



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2013

قسم: علوم التسيير
ميدان: علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: مالية

مذكرة بعنوان :

الجودة ودرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : مؤسسة سوناريك وحدة فرجية

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

إشراف الأستاذ(ة):

هبول محمد

إعداد الطلبة:

- ساعد بخوش حسينة
- بلغيث وردة
- مرياح عمار

السنة الجامعية: 2013/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجينا و لا باليأس إذا أخفقتنا وذكّرنا أن الإخفاق هو التجربة التي
تسبق النجاح

اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا وإذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ إعتزازنا

اللهم اجتم بالسعادة أعلامنا وحقق بالزيادة آمالنا

أمين يا رب العالمين

شكر وتقدير:

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه والحمد لله الذي باسمه بدأنا وعليه توكلنا والصلوة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء وعلى آله وصحبه وسلم.

فإن واجب الوفاء يلزمنا أن نتقدم بجزيل الشكر وفائق الاحترام لأستاذنا الفاضل السيد هبول

محمد

لتفضله بالإشراف على بحثنا هذا وتحمله عناء المتابعة المستمرة، ولما أبداه من ملاحظات وتوجيهات سديدة كان لها الأثر الكبير في انهاء بحثنا فجزاه الله خير الجزاء (من علمني حرفاً حفظت له ودا)

كما نتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى الأستاذين الفضيلين لما أبدوه من مساعدة كبيرة بمنحنا ما نحتاجه من معلومات وملاحظات قيمة :

- الأستاذ: بوسالم أبو بكر.

- الأستاذ: مشري فريد

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من قدم لنا مساعدة من قريب أو من بعيد.

فجزاهم الله سبحانه وتعالى عنا جميعاً خير الجزاء.

إهداء

أولا الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل والذي كان بفضل الله مفيدا جدا لنا ونرجوا أن يكون ذو اثر نافع لغيرنا

إلى اللذين خفضا لي جنانهما فكانا نبراسا يضيئ مشواري العلمي فسانداني ماديا ومعنويا، إلى الغاليين رفيقا دربي سويداء قلبي " أمي الحنون وقرّة عيني أبي الحبيب "

إلى قدوتي أختي الصغرى حبيبة وزوجها هشام وأبنتهما الكتكوتة "تسنيم" إلى التي أنظر إليها دائما على انها شامة المثابرة، أختي وأستاذتي، وسيلة وزوجها عاشور وأولادهما أسامة، وإنصافه إيمان ، نور الهدى

إلى أمي الثانية التي كانت حاضرة معي دائما أختي الكبرى فاطمة وزجها ساعد وأولادهما أسماء سلسبيل ، جابر محمد.

إلى أخواني نموذج الأخوة الصادقة والسند المتين و الدعم المتواصل أخي عبد المالك وزوجته نورة وأبنتهما عبد المؤمن، أخي عبد الجليل وزجته، كتيبة ، وأبنتهما لؤي.

أخي عبد النور وزوجته نعيمة إلى زميلاتي في البحث ، وردة وحسينة.

دون أن أنسى الحبيبة و الغالية رمز الإخلاص والتضحية وهيبة .

إلى كل من ساهم في انجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد .

عمار

إهداء

الهي لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا

أهدي ثمرة سنيها من التعجب إلى من كلله الله بالمهبة و الوفاق إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من
أحمل اسمه بكل افتخار و أرجو من الله أن يمد عمرك لثري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار و ستبقى
علماتك نجوما امتدي بها اليوم و الغد و إلى الأبد أبي العزيز أطل الله عمرك * المملود *

إلى ملائكي في الحياة إلى معنى الحب و إلى معنى العنان و التفاني و الإخلاص إلى بسمه الحياة و سر الوجود
إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى الصدر الذي تغفو فيه أحزاني و آمالي إلى أغلى الناس في الوجود إلى
أمي المحببة أطل الله عمرك * الزهرة *

إلى بسمه و مساعدتي إلى توأم روحي و حديقتي إلى أختي و محبوبتي * سمية * وفقني الله

إلى روح اليبس و بصبتها إلى من كان دعمي و سدي أخي العزيز * فاتح *

إلى العزيز الغالي خالي * محمد و ابنه المد لل نضرو *

إلى الجدين الغاليين أطل الله عمرهما

إلى من هي انطلاقة الماضي و عون الحاضر و سند المستقبل حديقتي الغالية و أختي * وردة *

إلى الماكناه في قلبي * أميرة هداية فرح أمينة لطيفة هدي مريم سارة نور سوسو زلمة حبرينة ريمياء

إلى كل من أشعل شمعة في دروبنا إلى من وقف على المنابر و أعطى حيلة فكره لنا أماتهما الكرام في

معهد العلوم الاقتصادية

حسنة

إهداء

الحمد و الشكر للذي قدرني ووفقتني وأنعم عليا بالصحة و المقدرة حتى نلت ما تمنيته طيلة حياتي بكل حب واحتراز بكل تواضع وامتنان
أهدي عملي المتواضع لكل ذي فضل عليا من قريب أو من بعيد بيده او بلسانه أو حتى بقلبه أهدي ثمرة جهدي .
إلى من كان فراقه قدرني إلى الذي هجرني دون وداع إلى روح أبي التي تحيا في تلك البقاع إلى الشمعة التي احترقت لتتير لي طريقي إليك يا
أبي رحمك الله وأسكنك فسيح جنانه*عز الدين*
إلى أعظم رجل في الكون إلى من علمني معنى الصبر والمثابرة لأنال المستحيل إلى من ربا فيا الثقة في النفس إلى من حلم أن يراني أعظم
إنسان إلى من تمنى أن يحمل بيده شهادتي العليا يوما.
إليك أقف وقفه عرفان وإجلال أبي العزيز*محمد*
إلى التي صهرت عليا ليلا ونهارا إلى من مرضت لمرضني إلى من فرحت لفرحي وحزنت لحزني إلى من علمتني معنى الحياة إلى التي أهدتني
بقلبها حنانا وحبا لا مثيل له في الوجود إليك يا تاج رأسي
وبسمت حياتي أمي العزيزة والغالية*حده*
إلى أعظم ما في الوجود بعد الله إلى التي وضع الله الجنة تحت أقدامها إلى من منحني الحب والحنان إلى من سقنتي العطف و الأمان إلى آية
وجودي أمي الحنونة*عريفة*
إلى من وثقت دائما في نجاحي وما زالت تمنحني هذه الثقة التي أعز بها إليك يا أعظم وأحن وأجمل أم في الكون إليك يا سر سعادتني أمي
الحبيبة*صليحة*
إليك يا رمز العطاء إلى الأم الحنون التي لم تفرقتني يوما عن أولادها*فتيحة*
إلى عمامي الغاليان إلى مثال الأبوة إلى عمي حكيم الحنون وعمي زهير الغالي وزجتيهما وردة وسعاد .
إلى التي أحببتها يوما ودوما إلى أختي وصديقتي وعزيتي إلى توأم روحي*أميرة*
إلى أجمل وأرق أخت في الوجود سمية وزوجها إبراهيم وابنتها سارة .
إلى اعز رباعي إلى قلبي رميسة ، نورة ، عواطف ، مروة .
إلى عمتي ياسمينة وزوجها حكيم وابنتها أريج ورحمة إلى ابنتي عمي العزيزة صبرينة .
إلى أحن جدة في الوجود*موني* أليك رحمك الله جدي*عاشور*
إلى أخي الحنون هشام وأخي الوسيم بلال
إلى أخي المثالي وليد وزوجته فضيلة
إلى إخوتي الصغار إلى زينة دار أمين، هيثم ، أنيس وحبیب .
إلى أخوالي المقدرين : عزوز ، رمضان، بلال عنتر، عز الدين، وزجاتهم ،سمرة، سارة، وخاصة إلى الحبيبة حياة .
وإلى خالاتي وأزواج خالاتي وإلى كل أطفالهم
إلى من قاسمتني فرحتي وحزني وكانت بالنسبة لي نعم الأخت و الصديقة إلى من لم تبخل عليا يوما بالنصيحة إليك يا طيبة القلب عزيزتي
"خديجة"
إلى صديقة الوفية إلى الصافية الندية إلى من أحببتني وأعطتني الحب ومنحتني إلى توأم روحي الثانية "حسينة"
إلى العزيزة الغالية إليك يا بسمة أيامنا "هداية"
إلى التي أنارت حياتي إلى الصديقة الوفية نور، إلى "فراح" التي طالما ملأتني بالفرح
إلى اعز صديقاتي:أميمة ، سمية ، إيمان، أميرة، صبرينة، أمينة، رملة و سوسو .
إلى كل الإخوة والأصدقاء : يونس، يحيى، عبود، وزكريا .
إلى مرافقتنا في المذكرة "عمار"
إلى كل من ذكرهم قلبي و نساهم قلبي

وردة

الفهرس :

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	إهداء
	الفهرس
	قائمة الجداول قائمة الأشكال
أ-ج	مقدمة عامة
الفصل الأول: مدخل إلى الجودة في المنتجات	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية المنتج
3	المطلب الأول: مفهوم المنتج
3	المطلب الثاني: أنواع المنتج
4	المطلب الثالث : مراحل دورة حياة المنتج
4	المبحث الثاني: تعريف الجودة أهميتها أهدافها و أنواعها
4	المطلب الأول: تعريف الجودة.
4	المطلب الثاني: أهمية الجودة و أهدافها
5	المطلب الثالث: أنواع الجودة.
6	المبحث الثالث: حلقات الجودة و التحسين المستمر و تكاليفها وأنظمة إدارتها وشهادة مواصفاتها
6	المطلب الأول: حلقات الجودة و التحسين المستمر
9	المطلب الثاني: تكاليف الجودة
14	المطلب الثالث: أنظمة إدارة الجودة وشهادة مواصفاتها
17	المبحث الرابع: المواصفات التي تحدد درجة جودة منتج و العناصر المسؤولة عنها و الرقابة.
17	المطلب الأول: المواصفات التي تحدد درجة جودة منتج.
17	المطلب الثاني: العناصر المسؤولة عن الجودة
19	المطلب الثالث: الرقابة على الجودة وأهدافها

21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الميزة التنافسية	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية خصائصها ومعايير الحكم على جودتها
24	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها
25	المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
25	المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية
26	المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية، أهدافها ومصادرها
26	المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية
27	المطلب الثاني: أهداف وأهمية الميزة التنافسية
28	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية وإستراتيجياتها
37	المبحث الثالث: الضرورة التنافسية والأسس العامة لبناء ومراحل تطورها
37	المطلب الأول: الضرورة التنافسية وأهدافها وأهميتها
38	المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ومحدداتها
41	المطلب الثالث: أسباب ومراحل تطور الميزة التنافسية وعوامل إنجاحها
44	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: خلق القيمة أساس تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية للمؤسسة.

47	المطلب الأول: تعريف القيمة ولمن يتم توجيهها
47	المطلب الثاني: الجودة طريق لتحقيق القيمة للعميل وبناء ميزة تنافسية.
48	المطلب الثالث: مكونات القيمة
50	المبحث الثاني: تحقيق رضا العميل هدف ثنائي للجودة والميزة التنافسية
50	المطلب الأول: مفهوم رضا العميل
51	المطلب الثاني: المتغيرات التي تؤثر على رضا العميل
52	المطلب الثالث: دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل.
56	المبحث الثالث: الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة
56	المطلب الأول: الإنتاج في الوقت المحدد تقنية للجودة وأساس لتحقيق الميزة التنافسية
57	المطلب الثاني: إعادة الهندسة تقنية أخرى لتحسين الجودة ولتحقيق ميزة تنافسية
59	المطلب الثالث: تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تقنية أخرى لتحسين الجودة : القياس المقارن
61	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية	
63	تمهيد
64	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لتسيير وتحقيق الصناعات المترابطة سوناريك المؤسسة الأم
64	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سوناريك الأم
66	المطلب الثاني : المهام الأساسية لمؤسسة سوناريك الأم

66	المطلب الثالث: وحدات المؤسسة لسوناريك الأم
68	المبحث الثاني: التعريف بوحدة فرجيوه سوناريك
68	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الوحدة
69	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة وأهم مصالحها
73	المطلب الثالث: أهداف الوحدة والخدمات التي تقدمها الوحدة
74	المبحث الثالث: دراسة الجودة ودورها في بناء و تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سوناريك
74	المطلب الأول: مضمون الجودة في مؤسسة سوناريك
75	المطلب الثاني: إستراتيجية المؤسسة وسياسة الجودة المطبقة فيها.
78	المطلب الثالث: دور الجودة في بناء ميزة تنافسية لمؤسسة سوناريك
80	خلاصة الفصل
82	خاتمة
	الملخص
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
11	تكاليف الجودة	1-1
13	نسب تكاليف الجودة	2-1
36	مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية	1-2
38	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	2-2
48	القيمة علاقة بين النتائج السلبية والايجابية المدركة في المنتج من قبل العميل.	1-3
49	المكونات الأربع للقيمة المضافة	2-3
53	خصائص الرضا	3-3
54	محددات الرضا	4-3
65	أهم المكونات سوناريك	1-4
68	رسم تخطيطي يوضح وحدات مؤسسة سوناريك الأم	2-4
70	الهيكل التنظيمي لوحدة سونارك	3-4

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
12	الأقسام الثلاث لتكاليف ضبط الجودة	1-1

مقدمة

مقدمة عامة :

شهدت الإنتاج الحديث تطورات جذرية في مفاهيم وطرق وأساليب العملية الإنتاجية هذه الأخيرة من المفروض أن تتبع دائما الهدف المسطر والمراد الوصول إليه ولهذا فإن المتوجات يجب أن تكون على مستوى ثابت من الجودة حيث أصبحت هذه الأخيرة هي الصفة المميزة الرئيسية والتي يمكن من خلالها المفاضلة بين المتوجات وعملا رئيسيا في تنشيط المبيعات ولا بد أن تعترف بها ن تسعى إليه لذاته وليس لمجرد إستراتيجية السوق فالمنتج يحاول يحوز ثقة المستهلك حتى يزداد حجم مبيعاته ويتم ذلك عن طريق الرفع من مستوى الجودة والرقابة عليها.

ولقد شهدت العقود الأخيرة تطور هاما الذي يمثل أهمية بالغة في اقتصاديات الدول مما خلق منافسة قوية وعي لدى الباحثين والمهتمين بأهمية الجودة وأثرها على رضا العملاء من أجل تحقيق ميزة تنافسية وزيادة ربحية المؤسسات وتوسعها في الأسواق ومن هنا تظهر الإشكالية التالية:

1- التساؤل الرئيسي:

كيف تساهم الجودة في بناء وتعزيز ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

2- الأسئلة الفرعية:

- لماذا تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحسين جودة منتجاتها؟

- مصادرها في المؤسسة .

3- الفرضيات:

- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالة سوناريك ميله وهناك مصدر خارجي وداخلي لها.

- تنتج الميزة التنافسية عن الموارد الملموسة والغير ملموسة.

- الجودة تلعب دورا رئيسيا في تحقيق الميزة التنافسية

4- أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تعالج موضوعا له أهمية كبيرة ومحل دراسة والاهتمام وذلك من خلال تقديم صورة واضحة لجودة

المنتجات المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية وكشف مدى رضا العملاء والعوامل المؤثرة فيها حتى تقوم بتطويرها وتحسينها كما تكمن أهمية الدراسة في لفت ه إلى أهمية الميزة التنافسية ودور الاستراتيجيات العامة للتنافس .

5- أهداف المؤسسة : تهدف هذه المؤسسة إلى:

- رفع الغموض عن الجودة والميزة التنافسية باعتبارهم
- أهمية
-

6- أسباب اختيار الموضوع:

- تطرقنا إليه كبحث في السنوات السابقة .
- إثراء المكتبة الجامعية التي تفتقر المراجع لمثل هذه المواضيع.
- زيادة الاهتمام بمتطلبات الجودة ومتغيراتها.
- سعي المؤسسات نحو تحقيق التفوق في مجال الإ

7- منهجية الدراسة وأدوات جمع المعلومات

لمعالجة الإشكالية موضوع الدراسة نتبع المنهج الوصفي التحليلي نظرا لطبيعة الموضوع وذلك من خلال شرح وتحليل المتغيرات

المستعملة في جميع المعلومات.

- الاطلاع على مختلف الدراسات والأبحاث السابقة.
- المجالات والمقالات التي لها علاقة بالموضوع.
- الكتب والملتقيات العملية ورسائل ماجستير وأطروحات.
- المواقع الالكترونية.

8- خطة الدراسة:

وقد تم تقديم هذه الدراسة إلى جانبين جانب نظري ويحتوي على

مدخل إلى في والثاني

فيه إلى تعريف الجودة أهدافها وأنواعها أنظمة إدارة الجودة و شهادة مواصفاتها وحلقاتها وتكالييفها، أما الفصل الثاني

: كان تحت عنوان الميزة التنافسية ويتضمن ثلاث مباحث ، الأول مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها ومعايير الحكم على جودتها

أما المبحث الثاني:

: كان تحت عنوان دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية وينقسم إلى ثلاث مباحث :

أما المبحث الثاني

:

دراسة ميدانية في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية وتضمن

:

المبحث الثاني:

:

:

الجودة في بناء ميزة تنافسية لمؤسسة سوناريك.

9- صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي اعترضتنا أثناء تناولنا لهذا الموضوع تتمثل في : المراجع التي تختص في هذا الم

الجانب النظري

الفصل الأول

تمهيد:

تعد الجودة من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها حيث تلي رغباتهم واحتياجاتهم مما يفرض عليها منح الأهمية اللازمة لهذا المفهوم الحديث وذلك من خلال استيعاب وفهم معنى الجودة وتعميمه على جميع أفراد المنظمة ومحاولة تحقيقه.

ونستعرض في هذا الفصل الإطار الفكري والنظري للجودة وذلك شرح أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالجودة في المبحث الأول ثم التعريف بمختلف الطرق والأساليب المستخدمة في تحسين الجودة في المبحث الثاني ووصولاً إلى أبرز المفاهيم الحديثة التي تتخذها الجودة حالياً والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو.

المبحث الأول: ماهية المنتج مفهوم المنتج:المطلب الأول

المنتج هو عبارة عن مجموعة من الصفات الملموسة و غير الملموسة بما في ذلك: اللون، السعر و السمعة ومكانة كل من المؤسسة المنتجة و البائع و الخدمات التي يقدمها المنتج و التي يقبلها المشتري كغرض مسبق للحاجة.

المطلب الثاني: أنواع المنتج:1-السلع الاستهلاكية:

و هي السلع التي يقوم المشتري أو المستهلك النهائي بشرائها لإشباع حاجاته او رغباته الشخصية و تنقسم إلى:

1 -السلع الميسرة:من خصائصها أن تكون للمستهلك معرفة تامة لهذه السلعة التي يريدتها باستمرار في كل يوم و في كل وقت.

2-سلع التسويق:وهي التي يقوم المستهلك بالمفاضلة و الاختيار باستمرار عند كل عملية شرائية تقريبا

3-السلع الخاصة:تتميز بصفة خاصة، تضيف على مستهلكها صفة الانفراد و الخصوصية مثل ماركات السيارات وماركات الملابس الجاهزة... الخ

2-السلع الصناعية:

تسمى أيضا بالسلع و الإنتاجية و هي السلع التي تباع إلى المصانع و الورشات و وحدات الإنتاج و تتمثل في:

-المواد الأولية الزراعية و المواد الأولية الطبيعية.

-السلع الصناعية و المصنوعة و تتمثل في المواد الجاهزة المصنوعة:المعدات.

-الإيرادات التشغيلية مثل: مواد الوقود.

3-هي عبارة عن المواد غير المادية <<غير الملموسة>> كالخدمات السياحية وتشمل الخدمات المتعلقة بالمنتج ما يلي:

-الضمان، الصيانة و الإصلاح، تعليمات التشغيل أو الاستعمال¹.

¹بوزيد حنغار، الرقابة على جودة المنتج، مذكرة تخرج ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 14-15.

المطلب الثالث: مراحل دورة حياة المنتج.

لكل منتج ما يسمى بدورة حياة المنتج، و يقصد بذلك علاقة حجم المبيعات لمنتج معين بالزمن الذي يبدأ منذ إدخال المنتج إلى السوق، و عادة ما تقسم تلك الدورة إلى أربع مراحل أساسية :

مرحلة التقديم: تبدأ عندما يدخل منتج جديد إلى سوق جديدة و تتميز بزيادة بطيئة في المبيعات و جهود تسويقية معتبرة و تكون المنظمة المقدمة للمنتج في حالة احتكار للسوق كما تكون المنظمات الأخرى في حالة انتظار و ترقب.

مرحلة النمو: تتميز بزيادة سريعة في الطلب و تبدأ المنظمة المنافسة في الدخول إلى السوق و تنتهي هذه المرحلة بعدم استقرار في المبيعات حيث على الرغم من ارتفاع هذه الأخيرة إلا أن الارتفاع يكون بمعدلات متناقصة.

مرحلة النضج: تتميز باستقرار المبيعات في الحجم الذي وصلت إليه في مرحلة النمو و يرجع هذا الاستقرار إلى تشبع السوق، أي أن المنظمة توصلت إلى جميع المستهلكين.

مرحلة الانحدار: هنا تنخفض المبيعات انخفاضاً حاسماً مما يؤدي إلى خروج الكثير من المنظمات من السوق¹.

المبحث الثاني: تعريف الجودة، أهميتها، أهدافها و أنواعها.

المطلب الأول: تعريف الجودة:

عرفت الجودة بأنها
و العمليات و البيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه

لجودة على أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات
صريحة و ضمنية³.

متعددة يقيس من خلالها جودة المنتج . في

المطلب الثاني: أهمية الجودة وأهدافها:

1-أهمية الجودة:

عندما ازدادت حدة المنافسة بين الشركات و ازداد التوجه نحو العولمة و كذلك تزايد غزو الشركات
الهائل من فرص الربحية المتاحة غيرت الشركات من أسبقياتها كانت هذه الشركات

1 2001 107-108.

2 2006 32.

3 2008 29.

¹ عيسى حريش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر و

² منير عبوي

³

تولي جل اهتمامها على الكلفة ثم ظهرت الحاجة إلى تحقيق الشركة من خلالها التميز على منافسيها و هكذا اعتمدت الشركات التي تسعى نحو التميز هدف الجودة حيث اعتمدت على التركيز على دة حصتها السوقية و تحسين الربحية و البحث عن التميز يعني تقديم كل ما هو نادر و فريد من نوعه و هذا يحتم على الشركة إلى

- تحسين سمعة المنظمة.

- الهدر.

- تحسين الربحية².

2- أهداف الجودة:

إن المكانة التي اكتسبتها الجودة في المؤسسات ناجمة عن جملة من الأهداف نذكر منها:

-إرضاء رغبات الزبائن: لعل أهم هدف وجدت من اجله المؤسسة هو تحقيق الربح ولا يتسنى لها ذلك إلا من خلال جذب الزبائن إلى اقتناء مختلف سلعها و خدماتها و هذا يكون عن طريق تحسين خصائص المنتج باستعمال الجودة من اجل إرضائهم.

-المنافسة الكاملة: إلى منتوجات ذات مقاييس عالمية ذلك بالبحث و التجديد و بالتالي تقديم منتوجات بنوعية جيدة تفوق ما يقدمه المنافسون.

-القضاء على الالاجودة: المسببة للخسائر المالية حيث تعتبر الالاجودة الفارق الموجود بين الجودة المطلوبة الحصول عليها و

المطلب الثالث: أنواع الجودة:

أ-الجودة الداخلية: هي تمهيد للوصول إلى الجودة الشاملة تتمثل في استخدام الطاقات و القدرات المتوفرة في المؤسسة و التحكم في الأنزوات بمراقبتها و القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة بهدف تعظيم المر دودية وتشمل الرقابة عمدة جوانب

1 2009 21-22.

2 2009 27.

3 1992 17-19.

ب-الجودة الشاملة: هي مدخل إلى تطوير شامل و مستمر يشمل كافة مراحل الأداء فهي الإحاطة بكل ما هو مهم و لصالح المؤسسة و تتمثل في إنتاج منتوجات ذات مقاييس مناسبة كما هو مطلوب من طرف الزبائن و هذا لا يكون إلا بالتسيير الجيد و البحث العلمي المتواصل و تجسيده على ارض الواقع¹.

المبحث الثاني: حلقات الجودة و التحسين المستمر

المطلب الأول: حلقات الجودة:

تهدف حلقات الجودة كتقنية إلى

:

تعريف حلقات الجودة:

بأنها تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين (3 إلى 12) المجموعة على الأخير

" " بأنها عبارة عن مجموعة من (4 إلى 10)

تنظيم حلقات الجودة:

التنظيمية المقترحة نظريا لكن كلها على نفس المكونات التنظيمية و هي:

الإدارة العليا:

لجنة التوجيه و التسيير: مهمتها توفير القيادة التي ترسم سياسات تطوير حلقات الجودة و

المنسق:

المسهل: في القيام بدور القدوة و دور المدرب

قائد الحلقة:

³

1 9000 1 1995 18.

² بصيرة الموجي، دوائر الجودة، ديوان المطبوعات لجامعة قطر، 1995 05.

3 حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2009 102-105.

أهداف حلقات الجودة: تهدف حلقات الجودة إلى :

- تحسين كفاءة وقدرات العاملين و تحضيرهم للعمل.
-
-
-
- في العمل.
- تخفيض التكاليف التي قد
- المحتملة في
- 1.

عوامل نجاح و فشل حلقات الجودة:

من العوامل التي تؤدي إلى :

- لأهميتها.
- و مقترحات العمال.
- مناقشة بعض المشاكل التي تكون خارج نطاق معرفة و خبرة .
- انعقاد الحلقات في غير ملائمة كتعارضها مثلا مع جداول 2.
- لتحقيق النجاح في حلقات :
- يد على إن كل فرد ضمن المجموعة قد انضم بمحض إرادته و انه فهم طبيعة التزامه نحو المجموعة.
- تصميم المنتج وفق معايير قياسية منظمة قابلة للتطبيق و منسجمة مع هيكلها.
- ضمان الاتصال الدائم بين جميع قادة حلقات الجودة و التنسيق بينهم بهدف تحقيق الهدف العام للمجموعة.
- توفير الوقت
- في حلقات الجودة بشكل منتظم.
- العليا بالعمل على نجاح حلقات الجودة و الدعم المستمر من قبل جميع المستويات

أما ليست الطريقة الوحيدة التي ابتكرها اليابانيون لتحسين منتجاتهم فمن بين
1.

التي قاموا

المطلب الثاني: التحسين المستمر.

تعريفه: () ي يجب تسير عليه المنظمة باستمرار².

المخرجات و حتى

إلى العميل و قد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المدخلات زيادة في المخرجات

هدف عملية التحسين المستمر:

إلى إلى الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات
الكامل هدف صعب تحقيقه لكن يجب ان

طرق التحسين:

أولاً: ثلاثية جوران:

1-التخطيط: تحسين العمليات بالعمل الخارجي حيث تتضمن هذه العملية ما يلي :

- نديد من هم العملاء و التعرف على احتياجاتهم الحقيقية.

- تطوير خصائص المنتج التي تلي احتياجات العميل و تحقيق الميزة التنافسية

- إلى

للعلاء و اكتشاف الانحرافات و

2-رقابة الجودة:

3- التحسين:

تهدف هذه العملية للوصول إلى
لأعمالها¹.

مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر:

تحقق هذه الطريقة نتائج باهرة في تحسين العمليات و هي سبعة مراحل.

-
-
-
-
-
- التغيير.
- استطلاع التغييرات
- ²

المطلب الثالث: تكاليف الجودة:

3

حيث لا تنتج هذه التكاليف عن العمليات
4

أنواع تكاليف الجودة

التكاليف الوقائية:

التي صممت خصيصا للوقاية من الجودة الرديئة في المنتج و الخدمة
جميع التكاليف الناتجة من المنتج الخدمة غير المطابقة لمتطلبات لاحتياج العميل ثم اكتشافه بعد تسليمه و نسخه للعميل
أنها التكاليف التي تصرف لمنع حدوث عيوب في المنتج و من
المنتجات مع المواصفات المطلوبة و ترتبط هذه التكاليف بتصميم و تطبيق و رعاية نظام الجودة و الوقاية من حدوث العيوب و
الفشل في المنتج :

1حفوظ أحمد جودة ، إدارة للجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 4 2009 181-184

2سونيا محمد بكري 1 2001 454-467

3تمير محمد عبد العزيز" 10011-9000 1 1999 90

4رودرك ماكينلي تحقيق الجودة، الدليل العالمي لتطبيق الجودة، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف ، آفاق الإبداع للنشر، الرياض، السعودية، 1 1999 27.

-
- تكاليف تدريب العاملين في مجا
-
- تكاليف التحكم في العمليات¹

تكاليف الكشف و الاختبار:

و هي التكاليف التي تنفق على عمليات الاختبار و

إلى :

- تكاليف اختبار المواد المشتراة.
-
-
-
-
-
-
-
-
-

تكاليف المعيب:

و هي التكاليف المتمثلة في معيوبات و تشمل هذه التكاليف الع :

-
-
-
- التكلفة التي تسببها احتياجات العملاء.
-

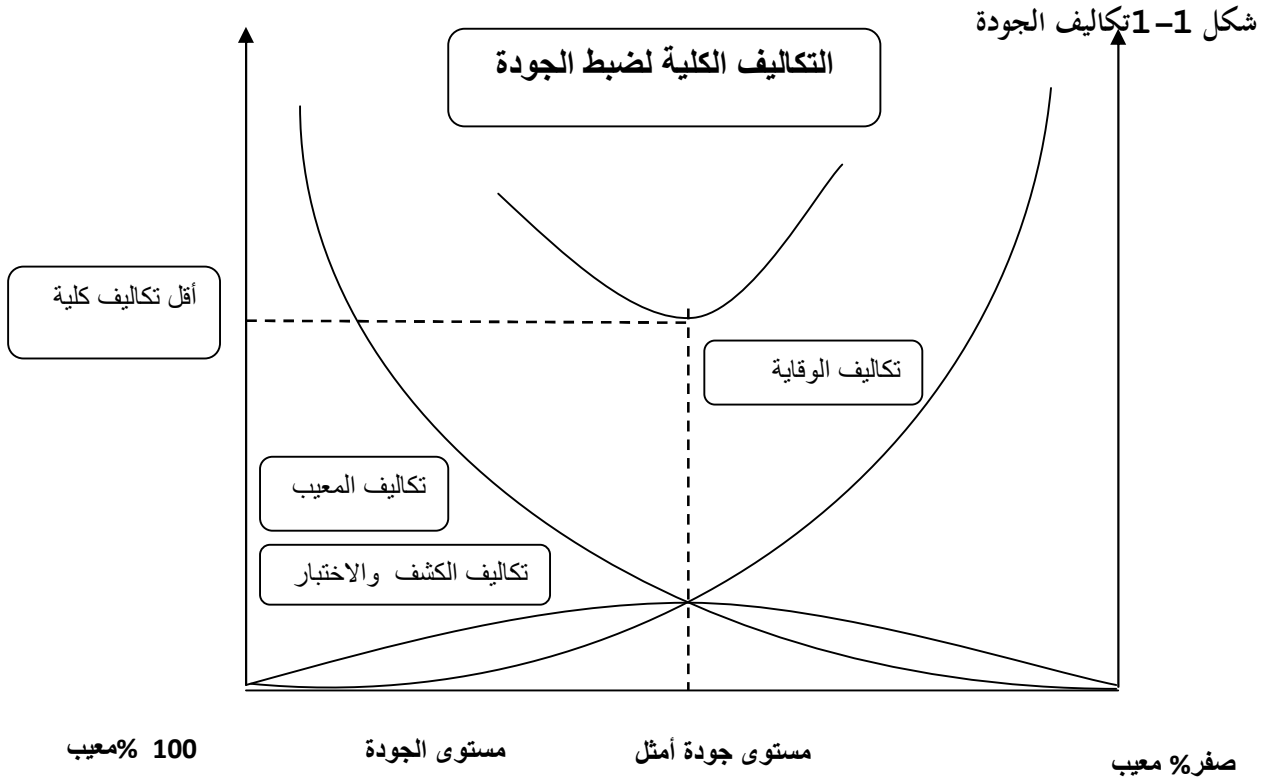
²

التكاليف الكلية: و هي التي تتمثل في مجموع تكاليف المجموعات السابقة³

¹ إر عبد المجيد البواري ولحسن عبد

العلاقة بين مستوى الجودة و بين أنواع هذه التكاليف:

من خلال الشكل البياني التالي يمكن معرفة



1. 233

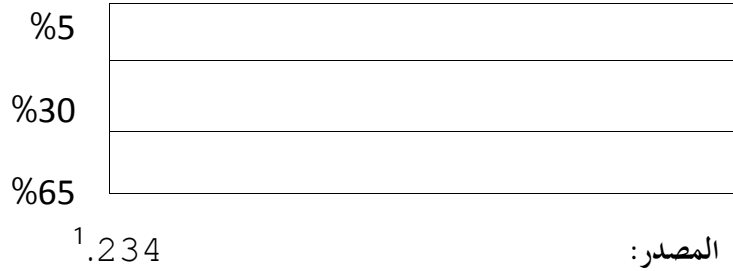
المصدر:

من خلال تحليل هذا الشكل نستنتج الخصائص التالية :

- عندما تزداد تكاليف الوقاية فان مستوى الجودة يرتفع حتى يصل الى نسبة معيب 0%
- عندما يقل مستوى الجودة حتى يصل إلى 100% معيب فان تكاليف المعيب تصل إلى أقصى قيمتها
- 100% معيب فانه يعني إننا لم نصرف أي مبلغ على عمليات الكشف و الاختبار لأنه نظريا لا داعي لذلك و في هذه الحالة تكون التكاليف الكشف و الاختبار صفرا².
- 0% فإنه نظريا لا داعي إلى عمليات الكشف والاختبار لأن المنتجات جميعها سوف تكون سليمة لا تحتاج إلى عمليات الكشف عليها، وعند ذلك تكون تكاليف الكشف والاختبار مساوية للصفر أي أن منحنى الكشف

- مجموع هذه وهو المنحنى المبين في الشكل 1:
- بفحص منحنى التكاليف الكلية نجد
- << الخفضت نسبة المعيب >> منحنى التكاليف الكلية في الانخفاض حتى تصل قيمة التكاليف الكلية إلى ادني قيمة له
- هذه التكاليف هو المستوى
- هذا يعني الجودة العالية يحتاج الوصول إليها إلى
- لكن الجودة المثالية و التي تقع بين الاثنين هي التي تحقق
- تعتبر الجودة المثالية هي الهدف يجب
- بالتحكم في نسبة
- تمثيل هذه الثلاثة كما في الشكل البياني رقم (2) فان التغيير في نسبة احد إلى

1-1



وان كانت النسب التي يوصى بها كالآتي:

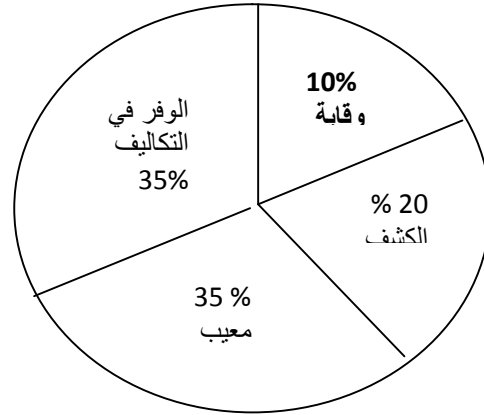
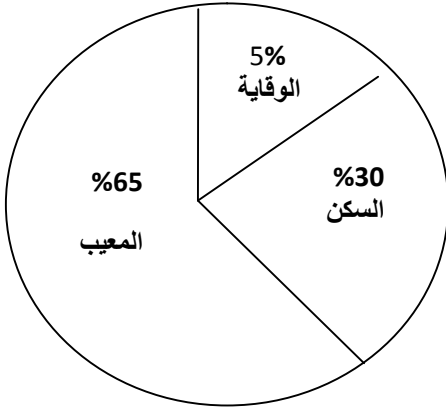
%5 -

%30 -

%65 -

زادت مثلا نسبة تكاليف المعيب فانه يجب زيادة المصروف على الوقاية حتى تقل تكلفة المعيب و الكشف و الاختبار، و يمكن تمثيل ذلك كما في الشكل البياني رقم 1-2.

2-1:



نسبة التكاليف الحالية.

التغيير في سنة التكاليف

1. 235.

المصدر:

¹ محمود سلامة عبد القادر، مرجع سابق، ص 235.

المبحث الرابع: المواصفات التي تحدد درجة جودة منتج و العناصر المسؤولة عنها و الرقابة عليها:

المطلب الأول: المواصفات التي تحدد درجة جودة المنتج:

الصفات و الخصائص التي تحدد درجة جودة المنتج هي:

- أبعاده... الخ :
- خاصة بالمواد المستعملة في الخ... :
- المستعملة في انجازه.
- التركيب.
- تفاوتات المنتجات في بعض المواصفات تجعلها اقل جودة مثلا: تفاوت في الخ...¹.

المطلب الثاني: العناصر المسؤولة عن الجودة

:

أ- جودة تصميم المنتج:

تصميم المنتج يجب يركز على نتائج دراسة السوق التي تحدد:

- العملاء المستهدفين، احتياجاتهم و رغباتهم.

ب- جودة عمليات الإنتاج:

يتوقف مستوى الجودة هنا على جميع العمليات و المراحل التي تمر بها عملية

¹ محمود سلامة عبد القادر، مرجع سابق، ص 25.

ت- جودة عملية التخزين:

تساعد عملية التخزين الفعالة في الحفاظ على الخصائص

ث- مستوى أداء العمالة:

العمالة بكل العمليات و الوظائف المؤدات في تسيير الموارد البشرية بمعنى:

- العمال و تعيينهم في الوظائف المناسبة.
- المطلوبة منهم و بكيفية القيام بها.
- تدريب و تهيئة العمال
- الجدية و توجيههم للسلوك الايجابي.
- العمال و توجيه مساراتهم

ج- توفير الموارد المالية

يساعد توفير الموارد المالية على اقتناء الموارد المختلفة الضرورية للقيام بعملية
لتوفير الجودة و من بين هذه المقومات

من ناحية و على تهيئة الظروف المواتية و
في المؤسسة :

تمويل برامج البحث و التطوير في ميدان الت

المطلب الثالث: الرقابة على الجودة

تعريف الرقابة على الجودة:

يمكن تعريف الرقابة على الجودة بأنها مجموعة من الخطوات المحددة مسبقا و التي تهدف إلى

الصيانة ، و الجهود التي تبذل من طرف الجماعات
إلى

2

خطوات الرقابة على الجودة للمنتجات:

:

الموضوعة و معنى ذلك مقارنة

التصرف في اتخاذ

1

أهداف مراقبة الجودة:

أهمها:

تد فصل الوحدات المعيبة تهدف المراقبة على الجودة إلى
كانت الوحدات المعيبة كثيرة فان المراقبة تبحث عن سبب هذه العيوب

تخفيض من تكاليف

2

و منه فان الهدف الحقيقي من رقابة الجودة هو تحقيق رضا المستخدم النهائي للمنتج و هذا لا يحدث النهائي في يد ذلك المستخدم النهائي و جودة استخدام المنتج و صلاحيته و عدم التقصير³.

¹ ور يونس، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، ط1 1997 143.

² صلاح الشنواني ، مرجع سابق، ص 101.

³ نبيهة جابر، عناصر البرنامج الفعال لإدارة الجودة على موقع الانترنت: <http://daramabihagaber.blogspot.com>

خلاصة الفصل :

تعتبر الجودة من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها بهدف دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق المحلية والعالمية وتعرف الجودة على أنها مجموعة الخصائص والصفات في المنتج أو الخدمة التي تسعى إلى تحقيق رضا العملاء وبالتالي ولائهم نحو منتجات وخدمات المؤسسة ويفترض على المؤسسة أن تحقق التكامل بين إستراتيجية الجودة والإستراتيجية العامة لها ويجب عليها أيضا أن تقوم بمراقبة مستوى الجودة قبل ، أثناء وبعد العمليات لأن تكلفة تحقيق الجودة تعد عاملا أساسيا في تحديد سعر المنتجات والخدمات والتي تؤثر سلبا أو إيجابا .

إدارية لتحقيق مستوى إلى من الجودة أهمها حلقات الجودة التحسين المستمر في الأداء وتعد إدارة الجودة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها وخدماتها كما أن تطبيق معايير الأيزو والمصنوع تغيير بمثابة دليل وضمان للمتعاملين مع هذه المؤسسات على مستوى الجودة الذي سيحصلون عليه وتعد هذه الشهادة من متطلبات دخول الأسواق العالمية وتعد الجودة أهم

الفصل الثاني

تمهيد

يعد بقاء واستمرار المؤسسات في الأسواق أهم الأهداف التي تصبو إليها هذه الأخيرة ولتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى بناء وامتلاك مزايا تنافسية متعددة تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها لتنال رضا ووفاء عملائها.

وستعرض في هذا الفصل إلى الميزة التنافسية وذلك انطلاقاً من مفهوم الميزة التنافسية خصائصها ومعايير الحكم على جودتها.

وننتقل بعدها إلى شرح أنواع الميزة التنافسية أهدافها ومصادرها أما في المبحث الثالث نتطرق إلى الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية وأسباب ومراحل تطورها.

المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها ومعايير الحكم على جودتها

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية و أبعادها.

يرى Mc fetridge أن الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن تتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح¹

كما يمكن تعريفها بأنها القدرة على إنتاج السلع الصحية والخدمات النوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى.²

كما يعرفها FAHEY بأنها أي شيء يميز المنظمة ومنتجاتها تميزا إيجابيا عن منافسيها من وجهة نظر عملائها والمستخدمين

النهائيين لمنتجاتها.³

أبعاد الميزة التنافسية: يمكن تحديد الميزة التنافسية على مستوى المنظمة من خلال بعدين هما.

- حجم الميزة التنافسية: يجب على المنظمة

● مرحلة التقديم: تعتبر أصعب المراحل لأنها تتطلب تجنيد كل موارد

● مرحلة التنبؤ: وهي مرحلة الانطلاق بحيث تبدأ المنظمة في العمل وفق هذه الميزة.

● مرحلة التقليد: في هذه المرحلة تبدأ الميزة في التلاشي والتقدم بسبب إمكانية تقليدها من قبل المنافسين لإيجاد ميزة أخرى وهذا يمثل تهديدا للمنظمة.

● مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة تكون في حالة ظهور تقنيات وأساليب جديدة تقف حاجزا أمام الميزة بحيث لا تتماشى وهذه التطورات وبالتالي فالجدد يؤدي إلى تقادمها وهذا بدوره يفرض لها.⁴

- نطاق التنافس:

● القطاع السوقي: من حيث أنواع مخرجات المنظمة والمتعاملين معها ومن ثم تحديد إذا ما كانت المنظمة تهدف إلى

● درجة التكامل الأمامي: من خلال تحقيق مستوى عالي من

● البعد الجغرافي: يحدد الإطار الجغرافي الذي تنشط فيه المنظمة ويؤثر على تحقيق ميزة تنافسية بمنهج واحد في أمكنة مختلفة.

¹ بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية وعلوم التسيير رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006 56.

² كربالي بغداد، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول إقتصاد الجزائر في الألفية الثالثة 22 2002

³ الجريرة صالح وكرامة، أثر التوافق الإستراتيجية التنظيمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير، جامعة المسند 83 2001

⁴ " " " " 1 2000.

● قطاع النشاط: يقصد به الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة ومدى ترابطها حيث أنه يقترح المجال لخلق مزايا

تنافسية من خلال استغلال التسهيلات والتكنولوجيا وحتى الخبرة.¹

المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

هناك عدم معايير نوجزها فيما يلي:

مصدر الميزة: من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية فإنه يمكن ترتيبها وفق درجتين هما.

● مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة:

ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة.

● مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة:

وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

لمستثمر والتراكمي في التسهيلات المادية

عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة اعتماد المؤسسة

للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة أما في حالة تعدد

مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعها.

درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة

ويشكل أسرع وقبل قيام المؤسسات بتغيير المزايا².

المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- نة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير والبعيد.

¹ فلاح حسين، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1 2000 302.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، ط1 1998، 100_99.

تقدم المساهمة في نجاح

1.

المبحث الثاني: أنواع الميزة وأهدافها ومصادرها

المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية |

M.Porter والذي تعتمد على تصنيفه للمزايا على القيمة التي يتم تحقيقها

للمشتري والتي تتمثل في التمييز أو التكلفة المنخفضة وفي دراسات أجريت عن الإستراتيجيات التنافسية لشركات مثل:

COCACOLE RCA (استراتيجية خفض التكلفة ونجاحها بينما نجحت COCACOLE

إستراتيجية تمييز المنتج.²

- ميزة التكلفة الأقل:

للتكاليف حتى وإن كثير من الشركات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس الصناعة أو النشاط يمكن المؤسسة الحيازة على ميزة التكاليف إذ تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة بتكاليف متراكمة أقل من تلك المحققة عند منافسيها وأن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وضمان استمرارها ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل.

● اقتصاديات الحجم: التي تمثل أكبر عائق الدخول أو الحركة داخل السوق.

● الروابط:

● الملكية الحصرية للتعليم: من الصعب التعلم والمنافسون من الممكن إن يصادفوا صعوبة أكبر للحاق بالمؤسسة إذا

ما تمكنت هذه الأخيرة من الحفاظ على الملكية الحصرية للتعليم.

الإجراءات التقديرية الهادفة إلى إحداث حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة.

- ميزة التمييز: المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها الزبائن قيمة

وتستمد ميزة التمييز من عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي تشمل العناصر التالية:

الإجراءات التقديرية من بين هذه الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعا خصائص وكفاءة المنتجات

كثافة النشاط، جودة وسائل الإنتاج المزودة لنشاط ما، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاطات)

3.(

¹ أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية للتصدير، الناشر المؤلف، دار المريخ المملكة العربية السعودية، الرياض، 1 2001 65.

1 2001 27.

1 2001 27.

2

³ سملاي بحضية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة المسيلة 2004.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الميزة التنافسية ومعاييرها

أهداف الميزة التنافسية:

- دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة ودخول جديد لعدد من العملاء.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في إقتناصها.¹
- أهمية الميزة الـ : يمثل إمتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات

• ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي

• قبل الحوة التنافسية ومؤشراتها تجدر الإشارة إلى تصنيفاتها.

- الميزة التنافسية تنبع من خاصية في المنظمة تميزها عن غيرها لدى المتعاملين معها.
- الميزة التنافسية تتحقق من منفعة العميل الخارجي وبالتالي تؤثر على المنافسين نتيجة ميوله للتعامل مع المنظمة دون غيرها مما

وتعتبر معايير الميزة التنافسية من مؤشرات جودة الإدارة وتتمثل في النقاط التالية:

والاستراتيجيات والسياسات

والسعي المستمر للاستجابة بفاعلية ورغبات العملاء، والتكيف مع متغيراتها

• مدى استخدام المديرين المحترفين.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

إن مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية متعددة وفي هذا الإطار ارجع بعض الكتاب الميزة التنافسية إلى مصادر³ وهو ما سنقوم بشرحه في هذا الجزء.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وكالة المطبوعات الكويت، ط1 1975 105 104.

² بلال أحمد، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر حول " 2003 23 22

³ الداوي الشيخ، التسيير الفعال لموارد وكفاءة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول التنمية 2003 23 22

المصادر الداخلية: إن الحديث عن المصادر الداخلية يعني الحديث عن الموارد كمصدر للميزة التنافسية إلى نظرية الموارد التي ترجع أصولها إلى الاقتصادي penrose 1959 فكرة ربط أداء المؤسسة ونموها بالموارد التي تمتلكها المؤسسة لما لها من خصائص إستراتيجية ومما يجعلها تساهم في الأفضلية التنافسية لها.¹

« شروط كذلك أنها لا تخلو من

أولاً: فرضيات نظريات الموارد ومرتكزاتها

1- الفرضيات: تركز هذه النظرية على فرضيتين هما²

التباين النسبي للموارد: يفترض أصحاب هذه النظرية أن المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة تختلف في الموارد التي تمتلكها

المؤسسات غير مطلقة وما يدعم استمرارية الميزة التنافسية وتوفرها بشكل غير
الحركة النسبية للموارد:
كاف في الصناعة.

وذلك لوجود عوامل تعمل على الحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل وكمثال فإنه بإمكاننا نقل التكنولوجيا من مؤسسة إلى

أخرى لكن براءات الاختراع قد تعي

مرتكزات تطبيقها:

اعتبار المؤسسة محفظة من الموارد ()

- لا يزعج ضعف موارد المؤسسة من السوق كما أن كثرتها لا يضمن لها حصة القائد.
- اختلاف المؤسسات لا يتوقف عند كفاءات اقتحام السوق فحسب بل يتعدى إلى
-

ثانياً: تصنيف موارد المؤسسة

- الموارد الملموسة: وهي تشمل مختلف الموارد المادية والمالية في المؤسسة ومنها.
- الموارد الأولية: وهي تتمثل في المدخلات التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحويلها في شكل مخرجات () وتظهر أهمية الموارد الأولية في أن جودة المنتج وتميزه يعتمد بالدرجة الأولى على جودة هذه المواد.

أي أن المؤسسة مطالبة بتوفير المواد الأولية بالكمية المناسبة والجودة الجيدة وكذلك في الوقت اللازم يجب الاهتمام بتوفير الشروط اللازمة لتخزينها من أجل المحافظة عليها ولهذا فإنه كلما توفرت هذه المواد بالشكل المطلوب كلما ساعد ذلك المؤسسة في حصولها على ميزة تنافسية وذلك باعتبارها تدخل ضمن الإمدادات الداخلية التي تعتبر من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة في سلسلة القيمة.³

¹ عبد المالك مزهودة الفكر الإستراتيجي البشري من Swot sw إلى النظرية الإستراتيجية: مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، رقم 04

2003 116.

² سملاي بخصية، مرجع سابق، ص 49.

³ 116.

• **معدات الإنتاج:** وهي المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات وتشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية ويمكن تقسيمها إلى:

الخاصة لأداء وظيفة محددة.

الآلات المتخصصة:

الآلات الغير متخصصة:

إن الحصول على هذه الآلات لا يكفي ما لم تتم عملية صيانتها ومراقبتها من قبل أهل الاختصاص كذلك أهميتها تظهر من وضعيتها ضمن سلسلة القيمة حيث نجدها ضمن أنشطة عمليات التشغيل التي تعتبر من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتميز المنتجات سواء بتكلفة منخفضة أو جودة عالية مما يعني تحقيق ميز

• **الموارد المالية:** من أجل حصول المؤسسة على الموارد الأولية ومعدات الإنتاج إن ذلك يتطلب منها توفير الموارد المالية هذه الأخيرة التي قد تكون عن طريق التمويل الذاتي من قبل المؤسسة أو عن طريق التمويل الخارجي أو الاثنان معا وبما أن كل أنشطة المؤسسة تحتاج إلى الموارد المالية فإن المؤسسة مطالبة بتوفيرها في الوقت المؤسسة فإن ذلك يساعدها في الحصول على الموارد الأولية المطلوبة ومعدات الإنتاج اللازمة مما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها أمام عملائها وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية يتبين لنا أن الموارد الملموسة الثلاثة هي متكاملة فيما بينها وبالتالي على المؤسسة العمل على الحصول عليها جميعا.¹

• **الموارد الغير ملموسة:**

لهذه الموارد.²

• **الجودة والمعلومات:**

الجودة: يعرفها C.Jambart بأنها عبارة عن مجموعة من الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة بينما يرى المتخصصون في الإستراتيجية الجودة المثلى محددة بالزمن وتؤدي إلى الميزة التنافسية مقارنة بالمنتجات الأخرى في السوق وتؤدي نفس الوظائف.³

نظرة حديثة للجودة تتمثل فيما يعرف بالجودة الشاملة وهي تخص جميع وظائف المؤسسة وليس فقط المنتج وتسييره.

يتمثل في ضمان ولاء الزبون وليس فقط في إغرائه.⁴

المعلوم أن المؤسسة تنشط في وسط بيئي تنافسي فإن المؤسسة مطالبة بمعرفة جميع المعلومات المرتبطة بنشاطها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر وهذه المعلومات قد تأتي من مصدر خارجي أي من عند المنافسين، الموردن العملاء إذ تعتبر المعرفة من أهم العوامل في حياة المؤسسات وقد أصبح الحصول على المعلومات تشغيلها والاستفادة منها هو السبب الجوهري وراء

1 2001 92

263

3 " مجلة أفاق، جامعة باجي مختار، عناية، العدد 3 2001 43-44

4 علي رحال وإلهام مجيا " علي رحال وإلهام مجياوي، مرجع 46

وبالتالي فالمؤسسة مطالبة باستغلال كل المعلومات ومعالجتها بالشكل الصحيح الذي يمكنها من تحسين تنافسيتها للحصول على

● التكنولوجيا ومعرفة طريقة العمل:

التكنولوجيا: تعتبر من الموارد الغير ملموسة والتي يمكن أن تصنع الفرق بين المؤسسات وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية، حيث تصنف إلى ثلاثة أصناف.

التكنولوجيا الأساسية: وهي المتاحة في السوق لجميع مؤسسات القطاع ولا يمكن لها أن تصنع الفرق بين المتنافسين.

التكنولوجيا المحورية: وهي التي تصنع الفرق وبالتالي إمكانية الحصول على الميزة التنافسية.

التكنولوجيا الناشئة: والتي هي في مرحلة الانطلاق وتعمل المؤسسة على تحويلها إلى تكنولوجيا محورية وبالتالي قد تكون التكنولوجيا مصدرا للميزة التنافسية، وذلك من خلال الحصول على التكنولوجيا المحورية التي تساعد على تمييز المؤسسة عن

● المعرفة: من الصعب تقديم تعريف دقيق للمعرفة إلا أنه يمكن ذكر أحد التعاريف المقدمة لها حيث يرى كل من A.TELLTER & T.LOLILIER " بأن المعرفة تتمثل في مجموعة المعارف الصريحة أو الضمنية المكتسبة من طرف الفرد أو مجزأة

1.

إن المؤسسة الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تحمها المعرفة بحد ذاتها بل قدرة وإمكانية توظيفها لتحقيق أداء جيد وتميز، إذ

رقة لم تعد أداة فقط في عملية بناء وتنمية القدرات الأساسية في المؤسسات بل أصبحت عنصرا من عناصر المنافسة.⁴

وتقسم المعرفة حسب الدور الذي تؤديه في إيجاد مركز تنافسي للمؤسسة التي تمتلكها كما يأتي:

المعرفة الجوهرية: هي من المعرفة الذي يستخدم في العمليات الصناعية وتطبيقاتها المختلفة مثل:

المعرفة المتقدمة: فية إضافية تتميز بها جهة، مؤسسة على منافسيها وبما يمنحها مركزا تنافسيا متفوقا.

المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة قطاعها الصناعي بما تتميز به من معرفة عن منافسيها داخل الصناعة ومن أمثلة عن ذلك ابتكار أساليب جديدة في حساب التكاليف.

● الكفاءات: تعتبر أحد موارد المؤسسة ويمكن التطرق إليها فيما يلي:

تعريف الكفاءة: "يدل مفهوم الكفاءة على المهارات العملية التي يتولد عنها خلق القيمة وهناك عدة تعاريف للكفاءات منها تعريف المجموعة الفرنسية Le Medef "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكات التي

تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحليلها وتحديثها وتقويمها وقبولها وتطويرها.

¹ سمالي بحضية، مرجع سابق ص154.

² سيد محمد جاد، مقومات إدارة تنمية العقول البشرية عالية التميز، دراسة ميدانية للمجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين الشمس

تصنيف الكفاءة: وتصنف الكفاءة إلى نوعين هما:

الكفاءة الفردية: () في الوسط المهني من خلال أساليب فنية

الكفاءة الجماعية: هي مجموعة المهارات الخارقة والأصول الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات فائقة والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لقدرا¹.

وتجدر الإشارة إلى أن الكفاءات () المحورية تتميز بخاصيتين:

- خلق القيمة للزبون وتكون متضمنة في المنتج النهائي الذي يحصل عليه.

لقد أضحى الكفاءات هي التي تمثل الفصل ما بين المؤسسات م

يشير العديد من الخبراء في مجال الإدارة فإن وصول المؤسسة الى ميزة تنافسية يستند في المقام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.

الشروط الواجب توفرها في الموارد: SCHOEMOKER ,AIT نظرية الموارد أنه وحتى

يكون المورد مصدرا إستراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية لا بد من توفرها على عدة شروط نوجزها فيما يلي:

- الندرة: إمكانية الحصول عليه لعدد محدود من المؤسسات حتى لا يمكن نقلها من قبل المنافسين.
- القيمة: أي يسهم بطريقة معتبرة بقيمة المنتج النهائي في نظر المستهلكين.
- التقليد: أي صعوبة تقليده وهذا لمنع المنافسين من الحصول عليه وهذا عندما لا تتضح العوامل التي تساهم في وهذه الصعوبة نتيجة للأسباب التالية:
- تمتلك المؤسسة مورد متعلقا بظرف تاريخي نادر.
- العلاقة بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية مبهمة الأسباب وغير مفهومة.
- الموارد التي سمحت للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية معقدة اجتماعيا مثل سم

البدائل: حيث أنه للمحافظة على قيمته لا يجب أن يكون له بديل وذلك حتى لا ينقله المنافسون.

مدة الحياة: بمورد جديد يسمح بتمديد حياة الكفاءة التي يساهم فيها، كذلك أن مدة حياة

تظل الموارد والكفاءات ذات مدة حياة غير محدودة.

Barny :

ثالثا: محدودية نظرية الموارد:

تعرضت هذه النظرية لانتقادات كثيرة رغم إسهامها لتطور الفكر الإستراتيجي ومن بين هذه الانتقادات:

- إن الفرضية القاعدية للنظرية هي اختلاف المؤسسات في الموارد لكن لم تشرح أسبابه الذي ينتج عند تمايز في الآراء.

- النظرية قائمة على مفاهيم ومصطلحات نظرية بحثة ميدانيا غامضة مما يعني النقص في الميدان التجريبي.
- إن لم تستطع المؤسسة تميز نفسها فستهمش وتقص من المجال التنافسي الحالي والمستقبلي، القليل من المؤسسات قادرة على الاستغلال الأمثل لكفاءتها التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية عن بقية منافسيها في الصناعة.

على هذه الموارد واستغلالها
 بإستراتيجيات التنافس.¹ وهذه الترجمة التي تشكل من إستراتيجيات يطلق عليها

من خلال ما سبق ذكره حول اعتبار الموارد كمصدر داخلي من مصادر الميزة التنافسية فإن المهم با
 الحصول على هذه الموارد واستغلالها وترجمتها من أجل تحقيق ميزة تنافسية عن منافسيها في قطاع نشاطها وهذه الترجمة التي
 تتشكل في إستراتيجيا يطلق عليها باستراتيجيات التنافس.²

المصادر الخارجية:

تعتبر إستراتيجيات التنافس التي جاء بها مايكل بورتر مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة وقبل التطرق إلى هذه
 الإستراتيجيات ينبغي التوقف عند مفهوم إستراتيجيات التنافس أولا ثم أشكالها.

أولا: مفهوم إستراتيجيات التنافس:

1- تعريف الإستراتيجيات:

هناك عدة تعاريف قدمت للإستراتيجية ويمكن الإشارة إلى واحد منها فحسب ألفريد تشاندلار تعرف الإستراتيجية على أنها
 العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات.

2- تعريف إستراتيجية التنافس:

هي مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة على المنافسين وتعتبر هذه الإستراتيجية امتدادا
 لتحليل قوى المنافسة التي جاء بها بورتر وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل للمؤسسة مقارنة ببقية المنافسين في القطاع ولقد إقترح
 بورتر ثلاث إستراتيجيات عامة.

ثانيا: أشكال إستراتيجيات التنافس:

هناك ثلاث إستراتيجيات للتنافس هي:

- إستراتيجية خفض التكاليف:

إن الهدف من هذه الإستراتيجية هو تخفيض التكلفة والبيع بسعر أقل من أسعار المنافسين من خلال
 " المتاحه وتخفيض التكلفة وسنقوم بتقييم هذه الإستراتيجية عند تحليل قوى المنافسة.

¹ موساوي زهية وخالدي خديجة، نظرية الموارد والتحديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات: تحقيق الأداء المتميز، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول

09-08 2005 173

² و خالدي خديجة، مرجع سابق 175

مزايها: الإستراتيجية

:

المنافسين: إن التمييز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى مبدأ الولاء للعلامة من قبل العملاء وهو ما يشكل صمام أمام المؤسسة اتجاه المنافسين.

المشترين:

الموردين: بما أن إستراتيجية المؤسسة تتجه نحو السعر الذي تفرضه أكثر مما تتجه نحو تكاليف بالتالي فإنه نادرا ما اتجاه الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاته.

الداخولون الجدد: يشكل كل من التميز والولاء للعملاء عوائق للدخول في وجه المؤسسات الأخرى الساعية للدخول في نفس القطاع وبالتالي تجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءتها يعتبر أمرا مكلفا للغاية.

المنتجات البديلة: يعتمد تهديدهما على قدرة منتجات المنافسين في الوفاء باحتياجات العملاء بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات المنتج المتميز وفي قدرتها

عيوبها:

• إن المستهلكين قد لا يعتبرون المنتج متميز بدرجة تبرر ارتفاع سعره مما يجعلهم يميلون إلى المنتجات ذات السعر الأقل.

تالي على المنتجين المتميز إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت مصدره معنوي " " قصير ولقد أدت التغيرات التي طرأت على تقنيات الإنتاج إلى عدم وضوح الاختيار بين قيادة التكلفة واستراتيجيات التمييز ومع من خلال الاعتماد على الاستراتيجيين

1

• تؤكد تلك النتيجة التي توصلت إليهما الباحثة عايدة الجدوي في دراسة قامت بها على أربعة وثلاثين مؤسسة تونسية في قطاع الغزل والنسيج حيث أكدت النتائج على إمكانية تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال إيجاد التوليفة المثلى بين

2

إستراتيجية التركيز: تعتبر الإستراتيجية الثالثة من إستراتيجيات التنافس ويمكن التطرق إليهما من خلال النقاط التالية:

تعريفها: هي الإستراتيجية التي من خلالها تركز المؤسسة على قطاع محدد من المستهلكين من خلال تشكيلة محددة من المنتجات وهذه الاستراتيجية بصفة عامة تتناسب مع المؤسسات التي لا تستطيع أو لا ترغب في خدمة قطاع بكامله.

حيث تحذف المؤسسة من خلال تبين هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على سوق جغرافي محدد

وتعتمد هذه الاستراتيجية على إفتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية لما هو عليه الحال عند قيامه بخدمة السوق ككل.

الشروط الواجب توفرها:

تتحقق الميزة الناتجة عن إستراتيجية التركيز عند توفر الشروط التالية:

- عند وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المشتريين لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

- تعاون قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، معدل النمو والربحية.

- عندما لا يحاول أي منافس آخر في التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز فهناك خطوتين هامتان:

- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في

مزاياها:

المنافسون: إن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز تتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم

المشترون: لقدرة على تقديم منتجات متميزة يمنح المؤسسة قوة ضغط على مشتريها نظرا لأنها تشتري وفق أحجام صغيرة الأمر الذي يمنحهم وضعاً أقوى على حساب المشتريين إلا انه ما دامت المؤسسة قادرة على تحميل الزيادات في الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للعلامة وبالتالي لا يمثل هذا العيب مشكلة كبيرة.

الداخلون الجدد: لتغلب على ولاء العملاء للمؤسسة التي تنتهج إستراتيجية التركيز وذلك على اعتبار هذا الولاء

المنتجات البديلة: بتطبيق المؤسسة الإستراتيجية التركيز فإن العملاء ليسو في حاجة إلى هذه المنت

للعامة يعمل على التخلص من تحدياتها إضافة إلى المزايا السابقة يمكن إضافة المزايا التالية:

ـ مؤسسة القدرة على الإبداع في المجالات التي تخصص فيها.

ـ العالية نتيجة زيادة الكفاءات في العمليات والمنتجات¹.

عيوبها: يمكن ذكر بعض عيوب هذه الإستراتيجية في النقاط التالية:

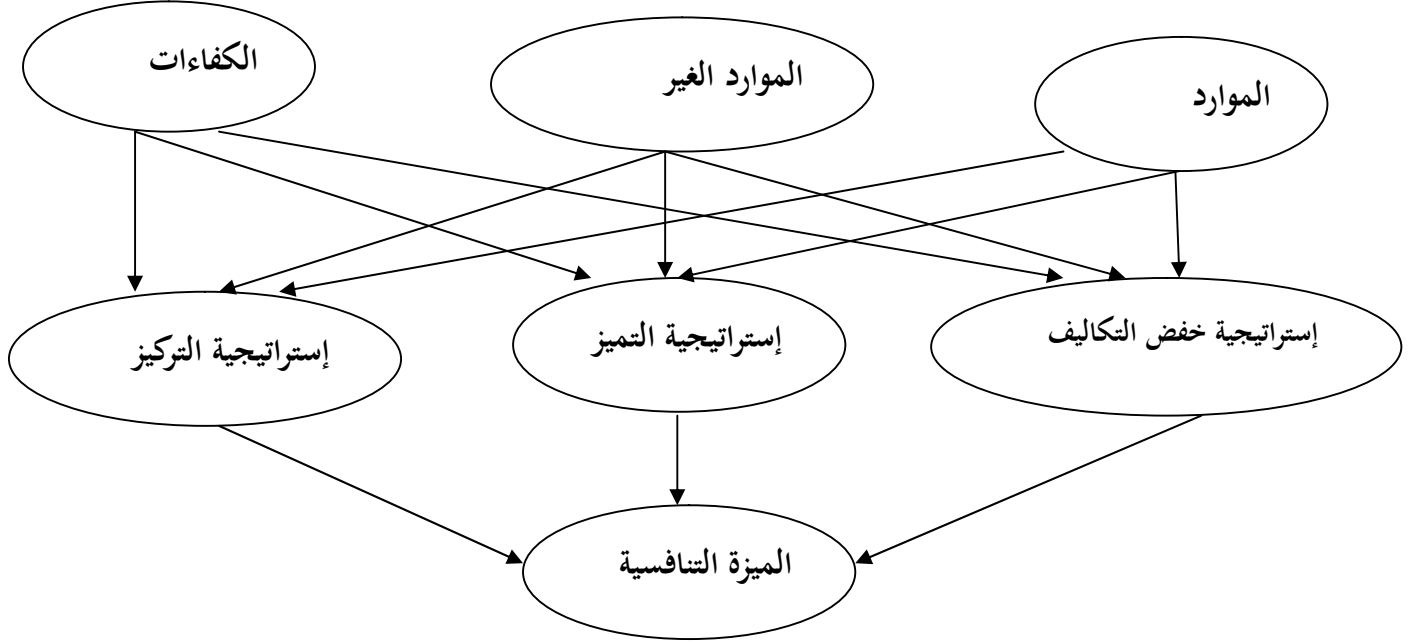
- احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة العملاء المستهدفين من قبل المؤسسة بسبب التغيرات التنفيذ أو على مستوى أذواق

¹ جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 307.

- إمكانية ظهور منافسين جدد في نفس المجالات التي تركز عليها المؤسسة ويقدمون منتجات بجودة عالية قدرة المؤسسة في خدمة عملائها.

1.

الشكل رقم (2-1) مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.



المصدر:

المبحث الثالث: الضرورة التنافسية والأسس العامة لبناء ومراحل تطورها

المطلب الأول: الضرورة التنافسية وأهدافها وأهميتها:

أولاً - مفهوم التنافسية: تتميز التنافسية بنوع من الغموض والتعقيد الأمر الذي يجعل من الصعب تقديم تعريف لها ولقد تعددت واختلفت وجهات النظر في:

• هي مستوى الأداء الخاص بالمؤسسة مقارنة بنظرائها في السوق عاملاً مهماً في قياس التنافسية وذلك بالاستناد إلى حصة

• ما يمكن تعريفها بأنها القدرة على مواجهة القوى المضادة في والتي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي والعالمي ويترتب عن التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي³.

ثانياً - أهداف التنافسية: تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها .

1.473

1 أبو أحمد آل علي وسنان كاظم المو

2 عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها وتمييزها وتطورها، رسالة ماجستير، الجزائر 2003 .10

3 فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل تكاملي تجريبي مؤسسات شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر 1999 .23

- تحقيق درجة عالية من الكفاية بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى في ظل التطور التكنولوجي المسموح به فالتنافسية تسمح في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً إلا أنها صعبة المحاكاة من طرف المؤسسات الأعداء.
- الحصول على نمط مفيد للأرباح:

1

ثالثاً- أنواع التنافسية:

- 1- **التنافسية الملحوظة:** يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير انه لا يجب أن تنفصل بشأن هذه النتائج لكونها تنجم عن فرصة عابرة في السوق وعن طريق ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية العابرة في السوق في الأجل القصير قد لا تكون كذلك في الأجل الطويل.
- 2- **القدرة التنافسية:** على الرغم من أن مفهوم القدرة التنافسية يستخدم على نطاق واسع معايير متفاوتة وغير محدودة فإنه يمكن تعريف القدرة التنافسية بشكل عام على أنها الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة استخدام تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تمييزه.

رابعاً- مؤشرات التنافسية:

- **الربحية:** تعتبر مؤشر الربحية كافياً على التنافسية الحالية للمؤسسة كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشراً على نافية إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح بمجرد تحقيق غرض رفع حصتها في السوق.
 - **الإنتاجية الكلية للعوامل:** إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات لكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج حيث أنه من الممكن أن نقارن للعوامل أو نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية الدولية.
 - **تكلفة الصنع:** يمكن اعتبار تكلفة الصنع متوسطة القياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية.
 - **الحصة من السوق:**
- تنافسية على المستوى الدولي ويحدث هذا عندما تكون محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية.³

الميزة التنافسية والضرورة التنافسية: من الأمور ذات الأهمية التي يجب أن

التنافسية التي يفقد بما استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية من أجل اللحاق بالمنافسين وضمان البقاء في إطار المنافسة.

أي أن الميزة الإستراتيجية من نظم المعلومات تعني تكنولوجيا المعلومات المبدعة من أجل التقدم على المنافسين أم التنافسية فتعني استخدام التكنولوجيا المعلومات من أجل تقليد المنافسين واللحاق، أي أن الفرق الأساسي يكمن في مقدراً المخاطر التي ترغب المنظمة

1 2000 130-132.

1 صلاح الشواني، اقتصاديات العمال، مركز الإسكندرية للدراسات الاقتصادية، الإسكندرية، 1999، ص 172.

2 إسماعيل زغلول ومحمد الهزاع، نافية للاقتصاديات العربية في الأمد، قياستها، مجلد رقم 2، المعهد العربي لتخطيط، الكويت، ص 45، 2009.

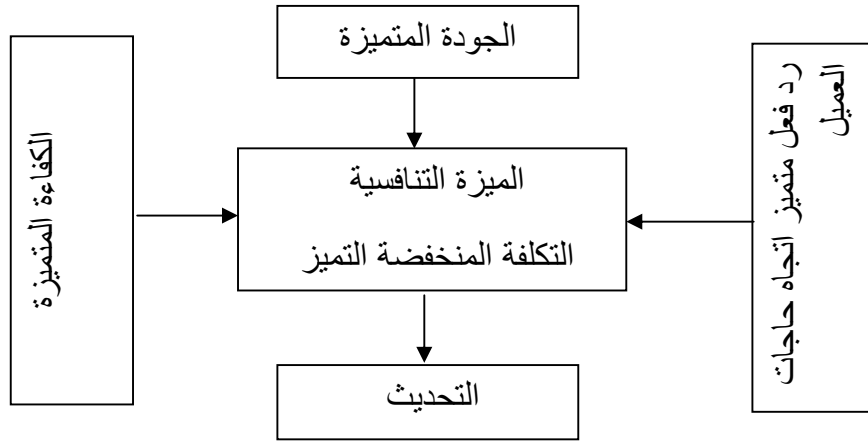
يحقق

سبة لها التفوق في مركز تنافسي، ا

لها التقدم على المنظمات المنافسة وإنما يجعلها تبقى ضمن دائرتها.¹

المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ومحدداتها .

شكل رقم 2-2 : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.



المصدر: شالز وجونز ترجمة رفاعي محمد "الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001 .196

1- الكفاءة المتفوقة: ما المنظمة الانضمام لتحويل المدخلات إلى مخرجات لذلك نجد أن البسط قياس الكفاءة= /المدخلات وكلما ارتفع معدل كفاءة الهيكل الإنتاجي للمنظمة تنخفض التكاليف الأمر الذي يسمح بتحقيق مزايا

1-1 الإنتاج و الكفاءة:

- اقتصاديات الحجم الكبيرة: هي عمليات تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة المرتبطة

ة على حجم كبير من
ة هي تلك العناصر التي

- آثار التعلم: في التكلفة تنه

مهمة معينة وفي منظمات التصنيع الجديدة تتعلم أيضا الإدارة الطريقة المثلى لإدارة وتشغيل عملية التجديد ومن ثم تنخفض

- منحني الخبرة: في بداية التسعينات من القرن الماضي قامت مجموعة بوسطن الاستشارية بزيادة التحليل السابق عن طريق اقتراح بعض العلاقات الثابتة بين التقليل من التكلفة هذا من جانب والزيادة في حجم الإنتاج المتراكم من جهة أخرى².

¹ تنافسية في المضارف الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 1996 .96

² كراج جيمس سي، روبرت أم، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، الإدارة الاستراتيجية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2003 .74

- التصنيع المرن: إن الفكرة الجوهرية لتقنية التصنيع المرن في الموازنة بين انخفاض تكلفة الوحدة والتنوع في عمليات تنوع المنتج وقصرها على معدل معقول كما تغطي هذه التقنية نطاق من تقنيات التصنيع.

-
-
- تحسين عمليات الرقابة على الجودة في كل مراحل التصنيع ويعني مفهوم الإنتاج المرن استخدام تجهيزات آلية تلقائية الأداء تتحكم بها الحسابات في العمليات الإنتاجية مختلفة في وقت واحد أو من يوم لآخر¹.

2-1 التسويق والكفاءة:

إن لإستراتيجية التسويق دورا رئيسيا في عملية رفع معدل الكفاءة وذلك من خلال نظام التسعير والترويج وتصميم المنتج والتوزيع إلا أنه توجد هناك بعض الجوانب من إستراتيجية التسويق التي تسم بعدم الوضوح إلا أنها لا تقل أهمية من حيث التأثير في الكفاءة واحد هذه الجوانب تتجسد في العلاقة بين معدلا

3-1 إدارة المواد نظام الإنتاج الأدنى والكفاءة.

المواد مختلف الأنشطة الضرورية لتوفير المواد التي تدخل في عملية الإنتاج السيطرة على المخزون إلى درجة تحقيق درجة عالية

ويهدف هذا النظام إلى:

-
-
- فترة الانتظار تساوي الصفر أي تكون المواد جاهزة لا مجال للانتظار.
-
-

4-1 إستراتيجية الموارد البشرية تهدف إلى :

- احترام نوعية العمل ومدى التقليل من الخطاء.
- السرعة المطلوبة في تنفيذ جداول العمل.
-

²

محددات الميزة التنافسية

ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي:

• **عوامل الإنتاج:** ما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما وتأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين هما الموارد الطبيعية، رأس المال، العوامل المناخية وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية نه يسهل انتقائها والحصول عليها من قبل المنافسين أما الشكل الثاني فيتمثل في العوامل المطورة وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو

• **ظروف الطلب المحلية:** يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها مع تحقيق ميزة

تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي.

• **الصناعات المغذية والمكملة:** لصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات حيث تعتبر ذات

• **إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية:** ويشمل هذا المحدد كل من أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها وطرق التنظيم والإدارة بها.

• **دور الصدفة:** تشير إحداه الصدفة إلى التطورات التي تقع خارج نطاق سيطرة وتحكم الشركات أي تكون غير متوقعة¹.

المطلب الثالث: أسباب ومراحل تطور الميزة التنافسية وعوامل نجاحها.

أسباب تطوير الميزة التنافسية :

جديدة وأفضل للمنافسة ومن أهم أسباب التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزات تنافسية جديدة نجد:

- تساهم هذه التكنولوجيا في خلق فرص جديدة في عدة مجالات أهمها:
- تصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي.
- طرق التسويق العصرية عبر الإنترنت.
- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: يرغب العملاء في تنمية حاجات جديدة أو تغيير أولويتها فال
- بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية².
- ظهور قطاع جديد في الصناعة: يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير أو تنمية ميزات تنافسية أخرى.
- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة تغيير جوهري¹.

¹ الاتجاهات الحديثة للتسويق، محور الاداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية ، المدخل لتحقيق السوق العربية المشتركة، منشأة المعارف للنشر،

2005 117.

99-98.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الا

مراحل تطور الميزة التنافسية:

ترجع بداية ظهور وتداول مفهوم الميزة التنافسية وأساليب أكسابها ودعمها إلى نهاية الثمانينات من القرن العشرين حيث

ظهر مفهوم الميزة التنافسية وانتشر استخدامه بعد صدور كتابات في هذا المجال ثم تعدد بعد ذلك الكتابات في هذا المجال

oakland بتقديم استراتيجيات ثلاث لتحقيق التنافسية وهي التميز بالتكلفة ، إستراتيجية الجودة الشاملة ثم

إستراتيجية التحديد والابتكار باعتبار تلك الاستراتيجيات تمثل بدائل أمام المؤسسة يمكن اختيار أحسنها، كما يمكن اعتماد جميعها في آن واحد.

بأربع مراحل تختلف كل مرحلة في خصائصها وتمثل هذه المراحل في ².

m.porter

- مرحلة قيادة عوامل الإنتاج: تعتمد هذه المرحلة على عوامل الإنتاج وذلك نظرا لأن تكلفة الإنتاج تلعب دورا هاما في المنافسة.

ولكن الاعتماد على عوامل الإنتاج فقط يجعل الميزة التنافسية ميزة هشّة غير مسدودة .

- مرحلة قيادة الاستثمار: هذه المرحلة مبنية على قدرة الدول ومؤسستها على الاستثمار بشكل متواصل وهي تقوم بالاستثمار في التسهيلات الإنتاجية الحديثة والتطوير التقني.

- مرحلة قيادة الثروة: تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية نظرا لتراكم التكاليف التي تحققت في المراحل

السابقة ورغبة المؤسسات في المحافظة على الاستثمارات والابتكارات دون الاهتمام بالتطوير وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها

التنافسية في الأسواق الدولية نظرا لانحصار المنافسة، المحلية نتيجة لرغبة في المحافظة على الوضع القائم ³.

كيفية تطور التنافسية:

لقد عرفت فترة السبعينات أزميتين بتروليتين والتي تلتها فترات من الكساد تميزت بمعاملات تضخم عالية في الدول الصناعية وكذا ظهور منافسة حقيقية من قبل المنتجات اليابانية مما أدى إلى ظهور الاتجاه نحو تقسيم المنشأة الكبيرة إلى وحدات إستراتيجية صغيرة تقوم باستباق التغيرات في البيئة الخاصة بها والتعامل معها بفاعلية ولقد أصبح عالم الاعمال يتصف حاليا بالتغير والتطور المستمر والسريع مما يمنح الفرص للمؤسسات التي تكون مستعدة لها وتشكل تحديا على تلك التي تعامل معها ببطء.

تزايدت وزادت سرعة نمو وتطور المؤسسات مما أدى إلى ظهور ما يدعى

الوطنية والدولية إلى المنافسة العالمية والتي تشكل تحد جديد بالنسبة للمؤسسات يتمثل في

كيفية البقاء في الأسواق الوطنية والدولية والطريقة الوحيدة لتحقيق ذلك هي " المرونة الإستراتيجية" بمعنى أن تكون المؤسسة قادرة على وضع وتحديد توجه عام مع القدرة على التكيف مع تطور احتياجات العمال والتهديدات والفرص التي تظهر في

4

عوامل نجاح الميزة التنافسية.

¹ محسن أحمد الحضيري، صناعة المزايا التنافسية مجموعة النيل 1 2004 53.

² ابراهيم شكري، إستراتيجية الجودة الشاملة" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة عين شمس، العدد الثالث، جولية، 1998 113.

سامي عمادي حاتم، اقتصاديات التجارة الدولية 1 2003 284.

⁴ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مرجع سابق ذكره، ص 10.

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب لن تكون .

حاسمة: أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين يمكن الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين لها.

مستمرة: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن فتواجه هذه العوامل مجتمعة ومتحدة يعطي للميزة التنافسية قوة وصلابة.

:

- رد المستخدمة في تحقيق المنتج وتعظيم عائدها.
- الهندسة، إدارة الجودة الشاملة والتحسين
- اتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين، سواء باتخاذ إستراتيجية التحالف معهم أو
- خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل.
- عدم اقتصار جهود المنافسة على جودة المنتج أو سعره بل الاعتماد على جميع طاقات وقدرات الإدارة للوصول بطريقة أكثر سرعة وفاعلية للأسواق وإرضاء العملاء.
- والفعاليات التي تقم بها المؤسسة بداء من تصميم المنتج الخدمة وصولا إلى
-
- تركيز جهود بناء وتنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن باعتبار الوقت عامل رئيسي للتنافس واستثمار
- ميزات جديدة والوصول بها
- 1

خلاصة:

تعتبر التنافسية من التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً ذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمراريته 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 إذا تقوم هذه الأخيرة على مبدأ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والفرص التي ستسعى

ومن ثم تحيد الاستراتيجيات التنافسية التي سيعتمدها لمواجهة منافسيها واحتلال مركز قوي في السوق.

الفصل الثالث

تمهيد:

التميز هو قدرة المؤسسة على انجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها بل و تتفوق على نفسها أيضا ومن أهم المصادر التي تركز عليها المؤسسة لبناء ميزة تنافسية جودة المنتجات لذا سنحاول من خلال هذا الفصل إظهار أهمية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال التطرق أولا في خلق القيمة للعميل ثم توضيح أهميتها في تحقيق رضا العميل وولائه ثم نبين أهم الطرق المستخدمة في تحسين الجودة والتي تؤدي إلى بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: خلق القيمة أساس تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: تحقيق رضا العميل هدف ثنائي لكل من الجودة والميزة التنافسية.

المبحث الثالث: الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الأول: خلق القيمة أساس تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية.

المطلب الأول: تعريف القيمة وللمن يتم توجيهها.

تعتبر القيمة أساس لتحقيق الجودة وكذا بناء الميزة التنافسية المؤسسة ذلك أن هذه الأخيرة تسعى من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل وضمان ولائه بهدف تأكيد بقائها في ظل السوق التنافسية الحالية.

وتعرف القيمة على أنها التقييم العام لأهمية المنتج أو الخدمة من قبل المستهلك وذلك على أساس ما يدركه مما يتحصل عليه والقيمة لا تعني القيمة المادية والمالية فقط إذ تختلف القيمة باختلاف الطرف الذي يتحصل عليها.¹

وتقوم المؤسسة بإضافة قيمة لكل من

- **العملاء:** إذ تقدم لهم المؤسسة قيمة من خلال المنتجات والخدمات التي تلبى احتياجاتهم وربما تفوق رغباتهم.
- **العاملين:** إذ تمنحهم المؤسسة قيمة بتوفير الجو و البيئة الملائمة لحثهم على التقدم والتطور وكذا تقدير وتقييم جهود هؤلاء الأفراد وإسهاماتهم.
- **أصحاب الأسهم:** ويتم خلق قيمة لهم من خلال تعظيم سعر السهم وكذا حصة الأرباح التي يحصلون عليها.

وتعتبر إضافة قيمة للسلعة أو الخدمة هي مفتاح النجاح وذلك من خلال البحث الدائم والمستمر عن طرق جديدة لإضافة قيمة مادية أو معنوية في المنتج أو الخدمة لتحقيق رضا الأطراف ذات الصلة مع المؤسسة.²

وتعتمد المؤسسة في منافستها مع المؤسسات الأخرى على خلق قيمة مضافة بشكل يزيد ويختلف عما يقدمه المنافسون في السوق حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل وذلك بهدف تعزيز مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية.³

المطلب الثاني: الجودة طريق لتحقيق القيمة للعميل وبناء ميزة تنافسية .

إن تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم في ظل سوق شديدة التنافس لا يتحقق الأمن خلال تعظيم القيمة المقدمة في المنتجات والخدمات بصفة دائمة ومستمرة والتي يعرفها العميل بالجودة.

فالعميل يستطيع تقييم وإدراك هذه القيمة على الأقل من خلال مقارنتها بالقيمة التي يقدمها المنافسون كما يستعمل المعايير الخاصة في ذلك.

ومن أهم المعايير التي يستخدمها العميل في تقديره للقيمة:

¹ عبد الرحمان توفيق، قيمة الأداء، كيف تجعل 1% مت التغيير في القرار يصل بك على قمة الأداء، تأليف دافيد لاسكل، مركز الخبرات المهنية للإدارة ييمك للنشر، ط1، القاهرة، 1997، ص 20-27 .

² عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر ، ط1، الإسكندرية، 1998، ص 98.

³ مجموعة خبراء، المنتدى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 107.

- مجموع الخدمات المقدمة ودرجة مطابقة المنتجات لتوقعات العميل.
- تكلفة الشراء والاستعمال.
- آجال التسليم.¹

ويفترض على المؤسسة أن تحتم بمذة العناصر الثلاث للجودة لأن العميل يملك خيارات كثيرة للشراء في ظل السوق التنافسية التي

تنشط فيها المؤسسة كما يفترض بما أيضا أن تظهر اهتمامها بالعمل من خلال الاهتمام باحتياجاته ومحاولة تلبية هذه

الاحتياجات كما تعد القيمة أيضا أساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة فالميزة هي المقدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها المستهلك من ذلك المنتج.

وأفضل مثال على ذلك الجودة العالية للمنتج والتي تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية ذلك أن الجودة تعظم من قيمة المنتج أو الخدمة من وجهة نظر العميل مما يرفع من ثقته في المنتج وبالتالي في المؤسسة في حد ذاتها وهذا يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لهذه المؤسسة وهذا يعني تحسين وضعيتها التنافسية وتعظيم أرباحها.²

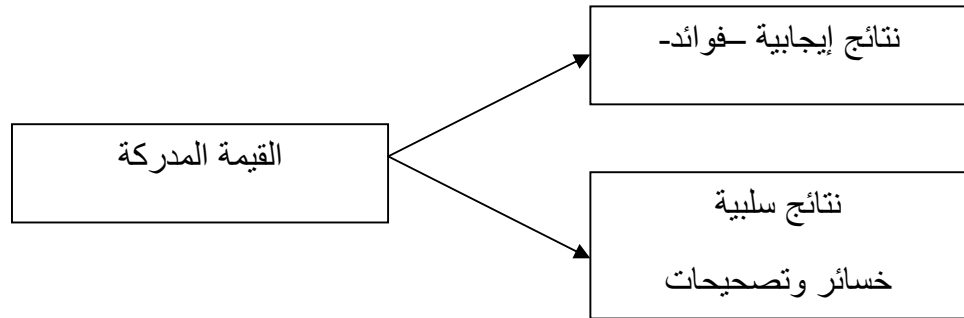
المطلب الثالث: مكونات القيمة.

خدمة ما يسمح له بتلبية احتياجاته وتحقيق رغباته فعملية الشراء هذه تؤدي إلى عدة نتائج

إيجابية () فنع من خلالها العميل ولكن أيضا تنجم عنها عدة نتائج سلبية () الأخير والتي يعد سعر الشراء أهمها.

ويعرف علماء التسويق القيمة من خلال العلاقة بين الفوائد و الخسائر التي يقوم العميل بإدارتها في المنتج أو الخدمة.³

الشكل رقم 3-1: القيمة علاقة بين النتائج السلبية والايجابية المدركة في المنتج من قبل العميل.



Source :jokung,octave,introduction ou management de la valeur.op-

citp 33-55.

1 عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي دار وائل للنشر ، 1 503 2000

2 509

35

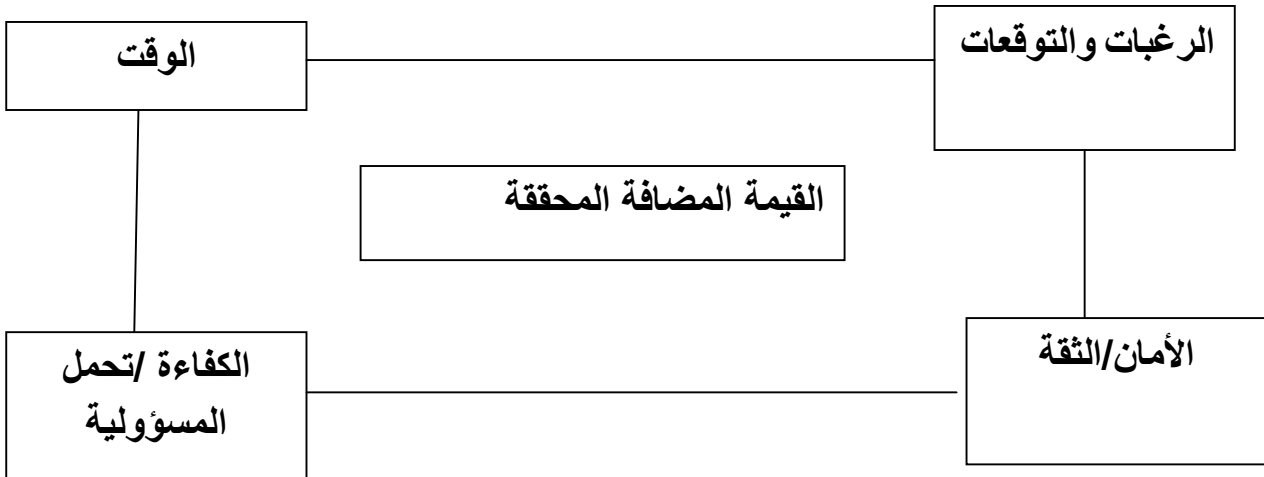
3 عبد الرحمان توفيق، قمة الداء كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى

وتعد كيفية تعظيم هذه العلاقة بهدف زيادة وتعظيم القيمة التي يدركها العميل في المنتج الذي تقدمه له المؤسسة من أكبر التحديات التي تواجه المسيرين ذلك أنهم مجبرين على اختيار احد السبل التالية إما زيادة الفوائد أو تخفيض الخسائر التي يتحملها

وقد أكدت عدة دراسات في التسويق في قطاعات معينة بان العميل يكون بالخسائر التي يتحملها لدى اقتناء منتج أو خدمة ما، فمثلا في مجال الهاتف النقال تضاعف

وفي المقابل فإن بعض المؤسسات تسعى إلى تقليص حجم الخسائر و التضحيات التي يتحملها العميل للحصول على منتجاتها أو خدماتها. وذلك بهدف تعظيم القيمة التي يتحصل عليها بتقليص السعر مثلا، وإجراء تسهيلات في تقديم طلبات الشراء أو أجل التسليم وتميز أربع مكونات أساسية للقيمة المضافة التي تقدمها المؤسسة للعميل من خلال منتجاتها وخدماتها والتي يمكن حصرها في الوقت الكفاءة، الأمان والثقة، بالإضافة إلى الرغبات و التوقعات¹.

الشكل رقم 3-2 : المكونات الأربع للقيمة المضافة



Source :melier de notre entreprise, ed dunod ,parais.2000.p57.

المبحث الثاني: تحقيق رضا العميل هدف ثنائي للجودة والميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم رضا العميل.

بمستوى الانخفاض في درجة عدم الرضا إلى حد لا يصل إلى الشكوى لدى العميل¹.

العوامل التي على أساسها يقيم العميل

المنتجات والخدمات المعروضة في ضوء رغباته المطلوبة في المنتج أو غسيل الملابس وتعد درجة تحقيق منتجات وخدمات المؤسسة لرغبات المستهلك من أهم العوامل التي يتم اعتمادها في تقييم أداء

وإعتراف العميل عنها أم لا كما يجب أن تحدد

المؤسسة أيضا القيمة المضافة التي يجب أن تخففها منتجاتها وخدماتها.

2

الجودة في خدمة :

والتفوق الدائم في ظل سوق تنافسية وبالتالي امتلا خلال تحديد رغباتهم وكذا المنتجات والخدم التعرف على حاجاته غير المشبعة وتوجيه الجهود إلى خدمة العميل وتطلعاته مع تحقيق الشفافية مع العملاء بمعنى قيام المؤسسة بتوضيح وتفسير الخدمة المقدمة للعميل ولوية الأولى وتطبيق تعاليم الحديثة المبنيّة على المشاركة الفعالة لكل فرد في المؤسسة وخلق روح الفريق بهدف تحقيق خدمة متميزة للعملاء تساهم في زيادة الأرباح وتحسين الوضعية الماليّة

العملاء بل تسعى إلى

وتعرف الخدمة على أنها تلك النتيجة التي يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة عن التدخل بين المؤسسة و العميل لتحقيق

احتياجات هذا الأخير.

دمة العميل فتعتبر عن جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة من قبل العملاء وتعتبر المحدد الرئيسي

لرضا العميل أو عدم رضاه³.

¹ جاسم مجيد، الإدارة الحديثة في التسويق،
² المفاهيم الإستراتيجية، النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر و ال
³ مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 180 181 189.

ضمان جودة منتجاتها وتقدم مستوى جيد لخدماتها لإرضاء وتلبية احتياجات هؤلاء العملاء، ذلك

العالي للخدمات يمثلان عاملان أساسيين في تحقيق رضاهم¹.

وتقوم المؤسسات المبدعة بالحرص على توفير عوامل رضا العميل ومن ثم تحاول إيجاد عامل لتحفيز العملاء وذلك بهدف:

ومن بين إسهامات إدارة الجودة في:

- تدعيم الاستراتيجيات الـ
- وضع العميل في المقام الأ

نتجات تأخذ الرعاية الواجبة كأشطة عامة تؤثر على رأي العميل في المؤسسة المنتجة.

- وضع تصميم البرامج بصفة مستمرة وشاملة بهدف التحسين المتوالي والمندرج في أداء المؤسسة.

الجودة الشاملة أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم وإنما إلى انبعاثهم³.

المطلب الثاني: المتغيرات التي تؤثر على رضا العميل.

يمكن التمييز بين عدة عوامل ومتغيرات تؤثر سلبا وإيجابا على سلوك العميل وانطباعاته ودرجة رضاه على منتجات أو خدمة المؤسسة أهمها:

– الموقف من شكاوي العملاء.

من أهم الأمور التي تؤثر على رضا العميل التفاعل مع شكاوي العملاء والاستجابة لها وقد قام كل (lowther and swam) عدم الرضا وبين سلوك الشكوى.

() فقد كشف عن مدى أهمية الحوار مع تزايد أهمية الحاجة للرد شكاوي العملاء يؤدي إلى زيادة

– مواصفات الخدمات وأنواعها : تعد مواصفات الخدمة التي يتلقها العميل من جراء تعامله مع المؤسسة من أهم العوامل

المؤثرة على رضا العميل وتتحكم ثلاث عوامل رئيسية في تحقيق الخدمة ا

- الدقة والانضباط في مستوى الخدمة.

¹ عايدة سيد خطاب وصلاح منصور عباس، أثر نظام إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين بالتطبيق على الهيئة التمريضية بالمستشفى

1 2001 467.

² محمد إسماعيل الجودة في مرجع سبق ذكره، ص104

³ مأمون الدراكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سابق، ص 19.

- الحرص على توافر عامل التنوع في الخدمة.

ويؤدي عدم مراعاة أحد هذه العوامل إلى نتائج سلبية على أداء المؤسسة وبالتالي على رضا العميل.

- مركز المؤسسة وسمعتها:

يعد مركز المؤسسة وسمعتها الطيبة عصب النجاح في قضية رضا العميل فهذا الأخير يقبل عن قناعة المنتج أو الخدمة التي تقدمها مؤسسة ذات مركز مرموق وسمعة جيدة إذ تعد سمعة المؤسسة أحد أصولها الغير ملموسة والتي لها تأثير كبير على عملائها وذلك يتجلى من خلال توفر الأمان والضمان للعملاء نحو أموالهم وما سيحصلون عليه¹.

وتتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم ، تنفيذ وتقديم منتج تشبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وحتى التي لم يصفح عنها لذا يبذل المبتكرون في المؤسسات المتميزة جهودهم لتخيل ما يحلم أو ما يتوقع العميل الحصول عليه وما يمكن أن يجعله أكثر

2

ولقد أصبحت المؤسسات تشعر بمسئولياتها تجاه العملاء لأنهم أساس الأرباح التي تحققة بالمواصفات السلعية ومحاربة الغش التجاري والرقابة على المنتجات لضمان تطبيق معايير الجودة الشاملة مما يؤدي إلى تحقيق ولاء العملاء للمنتج وانخفاض معدل التحول لمنتجات المؤسسات المنافسة³.

ل ما يجده العميل في المنتج أو الخدمة وما هو مستعد للدفع من أجل الحصول عليه ويعد العميل الحكم النهائي على المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وهو أساس نجاح أو فشل هذه الأخيرة وهو الهدف الذي تصبو كل مؤسسة جزء لا يتجزأ من المؤسسة ويبيده تحديد مصير المؤسسة إذ لا يمكن

وفي هذا المجال يجب أن تركز المؤسسة على عملية التحسين المستمر للأداء والمهارات عمالها مع تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة وذلك بهدف تقديم المنتج أو الخدمة التي تحقق رضا العميل ولقد أصبحت المؤسسة تهدف إلى تحقيق ولاء العملاء من خلال تجاوز توقعاتهم وإبهارهم .

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

تسعى دوما المؤسسة لاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن و الخدمات ذات الجودة التي تتوافق مع توقعاتهم وبالتالي تكسب رضاهم بحيث أصبح الرضا يمثل مركز محوريا في دراسته من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى

¹ علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مرجع سابق، ص 107.

² احمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة الت

³

أولاً: مفهوم الرضا وأهميته وأنواعه ومحدداته.

1- مفهوم الرضا:

:

1.

:

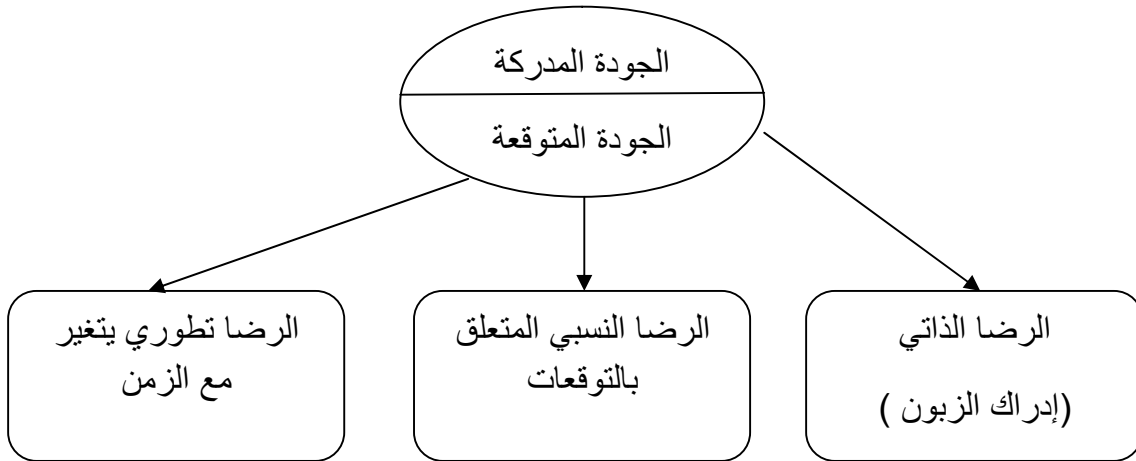
كما يعرف على انه الانطباع بالمكافأة أو عدم المكافأة لقاء التضحيات التي يتحملها الزبون عند الشراء².

2- أهمية الرضا: تتمثل أهمية الرضا في ما يلي:

- تطوير جودة المنتج وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق.
- نجاح المنظمة في تحقيق الأرباح من خلال حاجات ومتطلبات الزبون.
-
-

3.

الشكل رقم 3-3: خصائص الرضا.



Source : sanial ray, op-cit p24.

- الرضا الذاتي: أن رضا الزبون يتمثل في عنصرين أساسيين هما والإدراك الذاتي للخدمات الم من جهة أخرى أي أن الزبون لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وإنما يحكم عليها
- الرضا النسبي: وهنا الرضا يكون بتقدير نسبي فكل زبون يقوم بالمقارنة من خلال نظرتة لمعايير السوق (تكون الخدمة هي الحسن ولكن يجب أن تكون الأكثر توافق مع توقعات الزبون).

¹ محمد فريد الصحن، قراءات في الإدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002 71.

² 1 جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1998 122.

³ كشيده حبيبة، استراتيجيات رضا العملاء عن جودة الخدمة، جامعة عين شمس، مصر، 2001 504.

- الرضا التطوري: يتغير رضا الزبون من خلال تطوير هاذين المعيار

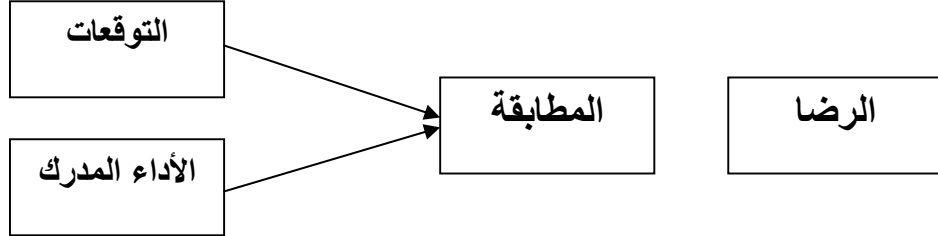
3- محددات الرضا:

- التوقعات: تتمثل توقعات وأفكار الزبون بشأن احتمالية ارتباط أداء الخدمة بخصائص ومزايا معينة متوقع الحصول عليها
- الأداء الفعلي: تتمثل في مستوى الأداء الذي يدركه الزبون عند الحصول على الخدمة إلى الخصائص الفعلية
- المطابقة أو عدم المطابقة: الأداء الفعلي للمنتج مع الداء المتوقع وفي حالة عدم المطابقة يمكن تعريفها بأنها درجة الانحراف في أداء الخدمة، عن مستوى التوقع والذي يظهر قبل الحصول عليها وهناك

*انحراف موجب: أي الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع وهي حالة مرغوب فيها.

*انحراف سالب: الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع وهي حالة غير مرغوب فيها¹.

الشكل رقم: 3-4: محددات الرضا.



Source : monique zounge,op.cit.p74.

ثانيا: مفهوم الزبون.

هو ذلك المشتري للخدمات الفعلي أو المتوقع ولديه الرغبة والقدرة في شراء تلك الخدمة كما انه يشكل الهدف النهائي لأية عملية²

: تم تصنيف الزبائن إلى نوعين هما؛

الزبائن الداخليين: وهو المورد البشري في المؤسسة وهم الأشخاص العاملين الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز العمال ذات جودة تتلائم مع متطلباتهم ومتطلبات الغير

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 71.

² سعاد بخنساء، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال الميزج التسويقي، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجزائر، 2004 42.

الزبائن الخارجيين: هم الذين يتعاملون مع الخدمة التي تنتجها المؤسسة ويتلقونها في شكل مخرجات نهائية¹.

ثالثاً: الجودة ورضا الزبون:

1- تقييم العلاقة بين المؤسسة والزبون:

تتعدى مجرد إجراءات الصفقات.

جاذبية متبادلة ، احترام، تقدير، ترابط.. الخ وتتجمع في الطرفين ويفترض

في العلاقات وجود تفاعلات عرضية أو مستمرة بين شخصين أو أكثر متضمنة تبادلات ذات طبيعة مختلفة في فترة زمنية

:

• الاستمرارية في العلاقة.

:

- الثقة: وهي شرط أساسي لتنمية العلاقة والغرض منها المحافظة على العلاقة التي يبينهم.

- الالتزام المتبادل:

المدى الطويل لزيادة ربحية المؤسسة.

- الرضا: شعور إيجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة و ممثلها وسلوكهم.

- التفاعل: يتطلب بعدين أساسيين هما:

².

رابعاً: علاقة الجودة برضا الزبون:

إن علاقة الرضا تؤدي إلى الجودة" خاطئة و الصحيح أن الجودة تؤدي إلى الرضا والدليل على ذلك أن المؤسسة بمقابلة

ودة تهدف إلى

المؤسسة الناجحة هي التي تأخذ بأراء الزبائن في عملياتها وخدماتها

المقدمة لهم حتى أن العديد من المؤسسات شاركت زبائنها في تصميم خدماتها وفي تطويرها وفي عمليات التقييم المستمر لها

وذلك من خلال تحديد إجراءات واضحة لشكاوي الزبائن واقتراحاتهم وبدل جهد أكبر لتوفير متطلباتهم³.

¹ علاء فرحان طالب، أمير الجنائي، إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009 73.

² ينشوري عيسى، دور التسويق، في زيادة ولاء الزبون ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، 2007 7.

³ بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية، ثم كسب رضا الزبائن رسالة ماجستير ، غير منشورة، جام 2010 54.

المبحث الثالث: الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

في ظل شدة المنافسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات العملاء تسعى المؤسسات إلى تطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب ميزات تنافسية قوية ودائمة وذلك من خلال تطبيق منظومة الجودة الشاملة¹.

ومن بين السبل التي تساهم في تحقيق ميز
ا لتقنيات الجودة، الإنتاج في الوقت المحدد،
إعادة الهندسة، القياس المقارن.

المطلب الأول: الإنتاج في الوقت المحدد تقنية للجودة وأساس لتحقيق الميزة التنافسية.

تعتبر تقنية الإنتاج في الوقت المحدد من أهم التقنيات المستخدمة في تحسين جودة المنتجا :

- تحديد المواد التي لا تتلائم مع المواصفات بسرعة مما يسمح بتجنب عدم التجانس الذي يحدث في الطلبات كبيرة الحجم.
 - وجود تغذية عكسية سريعة إلى مصدر مشكلة الجودة.
 - ن عمال الإنتاج أكثر دراية بالعمليات الإنتاجية فإنهم
 - تبسيط عملية جمع البيانات إذ أن معظم بيانات العمليات الإنتاجية في الطلبية صغيرة الحجم لا تحتاج لهما مدة طويلة وإنما
 - زيادة مشاركة الخبراء في مشاكل
تدخل خبراء الجودة .
 - مجال لإلقاء اللوم على الآخرين في حال وجود الجودة الرديئة ذلك أن عمال الإز
لمساعدتهم.
- ويؤدي التركيز على الجودة إلى تعظيم وتعزيز إيرادات المؤسسة وتساهم فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد في زيادة فعال
الإنتاجية وتوفير المواد اللازم لهما في الوقت المناسب مما يساعد على تحقيق جودة المنتجات وبالتالي تحقيق رضا العملاء وكذا
تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة وبناء ميزة تنافسية لها².
- كما يعتبر وقت وآجال التسليم بقدر ما هي التكاليف والخدمات متغيرة أساسية وضرورية لتحقيق الجودة فالمؤسسات الأكثر
رة وكفاءة تعتمد على تخفيض الآجال مما يؤدي إلى تقليص التكاليف وبالتالي رضا العملاء وتعظيمه مما يزيد ربحيتها
وبالتالي

وتهدف فلسفة الوقت المحدد إلى تحقيق الرضا الكامل للعميل من خلال تحقيق الاحتياجات والرغبات التي يربدها الحصول عليها

المنتج بالشكل الذي يحقق العوائد والإيرادات اللازم

1- متطلبات العميل:

-
-
-
-
-
-
-

2- تطبيقات تطوير المنتج:

-
-
-
-

المطلب الثاني: إعادة الهندسة تقنية أخرى لتحسين الجودة ولتحقيق ميزة تنافسية.

تهدف المؤسسات المعاصرة إلى المحافظة على وضعها التنافسي من خلال التحسين الملموس في الجودة الوقت وخدمة العملاء ولتحقيق هذا يحاولون التجديد والتطوير وإعادة تنظيم عملهم ونشاطهم وعملياتهم وتعتبر عملية إعادة الهندسة أو بناء بشكل قوة فعالة في عالم الإدارة

ولقد أصبحت المؤسسات تلجأ إلى إعادة الهندسة لتواجه حدة المؤسسة التي تزايدت بفعل زيادة التحالفات الإستراتيجية والتي تزايدت معها القدرات التنافسية التي تمتلكها وكذا وتحرير التجارة الدولية مما دفع المؤسسات إلى السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر وتعد إعادة الهندسة سلاحاً تنافسياً مؤشراً استغلته هذه المؤسسات بهدف تحسين أدائها ومستوى جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق الاستجابة السريعة والفعالة لعملائها¹.

وتعرف إعادة الهندسة على أنها إعادة التفكير وإعادة

لموصول إلى تحسينات

2

التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها من خلال إعادة الهندسة هو تحسين

مستوى جودة منتجاتها مما يحقق رضا عملائها ويساهم في تعظيم حصصها السوقية وبناء ميزة تنافسية تمكنها من التصدي

للمنافسين ومن بين أهم الأسس التي تقوم عليها إعادة الهندسة.

تحديد الهدف من العملية من وج

هم توقعات واحتياجات العميل ومن ثم الاصفاح والإعلان عن هذه الأخيرة لئتم استبعادها من قبل جميع

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سابق، ص 411.

² سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سابق، ص 310.

المشاركين في عملية إعادة الهندسة ومن بين الهداف التي تسعى هذه التقنية لتحقيقها تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، تخفيض زمن دورة الإنتاج والقضاء على العيوب ويجب أن تكون هذه الهداف المطلوب تحقيقها من وجهة نظر العميل قابلة للقياس وللتعبير عنها بشكل كمي بحيث يمكن متابعة تحقيقها¹.

3- تطبيقات الإنتاج:

-
-
-
-
-
- مشاركة العمال في حل المشاكل².

إن التنفيذ الجيد لعملية تطوير المنتج تستند إلى ما يلي:

- د على الاستجابة السريعة لمتطلبات العميل والمحافظة على السعر التنافسي لهذا المنتج.
- التأثير مباشرة في العميل من
- تقليص سعره وتعزيز الخدمات المقدمة للعميل.
- زيادة قدرة المؤسسة على تحسين العمليات الإنتاجية من خلال تقليص وقت تنفيذ هذه العملية وكذا تكلفة هذه الأخيرة مما يساهم في سرعة الاستج

ويمكن إجراء تغييرات في العملية المنتج كتحسين مؤشرات الجودة المعتمدة في تطبيق الرقابة على مستوى جودة المنتجات وتعتمد المؤسسات في المنافسة فيما بينها على الوقت كأساس لتحقيق مزاياهم التنافسية وذلك بالتركيز على تقليص وقت تطوير المنتج مما يساهم في تقليل التكلفة وتحسين مستوى الجودة وبالتالي تعزيز قدرة المؤسسة في مجال

على التعامل مع الخصائص والمتغيرات المعقدة للمنتج مما يؤهله لي تحسّن كفاءة العمليات الإنتاجية وبالتالي تحسّن جودة المنتجات وبناء ميزة تنافسية للمؤسسة³.

ويؤدي تطبيق مدخل إعادة الهندسة إلى تحقيق عدة مزايا نذكر منها ما يلي:

-
-
-
-

• خلال تمكينهم من اتخاذ القرار وزرع روح المبادرة فيهم.

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

المطلب الثالث: تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تقنية أخرى لتحسين الجودة: القياس المقارن.

يعتبر القياس المقارن بأفضل أداء للمنافسين من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام المؤسسات بها وتطبيقها باعتباره يشجع لأداء ويساهم أيضا في زيادة قدرة المؤسسة على التعلم وعلى فهم كيف
 إلى مكانة بارزة والتعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسة الرائدة وكيفية القضاء على هذه الفجوة والفكرة التي يعتمد عليها هذا القياس هي الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية لا اعتبار أنه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها وتفهمها ومن ثم الاستفادة منها وتطبيقها فهي تعتبر أداة

المنافسة في نفس مجال العمل أو المؤسسة الرائدة في

احد الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وذلك بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات المتميز واستخدام المعلومات التي يتم لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق.

يا التي تمنحها تقنية الق :

- **تغير المناخ الثقافي:** حيث تسمح بوضع أهداف واقعية وفعالية وقوية مما يؤدي إلى إقناع الأفراد بجدوى المطلوب تحقيقها إذ تركز على أساس البحث عن الأفكار والحلول التي تثبت جدواها.
- **تحسين الأداء:**

عادة تصميم العمليات بحيث يمكن الوفاء بتوقع

الفجوات وضع أهداف وخطة للتحسين في كل مستويات المؤسسة وتطوير وتحسين أداء الأفراد ومجموعات العمل.

- **تحسين أداء الموارد البشرية:**

القضاء على الفجوة يتطلب اشتراك الأفراد في حل المشاكل وتحسين العمليات .

ومن أهم المقاييس التي يتم

والتمييز سواء في المنتجات أو الخدمات إذ يتضمن قياس الجودة تحديد الأخطاء، المعيب والفاقد المتعلق بعملية الإنتاج وإيجاد

¹ أحمد سيد، مصطفى، إدارة والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سابق، ص 318.

التنظيم فنجاح المؤسسة يعتمد على وضع أهداف قابلة للتحقيق وعملية القياس المقارن تجبر المؤسسة على وضع أهداف في ضوء

%20

التكلفة وأجال التسليم وكل ما سبق ذكره من شأنه أن يعزز أداء المؤسسة ويحسن من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها مما

يساهم في تحسين صورة وسمعة هذه المؤسسة في أعين عمالها وتعزيز ثقتهم بها وبالتالي ضمان وف

بدعم قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في ظل البيئة التنافسية وكذا قدرتها على بناء امتلاك وتقوية ميزتها التنافسية¹.

خلاصة الفصل:

تعتبر الجودة من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ذلك أنها تساعد أولاً في خلق وتعظيم القيمة للعملاء من خلال منتجاتها وخدماتها كما تساهم أيضاً في تحقيق رضاهم وضمن ولائهم لها وبالتالي ضمان استمرار المؤسسة

وتعظيم ربحيتها وزيادة قو

وتساعد التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة في بناء وتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة أهمها استخدام تقنية الوقت المحدد، إعادة الهندسة، القياس المقارن.

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

الفصل الرابع

تمهيد :

تعتبر المؤسسة من العناصر المرتبطة ببعضها البعض وهي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من أجل تحقيق أهدافها وإتمامها بما يوجب عليها مواكبة تطور محيطها الخارجي لكن في حدود إمكانياتها الداخلية وقد خصصنا

هذا الفصل للتعريف بالمؤسسة الوطنية لتسيير وتحقيق الصناعات المترابطة sonaric وذلك من خلال المباحث الثلاثة التالية :

المبحث الأول: تقييم عام للمؤسسة الأم.

المبحث الثاني: التعريف بوجود فرجيو.

المبحث الثالث: دور الجودة في بناء ميزة تنافسية لمؤسسة سوناريك.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لتسيير وتحقيق الصناعات المترابطة سوناريك "المؤسسة الأم"

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سوناريك الأم:

سوناريك أو المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة هي مؤسسة عمومية اقتصادية برأس مال يقدر ب 000 000 8000 دج وقد أصبت شركة ذات أسهم SPA بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 1989/03/05 وقد نشأت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتنمية الوحدات الإنتاجية الصغيرة في قطاع الصناعة الثقيلة بموجب مرسوم رقم 165/80 المؤرخ في 1980/05/30 وهي الآن تحت وصاية وزارة الاقتصاد وقد تطور رأسمالها الاجتماعي في السنوات 1992، 1993، 1994 كما يلي: 20000 000 ، 150 000 000 دج، على الترتيب ومن أهم منتجاتها ما يلي: مدافئ بمختلف الأنواع، مطابخ منزلية، سخانات ماء، مكيفات الهواء.

إن الهدف الأساسي الذي يواجهه الإستراتيجية الإجمالية للمؤسسة هو تحسين حصتها في السوق حتى تضمن الزيادة في ذلك من خلال تطوير نشاطات جديدة وزيادة تحفيز العمال وأدائهم.

المقر الرئيسي 'الإدارة المركزية'

يقع المقر الرئيسي للمؤسسة الاشتراكية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة على طريق براقبي جسر قسنطينة الجزائر.

المقر الاجتماعي:

يقع المقر الاجتماعي لمؤسسة سوناريك المؤسسة الأم على طريق مستغانم-تنس- ولاية الشلف وبها وحدات عبر التراب الوطني
11 5 فقط لا زالت تعمل والمخطط التالي بين الوحدات المتكونة للمؤسسة¹.

المطلب الثاني: المهام الأساسية لمؤسسة سوناريك "الأم"

:

- الصغيرة والمتوسطة في إطار برنامج التنمية الوطنية حيث تقدم لفروعها خدمات عديدة ابتداء من فكرة المشروع إلى نهاية المنتج.
- دراسة فكرة المشروع وأبعاده.
- .
- .
- التشاور والمساعدة في
- دراسة تقنية في ميادين مختلفة.
- مراقبة التحقيق الهيكلي للمشروع والتنسيق الدائم.
- تحقيق أعمال مختلفة.
- مساعدة في اختيار التجهيزات.
- .
- مراقبة عملية النقل والتأمين والعبور الجمركية وتسليم التجهيزات إلى ورشات العمل.
- .
- تنمية المشروع إلى أعلى درجة.
- تأسيس الهياكل واستغلال المقاييس.

المطلب الثالث: وحدات المؤسسة سوناريك "الأم"

ولها عدة وحدات وهي:

أولاً: الوحدة التقنية التجارية للوسط: هذه الوحدة تقوم بعملية البيع لكل منتجات الشركة وتقع في جسر قسنطينة، ولاية

الهاتف: 52/ 51/ 0050/ 21 83 (213).

: 06 .92 .83 .21 (213).

البريد الإلكتروني: sonaric4ctc@yahoo.fr ¹.

ثانيا: الوحدة الإنتاجية للشرق: تقوم بعمليات البيع لكل منتوجات الشركة وتقع في ولاية بجاية أقبوا.

الهاتف: (213)34/34/73/29

: (213) 43/43/73/17

البريد الإلكتروني: sonaric2008@yahoo.fr.

ثالثا: الوحدة الإنتاجية للغرب: وتقوم هذه الوحدة بعمليات البيع فقط تقع بسيدي عكاشة ولاية شلف.

الهاتف: (213)27/76/01/80.

: (213)27/76/00/62

البريد الإلكتروني: sonaric2001@yahoo.fr.

رابعا: الوحدة الإنتاجية التجارية: تقوم هذه الوحدة بإنتاج الطباخات المنزلية وبيع كل منتوجات الشركة وتقع بسيدي

الهاتف: (213) 24/81/01/18-(213) 24/81/02

(213)24/81/02/06

البريد الإلكتروني: udcsm@yahoo.fr.

خامسا: وحدة المدافئ المنزلية والمكيفات الهوائية: تقوم الوحدة بإنتاج المدافئ المنزلية والمكيفات الهوائية وسخان

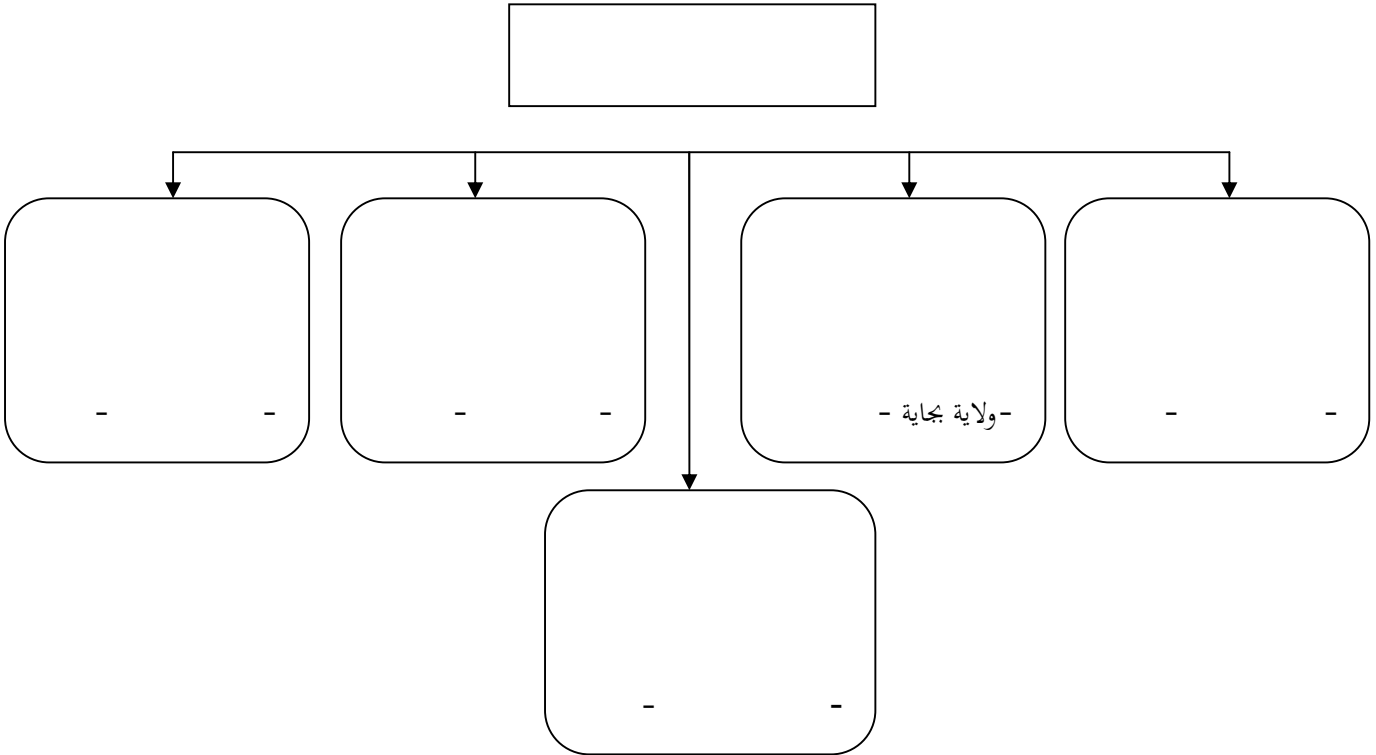
الماء وبيع جميع منتوجات الشركة من بينها الطباخات وتقع بفرجيوة-

الهاتف: (213)31/59/98/21-(213)31/59/83/28

(213) 31/98/61

البريد الإلكتروني: sonaric-ferdjioua@yahoo.fr¹

شكل رقم 4-2 : رسم تخطيطي يوضح وحدات مؤسسة سوناريك "الأم"



المصدر: المؤسسة الوطنية لتسيير وتحقيق الصناعات المترابطة سوناريك 2012.

أما عدد العمال في المؤسسة فيقدر ب 224¹.

المبحث الثاني: التعريف بوحدة فرجيوة -سوناريك-

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الوحدة.

مركب الإنتاج المدافئ المنزلية بفرجيوة كان تحت إشراف ولاية جيجل التي كانت فرجيوة إحدى دوائرها

1984

1982 وانتهى في سنة 1992 أين انطلقت في الإنتاج الفعلي وحينها كان

180

الموقع الجغرافي للوحدة:

تقع سوناريك للمدافئ المنزلية في المنطقة الصناعية لفرجية على مسافة قدرها 2 كلم من مركز المدينة وما يقاربها 42 الطريق الوطني رقم 5 وبالتالي فإن المركب يقع 3 ولايات كبيرة هي جيجل من الشمال ، قسنطينة من الشرق وسطيف من الغرب.

المساحة:

يتربع المركب على مساحة تقدر بحوالي 11 حيث تتربع الورشات الأربع في مجملها على مساحة 21000².

ويقدر رأس مالها ب 1724560000 دج ويقدر عدد عمالها ب 224 .

منتجات الوحدة: (أنظر الملحق من 1 إلى 7).

كانت الوحدة في بداية نشاطها تنتج المدافئ المنزلية فقط لكنها تطورت وأضافت منتجات جديدة رأت أن في إنتاجها مصلحة للوحدة مثل المكيف الهوائي والتي شرعت في إنتاجه سنة 2004 وبالتالي أصبحت منتجات الوحدة في مجملها كما :

-
-
-
- 6 لتر.
- 12 لتر.
-
-

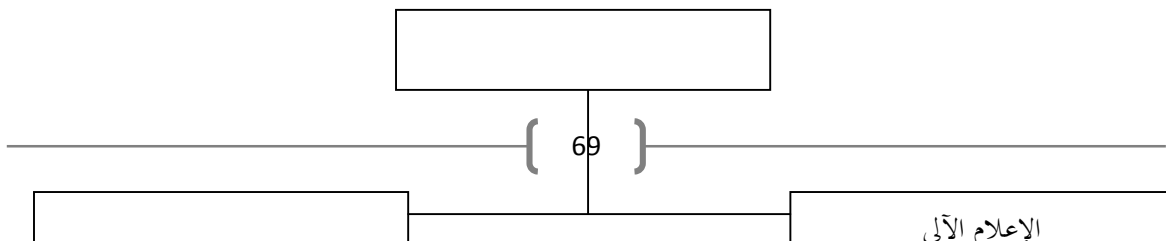
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة وأهم مصالحتها:

أولاً: الهيكل التنظيمي للوحدة.

إن لاختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة لذلك حصرت

المؤسسة كل الحرص على تنظيم نشاطاتها وتوزيع مهامها وفقاً للمخطط الذي يعمل عليه والجانب التنسيق فيهما بينها والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل 4-3: يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة سوناريك-فرجية-(أنظر الملحق 8).



المصدر:

أهم مصالحتها:

- المديرية العامة: هي الركيزة للوحدة حيث يعتبر المدير المسؤول الأول في تسيير وتوجيه
- المشاركة في اختيار الهداف العامة للوحدة.
-
-
-
-
-
- توفير الوسائل المعنوية والبشرية لتسيير نشاط المؤسسة.
-
- يخصص ويمنح كل مسؤول الوسائل المادية والبشرية والمالية الضرورية لنشاط دائرته.
- مكتب المدير حيث يعتبر المساعد الأول للمدير ويقوم بعدة مهام أهمها.
-
- مساعدة ومشاركة المدير في جميع مهامه¹.

- السكرتارية:

هي مكتب حيث تعمل به سكرتيرة وهي بمثابة اليد اليمنى للمدير لذا فهي تتميز بعدة مواصفات كالسرية وقوة الذاكرة

:

- استقبال البريد الوارد و الصادر وتسجيله في السجل البريدي باليوم والشهر.
- استقبال المكالمات الهاتفية والفاكسات.

- استقبال وتوجيه الزوار والعمال إلى مكتب المدير.

- مصلحة الإعلام الآلي:

حيث تختص مصلحة الإعلام الآلي في صيانة البرامج المستعملة لمختلف المصالح على تسيير العتاد والمحافظة عليها إضافة إلى تسجيل دخول وخروج أجور العمال وكذا البضائع بالوحدة والمستندات الخاصة بالمخازن، إلى غيرها من الأعمال التي تتطلب التنفيذ بالكمبيوتر فقد تحصلت الشركة على عتاد جديد يتكون من خمسة أجهزة وزرعت على المصالح المهمة في الشركة وهي:

- تسيير المخزون.

- مصلحة الإعلام الآلي¹.

دائرة الإدارة العامة: وتتكون من ثلاث مصالح:

- مصلحة الأمن: وتسهر على حماية محيط العمل أو من العمال ومدى احترامهم لمراقبة نظام العمل في الوحدة.
- مصلحة المستخدمين: وهي همزة وصل بين العمال والإدارة إذ تقوم بتقديم مختلف الخدمات إلى العمال وتطبيق القوانين لا²
- المصلحة الاجتماعية: وهي همزة الوصل بين العمال ومصلحة الضمان الاجتماعي إذ تنوب عنه في الدفاع عن مصالحه.

: وتتكون من ثلاث مصالح.

- مصلحة المشتريات: وتتكفل هذه المصلحة بالمشتريات المحلية والمشتريات التي تتم مع الموردين من خارج الوطن.³

¹ 2012.

1

2

10:00

³ لقاء مع رئيس مصلحة المشتريات، شويطر محمد الهادي 2013/05/18

- ورشة تابعة للتدريب.
- 1.

المطلب الثالث: أهداف الوحدة والخدمات التي تقدمها الوحدة:

أولا أهداف الوحدة: أهداف الأساسية التي تعمل الوحدة على تحقيقها ما يلي:

- المنتجة الصغيرة والمتوسطة في الميزان الصناعي على المستوى الوطني الجهوي.
- .
- .
- تحسين المنتج الوطني وتطويره حسب المواصفات المالية.
- .
- .
- .

ثانيا: الخدمات التي تقدمها الوحدة.

ويتجلى ذلك من خلال مساهمتهما في امتصاص البطالة بفتح مناصب شغل يعاب أكبر عدد ممكن من شباب المنطقة الذي يعاني من بطالة رهيبية ، إضافة إلى ان هذه الوحدة تسهر على

العمال وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأ :

- .
- .
- تمويل مساعدات خيرية لفائدة جمعية الهلال الجزائري وفتة المعوزين وإنشاء أعمال خيرية بشكل قفة رمضان.
- تكريم العمال في بعض المناسبات مثل " ."
- .

إذ تقوم المؤسسة بإرسال طلباتها إلى المورد من أجل تزويدها بالمواد الأولية الضرورية بحيث تحوي الطلبة على مجموعة من

الشروط الواجب توفرها وبعد استلام المواد تقوم المؤسسة بالتحقق من الأصناف المشتراة فإن كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة كما ونوعا يتم قبولها أما إذا كانت غير مطابقة ولكنها لا تؤثر على جودة المنتج النهائي فإنه يتم قبولها الموجودة بها.

وفي حالة إذا كانت غير مطابقة تمام للمواصفات وتؤثر على جودة المنتج النهائي فعنه يتم إعادتها للمورد مع تحمل هذا الأخير

ة ومطالبته باستبدالها بمواد أولية أخرى تكون أكثر مطابقة للشروط و المواصفات المطلوبة.

2- مرحلة التصنيع: خلال هذه المرحلة يقوم تقنيون مختصون على مستوى المخابر عالية وذلك بمعدل مرة كل ساعتين من خلال القيام بالتحاليل الضرورية لمختلف العينات الداخلة في تركيب المنتج فإن كانت مطابقة للمعايير المطلوبة يتم اعتمادها وإن كانت غير مطابقة للشروط يتم إعلام الوحدات المختصة التي وجد في عيناتها العيب من أجل تصحيح الخطأ¹.

3- بعد الحصول على المنتج النهائي:

4- مرحلة التسويق: في هذه المرحلة تحاول المؤسسة تحقيق الجودة فيما يسمى بسياسات المزيج التسويقي والمتمثلة:

- الاشهار.

• التوزيع: حيث تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها عبر الوكلاء المعتمدين لديها بحيث تتعامل مع زبون أو مثل معتمد واحد

5- مرحلة ما بعد التسويق: تركز كثيرا على تقديم أحسن منتج للزبون من خلال المصالح المتكونة والقادرة على التحسين المستمر.

هناك شكاوي من طرف الزبائن وهنا تلجأ المؤسسة بسرعه لمعالجة المشاكل لضمان جودة المنتج مع التركيز على السياسات

2

المطلب الثاني: إستراتيجية المؤسسة وسياسة الجودة المطبقة فيها.

تقوم إستراتيجية المؤسسة بالتركيز

وكذا توقعات العملاء في إطار السعر المدفوع وطبيعة المنافسة المعروضة للحفاظ على الزبون وهذا ما يستدعي امتلاك حديثة ومهارات عالية وقدراتها على مواجهة الصعوبات والقيود.

ولقد عمل فريق المؤسسة من أجل الحصول على شهادة الجودة وهذا رغبة منهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق العالمية وبذل للمجهودات المتبعة لنيل هذه الشهادة تحسن عملها في العديد من المجالات التي ساهمت بلورها في تعزيز القدرة

حيث يمكن أن تأتي خاصة المنتج لأي
جهة أخرى والتي تأخذ الأشكال التالية:

الترابط التكنولوجي بين أنشطة المؤسسة:

حيث أن كل المنتجات تستخدم فيها نفس التكنولوجيا وخطوط الإنتاج مترابطة.

" إذ نجد أن المؤسسة تربطها علاقات جيدة مع مورديها وهي تستخدم وسائل إشهار لمنتجاتها.

العلاقات مع قنوات التوزيع: إذ نجد أن المؤسسة تعمل على إيصال منتجات إلى تجار الجملة في مختلف المناطق لتصل بمنتجاتها

إلى كامل التراب الوطني.

التكامل: يساهم التكامل في تمييز المؤسسة ومنتجاتها وذلك من خلال توجيهها نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة.

:

- تنوع مخرجات الشركة.

- 1.

مصادر الميزة التنافسية بالمؤسسة:

سنحاول في هذا الجزء معرفة الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك بمحاولة إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب .

المصادر الداخلية: ويمكن تصنيفها إلى المجموعات التالية:

الموارد الملموسة:

المواد الأولية: وتتمثل أساسا في المدخلات التي تحتاجها الوحدة في صناعة المنتجات من أجل تحويلها في شكل مخرجات.

معدات الإنتاج: وهي تلك المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات من المواد الأولية إلى مخرجات في شكل منتج نهائي وتشمل

الآلات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة.

توفير الموارد المالية اللازمة

الموارد المالية:

الموارد الغير ملموسة:

بالرغم من صعوبة هذه الموارد ودراستها نظرا لطبيعتها الغير ملموسة لكن من خلال اللقاءات التي أجريت مع بعض إطارات

المؤسسة فإنه يمكن ذكر هذه الموارد فيما يلي:

: فالجودة كما عرفناها هي مجموعة الخصائص والمميزات الخاصة بالمنتج أو الخدمة حيث نجد أن المؤسسة تهتم بها وذلك من خلال النظر إلى الهيكل التنظيمي لها من أجل تعزيز هذا المفهوم فإننا نقوم بمراقبة جودت المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج وذلك إلى غاية خروجها في شكل منتج نهائي.

التكنولوجيا ومعرفة طريقة العمل:

بالنسبة للتكنولوجيا والتي يمكن أن تصنع الفرق بين المؤسسات حيث نجد أن المؤسسة محل الدراسة تهتم باستعمال التقنيات

الحديثة حيث استخدمت عدة وسائل تكنولوجية متطورة منذ نشأتها.....'

المصادر الخارجية:

صفات منتجات الشركة: جات هذه الوحدة تتصف ببعض الصفات التي يمكن أن تصنع الفرق وتجعلها مميزة عن بقية

الجودة:

خادمة الزبائن: تهتم المؤسسة محل الدراسة بخدمة زبائنها من خلال الاهتمام بأرائهم وانشغالهم والعمل على إشباعها.

الإبداع التكنولوجي في المؤسسة: تعتمد المؤسسة على سياسة الإبداع والإنتاج ذلك نتيجة الخبرة المتراكمة في الصناعة.

ويمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي من حيث طبيعته إلى : إبداع في المنتجات وإبداع في طريقة الإنتاج.

بالإضافة إلى كل هذه العوامل المؤدية لخلق ميزة تنافسية بالمؤسسة فهناك عوامل أخرى تتمثل في تقنية إنتاج المؤسسة في الوقت

LG

المؤسسة لا يزال مرتفع، كما أن المؤسسة تحدى إلى الدخول للأسواق الدولية وهذا ضمن أهدافها التي تخطط لها لكن لحد الآن

متواجداً في الجزائر فقط.

المطلب الثالث: دور الجودة في بناء ميزة تنافسية لمؤسسة سوناريك:

تتبع مؤسسة سوناريك مجموعة من الأساليب لتحسين جودة منتجاتها التي تقدمها للعملاء بهدف خلق ميزة تنافسية وحسب ما

صرحت به الإدارة فإن هذه الأساليب تشمل:

تقها لتتقدم الجديد والأجور في

التدريب:

المنتجات وتحقيق الرضا لدى زبائنها زاد الاهتمام وتأكيد على الدور الذي يلعبه التدريب في جعل الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لذا يكتسب التدريب مكانة بالغة الأهمية في مؤسسة سوناريك إذ يعتبر جزء من نشاطها.

2012

1

2012

2

التحفيز:

حيث تقسم المؤسسة بالحوافز المعنوية والمالية لأجل تحسين المنتجات ومن ييب الحوافز المعتمدة في مؤسسة سوناريك:

حوافز معنوية: تعتمد بصفة أساسية على الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معال.

حوافز مادية: حيث تتمثل هذه الحوافز في رفع الأجور.

تحسين عملية الاتصال:

وسائل تحسين جودة منتجات المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية:

أولاً: التركيز على الزبون واستخدامه كوسيلة تنافسية: تقوم المؤسسة بالتركيز على ال وذلك للحفاظ على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد.

وجود مكلفين بالزبائن: حيث توجد مجموعة أشخاص تهمم بانشغالات كما تقوم بتقديم نصائح وإرشادات للزبائن وتوجيههم¹

خلاصة الفصل:

معلومات من زيارتنا لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة ويمكن تلخيص ما تقدم في هذا الفصل أن مؤسسة سوناريك لها فروع متعددة بالجزائر كما لاحظنا ان منتجاتها بناء على منتجات وحدة فرجيوة تتميز بمستوى كاف من الجودة وذلك من خلال قدرتها على تلبية رغبات العملاء في الوقت المناسب و بالسعر المناسب وهذا ما حقق لها مكانة في السوق واكسبها ميزة تنافسية ويتجلى لنا ذلك في زيادة مبيعاتها من سنة لأخر وعلى الرغم من ان منتجات

أنها

مفروض من قبل الدولة ومن ناحية أخرى بسبب مصاريفه المرتفعة فالجودة إذا ليست مجرد شهادة بل هي صفة فعلية تتميز بها

الأختامه

خاتمة عامة:

إن ما يمكن أن نستنتجه من بحثنا هذا هو أن المؤسسة التي تريد أن تحافظ على بقائها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة لا بد أن تكون لها القدرة على المنافسة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات المتسارعة والمتعاقبة للمحيط وتعتبر الجودة من أهم الوسائل لجذب الزبائن والمستهلكين وتعزيز قدرتها التنافسية لأجل ذلك أصبح

مسعى الكثير من المؤسسات حيث لجأت هذه المؤسسات إلى اعتماد خصائص عالمية في المنتجات التي تقدمها لكي تتمكنها من دخول الأسواق العالمية بإتباع ما يسمى بالمواصفات العالمية ISO والتي كان لها دور فعال في تعزيز وبناء ميزة تنافسية لهذه المؤسسات ومن خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة سوناريك بفرجوة ولاية ميلة والتي تسعى إلى التطبيق الكامل والمحكم لمواصفات الجودة وصلنا إلى هذه النتائج.

- يتم تحقيق الجودة قبل و أثناء وبعد العملية الإنتاجية بمعنى تحقيق جودة التصميم جودة المطابقة، جودة الأداء.

- الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.

- يؤثر مستوى جودة المنتجات والخدمات على سمعة المؤسسة ، درجة ثقة عملائها بها، تكاليف الإنتاج ربحيتها وحصتها السوقية.

- يجب أن تتماشى إستراتيجية الجودة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

- يتحدد مستوى الجودة من خلال درجة المنافسة السائدة في السوق التكاليف، المستهلك، إمكانية المؤسسة.

- تؤثر تكاليف الجودة بشكل كبير على تكاليف الإنتاج لذا على مؤسسته مراقبة هذه التكاليف بصفة مستمرة ومحاولة تقليصها لأقصى حد ممكن.

- يساهم عمال الإنتاج في كشف عيوب وأخطاء العمليات الإنتاجية والتي تساهم في تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: الكتب

- 1- أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية للتصدير، الناشر المؤلف، دار المريخ المملكة العربية السعودية، الرياض، الطبعة الأولى، 2001.
- 2- أحمد ماهر، الإدارة، المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2002، 2003.
- 3- أدجي باديرو، الدليل الصناعي إلى الايزو 9000، ترجمة فؤاد هلال محسن عاطف، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ، مصر الطبعة الأولى، 1995.
- 4- إسماعيل زغلول ومحمد الهزامية، القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية، الطبعة الأولى، أبو ظبي، الإمارات، 1999.
- 5- بلال أحمد، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 22، 23 أبريل 2003، جامعة الجزائر، ورقلة.
- 6- جاسم مجيد، الإدارة الحديثة في التسويق، الوقت، الجودة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، ط1، الإسكندرية، 2000.
- 7- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
- 8- حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب العلي غدارة الجودة الشاملة tqm والايزو iso الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
- 9- الداوي الشيخ، التسيير الفعال لموارد وكفاءة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 09-10 مارس 2004 .
- 10- دودرك ماكينلي تحقيق الجودة، الدليل العالمي لتطبيق الجودة، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف ، آفاق الإيداع للنشر، الرياض، السعودية، الطبعة الأولى، 1999 ص 27.
- 11- رضا صاحب أبو العلي وسنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، ط1، 2001.
- 12- رعد عبد الله الطائي وعيسى قدادة، الإدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2008.
- 13- سامي عفافي حاتم، اقتصاديات التجارة الدولية، مطبوعات الإسرائ، القاهرة، الطبعة الأولى 2003.

- 14- سعيد أوكيل وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات لجامعة الجزائر، 1992.
- 15- سمالي يحضية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة المسيلة، 2006.
- 16- سمير محمد عبد العزيز "جودة المنتج بين غدارة الجودة الشاملة والايزو 9000-10011" مكتبة الإشعاع القاهرة، مصر ، الطبعة الأولى 1999.
- 17- سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 18- سيد محمد جاد، مقومات إدارة تنمية العقول البشرية عالية التميز، دراسة ميدانية للمجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، العدد، 01، 1998.
- 19- سيلة همداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة الجزائر، الطبعة 1، 2009.
- 20- صلاح الشنواني، اقتصاديات العمال، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى 2000، ص 130-132.
- 21- صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شباب الجامعة للنشر الإسكندرية ، مصر 1993، ص 95.
- 22- صيرة الموجي، دوائر الجودة، ديوان المطبوعات لجامعة قطر، 1995.
- 23- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 2، 2009، عمان، الأردن.
- 24- عائشة مصطفى الميناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الأولى لجامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1998.
- 25- عادل الشبراوي، الدليل العلمي لتطبيق الجودة الشاملة والايزو 900 والمقارنة المرجحة، المؤسسة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 1995.
- 26- عائدة سيد خطاب وصلاح منصور عباس، أثر نظام إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين بالتطبيق على الهيئة التمريضية بالمستشفيات الخاصة بالقاهرة، دار الكتب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 467، الطبعة 1.
- 27- عبد الرحمان توفيق، قيمة الأداء، كيف تجعل 1% مت التغيير في القرار يصل بك غلى قمة الداء، تأليف دافيد لاسكل، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك للنشر، ط1، القاهرة، 1997.
- 28- عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.

- 29- عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر ، ط1، الإسكندرية، 1998.
- 30- عبد المالك مزهودة الفكر الإستراتيجي البشري من Swot sw إلى النظرية الإستراتيجية: مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، رقم 04، ماي، 2003.
- 31- عصام الدين أمين أبو علفة التسويق: المفاهيم الإستراتيجية، النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى الإسكندرية.
- 32- علاء فرحان طالب، أمير الجنائي، إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 33- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9000، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1995.
- 34- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وكالة المطبوعات الكويت، الطبعة الأولى، 1975.
- 35- عماد صفر سالم، الاتجاهات الحديثة للتسويق، محور الداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية ، المدخل لتحقيق السوق العربية المشتركة، منشأة المعارف للنشر ، الإسكندرية، مصر ، 2005.
- 36- عمر صقر، "العلوم قضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى.
- 37- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2009.
- 38- عيسى حريش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 39- غراب كامل سيد، الإدارة الإستراتيجية أصول عملية عمادة شؤون المكتبات، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 40- فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل تكاملي تجريبي مؤسسات شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر 1999.
- 41- الفضل مؤيد عبد المحسن ومحمد عاكم محسن، إدارة الإنتاج والعمليات منهج كمي، الطبعة الأولى، بارزهران للنشر، عمان الأردن، 2000.
- 42- فلاح حسين، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2000.
- 43- فوائد زكريا، ضبط الجودة وحماية المستهلك ، دراسة أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005، الطبعة 1 .

- 44- فيليب سادلر ترجمة علا أحمد اصلاح " الإدارة الإستراتيجية" ان مجموعة النيل العربية ، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2008.
- 45- كراج جيمس سي، روبرت أم، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة ، الإدارة الإستراتيجية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2003.
- 46- كشيدة حبيبة، استراتيجيات رضا العملاء عن جودة الخدمة، جامعة عين شمس، مصرن القاهرة، 2001.
- 47- محسن أحمد الحضييري، صناعة المزايا التنافسية مجموعة النيل العربية، طبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2004.
- 48- محفوظ أحمد جودة ، إدارة للجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الرابعة 2009.
- 49- محمد فريد الصحن، قراءات في الإدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 50- محمد إسماعيل عمر، السياسات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2000.
- 51- محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة مدخل للنظام المتكامل، دار المعارف للنشر، القاهرة، مصر، 1995.
- 52- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية قياسها، مجلد رقم 2، المعهد العربي لتخطيط، الكويت، 2009.
- 53- محمود سلامة عبد القادر ، الضبط المتكامل لجودة الانتاج، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1984.
- 54- محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1984، ص 233.
- 55- منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان الأردن، 2006.
- 56- مهدي السامراقي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الخدمي والإنتاجي، دار جريب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2009.
- 57- ناديا العارف، الإدارة والتخطيط الاستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، ، الابراهيمية، مصر، 2003، ص 171-176.
- 58- ناصر داري عدون الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديون المطبوعات الجامعية الجزائر، 2001.
- 59- ناصر محمود العدلي وهماي عبد الرحمان العمري، الدليل العملي لتطبيق نظم إدارة الجودة العالمية 22

- 60- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الطبعة الأولى، مصر، 1998.
- 61- نجم، نجم عبود، إدارة العمليات، النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، ط1، 2001.
- 62- نزار عبد المجيد البواري وحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة كدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، مؤسسة الوراق والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 63- نضير كاضم حمود، غدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 64- وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، الطبعة 1، 2009.
- 65- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

الرسائل والمذكرات:

- 1- بوزيد خنخار، الرقابة على جودة المنتج، مذكرة تخرج ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر
- 2- بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية، ثم كسب رضا الزبائن رسالة ماجستير ، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2010، ص 54.
- 3- بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية وعلوم التسيير رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006.
- 4- الجريوة صالح وكرمة، أثر التوافق الإستراتيجية التنظيمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير، جامعة المشهريه، بغداد 2001.
- 5- سعاد بخنساء، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجزائر، 2004.
- 6- سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى ، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 7- عقيل، أميل يونيل، استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة البرموك، الأردن، 1996.
- 8- عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير، الجزائر 2003.

ملتقيات والمجلات :

- 1- كرنالي بغداد، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول إقتصاد الجزائر في الألفية الثالثة 22 ماي 2002 جامعة الجزائر وهران.
- 2- إبراهيم شكري، استراتيجية الجودة الشاملة" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة عين شمس، العدد الثالث، جويلية .
- 3- علي رحال وإلهام يحياوي، "الجودة والسوق" مجلة أفاق، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 3، مارس 2001.
- 4- مجموعة خبراء، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 5- موساوي زهية وخالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءة كعامل لتحقيق الأداء المتميز، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005.
- 6- ينشوري عيسى، دور التسويق، في زيادة ولاء الزبون ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، 2007.

موقع الانترنت:

نبيهة جابر، عناصر البرنامج الفعال لإدارة الجودة، على موقع الانترنت

<http://danabihagaber.blogspot.com>25.02.2013.

<http://www.arado.org.eg/tra-arc-7-2013asp> .

المخلص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الجودة ودورها في خلق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية فالمؤسسة حتى

تتحقق نجاحا واستمرارا لابد عليها أن تعبر اهتماما للجودة فهي تلك الخاصية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها

على تلبية حاجات صريحة وضمنية وللجودة أساليب وتقنيات مختلفة من بينها حلقات الجودة التحسين المستمر و

تكاليف الجودة لتحقيق بذلك هدفها في تحسين الربحية والبحث عن التميز من خلال تقديمها كل ما هو نادر

وفريد من نوعه وهذا ما يؤدي إلى تزايد المنافسة ما بين المؤسسات التي تعدت الحدود ليصبح التنافس عالمي فكل

حدث عن خلق الميزة التنافسية التي تعتبر صمام أمان لمواجهة المنافسين من خلال خلق فرص تسويقية

جديدة فتكوين رؤية مستقبلية للأهداف التي ترغب في اقتناصها ونلاحظ أن الجودة من أهم المتغيرات التي

تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك أنها تساهم أولا في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من

خلال منتجاتها وخدماتها كما تساهم أيضا في تحقيق رضاهم وولائهم وهنا وهناك العديد من التقنيات التي

يجب على المؤسسة القيام بها متمثلة في تقنية الإنتاج في الوقت المحدد وإعادة الهندسة والقياس المقارن كلها تعتبر

للجودة و الميزة التنافسية وهذا ما تبين لنا في مؤسسة سوناريك.

الملاحق