



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت

معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة
حالة مؤسسة موبيليس للإتصالات
وكالة حمام بوحجر

تحت إشراف

- الأستاذة جباري لطيفة

من إعداد الطالبان

- مصابيح أمين

- لحر كريمة

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ : بن سبع الياس استاذ محاضر "ب" رئيسا
الأستاذة : جباري لطيفة استاذة محاضرة "أ" مشرفة
الأستاذ : أوجامع ابراهيم استاذ مساعد " أ " مناقشا

السنة الجامعية 2019/2020

شكر و عرفان:

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و إمتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أمانوني و شجعوني على الإستمرار في مسيرة العلم و النجاح، و إكمال الدراسة الجامعية و البحث؛ كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذة "جباري لطيفة" الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكبير على، و لتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن؛ و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و إستكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذة قسم العلوم الإقتصادية و علوم التسيير؛ كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل.

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحاً ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

إهداء

أحمد الله عز وجل على منه و عونته لإتمام هذا البحث.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آمالي، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل
المبتغى، إلى الإنسان الذي إمتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات
جسام

مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة،

أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره؛

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني
حق الرعاية و كانت سندي في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعني خطوة خطوة
في عملي، إلى من ارتجت كلما تذكرت إبتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي أمز ملاك على
القلب و العين جزاها الله عندي خير الجزاء في الدارين؛

إليهما أهدي هذا العمل المتواضع ليك أدخل على قلبهما شيئا من السعادة إلى إخوتي

و أخواتي الذين تقاسموا معي حبه الحياة ؛

كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذتي الكريمة: جباري لطيفة الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت
إليها فأنازتها لي و كلما دب اليأس في نفسي زرعت فيا الأمل لأسير قدما و كلما سألت عن
معرفة زودتني بها و كلما طلبت كمية من وقتها الثمين وفرت لي بالرغم من مسؤولياتها
المتعددة؛ إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية و علوم التسيير؛ و إلى كل من يؤمن بأن
بذور نجاح التغيير هي ذواتنا و في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى...

قال الله تعالى " : إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم"....

الآية 11 من سورة الرعد

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

الطالب: لحر كريم

إهداء

أشكر الله تعالى على اتمام هذه المذكرة

إلى النبي وهبته فليدة كبدها كل العطاء و العنان، إلى التي صبرته على كل شيء، التي رحمتني
حق الرعاية و كانت سندي في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق، تتبععتني خطوة خطوة
في عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرت إبتسامتها في وجهي نبع العنان أهي أمز ملاك على
القلب و العين جزاها الله عنى خير الجزاء في الدارين؛ ،

إليهما أهدي هذا العمل المتواضع ليك أدخل على قلبهما شيئاً من السعادة إلى إخوتي و أ
خواتمي الذين تقاسموا معي عبء الحياة؛ و إلى أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره

كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذتي الكريمة: جوارى لطيفة الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت
إليها فأنازتها لي و كلما دبح اليأس في نفسي زرعت فيا الأمل لأسير قدما و كلما سألت عن
معرفة زودتني بها و كلما طلبت كمية من وقتها الثمين وفرتة لي بالرغم من مسؤولياتها
المتعددة؛ إلى كل أساتذة قسم العلوم الإقتصادية و علوم التسيير؛ و إلى كل من يؤمن بأن
بذور نجاح التغيير هي ذواتنا و في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى...

قال الله تعالى " : إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم"....

الآية 11 من سورة الرعد

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

الطالب: عيسى أمين

	شكر و تقدير
	الإهداء
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	المقدمة
	الفصل الأول: ماهية الجودة
15	تمهيد
16	المبحث الأول: مدخل عام للجودة (ماهية الجودة)
16	المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة
16	المطلب الثاني: مفهوم الجودة
16	المطلب الثالث: أهمية الجودة
24	المبحث الثاني : تطبيق الجودة و أهدافها
24	المطلب الأول: أهداف الجودة
26	المطلب الثاني: تكاليف الجودة
29	المطلب الثالث: أبعاد الجودة
32	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة
32	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة و أهميتها
33	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
37	المطلب الثالث: أسباب الإهتمام بالجودة الشاملة
39	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
48	تمهيد
49	المبحث الأول : مدخل حول المنافسة
49	المطلب الأول: ماهية المنافسة
52	المطلب الثاني: ماهية التنافسية
56	المطلب الثالث : تحليل بيئة التنافسية
58	المبحث الثاني : الميزة التنافسية

58	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
61	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
66	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية
69	المبحث الثالث: دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال رضا العميل
69	المطلب الأول: دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال رضا العميل
72	المطلب الثاني: تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تقنية إعادة الهندسة
74	المطلب الثالث: دور القياس المقارن في تحقيق الميزة التنافسية
77	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة حالة وكالة موبيليس
80	تمهيد
81	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس وحدود الدراسة الميدانية
81	المطلب الأول: عرض عام لسوق الهاتف النقال في الجزائر
82	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة موبيليس
87	المطلب الثالث: حدود الدراسة الميدانية
87	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
87	المطلب الأول: تحليل نتائج البيانات العامة
93	المطلب الثاني: عرض النتائج تبعا للفرضيات
85	المطلب الثالث: تفسير النتائج
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دور ضمان الجودة	19
02	مؤشرات تقييم جودة الخدمة	35
03	توزيع المبحوثين حسب السن	35
04	يبين توزيع المبحوثين حسب مستواهم التعليم	87
05	يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية .	89
06	يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	90
07	يوضح نتائج اختبار (T. Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في قيام ادارة مؤسسة موبيليس بتدعيم عمالها لأداء خدمات بشكل جيد.	93
08	يوضح نتائج اختبار (T. Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في قيام ادارة مؤسسة موبيليس بالتحسين المستمر في اداء عمالها .	95
09	يوضح نتائج اختبار (T. Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تطبيق مؤسسة موبيليس عملية التمكين الخدماتي ولا تقسيم فرق العمل.	97
10	يوضح نتائج اختبار (T. Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تحفيز مؤسسة موبيليس عمالها.	99
11	يوضح نتائج اختبار (T. Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في ضمان مؤسسة موبيليس لجودة خدمات الاتصالية.	101
12	يوضح نتائج اختبار (T. Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تطبيق ادارة مؤسسة موبيليس لعملية التقييس والتحليل في أداء عمالها الخدماتية	102

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح مبادئ إدارة الجودة الشاملة	38
02	أهداف إدارة الجودة الشاملة	42
	الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	65
03	يبين توزيع المبحوثين حسب السن	88
04	يبين توزيع المبحوثين حسب مستواهم التعليمي	89
05	يبين توزيع المبحوثين الحالة العائلية	91
06	يبين توزيع المبحوثين سنوات الخبرة:	92
07	(لدلالة الفروق بين أفراد العينة في قيام T.Test شكل يوضح نتائج اختبار) ادارة مؤسسة موبيليس بتدعيم عمالها لأداء خدماتها بشكل جيد	94
08	(لدلالة الفروق بين أفراد العينة في قيام ادارة T.Test يوضح نتائج اختبار) مؤسسة موبيليس بالتحسين المستمر في اداء عمالها.	95
09	(لدلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم T.Test يوضح نتائج اختبار) تطبيق مؤسسة موبيليس عملية التمكين الخدماتي ولا تقسيم فرق العمل.	98
10	(لدلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تطبيق T.Test يوضح نتائج اختبار) مؤسسة موبيليس عملية التمكين الخدماتي ولا تقسيم فرق العمل.	100
11	(لدلالة الفروق بين أفراد العينة في ضمان T.Test يوضح نتائج اختبار) مؤسسة موبيليس لجودة خدمات الاتصالية.	101
12	(لدلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تطبيق T.Test يوضح نتائج اختبار) ادارة مؤسسة موبيليس لعملية التقييس والتحليل في أداء عمالها الخدماتية.	103

في ظل التغيرات السريعة للمحيط و تحديات المنافسة أصبح هدف المؤسسات الوصول إلى التميز و التفوق أمام المنافسين ، بالبحث عن مصادر يجب استغلالها بعقلانية ، وتعد الجودة أهم هذه المصادر ، التي تهدف إلى تلبية حاجات و رغبات الزبائن ، و بعد أن كانت الجودة تخص المنتج النهائي فقط و لا تتعدى الوظيفة الإنتاجية إلا أنها حاليا أصبحت تخص كل الوظائف و المستويات في المؤسسة و تبلور ذلك فيما سمي بإدارة الجودة الشاملة ، فهي نظام يتكامل مع كل الوظائف بالمؤسسة الإدارية منها الإنتاجية و التسويقية ، و باعتبار أن التسويق هو النشاط الأساسي الذي يهتم بالزبائن و يسعى بالدرجة الأولى إلى إرضائهم و تحقيق توقعاتهم بل و التفوق في تحقيق الميزة التنافسية .

و في ظل حدة المنافسة التي تسود الأسواق ، تواجه المؤسسات الجزائرية مثل مؤسسة موبيليس التي سنقوم بدراستها في مذكرتنا تحديات كبيرة أهمها كيف تصل هذه المؤسسة إلى بناء و تعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي و المحافظة عليه ، إن مؤسسة موبيليس عموما ستجد نفسها أمام إشكالية البقاء والاستمرار قبل التفكير في التطور وغزو الأسواق الخارجية، وهو ما يتطلب مواجهة المنافسة بأن تعتمد إلى تحسين منتجاتها في إطار المقاييس الدولية وتقديمها بأسعار تنافسية، ولن يتم ذلك إلا بالاعتماد على سياسات واستراتيجيات تأهيل كلية وجزئية، تستهدف الأداء المتميز في ظل الشروط الملائمة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

و بالتالي فإن الإشكالية المطروحة في موضوعنا هذا يمكننا صياغتها من خلال السؤال الرئيسي التالي :

إلى أي مدى تكمن أهمية الجودة في تطوير الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس ؟

كيف تساهم الجودة في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسة ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية، يجب البحث في الإجابات على الأسئلة الفرعية لها وهي :

- كيف يمكن لمؤسسة جزائرية تحقيق الجودة في منتجاتها ؟

- كيف يمكن للمؤسسة بناء الميزة التنافسية ؟

- كيف تساهم الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ؟

فرضيات الموضوع

و للإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يتم صياغة فرضيات الموضوع التالية :

- 1- يمكن للمؤسسة أن تقوم بتدعيم عمالها لأداء خدمات بشكل جيد، لضمان الجودة و الزيادة من الأرباح
- 2- سعي المؤسسة لضمان جودة خدماتها الاتصالية و السير الحسن للخدمات الاعلامية والاتصالية

أهمية الموضوع:

وتكمن أهمية هذا الموضوع في النقاط التالية:

- محاولتنا المتواضعة في توضيح مدى أهمية الجودة بصفة عامة الميزة التنافسية بصفة خاصة، حيث أصبح هؤلاء يتحملون مسؤولية توفيق أو إخفاق مؤسساتهم في تحقيق الفعالية وتجسيد الأهداف المرسومة.
- تحديد خصوصية الوظائف والأدوار التي تمثلها الجودة، لما لها من تأثير على إدارة المؤسسة ككل.
- إبراز ضرورة التوافق بين الجودة عامة الميزة التنافسية خاصة مع المستجدات التي تظهر في محيط المؤسسة.

أهداف الموضوع :

- توضيح كل المفاهيم المتعلقة بالجودة و إدارة الجودة الشاملة و المنافسة و التنافسية و الميزة التنافسية .
- تسليط الضوء على ضرورة تبنى المؤسسات الجزائرية لإدارة الجودة الشاملة كبنية تحتية لمواجهة الظروف الصعبة و المعقدة التي تمر بها .

--تبيان أن الجودة عنصر مهم في المؤسسة الاقتصادية.

-إبراز اثر الجودة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسات .

أسباب شخصية وموضوعية

-تمهيدا للمزيد من الإهتمام بهذا الموضوع نظريا وتطبيقيا لمن اقترب من ميدان البحث.

-ميولنا الشخصي في إختيار هذا الموضوع يتماشى مع التخصص العلمي .

المنهج وأدوات الدراسة المستخدمة في الموضوع

للإجابة على إشكالية موضوعنا وإثبات صحة الفرضيات ونفيها أخذنا بمنهج التحليل الوصفي و التاريخي، الذي يسمح لنا في الجانب النظري بتقديم مفاهيم عامة حول الجودة و المنافسة و الميزة التنافسية . أما على المستوى

التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة الحالة حيث حاولنا من خلاله معرفة دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ومدى إهتمام المؤسسة الجزائرية بعنصر الجودة وأهمية إدارته لها.

الدراسات السابقة

تعتبر خطوة مراجعة الدراسات السابقة من اهم المراحل المعينة على حل مشكلة البحث لما لها من اسهامات في التوجيه او التخطيط او ضبط المتغيرات ومن بين الدراسات المنجزة التي لها علاقة بالموضوع الذي نحن بصدد تناوله نجد:

1. الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة:

_الدراسة التي قام ا " ربيعي ميل ود " سنة 2007 بعنوان "تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- دراسة حالة مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز بغرداية " مذكرة مقدمة ضمن مقتضيات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،تخصص "اقتصاد و تسيير المؤسسات " وهي دراسة دف إلى:

• تعميق الفهم بموضوع إدارة الجودة الشاملة ،وإلقاء المزيد من الضوء على مستلزمات تطبيقها في المؤسسات كمدخل إداري في الإدارة المعاصرة.

• محاولة تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

• التعرف على مدى ملائمة ثقافة المؤسسة الجزائرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

أما أهم النتائج التي توصله إليها هذه الدراسة فهي :

• اتخاذ القرارات من قبل الفرد ذو السلطة والنفوذ وعدم الاستماع لآراء العمال .

• غياب حرية المبادرة وروح الإبداع.

• ضعف نظام التحفيز المطبق في المؤسسة حيث تمنح المكافآت من طرف المؤسسة للعمال بالعلاقات

الشخصية. وجود لجنة مختصة بقياس الجودة داخل المؤسسة ،وامتلاكها لشهادتين حديثين في الجودة ونضج

العنصر البشرينتيجة التدريبات الدورية التي تقوم ا المؤسسة في كل سنة إضافة إلى الإقناع بأن نجاح إدارة

الجودة الشاملة في المؤسسة لا يتحقق إلا من خلال جودة العمليات التي تقع مسؤوليتها على الجميع .

بحيث نجد إن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا في كون إن دراستنا دف إلى:

• تعميق الفهم بموضوع إدارة الجودة الشاملة .

• التعرف إلى ما يحققه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدماتية الاتصالية الجزائرية "موبيليس"

2. الدراسات التي تناولت المؤسسات الخدماتية:

ـ الدراسة التي قام ا "ياسين مسيلي" سنة 2009 بعنوان "العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية -

دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس -قسنطينة "

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات

العامة وهي دراسة دف إلى :

- التعرف إلى مكانة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضوع الدراسة وكيفية عمالها
- وكذا مختلف الأساليب والوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها في نشاطها.
- محاولة تشخيص المعوقات التي تعرقل نشاط إدارة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة.
- إزالة الغموض وتوضيح الصورة ، وذلك بإبراز الدور الحقيقي للعلاقات العامة ومكانتها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وابرز النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي :

- تفتقد المؤسسة موضوع الدراسة لجهاز يمثل فعلا وظائف العلاقات العامة
- تواجه غدارة العلاقات العامة جملة من العراقيل
- إن مكتب الإعلام والاتصال الذي توكل إليه أنشطة العلاقات العامة لا يقوم بمهامه
- وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا كون إن دراستنا دف إلى محاولة تبيان الأساليب الإدارية التي تساعد المؤسسة الخدمتية الاتصالية الجزائرية في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

ل

بحيث تعالج دراستنا موضوع الإدارة الحديثة ومدى تطبيق مبادئها في المؤسسة الخدمتية الاتصالية ذلك للارتقاء بالأداء الأمثل وضمان البقاء والديمومة.

ـ الدراسة التي قام ا "أحمد محمد زيدان" سنة 1981 بعنوان "العلاقات العامة في السياحة مع التطبيق على

إدارة العلاقات السياحية -بمصر " وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة الماجستير .

وهي دراسة دف إلى :

- تحديد ما يمكن الإدارة العلاقات العامة في المنشآت السياحية والإفادة منه في مجال التطبيق العلمي ، وبالتالي تحديد أسس المحاسبة المهنية السليمة .

- وضع هذه الدراسة تحت تصرف من يأتي من الباحثين الآخرين لاستكمال الزوايا الفنية الدقيقة فيما يتعلق بأبعاد هذه الممارسة وتأثيراته.

اما اهم النتائج المتوصل اليها هي:

- اوضحت الدراسة إن اغلب العاملين يجيدون لغة أو لغتين.
 - اظهرت الدراسة إن اغلبية العاملين بالإدارة كان وا من النساء وقد بلغ متوسط اعمارهن 24 سنة تقريبا ولديهن خبرة في مجال العمل تتعد(05)سنوات.
 - وقد اوضحت الدراسة إن متوسط سنوات الخبرة للعاملين (07)سنوات والخبرة عامل مهم .
- وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا في كون أن دراستنا تسعى لي البحث في نوع من أنواع الإدارة الحديثة وهي إدارة الجودة الشاملة ،وكيفية تطبيقها في المؤسسة الخدمائية وعلى وجه الخصوص المؤسسة الخدمائية الاتصالية.

3. الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمائية:

_الدراسة التي قامت ا "صباح سليم حمودة " سنة 2008 بعنوان "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين" قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات منح درجة الماجستير تخصص "إدارة وقيادة تربوية" .

وهي دراسة دف إلى :

- التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر مديرها.

واهم النتائج المتوصل إليها هي:

م

- إن إدارة الجودة الشاملة مطبقة بشكل مرتفع في مجالات كافية في المدارس الثانوية الخاصة بمتوسط حسابي مقدره(30.4) وانحراف معياري مقدر ب(36.0)

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 5.0$) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة .

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا في كون أن دراستنا دف إلى التعرف على ما يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمائية الاتصالية.

حدود البحث :

الحدود الموضوعية:

الحدود المكانية: وكالة موبيليس حمام بوحجر

الحدود الزمنية: 12 أبريل 2020 الى 12 ماي 2020

هيكل البحث:

تم تقسيم هذا العمل الى ثلاث فصول كالآتي :

-الفصل الأول بعنوان " الإطار المفاهيمي للجودة "، واشتمل على ثلاث مباحث، حاولنا في المبحث الأول إعطاء نظرة عامة حول الجودة تحت عنوان مدخل عام للجودة ، وتطرقتنا في المبحث الثاني إلى تطبيق الجودة و أهميتها أما في المبحث الثالث فتطرقتنا إلى أسباب الاهتمام بالجودة الشاملة.

-الفصل الثاني تحت عنوان " الإطار المفاهيم للميزة التنافسية "، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث أساسية، المبحث الأول يحمل عنوان مدخل حول المنافسة، المبحث الثاني تحت عنوان ماهية الميزة التنافسية ، و المبحث الثالث فهو بعنوان الجودة كأداة لبناء و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

-في الفصل الثالث والأخير قمنا بدراسة حالة وكالة موبيليس بولاية حمام بوحجر

صعوبة البحث:

وأخيرا ختمنا هذا الموضوع ككل بخاتمة أكدنا فيها على النقاط الرئيسية التي إنطوى عليها موضوع البحث، مع إرفاقنا لها بأهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال معالجتنا له، وكذلك بجملة من التوصيات و الإقتراحات التي نراها مناسبة لمعالجة بعض السلبيات الملاحظة، وبغية فتح باب البحث من جديد في هذا الموضوع قمنا بطرح إشكاليات لبحوث أخرى قد تشكل عناوين إشكاليات لموضوعات مستقبلية.

الفصل الأول :

ماهية الجودة

تمهيد

تعتقد الكثير من المؤسسات أن النجاح يعني عرض سلع وخدمات بشكل أسرع وأرخص ثمنًا وأفضل نوعية وتقديم خدمات ما بعد البيع لإرضاء للمستهلك، ولكن ومنذ أزيد من عشرية كاملة استبدلت مبادئ الجودة هذا المفهوم أو الاعتقاد، فبدلاً من الحصول على سلع أو خدمات ذات جودة أو نوعية عالية تطابق إلى حد ما مجموعة من المواصفات أو الخصائص، أصبح الاهتمام بالجودة يتم في جميع العمليات والمهام والمراحل بالمؤسسة.

و قد تم تقسيم هذا الفصل الى 3 مباحث :

- مدخل عام للجودة (ماهية الجودة)

- تطبيق الجودة و أهدافها

- إدارة الجودة الشاملة

1 المبحث الأول مدخل عام للجودة (ماهية الجودة)

لقد تزايدت المؤسسات في السنوات الاخيرة بالاهتمام ، بمفهوم الجودة ، وتزايدت جهودها في تحقيق الجودة في عملياتها لبلنتاجية و الخدمة ، لذا سنتعرض في هذا المبحث الى التطور التاريخي للجودة و اهم المفاهيم المتعلقة بالجودة ، ثم ابراز اهميتها في الاخير .

1-1 المطلب الاول: التطور التاريخي للجودة

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

1/ مرحلة العصور القديمة .

ترجع بدايات الاهتمام بالجودة الى سبعة الاف سنة ، و ذلك من خلال اهتمام المصريين القدامى بالنقوش الفرعونية ذات الدقة المتناهية ، و تؤكد عملية بناء المعابد المصرية القديمة و طريقة طلائها على وجود عمليات فحص و رقابة لانشطة البناء ، بهدف التاكد من مستوى جودة الاداء .

2/ مرحلة فحص السلع المنتجة .¹

كان العميل في هذه الفترة يشتري سلعا يتحدد مستوى جودتها وفق خبرة المورد و ليس تبعا لمتطلبات العميل و مع ظهور الانتاج الكبير و الثروة الصناعية اضطرت المؤسسات الى تطبيق نظام لفحص المنتجات للتاكد من مستوى جودتها ، حيث تهدف عمليات الفحص الى فصل المنتجات المعينة عن تلك الموافقة للمواصفات المحددة .

¹ العيهار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، الخروبة ،سنة 2005 ، ص7-8¹

3/ مرحلة الرقابة على الجودة .

ادت الحرب العالمية الثانية الى تطوير اساليب احصائية للرقابة على الجودة بهدف تخفيض عدد و تكاليف عمليات الرقابة ، حيث خصص "شوارت" جهوده في الرقابة الاحصائية للجودة ، كما قام مهندسو (BELL TELEPHONE LABORATORIES) سنة 1947 بانشاء مؤسسة سميت "المؤسسة الامريكية للرقابة على الجودة" اي (AMERICAN SOCIETY FOR) (QUALITY CONTROL) او (ASQC) ، و التي لعبت لاحقا دورا هاما في انتشار ادارة

الجودة . 2

و لقد طور ديمينج (DEMING) فلسفة "شوارت" ، ثم قام بتلقينها للخبراء اليابانيين سنة 1950 ، حيث أكد فيها على ضرورة تطبيق الاساليب الاحصائية في جميع مراحل الانتاج .
و خلال السبعينات ، زادت حدة المنافسة في الاسواق ، وبدا العملاء يطالبون بتقديم ضمانات على جودة المنتجات النهائية ، اي تأكيد الجودة من خلال وضع معايير وطنية و دولية للجودة . 2.

4/ ضمان الجودة .

امتدت من الخمسينات حتى الستينات و يمكن وصف مدخل ضمان الجودة بانه نظام اساسه منع وقوع الاخطاء اي تحقيق انتاج بدون اخطاء و الذي يعمل على تحسين جودة المنتج .

العيهار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة 2 الجزائر، الخروبة، سنة 2005 ، ص 7-8 2

هذه المرحلة تتطلب سيطرة شاملة على كافة العمليات وذلك من مرحلة تصميم المنتج من مرحلة وصوله الى السوق و هذا يعني وجود جهود مشتركة من قبل جميع الادوات المعنية بتنفيذ هذه المراحل م هذا بالاعتماد على الاتصال المباشر المستمر و مجموعة العناصر التالية :

-تخطيط و تصميم المنتج .

- تدقيق و تحسين الجودة .

- كلفة الجودة .

-تنظيم الجودة .

-التدريب .

-التوثيق .

و لقد ظهر العديد من المصطلحات و التسميات التي تدخل مع منهج ضمان الجودة بفعل وجود عدد من المؤسسات الدولية الجودة البريطانية QAA و المؤسسة الدولية للتقييس ISO و بصفة شاملة تحقق خلال هذه الفترة تطور مذهلا حيث اصبحت الجودة ينظر اليها من منظور اشمل و ليس تصنيع المنتجات فقط و لكن سير المؤسسة ككل ، و بوضوح الجدول رقم 01 التالي اهم دور ضمان الجودة .

الجدول رقم 01: دور ضمان الجودة

بالنسبة للمستهلك	بالنسبة للتخزين	بالنسبة للانتاج
قياس اداء الجودة	التقييم عن طريق السحب العينات	دراسة تحديد اساليب السيطرة المطبقة على الانتاج
ضمان مستوى الجودة	القيام بالفحص و الاختبار	تحديد اهداف الجودة
استقبال و معالجة الشكاوي	اتخاذ الادخال الى المخزن	اجارة الامكانيات المعتمدة و قدرات العمال و التدقيق و خطوط الانتاج

(دحمان بونوة لمياء ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، سنة 2015/2014 ص 21-22)
5 / ادارة الجودة الشاملة .

بدات هذه المرحلة من تطور الجودة بالظهور في المؤسسة من عملية تصميم المنتج مرورا بعملية شراء المواد الاولية وفق الانتاج النهائي له و تسليمه للمستهلك يعني بان هذه المؤسسة هو انتاج منتوجات باقل الاسعار و بافضل جودة 3.

و بهذا اصبح مفهوم الجودة ينظر اليه عالمنا المعاصر و في بيئة الاعمال التنافسية نظرة اشمل و اعمق من كونها وظيفة من وظائف ادارة الانتاج و العمليات فقط ، فالجودة فقط المنتج النهائي و انما

دحمان بونوة لمياء ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، سنة 2015/2014 ص 21-22³

بالمراحل التي يمر بها التصميم ، الانتاج ، خدمات ، ما بعد البيع ... الخ و البتالي ان الجودة الاستراتيجية تنافسية (ينظر فيها المقياس العمل الاداء) على انها مقاييس الجودة تركز على العقيدة الاساسية و على عدم وضع نهاية التحسينات و استمرارها من خلال استخدام الادوات الاحصائية .

1-2المطلب الثاني: مفهوم الجودة و دورها

لقد تعددت تعريفات الجودة باختلاف النظرة إليها وباختلاف وتطور مفهومها في حد ذاته لذلك نجد من التعاريف من يعرف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحدد المؤسسة، والتي يجب أن يتضمنها المنتج أثناء عمليتي التصميم والتصنيع، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي:

● «الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المؤسسة فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية»(4).

— من وجهة نظر فلسفية فان:«الجودة هي الجانب الجمالي الذي يلمسه المستهلك في المنتج»، أي الجودة حسب هذه النظرة شيء معنوي يخضع للتقييم الشخصي للمستهلك للجانب الجمالي في المنتج.

— من وجهة نظر إنتاجية: «فالجودة هي مجموعة من الخصائص والمواصفات الفنية التي لا بد من توفرها في المنتج أثناء إنتاجه».

— من وجهة نظر تسويقية فان الجودة: «هي القدرة على إشباع متطلبات وحاجات المستهلكين»، أي هي قدرة المؤسسة على تجسيد متطلبات وحاجات المستهلك.

⁴ - J- C TARONDEAU : MARKETING , STRATÉGIE INDUSTRIELLE , ED VUIBERT,PARIS, 1998, P236

من وجهة نظر قيمة فالجودة: «هي القدرة على تلبية حاجات المستهلك ومتطلباته ولكن بأسعار معقولة، وبأدنى التكاليف بالنسبة للمؤسسة في نفس الوقت». كما تعرف بأنها: «قابلية إرضاء حاجات الشراء والاستعمال بأحسن تكلفة لتخفيض الخسائر أفضل من المنافسين». (5)

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة Quality ، و كانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى ابراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها . و بصرف النظر عن الاختلافات التي التي ابرزتها تلك المحاولات ، الا ان هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الاداري و ذلك لما اتصفت به من موضوعية و تعبير دقيق عن المفهوم .

فقد عرف J.M.Jaran انها "مدى ملائمة المنتج للاستعمال Fintss for use" فالمعيار الاساسي للحكم على جودة المنتج في رأي Juran هو هل المنتج ملائم للاستعمال ام غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج .

كما عرف الجودة على انها " مدى مطابقة مع المتطلبات Conformance to Requirements" فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذا نوعية جديدة "6.

وعرفت المنظمة العالمية للتقييس بموجب المواصفة ISO 9000/2000 ، الجودة بأنها" الدرجة التي تشبع الحاجات و التوقعات الظاهرية و الضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا " و يوافق فيجنباوم Fiegenbaum هذا التعريف ، حيث عرف الجودة بأنها : الناتج الكلي للخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق و الهندسة و التصنيع و الصيانة و التي تمكن من تلبية حاجات و رغبات الزبون .

⁵ - J. Teboul: LA DYNAMIQUE QUALITE , Les édition d'organisation , PARIS , 1990 , P79

د.محمد صادق، ادارة الجودة الشاملة في التعليم ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2014 ، ص 38⁶

و يرى (ايشيكأوا Ishikawa) ان الجودة قد يتسع مداها و يتعدى المنتج نفسه لتشمل كل الجوانب في المؤسسة : جودة الخدمة ، طريقة الاداء ، المعلومات ، و النظام ، و الافراد ، و مستوياتهم العلمية ، و اماكن العمل و الاهداف و المؤسسة .7

-تعريف الجودة حسب المنظمة الدولية للتقييس: هي عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن ، و متطلباتهم المعلنة و الضمنية .

-تعريف الجودة حسب الجمعية الأمريكية لضبط الجودة : هي مجموعة من مزايا و خصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين .

-تعريف الجودة حسب مداخل الجودة : هناك محاولات عديدة بذلت من أجل تعريف موحد للجودة ، لكن ارتباط مفهوم الجودة بعدة متغيرات و جوانب مما صعب الاتفاق على تعريف موحد و شامل ، و لذلك يمكن تعريف الجودة من خلال خمس مداخل تتمثل فيما يلي :

*مدخل الامتياز : و يعني أن الجودة هي عبارة عن مجموعة من المعايير الخاصة بالأداء الممتاز و التي لا تقبل المناقشة ، و يشير هذا المدخل إلى أن الأفراد يتعلمون من خلال خبراتهم أن يميزوا بين الجودة العالية و الجودة الرديئة وفق معايير محددة مسبقا .

* مدخل يعتمد على المنتج : الجودة هي مجموعة من الصفات و الخصائص يمكن قياسها و تحديد كميتها ، أي مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية من قبل المؤسسة .

*مدخل يعتمد على الزبون : الجودة هي ملائمة المنتج للاستعمال ، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا الزبون و تشبع رغباته ، فكلما كانت درجة رضا الزبون عالية لمنتج المؤسسة كلما كان المنتج ذو جودة عالية .

* مدخل يعتمد على التصنيع : الجودة هي صنع منتجات خالية من العيوب و هذا من خلال مطابقتها للمواصفات الموضوعية من قبل المؤسسة .

*مدخل يعتمد على القيمة : يتحدد تعريف الجودة على أساس التكلفة و السعر و عدد من الخصائص الأخرى ، فالجودة هي الامتياز الذي يمكن للزبون أو المؤسسة أن تتحمله ، أي كلما كان المنتج المقدم للزبون ذو سعر مرتفع كلما كانت الجودة عالية .8

هذا وقد عرف مركز التجارة الدولي الجودة من خلال التركيز على 4 نقاط هي :

أ-التركيز على السلعة المنتجة .

ب-التركيز على التصنيع بحيث تكون خصائص المنتج مطابقة للمواصفات المطلوبة .

ج-التركيز على الزبون او المستفيد .

د-التأكد على قيمة المضافة على وفق سعر السلعة و المتطلبات التي يرغب فيها الزبون او المستهلك .

وقد وصف لفيف من المختصين و الكتاب ان الجودة :

-هي عمل الاشياء الصحيحة من اول مرة .

6- محمد خثير ، حكيم بن جروة ، العلاقة بين التغيرات الاساسية لنظام ادارة الجودة باستخدام طريقة الجداول التقاطعية ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة بونعامة ، خميس مليانة (الجزائر) ، عدد 2019/ 05/04

-ان الجودة لا تعرف الاعتذار لعملاء من اخطاء و عيوب المنتج .

-الجودة لا تعني التكلفة اكثر .

-الجودة لا تعني الكمال .

-الجودة توفر الملائمة للغرض المطلوب من المنتج او الخدمة .9

1-3المطلب الثالث : اهمية الجودة

من خلال تعريف الجودة ، نلاحظ ان هدفها هو ارضاء الزبون و بالتالي تحسين اداء المؤسسة ، و

بذلك يمكن توضيح اهمية الجودة من ناحيتين هما :

1/ اهمية الجودة بالنسبة للزبون

لقد ادت التغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة لمحيط المؤسسة الى زيادة اهتمامها برغبات الزبائن ، جمع المعلومات من خصائصهم ، احتياجاتهم و العمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على رضاهم . فلم يعد السعر هو العامل المحرك لسلوك الزبائن ، بل ظهرت جوانب اخرى اهتم بها الزبون مثل : الثقة في جودة المنتوجات ، ابتكار انواع جديدة من المنتوجات و التنوع فيها ، اصبحت المؤسسات مهددة بترك السوق اذ لم تستطع مواجهة هذه المتطلبات .

7 - شلغوم رميساء، اثر ادارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة ، مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، سنة 2013/2014، ص 08 .⁹

2/اهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة

تتمثل اهمية الجودة للمؤسسة في جانبي التخفيض و التعظيم و ذلك كما يلي :

أ- جانب التخفيض و المتمثل في : انخفاض التكاليف و معدل العمل ، تقليص الاخطاء و تقليل العيوب و الفاقد .

ب- جانب التعظيم و المتمثل في : زيادة الحصة السوقية و الربحية ، تحسين سمعة المؤسسة ، الرفع من المسؤولية القانونية للمؤسسة و زيادة المنافسة العالية .10

تُعد الجودة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات، خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها تأقلم وتكيف دائم مع أذواق ورغبات الزبائن والمستهلكين، الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم بدل الأسعار، وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة والمستهلك على حدّ سواء، والتي سنتعرف على أسبابها .

تظهر أهمية الجودة من خلال:

3/المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جرّاء عدم اهتمامها وتحقيقها للجودة: ونذكر منها:

- زيادة شكاوى الزبائن والمستهلكين، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم.
- تأثر سمعة المؤسسة في السوق.
- تراجع حجم الطلب على منتجاتها.
- زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة، والانحرافات، والإصلاحات، والتعويضات الناتجة عنها.

- تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق. 11

4/المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جرّاء اهتمامها وتحقيقها للجودة: ونذكر منها:

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم.

- تحسين سمعة المؤسسة في السوق.

- جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن.

- انخفاض التكاليف، بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها.

- تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.

- القدرة على رفع الأسعار.

- تحسن مردودية نشاطات المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق.

مما سبق فالمخاطر التي قد تتحملها المؤسسة في حالة إهمالها لجانب الجودة في منتجاتها،

ستكون سبباً في سعيها للاهتمام أكثر بهذا الجانب لتجنب هذه المخاطر، وللاستفادة من مجموع المزايا والفوائد -

السابق ذكرها- التي قد تستفيد منها نتيجة هذا الاهتمام، وهذا ما يعكس لنا أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة

والمستهلك على حدّ سواء باعتبارها مصدر لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين والزبائن وكسب ثقتهم ورضاهم،

ومصدراً لتمييز المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها في السوق.

ومن مجمل ما سبق ذكره نستنتج أن الجودة:

- مجموعة المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها في المنتج.

- مصدر لجذب المستهلكين والزبائن.

- مصدر لتلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.

- مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة، وزيادة أرباحها وتحسين مكانتها التنافسية في السوق.

وعليه فقد أصبحت الجودة مسعى العديد من المؤسسات التي حاولت تجسيدها في كامل

نشاطات وعمليات المؤسسة بدل حصرها في المنتج النهائي. 12.

2 المبحث الثاني : تطبيق الجودة و اهدافها

2-1 المطلب الاول : اهداف الجودة

لاهداف الجودة و جهتي نظر هما :

-اهداف الجودة من وجهة نظر العميل "رغبات العميل".

-اهداف الجودة من وجهة نظر المؤسسة او الشركة او المصنع او مقدم الخدمة .

1/ اهداف الجودة من وجهة نظر العميل "رغبات العميل"

ان للعميل رغبات و توقعات في المنتج او الخدمة التي يتلقاها و التي تتمثل في النهاية ما يريد من مفهوم

الجودة و من اهدافها يمكن ان نسميها باهداف الجودة بالنسبة للعميل و هي :

-منتج ذو كفاءة تؤدي الغرض الذي من اجله اشتراه العميل .

-مناسبة السعر لامكانيات العميل " اقل سعر " .

-خدمات ما بعد البيع و توافر قطع الغيار .

-الثقة في المنتج .

12 - مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2001، ص53-54

-توافر الضمان على المنتج " فترة الضمان " .

-توافر المنتج في الاسواق و سهولة الحصول عليه .

-توافر قنوات اتصال بين العميل و المؤسسة او الشركة او مقدم الخدمة .

2/اهداف الجودة من وجهة نظر المؤسسة او الشركة او المصنع او مقدم الخدمة :

- تحقيق رغبات العميل و تلبية مطالبه ، بل الوصول الى مرحلة ابحار العميل .

-خفض تكاليف الانتاج و تحقيق سكر منافس للمنتج او الخدمة .

-خلق طلب جديد من المنتجات .

-زيادة الانتاج للسلع و بالمواصفات المطلوبة .

-التحسين المستمر للجودة و انظمة الادارة .

-تحقيق القدرة للمؤسسة او الشركة على المنافسة و البقاء .

-الاستفادة من المعلومات الموجودة في السوق و المتعلقة بمنتجات المؤسسة .

-الارتقاء بمهارات العاملين و قدراتهم .

- خلق مجال للمنافسة بين المؤسسات في السوق المحلي و الخارجي .¹³

¹³دحمان بونوة لمياء، مرجع سبق ذكره ، ص23-24

2-2 المطلب الثاني: تكاليف الجودة

يقصد بتكاليف الجودة " مجموعة التكاليف التي تتحملها المؤسسة بغية تحسين اداء العاملين من جهة و تحديد مدى مطابقة المنتج من جهة اخرى، اضافة الى تكاليف التي تتحملها المؤسسة و زبائنها في حالة عدم المطابقة او بصورة اخرى عدم قدرة المنتج على تلبية حاجيات الزبائن ".

فضبط الجودة من خلال التكاليف (تكاليف الجودة) من شأنه تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية و تعظيم ربحيتها .

1/ تكاليف الحماية (الوقاية)

و هي التكاليف التي تتحملها الشركة (المؤسسة الصناعية) نتيجة الجهود التي تبذلها في التصميم و الصناعة و بشكل مباشر تكاليف الوقاية من عدم المطابقة للمواصفات و تصنيع المنتجات بصورة صحيحة منذ اللحظة الاولى لعملية الانتاج و تتضمن تكاليف الوقاية عددا من التكاليف المهمة وهي :

أ- **تكاليف التخطيط للجودة** : وهي تشمل التكلفة الموجهة لعمليات تطوير و تنفيذ برامج ادارة الجودة .

ب- **تكاليف تصميم المنتج** : وهي تشمل التكلفة الموجهة الى تحقيق التصميم الجيد و بدون وجود العيوب و كذلك التكاليف الموجهة الى تحديد خواص عمليات ضبط الجودة .

ج- **تكاليف العمليات**: وهي تشمل التكلفة المرتبطة بالعمليات التي تهدف الى مطابقة عمليات الانتاج مع مواصفات الجودة المطلوبة .

د-تكاليف التدريب : وهي تكاليف تطوير العاملين و اعداد البرامج التدريبية لجميع العاملين في المؤسسة و تطوير ادائهم في مجال ضبط الجودة .

هـ-تكاليف المعلومات : وهي تتضمن التكاليف المرتبطة ببناء نظام المعلومات للجودة و المحافظة عليه و بما يساهم في تحليل و تطوير تقارير اداء الجودة .

2/ تكاليف الاداء (التقييم)

وهي تتضمن التكاليف الناجمة عن عمليات المعاينة و الاختبار و التفتيش و التحليل لخواص المواد الاولية و الاجزاء المكونة للمنتجات لتوكيد كطابقة المنتوجات لمواصفات الجودة و تشمل الانواع التالية :14

أ-تكاليف الفحص و التفتيش : وهي تكاليف اختبار و فحص المواد الاولية و الاجزاء المشتراة من الموردين و المواد نصف المصنعة و المنتجات التامة الصنع .

ب-تكاليف اجهزة الفحص: و هي تكاليف المرتبطة بصيانة الاجهزة المستخدمة في عمليات الفحص و القياس و التحقق من المواصفات المطلوبة .

ج- تكاليف المشغلين : وهي تكلفة الزمن الذي يستغرقه المشغل في عمليات تجميع البيانات اللازمة لفحص الجودة و التي تتطلب عمليات تنظيم الاجهزة و التحقق من سلامتها .15

لحسين عبد القادر ،تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية وتنمية المزايا التنافسية ، مذكرة ماجستير ،معهد العلوم الاقتصادية ، المركز الجامعي خميس مليانة ، سنة 2008/2007 ، ص.6-14 07
15 لحسين عبد القادر ، مرجع سبق ذكره ،ص07

3/ تكاليف الفشل

وهي التكاليف التي تنتج عن الاجزاء او المنتجات المعيبة ، و تشمل هذه التكاليف على تكاليف الفشل الداخلي و الفشل الخارجي .

أ-تكاليف الفشل الداخلي

و يقصد بها تلك الاخطاء التي يتم اكتشافها اثناء العمليات الانتاجية مثل : الخامات المعيبة التي تم توريدها من الموردين ، عدم التركيب السليم للمعدات و الالات ، استخدام طرق تشغيلية خاطئة ، ويمكن حصر هذا النوع من التكاليف في :

-تكلفة اعادة التصنيع الكاملة للوحدة :

في حالات كثيرة كما في الصناعات المعدنية و صناعة الزجاج و الصابون و الاثاث ، حيث يتم اعادة التصنيع للوحدات غير المطابقة للمواصفات و يترتب عن ذلك ارتفاع تكلفة العملية الصناعية بما فيها من عمالة و مواد و تكلفة اخرى غير مباشرة .

ب-تكلفة الاصلاح

اذا كان العيب الذي اكتشفه في احد الاجزاء الغير اساسية و التي يمكن اصلاحها ، فان المؤسسة تتولى القيام بذلك السماح ببيع السلعة للمستهلك ، و يعد ذلك امرا شائعا في صناعة السيارات .

-تكلفة توقف الانتاج حتى يتم القيام بعملية الفحص لمعرفة نوع العيب وسببه:

فمن الضروري اساسا ان تتم عملية الانتاج بشكل مستمر و منتظم ، وان الوقت غير المنج يترتب عليه ارتفاع في متوسط التكلفة للوحدة المنتجة ، ومن ثم فان العناية بالجودة في كل مراحل العملية الانتاجية يترتب

عليه تقليل تكلفة تعطل الانتاج ، و ترتفع هذه التكلفة بصفة خاصة عندما تتبع العملية الانتاجية اسلوب خط الانتاج المستمر كما هو الحال في صناعة السيارات ، الادوات المنزلية و معظم السلع النمطية ، و يرجع ذلك الى ان التوقف في مرحلة معينة يترتب عليه التوقف الكامل لكل مراحل الانتاج على خط الانتاج .16

ج- تكاليف الفشل الخارجي

وتتمثل في تكاليف المقترنة بالمنتجات غير المطابقة بعد ان يتم وصولها او تقديمها للمستهلك، ونظرا لما تحتله هذه التكاليف من اهمية كبيرة في التأثير على المؤسسة ، فان هذه الاخيرة غالبا ما تلجا الى ان تقوم بتقليص اثر التكاليف الى الصفر و تتضمن تكاليف الفشل الخارجي ما يلي :

-تكاليف اعادة البضاعة (المردودات) .

-التكاليف التصحيحية للمنتجات .

- تكاليف شكاوي الزبائن .

- تكاليف المسؤولية القانونية .

هي تكاليف تدفعها المؤسسة بسبب مطالبات المسؤولية القانونية بما في ذلك تكلفة التامين القانوني للسلعة او

الخدمة .

ن احسن ناصر الدين ،مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية ، شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و التجارة ، جامعة العقيد الحاج لخضر ، باتنة ، سنة 2008-2009، ص29-30¹⁶

4/ التكاليف الغير منظورة

وتتمثل في التكاليف التي تتكبدها المؤسسة بتقديم منتجات غير مطابقة للمواصفات او المتطلبات المعيارية ، وهذه التكاليف غالبا ما ترتبط بعدم رضا الزبون ، و بالتالي تشكل اثرا كبيرا على الارباح المزمع تحقيقها للمؤسسة على المدى القصير و البعيد ، و لهذه التكاليف اهمية كبيرة ، اذ انها تنطوي على اثار نفسية على المستهلكين ، و هي تقترن بامكانية المؤسسة في الاستقرار و الاستمرار في السوق تتضمن هذه التكاليف :

-تكاليف عدم رضا الزبائن .

- تكاليف ضياع فرص البيع .

-تكاليف فقدان السمعة السوقية لدى الزبائن .17

2-3المطلب الثالث : ابعاد الجودة

تمتلك السلعة او الخدمة ابعادا (خصائص) متعددة ترتبط بالجودة ، يمكن من خلالها

تحديد قدرة اشباعها للحاجات . ومع تمال هذه الابعاد للسلعة او الخدمة ، الا ان الباحثين يجدون اختلافا بين ابعاد جودة السلعة و ابعاد جودة الخدمة .

1/ ابعاد جودة المنتج

تمتلك السلعة ثمانية ابعاد هي :

*الاداء (performance) : الكيفية التي يتم بها اداء الوظيفة و معاملها .

*الهئية / المظهر: Apparance/ Features : الخصائص المحسوسة للسلعة و شكلها و الاحساس بها و رونقها .

*المعولية (Reliability) : قابلية اداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة .

*المطابقة (Conformance) : التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد او من قبل الزبون .

*المتانة (Durability) : الاتفاده الشاملة و الدائمة من السلع .

*القابلية للخدمة (Serviceability) : امكانية تعديلها او تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها .

*جمالية (Aesthetics) الرونق و الشكل و الاحساس التي تولده .

*الجودة المدركة (Perceivd quality) 18.

2/ابعاد جودة الخدمة

للاختلاف بين السلع و الخدمات فان الابعاد السابقة للجودة قد لا يمكن استخدامها

لجودة الخدمة و يوضح الجدول رقم (01) ابعاد الجودة الخاصة بالخدمة بما ينسجم مع طبيعة الخدمة المتمثل في عدم الملموسية و غيرها من الخصائص التي تتميز بها عن السلع المادية .

في عام 1985 قام كل من Berry،ziethmal، parasuraman بوضع 10

مؤشرات لابعاد جودة الخدمة كما في الجدول التالي :

جدول : مؤشرات تقييم جودة الخدمة

ت	المؤشرات	البيان
1	الاعتمادية	هي بات الاداء و الموثوقية ، و تعني اداء الشركة لخدمة صحيحة منذ المرة الاولى و تعني ايضا سمعة الشركة للوعد المقدمى و تشمل (دقة مقدم الخدمة ، المحافظة على السجلات بشكل صحيح ، اداء الخدمة في الوقت المحدد)
2	الاستجابة	استعداد او رغبة العاملين لتقديم الخدمة و تشمل (ارسال الخدمة حالا ، اتصال السريع مع الزبون ، منح خدمة سريعة مثل مواعيد دقيقة)
3	المقدرة	تعني امتلاك المهارات المطلوبة و المعرفة لاداء الخدمة (مثل معرفة و المهارة لموظف الاستقبال ، معرفة و المهارة لشخص الذي يدعم العمليات)
4	الوصول	الاقتراب و سهولة الاتصال اي (سهولة الوصول الى الخدمة ، وقت الانتظار غير طويل ، و اوقات ملائمة لاداء خدمة ، موقع ملائمة لتسهيل الخدمة)
5	اللباقة	و تشمل تهذيب ، الاحترام ، الصداقة لموظف الاستقبال (اي المظهر العام لموظف الاستقبال)
6	الاتصال	العناية بالزبائن باللغة التي يفهمونها و اسامع اليهم ، و يعني ايضا و قدرت الشركة على تعديل اللغة لمختلف الزبائن من اجل زيادة مستوى الوضوح و تكلم بالبساطة معهم و تشمل (توضيح خدمة نفسها ، و توضيح كم كلفة الخدمة ، توضيح المبادلات بين الكلفة و الخدمة ، الاطمئنان زبون بان مشاكله وف تعالج)

7	المصدقية	و تشمل الاخلاص ، الثقة ، الامانة ، و اعطاء الزبائن افضل الاهتمام لانهم يذكرون (اسم الشركة ، سمعة الشركة ، خصائص موظف الاستقبال)
8	الامان	و تعني غياب الازياء او الشكوك و تشمل (امان المواد المستخدمة في الخدمة ، الخصوصية اي هل انا اتعامل مع شركة تحفظ اسرار الزبائن)
9	معرفة الزبون	اي جهود المبذولة لمعرفة احتياجات الزبائن و تشمل (معرفة متطلبات خصوصية للزبائن)
10	الملموسية	و تتضمن بيئة المواد للخدمة و تشمل (تسهيلات المادية ، مظهر موظف الاستقبال ، الادوات و المعدات المستخدمة لاداء الخدمة) 19

3- المبحث الثالث : إدارة الجودة الشاملة

تواجه المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدمية العديد من التغيرات و التحديات ، و دعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء و الاستمرار في عالم المنافسة و ذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه من تحديات ، و تبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المؤسسة من التعامل مع التحديات التي يواجهها و التغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل.

3-1 المطلب الاول :تعريف إدارة الجودة الشاملة و أهميتها

نظرا للأهمية الكبرى لإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات فقد لقي تعريفها اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وفيما يلي جملة التعاريف التي تتعلق بها:

أ.د.ميسر ابراهيم احمد الجبوري ، تصنيفات ابعاد الجودة ، كلية الادارة و الاقتصاد ، قسم الادارة الصناعية ، سنة 2012 ، ص 1-19²

« هي عبارة عن احترام العميل و العمل على إرضائه و إشباع رغباته المعلنة و المفترضة من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الوقت الملائم بهدف تقليص معدلات شكاوي العملاء و التطوير المستمر في الخدمات » 20.

«هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية و ذلك بمراجعتها و تحليلها و البحث هم الوسائل و الطرق لرفع مستوى الأداء و تقليل الوقت لانجازها بالاستغناء عن جميع المهام و الوظائف عديمة الفائدة و الغير ضرورية للعميل و للعملية و ذلك لتخفيض التكلفة و رفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات و احتياجات العميل» 21

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: «إستراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستنبطة من متطلبات الزبون»
وتعرف إدارة الجودة على أنها: «فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة» 22

يمكن تحديد مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة بصورة مختصرة على انه "تفاعل المدخلات و هي الأفراد والأساليب و السياسات و الأجهزة ، لتحقيق جودة عالية للمخرجات " . و هذا يعني إشراك و مساهمة العاملين كافة و بصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية أو الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلكين . و من هنا ، يتضح بان نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن توليفة (تركيبية) الفلسفة

جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، الطبعة الأولى، 2005، ص 13²⁰
على بن عبد الله المهيدب، إدارة الجودة الشاملة و امكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 15²¹
علالي مليكة، اهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003/2004، ص 24²²

الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأدوات و المداخل لأغراض التطبيق و تعتمد هذه الفلسفة على المبادئ الأساسية

و هي: 23

3-2 المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات و المفهومات الحديثة في الإدارة و التي تقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من اجل الوصول لأفضل أداء ممكن

شكل 1: يوضح مبادئ إدارة الجودة الشاملة



مصدر: من إعداد الطالبان

1/ التركيز على العملاء: و هي يجب ألا تقص تركيزها على العملاء الخارجيين بالمنظمة بل أيضا تشمل التركيز على العاملين داخل المؤسسة.

2/ التركيز على العمليات و النتائج مع: حيث تعتبر النتائج هي مؤشر لتحديد جودة العمليات ذاتها، و في حالة ما إذا كانت النتائج تشير لعدم الجودة فيجب التفكير و العمل على إيجاد حلول للمشاكل التي تتعرض للخدمات. 24

3/ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها : و أعمال هذا المبدأ تتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات و الخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء . و من خلال جودة المنتجات و الخدمات يمكن تلبية احتياجات الزبائن . فمثلا يتحدد مدى جودة الخدمة في شركات الطيران بمدى احتياجات المسافرين و منها عدم التأخر عن الإقلاع و وصول الحقايب سليمة و أخبار المسافرين بكل تفاصيل الرحلة و أثناء الطيران عند الوصول .

4/ تعبئه خبرات القوى العاملة (تدعيم الأفراد) : تفترض المفاهيم الإدارية التقليدية أن القوى العاملة تتكون من أفراد لا يهتمهم سوى الحصول على الأجر ، ولكن في ظل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي و هو أحد الطرق التي يمكن بها مكافأة العاملين.

فلقد أثبت الدراسات أن العاملين لا يعتبرون الأجر هو الحافز الوحيد بل يجب أن تقابل جهودهم بالثناء و من ثم يجب إشعارهم بذلك " و الدافع كما هو معروف يعبر عن حاجة أو رغبة ناقصة أو غير مشبعة يريد الفرد إشباعها ، و تظهر في السلوكيات اليومية ، تساعد الاتجاهات الإيجابية للأفراد في العمل مع بعضهم البعض بفعالية ، بينما تضع الاتجاهات السلبية حواجز تمنع الاتصال الفعال ، و بعبارة أخرى فإن الجودة هي نتيجة

السلوكيات الايجابية للموظف . و لتحقيق الجودة يجب أن يتم تلك السلوكيات التي تؤدي إلى النتائج الايجابية ثم تقييم الموظفين مما يحفزهم على تكرار هذه السلوكيات الايجابية.²⁵

5/التحسين المستمر: على المؤسسة ان تتكيف بصورة سريعة و المستمرة مع بيئتها الخارجية ، مما يفرض عليها تطوير و تحسين منتجاتها و عملياتها و أدائها ، إذ لا بد من إجراء تحسين مستمر في جودة المنتجات لمواجهة المنافسة الشرسة ، فلن تفقد المؤسسة مكانها ما دامت تقدم الأفضل و الأكثر تطورا ، و لا سبيل لها لذلك بدون خلق إبداعات جديدة ، حيث يعتبر الإبداع على رأس اهتمامات المؤسسة ، ليس على مستوى المنتج ، العملية الإنتاجية و التكنولوجيا فحسب ، بل أيضا على مستوى تنظيم المؤسسة و أساليبها الإدارية ، و يأتي التحسين بعد تحليل الأداء الحالي للمؤسسة و معرفة مواقع القصور لتلافيها.²⁶

6/ التزام الإدارة العليا: إن القرارات المتعلقة بالوجود تعتبر من القرارات الإستراتيجية ، لذا فان التزام الإدارة العليا في دعم، و تنشيط ، و تطوير حركة القائمين عليها ، تعد من المهام الأساسية التي بلا أدنى شك تحقق النجاح لنظام المستهدف ، و (يتبين) التزام الإدارة العليا من خلال تعزيز ثقافة الجودة، دعم و تطوير إمكانيات العمال في أدائها، توفير رؤيا إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة و أهدافها.²⁷

بومدين يوسف، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 96²⁵

لحسين عبد القادر، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية و تنمية المزايا التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة خميس مليانة، 2008، ص 31²⁷

إن هدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو تطوير الجودة للمنتجات و الخدمات مع إحراز تخفيض في تكاليف و الإقلال من الوقت و الجهد الضائع ، لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء و كسب رضاهم ، و هذا الهدف الرئيس للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسة مهمة وهي :

1/ خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة و هذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها و بالتالي تقليل التكاليف.

2/ تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف و مراقبتها و بالتالي جاءت تلك الإجراءات طويلة جامدة في كثير من الأحيان ، مما اثر تأثيرا سلبيا على العميل.

3/ تحقيق الجودة: و ذلك بتطوير المنتجات و الخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء و إنجاز المهام و زيادة أعمال المراقبة بالتالي زيادة شكوى المستفيدين من تلك الخدمات.²⁸ و تهدف الجودة الشاملة تحقيق ما يأتي:

-رفع مستوى الأداء السلع و الخدمات المقدمة إلى درجات أفضل من قبل المؤسسة بما يحقق رغبات تطلعات المستفيدين.

-تحقيق درجة عالية عال من التطابق بين السلعة أو الخدمة المقدمة و توقعات العملاء قبل حصولهم على تلك السلعة أو الخدمة

كنودة سماح بحور التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ، حمام بوحجر ، 2019/2018، ص40. ²⁸

-تحقيق مستوى عال من ضمانات المصدقية في أداء السلع و الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة لعملائها .

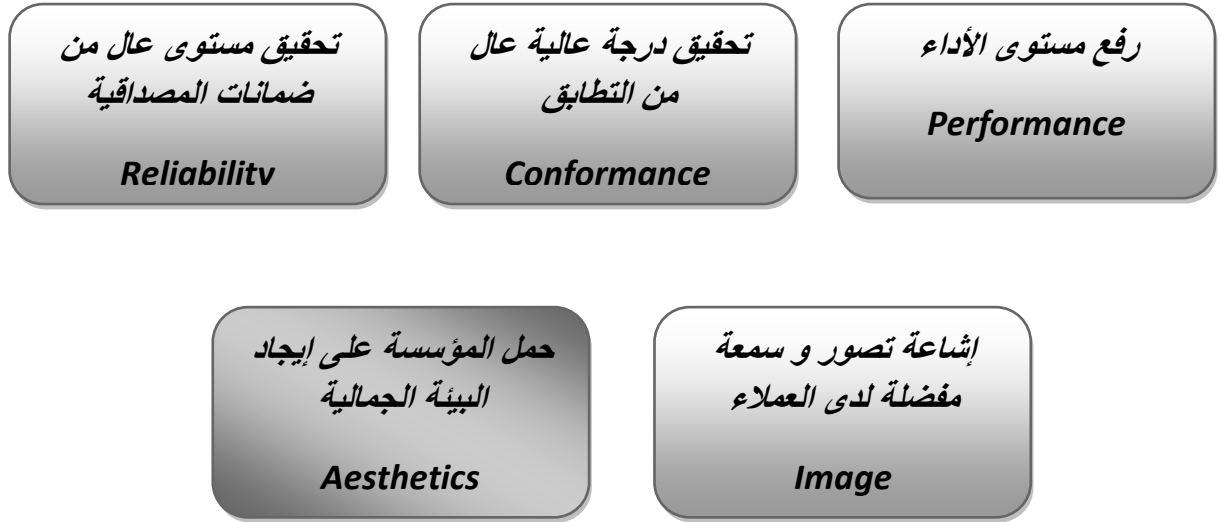
-إشاعة تصور و سمعة مفضلة لدى العملاء من السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة .

-حمل المؤسسة على إيجاد البيئة الجمالية التي يجعلها تظهر بالشكل اللائق كالأثاث المناسب و تقديم السلعة

الخدمة إضافة إلى الراحة و المقاعد الملائمة و التكيف المناسب والمغاس و أماكن المناولة و²⁹

استلام الخدمات النهائية و غير ذلك.

شكل2:أهداف إدارة الجودة الشاملة



مصدر: مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة ، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص25

" لا احد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة، إلا إلى إرضاء العميل و تحقيق متطلباته و رغباته

بدرجات عالية ، و تخطيها، و بشكل مستمر و دائم"، إن تحقيق المقولة الأنفة الذكر و التي تعبر عن هدف إدارة

الجودة الشاملة بشكل عام، لا يكون في الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكاملة ،تضع نصب عينيها هدفا أساسيا

مفيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة ، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2015، ص24²⁹

هو تحقيق مستوى جودة عالي ، في سبيل تحقيق مستوى جودة عالي ، في سبيل تحقيق رضا و سعادة عالي المستوى لدى العملاء ، لضمان البقاء و الاستمرار و التطور .

3-3 المطلب الثالث : اسباب الاهتمام بالجودة الشاملة

اصبح من سمة التميز لدى المؤسسات في الانتاج و تقديم الخدمة امر لا مفر منه و هذا ما ينطبق على الجودة الشاملة بالاضافة الى ان هناك العديد من الاسباب او العوامل التي ادت الى زيادة الاهتمام بالجودة الشاملة هي :

1- زيادة المنافسة بين مؤسسات الاعمال و ما ترتب على ذلك من ضرورة تطوير سلع باقل الاسعار فكل مؤسسة اخذت تسعى بالاستحواذ على اجزاء جديدة من الاسواق او الابقاء الى العملاء الحاليين في سبيل البقاء في السوق و التوسع في السيطرة عليه او على اجزاء منه . ادت سهولة المواصلات الى زيادة التنافس على مستوى الصعيد العالمي اذ ادت العولمة الى تحول المنافسة من محلية الى عالمية و دخلت المؤسسات العالمية لا بل الدول في شراكة تجارية و توسع عملية التجارة الخارجية و التي اصبحت من السياسات الدولية .

2- زيادة عمليات او الاتجاه نحو التخصصة فقد عجز القطاع العام في الكير من الدول بسبب الترهل الاداري وضعف الرقابة و التركيز على الجانب الخدمي مقابل التركيز على النوعية و المنافسة و استقطاب الكفاءات القادرة على تطوير العمل و ضعف العمل الرقابي الامر الذي ادى الى ايجاد فوارق بين القطاع الخاص و القطاع الخاص و من ثم ادركت الحكومات الى ضرورة التحول الى عمليات التخصصة و التي تولي الجوانب المهلة في القطاع العام الاهتمام الكبير مما ينعكس على الانتاج و نوعيته و تطوير التعامل مع العملاء و زيادة الانتماء و الولاء في المؤسسة .

3- تحول بعض الدول النامية الى دول متطورة صناعيا مثل جنوب غرب اسيا و التي سميت بالنمو

الاسيوية فقد غزت سلع تلك الدول الاسواق العالمية مما اثر على كميات التسويق في الدول الصناعية

مما جعلها تركز على النوعية و التعامل مع العملاء من خلال تطوير اساليب الجودة الشاملة ووضع

المعايير التي تخدم الصناعات في الدول الاسيوية و اضعافها حتى اجهزت عليها في اواخر الثمانينات

30...

4- العجز المتواصل في الميزان التجاري لبعض الدول المتقدمة الامر الذي وضع استراتيجيات للجودة الشاملة و

ينتج ذلك العجز بالاصل من زيادة الواردات على المدفوعات و ضعف الصناعات مما اضطرت تلك الدول الى

معالجة تلك الاوضاع من خلال الجودة الشاملة و مما ساعد على ذلك سعي المستهلك في الاسواق المحلية و

العالمية الى البحث عن النوعية لا عن الكمية و التي غرقت بها الدول في السنوات السابقة .

مما سبق نلاحظ ان هناك اسباب دفعت بادارة الجودة الشاملة الى التطور حتى وصلت الى ماهي عليه فلا

شك ان زيادة حدة المنافسة بين مؤسسات الاعمال على السوق و محاولة سيطرة كل منها عليه يتطلب منها

التفرد او التميز عن غيرها حتى تكسب رضا العملاء و تكون هي في المقدمة من حيث الاختيار بالنسبة لديه لذا

سعت مؤسسات الاعمال الى تحسين نوعية انتاجها و تقديم مستوى افضل من الخدمات الانتاجية للمحافظة

على العملاء القدامى و جذب عملاء جدد .

كما ان مفهوم او عملية العولمة التي جعلت من العالم قرية صغيرة و زيادة التطور التكنولوجي الذي اختصر

المسافات و ازالة العقبات التجارية و الجمركية جعل المستهلك امام خيارات عديدة بين السلع و الخدمات الامر

الذي زاد من عمليات التنافس بين مؤسسات الاعمال و السعي الى التميز امام العملاء في ظل توفر الكثير من

البدائل السلع الانتاجية .

و لعب دور القطاع الخاص دور كبير في عمليات الجودة الشاملة خصوصا و انه يمتلك قدرات و كفاءات اكبر من القطاع العام ناهيك ان الهدف الاساس بالنسبة له هو تحقيق الاهداف الامر الذي اوجد المزيد من التطور في السلع و الخدمات المقدمة من مؤسسات الاعمال مما زاد سرعة التقدم في عملية ادارة الجودة الشاملة .³¹

³¹د.خالد بنى حمدان ، مرجع سبق ذكره ، ص36

خلاصة الفصل

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يختلف من مؤسسة للأخرى ، بينما تطبيق إحدى سلم الايزو هي مواصفة محددة من قبل المنظمة العالمية للقياس والمواصفات ، حيث يكون التطبيق وفق قواعد إرشادية محددة تساعد في تطبيق الايزو ولذلك فإن الحصول على شهادة الايزو يعتبر دليلا على امتلاك المنظمة نظام جودة موثق ، كما أننا نستطيع القول على أنه يمكن الحصول على شهادة الايزو لمؤسسة لا تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة والعكس بحيث انه هناك مؤسسات تطبق نظام إدارة الجودة بدون الحصول على شهادة الايزو فهدفها هنا هو إرضاء الزبون و ذا تضمن البقاء والديمومة .

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

تمهيد

المنافسة بين المؤسسات حقيقة لا مفر منها , زادت حدتها و شراستها بفعل انفتاح الأسواق و التطور التكنولوجي المذهل و هذا محليا و دوليا و ما على المؤسسات إلا التكيف مع هذه الأوضاع الجديدة و التسليح لمواجهة التحديات التي تفرزها المنافسة الشرسة, و إن النجاح الحقيقي للمؤسسة يرتبط بصفة مطلقة بقوة ميزتها التنافسية و مدى تأثيرها على أداء المنافسين ... الخ

و يتركز هذا الفصل على البحث في العناصر الأساسية للمنافسة , فكل مؤسسة ترغب في احتلال المكانة التنافسية المناسبة التي تسمح لها بتميز منتجاتها عن منتجات المنافسين , و زيادة حجم حصتها السوقية و لتحقيق هذه الوضعية يبدو أمر ضروري , و يعالج هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث مايلي:

- مدخل حول المنافسة

-الميزة التنافسية

- دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال رضا العميل

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

1- المبحث الأول: مدخل حول المنافسة

نظرا لتغيرات العالم الاقتصادي، وما خلفته من منافسة شديدة بين المؤسسات فقد أولى الباحثون اهتماما كبيرا بظاهرة المنافسة، وإعطاء تعاريف لها، وستطرق في هذا المطلب لبعض من هذه التعاريف:

1-1 المطلب الأول: ماهية المنافسة

المنافسة هي المضاربة أو المزاومة التي يفتعلها المنتجون لسلع متشابهة بقصد تصريف متوجاتهم، وتحقيق أكبر ربح ممكن، وكسب أكبر حصة في السوق.³¹

والمنافسة ليست وقفا على المنتجين والتجار فقط إنما تتعداهم في بعض الأحيان إلى المستهلكين الذين يتنافسون على اقتناء سلعة بأرخص الأثمان قد ينذر وجودها في المستقبل القريب، وتصبح غالية الثمن أو قد تختفي من السوق الكلية. ويظهر اليوم نوع جديد من المنافسة وخاصة في بعض الدول العربية، حيث تتزاحم الشركات الكبيرة للحصول على مشاريع مغنية، فتعتمد إلى تقليص أرباحها قدر الإمكان وإظهار جودة متوجاتها مقابل توقيع عقد يجيز لها تنفيذ هذا المشروع التكاليف و المواصفات المذكورة في العرض¹

- وهناك من يعرف كذلك المنافسة على أنها: «حالة الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متماثلة

أو متقاربة في نفس السوق»

فحسب هذا التعريف منافسة السوق تتحدد على أساس الشئائية (منتج، سوق).

كما تعرف المنافسة بأنها: «المحرك الأول لإقتصاد السوق، والميكانيزم التام لتنظيم الإقتصاد، والديناميكية

التي يمكن من خلالها تحقيق أقصى ربح ممكن في ظل أقصى حرية»³¹

محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، عمان-دار المسير للنشر و التوزيع، ص1228¹

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

- وتعرف المنافسة أيضا على أنها: «النظام المثالي المناسب للصراع، وروح المبادرة ومورد التطور والنمو»

فنحن من خلال هذين التعريفين نستنتج أن المنافسة هي الوسيلة والأداة الأفضل لتنظيم وتطوير

الإقتصاد، وتشجيع روح الإبداع لدى المؤسسات، من أجل تحسين الوضعية الاقتصادية للدول.¹

- هذا وتعرف المنافسة أيضا على أنها: «مكون أساسي للنظام التسويقي وتتعلم بالمؤسسات التي تنتج

نفس السلعة، أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في اختيار

السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي، مزيج المنتج»

فحسب هذا التعريف المنافسة هي الأساس الذي تقوم عليه السوق، والذي يتحكم في الإستراتيجية التي

ستختارها المؤسسة، والمتعاملين معها.

مما سبق ذكره من تعاريف نستنتج أن: المنافسة تتم بين المؤسسات المتواجدة في السوق، والتي تلبي نفس

حاجات ورغبات المستهلكين، وذلك حسب الثنائية (منتج، سوق)، من أجل ضمان بقاء واستمرار المؤسسات

في هذه السوق، كما أنها تعتبر المكون الأساسي للنظام التسويقي، وكذا اقتصاد السوق، والمحرك والمعدل الأول له،

وبالتالي فهي تعتبر كمورد ومصدر للنمو والتطور للمؤسسات والدول.²

المنافسة هي المضاربة أو المزاومة التي يفتعلها المنتجون لسلع متشابهة بقصد تصريف متوجاتهم، وتحقيق أكبر

ربح ممكن، وكسب أكبر حصة في السوق.³²

والمنافسة ليست وقفا على المنتجين والتجار فقط إنما تتعداهم في بعض الأحيان إلى المستهلكين الذين

يتنافسون على اقتناء سلعة بأرخص الأثمان قد يندر وجودها في المستقبل القريب، وتصبح غالية الثمن أو قد تختفي

عبد الباسط وفا: سياسة تحظيم المشروعات من خلال الأسعار و انعكاساتها على الأسواق التنافسية: دار النهضة العربية، مطبعة الاسراء، بدون

طبعة، 2001، ص 03¹

3² - عبد الباسط وفا، مرجع سبق ذكره، ص 228

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

من السوق الكلية. ويظهر اليوم نوع جديد من المنافسة وخاصة في بعض الدول العربية، حيث تتزاحم الشركات الكبيرة للحصول على مشاريع مغنية، فتعتمد إلى تقليص أرباحها قدر الإمكان وإظهار جودة متوجاتها مقابل توقيع عقد يجيز لها تنفيذ هذا المشروع التكاليف و المواصفات المذكورة في العرض¹

- و هناك من يعرف كذلك المنافسة على أنها: «حالة الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متماثلة أو متقاربة في نفس السوق»

فحسب هذا التعريف منافسة السوق تتحدد على أساس الثنائية (منتوج، سوق).³⁴

كما تعرف المنافسة بأنها: «المحرك الأول لإقتصاد السوق، والميكانيزم التام لتنظيم الإقتصاد، والديناميكية التي يمكن من خلالها تحقيق أقصى ربح ممكن في ظل أقصى حرية»

- وتعرف المنافسة أيضا على أنها: «النظام المثالي المناسب للصراع، وروح المبادرة ومورد التطور والنمو»

فنحن من خلال هذين التعريفين نستنتج أن المنافسة هي الوسيلة والأداة الأفضل لتنظيم وتطوير

الإقتصاد، وتشجيع روح الإبداع لدى المؤسسات، من أجل تحسين الوضعية الاقتصادية للدول.³⁵

- هذا وتعرف المنافسة أيضا على أنها : «مكون أساسي للنظام التسويقي وتعلق بالمؤسسات التي تنتج

نفس السلعة، أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في اختيار

السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي، مزيج المنتج»

فحسب هذا التعريف المنافسة هي الأساس الذي تقوم عليه السوق، والذي يتحكم في الإستراتيجية التي

ستختارها المؤسسة، والمتعاملين معها.³⁵

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

كما سبق ذكره من تعاريف نستنتج أن: المنافسة تتم بين المؤسسات المتواجدة في السوق، والتي تلبي نفس حاجات ورغبات المستهلكين، وذلك حسب الثنائية (منتج، سوق)، من أجل ضمان بقاء واستمرار المؤسسات في هذه السوق، كما أنها تعتبر المكون الأساسي للنظام التسويقي، وكذا اقتصاد السوق، والمحرك والمعدل الأول له، وبالتالي فهي تعتبر كمورد ومصدر للنمو والتطور للمؤسسات والدول.¹

1-2 المطلب الثاني : ماهية التنافسية

تعرف بأنها قدرة الدولة أو المنشأة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية وهي الوضع الذي يمكن الدولة في ظل شروط السوق الحرة من إنتاج السلع والخدمات التي تلائم الأذواق في الأسواق العالمية، و في نفس الوقت تحافظ على و تزيد من الدخول الحقيقية لأفرادها خلال الأجل الطويل.

و يعتبر اقتصادي أدق، تعمل على تعظيم الفائض الجماعي، فهي من جهة تزيد من الكفاءة التخصصية و من جهة أخرى تنمية الفعالية الإنتاجية* و من جهة ثالثة تعظيم مستوى الفعالية الديناميكية.

ويمكن القول بأن التنافسية تعتمد بصفة أساسية على ثلاث عوامل هي:

1. البيئة الاقتصادية الكلية.

2. القدرة على استيعاب و استخدام و تطوير التكنولوجيا لتخفيض تكاليف الإنتاج و

تحسين جودة المنتج و ابتكار المنتجات الجديدة.²

1/ مفهوم التنافسية من وجهة نظر الدولة :

¹ عبد الباسط وفا: سياسة تحطيم المشروعات من خلال الأسعار و انعكاساتها على الأسواق التنافسية: دار النهضة العربية، مطبعة الاسراء، بدون طبعة، 2001، ص 03.

-علاي مليكة، اهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2004/2003، ص 772.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية البلد بأنها " القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة في

دخل الفرد الحقيقي، مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي

أما منظمة التعاون و التنمية OCDE، فقد عرفت تنافسية الدولة بأنها " الدرجة التي يستطيع بلد ما،

في ظل أسواق حرة و عادلة، إنتاج سلع و خدمات تنجح في اختبار الأسواق الدولية، و في الوقت نفسه المحافظة

على توزيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل.

يقصد بالقدرة التنافسية مجموع المهارات و المعارف و القيم الثقافية و القدرات و تاريخ الدولة التي

يتفاعل مع بعضها البعض بشكل يحقق القدرة على مواجهة والبقاء في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات .و

الميزة التنافسية بطريقة أخرى هي عبارة عن الإطار المؤسسي و البيئة الأساسية، سواء انعكس ذلك في السياسة

الاقتصادية و المالية و النظم التشريعية أو في شبكة الإتصال والمواصلات أو نظم التعليم و التدريب التي تعظم

القدرة التصديرية لدولة ما. ³⁶

ويضيف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية أن تنافسية الدولة هي "قدرة الدولة على خلق منتجات

يمكن أن تنافس في الأسواق العالمية وعليه يتضح جليا أن التنافسية على المستوى الكلي تهتم و تأخذ بعين

الاعتبار المؤشرات الكلية مثال ذلك التضخم، التشغيل، معدلات النمو... إلخ. كما أن تنافسية الدولة لا تتحقق

إلا بتحقيق تنمية مستدامة للإقتصاد الوطني ككل. ³⁶

2/ مفهوم التنافسية بالنسبة للمؤسسة :

ازدادت أهمية التنافسية لدى المؤسسات خلال السنوات الماضية، نتيجة لعوامل عدة جعلت من المناخ

الاقتصادي غاية في التعقيد والخطورة، فزوال الحواجز الجغرافية، السياسية والاقتصادية، وإرتفاع شدة المنافسة. كلها

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

عوامل أدت إلى نوع من السباق فيما بينها، لتحقيق أفضليات تسمح لها بالإستمرارية. فتنافسية المؤسسة تعني بعبارة مختصرة، مدى فهم المؤسسة لبيئتها التي تنشط بها

يعتبر مايكل بوتر M. PORTER أول من استند للمتغيرات الجزئية، معتبرا أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات، لتتمكن من خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها.

تعريف بوتر لتنافسية المؤسسة : "الميزة التنافسية تنشأ أساسا، من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها. بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل، بالنسبة لأسعار المنافسين، بمنافع متساوية. أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعرض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة.

ومن جهتها عرفت هيئة التجارة والصناعة البريطانية التنافسية بالنسبة للمؤسسة على أنها : "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".

من هذه التعاريف نستطيع القول أن تنافسية المؤسسة تتلخص في القيمة المضافة المقدمة من طرف المؤسسة لربائنها تكون أحدث من المستعملة من قبل المنافسين. كما تعتبر الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا للمؤسسات و زيادة السوق لضمان ولاء العمال و تعظيم الربحية على المدى الطويل.¹

نظرا لحداثة المصطلح ، لا يوجد إجماع على تعريفه لذلك تعددت التعاريف و اختلفت ، فمفهوم التنافسية يختلف عن مفهوم تنافسية القطاع وكذلك عن مفهوم تنافسية الدول ، و هو ما سيتم عرضه من خلال تعاريف التنافسية .

فليشة محمد، دور اليقضة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة سيدي بلعباس، 2014/1013

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

عرفت تنافسية المؤسسة بأنها " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية ، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة ". و الملاحظ أن هذا التعريف يعتمد على فكرة مفادها أن التنافسية ظاهرة تتميز بالاستمرار و أن تحقيقها مرتبط بالتحريك التجاري و الانفتاح الاقتصادي .

بالإضافة إلى ذلك تتمثل التنافسية الموارد الكامنة التي تسمح للمؤسسة مجابهة المنافسة و التصدي لها بنجاح ، و هي تقوم على ثلاثة ميزات : الابتكار و النوعية و المرونة . كلما كانت المؤسسة قادرة على خلق منتجات جديدة باستمرار و بجودة عالية كلما استطاعت و بسهولة الافراد بمركز مهم و متميز في السوق.1

وتعرف بأنها " الجهود و الإجراءات و الابتكارات و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية و التسويقية و الإنتاجية و الابتكارين و التطويرية التي تمارسها المؤسسات من اجل الحصول على شريحة أكبر و رقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها "

و تعرف أيضا على أنها " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو و استقرار و توسع و ابتكار و تجديد ، و تسعى المؤسسات و رجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية و المحلية .

التعريف البريطاني بأنها " القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى .1

كلثوم كباي ، التنافسية و اشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي ، شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة لخنصر ، باتنية ، 2007/2008 ، ص 61

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

3-1 المطلب الثالث : تحليل بيئة التنافسية

يتم تحليل بيئة المنشأة بمسح الفرص و التهديدات و تحليلها ، و هذه المتغيرات تحفل بها البيئة الخارجية المحيطة بالمنشأة و كذلك مسح و تحليل نقاط القوة و الضعف و هي متغيرات في البيئة الداخلية للمنشأة، أي في جسمها أو كيانها كنظام ، و هذا التحليل يسمى التحليل الرباعي .

1-تحليل البيئة الخارجية :

يكون تحليل البيئة الخارجية للمنشأة في مراحل عدة يحصل في أثناءها جمع البيانات و المعلومات و تحليلها و تقييم عوامل البيئة الخارجة عن نطاق السيطرة، و يمكن أن تؤثر على المنشأة ، ايجابيا أو سلبيا، بدرجة أو أخرى ، و يساعد تحليل البيئة الخارجية على تصميم الأهداف بشكل واقعي و عملي، و يساعد أيضا على التنبؤ بحجم الطلب و توزيعاته و توجهات المنافسين و الموردين و المشرعين و ما إلى ذلك من تطورات مؤثرة على نجاح المنشأة أو تعثرها.²

فتحليل البيئة الخارجية التي تتكون من المتغيرات التي توجد خارج المنشأة و التي يطلق عليها

(الفرص و التهديدات) تتكون من جزئين :

أ-تحليل بيئة المهام: و تشمل تحليل العناصر التي تؤثر و تتأثر مباشرة بعمليات المنشأة الرئيسية ، وتتكون بيئة

المهام من أصحاب الأسهم ، الدولة،الموردين،المجتمع،المنافسين،الزبائن،المقرضين،نقابات العمال، و غيرها.

سهنتال زرزور، دور استراتيجيات التنافس في تحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، سنة 2012/2013 ، ص 42¹

كلية العلوم الاقتصادية و علوم ، دور إستراتيجيات التنافس في تحقيق الميزة التنافسية ، سهنتال زرزور ، ص 42 التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، سنة 2013 /2012²

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

ب- تحليل بيئة المجتمع: وتتضمن بيئة المجتمع قوى أكثر عمومية لا تمس أو تؤثر مباشرة على نشاطات المنشأة في المدى القصير، ولكنها تؤثر في قراراتها على المدى الطويل، مثل القوى الاقتصادية والاجتماعية والصناعية و التكنولوجية. 40

2- تحليل البيئة الداخلية:

و في هذا الصدد يتعين متابعة و تقييم قدرات و موارد المنشأة المؤثرة على أدائها بهدف كشف نقاط القوة أو الضعف و من ثم تحديد مجالات أو نقاط القوة و كيفية استعمالها و كذلك متابعة و تقييم مجالات الضعف تمهيدا لتداركها أو الحد منها.

و يساعد تحديد جوانب القوة و الضعف على تنمية عدد من الاستراتيجيات البديلة لاستثمار الفرص أو تجنب التهديدات المحتملة

و بعد تحليل سلسلة القيمة من أهم الأنشطة التي تقوم بها المنشأة، إذ يؤدي الفحص المتأني لكل نشاط من أنشطتها إلى تفهم أفضل لكل من جوانب القوة و جوانب الضعف في المنشأة .

فعلى المنشأة إذن فضلا عن تحليل مصادر المنافسة تحليل بيئة المنافسة، لكي تتمكن من اختيار الإستراتيجية المناسبة التي تمكنها من استثمار الفرص المتاحة لها مستخدمة نقاط قوتها لتجنب التهديدات التي تواجهها و الحد من تأثير نقاط ضعفها أو إزالتها.¹

5- حيدر علي مسعود، "إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن ص101-103

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

2- المبحث الثاني : الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي و العلمي فأكاديميا لم يعد ينظر للميزة التنافسية كمفهوم داخلي أو كمواجهة وقتية ، و لكن أصبح ينظر للميزة التنافسية ديناميكية و مستمرة تستهدف تحقيق التفوق و التميز المستمر للمؤسسة على المنافسين و الموردين و المشترين و غيرهم ، في هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها و مصادرها .

1-2 المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

نظرا لما عرفته الميزة التنافسية، من أهمية كبيرة لدى المؤسسات فقد لقي تعريفه اهتماما كبيرا لدى المحللين والباحثين الإقتصاديين، وفيما يلي سوف نتطرق إلى التعرف إلى مفهوم الميزة التنافسية و ما يتعلق بها من عناصر أخرى.

طرح مفهوم التنافسية بتسميات متعددة من أبرزها "القدرة التنافسية" و "التفوق التنافسي"، التميز التنافسي" و "النجاح التنافسي"، لكنها تتفق في مضمونها على انصراف مفهوم الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع المؤسسة ان تميز نفسها على منافسيها و تحقق لنفسها التفوق و التميز عليهم .

و لقد عرف بورتر الميزة التنافسية لمؤسسات الأعمال على أنها " تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما خلق أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية ، أو بتقديم منافع مترادفة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة .¹

د.محمد فلاق ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة حسينية بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ص 257¹

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية

معينة للتنافس "

ولقد عرفها بورتر على أنها " تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما إن تخلقها لزبائنها بحيث

يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية ، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج

تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"¹

اختلفوا أيضا في تعريفها , إذ يرى Macmillan & Tampoe : إن الميزة التنافسية هي الطريقة

التي تستطيع من خلالها المنشأة الفوز مع الآخرين.

فيما عرفها **Jones , et al** : بأنها قدرة منشأة ما على الأداء المتفوق على بقية المنظمات , لأنها تنتج

سلع مرغوبة أو خدمات أكثر كفاءة و فاعلية من منافسيها.

-و يشير **العلي**: بأن **الميزة التنافسية** تركز على تحقيق رضا الزبون , إذ عرفها بأنها المقدرة على تحقيق

حاجات الزبون و متطلباته ,أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج.

- و في رأي **Pitts & Lei** : تأتي الميزة التنافسية من القدرة على أداء أنشطة ارحص من المنافسين ,

باستعمال موارد اقل أو بفعالية أكبر منهم , أو بتقديم منافع أكثر للزبون باستعمال نفس الموارد المتاحة.

-و يرى **مصطفى** أن للقدرة التنافسية شقين أساسيين هما:

*القدرة على التميز عن المنافسين في الجودة و/أو السعر/أو توقيت التسليم و/أو خدمات ما بعد

البيع و في الابتكار و القدرة على التغيير السريع و الفاعل .

سهنتال زرزور ، مرجع سبق ذكره ، ص 52¹

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

*القدرة على المغازلة المؤثرة للزبائن لتهيئتهم و زيادة رضاهم و تحقيق ولاءهم .

و يعتمد النجاح في تحقيق الشق الثاني على النجاح في تحقيق الشق الأول.

و يعرف **Krajewski & Ritzman**: الأسبقيات التنافسية بأنها ما تختاره المنشأة أو تركز

علية من أسبقيات عند تقديم منتجاتها أو خدماتها و التي تتمكن عن طريق واحدة أو أكثر أن تحقق ميزة تنافسية عن الآخرين في السوق.

و تستهدف الميزة التنافسية خلق نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة تتفوق بها على المنافسين ، عن طريق قيمة الزبون ، بطريقة كفوءة و مستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار و عرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين .

يتبين من التعريفات أعلاه أن هناك مفاهيم عدة للميزة التنافسية فقد عرضت بوصفها :

*طريقة للفوز بالمنافسة .

*القدرة على الأداء المتفوق .¹

*القدرة على تحقيق رضا الزبون .

*القدرة على الاستعمال الفاعل و الكفاء للموارد

*القدرة على التمييز عن المنافسين و على التأثير في الزبائن.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

عندما تقوم المنظمة بالمحافظة على الأرباح التي تتجاوز في المتوسط لصناعتها، فيطلق على هذه المنظمة

بأنها تملك **ميزة تنافسية** على منافسيها . و إن هدف الكثير من إستراتيجية العمل هو تحقيق ميزة تنافسية

مستدامة.

إن وجود **ميزة تنافسية** عندما تكون المنظمة قادرة على تقديم نفس المزايا التي قدمها المنافس و لكن

بتكلفة اقل (ميزة التكلفة) أو تحقيق المنافع التي تتجاوز فيها المنتجات المنافسة (ميزة التمايز).

فالميزة التنافسية تعني قدرة المنظمة على خلق قيمة أفضل لزبائنها و أرباح مجزية لنفسها. فالتمايز في المزايا

المعروفة و التكلفة و المزايا الموضوعية تضيف مكانة المنظمة في هذه الصناعة و بأنها منظمة رائدة في أي من التكلفة

أو التميز . و إن الميزة التنافسية تقع في قلب الجدارة التنافسية للمنظمة في السوق . و إن الميزة التنافسية تعني

تكلفة منخفضة . التمايز أو التركيز الاستراتيجي.¹

أورد الباحثون و المختصون أنواع عدة من الميزات لتحقيق التفوق التنافسي و من بين هذه الميزات التي

ارتبينا ضرورة التعرض لها بالتعريف و بما يخدم هدفا لموضوع الميزات التالية:

2-2 المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

1- **الكلفة**: تقع المنظمات تحت ضغط مستمر لتخفيض أسعار ما تقدمه من سلع و خدمات

لزبائنها نتيجة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال و لما يمثله السعر من محدد رئيسي في

عمليات الشراء لدى فئات معينة من الزبائن . و يمكن للمنشآت تحقيق ميزة الكلفة عن

طريق تقديم منتج أو خدمة بسعر منخفض نسبة إلى أسعار المنتجات المنافسة.

- حيدر علي مسعود ، مرجع سبق ذكره، ص 243¹

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

و إن تحقيق و تطوير هذه الميزة كميزة تنافسية يتطلب ضبطا مستمرا للتكاليف عن طريق قيام مدراء العمليات بتحديد تكاليف العمل و الشراء و التخزين و التسهيلات و غيرها ، و بما يسهم في زيادة القيمة المضافة و الأرباح المحققة و من ثم تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة بتقديمها لمنتجات منخفضة الأسعار و بشكل مستمر و من ثم بقائها و استمرارها في السوق⁴⁵

فالشركات التي تتنافس على أساس الكلفة تدرس عملياتها بعناية لإزالة كل الضياع و تقوم بتدريبات إضافية لمستخدميها لزيادة معدل إنتاجيتها و تقليل التلف فضلا عن الاستثمار في التمتة لزيادة معدل الإنتاج. إن إنتاج منتج بكلفة منخفضة و الذي يؤدي إلى عرضه بسعر منخفض، يكون نتيجة تمكن المنشأة من الاستثمار الكفء و الفاعل للموارد المتاحة لها، و الذي يعني بالنتيجة أن لها القدرة على تقديم منتجات بأسعار أقل من منافسيها بمستوى الجودة نفسه، مما يؤدي إلى زيادة مبيعاتها و حصتها السوقية ، و من ثم زيادة أرباحها من جهة و إضعاف المركز المالي للمنافسين من جهة أخرى.⁴⁵

2- **الجودة:** تتحقق الجودة عند النجاح في تصميم و تنفيذ و تقديم منتج أو خدمة تشبع حاجات و توقعات الزبون المعلنة و غير المعلنة التي يحلم بها ، و ما يمكن أن يجعل الزبون أكثر رضا في استعماله للمنتج أو استفادته من الخدمة التي تنتجها المنشأة ، و تعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا فاعلا ، فلن يمانع الزبون في دفع مبالغ إضافية ليتلقى منتج أو خدمة أكثر انسجاما مع توقعاته.

و عندما تركز المنشأة على الجودة كأسبقية تنافسية فإنها تركز على أبعاد الجودة التي تعد ذات أهمية كبيرة للزبون فللجودة أبعاد كثيرة و من هذه الأبعاد التي يركز عليها بشكل كبير:

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

* /جودة تصميم المنتج و فق هذا المنظور فإن الجودة تشمل التأكد من أن المنتجات تلب متطلبات

الزبون عن طريق التصميم عالي الأداء و الذي يعني أن وظيفة العمليات ستصمم للتركيز على خصائص الجودة في المنتج مثل المظهر الراقى ، المتانة العالية ،الخدمات المميزة و غيرها.

* /جودة العملية: و التي تتعامل مع تصميم العمليات لإنتاج منتجات من دون عيوب و مطابقة

لمواصفات التصميم بالضبط عن طريق التركيز على المعدات و العاملين و المواد الأولية و كل وجه من أوجه العملية للتأكد من أنها تعمل بالطريقة المفترضة.¹

فالمؤسسة بإجادةها لعملية تصميم منتجها الذي تنتجه أو خدمتها التي تقدمها ، و طريقة إنتاج أو تقديم هذا المنتج أو الخدمة ، بشكل يتقدم عن منافسيها، فأنها و لا شك ستقطع الجزء الأكبر من طريقها نحو تحقيق الميزة التنافسية ، أو أنها ستحقق إدامة مسبقه لها في سبيل تعزيزها و الإستمرار و البقاء ضمن المنافسة.

3- **الوقت:** تحصل المنشأة التي تصمم و تقدم خدمات بمعدل متسارع على فوائد عديدة منها

استعمال التكنولوجيا الحديثة بشكل ايجابي و متصاعد ليس في مستوى الأسواق فحسب بل

في مستوى التصميم الإبداعي و تحسينات الجودة و تخفيض التكاليف.⁴⁶

ويتضمن التنافس على أساس الوقت أسبقيات ثلاث هي:

أ. سرعة التسليم: وتقاس بالوقت المستغرق من استلام طلب الزبون إلى تاريخ تلبيةه ويطلق عليه وقت الانتظار.

ب . التسليم في الوقت المحدد: مدى التزام بوقت التسليم المنفق عليه مع الزبون.

ج . السرعة في التطوير: وهي الوقت المطلوب لتطوير تصميم وإنتاج منتج أو خدمة جديدة.

حيدر علي مسعود، "إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ص

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

4- مرونة: تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات، أي قدرتها على تغيير ما تنتج، وكيف ومتى

تنتج، خاصة و أن الزبائن يحتاجون إلى تغيير عمليات لكي تتوفر لهم أنواع أربعة من

المتطلبات هي:

أ. مرونة المنتج | السلعة: مختلف أنواع السلع وخدمات.

ب مرونة المزيج: مدى واسع أو مزيج واسع من السلع والخدمات.

ج . مرونة الحجم: كميات مختلفة أو حجم كمختلف من السلع و الخدمات.

د . مرونة التوصيل: مختلف أوقات التوصيل.

5- لإبداع: تتبنى الشركات التي تملك أو تسعى لامتلاك الخاصية القيادية في تكنولوجيا المنتج

هدف الإبداع كأسبقية تنافسية لها، وبذلك ينبغي على هذه المنشآت أن تركز على البحث

و التطوير لان العامل المهم في نجاحها في مواجهة منافسيها هو قدرتها على الإبداع و تقديم

منتجات جديدة، و الإبداع كأسبقية تنافسية يعني:

✓ التفرد أو التميز بالمنتجات التي تقدمها.

✓ سرعة تطوير المنتج الجديد.

وعليه تستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها عن طريق تقديم سلع وخدمات تتميز بالسعر المنخفض

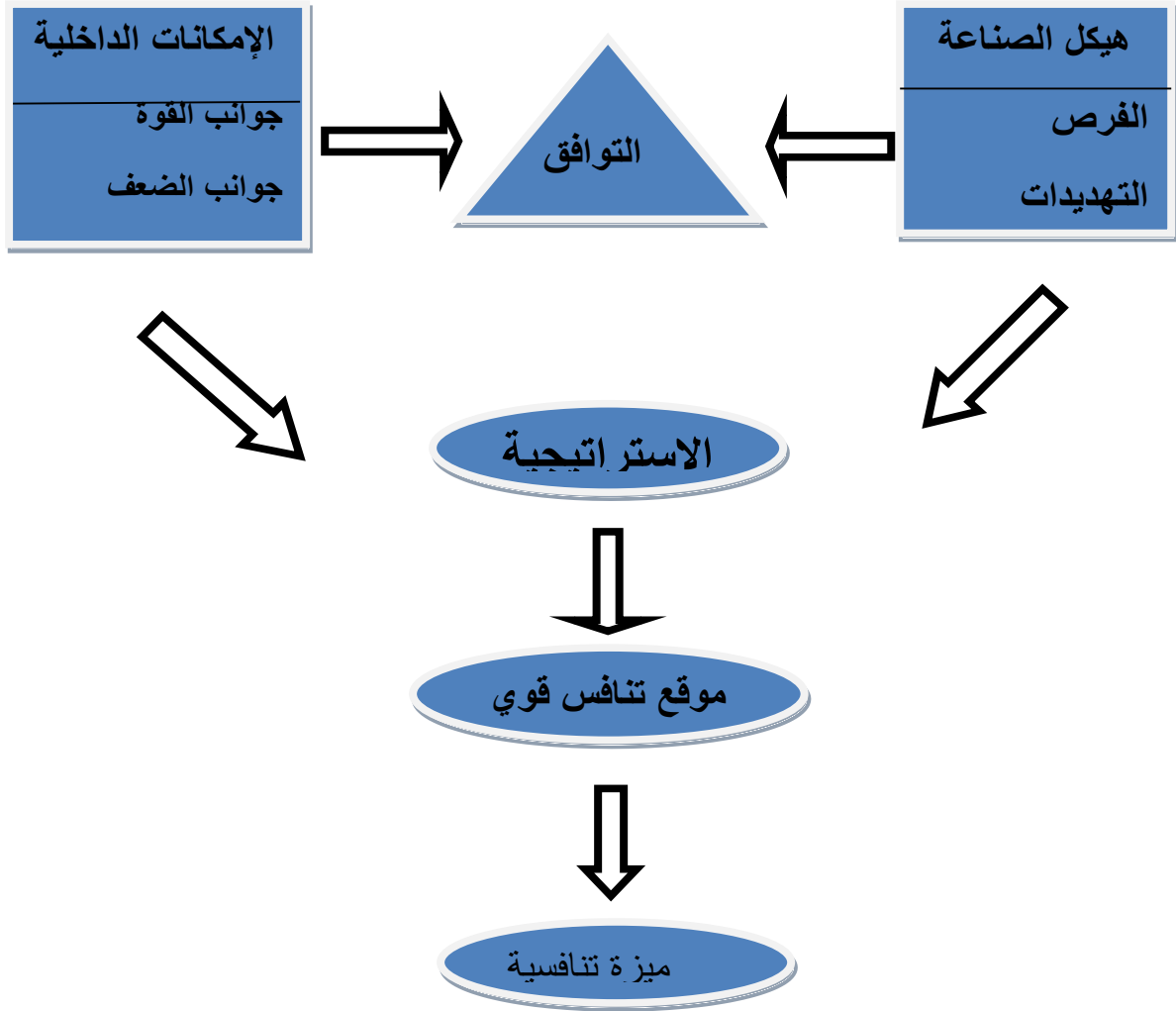
والجودة العالية، وسرعة التوصيل بالإضافة إلى استثمار عامل الزمن بالشكل الأمثل الذي لا يتمكن المنافسين من

مجاراته، وتقديم منتجات تتميز بالابتكار و التفرد تلبى حاجات الأفراد ورغبات وتوقعات الزبائن.¹

حيدر علي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 92¹

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

الشكل (1): الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية¹



16-نبيل محمد مرسى، احمد عبد السلام سليم، الادارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2007

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

2-3 المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

إن أهم خصائص الميزة التنافسية هو أن تملك المؤسسة القابلية على استغلال إمكانية مواردها على نحو كفو و فعال لتطوير و إدامة أية مزايا تنافسية ممكنة . لذلك فان مصادر الميزة التنافسية المستدامة داخلية و خارجية ، و كما يأتي :

1/المصادر الداخلية

تتكون من الموارد الجوهرية و المهارات و المقدرات الداعمة لها ومن أمثلتها المواد المادية المتكونة من الموارد الرأسمالية التي تنعكس إيجابا بفائدة اكتساب الميزة التنافسية المستدامة من حيث موقعها و عمرها و قدرتها ، و كذلك بالنسبة إلى المواد البشرية التي تعد من أهم مصادر الميزة التنافسية و التي تتمثل بمورد العمالة التي تقيم بعدد و أنواع مهاراتها المختلفة و قابليتها على التكيف و التعلم و تطوير خبراتها و بنفس الوتيرة تأتي أهمية مصدر الموارد البشرية المتمثل باستخدامات الأموال و كيفية إدارتها بما يخدم توجه المؤسسة التنافسي ، و أخيرا يأتي دور الموارد الغير الملموسة المتمثلة برأس المال الاجتماعي الذي يتحقق منه الثقة و الالتزام و التعاون ، و المعرفة الضمنية التي تعد قدرة نادرة للعاملين لخلق الإبداع و الابتكار و أضيفت سمعة المؤسسة لتمثل قيمة جوهرية للموارد غير ملموسة لتعزيز ثقة الزبائن بها .

2/المصادر الخارجية :

وهي مجموعة من العوامل السياسية و الاقتصادية ز الديمغرافية و التكنولوجية و التي تؤثر في المؤسسات بالاتجاه الايجابي لو السلبي ، فإذا كانت البيئة الخارجية تمثل فرصا للمؤسسة و ظروف منافسة لها فان الميزة لا

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

تتحقق إلا من خلال موارد و قدرات المؤسسة و من خلال قدرتها على التعامل مع الظروف و استثمار تلك

الفرص.¹

هي التي تعتمد كل صفات الميزة للمنتوج و تمثل قيمة لدى المشتري ، سواء بتخفيض التكاليف أو برفع

كفاءة الاستعمال²

هذا وهناك من يلخص مصادر التنافسية في أربع عناصر هي:

أ/الكفاءة: يقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة ممكنة، أي استغلال أقل مقدار من

المدخلات (موارد أولية ..) لإنتاج مخرجات (سلع وخدمات)، أي القدرة على التحكم في تخفيض التكاليف

واكتساب صفة التميز في ذلك مقارنة بالمنافسين.

ب/الجودة: ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق جودة في منتجاتها، تخلق قيمة لدى زبائنهم، وتلبي حاجاتهم

ورغباتهم، مما يمكن المؤسسة من تخفيض تكاليفها ورفع أسعارها، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي ارتفاع في أرباحها، ومنه

فالجودة تعتبر مصدر هام لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة وأمرًا حتميًا من أجل بقائها واستمرارها.³

ج/التجديد: (الابتكار): ويعتبر أهم مصادر بناء ميزة تنافسية، ويعرف بأنه «توليد أفكار جديدة في مجال

الإنتاج، وتقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية على أن تكون للمؤسسة الأسبقية في ذلك بالنسبة للمنافسين

الآخرين»(4).

فاضل حسان العكيدي ، رأس المال الفكري و أثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، دار المجد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ،

2019، ص 50¹

سمية بن عامر بوران ، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ، إدارة الأعمال ، جامعة بشار ، مركز الكتاب الأكاديمي

2016، ص 113²

19- شارلز وجاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد رفاعي، دار المريخ للنشر 2001، ص 196-202.

20- أحمد سيد مصطفى، إدارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، القاهرة ، ط4، 1999 ، ص 626.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

كما يعتبر التجديد خاصة التكنولوجي منه بأنه «المحور الذي تقوم عليه وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة التي تقوم على أساس المعرفة العلمية والمهارات (Le savoir et savoir –faire)، والكفاءات التي تسعى المؤسسة لامتلاكها باعتماد المعرفة في إستراتيجيتها»(1).

فالتجديد حسب هذين التعريفين يمكن المؤسسة من طرح منتجات متميزة وجديدة في السوق، انطلاقاً من الكفاءات والمهارات التي تمتلكها وهذا ما سيمنحها صفة التميز والقدرة على تخفيض تكاليفها وفرض أسعار مرتفعة.

3/ الاستجابة لحاجات الزبائن والمستهلكين (العملاء): ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحديد حاجات ورغبات

الزبون أو المستهلك والعمل على إشباعها والاستجابة لها، مما يخلق لها صفة التميز، وترتبط هذه الاستجابة بعدة عوامل منها:

- تحسين جودة وتطوير وتصميم المنتجات بشكل يتوافق ويتلاءم مع حاجات ورغبات الزبون أو المستهلك.

- تقليص وقت تقديم السلعة أو الخدمة للزبون أو المستهلك.

- التفوق بخدمات ما بعد البيع.2.

21- رحيم حسين، التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنافسية وتحولات المحيط، قسم¹ علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص 13.

²- RICHARD ET DAVENI : Hyper compétition, vuibert, paris, 1995, pp 166-167

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

ومما سبق ذكره نستنتج أن مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة هي تلك الموارد والوسائل التي

تمكنها من خلق قيمة مضافة لدى زبائنها والتميز في السوق، إذا أحسنت استغلالها، وتختلف هذه المصادر من مؤسسة إلى أخرى حسب إمكانياتها وظروفها، وتعتبر الجودة وتخفيض التكاليف والكفاءة والتجديد، والاستجابة لحاجات الزبائن والمستهلكين والسعر أهم هذه المصادر.

3 المبحث الثالث : الجودة كاداة لبناء و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

تستعمل المؤسسات عدة تقنيات إدارية لتحقيق مستوى عالي من الجودة و تعزيز الميزة التنافسية ، أهمها :

حلقات الجودة ، التحسين المستمر في الأداء ، تحليل العمليات ، التشخيص الذاتي ، تحليل القيمة ، أنظمة الاقتراحات ، إعادة الهندسة ، القياس المقارن ، الإدارة بالمعرفة و الإدارة بالمشروع .

3-1 المطلب الأول : دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال رضا العميل

يشير مفهوم القدرة التنافسية إلى : "إمكانية مؤسسة ما في الحفاظ على حصتها السوقية و زيادتها .. كما يرتبط بفعالية المؤسسة ، و التي تتحدد في ضوء قدرتها على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء و عاملين و مستثمرين و فئات المجتمع الأخرى " ¹.

أما مفهوم الجودة فيشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات العميل ، أو حتى تزيد عن هذه التوقعات.

فالجودة تعني الحصول العميل على ما تم دفعه للحصول عليه من منافع ، و يعود نجاح المؤسسات اليبانية إلى قدرتها على بناء سمعة طيبة على جودة منتجاتها ، مما ساعدها على زيادة قدرتها التنافسية . و قد تزايد الاهتمام العالمي بالجودة ذلك ، أنها أساس لكل تميز وتفوق في الأسواق ⁵⁵.

جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، ص 20¹

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

و تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم و تنفيذ و تقديم منتج (سلعة او خدمة) تشبع حاجات و

توقعات العميل المعلنة و حتى التي لم يفصح عنها ، لذا يبذل المبتكرون في المؤسسات المتميز جهودهم لتخيل ما يحلم أو ما يتوقع العميل الحصول عليه ، و ما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو إفادته من الخدمة ، و تعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا فعالا ، إذ لا يمانع العميل أن يدفع أكثر مقابل حصوله على منتجات ارفع جودة أو أكثر انسجاما مع توقعاته .⁵⁵

ولقد أصبحت المؤسسات تشعر بمسئولياتها تجاه العملاء لأنهم أساس الأرباح التي تحققها ، إذ أصبحت تحرص على الالتزام بالمواصفات السلعية و محاربة الغش التجاري و الرقابة على المنتجات لضمان تطبيق معايير الجودة الشاملة ، مما يؤدي إلى تحقيق ولاء العملاء للمنتج و انخفاض معدل التحول لمنتجات المؤسسات المنافسة ، فالجودة تمثل ما يجده العميل في المنتج أو الخدمة و ما هو مستعد للدفع من اجل الحصول عليه ، و يعد العميل الحكم النهائي على المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة ، و هو أساس نجاح أو فشل هذه الأخيرة ، وهو الهدف الذي تصبو كل مؤسسة لبلوغه من خلال الجودة الشاملة ، إذ أصبح العميل 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 و لمهارات عمالها مع تطبيق أسس ، و مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وذلك بهدف تقديم المنتج أو الخدمة التي تحقق رضا العميل .

لقد أصبحت المؤسسة تهدف إلى تحقيق ولاء العملاء من خلال تجاوز توقعاتهم و إهمالهم ، لهذا السبب تسعى إلى ضمان جودة منتجاتها و تقديم مستوى جيد لخدمتها لإرضاء وتلبية احتياجات هؤلاء العملاء ذلك إن الجودة الجيدة و المستوى العالي للخدمات يمثلان عاملين أساسيين في تحقيق رضاهم .

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

وتقوم المؤسسات المبدعة بالحرص على توفير عوامل رضا العميل ، ومن ثم تحال إيجاد عامل لتحفيز العملاء و

ذلك بهدف تقوية و تعزيز علاقة المؤسسة بعملائها .⁵⁵

و تقوم المؤسسات المبدعة بالحرص على توفير عوامل رضا العميل ، ومن ثم تحاول إيجاد عامل لتحفيز العملاء

و ذلك بهدف تقوية و تعزيز علاقة المؤسسة بعملائها .¹

ومن بين إسهامات إدارة الجودة في تحقيق رضا العميل :

1-تدعيم الاستراتيجيات الصارمة للتغلب على مشاكل الجودة .

2-وضع العميل في المقام الأول .

3-اكتشاف ماهي طلبات العميل وماذا يريد بالضبط .

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

5-مراجعة المواصفات القياسية المستخدمة بصفة مستمرة و تحديثها⁵⁵

6-وضع و تصميم البرامج بصفة مستمرة و شاملة بهدف التحسين المتوالي و المتدرج في أداء المؤسسة .

وتعد إدارة الجودة الشاملة احد ابرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في

أسلوب و يعتبر إشباع رغبات العميل سر التميز و التوفيق ، وهو في نفس الوقت تعريف الجودة ، فرضا العميل هو

المؤشر الحقيقي للميزات التنافسية للمؤسسة ، و التي تحقق لها التميز و التفوق على المنافسين و تعظيم من حصتها

السوقية ومركزها التنافسي و الذي لا يتحقق إلا إذا توافرت "الجودة" .⁵⁵

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

فجودة المنتجات و الخدمات يمكن أن تحقق ميزات تنافسية للمؤسسة من خلال إسهامها في تحقيق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة ، و كذا تعظيم رضا العميل بواسطة تلبية احتياجاته و تجاوز توقعاته و إيماره .

المطلب الثاني: تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تقنية إعادة الهندسة

تهدف المؤسسات المعاصرة إلى المحافظة على وضعها التنافسي من خلال التحسين الملموس في الجودة ، الوقت و خدمات العملاء ، و لتحقيق هذا يحاولون التجديد و التطور و إعادة تنظيم عملهم و نشاطهم و عملياتهم ، و تعتبر عملية إعادة الهندسة أو بناء العمليات مفهوم إداريا جديدا يشكل قوة فعالة في عالم الإدارة الحديث.¹

ولقد أصبحت المؤسسات تلجأ إلى إعادة الهندسة لتواجه حدة المنافسة التي تزايدت بفعل زيادة التحالفات الإستراتيجية ، و التي تزايدت معها القدرات التنافسية التي تملكها ، و كذا بفعل تطبيق اتفاقية الجات و تحرير التجارة الدولية ، مما دفع المؤسسات إلى السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية أو أكر ، و تعد إعادة الهندسة سلاحا تنافسيا مؤثرا استغلته هذه المؤسسات بهدف تحسين أدائها و مستوى جودة منتجاتها و خدماتها لتحقيق الاستجابة السريعة و الفعالة لعملائها .⁵⁶

وتعرف إعادة الهندسة على أنها : "إعادة التفكير الجذري و إعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف ، الجودة ، الخدمة أو سرعة الأداء " . و يلاحظ من خلال هذا التعريف أن من احد الأهداف التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها من خلال إعادة الهندسة تحسين مستوى جودة منتجاتها و خدماتها ، مما يحقق رضا عملائها ، و يساهم في تعظيم حصصها السوقية و بناء ميزة تنافسية تمكنها من التصدي للمنافسين .

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

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

و من الضروري هنا وضع أولويات لفهم توقعات و احتياجات العميل و من ثم الإفصاح و الإعلان عن هذه الأخيرة لئتم استيعابها من قبل المشاركين في عملية إعادة الهندسة .

و من بين الأهداف التي تسعى هذه التقنية لتحقيقها تخفيض التكلفة ، تحسن الجودة ، تخفيض زمن دورة الإنتاج و القضاء على العيوب و يجب أن تكون الأهداف المطلوبة تحققها من وجهة نظر العميل قابلة للقياس و للتعبير عنها بشكل كمي بحيث يمكن متابعة تحقيقها ، و يمكن التعرف على احتياجات العملاء من خلال بحوث العميل .⁵⁶

و يؤدي تطبيق مدخل إعادة الهندسة إلى تحقيق عدة مزايا ، أهمها :

1: ضغط وقت الأداء .

2: خفض التكاليف .

3: تحسين الجودة .

4: أثراء دور المديرين كقيادة .¹

5: تحفيز العاملين من خلال تمكينهم من اتخاذ القرار و زرع روح المبادرة فيهم .

و لا شك أن هذا كله يساهم في تكوين و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة كما تؤدي إعادة الهندسة إلى

تقليص مراحل الأداء و طوله الإجرائي ووقته ، بالإضافة إلى تخفيض عدد الأخطاء المرحلية بفضل دمج العمليات

احمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص411-417¹

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

و المراحل الإنتاجية ، ومن ثم تقل مرات و تكلفة إعادة الأداء لتدارك الأخطاء ، مما يساهم في زيادة الإنتاجية و بالتالي تحسين مستوى جودة المنتجات و الخدمات ، و الذي يؤدي بالضرورة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

57 .

ومن أهم التقنيات التي تستخدم في تحسين مستوى الجودة و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة القياس المقارن .

المطلب الثالث : دور القياس المقارن في تحقيق الميزة التنافسية .

يعتبر القياس المقارن بأفضل أداء للمنافسين من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام المؤسسات على التعلم و على فهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم إلى مكانة بارزة ، و التعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المؤسسة و أداء المؤسسة الرائدة ، و كيفية القضاء على هذه الفجوة .

و الفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا المقياس هي الاستفادة من أفكار الآخرين و محاولة تطبيق طرق

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

تفهمها ، و من ثم الاستفادة منها و تطبيقها ، فهي تعتبر أداة للتحسين المستمر لأداء المؤسسة .

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

كانت المؤسسة صناعية أو خدمية ، ومن أهم المؤسسات التي تطبق هذه التقنية : ,Ford ,Toyota

Xorex ,Motorola ,General Motors

إذ تقوم بالاعتماد على معايير معينة لتحديد أهداف الجودة .

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

ويقصد بالقياس المقارن "قياس أداء المؤسسة و مقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في نفس مجال العمل أو

المؤسسة الرائدة في احد الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ، وذلك بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء

المتميز و استخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف و الاستراتيجيات و التطبيق " ¹

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

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

الفجوة بين أداء المؤسسة المعنية و أداء المؤسسة الرائدة .

ومن مزايا التي تمنحها تقنية القياس المقارن للمؤسسة ما يلي :

1: تغيير المناخ الثقافي : حيث تسمح بوضع أهداف واقعية وقوية ، مما يؤدي إلى إقناع الأفراد بجدوى

الأهداف المطلوبة تحقيقها ، إذ تركز على أساس البحث عن الأفكار و الحلول التي ثبت جدواها ، و يعد تغيير

المناخ الثقافي و إقناع الأفراد بان هناك كيفية لأداء عملهم بطريقة أفضل هي أصعب خطوة في تطبيق هذا المدخل

2:تحسين الأداء : حيث تسمح عمليات القياس المقارن بتحديد فجوات الأداء و اختيار عمليات التحسين ،

وهي عادة تقد الوسيلة الملائمة لإعادة تصميم العمليات بحيث يمكن الوفاء بتوقعات العملاء أو تعديها . و يمكن

من خلال تحديد الفجوات وضع أهداف و خطة للتحسين في كل مستويات المؤسسة و تطوير و تحسين أداء

الأفراد و مجموعات العمل . ⁵⁸

3:تحسين أداء الموارد البشرية : إذ تقدم عمليات القياس المقارن أساسا جيدا للتدريب ، فعندما يدرك العاملين

الفجوة الموجودة بين ما يقومون بعمله و طريقة الأداء الأفضل ، فان تحقيق أو القضاء على الفجوة يتطلب اشتراك

الأفراد في حل المشاكل و تحسين العمليات .

سونيا محمد البكري،مرجع سبق ذكره، ص ²¹

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

و من أهم المقاييس التي يتم الاعتماد عليها لتحديد الأثر الكلي لإتباع العمليات الحالية لأداء أفضل المنافسين مقاس الجودة و التميز سواء في المنتجات أو الخدمات ، إذ يتضمن قياس الجودة تحديد الأخطاء ، المعيب و الفاقد المتعلق بالعملية الإنتاجية و إيجاد العلاقة بينهم و بين المخرجات .

إن عملية القياس المقارن ليست بديلا للتجديد و الابتكار ، ومع هذا فهي مصدر للأفكار الخارجة عن التنظيم ، فنجاح المؤسسة يعتمد على وضع أهداف قابلة للتحقيق و عملية القياس المقارن تجبر المؤسسة على وضع أهداف في ضوء البيئة الخارجية الواقعية ، فالعملاء لا يهتمون إذا ما كانت العمليات تتحسن بنسبة 20% من سنة لأخرى ، بل يهتمون بالجودة ، التكلفة ، و أجال التسليم¹.

سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 282-284¹

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

خلاصة الفصل الثاني

يعتمد تحقيق مستوى متميز من الجودة في المنتجات والخدمات لي أي مؤسسة على دقة الاستراتيجية التي ترسمها في هذا الـ

بحيث يكون المنتج أو الخدمة أو سياسات الموارد البشرية بالاتجاه الذي يخدم الاستراتيجية لهذا فان عمالية تحسين الجودة هي

استراتيجية تنافسية ويجب الالتزام بتحسين الجودة من طرف كل من الإدارة العليا والعاملين وجعلها محور رئيسيا في تخطيط المؤسسة

وهذه الأخيرة يجب إن تكون أكثر استجابة للمحيط كالعولمة وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات وغيرها من التطورات الحديثة،

وتكون أكثر تماسكا بين الأفراد لأنه سيفتح لها أفق واسعة لتميز وهذا ما كشفت عليه تجارب العديد من المؤسسات فمنها من

نجحت في تحقيق

مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومنها من لم تنجح بسبب عدم التزامها بعوامل نجاح إدارة الجودة

الشاملة (TQM) .

الفصل الثالث :

دراسة حالة مؤسسة
موبيليس للإتصالات
وكالة حمام بوحجر

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة حمام بوحجر

تمهيد:

بعد دراسة الجانب النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة و مجالات تطبيقها في المؤسسة في الفصلين السابقين، سوف يتم في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على ارض الواقع من خلال دراسة ميدانية لوكالة موبيليس "حمام بوحجر" وذلك بغرض التعرف على مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدماتية وقسم هذا الفصل مبحثين هما :

- تقديم عام لمؤسسة موبيليس وحدود الدراسة الميدانية

- عرض نتائج الدراسة

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة حمام

بوحجر

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة موبيليس وحدود الدراسة الميدانية

إلى جانب شركات الهاتف النقال الأجنبية تظل مؤسسة الجزائر للاتصالات "موبيليس" الشركة الجزائرية الوحيدة التي تعمل في هذا السوق ما يعطيها مكانة خاصة عند الزبائن الجزائريين، وفي الوقت نفسه يحملها مسؤولية كبيرة تتمثل في تقديم أفضل الخدمات والعروض، حتى يتسنى لها مواجهة منافسة قوية بين المتعاملين الثلاثة في قطاع الاتصالات والذي سيأتي تقديم كل منهم

المطلب الأول: عرض عام لسوق الهاتف النقال في الجزائر

أولاً: مؤسسة اوريدو "Ooredoo"¹

هي إحدى فروع المؤسسة الكويتية الوطنية "تيليكوم"، تأسست في الكويت سنة 1999 برأس مال قدره 10مليار دولار، عرفت نجاحا كبيرا في مجال الاتصالات اللاسلكية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، بدأت نشاطها الفعلي في الجزائر في 25 أوت 2004 بتقديم خدمتي الدفع المسبق والمؤجل معا، وبعدها إن كانت نجمة أصبحت اوريدو سنة 2014

ثانياً: مؤسسة جازي "Djezzy"²

مؤسسة جازي هي فرع لمؤسسة أوراسكوم تيليكوم للاتصالات التي تعد أكبر مؤسسات الاتصال في الدول الإفريقية والشرق الأوسط، وهي متعامل أجنبي حاصل على الرخصة الأولى للهاتف النقال في الجزائر وذلك بتاريخ 11 جويلية 2001 بمبلغ قدره 737 مليون دولار.

1- www.nedjma. Dz, 04/04/2016 11:00h.

2- www.djezzy GSM. com., 04/04/2016, 11:00h.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة حمام بوحجر

ثالثا: مؤسسة موبيليس "Mobilis"¹

مؤسسة موبيليس فرع من فروع المؤسسة الجزائرية للاتصالات والتي نشأت بمقتضى القانون رقم 2000-03 الذي أقر أ ا مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره 100 مليون دينار جزائري، وقد تم الإعلان عن إنشاء فرع موبيليس في أوت 2003.

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة موبيليس

أولا: نبذة عن نشأة موبيليس:

مؤسسة موبيليس هي فرع من الجزائرية للاتصالات، وتسمى كذلك المتعامل التاريخي وهي أول مؤسسة للهاتفالنقال في الجزائر، حصلت على استقلاليتها في أوت 2003، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية منجانفي 2004، لتشكل شركة مساهمة بعدة مساهمين. يقدر رأس مالها بـ 100 مليون دينار جزائري (1.000.000.00 دج)، وهو مقسم على ألف سهم، قيمة السهم الواحد (100.000.00 دج).
في 15/09/2005 أطلقت خدمة "UMTS" إضافة إلى خدمة "GPRS" لتصبح الرائد الوطني بامتياز في مجال الاتصال بالجزائر من خلال الخدمات المقدمة، وتغطية شبكة بنسبة 96.7% من مجموع التراب الوطني.

ثانيا: منتجات مؤسسة موبيليس

¹ - www.mobilis.dz, 04/04/2016, 11:00h.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة حمام

بوحجر

تعرض المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس منتجا ا وذلك بغرض تحقيق رضا وولاء الزبائن وتمثل

هذه المنتجات فيمايلي:

1- منتجات الدفع البعدي:

□ العرض الجزائري Farfait: ويكون رقم الهاتف (x.x.x.x.x.x.06.61) وتشتري FMS بـ1404 دج

+ 4000 دج (Cotion) ولديها خلال شهرين عدة عروض:

- 21 سا ب 1755 دج بدون مكالمات مجانية.

- 04 سا ب 2340 دج رقم واحد مجاني من (22:00 سا إلى 12:00)

- 08 سا ب 3861 دج لديه أربع أرقام مجانية في (24/24 سا) وكذا حتى 32 سا ب 11700 دج بحيث لديه

16 رقم مجاني خلال شهرين.

□ Mobi control: هي الصيغة الجديدة للاشتراكات المحدودة والتي يمكن تعبئتها ورقمها الهاتفي هو:

(x.x.x.x.x.x.06.60) وتكون التسعيرة بالثانية بدءا بالثانية الأولى، والاشتراكات في الشهر هي:

1200 دج، 2000 دج، 3000 دج، 5000 دج، 8000 دج.¹

2- منتجات الدفع المسبق:

• بطاقة موبيليس: بدأ سريان مفعولها في شهر فيفري 2004 وهو خال من الالتزامات الدورية.

• شريحة قوسطو: بدأ عرضها في 20 أبريل 2004 بأسعار تنافسية.

¹ - الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة حمام

بوحجر

3- **Mobi connect**: هي عبارة عن مفتاح تصلها بالحاسوب وتستعمل الانترنت عادي بـ236

كيلوبايت / ثا هذا المفتاح بـ 5520 دج، وتدفع كل شهرين 4200 دج.

4- خدمة أرسللي: هي عبرة عن خدمة Flexy من موبيليس إلى الزبون.

5- خدمة سلكني: هي فلكسي بيني الزبائن فيما بينهم.

6- معلومات على الرسائل القصيرة: إرسال SMS إلى رقم 260 لمعرفة الأخبار الرياضية، معرفة مواقيت

الصلاة أو الإطلاع على الأبراج، وذلك بالحصول على المعلومات في الحين وسعر sms هو 20 دج.

ثالثا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه المؤسسة، وكذا

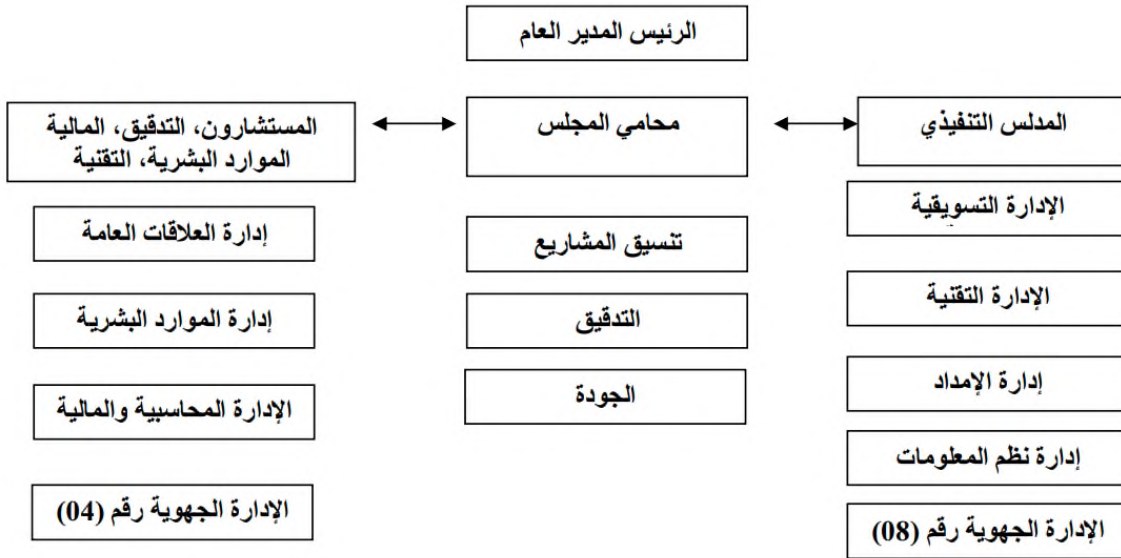
المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضا طرف وقنوات الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة.

ويتم تسيير مؤسسة موبيليس من طرف جزائريين 100% ممثلين في مسيرين تحت إشراف الرئيس المدير

العام، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من الأعلى إلى الأسفل فيما يلي:

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للإتصالات وكالة حمام

بوحجر



المصدر: الوثائق الداخلية والرسمية للمؤسسة وكالة موبيليس بحمام بوحجر، 2016/03/25.

من خلال الهيكل التنظيمي الوظيفي يلاحظ وجود إدارة متخصصة في نظم المعلومات، وهي نقطة

إيجابية بالنسبة للمؤسسة إن أحسنت استغلالها، وذلك باستخدام أحدث البرامج التكنولوجية، إضافة إلى ترقية

العلاقات بين الأفراد وترسيخ ثقافة اتصالية تمكن من التدقق الإيجابي للمعلومات بين مختلف المستويات.

أما من الناحية التسييرية فالمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال تتكون من عدة وظائف ومسيرين، يشرف على

المؤسسة الرئيس المدير العام وسبع مدراء وطنيين في مختلف وظائف المؤسسة وهي: الوظيفية التجارية التسويق

والإتصالات، الإدارة التقنية، الإمداد، الموارد البشرية والعلاقات العامة، المالية والمحاسبة، نظم المعلومات كما أن

للمؤسسة أيضا ثمانية مدراء جهويين.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة حمام بوحجر

رابعاً : طموحات وقيم وأهداف مؤسسة موبيليس¹

1. طموحات مؤسسة موبيليس

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

2. قيم مؤسسة موبيليس

للمؤسسة مجموعة من القيم يمكن تلخيصها في العمل على خلق الثروة وتحقيق النمو، الجودة، التضامن روح الفريق، النزاهة والشفافية، احترام العهود والوفاء، الأخلاق الحميدة، إتقان العمل، الجدارة والاستحقاق الشرف، حماية المستهلك الجزائري والدفاع عن خصوصياته.

3. أهداف مؤسسة موبيليس

هناك العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها منها:

- الوصول إلى عدد كبير من المشتركين، حيث بلغ سنة 2010 ما يقارب 10 ملايين مشترك، وفي 2012 وصل عدد المشتركين إلى 12.4 مليون مشترك.
- الوصول إلى معدل تغطية يقدر بـ95% على الأقل في التراب الوطني.
- خلق معدلات عمل بمقاييس عالمية لكل 4000 إلى 5000 زبون وعون صيانة لكل 15 موقع تغطية.

¹ - الوثائق الداخلية والرسمية للمؤسسة، وكالة موبيليس بحمام بوحجر. 2016/03/25.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للإتصالات وكالة حمام بوحجر

- تحقيق هامش ربح تام بمقدار 40% من رقم الأعمال الصافي بمقدار 25% من

رقم الأعمال، وكذا الحصول على شهادة ضمان الجودة ISO 9000.¹

المطلب الثالث: حدود الدراسة الميدانية

المجال المكاني: اقتصرت الدراسة على الوكالة الاتصالية "موبيليس" التابعة للمسييلة والمتواجدة بالحي الإداري

المجال الزمني: لقد تمت الدراسة من 12 أبريل الى 12 ماي 2020 وهو ال وقت الذي لزم لتوزيع الاستبيان

على عمال وكالة الاتصال "موبيليس" بحمام بوحجر واسترجاعها .

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة

بعد توزيع الاستبيان على عمال الوكالة الاتصالية "موبيليس" بحمام بوحجر واسترجاعها تم تحليل البيانات

التي جمعناها بالاعتماد والاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن خلاله توصلنا الى النتائج

المقدمة في المطالب التالية :

المطلب الأول : تحليل نتائج البيانات العامة

1- السن :

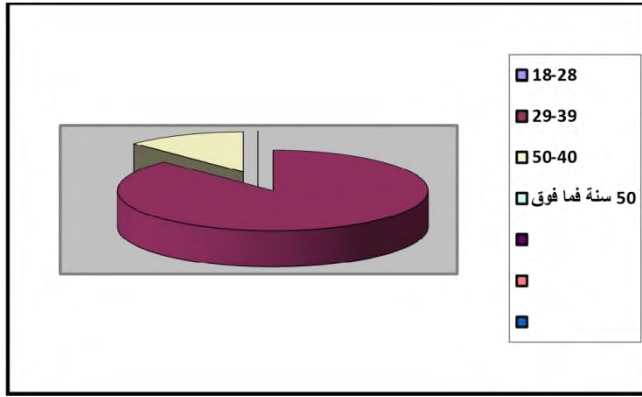
2- الجدول رقم(03): يبين توزيع المبحوثين حسب السن

السن	ت	%
18-28	00	00.00
29-39	14	87.50

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للإتصالات وكالة حمام

بو حجر

12.50	02	40 -50
00.00	00	50 سنة فما فوق
100	16	المجموع



الشكل رقم (06) يبين توزيع المبحوثين حسب السن

يعد تحديد السن من أهم محددات خصائص العينة المدروسة، وذلك راجع إلى أن كل مرحلة عمرية لها اهتمامات وحاجات محددة، وانطلاقاً من هذا الجدول نلاحظ أن 50.87% الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 29 و 39 سنة يحتلون أكبر نسبة، والمقدرة بـ 87.50 وهذا ما أكدته 14 مستجوبين، ويمكن تفسير ذلك أن هذه المرحلة هي مرحلة العطاء وبذل الهودات، بينما يأتي في المرتبة الثانية الفئة ما بين 40 و 50 سنة وذلك بنسبة 12.50% وتضم طاقة عمال ذوي خبرة تستوعب العمل في المؤسسة، في حين أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين

18 و 28 سنة بنسبة والأفراد الذين يبلغون 50 سنة فما فوق) الأفراد هم الذين يتحملون المسؤوليات ولديهم

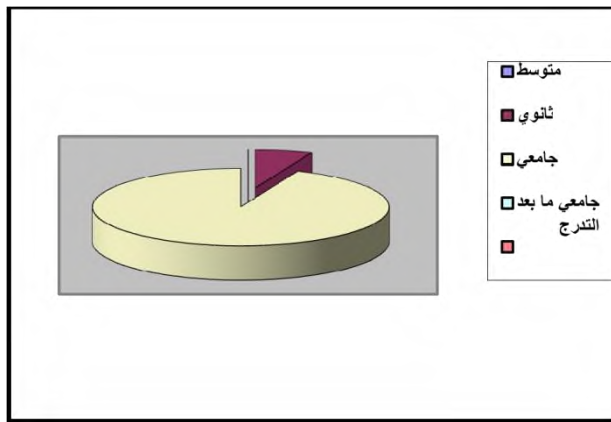
أقدمية وخبرة في العمل) كانت نسبتهم 00.00%

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للإتصالات وكالة حمام بوحجر

2- المستوى التعليمي :

الجدول رقم (04): يبين توزيع المبحوثين حسب مستواهم التعليمي

المستوى التعليمي	ت	%
متوسط	00	00.00
ثانوي	01	06.25
جامعي	15	93.75
جامعي ما بعد التدرج	00	00.00
المجموع	16	100



شكل رقم: (07) يبين توزيع المبحوثين حسب مستواهم التعليمي

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة حمام

بوحجر

يؤثر المستوى التعليمي بصفة كبيرة على درجة الوعي بأهمية الأفكار المستحدثة، كما أن له تأثيرا مباشرا على تبين المبتكرات، ويتوزع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي إلى أربعة فئات رئيسية، يحتل فيها الجامعيون تدرج المرتبة الأولى بنسبة 57.39 %، وهذه النسبة ترجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة المدروسة كوا شبكة توزيع، وبالتالي فهي تعتمد على الإطارات في تسيير شؤونها، كما أن العينة المدروسة كلها تعمل في المكاتب أي أن الأعمال تتطلب مجهودات فكرية وليست عضلية، بينما قدرت نسبة ذوي المستوى الثانوي بـ 62.60 % وهي نسبة قليلة نوعا ما نظرا لكونها تستوعب موظفين لديهم خبرة طويلة في العمل، استطاعت تغطية نقص التعليم، وفي المرتبة الأخيرة ذوي المستوى المتوسط والذين يؤدون مهام بسيطة في المؤسسة مكاملة للأعمال الرئيسية، وذوي المستوى الجامعي لم نحدد في كلتا الفئتين أي عامل.

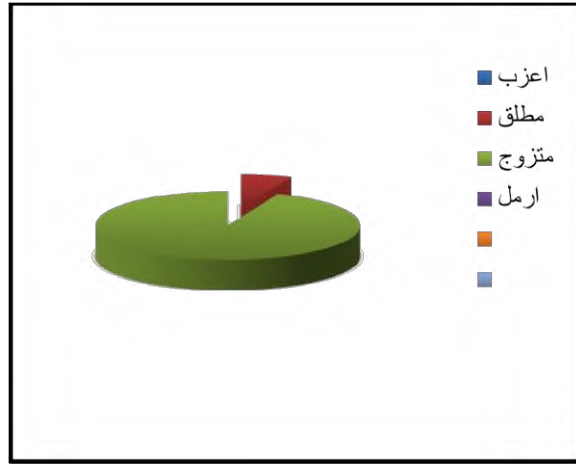
3 - الحالة العائلية :

الجدول رقم (05): يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية .

المنصب	ت	%
أعزب	00	00.00
متزوج	15	93.75
مطلق	01	06.25
أرمل	00	00.00
المجموع	16	100

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة حمام

بو حجر



شكل رقم (08) : يبين توزيع المبحوثين الحالة العائلية

خلال قراءة الأرقام المسجلة في الجدول يتبين أن عدد العمال المتزوجين بلغ أكبر نسبة من المبحوثين، حيث سجلت نسبة هؤلاء 75.93% وهي أعلى نسبة في الجدول، أي أن غالبية العمال متزوجين ويرجع ذلك إلى أن غالبية العمال يتراوح سنهم ما بين 29 و 39 سنة وهو السن المناسب للزواج ، وبلغ عدد الموظفين المطليقين 25.06%، أي وجدنا شخصا واحدا من المستجوبين في حين أننا لم نحدد أي عامل أعزب أو أرمل.

4- سنوات الخبرة :

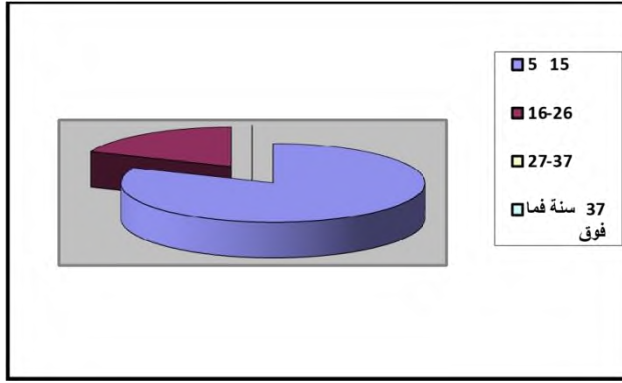
الجدول رقم(06): يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة.

الأقدمية بالسنوات	ت	%
5-15	13	81.25
16-26	03	18.75

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للإتصالات وكالة حمام

بوحجر

00.00	00	27-37
00.00	00	37 سنة فما فوق
100	16	اموع



شكل رقم (09): يبين توزيع الباحثين سنوات الخبرة:

إن الأقدمية في العمل تكسب الفرد خبرة في سيرورة أداء الأعمال، تعود على المؤسسة بفوائد للتقدم نحو الأحسن، ويبين الجدول أعلاه توزيع الباحثين تبعاً لأقدميتهم في العمل، حيث عادت أعلى نسبة فيه للموظفين ذوي أقدمية تتراوح من خمس سنوات إلى 15 سنة والتي قدرت بـ 25.81 %، ويأتي في المرتبة الثانية الموظفون ذوي أقدمية من 16 إلى 26 سنوات بنسبة 75.18 % وفي حين أن العمال ذوي أقدمية من 27 إلى 37 والعمال ذوي أقدمية تفوق 37 سنة من نسجل أي نسبة وذلك راجع إلى أن مؤسسة موبيليس منذ أن انشئت إلى اليوم لم تبلغ 26 سنة وعلى هذا لم نسجل أية نسبة من العمال تفوق خیر م المهنية 26 سنة .

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة حمام

بوحجر

المطلب الثاني : عرض النتائج تبعا للفرضيات

-عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى

و التي تنص على انه " إن ادارة مؤسسة موبيليس تقوم بتدعيم عمالها لأداء خدماتها بشكل

جيد " و لاختبار هذه الفرضية ، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

اختبار "ت" (T. Test) لحساب دلالة الفروق بين أفراد العينة في قيام ادارة مؤسسة موبيليس بتدعيم عمالها

لأداء خدماتها بشكل جيد.

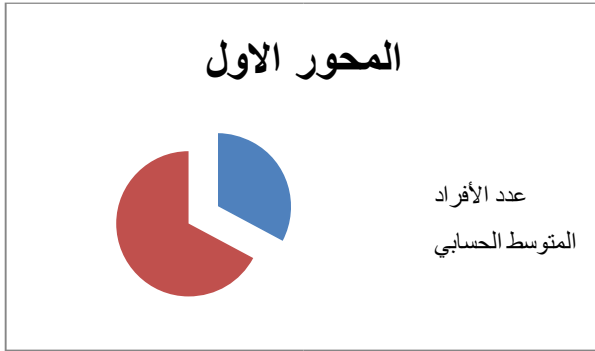
الجدول رقم (07): يوضح نتائج اختبار (T. Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في قيام ادارة مؤسسة

موبيليس بتدعيم عمالها لأداء خدماتها بشكل جيد.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	المحور الاول		
							0,05	0,01
		15	9,38	13,98	32,81	16	00,0	ة

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للإتصالات وكالة حمام

بو حجر



الشكل رقم(10):شكل يوضح نتائج اختبار(T. Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في قيام ادارة مؤسسة

موبيليس بتدعيم عمالها لأداء خدمات م بشكل جيد

* دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 و درجة الحرية 15

يتضح من الجدول رقم(07) ، أن ادارة مؤسسة موبيليس تقوم بتدعيم عمالها لأداء خدماتهم بشكل

جيد، وهذا عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 على التوالي، و عليه فإنه تحققت الفرضية الجزئية الأولى للبحث.

ونجد من خلال مما سبق انه من مبادئ ادارة الجودة الشاملة :

- التركيز على العنصر البشري

العنصر البشري هو ثروة وأغلب ما تملكه المؤسسة فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز فإن إدارة

الجودة الشاملة تنظر إلى العنصر البشري في المؤسسة على أنه من أهم العناصر المنهجية الجديدة فهو الذي سيتولى

عملية القيادة لإدارة الجودة الشاملة، لذلك يجب التركيز على الأمور التالية التي تشكل في مجموعها عملية متكاملة

تسهم إسهاما فعالا في تحقيق الجودة الشاملة¹

¹. عمر وصفي العقيلي :المرجع السابق،ص: 142

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للإتصالات وكالة حمام

بو حجر

- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية:

والتي تنص على انه " إن ادارة مؤسسة موبيليس تحسن باستمرار أداء عمالها "

ولاختبار هذه الفرضية ، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

اختبار " ت " (T. Test) لحساب دلالة الفروق بين أفراد العينة في قيام ادارة مؤسسة موبيليس بتحسين أداء

عمالها باستمرار .

الجدول رقم (08): يوضح نتائج اختبار (T. Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في قيام ادارة مؤسسة

موبيليس بالتحسين المستمر في اداء عمالها .

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	المحور الثاني		
							0,05	0,01
0,05	0,01	8,29	07,47	15,50	16	المحور الثاني	00,0	ة

المحور الثاني

عدد الأفراد
المتوسط الحسابي

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة حمام بوحجر

الشكل رقم(11):يوضح نتائج اختبار(T. Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في قيام ادارة مؤسسة

موبيليس بالتحسين المستمر في اداء عمالها.

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 و درجة الحرية 15

يتضح من الجدول رقم(08) ، أن ادارة مؤسسة موبيليس تقوم بتحسين أداء عمالها باستمرار، وهذا عند

مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 على التوالي، و عليه فإنه تحققت الفرضية الجزئية الثانية للبحث.

كما نجد انه من اهم مبادئ ادارة الجودة الشاملة :

التحسين المستمر :

وتعتبر فكرة التحسين المستمر من المساهمات الأساسية للمستشار Deming للجودة اليابانية ،فلقد

توصل هذا الباحث إلى فكرة أن النهائي للمنتجات هو طريقة غير مجدية لمراقبة الجودة لأن ما يهم حقا هو تخفيض

عيوب الإنتاج الفعلي بالبحث وإزالة كل مصادر العيوب الموجودة في المسارات ، لهذا اقترح Deming وسيلة

تعرف بعجلة (Deming) أو (PDCA) بمعنى plan حيث¹

-عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة:

والتي تنص على انه " إن ادارة مؤسسة موبيليس لا تطبق عملية التمكين الخدماتي ولا تقسيم فرق العمل ".

ولاختبار هذه الفرضية ، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للإتصالات وكالة حمام

بوحجر

اختبار "ت" (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تطبيق مؤسسة موبيليس عملية

التمكين الخدماتي ولا تقسيم فرق العمل".

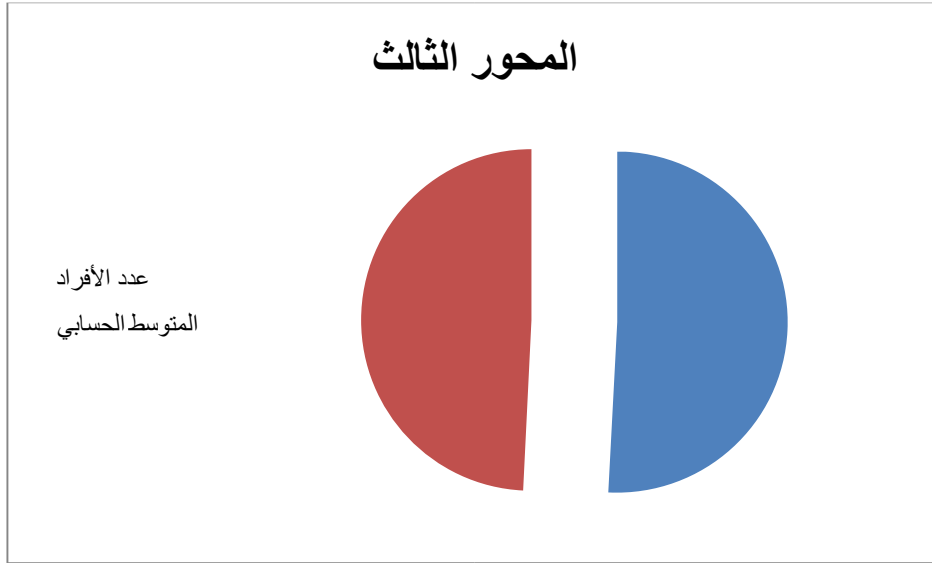
Brilman .jean .Ibid. p 23-1

الجدول رقم (09) : يوضح نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تطبيق

مؤسسة موبيليس عملية التمكين الخدماتي ولا تقسيم فرق العمل.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	المحور الثالث
	15	8,29	07,47	15,50	16	

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للإتصالات وكالة حمام بوحجر



الشكل رقم(12): يوضح نتائج اختبار (T. Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تطبيق مؤسسة موبيليس عملية التمكين الخدماتي ولا تقسيم فرق العمل.

*غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 و درجة الحرية 15

يتضح من الجدول رقم(09) ، أن ادارة مؤسسة موبيليس بتطبيق عملية التمكين الخدماتي و تقسيم فرق العمل . و عليه فإنه لم تتحقق الفرضية الجزئية الثالثة للبحث.

على ادارة أي مؤسسة ان تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرار بتمكين عمالها وتقسيمهم الى فرق عمال ذلك الانه من مبادئ ادارة الجودة الشاملة التي تسهل طريقة العمل داخل المؤسسة.

-إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات :اهتمت إدارة الجودة الشاملة بموضوع اتخاذ القرار نظرا لأهميته في إعطاء الفرص لجميع أفراد القوى العاملة المخصصة للمشاركة في صنع القرارات ،وتتيح غدارة الجودة الشاملة اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق¹

¹ . جميل حميدو الأثوري ،جميل عبد ايد القطري :المرجع السابق، ص: 20

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للإتصالات وكالة حمام

بوحجر

-عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة

والتي تنص على انه " إن ادارة مؤسسة موبيليس لا تقوم بتحفيز عمالها " .

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

اختبار " ت " (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تحفيز مؤسسة موبيليس عمالها".

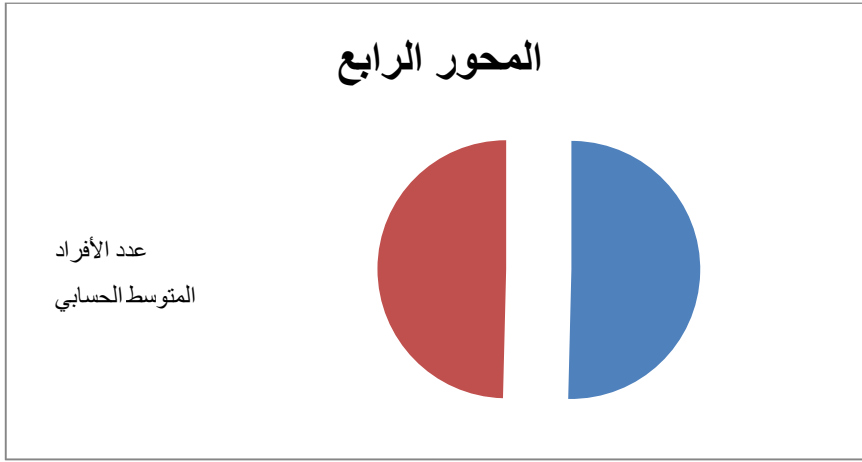
الجدول رقم (10) :يوضح نتائج اختبار(T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تحفيز مؤسسة

موبيليس عمالها.

المحاور	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
						0,05	0,01
المحور الرابع	16	15,75	04,95	12,70	15	0,00	0,00

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للإتصالات وكالة حمام

بوحجر



الشكل رقم (13): يوضح نتائج اختبار (T. Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تطبيق مؤسسة

موبيليس عملية التمكين الخدماتي ولا تقسيم فرق العمل.

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 و درجة الحرية 15

يتضح من الجدول رقم(10) ، أن ادارة مؤسسة موبيليس لاتقوم بتحفيز عمالها ، وهذا عند مستوى الدلالة

0.01 و 0.05 على التوالي، و عليه فإنه تحققت الفرضية الجزئية الرابعة للبحث.

الادارة هي المسؤولة على تحفيز ودعم عمالها وهو مبدا اساسي من مبادئ ادارة الجودة الشاملة

- التزام الإدارة العليا: من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة لتنفيذ إدارة

الجودة الشاملة لأن في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بقاء برامج الجودة¹

-عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الخامسة

و التي تنص على انه " تسعى مؤسسة موبيليس لضمان جودة خدمات الاتصالية "

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

¹ . قاسم نايف علوان : المرجع السابق ، ص: 94

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة حمام

بوحجر

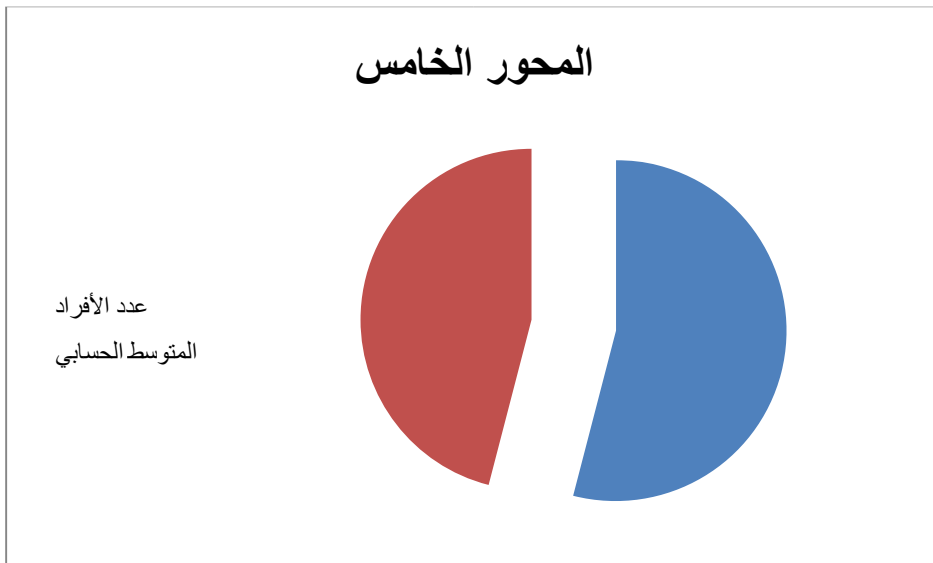
اختبار "ت" (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين أفراد العينة في ضمان مؤسسة موبيليس لجودة خدماتها

الاتصالية "

الجدول رقم (11) : يوضح نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في ضمان مؤسسة

موبيليس لجودة خدماتها الاتصالية.

المحاور	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
						0,01	0,05
المحور الخامس	16	13,62	05,43	10,02	15	0,00	0,00



الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة حمام بوحجر

الشكل رقم (14): يوضح نتائج اختبار (T. Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في ضمان مؤسسة موبيليس لجودة خدمات الاتصالات.

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 و درجة الحرية 15

يتضح من الجدول رقم(11) ، أن مؤسسة موبيليس تسعى لضمان جودة خدماتها الاتصالية ، وهذا عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 على التوالي، و عليه فإنه تحققت الفرضية الجزئية الخامسة للبحث.

لكي تضمن أي مؤسسة جودة خدماتها او منتجاتها يجب عليها تطبيق مبدأ الوقاية من الأخطاء

الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها : يتطلب هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات

أثناء عملية الإنتاج بدلا من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء¹

-عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية السادسة:

و التي تنص على انه " إن ادارة مؤسسة موبيليس لا تطبق عملية التقييس والتحليل في أداء عمالها الخدماتية".

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

اختبار " ت " (T. Test) لحساب دلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تطبيق ادارة مؤسسة موبيليس لعملية

التقييس والتحليل في أداء عمالها الخدماتية"

¹ . خضير كاظم محمود :المرجع نفسه ،ص:95

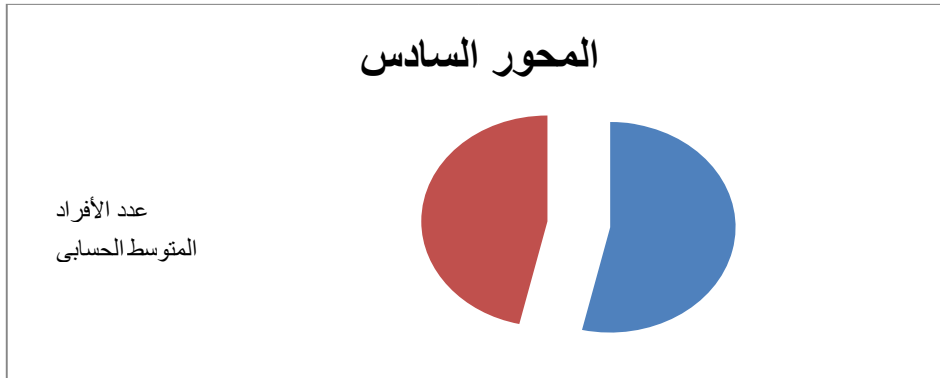
الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للإتصالات وكالة حمام

بو حجر

الجدول رقم (12) : يوضح نتائج اختبار (T. Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تطبيق

ادارة مؤسسة موبيليس لعملية التقييس والتحليل في أداء عمالها الخدمائية

المحاور	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
						0,05
						0,01
المحور السادس	16	13,87	06,02		09,20	80,0 غير دالة



الشكل رقم(15): يوضح نتائج اختبار (T. Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في عدم تطبيق ادارة

مؤسسة موبيليس لعملية التقييس والتحليل في أداء عمالها الخدمائية.

يتضح من الجدول رقم (12) ، أن ادارة مؤسسة موبيليس تطبق عملية التقييس والتحليل في أداء عملها

الخدمي ، و عليه فإنه لم تتحقق الفرضية الجزئية السادسة للبحث.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للإتصالات وكالة حمام بوحجر

ان عملية التقييس والتحليل في اداء العمال هو عبارة عن التغذية العكسية وهو مبدأ مهم

من مبادئ ادارة الجودة الشاملة

الاهتمام بالتغذية العكسية: يعد مبدأ التغذية العكسية مقياسا لحساسية تطبيق المبادئ السابقة الذكر والتأثر المرتد

قد يكون إيجابيا أو سلبيا ن فإذا كانت النتائج إيجابية فهذا يعني أن المبادئ السابقة تسير في استمرار وهدوء¹.

المطلب الثالث : تفسير النتائج

في ضوء الدراسة ومن خلال الأساليب الإحصائية المعتمدة للتحقق من هذه الفروض، وبعد استعراض

نتائج الدراسة سنحاول مناقشتها وتفسيرها في ضوء التراث النظري والدراسات السابقة لمعرفة مدى اتفائها أو

تعارضها معها كما يلي:

- فيما يتعلق بالفرضية الأولى:

كشفت الدراسة أن ادارة مؤسسة موبيليس تقوم بتدعيم عمالها لأداء خدمات بشكل جيد، لضمان

الجودة و الزيادة من الأرباح وهذا ما نصت عليه الفرضية.

وعليه و بناء على ما توصلت إليه نتائج الدراسة نجد انه قد تحقق الفرض الأول القائل " ادارة مؤسسة

موبيليس تقوم بتدعيم عمالها لأداء خدمات بشكل جيد".

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة التي قام ا " ربيعي ميلود " سنة 2007 بعنوان "تأثير ثقافة المؤسسة

على تطبيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة حالة مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز بغرداية " وقد توصلت الدراسة إلى

مجموعة من النتائج جودة نظام التحفيز المطبق في المؤسسة حيث تمنح المكافآت من طرف المؤسسة للعمال. وجود

¹. ماضي محمد توفيق : المرجع السابق، ص: 33

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة حمام

بو حجر

لجنة مختصة بقياس الجودة داخل المؤسسة، وامتلاكها لشهادتين حديثين في الجودة ونضج العنصر البشري نتيجة التدريبات الدورية التي تقوم المؤسسة في كل سنة، إضافة إلى الإقناع بأن نجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لا يتحقق إلا من خلال جودة العمليات التي تقع مسؤوليتها على الجميع .

- فيما يتعلق بالفرضية الثانية:

كشفت الدراسة أن ادارة مؤسسة موبيليس تسعى لضمان جودة خدمات الاتصالية، وهذا ما نصت عليه

الفرضية.

وعليه و بناء على ما توصلت إليه نتائج الدراسة نجد انه قد تحقق الفرض الخامس القائل: ادارة مؤسسة

موبيليس تسعى لضمان جودة خدمات الاتصالية.

و تتفق هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة التي قام ا "ياسين مسيلي" سنة 2009 بعنوان "العلاقات العامة

في المؤسسة الصحية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس - قسنطينة " وهي دراسة دف

إلى : التعرف إلى مكانة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضوع الدراسة وكيفية عمالها وكذلك

مختلف الأساليب والوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها في نشاطها، محاولة تشخيص المعوقات التي تعرقل نشاط

إدارة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة . وبرز النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

- تفتقد المؤسسة موضوع الدراسة لجهاز يمثل فعلا وظائف العلاقات العامة

- تواجه غدارة العلاقات العامة جملة من العراقيل إلا أ تقوم بتحسين خدمات العلاجية .

- إن مكتب الإعلام والاتصال الذي توكل إليه أنشطة العلاقات العامة يسعى جاهدا من أجل

ضمان السير الحسن للخدمات الاعلامية والاتصالية.

خاتمة:

من خلال ما عرضناه في بحثنا هذا في الجانبين النظري والميداني تبين ان موضوع ادارة الجودة الشاملة من المواضيع التي الحديثة التي جذبة اهتمام الباحثين في مجال ادارة الاعمال حيث نجد انه في السابق كان التركيز منصب على مفهوم الجودة في المنتجات والخدمات، الامر الذي نتج عنه العديد من الاساليب والاجراءات التي من خلالها يمكن للمؤسسات ان تتميز بجودة خدماتها ومنتجاتها، ولكن بعد تنامي دور القطاع الانتاجي والخدماتي في الاقتصاديات العالمية وانفتاح الاقتصاد الجزائري، مما سمح للمنظمات العالمية من اختراق السوق الجزائرية بسهولة ومنافسة قوية.

وهنا يتبين لنا ان قضية ادارة الجودة الشاملة لم تعد مجرد اختيار يمكن للمؤسسات او المنظمات تبنيه او التخلي عنه، بل اصبحت امر حتمي ومطلوب لتميز متطور المؤسسة في اطار التحديات الادارية الحديثة وعصر العولمة، لان دخول السوق وضمان البقاء والتميز لم يعد يخضع للمعايير نفسها السائدة في الالفية الماضية. حيث ادرك المسيرين في الوقت الراهن ضرورة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم سواء الاقتصادية او الخدماتية من اجل ضمان الربح في المنافسة، ويعد تطبيق ادارة الجودة الشاملة من اهم المتغيرات الادارية في جميع المؤسسات سواء الاقتصادية او الخدماتية وهذه الاخيرة اصبحت تتجه نحو هذا النوع من الادارة ذلك لاشتداد المنافسة المحلية في مجال الاتصالات (شبكة الهاتف النقال، شبكة الانترنت.....)، ذلك لانه في الوقت الراهن اصبح الاتصال ضرورة حتمية بحيث لا يمكن الاستغناء عنه في شتى المجالات.

ومن هذا المنطلق واعتمادا على الجانب النظري في الفصلين الاول والثاني تعرفنا من خلالها اهمية ادارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها وانسجامها مع التطورات الحاصلة في الوقت الراهن، وقد استهدف الفصل الثالث الجانب التطبيقي وتم من خلاله تسليط الضوء على الكشف عن مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدماتية موبيليس وتم اجراء دراسة حالة "وكالة الاتصال موبيليس بالمسيلة".

النتائج:

استناد للنتائج المتوصل اليها عن طريق تحليل نتائج محاور الاستبيان المتعلقة بمبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدماتية موبيليس "مسيلة" بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية Spss، تم التوصل الى انه "مؤسسة موبيليس تطبق بعض مبادئ ادارة الجودة الشاملة" وهذا ما ذكرنا في الفرضية العامة.

الاقتراحات والتوصيات :

من خلال النتائج التي توصلنا اليها نستطيع ان نقدم بعض الاقتراحات التي نوجزها فيما يلي :

-
- يجب على المؤسسة تعميم ثقافة ادارة الجودة الشاملة في جميع مست ويا ا .
 - المؤسسة الراغبة في الارتقاء والتميز عليها بتدريب عمالها على مفهوم ادارة الجودة الشاملة والتأكد من استيعا م لها .
 - محاولة التحسين المستمر لمنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة والوحدات التابعة له .
 - توظيف موارد بشرية مؤهلة الا تضمن جودة العمليات الخدمائية والانتاجية .
 - السعي لإرضاء العميل لأنه من السبل المهمة لضمان ربحية المؤسسة ،بقائها و استمرارها .
 - ضرورة احترام المؤسسات المنهج العلمي في تطبيق ادارة الجودة الشاملة من اجل الوصول الى التحسين المستمر في جميع انشطة المؤسسة وخاصة على مستوى العمليات لما تمتلكه من اثر في تحسين الاداء .
 - جعل ادارة الجودة الشاملة هدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا وينتهي باخر فرد عامل .
 - ضرورة تقديم عروض ذات جودة عالية وبمتطلبات الزبون .

كتب بالعربية

1. * أ.د/ أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي و الخدمي ،دار المسير للنشر ، طرابلس ، 2018.
2. * د.محمد صادق، إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2014.
3. * أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مطابع الدار الهندسية، مصر، 1998.
4. *أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، القاهرة، ط4، 1999.
5. * شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد رفاعي، دار المريخ للنشر 2001.
6. *فاضل حسان العكيدي، رأس المال الفكري و أثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ،دار المجد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2019.
7. *سمية بن عامر بوران ، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ،إدارة الأعمال ، جامعة بشار ،مركز الكتاب الأكاديمي ،2013/2014 .
8. * نبيل محمد مرسى، احمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية،المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2007 .
9. * حيدر علي مسعود، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، الطبعة العربية ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان الأردن.
10. * د.محمد فلاق ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع .
11. * عبد الباسط وفا، سياسة تحطيم المشروعات من خلال الأسعار و انعكاساتها على الأسواق التنافسية، دار النهضة العربية، مطبعة الاسراء، بدون طبعة، 2001 .
12. * محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، عمان، دار المسير للنشر و التوزيع .
13. * د.خالد بني حمدان ، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، دار اليازوري العلمية ، سنة 2019.

14. * مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة ، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2015
15. * عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الطبعة الثانية، 2008-2010.
16. * جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، الطبعة الأولى، 2005.
17. * د.ميسر إبراهيم احمد الجبوري ، تصنيفات أبعاد الجودة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، قسم الإدارة الصناعية ، سنة 2012.
18. * ا.د.محمد عبد الوهاب الغزاوي، أداة الجودة الشاملة ، كلية العلوم الإدارية و المالية ، جامعة الإسراء الخاصة ، الأردن ، سنة 2004/2005.
19. * مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2001.

20. بالأجنبية

21. RICHARD & DAVENI : Hyper compétition, Ed Vuibert, Paris *1995
22. J- C TARONDEAU : MARKETING , STRATÉGIE INDUSTRIELLE , ED VUIBERT,PARIS, 1998
23. J. Teboul: LA DYNAMIQUE QUALITE , Les édition *d'organisation , PARIS

24. مذكرات

25. * شلغوم رميساء، اثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، سنة 2013/2014.
26. * سهتال زرزور، دور استراتيجيات التنافس في تحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، سنة 2012/2013.

27. * كلثوم كباي ، التنافسية و إشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي ، شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة لخضر ، باتنة ، 2007.
28. * قليشة محمد، دور اليقظة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة سيدي بلعباس ، 2014/1013 .
29. * -علاي مليكة، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2004/2003.
30. * كنودة سماح ، دور التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت ، 2019/2018 .
31. * بومدين يوسف، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
32. * على بن عبد الله المهيدب، إدارة الجودة الشاملة و إمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
33. * حسين عبد القادر ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية وتنمية المزايا التنافسية ، مذكرة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية ، المركز الجامعي خميس مليانة ، سنة 2008/2007.
34. * دحمان بونوة لمياء ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، سنة 2015/2014.
- 35. ملتقيات**
36. * محمد خنير ، حكيم بن جروة ، العلاقة بين المتغيرات الأساسية لنظام إدارة الجودة باستخدام طريقة الجداول التقاطعية ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جمعة بونعامة ، خميس مليانة (الجزائر) ، عدد 04/05/2019.
37. * ن أحسن ناصر الدين ، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية ، شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و التجارة ، جامعة العقيد الحاج لخضر ، باتنة ، سنة 2008-2009.
38. * يحيوي الهام ، إدارة الجودة ، محاضرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة .

39. **رحيم حسين، التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنافسية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002
40. 5-- حيدر علي مسعود، "إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن ص 101-103
41. محمد فلاق ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ص 2571
42. سهتال زرزور ، مرجع سبق ذكره ، ص 52
43. حيدر علي مسعود ، مرجع سبق ذكره، ص 8761
44. - حيدر علي مسعود ، مرجع سبق ذكره، ص 2431
45. حيدر علي مسعود، "إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ص 91
46. حيدر علي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 921
47. فاضل حسان العكيدي، رأس المال الفكري و أثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دار المجد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2019، ص
48. سمية بن عامر بوران ، ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ، إدارة الأعمال ، جامعة بشار ، مركز الكتاب الأكاديمي ، 2016، ص 1131
49. 19- شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد رفاعي، دار المريخ للنشر 2001، ص 196-202.
50. 20- أحمد سيد مصطفى، إدارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، القاهرة ، ط 4، 1999 ، ص 626.
51. 211- رحيم حسين، التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنافسية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص 13.
52. RICHARD ET DAVENI : Hyper compétition, vuibert, paris, 1995, pp 166-167

53. جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، ص20
- 54.س
55. ونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعة للنشر ، الاسكندرية ، 2003/2004، ص3091،
56. سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره ، ص3091
57. احمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص411-417
58. سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص21
59. سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص282-
- 60.284
61. 1 الوثائق الداخلية للمؤسسة ، وكالة موبيلس بالمسيلة. 2016/03/25.
- 62.. عمر وصفي العقيلي :المرجع السابق ،ص:
- 63.142
64. Brilman .jean .Ibid. p 23
65. جميل حميدو الأثوري ،جميل عبد ا يد القطري :المرجع السابق، ص: 20
66. قاسم نايف علوان : المرجع السابق ، ص:
- 67.94
68. خضير كاظم محمود :المرجع نفسه ،ص:95
69. ماضي محمد توفيق : المرجع السابق ،ص: 33
70. الوثائق الداخلية للمؤسسة.
71. الوثائق الداخلية والرسمية للمؤسسة، وكالة موبيلس بالمسيلة. 2016/03/25.
- 72.. عمر وصفي العقيلي :المرجع السابق ،ص: 142
73. جميل حميدو الأثوري ،جميل عبد ا يد القطري :المرجع السابق، ص: 20
74. قاسم نايف علوان : المرجع السابق ، ص: 94
75. خضير كاظم محمود :المرجع نفسه ،ص:95

76. ماضي محمد توفيق : المرجع السابق ،ص: 33

www.nedjma. Dz, 04/04/2016 11:00 .77

- www.djezzy GSM. com., 04/04/2016, 11:00h. .78

- www.mobilis. Dz, 04/04/2016, 11:00h. .79

ملخص

تهدف هذه الدراسة الي تسليط الضوء على اهمية الجودة و ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسات الاقتصادية،ذلك ان لكلاهما دور فعال في تحسين صورة المؤسسة في السوق لاكتساب ثقة الزبون،بالاضافة الى زيادة القدرة التنافسية،ومن اهم هذه النتائج أنه على المؤسسة الالتزام بتطبيق و تطوير نظام ادارة الجودة باعتبارها مسؤولية الجميع،وفي الاخير يجب الاهتمام اكثر بابعاد الجودة والسعي الى خلق الميزة التنافسية المنتوج داخل السوق

Résumé

Cette étude vise à mettre en lumière l'importance de la qualité et de la gestion de la qualité totale pour obtenir l'avantage concurrentiel des institutions économiques, car les deux ont un rôle efficace dans l'amélioration de l'image de l'institution sur le marché pour gagner la confiance des clients, en plus d'augmenter la compétitivité, et parmi les plus importants de ces résultats est que l'institution doit s'engager à mettre en œuvre Et le développement du système de gestion de la qualité comme la responsabilité de chacun, et en fin de compte, une plus grande attention doit être accordée aux dimensions de la qualité et s'efforcer de créer un avantage concurrentiel.