 48 ، 61.

² نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 85.

شكل رقم (2-3) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86

من خلال الشكل (3. 2) يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي:

1- مرحلة التقديم: أو مرحلة النمو السريع، من خلال الشكل هي المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية، البشرية، وجهود ضخمة وذلك كونها تقدم لأول مرة في الصناعة، وجديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجمها في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقتها، حيث نلاحظ بأن حجمها يأخذ شكل دالة متزايدة.

2- مرحلة التبني: في هذه المرحلة تكون بداية التركيز على الميزة التنافسية، كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، إذ أنه ومن خلال الشكل (3. 2) فإن حجمها يبلغ أقصاه، ويبدأ المنافسين في القطاع بالتحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة .

3- مرحلة التقليد: يتضح لنا بأن هذه الميزة بدأت بالتراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

4- مرحلة الضرورة: يتواصل فيها تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، و بالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها.

إذن من خلال هذا الشرح، يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية، أن تتابع دورة حياتها، من أجل معرفة أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة، كذلك يجب التأكيد على أن مراحل دورة حياتها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية.¹

ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فإتساعه يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن أمثلة تلك الاستفادة من استخدام منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي هذه الحالة تتحقق اقتصاديات الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة.

ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج (سلعة أو خدمة) متميز.

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، ونوردها فيما يلي:

1- نطاق القطاع السوقي: ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع (جزء) معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2- النطاق الرأسي: يعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية، وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

3- النطاق الجغرافي: يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط بها المؤسسة، وبالتالي تتنافس فيها، ويسمح هذا النطاق للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد.

4- نطاق الصناعة: إن وجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة.²

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85.

² نفس المرجع، ص 86، 87.

الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاثة ظروف هي:

أولا/ مصدر الميزة :

1/- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة .

2/- مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

ثانيا / عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة :في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادرها، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

ثالثا / درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة :تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المنافسين بتقليد الميزة القائمة حالياً. وذلك من خلال معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها. ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معيرة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط. ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد.¹

المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

إن أهم تصنيف قدم للميزة التنافسية ما جاء به Mporter، الذي يعتمد في تصنيفه للمزايا على القيمة التي يتم تحقيقها للمشتري والتي تتمثل في التميز أو التكلفة المنخفضة.

1-ميزة التكلفة الأقل: تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثيرا من الشركات المتميزة تنافسيا تهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس الصناعة أو النشاط، ويمكن للمؤسسة حيازتها إذا تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة بتكاليف متراكمة أقل من تلك المحققة عند منافسيها.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص 99، 100.

2-ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها الزبائن

قيمة، وتستمد ميزة التميز من عوامل تدعى "بعوامل التفرد"، والتي تشمل العناصر التالية:

*الإجراءات التقديرية: من بين هذه الإجراءات التقديرية والأكثر شيوعاً:

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، جودة وسائل الإنتاج المزودة لنشاط ما، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط.

*الروابط: يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال:

*الروابط بين أنشطة المؤسسة: يشترط في التلبية الجديدة لحاجيات الزبائن تنسيقاً بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها.

*الروابط مع الموردين.

*الروابط مع قنوات التوزيع .

*الريادة: إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السبّاقة في مجال نشاطها على منافسيها في حين تحقق مؤسسة

أخرى الريادة بسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأثر حداثة.

*التموضع: قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضوع الملائم لأنشطتها.

*الإلحاق: أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة

لنفس المؤسسة.

*التعلم وآثار نشره: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة.

*التكامل: حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات

التوزيع، بغية التفرد بالقيام بهذه الأنشطة أو حتى يجعلها غير قابلة للتقليد.

*الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة منفردة، كما قد يؤدي إلى التأثير سلباً على

التميز.

وتجدر الإشارة إلى أنه ينبغي على المؤسسة أن تحوز على كلتا الميزتين في آن واحد، بشرط ألا تتعارضان أما إذا لم

يكن بالإمكان الجمع بينهما وكان لا بد على المؤسسة أن تختار بين إحداهما، فإن عنصر التفضيل لنوع على آخر

يجب أن تأخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:¹

جاذبية النشاط - شدة المنافسة - تطور حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن - الفرص المستقبلية.

¹ الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 2004م، ص 261.

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

وتتألف الميزة التنافسية من مجموعة أبعاد ينبغي أن تفكر إدارة المنظمة، وتتحدد تلك الأبعاد بما يأتي :

1/- التفوق: يقتضي هذا البعد بناء الميزة التنافسية بالاستفادة من مجالات تستطيع إدارة المؤسسة، إحراز تفوق فيها على منافسيها.

2/ الموارد غير الملموسة: تشكل القوة الخفية التي يصعب على المنافسين اكتشافها وتقليدها وتصنف إلى:

- موارد بشرية: وهي المعرفة، والثقة، والاستعدادات الأولية، وأسلوب العمل المنظمي المؤلف .

- موارد الإبداع: وهي الأفكار، والاستعدادات العلمية وطاقته الإبداع .

- موارد السمعة: وهي السمعة مع الزبائن، واسم العلامة التجارية، ومدركات جودة المنتج، ومتانة المنتج وإمكانية الاعتماد عليه، والسمعة مع الموردين، وكفاءة دعم التفاعلات والعلاقات متبادلة المنافع وفعاليتها.

3/ المرونة الإستراتيجية: تعني وضع الاستعدادات المستخدمة لمختلف الطلبات والفرص الموجودة في بيئة

المنافسة الحركية وغير المؤكدة، يتطلب تحديد عناصر التحليل البيئي المتصلة بعمليات الرصد، والمراقبة، والتنبؤ

والتقدير لأهداف المنافسين المستقبلية، معرفة استراتيجياتهم القائمة والافتراضات والاستعدادات والمناورة بمصادر

ومجالات بناء الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة

بعد اكتساب المنظمة لمزايا تنافسية، وتكون تلك المزايا قد حققت تفوقا على المنافسين في ذلك القطاع الذي تعمل في بيئته تلك المنظمة، فإن ما يجب أن تهتم به هو كيفية المحافظة على هذه الميزة التنافسية وابتعادها عن تقليد المنافسين، لأن مرور الوقت تصبح جميع المزايا التنافسية متقاربة.

المطلب الأول: الميزة التنافسية المستدامة

يرى كل من Porter & Day (1984) بأن الميزة أصبحت هدفا استراتيجيا، إذا فالمؤسسات تواجه تحدي المحافظة على استمراريته لتضمن تحقيق عوائد على المدى الطويل وبالتالي ظهر مصطلح "الميزة التنافسية المستدامة".

حسب "هيل" و"جونز" "تملك المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل ربحية أعلى من ذلك المتوسط على مدار عدد من السنوات" أي مفهوم الميزة التنافسية يرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق عوائد والمحافظة عليها لفترة طويلة نسبيا.

أما حسب Barney نقول أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة إذا تمكنت من تطبيق إستراتيجية تسمح لها بخلق قيمة وفي نفس الوقت ليس في مقدور المنافسين الحاليين أو المحتملين تطبيقها، مع عدم قدرة هذه المؤسسات على تحقيق نفس العوائد من هذه الاستراتيجيات إذا فالميزة التنافسية المستدامة تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج الجيدة والمحافظة عليها لفترة طويلة نسبيا¹.

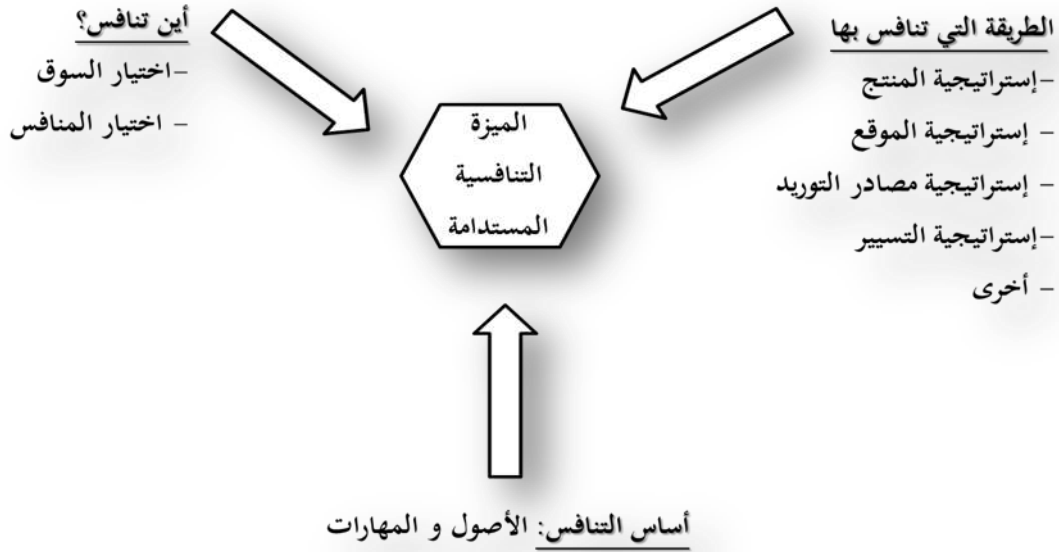
ويرى نبيل خليل المرسي بأن الميزة التنافسية المستدامة لها علاقة وطيدة بالإستراتيجية التنافسية وأحد مقوماتها، وتبعاً لذلك نجد بان استراتيجيات التنافسية تتحد من ثلاثة مكونات رئيسية وهي:

- طريقة التنافس: إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير.
- خلية التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.
- أساس التنافس: وتشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة².

¹ - بوزيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص ص5، 6.

² - عبد الله بلوناس، بوزيد مجد، طريق بناء المزايا التنافسية المستدامة، مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص4.

الشكل رقم (2. 4) مفوضات الحصول على الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: عبد الله بلوناس، بوزيد لمجد، مرجع سبق ذكره، ص 55.

استناد إلى ما سبق يمكن استخراج النقاط التالية¹:

- الميزة التنافسية تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة مضافة للعميل، وان ذلك يتطلب القدرة على تلبية احتياجاته بفعالية أكبر من المنافسين من خلال تبني إستراتيجية تؤكد ميزتها، تضمن لها زيادة حصتها السوقية، تمكنها من تحقيق ربحية أعلى.
- تتطلب توفير مجموعة من الموارد والمهارات والقدرات والعمل على استغلالها.
- تعكس تحقيق حالة التمييز.
- الاستدامة، فالمؤسسات تواجه تحدي المحافظة عليها.

المطلب الثاني: المحافظة على الميزة التنافسية

قد تتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول هذه الميزة التنافسية، تؤثر الموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية في سهولة أو صعوبة تقليدها فكلما كانت هذه الموارد صعبة النقل وصعبة التقليد كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول، كذلك فان اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسبابها وكيفية تقليدها².

¹ بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 6.

² بحوش أحمد ، دور البقطة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تسويق ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2007 ، ص 29.

الفرع الأول: الأسباب الداعية إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية

من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية مايلي¹:

- 1- ظهور تكنولوجيا جديدة: إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، وطرق تسويق الإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن.
- 2- ظهور حاجات جديدة للمستهلكين أو تغييرها: تعد حاجات ورغبات المستهلك متجددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي وارتفاع المستوى المعيشي، ويتطلب هذا تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- 3- ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة.
- 4- تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج.
- 5- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية، مثل طبيعة القيود في مجالات مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق.

الفرع الثاني: طرق المحافظة على الميزة التنافسية

- إن المحافظة على الميزة التنافسية ليس بالأمر السهل خاصة في بيئة الأعمال الحالية التي تتميز بالتغير السريع والتنافس الشديد، ومن اجل استمرارية الميزة وتطورها يمكن للمنظمة الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية²:
- 1- مدى سهولة أو صعوبة تقليد المؤسسة: قد تتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول هذه الميزة، وهناك مجموعة من العوامل التي تلعب دورا مهما في سهولة أو صعوبة تقليد المؤسسة وتمثل في مصدر الميزة، عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة، درجة التطوير والتجديد المستمر في الميزة.
 - 2- أهمية إدماج البحث والتطوير: إن البحث والتطوير هو المغذي الرئيسي للابتكار، وتعرفه منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على انه العمل الإبداعي الذي يتم على أساس نظامي بهدف زيادة مخزون المعرفة، بما في ذلك معرفة الإنسان والثقافة والمجتمع، واستخدام مخزون المعرفة هذا لإيجاد تطبيقات جديدة³، ويعطي إدماج نشاطات

¹ وهيبه مرعي، دور التسويق الابتكار في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012، ص83.

² نفس المرجع، ص ص84، 85، 86.

البحث والتطوير في المؤسسة استقلالية كبيرة لوضع وتسيير سياسة ابتكاره تحقق من خلالها مكاسب معتبرة في حالة النجاح، كما يضمن لها جانباها ما من السرية والثقة لنشاطاتها من خلال أشكال الحماية القانونية للابتكارات والاختراعات، ويحد بذلك من التطلعات المتاحة للمقلد في الحصول على الأفكار الجديدة والابتكارات قيد الأنجاز، وبالمقابل تعتبر الممارسة الفعلية والكلية لنشاطات البحث والتطوير على مستوى المؤسسة الوسيلة الأطول من ناحية الزمن والأكثر تكلفة في توفير وتخصيص الموارد، والأعلى مجازفة وخطرا، كما أن هناك ضرورة وجود تعاون وتنسيق داخلي خاصة بين وظائف البحث والتطوير والإنتاج والتسويق.

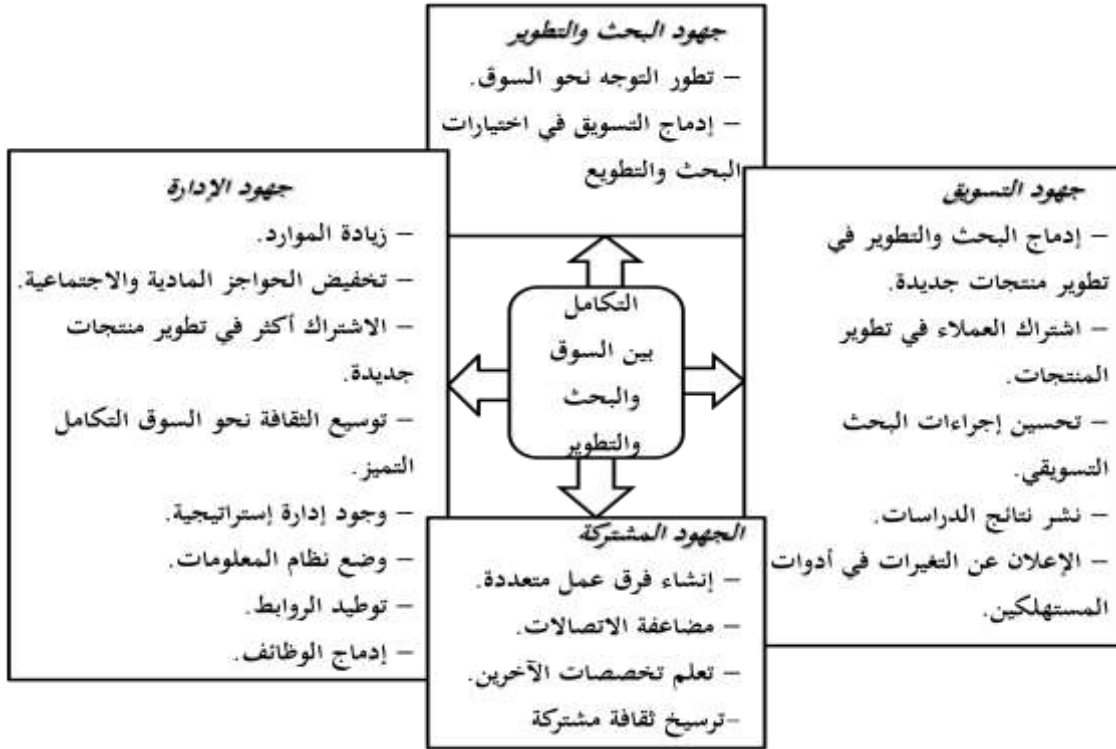
3- توفير وسط مشجع ومدعم للابتداع والابتكار: إن توفير بيئة مشجعة للابتكار تعد ضرورة، كما يفضل أن يكون من خصائص المبدع الذي يحتل هرم هياكل البحث والتطوير الإمام بشؤون التسيير في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمرتبة مع العمل على ضمان وتحقيق أهداف المؤسسة والمتابعة والمراقبة، مع العمل على ضمان وتحقيق أهداف المؤسسة والمتابعة والمراقبة، الدقيقة لنشاطات البحث والتطوير، وكذا الإدراك التام بأن الإتيان بالأفكار الجديدة والمعارف يخضع لمعطيات تخص الفرد والمحيط الدائر به، إلى جانب الإشراف اللين والعناية مع الحزم فيما يخص جو العمل.

4- عامل السرعة: يعتبر عامل السرعة ذو أهمية من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية، وللاستمرار في النمو يجب على المنظمة أن تبتكر بصورة أسرع من المنافسين.

5- إقامة الحواجز أمام المنافسين: يمكن المحافظة على الميزة التنافسية من خلال إقامة الحواجز أو العوائق أمام المنافسين الآخرين عن طريق اقتصاديات الحجم، ومنحنى الخبرة، وتمايز المنتج وغيرها، وعلى المنظمة بعد ذلك أن تستمر في وضع تلك الحواجز من خلال إعادة استثمار الأرباح لمنع دخول المنافسين المحتملين.

6- التكامل بين التسويق والبحث والتطوير: للتسويق دور هام في نقل الأفكار المبدعة وبثها داخل المؤسسة من خلال دورة كوسيط بين تطلعات واحتياجات ورغبات الزبائن ووظائف المؤسسة وخاصة منها وظيفة البحث والتطوير، ما يبرز ضرورة توثيق العلاقة بين هذه الأخيرة والتسويق قصد محاولة إحداث تكامل بينهما بشكل تدريجي ومنظم، وكذا رفع الحواجز المعرقة لهذا التكامل، وتوجيه جهود كافة الأطراف من اجل إنجاحه. ويمكن تمثيل هذا التكامل استنادا إلى الشكل الأتي:

الشكل رقم (5.2) الرفع من الحواجز المعرّقة للتكامل بين التسويق، البحث والتطوير



المصدر: وهيبة مربعي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

المطلب الثالث: العوامل المحددة لاستمرارية الميزة التنافسية

يعتبر اكتساب الميزة التنافسية شيء ضروري لكل المؤسسات ، لكن لا بد من تحقيق تواصل أو استمرارية لهذه الميزة التنافسية، ويمكن تحديد سرعة تضائل الميزة التنافسية بالعوامل التالية:¹

الفرع الأول: عوائق التقليد

اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية يعود عليها بالأرباح ذلك يدفع المنافسين للتعرف على الموارد التي تختلف قيمة للمؤسسة والقيام بتقليدها، وكلما تمكن المنافسون من التقليد في أسرع وقت ممكن، كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية، أما إذا طال الوقت في ذلك فان المؤسسة سوف تكون لها فرصة في بناء موقع قوي في السوق والقيام بتحسينه وتطويره مما يزيد من شهرة سمعتها لدى المستهلكين ويعود بالصعوبة على المنافسين لنيل ما يريدون، وبالتالي حفاظ المؤسسة على التقدم في مجال المنافسة وترسيخ ميزتها التنافسية، نشير إلى أن نوع الموارد التي تمتلكها المؤسسة لها دورا في سهولة أو صعوبة تقليد المنافسين لها.

¹ غالب عوض الرفاعي، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، المؤتمر العلمي السابع، الأردن، 2007، ص 11، 17، 18.

الفرع الثاني: ديناميكية البيئة الصناعية

تمتاز البيئة الصناعية الديناميكية بارتفاع معدلات تجديد المنتجات بصورة عالية وهذا ما يجعل دورات الحياة المنتجات عادة ما قصيرة والمزايا التنافسية لها مؤقتة، مما ينعكس على وقتية أرباحها وعوائدها المتأتية من التجديدات المستمرة التي يقوم بها المنافسين، وهذا ما يتناقض وحالة استدامة المزايا التنافسية واستمراريتها، لذا نجد أن المؤسسات التي تعمل في مثل هذا صناعات تسعى جامدة إلى إطالة دورات حياة منتجاتها بتبنيها مدخل التجديد المستمر في المنتجات لضمان ديمومة المزايا التنافسية لصالحها.

أن تبني مدخل التجديد المستمر يستدعي قيام المنظمة بعملية إعادة تقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية وخاصة في الصناعات التي تمتاز بدرجة عالية من الديناميكية، ومدى ملائمة هذه الميزة استنادا إلى وضعها في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه، وبذلك قد تتمكن من للقيام بالتصرفات التي تضمن لها المحافظة على الميزة التنافسية أو التخلي عنها في حالات فشلها في تحقيق التفوق المستمر على المنافسين وتحقيق مستويات عالية من الأرباح والعوائد.

وبالإضافة على العوامل التي تؤثر على استمرارية الميزة التنافسية، هناك العديد من المخاطر والتهديدات التي من شأنها التقليل من حجمها أو ضياعها بالكامل، وأهمها:

- ظهور تكنولوجيا جديدة.
- ظهور حاجات جديدة للمشتري وتغيرها.
- تغير التكاليف المداخلات أو درجة توافرها.
- حدوث تغيرات في القيود الحكومية أو مواصفات المنتج، قوانين حماية البيئة أو حواجز الدخول إلى الأسواق.

المبحث الرابع: العلاقة بين الجودة و الميزة التنافسية

تعتمد المؤسسة في منافستها مع المؤسسات الأخرى على العديد من التقنيات التي تستخدمها في تحسين جودة وأساس لتحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: تعريف خلق القيمة و مكوناتها

القيمة لا تعني القيمة المادية و المالية فقط. إذ تتخذ القيمة باختلاف الطرف الذي يتحصل عليها ، و تقوم المؤسسة بإضافة قيمة لكل من¹:

1 العملاء: إذ تقدم عنهم المؤسسة قيمة من خلال المنتجات و الخدمات التي تلي احتياجاتهم و ربما تفوق رغباتهم و توقعاتهم.

2 . العاملين: إذ تمنحهم المؤسسة قيمة بتوفير الجو و البيئة الملائمة لحثهم على التقدم و التطور و كذا تقدير و تقييم جهود هؤلاء الأفراد و إسهاماتهم

3 أصحاب الأسهم: و يتم خلق القيمة لهم من خلال تعظيم سعر السهم و كذا حصة الأرباح التي يحصلون عليها.

تعتبر إضافة قيمة للسلعة أو الخدمة هي مفتاح النجاح للمؤسسة ، و ذلك من خلال البحث الدائم و المستمر عن طرق جديدة لإضافة قيمة مادية أو معنوية في المنتج أو الخدمة لتحقيق رضا الأطراف ذات صلة مع المؤسسة .

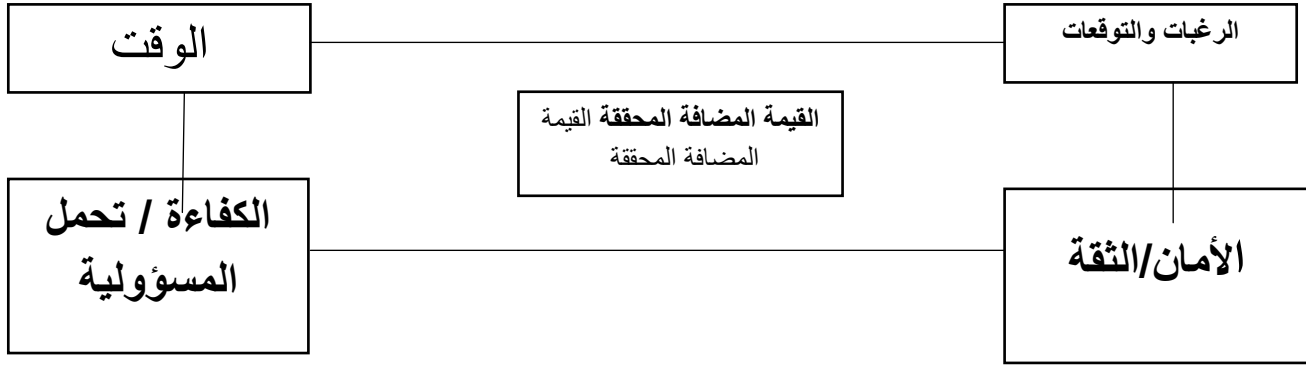
تعتمد المؤسسة في منافستها مع المؤسسات الأخرى على خلق قيمة مضافة للعملاء بشكل متزايد و يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل، و ذلك بهدف تعزيز مركزها التنافسي و زيادة حصتها السوقية.

¹ - ملتقى الخبراء، الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي (الفرص والتحديات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص 157.

الفرع الثاني : مكونات خلق القيمة

الشكل الموالي يوضح مكونات خلق القيمة¹

الشكل رقم (2 . 6): المكونات الأربعة للقيمة المضافة



المصدر: ملتقى الخبراء، الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي (الفرص والتحديات)، مرجع سبق ذكره، ص 157.

يتضح من الشكل أن القيمة المضافة تتحقق من خلال توفير أربعة مكونات أساسية في المنتج أو الخدمة، و التي تتمثل في الوقت الملائم لتقدم هذه الخدمة أو السلعة، و توفير شروط الأمان فيها بهدف تعزيز ثقة العميل فيما تقدمه له المؤسسة، بالإضافة إلى كفاءة المنتج أو الخدمة في أداء المهمة التي يرغب فيها العميل، و كذا تلبية رغباته و توقعاته أو حتى تجاوز هذه التوقعات .

المطلب الثاني: مفهوم رضا العميل ودوره في تحقيق ميزة تنافسية

ترتبط درجة رضا العميل بمستوى الانخفاض في درجة عدم الرضا إلى حد لا يصل إلى الشكوى لدى العميل ويتعلق رضا العميل بمدى قدرة المؤسسة على إشباع احتياجاته، ويتطلب ذلك معرفة العوامل التي على أساسها يقيم العميل المنتجات أو الخدمات المعروضة في ضوء رغباته المطلوبة في المنتج أو الخدمة. وتعد درجة تحقيق منتجات وخدمات المؤسسة لرغبات المستهلك من أهم العوامل التي يتم اعتمادها في تقييم أداء المؤسسات.

فعلى المؤسسات أن تقوم بتحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية للعملاء و، و ذلك سواء عبر العميل عنها أم لا، كما يجب أن تحدد المؤسسة أيضا القيمة المضافة التي يجب أن تحققها منتجاتها وخدماتها²

¹ - نفس المرجع، نفس الصفحة

² - سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الانتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص 307.

و تتركز الاحتياجات الأساسية للعميل على توقعاته الخاصة بالجودة، بالسعر، و الآجال و تعد تلبية احتياجات العملاء أساس كل نجاح تحققه المؤسسة.

يعد إحساس العميل بالسعادة و الرضا و شعوره بأنه في بؤرة النشاط و موضوع اهتمامه هدف تصبو إليه المؤسسات لتحقيقه.

. القواعد الأساسية الواجب احترامها لتحقيق رضا العميل هي:

التصميم، جودة التصنيع، جودة الأداء، جودة الخدمات، بالإضافة إلى مراعاة النواحي الجمالية للمنتج. ويتحقق رضا العميل قبل كل شيء بمدى قناعة إدارة المؤسسة وعما لها بأهمية العملاء ودورهم في تحديد مصير المؤسسة، لذا على هذه الأخيرة أن تؤكد على حتمية تطبيق التوجيه بالعميل. و تقوم المؤسسات المبدعة بالحرص على توفير عوامل الرضا، و من ثم تحاول إيجاد عامل لتحفيز العملاء و ذلك بهدف التقوية و تعزيز علاقة المؤسسات بعملائها.

ومن بين إسهامات إدارة الجودة في تحقيق رضا العميل:

. تدعيم الاستراتيجيات الصارمة للتغلب على مشاكل الجودة.
. وضع العميل في المقام الأول.

. اكتشاف ما هي طلبات العميل وماذا يريد بالضبط.

. التأكيد على أن كل المنتجات تأخذ الرعاية الواجبة كأنشطة هامة تؤثر على رأي العميل في المؤسسة المنتجة.

. مراجعة المواصفات القياسية المستخدمة بصفة مستمرة وتحديثها.

. وضع وتصميم البرامج بصفة مستمرة وشاملة بهدف التحسين المتوالي و المتدرج في أداء المؤسسة.

المطلب الثالث: التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة:

هناك العديد من التقنيات التي تستخدمها المؤسسة في تحسين جودة وأساس لتحقيق الميزة التنافسية نذكر منها¹:

1. الإنتاج في الوقت المحدد.

2. إعادة الهندسة.

3. القياس المقارن.

4. إدارة الجودة الشاملة.

¹ - عبد الستار محمد العالي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص 201.

1. الإنتاج في الوقت المحدد: تعتبر تقنية الإنتاج في الوقت المحدد من أهم التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة وذلك وفق الأوجه التالية:
 - . تحديد المواد التي لا تتلائم مع المواصفات بسرعة مما يسمح بتجنب عدم التجانس الذي يحدث في الطلبات كبيرة الحجم.
 - . وجود تغطية عكسية سريعة في إلى مصدر مشكلة الجودة، فإن إنتاج طلبية صغيرة الحجم يؤدي إلى اكتشاف مشكلة الجودة و مصدرها بمجرد حدوثها مما يسهل تصحيحها .
 - . بما أن عمال الإنتاج أكثر دراية بالعمليات الإنتاجية ، فإنهم أكثر قدرة على تصحيح مشكلة الجودة عند حدوثها، وذلك بشرط منح عمال الإنتاج مسؤولية الجودة و السلطة الكافية للتصرف بطريقة صحيحة.
 - تبسيط جمع البيانات، إذ أن معظم بيانات العمليات الإنتاجية في الطلبية صغيرة الحجم لا تحتاج لها لمدة طويلة، و إنما يتم المحافظة على البيانات الخاصة بالرقابة على الجودة.
 - . زيادة مشاركة الخبراء في مجال الإنتاج، إذ لا يستطيع عمال الإنتاج حل جميع مشاكل الجودة، لان بعض المشاكل تحتاج إلى تدخل خبراء الجودة.
 - . لا يوجد مجال لإلقاء اللوم على الآخرين في حال وجود الجودة الرديئة، ذلك لان عمال الإنتاج يبذلون قصارى جهدهم و تتوفر الوسائل اللازمة لمساعدتهم.
 - يؤدي التركيز على الجودة إلى تعظيم و تعزيز إيرادات المؤسسة، و تساهم فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد في زيادة فعالية العملية الإنتاجية ، و توفير المواد اللازمة لها في الوقت المناسب مما يساعد على تحقيق جودة المنتجات و بالتالي تحقيق رضا العملاء ،و كذا تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة و بناء ميزة تنافسية لها.
2. إعادة الهندسة : تهدف المؤسسات المعاصرة إلى المحافظة على وضعها التنافسي من خلال التحسين الملموس للجودة، الوقت، و خدمات العملاء و لتحقيق هذا يحاولون التجديد و التطور و إعادة تنظيم عملهم و عملياتهم و تعتبر عملية إعادة الهندسة أو بناء العمليات مفهوما إداريا حديثا يشكل قوة فعالة في علم الإدارة الحديث. وتعرف إعادة الهندسة على " أنها إعادة التفكير الجذري و إعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة الخدمة أو سرعة الأداء" و يلاحظ من خلال التعريف إن من احد الأهداف التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها من خلال إعادة الهندسة تحسين مستوى جودة منتجاتها و خدماتها مما يحقق رضا عملائها و يساهم في تعظيم حصتها السوقية و بناء ميزة تنافسية تمكنها من التصدي للمنافسين.

و من بين أهم الأسس التي تقوم عليها إعادة الهندسة تحديد الهدف من العملية من وجهة نظر العملاء، سواء كان العميل داخلي أو خارجي للمؤسسة.

و يؤدي تطبيق مدخل إعادة الهندسة لتحقيق عدة مزايا أهمها:

. ضغط وقت الأداء.

. خفض الجودة.

. تحسين الجودة.

. إثراء دور المديرين كقيادة.

. تحفيز العاملين من خلال تمكينهم من اتخاذ القرار وزرع روح المبادرة فيهم .

3. القياس المقارن: يقصد به "قياس أداء المؤسسة و مقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في نفس مجال العمل

أو المؤسسة الرائدة في احد الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، و ذلك بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات

الأداء المتميز و استخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات.

يتضح من خلال هذا التعريف ضرورة توافر مقياس الأداء و عادة ما يكون في شكل معايير معتمدة على

المعلومات الرقمية، الهدف منه هو الوصول إلى الرقم الذي يحققه أفضل المنافسين، مع ضرورة تحديد الفرق أو

الفجوة بين أداء المؤسسة المعنية و أداء المؤسسة الرائدة.

والفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا المقياس هي الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق المماثلة

للحصول على ميزة تنافسية، مع الأخذ بعين الاعتبار انه لا يتم تقليد هذه الأفكار و إنما دراستها و تفهمها و

من ثم الاستفادة منها و تطبيقها فهي تعتبر أداءً للتحسين المستمر الأداء المؤسسة.

و يعد القياس المقارن الأسلوب الأفضل لدى العديد من المؤسسات العالمية لتحسين قدراتها التنافسية ، سواء

كانت مؤسسة صناعية أو خدمية.

و من مزايا التي تمنحها تقنية القياس المقارن للمؤسسة هي:

. تغيير المناخ الثقافي.

. تحسين الأداء و تحسين أداء الموارد البشرية .

4. إدارة الجودة الشاملة: تعرف على أنها "مدخل لإدارة المنظمة يركز على الجودة و يقوم على مشاركة جميع

أعضاء المنظمة ، و يستهدف النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا العميل و تحقيق منافع تعود على

المنظمة و المجتمع"

من خلال هذا التعريف يتضح إن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحقيق رضا العميل و تحسين صورة المؤسسة في المجتمع مما يؤدي إلى ضمان بقاء المؤسسة و تفوقها وتميزها على منافسيها و بالتالي تعزيز ميزتها التنافسية.

و من بين المزايا التي تمنحها إدارة الجودة للمؤسسة :

زيادة التماثل بين المنتجات.

. عدم وجود إنتاج معيب أو إجراء عمليات للإصلاح.

. التقليل من الهالك في الخامات و أوقات تشغيل العمالة.

. زيادة الإنتاجية بأقل مجهود.

. تخفيض تكلفة الإنتاج و زيادة الأرباح.

. الحصول على سمعة ممتازة في الأسواق.

. تفوق المؤسسة على منافسيها وفتح الفرصة أمامها لغزو الأسواق الدولية.

المطلب الرابع: أهم الأوجه التي تؤثر من خلالها الجودة

للجودة عدة أوجه نتطرق لها في ما يلي:¹

لقد أكد "ادوارد دمينج" على أن الجودة تعد العامل الوحيد الذي يتضمن أداء المؤسسة على المدى الطويل، فالجودة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ومن ثم المركز التنافسي للمؤسسة، كما تضمن استمرارها ونموها.

وتعني كلمة "تميز" حالياً علامة الجودة للمؤسسة الناجحة في إدارة أعمالها. فمواجهة حدة التنافس لا تتم إلا من خلال البحث المستمر عن مستوى أفضل من الجودة مع تكلفة اقل ولا تكون هذه من مسؤولية المديرين والمسيرين فحسب، فهي تقع تحت مسؤولية كافة أفراد المؤسسة، فكل فرد في المؤسسة يعتبر مورداً أساسياً لتحسين مستوى الجودة من خلال الأفكار التي يقدمها وطريقة أدائه لعمله، مما يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة.

مخاطر تتحملها المؤسسة:

. تبني صورة سيئة عن سمعة المؤسسة في أذهان عملائها.

. خسارة حصص سوقية وتوجه العملاء للتعامل مع المؤسسات المنافسة.

. شكاوى العملاء ومطالباتهم بالتعويضات.

. المسؤولية القانونية إزاء الغير لدى تضرره من استعمال منتجات المؤسسة.

. إهدار الموارد المالية والبشرية في محاولة تدارك صورة القصور وتصحيح الانحرافات كتخفيض الأسعار مثلاً

¹ - حضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسر للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 105.

مخاطر يتحملها العملاء:

- . أثر سلبي على الصحة أو على الأمن الشخصي
- . تكلفة الصيانة والإصلاح.
- . تكلفة الاستغناء عن السلعة أو خدمة معينة.
- . أثر سلبي على جداول الجودة وجودة العمليات الإنتاجية ومخرجاتها لدى العميل الذي يمارس نشاطا إنتاجية معتمدا على ما يتلقاه من الموارد.
- و من المزايا التي تمنحها أيضا للمؤسسة:
- . تغيير السلوكيات داخل المؤسسة الأفضل.
- . تخفيض الفاقد في الإنتاج.
- توفير المناخ المناسب للتحسين المستمر.
- . ضمان التوريد و التسليم في الوقت المناسب.
- . تحقيق رضا العملاء.

و تلعب الجودة تصميم المنتج دورا هاما في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ذلك أنها تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق رضا العميل ، لذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الانتقادات التي يديها عملائها على المنتج أو الخدمة لدى وضع تصميم هذه الأخيرة.

كما يتطلب التنافس بالجودة مقومات أخرى أهمها:¹

- . استلهاهم حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم المؤسسة.
- . جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.
- . زرع وتنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم من المرة الأولى.
- . اختيار وتدريب وتحفيز قوى عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار.
- . تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات.
- . تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين.
- . تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع المنبع والأداء السليم من المرة الأولى.
- . تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

¹ - عبد السلام أبو حفص، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية، مرجع سبق ذكره، 1997، ص 98.

خلاصة

لقد جاء هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية، حيث تطرقنا إلى تطوير العلاقة بين المؤسسة والبيئة، ماهية الميزة التنافسية وكذلك تناولنا الميزة التنافسية المستدامة، وقد خلصنا من خلاله إلى النقاط التالية:

- المؤسسة الاقتصادية تعمل ضمن بيئة يسودها التغيير وتمارس عليها ضغوطا مستمرة سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

- إن بيئة المؤسسة هي مجموعة العناصر التي تؤثر على نشاطات المؤسسة، وتتشكل بيئة المؤسسة من ثلاثة مستويات بيئية داخلية، بيئة عامة وبيئة تنافسية (صناعية).

- وتتضمن البيئة الداخلية على الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، وموارد المؤسسة، أما البيئة الخارجية العامة تتضمن جملة من المتغيرات الاقتصادية، السياسة، التكنولوجية، أما المستوى الثاني للبيئة الخارجية فيضم المنافسون، الموردون، الزبائن.

- وقصد التوسع في فهم الميزة التنافسية تطرقنا إلى مصطلحين، المنافسة والتنافسية من المفاهيم الأكثر تداولاً على المستويين الاقتصادي والتسيير فالمنافسة تعكس حالة من التحدي والصراع القائم بين المؤسسات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية أكبر، باستخدام أساليب مختلفة كالأداء، الجودة والسعر.

أما التنافسية فتتعلق بقدرات المؤسسة على مواجهة المنافسة و تحقيق موقع تنافسي جيد، ضمن الشروط الملائمة لها.

و للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص التي تمتلكها المؤسسة وتجعلها الأفضل بالمقارنة مع منافسيها في السوق.

- تتميز الميزة التنافسية بدورة حياة، حيث تبدأ بمرحلة التقدم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التثبي من المؤسسات المنافسة، وتأتي بعدها مرحلة الركود أين يتم تقليد منتجاتها من طرف المنافسين، لتنتهي بمرحلة الضرورة أين تحتاج فيها المؤسسة إلى ضرورة تحسين الميزة الحالية أو ابتكار ميزة أخرى تنافس بها في السوق.

الفصل الثالث:

دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة موبيليس

تمهيد:

مع مرور الزمن و انفتاح السوق الجزائرية التي أصبحت تعرف نشاط ثلاث متعاملين في سوق خدمة الهاتف النقال، بدءا من الظهور الأول لشركة موبيليس و بعدها ظهور المنافسين الآخرين مما أدى إلى اشتداد المنافسة بين هذه الشركات الثلاثة إلى غاية اليوم.

و من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر Mobilis بصفتها كدراسة حالة و ذلك من خلال معرفة مراحل تطورها و العروض و الخدمات التي تقدمها، كما نتطرق إلى تقييم الموقع التنافسي لجودة خدمات موبيليس.

و قسمنا هذا الفصل ثلاث مباحث:

. يتمثل في تقديم عام لشركة موبيليس

. العروض و الخدمات المقدمة من طرف الشركة موبيليس

. تقييم الموقع التنافسي لجودة خدمات الشركة موبيليس

المبحث الأول : تقديم عام لشركة موبيليس Mobilis

لقد شهد قطاع الاتصالات في الجزائر تطورا علميا وتكنولوجيا ، ويعتبر هذا التطور في صالح المواطن الذي أصبح لا يستطيع الاستغناء عن الخدمات المقدمة إليه، وهذا ما زاد من حدة المنافسة في هذا المجال.

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة موبيليس :

ظهرت شركة موبيليس في أوت 2003 بعدما أخذت استقلاليتها من اتصالات الجزائر، هي شركة ذات أسهم برأس مال قدره 1000000000 دج موزعة على 1000 سهم بقيمة 1000000 دج ، تتكون من مزيج من خدمات الاتصالات والتكنولوجيات الحديثة .

وقد كانت فرع من الجزائرية للاتصالات ثم انفصلت عنها حيث أصبح لديها هيكلها التنظيمي بداية من جانفي 2004 وتم إنشاء إدارة مركزية لها في جويلية 2004 بالعاصمة.

موبيليس شركة منظمة حسب القوانين العالمية المقدمة دوليا في مجال الإدارة وطموحاتها كبيرة غير محدودة ومستمرة مثل تعويض حصتها في السوق وتطوير الخبرات والمساهمة في معدل النمو الاقتصادي الوطني وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، ومقرها الرئيسي في الجزائر العاصمة.¹

المطلب الثاني :مراحل تطوير المؤسسة .

من أجل تلبية رغبات الزبائن و مواكبة التطورات التكنولوجية و البقاء في السوق ، شهدت مؤسسة موبيليس عدة تطورات مستمرة و متواصلة منذ ظهورها في أوت 2003 إلى غاية يومنا هذا ، من ضمن هذه التطورات ما يلي²:

- عقد شراكة مع اكبر الشركات العالمية : شركة هواوي و SONYERICSSON
- طرح منتجات جديدة و تطوير خطة بعض المنتجات القديمة.
- زيادة عدد مراكز الخدمات و انتشارها عبر مختلف أرجاء الوطن.
- زيادة مستمرة لعدد المشتركين لتلبية حاجات المستهلكين.
- التخفيضات المستمرة لأسعار الخدمات.
- الزيادة المستمرة لعدد المشترين الذي ناهز 12000.000 مشترك
- زيادة نقاط البيع الذي وصل إلى 16500 نقطة بيع.

¹ www.mobilis.dz11.10 الساعة 2017/03/03

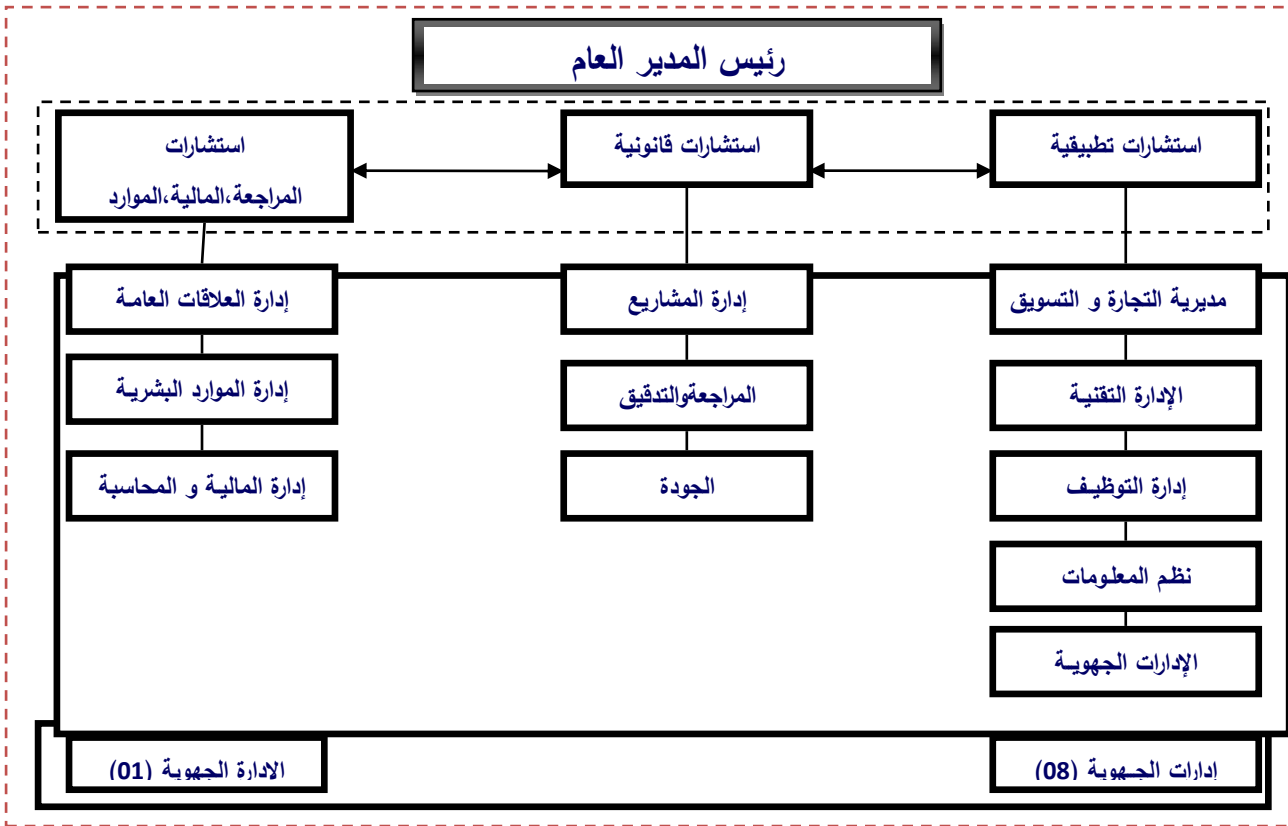
² وثائق موبيليس

- التطوير المستمر في الحملات الإشهارية الدعائية.
- الزيادة المستمرة في مجال تغطية شبكة الهاتف النقال.
- استعمال آخر التكنولوجيات الحديثة.
- اتفاقية مع بريد الجزائر.
- إطلاق خدمات جديدة باستمرار.
- اتفاقية مع: وزارة الدفاع الوطني، وزارة المجاهدين، وزارة الداخلية و الجماعات المحلية.
- حصول المؤسسة على صفقة الجيل الثالث في الجزائر 3G سنة 2013.
- وصلت نسبة التغطية في سنة 2016 إلى 98 %
- المطلب الثالث: التنظيم الإداري لشركة موبيليس.**

تعتمد شركة موبيليس على إدارة منظمة من حيث النشاطات و عمليات التجارية، و يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس.¹

¹. <http://www.arpt.dz> «سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية» (Date de consultation 11.15 الساعة 03/03/2017)

شكل 3-1: الهيكل التنظيمي لموبيليس.



Source: <http://www.arpt.dz> «سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية» (Date de consultation 11.15 الساعة 03/03/2017)

شرح الهيكل التنظيمي:

- رئيس المدير العام: هو الشخص الذي يعطي الأوامر و هو المسؤول الأول عن كل تطورات الشركة.
- استشارات التطبيقية: هي التي تهتم بمختلف نشاطات الإدارة و المسؤولة عنها، و تتكون من:
 - ⊗ إدارة التسويق و التجارة: هي المسؤولة عن كل معاملات التجارية و تسويق الخدمات.
 - ⊗ الإدارة التقنية: هي المسؤولة عن نظام التقني في الشركة.
 - ⊗ إدارة التوظيف: تتكفل بالتوظيف و مراجعة الطلبات.
 - ⊗ نظام الإعلام: تتكفل بنظام الإعلام في المؤسسة.
 - ⊗ الإدارات الجهوية: تعتبر كإدارات مسؤولة عن مجموعة من الولايات، و توجد ثمانية إدارة جهوية للاستشارات التطبيقية.

- استشارات القانونية: هي التي تتكفل بالأمر القانوني للشركة، و تتكون من:

⊖ إدارة المشاريع: هي المسؤولة عن تسيير و مراقبة المشاريع الشركة.

⊖ المراجعة و التدقيق: تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير.

⊖ الجودة: هي المسؤولة عن جودة الخدمات للشركة.

- إدارة الاستثمارات: تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص الشركة، و تتكون من:

⊖ إدارة العلاقات العامة: هي التي تتكفل بالعلاقات العامة للشركة داخليا أو خارجيا.

⊖ إدارة الموارد البشرية: هي المسؤولة عن العمال و تركيب نظام الشركة.

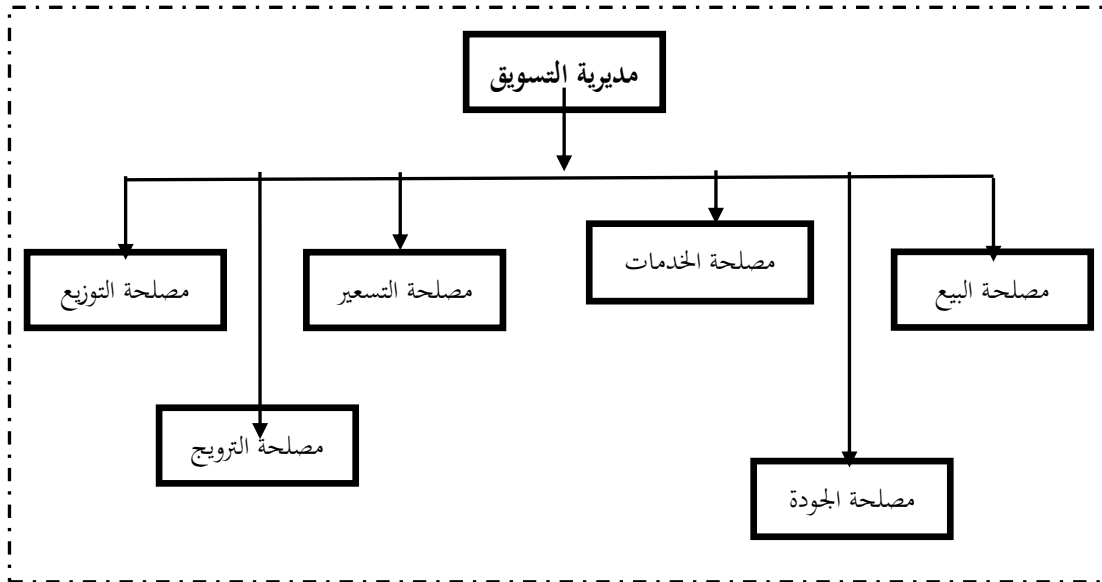
⊖ الإدارة المالية و المحاسبة: التي تتكفل بالمشاريع المالية و المحاسبة في الشركة.

⊖ إدارة الجهوية: تختص بالتسيير في بعض الولايات، و توجد إدارة جهوية واحدة خاصة

بالاستثمارات.

و بهذا نرى أن الشركة تعتمد في نظامها و هيكلها التنظيمي على كل عناصر أو المديرات الهامة في تسيير شركة من النوع الذي يفرض مكانته في السوق

الشكل 3-2: الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق.



Source: <http://www.arpt.dz>, «سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية واللاسلكية» (Date de consultation 15.15 الساعة 03-03-2017)

⊖ مصلحة البيع: تختص ببيع الخدمات موبيليس و تظم نقاط البيع لموبيليس و التي يبلغ عددها 6000 نقطة.

⊖ **مصلحة الخدمات:** و التي تظم نقاط الخدمات المتوفرة عبر التراب الوطني و التي يبلغ عددها 132 وكالة.

⊖ **مصلحة التسعير:** و هي المصلحة التي تراقب الأسعار و تحدد جزء من أسعار الخدمات، يتدخل في تحديد

سعر موبيليس كل من: شركة موبيليس، السوق (المنافسة)، سلطة الضبط.

⊖ **مصلحة التوزيع:** و هي التي تتكفل بتوزيع خدمات موبيليس إلى المستهلك و تضم:

1- **التوزيع المباشر:** بواسطة الوكالات التجارية.

2- **التوزيع الغير مباشر:** بواسطة موزعين معتمدين و الذي يبلغ عددهم 4 موزعين.

⊖ **مصلحة الجودة:** هي المصلحة التي تراقب نوعية و جودة الخدمات المقدمة للاستهلاك و التي تعدل

الأخطاء.

⊖ **مصلحة الترويج:** و هي المسؤولة عن ترويج الخدمات و عملية الإشهار و الإعلان و التي تتعامل مع

مؤسسة خاصة بهذا النشاط و هي *Avenir Décoration*.

يتركب تنظيم الإدارات الجهوية من إدارات فرعية قسمت لتحكم أكثر في الفعالية و تقديم أمثل للخدمات، حيث

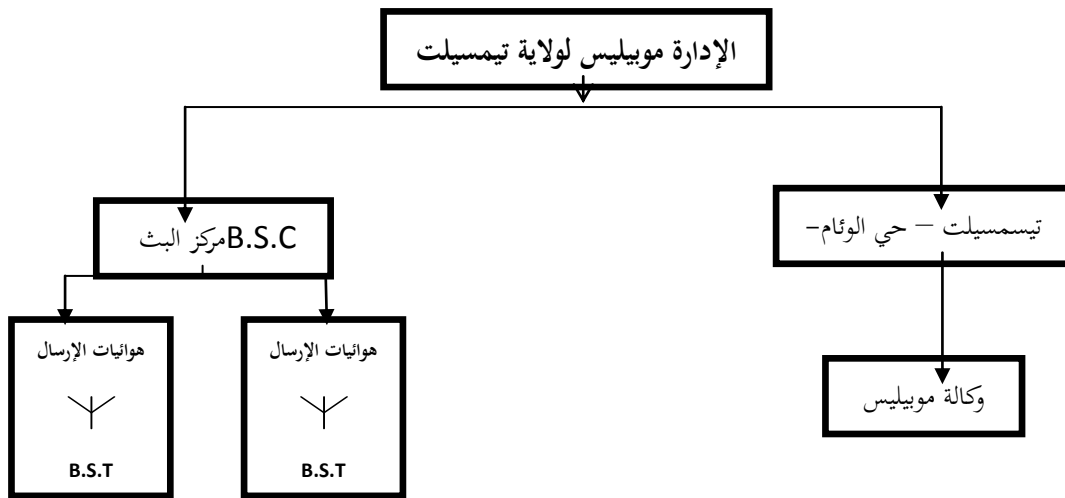
تتحكم كل إدارة جهوية في عدد من الولايات الوطن و هذا لتخفيف الضغط على الإدارة الأم.

ينتمي فرع ولاية تيسمسيلت إلى الإدارة الجهوية التابعة لولاية الشلف حيث تتلقى الأوامر و تنظيم منها، والتي

تظم سبع ولايات من بينها: عين الدفلة، الجلفة، مدية، تيارت، شلف ، غليزان.

و سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي لإدارة موبيليس بولاية تيسمسيلت:

الشكل 3-3: الهيكل التنظيمي لإدارة موبيليس - تيسمسيلت -



Source: <http://www.arpt.dz> «سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية» Date de consultation 11.15 الساعة 03/03/2017

المطلب الرابع : إستراتيجية مؤسسة موبيليس .

ان مؤسسة موبيليس لها استراتيجية تطبقها في مجال عملها وهي:¹

تعتمد موبيليس في إستراتيجيتها على وضع الإطار المناسب لمفهوم الاتصال داخل المجتمع أو الشركة، و معالجة المشاكل الداخلية المطروحة حالة بحالة، خاصة ما تعلق بمسألة الإدماج المهني للموظفين العاملين في إطار ما قبل التشغيل، و هي الأولويات التي ركز عليها الطاقم الإداري للشركة في تحسين مستوى التأطير للمجتمع، فضلا عن البحث في وسائل و طرق التسيير و الإنتاج، و وضع التدابير الجديدة لتمكين المجتمع من الحفاظ على توازنه. فهي تعتمد على إستراتيجية الجذب بالدرجة الأولى، حيث تستخدم هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسة للتأثير على الطلب في الأسواق من خلال الإعلان الواسع النطاق، و أدوات تنشيط المبيعات، كما تقوم على إقناع المستهلك بأن المنتج يفوق كثير من المنتجات المنافسة، و أنه يلبي حاجاتهم و رغباتهم من خلال المنافع الناتجة عن الخصائص التي يتضمنها.

بالإضافة إلى اهتمامها بسياسة الاتصال و العلاقات العامة، حيث يعتبر قسم العلاقات بوسائل الإعلام المسؤول الأول المكلف بالاتصال مع كافة وسائل الإعلام المختلفة من الصحافة و الراديو، و يعتبر هذه الوظيفة حساسة بالنسبة للمؤسسة كونها الممثلة لها أمام وسائل الإعلام التي تقوم بنشر و صياغة الأخبار عن الشركة بأسلوب مؤثر على صورتها و سمعتها، و لنشر الأخبار الصحيحة و الدقيقة عن الشركة، لابد لقسم العلاقات بوسائل الإعلام بالاتصال اليومي بكافة إدارات الشركة لمعرفة المستجدات من العمليات و الأحداث الجديدة و المشاكل أيضا، حتى يتسنى له اتخاذ القرارات الملائمة.

و يعتبر قسم الاتصال و التسويق من الأقسام الهامة و المساندة لقسم العلاقات بوسائل الإعلام حيث يتكفل قسم التسويق بتطوير المزيج التسويقي للشركة

و عليه فان إستراتيجية شركة موبيليس تركز على الأسس التالية :

. الاسترجاع السريع للحصة السوقية

. تطوير الخبر و حسن الأداء

. تحقيق مزايا تنافسية على كل المستويات (الجودة ، السعر ، الخدمات)

¹ وثائق موبيليس

- . تعظيم الأرباح و تحقيق معدل نمو مرتفع
- . الإسهام في التنمية الوطنية
- . تصميم جديدة
- . ابتكار منتجات جديدة
- . رفع عدد محلات موبيليس لتقرب أكثر من الزبون تبني هياكل تنظيمية جديدة بوظائف و إدارات جديدة منها:
- . التسويق الجغرافي
- . اليقظة والتطلع للمستقبل
- . الاتصال
- . التدقيق والجودة
- . تطوير الموارد البشرية

المبحث الثاني: العروض والخدمات المقدمة من طرف شركة موبيليس

إن مؤسسة تقدم مجموعة من العروض و الخدمات كما تقدم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقدم نفس المنافع بسعر اقل وذلك بهدف تعزيز مركزها التنافسي.

المطلب الأول: عروض و مزايا شركة موبيليس

تتوفر موبيليس على العموم على نوعين من العروض، عروض الدفع المسبق، وعروض الدفع البعدي، وتعتبر عروض الدفع المسبق أكثر العروض جذبا للمشاركين، لما توفره من حرية. وهو ما جعل المتعاملين في السوق ينوعون في عروضهم ذات الدفع المسبق وزيادة الحملات الإعلانية لتعريف العملاء وإرضائهم وتكثيف عروضهم¹.

الفرع الأول: عروض الدفع المسبق.

يتمثل في استخدام الشرائح ذات تعبئة مسبقة من خلال الخدمة بطاقات التعبئة أو التعبئة الإلكترونية أو عن طريق الحساب البريدي أو من شركة لأخرى في هذا النوع من العروض يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقا. وتتمثل عروض الدفع المسبق في :

1. عرض توفيق :

يمكن من خلال العرض الجديد " توفيق " الموجه خصيصا للطلبة البقاء على اتصال دائم مع الجماعة. للاستفادة من هذا العرض المغربي و المتناسب مع احتياجات العملاء، يكفي التوجه إلى إحدى الوكالات التجارية الخاصة بموبيليس أو نقاط الحضور المتواجدة على مستوى الجامعات مرفقا ب :

- بطاقة الطالب

- أو شهادة مدرسية

- أو شهادة التسجيل الأولي

والجدول التالي يوضح مختلف أسعار ومزايا العرض الطلبة الجديد " توفيق ".

¹ www.mobilis.dz 13.30 الساعة 2017/04/13

جدول رقم (3-1): أسعار عرض توفيق.

أسعار العرض خارج الجماعة	أسعار العرض ما بين الجماعة
سعر المكالمات نحو كل الشبكات 3.98 دج/30 ثانية	سعر المكالمات ما بين الجماعة 1 دج/30 ثانية
سعر الرسائل القصيرة (SMS) نحو الشبكات الوطنية 4 دج	سعر الرسائل المصورة والصوتية (MMS) 5 دج
سعر الرسائل القصيرة (SMS) نحو الخارج 15 دج	
سعر الرسائل المصورة والصوتية (MMS) 10 دج	
أنترنت 0.10 دج/كو	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق موبيليس

02. عرض مبتسم:

عرض تقترحه موبيليس على مشتركي الدفع المسبق , إذا قمت بالانتقال إلى مبتسم ستستفيد من ميزات تفعيل 15 أو 50 دقيقة مجانية مقابل 50 دج, عندما تريد تحويل شريحتك إلى مبتسم سيتم خصم 50 دج من حسابك كما يمكنك شراء شريحة مبتسم مباشرة من محلات الخدمات الهاتفية.

مزايا العرض:

. مقابل 50 دج تستفيد من أحد العروض التالية:

50 دقيقة مكالمات صالحة نحو كل الشبكات لمدة 24 ساعة.

50. دقيقة مكالمات صالحة نحو شبكة موبيليس لمدة 24 ساعة.

50. رسالة نصية SMS نحو كل الشبكات.

أسعار المكالمات والرسائل النصية:

. تسعيرة المكالمات موحدة نحو كل الشبكات 3.98 : دج/ 30 ثانية.

. سعر الرسائل القصيرة : SMS نحو الشبكات الوطنية : 5 دج / نحو الخارج : 15 دج.

3- عرض باطل:

باطل هو عرض جديد تقترحه موبيليس على مشتركي الدفع المسبق ، هذا العرض الصالح لمدة 7 أيام، مجانية وغير محدودة نحو شبكة موبيليس 24 سا. 24 / وذلك (SMS) من إجراء مكالمات وإرسال رسائل قصيرة بعد كل تعبئة تزيد قيمتها عن (500 دج) باحتساب كل الرسوم. ويوفر هذا العرض مزايا مختلفة منها:

✓ مكالمات ورسائل قصيرة غير محدودة 24/24 سا نحو شبكة موبيليس

✓ مدة صلاحية العرض 7 أيام

✓ إمكانية اختيار التسعيرة بأقساط 30 ثانية

✓ خدمة GPRS

✓ الرسائل المصورة والصوتية MMS

✓ المكالمات الدولية وخدمة التجوال الدولي

والجدول الموالي يوضح أسعار المكالمات غير المجانية لباطل:

جدول رقم (3-2): أسعار المكالمات غير المجانية لباطل

تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات 4دج/30ثانية	
سعر الرسائل القصيرة SMS	
نحو الشبكات الوطنية	5 دج
نحو الخارج	15دج
خدمة GPRS والرسائل المصورة والصوتية MMS	
سعر التشغيل	مجاني
سعر الكيلو أوكتي	0.20دج
سعر الرسائل المصورة والصوتية MMS	10دج
أرقام موبيليس	
البريد الصوتي(123)	مجاني
مصلحة خدمة الزبائن(888)	4دج/المكالمة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد وثائق موبيليس

4- عرض موبيكنت : يسمح عرض مفتاح موبيكنت لموبيليس من الاستفادة من شبكة الانترنت أينما

تواجد المشترك.

يستعمل ب :

1- إدخال مفتاح موبيكنت في جهاز الكمبيوتر النقال أو الثابت.

2- يشتغل المفتاح أوتوماتيكيا دون استخدام قرص مرن حيث يستعمل كجهاز المودم.

والجدول التالي يوضح مختلف التسعيرات للمفتاح موبيكنت.

جدول رقم (3-3): مختلف التسعيرات للمفتاح موبيكنت

مفتاح موبيكنت دون التزام				14.000 دج (باحتمساب كل الرسوم)
- اقتناء إشترك جزافي لشبكة الانترنت عبر الهاتف:				
مدة الالتزام بالإشترك				
الأسعار	شهر واحد	3 أشهر	6 أشهر	12 شهر
الإشتراكات الجزافية	DA2250	DA6750	DA13500	DA27000
مزايا الإشتراكات الجزافية	إشترك جزافي للانترنت غير محدود 1000 رسالة قصيرة مجانية			
- شراء موبيكنت مع إشترك جزافي:				
الأسعار	شهر	3 أشهر	6 أشهر	12 شهر
المفتاح مع التزام	1400 دج	10000 دج	7500 دج	5000 دج
الإشتراكات الجزافية+المفتاح	16250 دج	16750 دج	21000 دج	32000 دج

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق موبيليس

الفرع الثاني: عروض الدفع البعدي

وهو استعمال الشرائح ذات الفواتير التي تسدد بعد الاستخدام و في هذا النوع من العروض لا يقوم الزبون بدفع قيمة، المكالمات التي يجريها إلا بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض وعن طريق فاتورة.

1- عرض بروميوم TOP:

يسمح العرض الجديد " Premium " التكلم بلا حدود فهو يتيح للمشترك التكلم بكل حرية.

والجدول الموالي يوضح أسعار اشتراكات بروميوم.

جدول رقم (3-4): أسعار اشتراك اتبريميوم.

اشترارك 2سا ^{**}	اشترارك 1سا ^{**}
1200 دج شهريا	3800 دج شهريا
SMS ومكالمات غير محدودة نحو موبيليس من العاشرة ليلا إلى الثامنة صباحا	SMS ومكالمات غير محدودة نحو موبيليس من العاشرة ليلا إلى الخامسة مساءا + كل عطلة الأسبوع (الجمعة والسبت)
الأسعار خارج الاشتراك:	
إلى 30 ثانية نحو كل الشبكات المكالمة نحو مصلحة خدمة الزبائن الرسائل القصيرة الرسائل القصيرة نحو الخارج الرسائل المصورة والصوتية نحو موبيليس	4.75 دج 4 دج 5 دج 14 دج 10 دج

المصدر : من إعداد الطالبتين بإعتماد على وثائق موبيليس

2- اشتراكات 0661

جدول رقم (3-5): عروض اشتراكات 0661

اشترارك 1سا	اشترارك 2 سا	اشترارك 4سا	اشترارك 6سا	اشترارك 8سا	اشترارك 12سا	اشترارك 16سا
60 دقيقة نحو كل الشبكات	120 دقيقة نحو كل الشبكات	240 دقيقة نحو كل الشبكات	360 دقيقة نحو كل الشبكات	480 دقيقة نحو كل الشبكات	720 دقيقة نحو كل الشبكات	960 دقيقة نحو كل الشبكات
+ رقم غير محدود من 22 سا إلى 12 سا	+ رقم غير محدود من 22 سا إلى 12 سا	+ رقمين غير محدودين 24 سا/24	+ رقمين غير محدودين 24 سا/24	+ رقمين غير محدودين 24 سا/24	+ رقمين غير محدودين 24 سا/24	+ رقمين غير محدودين 24 سا/24
750 دج شهريا	1000 دج شهريا	1650 دج شهريا	2250 دج شهريا	2650 دج شهريا	3850 دج شهريا	5000 دج شهريا

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق موبيليس

3- خدمة موبيكونكت:

يسمح عرض موبيكونكت لموبيليس من الاستفادة من شبكة الانترنت أينما تواجد المشترك. للاستفادة من المزايا التي يقترحها عرض موبيكونكت يكفي إقتناء "البك موبيكونكت" المتكون من:

-مفتاح موبيكونكت

- USB خيط

حيث يتم إدخال المفتاح أوتوماتيكيا دون استخدام قرص مرن، حيث يستعمل كجهاز المودم.

ويوضح الجدول التالي: أسعار المفتاح موبيكونكت.

جدول رقم (3-6): عرض موبيكونكت

1800دج(دون احتساب الرسوم)	الاشتراك الشهري
4700.68دج(دون احتساب الرسوم)	المفتاح
400دج(دون احتساب الرسوم)	سيم
اشتراك جزافي لشبكة الانترنت غير محدود + 1000رسالة قصيرة مجانية نحو شبكة موبيليس	مزايا الاشتراك الجزافي
4.25دج(دون احتساب الرسوم)	الرسائل القصيرة نحو الشبكات الوطنية
11.97دج(دون احتساب الرسوم)	الرسائل القصيرة نحو الخارج

المصدر : من إعداد الطالبين على اعتماد وثائق موبيليس

الفرع الثالث :العروض المزدوجة :وهي تشمل عرض الدفع المسبق وعرض الدفع البعدي و تتمثل في:

1- عرض موبى كونترول:

حيث تزيد التحكم في الميزانية دون تحديد المكالمات. والجدول التالي يوضح مزايا وأسعارها.

جدول رقم (3-7): مزايا وأسعار موبيكنترول.

اشتراك 1500 دج/شهر	اشتراك 3000 دج/شهر	
1500 دج رصيد شهري + 150 دج دقيقة مهدة نحو كل الشبكات	3000 دج رصيد شهري + 3000 دج دقيقة مهدة نحو كل الشبكات	المزايا
0 دج للمكالمة نحو موبيليس من 06 سا إلى 17 سا 0.5 دج نحو الرقم المفضل من 17 سا إلى 06 سا	0 دج للمكالمة نحو موبيليس من 00 سا إلى 19 سا 0 دج نحو الرقم المفضل من 19 سا إلى 00 سا	
1 دج للمكالمة نحو موبيليس من 17 سا إلى 06 سا 3 دج للمكالمة نحو شبكات أخرى	1 دج للمكالمة نحو موبيليس من 19 سا إلى 00 سا 2.5 دج للمكالمة نحو شبكات أخرى	سعر المكالمات

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على وثائق موبيليس

2- عرض موبيكنت (تكلمنا عنه سابقا في عروض الدفع المسبق).

المطلب الثاني: الخدمات شركة موبيليس

وتتمثل في¹:

1. خدمة رصيدي : خدمة رصيدي تمكننا من الاطلاع على الحساب البريدي الجاري عن طريق خدمة

الرسائل القصيرة.

للاستفادة من الخدمة يكفي إرسال رسالة قصيرة إلى الرقم 603 تحمل رقم حساب البريدي الجاري " فراغ " الرمز

السري

سعر الرسالة القصيرة حدد ب 5 دج باحتساب كل الرسوم، بالإضافة إلى تسعيرة بريدا لجزائر لإطلاع الفوري

على الحساب البريدي الجاري و التي تقدر ب 10 دج

2. خدمة 644:

سواء كنت من مشركي الدفع المسبق أو البعدي، يمكن التعرف مجانا على كل المكالمات التي فاتت في حالة ما

إن كان هاتف المشترك مغلق أو خارج مجال التغطية هذا بفضل 644.

فبالتالي عند إعادة تشغيل هاتفك النقال، سيتلقى المشترك رسالة قصيرة تعلمه عن:

¹ www. mobilis .dz 15.30 الساعة 2017/04/14

-رقم الشخص المتصل به.

-تاريخ و ساعة الاتصال.

3 خدمة كلمني : خدمة كلمني هي مجانية مدى الحياة ،فهي خدمة تمكن من إرسال الرسالة المذكورة أعلاه إلى

مشتركي عروض الدفع المسبق لموبيليس . حيث يمكن للمشارك إرسال خمس رسائل قصيرة في اليوم.

فخدمة "كلمني" تسمح بالاتصال بالمراسل حتى ولو كان الرصيد من عدما، وذلك:

بإدخال الصيغة * 606 *متبوعة برقم مراسلك ثم# ثم الضغط على **OK**

4. **خدمة أرسلني:** هي خدمة للتعبئة الإلكترونية، حيث يمكن المشترك من التحكم بكل حرية في

ميزانيته. كما تقترح موبيليس إمكانية تعبئة رصيد يتناسب مع حاجيات الزبون، وذلك على مستوى

إحدى الوكالات التجارية لموبيليس أو أي نقطة من نقاط البيع المعتمدة.

المطلب الثالث: انجازات موبيليس

تتمثل في ما يلي:¹

المتعامل الجزائري الأول في سوق النقال هو أول من فتح باب التوظيف الذي استقبل أكثر من 3600

موظف مباشر، و أكثر من 20 ألف غير مباشر من خلال أكشاك و نقاط بيع معتمدة ، يشكل الجامعيون

نسبة 70% من مجمل الوظائف المباشرة ، و الذين يشغلون مناصب عليا 4% ، العنصر السنوي 40 % و

بالنظر إلى معدل سنة الموظفين الذين يتراوح بين 25-30 سنة يتبين أنّ المؤسسة تعطي فرص أكبر للشباب .

بالإضافة إلى :

-SMS باتجاه كل شبكات الهاتف النقال.

-SMS باتجاه الخارج.

- معاينة الفاتورة و حالات الاستهلاك في موقع موبيليس على الانترنت .

- تعدد أنواع البطاقات من 100 د ج فما فوق.

- تخفيض نسبة 75% من أسعار المكالمات الدولية.

- كما قامت بتوقيع ثلاثة اتفاقيات جديدة مع شركات أجنبية من أجل الرفع من مستوى الأداء.

¹ - وثائق موبيليس

المطلب الرابع: أهداف الشركة

لقد تعددت أهداف الشركة نذكر منها:¹

- الوصول إلى تغطية على الأقل 97% من المشتركين.
 - الوصول إلى عدد زبائن يقدر بـ 14,5 مليون زبون في 2016.
 - الوصول إلى نسبة مستخدمين حسب المعايير العالمية أي موظف واحد لكل 4000-5000 زبون.
 - ربح خام يصل إلى 40% من رقم الأعمال.
 - ربح صافي يصل إلى 2,5% من رقم الأعمال.
 - تحسين مستمر في جودة الخدمات المقدمة.
 - توفير مركز مكالمات 7 أيام/7 أيام 24 ساعة/24 ساعة.
 - تقديم أفضل الخدمات و أحسن استقبال.
 - التكفل الجيد بانشغالات مشتركياها.
 - توسيع استعمال خدمة الجيل الثالث .
- وضع شبكة تغطية ذات نوعية و جودة عالية و حرص دائم على الاستجابة لطلبات المشتركين باقتراح عروض مميزة تتماشى مع تطلعاتهم

¹ - وثائق موبيليس

المبحث الثالث: تقييم المركز التنافسي لجودة خدمات موبيليس

في ظل حدة المنافسة التي تسود الأسواق، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة أهمها كيف تصل المؤسسة الى بناء و تعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي و المحافظة عليه و تعظيمه

المطلب الأول: السوق التنافسي للشركة

تواجه شركة موبيليس عدة منافسين هم:

أولاً: تقديم شركة أوراسكوم الجزائر Djezzy GSM¹:

في شهر جويلية 2001 ، فازت أوراسكوم للاتصالات بثاني رخصة للهاتف النقال في الجزائر، من رغم من وجود منافسة شديدة من طرف شركات عالمية في هذا المجال، مثل: فرنسا للاتصالات ، وهذا بتقديم عرض يقدر ب: 737 مليون دولار.

DjezzyGSM هو الاسم التجاري لفرع شركة أوراسكوم للاتصالات في الجزائر، وقد أعلن عن هذا الاسم في ندوة صحفية بتاريخ 2001/11/07 .

أصبحت جازي DjezzyGSM اليوم شركة الاتصالات المفضلة عند الجزائريين بدليل أكثر من ثمانية عشر مليون مشترك وهي شركة مساهمة رأسمالها 164.002.000.000,00 دج، مقرها الاجتماعي بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة، ولها مديرتين فرعيتين في بئر مراد رايس وحيدرة بنفس الولاية، وكذا مديرتين فرعيتين بكل من ولايتي وهران و قسنطينة.

و نجد أن شركة جازي شركة عضو في مجمع أوراسكوم تيليكوم (Groupe ORASCOM TELECOM) وهو المجمع الذي يسند شركة جازي في كل المشاريع والاستثمارات، بالإضافة إلى مجمع سيفيتال (CEVITAL) الذي يتخصص في صناعة المواد الدسمة الزيوت ومشتقاتها.

ثانياً: تشكيلة منتجات جازي:

تحتوي جازي على مزيج واسع من المنتجات، توفر لمستخدميها الاختيار في مختلف الخدمات، وتمتعهم بمختلف الخصائص، التي ينافس بها المتعاملان الآخرون، لتشمل منتجاتها جميع الفئات شباب، رجال أعمال، مؤسسات.

¹ -www.djezzy.dz 16.00 الساعة 16/04/2017

جدول (3-8) تسعيرات جازي كارت:

أسعار مختلف خدمات جازي كارت		
سعر المكالمات في نفس الشبكة	3.99 دج/30 ثا	7.98 دج/د
سعر المكالمات إلى المنافسين	4.49 دج/30 ثا	8.98 دج/د
سعر SMS في نفس الشبكة	5 دج	
سعر SMS نحو المنافسين	7 دج	
سعر SMS نحو الخارج	14 دج	

www.otalgerie.com/produits/djezzycart.asp.page

ثانيا: مؤسسة الوطنية للاتصالات: ¹Ooredoo

التعريف بالشركة :

الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية شركة رائدة في مجال الاتصالات في الشرق الأوسط وإفريقيا دخلت إلى الجزائر للاستثمار في مجال الاتصال.

نجمة التي أصبحت الآن تسمى ب Ooredoo منذ 21 نوفمبر 2013 موجودة في الجزائر منذ 23 ديسمبر 2003 حيث حصلت على الرخصة الثانية لاستغلال الهاتف النقال في الجزائر من خلال مناقصة قدرت قيمتها بـ 421 مليون دولار, متقدمة على كل من تيليفونيكاس اسبانية وأم تي ان لجنوب إفريقيا. بدأت بتسويق منتجاتها تحت اسم نجمة منذ 24 أوت 2004, وتميزت خدماتها بالحدثة مثل الانترنت والرسائل المصورة.

أما عن أهداف نجمة نذكر أهمها في الآتي:

- ترسيخ علامة نجمة في السوق الجزائري.
- تحقيق 6 مليون مشترك في آفاق سنة 2016 .
- الحفاظ على وتيرة نمو المداخيل و المبيعات.

¹-www.Ooredoo.dz09.30 الساعة 2017/04/18

ثانيا: تشكيلة منتجات أوريدو:

تحرص شركة أوريدو دائما أن تهتم بأمرين هامين, يتعلق الأول باجتذاب المزيد من العملاء وكسب رضاهم, والثاني بتحسين جودة شبكتها في خدمة الهاتف النقال في الجزائر, وتتسم منتجاتها بالتنوع والتميز, حيث أنها أول متعامل يطلق خدمة ميلتمديا "صوت وصورة".

جدول (3-9) تسعيرات أوريدو:

أسعار مختلف الخدمات لأوريدو	
سعر المكالمات في نفس الشبكة	3.99 دج/30 ثا
سعر المكالمات للمنافسين	نفس السعر 3.99 دج/30 ثا
سعر SMS في نفس الشبكة	5 دج
سعر SMS للمنافسين	5 دج
سعر SMS نحو الخارج	14 دج

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق أوريدو.

ثالثا: شركة اتصالات الجزائر¹

أولا: تاريخ الاتصالات في الجزائر

وعياب التحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 م، حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم، واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر". وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 م بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات

VSAT

وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في

¹ وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر

العام 2003 م والربط المحلي في المناطق الحضرية في العام 2004 م، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في العام 2005 م، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.

وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم

ثانيا: أهداف الشركة ونشاطاتها :

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة و هي المرودية ،الجودة ،والفعالية ونوعية الخدمات ،وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر. وتتمحور نشاطات المجمع حول:

-تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية

-تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

-إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

المطلب الثاني: المركز التنافسي الذي تحتله الشركة

يقصد بالمركز التنافسي مقدار القوة الكمية أو النوعية للشركة مقارنة بمنافسيها في مجال نشاط معين .و هناك خاصيتان يمكن استخدامهما لتحديد مواطن القوة في الشركة بالنسبة إلى مركزها التنافسي و تتمثلان في ¹ :

1. حصة الشركة من السوق: فكلما زادت هذه الأخيرة، كلما ازداد مركزها التنافسي قوة و بالتالي ترتفع العوائد المرتفعة المحتملة من الاستثمارات المستقبلية، كما تساهم الحصة الكبيرة من السوق في تحقيق مزايا على مستوى اقتصاديات منحى الخبرة، و هذا ما ينجم عنه تزايد ولاء العملاء للشركة.

أي إذا كان المنتج أو النشاط أو الاستثمار يتمتع بحصة سوقية كبيرة فان المؤسسة تستطيع أن تحقق تدفقا نقديا جيدا من ورائه، ثم تستخدم ذلك التدفق في تعزيز وتدعيم أنشطة جديدة تنطوي على احتمالات نمو جيدة.

2. عوامل التفرد: إذ تعتبر كل من عوامل التفرد والقوة، عدد الكفاءات المتميزة للشركة بمثابة الخاصية الثانية للمركز التنافسي. فكلما كانت هناك صعوبة في محاكات وتقليد خبرة الشركة في مجال البحث والتكوين وكذا مهاراتها في التصنيع والتسويق معرفتها بالشرائح الخاصة للعملاء وسمعتها المتميزة، كلما اتسم المركز التنافسي للشركة بالقوة، وهذا ما يضاعف عوائد الشركة من الإستراتيجية التنافسية.

¹ www. mobilis.dz 11.00 الساعة 18/04/2017

حقق المتعامل التاريخي للهاتف النقال موبيليس رقم أعمال تتجاوز 90.6 مليار دينار خلال تسعة أشهر الأولى من 2016 مقابل 74.3 مليار دينار لنفس الفترة من سنة 2015 أي زيادة قدرها 22 بالمئة و هو أعلى معدل وصلت إليه شركة موبيليس على مدار تاريخها الذي يمتد لأكثر من 12 سنة .

و فيما يخص عدد المشتركين في شبكة موبيليس قفز في 30 سبتمبر 2016 حتى 17.5 مليون ،أي زيادة قدرها 25.5 بالمئة مقارنة مع الأشهر التسعة الأولى من عام 2015 .

فيما ارتفع عدد مشتركين الدفع البعدي إلى 14477669 زبون ، أي عرف تطور و ارتفاع بنسبة 43 بالمئة و ذلك بفضل عرض win الذي أطلقته موبيليس في شهر أبريل 2016.

مع العلم أن مشتركى الجيل الثالث الآن تعدي 60 بالمئة من العملاء ، مما يعكس حماس السوق لتزايد استخدام البيانات على شبكتها.

و يتوقع زيادة تحسين أداء شركة موبيليس لتواصل ريادتها في سوق النقال.

أعلنت سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية عن فوز متعامل الهاتف النقال موبيليس بالمرتبة الأولى كأفضل متعامل هاتف نقال في خدمة الجيل الثالث 3G خلال سنة 2014.

وقد أكد التقرير الجديد أن موبيليس هي الشركة رقم 01 في خدمات 3G حيث احتلت المرتبة الأولى بأكثر من 3 ملايين مشترك حيث أكد التقرير أن موبيليس تستحوذ على 44.85 بالمئة من السوق الجزائرية بعدد مشتركين يبلغ 3.816.312 مشترك .

ومع نهاية عام 2014 تمكنت الشركة من تغطية 35 ولاية عبر التراب الوطني بخدمتها للجيل الثالث 3G و من المنتظر أن يحافظ متعامل الهاتف النقال على ريادته في سوق الجيل الثالث مع تسجيل تغطية 48 ولاية في خدمة 3 G++ الخاصة في الشركة حيث المتعامل الوحيد الذي يتمكن من تغطية كامل التراب الوطني بعد انطلاق خدمة 3 G بستتين.

و بعد هذا الإعلان أبدى المدير العام لمتعامل الهاتف النقال موبيليس سعادته باحتلال الشركة المرتبة الأولى لسوق الجيل الثالث مع تسجيل قرابة 455 بالمئة من النسبة الإجمالية لعدد المشتركين ، كما وجه السيد المدير شكره لعملاء الشركة الذين يضعون ثقتهم في موبيليس و وجه شكره أيضا لعمال الشركة مؤكدا على وصول خدمة الجيل الثالث الخاص بالشركة إلى 48 ولاية مع نهاية العام الحالي.

و أكد ذات المتحدث أن الأرقام الصادرة عن سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و لاسلكية تؤكد على السوق الجزائرية غير مشبعة لحد الآن، و الأرقام المسجلة تؤكد أيضا أن السوق الجزائرية من بين أكثر الأسواق في البحر الأبيض المتوسط نشاطا هذا ما يجعله سوقا مستهدفا من طرف العديد من الشركات .

بلغ عدد المشتركين في خدمة الانترنت النقال عبر تقنية الجيل الثالث بالجزائر 16 مليون مشترك نهاية عام 2015 بزيادة قدرها 92 بالمئة مقارنة مع عام 2014.

وسجل رقم أعمال سوق الهاتف النقال في الجزائر سنة 2015 تحسنا ملحوظا في كل القطاعات بحث ارتفع رقم الأعمال من 405 مليا ر دج سنة 2014 إلى 433 مليار دج 4.33 مليار دولار سنة 2015 أي زيادة بنسبة 7 بالمئة ، بمساهمة في الناتج الداخلي الخام بلغت 2.29 بالمئة.

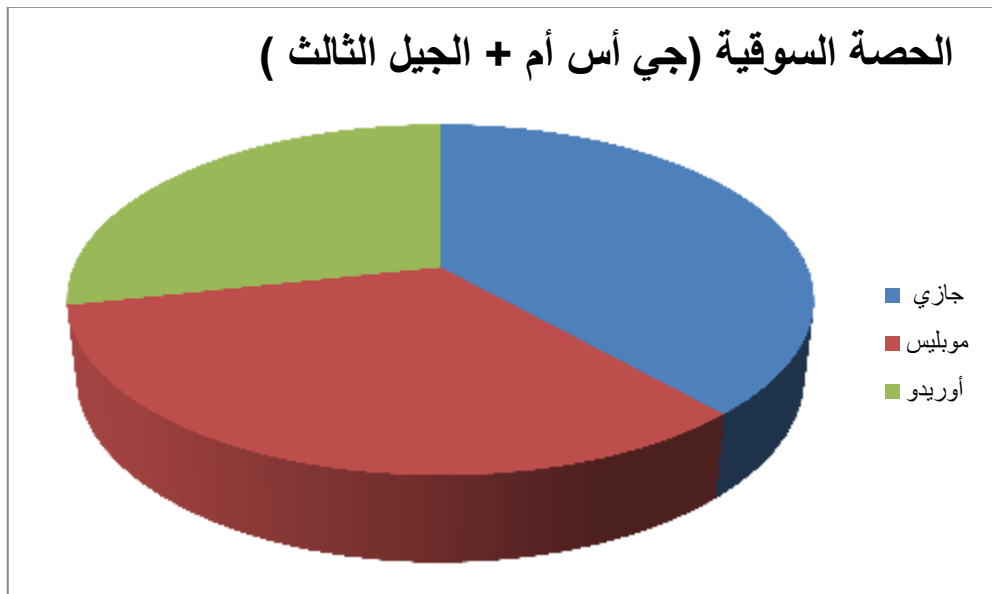
إن حضيرة المشتركين في الجيل الثالث ارتفعت بنسبة 92 بالمئة بحيث انتقلت من 8.509 مليون مشترك سنة 2014 إلى 16.319 مليون سنة 2015

إن عدد المشتركين في خدمة (الجي أس أم) ، بنسبة 23 بالمئة خلال نفس الفترة بفعل انتقال المشتركين إلى الجيل الثالث الذي يوفر خدمة التواصل بالصوت و نقل و يوفر نقلا سريعا للبيانات .

و بخصوص سوق الهاتف النقال (جي أس أم + الجيل الثالث) عموما يمتلك متعامل الهاتف النقال جازي ، أكبر حصة من السوق ب38.43 بالمئة متبوعا باتصالات الجزائر موبيليس 33.12 بالمئة و أوريدو 28.45 بالمئة

مشيرا إلى أن عدد المشتركين الإجمالي (جي أس أم + الجيل الثالث) بلغ السنة الماضية 43.22 مليون

الشكل (3-4) : الحصة السوقية (جي أس أم +الجيل الثالث)



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق موبيليس

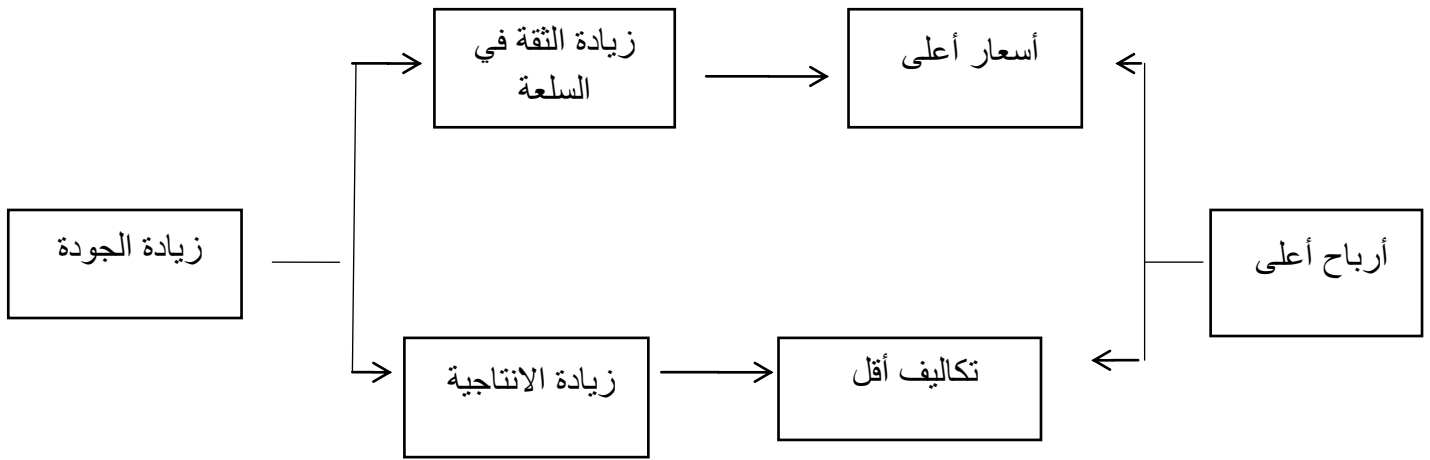
المطلب الثالث: المزايا التنافسية للشركة

إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، و هذا المفهوم يطبق في مجالات كثيرة و يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على مزايا تنافسية تأثيرا مضاعفا¹.

أولا : إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة المنتجات في أعين العملاء و هذا مفهوم مدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للشركة بفرض سعر عالي لمنتجاتها.

ثانيا: أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية و التكاليف المنخفضة للوحدة، حيث إن الوقت الذي يضيعه العامل قد يؤدي إلى خروج منتجات معينة أو خدمات اقل من المستوى القياسي ، إما اختصار الوقت فيؤدي إلى إنتاجية اعلي للعامل و التكاليف اقل للوحدة ، و هكذا فان المنتج العالي للجودة لا يسمح فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها، كما يؤدي أيضا إلى رفع الإنتاجية بتقليل الفاقد و المنتجات المعيبة ، و هذا ما يؤدي إلى خفض التكلفة كما هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 3.5: تأثير الجودة على الربح / المزايا التنافسية



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق موبيليس

لقد ازدادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في الآونة الأخيرة ، كما أن اهتمام الكثير من الشركات بجودة المنتج لا ينحصر في كونه مجرد طريقة لاكتساب مزايا تنافسية ، إذ أن ذلك أصبح في كثير من المجالات الصناعية أمرا حتميا من اجل البقاء و الاستمرار.

¹ وثائق موبيليس

و من المزايا التي تمنحها الجودة للمؤسسة:

تغيير السلوكيات داخل المؤسسة لأفضل

تخفيض الفاقد في الإنتاج

توفير المناخ المناسب للتحسين المستمر

ضمان التوريد و التسليم في الوقت المناسب

تحقيق رضا العملاء

كما يتوجب على المؤسسة أيضا أن تسعى لتطبيق الخطوات التالية لتحقيق التميز على منافسيها

. الاهتمام بالعميل و احتياجاته

. الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل

. الإنتاج في الوقت المحدد

. تحقيق العلاقات مشاركة مع الموردين و العملاء

. ترشيد التكاليف و الإنفاق على نشاط البحث و التطوير

. استيعاب التكنولوجيا المستخدمة

. استخدام أنظمة المعلومات و الاتصالات المتطورة

. توفير العنصر القيادي و تشجيع الابتكار و الإبداع

كل هذا من شأنه أن يساعد المؤسسة على توفير المستوى الجيد من الجودة الذي يبحث عملائها عنه ، و الذي

يؤمن بقائها في السوق

لقد حدد "دفيد" خبير الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية، خمسة عناصر أساسية يتوجب على المؤسسة إتباعها إذا ما

اعتمدت الجودة كأداة تنافسية ، وهي:

. يجب تحديد الجودة من وجهة نظر العميل

. يجب ربط الجودة مع الربحية مع النظر إلى التكلفة ومتطلبات السوق

. يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية.

. يجب بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي

. يجب إن تحصل الجودة على الالتزام الكامل للمؤسسة

المطلب الرابع : الصعوبات التي تواجهها الشركة و التطلعات المستقبلية لها

تواجه شركة موبيليس عدة صعوبات في مجال نشاطها أهمها¹:

الفرع الأول : الصعوبات و العراقيل التي تواجهها الشركة

إن سوق الهواتف النقالة هو مجال واسع تم فتح الاستثمار فيه للقطاع الأجنبي فبعدما كانت شركة موبيليس هي المتعامل العمومي الوحيد المحتكر للسوق ، تم إعطاء رخصة استقبال لمعاملين أجنبين آخرين فشهدت السوق تنافسا حادا بينهم ، خاصة من طرف جيزي و نجمة مما أدى إلي تناقص فرص توسيعها أكثر إلى جانب الأسعار التنافسية لكل مؤسسة تنافس في تقديم أحسن الخدمات و المزايا و الحملات الإعلانية و زيادة نقاط البيع و المنافسة في التأثير على الزبائن في فترة وجيزة وكسب ولائهم لتوسع فرص نجاحها مع ارتفاع مبيعات شركة موبيليس و زيادة عدد المشتركين و لكن دوما هناك مشاكل تعاني منها المؤسسة نذكر منها :

- الازدحام في الشبكة مما يؤدي إلى صعوبة الاتصال مع المتعاملين الآخرين
- عدم مطابقة الأسعار ببيع الخدمات المتقدمة
- المنافسة الشرسة من المتعاملين الآخرين.

الفرع الثاني : التطلعات المستقبلية للشركة

- الاسترجاع السريع لحصتها السوقية.
- تطوير الخبرة والأداء، و ترقية الابتكار
- رفع الميزة التنافسية (الجودة، السعر والخدمات).
- الزيادة في نسبي الأرباح والنمو و المشاركة في التنمية الوطنية.

¹ وثائق موبيليس

خلاصة:

مع ارتفاع مبيعات شركة موبيليس و ازدياد عدد المشتركين، و هذا نظرا إلى الإستراتيجية المطبقة من طرف مصلحة التسويق التي تتمثل في:

- تخفيض أسعار كل خدمات موبيليس و جعلها في متناول المستهلك.
- وضع تحفيزات في كل موسم يحل على المستهلك الجزائري.
- إضافة رصيد إضافي إلى بطاقات التعبئة بالإضافة إلى تعدد أنواع بطاقات التعبئة.

و لكن تعاني موبيليس من بعض المشاكل التي تعتبرها معرقة لتطورها التكنولوجي و تتمثل بعض هذه المشاكل في الازدحام في الشبكة أي في بعض الأحيان لا نستطيع الاتصال من أو إلى شبكة موبيليس و هذا نظرا لكون الشبكة مزدحمة، أي لا يستطيع أي شخص الالتحاق بالشبكة إلا إذا غادرها احد المتصلين. صعوبة الاتصال من المتعاملين الآخرين، أي يجب على المتصل من الشبكات الأخرى (جازي، نجمة) معاودة الاتصال عدة مرات ليتمكن من الاتصال بمراسله.

إن شركة موبيليس تحاول جاهدة إدراك هذا التأخر و ذلك أيضا بإبرام اتفاقيات جديدة مع شركات عالمية ذات سمعة عالمية في ميدان الاتصال و تقوم بالالتحام معها، و تبادل التكنولوجيات و اعتماد على استراتيجيات حديثة في مجال التسويق، و استغلال الفرصة في أنها مؤسسة دولة لها امتيازات خاصة في مجال الاتصال و المنافسة.

و لهذا نجد في الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس إدارة التسويق و هذا لإعطاء أكثر أهمية للتسويق و مراعاة الظروف المحيطة بالمؤسسة.

و مع كل هذا فان موبيليس تتحلى بعدة صفات تميز خدماتها و نوعية تقديمها، مثل:

- العمل من اجل خلق و تحقيق الربح و كسب ولاء المستهلك.
- التضامن و الشفافية في تقديم الخدمات.
- احترام الغير و تحلي بروح الجماعة.
- البراعة و الإبداع مع استحقاق الأمانة.

الخاتمة

الخاتمة:

تسعى الكثير من المؤسسات إلى تحقيق التميز في مخرجاتها من أجل تحسين تنافسيتها، وقطاع الخدمات بمؤسساته لا يختلف عنها لما له من أهمية كبيرة في مختلف المجالات، سياحية، فندقية، وغيرها من الخدمات، ونحن في دراستنا هذه ركزنا على الخدمات الاتصال في الجزائر، فالمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات تبحث عن الأفضل وتحاول أن تسير التطورات والتغيرات الحاصلة في العالم من خلال تقديم نخبة متميزة تقود البلاد إلى الرقي والازدهار، فكانت هذه الدراسة محاولة منا للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

. كيف يمكن أن تؤثر جودة الخدمات على اكتساب ميزة تنافسية المؤسسة الاقتصادية؟

تعتبر الجودة الخدمات من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ذلك أنها تساعد أولاً في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها وخدماتها، كما تساهم أيضاً في تحقيق رضاهم وضمان ولائهم لها وبالتالي ضمان استمرار المؤسسة وتعظيم ربحيتها وكذا زيادة قوة مركزها السوقي. وتساعد التقنيات المستخدمة في تحسين جودة الخدمات في بناء وتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة أهمها استخدام تقنية الوقت المحدد، إعادة الهندسة، القياس المقارن...

وأياً كانت التقنية المستعملة لتحقيق الجودة، فإن هذه الأخيرة تؤثر بشكل كبير في بناء مزايا تنافسية للمؤسسة والتي تعتمد عليها هذه الأخيرة لتحقيق تميزها على منافسيها، وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية والعالمية.

تهدف معظم المنظمات إلى كسب مزايا تنافسية عن طريق تقديم منتجات متميزة وبأقل التكاليف، ولتحقيق ذلك تعتمد على مجموعة من المصادر (الجودة، المعرفة، والكفاءات ... الخ)، خاصة مع ظهور مفاهيم حديثة أثرت على سلوك المستهلك الذي أصبح يهتم باقتناء سلع وخدمات ذات جودة عالية، الأمر الذي فرض على المنظمات الاستمرار والمواكبة، من خلا تبني إدارة الجودة الخدمات التي تمكنها من مواجهة حدة المنافسة من جهة وإرضاء العملاء من جهة ثانية.

ويمكننا القول إن سوق الهاتف النقال في الجزائر هي سوق واعدة بتطورات هامة وتكنولوجيات حديثة، وحيث أن كل من شركات الثلاثة المتنافسة في سوق الهاتف النقال في الجزائر تسعى جاهدة إلى تحقيق الأفضل واحتلال الريادة في السوق، من خلال الاعتماد على المزيج التسويقي الخدمي الذي يلاءم كل شركة على حسب الشركات الأخرى المنافسة، وهذا ما يدعو كل شركة إلى اعتماد على الاستراتيجيات المختلفة في التسويق.

إن الشركات الثلاث المتنافسة في مجال الخدمات تمتلك سياسة لتقديم خدماتها وتختلف من شركة إلى أخرى وهذا على حسب المتغيرات في السوق.

فعلى سبيل المثال إن شركة موبيليس تتمتع بمزيج تسويقي مرن، حيث أنها تتأقلم مع كل خدمة جديدة في السوق وتقابلها بخدمة مماثلة أو شبيهة، وتتمتع بجرية الإبداع وهذا بطرح خدمات جديدة لم تتوفر سابقا.

وإن شركة جازي وهي التي تمتلك أكبر حصة سوقية تتبع ما يجري في السوق وتقابله بالمثل، أي إن شركة جازي الآن تعتم على التقليد، وهذا للحفاظ على مكانتها في السوق وتلبية حاجات زبائنهم.

أما شركة نجمة فهو المتعامل الأكثر تطورا واستعمالا للتكنولوجيات الحديثة فهو يتبع الإبداع في كل خدماته حيث إن نجمة أدخلت خدمات جديدة الأكثر تطورا في السوق الجزائري من حيث النوعية أو الكمية، وتسعى نجمة إلى التميز في خدماتها على حساب منافسيها.

اختبار الفرضيات:

تتمثل في اختبار صحة فرضيات البحث التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية في:

01. الفرضية الأولى صحيحة:

" الموارد والكفاءات الإدارية، الإبداع الإدارة الإستراتيجية أهم مداخل بناء الميزة التنافسية"

1-1: يعتبر الإبداع أهم مصدر في تحقيق الميزة التنافسية ذلك أنه يساهم في خلق فرص تسويقية جديدة، وتحقيق رضا العملاء وإبهارهم بالذهاب إلى أبعد مما يتوقعون، ولا يتم تحقيق الإبداع إلا بتوافر العنصر البشري المؤهل وتكثيف جهود البحث والتطوير.

2-1: تعتبر الموارد البشرية والكفاءات من أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية، ذلك أنها صعبة التقليد والمحاكاة.

3-1: تعد الإدارة الإستراتيجية مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل إستراتيجية التمييز، وإستراتيجية التركيز.

تؤكد هذه النتائج على أن المؤسسات بإمكانها التفوق على منافسيها بالاعتماد على إستراتيجياتها التنافسية وكذلك باعتماد على الموارد وخاصة المورد البشري، الكفاءات، الإبداع وهذا ما تؤكد صحة الفرضية الأولى

02. الفرضية الثانية: إن الهدف من بناء المزايا التنافسية هو خلق قيمة متفوقة

إن هذه الفرضية صحيحة لأنها تتوافق مع ما توصلنا إليه:

- فيما يتعلق بالإطار المفاهيمي للميزة التنافسية نرى أن التنافسية هي:

1-2: هي قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات خصائص فريدة والتنافس بها على مستوى الأسواق الدولية، أما الميزة التنافسية فهي قدرة المؤسسة على خلق القيمة لدى عملائها بالمقارنة مع المنافسين، وذلك من خلال فعالية العملية الإنتاجية و طرح سلع وخدمات متفردة في مميزاتها بالمقارنة مع منافسيها مما يجعل الزبائن قادرين على دفع أسعار أعلى لقاء حصولهم عليها.

2-2: إن الميزة التنافسية تنشأ بتوصل المؤسسة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا، وتنقسم إلى نوعين ميزة التكلفة الأقل حيث تتمكن المؤسسة من تقديم منتجاتها بسعر منخفض، وميزة تمييز حيث تقدم المؤسسة منتجات متميزة عن المنافسين. تؤكد هذه النتائج على أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على خلق قيمة لعملائها إما من خلال ميزة التكلفة الأقل أو من خلال ميزة تميزه.

1.3: الفرضية الثالثة صحيحة

" تعتبر الكفاءة والجودة، التحديث والاستجابة للعمليات العناصر الأساسية في تحقيق المزايا التنافسية"

3-1 ترجع الجذور الحقيقية لأي نوع من أنواع التميز إلى الكفاءات المتميزة والتي تتطلب بدورها إما موردا منفردا ذو قيمة عالية بالإضافة إلى القدرات الفردية الضرورية لاستغلال هذه الموارد.

3-2: يتم تحقيق الجودة قبل، أثناء وبعد العملية الإنتاجية، ويؤثر مستوى جودة المنتجات والخدمات على سمعة المؤسسة، درجة ثقة عملائها بها، تكاليف الإنتاج، ربحيتها، وحصتها السوقية.

3-3: تعتبر حدة المنافسة المحرك الأساسي الذي يدفع المؤسسة للسعي نحو بناء وتعزيز مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها.

3-4: إن عملية خلق القيمة مضافة تتحقق إما من خفض تكاليف المنتجات، أو بفرض أسعار أعلى للمنتجات من خلال تميزها بالجودة، التحديث أو الخدمة.

تؤكد هذه النتائج على أن المؤسسة الاقتصادية تتنافس على أساس التكلفة الأدنى، جودة المنتجات المرتفعة، الكفاءة المتميزة، أو التحديث. وهذا ما تؤكد صحة الفرضية الثالثة

04. الفرضية الرابعة: تعمل شركة موبيليس على تطبيق برنامج لإدارة الجودة الخدمات وهذا لضمان جودة منتجاتها.

إن هذه الفرضية صحيحة لأنها تتوافق مع ما توصلنا إليه، اتضح لنا أن شركة موبيليس تعمل على تطبيق إدارة الجودة الخدمات وذلك من خلال ما تقوم به من تقديم منتجات ذات جودة عالية، تلي احتياجات العملاء،

بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب ذلك نتيجة لما تقوم به من مراقبة قبل، وأثناء، وبعد العملية الإنتاجية، الأمر الذي جعل منتجاتها في تحسين مستمر يواكب الجودة المرغوب فيها من قبل الزبائن.

نتائج الدراسة:

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الجودة الخدمات وعلاقتها بالميزة التنافسية، وبعد دراسة ومناقشة أسئلة الفرضيات من خلال دراسة ميدانية لشركة الاتصالات موبيليس التي مكنتنا من التوصل إلى العديد من النتائج والتي يمكن عرضها فيما يلي:

- تطبق شركة موبيليس برنامج إدارة الجودة الخدمات وذلك نتيجة لما تعمل عليه من مبادئ كالتحسين المستمر من خلال مراقبة واكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها قبل، أثناء، وبعد العملية الإنتاجية، وذلك بهدف تقديم منتجات ذات جودة عالية.

- تعمل شركة موبيليس على تحقيق الجودة خلال العملية الإنتاجية، بمعنى تحقيق جودة التصميم، جودة المطابقة، وجودة الأداء أي أن الجودة تصاحب جميع مراحل الإنتاج.

- الجودة مسؤولية جميع أفراد الشركة، وليس التزام الإدارة العليا فقط، وذلك من خلال نشر ثقافة الجودة في كل المستويات الإدارية.

- يؤثر مستوى جودة الخدمات على سمعة شركة موبيليس ومدى درجة ثقة عملائها بها، تكاليف الإنتاج، الربحية، وحصتها السوقية.

- يوجد في شركة موبيليس نظام لتسيير إدارة الجودة الخدمات وذلك من خلال المحاور الرئيسية:

- العمل من أجل الحصول على شهادة الإيزو.

- إرضاء متطلبات الزبائن، بتقديم منتجات تنافسية تطابق رغباتهم في الآجال المحددة.

- تدعيم المهارات من خلال تدريب الموارد البشرية من أجل التحكم أكثر في الأنشطة.

- تنمية سياسة الاتصال من قبل الشركة مع الزبائن قصد تقوية الروابط معهم، والعمل على تقصير مدة انتظارهم مفضلاً علاقة عمل أحسن وذلك لضمان ولائهم.

- تعمل شركة موبيليس على إحداث تغييرات جذرية داخلها وذلك بهدف تحسين المنتجات القديمة وتطوير منتجات جديدة لمواكبة متطلبات الزبائن الحالية وتوقعاتهم المستقبلية وذلك بالاعتماد على جودة المواد الأولية، وكذا العمال ذوي الخبرة في مجال العمل، ومحاوله اقتناء معدات إنتاج متطورة تواكب التطورات التكنولوجية.

- يساهم عمال الإنتاج في كشف العيوب والأخطاء أثناء العملية الإنتاجية، والتي تساهم في تحسن المستمر لجودة المنتجات التي تقدمها الشركة لعملائها من خلال آلات المراقبة.
- تهدف إدارة الجودة الخدمات إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه، والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته وهذا ما تعمل عليه الشركة محل الدراسة وذلك لاكتساب ميزة تنافسية عن غيرها من المنافسين.
- شركة موبيليس هدفها الرئيسي تلبية طلبات الزبائن والعمل على تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم.
- تعمل شركة على إشراك جميع العاملين في إعداد الخطط لتحسين الجودة وذلك لربطهم بالشركة، من خلال إقامة فرق عمل تقوم بذلك.
- تسعى شركة موبيليس لاكتساب ميزة تنافسية انطلاقاً من الموارد الملموسة (المواد الولية، معدات الإنتاج، والموارد المالية)، والموارد غير الملموسة (الجودة، التكنولوجيا، المعلومات، المرونة، المعرفة، معرفة طريقة العمل، التكلفة، الوقت) إلا أنه تجدر الإشارة أن معدات الإنتاج في الشركة قديمة وغير مواكبة للتطورات التكنولوجية.
- تهدف الشركة إلى تطوير خدماتها عن تلك التي يقدمها منافسيها.
- تعمل الشركة على تحسين جودة المنتجات وذلك من أجل خلق ميزة تنافسية من خلال تحقيق وتعظيم القيمة من وجهة نظر العملاء، مما يرفع من درجة ثقة هذا الأخير للشركة، وذلك لزيادة حصتها السوقية، وكذلك تعظيم ربحيتها وتحسين وضعيتها التنافسية.
- من أهم الموارد التي تعتمد عليها شركة موبيليس الموارد البشرية والكفاءات من أجل خلق ميزة تنافسية، وذلك لأنها صعبة التقليد والمحاكاة من قبل المنافسين.
- تعمل شركة موبيليس مبدأ إدارة الجودة الخدمات من أجل سعيها لاكتساب ميزة تنافسية.

اقتراحات البحث:

يمكن تلخيص أهم اقتراحات البحث في النقاط التالية:

- 1- السعي نحو تحقيق رضا العميل، لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة، بقاءها واستمرارها.
- 2- تكييف المؤسسة الاقتصادية مع تغيرات بيئتها بتصميم مزيج استراتيجي واختيار البدائل المناسبة لمتطلبات المحيط وإمكانات المؤسسة وبما يحقق أهدافها.
- 3- في ظل التحديات البيئية الراهنة، المعقدة والمتزايدة والمكانة التي تحتلها التنافسية في مواجهة ذلك فإننا نوصي مسؤولي المؤسسات بضرورة الاهتمام بالموارد وتفعيلها باعتبارها الركيزة الأساسية لمواجهة تلك التحديات.

- 4- تشجيع التفكير الاستراتيجي وتدريبه في المؤسسات التعليمية خاصة الجامعات مع ضرورة ربطه بالقطاعات الاقتصادية والخدمة المختلفة، يتطلب أن يتوفر في صانعي القرار مهارات التفكير الاستراتيجي لأن نجاح المؤسسة أو فشلها مرتبط بمتخذي القرار.
- 5- دعم وتكوين الاستثمارات المادية وغير المادية، كالتكوين والمعرفة وغيرها والتشجيع على وضع مراكز البحث والتطوير داخل المؤسسات، من أجل اكتساب التكنولوجيا الحديثة والتحكم فيها.
- 6- تطوير الهياكل التنظيمية بهدف الاستجابة للتغيرات البيئية وخاصة تغيرات البيئة الخارجية.
- 7- 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.
- 8- تعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل من منتجات وخدمات المؤسسة مقارنة بمنافسيها.
- 9- ضرورة سعي المؤسسة نحو توظيف الموارد البشرية المؤهلة لأنها وحدها تعمل على خلق فرص للتطوير والتجديد، والتشجيع على الإبداع والابتكار.
- 10- إدراك المؤسسة الاقتصادية أن مصدر ميزتها التنافسية يكمن في الجودة وموردها البشري والفكري وكفاءاتها الفردية ذات القدرات والمهارات العالية.

أفاق البحث: بعد إجراء البحث ظهرت أمامنا كثير من القضايا الجديدة بالدراسة، نذكر منها:

1. تركيزنا في هذا البحث على الخدمات التعليمية أثار فضولنا إلى قياس جودة الخدمات في مجالات أخرى على غرار شركة اتصالات موبيليس وذلك تحت عنوان:
 - قياس جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة الاستشفائية بتيسمسيلت.
 - قياس جودة الخدمات الفندقية بتيسمسيلت.
2. إن أهمية الجودة في الوقت الراهن خاصة في تحسين الوضع التنافسي للمؤسسات، جعلنا نفكر في دراسة موضوع بعنوان:
 - . الجودة كمدخل لتحقيق التميز للمؤسسات الإنتاجية.
3. يوجد العديد من نماذج الجودة التي تحقق التميز وهذا ما جعلنا نقترح تطبيق نموذج من النماذج في مؤسسة ما كدراسة بحثية مستقبلية مهمة وبمعنا:
 - . تطبيق نماذج التميز والجودة بالمؤسس

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة (TQM)، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، الطبعة الأولى، 2012
2. أحمد كسنة ،مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، دار غرناطة للنشر و التوزيع ،الطبعة الثانية ،الجزائر 2010
3. ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان ، 2012
4. جمال الدين مرسي، أساسيات التسويق المعاصر، مكتبة التوحيد الحديثة، القاهرة، 1998
5. حسين عجلان حسن ،استراتيجيات الإدارة المعرفية ،دار إثراء للنشر ،الأردن، عمان ، الطبعة الأولى 2008
6. حميد الطائي ،بشير علاق ،تسويق خدمات:مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان ، 2009
7. حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث، دار اليازوني، الطبعة العربية، الأردن، 2013.
8. الحناوي محمد صالح وآخرون ، " مقدمة في إدارة المال والأعمال " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 1999
9. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسر للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000
10. خليل إبراهيم محمود العاني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000، ط1 مطبعة الأشقر، بغداد 2002
11. زاهر عبد الرحيم، تسويق الخدمات، دار الراية، الطبعة الأولى، 2012
12. زكريا الدوري ، أحمد علي صالح،الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن ،عمان، الطبعة العربية 2009م
13. سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000
14. صلاح الشناوي ، "اقتصاديات الأعمال" ، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية ، 2000.
15. الطائي بشير علاق ، تسويق الخدمات ، دار اليازوري، الطبعة العربية ، 2009
16. عبد الستار محمد العالي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن 2000

17. عبد السلام أبو قحف، بحوث و دراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
18. علي فلاح الزغي، إدارة التسويق نظور تطبيقي استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النشر، عمان، الأردن 2006
19. رجي مصطفى عليان، التسويق المعاصر، دار الصفاء، الطبعة الأولى، سنة 2012.
20. قاسم نايف علوان المياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، الأردن، 2006
21. لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الراية، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
22. محرز احمد، «لحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي»، دار الكتب القانونية مصر، 2004.
23. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة، الطبعة الرابعة، عمان، سنة 2011
24. محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، الأردن، عمان، 2009
25. محمد قاسم القريوتي، مبادئ التسويق الحديث، دار وائل، الطبعة الثانية، سنة 2008
26. محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، دار الميسر، الطبعة الأولى، عمان، 2010
27. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2003
28. نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010
29. نظام موسى سويدان، عبد المجيد البراوي، ادارة التسويق في المنظمات غ الربحية، دار حامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009
30. الهام فخري طلمية، التسويق في المشاريع الصغيرة (مدخل استراتيجي)، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن عمان، 2009.
31. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل، الطبعة الرابعة، الأردن، 2008
32. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم ادارة الجودة، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2009.
33. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق الالكتروني، دار الوراق للنشر والتوزيع الأردن، عمان، ط 2008.

الرسائل الجامعية:

1. أحمد عبد الله رشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009
2. بخوش أحمد، دور اليقظة وطرح المنتوجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تسويق، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
3. بوشناف عمار، الميز التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002
4. بوعمان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، فرع تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007/2006
5. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.
6. جورج حبش اسكندر، ادارة الجودة الشاملة، كمدخل لتحسين الأداء، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004
7. سايجي فيصل، " أنظمة المعلومات :استخداماتها ، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة ، دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة " ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2008-2009
8. عبد الحميد نعيمجات، جودة الخدمات البنكية وتأثيرها على رضا الزبائن، مذكرة لشهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة أعمال، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 2004. 2005.
9. عبدي سارة، "متطلبات تفعيل القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية في ظل التغيرات الاقتصادية " شهادة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسبية بن بوعلبي الشلف ، 2010-2011
10. العيهار فلة، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر ، 2005.

11. فرحات عباس؛ "دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة شركة كوندور للإلكترونيك"، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005-2006، ص 12-13.
 12. قرش عائشة، "دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبليدة"، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007.
 13. كباب منال، "دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC)-العلمة سطيف"، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
 14. جلط إبراهيم، "تأثير متغيرات البيئة التسويقية على سياسات المزيج التسويقي الدولي بالإسقاط على عينة من المؤسسات الجزائرية خلال الفترة 2000-2010" رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2009-2010.
 15. معاليم سعاد، "دور نظام التكاليف على اساس النشاط (ABC) في تحسين تنافسية المؤسسة" رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004-2005.
 16. وهيبه مربعي، دور التسويق الابتكار في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012.
- مقالات علمية:
1. علي رحال وإهام يجاوي، الالاجودة تكلف بامضاء، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باتنة، 2003.
 2. عيسى محمد الغزالي، "سياسات تطوير القدرة التنافسية"، مجلة جسر التنمية، العدد الثالث والثمانون، السنة الثامنة، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ماي، 2009.
- مؤتمرات، ملتقيات، ندوات علمية:
1. عبد الله بلوناس، بوزيد لمجد، طريق بناء المزايا التنافسية المستدامة، مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية

2. عرابية الحاج، تمجددين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر 2007.

3. لدوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 2004

4. معاريف محمد وآخرون ، "دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" ، ملتقى وطني استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة طاهر مولاي ، سعيدة 10-11 نوفمبر 2009.

5. ملتقى الخبراء، الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي (الفرص والتحديات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004

6. غالب عوض الرفاعي، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، المؤتمر العلمي السابع، الأردن، 2007

مراجع باللغة الأجنبية

- crosby jean philip, la qualite cest gratuit, Economica, 1986
- Juran Dj, Gestiom de la qualities, ANFOR, 1983
- meriacristion ,la qualite des produit in du striels , eddunod.
- Neville jeanphilip, La qualite en qustion, Revue Francaise de
- gestion, mars, Avril, mai, 1986.

المواقع الالكترونية:

www.mobilis.dz

www.djezzy.dz

www.Ooredoo.dz

www.otalgerie.com/produits/djezzycart.asp.

<http://www.arpt.dz> «سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية»

الفهرس

3.....	الإهداء.....
4.....	الشكر.....
6.....	فهرس الأشكال.....
7.....	فهرس الجداول.....
أ.....	المقدمة.....

الفصل الأول: أساسيات جودة الخدمات

3.....	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للخدمات.....
3.....	المطلب الأول: تعريف الخدمة و خصائصها.....
5.....	المطلب الثاني: أهمية و أهداف الخدمة.....
6.....	المطلب الثالث: أنواع الخدمات:.....
9.....	المطلب الرابع: دور حياة الخدمة:.....
13.....	المبحث الثاني: ماهية الجودة و أبعادها.....
13.....	المطلب الأول: مفهوم الجودة و مراحل تطورها.....
16.....	المطلب الثاني: أهمية و أهداف الجودة.....
19.....	المطلب الثالث: متطلبات الجودة.....
20.....	المطلب الرابع: أبعاد الجودة.....
22.....	المبحث الثالث: تقنيات ومعايير جودة الخدمات.....
22.....	المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات و أهميتها.....
24.....	المطلب الثاني: معايير جودة الخدمات.....
25.....	المطلب الثالث: تطوير و تقييم جودة الخدمات.....

- المطلب الرابع: تقنيات مراقبة جودة الخدمات 26
- خاتمة الفصل: 29
- الفصل الثاني: الاطار العام للميزة التنافسية
- المبحث الأول: ماهية المنافسة 32
- المطلب الأول: مفهوم وأنواع المنافسة 32
- المطلب الثاني: أهداف المنافسة: 35
- المطلب الثالث: أبعاد المنافسة 36
- المطلب الرابع: تحليل بيئة وقوى التنافس 37
- المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية 41
- المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها 41
- المطلب الثاني: آليات تطوير الميزة التنافسية ومصادرها 42
- المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها 45
- المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها 48
- المبحث الثالث: من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة 51
- المطلب الأول: الميزة التنافسية المستدامة 51
- المطلب الثاني: المحافظة على الميزة التنافسية 52
- المطلب الثالث: العوامل المحددة لاستمرارية الميزة التنافسية 55
- المبحث الرابع: العلاقة بين الجودة و الميزة التنافسية 57
- المطلب الأول: تعريف خلق القيمة و مكوناتها 57
- المطلب الثاني: مفهوم رضا العميل ودوره في تحقيق ميزة تنافسية 58
- المطلب الثالث: التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة: 59

62	المطلب الرابع: أهم الأوجه التي تؤثر من خلالها الجودة.....
64	خلاصة
	الفصل الثالث:دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة موبيليس
67	المبحث الأول : تقديم عام لشركة موبيليس Mobilis.....
67	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة موبيليس :
67	المطلب الثاني :مراحل تطوير المؤسسة
68	المطلب الثالث: التنظيم الإداري لشركة موبيليس.
72	المطلب الرابع : إستراتيجية مؤسسة موبيليس
74	المبحث الثاني: العروض والخدمات المقدمة من طرف شركة موبيليس
74	المطلب الأول: عروض و مزايا شركة موبيليس
80	المطلب الثاني :الخدمات شركة موبيليس
81	المطلب الثالث: انجازات موبيليس
82	المطلب الرابع: أهداف الشركة.....
83	المبحث الثالث: تقييم المركز التنافسي لجودة خدمات موبيليس
83	المطلب الأول: السوق التنافسي للشركة
86	المطلب الثاني: المركز التنافسي الذي تحتله الشركة
89	المطلب الثالث: المزايا التنافسية للشركة
91	المطلب الرابع : الصعوبات التي تواجهها الشركة و التطلعات المستقبلية لها
92	خلاصة
93	الخاتمة
93	قائمة المراجع

