



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : ...../2016

قسم : العلوم الإقتصادية والتجارية  
الميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
الشعبة: علوم تجارية  
التخصص : تسويق

مذكرة بعنوان:

## دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع \_ ميله \_

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص " تسويق "

إشراف الأستاذ:

- وشاش فؤاد

إعداد الطلبة:

- عزيز يوسف

- سعيود سارة

السنة الجامعية: 2015/2016

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿أَمَّنْ هُوَ قَانِثٌ آَنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ ۖ قُلْ هَلْ

يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۚ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ۖ﴾

سورة الزمر ( الآية 09 )

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا

قِيلَ انشُزُوا فَانْشُزُوا يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا

تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ۖ﴾

سورة المجادلة ( الآية 11 )

## شكر و تقدير

أولا يكون شكرنا لله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم و يسر لنا أمورنا طيلة مشوارنا الدراسي و وفقنا لإتمام هذا العمل فله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه و الحمد لله حتى يرضى و الحمد لله اذا رضي و له الحمد ربي بعد الرضى .

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

و يأتي الفضل بعد الله إلى الأستاذ المشرف " وشاش فؤاد " الذي نتوجه اليها بجزيل شكرنا و تقديرنا ، التي لم تبخل علينا بالمعلومات و النصائح و الإرشادات ، و توجيهات سديدة ، أعانها الله في كل درب سلكته ،

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف –  
ميلة.

و في الأخير لكل من أعاننا في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد و لو بكلمة طيبة، جزاكم الله كل خير.

شكرا جزيلا

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

إلى منبع الحنان إلى من رافقتني في رحلة حياتي، التي علمتني أن الحياة معركة والعلم سلاحها إلى أُمي

الحبيبة.

إلى مصدر الأمان والعطاء إلى أبي العزيز.

إلى إخوتي " مروة " و "آمال" و "سيف الدين" و "أمير"

إلى أغلى الصديقات "سارة" و "هاجر" و "مريم" و "ياسمين".

إلى زميلي في هذا العمل "يوسف"

"سارة"

## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

إلى منبع الحنان إلى من رافقتني في رحلة حياتي، التي علمتني أن الحياة معركة والعلم سلاحها إلى أُمي الحبيبة.

إلى مصدر الأمان والعطاء إلى أبي العزيز.

إلى إخوتي "مريم" و "إيمان" و "زكريا" و "أمين" و "حمزة".

إلى أغلى الأصدقاء الذين لا يسعني ذكر جميع أسمائهم.

إلى زميلتي في هذا العمل "سارة"

"يوسف"

## قائمة الأشكال:

| الرقم | العنوان                                   | الصفحة |
|-------|-------------------------------------------|--------|
| (1-1) | أوجه الثلاث للجودة                        | 7      |
| (2-1) | تخطيط عظمة السمكة                         | 12     |
| (4-1) | العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة  | 19     |
| (5-1) | الاتجاهات التي تعكس مفهوم (T Q M)         | 21     |
| (1-2) | يوضح مصادر الميزة التنافسية               | 39     |
| (2-2) | مراحل حياة الميزة التنافسية               | 41     |
| (3-2) | الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية       | 42     |
| (4-2) | محددات الميزة التنافسية                   | 44     |
| (5-2) | يوضح الإستراتيجيات التنافسية حسب (Porter) | 50     |
| (6-2) | الإستراتيجية التنافسية                    | 51     |
| (7-2) | نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر        | 52     |
| (8-2) | ثلاث إستراتيجيات عامة للتنفس              | 61     |
| (1-3) | المراحل الأربعة لمعالجة المشاكل           | 73     |

## قائمة الجداول:

| الرقم | العنوان                                                        | الصفحة |
|-------|----------------------------------------------------------------|--------|
| (1-1) | العناصر الأساسية لكل نوع من مخططات المسار                      | 13     |
| (1-2) | أشكال المنافسة                                                 | 32     |
| (2-2) | يوضح دعائم التمييز                                             | 46     |
| (1-3) | توزيع العاملين على مستوى المصالح في مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة | 68     |
| (2-3) | يوضح مصادر الميزة التنافسية                                    | 69     |

## فهرس المحتويات

| الصفحة  | العنوان                                               |
|---------|-------------------------------------------------------|
|         | شكر و تقدير                                           |
|         | الإهداء                                               |
|         | فهرس الأشكال                                          |
|         | فهرس الجداول                                          |
| (أ - ج) | المقدمة                                               |
| 1       | الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة                     |
| 2       | تمهيد                                                 |
| 3       | المبحث الأول: مدخل إلى الجودة                         |
| 3       | المطلب الأول: تعريف الجودة                            |
| 6       | المطلب الثاني: أوجه أبعاد الجودة                      |
| 9       | المطلب الثالث: أدوات الجودة                           |
| 14      | المبحث الثاني: ماهية الجودة الشاملة                   |
| 14      | المطلب الأول: مفهوم الجودة الشاملة                    |
| 15      | المطلب الثاني: عناصر الجودة الشاملة                   |
| 17      | المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة           |
| 19      | المبحث الثالث: إدارة ونظام لجودة الشاملة              |
| 19      | المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة                    |
| 21      | المطلب الثاني: نظام إدارة الجودة الشاملة              |
| 23      | المطلب الثالث: نماذج نظام إدارة الجودة الشاملة        |
| 27      | خلاصة الفصل                                           |
| 28      | الفصل الثاني: الميزة التنافسية                        |
| 29      | تمهيد                                                 |
| 30      | المبحث الأول: محددات الميزة التنافسية                 |
| 30      | المطلب الأول: المفاهيم الخاصة بالمنافسة               |
| 37      | المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية وطرق البحث عنها |

|    |                                                                             |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|
| 39 | المطلب الثالث: دور الميزة التنافسية ومراحل بنائها                           |
| 42 | المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية ودعائم التنافسية                     |
| 46 | المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنافسية ونموذج (بوتلر)                       |
| 46 | المطلب الأول: الإستراتيجية                                                  |
| 49 | المطلب الثاني: الإستراتيجية التنافسية                                       |
| 52 | المطلب الثالث: نموذج "بورتر" للقوى الخمس                                    |
| 55 | المبحث الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس                                 |
| 55 | المطلب الأول: إستراتيجية القيادة بواسطة التكاليف                            |
| 57 | المطلب الثاني: إستراتيجية التميز                                            |
| 60 | المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز                                           |
| 62 | خلاصة الفصل                                                                 |
| 63 | الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر فرع -ميلة-                    |
| 64 | تمهيد                                                                       |
| 65 | المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة                                      |
| 65 | المطلب الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة                                   |
| 66 | المطلب الثاني: طبيعة النشاط لدى المؤسسة                                     |
| 67 | المطلب الثالث: مهام وأهداف اتصالات الجزائر -ميلة-                           |
| 68 | المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-                |
| 69 | المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع -ميلة- |
| 69 | المطلب الأول: المخطط الإستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-              |
| 70 | المطلب الثاني: مراحل إدارة الجودة الشاملة لاتصالات الجزائر -ميلة-           |
| 72 | المطلب الثالث: تشكيل فرق الجودة وتحديد عملها                                |
| 74 | المبحث الثالث: واقع الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع -ميلة-      |
| 74 | المطلب الأول: طرق تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة                            |
| 75 | المطلب الثاني: دراسة التنافسية داخل المؤسسة                                 |
| 76 | خلاصة الفصل                                                                 |
| 77 | خاتمة عامة                                                                  |
| 81 | قائمة المراجع                                                               |

مقدمة

عامّة

## مقدمة عامة:

- تواجه المؤسسات الحديثة عدة تحديات تسود البيئة الأعمال، والتي تفرض عليها السعي نحو تطبيق أهم المفاهيم الإدارية الحديثة وتتجسد أهم التحديات فيما يلي:
- الإتفاقيات التي تقضي بتحرير التجارة عالميا مما يزيد من حدة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية
  - ظاهرة العولمة التي أدت إلى إنتقال المنافسة من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية وحرية إنتقال رؤوس الأموال، اليد العاملة والسلع، تسارع حركة التطور التكنولوجي وظهور الإبداعات التكنولوجية بصفة مستمرة لا تتمكن المؤسسات من لحاقها
  - زيادة متطلبات العميل، خاصة مع ظهور فرص بديلة كثيرة أمامه.
  - زيادة حدة المنافسة بسبب دخول عدد هائل من المؤسسات إلى ساحة المنافسة، ظهور فرص تسويقية جديدة.
  - ظهور متطلبات الجودة كعامل أساسي لدخول الأسواق العالمية والنجاح فيها
  - ظهور هيئات خاصة بحماية المستهلك تأخذ على عاتقها التأكد من سلامة المنتجات والخدمات والتي يحصل عليها هذا الأخير.
  - الإهتمام بالجودة وتحقيق منتجات وخدمات ترضى وتلبي العملاء، وتفق توقعاتهم.
  - السعي لإسعاد العملاء ، وذلك من خلال تقديم منتج او خدمة بالسعر المناسب، الجودة المقبولة، والخدمات المتميزة.
  - السعي لإرضاء كافة المتعاملين مع المؤسسة من عمال، موردين، وسطاء، زبائن، حكومة، والمجتمع ككل.
- وتعد جودة المنتجات والخدمات وأهم المتغيرات التي تسعى إليها المؤسسة من أجل ضمان رضا العميل وولائه، وتعزيز مركزها التنافسي وزيادة ربحيتها وإحتلال مراكز قوية مقارنة مع المنافسين.
- وفي ظل المنافسة التي تسود الأسواق، تواجه المؤسسة تحديات كبيرة، أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بناء وتعزيز منافستها، حيث تعد الجودة من أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة منافسيها، وضمان وفاء عملائها، وتحقيق أهدافها، وإحتلال الأسواق، وتحقيق الريادة على المنافسين.
- ومن هنا نطرح إشكالية هذه الدراسة والمتمثلة:
- ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية؟**
- 1/ ومن أجل توضيح هذه الاشكالية، والإجابة عليها، قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:
- ما معنى الجودة الشاملة؟ وما هي أبعادها؟
  - ما هي إدارة الجودة الشاملة وعناصرها؟

- ما الميزة التنافسية؟ مصادرها، وإستراتيجياتها؟
- هل تلعب الجودة دورا في تحقيق الميزة التنافسية؟

## 2/ فرضيات البحث:

- ومن أجل الإجابة عن التساؤلات التي قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
- الجودة هي تحقيق رغبات الزبون الحالية والمستقبلية ، وترتبط أبعاد الجودة بخصائص التي يتوفر عليها المنتج.
- تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل التيسيرية، بحيث تفترض تصورا جديدا لمؤسسة وتجعل عملية التوجه نحو الزبون، عملية سهلة التجسد أما عناصرها فتشمل البيئة الداخلية والخارجية للنظام وتفاعلها مع بعضها البعض
- الميزة التنافسية هي أساس التفوق على المنافسين والسيطرة على الأسواق، هناك مصادر داخلية وخارجية تحقق الميزة التنافسية ، هناك ثلاث إستراتيجيات هامة لتحقيق الميزة التنافسية.
- تلعب الجودة دورا رئيسيا في تحقيق الميزة التنافسية.

## 4/ أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع في أنه يعالج موضوعا له أهمية كبيرة ومحل دراسة إهتمام وذلك من خلال تقديم صورة واضحة، لجودة المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة الإقتصادية وكشف مدى رضا العميل والعوامل المؤثرة فيها حتى تقوم بتطوير وتحسينها كما تكمن أهمية الدراسة في لفت الإنتباه إلى أهمية ، الميزة التنافسية، ودور إستراتيجيات العامة لتنافس على أداء المؤسسة.

## 5/ أهداف الدراسة:

- إثراء المجال المعرفي ورصيد المكتبة الجامعية، بمثل هذه المواضيع، مضمون البحث.
- عرض الإطار النظري والتطبيقي، لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- وتوضيح الفرق بين الجودة، الجودة الشاملة، وإدارة الجودة الشاملة
- تبين الفرق بين المنافسة، التنافسية، والميزة التنافسية، بالإضافة إلى شرح إستراتيجيات التنافسية
- توضيح العلاقة بين المنافسة والجودة ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

## 6/ دوافع ومبررات إختيار الموضوع:

تعود أسباب إختيارنا لموضوع لميولتنا من جهة،ولما له من أهمية بالغة في مجال الأعمال، ومساهمته في إثراء مكتبتنا الجامعية بمرجع إضافي .

## 7/ المنهج المتبع:

من خلال سعيانا الجاد للإجابة على الإشكالية المطروحة، وإختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات المتبناة وإعتمادنا على المنهج الوصفي في المنهج النظري اي في الفصل الأول والثاني ، من

خلال المعلومات المتعلقة بالموضوع، حيث إستعنا بمصادر مختلفة منها الكتب باللغة العربية، الفرنسية، رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، مواقع الأنترنت.....إلخ.

أما الجانب التطبيقي أي الفصل الثالث، فأعتمدنا

- وفي الأخير خرجنا بمجموع من التوصيات والنتائج.

8/ صعوبات البحث:

- ندرة المراجع التي تخص هذا الموضوع، إذ نجد مراجع تتناول الجودة وتتعلم فيها، ومراجع تتناول الميزة التنافسية وتتعلم، في حين قل ما نجد مراجع تربط بين، الجودة والميزة التنافسية.
- صعوبة الحصول على مراجع من مصادر الجامعة بالرغم من توفرها، كما هو الحال في مكتبة الجامعة
- صعوبة ايجاد مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية.
- تحفظ بعض المسؤولين في كشف على معلومات التي تخص المصالح التي يعملون بها وذلك لأسباب متباينة، وإكتفاء بتقديم معلومات تقريبية حول نشاطهم.
- عدم إستقبالنا في المؤسسة محل الدراسة .

الفصل الأول:

إدارة الجودة

الشاملة

### تمهيد:

لا يختلف اثنان حول الأهمية الكبرى و الدور الفعال الذي تلعبه المؤسسة الاقتصادية باعتبار المحرك الأساسي و مركز اتخاذ القرار .

و قد عرف محيط المؤسسة الاقتصادية منذ ازيد عقد من الزمن تحولات جد عميقة و سريعة, هذا ما جعلها تواجه مشكلة كبيرة و التي تتمثل في البحث عن السبل التي تسمح لها بتحسين قدراتها على المنافسة و لعل تحقيق الجودة هي احدى تلك السبل فكثير من المؤسسات الاقتصادية تعتمد على الجودة كأساس لتحقيق النجاح من خلال تقديم سلع بنوعية افضل و خدماتها بشكل اسرع وهذا ما جعلها تحظى باهتمام كبير في مختلف نشاطات و عمليات المؤسسة على جميع مستوياتها وهو ما يعبر عنه بإدارة الجودة الشاملة.

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى:

-المبحث الاول: مدخل الى الجودة.

-المبحث الثاني: الجودة الشاملة و متطلباتها.

-المبحث الثالث: ادارة و نظام الجودة الشاملة.

## المبحث الأول: مدخل إلى الجودة.

سننتظر في هذا المبحث إلى مفهوم الجودة ثم إلى أوجه و أبعاد الجودة و أدواتها.

### المطلب الأول: تعريف الجودة.

تم تقسيم هذا المطلب الى قسمين اولا مفهوم الجودة من المنظور الاسلامي ثم تعرفها من وجهة نظر المختصون.

#### اولا: الجودة في الإسلام:

الجودة هي أحد مبادئ الإسلام التي دعا إليها القرآن الكريم ولكن بلفظ يماثل الجودة في قول الله تعالى: "صنع الله الذي أتقن كل شيء" (النمل، آية 88)، أي ذلك صنع الله البديع الذي أحكم كل شيء خلقه وأودع فيه من الحكمة ما أودع (صفوة التفسير، ج2: 421)، وجاء في القرآن وصف الله عز وجل "الذي أحسن كل شيء خلقه" (السجدة، آية: 7)<sup>1</sup>.

كما يدعو الإسلام أيضا إلى التأكد من جودة العمل الذي يقوم به الإنسان وخلوه من النقص والعيوب، فقد حث الرسول صلى الله عليه وسلم على إتقان العمل فقال: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"، وإتقان هنا يستدعي من المرء أن يؤدي عمله على أكمل وجه، وأن يسعى للوصول به إلى مرحلة الكمال الإنساني، بحيث يقوم بالعمل بكل تفاصيله دون تقصير أو تفريط أو غش أو خداع وهذا يستدعي الإخلاص الكامل في العمل.

وأساس الإتقان في الأعمال في الإسلام هو توفر المعرفة أولا والدليل على ذلك قول الله تعالى: "ولا تقف ما ليس لك به علم" (الإسراء، آية: 36)، والمعرفة بدون عمل لا تسوى شيء وقد أكد الله تعالى ذلك بقوله: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله" (التوبة، الآية: 105)، ولهذا على أي إنسان أن يتذكر أن فوق رقابة البشر هناك رقابة من الله تعالى وهي أعلى درجات المسائلة الفردية والجماعية لقوله تعالى: "وقفوا إنهم مسؤولون" (الصافات، الآية: 24).

كما دلت الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة، والتطبيق العملي للإدارة الإسلامية، أنها طبقت العديد من المبادئ الأساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة، وقد كان اهتمام الإسلام بالجودة من خلال ترسيخ المبادئ التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب الغراوي، "إدارة الجودة الشاملة" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، طبعة 2005، ص 18.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي "إدارة الجودة الشاملة" الطبعة 2008، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص 20.

- **مبدأ الشورى:** دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويظهر هذا من خلاله قوله تعالى: " وشاورهم في الأمر " (أل عمران، الآية: 159)، فالمشورة هنا تؤدي إلى عمل متقن وذو جودة.

- **مبدأ التعاون:** فقد أكد الإسلام على ضرورة التعاون في سبيل الخير ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: " وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان " (المائدة، أية: 2)، فالعمل الجماعي بروح الفريق هو من المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

- **مبدأ إتقان العمل والإخلاص فيه:** فقد حث الإسلام على إتقان العمل وضرورة تحقيق الجودة فيه وخلوه من العيوب والسعي للتحسين الدائم، وضرورة أن يحب العامل عمله ويخلص فيه كامل الإخلاص ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: "إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا" (الكهف، أية: 30)، وقوله تعالى: "ولتسألن عما كنتم تعملون" (النحل، أية: 92)

· مبدأ الرقابة الإسلامية: سواء كانت خارجية أو ذاتية تؤدي إلى التأكد من تنفيذ الأهداف والمعايير الموضوعية وفقا للمعايير والمقاييس والضوابط الشرعية الإسلامية، كما أن الرقابة الذاتية لدى المسلم بكامل المسؤولية تجاه أعماله في الدنيا والآخرة، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: "كل نفس بما كسبت رهينة" (المدثر، أية: 38).

- **مبدأ العلم:** منذ أن نزل القرآن الكريم بآياته على المسلمين وهو يؤكد على ضرورة العلم وأهميته في حياة المسلمين، يقول تعالى "يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات" (المجادلة، أية 11)، وشيوع أهمية العلم وضرورته في حياة الأفراد هو أحد متطلبات تحقيق الجودة الشاملة.

- **مبدأ الحكمة:** وهي العلم بحقائق الأشياء على ما هي عليه، والعمل بمقتضاها كما في قوله تعالى " يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا " (البقرة، أية 269)، والحكمة درجة أعلى من العلم فهي تتضمن معرفة الحق والعمل به، والإصابة في القول والعمل، ومفهوم الحكمة الإسلامي يضفي دلالات كثيرة على مفهوم الجودة الشاملة الإسلامي ويثريه ويغنيه ويقويه.

مما سبق نستدل من خلال الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة على تركيز الإدارة الإسلامية على ترسيخ الجودة في الأعمال والخدمات المختلفة، كما أن الرقابة كانت تتم في ضوء معايير ومقاييس معينة مستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

كما تؤكد الباحثة أن الإسلام كان الرائد الأول والأعظم في وضع وبناء الأسس الصحيحة والسليمة التي تعمل على بناء مجتمع قوي، كما أن الإسلام مثل ثقافة ومفاهيم إدارة الجودة في شؤون الحياة اليومية من خلال المسؤولية والمسائلة والمحاسبة ودرجة أداء العمل وإتقانه، قبل أن تتطلق شعارات الجودة في العصر الحالي وهذا دليل على أن المنهج الإسلامي جاء كاملاً شاملاً لكافة مجالات العمل دون تخصيص أو تحديد، ولكن لم تتبلور مفاهيم الجودة في الإسلام على أيدي الباحثين الإسلاميين على شكل مفهوم متكامل.

### ثانياً: تعريف الجودة:

هناك عدة تعاريف للجودة كما يراها رواد هذا المفهوم:

1- يقصد بمصطلح الجودة « Qualité »: مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي قدرتها على تحقيق الرغبات.<sup>1</sup>

2- والجودة عبارة عن: مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم المعلنة والضمنية، الجودة ات تعني بالضرورة التميز « Excellence » وإنما ببساطة المطابقة لمواصفات أو ترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم.<sup>2</sup>

3- كما تعرف: بأنها مدى ملاءمة المنتج للإستعمال.<sup>3</sup>

4- الجودة يجب أن ترضي حاجيات العميل الحالية والمستقبلية.<sup>4</sup>

5- الجودة هي المزيغ الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق الهندسة، التصنيع، الصيانة، والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة توقعات العميل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الايزو 9000"، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، طبعة 1995 ص 18. مأمون السلطي، سهيلة إلياس، "دليل علي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة - الإيزو 9000" دار الفكر بدمشق، الطبعة الأولى 1995، ص26.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات" دار وائل للنشر الطبعة الثانية 2008، ص 18.

<sup>4</sup> رعد عبد الله الطائي - عيسى قدارة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع والطباعة 2008 ص 29.

<sup>5</sup> رعد عبد الله الطائي - عيسى قدارة . مرجع سابق ص29.

6- أن الجودة مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين، وأنها في مجال الصناعة تعني كم يكون الأداء أو الخصائص معينة ممتازة خصوصا عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل لعميل أو المنظمة.<sup>1</sup>

7- أنها الإشباع التام لإحتياجات العميل بأقل تكلفة داخلية.<sup>2</sup>

8- التعريف الرسمي من قبل المنظمات الدولية.<sup>3</sup>

أ- تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة: انها الهيئة أو الخصائص الكلية لسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات مريحة وضمنية.

ب- وتعرفها المنظمة الدولية للمعايير (ISO): أنها الخصائص الكلية لكيان (النشاط، أو عملية، أو سلعة، أو خدمة، أو منظمة أو نظام أو فرد أو مزيج منها التي تتعكس في قدرتها على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية.

وأخيرا يمكن القول أن الجودة هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديمها لخدمة تكون من خلالها قادرة علي الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع إحتياجاتهم و توقعاتهم ورغباتهم هذا من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بصفة التميز فيها.

### المطلب الثاني: أوجه الشبه وأبعاد الجودة.

بعدما تطرقنا الى مختلف التعاريف للجودة وأهم النقاط التي ركز عليها الباحثون من اجل التعريف بها سوف نتطرق لوجه الشبه و مختلف اوجهها.

#### أولاً: أوجه الجودة.

إن من التعاريف السابقة كل منها يركز على وجه من أوجه الجودة فمثلا تعريف (1979) crosly يركز علي الجودة المطابقة بينما تعريف (1974) Juran يركز علي جودة الأداء ويركز علي من يعمل في الهندسة على جودة التصميم والإتجاه الحالي والحديث هو المفهوم التكاملي للجودة الذي يجمع أو يربط بين الأوجه الثلاثة للتأثير المتبادل فيما بينها.<sup>4</sup> ويوضح الشكل التالي الأوجه الثلاثة للجودة:

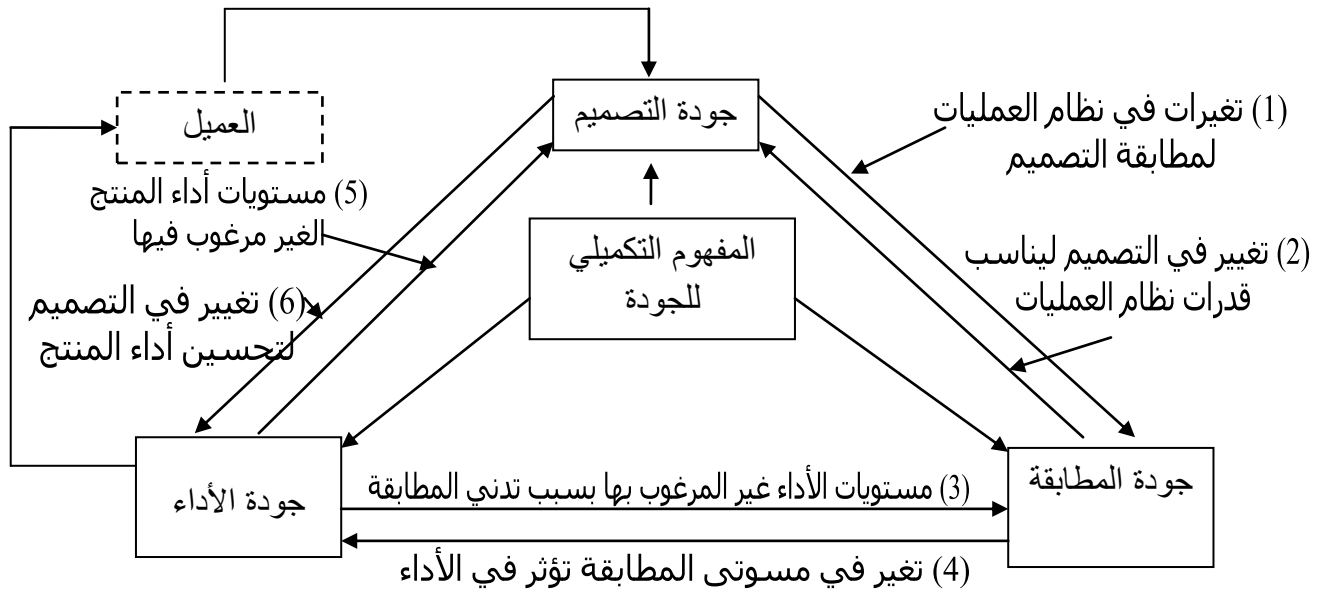
<sup>1</sup>رعد عبد الله الطائي - عيسى قدارة . مرجع سابق 29.

<sup>2</sup>رعد عبد الله الطائي - عيسى قدارة . مرجع سابق 29.

<sup>3</sup>رعد عبد الله الطائي - عيسى قدارة . مرجع سابق 29.

<sup>4</sup>رعد عبد الله الطائي ومن معه، "إدارة الجودة الشاملة" مرجع سابق ، ص 30.

الشكل رقم (1-1): الأوجه الثلاثة للجودة



المصدر: رعد عبد الله الطائي عيسى قدامة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2008، ص 31.

### 1/ جودة التصميم:

تشير جودة التصميم إلى الخصائص المحددة لمنتج أو العملية بكلفة معينة ولقطاع سوقي معين وهي مقاييس لمدى حسن ملائمة التصميم للمتطلبات (الخصائص) المتفق عليها وأهم جانب في التصميم الذي في مستوى الجودة له، هي المواصفات وهي نوعين:

أ- المواصفات الوظيفية (spécifications fonctionne) ويتعلق بالكيفية التي يعمل بها المنتج ويؤدي الوظيفة التي يطلب لأجلها.

ب- مواصفات المنتج (spécifications de produit) ويتعلق بكيفية صنع المنتج حيث أن كل من إدارات التسويق، الإنتاج، العمليات، العمليات، الهندسة، المالية... إلخ تساهم في تحديد خصائص المنتج وبالتالي تؤثر في جودة التصميم.

2/ جودة الأداء (qualité de performance): وهي تعبير عن مدى حسن إدراك وقبول المنتج من العميل عند إستعماله، وتعتبر جود الأداء دالة لكل من جودة التصميم وجودة المطابقة، ومن هنا فإن توفر التغذية العكسية بين جوانب الجودة الثلاث أمراً ضرورياً.

3/ **جودة المطابقة (qualité de confirmandes):** وهي تعبير عن مدى تحقيق مستوي جودة التصميم في المنتج الفعلي، وتعتمد المنظمات العديد من الأساليب للسيطرة على جودة المطابقة مثل: منع المعيب، أو إيجاد والكشف عن المعيب و إصلاحه، أو التحليل الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية أو مزيج من عدة أساليب وماتعتمد المنظمة في السيطرة علي الجودة المطابقة يلعب دورا في التأثير علي كلفة المنتج.<sup>1</sup>

#### ثانيا: أبعاد الجودة:

يرتبط تعريف الجودة وأوجه الجودة بخصائص المنتج، لذلك لابد من تحديد مجالات تلك الخصائص أو أصنافها التي تنصب عليها الجودة وهي ما يطلق عليها أبعاد الجودة ويعتبر تصنيف garven1984 لأبعاد الجودة الأكثر تداولاً في الإدارة ويقوم على تحديد أبعاد الجودة في 8 أصناف هي الأداء، المظهر، المعولمية، المطابقة، المتانة، القابلية، لخدمة الصيانة والجمالية، الجودة المدركة وأحيانا يستبعد كلا من المطابقة و الجودة المدركة، وتوضح أبعاد الجودة الستة فهي التصنيف الأكثر رقة في الوقت الحاضر كمايلي:

- 1/ **الأداء:** ويبرز الخصائص الأساسية لمنتج مثل اللون، والوضوح في الصورة.
  - 2/ **المظهر:** يوضح الخصائص الغير الأساسية لمنتج مثل مدى توفر السيطرة عن بعد وهذا أمثال في حالة جهاز التلفزيون.
  - 3/ **المعلوماتية:** إحصائية إستمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل خلال فترة زمنية طول فترة الإستعمال.
  - 4/ **المتانة:** مدى طول العمر التشغيلي لمنتج، وهو العمر المتوقع له.
  - 5/ **القابلية لخدمة:** مدى إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وإرتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للإصلاح.
  - 6/ **الجمالية:** كيف يبدو مظهره، مذاقه، رائحته... إلخ لكن الإختلاف بين السلع و الخدمات يجعل للجودة السابقة قد لايمكن إستخدامها لجودة الخدمة ولذلك نستعرض الأبعاد الخاصة بالخدمة كالتالي:
- زمن التسليم: ثم ينتظر العميل للحصول على دوره في تقديم الخدمة، ومدي الدقة في الإلتزام بالموعد المحدد مسبقا للتسليم.
  - الإهتمام: مدى إكتمال كافة جوانب الخدمة.

<sup>1</sup> - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق ص 33-36.

- التناسق: مدى التماثل و النمطية في الخدمة المسلمة لكل عميل
- الدقة: مدى إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة.
- الكياسة: مدى ترحيب كل العاملين بكل عميل وللجميع بدون تمييز.
- سهولة المنال: مدى سهولة و يسر الحصول عليها (الخدمة).
- الملموسية: مدى توفر شواهد مادية للخدمة.
- الإستجابة: مدى قيام العاملين على تقديم الخدمة بالتفاعل سريعا مع ما غير متوقع او خاص لدى العميل.
- الأهلية: مدى توفر المهارات والمعارف و المعدات لتقديم الخدمة .
- الأمان: مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أدوات الجودة.

هناك أدوات تساعد الافراد على فهم العمليات و الأنشطة من جوانب عدة مثل التعريف، التنظيم، التتابع بينهما، العلاقات التي تنربط بها، الأهمية والأولوية لكل منها، وأن التدريب على تلك الأدوات و إستخدامها يشكل جانبا من التمكين الذي يتم لهم في المنظمة، وهذه الأدوات كما مبين أدناه:

#### 1/ إستمارة التأكد:

أداة لتسجيل وجمع البيانات الخاصة بوقوع أحداث معينة (جيدة أو غير جيدة، سلبية أو إيجابية، مرغوب بها أو غير مرغوب بها). لأية عملية تتكرر خلال فترة زمنية، والغرض الرئيسي منها هو التأكد من أن البيانات جمعت بعناية وبدقة، ولا يوجد شكل ثابت لهذه الإستمارة. ويمكن أن تأخذ أشكال عديدة وبما يتناسب مع الحالة الجاري ملاحظتها وجمع البيانات حولها ويجري اتباع الخطوات التالية لإستخدام هاته الأداة:

- تحديد أنواع الأحداث الممكنة للحالة موضوع البحث.
- تحديد وحدة القياس لكل مشاهدة.
- تحديد توقيات المشاهدة.
- تصميم شكل الإستمارة واختبارها.

<sup>1</sup>- رعد عبد الله الطائي عيسى قداد، مرجع سابق ص 37 - 38.

## 2/ المدرج التكراري:

شكل بياني يحتوي على مجموعة من المستطيلات يمثل كل منها تكرار حدوث فئة معينة لمتغير أو خاصية معينة من مجموعة الخصائص، في مجال الجودة يستخدم المدرج التكراري لعرض وتمثيل البيانات المتعلقة بحالة معينة لإعطاء تصور واضح عنها لا يمكن أن تعطيه البيانات الرقمية، يمكن أن يستعمل لتميز أو تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة.

## 3/ تحليل باريتو:

يستخدم تحليل باريتو في مجال الجودة لتحديد المشاكل التي يجب إعطاؤها الأولوية والأهمية في المعالجة والحل قبل غيرها، لتأثيرها الكبير، ويشير البعض أن تحليل باريتو يعمل بمبدأ (20/80)، التي تعني أن الحيوية التي تعود إليها معظم المشاكل والتي يجب الإهتمام بها ومعالجتها أولاً. لاستخدام هذه الأداة نعتد الخطوات التالية:

- وضع قائمة بالأسباب المحتملة لحدوث مشكلة موضوع البحث.
- تحديد مقياس نمطي (التكرار، الزمن، الكلف) ، الفترة الزمنية التي تجمع خلالها المعلومات.
- ترتيب الأسباب (الصفات) تنازلياً (من الأعلى إلى الأسفل) وفقاً لنتيجة القياس خلال فترة.
- يخصص المحور الأفقي للأسباب (الصفات) مثل: أنواع العيوب والمحور العمودي الأيسر لقيم المقياس (تكرار، وقت، كلف) والمحور العمودي الأيمن للنسب المئوية المتجمعة.
- يرسم المستطيل لكل سبب يتناسب إرتفاعه مع القيم المناظرة له.
- يتم إيجاد النسب المئوية لكل سبب أة خاصة.
- تحديد النقطة الأولى أعلى المستطيل الأول في المنتصف.
- تحديد النقطة الثانية عند تقاطع المنتصف للمستطيل الثاني مع قيمة التراكمية الثانية، هكذا حتى آخر مستطيل وآخر قيمة.
- تحليل الرسم وتحديد الأسباب التي تلعب دور كبير في المشكلة، من خلال ملاحظة الإنكسار، الذي يبدأ بعدها في التسارع في إنحرافه، وإن لم تتضح مثل تلك النقطة، أوجد تلك الأسباب التي تحقق نسبة التراكم 50% أو أكثر.

#### 4/ تحليل الانتشار:

يستخدم شكل الانتشار لعرض صورة للعلاقة بين متغيرين، ولا يمكن لبيانات الخام فعل ذلك، والهدف منه فحص العلاقة السببية وهل أحد المتغيرين يمثل سببا للتغيرات في الثاني. أما كيفية استخدام هذه الأداة في الجودة فيجري وفق الخطوات التالية:

- يتم تحديد المتغير الذي يعتقد في تسببه في ظاهر معينة، وتمثل الظاهرة المتغير الآخر، فيجري قياس المتغيرين كل مرة.
- يخصص المحور الأفقي للمتغير الذي اعتقد أنه يمثل السبب (المتغير المستقل)، ويخصص المحور العمودي للمتغير الذي يمثل الظاهرة الجاري دراستها (المتغير المعتمد).
- يتم رسم النقاط التي تم الحصول عليها بالقياس في الخطوة رقم 01.
- من خلال ملاحظة الشكل ونمط الانتشار نستطيع تحديد وجود علاقة بين المتغيرين من عدمها.<sup>1</sup>

#### 5/ تحليل السبب والتأثير:

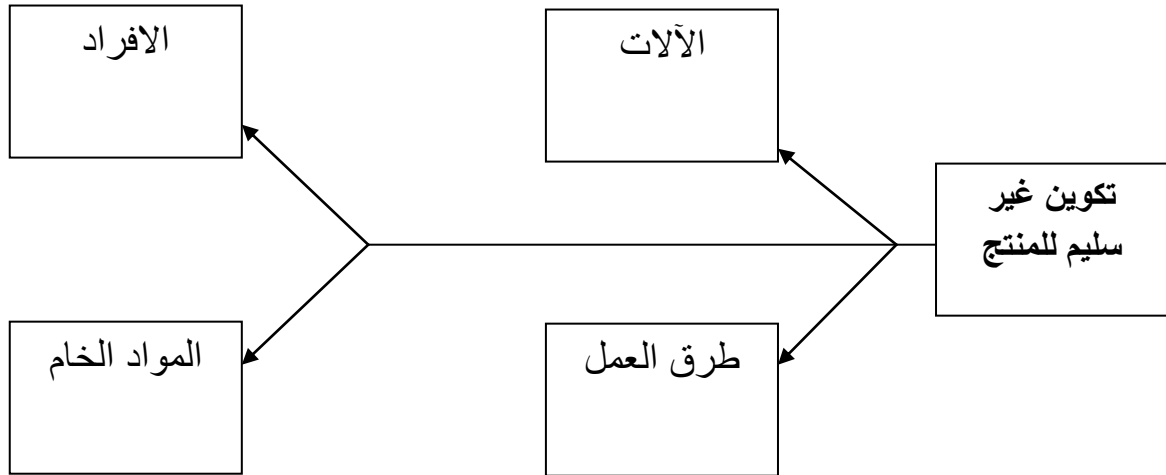
إن تحليل السبب والتأثير طريقة منظمة للتعبير عن أسباب المشكلة، لكنه لا يمكن أن يكون بديلا عن الفحص والاختبار العلمي لتلك الافتراضات وكما أنه لا يقود إلى تحديد السبب الرئيسي أو الجذري للمشكلة من بين الأسباب المحتملة، وهناك أسلوبين من التمثيل والتنظيم البياني للأفكار في تحليل السبب والتأثير.

- **الأول:** يعتمد على أساس الفئات أو المجاميع ويطلق عليه "مخطط عظمة السمكة" ويرجع سبب التسمية إلى شكل المخطط أو مخطط "إيشكاوا" وهذا نسبة إلى العالم الذي ابتكره.
- **الثاني:** يجري فيه التنظيم على أساس سلسلة الأسباب، ويطلق عليه "مخطط الشجرة"، ولكن السائد هو النوع الأول.

أ-تخطيط عظم السمكة (مخطط السبب والنتيجة):

<sup>1</sup> - حريق خديجة، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية "مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير" فرع الموارد البشرية - جامعة تلمسان 2011 ص 53 - 54.

الشكل رقم (1-2): تخطيط عظمة السمكة



المصدر: سونيا محمد البكري, تخطيط و مراقبة الانتاج, دار الجامعة الاسكندرية, الطبعة الثانية, ص 395

ويعرف تخطيط عظم السمكة عند بعض الخبراء الجودة بتخطيط "Ishikawa" لأنه أول من قام بإعدادها، تظهر المشكلة والعيوب عند رأس التخطيط ثم يتفرع من العمود الفقري يشير إلى الأسباب والعيوب المحتملة الأربعة: الآلات، الطرق والتقنيات، مواد خام، الموارد البشرية، يمكن أن يوضح هذا التخطيط مدى تأثير المشكلات المختلفة على بعضها البعض ، وقد استخدم بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورشات الجودة، كما يمكن أن يساعد الموظفين في فهم العلاقات التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة واستخدامها المدربين كبداية لمناقشة أسباب المشكلات للجود

الإعتماد على هذا التخطيط لا يعني الحصول على الحلول للمشاكل، وإنما يسمح فقط بإظهارها بشكل واضح، والذي يعتبر ضروري لبداية مناقشة هذا المشكل وبعدها على كل فرد من الفرق العمل للحصول على المعطيات والملاحظات والفرضيات التي تتأكد بالقيام بدراسة إحصائية بناء على المعلومات المتحصل عليها<sup>1</sup>.

على غرار الأهداف الأساسية "المخطط عظمة السمكة" المتمثلة في تحديد الأسباب المحتملة لمشكلة معينة فلقد استخدم هذا المخطط في برنامج الجودة الشاملة في شركة (Royal Mail) الذي أطلق عليه العميل الأول.

## 6/ مخطط مسار:

<sup>1</sup>ريتشارد دوليمار, اساسيات ادارة الجودة الشاملة, مكتب جرير, السعودية, سنة 1999, ص 72

يرى Mors (1998) أن مخططات المسار طريقة بسيطة لنمذجة العملية التحويلية وتستعمل لإظهار التتابع في الخطوات والمواقع الرئيسية للقرار، والمسارات البديلة، والتغذية العكسية خلال العملية التحويلية.<sup>1</sup>

- ويرى أن هناك 3 أنواع من مخططات المسار هي: مخطط المسار البسيط أو (مخطط المسار المستوى الأول (من الأعلى إلى الأسفل)، مخططات مسار المدخلات، المخرجات (مخطط مسار المستوى الثاني (التفصيلي)، مخطط المسار الممتد.
- العناصر الأساسية لكل نوع من مخططات المسار.
- المستوى الأول: الخطوات الرئيسية المدخلات والمخرجات.
- التفصيلي: الخطوات أو الأنشطة، نقاط القرار، المدخلات والمخرجات.
- الممتد: الخطوات، المدخلات والمخرجات، الأفراد.

الجدول رقم (1-1): العناصر الأساسية لكل نوع من مخططات المسار

| نوع مخطط المسار | العناصر الأساسية                                      |
|-----------------|-------------------------------------------------------|
| المستوى الأول   | الخطوات الرئيسية، مدخلات، مخرجات                      |
| التفصيلي        | الخطوات أو الأنشطة، نقاط القرار، المدخلات، و المخرجات |
| الممتد          | الخطوات، المدخلات و المخرجات، الافراد و المشتركين     |

المصدر: سعيد اوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1992، ص 17

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي ومن معه، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص 293.

## المبحث الثاني: ماهية الجودة الشاملة.

أصبح مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم التي تتبناها الإدارة، من أجل تحقيق الأداء المرجو منها خاصة في المحيط ما يميزه التحولات السريعة، والتكنولوجيا الحديثة التي تتطلب مواكبتها باستمرار.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة الشاملة.

هناك عدة تعاريف تخص الجودة الشاملة من أهمها ما يلي:

- 1- الجودة الشاملة هي: " تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: سحن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب".<sup>1</sup>
- 2- قدم رؤساء التنفيذ الرئيسيين لتسع منشآت رئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية بالتعاون مع رؤساء أقسام الأعمال، والهندسة في الجامعات الرئيسية بالولايات المتحدة الأمريكية والاستشاريين تعريفا للجودة الشاملة في سنة (1992): "تكون إدارة الجودة الشاملة نظام إدارة تركز على الناس يهدف إلى الزيادة المستمرة رضا العميل عند التكلفة الحقيقية مستمرة الإنخفاض، وتكون طريقة النظام شامل (ليس مجالا أو برنامجا مستقلا)، وجزء متكامل من استراتيجية مرتفعة المستوى، وتعمل أفقيا عبر الوظائف والأقسام، وتشمل كل العاملين، من الأعلى إلى الأسفل وتمتد إلى الخلف وللأمام لتشمل سلسلة العرض وسلسلة العميل، وتركز على التعلم وتبني التغير المستمر كمفاتيح للنجاح التنظيمي".<sup>2</sup>
- 3- كما انه يمكن تعريفها من ثلاثة أوجه على الأقل، واولها من خلال وصف المبدأ الأساسي الذي تعتمده وهو "الإخلاص الكلي للعميل"، وثانيها من خلال مخرجاتها فهي تسعى إلى: تحقيق الولاء عن طريق تلبية توقعاته أو ما يفوقها، تقليص الكلفة والوقت إلى أقل ما يمكن، تحقيق مناخ يدعم ويشجع فرق العمل ويقود إلى المزيد من الرضا والتحفيز للعاملين، التحسين المستمر، أما ثالثها من خلال الأدوات والأساليب والعناصر الأخرى التي تقود إلى تحقيق مخرجاتها، وهذه تشمل أدوات تقليدية مستمدة من السيطرة على الجودة وضمان الجودة والمعلوماتية الهندسية، وأساليب مستمدة من نظام تماما في الموعد، وبعض العناصر وأساليب التطوير والمفاهيم الحديثة في القيادة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، "المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة" دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ط 1 ص 35.  
Etienne Collignon et Michel Wissler : « Qualité et Compétitivité des entreprises » Edition économique ; paris ; p 44

<sup>3</sup> رعد عبد الله الطائي ومن معه، إدارة الجودة الشاملة مرجع سابق ذكره، ص 75.

4- وهناك من يعرفها على أنها: "التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة".<sup>1</sup>

5- كما أنها "ثقافة تعزز مفهوم الإلتزام الكامل اتجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مجالات العمل".<sup>2</sup>

6 - "منهج شامل لتحسين التنافسية، الفاعلية والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط، التنظيم والفهم لكل نشاط وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة".

وبالتالي الجودة الشاملة هي مدخل لتطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل التشغيل بداية من التعامل مع المورد مروراً بعمليات التشغيل، وحتى التعامل مع العميل بيعة وخدمة، ويشكل مسؤولية جميع أفراد المؤسسة سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل من خلال تحسين الجودة وتخفيض التكلفة بما يخدم أهداف المؤسسة.

### المطلب الثاني: عناصر الجودة الشاملة.

تتكون الجودة الشاملة من العناصر التالية:

1/ **الزبون:** لقد عرفت الجودة على أنها الملاءمة مع الإستهلاك، فالمنتجات والخدمات يجب أن تقابل حاجات وتوقعات الزبون سواء كان هذا الزبون زبوناً داخلياً أو خارجياً، وتكمن الجودة الشاملة في تحقيق العديد من المزايا بالنسبة للمؤسسة والزبون على حد سواء يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- الزيادة من القدرة التنافسية للمنتج.
- التقليل من عدد المردودات من المنتجات من الزبائن.
- القدرة على احترام آجال التسليم.
- التخفيف من فقدان الزبائن وعدم ولائهم.
- زيادة درجات الأمان في المنتجات.
- زيادة مدى التشغيل والسهولة في الإستعمال والصيانة.

<sup>1</sup> جيمس إيفان - جيمس دين، ترجمة د.م سرور علي إبراهيم سرور، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية - دار المريخ للنشر ص 41.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي ومن معه، إدارة الجودة الشاملة مرجع سابق ذكره، ص 75.

<sup>3</sup> محمد بن الشايب "تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2003

2/ **التكلفة:** ويقصد بالتكلفة كل من التكاليف عدم الجودة أو الجودة المنخفضة (تكاليف إحتياجات الزبون، الزبائن، منتجات معينة ...) وتكاليف الحصول على الجودة وتحسينها (تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم).

3/ **مشاركة العاملين:** تعتبر مشاركة العاملين إحدى الطرق التي تستعملها المؤسسة لتحسين الجودة الشاملة، فهي تعرف على أنها فوج من العاملين تولى لهم إهتمامات مهنية مشتركة، ويتم تنشيط هذا الفريق بصورة منتظمة بهدف التعرف على المشاكل سواء تعلقت بالإنتاجية، الجودة، ظروف العمل ... قمن شأن الطريقة أن تنمي معارف العاملين ومهاراتهم ويشجعهم على إبداء إقتراحاتهم بغية التحسين المستمر للجودة الشاملة.

4/ **التحسين المستمر:** هناك ثلاث شروط تضمن نجاح التحسين المستمر سنعرضها باختصار فيما يلي:

أ- الوقت: سواء كان يتعلق بالتصميم، التنفيذ أو المراقبة، حيث تسمح الجودة الشاملة من خفض أوقات التصميم، إعداد الآلات، دراسة الطلبات، دراسة شكاوى الزبائن، الحصول على معلومات ... إلخ

ب- المستوى التكنولوجي: إتباع نظم التصنيع والإنتاج الحديثة بإستخدام الحواسيب الآلة، حيث يزيد ذلك من درجة التنسيق والتكامل بين أنشطة مختلفة العملية الإنتاجية كما يسمح بإكتشاف الأخطاء، تحليلها وتصحيحها.

ت- ضرورة تواجد قاعدة معطيات ونظم المعلومات داخل المؤسسة: حيث يسمح ذلك بأخذ القرارات في وقتها الملائم، كما يمكن لها التردد للمحيط الخارجي.

5/ **الأدوات:** ويقصد بالأدوات مجموع الطرق والأساليب التي تسمح بإيضاح مشاكل الجودة وتحديد أسبابها.

### المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة.

أن تفهم المنظمات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورية لتحقيق التطبيق النجاح والفعال لهذه الفلسفة في المنظمات الهادفة إلى الإرتقاء بجودة منتجاتها و عملها وإحراز رضا الزبون الأساس الذي أنشأت من أجل المنظمات ويمكن إجمال أهم هذه المتطلبات في مايلي:

2- الإلتزام

3- فرق العمل.

4- التصميم.

5- التركيز على العمليات.

وجميع هذه المتطلبات تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

### 1/ القيادة (أسلوب البحث والتقصي):

أو مايسمي بإدارة التجوال ويتطلب من القيادة القيام بالبحث و التقصي عن أعمال المنظمة كافة والإستماع إلى مشكلات العاملين في نفس الوقت تدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة إتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يتضمن تحقيق تحسين الفعال في أداء العاملين كما يمكن إتباع منهج الإدارة على المكشوف الذى يقوم على مبدأ مكاشفة أو مصارحة العاملين على إختلاف مستوياتهم بماهىة أهداف الشركة وما تصبوا إليه من أهداف سواء كانت تحقيق الأرباح، أو الإستثمار أو رضا الزبون ...إلخ ولذا فإن القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة في إنجاز الأهداف

### 2/ الإلتزام:

أن ألتزم الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يتحقق الإستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة وإنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة من الأسبقيات، كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار إلتزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كما أن إلتزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية للعمل و مشاركتهم في عمليات تحسين العملية و الجودة بالشكل الذى يحقق جميع المتطلبات و المواصفات التى يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له.

### 3/ فرص العمل:

أن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرص العمل وسيلة مهمة لإندماج العاملين والسبب في ذلك يكمن في القول "إنك مهما تكن كبيرا أو متمكنا في التنظيم فإن عظمتك

ومكانتك لاتتجسد في فرديتك، وإنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا و شاملا، كما أن فشلها كما لو كنت عاطلا عن العمل".

فطبيعة عمل الفريق ينصب في كونه مجموعة من الأفراد تكون مهارتهم متممة بعضها لبعض وملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو غاية والمدخل الذي يلزمهم بمحاسبة أنفسهم كما تعتمد آلية عمل هذه الفرق على جملة من المبادئ هي كالتالي:

- تشجيع التعلم المشترك ونشر المعرفة بين مجموعة المحترفين وهذا من أجل تحقيق القائد المرجوة.
- إشاعة وشروح التعاون بين مجموعة المحترفين، وخلق مناخ مناسب.
- تطوير آلية فاعلية التعدية العكسية تسمح بمعرفة مايدور في الخارجة.

### 4/ التصميم الفعال:

تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات العمليتين لمنظمة من جهة كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى كما أولت إدارة الجودة الشاملة إهتماما واضحا بسلع والخدمة المقدمة لزبون لأنها تعتبر الدافع القوي لبقائها في أسواق محلية والدولية لذلك فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء في تصميم منتجات تحقق رضا الزبون في طريق المطابقة مع المواصفات التي تتطلبها طلبيات الزبون بما يمكن المنظمة من مواكبة التطور في الاذواق المستهلكين أولا وتحسين عمليات المنظمة ثانيا بشكل الذي يتناسب مع إمكانياتها.

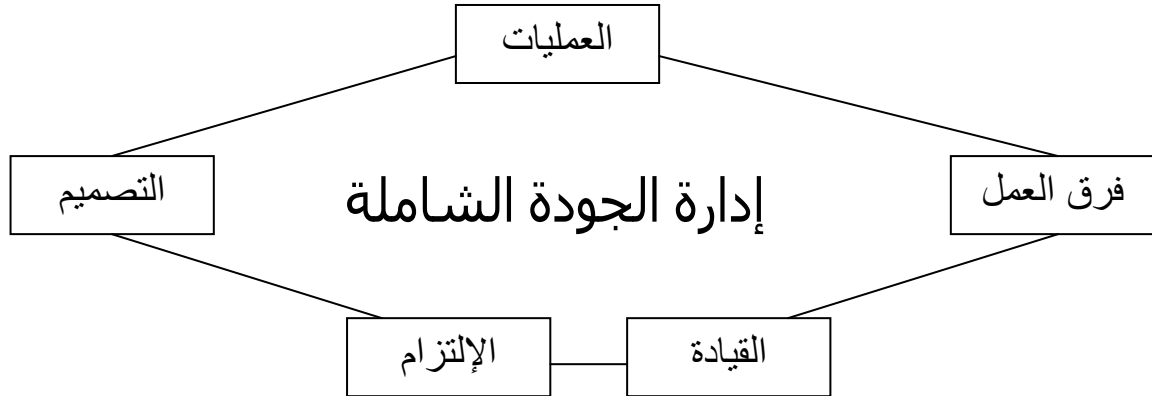
### 5/ التركيز على العمليات:

أن سبب بناء منظمات الأعمال الميزة التنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى إرتكازها على السلع والخدمات المقدمة لزبون لا اتجاه الحديث يؤكد أهميته دور مدير العمليات، إذا أصبحت إدارة العمليات حقيقية يتوجب على الجميع تفهمها أو إدراكها بعدها الأساس لرضا الزبون أو رفضه لمنتجات المنظمة، فإدارة عمليات الحديثة يتوجه نحو جعل مدراء المنظمات لتحقيق الإستثمار الأمثل لها بما يحقق الخطط الإستراتيجية المرسومة ويوفر منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية وهذا يتطلب بالتأكيد تنظيم فعاليات التحسين المستمر.

وفيما يلي شكل يوضح العلاقة الموجودة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب الغراوي، "إدارة الجودة الشاملة" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، طبعة 2005، ص 63-67.

الشكل رقم (1-4): العلاقة الموجودة بين متطلبات الجودة الشاملة



المصدر: محمد عبد الوهاب الغزاوي, إدارة الجودة الشاملة, دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, الطبعة 2005, ص 64

### المبحث الثالث: إدارة ونظام الجودة الشاملة :

لقد تطرقنا في المباحث السابقة الى الجودة بصفة عامة ثم الى الجودة الشاملة, اما في هذا المبحث سوف نتطرق الى ادارة و نظام الجودة الشاملة.

#### المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من المفاهيم الحديثة في ميدان الإدارة، وقد وردت تعريفات كثيرة خاصة بهذا المفهوم، حيث قام كل (Bound, et Al) و (Steven et Honald, Clair) بالتعريف بالمكونات الثلاثة لهذا المفهوم كما يلي:

- **الإدارة (Management):** تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من الجودة.
- **الجودة (Qualité):** المقصود بها تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين مما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات.
- **الشاملة (Total):** المقصود بها هو إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون من سلع المنظمة وخدماتها.

ونظرا لاختلاف وجهات النظر حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإنه يوجد عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها ما يلي:

- 1- "بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة ومن خلال فرق العمل وحلقات الجودة بالمنظمات".
- 2- "بأنها مدخل لأداء الأعمال من خلال تضافر الجهود جميعا للأفراد العاملين، والعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات من أجل تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة".
- 3- "مدخل إداري يتطلب الإلتزام من الإدارة العليا للتركيز على جودة الأداء من الجوانب والتخصصات جميعها في المنظمة ولا يمكن التركيز فقط على جودة المخرجات النهائية سواء كانت سلعاً أو خدمات".
- 4- "فقد عرفها بأنها: "مجموعة الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المنظمة على اختلاف مسؤولياتهم من أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم".
- 5- أنها إلتزام وتعهد الإدارة والعاملين بإنجاز الأعمال بصورة تلبية توقعات المستهلك".
- 6-1 "بأنها"إدارة المنظمة ككل بحيث تكون ممتازة في كل أوجه المنتجات والخدمات ذات الأهمية للمستهلك".<sup>2</sup>
- 7- "بأنها"إدارة إدارة الجودة الشاملة هي ثورة حقيقية

وعليه فإن التعريف الأكثر تعاملًا مع فلسفة (TQM) هو: "أن إدارة إدارة الجودة الشاملة هي ثورة حقيقية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، وهي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة إتصالات في الجهتين، وأهمية المقاييس الإحصائية، أنها نتاج ممارسة الإدارة الطرق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر التي بدورها تؤدي إلى خفض التكاليف".<sup>3</sup>

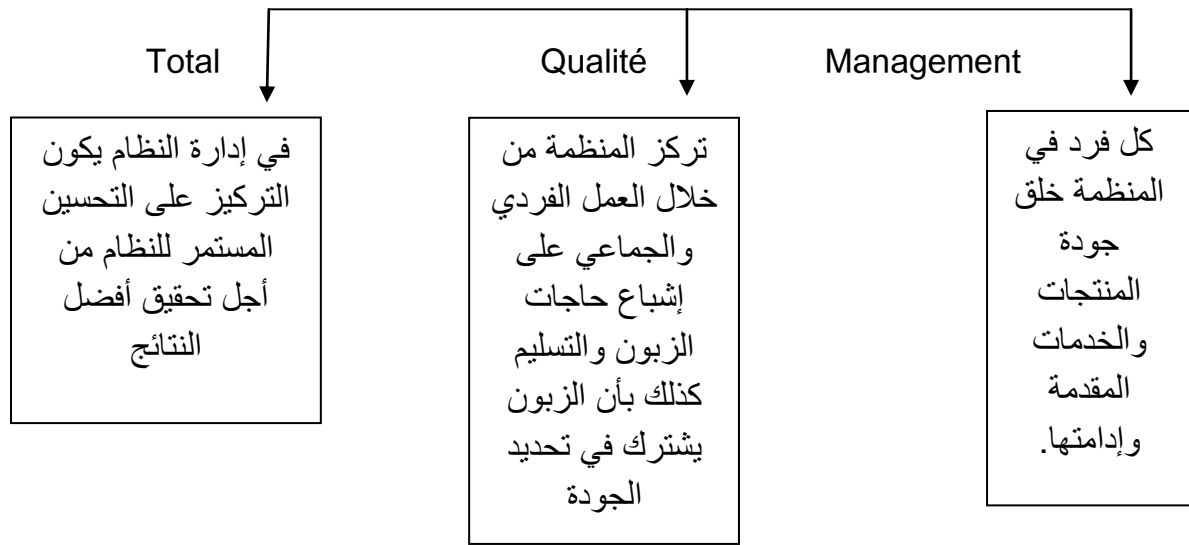
وسوف نوضح ذلك من خلال الشكل الذي يعكس مفهوم TQM كما يلي:

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي "إدارة الجودة الشاملة" الطبعة 2008، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص 75.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي "إدارة الجودة الشاملة" المرجع السابق نفسه ص 75.

<sup>3</sup> يوسف حليم الطائي ومن معه، مرجع سابق ص 195.

الشكل رقم (1-5): الإتجاهات التي تنعكس في مفهوم (TQM)



**المصدر:** يوسف حجيماطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية و الخدمية، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع، الطبعة 2009، ص 195

### المطلب الثاني: نظام إدارة الجودة الشاملة.

سننترق في هذا المطلب الى نظام ادارة الجودة الشاملة و متطلباته

#### أولاً: مفهوم النظام وعناصره:

النظام هو مجموعة من الوحدات أو عناصر أو عمليات مترابطة ومتفاعلة مع بعضها البعض من أجل تكوين منظم تكون قيم مخرجاته أكبر من قيم المضافة إليه ويمكن تعريفه بأنه مجموعة من العناصر متفاعلة فيما بينها من أجل تلبية هدف معين، وهو باختصار مجموعة من النظم المتفاعلة وهناك مستويين لتحليلهما.

-المستوي الكلي: على مستوي النظام ككل.

-المستوي الجزئي: وهو مستوي النظام الفرعي الذي يتحدد بالوظيفة أو النشاط العملية، وللنظام شكلان: المغلق يصور النظام على أنه شيء كلي مترابط له إستقلال تام أو إرتباط ضعيف مع البيئة الخارجية تفاعلا تبادليا ويتكون النظام من العناصر التالية:

**1/ المدخلات (Input):** تتألف المدخلات من المواد الأولية والمعرفة الفنية والمعلومات والتحويل التي تتوحد بتوجيه الإدارة خلال العمليات.

**2/ العمليات (Processives):** يقصد بها التفاعلات والممارسات المقصودة التي يمارسها النظام من أجل تحويل المدخلات من خلال توجيه مسارات تفاعلها لتتجسد في النهاية في منتج أو خدمة معينة، ويشار إلى عملية التحويل الصندوق الأسود لأنها تمثل المتغير المجهول الذي ينبغي إستكشافه في النظام بأكمله.

**3/ المخرجات (Output):** وهي جميع النواتج والتصرفات الصادرة في النظام والتي تستفيد منها النظم الأخرى وتمثل مخرجات النظام الحاصل تفاعل عمليات تحويل المدخلات في إطار المتغيرات البيئية الدائنية ووفقا للأهداف المرسومة

**4/ التغذية العكسية (Feed back):** وهي العمليات الخاصة بتوجيه ومتابعة وتقييم المدخلات ومعالجتها أولاً بأول إضافة إلى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات، وعليه فأن عمليات التغذية العكسية يمكن أن تكون داخلية أي داخل كل نظام فرعي في إطار النظام المركب، وخارجية تتمثل في قدرة النظام على التحكم في العوامل البيئية المحيطة.

**5/ بيئة النظام (Environnement):** يوجد لنظام بيئة داخلية تتم فيها مختلف العمليات والتفاعلات، كماله أن له بيئة خارجية يتفاعل معها تفاعل تبادلياً ويتأثر بها، فالمنظمة تأخذ المدخلات من البيئة وتصدر المخرجات للبيئة وعليه تعتمد فعالية النظام على تفاعل عناصر البيئة الداخلية و الخارجية معا.<sup>1</sup>

### ثانياً: مفهوم نظام الجودة الشاملة و اهدافها:

**1- هناك عدة تعاريف لنظام الجودة الشاملة نذكر منها مايلي:**

- يعرف نظام الجودة على أنه: البناء التنظيمي والمسؤوليات والأجرات والعمليات والوسائل المستخدمة لأجل تحقيق إدارة الجودة.

- عرف أنه: نظام يوضع في المنظمة للمحافظ عليها والتأكد من كونها توفر جميع السلع والخدمات للمستهلكين.

<sup>1</sup> العيهار فلة، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005 ص 63-65.

- وعرف كذلك أنه : نظام فعال لتكامل تطور الجودة والجهود التي تقدمها مختلف الجماعات في المنظمة من أجل تحسين الجودة والقدرة علي التسويق والهندسة والإنتاج والخدمات المختلفة التي تساعد بدورها على إشباع الكلي للمستهلك.<sup>1</sup>

- نظام إدارة الجودة هي مجموعة من المكونات، كالهيكل التنظيمي، المسؤوليات، والموارد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وأن هذه المكونات تتفاعل فيما بينها و تؤثر في بعضها البعض من خلال النظام، لذلك فإن عزل أي من هذه العناصر لذلك فإن عزل أي من هذه العناصر ودراسته بمفرده لايقود إلى فهم أن هذا النظام يجب أن يطبق ويتفاعل مع كل العمليات في المنظمة وأن يبدأ من تحديد متطلبات العميل وينتهي مع تحقيق رضاه.<sup>2</sup>

### 2/ أهداف نظام الجودة الشاملة:

- 1- تحقيق الضمان والثقة.
- 2- تطوير العلاقة بين المنتج و المستهلك.
- 3- تأسيس نظام كفاء لمراقبة.
- 4- تقديم فكرة الأداء المضبوط.

### المطلب الثالث: نماذج نظام إدارة الجودة الشاملة.

هناك العديد من النماذج لنظم إدارة الجودة الشاملة منها ماقدمه بعض الباحثين ومنها ما قدمته منظمات دولية تهتم بشؤون الجودة مثل ISO ومنها ماقدمته الجوائز الدولية الخاصة بالجودة، وهذه النماذج نذكر منها مايلي:

#### 1-نموذج وديسورث:

فيث يقول بأن نظام إدارة الجودة يتضمن وظائف أنشطة مثل مسح وتحليل السوق،تصميم المنتج، تخطيط الإنتاج سيايات الموردين، الفحص، والأختبار سياسات المخزن، دراسات القدرة العلمية تدريب العاملين، تحليل الفشل، المعولية، القابلية لصيانة المنتج ضمان المنتج، علاقات العملاء تحليل البيانات

<sup>1</sup> <http://www.dnd.net/net/management/articles>

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، مرجع سابق ص 356.

الميدانية وأن هناك 3 أوجه لنظام الجودة هي: التخطيط للجودة، السيطرة الرقابة على الجودة، تحسين الجودة ومن متطلبات نظام إدارة الجودة، وفق ودسورثمايلي:

- السياسة والتخطيط والتنظيم والإدارة.
- ضمان تصميم المنتج، إعداد مواصفات والرقابة.
- السيطرة على المشتريات من المواد و الأجزاء.
- السيطرة على وجود الإنتاج (تحت الصنع، النهائي) وضمان الجودة.
- الإتصال بالعميل والأداء الميداني.
- أعمال التصحيح والوقاية.
- اختبار وتدريب وتحفيز العاملين.
- المتطلبات القانونية – المسؤولية عن المنتج والاستعمال الأدنى.
- معاينة (سحب العينات) والأساليب الإحصائية الأخرى.<sup>1</sup>

## 2-نظام إدارة الجودة في مجموعة المعايير ISO9000-2000:

يعبر (ISO) عن المنظمة العالمية لتقيس التي تأسست سنة 1946 وتهدف هذه المنظمة إلى إصدار المعايير المواصفات الموجودة دولياً والاختبارات والشهادات المتعلقة بها، وقد شكلت المنظمة عام 1979 اللجنة الفنية 176 التي حدد مجال عملها في وضع المعايير في مجال إدارة الجودة، التي تشمل نظام الجودة، ضمان الجودة، وعرفت هذه المعايير عدة تعديلات عبر السنوات الماضية إلى أن أصبحت مجموعة المعايير تضم المعايير التالية في عام 2000 مع صدور الطبعة الثالثة المعدلة:

- ISO 9000-2000 الأساليب والمصطلحات في نظم إدارة الجودة.
- ISO 9001-2000 متطلبات نظام الجودة.
- ISO 9004-2000 المرشد في تحسين الأداء في نظم إدارة الجودة

نظام إدارة الجودة وفقاً لمعايير ISO 9001-2000 يعتمد على منهج إدارة العملية على غير ما كان يعتمد في الطبقات السابقة حيث يعتمد "دورة الحياة" كما أن المتطلبات الفعلية والتفضيلية لنظام إدارة الجودة بموجب هذا المعيار تتحدد بالبند 8، 6، 7، 5 المعنونة على التوالي: المسؤوليات الإدارية، إدارة الموارد، تحقيق المنتج، القياس و التحليل و التحسين.

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، مرجع سابق ص 75.

أما المعيار ISO 9004 - 2000: فهو وثيقة توفر المعلومات أكثر تتعلق بنظام الجودة وكيفية تطويره من أجل تحسين أداء كلي للمنظمة ويوفر وسائل للتقويم الذاتي (من قبل المنظمة) لنظام إدارة الجودة، وفقا لمنهجية تتضمن أسئلة يجب الإجابة عليها مرفقة بالمعايير، وهذا المعيار لا يجري التسجيل عليه ولا تمنح شهادة تتعلق به، وبالتالي فإن تنفيذ متطلباته أمرا إختياريا وللحصول على شهادة - ISO 9000 « 2000 يجب على المنظمات أن تقوم بسلسلة من الإجراءات يمكن تلخيصها بالآتي:

1- الإعداد للتقدم بطلب الحصول على شهادة.

2- التعاقد من جهة مرخصة بمنح الشهادات تتولى مراجعة توفر المتطلبات في المنظمة لتقرر منح الشهادة من عدمه.

3- الإدامة والمحافظة على توفر متطلبات المعيار « ISO 9001 - 2000 » بعد التسجيل عليه والحصول على شهادة.

وأخيرا يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة أوسع بكثير من نظام إدارة الجودة وفقا لمعيار ISO 9000 « 2000 - لأن هناك العديد من الجوانب التي لا تتوفر في تلك المعايير أو لا تجري بالقدر الكافي الذي تتطلبه إدارة الجودة الشاملة على سبيل المثال: تحليل تكاليف التحسين بواسطة المشاريع، المشاركة، الاندماج، التمكين للعاملين من خلال فرق العمل وحلقات الجودة، النظم المناسبة لإدارة الإنتاج، إستراتيجية المنظمة... إلخ<sup>1</sup>

### 3- الجوائز الدولية:

هناك العديد من الجوائز الدولية الخاصة بالجودة في العديد من دول العالم، ومن الجوائز الدولية المشهورة: جائزة مالكوم (الجزائر الأمريكية للجودة)، وجائزة ديمنك (الجائزة اليابانية للجودة) والجائزة الأوروبية، وقد سعت كل الجوائز لتحقيق أهداف خاصة بكل منها، إلا أن جميعها يشترك في بعض الأهداف منها: الترويج لإدارة الجودة الشاملة والنوعية بأهميتها لدى المنظمة، إتاحة فرص تبادل الخبرات والمعلومات بين المنظمات المختلفة المشتركة في تلك الجوائز للاستفادة من الممارسات المتميز، وتشجيع

<sup>1</sup> فوز التميمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000"، عالم الكتب الحديث، عمان، 2005، ص 60.

المنظمات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة إن من بين ما ساهمت به الجوائز الدولية هو تقديمها لنماذج عديدة يمل كل منها نظام إدارة الجودة، يعكس مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلك النظم التي قدمتها الجوائز الدولية تعتبر أكثر شمولاً وعمقاً من نظام ISO.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب الغزاوي، مرجع سابق ص 70-73

### خاتمة الفصل:

في ختام هذا الفصل نشير أن إدارة الجودة الشاملة تشمل الجوانب وكل الإدارات في المؤسسة، وخصوصا إدارة الموارد البشرية لأن جودة المورد البشري بإعتباره عنصر فعال في المؤسسة ولقد احتل موضوع الجودة الشاملة أولوية بالنسبة للمنظمة لأنها تمثل العامل الرئيسي في نجاح أي منظمة، كما تعد الجودة أحد لأسبقيات التنافسية التي يسعى إلى تحقيقها المدير المعاصر اليوم في مختلف منظمات الأعمال فهي تعتبر سلاح تنافسي مهم تستخدمه الشركات لجذب العملاء وتحقيق التميز والريادة في السوق مما جعل الجودة الشاملة حقلا معرفيا قائما بذاته.

الفصل الثاني:

الميزة

التنافسية

### تمهيد:

لقد كثر الحديث عن التنافسية في السنوات الأخيرة بفعل انفتاح الأسواق، والاتجاه المتزايد نحو اقتصاد 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 المشتريين، حيث أصبح عدد المنتجين في نفس الصناعة مرتفعا، مما أدى إلى زيادة حدة التنافس، وهذا 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 وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل من خلال:

- مفاهيم الخاصة بالمنافسة ومصادرها وطرق البحث عنها.
- دورة حياتها ومراحل بنائها.
- إستراتيجيات التنافسية العامة.
- نموذج (PPRTER) لقوى الخمس.

## المبحث الأول: محددات ومصادر الميزة التنافسية:

قبل التطرق إلى ماهية الميزة التنافسية، يجب أولاً أن نعرض على بعض المفاهيم المتعلقة بالمنافسة والتنافسية.

### المطلب الأول: المفاهيم الخاصة بالمنافسة (La concurrence):

#### 1/ المنافسة:

هناك عدة تعاريف تنالت المنافسة وسندرج بعض من هذه التعاريف في النقاط الآتية.

#### أولاً: تعريف المنافسة:

**التعريف الأول:** "تعرف المنافسة على أنها مركز نجاح أو فشل المنظمة فهي تؤكد نشاطات المنظمة من خلال المساهمة في الابتكار والثقافية التي ترسخ الفعالية هذه المنظمات".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** "كما تعرف على أنها وضعية الاقتصاد الذي يتميز بحرية المواجهة وتعدد عرض طلب الأعوان الاقتصاديين المتعلقة بالسلع والخدمات قد درست نتائج وشروط المنافسة على الخصوص من طرف Léonwalras<sup>2</sup> كما يقصد بهذه الكلمة ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان الإقتصاديين والتي تصل في النهاية إلى تحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات".<sup>3</sup> وفي هذا السياق يرى الاقتصادي "كلارك" المنافسة أنها الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع وتطويرها، والكمية والكفاءة في الإنتاج، والأسعار وهوامش الربح المحتملة والممكنة تكون متروكة إلى فعاليات المشاريع الخاصة".<sup>4</sup>

**التعريف الثالث:** "تعرفها هيئة الولايات المتحدة الأمريكية للمنافسة الصناعية على أنها: قدرة البلد على إنتاج السلع وخدمات قادرة على اجتياز امتحان الأسواق الدولية، وتزويد في الوقت نفسه من الدخل الحقيقي للمواطن".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Michel Porter, « L'avantage concurrentiel », Inter-Edition, Paris, 1986, P1.

<sup>2</sup> Le grand Encyclopédie 2000.

<sup>3</sup> Microsoft Encarta, Encyclopédie 2003.

<sup>4</sup> البياتي، م ع ، "التحليل الإقتصادي المعاصر"، مطبعة ألوان الرياض، الطبعة الأولى، 1993، ص 115.

<sup>5</sup> حام القرنشاي، "سياسات وخطط تطوير القدرات التنافسية للاقتصاد المصري"، صندوق النقد العربي، العدد الخامس، حلقات العمل العدد السادس، أكتوبر 1999، أبو ظبي، ص 296.

ومنه نستخلص بأن المنافسة هي حالة المواجهة التي تميز العلاقة بين الأعوان الاقتصاديين في إطار اقتصاد السوق وهي تشكل أساس النظرية الليبرالية، حيث يقال عن المؤسسة أنها قادرة على المنافسة إذا كانت مؤهلة لحمل منافسة الآخرين داخل السوق، ولهذا يجب أن تكون الأسعار منخفضة نوعا ما لإثارة وشحن أقصى حد من قرارات الشراء، وكثرة هذه الأخيرة تسمح بفضل إقتصاديات السلم بتحقيق ربح كاف".

### ثانيا: أشكال المنافسة:

تأخذ المنافسة أربعة أشكال وهي كما يلي :

**1/ المنافسة الكاملة (التامة):** تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا ضئيلا من حجم الانتاج الإجمالي المعروض في السوق، وهذا يعني أن خروج أو دخول المنتج إلى السوق لن يؤثر على العرض الكلي، كما تتميز المنافسة الكاملة بتجانس السلع التي يقوم المنتجون بإنتاجها مما يستبعد أي شكل من أشكال الدعاية والإعلان، وطالما أن السلع المنتجة متجانسة فيترتب عن ذلك وجود سعر واحد في السوق وإنما يتحدد هذا السعر عن طريق تفاعل قوي العرض والطلب، كما تصنف المنافسة التامة أيضا بحرية الدخول والخروج من السوق، فيفترض عدم وجود عراقيل أو موانع أو صعوبات مهما كان نوعها تمنع المنتجين من الدخول إلى السوق في حالة وجود ربح وسطي أو الخروج منه في حالة وجود خسارة.

**2/ احتكار القلة:** يتصف بقلة عدد المنتجين، أي أن السوق يسيطر عليها عدد قليل من المنتجين كل منهم يستطيع التأثير على السوق، ويؤدي وجود عدد قليل من المنتجين إلى ظهور ما يسمى بالتبعية المتبادلة ( INTERDEPENDANCE MUTUELLE ) وهذا يعني أن المنتج في إحتكار القلة عليه أن يقوم بدراسة وتحليل أثار وردود الفعل المنتجين الآخرين حين يقوم بإتخاذ قرار ما (كرفع السعر أو تخفيضه)، كما تتميز منتجات إحتكار القلة بالتشابه (كصناعة الإسمنت الحديد الصلب)، أو التمايز (كصناعة الصابون، السيارات... إلخ)، ويترتب عن ذلك وجود الدعاية والإعلان كأداة لتنافس المنتجين.

**3/ المنافسة الإحتكارية:** تتميز بوجود عدد من المنتجين كل منهم ينتج جزءا بسيطا من مجموع الإنتاج وأن السلع المنتج هي سلع متشابهة ولكن ليست متجانسة، أي أن السلع التي يتعامل بها المنافسون الاحتكاريون هي سلع بعضها بديل للآخر ولكنه بديل غير تام، وكنتيجة لهذا التمايز في المنتجات المشابهة فإن المنافسة الإحتكارية تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار كما أن الدخول والخروج منها ممكن إلا انه قد يكون صعبا، وهو حتما أقل سهولة منه في حالة المنافسة التامة (الكاملة)،

ويتم التنافس في السوق بوسائل أخرى غير السعر، وقد تكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز الصفات والخصائص الثانوية التي تتميز بها السلع وذلك باستخدام وسائل الدعاية والإعلان.

**4/ الإحتكار الكامل:** يتميز بوجود منتج واحد فقط، وتتميز السلعة التي ينتجها المنتج المحتكر بعدم وجود بدائل قريبة لها، وهذا يعني أن هذا المنتج يمثل السوق كله لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج، ومن خلال سيطرته على الإنتاج يمكنه التحكم في الأسعار كما يتميز الإحتكار الكامل بوجود صعوبات وموانع، (قانونية، تكنولوجية، مالية ...) تمنع المنتجين الآخرين من دخول السوق،<sup>1</sup> ويمكن أن نلخص في الجدول التالي أشكال المنافسة:

الجدول رقم (2-1) يمثل أشكال المنافسة

| البيان                             | المنافسة الكاملة         | إحتكار القلة | المنافسة الإحتكارية     | الإحتكار الكامل         |
|------------------------------------|--------------------------|--------------|-------------------------|-------------------------|
| هل السلع المنتجة لشركة معينة فريدة | لا                       | لا           | إلى حد ما               | فريدة تماما             |
| عدد المنافسين                      | كثير                     | قليل         | قليل أو كثير            | لا توجد منافسة          |
| حجم المنافسين                      | صغير                     | كبير         | صغير أو كبير            | لا توجد منافسة          |
| مرونة الطلب للبضاعة                | مرن تماما                | مرن وغير مرن | قد يكون مرنا أو غير مرن | قد يكون مرنا أو غير مرن |
| مرونة الطلب للصناعة                | قد يكون يمرنا أو غير مرن | غير مرن      | قد يكون مرنا أو غير مرن | قد يكون مرنا أو غير مرن |
| سيطرة المؤسسة على الأسعار          | لا توجد                  | بعض السيطرة  | بعض السيطرة             | سيطرة كاملة             |

المصدر : محمد صادق بازعة، "إدارة التسويق"، المكتبة الأكاديمية، مصر، الطبعة 2001، ص 61.

### ثالثا: أسباب المنافسة:

تتعدد الأسباب التي جعلت المنافسة الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة، ولعل العوامل التالية والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات وأهم تلك الأسباب هي:

1- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انخفضت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية.

<sup>1</sup> عمر صخرى، "مبادئ الاقتصاد الوحدى"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2001، صفحات 88، 99، 112، 114.

- 2- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية وسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصال، وتطور اساليب بحوث التسويق وتقنيات المقياس المرجعي « Benchmarking »، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- 3- سهولة الإتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة بفضل شبكة الأنترنت وغيرها من الآليات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- 4- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عملية الإبداع والإبتكار بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
- 5- مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول المنافسين الجدد في الصناعات الكثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص إختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وأيسر الشروط، ومن تم تصبح المنافسة هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.<sup>1</sup>

## II / التنافسية:

تعتبر التنافسية من أهم النتائج الرئيسية للانفتاح بين الدول كما أن كل النتائج المترتبة هي في حقيقة الأمر نتيجة المنافسة وقد أخذت مسألة المنافسة والميزة في الاسواق الدولية تحتل مساحات متزايدة في أدبيات الموضوع سواء كان ذلك على المستوى الوطني والدولي.

### أولاً: تعريف التنافسية وأنواعها :

التنافسية مفهوم لم يتفق عليه محدد ويختلف الكتاب حول مضمونها حيث يرى البعض أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة، والنمو الإقتصادي، في حين يرى البعض أن التنافسية لها مفهوما ضيقا يرتكز على تنافسية السعر والتجارة، ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة أو قطاع أو دولة.

<sup>1</sup> على السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة 2001، ص

تعني التنافسية قدرة المؤسسة على المنافسة من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تتضمن شروط بقاء وتحقيق مردودية إقتصادية، ومعنى ذلك هو مساعدة الدولة للمؤسسات الصناعية على مواجهة وضعها الصعب من ناحية الجودة والكفاءة في التسيير وعدم تواجه مصيرها لوحدها.<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها القدرة على زيادة ربحية المؤسسة من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكلفة الإنتاج أو تحسين الجودة أو الكل معا.<sup>2</sup>

وفي الأخير يمكن أن نقول أن التنافسية على أنها المؤسسة القادرة على التكيف مع التطورات المستقبلية والإستعداد لها لإنتاج منتجات تكون لها قابلية تنافسية في الاسواق التنافسية، وتكون كذلك محددة ومبدعة للحفاظ عليها.<sup>3</sup>

وعليه يمكن أن نعرف التنافسية على أنها المهارة، أو التقنية، أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء الذين يتقلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتوقف عما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

حيث ترجع اسباب التنافسية إلى عوامل متعددة من أهمها:<sup>4</sup>

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق، خاصة بعد ظهور العولمة.
- وفرة المعلومات عن الأسواق والسهولة النسبية في المتابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير أساليب البحوث والتسويق، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل معلومات المؤسسات المختلفة، وأيضاً سهولة تبادل المعلومات بين فروع المؤسسة الواحدة وهذا راجع إلى تطور آليات الاتصالات الحديثة مثل شبكة الانترنت.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار وهذا راجع إلى الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير نتيجة التحالفات بين المؤسسات الكبرى العامل في نفس المجال.
- إرتفاع نسبة الجودة وسهولة النسبية في دخول منافسين جدد، وتحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين البدائل

<sup>1</sup>www.clubnada.jeeran.com

<sup>2</sup> عماد صفر سالمان، "الإتجاهات الحديثة للتسويق" منشأة المعارف، الاسكندرية، ص39.

<sup>3</sup> يمينة فوزية فاضل، "أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية"، رسالة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص31.

<sup>4</sup> محمد سمير أحمد، "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 140.

المتعددة لإشباع رغباتهم بأقل وأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

### ثانيا: أنواع التنافسية:

تصنف التنافسية إلى نوعين هما:

#### 1-تنافسية الوقت:

وتشمل التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.<sup>1</sup>

أ-**التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المتحققة خلال دورة محاسبية غير أنه يجب التفاؤل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تتجم عن فرص عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية فالنتائج الإيجابية في المدى القصير لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب- **القدرة التنافسية:** إن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير (الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف، الإنتاجية، مردودية رأس المال المستثمر)، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة لكنه لا يكفي بمفرده.

على خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبمنظرة طويلة المدى من خلال دورات الإستغلال.

#### 2- التنافسية حسب الموضوع:

وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

أ- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافيا وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقديم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا مضللا باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة، وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمار بوشناق، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002،

ص11.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، "التنافسية وتغير قواعد اللعبة"، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1977، ص 25.

ب- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقييمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من مستوى النتائج في حين يتم التقييم المالي للمنتج باستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقييمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير... إلخ فإن ذلك يؤدي إلى خسارة كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها، وثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت قيمة إضافية في كل مستوياتها.<sup>1</sup>

### III / الميزة التنافسية:

مفهوم الميزة التنافسية يرجع إلى Chamberlin (1939) ثم إلى Selznick (1959).

**أولاً: تعريف الميزة التنافسية:** توجد عدة تعاريف للميزة التنافسية تختلف باختلاف وجهة نظر الباحثين إليها وتعرف بـ:

**التعريف الأول:** "الميزة على المنافسين، فتكتسب عن طريق تقديم قيمة أكبر للعاملين، إما من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم فوائد أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى".<sup>2</sup>

**التعريف الثاني:** "وهي قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم".<sup>3</sup>

**التعريف الثالث:** "كما تعرف على أنها عنصر هام تفوق المؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة في التنافس".

وفي الأخير يمكن القول أن الميزة التنافسية تخضع لاجتهادات مختلفة اتجاه النظر إليها والتركيز عليها وهذا ما يعكس صعوبتها ودرج تعقدها واختلافها من منظمة إلى أخرى في كيفية استخدامها أو التعامل معها.

### ثانياً: أنواع الميزة التنافسية:

المؤسسة تتفوق على المنافسين إما بفعل قلة تكاليفها وانجذاب المستهلك إلى السعر المنخفض، نظراً إلى انخفاض مستوى المعيشة وخاصة في الدول المنخفضة الدخل إما تتفوق عن طريق سرعة التمايز في مختلف سياسات المزيج التسويقي وعليه يمكن القول بصفة عامة بأن هناك نوعين من المزايا التنافسية.

<sup>1</sup> عمار بوشناق مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> فيليب كوتلر "أساسيات التسويق - الجزء الثاني"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر، ص 966.

<sup>3</sup> تامر البكري "إستراتيجية التسويق" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 192.

**1- التكلفة الأقل:** تتميز الميزة التنافسية لمعتمدة على التكلفة الأقل بقدرة المؤسسة على التصميم، تصنيع وتسويق المنتجات بأقل تكلفة مقارنة المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وحتى يتسنى لمؤسسة الوصول إلى هذه الميزة فإنها تجد نفسها مجبرة على فهم الأنشطة المختلفة التي تؤدي في المنافسة.<sup>1</sup>

لا يمكن أن تخفض التكاليف بصفة آلية، ولكن تبعا لعمل جاد ودائم قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، حتى إن كانت تحمل نفس حجم الإنتاج المتراكم أو أنها تتبع نفس السياسات، وقد يكون التحسين في الموقع النسبي لمؤسسة ولا يتطلب تغييرا كبيرا للإستراتيجية بقدر ما يتطلبها من انتباه وإدراك ووعي من قبل المسيرين، وتعد عوامل كتحفيز، تكوين وثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكلفة في النطاق الذي يمارسه.<sup>2</sup>

**2- تمييز المنتج:** معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك وجودة أعلى، وخصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع .. إلخ.<sup>3</sup>

يتحتم على المؤسسة العمل على فهم أنشطة حلقة القيمة من أجل التعرف على المصادر المحتملة لتمييز المنتج، وبالتالي توظيف قدراتها وكفاءاتها لتحقيق ذلك وهذا بالطبع يرجع إلى أن كفاءة المؤسسة لتمييز تتعلق بمساهمة مختلف نشاطها للقيمة في إرضاء حاجيات المستهلك ورغباته، والتي لا تقتصر على الخصائص الفنية للمنتج بل تتجاوزها إلى نشاطات أخرى، كالإمداد، خدمات ما بعد البيع، الضمان، إلخ...

## المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية وطرق البحث عنها.

نتطرق في هذا المطلب إلى مصادر الميزة التنافسية وطرق البحث عنها.

### **أولا: مصادر الميزة التنافسية:**

إن الخصائص والصفات التي تتميز بهما المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة منغيرة ونسبية وتمس الأنشطة التي تقوم بها، كالمنتوج، والخدمات الأساسية والمكملة، وكيفية الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة

<sup>1</sup> فرحات غول "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2005، ص 98.

<sup>2</sup> عمار بوشناق، مرجع سابق ذكره، ص 17.

<sup>3</sup> خليل نبيل المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 74-75.

التسويقية... إلخ، وإن هذا التفوق النسبي الناتج عن عدة عوامل أو مصادر مختلفة، وقد نجد عدة مؤلفين قاموا بتحديد مصادرها، فمنهم Jean Jaques Lambin الذي اعتبرها إما أن تكون داخلية أو خارجية إن الميزة التنافسية الخارجية التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج وتمثل قيمة لدى المشتري، سواء بتخفيض تكاليف الإستعمال، أو برفع كفاءة الإستعمال، أما الميزة التنافسية الداخلية تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، والإدارة أو تسيير المنتج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض على المنافسين.<sup>1</sup>

يتضح من خلال ذلك أن المؤسسة الجزائرية إن تحقق الميزة التنافسية تمكنها من السيطرة على السوق الوطنية ولماذا السوق الدولية، وذلك من خلال إنتاج منتجات ذات جودة ونوعية عالية تؤهلها بأن تكون مقبولة من طرف المستهلكين وما لا شك فيه، أن الميزة التنافسية لأي منتج جديد في وضع تنافسي يتحدد على اساس تميزه وتكلفته مقارنة مع المنتجات المنافسة له.<sup>2</sup>

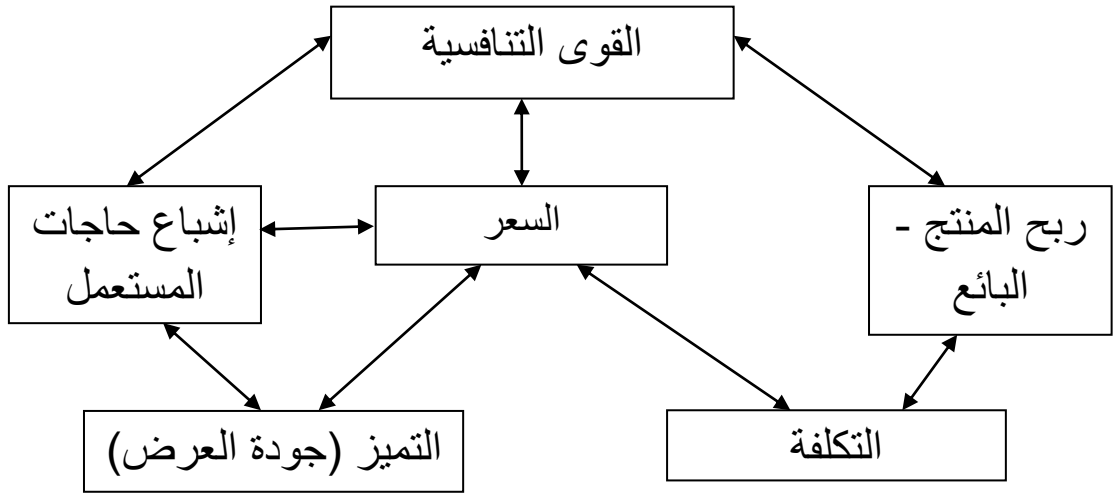
إن (بورتر) يعتبر من المؤلفين الأكثر شيوعا الذين قاموا بتحديد مصادر الميزة التنافسية، وحصروها في التكلفة والتميز، إلى جانب المعايير الكلاسيكية مثل الوفرة والإقتصادية، زيادة من إنتاجية عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف، إن معايير التميز نجده في بعض الكتب مرادف لجودة المنتج، والتي على أساسه يتم التفضيل بين المنتجات المطروحة في السوق،<sup>3</sup> إن الشكل التالي يوضح مصادر الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف "كيف تسيطر على الأسواق"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، ص 264.

<sup>2</sup> عمر صخري "مبادئ الإقتصاد الودوي"، مرجع سابق، ص 120.

<sup>3</sup> Didier Cazal et Anne Dietriche, « Compétences et savoirs : Entre GRH et Stratégie », Les cahiers de la recherche, claree, Janvier 2003, p 02.

الشكل: (1-2) يوضح مصادر الميزة التنافسية



المصدر: « TugrulAtaner et Roland Calori », Agnostique et décisions sratégique » Dunod, Paris, 1998, P13

يتضح من خلال الشكل السابق، إن تحقيق ميزة تنافسية أكبر من المنافسين يتطلب من المؤسسة المبدعة أو المنتجة لأي منتج جديد (سلعة أو خدمة) أن تراعي حاجيات المستهلك أو المستعمل في عملية الإنتاج، وهذا بأخذ آرائه في جميع مراحله أو بعض منها، وإن نتيجة ذلك يساهم بدرجة كبيرة بقبول المنتج الجديد مع إعطاء ولائه إليه، وزيادة على ذلك فغن أسعار مكونات المنتج، هي الأخرى لديها تأثير على جودته وتنويعه، أما تدنية التكاليف هي الأخرى تتأثر بأسعار المواد الأولية والتحكم في التكنولوجيا المستخدمة والكفاءات والمهارات.

### ثانيا: طرق البحث عن مصادر الميزة التنافسية:

توجد عدة طرق في البحث عن مصادر الميزة التنافسية، منها ثلاث طرق عملية وبسيطة، تكون بمثابة أسلوب للبحث عنها وهي:

- تحليل مصادر الميزة التنافسية.
- تحليل السلسلة العمودية (للصدر - الإنتاج - التوزيع).
- تحليل مكونات التمييز ومكونات التكاليف.

### المطلب الثالث: دورة حياة الميزة التنافسية ومراحل بناؤها.

إن الملاحظ أن كثيرا من الاشياء في هته الدنيا تظهر ثم تكبر وتنمو ثم تقوى فتتضح، ثم تضعف فتزول، وانطلاقا من هذا ومن خلال الدراسات برزت دورة حياة الميزة التنافسية وتم بناؤها من خلال عدة مراحل:

أولاً: دور حياة الميزة التنافسية: حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:<sup>1</sup>

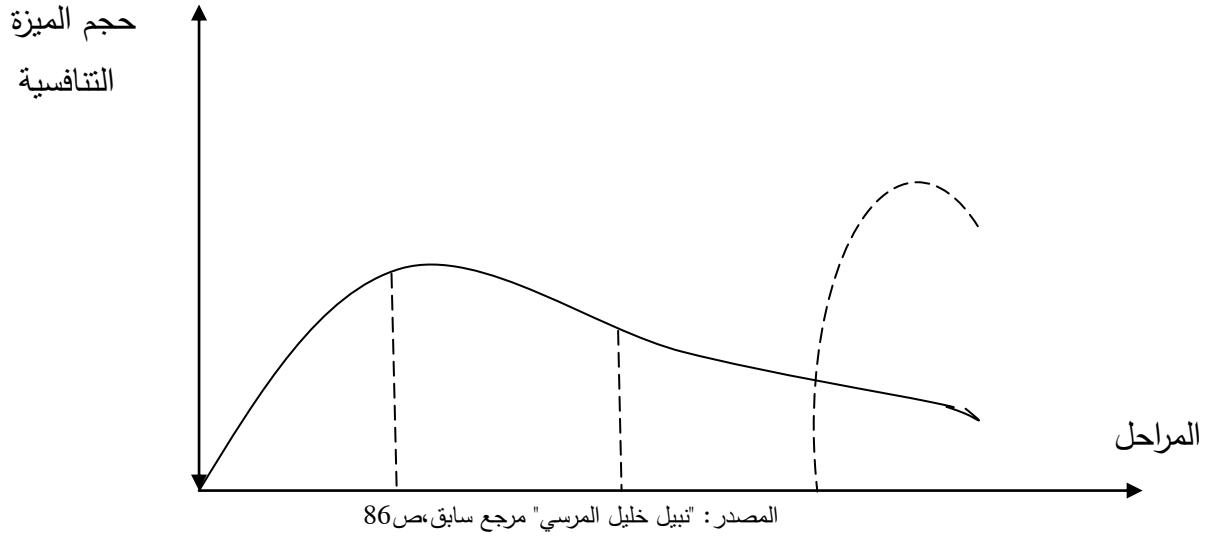
- حاسمة أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- وتتضمن هذه الشروط الثلاثة صلاية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الإستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع<sup>2</sup> ونقصد بالإستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة كتالي:<sup>3</sup>
- 1- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة لمؤسسة الناشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير و الإستعداد البشري ، المادي والمالي وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشارا أكثر فأكثر .
- 2- مرحلة التبني : تعرف الميزة هنا إستقرارا نسبيا من حيث الإنتشار باعتبار ان المنافسين بدعوا يركزون عليها.
- 3- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة ويتالي تتراجع أسبقيتها عليها.
- 4- مرحلة الضرورة: تأتي هنا الضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس تختلف تماما على أساس الميزة الحاكية، وإذا لم تتمكن المؤسسة ، من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسى وآخرون، "التفكير الإستراتيجي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 24.

<sup>2</sup> سمية عائشة بوران، "دور إدارة المعرفة في حسين الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 75.

<sup>3</sup> "عمار بوشناق"، مرجع سابق، ص 28.

شكل رقم: (2-2) مراحل حياة الميزة التنافسية.



ثانيا مراحل بناء الميزة التنافسية: إقترح " بورتر " ثلاث مراحل لإعداد وبناء الميزة التنافسية وهي كالتالي:<sup>1</sup>

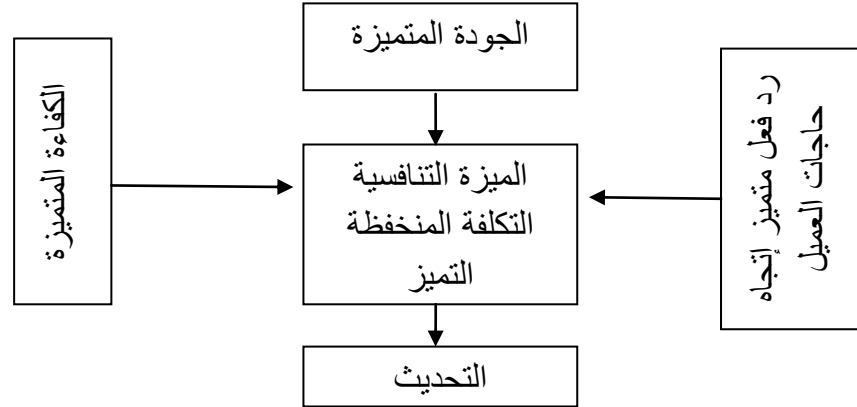
\* تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة: تتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس ( نموذج بورتر للقوى الخمس التنافسية، فمن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق ذلك القطاع، وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة التي تتأثر بازدياد ضغط القوى، مما يؤدي إلى صعوبة المحافظة على هذه الوضعية بالتالي صعوبة تحقيق عائد مقبول على الاستثمار وصعوبة مواصلة النشاط.

\* إقرار الإستراتيجية التنافسية: يجب على المؤسسة أن تقوم باختيار إستراتيجية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بواسطة المفاضلة بين إستراتيجية قيادة التكاليف وإستراتيجية التميز، والمؤسسة الناجحة هي التي تختار الإستراتيجية المناسبة وفقا لقدراتها وإمكانياتها .

\* تطبيق الإستراتيجية التنافسية : يجب أن تتظر المؤسسة لهذه المرحلة على أنها ليست مرحلة تنتهي بعد تطبيق الإستراتيجية المناسبة، بل أنها مرحلة مستمرة عن طريق قيامها بإعادة تقديم القطاع الذي تنشط فيه ووضعها التنافسي بصفة دورية ومنتظمة.

<sup>1</sup> حسن علي الزغبى، "نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل إستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2005، ص 142-143.

شكل رقم (2-3): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.



المصدر: شالز وروجر ترجمة "رفاعي محمد"، "الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل"، دار المريخ، مملكة العربية السعودية، 2001، ص 196.

#### المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية و دعائم الميزة التنافسية.

نتطرق من خلال هذا لمطلب إلى تعريف بمحددات الميزة التنافسية ودعائمها.

أولاً: محددات الميزة التنافسية: إمتلاك المؤسسة لميزة التكلفة الأقل أو لميزة أخرى لا يكفي إذ عليها أتحدد مدى جودة ميزتها ومدى قوتها على الاستمرار فما هي العوامل و المحددات التي تحكم جودة الميزة التنافسية للمؤسسة؟<sup>1</sup>

صنف " بورتر " العوامل المحددة للميزة التنافسية الى اربعة محددات رئيسية تتمثل فيما يلي:

- ظروف عوامل الإنتاج ومدى توفرها
- ظروف العمل من حيث حجمه، أهميته، تأثيراته و أنماطه.
- وضع الصناعات المرتبطة والمساندة ومدى جودتها
- الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية، فالمراد بالمحدد الأول وفرة وملائمة وسهولة وصول المؤسسة لعوامل الإنتاج ذلك أن التزويد بهذه العوامل والتسيير الحسن لها يلعب دورا مهما في الحيازة على الميزة التنافسية .

<sup>1</sup> عمر صقر، "العولمة وقضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 93.

أما المحدد الثاني المتمثل في الطلب من حيث حجمه، أهميته نمو تأثيراته وأنماطه فكلما ارتفع الطلب كلما أدى ذلك بالمؤسسة إلى تصريف منتجاتها، وبالتالي زيادة معدلات ربحيتها الذي بدوره يؤدي إلى تحسين قدرتها التنافسية بإعتبار أن الربحية أحد المؤشرات التي يتم من خلاله قياس تنافسية المؤسسة وفيما يخص الحدد الثالث فيتم عن طريق التكنولوجيا والمشاركة وقنوات التوزيع والمهارات و العملاء، وهذه توفر المكونات بطريقة والمهارات والعملاء، وهذه توفر المكونات بطريقة سريعة وكفاءة إقتصادية تسهم في رفع معدل الابتكار والتحسين مما يؤدي إلى تدعيم القدرة التنافسية فيما يتعلق بالمحدد الرابع حيث تكفل الدول الإطار التنافسي الذي يؤثر تأثيرا كبيرا على سمات الإستراتيجيات والممارسات الإدارية وشكل الهيئات وعن طريق تحديد الأهداف بفرز رغبة الهيئات والإستثمارات والخاطر والابتكار والتجديد، وهذه بدورها تتأثر بأسواق المال الهياكل الضريبية والإتجاهات الاجتماعية.<sup>1</sup>

وبالإضافة إلى هذه المحددات الرئيسية يضيف "بوتر" محدداً مساعداً ومكملاً يتمثلان في:<sup>2</sup>

- دور الصدف أو الحظ.
- دور الحكومة من خلال سياساتها المختلفة مثل السياسات المالية والنقدية، سياسات الإستثمار وتهيئة المناخ الإستثماري وسياسات تعزيز القدرات، التكنولوجيا الذاتية.

والخاصية الهامة لمحددات الميزة التنافسية هي أنها تعمل كنظام ديناميكي متكامل من خلاله تتفاعل وتتشابك كل هذه المحددات مع بعضها البعض، فكل محدّد يؤثر ويتأثر بالمحددات الأخرى<sup>3</sup> وكلما إستوفت جميع هذه المحددات وجاءت مواتية كلما تمكنت المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية ديناميكية وطرده، ونجحت في المنافسة العالمية.

ويمكن تحديد القدرة التنافسية لنشاط معين من خلال دراسة المحددات وطبيعة العلاقة بينها وبالتالي تحديد نقاط كل من الضعف والتغلب عليها، والحفاظ على نقاط القوة وتعزيزها ووصولاً إلى تطوير القدرة التنافسية لذلك النشاط.<sup>4</sup>

والشكل التالي يبين من خلاله " بورتر " طبيعة العلاقة بين محدّدات الميزة التنافسية ودور الحكومة المؤثر على هاته المحددات.

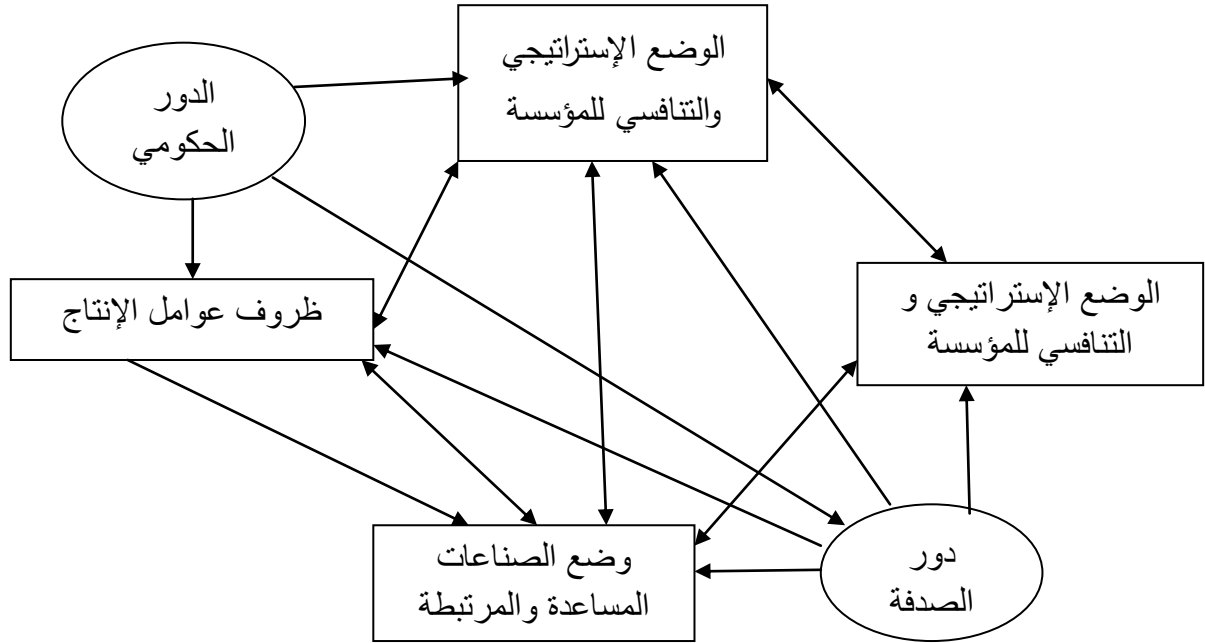
<sup>1</sup> وصاف سعيدي، محمد قويدري، "مذكرات تطوير الميزة التنافسية للإقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الاجتماعية العدد التاسع، جانفي، 2004، جامعة باتنة، ص 121.

<sup>2</sup> يحي لخضر، "دور الإمتيازات الضريبية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006-2007، ص 59.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

<sup>4</sup> كمال رزيق وقاسي ياسين، "تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز"، الكتاب الجامع العلمي الدولي حول الأداء المتميز والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005، ص 20.

الشكل رقم: (2-4) محددات الميزة التنافسية لبورتر.



المصدر: يحي لخضر، مرجع سابق ص 60

**ثانيا: دعائم الميزة التنافسية:** إن المؤسسة تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، يطلب منها أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، إن هذه الأخيرة تتمثل في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التشغيلية، والتكنولوجية...) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجات المستهلكين والسهر على إرضائهم، إن القيم بذلك بفعالية ونجاعة يعكس تنافسية المؤسسة ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة في الواقع العلمي لمؤسسات، نجد أغلبها لا تتساوى في التنافسية سواء من حيث العدد أو القوة، إن هذا التباين يدفع كل واحدة منها إلى استغلال ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية و أن التموضع فيه، كما أن الحكم على تنافسية المؤسسة العامة يتم من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة ومقارنتها بالمنافسين المباشرين.<sup>1</sup>

### 1- التنافسية المالية:

إن لمعرفة ذلك يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع، و مما لا شك فيه توجد ترسانة من النسب المالية التي تتوقف

<sup>1</sup> حريق خديجة "إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص 129.

على طبيعة النشاط، وخصوصية المؤسسة، ودورة حياتها، إلا أن هناك بعض النسب الشائعة الإستعمال مثل:

- نسبة رأس المال الدائم (الأموال الدائمة / الأصول المتداولة).
- نسبة إستقلالية المالية (الأموال الخاصة / الديون).
- نسبة قدرة التسديد (الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي / المصاريف المالية).
- نسبة المردودية (الأرباح / الأموال الخاصة).

من خلال هذه النسب وأخرى كثيرة نستطيع معرفة قدرتها المالية على مزاولة نشاطها إضافة إلى القدرات الأخرى.

## 2- التنافسية التجارية:

إن قدرتها التنافسية في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية، اتجاه منافسيها المباشرين، لمعرفة ذلك يتم من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال:

- وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والنوعية.
- شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة ولاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها، وسعة حفيظة منتجاتها وتنوعها، وفعالية سياستها الإتصالية الإشهارية... الخ
- التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية، وقوتها البيعية، الخدمات المقدمة بعد عمليات البيع، .... الخ

**3- التنافسية التقنية:** تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في أساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة وأن ذلك يتحتم عليها أن تسير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الغنتاج، كما أن درجة تأهيل العمال، وتوفير جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الإعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.

**4- التنافسية التنظيمية والتسييرية:** يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة، إن ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة وطبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الإندماج، أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرتها، وعلاقتهم بالمرؤوسين، إن مصدر التنافسية التسييرية تتعلق

بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها، التي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعرفة المتحصل عليها من طبيعى التكوين والتمهين.<sup>1</sup>

إن تحديد القدرة التنافسية الكلية يتمثل في مختلف أنواع القدرات التنافسية المشار إليها أعلاه، ومقارنتها بأهم منافسيها المباشرين، إن تنافسية المؤسسة تكمن بصفة عامة في التحكم في التكاليف التي تشمل مجموع ما تحمله من تكاليف ابتداء من عملية التمويل مروا بعملية الإنتاج وانتهاء بوضع المنتج في متناول المستهلك النهائي أو صناعي، أما التميز من خلال التركيز على خمس دعائم كما هو موضح من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (2-2): يوضح دعائم التميز

| المنتج         | الخدمة     | المستخدمين   | عائد المبيعات | الصورة        |
|----------------|------------|--------------|---------------|---------------|
| الوظيفة        | القدرات    | الكفاءة      | التغطية       | الرموز        |
| الكفاءة        | التركيب    | اللباقة      | الخبرة        | وسائل الإتصال |
| المطابقة       | التكوين    | المصادقية    | الكفاءة       | الأجواء       |
| الإستمرارية    | النصائح    | الخدمة       |               | الحوادث       |
| قابلية التصليح | التصليح    | قابلية العمل |               |               |
| قابلية التشغيل | خدمات أخرى | الإتصال      |               |               |
| الرسم والنمط   |            |              |               |               |

المصدر: P.Kotler et Bernard Da Bois : « Marketing Management », 8 Edition, Paris, p 298.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، بإمكان المؤسسة أن تتميز على منافسيها بالتركيز على أحد تلك الدعائم أو جلها وذلك وذلك من خلال خصائص كل دعامة، بحيث يتوقف ذلك على إمكانياتها وقدرتها المتنوعة.

## المبحث الثاني: الإستراتيجية التنافسية ونموذج (بورتر):

### المطلب الأول: الإستراتيجية:

نتطرق الآن إلى بعض التعاريف حول الإستراتيجية

<sup>1</sup> حريق خديجة، مرجع سابق ذكره، ص ص 130-131.

### أولاً: مفهوم الإستراتيجية:

قبل محاولة إعطاء تعريف للإستراتيجية، سنحاول ذكر جذور هذه الأخيرة حيث يرجع أصل هذه الكلمة إلى المصطلح اليوناني « Strategos » والذي استخدم في عام 506 ق.م أثناء الحرب التي نشبت بين الإغريق والفرس ليعبر عن فن قيادة الجيوش، استعرض « Liddell Hart » (1967) في كتابه المسمى « Strategos » تاريخ الحروب منذ القرن الخامس ق.م وحتى الحرب ع.2 و أشار إلى أن الإستراتيجية تعني فن وتوزيع واستخدام الوسائل العسكرية لتحقيق النهايات السياسية وقد ميز بين ثلاث أنواع من الإستراتيجية وهي:<sup>1</sup>

- التكتيك والذي يختص بالمعركة الفعلية.
- الإستراتيجية الدنيا والتي تختص بتوزيع وتنظيم تحرك القطاعات العسكرية على أرض المعركة.
- الإستراتيجية العليا وهي التي تهتم بتنسيق الموارد وتوجيهها صوب تحقيق النهاية السياسية للحرب والمتمثلة بتحقيق السلام المشرف.

- وقد ركز « Clausewitz » (1976) أيضا على أهمية الربط بين النهايات والتي تعبر عن الأغراض السياسية عادة، وبين الوسائل التي تعمل على تحقيق تلك النهايات، وقد وسع « Lykke » (1983) مفهوم الإستراتيجية الذي طرحه « Clausewitz » من خلال إضافة عنصر آخر إلى المعادلة وهو الطرق التي تتعلق بالمفاهيم العملية، وسياقات العمل أو الطرق المستخدمة للوصول إلى النهايات المحددة لتصبح المعادلة الخاصة بالإستراتيجية كما يلي:<sup>2</sup>

$$\text{الإستراتيجية} = \text{النهايات} + \text{الوسائل} + \text{الطرائق}$$

والنهايات تعني الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، أما الوسائل فتعني الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، فحين يقصد بالطرائق المفاهيم التي توضح كيفية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرغوب فيها.

ومما سبق نستطيع القول أن مصطلح الاستراتيجية قد ظهر منذ القدم وأن التفكير الإستراتيجي نشأ و تبلور خاصة في المجال الحربي منذ مرحلة ما قبل الميلاد، و لكن كثيرة هي التعاريف التي أطلقت على الاستراتيجية ولعل أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد ولاحسان دهش جلاب، "الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 2008، ص 17.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا، نفس المرجع السابق.

**التعريف الأول:** "هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساسا إلى تكليف المؤسسة مع التغير وكذا تحديد الغايات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الاستراتيجية تعتبر جزء منه".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** "وهناك من عرف الإستراتيجية بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي تم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية، فالإستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة إلى أهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانات العالية لهذه المنظمة".<sup>2</sup>

وهذا المفهوم يشمل على ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر بدرجة كبيرة على الغستراتيجية وهي:

- البيئة الخارجية ومتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية.
- الموارد والإمكانات الداخلية، خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي والقيادة والقيم.
- الأهداف التي تحددها المنظمة وتسعى إلى انجازها ضمن إطار زمني محدد.

وأخيرا يمكن القول أن الإستراتيجية هي اتجاه ونطاق دولة ما، أو شركة ما، أو منظمة ما على المدى البعيد، فوجود استراتيجية واضحة المعالم لأي منظمة تمكنها بلا شك من استخدام مواردها المتاحة واستغلالها بشكل ايجابي، فهي تعبر عن مسار يتم تفضيله، واختياره من بين عدة مسارات بهدف تحقيق الشركة غاياتهم وأهدافها.

**ثانيا: مستويات الإستراتيجية:** الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام على المستويات الإدارية للمؤسسة وبذلك تعني أن هناك مستويات للاستراتيجية، وتساهم جميع المستويات في تحديد الإستراتيجية، حيث توجد ثلاث مستويات وهي كالآتي:

**1- إستراتيجية المؤسسة:** هي خطة عمل شامل (على مستوى المؤسسة) طويلة المدى تحدد تنفيذ أنشطة المؤسسة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر، في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة وعلى ذلك تشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجا سترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن مجال التركيز، أي الأسواق التي تستعمل فيها المنتجات التي ستقدمها وهل ستركز على الجودة أو السعر على قطاع سوقي محدد أو على أكثر من قطاع، وعلى نشاط محدد أو أنشطة منتقاة أو تنتوع في أنشطتها، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتصمم الإستراتيجية على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخلية للمؤسسة (الموارد ونقاط القوة والضعف) وبيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات).

<sup>1</sup> ناصر دادي عبدون، "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 09.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة والإستراتيجية"، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 2004، ص 09.

**2- إستراتيجية النشاط:** وهي الإستراتيجية التي تصمم لكل نشاط أعمال أو وحدة بتحديد سبل إدارة وظائف المالية، الإنتاج والعمليات والتسويق والموارد البشرية والبحوث والتطوير .

**3- إستراتيجية الوظيفة:** تتميز هذه الاستراتيجية في هذا المستوى بأنه ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك: طرق البيع والإعلان، العلاقات العامة، التسعير، التخزين، التعيين، التحفيز، الرقابة، توزيع الإستهلاك، طرق الدفع و منح الإئتمان وإما عن تقديم الخدمات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية:

ترتكز الإستراتيجيات التي تضعها المؤسسات على تحسين الوضع التنافسي لمنتجاتها وخدماتها داخل قطاع الصناعة، وتنقسم هذه الإستراتيجيات إلى إستراتيجيات تنافسية (القتال مع كافة المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية)، أو إستراتيجيات تعاونية (العمل مع أحد أو عدة منافسين لتحقيق الميزة التنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين)، أو تكون تنافسية تعاونية في نفس الوقت:

#### **أولاً: أنواع الإستراتيجيات التنافسية:**

نتطرق هنا إلى أنواع الإستراتيجيات التنافسية.

**1- إستراتيجيات التنافسية:** إن للمنافسة التي تواجهها المؤسسة دورا هاما في التأثير على قدراتها على تحقيق أهدافها، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي وإستراتيجياتهم التنافسية لتتمكن هذه المؤسسة من تحديد الإستراتيجية التي ستتبعها.<sup>2</sup>

وقد حدد (بورتر) ثلاث أنواع رئيسية لإستراتيجيات التنافسية والتي نوضحها كالتالي:

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>2</sup> عصام الدين أمين، أبو علفة، "التسويق (المفاهيم - الإستراتيجيات) النظرية والتطبيق"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 423.

الشكل (2-5): يوضح الإستراتيجيات التنافسية حسب (بورتير)

| الميزة التنافسية   |                               |                 |
|--------------------|-------------------------------|-----------------|
| التميز             | تكلفة أقل                     |                 |
| إستراتيجية التميز  | إستراتيجية الريادة في التكلفة | سوق مستهدف واسع |
| إستراتيجية التركيز |                               | سوق مستهدف ضيق  |

المصدر: مايكل بورتير ترجمة عمر سعيد الايوي، "الإستراتيجية التنافسية"، دار الكتاب العربي، بدون لد نشر وسنة، ص 38.

يتضح من خلال الشكل أن الإستراتيجيات التنافسية والتي سوف نتطرق لها بتفصيل في المبحث الثالث.<sup>1</sup>

**2- إستراتيجية التعاونية:** تستخدم المؤسسة الإستراتيجيات التنافسية لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة بواسطة المعارك ضد المؤسسات المنافسة، إلا أنها ليست الخيار الوحيد للمنافسة بنجاح في قطاع الصناعة، فهناك ما يعرف بالإستراتيجيات التعاونية والتي تستخدم لتحقيق الميزة التنافسية داخل صناعة ما بالتعاون مع مؤسسات أخرى، وتنقسم هذه الإستراتيجيات إلى نوعين رئيسيين:<sup>2</sup>

أ/ إستراتيجية التواطؤ أو التآمر:

وتمكن في التعاون الفعال لبعض المؤسسات داخل صناعة معينة لخفض المخرجات، ورفع الأسعار من أجل زيادة الأرباح وفقا لقانون العرض والطلب، وقد تكون هذه الإستراتيجية صريحة أو ضمنية.

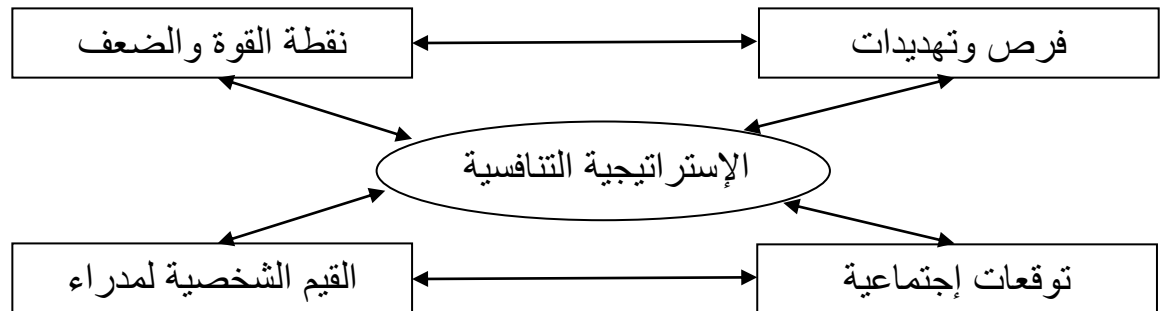
ب- التحالفات الإستراتيجية:

وتعني الشراكة بين عدة مؤسسات لتحقيق أهداف إستراتيجية ذات منافع متبادلة على المدى القصير أو الطويل، وقد تنتهي أحيانا باندماج هذه المؤسسات، وتهدف المؤسسات من خلاله الحصول على التكنولوجيا العالية، تسهيلات إنتاجية، منافذ لأسواق معينة، أو تقليص المخاطر المالية أو السياسية، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية لها.

<sup>1</sup>Porter Michael, « Choix stratégiques et concurrence », Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », op : cit, P42.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسى، "الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم - مداخلها عمليات"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2003، ص 281-283.

الشكل رقم (2-6): الإستراتيجية التنافسية

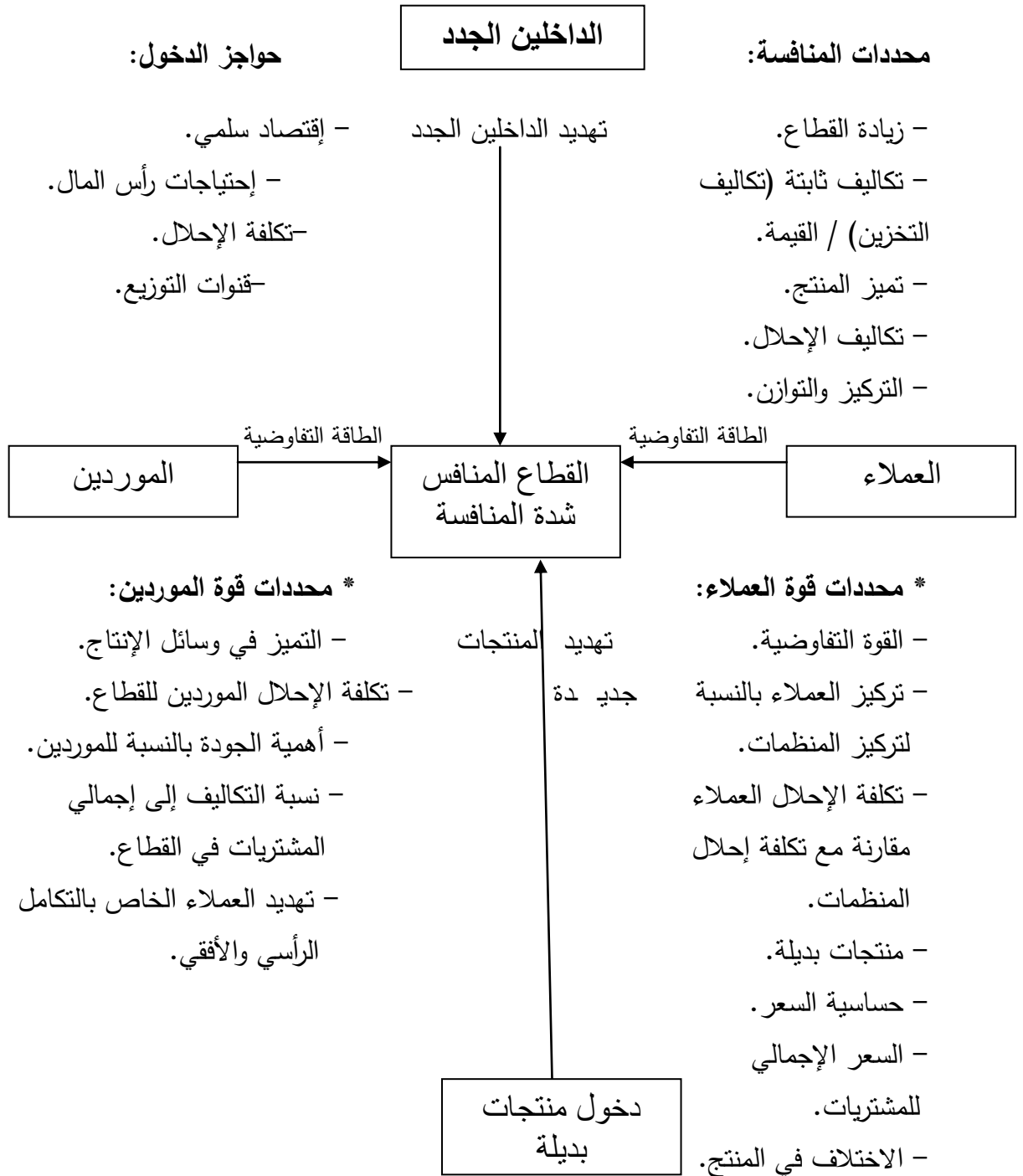


المصدر: فلاح حسين عداوي الحسني، "الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم - مداخلها عمليات معاصرة"، الطبعة الأولى ، 2000، ص 17.

### المطلب الثالث: نموذج "بورتر" للقوى الخمس:

إن أهم ما يكون في البيئة التنافسية هي القوى الخمس لـ "بورتر"، ففي أي قطاع سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي، سواء إنتاج أو خدمة أو سلعة، تتلخص لعبة المنافسة في خمس قوى والمتمثلة في الشكل التالي:

الشكل (2-7): نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر



\* محددات تهديد المنتجات الجديدة:

- مستوى الأسعار النسبية للمنتجات البديلة.
- تكاليف تغير رغبات العملاء لشراء منتجات بديلة.

المصدر: M.Porter, « L'avantage concurrentiel », P 17

- 1- **تهديدات المنافسين الجدد:** لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين كيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الإهتمام نحو داخليين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم، حيث يجلب المنافسين الجدد أثناء توغلهم لقطاع صناعي معين، قدرات جديدة في الإنتاج ورغبة في إخضاع حصة من السوق لصالحه، وعادة ما يأتيون بموارد جوهرية، وخطورة هذه التهديدات تتعلق بعراقيل الدخول الكبيرة، أو تنبؤ المنافسون الجدد للمنافسة الشديدة لمنافسيهم، فإن درجة الخطورة تكون قليلة، حيث تبرز حواجز الدخول كمحصلة لتشكيلة واسعة من العوامل تشمل:
  - إقتصاديات السلم، تميز المنتج، مركز العلامة تكلفة البديل، مدة ملائمة الآثار الناتج عن منحى الخبرة...الخ
- 2- **تهديدات المنتجات البديلة:** لا يقتصر الأمر على تحليل كل من المشاركين المزمحين في الصناعة، وكذلك القادمين المحتملين إلى الصناعة، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة، فهناك مؤسسات أخرى تقدم بدائل محل المنتجات أو الخدمات الصناعية، أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب، حيث وجود المنتجات البديلة في السوق يضع حدا لقدرة أو مردودية الصناعة، وهذا يفرض مستوى من الاسعار الممكن تطبيقها، وبالتالي وضع حد للربح الممكن تحقيقه، إن تحديد المنتجات البديلة يتطلب تحديد المنتجات الأخرى التي يمكن أن تؤدي نفس مهام منتجات القطاع، والمنتجات البديلة التي تتطلب مراقبة أكثر هي:
  - المنتجات التي تسر فيها العلاقة سعر لأداء نحو التحسن مقارنة بمنتج صناعة معينة.
  - المنتجات المصنوعة من طرف قطاعات تتمتع بأرباح عالية.<sup>1</sup>
- 3- **قوة تفاوض الموردين:** يمكن للموردين ممارسة قوة تفاوضها اتجاه تنظيمات القطاع، وهذا سواء برفع الأسعار أو إضعاف نوعية المنتجات والخدمات المشتراة، ولهؤلاء الموردين قدرة الضغط على مردودية القطاع الذي لا يستطيع أن يعكس إرتفاع تكاليفه على أسعاره، ويمكن اعتبار مجموعة من الموردين بأنهم أقوى إذا توفرت فيهم الشروط التالية:
  - إذا كانت هذه المجموعة مسيطر عليها طرف عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردين أكثر تمركزا من القطاع الذي سيبيع له هذا المنتج.<sup>2</sup>
  - إذا كان منتجها وحيدا أو على الأقل متميزا أو يكون محميا من تكاليف التغيير.
  - إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند البيع منتجهم للقطاع.
  - إذا كانت قادرة على التكامل العمودي إلى الأسفل.

<sup>1</sup> هشام لغريري، "إدارة البقاء، مدخل الإستراتيجي"، دار الصفاء للنشر، الأردن، 1998، ص 13.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21"، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 1999، ص 133.

- إذا كان القطاع المشتري لا يشكل زبونا مهما بالنسبة لهذه المجموعة من الموردين.
- 4- قوة تفاوض الزبائن:** هذه القوة مرتبطة بالخصائص المختلفة لوضعية هذه الزبائن في السوق وبالأهمية المرتبطة بمشترياتهم، لدى القطاع مقارنة بنشاطهم الإجمالي، ويعتبر الزبائن أقوى إذا توفرت فيهم الشروط التالية:
- إذا امتازوا بدرجة تمركز كبيرة كانت مشترياتهم كبيرة.
- إذا كانت مشترياتهم نمطية أو غير متميزة.
- إذا كانت المنتجات المشتراة تمثل جزءا هاما من تركيبة المنتجات الخاصة بالزبون ومن تكاليفهم.
- إذا كانت أرباح الزبائن قليلة.
- إذا كان القطاع المنتج لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون.
- إذا كان المنتج لا يحقق إدخارا أو وفرة للمؤسسة.
- إذا كان قادرا على التكامل العمودي من الأعلى ولإنتاج المنتج بنفسه.
- إذا كانت التكاليف التغير التي يواجهها الزبائن ضعيفة.
- إذا كان الزبون يملك معلومة كاملة مثل: الطلب، الأسعار، السوق الحقيقية، تكاليف الموردين.<sup>1</sup>
- 5- التنافس بين المنافسين الحاليين:** يحدث هذا التنافس وضعية مميزة وهذا بالإعتماد على خطة مبنية على المنافسة عن طريق الأسعار، الإشهار، التمهيد للمنتجات الجديدة، تحسين الخدمات والضمانات الممنوحة للزبائن، ومن العوامل التي توافق المنافسة الحادة هي:
- عدد المنافسين كبير أو أحجامهم وقواهم متقاربة فيما بينهم.
- نمو القطاع البطيء قد يؤدي إلى الصراع من أجل حصص السوق بين المؤسسات التي هي في طور التوسع.
- المنتج أو الخدمة الغير متميزتين أو لا يفرضان تكاليف التغير.
- التكاليف الثابتة عالية إذا كانت المنتجات قابلة للتلف.
- القدرة الإنتاجية في تطور ملحوظ.
- إذا كانت عراقيل الخروج كبيرة.
- إذا تعدد المنافسون من حيث إستراتيجيتهم، طبيعتهم وشخصيتهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>نادية العارف، "الإدارة والإستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 162.

<sup>2</sup> هشام الغريزي، "إدارة البقاء مدخل إستراتيجي"، مرج سابق ذكره، ص 11.

### المبحث الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس:

الإستراتيجيات العامة في التنافس تشمل قيادة بواسطة التكاليف والتميز وأخيرا التركيز في الأساس القوي الذي تستند عليه إستراتيجية النشاط ويجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل هو الميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: إستراتيجية القيادة بواسطة التكاليف:

تستطيع المنظمة أن تحقق الميزة التنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها، بحيث يمكن بيع منتجاتها بسعر أقل من ذلك الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح.

#### أولاً: تعريف إستراتيجية القيادة بواسطة التكاليف:

"معناه قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع باقي المنظمات".<sup>1</sup>

المنافسة وهناك دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة أقل وهي: حوافز إقتصادية الحجم، الآثار المترتبة على منحنى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تحقيق التكلفة وتحسين الكفاءة، سوق مكون من مشتريين واعيين تماما للسعر.<sup>2</sup>

وعلى ضوء هذه الإستراتيجية تسعى المنظمة لتقديم المنتج بأقل تكلفة وبأسعار أقل من المنافسين بغرض الحصول على حصة سوقية كبيرة وأن تكون منتجاتها مقبولة لدى المستهلكين، ولتحقيق هذه الإستراتيجية فإنه يتطلب أن تمتلك المنظمة قدرات واضحة في مجال الإنتاج والعمليات التصنيعية والتوزيع المادي الذي يمنحها فرصة تفضيلية على المنافسين فضلا عن كونها تتوافق مع حالة الإنتاج الواسع لتحقيق هامش ربح وتعويض ذلك لزيادة كمية المبيعات لتوليد الأرباح.<sup>3</sup>

#### ثانياً: طرق تحقيق تكلفة أقل: تكمن هذه الطرق في النقاط التالية:

- تنمية الحضارة التنظيمية تركز أساسا على الإهتمام الواعي والمدرّوس للعاملين بشأن التكلفة وفي أجواء هذه الحضارة يضع جميع العاملين نصب أعينهم مسألة التكاليف وضرورة العمل على تحفيزها إلى مستوى الحد الأدنى.

<sup>1</sup> أحمد سليم، نبيل المرسي، "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2007، ص 104.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 226.

<sup>3</sup> ثامر البكري، "إستراتيجية التسويق"، مرجع سابق، ص 128.

- محاولة تقييم منتج أساسي بعيدا عن أي نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجه.
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة المنخفضة.
- استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج.
- الإستغناء عن الوسطاء في إيصال البضاعة إلى المستهلك مباشرة.
- تعديل موقع المنظمة حيث تكون أقر إلى المستهلك.
- محاولة إيجاد نوع من التكامل سواء كان التكامل رأسيا أماميا أو رأسيا خلفيا.
- تركيز الشركة على إنتاج قدر محدود من السلع والخدمات التي تخدم قطاع سوقي محدد.<sup>1</sup>

### ثالثا: مزايا إستراتيجية خفض التكاليف:

فيما يتعلق بالمنافسين: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تكون بموقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

فيما يتعلق بالمشتريات: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة أن القيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبيا، مما يعزز قوتها التفاوضية في مواجهة الموردين.

أما الداخلون الجدد: فتحتمل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر مما يجعلها تساهم في إرساء عوائق للدخول طالما هي قادرة على الاحتفاظ بهذه الميزة.

المنتجات البديلة: إذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق، فإن المؤسسة تلجأ لاستخدام تخفيضات في السعر كسلاح ضد هذه المنتجات والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.<sup>2</sup>

### رابعا: عيوب إستراتيجية خفض التكاليف:

كما لهذه الإستراتيجية مزايا فإنها تتطوي على عيوب من أهمها:

- قيان المنافسين بتقليد الإستراتيجية مما يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل.
- قد يتحول إهتمام الزبائن على عناصر أخرى بخلاف السعر.

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حيتور، "الإدارة والإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، 2007، ص 228.

<sup>2</sup> عبد الرؤوف حجاج، "الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ومصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير، جامعة 20 أوت، سكيكدة، 2006-2007، ص ص 57-58.

ويتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة برغم عيوبها، وهو ما يفسر توجه العديد من المؤسسات نحو هذه الإستراتيجية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: إستراتيجية التميز.

يتعين على المؤسسة لكي تبني إستراتيجية تطوير الكفاءة التمايز خصوصا في مجال البحث والتطوير وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق بشكل عام يمثل ابتكار مصدرا أساسيا للتمايز بفضل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة تحقق المؤسسة ميزة التميز.

**أولاً: تعريف إستراتيجية التميز:** وتعني إستراتيجية التميز أو الاختلاف تمييز منتجات وخدمات منظمة واختلافها عما يقدمه المنافسون وكمثال عن ذلك تشكيلات مختلفة للمنتج، جودة متميزة، تصميم هندسي، سمعة طيبة... الخ.<sup>2</sup>

تمييز المنتج عن طريق إضافة شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز ويمكن أن يسير التميز أن تأخذ عدة أشكال منها ما يلي:

- التصميم مثل شركة رولز رويس للسيارات، الجودة مثل (شركة مرسيدس للسيارات مثلا)، خدمات الزبائن مثل شركة جنرال موتورز للسيارات، شبكة الموزعين (شركة كاتر للمعدات الثقيلة مثلا)، صورة نوع المنتج في أذهان المستهلك (كمشروبي بيبسي كولا وكوكا كولا).<sup>3</sup>

- وينبغي أن ينظر إلى التمييز أو التفرد على أنه يذهب إلى ما بعد الخصائص المادية وصفات الخدمة ليضمن كل شيء بالمنتج ويأثر بالقيمة المحتملة التي يستمدّها الزبون من المنتج، وعليه فإن تحقيق التمييز يمكن أن يتخذ أشكال عديدة و أساليب مختلفة مثل التميز في جوانب أخرى تعتمد في الأساس على طبيعة السوق.<sup>4</sup>

**ثانياً: متطلبات تحقيق إستراتيجية التميز:** إن التميز لن يتحقق إلى بالتركيز على أمر واحد والسعي إلى أدائه بصورة أفضل، بل السعي إلى الارتقاء بمستوى الأداء والمحافظة على هذا المستوى بالإلتزام بالنظر إلى الأداء كمفهوم متغير الأبعاد، وعليه فالمقصود بالأداء المتميز ليس فقط عن الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقومون بخدمتهم فقط، ولكن أيضا الجودة التي تؤدي عملهم بمعنى مدى

<sup>1</sup> نادية العارف، "الإدارة والإستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر الإبراهيمية، الطبعة الثانية، مصر، 2003، ص 110.

<sup>2</sup> علي سلمي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 105.

<sup>3</sup> عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص 58.

<sup>4</sup> عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات"، مكتبة الذاكرة، طبعة 2004، ص 56.

التزامه بالمواصفات التي يجب أن يقابلها المنتج ومدى رضا العميل أو المستهلك عن المنتج كخدمة أو سلعة.

**ثالثاً: السمات الأساسية لتحقيق إستراتيجية التميز في خدمة الزبائن:** إن تحقيق إستراتيجية التميز ليس مجرد أمنية ذاتية أو شعار تردده الإدارة أو العاملين في المؤسسة، لكنه يعتبر نتاج جهد واع وسعي دعوب لتحقيق الأفضل من منظور الزبون بحيث تبدأ رحلة التميز في خدمة الزبون في قمة التنظيم أي من الإدارة التي تحدد رسالة وأهداف المؤسسة بحيث تشير إلى أهمية وجود ستة متطلبات أساسية لتحقيق الزيادة في خدمة الزبون التي نعرضها على النحو التالي:<sup>1</sup>

**أ- خلق الرؤية التي تعكس أهمية الزبون:** حيث يقصد بالرؤية المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب بالوصول إليها والمركز السوقي الذي ينوي تحقيقه، ونوعية القدرات، والإمكانات التي تخطط لتنميتها، كما أن الرؤية تستمد أهميتها من تركيزها على المجالات النشاط الحالية والمستقبلية ونوعية احتياجات الزبائن التي تسعى إلى اشباعها، والمداخل المميزة لتحقيق ذلك، وعلى العموم فإن تحديد الرؤية أو الرسالة يتطلب تعريف طبيعة عمل المؤسسة، تحديد الأسواق أو الشرائح التي تخدمها وكذا المبادئ والقيم التي تلتزم بها المؤسسة اتجاه الزبائن.

**ب- وجود ثقافة تنظيمية تدعم خدمة الزبائن:** تمتلك كل مؤسسة ثقافتها المميزة وتعرف الثقافة على أنها مجموعة القيم التي تساعد أعضاء التنظيم في فهم غاياته الأساسية وكيفية أداء المهام ومداخل التصدي للمشكلات وأساليب اتخاذ القرارات، وماهية الأدوار أو الأشياء التي ينظر إليها على أنها هامة وتتضمن الثقافة، القواعد والإجراءات، ولغة الإتصال والقيم والعادات والعلاقات، انماط السلوك المقبولة والغير مقبولة، هذا وتوجد العديد من الشعارات التي تعكس ثقافة المؤسسة مثل الزبون دائماً على حق، الزبون هو الملك... الخ، وعليه فإن تحقيق التميز في خدمة الزبائن يتطلب أن تتحول هذه الشعارات إلى واقع عملي، بمعنى أن تصبح قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع والرضا ليس فقط للزبائن بل للعاملين أيضاً.

**ج- وجود تعهد أو إلتزام إداري نحو خدمة الزبائن:** إن أكبر عائق لتقديم خدمة جيدة أو تطوير مستوى الخدمات الحالية، وإنما يتمثل في الإدعاءات بالابتكار والتحسين قولا دون أن يترجم ذلك في شكل إجراءات واقعية يلمسها الزبون ويعبر عن رضاه عنها، ويساعد وجود إلتزام إداري نحو الخدمة الزبائن في تحقيق المزايا التالية:

- وضع إطار أخلاقي للممارسات التي يجب أن تحكم تقديم الخدمة.
- تقديم نموذج لنوعية المهارات التي ينبغي للعاملين إستخدامها في خدمة الزبائن.

<sup>1</sup> علي عبد الله، "الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز والمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة، 2005، ص 23.

- ترسيخ المصداقية لدى العاملين وإشعارهم بحديث الإدارة في تحويل فلسفة خدمة الزبائن إلى واقع ملموس.
- المساعدة في تدعيم الثقة بين العاملين وتبادل وجهات النظر حول كيفية تحسين الخدمات المقدمة للزبائن.
- تشجيع العاملين على إستنفاد طاقاتهم وإعمار قدراتهم الكاملة لمساعدة مبادرات تطوير الخدمة.

د- وضع معايير للخدمة المتميزة وتوصيلها للعاملين: تحتل عملية معايير الخدمة المتميزة للزبائن أهمية خاصة في إستراتيجيات الزيادة في الخدمة، حيث تساعد في تحويل خصائص العامة للخدمة إلى إجراءات محددة قابلة للقياس، وبصفة عامة يجب أن تعكس المعايير المطبقة لتوقعات الزبائن للخدمة، ومن تم الأساس الذي يستند إليه الموظف في الأداء، أوالذي تحتكم إليه الإدارة في تقييم ذلك الأداء.

و- إنتقاء وتوظيف أفضل الكفاءات: تؤكد نتائج العديد من الدراسات أن المؤسسات الرائدة تمتلك القدرة على الاختيار والتوظيف، حيث تتمكن من الحصول على المرشحين الذين تتفق مؤهلاتهم الفنية والسلوكية مع متطلبات الأداء المتميز للوظيفة.

ي- العمل الجماعي وسيادة روح الفريق: تستند المؤسسات الرائدة في كافة المجالات تقريبا على العمل الجماعي في تحقيق مستويات متميز من الأداء حيث... أو الجودة أو تحقيق التكلفة، وتستند فكرة العمل الجماعي إلى تأكيد المبادرة والإتصالات .

المفتوحة وتحمل المسؤولية والثقة بين العاملين عند التصدي للمهام الوظيفة المختلفة أوالتعامل مع المشاكل التي تعوق الأداء.<sup>1</sup>

رابعا: أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة التنافسية :

- 1- التميز على أساس التفوق التقني.
  - 2- التميز على أساس الجودة .
  - 3- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
  - 4- التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع.
- \* كقاعدة هامة:

<sup>1</sup> جمال الدين، محمد مرسي، مصطفى أبوبكر دليل في خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ص151-169

يمكن القول بأن إستراتيجيات الميز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:

- تعدد إستخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات الزبون.
- يقدر الزبون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره في المنتجات.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتيح نفس استراتيجية التمييز.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز.

يقصد بالتركيز إختيار المؤسسة لمجالات وحدود لنشاطها تحقق لها ميزة تنافسية أفضل مثل المنتجات، الزبائن، الأسواق (جغرافيا) فهي بذلك تختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين في أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق وليس السوق كله.

**أولاً: تعريف إستراتيجية التركيز:** تعمل هذه الإستراتيجية على كسب الميزة التنافسية من خلال تلبية الحاجات المختلفة لمجموعة الزبائن.<sup>2</sup>

ترتكز هذه الإستراتيجية على فئة معينة من العملاء أو خط منتجات معين أو قطاع جغرافي بذاته، وتستند قيمة هذه الإستراتيجيات إلى الاعتقاد بأن وحدة العمل الإستراتيجي التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة هدف استراتيجي معين بكفاءة أكبر من منافسيها إلى أن هذه الإستراتيجية تتطلب المفاضلة بين عنصري الربحية والحصة السوقية الإجمالية.<sup>3</sup>

**ثانياً : شروط إستراتيجية التركيز:** يصعب العثور على مستهلكين يتماثلون في خصائصهم، فلا بد للمنظمة من تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية وأن تتضمن قدراً معقولاً من التماثل بين مستهلكين كل قطاع، فالمنظمة هناك تتعامل مع السوق كله بل تركز على قطاع معين صغير تستخدم معه إستراتيجية القيادة في التكلفة أو إستراتيجية التمايز وهذا ما يوفر تعاملًا أفضل وانجح عندما توجه كل الموارد لهذا القطاع الصغير مع القدرة العالية في الإستجابة لمتغيرات وحاجات المستهلكين، لكن المنظمة في مثل هذه الحالة عليها أن تراعي التالي:

- توفير المهارات والخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع.
- تجنب القطاعات التي يعمل وسيطر عليها المنافسون.

<sup>1</sup> "عصام فايز الزعائن"، الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون"، رسالة قدمت لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، في إدارة الأعمال، جامعة إسلامية، غزة، 2010، ص 10.

<sup>2</sup> "زكية مقري"، نحو التفكير الجديد إدارة الإنتاج في ظل الهيمنة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية، مكاتبة الأوراس، باتنة، وحدات وقارورات الغاز، باتنة، أطروحة الدكتوراه، جامعة باتنة، 2008، ص 76.

<sup>3</sup> "عصام فايز الزعائن"، مرجع سابق ذكره، ص 9.

- مراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها الشركة.
- متابعة النمو في القطاع السوقي المستهدف فهذا النمو السريع أو المنخفض يؤثر على تنمية المنافسين.<sup>1</sup>

**ثالثا: أسباب تحقيق إستراتيجية التركيز:** في حالة إختيارها إستراتيجية التركيز يجب على المؤسسة ألا تركز على السوق كلها، ولكن على جزء منها (أي جزء من هذه السوق) حيث تستطيع الاستفادة فيها من مزايا تنافسية معينة، تاتي إستراتيجية التركيز نتيجة القرارات أو الأسباب التالية:

- إما نتيجة لتفادي المؤسسة الدخول في صراع تنافسي مع مؤسسات أخرى قد تكون أقوى.
- إما نتيجة لقرار المؤسسة التركيز على شريحة معينة من المستهلكين كذوي الدخل العالي جدا أو ذوي الدخل المنخفض جدا.

ومهما كان سبب التركيز فإن المؤسسة تبحث من خلال هذه الإستراتيجية عن وكر ولذا تسمى أيضا هذه الإستراتيجية، بإستراتيجية الوكر، ليست إستراتيجية التركيز (الوكر) التي لا تستطيع المؤسسة اللجوء إليها في كل وقت، ويمكن اللجوء إليها فقط ما لم يجذب مجال نشاطها المنافسين الأقوياء، أو لم تكن السوق كبيرة.<sup>2</sup>

**رابعا: مزايا وعيوب إستراتيجية التركيز:** تتميز هذه الإستراتيجية بإمكانية استخدامها دون الحاجة إلى موارد كثيرة، بمخاطر محدودة فالموارد لا يتم توزيعها على مجالات متعددة.

ومن عيوب هذه الإستراتيجية وضع كل المجهودات والموارد في مجال أعمال واحدة وهذا يعرض المنظمة إلى خطر شديد وخاصة إذا ما تقلص الطلب على منتجاتها أو حدث في تغير اتجاهات السوق.<sup>3</sup>

#### الشكل رقم: (2-8): ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس

| موقع التكلفة المنخفضة        |         | الفردة التي يدرکہا الزبون | الساعة بأكملها |
|------------------------------|---------|---------------------------|----------------|
| الريادة الإجمالية في التكلفة | التركيز | التميز                    |                |
|                              |         |                           | قطاع معين فقط  |

المصدر: مايكل بورتر ترجمة عمر سعيد الأيوبي، "الإستراتيجية التنافسية"، دار الكتاب العربي، بدون بلد نشر  
وسنة، ص 38

<sup>1</sup> "عبد العزيز صالح بن حيتور"، مرجع سابق، ص 230.

<sup>2</sup> "عيسى حيرش"، "الإدارة الإستراتيجية"، دار الوراق، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 144.

<sup>3</sup> محمود جاسم، محمد الصميدعي، "إستراتيجيات التسويق"، دار الحامد للنشر، عمان، 2009، ص 110 - 111.

### خاتمة الفصل:

تعتبر التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً ذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها في السوق، وقد دفعت حدة التنافس في السوق الذي تنشط فيه المؤسسات إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية والتي تعتبر الإدارة الإستراتيجية أهمها لتعزيزها ومن ثم تحديد الإستراتيجيات التنافسية التي سنعتمدها لمواجهة المنافس واحتلال مركز قوي في السوق.

الفصل الثالث:

دراسة حالة

شركة اتصالات الجزائر

فرع -ميلة-

### تمهيد:

بعد التطورات التكنولوجية التي حدثت خاصة في مجال إتصالات والتي جعلت من العالم قرية كونية صغيرة، أدى إلى زيادة الاهتمام بالاتصالات ووسائله في جميع المناطق و البلدان، فأنشأت الشركات والمؤسسات التي تهتم بهذا المجال، وهذه الأخيرة يتوقف نجاحها على مدى جودة وفاعلية وتطور وسائل الاتصال لديها، ومن بينها المؤسسة العمومية، الاقتصادية للاتصالات لديها، والتي وزعت فروعها في جميع الولايات والمناطق ون بينها " الوحدة العلمية لاتصال ميله " وبعد التطرق في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي الثاني للميزة التنافسية ودور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية ، سنحاول في هذا الجزء المخصص للجانب الميداني الوقوف على واقع إدارة الجودة الشاملة، وواقع الميزة التنافسية، وبيان مدى وجود علاقة بين هذين المتغيرين في مؤسسة اتصالات الجزائر. وكالة ميله.

### المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة.

بعد التطرق إلى الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي الثاني للميزة التنافسية ودورها، سنحاول في هذا الجزء المخصص لجانب الميداني لوقوف على واقع الجودة الشاملة وواقع الميزة التنافسية ودورها، في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة ميلة.

### المطلب الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات المتواجدة، على التراب الوطني وهي تسعى دائما، لفرض نفسها في السوق وذلك لتقديم أجود وأفضل الخدمات، ولتعريف أكثر على المؤسسة سنستعرض فيما يلي تعرف لها.

#### أولا/ نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:

تأسست مؤسسة البريد والمواصلات سنة 1963م، وكانت تهتم بالاتصالات عبر البريد، بعد ذلك أدخلت الاتصالات، بالهاتف الثابت، وهي أول مؤسسة للاتصال الهاتفي في الجزائر، وفي سنة 1993م، أدخلت خدمة جديدة هي خدمة الهاتف النقال، وقد كان يعرف بخدمة GSM (mobile global system) وفي سنة 1998م، ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت وهي مؤسسة تابعة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت وهي مؤسسة تابعة إلى مؤسسة البريد والمواصلات.

تعتبر المؤسسة حاليا المتعامل الوحيد لقطا الاتصالات في الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت، تماشيا مع الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية وحتى الثقافية ووفقا للأهداف المسطرة في المجال وتبعا للإنتفا ح الذي تشهده الاتصالات والأصلاحات التي إلترمت بها الدولة الجزائرية<sup>1</sup>

فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروع في عدة ولايات الوطن من بينها فرع اتصالات الجزائر - ميلة، حيث تأسست في 2013/01/01 بموجب قانون 2003/03 وقدر رأس مالها بـ : 50.00.000 دج الكائن مقرها بشارع 1 نوفمبر - ميلة.

<sup>1</sup> اتصالات الجزائر <http://www.algeirtellcom.dz> 2016/04/21 : 44 : 15

## الفصل الثالث: واقع الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع - ميلة -

### ثانيا/ التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة -

تنشط مؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة - في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الأنترنات جواب والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003

إتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية وللاسلكية والت تقوم بتقديم خدمات متنوعة كما أنها تستخدم شبكات لتطوير أعمالها، تستمر المؤسسة في التطور مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة والمتنقلة والأقمار الصناعية والأنترنات، وتقدم للزبون عروضها المتكاملة والمتماشية مع العروض العالمية، وقد وضعت اتصالات الجزائر عروض حسب احتياجاتها وليس فقط لتعزيز القدرة التنافسية وتخفيض التكاليف.

### المطلب الثاني: طبيعة النشاط لدى المؤسسة.

مؤسسة إتصالات الجزائر ( فرع ميلة ) مؤسسة إقتصادية بالدرجة الأولى عكس بريد الجزائر الذي يدخل تحت لواء التوظيف العمومي، تقوم إتصالات الجزائر بتقديم خدمات الاتصال عبر كافة تراب الولاية بمختلف أنواعها سواء إتصالات سلكية أو لا سلكية، وهذه المؤسسة تتدرج ضمن قطاع الخدمات وتصرف خدماتها مع مختلف الاسواق التالية، موبيليس، الوكالة التجارية للاتصالات ، إتصالات الفضائية

#### 1- عروض خدمات المؤسسة:

تلتزم إتصالات الجزائر عند تسخيرها للوسائل الضرورية بالسير الحسن لخدمات الهاتف وصولا إلى نقطة الانتهاء، مع إحترام إلتزاماتها الخاصة بجودة الخدمة وجودة الاتصالات بالنسبة لجميع متطلبات المشترك فيما مكانه الاتصال بخدمة الزبائن الخاصة بإتصالات الجزائر وهذا بتشكيله للرقم 100 بالنسبة للخواص، 101 للإدارات والمؤسسة العمومية، 102 للمهنيين، أو بمصلحة التعطيلات.

(12) ومن أي هاتف ثابت تابع لإتصالات الجزائر.

تعرض هذه الخدمات بأحكام وشروط تطبق على كل حالة يتناولها عقد الإشتراك للهاتف الثابت.

## الفصل الثالث: واقع الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع - ميلة-

### المطلب الثالث: مهام وأهداف اتصالات الجزائر - ميلة -:

#### أولاً: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

- تمثل مهام اتصالات الجزائر ( فرع ميلة ) في النقاط التالية نذكرها بإيجاز:
- توفير خدمات للزبائن وتوزيعها في مجال الشبكات الخاصة الداخلية لتبادل المعلومات.
- إعداد وتنفيذ الخطط القصيرة والطويلة الأجل في إطار موضوع التنمية
- تسير وتكوين الأشخاص اللازمين لتأدية مهام المؤسسة وهذا من خلال البرامج
- تعزيز وضمان جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق أهدافها.
- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وطنية أو خارجية، وذلك لضمان الإتصال بين هؤلاء المستعملين لشبكة.
- تقوم المؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - المذكورة سابقا سعيها منها لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكرها في المطلب الموالي.

#### ثانياً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

- تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على حجمها الدولي وتطويره والمشاركة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.
- تحقيق النمو الثقافي والاجتماعي والإقتصادي للوطن عن طريق توفير خدمات الاتصالات.
- تحسين النشاط التجاري ومستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق وتحسين صورة المؤسسة.
- تنظيم التبادل وإستغلال الشبكات بين مختلف المتعاملون.
- تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة وجعل خدمات الإتصال أكثر مرد ودية.
- إدخال التكنولوجيا الحديثة التي تضمن أمن وسلامة الشبكة و نوعية الإتصال من أجل الرضا التام للمستعملين.
- مراقبة التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه سوق الاتصالات
- سعي المؤسسة في ظل المنافسة القوية لضمان مركزها والحفاظة على سمعتها.

## الفصل الثالث: واقع الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع - ميلة-

### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

أولا/ التعريف بالجانب التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

الهيكل التنظيمي هو نظام يوضح العلاقة والمهام بين الوحدات الإدارية، داخل المؤسسات بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة، والذي يضمن الانسجام بين الموارد البشرية، وتضع مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - 52، عامل يوزعون على مختلف مصالحها على النحو التالي:

جدول رقم (3-1) توزيع العاملين على مستوى المصالح في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

| المصالح<br>الوظيفة | منسق<br>الوحدة<br>العملياتية | الموارد<br>البشرية | الوسائل<br>العامة | الحاسبة | الزبائن | إستغلال<br>شبكات<br>المشتركين | إستغلال<br>شبكة<br>القاعدية | المجموع |
|--------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|---------|---------|-------------------------------|-----------------------------|---------|
| مسؤول              | 1                            | 1                  | 1                 | 1       | 1       | 1                             | 1                           | 7       |
| مرؤوس              |                              | 5                  | 21                | 4       | 5       | 4                             | 6                           | 45      |
| المجموع            | 1                            | 6                  | 22                | 5       | 6       | 5                             | 7                           | 52      |

المصدر: رئيس مصلحة الممتلكات والاستثمارات بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة.

### ثانيا/ المكونات البشرية للمؤسسة:

تعمل المؤسسة بطاقة عمالية قدرها 237 عامل حيث تقوم المؤسسة باختيار العمال من ذوي المؤهلات في مجال العمل خاصة ممن كانت لهم الخبرة.

## الفصل الثالث: واقع الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع - ميلة-

الجدول رقم ( 2-3 ) التربية البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

| العمال        |              | الإطارات | فئات العمال |
|---------------|--------------|----------|-------------|
| أعوان التنفيذ | أعوان التحكم | 81       | العدد       |
| 133           | 59           |          | النسب       |
| 78.72%        | 12.61%       | %29.67   |             |

المصدر : إدارة مصلحة الموارد البشرية

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد العمال ينقسمون إلى فئتين، الفئة الأولى هي فئة الإطارات وعددهم (81 إطار)، الفئة الثانية هي فئة العمال وتضم أعوان التحكم (59 عون)، و أعوان التنفيذ (33 عون).

### المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة:

إن الإصلاحات الاقتصادية والهيكلية التي قامت بها الجزائر، مع بداية التسعينات والتطور الحاصل في مجال التكنولوجيا، إضافة إلى إنفتاح سوق الاتصالات، ودخول منافسين جدد إلى هذا الميدان دفع بمؤسسة اتصالات الجزائر إلى وضع مخطط إستراتيجي تهدف من خلاله إلى تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في جميع عملياتها من أجل المحافظة على مكانتها في السوق وكسب رضا زبائنها.

### المطلب الأول: المخطط الإستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة:

إن الرابط الحيوي بين رسالة اتصالات الجزائر ورؤيتها هو مخططها الإستراتيجي والذي يتناول النقاط

التالية:<sup>1</sup>

- إنهاء عملية إعادة هيكلة المؤسسة.
- متابعة أشغال التحديث.
- العمل بإجراءات الجودة الشاملة.

وقد حددت رسالة المؤسسة الإستراتيجي كما يلي: "تقديم خدماتها لزبائنها بمستوى عالي من الفعالية،

وللقيام بذلك تعطي اتصالات الجزائر الأولوية لتطوير قدرات الموارد البشرية باستعمال التكنولوجيا

الحديثة".

<sup>1</sup> <http://www.algeriatelecom.dz>. 15:03 : 2016/4/25

## الفصل الثالث: واقع الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع - ميلة-

وبهدف تحقيق هذه الرسالة في إطار الرؤية المذكورة سابقا رسخت مؤسسة اتصالات الجزائر القيم التالية:

- معنى الخدمة للزبون.
- الجودة في طرق العمل.
- المردودية.
- مساهمة العاملين.
- تطوير الخبرات.
- الأخلاق.

وما أدى بها إلى إنتهاج إستراتيجية جديدة منبثقة من تشخيص معمق حددت فيها نقاط القوة التي يجب استغلالها ونقاط الضعف التي يجب مراجعتها ومن ثمة تصحيحها في إطار تحضير جدي لكل منافسة محتملة في المستقبل.

وقد حددت مؤسسة اتصالات الجزائر، موقعها ضمن مخططها لإستراتيجي وهو احتلال مراتب ريادة بين شركات الناشط في هذا المجال على المستوى الوطني في شتى الميادين التالية:

- جودة المنتجات المقدمة للعملاء.
- نوعية التسعير.
- تكاليف الإنتاج.

### المطلب الثاني: مراحل إدارة الجودة الشاملة بـ"اتصالات الجزائر" -ميلة:

بدأت مؤسسة اتصالات الجزائر في تبني إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال قرار رقم "604 بتاريخ 2004/9/6" لمديرية التنظيم والإعلام الآلي على مستوى المديرية العامة وسمي بمشروع الجودة ومهمته البدء في تطبيق الجودة الشاملة عبر مرحلتين أساسيتين:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.algeriatelecom.dz> 2016/4/25 : 15:03 .

## الفصل الثالث: واقع الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع - ميلة-

**المرحلة الأولى:** وفي هذه المرحلة هي مرحلة تعلم وإتقان أدوات إدارة الجودة الشاملة من أجل تعميمها والعمل بها عبر وحدات المؤسسة وهنا نذكر بما قاله إدوارد ديمينج المعروف في اليابان بلقب "أبو الجودة" فيما يخص تبني وتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، "لا شيء سوى أن تتقنها، هذا كل ما في الموضوع لا شيء سوى أن تتقنها".

وفي بداية هذه المرحلة تم تعيين فرقة من أكفاء إدارات المؤسسة على المستوى المركزي إنتقلت إلى مؤسسة خاصة من أجل التدريب على المنهج المتبع على مستوى الشركات العالمية الرائد في هذا المجال، وكان لابد من بناء منهج خاص بمؤسسة اتصالات الجزائر بأخذ بعين الإعتبار ثقافة وقيم المؤسسة، وعادات وتقاليد العاملين، أسلوب العمل، قد تبين جليا أنه لابد أن يدرك الجميع على مستوى الإدارة العليا وعلى مستوى العاملين بأن إدارة الجودة الشاملة ستعود عليهم بالفائدة.

لقد تم بناء منهج تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أربعة مبادئ أساسية هي:

- التوجه نحو العميل.
- التسير بالحقائق.
- إحترام الأفراد.
- التحسين والتطوير المستمر.

وهذه المبادئ البسيطة يتم العمل بها في جميع الوظائف ومن ثمة يتحول أسلوب التسيير من أسلوب يركز على الوظائف إلى أسلوب يهتم بإشباع حاجيات العميل والتطوير المستمر للخدمات المقدمة.

وقد تناولت عملية التدريب ما يلي:<sup>1</sup>

**1- التعريف بمنهج إدارة الجودة الشاملة:** ويتم التركيز فيه على النقاط التالية: أهم عنصر منهج إدارة الجودة الشاملة، المخطط الإستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر، إستراتيجية تبين إدارة الجودة الشاملة.

---

<sup>1</sup> <http://www.algeriatelecom.dz>. 12:00 : 2016/4/30

## الفصل الثالث: واقع الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع - ميلة-

**2- تسيير العمليات:** وفيها يتم تلقين القيادة والعاملين في الوحدات مبادئ تسيير العمليات، دورة تحسين العمليات، مراحل تسيير العمليات، فوائد تسيير العمليات، وكيفية تحديد الأولويات، مبدأ سلبية رغبة العميل.

**3- كيفية بدء عمل فرق التحسين:** وتم توضيح أهمية فرق التحسين، أنواع فرق التحسين وعملها. وظرف المحيط لنجاح فرق التحسين.

**المرحلة الثانية:** تعميم إدارة الجودة الشاملة على الوحدات، وهذا بعد استيعاب أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة يتم تدريب العاملين في بعض فروع المؤسسة التي تم اختيارها وسميت بفروع القيادة ومنها فرع اتصالات الجزائر - ميلة- وذلك بهدف تعميمه فبدء فريق الجودة على مستوى المديرية العامة بمساعدة فروع القيادة التي بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فقد تم اختيار هذه الفروع من كل المديريات المختلفة، مديرية اتصالات الجزائر فرع وهران، فرع رويبة، فرع الجزائر العاصمة.

### المطلب الثالث: تشكيل فرق الجودة وتحديد عملها:

كيفية بدء عمل فرق الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة-<sup>1</sup>

"حسب دليل فرق الجودة الشاملة المعد في نوفمبر 2004 من طرف المديرية العامة لاتصالات الجزائر، بعنوان كيف تبدأ فرقة تحسين الجودة إلى لجان القيادة التي يجب إنشاؤها على مستوى فروع المؤسسة وذلك من أجل توضيح مهام وسمات فرق الجودة أو ما يسمى بفرق تحسين الجودة وتسهيل البدء في عملها.

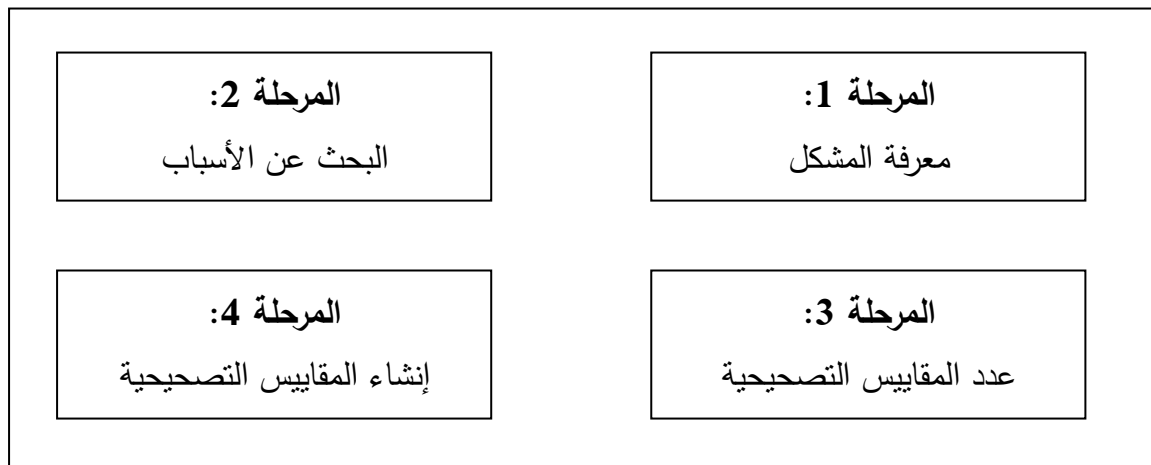
وضع هذا الدليل الأسس الأربعة وطرق تسيير الجودة الشاملة وخاصة فرق العمل التي هي لب مجهودات تحسين الخدمات وكيفية تشكيل فرق العمل وكذلك معالجة المشاكل وتحسين أساليب الخدمة المقدمة. وسنتطرق هنا لكيفية عمل هذه الفرق:

<sup>1</sup> <http://www.algeriatelecom.dz>. 13:33 : 2016/4/30

## الفصل الثالث: واقع الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع - ميلة-

- التركيز على أهمية العمل الجماعي والاستفادة من مهارات كل فرد في المؤسسة يساعدها على الخروج من أسلوب العمل الروتيني، حيث يساهم كل فرد في المؤسسة في تحقيق أهدافها واستغلال جميع قدرات عمالها.
  - حل المشكلة ويتعلق بتحسين تشكيل فرق العمل المكون بطريقة رسمية بحيث يمكن لأي فرد أو عامل من استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة والحديث مع عملائها من أجل تحقيق توقعاتهم وحل أي مشكل قد يواجههم.
- إن البداية الحقيقية لإدارة الجودة الشاملة تبدأ عندما يتم تكوين الفرق من أجل البدء في تحليل وتحسين عمليات محددة وثمة يكون هذا الإجراء بهدف تغيير الأسلوب الثقافي والإداري للمؤسسة.
- إن إدارة الجودة الشاملة تمثل أسلوب جديد لحل مشكلات وتحقيق النتائج الملموسة فهي تمس جميع مجالات العمل داخل المؤسسة ولا بد من الإهتمام بحل جميع المشكلات التي يكون احتمال أن تحقق نجاحات سريعة وملحوظة بالنسبة للمؤسسة.

### شكل (3-1): يمثل المراحل الأربعة لمعالجة المشاكل



المصدر: 15/03/2003 M'sila Procès Verbaux ; Equipe de résolution de problème. Gouvernement turbine à Gaz.

### المبحث الثالث: واقع الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة-:

من خلال الدراسة التي قمنا بها بالمؤسسة لاحظنا انخفاض مستويات المنافسة داخل المؤسسة، فهي تسعى إلى رفع حصتها السوقية، وكسب رضا عملائها وهذا من خلال الخدمات التي تقدمها وعروضها وإضافة لعدم وجود منافسين لها على التراب الوطني.

#### المطلب الأول: طرق تطوير الميزة التنافسية لمؤسسة:

مؤسسة اتصالات الجزائر دائما تسعى لأحسن وتقديم خدمات تحقق رغبات وتوقعات متعاملاتها، ولتنمية ميزات التنافسية يجب عليها تطوير نفسها وذلك وفق طرق تتعلق بالتطوير التكنولوجي للبحث وإدارة الموارد البشرية بأحسن ما يكون:<sup>1</sup>

**1- التطوير التكنولوجي:** حيث تعتبر المؤسسة محل الدراسة رائدة في استعمال التقنيات الحديثة وكذلك يظهر إهتمامها بالتطور التكنولوجي بشكل واسع من خلال تطوير خدماتها، فتهدف إلى:

- البحث عن تطوير خدمات المقدمة.
  - العمل على التحسين المستمر في مجال الإتصال والأنترنت.
  - البحث عن خدمات جديدة ومنتورة.
- 2- إدارة الموارد البشرية:** تولى المؤسسة محل الدراسة إهتمام بإدارة الموارد البشرية، وهي تهتم بمسار العامل داخل المؤسسة ومنها ما يلي:

- إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المناسبات الثقافية والرياضية وفروعها.
- تخصيص مصلحة التكوين لعمال الفرع داخل وخارج المؤسسة.
- تخصيص مصلحة إجتماعية تهتم بالشؤون الإجتماعية للعمال (توفير الضمان الإجتماعي، الأكل، ... الخ).

**3- تجديد في منتجاتها:** وذلك من خلال عدة طرق تتمثل في:

---

<sup>1</sup> <http://www.algeriatelecom.dz>. 08:00 : 2016/05/01

## الفصل الثالث: واقع الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع - ميلة-

---

- تغيير وتحسين المنتجات القديمة.
- الابتكار.
- تجريب المنتجات والعمل على تطويرها.

### المطلب الثاني: دراسة التنافسية داخل المؤسسة:

من خلال الدراسة والتحليل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر لاحظنا أنها لا توجد فيها منافسة مع مجالات أخرى من جانب الهاتف الثابت حيث تعتبر المؤسسة الوحيدة التي تغطي هذا المجال وإنما المنافسة تكون بين وكالات هذه المؤسسة في مختلف الأمكنة حيث تهدف كل وكالة في مكان معين أن تكون أكبر وكالة محققة للربح.

أما الجانب التنافسي فهو جانب الأنترنت حيث هناك منافسة من جهة المتعاملين : "أوريدو" و "جازي" بينما المتعامل "موبيليس" تابع لها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.algeriatelecom.dz>. 10:20 : 2016/05/01

## الفصل الثالث: واقع الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع - ميلة-

---

### خاتمة الفصل:

تعتبر اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات نشاط خدماتي، وتعد الوحيدة في مجال الهاتف الثابت على مستوى التراب الوطني وهذا ما يعني أنها تحتكر المنافسة في هذا المجال.

ومن خلال دراستنا الميدانية اتضح لنا أن اتصالات الجزائر لا تملك منافسين من جانب الهاتف الثابت بينما هناك منافسين من جانب خدمة الأنترنت، ولذلك فإن المؤسسة تستعمل الذكاء الإقتصادي من أجل الريادة في السوق بالإستغلال الأمثل للتكنولوجيا وتكون العاملين في حالة ظهور تكنولوجيات جديدة تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

خاتمة

عامّة

### خاتمة عامة:

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع، إتضح لنا أن للجودة الشاملة أهمية كبيرة كبيرة في الاقتصاد المعاصر، كما تعتبر من أهم المتغيرات في تحقيق الميزة التنافسية التنافسية، وهذا لأنها تساعد في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها إلى العملاء وضمان ولائهم ورضاهم، وبالتالي ضمان استمرار المؤسسة وتعظيم ربحيتها وزيادة قواها ومركزها السوقي.

وتساعد التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة في بناء وتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة، كإدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية للأيزو.

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

### مقترحات الدراسة:

- وبناء على النتائج السابقة يمكن أن نقدم الإقتراحات والتوصيات التالية:
- بما أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، فعلى المؤسسة الإهتمام بالأفراد وتحفيزهم فمن الغير معقول مطالبة الفرد ببذل جهد أكثر وهو لا يشعر بالأمان داخل المؤسسة دون تقديم له حوافز مادية.
  - احترام المنهج العلمي في تحقيق الجودة الشاملة، واستخدام الطرق والأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة وكذلك التحسين المستمر.
  - اهتمام أكثر بجودة المنتج لنيل رضا الزبون، فالزبون هو مصدر ربحية المؤسسة.
  - العمل على ترسيخ ثقافة البحث عن الميزة التنافسية والتميز على كافة مستويات المؤسسات الاقتصادية.
  - ضرورة إدراج وظيفة البحث عن الميزة التنافسية والتميز على كافة مستويات المؤسسات الاقتصادية.
  - ضرورة إدراج وظيفة البحث والتطوير كوظيفة محورية في هيكل المؤسسة الإقتصادية باعتبارها أساس تنمية الميزة التنافسية.
  - العمل على توفير الجودة العالية سواء لمنتجات أو الخدمات في المؤسسة الإقتصادية باعتبار أن الجودة من المصادر الداخلية والأساسية لميزة التنافسية.
  - السعي نحو تحقيق رضا العميل، لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة وبقائها واستمرارها.
  - وضع نظم لتشجيع وتحفيز ودعم المؤسسات التي تتفق على تطوير نظم العمل، نظم الجودة، نظم المعلومات، واستراتيجيات التنافسية.
  - تكوين جمعيات لحماية المستهلك، لضمان جودة الخدمات والمنتجات التي ترضي توقعاته.
  - دعم المنافسة ومنع الإحتكار للمنتجات سواء كانت محلية أو أجنبية.

### نتائج الدراسة:

- في ختام هذه الدراسة تم التوصيل إلى النتائج التالية:
- يتم تحقيق الجودة قبل، أثناء العملية الإنتاجية، بمعنى تحقيق جودة التصميم، جودة المطابقة (التنفيذ)، جودة الأداء.
  - يؤثر مستوى جودة المنتجات والخدمات على سمعة المؤسسة، درجة ثقة عملائها بها، تكاليف الإنتاج، ربحيتها، وحصتها السوقية.
  - يجب أن تتماشى إستراتيجية الجودة الشاملة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
  - يتحدد مستوى الجودة من خلال درجة المنافسة السائدة في السوق، التكاليف، المستهلك، إمكانيات المؤسسة.
  - تؤثر تكاليف الجودة بشكل كبير على تكاليف الإنتاج، لذا على المؤسسة أن تضمن تعاملها مع الموردين الذين يضمنون لها مستوى عالي من جودة المدخلات.
  - و تهدف إدارة الجودة الشاملة أيضا إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وضمان بقائها واستمرارها في السوق.
  - صار هدف تعظيم الربح هدفا ثانويا وليس أساسيا، بعدما أصبحت المؤسسة مجبرة على إرضاء زبائنها.
  - تتميز مرتكزات إدارة الجودة بتكامل، فلا يمكن تطبيق مبدأ أو التخلي عن الآخر، فكل مبدأ يكمل الآخر.
  - إذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية من نمط المنتجات ذات التكلفة الأقل فإن دور المورد البشري واليقظة والإبداع في تحسين طرق وأساليب الإنتاج هو الأنسب لها من أجل تنمية ميزتها التنافسية.
  - تمثل الميزة التنافسية الإقتصادية مصدرا حاسما عن بقية المنافسين في مجال الصناعة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة أو ذات تكلفة أقل هو ما يؤكد دور استراتيجيات التنافسية في خلق تنافسية المؤسسة الإقتصادية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### \* الكتب:

- 1- أحمد سليم، نبيل المرسي: "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة 2007.
- 2- أحمد سيد مصطفى: "تحديات العولمة- والتخطيط الإستراتيجي- رؤية مدير القرن الواحد والعشرين-" دار الكتب، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999.
- 3- البياني ومن معه: "التحليل الإقتصادي المعاصر"، مطبعة ألوان الرياض، الطبعة الأولى، 1993.
- 4- تامر البكري: "إستراتيجية التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 5- ثابت عبد الرحمن، إدريس جمال الدين محمد المرسي: "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج وتطبيقات"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2003.
- 6- جمال الدين، محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر: "دليل فن الخدمة العملاء ومهارات البيع"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 7- جمال الدين، محمد المرسي وآخرون: "التفكير الإستراتيجي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 8- جيمس إيفان، جيمس دين، ترجمة، د.م.سرور علي، إبراهيم سرور: "الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية"، دار المريخ للنشر.
- 9- حسن على الزغبى: "نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عما، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.

- 10- حميد عبد النبي الطائي وآخرون: "إدارة الجودة الشاملة والأيزو"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 11- خليل نبيل المرسي: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
- 12- رعد عبد الله الطائي: "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة 2008.
- 13- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة: "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع والطباعة، 2008.
- 14- ريتشارد دوليمار: "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، مكتب جرجر السعودية.
- 15- سعيد أوكيل: "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1992.
- 16- سونيا محمد البركي: "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، دار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الثانية.
- 17- شالز وروجر ، ترجمة رفاعي محمد: "الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، المملكة العربية السعودية.
- 18- صالح عبد الرضا، رشيد، إحسان دهش جلاب: "الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المريخ المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 2008.
- 19- عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي: "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21"، مجموعة النيل العربية.

- 20- عبد السلام أبو قحف: "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 21- عبد السلام أبو قحف: "التنافسية وتغير قواعد اللعبة"، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1977.
- 22- عبد السلام أبو قحف: "كيف تسيطر على الأسواق"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت.
- 23- عبد الكريم، محسن، صباح مجيد النجار: "إدارة الإنتاج والعمليات"، مكتبة الذاكرة، 2004.
- 24- علي السلمي: "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الأيزو و9000"، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة 1995.
- 25- عمر وصفي عقيلي: "المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى.
- 26- عمر صخري: "مبادئ الإقتصاد الوجدوي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2001.
- 27- علي السلمي: "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة 2001.
- 28- عماد صفر سالمان: "الإتجاهات الحديثة للتسويق"، منشأة المعارف الإسكندرية.
- 29- عمر صقر: "العولمة وقضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
- 30- عيسى حيرش: "الإدارة الإستراتيجية"، دار الوراق، عمان، الطبعة الأولى، 2011.

- 31- عبد العزيز صالح بن حيتور: "الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 2004.
- 32- عصام الدين أمين بوغلفة: "التسويق المفاهيم الإستراتيجيات النظرية والتطبيق"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 33- عبد العزيز صالح بن حيتور: "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان 2007.
- 34- فلاح حسين عداوي الحسيني: "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج وتطبيقات"، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، 2000.
- 35- فليب كوتلر: "أساسيات التسويق – الجزء الثاني"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، بدون سنة النشر.
- 36- فواز التميمي: "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل لأيزو 9000"، عالم الكتيب الحديث، عمان، 2005.
- 37- كاظم نزار الركابي: "الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
- 38- محمد عبد الوهاب الغزاوي: "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، طبعة 2005.
- 39- مأمون السلطي، سهيلة إلياس: "دليل علمي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة – الأيزو 9000"، دار الفكر بدمشق، الطبعة الأولى، 1995.
- 40- محفوظ أمين جودة: "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008.

- 41- محمد صادق زرعة: "إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، مصر، الطبعة 2001.
- 42- محمد سمير أحمد: "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية"، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 43- محمود جاسم، محمد الصميدي: "إستراتيجيات التسويق"، دار الحامد للنشر، عمان، 2009.
- 44- مايكل بورتير، ترجمة عمر سعيد الأيوبي: "الإستراتيجية التنافسية"، دار الكتاب العربي، بدون بلد وسنة النشر.
- 45- نادية العارف: "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
- 46- ناصر عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب: "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 47- هشام الغزيري: "إدارة الباقء، مدخل استراتيجي"، دار الصفاء للنشر، الأردن، 1998.
- 48- يوسف حجيم الطائي ومن معه: "نظم إدارة جودة المنظمات الإنتاجية والخدماتية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 2009.

## \* الرسائل:

- 1- العيهار فلة: "دور الجودة في تحقيق التنافسية في المؤسسة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005.
- 2- حريق خديجة: "إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، فرع الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2011.
- 3- حاتم القرنشاوي: "سياسات وخطط تطوير القدرة التنافسية للقتصاد المصري"، صندوق النقد العربي العدد الخامس، حلقات العمل العدد السادس، أكتوبر 1999، أبوظبي.
- 4- زكية مقري: "نحو التفكير الجديد، إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق"، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية، مكتبة الأوراس، باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2008.
- 5- سمية عائشة بوران: "دور ادارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.
- 6- عمار بوشناق: "الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 7- عصام فايز الزعاين: "الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون"، رسالة قدمت لاستكمال متطلبات نيل الماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2010.

**\* قائمة الكتب الأجنبية:**

- 1- Didier Cazal et Anne Dietriche : « Compétences et savoirs , entre GRH et stratégie », Le chier de la recherche, Claree, Janvier 2003.
- 2- Etienne Collignon et Michel Wissler : « Qualité et compétitivité des entreprises », édition économique.
- 3- Julien Lèvg : « Impact et enjeux de la résolution numérique sur la politique d'offre des entreprises », RFM, N °177/178, 2000.
- 4- La grande Encyclopédie 2000.
- 5- L'économie, Encyclopédie du monde actuel, Edition Chrles Porter : « Avantage concurrentiel », Paris-Dunod , 2000.
- 6- Michel Porter : « L'avantage concurrentiel », Inter édition, Paris, 1986.
- 7- Michel Porter : « L'avantage concurrentiel » , trad. Par pierre Mirailles Catherine Bortheleng, Eve Dayre, Carsk, ... Inter , Paris.
- 8- Microsoft Encarta : « Encyclopédie 2003, Management » 8 Edition, Paris.