



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة



مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية

تحت عنوان:

دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية
(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-عين تموشنت-)

تحت إشراف:

أ. سيد حياة

من إعداد:

➤ قاسمي دنيا سماح

➤ قارة شيماء

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر وعرهان

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله

سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن ولاة

فالشكر الأول للمولى عز وجل الذي يسر أمرنا وهون لنا

الصعب حتى إنهاء هذا العمل

فالحمد لله الذي وهبنا الإرادة والعزيمة لإتمام عملنا المتواضع.

وبعد ذلك نذكر أهل الفضل على جهودهم والذين سخرهم

الله لنا لمساعدتنا

فنتقدم بالاحترام والشكر الجزيل

إلى أستاذتنا "سيد حياة" على تكريمها بالإشراف على مذكرتنا

وشكر خاص للأستاذ الفاضل "أوجامع إبراهيم" على الجهود

التي بذها معنا.

إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل ونصح وأرشد

من قريب أو من بعيد وسهونا

عن ذكر فضله وشكره....



2022

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

من ربّتي وأنارت دربي بالصلوات والدعوات إلى أعلى إنسان في هذا الوجود " أمي الغالية "
أطال الله عمرها

إلى من عمل بكدي في سبيلي وأوصلني إلى ما أنا عليه الآن " أبي الغالي " أدامه الله لي.

إلى الأعز على قلبي " إخوتي وأخواتي " حفظهم الله لي.

إلى من أضاءوا لي ظلمة الجهل، وأناروا لي دروب الحياة.. " أساتذتي الأعزاء "

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

دنيا سماح



2022

إهداء

إلى المولى عز وجل، إلى رسوله الكريم واله اجمعين.....

إلى أسباب النجاح وأسرار الصلاح والفلاح، إلى من قال فيهما المولى تعالى: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً"، إلى من كانت سببا في وجودي: "أمي الغالية"،

إلى من حمل شقاء الدنيا وتحدى صعابها من أجلنا: "أبي الحنون".

إلى "جدي" اطال الله في عمرها وأدامها لنا تاجا فوق رؤوسنا

إلى رفيقتي في هذا العمل "سماح" وفقها الله

إلى اخوتي فارس و عمر وإلى كل عائلتي الكريمة

إلى كل أصدقائي وإلى كل من أحب

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

الذي هو ثمرة جهدي المتواصل.

شيماء



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	الإهداء
أ - ج	مقدمة
	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الجودة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الجودة
04	المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة
05	المطلب الثاني: مفهوم الجودة
06	المطلب الثالث: أهمية تطبيق الجودة وأهدافها
07	المبحث الثاني: تكاليف الجودة ومحدداتها والعوامل المؤثرة فيها
07	المطلب الأول: تكاليف الجودة
08	المطلب الثاني: محددات الجودة
09	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الجودة
10	المبحث الثالث: جودة الخدمة
10	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة
11	المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة
13	المطلب الثالث: خطوات تحقيق جودة الخدمة

15	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة
17	تمهيد
18	المبحث الأول: ماهية التنافسية
18	المطلب الأول: تعريف التنافسية
19	المطلب الثاني: قياس التنافسية
20	المطلب الثالث: استراتيجية التنافسية
22	المبحث الثاني: مدخل استراتيجي للميزة التنافسية
22	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأهميتها
23	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الميزة التنافسية
25	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية
27	المبحث الثالث: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية
27	المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها
30	المطلب الثاني: الجودة أداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية
32	المطلب الثالث: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال رضا العميل
33	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: رصد واقع دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر
35	تمهيد
36	المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة اتصالات الجزائر

36	المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
37	المطلب الثاني: أهداف وأهمية المديرية العملية لاتصالات الجزائر
38	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر
39	المبحث الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة
39	المطلب الأول: الدراسة المنهجية
46	المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمتغير المستقل (الجودة)
47	المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمتغير التابع (الميزة التنافسية)
48	المبحث الثالث: تحليل نتائج الفرضيات
48	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
49	المطلب الثاني: اختبار الانحدار البسيط
52	المطلب الثالث: تحليل التباين (اختبار F)
54	خلاصة الفصل
56	خاتمة
59	قائمة المراجع
	الملخص
	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح عدد الإستبيانات الموزعة والمسترجة والمعتمدة	39
2	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	40
3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	40
4	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي	41
5	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص	41
6	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	42
7	جدول "ليكارت الخماسي"	42
8	جدول يمثل اتجاهات أفراد العينة	43
9	معامل الثبات "ألفا كرونباخ" الكلي لدراسة الاستبانة	45
10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول (الجودة)	46
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني (الميزة التنافسية)	47
12	جدول معامل التحديد والارتباط لمتغيرات النموذج	49
13	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير الجودة على الميزة التنافسية	50
14	جدول المقارنة بين t المحسوبة وقيمة t الجدولية	51
15	جدول تحليل التباين الأحادي للتأكد من صلاحية النموذج	52

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
6	أهداف الجودة	1
29	العوامل المرتبطة بالبيئة المحلية للمؤسسة	2
38	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر	3

مقدمة عامة

مقدمة:

شهد العالم تحولات جذرية كبيرة نتيجة لتحرير الاقتصاد والتغيرات التكنولوجية، والتي أدت إلى الزيادة في شدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية في بيئة أعمال تتميز بالتطور السريع باغتنام الفرص وقهر الأسواق والسيطرة عليها لتحقيق أهدافها في النمو وزيادة الأرباح تحت شعار "البقاء للأقوى"، تماشيا مع هذه التغيرات، فقد أصبح واجبا على المؤسسات تطبيق استراتيجيات للسعي إلى تطوير قدراتها الإبداعية وتنويع منتجاتها، حيث أصبحت وسائل الإنتاج أكثر مرونة وقدرة للتكيف مع مجموعة متنوعة من المنتجات.

ومن أجل تحقيق الأداء المتوقع أصبحت الجودة أحد أهم المفاهيم التي تتبناها المؤسسات والإدارة، خاصة في هذه البيئة التي تتميز بالتحول السريع والتقنية الحديثة التي تتطلب مواكبتها باستمرار لأن الجودة تشمل جميع الخصائص وجميع المتغيرات من جودة المواد الخام إلى جودة الموارد البشرية، وذلك لتلبية احتياجات العملاء بأكثر قدر ممكن من الكفاءة حيث يجب على المؤسسات أن تأخذ هذا المفهوم بجدية لتحقيق ميزة تنافسية.

وقد ظهرت في السنوات الأخيرة العديد من الاستراتيجيات لتحسين القدرة التنافسية، وتعتبر الجودة من الأساليب التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، بحيث تعد جودة المنتجات والخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من أجل ضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم، ذلك أن إسعاد وإرضاء العملاء من شأنه أن يحقق زيادة في الربحية تعزيزا لمركزها التنافسي، وضمان بقائها في الأسواق المحلية، كما تساهم الجودة في منح فرص للمؤسسة لدخول الأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها، فهي تؤثر على سلوك المستهلك ذلك أن هذا الأخير يكون مستعدا لدفع أي ثمن مقابل الحصول على منتج أو خدمة تلي احتياجاته وتستجيب لتطلعاته.

ومنه نطرح إشكالية هذه الدراسة والمتمثلة في:

✚ ما هو دور الجودة في بناء وتحقيق ميزة تنافسية من خلال الخدمات المقدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين

تموشنت؟

ويمكننا الإجابة على هذه الإشكالية من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ كيف يمكن أن تحقق المؤسسة الجودة في منتجاتها وخدماتها؟
- ✓ ما هي الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية؟
- ✓ ما مدى مساهمة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر؟



● الفرضيات:

- ✓ لا يوجد تأثير للجودة بمؤسسة اتصالات الجزائر -عين تموشنت- على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.
- ✓ يوجد تأثير للجودة بمؤسسة اتصالات الجزائر -عين تموشنت- على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.

● أهداف البحث:

- ✓ رفع الغموض عن الجودة والميزة باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد.
- ✓ التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية.
- ✓ توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة.

● أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في:

- ✓ ارتباط الموضوع بجانب مهم متعلق بمتلقي المنتجات والخدمات باعتبار رضاهم هدف أساسي للمؤسسة.
- ✓ معرفة رأي الزبائن في جودة المنتجات والخدمات المقدمة لهم.

● أسباب اختيار الموضوع:

إختيار هذا الموضوع كان لاعتبارات مهمة وهي:

- ✓ الرغبة في دراسة الموضوع نظريا ومحاولة تطبيقه وإسقاطه على أرض الواقع.
- ✓ الشعور بقيمة الموضوع كونه مصيري بالنسبة للمؤسسات.
- ✓ بحكم التخصص في الموضوع له صلة متينة بتخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة.

● المنهج والأدوات المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة النظرية يتم معالجة هذا الموضوع بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أنسب المناهج في دراسة هذه الظاهرة، بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم تصميمه وإعداده خصيصا لجمع المعلومات من خلال استخدام المنهج الإحصائي في اختبار الفرضيات للتوصل إلى مدى صدقهم من عدمه وذلك بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

● صعوبات البحث:

لا تخلو أية دراسة من الصعوبات ومن بين الصعوبات التي واجهتنا مايلي:

- ✓ صعوبة التحكم في برنامج spss.
- ✓ تحفظ بعض المسؤولين في الكشف عن المعلومات التي تخص الموضوع.
- ✓ صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيان.

● محتوى البحث:

لمعالجة إشكالية بحثنا وللإجابة على الأسئلة السابقة وغيرها اخترنا الهيكلية التالية:

✓ الفصل الأول:

جاء تحت عنوان مفاهيم عامة حول الجودة، ففي المبحث الأول حاولنا توضيح ماهية الجودة، أما المبحث الثاني تضمن تكاليف الجودة وحددتها والعوامل المؤثرة فيها، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى جودة الخدمة.

✓ الفصل الثاني:

وللمزيد من الإحاطة بالموضوع تم التعرض إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة بدءاً من ماهية التنافسية وصولاً إلى دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية.

✓ الفصل الثالث:

خصص هذا الفصل لرصد واقع دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر والذي تضمن ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار العام لمؤسسة اتصالات الجزائر، أما المبحث الثاني الطريقة المنهجية المتبعة، في حين خصص المبحث الثالث إلى تحليل نتائج الفرضيات.

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول الجودة

تمهيد:

تعد الجودة من المتطلبات الأساسية الحديثة التي يجب توافرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها حيث تلي رغباتهم واحتياجاتهم، مما يفرض عليها منح الأهمية اللازمة لهذا المفهوم الحديث وذلك من خلال استيعاب وفهم معنى الجودة وتعميمه على جميع أفراد المنظمة مع محاولة تحقيقه، إن للجودة دور أساسي في كفاءة العمل الإداري، فهي المعيار للحكم على نتائج العمل الذي يقاس به مدى رضا العملاء، عما يقدم لهم من خدمات ومنتجات، كما لها جهد متواصل من أجل التجديد المستمر والتطوير من خلال نشر ثقافة الجودة بالمؤسسة، وتنمية الوعي بهما وقد عملت العديد من المؤسسات على تحقيق الجودة، بغرض بناء سمعة طيبة تجعلها تحظى بالتقدير والاحترام المحلي والاعتراف العالمي وتمكنها من ولوج الأسواق العالمية.

المبحث الأول: ماهية الجودة

تعد الجودة عاملاً أساسياً لنجاح أي مؤسسة سواء خدمة أو صناعية لما لها من دور في استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق، لهذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالجودة.

المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة

مر مفهوم الجودة بعدة تطورات لخصها معظم الباحثون في أربعة مراحل:¹

✓ المرحلة الأولى (بداية القرن العشرين) فحص الجودة:

كانت الجودة عبارة عن نظام لاكتشاف الأخطاء الموجودة في المنتوجات والعمل على تصحيحها.

✓ المرحلة الثانية (1940-1960) المراقبة الإحصائية للجودة:

تم في هذه المرحلة الاعتماد على الأدوات الإحصائية لمراقبة الجودة والتحقق من مدى مطابقة المنتوج للجودة المطلوبة.

✓ المرحلة الثالثة (1960-1980) ضمان الجودة:

في هذه المرحلة تم الانتقال من جودة المنتوج إلى جودة النظام قصد منع وقوع الأخطاء.

✓ المرحلة الرابعة (1980 إلى يومنا هذا) إدارة الجودة الشاملة:

مرحلة إدارة الجودة الشاملة هنا تم الانتقال إلى الجودة بمفهوم شمولي أي أصبحت الجودة من مسؤولية الجميع في المؤسسة.

المطلب الثاني: مفهوم الجودة

يعد مفهوم الجودة من المصطلحات الجديدة التي تهدف إلى تطوير الأداء بصفة مستمرة، وعلى الرغم من ذلك نجد مفهوم الجودة من المفاهيم التي يعترتها بعض الغموض ويختلف مفهومها من سياق لآخر، إذ لا يوجد إجماع بين المختصين في الجودة حول تعريف واضح ومحدد، على اعتبار الجودة مرتبطة بمتطلبات وتوقعات المستفيدين منها.

ومن بين التعاريف المقدمة للجودة ما يلي:

¹ بن أحمد سعدية، حنصال أبو بكر، نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة: مفهومان متكاملان أو متعارضان؟، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، العدد 05، 2020، ص34.

- يعرف **Juran** الجودة بأنها: "ملائمة السلع والخدمات لاستخدام العملاء، ومطابقتها للمواصفات التي تلي احتياجاتهم وتوقعاتهم.¹
- كما يعرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية لبريطانيا على أنها "مجموعة العوامل أو الخصائص التي يجب أن تتوفر في منتج أو خدمة معينة بهدف الوفاء بمتطلبات السوق".²
- وعرفها أيضا المعهد الوطني الأمريكي للمعايير على أنها "مجموعة الخصائص والمفردات للسلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء الحاجات المحدودة".³
- كما أشار **kenneths** إلى أن الجودة تعني "الملائمة للاستعمال" ويرى **Ficher** بأن مفهوم الجودة يتباين بحسب وجهات نظر الأفراد المختلفة، ففي مجال الأعمال والصناعة تعني التميز في الأداء أو في خصائص معينة عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل الزبون أو المنظمة.⁴
- ومن خلال التعاريف السابقة فإن الجودة تعني "الأفضل" بشكل مطلق ولكن تعني الأحسن لمدى إرضاء حاجات وتطلعات المستهلكين سواء كانوا حاليين أو مرتقبين.

المطلب الثالث: أهمية تطبيق الجودة وأهدافها

أولا: أهمية تطبيق الجودة

نظرا لأهمية الجودة واعتبارها العامل الأساسي في إثبات مدى حاجة المؤسسة في التجديد ومساهمتها في تطوير وتقوية قدراتها التنافسية فإن من بين أهم ما يمكن تحقيقه ما يلي:⁵

- **سمعة المؤسسة:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المومنين، وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلي رغبات حاجات زبائن المؤسسة فإن كانت المنتجات ذات جودة منخفضة يمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط.

¹ بشتة حنان، بوعموشة نعيم، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية، مجلة التكوين الاجتماعي، العدد 3، سبتمبر 2019، ص43.

² لوراني ابراهيم، إدارة الجودة الشاملة -الاسس والتطبيقات-، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 05، ص353.

³ عبد الستار علي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص24.

⁴ ريجاني أمال، علام عثمان، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، مجلة المعارف، العدد 02، ديسمبر 2019، ص188.

⁵ ولد قادة عبد الغني، بن قدور جمال الدين، أثر جودة الخدمات على رضا الزبون دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي - CNMA - سعيدة، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر، 2017-2018، ص04.

- **المسؤولية القانونية للجودة:** تزايد واستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظم والحكم في القضايا تقوم مؤسسات بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها وتوزيعها لذا فإن كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا على ما يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.
- **المنافسة العالمية:** تؤثر التغيرات السياسية والاقتصادية بشكل كبير في توقيت وفي كيفية تبادل المنتجات في سوق دولية تنافسية، وفي عصر العولمة والمعلومات تكتسب الجودة أهمية متميزة، إذ تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.¹
- **حماية المستهلك:** تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة حيث يتم وضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري، وتعزز الثقة في منتجات المؤسسة بسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلك وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمنا.²
- **التكاليف والخصمة السوقية:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح فرص اكتشاف الأخطاء وتفاديها مستقبلا لتجنب تحمل تكلفة إضافية والاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عند الإنتاج، وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المؤسسة.³

ثانياً: أهداف الجودة

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة وهما:

- ✓ **أهداف تخدم ضبط الجودة:** وهي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء العملاء.⁴

¹ سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2006-2007، ص11.

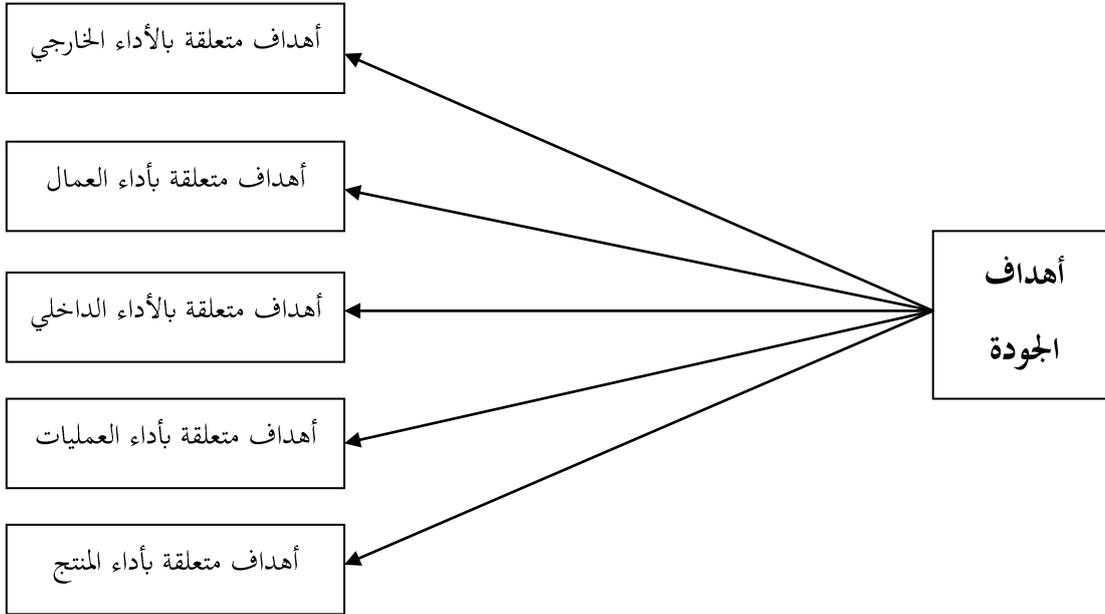
² حازم فروانة، سليمان الديب، دور الجودة في تعزيز أبعاد المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات القطاع الخاص في قطاع غزة، ملتقى دولي بعنوان المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص وانعكاساتها على المجتمع الفلسطيني، جامعة فلسطين، 2015-2016، ص13.

³ محمد ختير، حكيم بن جروة، العلاقة بين المتغيرات الأساسية لنظام ادارة الجودة باستخدام طريقة الجداول التقاطعية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية العدد 04، 2019، ص138.

⁴ بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء -دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006-2007، ص09.

- ✓ أهداف تحسين الجودة: وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمسة فئات وهي:¹
- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة: ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
 - أهداف أداء المنتج: وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
 - أهداف العمليات: وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضغط.
 - أهداف الأداء الداخلي: وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
 - أهداف الأداء للعاملين: وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

الشكل 01: أهداف الجودة



المصدر: العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية -دراسة حالة لولاية أدرار- مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 26.

¹ ولد قادة سومية، دور الجودة في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة -دراسة مقارنة الوكالة الوطنية SAA والصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CRMA- مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر، 2018-2019، ص 16.

المبحث الثاني: تكاليف الجودة ومحدداتها والعوامل المؤثرة فيها

تمثل تكاليف الجودة في الوقت الراهن جزءا هاما من تكلفة الإنتاج الإجمالية للمؤسسة الاقتصادية، حيث تتمثل أهدافها والعوامل المؤثرة فيها في ما يمكن أن تحققه المؤسسات من خلال تبني نظام الجودة في أعمالها التجارية ووظائفها المختلفة.

المطلب الأول: تكاليف الجودة

تضم تكاليف الجودة كل من تكاليف الجودة الرديئة (تكاليف الفشل) وتكاليف منع الجودة الرديئة (تكاليف التقييم والوقاية)

أولاً: مفهوم كلف الجودة

ارتبط مفهوم الجودة بكلفها منذ أن مثلت الجودة الرديئة استخداما غير أمثل للموارد والطاقات فضلا عن اليد العاملة والوقت وترتب عليها كلف مرتفعة انعكست بآثار كبيرة على الارتفاع في كلف الانتاج والكلف الكلية للمنظمة وعرفت كلف الجودة بأنها الكلف التي تنفقها الشركة لمنع الجودة الرديئة والعمل على تلافيتها، وعرفت على أنها الكلف نتيجة لإمكانية وجود جودة رديئة أو وجودها بالفعل، وتشير الجودة في هذا المعنى إلى التوافق مع مواصفات تصميم المنتج الركابي.¹

ثانياً: أنواع تكاليف الجودة

في بداية 1960 م صنف كل من Juran و Feigenbaum تكاليف الجودة عموماً إلى أربعة تقسيمات وهي: تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي، وأخيراً تكاليف الفشل الخارجي.

- **تكاليف الوقاية:** هي التكاليف المرتبطة بتصميم وتطبيق ورعاية نظام الجودة والوقاية من حدوث العيوب والفشل في المنتج أو الخدمة، وتتضمن مايلي: تخطيط وتصميم وتطوير الجودة، نظرة عامة على الجودة وصحة التصميم، التقييم والحفاظ على أدوات الإنتاج، توكيد الجودة لدى المورد، تدريب الجودة، مراجعة وتحليل وتقرير بيانات الجودة، برامج تحسين الجودة.²

¹ محمد حازم اسماعيل الغزالي، قاسم ابراهيم عبد، وآخرون، درجة ممارسة الإدارة ودورها في تخفيض تكاليف الجودة -دراسة ميدانية في شركة المشروبات الغازية لإقليم كردستان-، مجلة إقتصاد المال والأعمال، العدد03، جوان2019، ص491.

² بن عيشي عمار، الهاشمي بن واضح، أثر التكاليف البيئية على تكاليف الجودة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة حالة ولاية بسكرة-، مجلة الدراسة الاقتصادية المعاصرة، العدد05، 2018، ص41.

- **تكاليف التقييم:** ويقصد بها التكاليف المرتبطة بقياس وتقييم أو مراجعة المنتجات أو الخدمات لضمان مطابقتها لمعايير المواصفات والأداء المطلوبة، وتشمل عدة أنشطة مثل الوقت والجهد اللازمين لفحص المدخلات والعمليات والمخرجات، الحصول على تفتيش تجهيز وبيانات الاختبار، إجراء استطلاعات العملاء وتدقيق الجودة.¹
- **تكاليف الفشل الداخلي:** وهي التكاليف الناتجة عن الأنشطة المطلوبة لتصحيح العمليات والمنتجات المعيبة التي جرى تحديدها قبل وصولها إلى الزبائن، وأنشطة الفشل الداخلي أنشطة لا تضيف قيمة ويمكن أن تكون مكلفة جدا خاصة بخسارة وقت العملية، فعلى الرغم من أن وقت العملية يمكن أن يكون الأكثر تكلفة، فهو الأكثر صعوبة في القياس لأنه يمكن أن يؤثر على المبيعات المستقبلية للمنظمة.²
- **تكاليف الفشل الخارجي:** وهي التكاليف التي تظهر بعد تسليم الأجزاء أو الخدمات التي تحوي عيوب، وتحدث عندما لا يؤدي المنتج وظيفته بشكل مرض بعد تحويل ملكيته للمستهلك وإذا لم يكن هناك وحدات معيبة فإن هذه التكاليف لا تظهر، وتتضمن تكاليف الفشل الخارجي العناصر التالية: كلف اعتراض المستهلك، كلف إعادة المنتج كلف الطلبات التحذيرية، كلف المساءلة القانونية عن المنتج، كلف فقدان المبيعات.³

المطلب الثاني: محددات الجودة

يوجد أربعة محددات أساسية للجودة، وهي كما يلي:⁴

1. جودة التصميم:

وتشير إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص، أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، إن قرار التصميم يجب أن يأخذ في الاعتبار متطلبات العميل بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية، واعتبارات التكاليف والأمان والاعتمادية.

2. جودة التطابق:

وتشير إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة، مع الغرض من تصميمها، وتتأثر درجة التطابق بمجموعة من العوامل مثل:

¹ خالد سامي حمودة، واقع تكاليف الجودة في الشركات الصناعية الفلسطينية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2014، ص31.

² نقاز نوال، دور الرقابة على تكاليف الجودة لتحسين الأداء المالي -دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة- المسيلة -، مذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013-2014، ص34.

³ غول بلال، مرجع سبق ذكره، ص30.

⁴ شرف الدين زدير، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مناجمت منظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص07.

القدرات الإنتاجية للتسهيلات الإنتاجية المستخدمة، قدرة الآلات والمعدات، مهارات العاملين، تدريب العاملين، الربط بين عملية التصميم وعملية الناتج، متابعة تقييم المطابقة، اتخاذ الإجراء التصحيحي كلما كان ذلك ضروريا.

3. سهولة الاستخدام:

تؤدي سهولة الاستخدام وتوافر التعليمات والإرشادات اللازمة للعميل كيفية استخدام المنتج لها، إلى زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، وفقا لما هو مصمم لها.

4. خدمات ما بعد البيع:

تؤدي مثل هذه الخدمات (الصيانة والإصلاح) إلى المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الجودة

تلعب العوامل دورا كبيرا في تحديد درجة جودة المنتج، وتتحكم فيها، ونذكرها فيما يلي:¹

- **الأسواق:** بديهي إذا لم يكن هناك أسواق فإنه لن تكون هناك منتجات، ولن يكون هناك اهتمام بالجودة وأساليبها وهناك الكثير من المنتجات التي تطرح في الأسواق، ولكي يمكن لمنتج ما أن يحتل مكانا مناسباً في الأسواق فلا بد من أن يكون ذا جودة عالية تحقق لها الاستقرار اللازم.
- **العامل:** لقد أدى التقدم الكبير في وسائل الإنتاج المختلفة إلى نشأة الحاجة إلى وجود نوع من التخصصية العالية لمواجهة هذا التقدم ولتحقيق الإتقان والجودة في الأداء.
- **رأس المال:** قد أدت زيادة التنافس في الأسواق إلى تقسيم فرص الربح بين المنتجين، وفي نفس الوقت فإن الحصول على المعدات الحديثة للارتفاع بمستوى الجودة يتطلب الكثير من استثمار رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية.
- **الإدارة:** لا يخفى علينا بالطبع الحاجة إلى وجود نظام إداري واع ولخلق ومتابعة نظام فعال لضبط الجودة وخاصة أن مسؤوليات الجودة قد توزعت على المجموعات المختلفة وأصبحت للإدارة مسؤولية تامة عن متابعة هذه المجموعات ومراقبة الجودة.

¹ بسنوسي حنان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العميل -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016-2017، ص08.

- **المواد الأولية:** نتيجة لزيادة تكلفة الإنتاج والمتطلبات الخاصة للوصول إلى جودة عالية، فإنه قد أمكن الوصول إلى الكثير من المواد الصناعية التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، كما أنه أصبح من الممكن من الآن اختيار جودة المواد الأولية باستخدام الكثير من المواد الحديثة ولم تصبح العملية مجرد فحص بالعين المجردة كما كان متبعاً في الماضي.
- **الآلات والوسائل الفنية الحديثة:** لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير من الماكينات الخاصة التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، وقد ساعدت هذه الماكينات الآلات على الوصول إلى دقة عالية وبالتالي إلى جودة مرتفعة إلى حد كبير.¹

المبحث الثالث: جودة الخدمة

تعتبر جودة الخدمة أحد أهم العوامل الأساسية التي تسعى إليها المنظمات بسبب التنافس الكبير بين المنشآت الصناعية والسعي إلى كسب ولاء الزبائن من خلال تقديم أفضل الخدمات.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة

جودة الخدمة ليس من السهل تعريفها بطريقة دقيقة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المرغوبة وكذلك الاختلاف في الحكم على الجودة، حيث عرفها الكثير من المفكرين بعدة تعاريف يمكن عرض البعض منها:

➤ عرف **Lewis و Booms** جودة الخدمة سنة 1983 على أنها: "قياس مدى مطابقة مستوى الخدمة المقدمة لتوقعات الزبون، فتقديم خدمة ذات جودة معناه مطابقة توقعات الزبون على أساس ثابت".²

➤ أما **Stebling** يعرفها بأنها: "مجموعة الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة التي تكون قادرة على تحقيق رضا الزبون وإشباع حاجاته ورغباته".³

عرفها **Gronroos** على أنها: "نتيجة عملية مقارنة العميل للخدمة التي توقعها والخدمة المقدمة له".⁴

¹ مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء -دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي- **CNMA** -، مذكرة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص تسويق دولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011-2012، ص10.

² مراد إسماعيل، عبدوس عبد العزيز، قياس مستوى جودة الخدمات الهاتفية النقالة بنموذج **ServPerf** -دراسة حالة مؤسسة -موبيليس-، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد3، مارس 2017، ص04.

³ هاجر بوصوار، غنية قرندو، إسهام الخدمات التكميلية في تحسين جودة الخدمة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر جيجل، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-، الجزائر، 2018-2019، ص36.

⁴ أبوبكر خوالد، قياس مدى توافر أبعاد جودة الخدمات في المصارف التجارية الجزائرية الحكومية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري- **BNA** -بعبابة، مجلة الاقتصاد والأعمال، العدد03، 2017، ص255.

➤ وعرفها أيضا **Berry و Parassurman و Zeithaml** أنها "الفرق بين الجودة المدركة من قبل الزبون والجودة المتوقعة"¹.

➤ كما أشار **Bernard Monteil** على أن جودة الخدمات هي "المدى التي توصل إليه المنتج في إشباع الحاجات المبتغاة أو الممثلة للطرف المستهلك"².

➤ وقد أورد **علوان الميماوي** أنه لتعريف الجودة الخاصة بالخدمات يجب التعرف مسبقا على ثلاث مجموعات من الأبعاد لجودة الخدمات هي:³

- البعد الفني: والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.

- البعد الوظيفي: وهو عبارة عن ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والزبون.

- البعد المادي (الإمكانات المادية): وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة.

➤ تعرف جودة الخدمة كذلك بأنها حصول العملاء على خدمات أفضل مما كانوا يتوقعون، وغالبا ما يشار إليها بالفجوة التي يدركها الزبون، أي الفجوة بين ما يتوقعه العملاء وبين ما يحصلون عليه، ومن الجدير بالذكر أن جانبي هذه الفجوة موجودة في ذهن الزبائن، ويمكن للمؤسسة تقديم أفضل خدمة في الواقع ثم مقارنة ذلك بمنافسيها ولكن إذا كان الزبون يعتقد أن هذه الخدمة هي أسوء مما يقدمه الآخرون حينذاك تبدأ المشكلة لديه لأن الزبون يستند على الفجوة التي تصورها والمبنية على الفرق بينما كان يتوقع تسليمه من خدمة وما تسلمه فعلا.⁴

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن جودة الخدمة هي: الإلتقان في القيام بالعمل تجاه الزبون بطريقة ترضيه وذلك بإفادته بالمعلومات الدقيقة واحترام وقته والاهتمام الدائم به.

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة

لقد توصل مجموعة من الباحثين إلى أن أبعاد جودة الخدمة تشمل عشرة أبعاد رئيسية، يعتمد عليها العملاء للحكم على جودة الخدمة المقدمة إليهم من طرف المؤسسة الخدمية، وهي:

¹ بن أحسن ناصر الدين، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، بجامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص78.

² بسنوي حنان، مرجع سبق ذكره، ص11.

³ علي مجدوب، محمد أمين بوتعية، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة الخدمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية العملية-، مذكرة شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، الجزائر، 2020-2021، ص10.

⁴ محمد جعفر الكرخي، إدارة الجودة الشاملة-المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات-، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2015، ص197.

- **الاعتمادية:** وتتجسد في قدرة المؤسسة على الإيفاء بوعودها وتقديم خدمة تخلو من الأخطاء وفي الوقت المحدد حيث تشير الاعتمادية على قدرة مقدم الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة بشكل دقيق يعتمد عليه، فالزبون يتطلع بأن تقدم له الخدمة بشكل دقيق وفي الوقت المناسب بحيث تكون خالية من الأخطاء والمشاكل، كما تم وعده من قبل¹.
- **الاستجابة:** يقصد بالاستجابة الرغبة في المساعدة، والاستجابة هي وجود الإرادة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فوراً بالخدمة ويركز هذا البعد على المجاملة واللفظ والأصل في التعامل مع طلبات الزبون من الأسئلة، والشكاوي والمشكلات، وفي خدمة المواجهة حيث الموازنة بين الاستجابة والأحداث التي ترافقها والتي يمكن أن تؤدي إلى الكيفية، فهناك تشابه قوي بين سلوك الزبون في خدمة المواجهة الحاسمة وبعد الاستجابة لجودة الخدمة، وتصل للزبون من خلال طول الوقت الذي ينتظره لتلقي المساعدة (الإجابة على الأسئلة والاهتمام بالمشاكل وكذلك المرونة والقدرة على تقديم الخدمة الجيدة لاحتياجات الزبون).
- **التعاطف:** قدرة مقدم الخدمة على أن يكون على قدر من الاحترام والأدب، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبون ومن ثم فإن هذا المعيار يشير إلى المودة والاحترام بين مقدم الخدمة والزبون، وتجسد في المؤسسات بالقدرة على التفاعل وخلق علاقات شراكة استراتيجية مع الزبائن والخدمة حسب طلب الزبون، والتعاطف يعني العناية بالزبون والاهتمام بالمشكلات التي قد يتعرض لها في المؤسسة والعمل على إيجاد حلول بطرق إنسانية².
- **الأمان (الثقة):** خلق اكتساب الثقة، حيث تعد الثقة بشكل عام عنصراً أساسياً ومهما للعلاقات التبادلية الناجحة فهي تمثل الرغبة والاستعداد واعتماد الطرف الآخر في تبادل تجاري معين يضع فيه الزبون ثقته الكاملة³.
- **الملموسية:** وتتمثل في مدى توفير المؤسسة لكافة التسهيلات ووسائل الراحة لعملائها من التجهيزات المادية "كالمباني، المقاعد، المعدات والآلات"، وكذا الأفراد العاملين ومعدات الاتصال والإضاءة⁴.
- **الاتصال:** أي وجود قنوات اتصال واضحة وإجراءات لنقل المعلومات من الزبائن إلى الإدارة حول الاقتراحات أو الاعتراضات المقدمة لإجراء التعديلات المطلوبة، وإبلاغ الزبائن عن أساليب التغيير في الخدمة للمستفيد.

¹ رفيقة بوقريقة، أثر تبني أبعاد جودة الخدمة المصرفية في بناء ولاء الزبون -دراسة عينة من المصارف الخاصة بولاية جيجل-، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد01، 2020، ص144.

² عبد الأمير عبد لحسين شيباع، رحيم عبد محمد الموسى، أثر عناصر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على سلوك زبائن في إختيار المصارف التجارية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد العاشر، ص95.

³ محمد خثير، أسماء مرابي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة AL-RIYADA for Business Economics، العدد03، 2017، ص32.

⁴ عيسى مرازقة، سيهام مخلوف، أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد12، 2017، ص390.

- **سهولة الحصول على الخدمة:** والمقصود بها سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف الزبون كتقصير فترة انتظار الحصول على الخدمة، وتوفير عدد كافي من منافذ الحصول عليها.
- **المصداقية:** وتشير إلى مراعاة مقدمي الخدمات للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين.
- **اللباقة:** ونعني بها تمتع مقدمي الخدمات بروح الصداقة، والالتزام، واللطف في التعامل كالاستقبال الطيب مع التحية والابتسامة مع الزبائن.¹
- **الفهم:** ويعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العميل، وملاءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي للعميل، وسهولة التعرف عليه.
- **الكفاءة:** وتعكس المهارة والقدرة على أداء الخدمة والتي تستمر من توافر المعلومات والإلمام بظروف وطبيعة العمل وامتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة.²

المطلب الثالث: خطوات تحقيق جودة الخدمة

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمة يجب اتباع الخطوات التالية:³

1. **إظهار المواقف الإيجابية تجاه الآخرين:** تتحقق الخطوة الأولى بجذب انتباه العملاء وإثارة اهتمامهم من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها مقدموا الخدمة لعملائهم، وتمثل هذه المواقف فيما يلي:
 - ✓ الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة العميل، والاهتمام به وتقديم الخدمة المناسبة لاحتياجاته.
 - ✓ حسن المظهر والمقابلة الجيدة للعميل.
 - ✓ الابتسامة والرقبة والتحمس لمساعدة العميل في الحصول على أفضل خدمة ممكنة.
 - ✓ المعاملة الحسنة مع العملاء بصرف النظر عن الجنس، الأعمار، المظاهر.
 - ✓ الإيجابية والإبتعاد عن السلبية حتى في مواجهة الزبائن الذين يصعب التعامل معهم.
 - ✓ الدقة التامة والوضوح في وصف الخدمة للعملاء.

¹ العربي مختار خديجة، بريشي آسيا، أثر أبعاد جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية عين الدفلى-، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2019-2020، ص13.

² هاجر محمد الملك، الطاهر محمد أحمد علي، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا العميل -دراسة ميدانية على بنك الصادرات-، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد17، 2016، ص58.

³ جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا الزبون -دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa تلمسان-، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص ص97،98.

2. تحديد حاجات العميل: يمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق:

- ✓ جعل العميل أساس الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ✓ إدراك المتطلبات الزمنية لجودة خدمة العميل، وذلك بتوفير الخدمة في أسرع وقت ممكن وبأفضل جودة ممكنة.
- ✓ توقع حاجات العميل مسبقا.
- ✓ يقظة الموظف ولطفه في التعامل مع العميل.

3. العمل على توفير حاجات الزبائن: يتم تحقيق هذه الخطوة من خلال ما يلي:¹

- ✓ يجب أن تقدم الخدمات خلال فترة زمنية مناسبة وفي مكان مناسب.
- ✓ يجب أن يحصل مقدم الخدمة على التدريب، والمعرفة، والمهارات المناسبة.
- ✓ الوفاء بالحاجات الأساسية للزبائن، كالترحيب بالزبون بصورة ودية وجعله يشعر بالارتياح.

4. التأكد من استمرارية الزبائن في التعامل مع المؤسسة: يأتي التأكد من استمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة عن طريق:

- ✓ الاهتمام بشكاوي الزبائن، وذلك بالإصغاء إلى شكاويهم وشرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة هذه الشكاوي.
- ✓ محاولة مقدمي الخدمات كسب الزبائن ذوي الطبع الصعب من خلال المحافظة على هدوئهم والإصغاء إليهم.
- ✓ إجراء استطلاعات مستمرة لآراء الزبائن حول مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم وتقييمهم لها، فنتائج الاستطلاع والتقييم تعد معيارا للحكم على مدى نجاح المنظمة في تلبية متطلبات الزبائن وتوقعاتهم، وإضافة إلى هذا تستخدم نتائج الاستطلاع في إدخال التحسينات المستمرة على خدمات المنظمة، وهذا انطلاقا من أن الزبون هو مصدر للمعلومات والأفكار الجديدة، فهو المقيم والمثمن لجودة عملها.

¹ جوال محمد، حممود محمد، تقييم جودة الخدمات الإدارية المقدمة للطلبة، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2018-2019، ص19.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن الجودة أهم وسيلة لجذب الزبائن والمستهلكين لذلك أصبحت مسعى العديد من المؤسسات، حيث أن الجودة من الصفات الضرورية لاستمرار أي منتج أو خدمة لكونها ما يبحث عنه العميل في المقام الأول، بحيث تمر بعدة مراحل مختلفة ليتم تطبيقها بأعلى مستوى ممكن، كما تعتبر جودة الخدمة الأكثر أهمية وشريانا حيويا للمؤسسة والاهتمام بها يكافئ أو قد يفوق الاهتمام بجودة السلع في الكثير من بلدان العالم ولاسيما البلدان المتقدمة منها كما أن مجمل احتياجات ورغبات الزبائن ساهمت في تحديد معالم وأبعاد الجودة المطلوبة.

الفصل الثاني

تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة

تمهيد:

تسعى كل مؤسسة بتنوع مهامها وأنشطتها إلى تحقيق بعض الأهداف وزيادة حصتها في السوق من خلال الاستخدام الأمثل لجميع مواردها المتاحة، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية في قطاعها النشط.

وعلى الرغم من الضغط المستمر على المؤسسات من البيئة التنافسية، فإن الأخيرة تسعى دائما إلى اكتساب مزايا تنافسية مختلفة من خلال مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات، وبالتالي تسعى دائما لتحسين جودة الخدمة وتلبية رغبات عملائها والتقدم لتحقيق ميزة تنافسية.

وسيتم التركيز في هذا الفصل على التنافسية والاستراتيجيات المتبعة، والميزة التنافسية، ومساهمة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الأول: ماهية التنافسية

تواجه المؤسسات الحديثة منافسة شديدة وحادة في ظل التغيرات العالمية الحالية، مما يدفعنا إلى التساؤل عن أسباب زيادة حدة هذه المنافسة، وعن التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تطبيقها بهدف التصدي إلى حدة هذه المنافسة.

المطلب الأول: تعريف التنافسية

➤ تعرف التنافسية بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع ابتكار وتجديد.

➤ كما عرفها **Jean Charles Mathe** بأنها "هدف أو غاية توضح الاختيارات التنافسية للنشاطات وتجعلها في وضعية مناسبة وملائمة، كما أنها تعتبر أداة لتحسين أداء هذه النشاطات أمل من ناحية الإستراتيجية فالتنافسية تسمح بالتحكم في الوقت من أجل الاستفادة من الوضعية الجديدة التي يمكن أن تخلقها".¹

➤ ويرى **oughton** بأن التنافسية هي "قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بانوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى".

➤ وقد عرفه **أحمد سيد مصطفى** بأنها "قدرة المنظمة على المغازلة السريعة للعملاء من خلال إرضائهم وكسب ولائهم".

➤ كما أشار أيضا **ماك فاتريدج** بأن "التنافسية يمكن أن تتحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى عال من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع الحصة السوقية، على أن لا يكون ذلك على حساب الأرباح".²

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التنافسية هي الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها.

وتهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:³

¹ معاريف محمد، بسوح نظيرة، وآخرون، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني، استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، 4 نوفمبر 2009، ص6.

² سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمة الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 01، جوان 2021، صص 232، 233.

³ العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص88.

- ✓ تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- ✓ التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- ✓ الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

المطلب الثاني: قياس التنافسية

يمكن قياس تنافسية المؤسسات من خلال مجموعة من المؤشرات هي:

● الحصة السوقية:

تعد الحصة السوقية مؤشراً للتعرف على حجم مبيعات المؤسسة في السوق، فتعظيم الحصة السوقية يساعد على توفير أرض صلبة بحيث تستطيع المؤسسة أن تستمر بأعمالها بشكل طبيعي وفعال، وتعرف بأنها نسبة إجمالي مبيعات خدمات ومنتجات المؤسسة، والتي يتم حسابها من خلال تحديد حجم الإيرادات أو الأرباح المحققة، والتي بناءً عليه يتم توجيه عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق وتحليل حصة الشركة في السوق.

● الربحية:

يعتبر مؤشر الربحية كافيًا للدلالة على تنافسية المؤسسة، كما أن الحصة السوقية تشكل مؤشراً آخر للتنافسية، فيمكن للمؤسسة أن تعمل على تعظيم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد رفع حصتها السوقية، كما يمكنها أن تكون التنافسية في السوق تتجه نحو التراجع، حيث أنها ترفع من حصتها السوقية من خلال خفض الأسعار الذي ينجم عنه تراجع في مؤشر الربحية، ففي هذه الحالة فإن تنافسية المؤسسة لن تكون ضمانة لربحيتها وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تود البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها.¹

¹ مالكي نادية فاطمة الزهراء، فريش بن علل، وآخرون، تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 3، ص 484.

• تكلفة الإنتاج:

إذا انخفضت إنتاجية المؤسسة أو انخفضت تكاليف عوامل الإنتاج، فإن تكلفة الصنع المتوسطة ستخفض عن سعر منتجاتها في الأسواق، أو تكون أقل مقارنة بتكلفة الصنع المتوسطة للمنافسين، والتي هي مؤشر تكلفة عن التنافسية في فرع النشاط ذو الإنتاج المتجانس شرط ألا يكون هذا الانخفاض على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، وإذا كانت تكلفة اليد العاملة تأخذ النسبة الأكبر من تكلفة الإنتاج فإن تكلفة وحدة العمل تصبح بديلا جيدا لها كمؤشر.

• الإنتاجية الكلية للعوامل:

هي مؤشر لقياس فاعلية تحويل عوامل الإنتاج الخاصة بالمؤسسة إلى منتجات، إلا أن هذا المؤشر لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أن قياس الإنتاج بالوحدات مثل الأطنان، كيلوغرامات. . الخ لا يوضح الإنتاجية الإجمالية للعوامل ولا يظهر مدى جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المنظمة في السوق، ولكن من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل لعدة منظمات محلية، ويمكن بالتالي إرجاع النمو إلى التقنية أو وفورات الحجم كما يتأثر دليل الإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات في الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.¹

المطلب الثالث: استراتيجية التنافسية

تعتبر الاستراتيجيات التنافسية إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات، مما يمكنها بناء مركزها التنافسي و مواجهة المنافسين، وتمثل بما يلي:

• استراتيجية خفض التكلفة: مبدأ هذه الاستراتيجية هو أن تقوم المؤسسة بتقديم وعرض منتجاتها بأقل كلفة (تبيع

منتجاتها بسعر أقل) مقارنة مع المنتجات التي يقدمها منافسيها في نفس المجال.

حيث تتطلب هذه العملية خبرة الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة (الموارد المادية و المالية)، كذلك قيام المؤسسة بالتحسينات أو التغييرات في المنتجات والتي تقلل من التكلفة حيث تتلاءم مع رغبات الزبائن من أجل كسب ثقتهم وجعلهم أوفياء لمنتجاتها، مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها والرفع من حصتها السوقية وتحقيق عوائد أكبر، كما تسمح هذه الاستراتيجية بخلق ميزة تنافسية في المؤسسة أو المحافظة عليها انطلاقا من التكاليف.²

¹ كريم أحمد محمد إبراهيم أبو عيش، دور رأس المال الفكري القائم على العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية- بالتطبيق على شركة زهراء للاستثمار و التعمير، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2021، ص74.

² بن وسعد وسيلة، القدرة التنافسية كآلية إستراتيجية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد15، 2017، ص ص 248،249.

- استراتيجية التمايز: يقدم كل من Andréa Grimm و Astim Muslschinger سبعة مكونات لإستراتيجية التمايز والتي يندرج تحتها مفهوم هذه الإستراتيجية وهي كالآتي:¹
 - ✓ إستراتيجية التمايز في المنتج: ما هو منتجكم المعروض بالنسبة للمنتجات المعروضة من نفس الفئة؟
 - ✓ إستراتيجية الخصائص الفريدة: وفق هذه الإستراتيجية يتم إقناع المستهلكين بشراء المنتجات كما أنهم يحصلون على منتج آخر يقدم لهم، وبعبارة أخرى فإن المنتجات لديها وظيفة فريدة من نوعها غير متوفرة في المنتجات المنافسة، وتستخدم هذه الإستراتيجية كثيرا في تسويق الإلكترونيات مثل: أجهزة الكمبيوتر أو الهاتف النقال.
 - ✓ إستراتيجية السعر المتميز: تقدم هذه الإستراتيجية للمنتج الذي لديه نفس الخصائص أو ميزات المنتجات المنافسة الأخرى ومع ذلك عند شراء منتج (X) تحصل على اثنين بنفس السعر.
 - ✓ إستراتيجية العروض المميزة: وهذا يعني إيجاد مكانة في السوق الخاصة والتي هي مختلفة جدا في السوق الشامل من ناحية المنتجات.
 - ✓ إستراتيجية التمايز من خلال الخدمات: لا يتم تغيير المنتج ولكن تقديم خدمات إضافية، هذه الخدمات الإضافية تعد تحفيز للمستهلكين لشراء المنتج على سبيل المثال: خدمة إيصال الحليب إلى المنازل.
 - ✓ إستراتيجية تمييز المنتج من خلال الاتصال المباشر: عدم وجود وصفات مميزة للمنتج يمكن تعويضه من خلال الاتصال المباشر مع المستهلكين، وينبغي التركيز على مختلف الاستخدامات اليومية للمنتج فضلا عن القيمة التي يقدمها مقابل المال، على سبيل المثال: التجارة في الحليب يمكن أن يباع بعلاوة إضافية 5% أو 10% للمزارعين المحليين الذين ينتجون عليه، ويمكن أن يتم ذلك إما عن طريق التعبئة الخاصة أو ببساطة من خلال وضع لاصق عن المنتج الأصلي.

● استراتيجية التركيز:

تركز هذه الاستراتيجية على مجموعة معينة من المشترين أو قطاع من خطوط الإنتاج أو سوق جغرافية معينة، وتطوير إستراتيجية معينة لخدمة هذا السوق أو المشتري، لذا تركز هذه الاستراتيجية على قطاع غير جذاب من قبل الشركات المنافسة التي تركز على السوق ككل، ومن الجدير نكره أن هذه الإستراتيجية تقوم على إنتاج سلع وخدمات مصممة خصيصا لقطاعات السوق الصغيرة، بحيث تركز هذه الإستراتيجية على احتياجات ورغبات فئة محدودة ومستهدفة من

¹ أحمد يوسف، دهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 01، 2019، ص 159.

القطاعات في السوق، والسعي نحو تقديمها بشكل متميز ومبتكر ومتفرد يضاها نظيراتها في السوق، وبذلك تكسب رضا زبائنها وولائهم لها.¹

المبحث الثاني: مدخل استراتيجي للميزة التنافسية

تسعى المؤسسة جاهدة للبحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، فكتسبها للميزة يؤهلها لضمان استمرارية نشاطها وتحقيق الأسبقية على منافسيها، لذلك تهتم بتنوع مصادر ميزتها التنافسية حتى يصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها وتضمن بذلك تحقيق أداء تنافسي فعال.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأهميتها

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا كبيرا ومكانة هامة إذ تعتبر العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية كما لها أهمية كبيرة في تحقيق المنظمة لربحية متواصلة بالمقارنة مع المنافسين.

أولا: مفهوم الميزة التنافسية

جاءت العديد من التعاريف إلا أن جلها يصب في مصب واحد وفيما يلي نقدم أهم تعاريف الميزة التنافسية:

- عرف كوتلر الميزة التنافسية بأنها مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز.
- كما يعرفها علي السلمي بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون.²

¹ أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص30.

² زروخي فيروز، سكر كترة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 12.

➤ أما بالنسبة لـ **macmillan** و **tampoe** فالميزة التنافسية هي الوسيلة التي تحقق للمنظمة ميزة متفردة تأهلها للتفوق على المنافسين.

➤ كما أشار المفكر **د.نجم عبود** بأن الميزة التنافسية هي القدرة على تفوق المنظمة على المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (الكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية، الوقت، التسليم والابتكار).

➤ يعرفها **نبيل مرسي خليل** بأنها ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.¹

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية هي الصفات التي تجعل المؤسسة تتميز بالأحسن عن منافسيها في السوق، وتحقق لها رضى الزبون.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:²

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافس في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.
- تساعد على تحسين مكانة المنظمة في سوق الأعمال من خلال أدائها الجيد والجودة العالية.³

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الميزة التنافسية

أولاً: خصائص الميزة التنافسية

يتضح مفهوم الميزة التنافسية من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية، وتتمثل

¹ بن علي أمينة، بوزيان العجال، الميزة التنافسية: المفهوم والحدود، ملتقى وطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص5.

² سالم إلياس، مرجع سبق ذكره، ص239.

³ محمد فليح الكناني، المنظمة الصناعية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2020، ص70.

هذه الخصائص في:¹

- ✓ تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- ✓ تقدم الموائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.
- ✓ طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- ✓ تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- ✓ تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.
- ✓ تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.
- ✓ تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- ✓ تنعكس في الكفاءة وفي أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو كليهما.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

يعتبر michel porter الميزة التنافسية عبارة عن متغير تابع للاستراتيجيات الثلاث: استراتيجية التكلفة، التنوع والتميز فيحصرهما في نوعين رئيسيين هما ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

- ميزة التكلفة الأقل: وهي الميزة التي تتأتى للمؤسسة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها، حيث يمكن للمؤسسة الاقتصادية بلوغ وتحقيق ميزة تنافسية بالتكلفة الأقل من خلال تخطيط وتصميم، إنتاج ثم تسويق السلع والخدمات بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع أو السوق مما يعكسه تحقيق المؤسسة لأرباح وعوائد أكبر، وهناك من يسميها أيضاً بالميزة التنافسية الداخلية حيث تلجأ المؤسسة إلى انتهاج استراتيجية السيطرة بالتكاليف وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر ومنه الوصول إلى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة انخفاض الأسعار أو الدخول إلى درجة كبيرة وبجورتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية.²

¹ بشرى يحي أحمد عز الدين، دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في إدارة الجودة والإمتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019، ص42.

² حجاجي بثينة، دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الرخام-، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2020-2021، ص93.

- ميزة التميز: لا بد أن يتميز فيها المنتج أو الخدمة من حيث الجودة، النوعية، السعر والإبداع التكنولوجي، أي قدرة المؤسسة على حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بالسلعة أو الخدمة، ويكون وفيا لها، كما أن المعرفة الجيدة بميزتي التكلفة الأقل والتميز تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها وتجنب هدر قدراتها وكفاءتها.¹

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

حتى تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية يجب أن تتوفر لديها مصادر وموارد تنشأ من خلالها هذه الميزة وذلك إذا أحسنت استغلالها بشكل أمثل، حيث تختلف مصادر الميزة التنافسية باختلاف مجال نشاط المؤسسة وإمكاناتها، ومن بين هذه المصادر نذكر ما يلي:

- **الجودة:** تعد جودة المنتجات عاملا أساسيا في خلق وتعزيز الميزة التنافسية، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له، والقيمة التي يسعى للحصول عليها.
- **التكنولوجيا:** تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق الميزة التنافسية، وبما أن التكنولوجيا في تغير مستمر وسريع في جميع مجالات الصناعة، فإن عدم مواكبتها يضع المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقي، كما أن استخدام المؤسسة لتقنيات وتكنولوجيات متطورة وحديثة يساعد على حسن تنظيمها وتسييرها بشكل فعال وذلك باستخدام آلات وأجهزة متطورة تساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق وفورات الحجم.
- **المتاحات المالية:** ويقصد بها السيولة المالية التي تملكها المؤسسة في لحظة زمنية معينة، فالتحكم في تسييرها يمكن المؤسسة من الحفاظ على أحد محاور توازنها المالي من خلال تحديد الاحتياجات المالية اللازمة لتمويل أنشطتها والتحكم في تسييرها يؤدي إلى اقتناص الفرص الاستثمارية والتوجيه الصحيح والاستغلال العقلاني لأموال المؤسسة، وبالتالي التوسع في نشاطها واكتساب حصة سوقية أكبر أو تنويع منتجاتها.²
- **الموارد البشرية:** إن أهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها هو امتلاك الموارد البشرية المتميزة، والتي تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار وأهم وأثمن أصول المؤسسة، كما تعد أيضا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية.

¹ مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخمم، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق للمتعامل الهاتف النقال أوريدو-، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 1، جوان 2019، ص 34.

² زروخي فيروز، سكر كنة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلوي-الشلف-، الجزائر، 2011، ص ص 15، 16.

ومن أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لاستخدام العنصر البشري كأساس للتميز هي:

- ✓ استقطاب وتكوين أيادي عاملة ذات كفاءة مع تحديد الاحتياجات اللازمة منها.
- ✓ تدريب وتنمية القوى العاملة بصفة مستمرة لزيادة قدراتهم ومهاراتهم.
- ✓ مكافأة الأفراد وتعويضهم بما يلائم الجهد والعمل الذي يبذلونه.
- ✓ تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة، والتأكيد على خلق جو مناسب للعمل.

ويعد المورد البشري العنصر الفاعل والأساسي في عملية بناء وتعزيز الميزة التنافسية، ذلك أنه وراء كل عملية ابتكار اختراع، تجديد، وتطوير مستمر وتجسيد لهذه المبتكرات والاختراعات في أرض الواقع.

● **الكفاءات:** وتنقسم إلى الكفاءة الفردية والمحورية

✓ الكفاءات الفردية: يعرفها **Leboyer** على أنها "حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة".

✓ الكفاءات المحورية: تعني المهارات الناتجة عن التداخل والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها ومن ثم ظهور موارد جديدة، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسة واستمرارها وتطورها أو انسحابها مرهون بها.

● **الإبداع:** يعرف **Schumpeter** الإبداع على أنه نتائج إنشاء أو تكوين وظيفة جديدة في الإنتاج أو إحداث تغيير في منتج قائم مسبقاً أو خلق منتج جديد، وتعد استراتيجية الإبداع من أهم الاستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة، فالإبداع يساهم في إعادة انطلاق المؤسسة وزيادة نموها، وبالتالي نمو القطاع بأكمله، كما يؤثر الإبداع أيضاً على هيكل المنافسة وعلى المركز التنافسي للمؤسسة، حيث يمنح الإبداع ميزة تنافسية وأسبقية للمؤسسة المبدعة على منافسيها.¹

● **التجديد:** يمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث، يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة، إذ يعتبر التجديد أحد أهم الأسس لبناء الميزة التنافسية، وعلى

¹ أمينة بن علي، العاجل بوزيان، الميزة التنافسية: المفهوم و المحددات، ملتقى علمي وطني بعنوان إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، 2009.

المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد ورغم أن كل عمليات التجديد لا يتحقق لها النجاح، إلا أن عمليات التجديد التي تحرز نجاحا يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المؤسسة شيئا مميزا، يفتقر إليه منافسوها ويسمح التفرد للمؤسسة بتميز نفسها، وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

- **الاستجابة لحاجات العميل:** ولتحقيق هذا العامل بشكل متفوق، يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين، في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق أفضل من التميز القائم على المزايا التنافسية.¹

المبحث الثالث: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية

تهدف المؤسسة من تقييم ميزتها التنافسية إلى اتخاذ القرار المناسب بشأن الاحتفاظ بها أو العمل على تطويرها، أو تحديد مصادرها إذا كانت غير حاسمة ولا تحقق التفوق التنافسي، ويتم تقييم قوة الميزة التنافسية بالإعتماد على مجموعة من المعايير والعوامل وكذلك التقنيات وذلك لتحسين الجودة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها

أولا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

ومن أهم المعايير مايلي:

✓ **مصدر الميزة التنافسية:** حيث يمكن أن ترتيب الميزة التنافسية تبعا لدرجتين هما:

- مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

- مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة مثل المستوى التكنولوجي، تميز المنتج، الصورة الحسنة للعلامة وذلك طبقا للمجهودات التسويقية المتراكمة أو علاقة وطيدة مع العملاء تحكّمها تكاليف تحول مرتفعة، وتتميز هذه المزايا التنافسية

¹ برو هشام، تحليل التنافسية على مستوى القطاع السياحي -حسب نموذج قوى المنافسة لمايكل بورتر-، مجلة دفاتر الاقتصادية، العدد 02، 2019، ص127.

بعدد من الخصائص أهمها:

- تحقيق هذه المزايا يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل: الأفراد الذين هم على قدر من التدريب الخاص، القدرات الفنية الداخلية، العلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.
- يعتمد تحقيق هذه المزايا على زمن طويل من الاستثمار المستمر والتراكم في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص البحوث، التطوير والتسويق.

ويترتب على أداء هذد الأنشطة خلق مجموعة الأصول المادية والمعنوية وفي شكل سمعة طيبة، وعلاقة وثيقة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول بأن المزايا التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل هي أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.¹

✓ عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين كاعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.²

✓ درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية: تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية، ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدف في التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.³

ثانيا: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

إن الاستغلال المؤسسة لكل الموارد والمجالات المتاحة وفي التوقيت المناسب الأثر الأبرز في تحقيق موقعها التنافسي الجيد

¹ هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة -دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS-، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2008-2009، ص31.

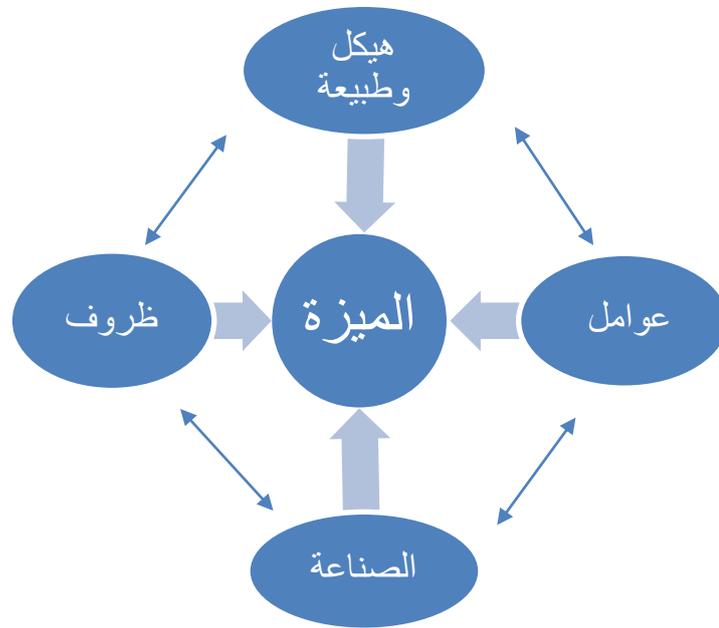
² دومة نوال، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية-دراسة حالة فرع المضادات الحيوية antibiotal بالمدينة-، شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2010-2011، ص16.

³ سلمى رزق الله، مساك أمينة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، العدد السابع، 2017، ص310.

ولكي تتمكن من هذا الاستغلال الأمثل فلا بد أن تراعي عددا من العوامل الهامة كعوامل البيئة المحلية سواء الإطار القانوني أو التشريعي، إضافة إلى باقي العوامل الأخرى التي تحكم عمل السوق المحلي. ومن جهة أخرى فلا بد للمؤسسة أيضا من دراسة البيئة الخارجية التي يمكن لها أن تدخلها بهدف تحديد الفرص المتاحة بشكل عام في مجال اكتساب المزايا التنافسية.

نوضح من خلال الشكل التالي العوامل المرتبطة بالبيئة المحلية للمؤسسة :

الشكل (2): العوامل المرتبطة بالبيئة المحلية للمؤسسة



المصدر: هل شال، جونز جاريت، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، السعودية، 2008، ص 183.

➤ العوامل الخارجية:

إن التغيير في احتياجات العميل أو التغييرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية يمكن أن تفقد الميزة التنافسية قيمتها في حين قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغييرات. من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغييرات، ووجود نظام معلومات أصلا.

➤ العوامل الداخلية:

امتلاك المؤسسة للموارد لا تتوفر لدى المنافسين الآخرين أو القدرة على بناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المؤسسات المنافسة، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.¹

يظهر مما سبق أن الميزة التنافسية هي المقدرة على التميز وخلق ثروة أكبر من المنافسين في السوق المحلي أو الدولي، من خلال تقديم منتوجات للزبائن بالكفاءة المطلوبة من أجل اكتساب حصة سوقية ملائمة فهي القوة الداعمة للمؤسسة والسر وراء بقائها.

المطلب الثاني: الجودة أداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية

تستخدم المؤسسات عدة تقنيات لتحقيق مستوى عال من الجودة تعزيز الميزة التنافسية، ومن أهمها: الإنتاج في الوقت المحدد، إعادة الهندسة والقياس المقارن.

أولاً: تقنية الإنتاج في الوقت المحدد

يعتمد بالأساس على إنتاج كميات معينة حسب طلب المستهلك، وفي وقت محدد، وهو الوقت الذي تتمكن فيه المؤسسة من إنهاء الإنتاج والوصول إلى المنتج النهائي، ويؤدي ذلك إلى تحقيق مفهوم المخزون الصفري، لأن هذا النظام يستخدم المواد بالكمية المطلوبة في الوقت المحدد، وتصل إلى الزبون في الموعد المتفق عليه ويترتب على ذلك إنقاص المخزون وتقليل التكاليف.

يتسم الإنتاج في الوقت المحدد بمجموعة من الخصائص تتمثل في: مجموعات متكاملة من الأنشطة، كما أنه يخفض الفاقد في الوقت والمخزون ويقضى على اختناقات العمل وأوقات الانتظار ويلغي الأنشطة غير الضرورية.

كما يسعى هذا النظام إلى تحقيق أهداف رئيسية تتمثل في القضاء على الإنتاج الفائض فيكون حسب الطلب والتخلص

¹ سمو زروقي امال، زيان بروجعة علي، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، ملتقى دولي حول رأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص09.

تماما من الإنتاج المعيب، كما تقوم بتخفيض المخزون إلى حده الأدنى.¹

ثانيا: تقنية إعادة الهندسة

تعد إعادة الهندسة سلاحا تنافسيا مؤثرا استغلته المؤسسات في تحسين أدائها ومستوى جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق الاستجابة السريعة والفعالة لعملائها.

تعرف إعادة الهندسة على أنها: "إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة أو سرعة الأداء" ويلاحظ من خلال هذا التعريف أن من أحد الأهداف التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها من خلال إعادة الهندسة تحسين مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، مما يحقق رضا عملائها، ويساهم في تعظيم حصصها السوقية وبناء ميزة تنافسية تمكنها من التصدي للمنافسين.

ومن بين أهم الأسس التي تقوم عليها إعادة الهندسة تحديد الهدف من العملية من وجهة نظر العملاء، سواء كان العميل الداخلي أو الخارجي للمؤسس، ومن الضروري هنا وضع أولويات لفهم توقعات واحتياجات العميل، ومن بين الأهداف التي تسعى هذه التقنية لتحقيقها تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، تخفيض زمن دورة الإنتاج و القضاء على العيوب ويجب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من وجهة نظر العميل قابلة للقياس، وللتعبير عنها بشكل كمي يمكن متابعة تحقيقها.

كما يؤدي هذا النظام إلى تحقيق عدة مزايا من بينها ضغط وقت الأداء، خفض التكاليف، تحسين الجودة، وتخفيض العاملين من خلال تمكينهم من اتخاذ القرار وزرع روح المبادرة.²

ثالثا: تقنية القياس المقارن

وهو عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء المنتجات والخدمات والممارسات في شركة معينة بأفضل الرواد في نفس الصناعة أو الصناعات الأخرى. كما يمكن أن يكون القياس داخليا بأن تقارن المنظمة أدائها في نفس السنة الحالية مع أدائها في سنوات سابقة حققت فيها مستويات أفضل. والفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا المقياس هي الاستفادة من أفكار

¹ مريم غريسي، عديلة بوشريشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية -دراسة ميدانية لمطاحن عمر بن عمر الفجوج-، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018-2019، ص79.

² آسية دهن، دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة اتصالات الجزائر بالوادي-، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2014-2015، ص36.

الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها ومن تم الاستفادة منها وتطبيقها فهي تعتبر أداة التحسين المستمر لأداء المنظمة.¹

المطلب الثالث: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز رضا العميل

تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) يشبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وحتى التي لم يفصح عنها، لذا يبذل المبتكرون في المؤسسات المتميزة جهودهم أفضل لتخيل ما يلزم أو ما يتوقع العميل الحصول عليه، وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو إفادته من الخدمة، وتعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا فعالا إذ لا يمانع العميل أن يدفع أكثر مقابل حصوله على منتجات لرفع الجودة أو أكثر انسجاما مع توقعاته وقد أصبحت المؤسسات تشعر بمسؤوليتها تجاه العملاء لأنهم أساس الأرباح التي تحققها، إذ أصبحت تحرص على الالتزام بالمواصفات السلعية ومحاربة الغش التجاري والرقابة على المنتجات لضمان تطبيق معايير الجودة الكلية، مما يؤدي إلى تحقيق ولاء العملاء للمنتج وانخفاض معدل التحويل لمنتجات المؤسسات المنافسة.

فالجودة تمثل ما يجده العميل في المنتج أو الخدمة وما هو مستعد للدفع من أجل الحصول عليه، وبعد العميل الحكم النهائي على المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وهو أساس نجاح أو فشل هذه الأخيرة وهو الهدف الذي تصبو كل مؤسسة لبلوغه من خلال الجودة الكلية إذ أصبح العميل يشكل جزءا لا يتجزأ من المؤسسة ويده تحديد مصير المؤسسة إذ لا يمكن للمؤسسة أن تضمن بقائها دون وجود عملائها، وفي هذا المجال يجب أن تركز المؤسسة على عملية التحسين المستمر للأداء ومهارات عملائها وذلك بهدف تقديم المنتج أو الخدمة التي تحقق رضا العميل، وقد أصبحت المؤسسة تهدف إلى تحقيق ولاء العملاء من خلال تجاوز توقعاتهم لهذا السبب تسعى إلى ضمان جودة منتجاتها وتقديم مستوى جيد لخدماتها لإرضاء وتلبية احتياجات هؤلاء العملاء ذلك أن الجودة والمستوى العالي للخدمات يمثلان عاملين أساسيين في تحقيق رضاهم.

ويعتبر إشباع رغبات العميل سر التميز والتفوق، فرضا العميل هو المؤشر الحقيقي للميزات التنافسية للمؤسسة والتي تحقق لها التميز والتفوق على المنافسين وتعظم من حصتها السوقية ومركزها التنافسي.²

¹ العايشي مريم، أعماد صافية، جودة الحجومات البنكية وتأثيرها على المنافسة بين البنوك -دراسة حالة وكالتي بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR والبنك الوطني الجزائري BNA، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2016-2017، ص41.

² شوكة أمينة، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتكرير السكر لمستغانم-، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017-2018، ص31.

خلاصة:

مما تم توضيحه، يمكن القول أن القدرة التنافسية تأتي من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم حيث أن درجة المنافسة في السوق من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على تحمل المنافسة وضمان استمراريتها في السوق. بالإضافة إلى ذلك، فإن الميزة التنافسية من خلال ما تطرقنا إليه هي البحث المستمر الذي يمكن من خلاله للمؤسسات ترجمة قدراتها المتاحة إلى عنصر أو مجموعة من العناصر، مما يجعلها قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية من خلال التركيز على جميع الجوانب ذات الصلة، حتى تتمكن من تحقيق أهداف قصيرة وطويلة المدى.

الفصل الثالث

رصد واقع دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية
لمؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد:

قمنا بالتطرق في الجانب النظري للدراسة إلى أهم النقاط المتعلقة بالمتغيرات المستقل والتابع المتمثلان في الجودة والميزة التنافسية، وللتعرف على الواقع العلمي للموضوع قمنا بإجراء دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر -للووكالة التجارية- لولاية عين تموشنت لمعرفة دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية وقد تم اختيارها لإجراء الدراسة الميدانية (أو التطبيقية) باعتبارها مؤسسة وطنية رائدة في مجال الاتصال ومن المؤسسات التي لها دور كبير في تنمية وتطوير البنية التحتية للاتصال في الجزائر.

ومن هنا سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاث مباحث وهي كما يلي:

المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: نتائج تحليل متغيرات الدراسة.

المبحث الثالث: نتائج تحليل الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت

سيتم فيما يلي التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال نشأتها، إلى انطلاقتها الرسمية وأهدافها وأهم النشاطات التي تقوم بها، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للمديرية العملية والمديريتين الفرعيتين التجارية والتقنية.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر**أولاً: لمحة تاريخية عن نشأة المديرية العملية لاتصالات الجزائر:**

نص القرار 03|2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03|2000 أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت في 01 جانفي 2003، فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية: لكل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان، أي تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أي تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية، ومن بين هذه المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية عين تموشنت.

ثانياً: تعريف المديرية العملية للاتصالات DOT

إن المديرية العملية للاتصالات هي وحدة عملية تتمتع باستقلالية مالية وميزانية وتقوم بتسيير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها، وهي مهيكلة إلى أربعة أقسام وبها أربعة خلايا مرتبطة مباشرة بالمدير ومن المهام الأساسية لمدير الوحدة العملية للاتصالات:

- مهمة متعلقة بجودة الخدمات وعلاقات الزبائن.
- يضمن متابعة الجودة والخدمات المتقدمة من طرف وحدات الشركة.

- يحرص على احترام قواعد النظافة في أماكن العمل من طرف شركائها.
- مهمة متعلقة بالتسيير الحسن لهياكل الشركة.
- ينشط الوظائف التجارية والتقنية.
- يضمن التنسيق بين المتعاملين في مجال نشاطهم.
- يقوم بوضع مخطط العمليات المستقلة مع تخصيص الميزانية من المديرية العملية للاتصالات.
- يضمن مخالصة الفواتير المتعلقة بالمشتريات والأشغال.
- يقوم بإنجاز الميزانية المحاسبية السنوية.
- يقوم بإرسال المعلومات ومعطيات اتصالية إحصائية في شكل تقارير شهرية وثلاثية حول نشاط DOT.
- ينفذ مشاريع التطوير للهياكل ويقوم بالتنسيق مع مختلف المتعاملين في محيطها.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية المديرية العملية للاتصالات الجزائر

أولاً: أهداف المديرية العملية للاتصالات الجزائر:

- إن أهداف المديرية العملية للاتصالات من أهداف المؤسسة الأم، وهناك ثلاثة أهداف يقوم عليها مجمع اتصالات الجزائر وهما الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات، وأخرى ممتثلة في:
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
 - تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخارجية.
 - إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
 - ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء.
 - توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق.
 - الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة.
 - الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء.
- حيث سمحت هذه الأهداف ببقائها في الرياد وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

ثانياً: أهمية المديرية العملية للاتصالات الجزائر:

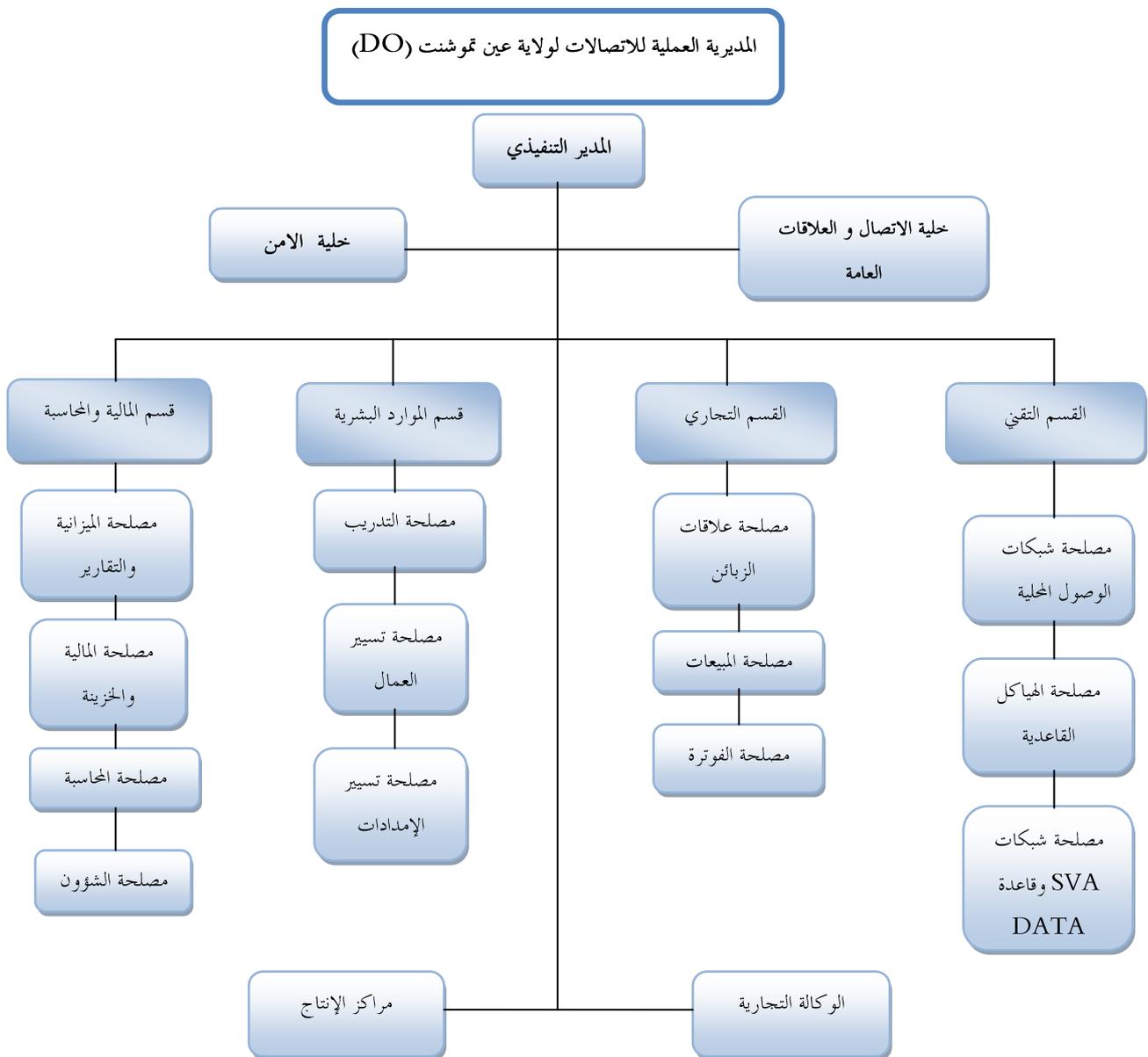
- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.
- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات.

- المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر

يهدف السير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات والمصالح لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها بتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية وتقنين سامين ومهندسي أعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي الموضح في الشكل الموالي:

الشكل (3): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر



المصدر: المديرية العملية لاتصالات الجزائر - عين تموشنت -

المبحث الثاني: نتائج تحليل متغيرات الدراسة

تشمل هذه الدراسة عدّة عناصر أهمها: متغيرات الدراسة، تحديد منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، خصائص مجتمع الدراسة، صدق وثبات الاستبانة.

المطلب الأول: الدراسة المنهجية

أولاً: متغيرات الدراسة

وتشمل مايلي:

المتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية.

المتغير المستقل والمتمثل في الجودة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة موظفي اتصالات الجزائر- عين تيموشنت -، وقد تم التعامل مع عينة مختارة من هذا المجتمع المتكون من 50 موظف وموظفة، لقد قمنا بجمع البيانات عن طريق توزيع الاستبانة على أفراد العينة باستعمال أسلوب التوزيع والجمع المباشر للحصول على المعلومات المطلوبة، وقد تم استرجاع (38) استمارة من أصل (45) و(5) تالفة و(2) ضائعة، وعليه فإن حجم العينة المستخدمة تبلغ (38) موظف وموظفة.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (1) يوضح عدد الإستيبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة.

البيان	العدد
الإستيبيانات الموزعة	50
الإستيبيانات المسترجعة	45
الإستيبيانات الملغاة	05
الإستيبيانات المعتمدة	38

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على استمارات الاستبيان

ثالثا: خصائص مجتمع الدراسة

يتميز مجتمع الدراسة بعدة ميزات وخصائص، يمكن توضيحها في التكرارات

1/ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (2): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
39.47%	15	ذكر
60.53%	23	أنثى
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

اعتمادا على الجدول رقم (2) لاحظنا أن أغلبية موظفي اتصالات الجزائر - عين تموشنت - من جنس أنثى بنسبة

بلغت 60.53% أما فئة الذكور قد بلغت نسبة 39.47%.

2/ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

النسب المئوية	التكرارات	العمر
23.68%	9	أقل من 30 سنة
36.84%	14	من 31-40 سنة
39.47%	15	من 41 سنة فما فوق
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss

يوضح الجدول (3) توزيع أفراد عينة مجتمع الدراسة التي تمركزت في الفئة العمرية التي تفوق أعمارهم (41 سنة)

بنسبة قدرت ب 39.47% ، وبالنسبة للفئة من (31-40 سنة) قدرت ب 36.84%، أما النسبة الضئيلة اتسمت

بها الفئة العمرية (الأقل من 30 سنة) ببلوغها 23.68%.

3/ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي:

الجدول رقم (4): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى العلمي
18.42%	7	ثانوي
47.37%	18	ليسانس
28.95%	11	ماستر
5.26%	2	دراسات عليا
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول (4) الذي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي، أن أغلب موظفي اتصالات الجزائر يحملون شهادة ليسانس بنسبة 47.4%، ثم تليه المرتبة الثانية لموظفي شهادة ماستر بنسبة 28.95%، وفي المرتبة الثالثة المستوى الثانوي بنسبة 18.42%، لتظهر المرتبة الرابعة ذات النسبة الضئيلة لموظفي مستوى الدراسات العليا بنسبة 5.26%.

4/ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص:

الجدول (5): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص

النسب المئوية	التكرارات	التخصص
7.98%	3	مالية
18.42%	7	إدارة أعمال
13.16%	5	علوم محاسبية
60.53%	23	اخرى
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول (5) أن أكبر نسبة كانت في التخصصات الأخرى مقدره ب 60.53%، ثم يليها تخصص إدارة أعمال بنسبة 18.42%، وبعد ذلك تخصص العلوم الحاسوبية بنسبة 13.16%، لتصل للنسبة الضئيلة التي امتاز بها تخصص مالية بنسبة 7.98%.

5/توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (6): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
27.03%	10	أقل من 5 سنوات
32.43%	12	من 5-10 سنوات
40.54%	15	أكثر من 10 سنوات
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول (6) أن أكبر نسبة مئوية امتاز بها الموظفين الذين تراوحت أقدميتهم داخل المؤسسة أكثر من 10 سنوات بنسبة قدرت ب 49.1%، ثم تليها فئة الموظفين الذين تتباين أقدميتهم ما بين 5-10 سنوات بنسبة مئوية قدرت ب 38.6%، لتتال النسبة الضئيلة الموظفين الذين تقل أقدميتهم 5 سنوات بنسبة بلغت 27.03%.

رابعاً:

1/ترجمة سلم ليكارت

الجدول(7): جدول "ليكارت الخماسي"

التصنيف	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

2/المدى:

استعملنا في التحليل سلم ليكارت الخماسي والمتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة درجة الموافقة والرفض من قبل عينة الدراسة، حيث حدد طول خلايا مقياس ليكارت بحساب المدى الذي يعرف كالتالي:

$$\text{المدى} = \frac{n-1}{N}$$

حيث أن:

n: أكبر درجة في المقياس.

N: عدد خلايا المقياس (لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة).

ويحسب بالطريقة التالية: $5 - \frac{1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8$ ، ثم نضيف الناتج إلى أصغر قيمة في المقياس وهي (1)، من أجل الوصول إلى الحدود الدنيا والعليا لكل خلية، لتكون المجالات كالتالي:

- متوسط حسابي من 01 إلى 1.80 يصنف في خلية "لا أوافق بشدة"، بمستوى أهمية "منخفض جدًا".
- متوسط حسابي من 1.80 إلى 2.60 يصنف في خلية "لا أوافق"، بمستوى أهمية "منخفض".
- متوسط حسابي من 2.60 إلى 3.40 يصنف في خلية "محايد"، بمستوى أهمية "متوسط".
- متوسط حسابي من 3.40 إلى 4.2 يصنف في خلية "أوافق"، بمستوى أهمية "مرتفع".
- متوسط حسابي من 4.2 إلى 5 يصنف في خلية "أوافق بشدة"، بمستوى أهمية "مرتفع جدًا".

الجدول(8): يمثل اتجاهات أفراد العينة.

]5, 4.2]]4.2, 3.4]]3.4, 2.6]]2.6, 1.8]]1.8, 1]
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

خامسا: حدود الدراسة

1/ الحدود المكانية: المتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر العملية الكائنة بعين تموشنت.

2/ الحدود الزمانية: تم إعداد الإستبيان وجمع المعلومات وتحليلها خلال الفترة الزمنية إمتدة من 6 فيفري 2022 إلى غاية 6 مارس 2022.

3/ الحدود الموضوعية: محاولة دراسة واقع مؤسسة اتصالات الجزائر نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال جودة خدماتها.

4/ الحدود البشرية: تتمثل في جميع الموظفين الاداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر.

سادسا: أداة الدراسة

بناء على المراجعات الأدبية والدراسة السابقة المتعلقة بموضوع تم إختيار الإستبانة كأداة لجمع المعلومات وتقييم مدى إعتقاد جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر وتميزها عن منافسيها، والتي قسمت إلى مايلي:

البيانات الشخصية: تضمنت خمس (05) فقرات وهي:

- الجنس.
- العمر.
- المستوى العلمي.
- التخصص.
- سنوات الخبرة.

➤ المحور الأول: شمل "الجودة"، حيث تضمن (8) أسئلة.

➤ المحور الثاني: شمل "الميزة التنافسية"، تضمن (8) أسئلة.

سابعا: صدق وثبات الاستبانة

1/ صدق المحكمين

بعد إعداد القائمة الأولية من الاستبانة بهدف استخدامها للغرض العلمي المتمثل في جمع البيانات من مجتمع الدراسة على مستوى اتصالات الجزائر -عين تيموشنت-، و عرضها على الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع المعلومات وتعديلها عملا بتوجيهاتهم بالإضافة إلى الإجراء الميداني الأولي للاستمارة والتمكن من النقائص الواردة وتصحيحها؛ وهذا ما يسمى بالصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، تم نشره وتوزيعه على أفراد مجتمع الدراسة لبلوغ الهدف المنشود.

ثامنا: صدق معامل الثبات :

يتم اختبار صدق وثبات الاستبيان بعدة أدوات أشهرها معامل " ألفا كرونباخ Alpha Cronbach "، حيث يستخدم هذه الطريقة من أجل تبيان الدرجة التي يعطي فيها المقياس قراءات متقاربة عند كل استخدام، حيث تتراوح قيمة هذا المؤشر ما بين الصفر (0) والواحد (1)، في حين أنه كلما اقترب المؤشر من الواحد (1) كلما كانت الاستبانة صادقة ومعبرة عن المجتمع المدروس كما أن اقترابه من الصفر (0) يعبر عن عدم مصداقية الاستبانة وعدم تمثيلها لمجتمع الدراسة.

"لذا يمكن القول أن معامل " ألفا كرونباخ " يعبر عن مدى الاتساق الداخلي بين الأسئلة المطروحة.

جدول رقم (9): معامل الثبات " ألفا كرونباخ" الكلي لدراسة الاستبانة	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,854	16

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول رقم (9) الذي يعبر على نتائج معامل الثبات " ألفا كرونباخ Alpha Cronbach " التي تبين أن معامل الثبات لأداة البحث مرتفع بلغ 0.845 بنسبة 84.5%، وهي قيمة تؤكد مصداقية أداة القياس الذي يترجم أن قائمة الأسئلة تتميز بالدرجة العالية من الثبات.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمتغير المستقل (الجودة)

الجدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول (الجودة)

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبرة
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				%	%	%	%	%	
مرتفع	0.54051	4,0888	38	12	20	3	3	0	01
			100	31.6	52.6	7.9	7.9	0	
			38	7	21	6	2	2	02
			100	18.4	55.3	15.8	5.3	5.3	
			38	22	14	1	1	0	03
			100	57.9	36.8	2.6	2.6	0	
			38	14	18	4	2	0	04
			100	36,8	47.4	10.5	5.3	0	
			38	13	16	2	7	0	05
			100	34.2	42.1	5.3	18.4	0	
			38	14	20	1	3	0	06
			100	36.8	52.6	2.6	7.9	0	
			38	10	23	2	2	1	07
			100	26,3	60.5	5,3	5.3	2.6	
			38	13	18	4	3	0	08
			100	34.2	47.4	10.5	7.9	0	

نلاحظ من خلال الجدول (10) أن المتوسط الحسابي للمحور (01) المتمثل في الجودة قدر ب 4.0888 المحصورة بين (3.40 و 4.2) الدالة على مستوى أهمية "مرتفع" ودرجة استجابة تصنف في خلية "أوافق"، وقد بلغ الانحراف المعياري 0,54051 وهي قيمة متوسطة.

تبين النتائج أن جودة المنتجات والخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر -عين تموشنت- لتحقيقها، وتطبيق وسائل تسيير محكمة من أجل ضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمتغير التابع (الميزة التنافسية)

الجدول (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني (الميزة التنافسية)

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										%	%	%	%	%
09	2	5	5	15	11	38	3.8092	0.7188	مرتفع					
	5.3	13.2	13.2	39.5	28.9	100								
10	1	4	6	14	13	38								
	2.6	10.5	15.8	36.8	34.2	100								
11	1	8	6	13	10	38								
	2.6	21.1	15.8	34.2	26.3	100								
12	0	5	2	20	11	38								
	0	13.2	5.3	52.6	28.9	100								
13	0	1	4	20	13	38								
	0	2.6	10.5	52.6	34.2	100								
14	0	5	4	21	8	38								
	0	13.2	10.5	55.3	21.1	100								
15	0	6	5	16	11	38								
	0	15.8	13.2	42.1	28.9	100								
16	4	5	7	16	6	38								
	10.5	13.2	18.4	42.1	15.8	100								

نلاحظ من خلال الجدول (6)، أن المتوسط الحسابي للمحور (02) المتمثل في الميزة التنافسية قدرة ب3.8092 المحصورة بين (3.40 و4.2) الدالة على مستوى أهمية "مرتفع" ودرجة استجابة تصنف في خلية "أوافق"، وقد بلغ الانحراف المعياري 0.71880 وهي قيمة مرتفعة.

من خلال النتائج نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تحقق ميزة تنافسية، كما يجب عليها الاعتماد على أساليب استراتيجية تنافسية جديدة لتخطي التحديات والمتغيرات الاقتصادية من أجل الارتقاء بخدماها واحتلال مركز تنافسي في الأسواق المحلية والعالمية.

المبحث الثالث: نتائج تحليل الفرضيات

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

قمنا باختبار الفرضية الإحصائية، لمعرفة مدى قبولها أو رفضها، وذلك لمعرفة مدى تأثير الجودة على الميزة التنافسية على مؤسسة اتصالات الجزائر -عين تموشنت-، لتتضح معادلة الدراسة في:

$$Y = B_0 + B_1 X_1$$

حيث أن:

Y : المتغير التابع والممثل في الميزة التنافسية.

X_1 : المتغير المستقل والممثل في الجودة.

B_1, B_0 : معاملات الانحدار.

المطلب الثاني: اختبار الانحدار البسيط:

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد تأثير للجودة بمؤسسة اتصالات الجزائر -عين تموشنت- على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير للجودة بمؤسسة اتصالات الجزائر -عين تموشنت- على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.

✓ معامل الارتباط R ومعامل التحديد R-deux:

الجدول (12): جدول معامل التحديد والارتباط لمتغيرات النموذج

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,472 ^a	0,223	0,201	0,48310
a : valeurs prédits : الجودة				
b : variable dépendante : الميزة التنافسية				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي spss

من خلال الجدول نلاحظ أن العلاقة بين الجودة والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر الذي حدده معامل الارتباط المقدر ب $R = 0.472$ علاقة إيجابية بين المتغيرات، أما بالنسبة لمعامل التحديد فبلغت قيمته $R = 0.223$ أي أن ارتفاع نسبة الميزة التنافسية ب 22.3% تفسره الجودة، والباقي المقدر ب 77.7% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

✓ اختبار t:

يهدف هذا الاختبار إلى اختبار المعنوية الاحصائية لمعاملات النموذج كل على حدى (الجودة، الميزة التنافسية).

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على الميزة التنافسية

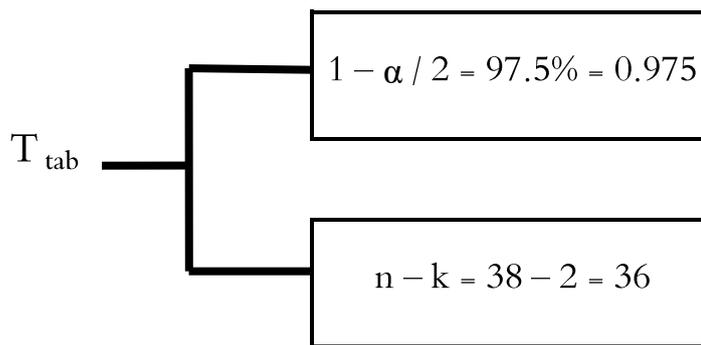
Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	ثابت	2,737	,428	6,393	,000
	الجودة	,355	,110	,472	,003

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي spss

يتم اتخاذ قرار قبول أو رفض الفرضية العدمية من خلال مقارنة قيمة t المحسوبة بقيمة t الجدولية عند مستوى معنوية

$\alpha=5\%$ ، التي تحسب كالتالي:



حيث:

n: عدد المشاهدات (38).

k: عدد معلمات النموذج.

$$n = 57 > 30 \text{ إذن وباستعمال جدول التوزيع الطبيعي نستنتج أن } T_{\text{tab}} = 1.96$$

وبالتالي يتم اتخاذ قرار برفض H_0 عند مستوى معنوية 5% وذلك عندما تكون قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية:

الجدول رقم (14): جدول المقارنة بين t المحسوبة وقيمة t الجدولية

المعلمة	الجودة
t المحسوبة	3,212
t الجدولية	1.96
اتخاذ القرار	رفض H_0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول نستنتج أنه يوجد تفسير إحصائي للجودة على الميزة التنافسية، حيث قدرت t المحسوبة بـ 3.212 وهي قيمة أكبر من t الجدولية المقدرة بـ 1.96، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 إذن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، للجودة على الميزة التنافسية، ويعود تفسير ذلك لإدراك مؤسسة اتصالات الجزائر -عين تموشنت- الأهمية البالغة لمدى توفر الجودة.

نستنتج مما سبق المعادلة التالية:

$$Y = 2.737 + 0.355X + \mu$$

حيث:

Y : الميزة التنافسية.

X_1 : الجودة.

μ : حد الخطأ العشوائي.

وبالتالي فالمتغير المستقل له تأثير على المتغير التابع، أي أنه كلما تغيرت قيمة الجودة بوحدة واحدة يقابله تغير في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية ب 35.5%.

المطلب الثالث: تحليل التباين "ANOVA" (اختبار F)

الهدف منه هو اختبار المعنوية الإحصائية للنموذج ككل.

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد تأثير للجودة بمؤسسة اتصالات الجزائر -عين تموشنت- على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير للجودة بمؤسسة اتصالات الجزائر -عين تموشنت- على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (15): جدول تحليل التباين الأحادي للتأكد من صلاحية النموذج

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	2,408	1	2,408	10,317	,003 ^b
	de Student	8,402	36	,233		
	Total	10,810	37			
a. Variable dépendante : الميزة التنافسية						
b. Prédicteurs : (Constante), الجودة						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول رقم (15) المتمثل في جدول تحليل التباين نلاحظ أن قيمة F المحسوبة قدرت 10.317. بمستوى دلالة $Sig = .003$ ، وهي أصغر من مستوى معنوية 0.05 ($0.05 > 0.003$) وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 لاختبار F عند مستوى معنوية 5% أي أنه توجد معنوية إحصائية قابلة للتنبؤ مما يعني أن النموذج ككل معنوي وبالتالي للجودة دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

خلاصة:

من خلال دراستنا التطبيقية على مستوى مديرية العملية اتصالات الجزائر - عين تموشنت - تبين لنا أن للجودة أهمية ودور فعال في بناء وتحقيق ميزة تنافسية التي تنحصر في تقديم خدمات ذات جودة عالية للحصول على الكفاءة المرغوب فيها. كما تناول هذا الفصل وصفا للمؤسسة محل الدراسة ومنهج الدراسة المستعمل، وصولا إلى وجود تأثير لكل من الجودة والميزة التنافسية على مستوى اتصالات الجزائر، حيث تم استخدام معامل التحديد والارتباط والانحدار المتعدد.

خاتمة عامة

خاتمة:

إن الجودة والميزة التنافسية يعتبران من أكثر المواضيع التي جذبت اهتمام الباحثين في مجال التسويق، حيث زادت أهمية جودة الخدمة بعد تنامي قطاع الخدمات في الاقتصاديات العالمية، ركزت إشكالية البحث على قياس وتحليل مدى فعالية تطبيق جودة المنتج والخدمة المقدمة في تحقيق ميزة تنافسية بقطاع اتصالات الجزائر تحديداً بولاية عين تموشنت، إضافة إلى مدى تأثير هذا المستوى على رضاهم، فقياس تكاليف الجودة الذي تقدمه المؤسسات والإهتمام أكثر بالعمل ومعرفة رضاه هو من أهم أولوياتهم واهتماماتهم خاصة وأن السوق أصبح تنافسياً، حيث تدرك المؤسسات أن زيادة قدرتها التنافسية وتعزيزها وتقديمها لمنتجات وخدمات عالية تمكنها من احتلال مكانة في السوق.

لذا تم إجراء العمليات الإحصائية المناسبة واستخراج النتائج وعرضها، ومن ثم تقديم التوصيات اللازمة من شأنها مساعدة المؤسسة لتحسين الجودة في بناء وتعزيز مزاياها التنافسية.

نتائج الدراسة:

في ختام هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.
- ✓ تعد الجودة من المفاهيم وأحد الوسائل الناجحة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة.
- ✓ يؤثر مستوى جودة الخدمات على سمعة المؤسسة، درجة ثقة عملائها، تكاليفها، ربحيتها، وحصتها السوقية.
- ✓ تسعى المؤسسات الخدمية المتميزة إلى تحقيق ولاء العملاء ولا تكتفي بإرضائهم.
- ✓ حرص مؤسسة اتصالات الجزائر على تلبية حاجيات ورغبات الزبائن .
- ✓ يضمن تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة تجنب اكتشافها ومحاكاتها من قبل المنافسين.
- ✓ تعد الإستراتيجية مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل، إستراتيجية التمييز، وإستراتيجية التركيز.
- ✓ تعتبر حدة المنافسة المحرك الأساسي الذي يدفع المؤسسة للسعي نحو بناء مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها.
- ✓ وجود علاقة تأثير بين الجودة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -عين تموشنت-.

التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة نتقدم بالتوصيات التالية:

- ✓ ترسيخ ثقافة الجودة لدى جميع موظفي اتصالات الجزائر.
- ✓ ضرورة تطبيق معايير الجودة من أجل الارتقاء بمستوى جودة الخدمات.
- ✓ الاهتمام أكثر بالعنصر البشري بالمؤسسات خاصة فيما يخص عمليات التكوين، التدريب، والعمل على تحفيزها لتحسين أدائهم أكثر.
- ✓ السعي نحو تحقيق رضا العميل، لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة، بقائها واستمرارها.
- ✓ توفير متخصصين للقيام باكتشاف حاجات وتوقعات الزبائن للبقاء على اتصال دائم بالسوق ومتغيراته لأن حاجيات ورغباتهم متغيرة ومتجددة.
- ✓ زيادة قنوات الاتصال لإتاحة الفرصة أمام العاملين لإيصال أصواتهم وما لديهم من حقائق إلى المستويات الادارية العليا للمؤسسة وضرورة اهتمام هاته الأخيرة بالتقارير التي تصلهم وأخذها بعين الاعتبار.
- ✓ الإهتمام بتوفير مختلف التسهيلات اللازمة لزبائن اتصالات الجزائر على مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: قائمة الكتب

1. عبد الستار علي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
2. مجيد جعفر الكرخي، إدارة الجودة الشاملة- المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات-، دار المناهج للنشر والتوزيع الطبعة 01، عمان، الأردن، 2015.
3. محمد فليح الكناي، المنظمة الصناعية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2020.
4. هل شال، جونز جارث، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، السعودية، 2008.

ثانياً: قائمة الرسائل والمذكرات

1. أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2017.
2. بسنوسي حنان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العميل -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016-2017.
3. بشرى يحي أحمد عز الدين، دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في إدارة الجودة والإمتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019.
4. بن أحسن ناصر الدين، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، بجامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009.
5. بوغان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء -دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006-2007.
6. جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا الزبون -دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa تلمسان-، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011.
7. جوال محمد، حممود محمد، تقييم جودة الخدمات الإدارية المقدمة للطلبة، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2018-2019.

8. خالد سامي حمودة، واقع تكاليف الجودة في الشركات الصناعية الفلسطينية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.
9. دومة نوال، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية-دراسة حالة فرع المضادات الحيوية **antibiotical** بالمدينة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010-2011.
10. سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2006-2007.
11. شرف الدين زدير، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية-دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مناهجت منظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2016-2017.
12. العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية -دراسة حالة لولاية أدرار- مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
13. العربي مختار خديجة، بريشي آسيا، أثر أبعاد جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية عين الدفلى-، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر 2019-2020.
14. علي مجدوب، محمد أمين بوتعية، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة الخدمة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية-، مذكرة شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، الجزائر 2020-2021.
15. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005.
16. كريم أحمد محمد إبراهيم أبو عيش، دور رأس المال الفكري القائم على العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية-بالتطبيق على شركة زهراء للاستثمار والتعمير-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2021.
17. مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء -دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي- CNMA -، مذكرة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص تسويق دولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر 2011-2012.
18. نغاز نوال، دور الرقابة على تكاليف الجودة لتحسين الأداء المالي -دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحوضنة- المسيلة -، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013-2014، ص34.

19. هاجر بوضوار، غنية قرندو، إسهام الخدمات التكميلية في تحسين جودة الخدمة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر جيجل-، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-، الجزائر، 2018-2019.
20. هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة -دراسة حالة شركة الجزائر للهاتف النقال MOBILIS-، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر 2008-2009.
21. ولد قادة سومية، دور الجودة في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة -دراسة مقارنة الوكالة الوطنية SAA والصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CRMA-، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر، 2018-2019.
22. ولد قادة عبد الغني، بن قدور جمال الدين، أثر جودة الخدمات على رضا الزبون -دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA-، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، جامعة د.الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر 2017-2018.

ثالثا: قائمة المجالات

1. أبوبكر خوالد، قياس مدى توافر أبعاد جودة الخدمات في المصارف التجارية الجزائرية الحكومية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري- BNA- بعناية، مجلة الاقتصاد والأعمال، العدد 03، 2017.
2. أحمد يوسف، دهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة مجمع صيدال لصناعية الأدوية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 01، 2019.
3. برو هشام، تحليل التنافسية على مستوى القطاع السياحي -حسب نموذج قوى المنافسة لمايكل بورتر-، مجلة دفاتر الإقتصادية، العدد 02، 2019.
4. بشته حنان، بوعموشة نعيم، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية- دراسة تحليلية-، مجلة التكوين الاجتماعي، العدد 3 سبتمبر 2019.
5. بن أحمد سعدي، حنصال أبو بكر، نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة: مفهومان متكاملان أو متعارضان؟، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، العدد 05، 2020.
6. بن عيشي عمار، الهاشمي بن واضح، أثر التكاليف البيئية على تكاليف الجودة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة حالة ولاية بسكرة-، مجلة الدراسة الاقتصادية المعاصرة، العدد 05، 2018.
7. بن وسعد وسيلة، القدرة التنافسية كآلية إستراتيجية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 15، 2017.

8. رفيقة بوقريفة، أثر تبني أبعاد جودة الخدمة المصرفية في بناء ولاء الزبون -دراسة عينة من المصارف الخاصة بولاية جيجل-، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 01، 2020.
9. ريجاني أمال، علام عثمان، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، مجلة المعارف، العدد 02، ديسمبر 2019.
10. سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمة الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 01، جوان 2021.
11. سلمى رزق الله، مساك أمينة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق للعلوم، العدد السابع، 2017.
12. عبد الأمير عبد لحسين شياح، رحيم عبد محمد الموسى، أثر عناصر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على سلوك زبائن في إختيار المصارف التجارية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 10.
13. عيسى مرافقة، سيهام مخلوف، أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 2017.
14. لوراني ابراهيم، إدارة الجودة الشاملة -الاسس والتطبيقات-، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 05.
15. مالكي نادية فاطمة الزهراء، قريش بن علال، وآخرون، تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 03.
16. محمد حازم اسماعيل الغزالي، قاسم ابراهيم عبد، وآخرون، درجة ممارسة الإدارة ودورها في تخفيض تكاليف الجودة -دراسة ميدانية في شركة المشروبات الغازية لإقليم كردستان-، مجلة إقتصاد المال والأعمال، العدد 03، جوان 2019.
17. محمد ختير، حكيم بن جروة، العلاقة بين المتغيرات الأساسية لنظام ادارة الجودة بإستخدام طريقة الجداول التقاطعية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 04، 2019.
18. محمد ختير، أسماء مرايمي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة AL-RIYADA for Business Economics، العدد 03، 2017.
19. مراد إسماعيل، عبدوس عبد العزيز، قياس مستوى جودة الخدمات الهاتفية النقالة بنموذج-ServPerf- دراسة حالة مؤسسة -موبيليس-، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 01، مارس 2017.
20. مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخمخ، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمعامل الهاتف النقال أوريدو-، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 1، جوان 2019.
21. هاجر محمد الملك، الطاهر محمد أحمد علي، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا العميل -دراسة ميدانية على بنك الصادات-، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 17، 2016.

رابعاً: قائمة الملتقيات

1. أمينة بن علي، العاجل بوزيان، الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، ملتقى علمي وطني بعنوان إستراتيجيات التدريب في ضل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، 2009.
2. بن علي أمينة، بوزيان العجال، الميزة التنافسية: الفهوم والمحددات، ملتقى وطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، يومي 11/10 نوفمبر 2009.
3. حازم فروانة، سليمان الديب، دور الجودة في تعزيز أبعاد المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات القطاع الخاص في قطاع غزة، ملتقى دولي بعنوان المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص وانعكاساتها على المجتمع الفلسطيني، جامعة فلسطين 2015-2016.
4. زروخي فيروز، سكر كنزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011.
5. زروخي فيروز، سكر كنزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي-شلف-، الجزائر، 2011.
6. زروقي امال، زيان بروجة علي، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، ملتقى دولي حول رأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 14/13 ديسمبر 2011.
7. معاريف محمد، بسوح نضيرة، وآخرون، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، 4 نوفمبر 2009.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة



استبيان حول دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - عين تموشنت -

سيدي، سيدتي يهدف الاستبيان الذي بين أيديكم إلى الوقوف على دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسستكم - فرع عين تموشنت - والتي نسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم ومقترحاتكم القيمة والمفيدة حول الفقرات التي تضمنتها هذه الاستمارة، لذا نرجوا من سيادتكم التكرم والتفضل علينا بالإجابة بدقة وموضوعية عن جميع الأسئلة الواردة فيها لتمكن من إجراء التحليل العلمي المطلوب وهذا بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة التي ترفق مع رأيكم، علما أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض الدراسة فقط ويتم تحليلها بسرية تامة، ولكم خالص تقديراتنا واحترامنا.

الموسم الجامعي 2021-2022

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: أقل من 30 30-40 41 فما فوق
- 3-المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس ماجستير دراسات عليا
- 4-التخصص: مالية إدارة أعمال علوم محاسبية أخرى
- 5-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

الفقرة الأولى: اعتماد الجودة في المؤسسة

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يوجد تخطيط استراتيجي لتحقيق الجودة في المؤسسة					
2	يوجد دعم من القيادات العليا لتحقيق الجودة في المؤسسة					
3	رضا الزبون من أولويات مؤسستكم					
4	تبني إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر استراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية					
5	تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر تقنيات متطورة في تقديم خدماتها					
6	تسعى اتصالات الجزائر إلى تقديم أحسن العروض للزبائن باستمرار لتحسين جودة خدماتها					
7	تستمد المؤسسة سمعتها وشهرتها من مستوى جودة خدماتها					
8	تهدف المؤسسة من خلال جودة خدماتها إلى تعزيز وزيادة حصتها السوقية					

الفقرة الثانية: الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
9	تعد التكلفة المنخفضة للخدمة من أحد الأولويات الأساسية في استراتيجية المؤسسة					
10	يعود رضا العاملين عن مؤسسة اتصالات الجزائر نتيجة لتقديمها لأحسن العروض مقارنة بمنافسيها					
11	تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات متطورة ذات جودة تميزها عن منافسيها					
12	سمعة المؤسسة مميزة مقارنة بالمؤسسات التي لها نفس خدماتها تقريبا					
13	تقوم المؤسسة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمائية المقدمة للزبائن					
14	تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر مزايا تنافسية وتسعى إلى تدعيمها					
15	يساهم تعزيز رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية					
16	تفضيل الزبائن الإشتراك والتعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر هو راجع إلى ميزتها التنافسية في تقديم الخدمات					

ملخص:

تعتبر الجودة من أهم العوامل التي تعمل على تعزيز الميزة التنافسية وتهدف إلى تفعيل تنافسية المؤسسة، وذلك لأن لها دور فعال في تحسين سمعة المؤسسة في السوق وكذلك تساعد على اكتساب ثقة الزبون والمستهلك بالإضافة إلى زيادة قدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق في السوق والقدرة على إرضاء جميع أذواق المستهلكين.

وهذا باستعمالها لعدة تقنيات لتعزيز الميزة التنافسية منها القياس المقارن، إعادة الهندسة إضافة إلى رضا العاملين.

الكلمات المفتاحية: الجودة، الميزة التنافسية، رضا العاملين.

Résumé:

La qualité est l'un des facteurs les plus importants qui favorise l'avantage concurrentiel et vise à activer la compétitivité de l'entreprise, parce qu'elle contribue à améliorer la réputation de l'entreprise sur le marché ainsi qu'à gagner la confiance du client et du consommateur ainsi qu'à accroître la compétitivité de l'entreprise en excellant sur le marché et la capacité de satisfaire tous les goûts de consommateurs.

Cela, en utilisant plusieurs techniques pour améliorer l'avantage concurrentiel, y compris la mesure comparative, la réingénierie ainsi que la satisfaction de la clientèle.

Mots clés: qualité, avantage concurrentiel, satisfaction des travailleurs.

Summary

Quality is one of the most important factors that promotes competitive advantage and aims to activate the competitiveness of the enterprise, because it is instrumental in improving the reputation of the enterprise in the market as well as helping to gain the trust of the customer and consumer as well as increasing the competitiveness of the enterprise by excelling in the market and the ability to satisfy all tastes of consumers.

This, using several techniques to enhance competitive advantage, including comparative measurement, re-engineering as well as customer satisfaction.

Opening words: quality, competitive advantage, worker satisfaction.