



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: إقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات

دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

"دراسة حالة اتصالات الجزائر بالوادي"

تحت إشراف الأستاذ

سامر زلاسي

إعداد الطالبة :

آسية دهنون

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

محمد الباوي

شرفا ومقررا

أستاذ مساعد أ بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

سامر زلاسي

مناقشا

أستاذ مساعد أ بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

سامي بن خيرة

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

يَا أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ

الآية 15 من سورة الأحقاف

لابد لي وأنا أخطو خطواتي الأخيرة في الحياة الجامعية
وقبل أن أمضي أقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة
إلى الأستاذ الفاضل

الذي قدم لي العون ومد لي يد المساعدة وزودني بالمعلومات اللازمة

زلاسي سامر

وكذلك أشكر كل من ساعدني على إتمام هذا البحث وكان عوناً لي في ختني هذا

واخص بالذكر

مرياض

اسية

الملخص :

تعتبر ادارة الجودة الشاملة من ظاهم الانظمة التي تعمل على تعزيز الميزة التنافسية و تهدف الجودة الى تفعيل تنافسية المؤسسة وذلك لان لها دور فعال في تحسين صمعة المؤسسة في السوق وكذلك تساعد على اكتساب ثقة الزابون و المستهلك بالاضافة الى زيادة قدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق في السوق والقدرة على ارضاء جميع أذواق المستهلكين.

و هذا باستعمالها عدة تقنيات لتعزيز الميزة التنافسية منها القياس المقارن ، إعادة الهندسة، اضافة الى رضا العامين.

الكلمات المفتاحية: الجودة، الميزة التنافسية، رضا العاملين ، قياس المقارن ، اعادة الهندسة.

Résumé

Est la qualité globale des règlements les plus importants qui favorisent l'avantage concurrentiel et la qualité visant à une administration d'activation de l'entreprise compétitive, parce que un rôle efficace dans l'amélioration de la réputation de l'institution sur le marché ainsi que pour aider à gagner la confiance des clients et des consommateurs en plus d'augmenter la capacité concurrentielle de l'institution grâce à l'excellence dans le marché et la capacité de satisfaire tous les goûts des consommateurs.

Ce utiliser plusieurs techniques pour améliorer l'avantage concurrentiel dont mesure comparative, la réingénierie, en plus de la satisfaction d'années.

Mots clés : Qualité, avantage concurrentiel, la satisfaction des employés, Benchmarking, re-engineering.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسملة
	الشكر
II	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
أ - ج	مقدمة عامة
	الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للجودة الشاملة
20-2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الجودة الشاملة
3	المطلب الأول: مدخل تاريخي لمراحل تطور الجودة
5	المطلب الثاني : مفهوم الجودة الشاملة
6	المطلب الثالث : مبادئ ادارة الجودة الشاملة
8	المبحث الثاني : التقنيات والأساليب المستخدمة تحسين جودة المنتجات و الخدمات
8	المطلب الأول : حلقات الجودة والتحسين المستمر في الأداء
12	المطلب الثاني : تحليل العمليات والتشخيص الذاتي
14	المطلب الثالث : تحليل القيمة وأنظمة الاقتراحات
15	المطلب الرابع : إعادة الهندسة والقياس المقارن.
20	خلاصة
39-22	الفصل الثاني: الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.
22	تمهيد
23	المبحث الأول: ماهية التنافسية
23	المطلب الأول : مفهوم التنافسية
24	المطلب الثاني :أنواع التنافسية
25	المطلب الثالث :قياس التنافسية
26	المطلب الرابع :الاستراتيجيات العامة للتنافس
28	المبحث الثاني: مدخل للميزة التنافسية
28	المطلب الأول : تعريف وخصائص الميزة التنافسية

فهرس المحتويات

29	المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية
32	المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية
33	المطلب الرابع : محددات الميزة التنافسية
34	المبحث الثالث : الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة
34	المطلب الأول : دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل
36	المطلب الثاني: تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تقنية إعادة الهندسة
37	المطلب الثالث : دور القياس المقارن في تحقيق الميزة التنافسية
39	خلاصة
70-41	الفصل الثالث : دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر لولاية الوادي
41	تمهيد
42	المبحث الأول : تقديم عام لشركة اتصالات الجزائر بالوادي
42	المطلب الأول : مفهوم المديرية العملية لاتصالات الجزائر
43	المطلب الثاني: أهمية وأهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر
44	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر
49	المطلب الرابع : الخدمات التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر
52	المبحث الثاني : الطريقة المتبعة وأدوات الدراسة
52	المطلب الأول: الطريقة المنهجية المتبعة
53	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة للقياس والتحليل
54	المبحث الثالث : المعالجة الإحصائية وعرض و تحليل نتائج الاستبيان
54	المطلب الأول: عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات النسبية والرسومات البيانية
59	المطلب الثاني: إجراء اختبارات الثبات والاختبارات الإحصائية
67	المطلب الثالث: حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة في شكل مشابه لمقياس لكارتر
70	خلاصة الفصل
72	خاتمة
75	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة	52
2	توزيع أفراد العينة تبعا للجنس	54
3	توزيع أفراد العينة تبعا للسن	55
4	توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي	56
5	توزيع أفراد العينة حسب التخصص	57
6	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	58
7	معامل الفا كرونباخ	59
8	إجراء اختبارات الثبات	60
9	الجدول المزدوج يعرض قرارات مزدوجة بين الخبرة و العمر	61
10	قيمة كاي2 و درجة الحرية وقيمة المعنوية	61
11	الجدول المزدوج يعرض قرارات مزدوجة بين المؤهل العلمي والتخصص	62
12	يبين قيمة كاي2 و درجة الحرية وقيمة المعنوية	62
13	يبين معاملات الارتباط بين المحاور الثلاثة	63
14	المتوسط والانحراف المعياري والخطأ المعياري وفترة الثقة للمتوسط وكذلك القيم الصغرى والعظمى حسب المؤهل العلمي لكل محور (العلاقة بين المحور الثالث والمستوى العلمي) كل محور على حدا	64
15	يوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار للمؤهل العلمي	65
16	يوضح المتوسط والانحراف المعياري والخطأ المعياري وفترة الثقة للمتوسط وكذلك القيم الصغرى والعظمى حسب الخبرة لكل محور (العلاقة بين المحور الثلاثة والخبرة) كل محور على حدا	66
17	يوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار ANOVA للخبرة	66
18	يوضح المتوسط المرجح والانحراف المعياري للمحور الأول	67
19	يوضح المتوسط المرجح والانحراف المعياري للمحور الثاني	68
20	يوضح يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري للمحور الثالث	69

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال البيانية

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
48	الهيكل التنظيمي للمديرية العلمية لاتصالات الجزائر بولاية الوادي	1
54	نسبة أفراد العينة حسب الجنس	2
55	نسبة أفراد العينة حسب العمر	3
56	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	4
57	توزيع أفراد العينة حسب التخصص	5
58	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	6

مقدمة

أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي تتبناها الإدارة من أجل تحقيق الأداء المرجو منها خاصة في هذا المحيط الذي يميزه التحولات السريعة والتكنولوجيات الحديثة، التي تتطلب مواكبتها باستمرار حيث أن إدارة الجودة الشاملة تشمل كل الخصائص وكل التغيرات بداية من جودة المواد الأولية، إلى جودة الموارد البشرية وصولاً إلى تلبية رغبات وحاجات الزبائن بأقصى قدر ممكن من الفعالية، لذا على المؤسسة أن تضمن هذا المفهوم بشكل يحقق لها ميزة تنافسية توجه بها منافسيها الحاليين والمحتملين.

وتعد جودة المنتجات والخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها و ولائهم، ذلك أن إسعاد وإرضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية وتعزيزاً لمركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية، كما تساهم الجودة في منح الفرصة للمؤسسة لدخول الأسواق العالمية و احتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها.

وتؤثر الجودة على سلوك المستهلك، ذلك أن هذا الأخير يكون مستعداً للدفع أي ثمن مقابل الحصول على منتج أو خدمة تلبي احتياجاته وتستجيب لمتطلباته.

الإشكالية الرئيسية:

في ظل تبني المؤسسات نظام الجودة الشاملة و حدة التنافس التي تسود الأسواق، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة، أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بناء و تعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي.

وهذا ما نحاول معرفته من خلال دراستنا و انطلاقاً من الإشكالية التالية:

ما هو دور الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

1. التساؤلات الفرعية :

- هل يساهم تعزيز رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية؟
- هل تعمل إعادة الهندسة على تحسين الجودة وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية؟
- هل يعتبر القياس المقارن آلية لتحقيق الميزة التنافسية؟

2. الفرضيات :

- يساهم تعزيز رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية.
- لاتعمل إعادة الهندسة على تحسين الجودة والتالي عدم تعزيز الميزة التنافسية.
- يعتبر القياس المقارن آلية لتحقيق الميزة التنافسية

3. مبررات إختيار الموضوع :

- بحكم التخصص (اقتصاد عمومي)
- زيادة الاهتمام بمتطلبات الجودة ومتغيراتها.
- زيادة احتدام المنافسة بين المؤسسات.
- سعي المؤسسات نحو تحقيق التفوق في مجال أعمالها.
- أن الميزة التنافسية المصطلح القديم الحديث الذي مزال يسيل الكثير من الحبر

4. أهداف الدراسة وأهميتها :

ويهدف هذا الموضوع إلى:

- رفع الغموض عن الجودة، والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد.
 - التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية.
 - توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة.
- ويستمد هذا الموضوع أهميته من خلال متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن والتي تدفع المؤسسات إلى تطبيق التوجهات الحديثة لمواجهة المنافسة، التفوق على المنافسين وتحقيق الريادة.

كما تتضح أهداف البحث أيضا من خلال الاجابة على الاسئلة التالية:

- هل هناك نظام للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- هل تمتلك مؤسسة مزايا تنافسية و تسعى الى تدعيمها

5. الدراسات السابقة :

توجد مجموعة من الدراسات لها علاقة بالموضوع منها:

دراسة العيهار فلة. دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بالخروبة، 2005
تهدف هذه الدراسة الى معرفة تأثير الجودة الشاملة في الميزة التنافسية.

دراسة سلامي فتيحة، "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر-البويرة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة الجوانب التي تعمل على التسيير الجيد للكفاءات و كيفية تحقيقها للميزة التنافسية.

6. الاطار الزمني والمكاني:

تزامنت الدراسة النظرية مع الدراسة التطبيقية، بهدف تحقيق التوافق بين الجانب النظري والجانب التطبيقي .
أما فيما يخص الحدود الزمنية الدراسة، فقد تم تحليل معطيات 2014-2015

7. المنهج والأدوات المستخدمة:

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

8. صعوبات البحث:

من الطبيعي أن تواجه أي بحث علمي صعوبات، وبالنسبة للصعوبات التي واجهت هذا البحث نذكر منها:

1.: عدم التجاوب في الإجابة على الاستبيانات الموزعة من قبل معظم عينة الدراسة.

2.: صعوبة تطبيق الطريقة الإحصائية

9. محتوى البحث:

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

الفصل الأول:

جاء تحت عنوان مدخل مفاهيمي للجودة الشاملة، ففي المبحث الأول حاولت توضيح ماهية الجودة الشاملة، أما المبحث الثاني تضمن التقنيات والأساليب المستخدمة لتحسين المنتجات والخدمات.

الفصل الثاني:

وللمزيد من الإحاطة بالموضوع تم التعرض إلى الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية بدءاً من ماهية التنافسية وصولاً إلى الجودة الشاملة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية.

الفصل الثالث :

بينما خصص الفصل الثالث لدراسة الحالة والذي تضمن ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى التعريف بالمؤسسة قيد الدراسة أما المبحث الثاني الطريقة المنهجية المتبعة، في حين خصص المبحث الثالث إلى المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان.

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي للجودة الشاملة

تمهيد:

تعتبر الجودة الشاملة من الاتجاهات الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، حيث أصبحت تمثل مدخلا علميا متكاملا يسعى إلى تطوير أداء المؤسسات بغية تحسين جودة منتجاتها من السلع والخدمات، هذا كما تم تطبيق هذا المدخل في مؤسسات مختلفة ومجالات عديدة.

كما تعد الجودة من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها، حيث تلبي رغبتهم واحتياجاتهم، مما يفرض عليها منح الأهمية اللازمة لهذا المفهوم الحديث وذلك من خلال استيعاب وفهم معنى الجودة وتعميمه على جميع أفراد المؤسسة مع محاولة تحقيقه.

ونستعرض في هذا الفصل مدخل مفاهيمي للجودة الشاملة حيث قسمناه الى مبحثين كالتالي :

✓ المبحث الأول: ماهية الجودة الشاملة

✓ المبحث الثاني: التقنيات والأساليب المستخدمة تحسين جودة المنتجات و الخدمات

المبحث الأول : ماهية إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة ليست وليدة الساعة بل مرت بعدة تطورات حيث تعمل على تحسين أداء المؤسسة وبالتالي تحقيق رضا العميل وهذا مااستطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: مدخل تاريخي لمراحل تطور الجودة

قبل التطرق لمراحل تطور الجودة علينا تعريف الجودة :

يرى " feignbaum" الجودة بأنها المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق ، الهندسة،التصنيع،والصيانة والذي من خلالها ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات العميل.¹ مر مصطلح الجودة بعدة مراحل تتجسد فيما يلي :

أولا : مرحلة العصور القديمة:

ترجع بدايات الاهتمام بالجودة إلى آلاف السنين ،وذلك من خلال اهتمام المصريين القدماء بالنقوش الفرعونية ذات الدقة المتناهية، وتؤكد بناء المعابد المصرية القديمة وطريقة طلائها على وجود عمليات فحص ورقابة الأنشطة البناء بهدف التأكد من مستوى جودة الأداء .²

ثانيا : مرحلة فحص السلع المنتجة:

كان العميل في هذه الفترة يشتري سلعا يتحدد مستوى جودتها وفق خبرة المورد وليس تبعا لمتطلبات العميل , ومع ظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية اضطرت المؤسسات إلى تطبيق نظام لفحص المنتجات للتأكد من مستوى جودتها حيث عمليات الفحص إلى فصل المنتجات المعيبة عن تلك الموافقة للمواصفات المحددة. ثالثا : مرحلة الرقابة على الجودة :³

أدت الحرب العالمية الثانية إلى تطوير أساليب إحصائية للرقابة على الجودة بهدف تخفيض عدد وتكاليف عمليات الرقابة حيث خصص "شوارت" الجودة في الرقابة الإحصائية للجودة كما قام مهندسو (Bell Telephone Laporataoir) سنة 1947 بإنشاء مؤسسة سميث "بالمؤسسة الأميركية للرقابة على الجودة" والتي لعبت لاحقا دورا هاما في انتشار إدارة الجودة ولقد طور "دمنج" فلسفة "شوارت" ، ثم قام بتلقيها للخبراء اليابانيين سنة 1950، حيث أكد فيها على ضرورة تطبيق أساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج .

¹ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع . 2008. ص 58. 59.

² مأمون الدراذكة و طارق الشيلي . الجودة في المنظمات الحديثة. دار الصفاء للنشر. عمان. ط 1. 2002. ص 50.

³ محمد إسماعيل عمر. أساسيات الجودة في الإنتاج. دار الكتب العربية للنشر. القاهرة. 2000. ص 107.

ومن خلال السبعينات زادت حدة المنافسة في الأسواق ، وبدأ العملاء يطالبون بتقديم ضمانات على جودة المنتجات النهائية أي تأكيد الجودة من خلال وضع معايير ومقاييس وطنية ودولية للجودة.

رابعاً : مرحلة تأكيد الجودة:¹

إن تأكيد الجودة لا تهتم فقط بالمنتج ، بل تهتم أيضاً بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية ، كالموارد الأولية ، التجهيزات ، واليد العاملة ، كما تقوم أيضاً بتقويم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة لاكتشاف مواطن القصور وتلافيها ، وهذا بهدف تحسين مستوى الجودة المطلوب محلياً وعالمياً.²

ولقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقياس الإيزو سلسلة 9000 ، لإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس و المعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية.³

خامساً : مرحلة إدارة الجودة :

وتهدف إدارة الجودة إلى تعظيم الموارد المالية ، المادية و البشرية وفقاً للتحديات التي تواجهها المؤسسة ، وكذا تخطيط تطور هذه الأخيرة مع تحديد أهداف واقعية وفق الحالة الداخلية للمؤسسة وبالمقارنة مع منافسيها. ولقد شهد عام 1980 تحولا ملموسا في مجال إدارة الجودة ، وذلك بالانتقال من التركيز على الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية شاملة. وقام اليابانيون سنة 1981 بتطوير مواصفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة عرفت باسم "المعيار الصناعي" ، حيث ساهمت في التفوق الواضح لجودة المنتجات اليابانية.

سادساً : مرحلة ادارة الجودة الشاملة :

إن متطلبات الأسواق العالمية في تغير دائم ، مما دفع المؤسسات إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهمها ، حيث تساهم في مواجهة حدة المنافسة الحالية. فالجودة أصبحت تمثل أداة إستراتيجية ، لأنها لم تعد مرتبطة بالمنتج فحسب ، بل أيضا ببيئته و بكافة وظائف المؤسسة و أول من طور إدارة الجودة الشاملة هو "فيجينوم" ، ثم قام اليابانيون باستخدامها بشكل أوسع ، كما تم تأسيس الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة سنة 1990.

¹ العيهار فلة. دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة . مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بالخروبة، 2005، ص8

² دال بستر فيلد، الرقابة على الجودة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية، ط1، القاهرة، 1995، ص40.

³ فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج و العمليات والتكنولوجيا مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1997، ص400.

و يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدة نتائج للمنظمة ،وأهمها زيادة رضا العميل ،مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار ،تطوير العمليات الإنتاجية ،تخفيض التكاليف و رفع حصة السوق ولقد تميزت هذه المرحلة بالمتغيرات التالية :

1.: إعطاء الجودة اهتماما خاصا من قبل الإدارة العليا ،وإدراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

2.: إعطاء علاقة بين الجودة وتحقيق الأرباح واستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

3.: إعطاء الجودة تعريفا خاصا من وجهة نظر العملاء ،والاهتمام بالعميل واحتياجاته.¹

المطلب الثاني : مفهوم الجودة الشاملة

هناك عدة تعاريف تخص الجودة الشاملة من أهمها ما يلي :

أولا : تعريف الجودة الشاملة

1.: يعرفها عقيلي هي : "تميز السلعة او الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل : حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الاضافية، تقديم السلعة، في الوقت المطلوب".²

2.: ويعرفها "Royal Mail" بأنها : "الطريقة او الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لاشباع حاجات المستهلكين".³

3.: كما تعرف الجودة الشاملة من طرف السلمي بأنها : جودة كل شيء، أي جودة عناصر التنظيم و الإنتاج وكل مرافق المؤسسة من اجل تحقيق رضا وإشباع المستهلك".⁴

ومن خلال هذه التعاريف نجد أن الجودة الشاملة هي طريقة أو وسيلة تسعى لتحقيق رضا العميل.

ثانيا : أهداف إدارة الجودة الشاملة

من الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة نذكر :

1.: خفض التكاليف : بحيث ان الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة، بالطريقة الصحيحة من أول مرة و في كل مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها و بالتالي تقليل التكاليف.

¹ مأمون الدراكة و طارق الشليبي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص 23، 25.

² عمر وصفي عقيلي ، " المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط ، 1 ص 35

³ برحومة عبد الحميد وشريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أبحاث إقتصادية، العدد الثالث جوان 2008، ص 130.

⁴ علي السلمي 1. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 1

2.: تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للزبون : بمعنى التركيز على تحقيق الأهداف و مراقبتها في فترة مستعجلة مقارنة بحجم المهمات.

3.: تحقيق الجودة وتحسينها : و ذلك بتطوير الخدمات و المنتج حسب رغبة العملاء.

المطلب الثالث : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يمكننا أن نلخص المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما يلي:

أولا : التركيز على المستهلك : ويقصد بالمستهلك ليس فقط المستهلك الخارجي للمؤسسة والذي يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من اجل تحفيزهم لشراء منتجاتها سواء كانت في صورة سلعة أو خدمة .ولكن لفظ المستهلك يمتد ليشمل المستهلك الداخلي ويتمثل في الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء أكانوا أقساما أو إدارات أو أفراد. فالإدارات والأقسام داخل المؤسسة ينظر إليها على إنها مورد ومستهلك في نفس الوقت، فالقسم الذي يؤدي مهمة ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يليه وبالتالي قد يكون المستهلك داخلي أو خارجي، وإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بنوعيه الداخلي والخارجي.

ثانيا : التركيز على العمليات : مثلما يتم التركيز على النتائج إذا اعتبرنا أنفسنا مستهلكين للسلع أوالخدمات سواء كنا داخل المؤسسة أو خارجها، فإننا عندما نستلم منتج لا يقابل توقعاتنا، فعادة نذهب ونتعامل مع منافس آخر له إذا توقعنا نتائج أفضل، وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة نستخدم هذه النتائج المعيبة كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها وعلى ذلك يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات . فلا بد أن يكون التركيز على العمليات ولا يكون فقط التركيز على النتائج المحققة.

ثالثا : تفادي الأخطاء قبل وقوعها : إن التركيز على العمليات يمكننا من تفادي الأخطاء قبل وقوعها، والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وبعد تبديد الموارد.

رابعا : تعبئة خبرات القوى العاملة: تقوم المفاهيم الإدارية التقليدية على افتراض أن العاملين لا يمكنهم المساهمة في تحسين المنتج ولا يهتمهم سوى الحصول على الأجر ولكن في ضل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي هو أحد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم، ولقد أوضحت الدراسات أن الأفراد يتم تعيينهم واستمرار عملهم في المؤسسة لعدة أسباب ولا يمثل الأجر سوى واحد منها، ومن ناحية أخرى فان

العاملين لديهم معلومات هائلة وفرصا واسعة يمكن من خلالها وبجس استعمالها تطوير العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف وإشعارهم بأنهم جزء مهم من المؤسسة يساهم في تحقيق أفضل النتائج.

خامسا : اتخاذ القرارات المرتكزة إلى الحقائق : تتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أن تتبنى مفهوم مؤسسياتي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين، يشترك في تنفيذه كافة العاملين على مختلف مستوياتهم بالإضافة إلى إشراك العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب الاعتماد على وجود جهاز لنظم معلومات متطور بالمؤسسة.

سادسا : التحسين المستمر في الأداء : لا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها في مجال إدارة الجودة الشاملة ما لم تكن عملية التحسين مستمرة، ووفقا للمنهج الياباني (KAIZEN) فان تطوير الأداء للمؤسسة يتسم بالصفات الآتية:

- 1.: أن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، وليس وقفا على جماعة أو مستوى إداري معين.
- 2.: أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات (Processes) ولا يهتم بالنتائج (Results)، فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولا إلى النتائج الأفضل.
- 3.: أن التحسين المستمر (KAIZEN) هو تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية، الإدارية..... الخ، فالتحسين لا يقتصر على مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل في المؤسسة.
- 4.: أن التحسين المستمر وفقا لهذا المنهج هو مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين أيضا.
- 5.: إن التحسين المستمر هو توليفة متكاملة من الفكر الإداري، ونظم العمل، وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.

6.: لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشاكل ومن ثم بالإقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.

7.: تعتمد فلسفة التحسين المستمر على التسليم بأهمية العميل، وضرورة إرضائه وإشباع رغباته. فالمستهدف في النهاية هو العميل، فهي فلسفة العميل (Customer driven).¹

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص 81

8.: إن التحسين المستمر عملية مستمرة في ذاتها ولا بد أن توليها الإدارة والعاملين اهتماما مستمرا لا يقل عن 50% من الوقت.

سابعا : التغذية العكسية : هذا المبدأ السابع والأخير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسمح للمبادئ الستة السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها، وفي هذا المجال تلعب الإتصالات الدور الرئيسي لأي منتج، ومن ثمة فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تتحقق في الوقت الملائم من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة.¹

جهود لتلبية رغبات وتوقعات العملاء لن تتمكن ما لم تضمن من الموردين المدخلات الملائمة، فأى خلل (في الجودة، الكمية أو السعر) يؤدي إلى إضعاف قدرتها على تحقيق رضا العميل.

المبحث الثاني : التقنيات والأساليب المستخدمة تحسين جودة المنتجات و الخدمات

تستخدم المؤسسة عدة تقنيات بهدف تحقيق التحسين المستمر لمستوى جودة منتجاتها، يقع على رأسها إدارة الجودة الشاملة ومن بينها مايلي :

المطلب الأول : حلقات الجودة والتحسين المستمر في الأداء.

أولا : حلقات الجودة

1.: تعريف حلقات الجودة

يعرفها "إشيكاوا" على أنها " :أدوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في وحدات العمل، حيث تتكون من متطوعين يلتقون أسبوعياً لمناقشة، تحليل واقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشاكل الجودة في مجالات اختصاصهم، وتهدف حلقات الجودة إلى تبادل المعرفة، تحسين جودة الأداء والمساهمة في استيعاب الأهداف ". ويعد "إشيكاوا" أول من جاء بفكرة حلقات الجودة سنة 1960 ، حيث تعتبر من أحد أسباب نجاح المنتجات اليابانية ، والتي تقدم علاقة (جودة /سعر) مناسبة ومرضية لريائتها.

ولقد تشكلت ثلاث حلقات ضمن النقابة اليابانية للمهندسين والعلماء (JUSE) إذ كانت تهدف إلى مساهمة العمال في تحسين الجودة، ثم بدأ هذا العدد في التزايد، حيث أصبح يقدر بأكثر من مليون حلقة للجودة حالياً².

ثم انتقلت حلقات الجودة إلى الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1978 ، إلا أنها لم تلاقي النجاح، وذلك لغياب عنصر هاجم³ مثل في ثقافة الجودة لدى الأفراد .

¹ فريد عبد الفتاح 1، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996 ص 43 . 44

² خضير كاظم حمود، " إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر، الطبعة 1، عمان، 2000 ، ص 127 .

³ فريد عبد الفتاح زين الدين 2، " فن الإدارة اليابانية : حلقات الجودة"، دار الكتب المصرية للنشر، القاهرة، 1998 ، ص 97.

2.: أهمية حلقات الجودة

يركز الإداريون حالياً على الجودة وعلى التحسين المستمر في تقديم منتجات أو خدمات متميزة تنال رضا العملاء . لذلك اتجهوا إلى تكوين وتطوير أنظمة للجودة وتحديد معايير لقياس الأداء وتطويره، ومن أهم هذه البرامج برنامج حلقات الجودة.

و يمكن إظهار أهمية حلقات الجودة من خلال الأوجه المختلفة التالية :¹

2.1.: مساهمة حلقات الجودة في تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد البشرية للمؤسسة باعتبارها أعظم أصولها.

2.2.: إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في ضمان ولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة وأهدافها.

2.3.: تنمية الشعور بوحدة المجموعة، وعمل الفريق، وتشجيع العمال على حل مشاكلهم ذاتياً وبطريقة منظمة.

2.4.: تشجيع الإبداع لدى العمال وزيادة قدراتهم بخلق نوع من التحدي، التشويق والتنوع في المهام المنسوبة إليهم. تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمات القيادية لهم.

3.: الأساليب العلمية المستخدمة في حلقات الجودة : وتتمثل فيما يلي:

3.1.: أسلوب العصف الذهني

وهي تقنية جماعية للبحث عن أفكار مبدعة، حيث تتطلب إجراء حوار، باعتباره طريقة للتواصل الإبداعي.²

وتقوم هذه الطريقة على احترام قاعدة (CQFD) والتي تعني :

أ.: عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمة، أي "C" (Cesser la censure).

ب.: المناقشة البناءة التي تسمح بإصدار أفكار جديدة، أي "Q" (Qualité et Quantité des idées).

ت.: قبول كل فكرة، مهما كانت بسيطة أو سخيفة، لأنها قد تكون قابلة للتطبيق "F" (Farfelu).

ث.: كل مجموعة من الأفكار يمكن أن تخلف أفكاراً جديدة "D" (Démultiplication).

3.2.: أسلوب مخطط السبب والأثر (Cause and Effect Diagram):

يدعى أيضاً عظمة السمكة أو مخطط "إشيكافا"، ويقوم على تحديد الأسباب الأساسية لمشكل معين مصنفة وفق فئات معينة .

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص 103.

² حضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 13.

3.3.: أسلوب جمع البيانات:

إن حل المشكلات تعد من أهم وظائف حلقات الجودة، لذا يجب تدريب أعضاء هذه الأخيرة على كيفية جمع البيانات اللازمة لتحليل المشكلة وحلها، من بينها أساليب اختيار العينات وجداول التكرار الإحصائية¹.

3.4.: أسلوب تحليل باريتو (PARETO) :

يدعى أيضاً بأسلوب الأولويات، حيث يهدف إلى تصنيف الظواهر والأسباب وفق أهميتها . حيث يساهم هذا الأسلوب في تقليص التالف وتخفيض التكاليف بنسبة 60 % إلى 80 % في الغالب².

3.5.: خرائط المراقبة الإحصائية:

تعد من أهم الوسائل المستخدمة في حلقات الجودة، حيث تسمح بإعطاء نظرة دقيقة وسريعة حول المشكل المطروح، وبيان ما إذا كان هناك انحراف أو تباين بين المعايير والمواصفات القياسية والمنتج الفعلي³.

3.6.: الهستوجرام أو توزيع القيم :

يهدف إلى توزيع عدد معين من القيم مما يسمح بإعطاء صورة واضحة عن طبيعة المنتج الفعلي والمعايير المحددة مسبقاً بشكل صور بيانية قابلة للمقارنة، ومن ثم استخراج الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

4.: عوامل فشل ونجاح حلقات الجودة.

قام العالم (DESSLER) عام ١٩٨٣ بتحديد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى فشل حلقات الجودة، وهي :

نقص استيعاب العمال لفكرة حلقات الجودة وعدم إدراكهم لأهميتها.

4.1.: عدم وجود تجانس بين الإدارة وأفكار ومقترحات العمال.

4.2.: مناقشة بعض المشاكل التي تكون خارج نطاق معرفة وخبرة أعضاء الحلقة.

4.3.: انعقاد الحلقات في أوقات غير ملائمة، كتعارضها مثلاً مع جداول الإنتاج الخاصة ببعض الأعضاء.

ومن بين العوامل الواجب اتباعها لتحقيق النجاح في حلقات الجودة، نذكر ما يلي:

4.4.: التأكيد على أن كل فرد ضمن المجموعة قد انضم بمحض إرادته، وأنه فهم طبيعة التزامه نحو

المجموعة.

4.5.: تصميم المنتج وفق معايير قياسية منظمة قابلة للتطبيق ومنسجمة مع هيكلها.

¹ مأمون الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 171.

² خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 135.

³ مأمون الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

4.6.: ضمان الاتصال الدائم بين جميع قادة حلقات الجودة والتنسيق بينهم بهدف تحقيق الهدف العام للمؤسسة.

4.7.: اختيار مدرب قادر على تدعيم وتنمية قدرات قادة الحلقات وكذا أعضاء المجموعة.

4.8.: توفير الوقت اللازم لالتقاء الأعضاء في حلقات الجودة بشكل منتظم

4.9.: التزام الإدارة العليا بالعمل على نجاح حلقات الجودة، والدعم المستمر من قبل جميع المستويات الإدارية.

إن حلقات الجودة لاقت نجاحاً بالهرّاء، إلا أنها ليست الطريقة الوحيدة التي ابتكرها اليابانيون لتحسين منتجاتهم، فمن بين الأساليب التي قاموا بإنشائها أيضاً أسلوب التحسين المستمر في الأداء.

ثانياً : التحسين المستمر في الأداء .(KAIZEN)

1.: تعريف التحسين المستمر للأداء.

إن كلمة (KAIZEN) من أصل ياباني ، مكونة من قسمين : (KAI) و تعني التحسين (ZEN) تعني الهدوء.

ويرتكز هذا المفهوم على مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها، والتي يعد رضا العملاء أهمها.

ويستخدم (KAIZEN) مجموعة من الوسائل التي تساهم في تحسين الإنتاجية، كإدارة الجودة الشاملة، حلقات الجودة، الإدارة بالمشروع، كما تم بتأكيد الجودة، الإنتاجية، تطوير المنتجات الجديدة، وتسيير الموردين. ولقد قام (MASSAKI IMAI) في كتابه (التحسين المستمر في الأداء :مفتاح نجاح التنافسية اليابانية) سنة (1986) بتأسيس مفهوم KAIZEN ونشره، حيث اعتبره مفهوماً إدارياً شاملاً كأساس للتحسين المستمر .

2.: مراحل تطبيق أسلوب التحسين المستمر في الأداء.

إن الهدف الرئيسي من التحسين المستمر في الأداء هو زيادة مستوى رضا العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين للمؤسسة، حيث يتم هذا الأسلوب وفق المراحل التالية:

2.1.: تحليل وتقييم الوضعية الحالية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

2.2.: وضع الأهداف الخاصة بالتحسين، والبحث عن الحلول الممكنة لتحقيق هذه الأهداف.

2.3.: تقييم الحلول المقترحة والمفاضلة بينها، ومن ثم تطبيق الحل الأفضل الذي تم الاتفاق عليه.

2.4.: قياس، مراقبة، تحليل وتقييم النتائج الناجمة عن تطبيق الحل المختار بهدف التأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة.

2.5.: وضع التعديلات والتغييرات اللازمة.¹

إن أسلوب (KAIZEN) يبحث عن التحسين المستمر والتدريجي وليس عن الإبداع، بعكس طريقة إعادة الهندسة حيث يعتمد هذا الأسلوب على استعمال " حلقة دمينج " (PDCA) إذ يؤدي الاستعمال العقلاني لها إلى حل مشاكل الجودة وتحسين أداء المؤسسة.

تتكون حلقة دمينج من المراحل التالية:

- 1.: التخطيط :أي وضع خطة عمل تتضمن القواعد الواجب تطبيقها والأهداف المراد بلوغها.
 - 2.: التطوير :أي تطبيق واحترام خطة العمل الموضوعة مسبقاً وتسجيل الانحرافات.
 - 3.: التحليل :تتم من خلال مراقبة نتائج التنفيذ وتحليلها، ومن ثم اقتراح الحلول الممكنة.
 - 4.: العمل :أي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والحلول المناسبة لحل المشاكل المطروحة.
- إن أسلوب التحسين المستمر للأداء واسع الانتشار في المؤسسات، حيث حقق نجاحاً بالهرء، إلا أن هذا النجاح مرتبط إلى حد كبير بالتحسين في العمليات، والذي لا يتم إلا بالتشخيص الذاتي لوضعية المؤسسة ونشاطها.

المطلب الثاني : تحليل العمليات والتشخيص الذاتي

أولاً : تحليل العمليات

1.: تعريف تحليل العمليات

تعرف العملية وفق معايير الأيزو 9000 على أنها " مجموعة من النشاطات المرتبطة أو المستقلة، والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات بغية خلق قيمة مضافة للعميل ".

ولتضمن المؤسسة الأداء المأمول لها، يجب تحديد وتسيير عملياتها، فمخرجات عملية ما تعد مدخلات للعملية التي تليها، وإدارة هذه العمليات تدعى منهج تحليل العمليات. فتحليل العمليات المتشابكة للمؤسسة يساهم في تحقيق أهداف هذه الأخيرة خاصة التي تخص رضا العملاء . فرضا العميل لا يتحقق فقط بمطابقة المنتج للمواصفات المحددة، بل يجب توفر خدمات مرافقة لهذا المنتج .

ويبدأ التحكم الجيد للعمليات بالمعرفة الجيدة للمهام وتسلسلها، مما يساهم في قياس فعاليتها الفردية والإجمالية .

كما يجب تحديد قائمة بالعمليات المرتبطة بتحقيق رضا العميل، والتي قد تكون طويلة، مما يستدعي الاختيار فيما بينها حسب أولوية التحسين.

¹ العيهار فلة، مرجع سبق ذكره ص 33. 34.

2.: كيفية عمل نموذج تحليل العمليات

ينطلق نموذج تحليل العمليات من مبدأ بسيط وهو أن المؤسسة في حد ذاتها تعتبر عملية، حيث تضم:

2.1.: المدخلات متمثلة في كل من الموارد المالية، المادية، البشرية وكذا الأساليب التنظيمية.

2.2.: التحولات أو التغييرات: والتي تهدف إلى خلق قيمة مضافة للعميل باستخدام عدة طرق.

2.3.: المخرجات: تتمثل المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعميل.

ولتحقيق الأداء الأفضل لهذه العملية، يجب توفر الشروط التالية:

أ.: منح قيمة لكافة مستويات الجودة من خلال وضع تخطيط محكم لسياسة الجودة (مسؤولية الإدارة)

ب.: تخصيص الموارد البشرية، المادية، والمالية اللازمة (إدارة الموارد)

ت.: وضع، قيادة ومراقبة العمليات، ومن ثم قياس وتحليل النتائج والتأكد من مطابقتها للأهداف الموضوعية.

ثانيا : التشخيص الذاتي.

1.: تعريف التشخيص الذاتي

إن التشخيص الذاتي يختلف عن التقييم الذاتي، والذي سيتم التعرف إليه في إدارة الجودة الشاملة، حيث نقصد بالتشخيص الذاتي وصف وتحليل وضعية مؤسسة ما، أو قطاع فيها، أو أنشطة خاصة بالجودة، بهدف تحديد نقاط القوة والقصور، وكذا المواقع ذات الأولوية في التحسين والتي تمثل العناصر الأكثر تأثيراً على رضا العميل، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التحسينية اللازمة في ظل المتغيرات الفنية، الاقتصادية، والبشرية المتاحة للمؤسسة و يتضمن التشخيص الذاتي للمؤسسة تحليل إدارة الجودة الخاصة بها، والتي لها علاقة بكل من:

1.1.: أنشطتها: الوظيفة، المنتج، والسوق الذي تنشط فيه.

1.2.: وسائلها: المادية، المالية، والبشرية.

1.3.: نتائجها: جودة المنتجات والخدمات المرافقة لها، وكذا تكاليفها.

1.4.: نظمها: فعالية التنظيم وحجم الإنتاجية.

1.5.: استراتيجيتها: حدة المنافسة وموقعها الاستراتيجي.

إن الهدف الرئيسي من هذا التحليل هو اكتشاف مواقع سوء التشغيل داخل المؤسسة، وكذا أخطاء العمل ومواقع الازدحام بغية اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لها.

2.: أهداف التشخيص الذاتي: يمكن حصر أهم أهدافه في العناصر التالية :

2.1.: تقديم المعلومات اللازمة المرتبطة بمجال الجودة للتمكن من تحديد استراتيجية المؤسسة¹.

2.2.: اقتراح مخططات عمل وبرامج لتحسين الجودة بالتنسيق مع سياسة الجودة وأهدافها.

2.3.: اكتشاف مواقع سوء التشغيل (المتواجدة والمرتبطة) الخاصة بالجودة، وتقييم النتائج المالية الناجمة عنها.

2.4.: وضع المقترحات القابلة للتطبيق في برنامج لتحسين الجودة، والتقييم المنتظم للتطور الناتج عنها.

¹ العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص - ص 36-40.

2.5.: رسم دراسة حالة سريعة للمؤسسة قبل تطبيق أو إعادة تطبيق منهجية الجودة.

3.: **كيفية عمل التشخيص الذاتي** : يهتم التشخيص الذاتي بدراسة العناصر التالية:

3.1.: تحديد النشاط المراد دراسته، ثم تحديد فريق العمل المكون من أعضاء ذوي كفاءة ومن قائد مناسب.

3.2.: تحديد قائمة الشائيات (زبون/منتج) التي تمكن من التعرف على المنتجات الأكثر أهمية.

3.3.: تحليل تكاليف المعيب، والبحث عن مواقع التبذير في عمليات الإنتاج، بهدف تقييم تكاليف الجودة.

3.4.: دراسة عملية الإنتاج المعنية، بعد اختيار العمليات الواجب تحسينها وفقاً لآراء الزبائن وتكاليف

الجودة.

3.5.: تحليل الأداء الداخلي، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف وكذا حجم سوء التشغيل.

3.6.: تحليل العمل الجماعي، إذ أن تحليل طبيعة الإدارة وكيفية اتخاذ القرار تسمح بتحسين جودة الأداء.

المطلب الثالث : تحليل القيمة وأنظمة الاقتراحات.

أولاً : تحليل القيمة.

1.: تعريف تحليل القيمة.

" يعتبر أسلوب تحليل القيمة تقنية عمل تهدف إلى تحقيق أفضل منتج يستجيب إلى متطلبات العميل وبأقل تكلفة ممكنة". ويتم استعمال هذا الأسلوب في أغلب المعاملات التجارية، وذلك مع نسبها إلى التكلفة الواجب تحملها، حيث يهتم هذا الأسلوب بالمنتجات، الخدمات، والعمليات المرغوب تطويرها.

2.: مراحل تطبيق أسلوب تحليل القيمة.

قبل البدء في عملية تحليل القيمة يجب أو لا الإجابة عن الأسئلة الرئيسية التالية :

س1: ما هو المنتج أو الخدمة المراد دراستها؟

س2: ما هي تكلفته، وما هي فائدته؟

س3: هل توجد طريقة أخرى لأداء نفس العمل، وما هي تكلفتها؟

ويمكن التمييز بين سبعة مراحل يتم اتباعها في تطبيق أسلوب تحليل القيمة :

2.1.: تحديد الهدف الرئيسي من هذه العملية، وتشكيل فريق عمل مكون من أعضاء ذوي كفاءة.

2.2.: البحث عن المعلومات اللازمة الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

2.3.: تحليل الوظائف والتكاليف، إذ يجب تحديد المعايير الواجب اتباعها لتقييم هذه الوظائف وتكلفة كل

منها.

2.4.: البحث عن طرق الحل، مما يتطلب الإبداع وخلق الأفكار، باستخدام أسلوب العصف الذهني مثلاً.

2.5.: إيجاد الحل الاقتصادي الأمثل، والذي يحقق أقل مستوى للتكاليف (تكلفة الإنجاز، الصيانة والتشغيل).

2.6.: تحديد الميزانية المرتقبة وتقديم الحلول المقبولة بعد تحديد الوظائف الأكثر أهمية ذات الأولوية في

التحسين.

2.7.: تنفيذ الميزانية المخطط لها، ومراقبتها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات

ثانيا : أنظمة الاقتراحات.

1. تعريف أنظمة الاقتراحات ومبادئها.

يعرف نظام الاقتراحات على أنه " :جهاز لترقية، لتقييم، ولتحديد الأفكار الأكثر واقعية وقابلية للتطبيق، والتي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء."

ويهتم هذا الأسلوب بتحقيق أربع مهام رئيسية¹ ثلة في:

1.1.: ترقية الأفكار الجديدة بالاعتماد على قدرات وإبداعات كل فرد في المؤسسة.

1.2.: تقدير وتقييم القيمة المضافة من خلال كل اقتراح.

1.3.: معرفة النتائج المحققة لتشجيع هذه الثقافة الجديدة.

1.4.: تقديم الأفكار والاقتراحات، مع منح الحرية للآخرين في قبولها أو رفضها، وذلك بهدف تحسين الأداء.

2.: مراحل تطبيق أنظمة الاقتراحات.

2.1.: خلق لجنة قيادة يرأسها عضو فيها، حيث تجتمع مرة في الشهر ، وتضم عضو من الإدارة، رئيس

المشروع، المشاركين، والخبراء .حيث تقوم اللجنة بدراسة وتقييم الاقتراحات وتحديد الميزانية اللازمة.

2.2.: مشاركة الإدارة في تقييم جودة المقترحات واتخاذ القرار الخاص بتطبيقها أو رفضها، وتحديد نظام

المكافآت.

2.3.: تقييم المقترحات، والتميز بين الجيدة منها من خلال قياس القيمة المضافة التي تحققها كل منها.

2.4.: اختبار الاقتراحات، وفقاً للمعايير المحددة من قبل الإدارة لمعرفة مدى قابليتها للتطبيق.

2.5.: تقييم النتائج و القيمة المضافة التي تحققها هذه الاقتراحات بالنسبة لاستراتيجية المؤسسة.

المطلب الرابع : إعادة الهندسة والقياس المقارن.

أولاً : إعادة الهندسة.

1.: تعريف إعادة الهندسة، أهدافها، وأهميتها.

بذل مديرو المؤسسات الأمريكية الكبرى جهوداً مضنية لما يقرب من 20 سنة لتحسين أداء

مؤسساتهم، حيث وجدوا أنفسهم في مواجهة مع المنافسة العالمية الحادة، خاصة أمام المنتجات اليابانية ذات الجودة العالية.¹

و لقد قدم " مايكل هامر" ثلاث قوى رئيسية تؤثر على المؤسسة أسمها ، (Les trois C) و التي تتجسّد لت العالم الاقتصادي ككل والمتّمة² ثلة في العملاء (Clients)، (Concurrence) المنافسة والتغيير كما قام بتطوير ونشر مفهوم إعادة الهندسة، حيث أكد على أن ضمان ميزة تنافسية دائمة (Changement) يتحدّق بتطوير

¹ مايكل هامر، " نتائج إعادة الهندسة :الكيفية التي تغير بها المنظمة المتمركزة حول العمليات، العمل والحياة"، ترجمة قسم الترجمة في دار الأفاق

والإبداع، آفاق الإبداع للنشر والطباعة، الطبعة 1 ، الرياض، 1999 ، ص 3 .

المنتجات والخدمات، المرونة في السوق، واستقصاء الفرص قبل المنافسين ويعرف "هامر" إعادة الهندسة على أنها :
"إعادة تصميم جذرية لعمليات المؤسسة تهدف إلى تحقيق وتحسين وتطوير باهر في أداء هذه الأخيرة".

وتهدف إعادة الهندسة إلى تحقيق الأهداف الأساسية التالية:

1.1.: تحسين سريع وجوهري في مجالات أداء المؤسسة، ووضع أسعار تنافسية للمنتجات والخدمات التي تقدمها.

1.2.: تقليص مراحل، وقت وتكلفة العمليات، وزيادة عائدها وقيمتها المضافة.

1.3.: الاستجابة السريعة لاحتياجات ومتطلبات العملاء، وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة، مبيعاتها، وربحيتها.

كما تتضح أهمية إعادة الهندسة من خلال العناصر التالية:

1.4.: تعد إعادة الهندسة الطريقة الأكثر نجاعة في طرق تحسين الأداء، إذ تفوق نسبة تحسين الأداء .

1.5.: تجمع إعادة الهندسة بين عدة مهام ووظائف في وحدات عمل متناسقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

1.6.: تساهم إعادة الهندسة في تحسين أساليب الاتصال، مما يساهم في خلق قيمة مضافة عند انتقال المعلومات.¹

2.: مراحل إعادة الهندسة والدور المعاون لتكنولوجيا المعلومات.

يمكن التمييز بين ثلاث مراحل أساسية يتم اعتمادها في تطبيق إعادة الهندسة، وهي:

2.1.: دراسة وإعادة تصميم المؤسسة، وذلك باختيار وتخطيط المشروع، التحليل الداخلي للعمليات نقاط (القوة و الضعف) ، دراسة احتياجات العملاء، تقييم التحليل، إعادة تصميم العمليات، اتخاذ القرار، وضع مخطط للعمل.

2.2.: إعادة الهيكلة، من خلال اندماج الوظائف، تدريب الأفراد وظائفهم الجديدة، وإنشاء الأنظمة المعلوماتية.

2.3.: إنشاء فريق العمل المكلف بإعادة الهندسة، بواسطة تعيين رئيس للمشروع، ومن ثم اختيار من 5 إلى 15 عضو من بين أفضل وألمع إطارات المؤسسة، كما يتم اللجوء إلى خبراء من خارج المؤسسة.

ويجب أن يتلقى الأعضاء الأساسيين في الفريق تدريجياً ولسمىاً حيث يتم اختيارهم بعناية .

وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في تطبيق إعادة الهندسة، حيث تلعب دوراً في هذا الدور فيما يلي :

أ.: المساهمة في تحقيق أعمال كان من الصعب القيام بها سابقاً، مثل المحاضرات بالشاشة

ب.: المساهمة في ارتقاء المشاكل وإيجاد الحلول المسبقة لها والتخفيف من الأنماط الجامدة التي تخص أداء العمل.

¹ أحمد سيد مصطفى، "إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات"، الطبعة 3، القاهرة، 1998، ص 412 .

ت.: المساهمة في التوحيد والاندماج والتكامل بين مختلف الوظائف والعمليات من خلال مايلي:

ث.: مساهمة قاعدة المعطيات في جعل المعلومات المشتركة متاحة للجميع

ج.: استخدام النظم الخبيرة في الرفع من قدرة الأفراد العاديين على أداء أعمالهم مدة لا يؤديها إلا الخبراء بين مركزية ولا مركزية المعلومات مزج شبكات الاتصال.

ح.: قراراتهم مساعدة نظم المساندة لاتخاذ القرار الأفراد العاديين على اتخاذ نظم الاتصال اللاسلكي والحاسبات المنتقلة جعلت العاملين في النشاطات الحقلية على اتصال دائم بالإدارة.¹

3. عوامل نجاح وفشل إعادة الهندسة.

هناك عدة مقومات لنجاح برنامج إعادة الهندسة، وهي:

3.1.: الاشتراك الكامل للإدارة العليا في إطار استراتيجية واضحة، مع تحديد أهداف طموحة لإعادة

الهندسة.

3.2.: إعطاء الأولوية للعميل، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتحقيق قنوات اتصال فعالة.

3.3.: إنشاء مجموعات عمل مكونة من أفضل العناصر الفائقة الكفاءة، والبحث عن الإبداع لدى الأفراد.

3.4.: المشاركة الفعالة للمختصين في المعلوماتية، وحسن اختيار وتصميم العمليات الأساسية لإعادة

الهندسة.

3.5.: تحقيق الشفافية في القرارات وتغيير نظام الترقية والمكافآت لدعم برنامج إعادة الهندسة.

ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى فشل إعادة الهندسة نميز ما يلي:

3.6.: عدم احترام الشروط الخاصة بالنجاح والمذكورة سابقاً¹.

3.7.: غياب دعم أعضاء المشروع، والتي تتجسّس في شكل قلة الدعم والشرح دائم ومفصل للدوافع الاقتصادية للقرارات

المتخذة.

3.8.: سوء التنسيق بين العمليات الجديدة، الأهداف الجديدة، مؤشرات القياس، الطرق الجديدة في العمل.

ويعد قائد الفريق من أهم العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل إعادة الهندسة، لأنه الوحيد القادر على جعل

إعادة الهندسة حقيقة فعلية، حيث يقوم بدفع المؤسسة إلى إعادة النظر في هيكلتها، عملياتها ونشاطها، كما يقوم

أيضاً بإقناع العمال بجماعية قبول التغييرات والتحويلات الجذرية التي ستؤدي إليها إعادة الهندسة.²

إن إعادة الهندسة تتضمن التغيير الجذري للمؤسسة، في حين توجد طريقة لضمان تحسين الجودة من

خلال إحداث تغيير جزئي في المؤسسة تتمثل في القياس المقارن.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² HAMMER Michael et CHAMPY James, "Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances", op.cit, P 118.

ثانيا : القياس المقارن

1.: تعريف القياس المقارن:

يعرف القياس المقارن على أنه " نموذج لتحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة، وذلك بواسطة مقارنتها بالعمليات المماثلة لها والتي تتم بطريقة أفضل في مؤسسات أخرى، وهي عملية مستمرة لتقييم الأداء الخاص بنشاط معين للمؤسسة بالأداء العالمي الأفضل للمؤسسات الرائدة "

2.: أهداف القياس المقارن :

يهدف القياس المقارن إلى تحسين أداء وظيفة، نشاط، أو عملية ما، كما يسمح بتحقيق الأهداف التالية :

2.1.: تحديد أهداف طموح بقية المتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة، مع تحديد العمليات التي تسمح بالتوسع.

2.2.: تسريع حركة التغيير وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالاستجابة للعميل وخلق قيمة أفضل للمنتج.

2.3.: اللجوء إلى المؤسسات الأخرى لخلق الإبداع، وتحفيز العمال على تغيير طريقة أدائهم.

3.: المراحل الأساسية لتطبيق القياس المقارن.

تنقسم عملية القياس المقارن إلى خمسة مراحل أساسية، وهي:

1.3.: تخطيط البحث والدراسة : وذلك من خلال تحديد هدف البحث، العمليات المرغوب تحسينها، اختيار المؤسسات التي يتم المقارنة معها، وكيفية تجميع المعلومات.

2.3.: تحليل الأداء : وذلك بواسطة تحديد فرق الأداء، تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، تحليل التقنيات المستخدمة من قبل المؤسسات الرائدة في هذا المجال، وكذا مستوى الأداء المرتقب.

3.2.: إدماج أفضل التقنيات المستخدمة من قبل المؤسسات الرائدة في نشاط المؤسسة : وذلك باستخدام النتائج الخاصة بالتحليل ووضع خطط عمل محكمة.

3.3.: تنفيذ خطط العمل ومتابعة تطور الأداء : حيث يقوم العمال باستخدام قدراتهم الإبداعية لإدراج قواعد و تقنيات العمل الجديدة في مهامهم.

3.4.: مرحلة النضج : والتي تتحقق عند إدماج الطرق الجديدة للعمل في جميع عمليات المؤسسة، وضمان مستوى من التميز، وكذا عند اعتبار القياس المقارن جزءاً ضرورياً في تسيير المؤسسة وتنظيمها

4.: عوامل نجاح وفشل القياس المقارن.

من أهم عوامل نجاح القياس المقارن نذكر ما يلي :

4.1.: التحفيز الفعال للإطارات وتوعيتهم بأهمية برنامج القياس المقارن والنتائج الممكن الوصول إليها من خلاله.

4.2.: المعرفة الدقيقة لعمليات المؤسسة للتمكن من مقارنتها بتقنيات أفضل للمؤسسات الرائدة.

4.3.: الوعي بحدة المنافسة المتزايدة باستمرار والسعي لتحقيق أعلى مستوى للأداء، واقتسام المعرفة مع الآخرين.

4.4.: الرغبة والإرادة القوية في التغير والتكيف تبعاً للنتائج المتوصل إليها من قبل القياس المقارن.

4.5.: منح الأولوية للبحث عن أفضل الطرق وعن المؤسسات الرائدة لتحسين الأداء الفعلي للمؤسسة.

4.6.: تشجيع الأفراد على الإبداع، وقبول فكرة وجود مؤسسات تؤدي نشاط المؤسسة بطريقة أفضل.

ومن بين العوامل التي تؤدي إلى فشل برنامج القياس المقارن، ما يلي:

4.7.: الحجم الكبير للمعلومات، أو عدم دقة هذه الأخيرة، ونقص متابعة عودة المعلومات (التغذية

العكسية).

4.8.: نقص الإطارات المختصة في تحليل فروقات الأداء، وعدم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق القياس

المقارن.

4.9.: غياب الرغبة في التغير، وعدم تحفيز العمال على الإبداع.

4.10.: الخوف من تقليد أساليب المؤسسات الرائدة أو عدم قبول فكرة وجود مؤسسات أداؤها أفضل.¹

¹ العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 49-51.

خلاصة

تعتبر الجودة من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ذلك أنها تساعد أولاً في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها وخدماتها، كما تساهم أيضاً في تحقيق رضاهم وضمان ولائهم لها، وبالتالي ضمان استمرار المؤسسة وتعظيم ربحيتها وكذا زيادة قوة مركزها السوقي، كما أصبحت الجودة الشاملة تسعى العديد من المؤسسات والتي تعمل على تحقيق أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين. وتساعد التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة في بناء وتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة، أهمها: استخدام تقنية الوقت المحدد، إعادة الهندسة، القياس المقارن.

الفصل الثاني

الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة

التنافسية

تمهيد:

لقد كثر الحديث عن التنافسية في السنوات الأخيرة بفعل إنفتاح الأسواق، والإتجاه المتزايد نحو إقتصاد السوق، دون معرفة المفاهيم الحقيقية للتنافسية، فإذا علمنا بأن المنافسة أو المنافسون يشكلون عنصرا هاما وأساسيا من عناصر البيئة التنافسية للمؤسسة، ولهم تأثير كبير على أدائها بفعل تحول الأسواق في القرن 21 إلى سوق مشتركين، حيث أصبح عدد المنتجين في نفس الصناعة مرتفعا، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة، وهذا ما يؤثر على الفرص المتاحة للمؤسسات، وهذا ما يدفع بالمؤسسات إلى البحث عن العناصر التي بواسطتها تستطيع التفوق على منافسيها، من أجل جلب المستهلكين نحو تفضيل منتجات مؤسسة ما على حساب المنتجات المنافسة الأخرى، وبالتالي فعلى المؤسسات أن تتبنى فلسفة جديدة ألا وهي "إدارة الجودة الشاملة" التي تركز على تقديم قيمة أكبر للمستهلك وكذلك ضمان البقاء والنمو مع التفوق لها، ونتعرض في هذا الفصل إلى الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية حيث تطرقنا فيه لمبحثين هما :

- ✓ المبحث الأول: ماهية التنافسية.
- ✓ المبحث الثاني: مدخل للميزة التنافسية.
- ✓ المبحث الثالث : الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

المبحث الأول : ماهية التنافسية

لقد أدى تحرير التجارة الدولية وفتح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية إلى جعل التنافس يُقَرَّحاً كحتمية أمام مراكز الإنتاج والخدمات، إذ تعتبر التنافسية التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة.

المطلب الأول : مفهوم التنافسية

أولاً : تعريف التنافسية : عموماً يصعب تقديم تعريف محدد ودقيق حول التنافسية ولهذا الاختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان وسنعرض فيما يلي بعض التعاريف:

1.: **التعريف المرتكز على السوق :** مفاد هذا التعريف أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق التنافسية.¹

2.: **التعريف المرتكز على مدى قدرة المؤسسة :** الحفاظ على مكانتها في سوق تنافسي وعدم التأثير والاستسلام لعناصر البيئة التنافسية :وعلى هذا الأساس تعرف التنافسية على أن المؤسسة تصبح تنافسية عندما تكون قادرة على الحفاظ باستمرار وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير، بتحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوبة لتمويل أهدافها.²

وهناك من عرفها على أنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد".³

ومما سبق يمكن القول أن مفهوم التنافسية متعدد الأبعاد، حيث تجتهد المؤسسات في تحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق، فالتنافسية حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفية التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

ثانياً : أسباب التنافسية : تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركناً أساسياً في نظام الأعمال الجديد، والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات ومن أهم الأسباب نجد :

- 1.: تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية.
- 2.: وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات.

3.: سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفضل شبكة الإنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.

4.: تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار.

¹ علي السلمي، 2، "إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 101

² حباينة محمد، "دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 22

³ فريد النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكاملي تجريبي"، دار المطبوعات، مصر، 1997، ص 123

5.: مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد، تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغبتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية. ويتضح أن كل هذه العوامل ستدفع المنافسين إلى بذل جهد أكثر أي المزيد من التنافس، كما أن وفرة المعلومات والتدفق السريع لنتائج البحوث والتطورات التقنية ييسر للمؤسسات الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر لتكوين إمكانيات البحث والتطوير الخاصة بها وبالتالي توفر الاستثمارات التي قد تكون متاحة لها وهذا ما يزيد بدوره من الجهود التنافسية.¹

ثالثا : أهداف التنافسية

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف، أهمها :

- 1.: تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به. فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- 2.: التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفع نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- 3.: الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.²

المطلب الثاني: أنواع التنافسية

يمكن تصنيف التنافسية إلى نوعين هما :

أولاً: التنافسية بحسب الموضوع

وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة:

1.: تنافسية المنتج:

تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافياً وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمراً مضللاً باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة والخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على صيغة المنتج في الأسواق في وقت معين.

¹ علي السلمي، 2، "مرجع سبق ذكره"، ص 103

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

2.: تنافسية المؤسسة:

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها أخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية التي تجدد من بينها تكاليف البيئة، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية... الخ من جهة أخرى فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة أطول فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحصيلها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

ثانيا :التنافسية وفق الزمن:

تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية :

1.: التنافسية الملحوظة:

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا تتفائل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير لا تكون كذلك في المدى الطويل.

2.: القدرة التنافسية:

بين استطلاع للرأي، أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير حيث ان هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

إنه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.

المطلب الثالث :قياس التنافسية

يمكن معرفة موقع المؤسسة من الشئائية (فعالية -إنتاجية) من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها .

1.: **الفعالية**: نقول عن المؤسسة أنها فعالة إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها، ويمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها والنتائج المتوقعة.

2.: **الإنتاجية**: هي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها.

3. :الفعالية: يمكن اعتبار التنافسية كمحصلة التوليفة بين الفعالية والإنتاجية ففي مواجهة وضعية اقتصادية صعبة تتجه المؤسسات نحو البحث عن التوازن الجديد بالاعتماد على وفرة في الإنتاجية وحتى يتبين لنا ذلك يتم اللجوء إلى التخلي عن اليد العاملة لأن هذه العملية تكون تقنيا أسهل وذلك سميت بطريقة الانكماش، إلا أن هذا الاختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل باعتبار أن عملية التخلي هذه مست المهارات التي تدرت في المؤسسة والتي يصعب تعويضها مستقبلا بخلاف الطريق الأول فإن الطريق الثاني يعد الأفضل باعتبار أنه يعمد إلى بناء قوة تنافسية متناهية في بيئة معقدة حيث يتم ذلك من خلال الرفع من النتائج، حيث يتم ذلك بواسطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة.

والطريق الثاني هو طريق التوسع ووجود تفكير تسويقي شامل متجه نحو إرضاء المتعاملين (الزبائن، الموردين، البنوك، مقدمي الخدمات) وجعلهم أكثر وفاء.

المطلب الرابع: الاستراتيجيات العامة للتنافس

تميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن المؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى، ما بين إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز.¹

1. : إستراتيجية قيادة التكلفة:

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

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

1.1.: القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة.

1.2.: القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين.

إن اعتماد المؤسسة إستراتيجية الحد من التكلفة وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة والاكتفاء بهامش ربح منخفض تمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق يسمح لها ببيع كميات كبيرة من منتجاتها.

2. : إستراتيجية التمييز والاختلاف:

تقدم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد نجاح هذه الإستراتيجية كزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها². ومن ثم يتعين توفر جملة من الشروط التي تضمن التفوق، هذه الشروط هي:

¹ زغدار أحمد، "المنافسة التنافسية"، دار جدير للنشر، الأردن، 2011، ص50

² نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 118 - 120

2.1.: أن يكون الاختلاف واضحا ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتميز، ومن ثم يقبل على اقتناء السلعة أو الخدمة، ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد خام جيدة، وهنا لابد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم، وتجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج، ولا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر بتسليم السلع في أحسن الظروف من خلال تسليمها في الوقت المناسب.¹

2.2.: من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك.

2.3.: قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التمييز لأنه في حالة تعدد المنتجين فإن القدرة التنافسية سوف تنقلص.

3.: إستراتيجية التركيز:

في ظل هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى العمل في جزء محدود من السوق بغية العمل بكفاءة وفعالية من خلال إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على إشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل، وقد تعمل المؤسسة على تدنية تكلفة إنتاج منتوجاتها بشكل يجعل منه أكثر قدرة على منافسة منتجات المنتجين الآخرين، وقد تعتمد المؤسسة سياسة الجمع بين السياستين السابقتين أي الخروج بمنتج متميز نوعا وسعرا. إن نجاح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب منها توفير جملة من الشروط نوجزها في النقاط التالية:

- 3.1.: تعدد حاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم.
- 3.2.: عدم وجود منافسة في نفس مجال تخصص المؤسسة.
- 3.3.: أن تكون حدة المنافسة كبيرة ما بين المنافسين، بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء وجذب من قطاعات أخرى.

وتقوم المؤسسة بتحديد القطاع الذي تعمل فيه انطلاقا من جاذبيته، التي تبنى على معرفة المؤسسة به، الأرباح التي يمكن تحقيقها فيه، شدة المنافسة فيه، هذا بالإضافة إلى مدى توفر المؤسسة على الإمكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق.²

¹ زغدار أحمد، "مرجع سبق ذكره"، ص 53-52

² سلامي فتيحة، "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر-البويرة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل

شهادة الماستر في علوم التسيير، ص 40

المبحث الثاني: مدخل للميزة التنافسية

كان ولا زال اكتساب ودعم وتطوير الميزة التنافسية الشغل الشاغل للكتاب والمنظرين بدءاً من M.PORTER أول من استخدم مصطلح الميزة التنافسية، حيث أكد أن العوامل الأساسية التي تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية تحددها القوى الموجودة في السوق.

المطلب الأول : تعريف وخصائص الميزة التنافسية

أولاً : تعريف الميزة التنافسية

قبل تقديم تعريف للميزة التنافسية يجب التطرق لتعريف التنافسية.

وهي: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتحديد".¹

القدرة التنافسية هي "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".²

1.: تعريف نبيل مرسي خليل:

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة "أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".³

2.: تعريف ماك فتريدج:

"ما يمكن أن تتحقق إذا ما كان بمقدورها الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الانتاجية و أرباح مقابل انخفاض في التكاليف و ارتفاع الحصة السوقية دون أن يكون ذلك عمنى حساب الأرباح".⁴

3.: ماكملون و تامبو : " الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين".⁵

رغم تعدد التعاريف و لكن يبقى مفهومها بصفة عامة أن الميزة التنافسية ترتبط أساساً بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها ، وبالتالي لا يمكن أن تبنى أو تملك أي مؤسسة ميزة تنافسية دون أن ترتقي بأدائها إلى

¹ فريد النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكاملي تجريبي"، دار المطبوعات، مصر، 1997، ص123

² سامية سرحان، "أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2011، ص34

³ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

⁴ أحمد بلالي، "تنافسية المؤسسة و تحليلات اقتصاد المعرفة"، مداخله إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات ، المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافس للمؤسسات

و الإقتصاديات، بسكرة، نوفمبر 2005، ص01

⁵ ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار البازوري، عمان الأردن، 2008، ص 192

المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين، ولمدى زمني مناسب، وقد يطول أو يقتصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ وإدامة ميزتها التنافسية.

ثانياً : خصائص الميزة التنافسية:

من أهم خصائصها ما يلي:

1.: أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

2.: أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

3.: أن تكون متميزة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس المدى القصير.

4.: أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأمدين القصير والبعيد.

5.: إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة فهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.¹

المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية

يختلف تقسيم أنواع الميزة التنافسية حسب الزاوية التي ينظر إليها، يمكن تقسيم أنواعها من المنظور الزمني لها، وكذلك يمكن تقسيم أنواعها حسب تقييم المنتج و تميزه.

أولاً: المنظور الزمني في تقسيم الميزة التنافسية: إن مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع المؤسسات بها خلق قيمة إقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن يلمسها من جانب العملاء والتي تنعكس على نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم ومن جانب آخر تلمسها المؤسسات وتمثل بالعوائد التي تكسبها من وراء زيادة حصتها السوقية.

و السؤال الذي يطرح هنا هل أن الميزة التنافسية لها إرتباط بالعنصر الزمني؟ و الجواب أن هناك نوعان أساسيان من الميزات التنافسية هي الدائمة والمؤقتة، وهذان النوعان يتوزعان في الأنواع الثلاثة من المزايا التنافسية والتي يمكن تحديدها بمايلي:

1.: **التمائل التنافسي أو الضرورة التنافسية:** والتي يقصد بها تلك الميزة التي تمتلكها المنظمات وتساهم في خلق نفس القيمة الإقتصادية الموجودة لدى المنافسين، مثال على ذلك أن نظام المعلومات الإستراتيجي الذي استخدمته إحدى المؤسسات هو بمستوى نظام المعلومات الإستراتيجي الذي تمتلكه المؤسسات الأخرى.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة 12، عمان، الأردن، 2009، ص 309

2.: التنافس غير المميز: و يقصد به ذلك التنافس الذي لا يحقق ميزة تنافسية، حيث المنافسة التي تخوضها المؤسسات لا تساهم سوى في خلق قيمة اقتصادية أقل من المنافسين وهذه تكون نوعين دائمة ومؤقتة حيث الأولى تبقى لمدة زمنية طويلة والثانية لمدة قصيرة.¹

ثانيا: حسب تمايز المنتج

يرى مايكل بورتر أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين وهما :

2.1.: التميز في الكلفة : تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقايل التكلفة، فقدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة لها يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة و التي تعد مصادرا هامة للميزة التنافسية.²

وكذلك بمراقبة عناصر تطور التكاليف ويكون ذلك كالاتي :

أ.: مراقبة الحجم : إن تحقيق اقتصاديات الحجم أو بما يسمى كذلك اقتصاديات الوفرة يساعد المؤسسة من تخفيض تكاليفها فتوسيع حافظة الأنشطة وامتلاك وسائل إنتاج جديدة وتوسيع الأسواق المستهدفة و اكتشاف أسواق جديدة، كل يساعد على تحقيق مايسمى باقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض التكاليف.

ب.: مراقبة الإلحاق : وتتم إما بتجميع بعض الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

ت.: مراقبة الروابط : يمكن للمؤسسة أن تخفض من تكاليفها إذا تمكنت من تعزيز علاقاتها بالروابط والقنوات الموجودة بين الأنشطة الناتجة للقيمة من جهة واستغلالها على أحسن وجه، وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين و قنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.

¹ غسان عيسى العمري و سلوى أمين السامرائي، "نظم المعلومات الاستراتيجية(مدخل استراتيجي معاصر)"، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط1، عمان الأردن، 2008، ص 145-146.

² غسان العتيبي، "دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الإدارية"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان إدامة التميز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام و الخاص، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان المملكة الأردنية الهاشمية، 2008، ص 61.

ث.: مراقبة التعلم : التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات و المستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفایات و الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم و تحديد أهدافه.¹

2.2.: التميز عن طريق الاختلاف أو التفاصيل :معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز،² فبعض المؤسسات تميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء، بحيث تتفرد به على المنافسين، فيرى بورتر أنه توجد ثلاث إستراتيجيات تندرج تحت هذا التقسيم و هي :

أ.: استراتيجية القيادة بأقل تكلفة:

وفيها تكون استراتيجية المؤسسة هي تقليل التكلفة ولكن مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة وذلك كالمنتجات الصينية، والفرق هنا يكمن في إستراتيجية التكلفة السالفة الذكر هو أنه التميز في التكلفة يعني إنتاج بأقل تكلفة بنفس مستوى وجودة الإنتاج.

ب.: إستراتيجية التمييز :

وفيها تكون استراتيجية المؤسسة تقدم منتجات وخدمات متميزة عن تلك المقدمة من شركات منافسة وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد، ومثال ذلك أغلب منتجات (شركة Sony)

ت.: استراتيجية التركيز :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية و الوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج شريحة محددة من العملاء.

في هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم و بالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كليهما.

¹ نبيل محمد مرسي، "استراتيجيات الإدارة العليا(إعداد، تنفيذ، مراجعة)"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 98.

² غسان العتيبي، "مرجع سبق ذكره"، ص 61.

المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدرين للميزة التنافسية يمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ).
إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات يبين أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، والتي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية.¹

و يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني، الموارد.

1.: **التفكير الاستراتيجي**: تستند المؤسسة على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على الميزة أو المزايا التنافسية، وتقر الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي تتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة، وصنف دور استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز.

2.: **الإطار الوطني**: إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسة يتيح لها قدرة الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة المتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفة المالية، والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا هاما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

3.: **الموارد**: يتطلب تجسيد الإستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية لذلك حيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

3.1.: **الموارد الملموسة**: تصنف إلى ثلاثة أنواع:

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

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

ت.: **الموارد المالية**: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية، باستمرار وتحافظ عليها تهدف تعزيز موقفها التنافسي و تطويره على المدى البعيد.

¹ حريق خديجة، "مرجع سبق ذكره"، ص ص - 121.123

3.2.: الموارد الغير ملموسة: نميز فيها ما يلي:

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

ب.: **التكنولوجيا**: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع الأسبقية على منافسيها.

ت.: **المعلومات**: في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

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

ج.: **معرفة كيفية العمل**: أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية فريدة، وتمتد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عن المؤسسات المنافسة.

ح.: **الكفاءات**: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية، وصعبة التقليد من المنافسين.¹

المطلب الرابع : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

1.: **حجم الميزة التنافسية**: يتحقق للميزة التنافسية قيمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبنى من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وكذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض

¹ سلامي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50

التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تحديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية أكبر للمستهلك أو العميل

2. نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعة التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي:

القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة.

المبحث الثالث : الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

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

المطلب الأول : دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل

يشير مفهوم القدرة التنافسية إلى "إمكانية مؤسسة ما في الحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها .. كما يرتبط بفعالية المؤسسة، والتي تتحدد في ضوء قدرتها على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء وعاملين ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى"¹

أما مفهوم الجودة فيشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات العميل، أو حتى تزيد عن هذه التوقعات. فالجودة تعني حصول العميل على ما تم دفعه للحصول عليه من منافع، ويعود بنجاح المؤسسات اليابانية إلى قدرتها على بناء سمعة طيبة على جودة منتجاتها، مما ساعدها على زيادة قدرتها التنافسية. وقد تزايد الاهتمام العالمي بالجودة ذلك. أنها أساس لكل تميز وتفوق في الأسواق.

وتتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وحتى التي لم يفصح عنها. لذا، يبذل المبتكرون في المؤسسات المتميزة جهودهم لتخيل ما يحلم أو ما يتوقع العميل الحصول عليه، وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو إفادته من الخدمة. وتعد الجودة

¹ جمال الدين محمد المرسى، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ص 20.

بالملك سلاحاً تنافسياً فعالاً، إذ لا يمانع العميل أن يدفع أكثر مقابل حصوله على منتجات أرفع جودة أو أكثر انسجاماً مع توقعاته.

ولقد أصبحت المؤسسات تشعر بمسؤولياتها تجاه العملاء لأنهم أساس الأرباح التي تحققها، إذ أصبحت تحرص على الالتزام بالمواصفات السلعية ومحاربة الغش التجاري والرقابة على المنتجات لضمان تطبيق معايير الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى تحقيق ولاء العملاء للمنتج وانخفاض معدل التحول لمنتجات المؤسسات المنافسة، فالجودة تمثل ما يجده العميل في المنتج أو الخدمة وما هو مستعد للدفع من أجل الحصول عليه، ويعد العميل الحكم النهائي على المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وهو أساس نجاح أو فشل هذه الأخيرة، وهو الهدف الذي تصبو كل مؤسسة لبلوغه من خلال الجودة الشاملة. إذ أصبح العميل يشكل جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة، ويبدو 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 ولمهارات عمالها مع تطبيق أسس ومبادئ 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 وإبهارهم، لهذا السبب تسعى إلى ضمان جودة منتجاتها وتقديم مستوى جيد لخدماتها لإرضاء وتلبية احتياجات هؤلاء العملاء، ذلك أن الجودة الجيدة والمستوى العالي للخدمات يمثلان عاملين أساسيين في تحقيق رضاهم. وتقوم المؤسسات المبدعة بالحرص على توفير عوامل رضا العميل، ومن ثم تحاول إيجاد عامل لتحفيز العملاء وذلك بهدف تقوية وتعزيز علاقة المؤسسة بعملائها.

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 ما هي 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 وتحديثها.
 6. وضع وتصميم البرامج بصفة مستمرة وشاملة بهدف التحسين المتوالي والمتدرج في أداء المؤسسة.
- وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب ويعتبر إشباع رغبات العميل سر التميز والتفوق، وهو في نفس الوقت تعريف الجودة، فرضا العميل هو المؤشر الحقيقي للميزات التنافسية للمؤسسة، والتي تحقق لها التميز والتفوق على المنافسين وتعظم من حصتها السوقية ومركزها التنافسي، والذي لا يتحقق إلا إذا توافرت " الجودة "

فجودة المنتجات والخدمات يمكن أن تحقق ميزات تنافسية للمؤسسة من خلال إسهامها في تحقيق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وكذا تعظيم رضا العميل بواسطة تلبية احتياجاته وتجاوز توقعاته وإبهاره.

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 وخدمات العملاء، و لتحقيق هذا يحاولون التجديد والتطوير وإعادة تنظيم عملهم ونشاطهم وعملياتهم . وتعتبر عملية إعادة الهندسة أو بناء العمليات مفهومٌ إداريٌ لجديدٌ يشكل قوة فعالة في عالم الإدارة الحديث ¹ . ولقد أصبحت المؤسسات تلجأ إلى إعادة الهندسة لتواجه حدة المنافسة التي تزايدت بفعل زيادة التحالفات الإستراتيجية، والتي تزايدت معها القدرات التنافسية التي تملكها، وكذا بفعل تطبيق اتفاقية الجات و تحرير التجارة الدولية، مما دفع المؤسسات إلى السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر، وتعد إعادة الهندسة سلاحاً تنافسياً مؤثراً استغلته هذه المؤسسات بهدف تحسين أدائها ومستوى جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق الاستجابة السريعة والفعالة لعملائها.

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

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

ومن الضروري هنا وضع أولويات لفهم توقعات واحتياجات العميل، ومن ثم الإفصاح والإعلان عن هذه الأخيرة ليتم استيعابها من قبل جميع المشاركين في عملية إعادة الهندسة.

ومن بين الأهداف التي تسعى هذه التقنية لتحقيقها تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، تخفيض زمن دورة الإنتاج و القضاء على العيوب ويجب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من وجهة نظر العميل قابلة للقياس وللتعبير عنها بشكل كمي بحيث يمكن متابعة تحقيقها .ويمكن التعرف على احتياجات العملاء من خلال بحوث العميل .

ويؤدي تطبيق مدخل إعادة الهندسة إلى تحقيق عدة مزايا، أهمها:

1.: ضغط وقت الأداء.

2.: خفض التكاليف

3.: تحسين الجودة.

¹ سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003-2004، ص 309 .

4.: إثراء دور المديرين كقادة.

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

ولا شك أن هذا كله يساهم في تكوين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة كما تؤدي إعادة الهندسة إلى تقليص مراحل الأداء وطوله الإجرائي ووقته، بالإضافة إلى تخفيض عدد الأخطاء المرحلية بفضل دمج العمليات والمراحل الإنتاجية، ومن ثم تقل مرار وتكلفة إعادة الأداء لتدارك الأخطاء، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات، والذي يؤدي بالضرورة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة¹.

ومن أهم التقنيات التي تستخدم في تحسين مستوى الجودة وتعزيز 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 بها وتطبيقها، باعتباره يشجع على التحسين المستمر للأداء، ويساهم أيضاً في زيادة قدرة المؤسسة على التعلم وعلى فهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم إلى مكانة بارزة، والتعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسة الرائدة، وكيفية القضاء على هذه الفجوة.

والفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا المقياس هي الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها وتفهمها، ومن ثم الاستفادة منها وتطبيقها، فهي تعتبر أداة للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.

ويعد القياس 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, General Motors, Motorola, Xerox,

إذ تقوم بالاعتماد على معايير معينة لتحديد أهداف الجودة .

ويقصد بالقياس المقارن "قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في نفس مجال العمل أو المؤسسة الرائدة في أحد الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وذلك بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز و استخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق"². يتضح من خلال هذا التعريف ضرورة توافر مقياس الأداء وعادة 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 وأداء المؤسسة الرائدة.

ومن بين المزايا التي تمنحها تقنية القياس المقارن للمؤسسة ما يلي :

¹ أحمد سيد مصطفى، "إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات"، الطبعة 3، القاهرة، 1990، ص 417.

² سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 2.

1.: **تغير المناخ الثقافي**: حيث تسمح بوضع أهداف واقعية وفعالية وقوية، مما يؤدي إلى إقناع الأفراد بجدوى الأهداف المطلوب تحقيقها، إذ تركز على أساس البحث عن الأفكار والحلول التي ثبت جدواها. ويعد تغيير المناخ الثقافي وإقناع الأفراد بأن هناك كيفية لأداء عملهم بطريقة أفضل هي أصعب خطوة في تطبيق هذا المدخل.

2.: **تحسين الأداء**: حيث تسمح عمليات القياس المقارن بتحديد فجوات الأداء واختيار عمليات التحسين، وهي عادة تقدم الوسيلة الملائمة لإعادة تصميم العمليات بحيث يمكن الوفاء بتوقعات العملاء أو تعديدها. ويمكن من خلال تحديد الفجوات وضع أهداف وخطة للتحسين في كل مستويات المؤسسة وتطوير وتحسين أداء الأفراد و مجموعات العمل.

3.: **تحسين أداء الموارد البشرية**: إذ تقدم عمليات القياس المقارن أساساً جيداً للتدريب، فعندما يدرك العاملون الفجوة الموجودة بين ما يقومون بعمله وطريقة الأداء الأفضل، فإن تحقيق أو القضاء على الفجوة يتطلب اشتراك الأفراد في حل المشاكل وتحسين العمليات.

ومن أهم المقاييس التي يتم الاعتماد عليها لتحديد الأثر الكلي لاتباع العمليات الحالية لأداء أفضل المنافسين مقياس الجودة والتميز سواء في المنتجات أو الخدمات، إذ يتضمن مقياس الجودة تحديد الأخطاء، المعيب والفاقد المتعلق بالعملية الإنتاجية وإيجاد العلاقة بينهم وبين المخرجات.

إن عملية القياس المقارن ليست بديلاً للتجديد والابتكار، ومع هذا فهي مصدر للأفكار الخارجة عن التنظيم، فنجاح المؤسسة يعتمد على وضع أهداف قابلة للتحقيق وعملية 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، وآجال التسليم.¹

يساهم في تحسين صورة وسمعة هذه المؤسسة في أعين عملائها وتعزيز ثقتهم بها، وبالتالي ضمان وفائهم وتعاملهم الدائم معها، مما يدعم قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في ظل البيئة التنافسية، وكذا قدرتها على بناء وامتلاك وتقوية ميزات التنافسية.

¹ سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 282 - 284 .

خلاصة الفصل

أصبحت التنافسية مهمة بالنسبة للمؤسسات كما هو الحال بالنسبة للدول، فالمؤسسة التي لديها الرغبة في البقاء والنمو، عليها أن تتبنى فلسفة جديدة تركز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات.

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

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر بالوادي

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية التي قمنا بها والتي تطرقنا فيها لدور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ودراسة التقنيات و الأساليب التي تستخدمها ادارة الجودة الشاملة للمساهمة في تعزيز الميزة التنافسية ولمعرفة أكثر في هذا المجال ارتأينا الى دراسة تطبيقية لحالة شركة اتصالات الجزائر (الوكالة التجارية بالوادي) لإثبات ماتطرقنا إليه في الفصلين النظريين، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل التطبيقي من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث وهي كما يلي :

- ✓ المبحث الأول : تقديم عام لشركة اتصالات الجزائر بالوادي
- ✓ المبحث الثاني : الطريقة المتبعة وأدوات الدراسة
- ✓ المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية وعرض و تحليل نتائج الاستبيان

المبحث الأول : تقديم عام لشركة اتصالات الجزائر بالوادي

حيث تقع المديرية العملية للاتصالات الجزائر لولاية الوادي بعاصمة الولاية نيج الطالب العربي يحدها شمالا البنك الجزائري و من الجنوب فندق سوف ومن الشرق مديرية الحرف و الصناعات التقليدية و من الغرب شارع محمد خميسي

المطلب الأول : مفهوم المديرية العملية للاتصالات الجزائر

1- لمحة تاريخية عن نشأة المديرية العملية للاتصالات الجزائر :

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت في 01 جانفي 2003. فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية إقليمية: لكل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تبزي وزو، البليدة، تلمسان. أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني. من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية "ومراكز هاتفية. ومن بين هذه المديرية العملية للاتصالات الجزائر بولاية الوادي.

2- تعريف المديرية العملية للاتصالات DOT:

إن المديرية العملية للاتصالات هي وحدة عملية تتمتع باستقلالية مالية وميزانية و تقوم بتسيير الوحدات التقنية و التجارية التابعة لها. و هي مهيكلة إلى أربعة أقسام و بها أربعة خلايا مرتبطة مباشرة بالمدير ومن المهام الأساسية لمدير الوحدة العملية للاتصالات:

- مهمة متعلقة بجودة الخدمات و علاقات الزبائن.
- يضمن متابعة الجودة و الخدمات المتقدمة من طرف وحدات الشركة.
- يحرص على احترام قواعد النظافة في أماكن العمل من طرف شركاءها.

- مهمة متعلقة بالسير الحسن لهياكل الشركة.
 - ينشط الوظائف التجارية و التقنية.
 - يضمن التنسيق بين الهياكل العملية ACTEL و CLT.
 - يقوم بوضع مخطط التطوير للهياكل مع الهياكل العملية حسب كفاءتها و تحرص على تطبيق المخطط.
 - يضمن التنسيق بين المتعاملين في مجال نشاطهم.
 - يقوم بوضع مخطط العمليات المستقلة مع تخصيص الميزانية من المديرية العملية للاتصالات
 - يضمن مخالصة الفواتير المتعلقة بالمشتريات و الأشغال.
 - يقوم بانجاز الميزانية المحاسبية السنوية.
 - يقوم بإرسال المعلومات و معطيات اتصالية إحصائية في شكل تقارير شهرية و ثلاثية حول نشاط
- .DOT

- ينفذ مشاريع التطوير للهياكل و يقوم بالتنسيق مع مختلف المتعاملين في محيطها.

3- أهم المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة:

- كل المؤسسات و الإدارات العمومية
 - جميع المؤسسات الأمنية و العسكرية
 - المشتركين الخواص
 - أغلب الشركات و المؤسسات العاملة في القطاع الخاص
- المطلب الثاني: أهمية وأهداف المديرية العملية للاتصالات الجزائر

1- أهمية المديرية العملية للاتصالات الجزائر:

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.
- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات.
- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات.
- المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر.

2- أهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر: إن أهداف المديرية العملية للاتصالات من أهداف الشركة الأم و المتمثلة في :

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء
- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق.
- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة.

- الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء
وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انتلسات و إنمارسات ، والمحطات الطرفية
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر :

بهدف السير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات والمصالح لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها بتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية وتقنين سامين ومهندسي أعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام لقد اعتمدت اتصالات الجزائر على هيكل تنظيمي جديد يضم ثلاث مستويات:

- 1- المديرية الجهوية للاتصالات DRT
- 2- المديرية العملية للاتصالات DOT
- 3- الهياكل العملية: القسم التجاري ACTEL و المراكز المحلية للاتصالات CLT الإنتاج.

1. القسم التقني:

1-1 مصلحة الشبكات الوصول المحلية:

- تضمن استغلال الشبكات الوصول.
- تضمن تسخير شبكات الوصول.

2-1 مصلحة الهياكل القاعدية:

- تضمن دراسة و تطوير شبكة الاتصال للمشاريع الجديدة و توسيعها.
- تضمن تحضير أماكن وضع معدات الاتصال (الهندسة المعمارية- النظافة- التكييف- الحماية- الوقاية- الأمن)

- تضمن صيانة الهياكل القاعدية.

3-1 مصلحة شبكات DATA و قاعدة SVA:

- تضمن استغلال و صيانة شبكات DATA و قاعدة SVA
- تضمن متابعة شبكات DATA و قاعدة SVA
- تكوين و تأهيل عمال المصلحة.

2. القسم التجاري:

1-2 مصلحة علاقات الزبائن:

- تحرص على إرضاء الزبائن عن طريق الوحدات التجارية و التقنية.
- تحرص على التكفل العام بالواجهة التقنية و التجارية لتبليغ أهدافها التجارية.
- تعالج احتياجات الزبائن و تتدخل بينهم و بين الوحدات التجارية.
- تكوين و تأهيل عمال المصلحة.

2-2 مصلحة المبيعات:

- تقوم بتحديد الوسائل الضرورية لبلوغ الأهداف التجارية للوحدات التابعة لها.
- تعتبر داعم للوحدات التجارية لتحسين قوة المبيعات.
- تنجز استطلاعات رضا الزبائن لتحليل سلوك الزبائن.
- تحديد أهداف المبيعات لكل وحدة و متابعتها.
- تكوين و تأهيل عمال المصلحة.

3-2 مصلحة الفوترة و التحصيل:

- تقوم بإعداد الفواتير و تحصيل و معالجة الديون بطريقة ودية.
- تقوم بإعداد ميزانية الفوترة (تحديد رقم الأعمال) و إرسالها للمسؤول.
- تتأكد من مصداقية المعلومة من أجل المشاركة في إرضاء الزبون.

- تقوم بتحصيل الديون.
- تكوين و تأهيل عمال المصلحة
- 3. قسم المواد البشرية :**
- 3-1 مصلحة التسيير و التكوين:**
- تنظم و تحدد متطلبات التكوين.
- تحديد برامج التكوين.
- تقوم بإجراء و متابعة اتفاقيات مع مؤسسات التكوين.
- المتابعة البيداغوجية للتكوين.
- تحديث نظام المعلومات تسيير الموارد البشرية RH ACCESS .
- تقوم بإنجاز الميزانية البيداغوجية (التقويم البيداغوجي).
- تحدد و تنجز الميزانية المتوقعة لغرض التكوين.
- التغذية العكسية (Fead back): إعداد تقارير حول مشاكل التكوين.

3-1 مصلحة تسيير العمال:

- تضمن التسيير الإداري للعمال و تحضير الأجور.
- تقوم بتحضير الوثائق الخاصة بالعمال.
- تحضير المعطيات و التقارير الإحصائية الخاصة بالعمال.
- تسيير نظام المعلومات للموارد البشرية.

3-2 مصلحة تسيير الإمدادات:

- تضمن التموين بالموارد و المعدات اللازمة للاستغلال.
- تسيير المخزون.
- تضمن المعدات و الأدوات اللازمة للتسيير الحسن للوحدات.
- تكوين و تأهيل عمال المصلحة.

3-3 مصلحة تسيير الممتلكات (العتاد):

- تضمن تسيير و حماية ممتلكات المؤسسة.
- تضمن الجرد المادي للمعدات و السيارات.

- تضمن تكوين و تأهيل عمال المصلحة.

4. قسم المالية و المحاسبة:

- إعداد ميزانية المديرية العملية للاتصالات (DOT).

- تضمن إعداد المعلومات.

4-1 مصلحة الخزينة :

- تسيير حسابات بنكية

- المصادقة على عمليات الخزينة

- إعداد مخطط التوقع للخزينة

4-2 مصلحة المحاسبة:

- انجاز التسجيلات و الكتابات المحاسبية

- انجاز الميزانية السنوية

- تحديث الوثائق المحاسبية للسجلات

4-5 مصلحة الشؤون القانونية و التأمين:

- مراقبة عقود الشركة بالمقارنة مع القوانين السارية المفعول

- تسيير المنازعات و التنسيق مع المتعاملين

- التعاقد مع مختلف وكالات التأمين

- تسيير التأمين

5. خلية الوقاية و الأمن:

- تضمن تطبيق إجراءات و ضوابط وشروط الأمن و الوقاية في الشركة

- تشارك في انجاز ووضع إجراءات و قواعد السلامة و تطبيقها في الشركة

6. خلية الاتصال و العلاقات العامة:

- تشارك في انجاز عمليات الاتصال لتحقيق أهداف البرنامج المسطر

- تقوم بنشر المعلومات في وسائل الإعلام الداخلية و الخارجية

- تشارك في تشريف و تلميع صورة العلامة التجارية للاتصالات الجزائر.

7. خلية التفتيش:

- تقوم بالمراقبة في العمليات المشبوهة
- تقوم بمراقبة المصاريف الغير مبررة على مستوى الوحدات التجارية.

8. خلية تسيير الجودة و لوحات القيادة:

- تحدد و تنظم مهام المراقبة و وضع سياسة جودة في الشركة
- تقوم بوضع برامج جودة للشركة
- تضمن متابعة لوحات قيادة تسمح بمراقبة الإجراءات و التصحيح
- تقوم بحماية تسيير الوحدات.

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي



المصدر: وكالة اتصالات الجزائر بالوادي

المطلب الرابع: الخدمات التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر

و هي الخدمات التي توفرها الشركة الأم "اتصالات الجزائر" و المتمثلة في:

1- خدمات الهاتف الثابت:

الهاتف : هو وسيلة اتصال سريعة في أي وقت وفي أي مكان في العالم .

الهاتف الثابت : وهو خدمة الاتصال العالمية نظرا لأن الصوت هو العامل الأساسي لاتصال الإنسان ، وفعال في حل المشاكل وفي أسرع وقت .

و اتصالات الجزائر تعرض خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت وذلك بعد تقديم طلب خطي وعقد اشتراك أنظر للملحق رقم (1) .

حيث تتمثل هذه الخدمات في :

1-1 إعلام بنداء في الانتظار: هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمة (النداء) بإخباره بان هناك

مشارك آخر يحاول الاتصال به وذلك بإشارة سمعية المشارك يستطيع أن :

- لا يبالي (أو يترك) النداء الجديد
- يحرق النداء الأول و يأخذ الجديد
- يحتفظ بالنداء الأول مع أحد النداء الثاني

2-1 النداء بدون ترقيم: هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكيا دون تشكيكه والذي تم برمجته

وذلك عند رفع السماعة وبعد مرور 05 ثوان يتم تشكيل هذا الرقم أوتوماتيكيا. هذه الخدمة موجهة إلى :

- الأطفال الصغار
- الأشخاص المعاقين وحادي البصر
- الأشخاص المسنين

3-1 المحاضرة الثلاثية: هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت ، المستعمل يمكنه أن

يحتفظ بأحد مكالميه أو الربط بينهما .

- يجب توفر الزر (R) على الهاتف المستعمل .
- بفضل هذه الخدمة يمكنكم إجراء اجتماعات بعيدة المدى

1-4 تحويل النداء: هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة .

1-5 ترقيم مختصر: هذه الخدمة تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد.

6-6 تعريف برقم طالب المكالمة: هذه الخدمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة إلى جهاز هاتفكم

1-7 إقبال الاستعمال الدولي: هذه الخدمة تسمح للمشارك بان يتحكم أو يحرر استعمال الدولي 00 وذلك من جهازه، والتحرير يتم عن طريق إدخال الرقم السري والذي يتحصل عليه من الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر.

1-8 الفاتورة المفصلة: هذه الخدمة تسمح للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة بفضل هذه الخدمة يمكنكم الإطلاع على كل الكلمات التي قمتم بها وهذا من اجل تسيير عقلائي. انظر للملحق رقم () .

2. خدمات الهاتف الخاصة بالحسابات الكبيرة

1-2 الخط الساخن: وتتيح هذه الخدمة:

- الاتصال المباشر
- الاتصالات الفورية
- الاتصال دون إزعاج (دون تأخير، الانتظار.....)

2-2 المحاضرة الهاتفية: السماح لتجميع عدد من المحاورين في نفس الوقت.

2-3 الترقيم المختصر: لتقديم خدمة قصيرة الأرقام ، يمكن أن يكون مفيدا لعدد (خدمة العملاء ، والبريد الصوتي... الخ...)

4-4 الرقم الأخضر: للمصالح التجارية يمنحكم الرقم الأخضر المجاني لعدد المتصلين الاتصال بدءا 800*

2- الاتصالات الهاتفية على E1:

- مكن نقل الدعائم بسعة تصل حتى 02 ميغايت في الثانية E1 بفضل البطاقة.
- إتاحة الفرصة للحصول على 30 صوت (30 اتصال في الوقت نفسه) المبرجة على خط واحد.
- عرض يسمح للشركات بشراء مخصص الوصول.

- السماح للوضع في الخطوط ، ومجموعة من أرقام الهواتف خط واحد.

3- الإنترنت : اتصالات الجزائر " جواب " تعمل على :

- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق العالي.

- تشجع على استعمال خدمة الانترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركها ، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني ، مع تخفيض تكلفة الاشتراك من أجل السماح لأكثر عدد ممكن من الزبائن الإبحار في تكنولوجيا الانترنت .

- العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالانترنت وكذا تسويقها مثل ، "محاضرات الفيديو " ، " الصوت عبر الانترنت " ، " الصوت والصورة " ، الانترنت في النقل.. الخ

- تضمن تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة ، و في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية وكذا الإعلام الآلي بصفة خاصة.

4- الخدمات الساتلية :

اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لديه أكثر من 30 عاما من الخبرة والتواجد في جميع أنحاء البلاد في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والاتصالات الساتلية. القمر الصناعي هو الأداة المفضلة للاتصالات السلكية واللاسلكية ، مما مكن من تطوير الخدمات المختلفة بما فيها المحطات الطرفية (الطرفيات ذات الفتحات الصغيرة جدا (في المقام الأول بالنسبة للشركات التي تسعى لربط مواقع متباعدة جغرافيا. هذه التكنولوجيا هي النشاط الرئيسي لاتصالات الجزائر الأقمار الصناعية، والتي توفر الحلول التقنية والإدارية والقدرة على توفير التعليم والمرافق والمعدات وصيانتها وتقديم الدعم للحكومات والشركات في تطوير شبكاتها.

5- الهاتف الثابت اللاسلكي WLL : بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر

توفر اليوم تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLL وهيكل الاتصالات "لاتصالات الجزائر" لكافة التقنيات والمعروف "بالدائرة المحلية راديو"

المبحث الثاني : الطريقة المتبعة وأدوات الدراسة

المطلب الأول: الطريقة المنهجية المتبعة

أولاً: المنهج المتبع

يتمثل المنهج المتبع في الدراسة الميدانية الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة، وباعتبار البحث يدور حول متغيري الدراسة المتمثل في المتغير المستقل وهو نظام الجودة الشاملة والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية بمعنى أوضح تحديد ما إذا كان هناك دور لنظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، لذلك سوف نعتمد في على المنهج الوصفي في تحليل البيانات والمعلومات ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

ثانياً: عينة ومجتمع الدراسة

1.: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي والتي يبلغ عدد عمالها أكثر من 70 عامل. حيث تم استطلاع آراء العاملين وهم يشغلون مختلف المناصب بالمؤسسة من خلال توزيع الإستبيان عليهم لمعرفة اتجاهاتهم حول تقنيات الجودة الشاملة المستخدمة في المؤسسة لتعزيز الميزة التنافسية.

2.: عينة الدراسة:

تم حصر عينة الدراسة في 30 مفردة من مجتمع الدراسة تم اختيارها وفقاً لمجتمع الدراسة، حيث شملت توزيع 65 استمارة على عينة شملت مجتمع الدراسة.

بعد فرز وتنظيم الاستثمارات المستلمة قررنا الإبقاء على 30 استمارة من مجموع الاستثمارات المستلمة لتمثل عينة الدراسة، بعدما قمنا باستبعاد 15 استمارة بسبب نقص المعلومات فيها.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-1) : عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة

البيان	العدد
الاستثمارات الموزعة	حوالي 65
الاستثمارات المستلمة	45
الاستثمارات الملغاة	15
الاستثمارات المعتمدة	30

المصدر: إعداد الطالبة بناء على استمارات الاستبيان

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة للقياس والتحليل

لقد تم الاعتماد على العديد من الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومن أجل تحليل ودراسة نتائج الاستبيان تم جمع البيانات وتبويبها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية ومن ، من أهمها ما يلي: spss:الجاهزة

1.: الوسط الحسابي:

الوسط الحسابي أو ما يسميه البعض الوسيط أو المعدل الحسابي، هو أحد مقاييس الترتبة المركزية بحيث يكون اتجاه هذه الترتبة المركزية ايجابية إذا تعدى الوسط الحسابي نقطة المنتصف وذلك بهدف تحديد تركز قيم الوسط الحسابي حول فقرات الدراسة بحسب مقياس ليكارت الخماسي.

2.: الانحراف المعياري:

هو أحد مقاييس التشتت الذي يؤكد صحة تركز الوسط الحسابي لفقرات الاستبانة، وذلك بهدف معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي لإجابة أفراد عينة مجتمع الدراسة حول أسئلة ومحاور الاستبيان.

3.: تحليل التباين ANOVA:

تم تحليل التباين لاختبار ومعرفة التباين والاختلاف في آراء فئات عينة الدراسة.

4.: النسب المئوية:

تم الاعتماد على النسب المئوية لتحليل ووصف وتلخيص الصفات المتعلقة بالجوانب الشخصية وكذا متغيرا الدراسة لأفراد فئات العينة.

5.: اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام هذا المقياس لتحليل مدى ارتباط بيانات الدراسة الميدانية لتوزيعاتها الطبيعية

6.: اختبار كا²:

يستخدم لاختبار الفروض حيث يبنى على أساس توضيح الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والبيانات المتوقعة، ولقد تم اختبار الفرضيات بحيث تقبل الفرضيات إذا زادت قيمة كا² المحسوبة عن قيمة كا² الجدولة بمستوى معنوية 0.05 و 0.01.

المبحث الثالث : المعالجة الإحصائية وعرض و تحليل نتائج الاستبيان
المطلب الأول: عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات النسبية والرسومات البيانية
أولاً: البيانات الشخصية لأفراد العينة

1. الجنس: من خلال عينة الدراسة تم توزيعها كما يلي:

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(3-2) : توزيع أفراد العينة تبعا للجنس

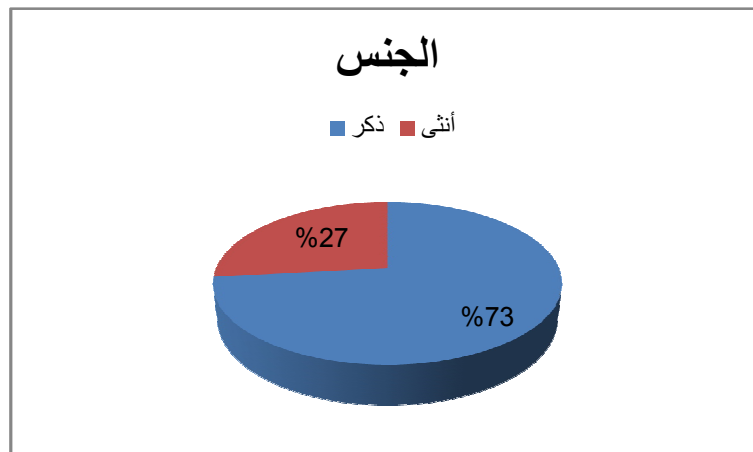
الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	22	73.3	73.3	73.3
انثى	8	26.7	26.7	
Total	30	100.0	100.0	100.0

المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي

الشكل رقم (3-2): نسبة أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

التحليل:

يلاحظ من خلال الجدول (3-2) أن عدد الذكور بلغ (22) بنسبة (73%) وعدد الإناث (8) بنسبة (27%) أي أن عينة الدراسة غير متوازنة فعدد الذكور أكبر من عدد الإناث.

2- السن: من خلال عينة الدراسة تم توزيعها إلى أربعة فئات حسب متغير العمر والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (3-3) توزيع أفراد العينة تبعاً للسن

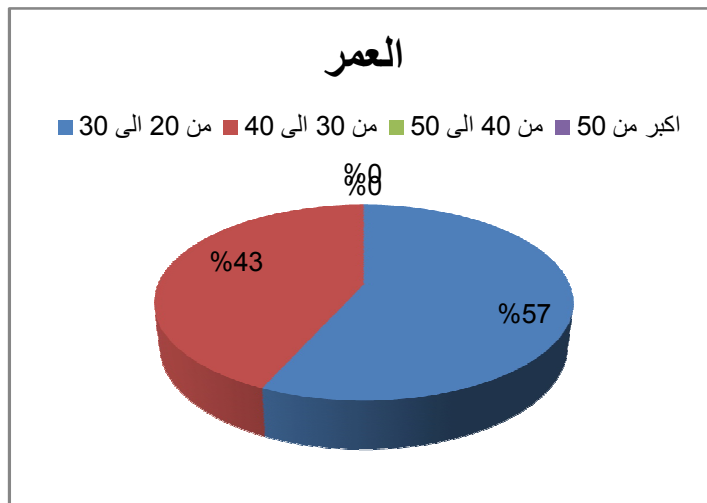
العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 30 الى 20 من سنة	17	56.7	56.7	56.7
30 الى 40 من سنة	13	43.3	43.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3) توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

التحليل:

وكانت أكبر نسبة في من خلال الشكل نلاحظ أن هناك تباين في أعمار أفراد عينة الدراسة، وإن الفئة الأكثر تكراراً هي الفئة العمرية من (20 إلى 30) سنة بنسبة تقدر بـ (57%) من المجتمع الكلي للدراسة، تليها المرتبة الثانية فئة من (30 إلى 40) سنة تفر بنسبة (43%)، أما بالنسبة للفئة العمرية من (40 إلى 50) و الفئة أكبر من 50 فلقد كانت منعدمة بنسبة مئوية 0%.

3- المؤهل العلمي: من خلاله فلقد تم توزيع أفراد العينة إلى أربعة فئات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): يبين توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي

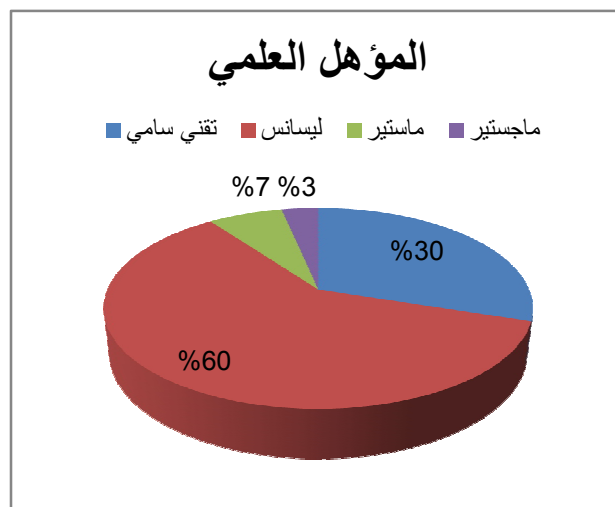
المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سامي تقني	9	30.0	30.0	30.0
ليسانس	18	60.0	60.0	90.0
ماستر	2	6.7	6.7	96.7
ماجستير	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



التحليل:

مما سبق نلاحظ أن أكبر فئة هم المتحصلون على شهادة الليسانس بلغ عددهم (18) بنسبة (60%)، تليها فئة المتحصلين على شهادة تقني سامي بلغ عددهم (9) بنسبة (30%)، في حين بلغ عدد المتحصلين على شهادة ماستر (2) بنسبة أما بالنسبة (7%) وفي الأخير المتحصلين على شهادة الماجستير حيث بلغ عددهم (1) بنسبة (3%).

4-التخصص: من خلاله تم تقسيم أفراد العينة إلى أربعة تخصصات ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص

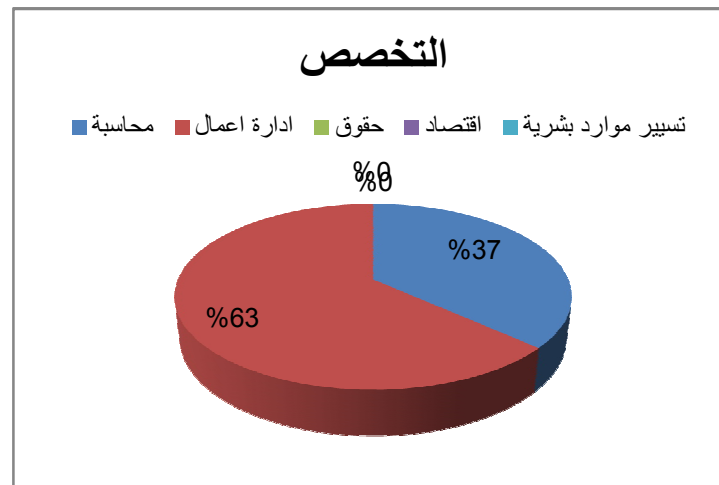
التخصص

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محاسبة	11	36.7	36.7	36.7
Valid اعمال ادارة	19	63.3	63.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص



المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

التحليل:

كانت أكبر نسبة في تخصص إدارة الأعمال حيث بلغ عددهم الي (19) بنسبة (63%)، و المرتبة الثانية تخصص محاسبة حيث بلغ عددهم (11) فرد بنسبة (37%) أما في التخصصات (اقتصاد، تسيير موارد بشرية، حقوق) بلغت نسبتهم (0%) مما يدل على أنه لم يكن هناك عمال في هذه التخصصات في المؤسسة.

5-الخبرة: من خلال عينة الدراسة تم توزيعها إلى أربعة فئات ممثلة في الجدول التالي

الجدول رقم (3-6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

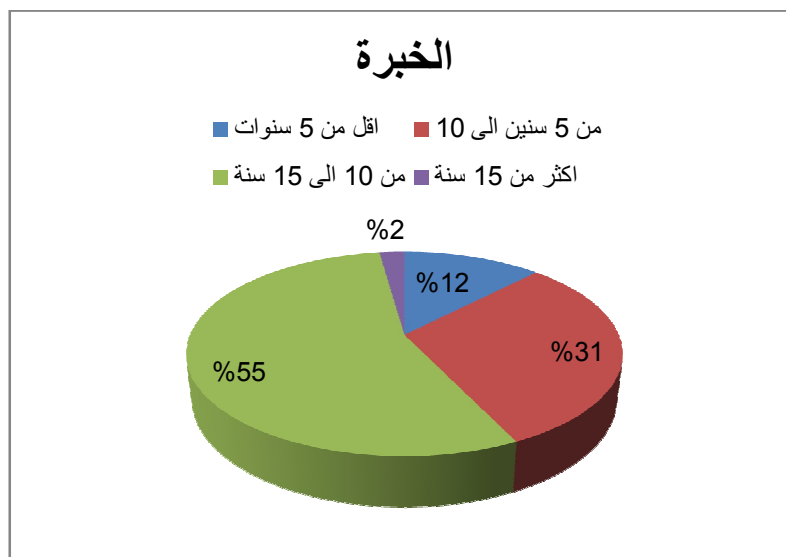
الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	2	6.7	6.7	6.7
من 5 الى 10 سنين	5	16.7	16.7	23.3
من 10 الى 15 سنة	9	30.0	30.0	53.3
اكتر من 15 سنة	4	13.3	13.3	66.7
5	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-6) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

التحليل:

نلاحظ أن أكبر نسبة مستجوبة هم الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من (10 الى 15) سنة بلغ عددهم (9) افراد بنسبة (55%) ، في حين بلغ عدد الأفراد المتحصلون على خبرة من (5 الى 10) سنوات بلغ عددهم (5) بنسبة

(31%)، أما بالنسبة للأشخاص الذين تقل خبرتهم عن (5 سنوات بلغ عددهم (2) بنسبة (12%)، في حين بلغت أقل فئة لديها خبرة أكثر من (15) سنة تكونت من (4) افراد بنسبة مئوية قدرت بنسبة (2%).

المطلب الثاني: إجراء اختبارات الثبات والاختبارات الإحصائية

أولاً: إجراء اختبارات الثبات

1. حساب معامل الفا كرونباخ

تم حساب معامل الفا كرونباخ وتحصلنا على الجدول التالي

الجدول رقم (3-7): معامل الفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.855	18

المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

التحليل:

والملاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ اخذ قيمة موجبة (85.5%) و هي تفوق النسبة النظرية (60%) ما يدل على استقرار المقياس و عدم تناقضه مع نفسه، و ان عدد العناصر هو (18) كما أن معامل الصدق في هذه الدراسة يأخذ القيمة: $(\sqrt{85.5} = 9.24\%)$. إن ذلك يعني إمكانية اعتماد نتائج الاستبيان و الاطمئنان الى مصداقيتها، وثباتها و قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة.

2.: اجراء اختبارات الثبات

الجدول رقم (3-8): يوضح إجراء اختبارات الثبات

رقم المحور	اسم المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
1	الجودة الشاملة	6	0.780	0.884
2	الميزة التنافسية	6	0.691	0.832
3	الجودة الشاملة كأداة لتعزيز الميزة التنافسية	6	0.745	0.864
	المجموع	18	0.855	0.925

المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

ملاحظة: تم حساب صدق المحك عن طريق معامل الثبات

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك ثبات في البيانات بقيمة 0.855 لجميع المحاور لان قيمة المعامل التي بلغت 0.925 في مجموعها اكبر من الصفر، لان معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح.

ثانيا : الاختبارات الإحصائية

بين متغيرات الدراسة الوصفية khi-deux

1.: إجراء اختبار

أ.: الخبرة والمؤهل العلمي :

سيتم إجراء اختبار كاي² للاستقلالية لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي

نضع الفرضية الصفرية:

H_0 = لا توجد علاقة بين الخبرة والعمر

H_1 = توجد علاقة بين الخبرة والعمر

مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

ومن مخرجات SPSS تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-9): الجدول المزدوج يعرض قرارات مزدوجة بين الخبرة و العمر

	الخبرة				Total
	اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنين	من 10 الى 15 سنة	اكثر من 15 سنة	
من 20 الى 30 سنة	7	3	6	1	17
من 30 الى 40 سنة	2	3	5	3	13
Total	9	6	11	4	30

المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

الجدول رقم (3-10) يبين قيمة كاي 2 و درجة الحرية وقيمة المعنوية

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.104 ^a	4	.717
Likelihood Ratio	2.135	4	.711
Linear-by-Linear Association	.020	1	.888
N of Valid Cases	30		

a. 8 cells (80.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .87.

المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

التحليل: الجدول السابق يوضح قيمة كاي 2 وهي تساوي 2.104، واحتمال المعنوية وقيمته 0.717 وهي اكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية أي انه لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي والخبرة لأفراد العينة.

ب.: المؤهل العلمي و التخصص:

سيتم إجراء اختبار كاي 2 للاستقلالية لمتغيري المستوى الوظيفي والتخصص
نضع الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة المؤهل العلمي والتخصص = H_0

= توجد علاقة بين المؤهل العلمي والتخصص = H_1

مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

ومن مخرجات SPSS تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-11) : الجدول المزدوج يعرض قرارات مزدوجة بين المؤهل العلمي والتخصص

التخصص * المؤهل العلمي

Count

	المؤهل العلمي				Total
	ماجستير	ماستر	ليسانس	تقني سامي	
محاسبة	1	0	6	4	11
ادارة اعمال	0	2	12	5	19
Total	1	2	18	9	30

المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

الجدول رقم (3-12): يبين قيمة كاي² و درجة الحرية وقيمة المعنوية

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.206 ^a	3	.361
Likelihood Ratio	4.150	3	.246
Linear-by-Linear Association	.008	1	.928
N of Valid Cases	30		

a. 5 cells (62.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .37.

المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

التحليل: : الجدول السابق يوضح قيمة كاي² وهي تساوي 3.206، واحتمال المعنوية وقيمته 0.361

وهي اكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية أي انه لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي والتخصص لأفراد العينة.

ثالثا: الارتباطات

سنقوم بحسب معاملات الارتباط بين جميع المحاور لدراسة وجود علاقة بين المحاور لمعرفة أي المحورين الأقوى ارتباطا وأيهما الأقل ارتباطا.

الجدول رقم (3-13): يبين معاملات الارتباط بين المحاور الثلاثة

Correlations

		t1	t2	t3
t1	Pearson Correlation	1	.443*	.546**
	Sig. (2-tailed)		.014	.002
	N	30	30	30
t2	Pearson Correlation	.443*	1	.490**
	Sig. (2-tailed)	.014		.006
	N	30	30	30
t3	Pearson Correlation	.546**	.490**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.006	
	N	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

التحليل: من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كل الارتباطات بين جميع محاور الدراسة ذات علاقة طردية، ولقوى علاقة بين المحورين الأول والثالث والتي قدرت ب(546%) بدلالة إحصائية عالية عند مستوى دلالة (5%) و(1%).

وستتطرق فيما يلي إلى كل الارتباطات بالتفصيل:

1.: كانت درجة الارتباط بين المحورين الأول والثاني والتي قدرت ب(44.3%) وهي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (5%) و(1%) لأن قيمة معنويتها كانت(0.014).

2.: العلاقة بين المحورين الأول والثالث كانت علاقة طردية قدرت ب(54.6%) ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى معنوية (5%) و (1%) لأن قيمتها المعنوية (0.02)

3.: كانت العلاقة بين المحورين الثاني والثالث لا توجد علاقة طردية قدرت ب (54.6%) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) و (1%) لأن قيمتها المعنوية (0.06)

رابعاً.: إجراء اختبارات التباين الأحادي ANOVA:

1.: بين المستوى الوظيفي ومحاور الدراسة الأربعة

نضع الفرضية الصفرية:

H_0 = لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للمؤهل العلمي

H_1 = توجد علاقة فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للمؤهل العلمي

مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (3-14): يوضح المتوسط والانحراف المعياري والخطأ المعياري وفترة الثقة للمتوسط وكذلك القيم الصغرى والعظمى

حسب المؤهل العلمي لكل محور (العلاقة بين المحور الثالث والمستوى العلمي) كل محور على حدا

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimu m	Maximu m
						Lower Bound	Upper Bound		
t1	تقني سامي	9	2.0370	.69611	.23204	1.5020	2.5721	1.00	2.83
	ليسانس	18	2.2407	.49581	.11686	1.9942	2.4873	1.33	2.83
	ماستر	2	3.0000	.00000	.00000	3.0000	3.0000	3.00	3.00
	ماجستير	1	3.1667	.	.	.	.	3.17	3.17
	Total	30	2.2611	.59962	.10948	2.0372	2.4850	1.00	3.17
t2	تقني سامي	9	2.4444	.47871	.15957	2.0765	2.8124	1.50	3.00
	ليسانس	18	2.4259	.43244	.10193	2.2109	2.6410	1.67	3.00
	ماستر	2	2.4167	.35355	.25000	-.7599-	5.5932	2.17	2.67
	ماجستير	1	2.6667	.	.	.	.	2.67	2.67
	Total	30	2.4389	.42319	.07726	2.2809	2.5969	1.50	3.00
t3	تقني سامي	9	2.4259	.46481	.15494	2.0686	2.7832	1.50	3.00
	ليسانس	18	2.2870	.43463	.10244	2.0709	2.5032	1.67	3.00
	ماستر	2	2.8333	.00000	.00000	2.8333	2.8333	2.83	2.83
	ماجستير	1	2.8333	.	.	.	.	2.83	2.83
	Total	30	2.3833	.44453	.08116	2.2173	2.5493	1.50	3.00

المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

الجدول رقم (3-15): يوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار ANOVA للمؤهل العلمي

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
t1	Between Groups	2.371	3	.790	2.551	.077
	Within Groups	8.056	26	.310		
	Total	10.427	29			
t2	Between Groups	.056	3	.019	.095	.962
	Within Groups	5.137	26	.198		
	Total	5.194	29			
t3	Between Groups	.791	3	.264	1.387	.269
	Within Groups	4.940	26	.190		
	Total	5.731	29			

المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

التحليل: من خلال مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار أنوفا يتضح عدم وجود دلالة إحصائية بين المحاور الثلاثة بالترتيب هي: 0.269، 0.962، 0.77، وهي أكبر من 0.05 حسب المؤهل العلمي وعليه نقبل الفرضية الصفرية.

2.: اختبار التباين الأحادي بين الخبرة والمحاور الأربعة

نضع الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للخبرة = H_0

توجد علاقة فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للخبرة = H_1

مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (3-16): يوضح المتوسط والانحراف المعياري والخطأ المعياري وفترة الثقة للمتوسط وكذلك القيم الصغرى والعظمى حسب الخبرة لكل محور (العلاقة بين المحور الثلاثة والخبرة) كل محور على حدا

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
t1	30 الى 20من سنة	17	2.2255	.66651	.16165	1.8828	2.5682	1.00	3.17
	40 الى 30 من سنة	13	2.3077	.52195	.14476	1.9923	2.6231	1.50	2.83
	Total	30	2.2611	.59962	.10948	2.0372	2.4850	1.00	3.17
t2	30 الى 20من سنة	17	2.4020	.47893	.11616	2.1557	2.6482	1.50	3.00
	40 الى 30 من سنة	13	2.4872	.35001	.09708	2.2757	2.6987	1.83	3.00
	Total	30	2.4389	.42319	.07726	2.2809	2.5969	1.50	3.00
t3	30 الى 20من سنة	17	2.3824	.36688	.08898	2.1937	2.5710	1.67	2.83
	40 الى 30 من سنة	13	2.3846	.54596	.15142	2.0547	2.7145	1.50	3.00
	Total	30	2.3833	.44453	.08116	2.2173	2.5493	1.50	3.00

المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

الجدول رقم (3-17): يوضح مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار ANOVA للخبرة

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
t1	Between Groups	.050	1	.050	.134	.717
	Within Groups	10.377	28	.371		
	Total	10.427	29			
t2	Between Groups	.053	1	.053	.291	.594
	Within Groups	5.140	28	.184		
	Total	5.194	29			
t3	Between Groups	.000	1	.000	.000	.989
	Within Groups	5.731	28	.205		
	Total	5.731	29			

المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

التحليل: من خلال مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار أنوفا يتضح وجود دلالة إحصائية بين المحاور الثلاثة بالترتيب هي: 0.989، 0.594، 0.717 ، بين المحاور الأول والثاني والثالث والخبرة وعليه نرفض الفرضية الصفرية وهي أكبر من 0.05

المطلب الثالث: حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة في شكل مشابه لمقياس لكارتر

بالاستعانة بجدول لكارتر الخماسي نحصل على جدول الاتجاهات الحديثة للمحاور الثلاث في صورة نهائية. فبالنسبة للمحور الاول يمكن عرضه على الصورة التالية:

الجدول رقم (3-19): يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري للمحور الأول

المحور الاول	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	11	12	7	1.97	0.0964	محايد
	36.7	40	23.2			
2	10	1	19	2.30	0.0952	موافق
	33.3	3.3	63.3			
3	8	3	19	2.37	0.0890	موافق
	26.7	10	63.3			
4	7	8	15	2.27	0.0828	موافق
	23.3	26.7	50			
5	5	10	15	2.33	0.0758	موافق
	16.7	33.3	50			
6	6	8	16	2.33	0.0802	موافق
	20	26.7	53.3			

المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

التحليل:

إحتلت العبارة الثالثة : تحرس المؤسسة على التقليل من الوقت اللازم لتقديم الخدمة للزبائن. المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.37).

وفي المرتبة الثانية العبارتين الخامسة والسادسة على التوالي :

تعمل المؤسسة بتقنية جماعية للبحث عن أفكار مبدعة، حيث تتطلب إجراء حوار، باعتباره طريقة للتواصل الإبداعي.

تأخذ المؤسسة كل فكرة ، مهما كانت بسيطة أو سخيفة، لأنها قد تكون قابلة للتطبيق بمتوسط حسابي قدره (2.33).

وعبارة تتيح المؤسسة لكافة العاملين على مختلف مستوياتهم المشاركة في إيجاد حلول للمشاكل التي تتعرض لها بالإضافة لامتلاكها قنوات رصد لآراء العملاء رقم (2) تأخذ المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.30).

و المرتبة الرابعة العبارة هناك اجماع في المؤسسة من أن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة ، وليس وقفا على جماعة أو مستوى إداري معين. بمتوسط حسابي قدره (2.27).

اما الفقرة الأولى: يوجد في المؤسسة نظام معلومات متطور يساهم في التفهم الكامل للعمل ومشكلاته و يوفر المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار. فقد قدرت بمتوسط حسابي ضعيف قدره(1.97)
اما بالنسبة للمحور الثاني يمكن عرضه على النحو التالي:

الجدول رقم (3-20): يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري للمحور الثاني

المحور الثاني	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	العدد	العدد	العدد	2.10	0.0803	محايد
	%	%	%			
2	5	8	11	2.40	0.0770	موافق
	16.6	26.7	36.7			
3	1	9	20	2.63	0.0556	موافق
	3.3	30	66.7			
4	1	7	22	2.70	0.0535	موافق
	3.3	23.3	73.3			
5	4	12	14	2.33	0.0711	موافق
	13.3	40	46.7			
6	2	12	16	2.47	0.0629	موافق
	6.7	40	53.3			

المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

التحليل :

إحتلت العبارة الرابعة : يحقق نطاق النشاط وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة على مدى واسع. المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.70).

وفي المرتبة الثانية العبارة الثالثة: التقدم التكنولوجي يقوم بتخفيض التكلفة التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تحديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية أكبر للمستهلك أو العميل. بمتوسط حسابي قدره(2.63)

وعبارة تتيح في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق على المؤسسة تكون هذه الأخيرة في حالة ركود. رقم (6) تأخذ المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.47).

و المرتبة الرابعة العبارة الثانية كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها . بمتوسط حسابي قدره (2.40).

أما الفقرة الخامسة: يمكن للنطاق الضيق للتنافس تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له. بمتوسط حسابي قدره (2.33).

وتأخذ المرتبة الأخيرة العبارة الأولى يتحقق للميزة التنافسية قيمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة. فقد قدرت بمتوسط حسابي قدره (2.10).

اما بالنسبة للمحور الثالث فيمكن عرضه على النحو التالي:

الجدول رقم (3-20): يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري للمحور الثالث

المحور الثالث	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	3	17	10	2.23	0.0626	محايد
	10	56.7	33.3			
2	6	7	17	2.37	0.0809	موافق
	20	23.3	56.7			
3	2	12	16	2.47	0.0629	موافق
	6.7	40	53.3			
4	1	13	16	2.50	0.0572	موافق
	3.3	43.3	53.3			
5	5	13	12	2.23	0.0728	محايد
	16.7	43.3	40			
6	2	11	17	2.50	0.0630	موافق
	6.6	36.7	56.7			

المصدر : إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

التحليل:

إحتلت العبارة الرابعة والسادسة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.50) اما المرتبة الثانية فقد تحصلت عليها العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي قدره (2.47) وتليها العبارة الثانية على التوالي بمتوسط حسابي قدره (2.37) وفي المرتبة الاخيرة العبارتين الاولى الخامسة على التوالي: بمتوسط حسابي قدره (2.23) .

خلاصة الفصل :

تضمنت دراسة هذا الفصل الدراسة الميدانية من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة تضمنتها الاستبان هذا للوقوف على دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، بالاعتماد على الأدوات و المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان للوقوف على صحة الفرضيات من عدمها بالاعتماد على SPSS. برنامج الحزم الإحصائية.

و هذا المعرفة إذا ماكانت المؤسسة قيد الدراسة تتبنى نظام الجودة الشاملة أو لا، و هل تكتسب ميزة تنافسية حيث تحقق بنظام الجودة الشاملة، وهذا ما سنجيب عنه في الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

من خلال دراستنا توصلنا إلى أن للجودة الشاملة دوراً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة إذ يتوقف أداء المؤسسة وتطبيقها لنظام الجودة الشاملة وما تقدمه لتكسب المؤسسة ميزة تنافسية مما يجعلها تزيد من تعزيزها.

يتوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في الأسواق العالمية في ظل حدة المنافسة السائدة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، ولغرض الاحتفاظ بالتكلفة التنافسية تقوم المؤسسات بإيجاد الطرق الكفيلة لتحسين جودة المنتج من دون الزيادة في التكلفة، لذا تتجه إلى استخدام التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى تقليص التكلفة وتحسين أداء المنتج، وبالتالي تحقيق الجودة وتعزيز الميزة التنافسية .

لذا تم إجراء العمليات الإحصائية المناسبة واختبار الفرضيات واستخراج النتائج وعرضها، ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة التي من شأنها مساعدة المؤسسة على الاستفادة من نظام الجودة الشاملة.

ومن أجل الوصول إلى النتائج المرجوة فإننا سنقوم بالوقوف على إثبات أو نفي الفرضيات التالية:

تم إثبات صحة الفرضيات من عدمها من خلال الدراسة الميدانية:

الفرضية الأولى: يساهم تعزيز رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية وهذا ما يثبت صحة الفرضية .

الفرضية الثانية: تعمل إعادة الهندسة على تحسين الجودة وبالتالي عدم تعزيز الميزة التنافسية وهذا ما ينفي

الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: يعتبر القياس المقارن آلية لتحقيق الميزة التنافسية وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- يساهم تعزيز رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية.
- تعمل إعادة الهندسة على تحسين الجودة وبالتالي عدم تعزيز الميزة التنافسية.
- يعتبر القياس المقارن آلية لتحقيق الميزة التنافسية.
- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه، والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته.
- لشركة اتصالات الجزائر نظام جودة شاملة تتبناه .
- كما أنها تمتلك ميزة تنافسية و تسعى الى تدعيمها.

التوصيات :

بناء على النتائج السابقة نتقدم بالتوصيات التالية:

- دعم المنافسة ومنع الاحتكار لكل المنتجات التي تعرض في الأسواق سواء كانت من مصدر محلي أو أجنبي.
- التوجه بالعميل ودراسة سلوكه وانطباعاته وانتقاداته الخاصة للمنتج أو الخدمة والتي تشكل فرصاً قوية لخلق وتطوير منتجات وخدمات جديدة.
- السعي نحو تحقيق رضا العميل، لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة، بقائها، واستمرارها .
- تعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل من منتجات وخدمات المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

آفاق الدراسة :

- ختاماً للموضوع نرى انه من اجل إفادة غيرنا والتوسع للبحث في الموضوع فانه يمكن التطرق إلى:
- إجراء دراسة تتناول نظام الجودة الشاملة والميزة التنافسية.
 - تأثير نظام الجودة الشاملة في الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

I. الكتب

1. أحمد بلالي، " تنافسية المؤسسة و تحديات اقتصاد المعرفة"، ، مداخلة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات ، المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافس للمؤسسات و الإقتصاديات، بسكرة، نوفمبر 2005 .
2. أحمد سيد مصطفى، "إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات"، الطبعة 3، القاهرة، 1998 .
3. ثامر البكري، " استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري، عمان الأردن، 2008 .
4. جمال الدين محمد المرسى، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
5. خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر، الطبعة 1، عمان، 2000 ، ص 127.
6. دال بستر فيلد، الرقابة على الجودة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية، ط1، القاهرة، 1995.
7. رعد عبد الله الطائي . عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع . 2008.
8. زغدار أحمد، " المنافسة التنافسية"، دار جدير للنشر، الأردن، 2011 .
9. سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003-2004.
10. صلاح الشنواني، "إقتصاديات الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000 .
11. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، " الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة 12 ، عمان، الأردن، 2009.
12. علي السلمى 1، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000 دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995 .
13. علي السلمى 2، " إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001 .
14. عمر وصفي عقيلي ، "المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 1.
15. غسان عيسى العمري و سلوى أمين السامرائي، "نظم المعلومات الاستراتيجية(مدخل استراتيجي معاصر)"، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط1، عمان الأردن، 2008. .
16. فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج و العمليات والتكنولوجيا مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1997.
17. فريد عبد الفتاح زين الدين 1، "فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة"، دار الكتب المصرية للنشر، القاهرة، 1998 .
18. فريد عبد الفتاح 2، النهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996 .
19. مأمون الدرادكة و طارق الشبلي . الجودة في المنظمات الحديثة. دار الصفاء للنشر. عمان. ط1. 2002.
20. مايكل هامر، "نتائج إعادة الهندسة: الكيفية التي تغير بها المنظمة المتمركزة حول العمليات، العمل والحياة"، ترجمة قسم الترجمة في دار الأفاق.
21. محمد إسماعيل عمر. أساسيات الجودة في الإنتاج. دار الكتب العربية للنشر. القاهرة. 2000. ص 107.
22. نبيل محمد مرسى، "استراتيجيات الإدارة العليا(إعداد، تنفيذ، مراجعة)"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.
23. نبيل مرسى خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.

II. الرسائل و الأطروحات

24. حباينة محمد، "دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر ، - 2011. 2012 .
25. سامية سرحان، "أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2011 .
26. سلامي فتيحة، "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر-بالبويرة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير .
27. العيهار فلة. دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة . مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بالخروبة، 2005.

III. المجالات

28. برحومة عبد الحميد وشريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أبحاث إقتصادية، العدد الثالث جوان 2008.

IV. المؤتمرات و الملتقيات

29. غسان العتيبي، "دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الإدارية"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان إدامة التميز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام و الخاص، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان المملكة الأردنية الهاشمية، 2008 .

V. المواقع الالكترونية

30. [www.univ-bouira.dz/.../636-Master?.../20%إدارة%20%الجودة...](http://www.univ-bouira.dz/.../636-Master?.../20%إدارة%20%الجودة?.../636-Master?.../20%إدارة%20%الجودة?.../636-Master?.../20%إدارة%20%الجودة...)

ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية

31. HAMMER Michael et CHAMPY James, "Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances", op.cit.,.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

قسم العلوم الاقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة الاستبيان

الأخ الكريم، الأخت الكريمة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

تحية طيبة وبعد...

في إطار تحضير مذكرة تخرج مقترحة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر وضعنا بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى معرفة آراءكم في الموضوع دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

ملاحظة هامة :

وتحتوي هذه الاستمارة على مجموعة من الأسئلة نرجو منك أن تضع علامة (X) تحت العبارة التي نصف وتعبر عن ما تشعر به ؛ ونشير إلى أنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة ، ولكننا نأمل أن نحصل على رأيك الحقيقي بالنسبة لكل عبارة من عبارات هذه الاستمارة .

ونؤكد أن المعلومات التي تقدمها لن نستخدم إلا لخدمة البحث

الطالبة: دهنون آسية

الموسم الجامعي 2015/2014

ملاحظة: يرجى وضع علامة على الإجابة المناسبة من وجهة نظرك.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والمهنية:

1-الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2-العمر:

☐ 30-20 سنة ☐ 40-30 سنة ☐ 50-40 سنة ☐ أكثر من 50 سنة

3-المؤهل العلمي:

☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى ☐ اذكرها:.....

4-التخصص:

☐ محاسبة ☐ إدارة أعمال ☐ مالية ☐ اقتصاد

في حالة تخصص آخر الرجاء ذكره.....

6-عدد سنوات الخبرة الوظيفية:

☐ أقل من 05 سنوات ☐ 5 - 10 سنين ☐ 10-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني :

المجال الأول: مدى اعتماد الجودة الشاملة في المؤسسة

3	2	1	الفقرة	
موافق	محايد	غير موافق		
			1	تحرص المؤسسة على التقليل من الوقت اللازم لتقديم الخدمة للزبون.
			2	تتيح المؤسسة لكافة العاملين على مختلف مستوياتهم المشاركة في إيجاد حلول للمشاكل التي تتعرض لها، بالإضافة لامتلاكها قنوات رصد لآراء العملاء .
			3	يوجد في المؤسسة نظام معلومات متطور يساهم في التفهم الكامل للعمل ومشكلاته و يوفر المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار.
			4	هناك اجماع في المؤسسة من أن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة ، وليس وقفا على جماعة أو مستوى إداري معين.
			5	تعمل المؤسسة بتقنية جماعية للبحث عن أفكار مبدعة، حيث تتطلب إجراء حوار، باعتباره طريقة للتواصل الإبداعي.
			6	تأخذ المؤسسة كل فكرة ، مهما كانت بسيطة أو سخيفة، لأنها قد تكون قابلة للتطبيق.

المجال الثاني: الميزة التنافسية

رقم	الفقرة	1	2	3
		غير موافق	محايد	موافق
1	يتحقق للميزة التنافسية قيمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة.			
2	كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها .			
3	التقدم التكنولوجي يقوم بتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية أكبر للمستهلك أو العميل .			
4	يحقق نطاق النشاط وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة على مدى واسع.			
5	يمكن للنطاق الضيق للتنافس تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له.			
6	في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق على المؤسسة تكون هذه الأخيرة في حالة ركود.			

المجال الثالث: تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة الشاملة

رقم	الفقرة	1	2	3
		غير موافق	محايد	موافق
1	تم الإجماع على أن تدعيم الاستراتيجيات الصارمة للتغلب على مشاكل الجودة يحقق رضا العميل.			
2	تحقق الميزات التنافسية للمؤسسة من خلال إسهامها في تحقيق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وكذا تعظيم رضا العميل بواسطة تلبية احتياجاته وتجاوز توقعاته وإبهاره.			
3	تهدف تقنية إعادة الهندسة إلى تحسين الجودة			
4	ويؤدي تطبيق مدخل إعادة الهندسة إلى تحقيق عدة مزايا، منها: ضغوط وقت الأداء.			
5	يقوم تغيير المناخ الثقافي و تحسين الأداء ببدعم قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في ظل البيئة التنافسية .			
6	إن تحسين الأداء يمنح المؤسسة المهدرة على بناء وامتلاك وتقوية ميزاتھا التنافسية.			

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ