

تواجه العديد من المؤسسات الصناعية حاليا ثورة تطورات كبيرة، نظرا للتحويلات التي يشهدها المحيط، ومن اجل البقاء والتفوق في السوق، ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسات، يتوجب عليها السعي للحصول على ميزة أو مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها، وذلك من خلال حيازتها على مصدر أو مصادر تميزها عنهم، وإتباع إستراتيجيات تساهم في تحقيق أهدافها وبما أن التسابق ما بين المؤسسات يؤدي إلى تلاشي المزايا التنافسية، فإن جودة المنتج من شأنها أن تجدد هذه المزايا، ويبقي للمؤسسة كل حظوظها للبقاء في القطاع، لذلك فقد كان لزاما على المؤسسات المتطلعة إلى التميز والنمو لمواجهة تحديات المحيط التنافسي، إدراك أن جودة المنتج يعد مصدرا أساسيا، تسعى المؤسسات من خلاله إلى تدعيم مركزها التنافسي في السوق والنمو والتوسع فيه، والاستجابة لرغبات وحاجات الزبائن المتطورة والمستمرة.

لذلك فإن جودة المنتجات لم تعد خيارا للمؤسسات تتخذها متى تشاء، بل أصبح ضرورة حتمية وركيزة أساسية لتنمية قدرتها التنافسية لضمان بقاءها واستمرارها، عن طريق تحقيق التميز في منتجاتها للوصول إلى إرضاء عملائها والمحافظة عليهم.

1- نتائج الدراسة: حاولنا في هذا البحث التعرض لكل ما يرتبط بالتنافسية، الميزة التنافسية و القدرة

التنافسية و دور الجودة في تعزيز هذه الأخيرة، حيث تمكنا بعد الدراسة النظرية والتطبيقية من الوصول إلى النتائج التالية:

➤ تهدف الجودة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه، و الذي يحقق احتياجاته وتوقعاته.

➤ تهدف الجودة أيضا إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة و ضمان بقائها و استمرارها في السوق.

➤ تساهم المواصفات القياسية للإيزو في تعزيز ثقة العملاء في المنتج أو الخدمة التي تقدمها لهم المؤسسة مما يساعد على تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية وتمنحها فرصة دخول و احتلال مراكز قوية في أسواق العالمية.

➤ إن الغرض من تحليل المنافسة هو التعرف على أهداف المنافسين، نقاط قوتهم وضعفهم، تحديد إستراتيجياتهم، فالتفوق على المنافسين يظهر من خلال الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة وعلى قدراتها و إمكاناتها؛

➤ القدرة التنافسية هي قدرة المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية تعكس تفوقها في مجال ما عن بقية المتنافسين؛

➤ تهدف المؤسسة من خلال امتلاك ميزة تنافسية إلى خلق قيمة مميزة للزبون، تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة مع المنافسين، أو تحقيق التميز والتكلفة المنخفضة معا؛

- تقوم الجودة بدعم القدرة التنافسية للمؤسسة بصورة مستمرة لمواجهة التغيرات المحيطة والمؤثرة بنشاطها، وكذا محاولة رفع مستوى الأرباح وتنمية الحصة السوقية، إضافة إلى الحفاظ على المكانة التنافسية للمؤسسة أمام مختلف التهديدات الخاصة بقوى المنافسة.
- الجودة ليست منحصرة في جودة المنتج في حد ذاته، بل تتعداه لتشمل دراسة السوق و المستهلك، فالنتيجة الجديدة هو إرضاء الزبون بالبحث عن الفرص الممكن استغلالها و تحديد أذواقه و تطلعاته بهدف توفير الخصائص و المميزات التي يرغب فيها، أما داخليا فالمؤسسة تهتم بذلك النوع من التكاليف التي تتحملها في سبيل توفير منتج خال من العيوب بالعمل على تخفيضها إلى أقل حد ممكن مما يساهم في تقوية القدرة التنافسية للمؤسسة.

2- نتائج إختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: تساهم جودة المنتجات في تحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية.

ساهمت جودة المنتج في تحقيق أهداف المؤسسة (كسب رضا الزبائن، كسب سمعة جيدة للمؤسسة، تحقيق الأرباح....)، وهذا راجع لإرضاء عملائها وكسب ثقتهم من جهة، وخلق ميزة تنافسية في الأسواق الدولية و العالمية من جهة أخرى.

الفرضية الثانية : تعمل إعادة الهندسة الاستراتيجية في تحسين الجودة بكفاءة عالية وتساهم في تدعيم الميزة التنافسية.

تعتبر إعادة الهندسة من بين الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة في إعادة صياغة إستراتيجياتها حيث تعمل على إعادة بناء المؤسسة عن طريق إجراء تغييرات جذرية في كافة عملياتها ونشاطات أعمالها، لتعظيم مركزها التنافسي وضمان بقائها في السوق كالتحسين المستمر للجودة والأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا الزبون .

الفرضية الثالثة: يعتبر القياس المقارن آلية لتحقيق الميزة التنافسية.

تأخذ المؤسسة آلية (تقنية) القياس المقارن بعين الإعتبار كآلية أساسية لتحقيق ميزة تنافسة وذلك بالمقارنة بين المؤسسات المنافسة في نفس القطاع من ناحية

- المقارنة مع المؤسسات المنافسة التي تنتج نفس المنتج.

- تتم بمقارنة الوظائف المتشابهة بين المؤسسات غير المتنافسة، ولكن ضمن نفس قطاع النشاط بهدف اكتشاف تقنيات إبداعية.

- تتم المقارنة بين المؤسسات في قطاعات مختلفة على أساس عمليات أو طرق عمل، وهي الطريقة الأكثر إنتاجًا.

3- التوصيات:

- 1- ضرورة الاهتمام بمشاركة و تمكين العاملين وتحفيزهم على تحسين جودة العمليات لتلبية حاجات العملاء تحت الإشراف المباشر للإدارة العليا للمؤسسة.
- 2- ضرورة الاهتمام بالتوجه نحو العميل الفهم الدقيق لإحتياجاته الضمنية و التصريحية الحالية و المستقبلية ووضع جميع موارد المؤسسة من أجل تلبيتها و تحقيق رضاه و ولاءه الذي يضمن تنافسية المستدامة للمؤسسة؛
- 3- تأسيس نظام معلومات فعال لإنجاح عملية التغذية العكسية لضمان الإتصال السريع والسهل بين جميع أفراد المؤسسة واكتشاف مشاكل الجودة معالجتها بما يسمح بعدم تكرارها.
- 4- تنظيم التدريب لكافة العاملين المهتمين بالجودة و إسناد عملية تدريبهم إلى استشاريين متخصصين من داخل و خارج المؤسسة.
- 5- زيادة وتكثير الدورات التكوينية لعمال المؤسسة.
- 6- الاهتمام بالجانب التسويقي للمنتج .
- 7- إنشاء جمعية وطنية جزائرية للجودة مثل ما هو موجود في دول العالم من شأنها تجميع الخبرات و الكفاءات

4- آفاق البحث:

- دراسة أثر نشر وظيفة الجودة على تحقيق رضى العميل.
- أثر تطبيق معايير الجودة العالمية على تنافسية المؤسسة.
- تقييم نظام الرقابة على جودة المنتج.

الخاتمة

تمهيد:

إن مصطلح الجودة قديم قدم التاريخ وقد ظهر جليا في حضارة وادي الرافدين قبل اكثر من خمسة الاف سنة ، نسمة يتردد كثيرا على لسان الكثير من الزبائن و المسيرين ، لكن لا ندري القصد منه، وأصبح من إهتمام المؤسسات في عصرنا الحاضر للوصول الى منتج خال من العيوب . كما أن الجودة لا يمكن أن تحصل بالصدفة أو بعملية عابرة، بل هي نتيجة إرادة واضحة ، وعزيمة صادقة وعمل دؤوب لكونها تتعلق برؤية الزبون وتوقعاته لما تكون عليه السلعة أو الخدمة، كما توجد عدة عوامل من بينها المنافسة ، دفعت المؤسسة إلى البحث عن الجودة و تطبيقها، ومحاولة إبرازها كميزة تميز بها منتجاتها عن باقي ما هو معروض في السوق من منتجات أخرى .

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

- المبحث الأول: ماهية الجودة
- المبحث الثاني: أسس تقييم الجودة

المبحث الاول : ماهية الجودة

لقد رأى بعض الكتاب أن الجودة ليست وليدة عصر الصناعة و الثورة الصناعية، بل أن جذورها تمتد إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، كذلك ما عرف عن الفراعنة من دقة وإتقان العمل في بناء معابدهم و ما تركوا من شواهد باقية حتى عصرنا هذا، و على الرغم من أن الجودة موعلة في القدم كما سلف، إلا أنه حتى عصرنا هذا لا يوجد إتقان كلي حول مفهوم موحد للجودة، إذ تتعدد المفاهيم بحسب القطاع الذي تنتمي إليه ، فلا بد أن نتعرف على ماهية الجودة و نحلل مفاهيمها المتعددة لنصل إلى تعريف واضح للجودة.

المطلب الاول : تعريف الجودة

بالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة إلا أن الملاحظ أن هناك اختلافات في تعريف الجودة وفقا لاختلاف وجهات النظر للكتابات في هذا الموضوع، وسيظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة التعريفات التي سنوردها في هذا الجزء:

- يرى (ph.Crosby) كروسبي: أن الجودة هي " المطابقة للمواصفات و يقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع، و تصميم المنتج يجب أن يؤسس على رغبات العملاء"¹.

- أما ديمينج (Deminge) فيرى أن " الجودة توجه إلى احتياجات المستهلك الحالية و المستقبلية "².
-ويرى feignbaum(1991): الجودة بانها المزيج الكلي لخصائص السلعة و الخدمة المتأتي من التسويق، و الهندسة، و التصنيع، و الصيانة، و الذي من خلاله ستلبي السلعة او الخدمة في الاستعمال توقعات العميل³.
-ويرى Mitra(1993): ان الجودة ملائمة السلعة او الخدمة لتلبية الاستعمال المقصود منه كما يطلبه العميل⁴.

- كما عرف "J.M.Juran وزميله":الجودة انها مدى ملائمة المنتج للاستعمال fitness for use فالمعيار الاساسي للحكم على جودة المنتج في رأي Juran و زميله هو هل المنتج ملائم للاستعمال ام غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج⁵.

- تعريف المعهد الأمريكي ANSI : الجودة جملة السمات و الخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة¹.

¹حامدي محمد،"دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية"،دكتوراه،تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-تكنولوجيا الإعلام و الإتصال، . 2015-2016، ص6.

²بن اکتوف طاوس ثورية،"وضعية تسيير الجودة في المؤسسة الصناعية"، الماجستير ،تخصص تسيير،2009،ص12.

³رعد عبد الله الطائي،عيسى قعادة، "ادارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري، الاردن، 2008،ص29.

⁴المرجع نفسه، ص29.

⁵محمود احمد جودة، " ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل، الاردن، طبعة 2، 2006، ص 19.

- تعريف المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا NEDO: الجودة هي الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم و الأداء الجيد و خدمات ما بعد البيع².

ومن التعاريف السابقة نلخص تعريف الجودة الموالي و الذي مفاده:

الجودة تعني حصول المستهلك على ما يتم دفعه للحصول عليه من منافع مما يقتنيه من منتجات .
-كما يمكن تعريف الجودة بانها: تمثل مجموعة الصفات و الخصائص الواجب توفرها في المجتمع و التي تميزه عن غيره، وتمكن المستهلكين من تلبية حاجاتهم وهذا من شانها ارضاء الزبائن³.

المطلب الثاني : مراحل تطور مفهوم الجودة

إذا تتبعنا التطور التاريخي لحركة الجودة، فإننا نجده يعود إلى عصور خلت، فحكاه العصور السابقة، السلاطين و حتى الفراعنة، كانوا يعينون مراقبين للتأكد من مدى احترام المعايير التي كانوا يضعونها مسبقاً لتنفيذها من قبل العاملين خصوصاً في مجالات البناء .أقدم وثيقة يمكن اعتبارها كدليل اهتمام بالجودة تعود إلى سنة (1450) قبل الميلاد، و قد اكتشفت بمصر، و هي تبين مراقب مصري يراقب عمل نحاس حجارة بواسطة حبل . أما في العصور الوسطى، فقد ساعد نظام المجموعات الحرفية بشكل كبير على التحكم في جودة المنتجات، بحيث كانت كل مجموعة تضع معايير محددة للإنتاج الذي تختص فيه و نظام لمراقبة مدى تحقيق هذه المعايير، و هذا كله لأجل ضمان الجودة المطلوبة للمستهلك، هذه المجموعات لعبت دوراً هاماً في التطور الاقتصادي و التحول من الإنتاج الفردي إلى الإنتاج الكبير في ظل الثورة الصناعية التي عقدت من العملية الإنتاجية بإدخال الأسلوب العلمي لتقسيم العمل (التاليورية). سوف نركز، في دراستنا هذه، على إبراز مختلف المراحل التي تطورت من خلالها الجودة منذ بداية الثورة الصناعية في أواخر القرن التاسع عشر و أوائل القرن العشرين إلى يومنا هذا، نستند في هذا التطور إلى ما أوضحه PHILIPPE HERMEL في كتابه *Qualité et management stratégiques* حيث بينه في أربعة مراحل أساسية: بداية بمرحلة التفتيش ثم مرحلة الرقابة على الجودة إلى مرحلة تأمين الجودة و أخيراً مرحلة الجودة الكلية أو كما يسميها بعض الكُتاب الجودة الشاملة

المرحلة الأولى : التفتيش⁴:

تميزت هذه المرحلة بنشوء أكبر المصانع و المنشآت الصناعية، و تعددت المنتجات، و قام F.TAYLOR بإرساء نظرياته حول التنظيم العلمي للعمل و اقتراح وظيفة جديدة داخل المصنع تتمثل في مفتشية العمل، حيث

¹ بن اكنوف طاوس ثورية، مرجع سابق، ص13.

² بن اكنوف طاوس ثورية، مرجع سابق، ص13.

³ محمد الهلة، "تقييم فعالية ادارة الجودة الشاملة على النشاط التسويقي في المؤسسة الاقتصادية"، ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، 2011،

ص5.

⁴ بن اكنوف طاوس ثورية، مرجع سابق، ص14.

يقوم المفتش بمراقبة جودة عمل المستخدمين العاملين و هكذا انقسمت وظيفة الجودة بين العامل الذي يقوم بالإنتاج و بين الإدارة المتخصصة التي تراقب الجودة في العمل، أصبحت هذه الأخيرة الإدارة مسؤولة، فهي فاحص متخصص حيث يقوم بفحص المنتجات التي ينتجها المصنع ليتأكد من مطابقتها لمعايير الجودة الموضوعه مسبقا و كشف عيوب المنتجات وهذا بهدف تطوير العملية الإنتاجية بتطوير أنماط الصناعة، عدة مؤسسات قامت بتبني التفتيش لمراقبة منتجاتها من بينها¹:

مؤسسة singer آلات الخياطة و مؤسسة MAC CORNIC للتجهيزات الزراعية التي كانت السبابة في ميدان الاهتمام بالجودة

أجريت فيما بعد، عدة بحوث أدت إلى تجاوز المستوى الأولي Stade Initial لوظيفة التفتيش، ففي سنة 1924 قام SHEWART من معامل الهاتف الأمريكية BELL-TELEPHONE بتطوير خريطة إحصائية لمراقبة متغيرات المنتج و اعتبرت هذه بداية لمراقبة الجودة إحصائيا إلا أنه لوحظ في هذا المجال ما يلي :

- أن الرقابة على جودة المنتج اقتصر عملها على فرز الجيد من الرديء .
- أن اكتشاف الرديء يأتي متأخرا مما يتسبب في ارتفاع التكاليف بشكل قد يمكن تجنبه، و من ثم منع حدوث الخطأ قبل وقوعه.

- أن هناك العديد من الأنشطة التي تؤثر في جودة المنتج و كفاءته و لا يتم النظر إليها من خلال تلك النظرة المحدودة للمنتج في حد ذاته و من خلال مراحل إنتاجه المختلفة.

المرحلة الثانية : الرقابة على الجودة:

اتخذت الرقابة على الجودة أشكالا عديدة فيما يلي عرضها²:

1-الرقابة بواسطة العامل أو الملاحظ:

بدأت هذه الرقابة قبل عام 1900 ، حيث كان الإنتاج يتميز بالبساطة و كان العامل يقوم بكلّ مراحل العملية الإنتاجية لمنتج معين و مراقبتها، و لازال هذا النوع من الرقابة سائدا في بعض الصناعات اليدوية الدقيقة إلى يومنا هذا.

¹ بن أكتوف طاوسة ثرية، ص15.

²المرجع نفسه، ص 15.

2- الرقابة بواسطة مشرف العمال *Contre Maîtres* :

بعد سنة 1900 تعددت المنتجات و تطورت العملية الإنتاجية و أصبح أكثر من عامل مسؤولين عن نفس المنتج، بهذا ظهرت طبقة تسمى مشرفي العمال، حيث يكون كل مشرف مسؤول عن مجموعة من العمال يراقب كمية و جودة ما تنتجه هذه المجموعة.

3- الرقابة بواسطة الفاحص المتخصص: في الفترة بين 1920 - 1940 ازداد الطلب على المنتجات و تطورت المنشآت الصناعية و كبر حجمها و تعددت و تنوعت منتجاتها، فظهرت إدارات متخصصة في الرقابة على الجودة وأصبحت الرقابة على الجودة مسؤولية فاحص متخصص يقوم بفحص المنتجات التي تنتجها المنشأة أو المصنع للتأكد من مطابقتها لمعايير الجودة المحددة مسبقاً¹.

4- الرقابة الإحصائية على جودة الإنتاج:

في الفترة بين 1940 - 1960 كان التركيز على الإنتاج الكبير الذي أدى إلى ظهور الأساليب الإحصائية و بدأ استخدامها في مجال مراقبة الجودة، من بينها خرائط ضبط الجودة و نظم معاينات المرتب للأخطاء حسب درجة

خطورتها، و هكذا الفحص و القبول، بالإضافة إلى مبدأ PARETO أصبح واضحاً تمييز قيمة مراقبة الجودة إحصائياً في كل أنواع المنتجات.

بفضل الإحصائيين تطورت مراقبة الجودة في بريطانيا و من ثم انتقلت إلى الولايات المتحدة PEARSON و FISHER و مخابر بيل للتليفونات BELL TELEPHONE الأمريكية بفضل و أدى إلى تكوين مهندسين في المراقبة الإحصائية للتحكم فيها، كما سعت الولايات المتحدة الأمريكية إلى الطرق الإحصائية في مصانع الأسلحة. من بين أهم الخبراء الذين أثروا في تطوير وطيفة الجودة FEIGENBAUM و EDWARDS DEMING حيث قام هذا الأخير DEMING بتقديم سلسلة من المحاضرات عن الطرق الإحصائية للمهندسين اليابانيين كما أوضح في تقاريره نتائج افكاره نوجرها فيما يلي² :

1- إيقاف الاعتماد على الاختبارات و التفتيش و اضافة المجهود اللازم لبناء الجودة و خلقها في المنتج نفسه و الأنشطة المختلفة من البداية .

2- خلق نوع من التجانس و التواصل في الاهداف المحددة للأنشطة المختلفة بما يؤدي في النهاية الى تطوير مستمر في المنتجات .

3- التركيز على مجرد الأرقام قد يحول دون الرؤية الواضحة إلى ما خلف هذه الأرقام.

4- العمل نفسه هو مجموعة من العمليات يجب أن تكون موضوعاً مستمراً للتطوير بلا نهاية.

5- التدريب لرفع مهارات العاملين هو من أكثر ضرورات التطوير المستمر.

6- القيادة الفعالة تلعب دوراً خطيراً في إقناع العاملين بهذه المفاهيم الجديدة و تساعدهم على التحول.

¹ين اکتوف طاوس ثورية، مرجع سابق، ص15.

²المرجع نفسه، ص16.

- 7- روح الفريق تدفع العاملين إلى مزيد من الفهم و بذل الجهد.
- 8- التزام الإدارة باستخدام أهداف واضحة للجميع أمر ضروري مع دفع جميع المستويات للفخر بما يقومون به.
- 9- تشجيع التطوير و التعليم الذاتي الذي يقوم به الأفراد من تلقاء أنفسهم.
- 10- التزام الإدارة ضرورة أساسية للتطوير المستمر .

المرحلة الثالثة: مرحلة تأكيد الجودة:

تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الاخطاء ، و بالتالي وصفت المرحلة بانها تعتمد على نظام اساسه منع وقوع الاخطاء منذ البداية. فايجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة،حيث الافضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة اصلا و القضاء على اسبابها منذ البداية¹. ان عملية تاكيد الجودة تتضمن كافة الاجراءات اللازمة لتوفير الثقة To Provide Confidence بان المنتج او العملية تقي بمتطلبات الجودة. وبناء على ذلك فان اسلوب تفكير الادارة ينبغي ان تغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلا من الفحص و اكتشاف الخطأ بعد فوات الاوان².

المرحلة الرابعة : الجودة الكلية (الشاملة):

لاشك أن العالم انبهر بالتجربة اليابانية في التطوير الإداري و الذي انعكس تأثيرها على وضع اليابان في المنافسة العالمية، و يتفق الكثيرون على أن ذلك يرجع إلى التسيير الشامل للجودة و التي حلت محل كل أنواع الرقابة على الجودة مع استمرار استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

لقد اجتهد الأمريكيون و الأوروبيون على فهم الجودة الشاملة و تطبيقها في مؤسساتهم و قد قام CROSBY منذ السبعينات بتطوير مفاهيم تسيير الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية و كان أول من نادى بثوابت الجودة الأربعة و هي³:

- 1- أن تعريف الجودة هو التطابق مع متطلبات الزبائن.
 - 2- أن نظام الجودة هو المنع و الوقاية و ليس مجرد اكتشاف الأخطاء.
 - 3- إن معيار الجودة هو اللأخطاء أو ما يطلق عليه " صفر عيب" Zéro-Défaut.
 - 4- أن مقياس الجودة هو التكلفة، و في هذا المجال فسر تكلفة الجودة بأنها التكلفة الناشئة عن الأخطاء ثم التكلفة المترتبة على إعادة إصلاحها و منع حدوث الخطأ مرة أخرى بهدف التوافق مع متطلبات الزبائن.
- و ما من شك أن الثلاثة Crosby، Juran، Deming، هم من وضعوا الأساس للتسيير بالجودة الشاملة، و قد ظهر في اليابان أساتذة في هذا المجال عملوا على زرعها و ترسيخها في المؤسسات اليابانية و منهم Taguchi و K. Ishikawa، غير أن تنمية البرامج العامة لتسيير الجودة الشاملة تبلورت في مطلع الثمانينات.

¹محفوظ احمد جودة، مرجع سابق ، ص26.

²المرجع نفسه ، ص26.

³بين اکتوف طاوس ثورية، مرجع سابق، ص15.

- و تعتمد تسيير الجودة الشاملة على¹:
- إعداد استراتيجية تحسين الجودة.
- تحديد معايير (مستويات) الجودة.
- تحديد معدل (سرعة) تحقيق المعايير.
- اشتراك كلّ الأفراد الممكنين.
- استخدام المرونة.
- المحافظة على الكفاءة / الإنتاجية.
- تحفيز العاملين.
- تخفيف البيروقراطية و تعدد مستويات الهيكل التنظيمي.

و يمكننا أن نميز الملامح الأساسية التالية في تسيير الجودة الشاملة²:

- 1-إن الإدارة بالجودة الشاملة تضع العميل أولاً، حيث تبدأ منه جميع المراحل، و في هذا المجال فإن العميل هو من يتلقى الخدمة أو السلعة، و بهذا المفهوم فإن المؤسسة بها العديد من العملاء و الموردين الداخليين إلى جانب العملاء و الموردين الخارجيين.
- 2-إن تقسيم العمل داخل المؤسسات إلى عمليات لكلّ عملية مورد و عميل و لها عناصر للأداء يجعل من السهل إتاحة الفرصة للنظر إلى التفاصيل و تطويرها.
- 3-إن المنظومة التي يقوم عليها العمل هي منظومة متكاملة تحوي كافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، تتكامل مع بعضها بحيث ترتبط أهدافها و تؤدي في النهاية إلى الهدف النهائي و الأسمى للمؤسسة كلها.
- 4-إن التزام الإدارة العليا هو أساس لا غنى عنه و أن الجودة الشاملة تبدأ من هذا الإلتزام و تعتمد عليه، و لكنها تعتمد على اشتراك العاملين و احساسهم الإيجابي بأن لهم دورا يؤديه في نجاح المؤسسة التي يعلمون بها.
- 5-استخدام فرق العمل هو أساس ضروري لتحقيق المشاركة.
- 6-إن منع الأخطاء و الوقاية منها هو الأساس و هو المدخل الطبيعي للتقدم و ليس مجرد إصلاح الخطأ.
- 7-إن للموردين دور حيوي في نجاح المؤسسة، و من ثم فإن التعاون معهم يجب أن يأخذ شكلا ايجابيا بناء و مخططا.
- 8-تخفيض المخزون إلى الحدود الدنيا أمر لا مناصر منه في تطبيقات تسيير الجودة الشاملة.
- 9-إن تدريب القوى العاملة و تشجيعها و تحفيزها أساس ضروري لتحقيق التطوير و الإنطلاق في عصر تسود فيه الحاجة إلى المعرفة و مواجهة التغيير و مواكبته.

¹ين اکتوف طاوس ثورية، مرجع سابق، ص15.

²المرجع نفسه، ص18.

10- إن الجودة بمفهومها الشامل قابلة للقياس، كما أن الوسائل الإحصائية لا بد من استخدامها بشكل يتناسب مع متطلبات تطبيق الجودة الشاملة.

11- إن التطوير المستمر سمة من سمات الإدارة بالجودة الشاملة و هو لا يتوقف عند أي حد فالتطوير لا حدود له.

12- إن الجودة الشاملة أحد أهم الوسائل التي تكفل للمؤسسة مرونة الحركة لمواجهة التغيير المستمر في كافة نواحي الإقتصاد و التكنولوجيا و السياسة و الإجتماع و الذي أصبح عنصرا ضاغطا على المؤسسات يفرض عليها بسرعه الشديدة ضرورة المرونة الزائدة حتى يمكنها أن تصل إلى أوضاع التوازن و التطور تحت هذه الظروف المتغيرة.

المرحلة الخامسة: مرحلة رفاهية الزبون (ابتداء من 2010):

يتوقع أن يشهد العقد القادم تطورا كبيرا في أساليب ضبط الجودة إذ ولكي تحقق المنظمة مستوى الجودة المطلوبة عليها أن تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية، إذ سيعتمد التركيز على الزبون في جميع عمليات ضبط الجودة بدء من التخطيط للأنشطة والفعاليات اللازمة لضبط الجودة وإدارتها وصولا إلى المخرجات النهائية، أي بعبارة أخرى سوف يكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون، والذي يتطلب مكافأة العاملين ماديا ومعنويا لتحقيق تلك القيمة وتحقيق رضا الزبون¹.

المطلب الثالث : أبرز المساهمين في مجال الجودة

يعد كل من ايشكاوا K.Ischikawa و الأمريكيين J.Juran و جوران ، و كروسبي P.Crosby وأستاذهم ديمينغ E.Deming من أهم المفكرين الذين أسسوا مبادئ الجودة .

1- إسهامات ديمينغ E.Deming:

ولد ديمينغ عام 1900 وهو إحصائي أمريكي ،سأهم رفقة مواطنه J.Juran في صياغة فلسفة الجودة لتطوير الصناعة اليابانية ،ولقد أرجع اليابانيون الفضل لديمنغ في هندسة النجاح الصناعي لبلدهم، ألح ديمينغ في كتابه "خارج الأزمة" "out of crisis" على ضرورة التنبؤ بالرغبات المستقبلية للمستهلك . كما وظف الإحصاء وجعله أولوية في مجال مراقبة الجودة من خلال إعماده على رسومات وأشكال بسيطة يسهل إستيعابها، وأصبح الإحصاء لغة مفهومة لدى جميع اليابانيين ،ولقد أعطى اليابانيون أهمية قصوى لنصائح ديمينغ و جوران وبذلك توصلت معظم المؤسسات الناشطة في اليابان في مطلع 1970 إلى مستويات عالية من الإنتاج ولم يقتصر النجاح عند المؤسسات الإنتاجية ،بل تعدى ذلك الى المؤسسات الخدمية والتي إستطاعت سنوات الثمانينيات تحقيق فرص نجاح خيالية باعتمادها على نظام الجودة² .

¹شرف الدين زديرة، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين جودة المؤسسة الاستشفائية، دكتوراه، تخصص مناجمت المنظمات، 2017، ص11.

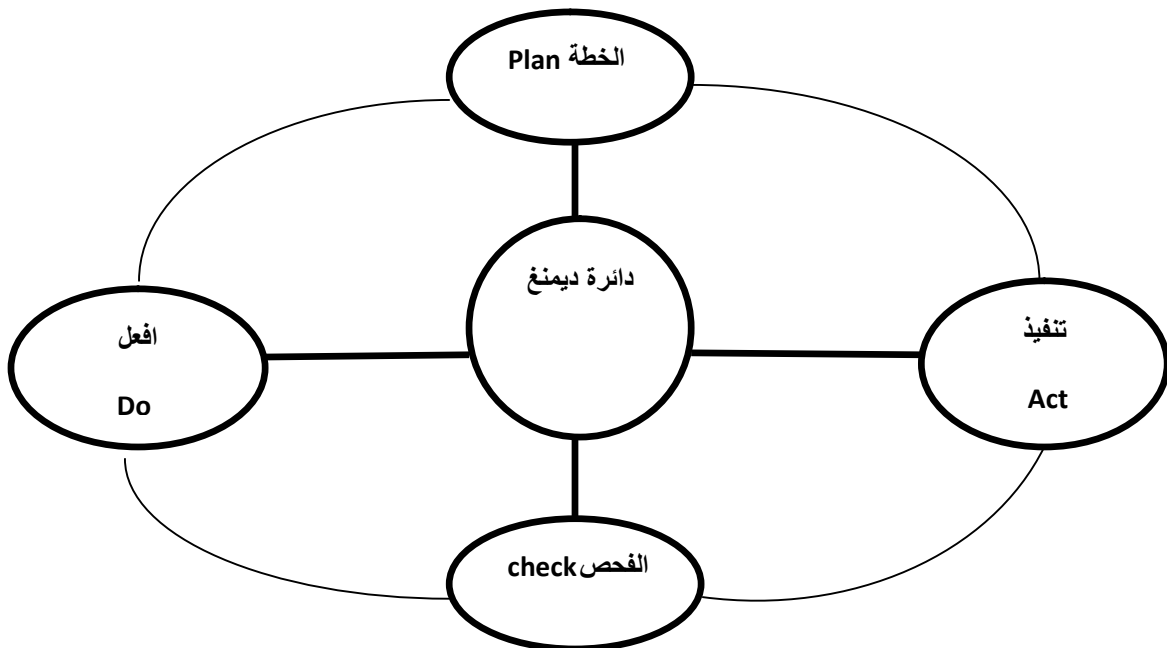
²بودالي محمد، "دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج"، ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2011، ص8.

ومن أهم إسهامات ديمينغ Deming نذكر منها:

1-1- دائرة ديمينغ¹:

تتضمن خمسة عناصر أساسية تربط بين المنتج و حاجة المستهلك ،إن مضمون دائرة ديمينغ يتمثل في دراسة أولية للمستهلك ،والتي على ضوءها يتم إعداد الخطة للإنتاج المطلوب و فحصه و التأكد من مدى مطابقته للخطة ،ويكون متبوعا بنشاط تسويقي ثم تحليل ردود أفعال المستهلك بعد إستلامه للمنتج أو الخدمة كما هو موضح في المخطط الموالي:

الشكل (1) : دائرة ديمينغ



المصدر: بودالي محمد، "دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج"، ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2010-2011، ص8.

1-2- النقاط السبعة المميّزة: في نظر ديمينغ هناك سبعة أمراض تنظيمية يجب الحذر منها وهي²:

- إفتقار الإتساق في الهدف؛
- التركيز على المنافع قصيرة الأجل؛
- إدارة الأمور الظاهرية للمؤسسة فقط؛
- التقويم من خلال المراجعة السنوية للأداء؛
- التكاليف الطبية الكبيرة؛

¹المرجع نفسه، ص8.

²بودالي محمد، مرجع سابق، ص9.

- تكاليف المحاميت الزائدة؛
- التكاليف الكبيرة في الضمانات.

2- إسهامات A.Feigenbaum:

ولد **A.Feigenbaum** سنة 1920، عمل مديرا للجودة في شركة General Electric أحدث مفاهيم جديدة تكاليف الجودة، "صفر الخطأ"، و"الجودة الشاملة"¹.

وقد قدم **Feigenbaum** سبع مبادئ للجودة² :

- الجودة عملية تشمل كل وظائف المؤسسة ؛
- فعالية برنامج التحسين لن يتحقق إلا بمشاركة جميع أفراد المؤسسة ؛
- يجب أن تركز مجهودات الجودة على الزبائن وليس على المعايير التقنية الداخلية ؛
- توفير برنامج للجودة يعطي للمؤسسات تقنيات جديدة ؛
- الإهتمام بتسيير الجودة كوظيفة من وظائف المؤسسة ؛
- الجودة الطريق الأكثر إقتصادية لتحسين الإنتاجية ؛
- تبسيط برنامج الجودة ليكون في متناول جميع أفراد المؤسسة .

3- إسهامات جوران J.Jauran:

Jauran هو أمريكي من أصل روماني، كان إختصاصه في الهندسة الكهربائية و القانون، عمل استنادا بجامعة نيويورك، ويعتبر جوران أكثر من كتب عن الجودة، ويرى جوران أن حل المشكلات الفنية و الهندسية يكون من خلال فهم الجوانب الإنسانية، ويحمل جوران 80% من الأخطاء للإدارة بينما نسبة مشاركة العمال لا تتعدى 20%³.

يعتبر جوران من أنصار حلقات الجودة كوسيلة جيدة للتحسين المستمر، ولقد لخص فلسفته في عشر نقاط على النحو اللآتي⁴:

- بناء الوعي للحاجات وإستغلال الفرص للتحسين ؛
- وضع أهداف لتحقيق الأهداف ؛
- توفير فرص تدريب للمنظمة ككل ؛

¹بودالي محمد، مرجع سابق، ص9.

²المرجع نفسه، ص9.

³المرجع نفسه، ص10.

⁴المرجع نفسه، ص10.

- تنفيذ مشاريع لحل المشكلات ؛
- إعداد التقارير عن مراحل تطور العمل ؛
- الإهتمام بالإعتراف و التقدير ؛
- مشاركة الجميع في معرفة الناتج ؛
- وضع خطوط محددة للأهداف ؛
- الإحتفاظ بمعدلات التحسين المستمر كجزء من النظام العام للمشاركة .

4- إسهامات كروسبي P.Crosby:

P.Crosby من عمالقة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ عمله كفاحص للإنتاج في شركة أمريكية ثم ترقى في المراكز إلى أن أصبح نائب رئيس المؤسسة للشؤون النوعية ،وعمل في مجال الجودة 38 عاما مما أكسبه خبرة في هذا المجال .

تتضمن فلسفة كروسبي لإدارة الجودة الشاملة عدة مبادئ أبرزها اعتبار الإدارة العليا المسؤولة عن الجودة أولا و على مكافئة العاملين ثانيا، ولقد أكد كروسبي على ضرورة توفير نوعين من الإتصال، الإتصال بالعملاء للتأكد من مقترحاتهم وإحتياجاتهم ،والإتصال بالعملاء داخل المؤسسة من أجل إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن مقترحاتهم¹.

ويمكن تلخيص أفكار كروسبي فيما يلي²:

- إيمان وقناعة الإدارة العليا بأهمية الجودة ؛
- تشكيل فرق عمل ممثلة لأقسام المؤسسة كافة ؛
- ضرورة قياس الجودة وعرض خرائط مرئية من أجل خلق برنامج التحسين ؛
- ضرورة تدريب كل مستويات الإدارة ؛
- تشجيع مشاركة كل فرد في برنامج الجودة من خلال نظام التحفيز ؛
- تغذية الإدارة لثقافة يوم الإنتاج الخالي من العيوب ؛
- تشخيص المشاكل وتقديم إقتراحات من أجل إزالتها ؛
- عقد إجتماعات منظمة لمناقشة أفكار جديدة تخص التحسين .

5- إسهامات إيشيكافا Ishikawa:

¹بودالي محمد، مرجع سابق ،ص11.

²المرجع نفسه ،ص11.

يدعو إيشيكاوا لتطبيق الأساليب الإحصائية لضبط جودة المنتج و التي عرفت لاحقاً بمخطط إيشيكاوا ، ويعد مؤسس حلقات الجودة التي تعتمد أساساً على فرق العمل في حل المشاكل المتعلقة بالجودة . ويرى إيشيكاوا بأن نشر التعليم و التوعية بين العاملين في المؤسسة ضرورة ، وأن القيمة الحقيقية في إستخدام فرق العمل في حل ومعالجة المسائل التي تتعلق بالجودة ، ولقد إقترح إيشيكاوا خمس مراحل لضبط الجودة نلخصها فيما يلي¹:

- العمل على إشراك جميع العاملين بالمؤسسة في تشخيص المشاكل وطرح الحلول ؛
- التركيز على التكوين لزيادة قدرة العاملين على المشاركة الفعالة في تطوير الجودة ؛
- تكوين حلقات ضبط الجودة ؛
- التركيز على تطبيق الأساليب الإحصائية ؛
- تشجيع برامج الجودة على مستوى جميع الشركات .

المطلب الرابع: أهمية و أهداف الجودة

ونحاول في هذه الدراسة التطرق إلى أهمية وأهداف الجودة على النحو التالي:

أولاً- أهمية الجودة:

تتبوأ الجودة أهمية إستراتيجية سواءً على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع، وأخذت هذه الأهمية بالتزايد منذ الخمسينيات ففي عام 1950 صرحت اليابان بأن الجودة هي الهدف الأساس في بناء الاقتصاد و الارتفاع بالإنتاجية و التميز بالسوق و بالتالي الحصول على الموقع التنافسي الذي تطمح إليه في الأسواق العالمية وقد تحقق لها ذلك التفوق، ففي خلال مرحلة السبعينيات تفوقت اليابان بشكل بارز في مجال الجودة على الولايات المتحدة الأمريكية².

ويمكن بيان أهمية الجودة للمنظمات الصناعية من خلال تأثيرها في الفقرات التالية:

أ) شهرة الشركة Company's Reputation:

حيث تستمد المؤسسة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، و يتجلى ذلك من خلال تكاثف جهود المؤسسة والموردين وخبرة العاملين من أجل العمل على تقديم منتج يلبي رغبات وحاجات العميل، فإذا كانت جودة منتج منخفضة فيمكن للمؤسسة تحسين تلك الجودة بهدف تحقيق السمعة الطيبة، والتي ستمكنها من التنافس بأريحية مع بقية المؤسسات.... الأخ³

ب) المسؤولية القانونية عن المنتج Product Liability:

¹بودالي محمد، مرجع سابق، صص 11-12.

²حامدي محمد، مرجع سابق، صص 8

³المرجع نفسه، صص 8.

إن المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات معينة وإنتاجها، تكون مسؤولة قانوناً عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام المنتج، وعليه لا بد من أن تنتج وتوزع منتجات خالية من العيوب، والأخطاء قدر الإمكان لتتجنب المسائلة القانونية المترتبة على ذلك¹.

(ج) التطبيقات الدولية The International Applications:

من أجل أن تكون المنظمة المنتجة في وضع تنافسي على المستوى الدولي، فإن عليها الإهتمام بمستوى الجودة، فالمنتج يجب أن يتوافق وينسجم مع المتطلبات العالمية، حتى تضمن المنظمة بقاءها في بيئة الأعمال، فعلى سبيل المثال عند الحصول على شهادة الإيزو ISO 9000 يتطلب ذلك من المنظمة الإلتزام بالموصفات المحددة و المتفق عليها دولياً في مجال الجودة، كما أن حصول المنظمة على هذه الشهادة لا يعني توقف المنظمة عن تطوير مستواها بل يجب أن تعمل على التحسين المستمر لجودة إنتاجها².

(د) التكاليف و الحصة السوقية Costs And Market Share:

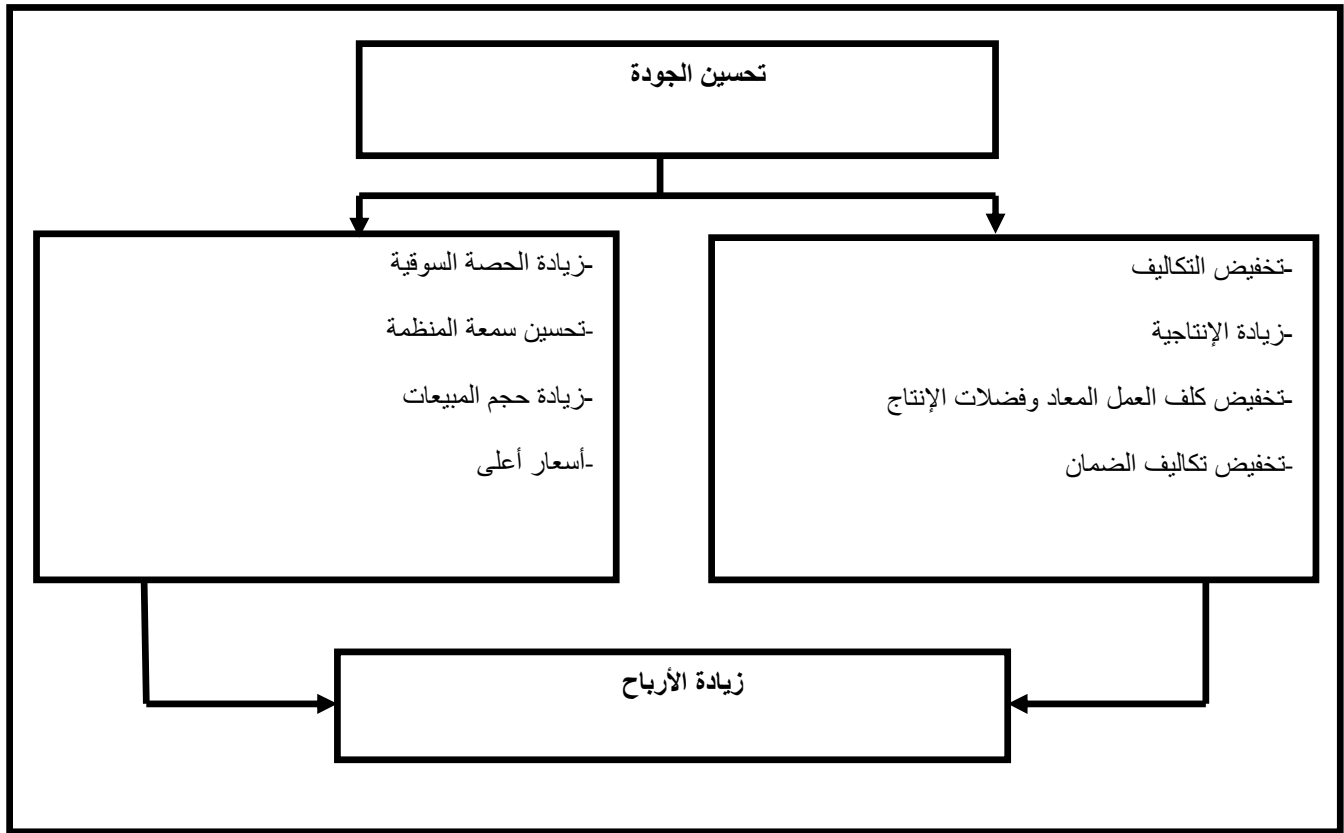
إن تحقيق الجودة الجيدة و التحسين المستمر لها سوف يؤدي إلى جذب أكبر عدد من الزبائن، ومن ثم زيادة الحصة السوقية وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة ربحية المنظمة³.
و الشكل (2) يوضح ذلك :

¹ يوسف حجيم الطائي، وآخرون، مرجع سابق، ص73

² المرجع نفسه، ص74.

³ المرجع نفسه، ص74.

الشكل (2) : تحسين الجودة و أثره في زيادة الأرباح



المصدر: يوسف حجيم الطائي، و آخرون، "نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية و الخدمية"، دار اليازوري، الاردن، 2009، ص74.

وهناك تأثيرات جانبية للجودة الرديئة في المنظمة وهي¹:

(أ) فقدان العمل:

تؤدي الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات إلى خسارة المنظمة، وفقدانها القدرة على الإستمرار فعادة تؤثر في سمعة الشركة، وتؤدي إلى تشويه صورتها في ذهن الزبون وتناقص حصتها السوقية وترك مجال العمل.

(ب) المسؤولية عن الأخطاء المحتملة: هناك جانب مهم يتعلق برداءة الجودة يختص بالمسؤولية المالية للمنظمة عن أية أخطاء تحدث نتيجة الإصابات و الحوادث الناجمة عن إستخدام منتجات معينة سواء كان هذا راجع إلى التصميم الرديء أو إلى رداءة الصناعة لذلك ظهرت جماعات حماية المستهلك، زيادة على العديد من المنظمات الرسمية وغير الرسمية المحلية منها والعالمية والتي تهتم بشؤون الجودة ومن ذلك تنشيط عمل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO.

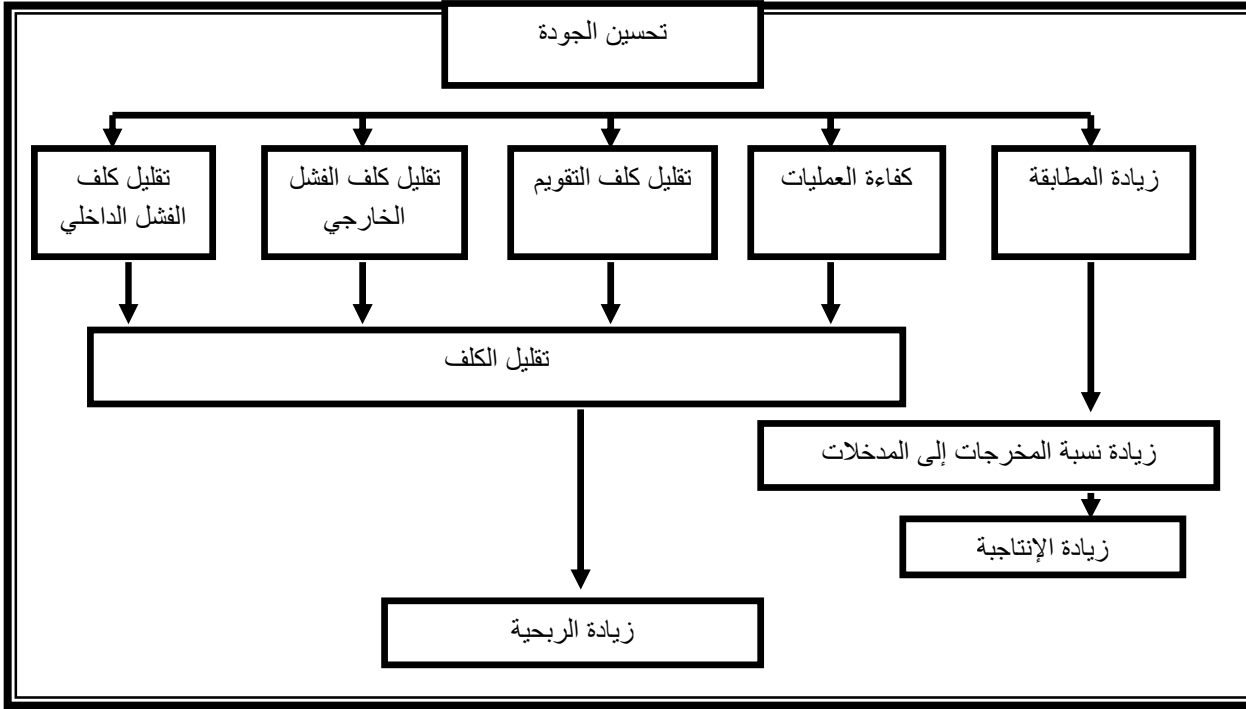
¹ يوسف حجيم الطائي، و آخرون، مرجع سابق، ص75-76.

(ج) الإنتاجية: الجودة لها صلة بالإنتاجية، بل أن هناك رأياً يقول بأنها وجهان لعملة واحدة، حيث أن المحافظة على الجودة وصيانتها يؤديان إلى تأثير إيجابي في الإنتاجية و بالمقابل فإن الجودة الرديئة تؤثر في الإنتاجية وذلك من خلال الاستخدام غير الكفء لموارد الإنتاج¹.

(د) التكاليف: تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المنظمة، خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة، وتكاليف إعادة الإنتاج وتكاليف الفحص وغيرها، وعليه فقد دعا "تاكوشي" Taguchi المنظمات الإنتاجية إلى اعتماد مبدأ الجودة باتجاه الهدف (Target Oriented Quality) إذ أشار إلى أن الهدف يمثل القيمة التي تحدد خصائص جودة المنتج، وكلما إبتعدت الخصائص المتحققة عن قيمة الهدف إزدادت الكلف غير المرغوب فيها Unwelcome Costs وذلك لإبتعاد المنتج عن المتطلبات الأساس للمستهلك، وتمثل هذه التكاليف خسارة الجودة Quality loss وقد عرفها Taguchi بأنها "الخسارة التي يفرضها المنتج على المجتمع وذلك نتيجة الانحراف في خصائص الجودة عن قيمة الهدف و الشكل (3) يوضح تحسين الجودة وأثره في تحسين الإنتاجية وزيادة الربحية.

¹يوسف حبيب الطائي، و آخرون ، مرجع سابق ،ص75-76

الشكل (3) : تحسين الجودة وأثره في تحسين الإنتاجية وزيادة الربحية .



المصدر: يوسف حجيم الطائي و آخرون ، "نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية و الخدمية"، دار اليازوري، الاردن، 2009، ص76.

ثانياً-أهداف الجودة: هناك نوعان من الأهداف هما¹:

(أ) أهداف تخدم ضبط الجودة: هي تلك الأهداف التي تتعلق بالمعايير التي تسعى المنظمة للمحافظة عليها باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل: رضى الزبائن.

(ب) أهداف تحسين الجودة: تنحصر غالباً في الحد من الأخطاء، وتطوير منتجات ترضي الزبائن .

-هذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها في خمس فئات هي:

- 1- أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتناول الأسواق و البيئة و المجتمع؛
- 2- أهداف أداء المنتج وتتناول حاجات الزبائن و المنافسة؛
- 3- أهداف العمليات و المتعلقة بقدرة العمليات و فعاليتها وقابليتها للضبط؛
- 4- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة و فعاليتها ومدى إستجابتها للتغيرات ومحيط العمل؛
- 5- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات و القدرات والتحفيز وتطوير العاملين².

¹محمد الهلة،مرجع سابق، ص12.

²المرجع نفسه، ص12.

وانطلاقاً مما سبق يمكن بأن وضع أهداف وسياسات الجودة داخل المؤسسة بصورة رسمية وواضحة من طرف الإدارة العليا يعد التزاماً صريحاً منها بالجودة¹.

المبحث الثاني: أسس تقييم الجودة

المطلب الأول: أبعاد الجودة

توجد أبعاد ومفردات لقياس الجودة ويمكن تحديد الأبعاد الشائعة منها على النحو التالي²:

- (أ) الأداء **Performance**: يشير هذا البعد إلى الخصائص في المنتج .
- (ب) الهيئة **features**: وهي الخصائص المكتملة للخصائص الرئيسية، والتي تضيف قيمة لجودة الممنتوج مثل توافر السيطرة **Control** للتحكم عن بعد في جهاز التلفزيون، وكذلك قيام شركة **TOYOTA** بإنارة أماكن مفاتيح السيارة و التشغيل عام 1984 لكي يتم وصول المستخدم إليها بسهولة.
- (ت) المعولية **Reliability**: وتشير إلى الإتساق، والثبات في أداء المنتج وعدم تكرار الأعطال وأن يكون جاهزاً وقت الطلب.
- (ث) المطابقة **Conformance**: تمثل درجة تطابق المنتج مع مواصفات التصميم.
- (ج) المتانة **Durability**: تشير إلى معدل العمر الإقتصادي للمنتوج قبل الإستهلاك أو الإستبدال.
- (ح) الجمالية **Aesthetics**: تشير إلى الهيئة الخارجية للمنتوج، والشعور الذي تثيره لدى المستهلك.
- (خ) التقمص العاطفي **Empathy**: تعبر عن درجة تمكن المجهز من فهم الحاجات البشرية للزبون وتحديدتها، وتلبية تلك الحاجات في المنتوج.
- (د) الإحترافية **Professionalism**: يقصد بها إحتراف المهنة وقدرة المجهز على تقديم منتوج خالي من العيوب، ودعم الزبون (خدمات بعد البيع) .
- (ذ) السلامة **Safety**: تعني ضآلة مقدار الضرر أو الأذى الذي يمكن أن يسببه المنتوج إلى الزبون في أثناء الإستخدام أو بعده، أو إنعدام ذلك المقدار.
- (ر) إمكانية تقديم الخدمة **Serviceability**: تعني سهولة التصليح وسرعته وحسن تصرف القائم بعملية التصليح وكفاءته.
- (ز) الإدراك **Perception**: تعني قدرة الزبون على إدراك ما يراه في المنتوج إعتماداً على خبراته السابقة وسمعة الشركة.

¹المرجع نفسه، ص12.

²يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سابق، ص77-78.

س) الكمال **Faultless**: تعني درجة خلو المنتج من العيوب.

المطلب الثاني: محددات الجودة

هناك أربعة محددات أساسية للجودة، تساعد المنتجات أو الخدمات على تحقيق الغرض المقصود منها بنجاح وهي¹:

1- جودة التصميم:

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

2- جودة التطابق:

وتشير إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة، مع الغرض من تصميمها، وتتأثر درجة التطابق بمجموعة من العوامل مثل: القدرات الإنتاجية للتسهيلات الإنتاجية المستخدمة، قدرة الآلات والمعدات، مهارات العاملين، تدريب العاملين، الحوافز، الربط بين عملية التصميم وعملية الإنتاج، متابعة تقييم المطابقة، اتخاذ الإجراء التصحيحي كلما كان ذلك ضرورياً.

3- سهولة الاستخدام: تؤدي سهولة الاستخدام وتوافر التعليمات والإرشادات اللازمة للعميل، عن كيفية

استخدام المنتج لها، إلى زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، وفقاً لما هو مصمم لها.

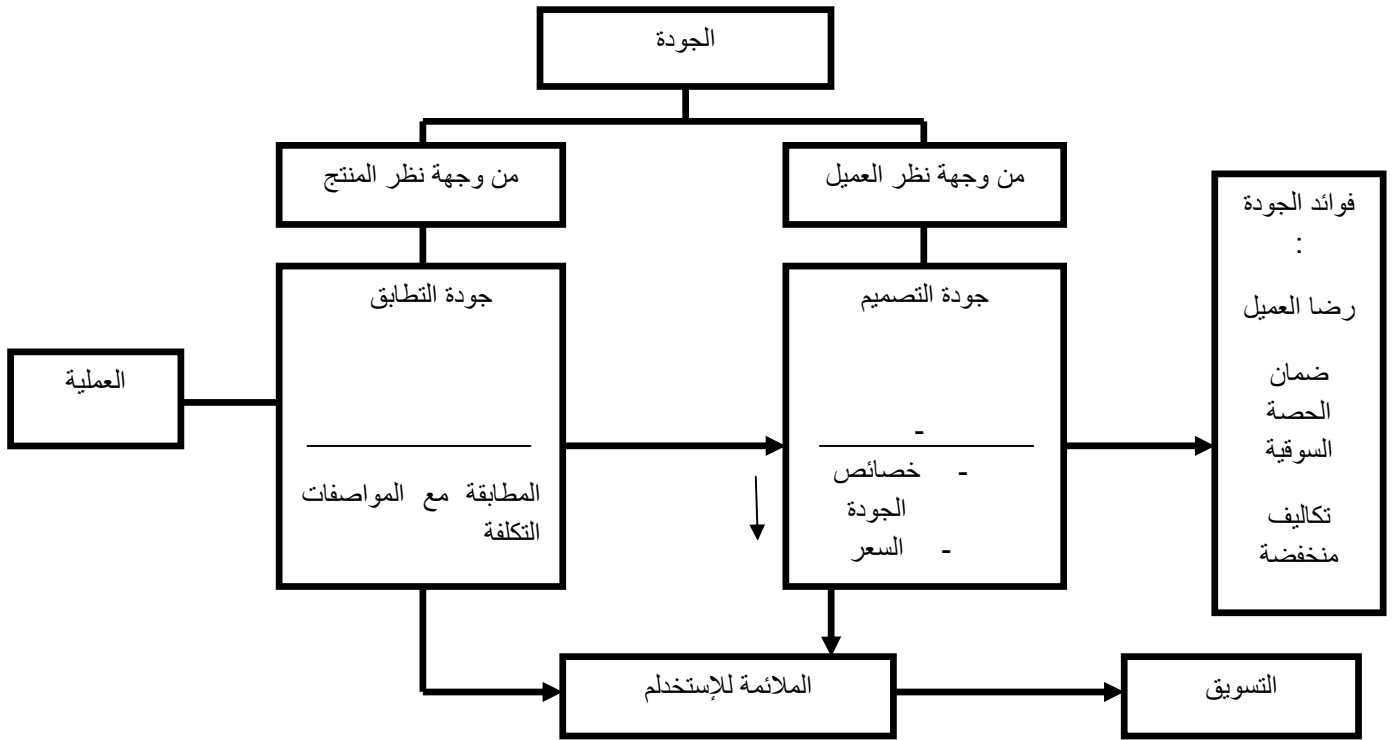
4- خدمات ما بعد البيع: تؤدي مثل هذه الخدمات (الصيانة والإصلاح)، إلى المحافظة على أداء المنتج

أو الخدمة كما هو متوقع.

الشكل التالي يوضح محددات جودة المنتج من طرف المؤسسة وكذلك الفوائد التي تحققها من وراء تطبيق مبادئ الجودة في تسيير عملياتها:

¹المرجع نفسه، ص80-81-82.

الشكل (4) : الجودة من منظور العميل و المنتج.



المصدر:داني الكبير نصيرة،متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسة الصناعية الجزائرية، دكتوراه، إدارة أعمال،2014-2015،ص18.

المطلب الثالث: تكاليف الجودة

في نهاية المطاف ، فإن قيمة الجودة يجب أن تعتمد على مقدرتها في المساهمة بالأرباح. ففي مجتمعنا ذي التوجه الربحي، تكون القرارات بين البدائل و أثر كل بديل على التكاليف و الدخل في منظومة الأعمال . ويتم قياس كفاءة العمل بمروده المادي ،لذلك يجب أن تكون تكاليف الصيانة و الإنتاج ،والتصميم ،والفرص ،والأنشطة الأخرى ،وتكاليف الجودة المتدنية كلها معروفة ،وهذه التكلفة ليست مختلفة عن التكاليف الأخرى ،ومن الممكن برمجتها ووصفها في ميزانية وتحليلها بهدف تحقيق الأهداف المتعلقة بجودة أفضل ورضا العميل بأقل التكاليف كما أن تخفيض تكاليف الجودة يقود إلى زيادة الأرباح¹ . ويمكن تعريف "تكاليف الجودة": بأنها تلك المرتبطة بعدم الجودة للمنتج أو الخدمة كما هو محدد بالمواصفات من قبل المنظمة، وعقودها مع العملاء والمجتمع ،وببساطة يمكن القول بأنها تكاليف تدني (ضعف) مستوى المنتج (السلعة أو الخدمة)² .

¹ أحمد يوسف دودين، "إدارة الجودة الشاملة"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص161-162.
² المرجع نفسه، ص161-162.

• تصنيف تكاليف الجودة:

يمكن تقسيم تكاليف الجودة إلى (4) أنواع رئيسية وهي¹:

أولاً: تكاليف الفشل الداخلية

ويقصد بها تلك التكاليف المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة ، ويتم إكتشافها أثناء العملية الإنتاجية وقبل وصول المنتج إلى العميل ،ومن أمثلة هذه التكاليف ما يلي:

(أ) العادم/الخردة: تكاليف العمالة و المواد التي تحمل على المنتجات التي بها عيوب.

(ب) تكاليف إعادة العمل التي تدفع في سبيل إصلاح المنتجات المعيبة.

(ت) إعادة الفحص مثل تكلفة الوقت المنقضى في إعادة الفحص.

(ث) تحليل الفشل: أي تحليل أسباب الفشل الداخلي.

ثانياً: تكاليف الفشل الخارجي

وتشمل هذه التكاليف كل ما يتعلق باكتشاف العيوب وذلك بعد تسليم المنتجات إلى العملاء ومن أمثلتها:

(أ) شكاوى العملاء بسبب تدنى مستوى الجودة عن الحد المطلوب.

(ب) الكفالة: وتشمل تكلفة إصلاح المنتجات المباعة إلى العملاء أثناء فترة الكفالة.

(ت) المردودات: وتشمل إصلاح البضاعة المعادة من العملاء بسبب وجود العيوب بها.

(ث) فقدان سمعة المنظمة: أي أن المنظمة تفقد سمعتها بين العملاء حتى ولو قامت بإصلاح العيوب في

البضاعة المعادة من العملاء

إن تكاليف الفشل الخارجي لها آثار سلبية كبيرة على زيادة تكاليف المنظمة وبالتالي على كفاءة الإدارة

ويؤديان إلى سوء إستخدام مواد المنظمة وفقدان الثقة بين المنظمة و العملاء ،لذلك يجب على المنظمة

محاولة التخفيف و التقليل من هذه التكاليف إلى أدنى حد ممكن.

ثالثاً: تكاليف التقويم

وهي التكاليف المتعلقة بتقويم المنتج و التأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من العميل ومن أمثلة هذه

التكاليف ما يلي:

(أ) فحص المواد الداخلية: وتشمل فحص المواد و الآلات و المعدات المشتراة و التي تعتبر من مدخلات

عملية الإنتاج.

(ب) فحص العمليات أو الأنشطة الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات.

(ت) فحص المنتجات: أي فحص المنتجات بعد الانتهاء من عملية التصنيع وقبل القيام ببيعها إلى العملاء

بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات.

رابعاً: تكاليف الوقاية

وتشمل كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء ومن أمثلتها¹:

¹ أحمد يوسف دودين ،مرجع سابق،صص162-163.

- (أ) تخطيط الجودة: وضع المواصفات التي تلبي احتياجات العميل.
- (ب) معدات الفحص: تكلفة شراء وتركيب معدات الفحص.
- (ت) التدقيق الداخلي: وتشمل تكاليف التأكد من تطبيق نظام الجودة بالشكل السليم.
- (ث) التدريب: ويشمل تكلفة تدريب العاملين على أساليب الوقاية من الوقوع في الأخطاء وزيادة مهاراتهم وقدراتهم على تطبيق نظام الجودة.

خامسا: تكاليف الجودة المستترة أو المخفية

وتعود هذه التكاليف إلى عدم كفاءة الأنظمة مثل طاقة الآلات الضائعة أو الزائدة عن الحاجة، وعدم الاستخدام الأمثل للمواد، كل هذه التكاليف الزائدة ترجع إلى عدم كفاءات الأنظمة الموضوعية مما يؤدي إلى عدم وصول الإدارة إلى الاستخدام الأمثل للموارد ويمكن تخفيض هذه التكاليف باستخدام الأساليب الإحصائية لضبط العمليات².

وفي النهاية نستطيع القول أن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح.

¹ أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص163.

² المرجع نفسه، ص163-164.

خلاصة الفصل :

انطلاقاً مما تم التطرق إليه فيما سبق يمكن أن نخلص إلى ما يلي:

يوجد عدد كبير من التعاريف للجودة وما تم استعراضه إلا جزء قليل منها، وذلك يدل على الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة، كما توجد اختلافات في تعريف الجودة وفقاً لوجهات النظر المتعددة، إلا أنه يمكن الاتفاق على تعريف واضح داخل أي منظمة حتى يسهل قياسها وتطبيقه على العمل.

تعتبر الجودة عامل إستراتيجي وإداري مهم للمؤسسة ، حيث تتمثل أهميتها وأهدافها في ما يمكن أن تحققه المؤسسات من خلال تبني نظام الجودة في أعمالها التجارية ووظائفها المختلفة وإثبات مدى نجاعة المؤسسة في التجديد ومساهمتها في تطوير و تقوية قدرتها التنافسية ومدى كسب رضا العميل .

أصبحت أغلب المؤسسات تولي أهمية كبيرة للحصول على جودة عالية، لإدراكها التام أن الجودة لا تكلف غالياً وإنما اللاجودة هي التي تكلف أعلى بكثير ، وبذلك يمكن القول أن الجودة مورد مهم لتخفيض التكاليف وتمييز منتجات المؤسسة، مما يمكنها من لعب دور أساسي في تحسين تنافسية المؤسسة.

تمهيد:

بعدها تم وضع الإطار النظري لموضوع دور الجودة في تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، وعرض كل المفاهيم المرتبطة في الفصلين السابقين، يتم إسقاط الأسس والمبادئ التي تم التعرف عليها على مؤسسة البكرية للإسمنت التي تعتبر من المؤسسات الخاصة الاقتصادية الرائدة المتخصصة والتي تتمتع بخبرة كبيرة خاصة في صناعة الإسمنت، هذه الخبرة سمحت لها بتنوع نشاطاتها ودخول مجالات أخرى، وتحقيق النجاح والسمعة الجيدة، حيث تسعى مؤسسة البكرية للإسمنت لفرض نفسها في السوق، وذلك لتقديم أجود وأفضل الخدمات.

وقد تم تقسيم الفصل الثالث إلى (03) مباحث :

المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة البكرية للإسمنت.

المبحث الثاني: جودة المنتجات في مؤسسة البكرية للإسمنت

المبحث الثالث: الجودة و التنافسية في مؤسسة البكرية للإسمنت

المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة البسكرية للإسمنت

تعتبر مؤسسة البسكرية للإسمنت كباقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى التي تمثل طرفا مهما في النشاط الاقتصادي، وهي من المؤسسات التي تجمع بين وسائل الإنتاج ورؤوس الأموال، وتعد من أهم المؤسسات التي تحتل مكانة جذابة وحصص سوقية لا يستهان بها، لذا سوف نحاول في هذا المبحث تقديم الإطار العام لمؤسسة البسكرية للإسمنت من خلال التطرق إلى تعريفها، أهم أهدافها، وهيكلها التنظيمي.



المطلب الأول: : تعريف مؤسسة البسكرية للإسمنت

أولاً: موقع وتاريخ إنشاء المؤسسة¹:

"البسكرية" مصنع عملاق لإنتاج الإسمنت وهو أول مصنع خاص في الجزائر دون شراكة أجنبية، يعد من أضخم إنجازات مجمع "عموري" ببلدية البرانيس الذي يقع على بُعد 15 كلم عن مدينة بسكرة، أنجز بقرب المحجرة على مساحة 100 هكتار، استعاد منها المجمع في إطار دعم الاستثمار. انطلقت أشغاله سنة 2013 تحت إشراف مهندسين وتقنيين صينيين وجزائريين، وينتظر أن يخلق نحو 1000 منصب شغل. يدخل هذا الإنجاز الضخم ضمن سياسة ورؤية المجمع الذي يعتزم دوما مواصلة العمل الجاد، والانفتاح على مختلف النشاطات الداعمة للاقتصاد الوطني، وهذا بالاعتماد على خبرته الطويلة في مجال الاستثمارات الناجحة

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

كإنتاج مادة الآجور، حيث يحتل المرتبة الأولى وطنيا وإفريقيا بـ20 مصنعا عبر الوطن، وعليه حان الوقت لرد الجميل للوطن بالعمل الجاد وخلق الثروة ومناصب الشغل والمساهمة في بناء المشاريع ذات المنفعة العامة. لدى مصنع الأسمنت 3 خطوط إنتاج بطاقة إجمالية تبلغ 5 ملايين طن / سنة².

ثانيا: البطاقة التقنية للمؤسسة

- الطبيعة القانونية لصاحب الطلب: شركة البسكرة للإسمنت.
- تاريخ الإنشاء: 2009-2-04.
- الجنسية: جزائرية.
- النشاطات الرئيسية: الإنتاج الصناعي للإسمنت.
- مساحة المؤسسة: 100 هكتار.
- شخص طبيعي/شخص معنوي (مؤسسة/ش ذ ا / ش ذ م م / ش ذ ش و / ش ت): ش ذ ا - رأسمالها الاجتماعي 4284000.000.00 دج
- عنوان المقر الاجتماعي (أو الشخصي): جر بلحشر البرانيس بسكرة.
- مجلس الإدارة و/أو المسيرون: هقي محمد العيد، الرئيس المدير العام.
- عدد العمال: 1349 عامل
- وصف وجيز للطرق المستعملة في التصنيع:
 - 1- استخراج وإعداد المواد الخام.
 - 2- إنتاج الكلنكر.
 - 3- طحن الإسمنت والتوزيع.
- تعيينات المواد المصنعة (بما فيها تلك المقننة احتمالا):
 - Ciment Portland en sac
 - Ciment Portland en Vrac
 - Ciment HTS en sac

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة البسكرة للإسمنت

- تسعى مؤسسة البسكرة للإسمنت أن تكون الرائدة في السوق المحلي، من خلال تحقيق عدة أهداف أهمها:
- تعزيز الربحية.

² وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- تنوع مصادر الدخل من خلال التنوع في المشاريع.
- السماح للعمال بالمساهمة والمشاركة في جعل المجمع افضل.
- الزيادة في حجم المبيعات.
- الخدمات المقدمة تتميز بمستوى رفيع من التأهيل.
- دعم أعماله بمختلف التكنولوجيا المتقدمة.
- توفير أعلى مستويات الجودة وتقديم الخدمات للعملاء.
- الالتزام بأعلى المعايير الأخلاقية والمهنية.
- السعي للمحافظة على مكانة المجمع في السوق من خلال السمعة الجيدة .
- الدخول إلى الأسواق الأجنبية من خلال التصدير.
- كسب ولاء الزبون بالدرجة الأولى.
- توسيع الحصة السوقية للمجمع، وذلك بزيادة الطاقة الإنتاجية من خلال بناء وحدات إنتاجية جديدة.
- تنوع تشكيلة المنتجات.

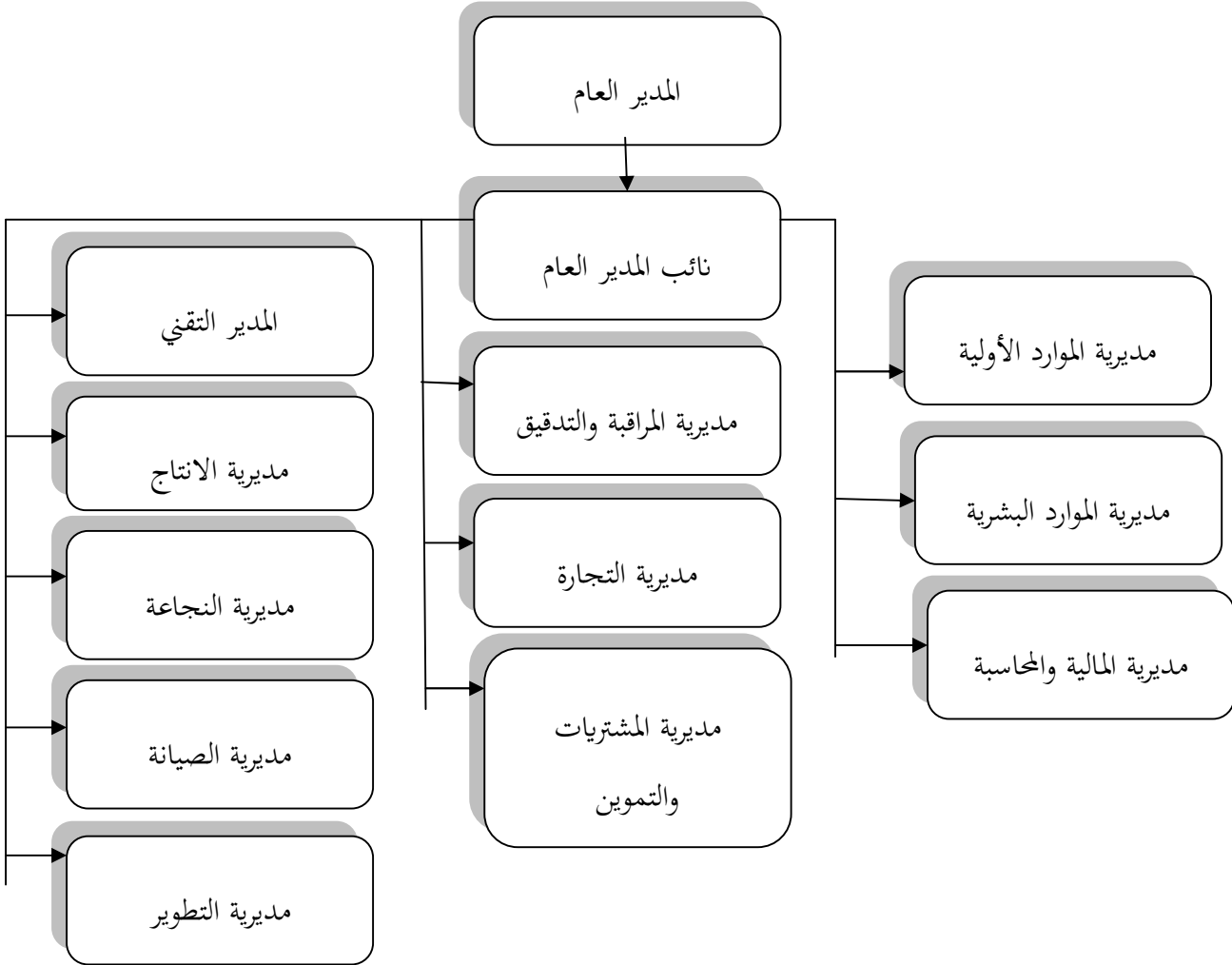
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة البكرية للإسمنت - بسكرة -

إن التعريف بأي مؤسسة لا يخلو من تقديم هيكلها التنظيمي، إذ هو وسيلة وليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة ، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة " يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسئول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها³.

فيما يلي تقديم الهيكل التنظيمي كما هو مبين في الشكل رقم (11):

³محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، درا وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 205.

الشكل رقم (11) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة البكرية للإسمنت - بسكرة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة (مصلحة الموارد البشرية).

• المدير العام: الإشراف على الإدارة العامة للشركة

نائب المدير العام:

- تنشيط و تنسيق هياكل المؤسسة و هو يعمل مع رؤساء المصالح مباشرة.
- تنشيط خلية الإعلام الآلي ،
- تعيين السكرتير في مجلس الإدارة
- مدير التقني: تضم هذه المديرية الدوائر والأقسام الإستراتيجية في الشركة والتي تتمثل أساسا في :
 - دائرة الإنتاج؛
 - دائرة الصيانة؛

- دائرة المواد الأولية؛

- دائرة التموين

● **مديرية الإنتاج:**

- إعداد وتحضير البرنامج الشهري للإنتاج والسهر على تنفيذه من قبل مختلف المصالح؛

- السهر على تجسيد المخطط السنوي للإنتاج؛

- تنسيق نشاطات مختلف المصالح؛

- المتابعة والمراقبة اليومية لسيرورة العملية الإنتاجية وتدقق الإنتاج، والتأكد من جودته وتدارك

الانحرافات في حينها، والتي قد تحدث في أي مرحلة من مراحل الإنتاج، وهذا لتفادي الحصول

على منتج غير مطابق للمواصفات المطلوبة.

● **مديرية النجاعة:**

● **مديرية الصيانة:** تشرف على تسيير ومراقبة نشاط المصالح التالية :

- مصلحة الورشة المركزية؛

- مصلحة الميكانيك؛

- مصلحة الكهرباء؛

- مصلحة الدراسات والمناهج؛

- مصلحة القياس والضبط؛

وتعمل هذه المصالح بالتنسيق على ضمان : صيانة العتاد الثابت أي التجهيزات التي تتولي عمليات

التكسير، الطهي والتوزيع.

● **مديرية التطوير:**

● **مديرية المراقبة و التدقيق:** تشرف على مراقبة جودة الإسمنت في كل مراحل التصنيع التي يمر بها

المنتج، إذ تكون عملية المراقبة مستمرة لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، وفي كل مرحلة تقوم

مصلحة مراقبة النوعية بفحص التركيبة الفيزيائية والكيميائية، والقيام بعملية التعديل عند الضرورة.

● **مديرية التجارة:** تتولى هذه المصلحة مهمة :

- استقبال ملفات الزبائن ومراقبة الشحن وتسهيل عملية البيع؛

- برمجة ملفات الزبائن وأوقات التسليم ومراقبة تنفيذ الصفقات؛

- إصدار صكوك الفوترة والتسليم، وفحص الفواتير ومطابقتها للصكوك المقدمة؛

- جرد العمليات اليومية الخاصة بالبيع والتسليم.
- **مديرية المشتريات و التموين:**
- توفير كل الاحتياجات الخاصة بدوائر : الإنتاج، الصيانة، المواد الأولية، من قطع تبديل ومستلزمات وأدوات الصيانة الضرورية، واحترام آجال تسليمها؛
- ضمان مختلف الاحتياجات لتنفيذ تدخلات الصيانة والتصليح في فترات الإنتاج وفي فترات الصيانة المبرمجة، وحين التوقف الجزئي المبرمج للعملية الإنتاجية؛
- الحرص على تلبية مختلف الطلبات من قطع التبديل والأدوات والمستلزمات طبقا للمواصفات المطلوبة من طرف المصالح التقنية خاصة تلك المرتبطة بالمتعاملين الأجانب؛
- تنظيم عمليات الجرد المتعلقة بقطع التبديل؛
- مراقبة مستويات المخزون وبرمجة مواعيد إعادة التموين.
- **مديرية الموارد الأولية:**
- ضمان التموين الدائم والمستمر بالمواد الأولية والمتمثلة في الحجر الكلسي، الطين، الرمل والجبس؛
- ضمان مستوى مخزون دائم لتفادي أي انقطاعات في العملية الإنتاجية؛
- الإشراف على عمليات التفجير؛
- الإشراف على مصلحتي الاستغلال، صيانة العتاد المتنقل، قسم التكسير.
- **مديرية الموارد البشرية:** مكلفة بالأعمال الإدارية الخاصة بالمستخدمين والعمال، وتتبع مباشرة الرئيس المدير العام.
- **مديرية المالية و المحاسبة:**
- تحليل النسب المالية وإصدار خطط العمل السنوية؛
- مراقبة الأعمال المحاسبية؛
- الإشراف على دائرة المالية والمحاسبة بالمصنع.

المبحث الثاني: جودة المنتجات في مؤسسة البسكريد للإسمنت

يعتبر تقديم منتجات ذات جودة عالية من بين أهم أهداف واهتمامات شركة البسكريد للإسمنت منذ وجودها لأن هذا ما يحقق رضا زبائنهم وكسب وفائهم ولبلوع هذا الهدف اتبعت الشركة طرق مختلفة وذلك حسب أوضاعها الداخلية ومخططاتها وبرامجها وكذلك حسب الأوضاع الخارجية وما تتطلبه بيئتها.

المطلب الأول: نمط الإنتاج في مؤسسة البسكريد للإسمنت

اعتمدت مؤسسة البسكريد للإسمنت بالدرجة الأولى على تحسين منتوجاتها وتقديم منتج ذات جودة عالية، حيث تبنت إستراتيجية الجودة منذ نشأتها سنة 2013 والتي تسعى بدورها أيضا إلى إرضاء عملائها من حيث درجة مطابقة جودة المنتج مع توقعاتهم أو حتى تزيد عن هذه التوقعات، والذي خصص لهم خدمة خاصة داخل المؤسسة في حالة وجود شكاوى

تتم عملية الإنتاج بالشركة من طرف دائرة الإنتاج و التي تقوم بتسييره للحصول على إسمنت ذو جودة عالية مطابق لمواصفات NA442 وتتمثل مهام دائرة الإنتاج في:

- تسيير عملية صنع الإسمنت بالشركة؛

- تحسين نظام الجودة من خلال صنع منتج مطابق للمواصفات؛

- تلبية رغبات الزبائن.

أما أهدافها فهي :

- صنع منتج مطابق للمواصفة NA442؛

- تحقيق برامج الإنتاج (الكمية و الجودة) في الوقت المطلوب وإحترام نسب الإستهلاك للموارد المستهلكة كالغاز، الكهرباء و المتفجرات.

• كما أن مؤسسة البسكريد للإسمنت تحصلت على المواصفة الدولية لنظام الإدارة البيئية إيزو 14001

وذلك نتيجة لحماية البيئة من خلال التحكم في الانبعاثات المختلفة و ترشيد الإستهلاك الطاقي للحفاظ على الموارد الطبيعية و التسيير الأمثل للنفايات المختلفة.

المطلب الثاني: مراحل إنتاج الإسمنت في مؤسسة البسكريد للإسمنت

تمر عملية إنتاج الإسمنت بعدة مراحل هي:

أولا:التعدين: يتكون الإسمنت كمادة خام من مادتين رئيسيتين هما الطين و الحجر الجيري (الكلس) ومادتين أيضا هما الرمل و الحديد، ويتم تسمية هذه المواد في المخبر لتصحيح النسب المراد الوصول إليها وفي بعض

الأحيان يأتي الحجر الجيري والطين بهما نسبة عالية من الرمل فلا حاجة بعدها لإضافة الرمل، هذه من ناحية المواد الخام، أما من الناحية الكيميائية فإن الإسمنت يتكون من أكاسيد أربعة: SiO_2 ، Al_2O_3 ، CaO ، Fe_2O_3 . عند طحن المواد الخام لا يحدث بها أي تفاعلات كيميائية، ولكن تأتي عملية الطحن لزيادة مساحة سطح الحبيبات، بحيث تصبح جاهزة لدخولها في التفاعلات الكيميائية، وذلك لتعرض جميع الحبيبات لهذه التفاعلات، نسب المواد الخام هي بحدود 80% الحجر الجيري (الكلس)، 20% طين، 3% رمل، 2% حديد، وتختلف هذه النسب تبعاً للتحاليل و النتائج حيث يتم مراعاة ثلاثة عوامل في هذه النسب هي:

- نقص المادة؛
- الرطوبة؛
- نسبة الكلور.

ثانياً: التجانس: عند خروج المادة الخام من الطاحونة يتم إدخالها إلى صومعة التخزين وتتمثل أهميتها في التقليب للحصول على مزيج متجانس.

ثالثاً: تسخين و حرق المواد الخام: وهي المرحلة التالية لعملية المزج، حيث يوضع الخليط المتجانس في برج التسخين الأولي، وتبدأ بالنزول من أعلى البرج إلى أسفله، وخلال هذه العملية يحتك المزيج بالغازات الساخنة الناتجة عن حرق الوقود في الفرن، مما يشكل تبادلاً حرارياً يحفز الإنسياب المتعكس بين المزيج و الغازات، وبالتالي رفع درجة الحرارة بشكل تدريجي من 80 إلى 900 درجة مئوية، لنزع رطوبة المواد وتفكيك جزيئات الماء المرتبطة بجزيئات المواد.

رابعاً: حرق المواد الخام: من خلال وضع المواد الخام داخل فرن دوار وحرقتها تحت حرارة تصل إلى 1445 درجة مئوية، حتى تتكون مادة الكلنكر وهي المادة الأساسية في الإسمنت ويمكن تصدير الكلنكر أو إدخاله في مرحلة ثانية لتكوين الإسمنت .



مادة الكلنكر

خامساً: الطحن والتعبئة: من خلال إضافة الجبس (5%) إلى مادة الكلنكر وطحن المزيج في طاحونة مشابهة لطاحونة المواد الخام، ليصبح على شكل بودرة ناعمة، ذات لون رمادي وهي عبارة عن الإسمنت،



بودرة الإسمنت

ثم يعبأ الإسمنت باستخدام ماكينات خاصة داخل أكياس ورقية وبعد ذلك تحمل الأكياس باستخدام الشاحنات إلى الأسواق.



كيس إسمنت 50 كغ

المطلب الثالث: معايير جودة الإسمنت في مؤسسة البكرية للإسمنت

هي المعايير للدولة الجزائرية للإسمنت المطابقة لـ ISO 17025 من حيث جودة المنتج ومنتجاتها هي:

CEM II /A 42.5 NA442 إسمنت بورتلاند.

CEM II/ B32.5 NA442 إسمنت بورتلاندي المركب.

CEM I 42.5-ES NA443 (CRS) الإسمنت المقاوم للكبريتات.

CEM IV /A-SR 42.5 NA443 (CRS) الإسمنت المقاوم للكبريتات.

CEM III/ B-42.5 NA443 (CRS) الإسمنت المقاوم للكبريتات.

CEM II /A 42.5 NA442 إسمنت بورتلاند.

التركيبية:

- من 80% إلى 94% الكلنكر (K).

- تكملة 100% تتكون من واحد أو أكثر من المكونات، مثل (Z) pozzolan ، و الحجر الجيري (L)...إلخ.

- كبريتات الكالسيوم في شكل جبس كمنظم للظبط.

CEM II/ B32.5 NA442 إسمنت بورتلاندي المركب.

التركيبية:

- من 65% إلى 79% الكلنكر (K).

- تكملة 100% تتكون من واحد أو أكثر من المكونات، مثل (Z) pozzolan ، و الحجر الجيري (L)...إلخ.

- كبريتات الكالسيوم في شكل جبس كمنظم للظبط.

CEM I 42.5-ES NA443 الإسمنت المقاوم للكبريتات.

التركيبية:

- على الأقل 95% من الكلنكر (K).

- الإضافات تقتصر نسبة الدساتير الثانوية على 5%.

CEM IV /A-SR 42.5 NA443 الإسمنت المقاوم للكبريتات.

التركيبية:

- 65% إلى 79% الكلنكر (K).

- تكملة 100% ل (Z) pozzolan.

- كبريتات الكالسيوم في شكل جبس كمنظم للظبط.

CEM III/ B-42.5 NA443 الإسمنت المقاوم للكبريتات.

التركيبية:

- 20% إلى 34% الكلنكر (K).

- تكملة من خبث المعادن 100% (S).

- كبريتات الكالسيوم في شكل جبس كمنظم للظبط.

حسب الملحق رقم (1)

متطلبات التعبئة والتغليف والعلامات :

- التعبئة والتغليف ووضع العلامات للإسمنت يجب أن يستجيب للمتطلبات المحددة في المواصفة

الجزائرية م.ج 5026.

- الكتلة الصافية من الإسمنت في الكيس يجب ألا تختلف أكثر أو أقل من 1% من الكتلة المبيّنة على الكيس.

مثال : كيس سعته 50 كلغ : يجب أن تكون الكتلة الصافية مساوية لـ 50 كلغ ± 5.0 كلغ.

- التسمية :

يجب أن يكون الإسمنت (CEM) على الأقل محددًا عن طريق تنقيط نوع الإسمنت متبوعًا بالأرقام 32,5، 42,5 أو 52,5 مشيرًا إلى صنف المقاومة للدلالة على صنف مقاومة الضغط المبكرة يجب أن تضاف حروف N أو R أو L حسب الحالة.

- يجب أن يعرف الإسمنت العادي المقاوم للكبريتات، زيادة على ذلك بعلامة SR.

- يجب أن يعرف الإسمنت العادي ذو حرارة إمامة منخفضة، زيادة على ذلك بعلامة LH.

مثال 1 : إسمنت الفرن العالي المطابق للمواصفة الجزائرية م ج 442 يحتوي على خبث الفرن العالي المحبب (S) بنسبة تتراوح ب 81 % و 95 % بالكتلة ورتبة مقاومة ضغط 32,5 ومقاومة ضغط مبكرة منخفضة ومنخفض حرارة الإمامة ومقاوم للكبريتات يعرف ب :

إسمنت الفرن العالي م.ج 442 - LH/SR - CEM III/C 32.5 L

مثال 2 : إسمنت بورتلاندي حجر جيرى مطابق للمواصفة الجزائرية 442 يحتوى على حجر جيرى بنسبة تتراوح ب 6% و 20 % بالكتلة يحتوى TOC أقل من 0.50 % بالكتلة (L) ينتمي إلى رتبة مقاومة ضغط 32,5 ومقاومة ضغط مبكرة عادية يعرف ب :

إسمنت بورتلاندي حجر جيرى م.ج 442 - CEM II/A-L 32.5 N

مثال 3 : إسمنت بورتلاندى مركب مطابق للمواصفة الجزائرية 442 يحتوى على كمية من خبث الفرن العالي المحبب (S) ورماد متطاير سيليسي (V) وحجر جيرى (L) بنسبة تتراوح ب 12 % و 20 % بالكتلة وينتمي إلى رتبة مقاومة ضغط 32,5 ويمثل مقاومة ضغط مبكرة عالية يعرف ب :

إسمنت بورتلاندي مركب م.ج 442 - CEM II/A-M (S-V-L) 32.5 R

توضيحات إضافية:

- الكمية الصافية محددة بالكيلوغرام.
 - إسم البلد الأصلي بالنسبة للإسمنت المستورد، إسم الصانع والموضب و/أو المستورد وإسم شركته وعنوانه.
 - تاريخ الصنع ورقم الحصة.
 - ملح قابل للذوبان مضاف (الصيغة الكيميائية - ملح لامائي).
 - الخصائص الهيدرولية للرماد المدمج (المرجع الرماد الهيدرولي).
 - المواد المساعدة المضافة في المصنع (التسمية التجارية الملكية والنسبة) (أنظر المادة 5.5 من م.ج 442)
- ينبغي على الصانع أن يذكر هذه التوضيحات على الأكياس وعلى وصول تسليم الشحنة وغيرها من العناصر التشخيصية الأخرى.
- غير أنه فيما يخص الإسمنت غير المعبأ وغير الموجه للبيع بالتجزئة يسمح بأن تبيّن ملاحظات العلامات المذكورة أعلاه على الوثائق التي تصحبه فقط ويستثنى اسم ونوع المنتج.
- حسب الملحق رقم (2).

المطلب الرابع: الرقابة على الإسمنت في مؤسسة البسكرية للإسمنت

توجد عدة وسائل لمراقبة الإسمنت منها:

1- مخابر التحاليل: ويوجد نوعين من المخابر:

- **مخبر التحاليل الكيميائية:** يتم فيه مراقبة المواد الخام من بداية إستخراجها إلى غاية نهاية تصنيع الإسمنت حيث تؤخذ عينات من المواد الخام لرؤية النسب الموجودة في كل مادة تحت الشروط المواصفات المطلوبة (الكلس 80%، الطين 20%، الحديد 2%، الرمل 3%) تختلف هذه النسب تبعاً للتحاليل و النتائج.



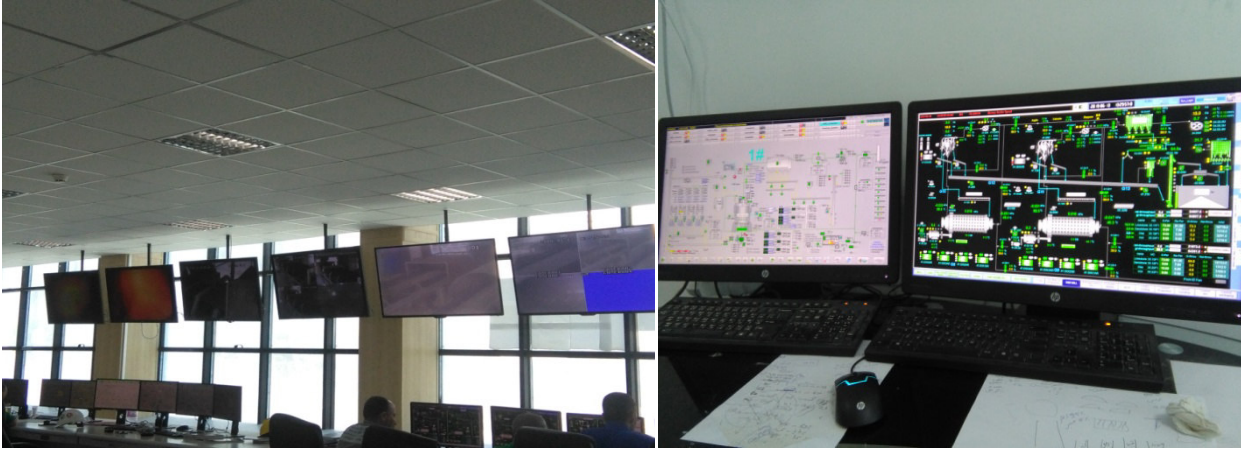
- **مخبر التحاليل الفيزيائية:** ان الفحوصات الفيزيائية للإسمنت واسعة ومتعددة، ويستهدف منها تقييم الاداء للإسمنت بدون تغيير في تركيبه الأساسي، أن أبرز الفحوصات الفيزيائية التي يتم إجراؤها للإسمنت: فحص نعومة الإسمنت، حيث أن المرحلة الاخيرة في صناعة الاسمنت تتضمن عملية طحن

كرات الكلنكر والجبس المضاف لتشكيل مسحوق الاسمنت، وعند عملية الطحن فإن ناتج مسحوق الاسمنت يضم أحجام مختلفة من الحبيبات، ان حجم حبيبة الاسمنت الواحدة له تاثير كبير على معدل التفاعل مع الماء.

2-قاعة التحكم Control Room:



وهي مزودة بأجهزة كمبيوتر والتي يتم فيها مراقبة سير أجهزة صنع الإسمنت (الطاحونة، صومعة التخزين، برج التسخين...الخ)، وأيضا مراقبة النسب الموجودة في المواد الخام و درجات الحرارة. ومزودة أيضا بكميرات المراقبة لمراقبة عملية الإنتاج.



3- الأنظمة الذكية: توجد 200 جهاز كميرا ذو التقنيات و الحساسية العالية و التي تقوم بإرسال تنبيه أو إنذار لهذه الأجهزة في حالة ترقب وجود حريق.

4- مركز CETIM: هو اختصار لـ "مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء". إنه "المركز التقني" الجزائري لإنتاج المواد مثل الأسمنت والخرسانة والجير والجبس والبلاط والطوب والسيراميك...، يرسل مركز CETIM لجنة أو هيئة تراقب كل شهر الجودة المطبقة في الإسمنت .

المبحث الثالث: الجودة و التنافسية في مؤسسة البسكرة للإسمنت

المطلب الأول:مراقبة المحيط الخارجي لمؤسسة البسكرة للإسمنت

أولاً:مراقبة المؤسسات المنافسة:

تراقب مؤسسة البسكرة للإسمنت منافسيها من عدة جوانب نذكر البعض منها :

- أسعار منتوجاتهم ؛
- القادة ومخططاتهم؛
- جودة منتجاتهم؛
- موزعين المؤسسات المنافسة؛
- مراقبة المنافسين جيوغرافيا؛
- مراقبة رقم أعمال المؤسسات المنافسة؛
- كمية مخزونهم؛
- الإستراتيجيات المتبعة في المؤسسات المنافسة.

ثانياً:مراقبة الدولة عن طريق أجهزة الرقابة:

هناك أربعة وسائل للدولة لمراقبة المؤسسة وهي:

أ- التصريحات الضريبية:تقدم مؤسسة البسكرة للإسمنت تصريحات لمصلحة الضرائب من تكاليف، أصول،

ب-المراسلات:ترسل مديرية التجارة رسالة إلى المؤسسة تطلب فيها معرفة المخزون العام للمؤسسة ،كمية المنتج المباع، من هم العملاء الذين تم التعامل معهم...الخ

كما ترسل أيضا مديرية البيئة للتحقق من الإستهلاك الجيد للطاقة و التسيير الأمثل للنفايات .
ت-البنوك:البنك يرسل البنك المركزي هيئات تراقب القروض الممنوحة للمؤسسة تم إستغلالها في النشاط أو الإستثمار أو أي عملية المسحوب القرض من أجلها .

ث-وزارة النقل

ج-التأمينات: في حالة سحب قرض يطلب البنك من المؤسسة تقديم تأمينات لمنح هذا القرض .

ثالثاً:مراقبة أدوات الإنتاج المستخدمة: تتم مراقبة أدوات الإنتاج من طرف مديرية الصيانة حيث تراقب صيانة

العناد الثابت أي التجهيزات التي تتولي عمليات التكسير، الطهي والتوزيع...الخ

رابعاً:مراقبة العملاء :تتم مراقبة عملاء (زبائن) من مطالب و شكاوى ...الخ من طرف المديرية التجارية .

المطلب الثاني: الإستراتيجيات المعتمدة في مؤسسة البسكرة للإسمنت

اعتمدت مؤسسة البسكرة للإسمنت على إستراتيجيتين هما:

1- إستراتيجية التكلفة الأقل: تعتمد البسكرة للإسمنت هذه الإستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين (400 د.ج) من خلال دوافع أو بواد تشجعها على تحقيق تكلفة أقل كزيادة عملائها .

2- إستراتيجية التركيز: التركيز على التكلفة أي تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن (400 د.ج) ، و لذا يتم تقديم إسمنت منخفض التكلفة قياسا إلى المنافسين ، و تركز المؤسسة على تقديم منتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين .

كما أنها تركز على شريحة معينة من الزبائن لهم إحتياجات مختلفة عن الآخرين كتقديم خدمة مميزة كتقديم طلبياتهم في الوقت الذي يريدونه و هنا المؤسسة تسعى إلى تحقيق موقع متميز وكسب رضا عملائها وهذا ما ينعكس على موقعها في السوق.
كما دعمت إستراتيجياتها بإستراتيجية اليقظة :

• **اليقظة الإستراتيجية التنافسية:** تلعب اليقظة الإستراتيجية التنافسية في مؤسسة البسكرة للإسمنت دورا فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم ..الخ، و كذا كل التطورات الإقتصادية، السياسة، الإجتماعية، القانونية والثقافية وكل ما يؤثر على تنافسية المؤسسة، أي هي في عمل دائم على مساعدة المسيرين في صياغة الإستراتيجيات ومدى ملائمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، معرفة هذه المعلومات تخلق قيمة للزبون كالفرق في الأسعار بين المنافسين أو إنفراد المنتج (الإسمنت) بخصائص معينة كالجودة، الكمية، الإنتاج في الوقت المحدد....الخ.

• **اليقظة الإستراتيجية التكنولوجية:**

تشير اليقظة التكنولوجية في مؤسسة البسكرة للإسمنت إلى البحث عن المعلومة التكنولوجية ومراقبة دائمة للتغيرات التكنولوجية، والتنبؤ بها، والتحكم فيها بطريقة ذكية، قبل وصولها للمنافسين، والاستعلام عن سلوكيات المنافسين، والابتكارات التكنولوجية، ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين، بهدف تحقيق أهداف إستراتيجية، وتنمية المزايا التنافسية من أجل الحصول على مركز تنافسي ريادي في بيئة معقدة وسريعة التغير، والتفوق على المنافسين كإمتلاكها للتكنولوجيا المتطورة مثل: كمرات المراقبة ..الخ

المطلب الثالث: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرية للإسمنت

ويظهر دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة البسكرية للإسمنت في: التصدير، الحصص السوقية... الخ

أولاً: التصدير في مؤسسة البسكرية للإسمنت

مركب "البسكرية" لإنتاج الإسمنت هو أول مصنع جزائري خاص دون شراكة أجنبية، يعد من أضخم إنجازات مجمع "عموري"، أدخل المجمع في مرحلة جديدة من الاستثمارات الكبرى، استجابة لطموحاته الواعدة، فبعد الريادة الوطنية والإفريقية في صناعة مادة الآجر، يعتزم المجمع خوض التجربة نفسها في مادة الإسمنت لدخول التاريخ من بابه الواسع، وبعد قضائه على المضاربة في أسعار الآجر والإسمنت، مجمع "عموري" يقود الجزائر لخوض أول تجربة لتصدير الإسمنت بعد ما كانت مستوردة، لينتقل إلى التوسع نحو صناعات ونشاطات جديدة تدعم الاقتصاد الوطني وتوفر الآلاف من مناصب الشغل وتخفيض فاتورة الاستيراد، فبعد توسعة خطوط الإنتاج وتحقيق الوفرة وتشبع السوق، حالياً تتوجه "البسكرية" بخطوات ثابتة نحو تصدير مادة الإسمنت، لتكون أول مصنع جزائري خاص يقتحم تصدير مادة الإسمنت بعد ما كانت تستوردها الجزائر بالعملة الصعبة، لأن بلوغ الطاقة الإنتاجية مقدرة بـ 5 ملايين طن يحتم اختراق أسواق أجنبية لا محالة، وأول تجربة تصدير لمصنع جزائري يعد إنجازاً "للبسكرية" للإسمنت وللجزائر بحثاً عن تنويع الدخل الوطني.

و الجدول التالي يوضح بعض عمليات التصدير التي تمت في مؤسسة البسكرية للإسمنت سنة 2018:

الجدول رقم(1): جدول يوضح تصدير مادة الكلنكر لبعض الدول في مؤسسة البسكرية للإسمنت

الوجهة		
سويسرا	دول ساحل العاج	
40 ألف طن	300 ألف طن	الكمية المصدرة
المادة نصف المصنعة أو ما يعرف بـ "الكلنكر"		المادة المصدرة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من مدير التسويق.

قامت البسكرية للإسمنت بعقد إتفاقيات مع دول أجنبية مثل " سويسرا و دول ساحل العاج" لتصدير مادة "الكلنكر" بكميات لا بأس بها، فمثلاً قيمة العقد بين البسكرية للإسمنت و المؤسسة السويسرية" 10 ملايين دولار

(30 دولار للطن) ، فبعد تغطية المؤسسة لكل احتياجات السوق لا بد من تصدير فائض الإنتاج ، بهدف توسيع استثماراتها و تحقيق عوائد من العملة الصعبة.

➤ كما أمضت البسكرة للإسمنت عقدا مع شركة صينية لإنتاج الإسمنت الأبيض سنة 2018، ليكون أول مصنع جزائري مائة بالمائة، يعد المصنع الوحيد الموجود في الجزائر التابع لشركة أجنبية، لا القطاع العام ولا القطاع الخاص في الجزائر ينتج الإسمنت الأبيض، حيث تقدر طاقة مصنع الإسمنت الأبيض طور الإنجاز بـ 500 ألف طن سنويا، وهو رقم لا بأس به، كون الإسمنت الأبيض ليس له استعمال كبير مقارنة بالإسمنت الرمادي.

ثانيا: الحصة السوقية:

أما بالنسبة للحصة السوقية للبسكرة للإسمنت فهي في المرتبة الثالثة والتي تنتج الإسمنت بقيمة 5 مليون طن سنويا بعد GICA والتي احتلت المرتبة الأولى بـ 19 مليون طن سنويا و Lafarge في المرتبة الثانية بـ 9 مليون طن سنويا.

كما يمكن وضوح دور الجودة من خلال الملاحظة لرقم أعمال المؤسسة كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول رقم(2): جدول يوضح رقم أعمال البسكرة للإسمنت سنتي 2017 و2018.

	2018	2017
رقم الأعمال	12 مليار دينار	6 مليار دينار
قيمة الإنتاج من الإسمنت	2 مليون طن	1 مليون ومئة ألف طن
قيمة البيع من الإسمنت	2.2 مليون طن	مليون وستون ألف طن

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من مدير التسويق.

- الملاحظ في هذا الجدول زيادة كل من رقم أعمال المؤسسة من 6 مليار دينار إلى 12 مليار دينار خلال سنتي 2017 و2018، وزيادة المبيعات نتيجة زيادة الطلب على منتج المؤسسة (الإسمنت) وهذا ما يدل على الجودة الجيدة للإسمنت و تحقيق رضا العميل وتوقعاته.
- كما تهدف المؤسسة إلى زيادة رقم أعمالها إلى 25 مليار دينار سنة 2019، أما توقعاتها قد يصل رقم الأعمال بين 20 و 21 مليار دينار.

ويمكن أن نلخص دور الجودة في مؤسسة البسكرة للإسمنت التي تحقق لها ميزة تنافسية في الأسواق في بعض النقاط كالتالي:

- تقديم منتج ذو جودة عالية خلق للمؤسسة ميزة تنافسية كبيرة في السوق.
- تبني المؤسسة للعديد من الإستراتيجيات (إستراتيجية التكلفة الأقل، اليقظة الإستراتيجية التنافسية...) ساعدتها على الدخول في المنافسة بقوة.
- حصولها على شهادة المواصفات القياسية للبيئة "ISO" 14001 .
- إستخراج تحاليل المواد الأولية بنتائج دقيقة ومتابعة عملية إنتاج الإسمنت ساعدت على تقديم إسمنت ذو جودة عالية أدى إلى خلق تنافسية بين مؤسسات من نفس القطاع.
- خلق الميزة التنافسية من الناحية التكنولوجية .
- الإنتاج في الوقت المحدد من بين العوامل التي تخلق ميزة تنافسية للمؤسسة..
- زيادة رقم أعمال المؤسسة أي الزيادة في الأرباح دليل على التسيير الأمثل لعمليات إنتاج الإسمنت من حيث: الجودة ، السعر ، الكمية، الوقت....الخ
- ساعدت الحصة السوقية(المرتبة الثالثة) مؤسسة البسكرة للإسمنت على تصنيفها من بين المؤسسات الرائدة لصناعة الإسمنت.
- تحقيق عوائد بالعملة الصعبة وتوسيع الإستثمارات عن طريق التصدير للدول الأجنبية.
- مصنع الإسمنت الأبيض طور الإنجاز أعطى ميزة تنافسية لمؤسسة البسكرة بإعتباره المصنع الوحيد الموجود في الجزائر الذي ينتج الإسمنت الأبيض بقدرة إنتاجية تقدر ب 500 ألف طن سنويا.
- زيادة الطاقة الإنتاجية في المؤسسة (من 1,2 مليون طن إلى 2 مليون طن ثم إلى 5مليون طن سنويا) هو ما ساعد على تخفيض سعر الإسمنت في مؤسسة البسكرة(400 سعر الكيس د.ج) مقارنة بمنافسيها.

خلاصة الفصل:

- تضمنت دراسة هذا الفصل الدراسة الميدانية في مؤسسة البسكزية للإسمنت بغية معرفة الدور الذي تلعبه الجودة في تفعيل تنافسية هذا النوع من المؤسسات وقد توصلنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كالتالي:
- أن المؤسسة قد تبنت العديد من الإستراتيجيات التي ساعدتها على تقديم منتج ذو جودة عالية وهو ما أدى إلى اكتساب وفاء ورضا عملائها وخلق ميزة تنافسية في الأسواق.
 - مؤسسة البسكزية للإسمنت أثبتت وجودها وخلقت لنفسها جو تنافسي ذو حدة عالية بإعتبارها المصنع الجزائري الوحيد الذي ينتج الإسمنت الأبيض (مصنع طور الإنجاز) .
 - كما ظهر دور جودة الإسمنت في العمليات الضخمة للتصدير وهذا ما إنعكس على حصتها في السوق وتصنيفها كمؤسسة رائدة بين المؤسسات في نفس القطاع.
- ومن هنا نستطيع القول أن مؤسسة البسكزية للإسمنت قد حققت ميزة تنافسية بفضل جودة منتجها (الإسمنت)

تمهيد:

ساهمت التحولات الاقتصادية العالمية في تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في القطاع، وهذه المنافسة لم تعد محصورة على المستوى المحلي فقط، بل إمتدت إلى المستوى العالمي، خاصة في ظل انفتاح الأسواق بعضها على بعض، وتسارع وتيرة تطور التكنولوجيا، والعديد من التغيرات الأخرى التي أدت إلى زيادة حدة المنافسة وتعدد أشكالها.

وفي ظل هذه التغيرات أصبحت المؤسسات أمام حتمية هي ضرورة التكيف مع التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية، لأن المنافسة أصبحت حقيقة واقعية فرضت منطق تحقيق التنافسية، باعتبارها الآلية الأساسية للمؤسسة في اقتناص الفرص وغزو الأسواق في مختلف المناطق والسيطرة عليها، وتحقيق مكانة تنافسية مرموقة تمكنها من مواجهة هذه التحديات والتهديدات الموجودة في السوق، كل هذا أدى بالمؤسسات إلى السعي لرفع قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والعالمي، وهذا يعني خلق واكتساب مزايا تنافسية لمنتجاتها، وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى البحث عن العناصر التي بواسطتها تستطيع التفوق على منافسيها، قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه، والحفاظ على مكانتها وحصتها السوقية مما يسمح لها بالبقاء والإستمرار .

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى المباحث التالية:

-المبحث الأول: ماهية التنافسية.

-المبحث الثاني: مدخل للميزة التنافسية.

-المبحث الثالث: الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية التنافسية

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

المطلب الأول: ماهية التنافسية

أدى تحرير التجارة الدولية وفتح الأسواق من خلال نزع القيود الجمركية إلى جعل التنافسية أمر لا مفر منه خصوصاً أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ تعتبر التنافسية بالنسبة لهم تهديد لا بد من مواجهته وإلا عجل بزوالهم، فأهم ما يميز الاقتصاد المفتوح هو وضع كل المؤسسات تحت هاجس المنافسة، التي من خلالها تحتل المؤسسات موقع مميز في السوق.

- تعرف التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لمنظمة ما على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية¹.
 - كما تعرف على أنها: "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي، ويترتب عن التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما"².
 - ويقصد بالتنافسية "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها"³.
 - التنافسية مفهوم لم يتفق على تعريف محدد لها ويختلف حول مضمونه حيث يرى البعض أن التنافسية فكرة عريضة، تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الإقتصادي، وحيث يرى آخرون أن التنافسية لها مفهوم ضيق يركز على تنافسية السعر والتجارة، ويختلف باختلاف محل الحدث فيما إذا كان عن شركة أو قطاع أو دولة ويمكن ملاحظة ذلك من خلال النقاط التالية⁴:
- (أ) تنافسية المشروع (الشركة): تعرف التنافسية على صعيد المنشأة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين وفي السوق الدولية مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الدولة، سيتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال

¹ حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، دكتوراه، تخصص إدارة الشركات البترولية، 2017-2018، ص22

² العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2005، ص84.

³ المرجع نفسه، ص84.

⁴ عبد الله أحمد عبد الله، دور إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2017، ص67.

والتكنولوجيا) ويمكن قياس تنافسية الشركة من خلال عدة مؤشرات أهمها الربحية ومعدلات نموها.
 ب) التنافسية على مستوى القطاع: فهي قدرة قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية ومن أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة¹.

ت) التنافسية على المستوى الحكومي (الدولة): تعني قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها وبتعريف آخر تعني الجاذبية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المنتقلة لما يوفره من عبء ضريبي منخفض، ومن أهم مؤشرات نمو الدخل الفردي الحقيقي و النتائج التجارية للبلد (تطوير تركيبة الصادرات)، الحصة من السوق الدولية، الميزان التجاري².

المطلب الثاني: أنواع التنافسية.

تتعدد أشكال المنافسة في السوق، وذلك يرجع لمجموعة من العوامل التي يتميز بها كل سوق، وكذا طبيعة النشاط، مثل عدد المؤسسات أو عدد الزبائن، أو لوجود قيود.

أولاً: المنافسة الكاملة (التامة): إن تحقق المنافسة الكاملة، كحالة نظرية من حالات يمكن لسوق السلع والخدمات أن يعرفها، يشترط تحقق جملة من الشروط نوجزها فيما يلي³:

- تعدد عارضي وطالبي السلعة الواحدة.

- حرية الدخول إلى السوق والخروج من السوق.

- توفر المعلومات الكافية عن السوق.

- تجانس السلعة.

- حرية انتقال عوامل الإنتاج.

ثانياً: الاحتكار: هذه الحالة تظهر عندما تكون هناك مؤسسة واحدة تقدم السلعة أو الخدمة في دولة ما أو منطقة ما، حيث يسيطر منتج واحد أو مؤسسة واحدة على السوق أمام العديد من المشترين، فالمنتج بهذا يكون دون منافس مباشر في صنعه لمدة محدودة⁴.

¹ عيد الله أحمد عبد الله، مرجع سابق، ص 67.

² المرجع نفسه، ص 67.

³ بن جدو بن علي، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ماجستير، إدارة أعمال، 2014-2015، ص 14-15.

⁴ بن جدو بن علي، مرجع سابق، ص 14-15.

ثالثاً: المنافسة الاحتكارية:

وهو النوع الأقرب من الواقع، بحيث تؤدي المنافسة بين المؤسسات إلى تحديد أسعار المنتوجات، وما يميز هذا النوع من المنافسة هو وجود عدد كبير من المؤسسات تنتج كل مؤسسة سلعا تختلف قليلا عن تلك التي تنتجها المؤسسات المنافسة الأخرى، وعليه تعرف المنافسة الاحتكارية بأنها عبارة عن تداخل عنصري للمنافسة التامة والاحتكار معا، إذ أن كل منتج في قطاع معين يتمتع بدرجة طفيفة من الإحتكار نتيجة لتنوع المنتجين، ولكنه يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة نظرا لكثرة عدد المنتجين¹.

رابعاً: احتكار القلّة: وذلك حين يكون عدد البائعين قليل بحيث يستطيع أي واحد منهم أن يؤثر تأثيراً مباشراً وفعالاً في السوق مما يؤثر تأثيراً قوياً على غيره من المنتجين، ولهذا تتم التصرفات بحذر شديد، لأن أي تخفيض منه يقابل بتخفيض من الآخرين، وقد يكون هذا الاتفاق الضمني اتفاقاً صريحاً بين جميع المنتجين على إتباع سياسية سعرية واحدة، وقد يصل الأمر إلى تقسيم السوق بينهم أو تحديد حصة كل منهم، ويبقى هذا النوع من الاحتكار مادام أي من هذه القلّة لا يستطيع أن يخرج غيره من السوق².

المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية

هناك العديد من الأدوات /المؤشرات التي تستعمل في الدراسات التجريبية لتقييم التنافسية، هذه المؤشرات تختلف باختلاف مستوى التحليل إذا كان على مستوى الدولة أو على مستوى القطاع أو على مستوى المؤسسة. فعلى مستوى الاقتصاد الكلي فإن أهم المقاييس والمؤشرات التي تستخدم غالباً في اختبار وتقييم القدرة التنافسية يُعتبر الميزان التجاري أكثر المؤشرات استعمالاً، أما على مستوى القطاع فعادة ما يتم التركيز على ثلاثة أنواع من المؤشرات: تكاليف الإنتاج النسبية، الإنتاجية النسبية والتبادلات التجارية. أما بالنسبة للمؤسسة فإن من أهم المؤشرات التي تستخدم في اختبار وتقييم تنافسياتها نجد :

(أ) **الربحية:** تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى أصول أو استثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين إستثمارات المشروع ، واستخدامات التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل³.

(ب) **تكلفة الصنع:** إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة الصنع للمنافسين تمثل مقياساً كافياً للتنافسية في نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربح المستقبلي للمشروع⁴.

(ت) **مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:** يشير مصطلح الإنتاجية إلى قيمة المخرجات على قيمة المدخلات، أي كمية الإنتاج على عوامل الإنتاج، حيث يقيس هذا المؤشر مدى فاعلية المؤسسة من خلال تحويل مدخلاتها (إلى مخرجات من سلع وخدمات، فإذا كانت إنتاجية مؤسسة ما

¹المرجع نفسه، صص 14-15.

²بن جدو بن عليّة، مرجع سابق، ص15.

³محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، ماجستير، إدارة أعمال، 2009، ص46.

⁴عبد الحليم عبد النور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الإقتصادي، دكتوراه، تخصص الإقتصاد و التخطيط، 2009، ص25.

منخفضة يعني ذلك إرتفاع تكاليف إنتاجها، التي قد تفقد من خلاله المؤسسة حصصها السوقية لصالح مؤسسات الأخرى، لأن إرتفاع تكاليف الإنتاج يؤدي إلى إرتفاع الأسعار الذي بدوره يؤدي إلى عزوف الزبائن عن إقتناء سلع ومنتجات المؤسسة فلنلاحظ أن هناك علاقة طردية بين مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج ومؤشر الحصص السوقية، فإرتفاع المؤشر الأول يؤدي إلى إرتفاع المؤشر الثاني¹.

ث) الحصة من السوق²: من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج³.

المطلب الرابع: تحليل البيئة التنافسية

تتضمن البيئة التنافسية القوة الأساسية التي تشكل المنافسين في الصناعة، وبما أن المنظمة تعتبر نظاما مفتوحا يتعامل مع الظروف المحيطة به، فلا بد عليها من دراسة جميع التغيرات التي تحدث خارج نطاقها والتي تمثل في مضمونها البيئة التنافسية التي يجب التكيف معها من خلال وضع إستراتيجيات معينة، تسمح بتحديد الخطوات التي يجب أن تتبعها المنظمة لمواجهة تهديدات المنافسين، بل و التغلب على جميع القوى التنافسية المحتملة ويكون ذلك عبر التعرف على المنافسين ومن ثم معرفة عناصر البيئة التنافسية و التي تتمثل في الجوانب التالية⁴:

أولاً: عناصر التعرف على المنافسين: ولدراسة البيئة التنافسية فيجب على المنظمة أن تعرف منافسيها وإستراتيجياتهم ونقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، وعليه سنعرض ثلاث خطوات تساعد على التعرف على البيئة التنافسية بالنسبة للمنظمة.

1- تحديد المنافسين: قد يعتقد البعض أن تحديد المنظمة لمنافسيها من أسهل المهام التي تقوم بها، ولكن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين، وإنما في تحديد المنافسين المحتملين،الذين يعملون في مجالات أخرى ومن ثم فهم يمثلون تهديدا للمنظمة نظرا لأنهم يشبعون نفس الحاجة عند القطاع

¹ حمزة بن الزين،مرجع سابق،صص 23-24.

² بن جدو بن علي،مرجع سابق،صص 61.

³ المرجع نفسه ،،صص 61.

⁴ عبد الله أحمد عبد الله، مرجع سابق،صص 73-74-75.

المستهدف ،عند تحديد المنظمة لمنافسيها يمكن التمييز بين خمسة أنواع من المنافسة على النحو التالي:

- (أ) المنافسة على المنتجات المتشابهة والتي تقدم لنفس الزبائن، وبأسعار متقاربة، لهذا فإن هذا النوع من المنافسة يقوم في نفس السوق المستهدفة.
- (ب) المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تخدم قطاعات سوقية مختلفة.
- (ت) المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على تفضيلات المستهلك.
- (ث) المنافسة بين المنظمات المختلفة التي تنتج سلعاً مختلفة، وذلك في مجال الحصول على زيادة السوق و القدرة على الابتكار.

- (ج) تحديد إستراتيجيات المنافسين: إن أقرب المنافسين هم الذين يتبعون نفس الإستراتيجيات الموجهة لنفس القطاعات المستهدفة، لذلك لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات، وفقاً للإستراتيجيات المتبعة من أجل أن تنتهج المنظمة الإستراتيجية المناسبة، والتي تمكنها من مواجهة المنافسين¹.
- (ح) تحديد نقاط قوة ونقاط ضعف المنافسين: إن مقارنة وضعية المنظمة بالمنظمات المنافسة، يساعد على تجديد إستراتيجيات المنظمة، نظراً لأن إمكانية تنفيذ الإستراتيجيات وتحديد الأهداف تتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين².

ثانياً: عناصر البيئة التنافسية: لا يكفي أن تتعرف المنظمة على المنافسين وإستراتيجياتهم ونقاط قوتهم وضعفهم فقط بل لا بد لها من أن تتعرف على عناصر بيئتها التنافسية وذلك من خلال مايلي:

- 1- جمع المعلومات عن البيئة التنافسية: تخضع عملية جمع المعلومات إلى الجهد المنظم للحصول على المعلومات المطلوبة، فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية لتكوين رصيد متجدد من المعلومات وهي تخص الأمور التالية³:
- (أ) أنواع المنتجات والمواصفات التي يطلبها السوق، والتي يمكن للمنظمة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها.

- (ب) تفضيلات الزبائن لمختلف المنتجات من حيث المواصفات والأسعار و الشروط.
- (ت) أنواع المنافسين ودرجات سيطرتهم على الأسواق و المزايا التي يتمتعون بها في مواجهة المنظمة.
- (ث) أنواع الخدمات المكملة للمنتجات ومدى توافرها لدى المنافسين.
- (ج) حجم السوق الحالي والمرتبب في الفترات القادمة مقدر بكميات المبيعات.

¹ عبد الله أحمد عبد الله، مرجع سابق، ص ص 73-74.

² المرجع نفسه، ص 75.

³ المرجع نفسه، ص 75.

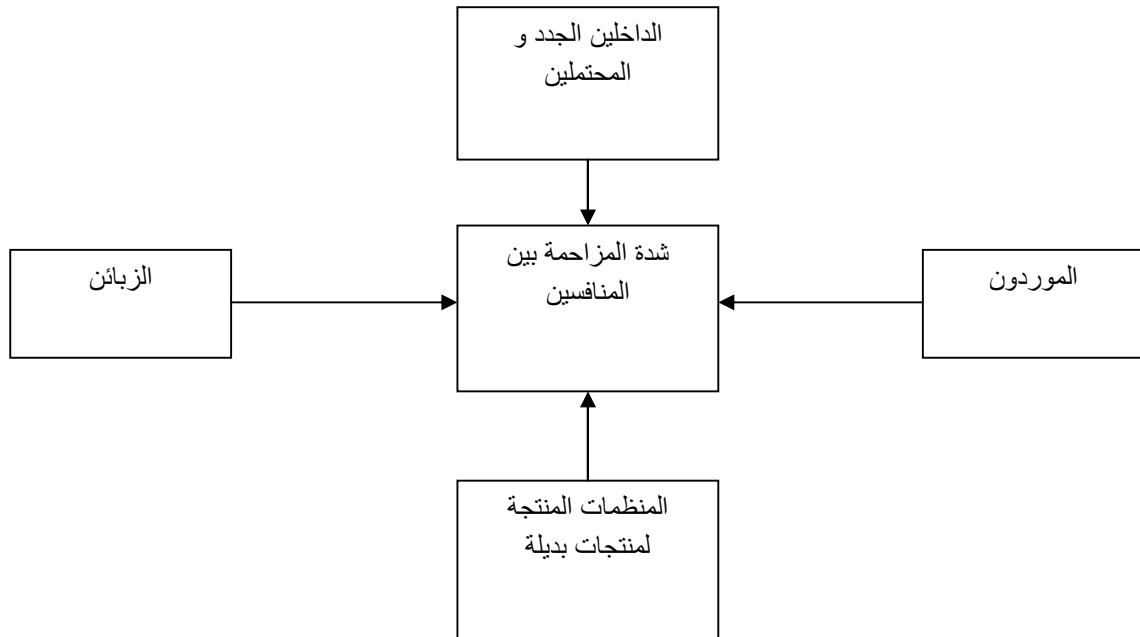
2- تحليل الفرص و التهديدات: تقوم عملية تحليل الفرص و التهديدات على احتمال وجود مركز معين يمكن أن تحتله المنظمة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص و التهديدات مما يساعد المنظمة على توجيه جهودها لاستغلال الفرصة أو مواجهة التهديدات.

ثالثا: عناصر القوى التنافسية الخمسة لبورتر (Porter): تتمثل قوى التنافس الخمس لبورتر فيما يلي:

- المنظمات المنافسة والموجودة حاليا.
- المنظمات المنافسة والمحتمل دخولها إلى الأسواق .
- المنظمات المنتجة لمنتجات بديلة.
- الموردين.
- الزبائن.

ويمكن توضيح العلاقة المتداخلة فما بينهم من خلال الشكل التالي:

الشكل (05): قوى التنافس الخمس ل Porter



المصدر: عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دكتوراه، تخصص نقود مالية وبنوك، 2011-2012، ص174.

ويمكن توضيح ذلك في¹:

أولاً: الداخليين الجدد و المحتملين: يجب على المنظمات الاهتمام و التركيز على الداخليين الجدد و المحتملين و الذين لا يمكن تجاهلهم، حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص في السوق، و يؤثرون في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار المنتجات، و تتحدد درجة خطورة الداخليين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط و التي يمكن حصرها في : اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، تكلفة البديل،

¹ عامر بشير، دور الإقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دكتوراه، تخصص نقود مالية وبنوك، 2011-2012، ص173-174-175.

احتياجات الرأسمالية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، سياسات الحكومة، الحصول على المواد الخام، الحاجة إلى كسب التقنية و المهارة المتخصصة.

ثانيا: شدة المزاومة بين المنافسين:

و تمثل شدة المزاومة بين المنافسين الموجودين مرتكزا أساسيا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة، ومن بين المحددات العديدة للمزاومة نجد أن هناك أربعة عوامل بارزة و هي: نمو الصناعة، نصب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تمييز المنتج و أخيرا التمرکز و التوازن بين المنافسين، فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، و تكاليف ثابتة نسبية أقل، و مدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية من التمرکز، فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لذا فإنه من المتوقع أن تعمل هذه العوامل بمثابة محددات مهيمنة على درجة المزاومة بين المنافسين.

ثالثا: تهديد المنتجات البديلة

لا يقتصر الأمر على تحليل كل من المشاركين المزمحين في الصناعة، و كذلك القادمين المحتملين إلى الصناعة، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة متمثلة في منتجات أو خدمات بديلة لمنتجات أو خدمات الصناعة أو تقديم منتجات أو خدمات متشابهة أو أفضل بكلف أقل و جودة عالية و هو بذلك يمثل تهديدا حقيقيا حيث بإمكان هذا الأخير تقليص مردودية القطاع من خلال مدى توافر بدائل قريبة، أو في تكلفة التبدل، أو في مدى تشدد منتجي السلع البديلة¹.

رابعا: قوة الموردين على المساومة

يقصد بعبارة قوة المساومة للموردين بأن هناك تهديدا مفروضا على الصناعة من خلال الاستخدام المتزايد للقوة من جانب الموردين خصوصا عندما يكون هنالك عدد كبير من الموردين، كذلك قلة المواد الخام البديلة أو عندما تكون كلفة التحول إلى مواد خام أخرى عالية لذلك فإن بعض المنظمات قد تسعى إلى تبني إستراتيجية التكامل الأفقي لتحقيق السيطرة و الملكية على الموردين، و هذه الإستراتيجية أكثر فعالية عندما تكون درجة الثقة بالموردين منخفضة أو تكون التكاليف عالية كذلك عند عدم قدرة الموردين على تلبية متطلبات المنظمة بالشكل المناسب، كما نجد منظمات أخرى تعتمد على إستراتيجيات الشراكة و كأنها تتعامل مع موردين باعتبارهم امتداد للمنظمة نفسها².

خامسا: قوة الزبائن على المساومة:

تؤثر قوة مساومة الزبائن على شدة المنافسة في الصناعة خصوصا عندما يكون حجم الزبائن كبيرا أو عندما تكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى الزبائن أو الشراء بكميات كبيرة، كما أن قوة مساومة الزبائن قد تكون من أكثر القوى تأثيرا على الميزة التنافسية، فهي تزداد في عدة ظروف منها: مدى توافر بدائل

¹ عمر بشير، مرجع سابق، ص174.

² المرجع نفسه، ص174.

المنتجات الصناعية، انخفاض تكلفة التحول إلى العلامات المنافسة أو البديلة، تهديد الزبائن بالاتجاه نحو التكامل الخلفي، تهديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الأمامي، مساهمة الجودة و الأسعار، و ربحية الزبائن¹.

سادسا: قيم الجاذبية الكلية للصناعة:

يعتمد تحليل جاذبية الصناعة على تحليل متكامل الخطوات لمساعدة المديرين على إجراء مثل هذه التحليلات، انطلاقا من حيث مدى مساهمة قوى التنافس الرئيسية في تحديد جاذبية الصناعة حاليا و مستقبلا وتأثيراتها الإيجابية على أرباح الصناعة و يطلق عليها الفرص و تأثيراتها السلبية و التي يطلق عليها التهديدات. من المهم بمكان فهم الطبيعة المميزة لهيكل الصناعة و ديناميكيات التنافس في الدول النامية، فالنموذج السابق (نموذج قوة التنافس الخمس) و الذي قدمه " مايكل بورتر " يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، لذا يحتاج هذا النموذج إلى تعديلين حتى يمكن للمديرين في الدول النامية الاستفادة منه في تحليل الصناعة و ظروف المنافسة².

فالتعديل الأول يتمثل في إضافة عنصر آخر و هو تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى أما التعديل الثاني فهو إضافة العوامل البيئية، فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية و الديموغرافية لها تأثيرات في تشكيل هيكل الصناعة و ديناميكيات المنافسة، و يوضح الشكل التالي إطار تحليل الصناعة بالتطبيق على الدول النامية:

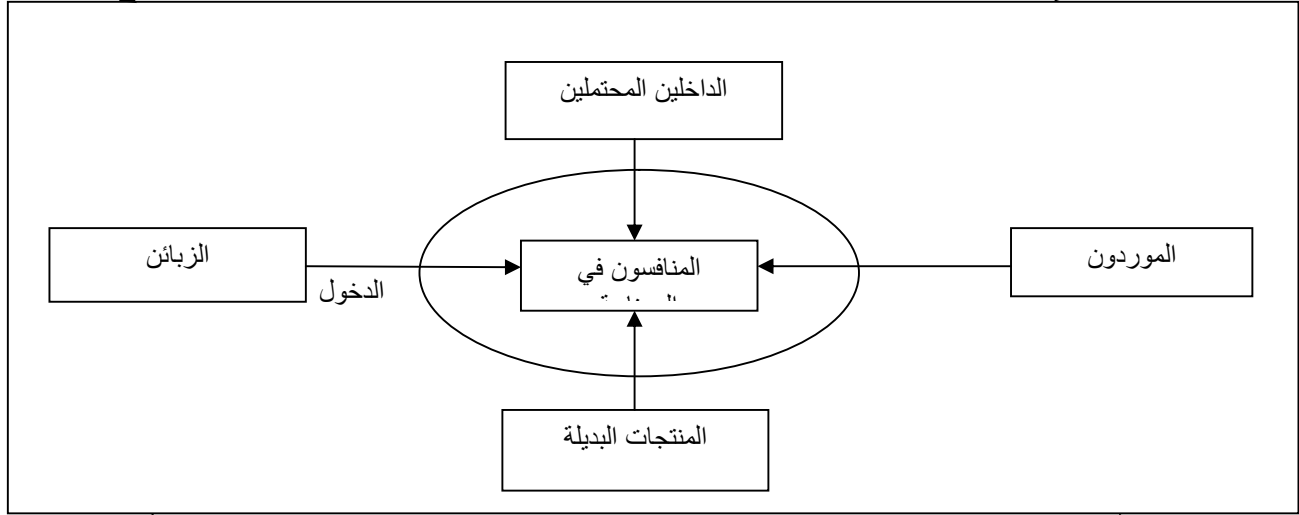
¹ المرجع نفسه، ص175.

² المرجع نفسه، ص176.

الشكل (06) : إطار تحليل الصناعة للدول النامية - نموذج أستن

العوامل السياسية

العوامل الإقتصادية



العوامل الديمغرافية

العوامل الثقافية

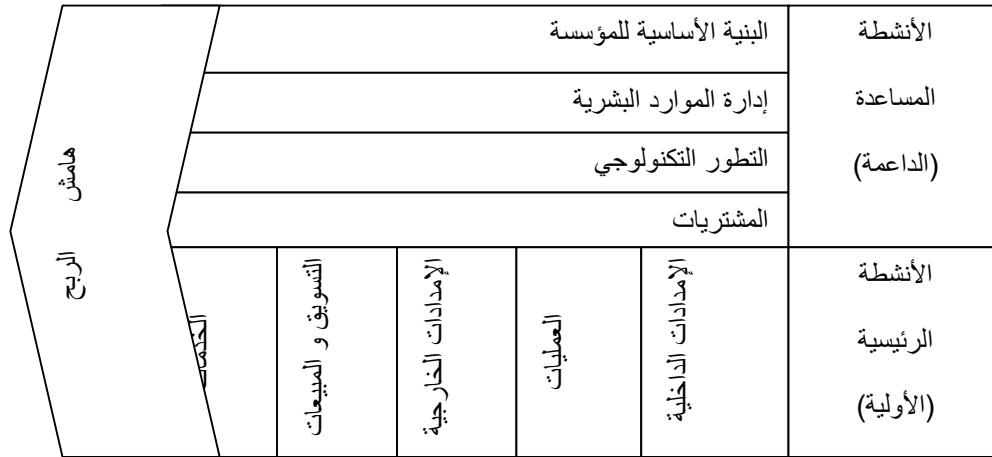
المصدر: عامر بشير، مرجع سابق، ص176.

رابعا: سلسلة القيمة:

تعتبر الميزة التنافسية مفتاح نجاح واستمرار المؤسسة، حيث تسعى هذه الأخيرة بشكل دءوب إلى البحث عن مصادر وطرق تحقيقها وضمان استدامتها لمواجهة تبعات التقلبات في محيط عملها من خلال الفحص المنتظم لنشاطاتها الداخلية، وهو ما يعرف بسلسلة القيمة، إقترح بورتر سلسلة القيمة لأول مرة سنة 1985 ، وذلك من أجل وصف كيف تتراكم القيمة للزبون على طول سلسلة من الأنشطة التي تؤدي في النهاية إلى منتج أو خدمة. كما وصف سلسلة القيمة بأنها تلك العمليات أو الأنشطة الداخلية التي تؤديها المؤسسة في التصميم، والإنتاج، والتسويق، والتوزيع والتي تضيف قيمة لمنتجاتها. وقد قسمها إلى قسمين رئيسيين: الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة، تتضمن هذه السلسلة أيضا هامش أرباح ينتج أساسا عن زيادة الإيرادات على كلفة الإنجاز للمؤسسة، وهو ما يخلق القيمة الكلية لأنشطتها. وترتبط الأنشطة فيما بينها بسبب التأثير المتبادل بين هذه الأخيرة سواء كان إيجابيا أو سلبيا وهذا رغم استقلالية الأنشطة من جانب أداء العمل¹.

¹ هشام حريز و آخرون، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الحامد، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 178.

الشكل (07): سلسلة القيمة



المصدر: هشام حريز، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2015

يوضح الشكل رقم (07) مجموعتين من الأنشطة الداخلية في المؤسسة¹:

أ- الأنشطة الرئيسية (الأولية): وهي مكونة من خمس مجالات رئيسية، هي:

- الإمدادات الداخلية: الأنشطة المرتبطة باستلام وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج. وتشمل كذلك

على أنشطة مناولة المواد والمخازن ومراقبة المخزون، برمجة النقل والمرجات للموردين.

- العمليات: تشمل كافة النشاطات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، مثل أنشطة التصميم، التغليف،

التجميع، صيانة المعدات، الاختبارات...

- الإمدادات الخارجية: تشمل الأنشطة المتعلقة بنقل، تخزين، وتوزيع المنتجات إلى الموزعين، مثل تخزين

المنتج النهائي، وعمليات النقل والتوزيع، ومعالجة الطلبات وجدولة تسليمها.

التسويق والمبيعات: وتشمل الأنشطة المتعلقة بنقل المنتج إلى الزبائن، مثل الإعلان، الترويج، قوة المبيعات،

واختيار قنوات التوزيع وسياسة التسعير المناسبة.

- الخدمة: وهي تلك الأنشطة المتعلقة بتقديم الخدمة للمحافظة أو تعزيز قيمة المنتج كالصيانة والإصلاح،

والتدريب، وقطع الغيار، وتعديل المنتج.

ب- الأنشطة المساعدة (الداعمة): وتشمل أربع مجالات رئيسية، وهي²:

¹ المرجع نفسه، ص 178.

² هشام حريز و آخرون، مرجع سابق، ص 179.

-المشتريات: وتشمل الأنشطة الخاصة بتوفير وشراء المدخلات التي تستخدمها الأنشطة الأولية. كما تشمل على طلبات الحصول على المعلومات، والتفاوض مع الموردين... وتتضمن هذه المشتريات المعدات والعتاد، المباني، الأراضي...

-التطور التكنولوجي: يرتبط التطور التكنولوجي بكل الأنشطة الرئيسية، حيث تساعد أنشطة الإمدادات الداخلية من خلال تحسين إدارة المخزون، النقل، مناولة الموارد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال. كما تدعم العمليات بالعتاد، التصنيع، التعبئة والتغليف وأنشطة الإمدادات الخارجية من خلال تطوير طرق النقل، مناولة الموارد... كما تدعم التسويق والمبيعات من خلال وسائل الاتصال ونظم المعلومات. وأخيرًا تحسين الخدمة عن طريق الاختبارات ونظم المعلومات.

-إدارة الموارد البشرية: وتتضمن كافة الأنشطة المتعلقة باستقطاب، توظيف، تدريب، تطوير، وترقية وتحفيز الموارد البشرية بالمؤسسة.

-البنية الأساسية والخدمات المساعدة: تتكون البنية الأساسية للمؤسسة من كافة الأنشطة مثل المحاسبة، الإدارة المالية، الإدارة العامة، التخطيط، الشؤون القانونية والعلاقات العامة، وإدارة الجودة وهي نشاطات تكمل غيرها من الأنشطة.

المبحث الثاني: مدخل للميزة التنافسية

في ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي فيما يتعلق بانفتاح الأسواق و عولمة المبادلات في ظل اتفاقيات الجات و المنظمة العالمية للتجارة و التحالفات الاقتصادية يظهر مفهوم الميزة التنافسية و يأخذ مكانة هامة ضمن اهتمامات المتعاملين الاقتصاديين فالتغيرات الكبيرة التي حدثت في البيئة الاقتصادية فرضت على المؤسسات تحديات جديدة تتمثل في مواجهة المنافسين الجدد وهذا من خلال تدعيم القدرات التنافسية لمواصلة النمو والبقاء في السوق.

المطلب الأول: تعريف وخصائص الميزة التنافسية

تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم كما يعرفها بورتر، تنشأ الميزة التنافسية: "بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وليس بمجرد توصل المؤسسة إلى إضافة عناصر جديدة على منتجها تكتسب ميزة تنافسية، بل لا بد من توفر مجموعة من الخصائص تجلب ولاء ورضى الزبون.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية :

ثمة مجموعة متنوعة من التعاريف للميزة التنافسية، ومنها¹:

¹مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، دكتوراه، إدارة أعمال، 2013، ص63.

- القيمة الاقتصادية الإضافية التي تقوم الشركة بخلقها بسبب كفاءتها التي تفوق كفاءة المنافسين في سوق المنتج".
 - "قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الشركة والتي تمكنها من تصميم وتنفيذ إستراتيجيتها التنافسية".
وهناك تعريفات أخرى نذكر منها¹:
 - يعرف المعهد الدولي للتنمية والإدارة التنافسية على أنها: "قدرة البلد على توليد القيمة المضافة العالية، وبالتالي زيادة الثروة الوطنية وبالتالي تحقيق الإزدهار للشعوب"
 - كما يعرفها مجلس التنافسية الأمريكي بأنها: "مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات ومن ثم الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات بالجاذبية والهجومية (المقدامية) وبالعملية والاقتراب، ويربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف"
 - كما عرفها بورتير Porter: "على أنها بمجرد توصل المنظمة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون دورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا"².
- فمن خلال هذه التعاريف يمكننا أن نضع تعريف شامل، فنقول بأن التنافسية تتمثل في قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين من خلال إنتاج سلع وخدمات ذات جودة بتوفير بيئة عمل مناسبة لذلك وبالتالي تحقيق المؤسسة لمداخل ومعدلات نمو مرتفعة³.
- ثانياً: خصائص الميزة التنافسية⁴:**
- 1- أن تكون مستمرة و مستدامة ،بمعنى أن تحقق المنظمة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط
 - 2- تتسم بالنسبية بالمقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق
 - 3- أن تكون متجددة ،وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
 - 4- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة أخرى.

¹ حمزة بن الزين، مرجع سابق، صص 22-23.

² عامر بشير، مرجع سابق، ص 177.

³ حمزة بن الزين، مرجع سابق، ص 23.

⁴ داوود الله محمد عثمان، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2017، ص 58.

5- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المديين القصير و البعيد.

6- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة¹.

7- تتعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم لعملائها أو كليهما².

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين من المزايا التنافسية وهما:

أولاً: التكلفة الأقل: وهي قدرة المنظمة على تقديم خدمة أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى مما يؤدي إلى تحقيق أرباح أكثر ، وبالتالي من أجل تحقيق هذه الميزة لابد من دراسة سلسلة القيمة من خلال معرفة التكاليف الثابتة والمتغيرة التي تعد مصدرا من مصادر هذه الميزة ، وتعتمد المنظمة في هذه الميزة على إقدام العميل على طلب الخدمات الأقل سعرا وذات تكلفة منخفضة³.
حيث⁴:

(أ) **الحياسة على ميزة التكلفة الأقل:** للحياسة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف ، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس ، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة بمراقبة الحجم ، ومراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق، مراقبة الرزنامة، مراقبة الإجراءات، مراقبة التموضع.

(ب) **كيفية تطبيق ميزة التكلفة الأقل وضمان إستمرارها:** على المؤسسة أن تسعى دائما إلى تخفيض تكاليفها قدر الإمكان ، فتحسين مركزها لا يتطلب تغيير الإستراتيجية بقدر ما يتطلب الاهتمام و الدعم من قبل المسيرين⁵.

وتساهم عدة عوامل في التحكم في التكاليف، كتكوين وتحفيز العمال، دعم ثقافة المؤسسة ،البحث عن أساليب التالية ونشر المعرفة، ومن بين الأساليب التي تعتمدها المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف وضع برامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة ،وليس الإنتاج فحسب ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المؤسسة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين، إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز و التفوق للمؤسسة إلا إذا استطاعت هذه الأخيرة الحفاظ عليها وضمان إستمراريتها، كما

¹ وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، العدد 2017، 11، ص 168.

² فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، دكتوراه علوم ، 2016-2017، ص 78.

³ سامر قاسم، (دور الإستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي)، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، المجلد 33، العدد 4، 6 ديسمبر 2011، ص 16.

⁴ زينب شطيب، دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، ماجستير، تخصص تسويق، 2008-2009، ص 12.

⁵ زينب شطيب، مرجع سابق، ص 13.

أنها يمكن أن تدوم وتستمر في حالة وجود عوائق للدخول أو عوائق لدى ممارسة نفس النشاط حيث تمنع في هذه الحالة المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها.

ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل¹:

- اقتصاديات الحجم، والتي تمثل أكبر عائق للدخول و الحركة داخل السوق.
- نسيق العلاقات الكاملة بين المؤسسة، الموردین و قنوات التوزيع المستقبلية.
- التعلم و المعرفة المكتسبة من قبل أفراد المؤسسة والتي يصعب محاكاتها.
- حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة.

ثانياً: **ميزة التميز**²:

وتعني قدرة الشركة على تقديم منتجات متميزة وفريدة وتخلق قيمة أكبر من وجهة نظر الزبائن (جودة أعلى خصائص خاصة بالمنتج خدمات تسويقية) وهذا يتطلب فهم المصادر المحتملة لتميز المنتجات من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز.

ويمكن القول بأن تميز المنظمة عن منافسيها يكمن في قدرتها على امتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وهذا يتطلب من المنظمة تجنيد مواردها بحيث تتمكن من ممارسة أنشطتها المربحة بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، فمثلاً: لتقديم مساعدة تقنية للزبون يجب توظيف أفراد متخصصين، ولإنتاج منتجات أكثر جودة ومثانة فإن ذلك يتطلب مواد أولية ذات جودة عالية وربما ذات تكلفة أعلى (نسبياً في حال كانت ممارسات الشركة ذات مستوى عادي).

وتكلفة التميز تختلف من منظمة لأخرى، ويعزى ذلك إلى أن موقع المنظمات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف، وتعتمد درجة التميز على حسن التنسيق بين الأنشطة أكثر من اعتمادها على التكلفة الأعلى، فمثلاً: التنسيق الأفضل بين مراقبة الأسعار وشراء المواد وجدولة أو رزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين وسرعة التسليم، ويمكن القول أيضاً أن الفرص الضائعة لتقليل تكلفة التميز تأتي من غياب بعض الممارسات التي يمكن أن تجعل من الجودة مجانية، لأن التميز غير مكلف أحياناً ولا يتطلب من الشركات سوى أن تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، مع الانتباه لتكلفة التميز في أي ممارسة ضرورية للبقاء بمستوى المنافسين أو التفوق عليهم) وهذا في حال طبقت الشركة الممارسات الأفضل³.

¹ المرجع نفسه، صص 13-14.

² مصطفى محمد الدرويش، مرجع سابق، صص 66-67.

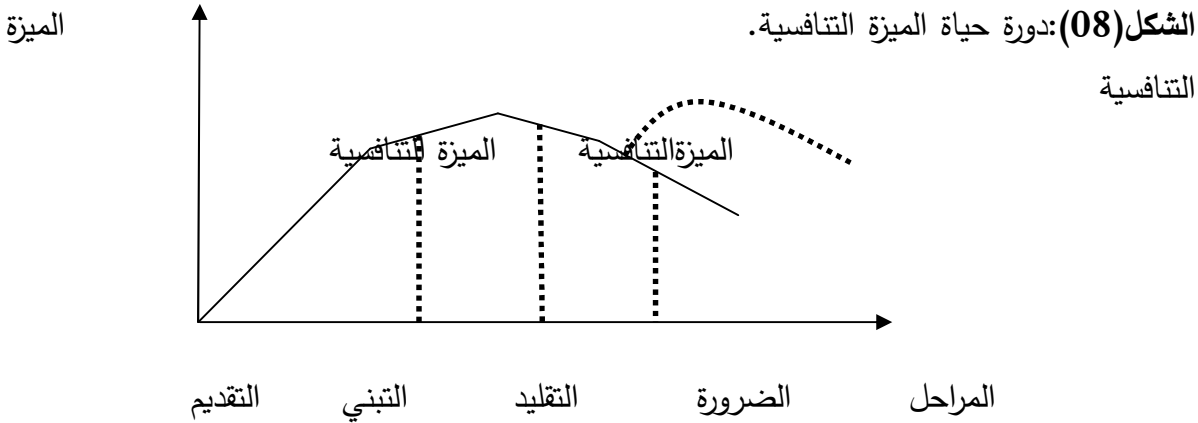
³ المرجع نفسه، ص 67.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية انطلاقاً من بعدين و هما :

1- **حجم القدرة التنافسية**¹: يتحقق للقدرة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة عليها من التقليد من قبل المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر، وللميزة التنافسية دورة حياتية، حيث تستمر هذه الميزة ما دام المنافسون غير قادرين على تقليدها أو تجاوزها، لكن في ظل التغير السريع والمعقد للبيئة أصبح من الصعب حماية المزايا، وفي حالة ما إذا قلدت أو تجاوزت من قبل المنافسين تصبح مكلفة، ومنه المبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدد، إلى حين إطلاق المنافس لسياسة هجومية، فتبدأ هذه الأخيرة بالزوال وهذا ما يستوجب خلق ميزة جديدة أو القيام بتجديد الميزة التنافسية الحالية بإحداث تعديلات عليها، وللميزة التنافسية دورة حياة تمر بها المطابقة لدورة حياة المنتج الجديد كما هو موضح في الشكل التالي:

حجم



المصدر: مصطفى بورنان ولسعد مهاوات وعلي العبيسي، (تنافسية المؤسسة ودور اليقظة الإستراتيجية في تطويرها)، مجلة التنمية الإقتصادية، العدد 4، ص 393.

ويتضح من خلال المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية، وفيما يلي تفصيل لكل مرحلة²:

- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي، المالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشاراً أكثر فأكثر حيث يعرف القبول الذي تحضى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
- مرحلة التبني: تعرف الميزة استقراراً نسبياً من حيث الإنتشار، بإعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزوا عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن وذلك لانخفاض التكاليف المتغيرة من ناحية مصاريف البحث والتطوير... الخ، وإنخفاض التكاليف الثابتة الوحودية، ويرجع ذلك للعدد الكبير للوحدات المنتجة (إقتصاديات السلم).

¹ بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية، ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2011-2012، ص 60

² مصطفى بورنان وآخرون، تنافسية المؤسسة ودور اليقظة الإستراتيجية في تطويرها، مجلة التنمية الإقتصادية، العدد 4، ص 393.

- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه تدريجياً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة بالتالي يتراجع تفوقها عليهم ومن ثم انخفاض في الوافرات¹.

- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جيدة فإنها تفقد أسبقيتها على المنافسين وعندما يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد².

ثانياً: نطاق التنافس أو السوق المستهدفة³: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فإتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق توافر في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة ومن أمثلة تلك الاستفادة من استحقاق منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات (وفرات) الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة. ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج (سلعة أو خدمة) متميز.

المطلب الرابع: الإستراتيجية التنافسية

تعد الميزة التنافسية عاملاً مهماً في صياغة الإستراتيجية، وأن تحقق هذه الميزة تأتي من خلال العوامل المؤثرة في بيئة العمل فحدد بورتر (Porter) الإستراتيجيات العامة في التنافس وتشمل قيادة الكلفة والتمايز والتركيز. إن الأساس التي تستند عليه إستراتيجية نشاط المنظمة وجعلها في تحقيق التواصل للنجاح من خلال تحقيق الميزة التنافسية، وأن تحقيق هذه الميزة تأتي من خلال تقديم منتج بسعر أقل (تكلفة أقل) أو استخدام أسلوب التميز لتقديم منتج أفضل.

فإستراتيجية التنافس هي "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عند المنافسين" ومن هذه الإستراتيجيات :

1- إستراتيجية التكلفة المنخفضة (إستراتيجية قيادة الكلفة)⁴:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين من خلال دوافع أو بوادر تشجع المنظمات على تحقيق تكلفة أقل وتحسين الكفاءات، وتحقيق الترابط بين الفهم وتحقيق الخبرة فإن هذه الإستراتيجية تتوفر فيها شروطها:

- طلب مرن للسعر مقابل زيادة مشتريات الزبائن.

¹ لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية و الذكاء الإقتصادي، 2014-2015، ص52.

² مصطفى بورنان وآخرون، مرجع سابق، ص393.

³ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تمهيتها، ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، 2006-2007، ص ص 21-22.

⁴ خلود الربيعي وبوران فاضل صالح، (دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية) مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 11، 2014، ص329.

- التوسيع في الحصة السوقية وذلك من خلال تصميم المنتجات وتسويقها بكفاءة أعلى من المنافسين.
 - وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
- 2- إستراتيجية التميز¹: وتركز هذه الإستراتيجية على تقديم شيء مميز وله قيمة في المنتج الذي تقدمه الشركة، بشرط أن يدرك المستهلك هذا التميز على مستوى الصناعة، وهو ما يجعل المستهلك على استعداد لدفع مقابل هذا التميز، وتقوم هذه الإستراتيجية على اختيار فئة محدودة من الزبائن، وتسعى إلى تقديم سلع وخدمات متفردة، وإشباع حاجات ورغبات زبائنها بسلع وخدمات ذو جودة عالية وذو خصائص مميزة بحيث يصعب على المنافسين مجاراتها، أو تقليدها، كما يعطي الزبائن أسباب واضحة لتفضيل المنتج على غيرها من المنتجات. وتلجأ هذه الإستراتيجية إلى فرض سعر أعلى من منافسيها، بحيث يكون الزبون على استعداد للحصول على هذه الخدمة أو السلعة المتميزة بغض النظر عن سعرها. وبما أن سعر تكلفة الخدمة أو السلعة يكون مرتفعا كبير ، لذلك ال بد أن يكون سعر البيع مرتفع من أجل تحقيق هامش ربح للشركة .
- 3- إستراتيجية التركيز²:

و تعني إستراتيجية التركيز اختيار شريحة من المستهلكين سواء أكانوا أفرادا أم مؤسسات ،حيث يتم التركيز عمليا للوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن ،من خلال التركيز على خطوط الإنتاج ،أو المنتجات أو سوق محددة.

و تأتي أهمية هذا النوع من الإستراتيجية بإتاحة الفرصة للمؤسسة أو وحدات الأعمال الإستراتيجية في التركيز على هدف محدد مما يجعلها أكثر فاعلية و كفاءة من المنافسين في إنجازه،ولإستراتيجية التركيز بعدان هما:

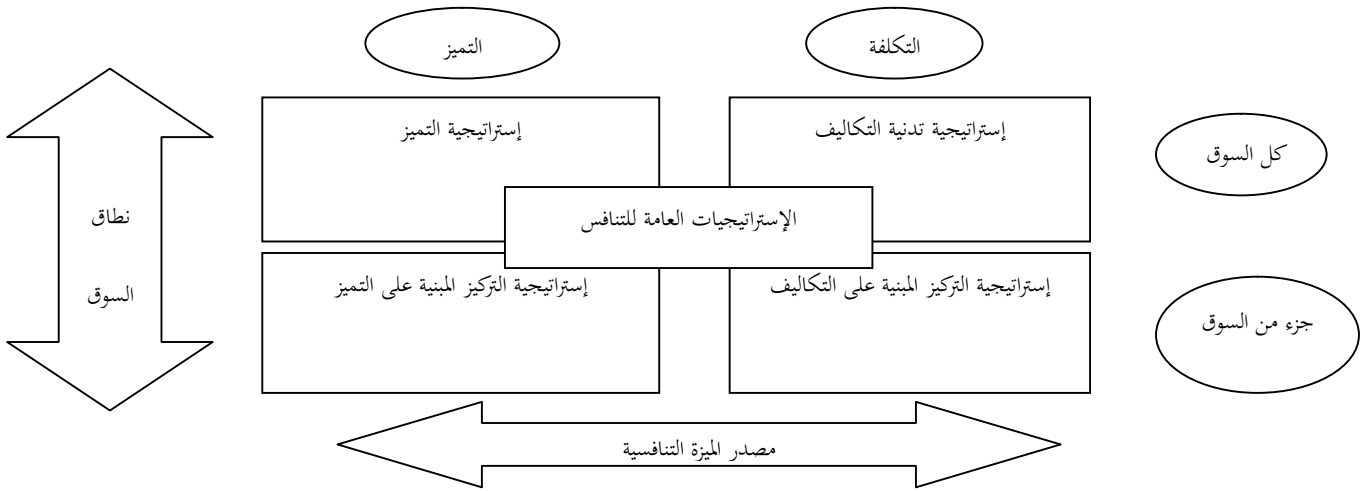
البعد الأول : التركيز على التكلفة أي تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن ،و لذا يتم تقديم منتج منخفض التكلفة قياسا إلى المنافسين ،و قد تركز المؤسسة على تقديم منتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين.

البعد الثاني : التركيز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن لهم إحتياجات مختلفة عن الآخرين أو يرغبون في خدمة مميزة و هنا المؤسسة تسعى إلى تحقيق موقع متميز من خلال التميز في منتجاتها.

¹أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2017،ص29.

²علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسن تنافسية المؤسسة،دكتوراه،تخصص تسيير الموارد البشرية،2014-2015،ص ص 88-89.

الشكل (09): الإستراتيجيات العامة للتنافس



المصدر: حامد محمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دكتوراه، تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، 2015-2016، ص133.

المطلب الخامس: الحكم على جودة الميزة التنافسية ومصادر بناءها

والذي ينقسم إلى:

أولاً: الحكم على جودة الميزة التنافسية: : تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث معايير هي¹:

أ- مصدر الميزة:

يمكن ترتيب مصدر الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وتعتبر سهلة التقليد والمحاكاة نسبياً.

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة، مثل تكنولوجيا العملية، تمييز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة. وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها أنها تتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، كما تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص والبحوث والتطوير، والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع الزبائن، وحصيلة من المعرفة المتخصصة. وفي الغالب، تكون المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار عن تلك المترتبة عن التمايز.

ب- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: يؤدي اعتماد المنظمة على قدرة تنافسية واحدة، إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية حيث

¹ فاروق عزون، إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ماجستير، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، 2014-2015، ص

بإمكان المنافسين إيجاد مصادر للتوريد أرخص مما تملكه المنظمة، وبالتالي يمكنها اكتساب ميزة تنافسية تفوق ميزتها في حين يصعب تقليدها عندما تتعدد مصادرها، كاعتماد المؤسسة على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية بالإضافة إلى تمييز المنتج عن طريق إدراج وظائف جديدة عليه، وتقديم خدمات ما بعد البيع... الخ¹.

ت-درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: إذ يجب أن تسعى المنظمات إلى خلق مزايا جديدة بشكل أسرع، وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة القدرة التنافسية الحالية لها، و لذلك يجب عليها أن تخلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، كإكتساب كفاءات محورية والوصول إلى رضا العميل².

ثانياً مصادر بناء ميزة تنافسية: وهي كما يلي³:

الابتكار: إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى العالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت هذه القدرة الابتكارية مصدراً متجدداً للتنافسية

• المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حتماً حالة " انفجار المعرفة " حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية. و في ظروف التطور السريع في الأسواق و التكنولوجيا والمنافسين، فالمؤسسات الناجحة هي التي تنشأ بشكل متكامل المعرفة الجديدة وتجسيدها في تكنولوجيا وأساليب و سلع وخدمات جديدة⁴.

وهناك مصادر أخرى تتمثل في⁵:

- 1- انخفاض التكاليف: حيث تتنافس المؤسسات في تقديم منتجات بأسعار مغرية.
- 2- الخدمة: بعض المؤسسات تقدم خدمات مميزة ذات خصائص عالية، وتعجز المؤسسات المماثلة عن مجاراتها.
- 3- التركيز: حيث تقوم المؤسسة بالتوجه نحو الهدف سوقي معين، وتركيز جهودها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلك السوق.
- 4- التكنولوجيا: الوسائل المتطورة للأداء العالي بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمؤسسة والذي لا يستطيع المنافسين مجاراتها بتقديم خدماتهم.
- 5- الجودة: تسعى أغلبية المؤسسات إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية لا يمكن للمؤسسات المنافسة تقليدها.

¹ بوركوة عبد المالك، مرجع سابق، ص 61.

² المرجع نفسه، ص 61.

³ أحمد بن موية، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، ماجستير، تخصص علوم التسيير، 2005-2006، ص 82

⁴ المرجع نفسه، ص 82

⁵ مصطفى بورنان وآخرون، مرجع سابق، ص 395.

- 6- النمو: قابلية المؤسسة على التوسع والنمو في تقديم الخدمات إلى أسواق جديدة التي تنعكس على الحصة السوقية، وهي أحد عوامل التفوق التنافسي.
- 7- الوقت والتسليم: يعتبر الوقت و التسليم مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية وخاصة عند تقديم خدمات جديدة للأسواق، حيث الوقت يلعب دورا هاما في السوق.
- 8- ثقافة المؤسسة: أساليب القيادة و الدورات التدريبية واستقطاب العاملين في المؤسسة تعد مصدرا من مصادر الميزة التنافسية حيث الاستجابة السريعة للتطورات الجديدة الحاصلة في السوق وخدمات اتباعية ومستويات استثنائية تعتبر مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية.
- 9- الموقع الجغرافي: تعطي المؤسسة أهمية للموقع الجغرافي، لأنه يعتبر مصدرا مهما للميزة التنافسية.
- 10- القنوات التسويقية: الميزة التي تختارها بعض المؤسسات تعتبر مهمة لتمييزها عن المؤسسات الأخرى، بحيث يصعب على الداخلين الجدد إيجاد منافذ تسويقية لخدماتهم.
- 11- السمعة و المكانة الذهنية: كثير من الزبائن يفضلون استخدام خدمات ذات سمعة جيدة، ولها مكانة ذهنية في ذهن الزبون.
- 12- خبرة المؤسسة: الطويلة في الإنتاج، والتسويق، والتمويل، بحيث تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- 13- مرونة تصميم الخدمات: المرونة العالية في تصميم الخدمات تجعل المؤسسات أكثر قدرة على تصنيع مكونات تفوق المؤسسات المتميزة، وبالتالي تصنيع خدمات جديدة حسب حاجات و رغبات الزبائن والتي تحقق ميزة تنافسية.

المبحث الثالث: دور نظم الجودة في تحقيق الميزة التنافسية

تستعمل المؤسسات عدة تقنيات إدارية لتحقيق مستوى عالي من الجودة وتعزيز الميزة التنافسية، أهمها: حلقات الجودة، التحسين المستمر في الأداء، تحليل العمليات، التشخيص الذاتي، تحليل القيمة، أنظمة الاقتراحات، إعادة الهندسة، القياس المقارن، الإدارة بالمعرفة والإدارة بالمشروع¹.

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

تهدف المؤسسة من خلال تطبيق الجودة إلى تحقيق رضا العميل، والهدف ذاته تسعى إلى تحقيقه من خلال إمتلاك ميزة تنافسية لذا فإن تحقيق رضا العميل هدف لكل من الجودة و الميزة التنافسية ويمكن توضيح ذلك

¹ عبد الله أحمد عبد الله، مرجع سابق، ص 103.

من خلال التعرف على التالي¹:

1- مفهوم رضا العميل: يتعلق رضا العميل بمدى قدرة المؤسسة على إشباع إحتياجاته ويتطلب ذلك معرفة العوامل التي على أساسها يقيم العميل المنتجات أو الخدمات المعروضة في قيود رغباته المطلوبة في المنتج أو الخدمة، مثلا كقدرة الصابون على إزالة البقع بالنسبة لصابون غسيل الملابس، وتعد درجة تحقيق منتجات وخدمات المؤسسة لرغبات المستهلك من أهم العوامل التي يتم إعتماؤها في تقييم أداء المؤسسات.

2- رضا العميل هدف لكل من الجودة و الميزة التنافسية: انعكس التطور الاجتماعي و الثقافي الذي شهدته العديد من دول العالم، أصبح العميل يسعى للحصول على منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر و الجودة، ولم يعد السعر عاملا حاسما في اتخاذ قرار الشراء، فأصبحت منظمة الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون، ورضاه،ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال الجودة في عملية التصميم ويعني بذلك درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون، وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته، ويتم ذلك بالاعتماد دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف، والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات و الرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم، ومن أبرز الأمثلة على ذلك هو ما يحصل في صناعة السيارات من تسابق وتنافس في إبتكار تصاميم متنوعة ومتباينة في شكل السيارات وذلك استجابة لحاجات ورغبات الزبائن .

الجودة من الاصول الحاكمة التي يعتمد عليها المستهلك بشكل أساسي في قرار اختياره السلع و الخدمات، والجودة المقبولة من العميل تتمثل في إمكانية قدرة المنتج على مقابلة ومواجهة توقعات العميل، وتعتبر الجودة الشاملة أحد المداخل الهامة التي تساعد على إشباع حاجات ورغبات المنظمة، حيث تعتمد الجودة الشاملة في مفاهيمها على جذور تسويقية إذ أن الخطوة الأولى هي مدى ارتباط سياسات الجودة برغبات وحاجات العملاء والتي تترجم في مدى قيام العميل بإعادة الشراء مرات ومرات، ووضع العميل أولا وأخيرا في كل مكان داخل المنشأة.

حيث تؤكد بعض الدراسات أن قدرة المؤسسة على اعتبار أن الجودة تهدف إلى الارتقاء بمستوى الخدمة فإن المؤسسة الناجحة هي التي تأخذ بأراء الزبائن في عملياتها وخدماتها المقدمة لهم، وحتى ان العديد من المؤسسات شاركت زبائنها في تصميم خدماتها وفي تطويرها وفي عمليات التقييم المستمر لها، وذلك من خلال تحديد إجراءات واضحة لشكاوى الزبائن واقتراحهم والتعامل معهم وبذل أي جهد ممكن لتوفير الخدمات لكل شخص بما في ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة (لكل زبون معاملة خاصة به وتحسيسه بأنه هو الزبون الوحيد للمؤسسة) كل هذا من أجل رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة وأن الرضا بالنسبة لها مقابلة حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن سواء كانت هذه

¹المرجع نفسه، صص 103-104-106-107.

الحاجات أو الرغبات أو التوقعات قد تم الإفصاح عنها أو لا ،تعمل منظمات اليوم وفق مبدأ أعرف عميلك لأن العميل يمثل مركز اهتمام بالنسبة لها لأنه يعتبر المحور الأساسي لنشاطها و التنافس في السوق يعتمد على من يستطيع أن يفي بحاجات و رغبات العملاء بشكل افضل او ترجمة هذه الاحتياجات و الرغبات إلى دلالات معينة وحسب شروط العميل وبذلك تتشكل الابعاد التي سوف تتنافس على أساسها المنظمة وتشكل هذه الأبعاد المزايا التنافسية ،ويعتبر إشباع رغبات العميل سر التفوق و التميز ،وهو في نفس الوقت تعريف الجودة، فرضا أن العميل هو المؤشر الحقيقي للميزات التنافسية للمؤسسة، والتي تحقق لها التميز و التفوق على المنافسين وتعظم من حصتها السوقية ومركزها التنافسي ،والذي لا يتحقق إلا إذا توافرت الجودة¹.

المطلب الثاني: تقنيات تحسين الجودة لتحقيق ميزة تنافسية

من أجل تحقيق ميزة تنافسية تقوم المؤسسة بتطبيق عدة تقنيات للجودة نذكر منها :إعادة الهندسة، القياس المقارن،

أولا :إعادة الهندسة²:

انتشر خلال التسعينات مفهوم إعادة هندسة العمليات بصورة سريعة ومذهلة في الأوساط الغربية على الساحة الأكاديمية وفي قطاع الأعمال .ومن أشهر تعاريفها ما جاء به كل من هامر وشامبي (Hammer & Champy)حين وصفها بأنها" إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات مثيرة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، والجودة والخدمة والسرعة .".ويمكن توضيح أهم عناصر هذا التعريف كما يلي :

- الأساسي :ما هو نمط عمل المؤسسة الأساسي؟

-الجذري : يعني أنه يجب تجاهل جميع الإجراءات والهياكل الموجودة، والتفكير باكتشاف أنماط عمل جديدة، كما أن التغييرات السطحية ليست مفيدة وينبغي أن تصنع التغييرات بشكل جذري.

-المثيرة :يعني أنه يجب البحث عن التغييرات المذهلة وليس التحسينات الهامشية.

- العمليات :يعني أن تجري إعادة الهندسة على العمليات وليس المهام، أو الوظائف، أو الأفراد ، بأنها العملية أو الهياكل .ويعرف ديفنبروت وشورت (Davenport & Short)العملية (Process) "بأنها مجموعة من المهام المترابطة منطقيا، يتم إنجازها لتحقيق نتائج محددة، فهي نشاطات متتالية، عندما يتم إنجازها معا فإنها تنتج قيمة للزبائن .".كما تتطلب تركيزا كبيرا على كيفية القيام بالأعمال داخل المؤسسة .

ويرى سيد محمد جاد الرب أن الهدف منها هو التحسين المستمر للجودة والأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا الزبون ،وترتكز تقنية إعادة الهندسة على كيفية تنظيم العمل حاليا، وليس كيف كان يتم في السنوات الماضية مع الأخذ بالحسبان التكنولوجيات الحالية و احتياجات المستهلكين، كما لا تقوم إعادة

¹عبد الله أحمد عبد الله ،مرجع سابق،صص 106-107.

²فاروق عزون،مرجع سابق،صص 102-103.

الهندسة على إجراء التحسينات الطفيفة، فهي ليست للمؤسسات التي تريد إدخال تحسينات بنسبة 10% إذ تتطلب إحداث تغييرات جذرية وسريعة في عمليات الأعمال، في ضوء التعاريف السابقة يمكن القول أن إعادة الهندسة تشمل عملية إعادة بناء المؤسسة عن طريق إجراء تغييرات جذرية في كافة عملياتها ونشاطات أعمالها، لتعظيم مركزها التنافسي وضمان بقائها في السوق، كما أن إعادة الهندسة تهذب الأشياء الكبيرة التي عملتها المؤسسة، وعملها بشكل أفضل وبشكل مختلف وعليه، يكون الإبداع هو المفتاح للميزة التنافسية وإعادة الهندسة، وتستهدف إعادة الهندسة الزبائن، من خلال تأكيدها على القيمة المضافة من وجهة نظر الزبون باعتبارها مفتاحاً للميزة التنافسية، كما تستهدف أيضاً العاملين و تؤكد على دورهم في حل المشكلات، وتبحث عن الحلول من خلال العمليات، إذ تهتم قوة العمل بقياس مستويات الجودة، ورضا الزبائن، وتقييم الزمن، والتكاليف، ومراجعة شكاوى الزبائن، وبيانات التسويق، وهذا ما سيؤدي إلى المساعدة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتشير بعض التقديرات إلى أن أكثر من 70% من مؤسسات اليوم تنفذ برنامج إعادة الهندسة لأعمالها، إذ تعد إعادة هندسة العمليات نموذجاً ضرورياً للتغيير التنظيمي من أجل تحقيق الميزة التنافسية في الجودة، الاستجابة، التكلفة، ورضا الزبون¹.

هناك الكثير من الفوائد لإعادة هندسة عمليات الأعمال، ومنها²:

- توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، وتوفير الوقت للعميل، وتوفير التكاليف، وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال نتيجة الاعتماد على فرق العمل.
- تحول التركيز على معايير الأداء والتعويض من الأنشطة إلى النتائج، حيث تعتمد المؤسسات في تقييمها وتقديم المكافآت على النتائج وعادة ما تكون بشكل جماعي.
- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وتحويل اهتمام العاملين من إرضاء الرؤساء إلى إرضاء الزبائن.
- تحوّل التنظيم من هرمي إلى أفقي، وإعطاء الصلاحيات إلى أصحاب الاختصاص في أداء الأعمال ومن العوامل المهمة في نجاح إعادة الهندسة ما يلي:
- وضوح الرسالة، والفهم الواضح لمفهوم إعادة الهندسة.
- توفر الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا.
- تطوير خطط تنفيذ تفصيلية لإنجاز مشروع إعادة الهندسة.
- بناء فرق العمل لتحقيق قيمة مضافة للزبائن.
- توفير قنوات اتصال فعالة.
- يعتبر استخدام المقارنة المرجعية (القياس المقارن) أمراً ضرورياً في معايير الأداء والتحسين؛
- توفر الموارد المناسبة لإنجاز العمل؛
- استخدام التكنولوجيا، والتمكين.

¹فاروق عزون، مرجع سابق، ص 103-104-105.

²مرجع نفسه، ص 104-105.

تشير الإحصائيات إلى أن 70 % من مشاريع إعادة الهندسة كللت بالفشل، ولعل من أهم العوامل التي تساهم في إخفاق مشاريع إعادة الهندسة ما يلي¹ :

- عدم الفهم المناسب لإعادة هندسة العمليات؛
- عدم وجود منهجية فاعلة لتنفيذ خطط إعادة الهندسة والتوقعات غير الواقعية؛
- ضعف القيادة التنفيذية؛
- ضعف الاتصالات، ونقص التغذية العكسية؛
- نظرة الإدارة الوسطى لإعادة الهندسة باعتبارها مهددا لبقائها؛
- ضعف المصداقية، و المهارات المتعلقة بقيادة العاملين الذين ينجزون أداءً متوسطاً؛
- ضعف المسؤولية، وعدم وجود نظام معايير شاملة...
- ضعف التمكين، والتركيز أكثر على التكنولوجيا المعقدة؛
- التركيز على المهام، وضعف التركيز على رضا الزبون ؛

وأخيراً فالهدف من إعادة الهندسة هو تحقيق التفوق في الأداء والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الميزة التنافسية بالسوق .

ثانياً: القياس المقارن:²

يعرف القياس المقارن على أنه: "نموذج لتحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة، وذلك بواسطة مقارنتها بالعمليات المماثلة لها والتي تتم بطريقة أفضل في مؤسسات أخرى، وهي عملية مستمرة لتقييم الأداء الخاص بنشاط معين للمؤسسة بالأداء العالمي الأفضل للمؤسسات الرائدة " ويختلف القياس المقارن عن التحليل التنافسي، كونه لا يقتصر على مقارنة عمليات المؤسسة بمثيلاتها في المؤسسات المنافسة، بل يتعداه إلى مقارنتها بالمؤسسات ذات الأداء الأفضل (المتميزة) في العالم ، كما لا يكفي بمعرفة أفضل التطبيقات إذ يتطلب أيضاً إجراء تقييم دقيق لأداء المؤسسة لمقارنتها بأداء المؤسسات الأخرى ، كما يعتبر القياس المقارن حجر الأساس بالنسبة للمؤسسات الساعية للمعرفة، لأنها تشجع الأفراد للجوء إلى غيرهم للتعلم منهم ، ولقد تطورت الشركة الرائدة في مجال الآلات الناسخة، سنة 1975 ، هذه التقنية بسبب المنافسة الحادة التي كانت تعرفها من قبل الشركات اليابانية، مثل شركة والتي أدت إلى انخفاض حصتها السوقية من 82 % إلى 41% ، حيث قامت بمقارنة نشاطاتها بنشاط ، المؤسسات الرائدة المختلفة، ومحاكاة أفضل التطبيقات لهم وقد شجع النجاح الذي تم تحقيقه في مجال الإنتاج، نتيجة استخدام القياس المقارن، المؤسسة على تطبيق هذا الأخير على جميع المستويات وفي كافة مراكز التكلفة، وأعلن مدير العمليات سنة 1983 بأن هدفه الأول هو الريادة من خلال الجودة .

أهداف وأنواع القياس المقارن.

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

¹ فلة العيهار، صص 105-106.

² المرجع نفسه صص 49.

- تحديد أهداف طموحة تبعاً لمتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة، مع تحديد العمليات التي تسمح بالتوسع.
- تسريع حركة التغيير وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالاستجابة للعميل وخلق قيمة أفضل للمنتج.
- اللجوء إلى المؤسسات الأخرى لخلق الإبداع، وتحفيز العمال على تغيير طريقة أدائهم .

ونميز بين أربعة أنواع رئيسية للقياس المقارن، والمتمثلة فيما يلي¹ :

1- القياس المقارن الداخلي:

تتم مقارنة العمليات مع مثيلاتها بين المواقع في نفس المؤسسة، والربح الممكن تحقيقه يصل إلى نسبة 20%

2- القياس المقارن التنافسي أو الخاص بالمنافسين المباشرين:

حيث تتم المقارنة مع المؤسسات المنافسة التي تنتج نفس المنتج، والربح الممكن تحقيقه هو بنسبة 20%

3- القياس المقارن الوظيفي:

تتم مقارنة الوظائف المتشابهة بين المؤسسات غير المتنافسة، ولكن ضمن نفس قطاع النشاط بهدف اكتشاف تقنيات إبداعية، ويمكن أن تصل نسبة الأرباح المحققة إلى 35%.

4- القياس المقارن المنتج

حيث تتم المقارنة بين المؤسسات في قطاعات مختلفة على أساس عمليات أو طرق عمل، وهي الطريقة الأكثر إنتاجاً، حيث يمكن أن تؤدي إلى أرباح بنسبة 35 % أو أكثر.

المراحل الأساسية لتطبيق القياس المقارن

تنقسم عملية القياس المقارن إلى خمسة مراحل أساسية، وهي :

1- تخطيط البحث والدراسة :وذلك من خلال تحديد هدف البحث، العمليات المرغوب تحسينها، اختيار

المؤسسات التي يتم المقارنة معها، وكيفية تجميع المعلومات.

2- تحليل الأداء :وذلك بواسطة تحديد فرق الأداء، تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، تحليل التقنيات

المستخدمة من قبل المؤسسات الرائدة في هذا المجال، وكذا مستوى الأداء المرتقب.

3- إدماج أفضل التقنيات المستخدمة من قبل المؤسسات الرائدة في نشاط المؤسسة :وذلك باستخدام

النتائج الخاصة بالتحليل ووضع خطط عمل محكمة.

4- تنفيذ خطط العمل ومتابعة تطور الأداء :حيث يقوم العمال باستخدام قدراتهم الإبداعية لإدراج قواعد

وتقنيات العمل الجديدة في مهامهم.

5- مرحلة النضج :والتي تتحقق عند إدماج الطرق الجديدة للعمل في جميع عمليات المؤسسة، وضمان

مستوى من التميز، وكذا عند اعتبار القياس المقارن جزءاً ضرورياً في تسيير المؤسسة وتنظيمها².

عوامل نجاح وفشل القياس المقارن

من أهم عوامل نجاح القياس المقارن نذكر ما يلي³:

¹قلة العيبار، مرجع سابق، صص 49-50.

²المرجع نفسه، صص 49-50.

³المرجع نفسه،ص50.

1- التحفيز الفعال للإطارات وتوعيتهم بأهمية برنامج القياس المقارن والنتائج الممكن الوصول إليها من خلاله.

2- المعرفة الدقيقة لعمليات المؤسسة للتمكن من مقارنتها بتقنيات أفضل للمؤسسات الرائدة.

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

4- الرغبة والإرادة القوية في التغيير والتكيف تبعًا للنتائج المتوصل إليها من قبل القياس المقارن.

5- منح الأولوية للبحث عن أفضل الطرق وعن المؤسسات الرائدة لتحسين الأداء الفعلي للمؤسسة.

6- تشجيع الأفراد على الإبداع، وقبول فكرة وجود مؤسسات تؤدي نشاط المؤسسة بطريقة أفضل.

ومن بين العوامل التي تؤدي إلى فشل برنامج القياس المقارن، ما يلي¹ :

- الحجم الكبير للمعلومات، أو عدم دقة هذه الأخيرة، ونقص متابعة عودة المعلومات (التغذية العكسية)
- نقص الإطارات المختصة في تحليل فروقات الأداء، وعدم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق القياس المقارن.

- غياب الرغبة في التغيير، وعدم تحفيز العمال على الإبداع.

- الخوف من تقليد أساليب المؤسسات الرائدة أو عدم قبول فكرة وجود مؤسسات أداؤها أفضل

ومن بين الطرق المستخدمة أيضًا في تحسين الجودة، هناك أسلوب الإدارة بالمشروع والإدارة بالمعرفة.

ثالثًا: الإنتاج في الوقت المحدد:

تعتبر تقنية الإنتاج في الوقت المحدد من أهم التقنيات المستخدمة في تحسين مستوى جودة المنتجات، وذلك وفق الأوجه التالية²:

- 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، فإنتاج الطلبية الصغيرة الحجم يؤدي إلى اكتشاف مشكلة الجودة ومصدرها بمجرد حدوثها مما يسهل تصحيحها.

- بما أن عمال الإنتاج أكثر دراية بالعمليات الإنتاجية، فإنهم أكثر قدرة على تصحيح مشكلة الجودة عند حدوثها، وذلك بشرط منح عمال الإنتاج مسؤولية الجودة والسلطة الكافية للتصرف بطريقة صحيحة.

- تبسيط عملية جمع البيانات، إذ أن معظم بيانات العمليات الإنتاجية في الطلبية صغيرة الحجم لا تحتاج لها لمدة طويلة، وإنما يتم المحافظة فقط على البيانات الخاصة بالرقابة على الجودة.

- زيادة مشاركة الخبراء في مشاكل الإنتاج، إذ لا يستطيع عمال الإنتاج حل جميع مشاكل الجودة، لأن بعض المشاكل تحتاج إلى تدخل خبراء الجودة.

¹المرجع نفسه، ص 50-51.

²المرجع نفسه، ص 176.

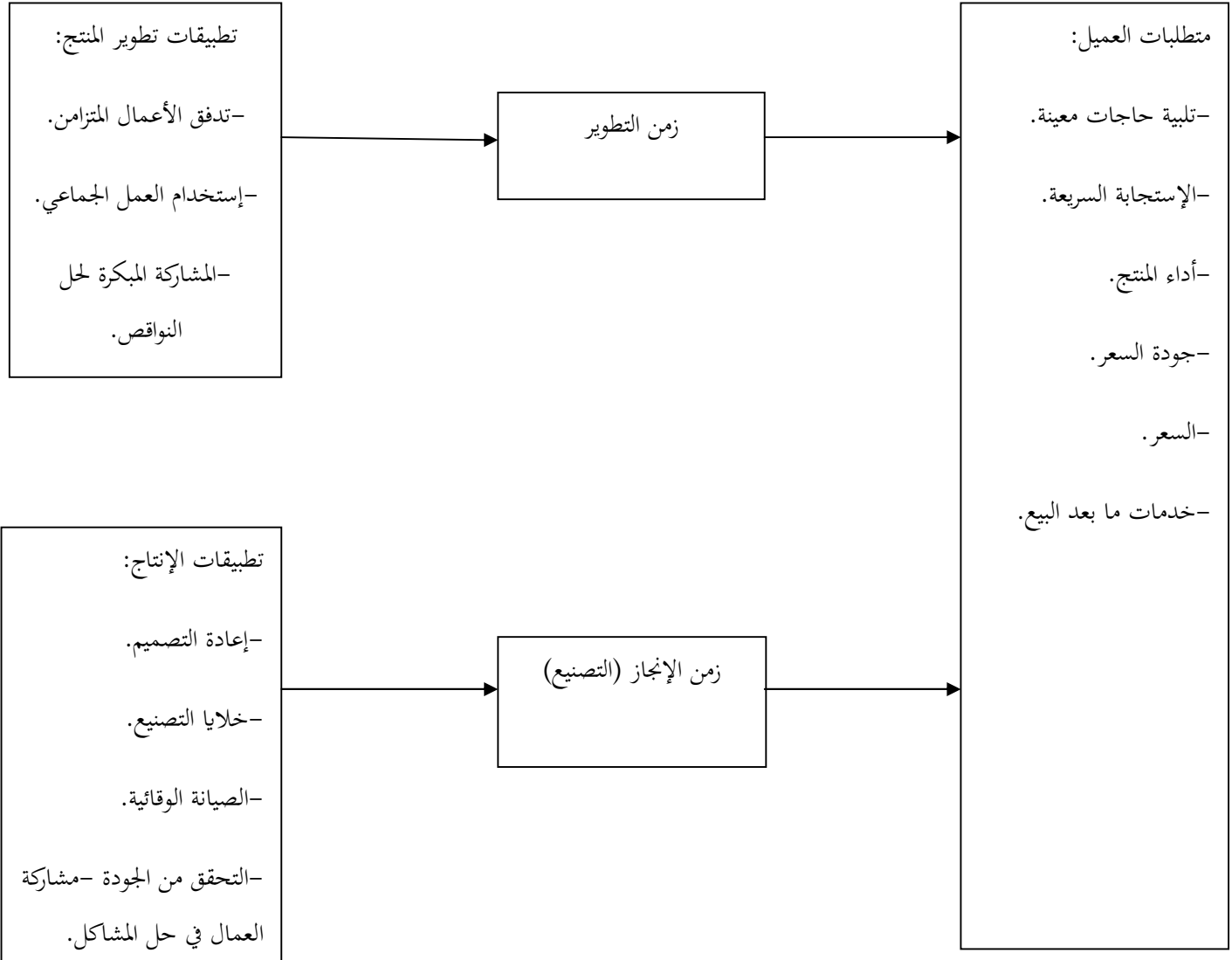
-لا يوجد مجال لإلقاء اللوم على الآخرين في حال وجود الجودة الرديئة، ذلك أن عمال الإنتاج يبذلون قصارى جهدهم وتتوفر الوسائل اللازمة لمساعدتهم.

يؤدي التركيز على الجودة إلى تعظيم وتعزيز إيرادات المؤسسة، وتساهم فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد في زيادة فعالية العملية الإنتاجية، وتوفير المواد اللازمة لها في الوقت المناسب، مما يساعد على تحقيق جودة المنتجات وبالتالي تحقيق رضا العملاء، وكذا تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة و بناء ميزة تنافسية لها كما يعتبر وقت وأجال التسليم - بقدر ما هي التكاليف والخدمات - متغيرة أساسية وضرورية لتحقيق الجودة. فالمؤسسات الأكثر جدارة وكفاءة تعتمد على تخفيض الآجال، مما يؤدي إلى تقليص التكاليف، وبالتالي تحقيق رضا العملاء وتعظيمه، مما يزيد من ربحية المؤسسة وحصصها السوقية وبالتالي امتلاك ميزة تنافسية¹.

وتمر عملية تطوير المنتج بثلاث مراحل أساسية لتحقيق رضا العميل، يتم توضيحها من خلال الشكل التالي :

¹قلة العيهار ، مرجع سابق،ص177

الشكل (10): نموذج المنافسة المعتمدة في الوقت المحدد



المصدر: فلة العيهار، مرجع سابق، ص177.

إن التنفيذ الجيد لعملية تطوير المنتج تستند إلى ما يلي¹:

-تقليل مدة تطوير المنتج مع التأكيد على الاستجابة السريعة لمتطلبات العميل والمحافظة على السعر التنافسي لهذا المنتج.

-التأثير مباشرة في العميل من خلال قدرة المؤسسة على تلبية حاجاته وتوقعاته، تحسين أداء المنتج، زيادة مستوى جودته، تقليص سعره وتعزيز الخدمات المقدمة للعميل.

-زيادة قدرة المؤسسة على تحسين العمليات الإنتاجية من خلال تقليص وقت تنفيذ هذه العمليات وكذا تكلفة هذه الأخيرة، مما يساهم في سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء.

¹ فلة العيهار، مرجع سابق، ص178.

ويمكن إجراء تغييرات في العملية الإنتاجية دون المساس بعملية تصميم 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 التصميم، التكلفة والجودة.

ومن أهم العوامل الواجب توافرها هي فريق عمل كفء وفعال، وقادر على التعامل مع الخصائص والمتغيرات المعقدة للمنتج، مما يؤهله إلى تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية، وبالتالي تحسين جودة المنتجات وبناء ميزة تنافسية للمؤسسة.

إن فلسفة الوقت المحدد تعتبر تقنية لتحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية، فما هي التقنيات التي تحقق ذلك أيضًا؟¹.

¹قلة العيهار، مرجع سابق، ص178

خلاصة الفصل:

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

يعيش العالم تغيرات كبيرة منذ نهاية الحرب العالمية الثانية في مجالات متعددة، وخصوصاً في المجال التجاري حيث زادت حدة هذه التغيرات منذ نهاية الثمانينات وبداية التسعينات مع نهاية الثنائية القطبية، وظهور هيمنة الليبرالية و اقتصاد السوق وذلك تحت إشراف الدول الصناعية الكبرى وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية، وتعتبر العولمة من أهم النواتج التي ظهرت في نهاية القرن العشرين، و أبرزها الانفتاح الإقتصادي و ظهور تكنولوجيا الإعلام والاتصال مما جعل من العالم قرية صغيرة لا قيمة فيها للحدود الجغرافية إلا من الناحية السياسية، ومن وجهة النظر التجارية العالم كله أصبح سوقاً موحداً ، تلتقي فيه جميع العروض التنافسية للمؤسسات مما أنتج العديد من الفرص ولتهديدات و الذي أوجب على المؤسسات استغلال تلك الفرص و تجنب مختلف التهديدات بالاعتماد على قدراتها وكفاءاتها ومهاراتها التسييرية والتكنولوجية.

ولقد أصبح مفهوم الجودة من المفاهيم التي تتبناها الإدارة من أجل تحقيق الأداء المرجو منها خاصة في هذا المحيط الذي يميزه التحولات السريعة والتكنولوجيات الحديثة، التي تتطلب مواكبتها باستمرار ، لذا على المؤسسة أن تثمن هذا المفهوم بشكل يحقق لها ميزة تنافسية توجه بها منافسيها الحاليين والمحتملين. وتعد جودة المنتجات والخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها و ولاءهم، ذلك أن تلبية احتياجات العملاء من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية، تعزيزاً لمركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية، كما تساهم الجودة في منح الفرصة للمؤسسة لدخول الأسواق العالمية و احتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها. وتؤثر الجودة على سلوك المستهلك، ذلك أن هذا الأخير يكون مستعداً لدفع أي ثمن مقابل الحصول على منتج أو خدمة تلبي احتياجاته وتستجيب لمتطلباته.

الإشكالية الرئيسية:

في ظل تبني المؤسسات نظام الجودة الشاملة ، والذي يمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية التي تسود الأسواق، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة، أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بناء و تحقيق ميزة تنافسية، تسمح لها بتنفيذ مخططاتها الإستراتيجية، احتلال مركز تنافسي قوي.

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

ما هو تأثير جودة المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

1.التساؤلات الفرعية:

- هل تساهم جودة المنتجات في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية ؟
- هل تعمل إعادة هندسة الأهداف الاستراتيجية على تحسين الجودة وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- هل تعتبر أدوات قياس الجودة من حيث المعايير خيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الدراسية المعنية؟

2.الفرضيات:

- تساهم جودة المنتجات في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

- تعمل إعادة الهندسة الاستراتيجية في تحسين الجودة بكفاءة عالية وتساهم في تدعيم الميزة التنافسية.
- يعتبر القياس المقارن آلية لتحقيق الميزة التنافسية.

3.مببرات إختيار الموضوع:

- بحكم التخصص (اقتصاد و تسيير المؤسسة).
- زيادة الاهتمام بمتطلبات الجودة ومتغيراتها.
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الكبرى في السوق المنافسة .
- تخصص المؤسسات نحو تحقيق التفوق في مجال أعمالها يساعدها للوصول الى عتبة الجودة.
- أن تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة هو من بين المواضيع المستحدثة باستمرار وهو جدير بالدراسة.

4. أهداف الدراسة وأهميتها:

ويهدف هذا الموضوع إلى:

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

5.الدراسات السابقة :

توجد مجموعة من الدراسات لها علاقة بالموضوع منها:

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

تهدف هذه الدراسة الى معرفة تأثير الجودة الشاملة في الميزة التنافسية

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

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

6.الاطار الزماني والمكاني:

- تزامنت الدراسة النظرية مع الدراسة التطبيقية، بهدف تحقيق التوافق بين الجانب النظري والجانب التطبيقي .
- أما فيما يخص الحدود الزمنية للدراسة، فقد تم تحليل معطيات المقابلة المقدمة في 2018-2019 .
- أما الحدود المكانية فقد تمت الدراسة في مؤسسة البسكرية للاسمنت.

7. منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة النظرية يتم معالجة هذا الموضوع باعتماد المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أنسب المناهج في دراسة هذا البحث، و منح دراسة حالة بمؤسسة السكرية للإسمنت بسكرة -في الجانب التطبيقي.

8. صعوبات البحث:

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

- 1 - عدم التجاوب في الإجابة على الاستبيانات الموزعة من قبل معظم عينة الدراسة.
- 2- صعوبة تطبيق الطريقة الإحصائي .

9. محتوى البحث:

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

الفصل الأول: جاء تحت عنوان مدخل مفاهيمي للجودة ، ففي المبحث الأول حاولنا توضيح ماهية الجودة ، أما المبحث الثاني تضمن أسس تقييم الجودة.

الفصل الثاني: وللمزيد من الإحاطة بالموضوع تم التعرض إلى الجودة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية بدءا من ماهية التنافسية وصولا إلى الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: أما في هذا الفصل تمت الدراسة الميدانية والذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث :


المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة السكرية للإسمنت.

المبحث الثاني: جودة المنتجات في مؤسسة السكرية للإسمنت

المبحث الثالث: الجودة و التنافسية في مؤسسة السكرية للإسمنت

الأربعاء 26 رجب عام 1437 هـ
الموافق 4 مايو سنة 2016 م

العدد 27
السنة الثالثة والفسوف



الجمهورية الجزائرية
الديمقراطية الشعبية

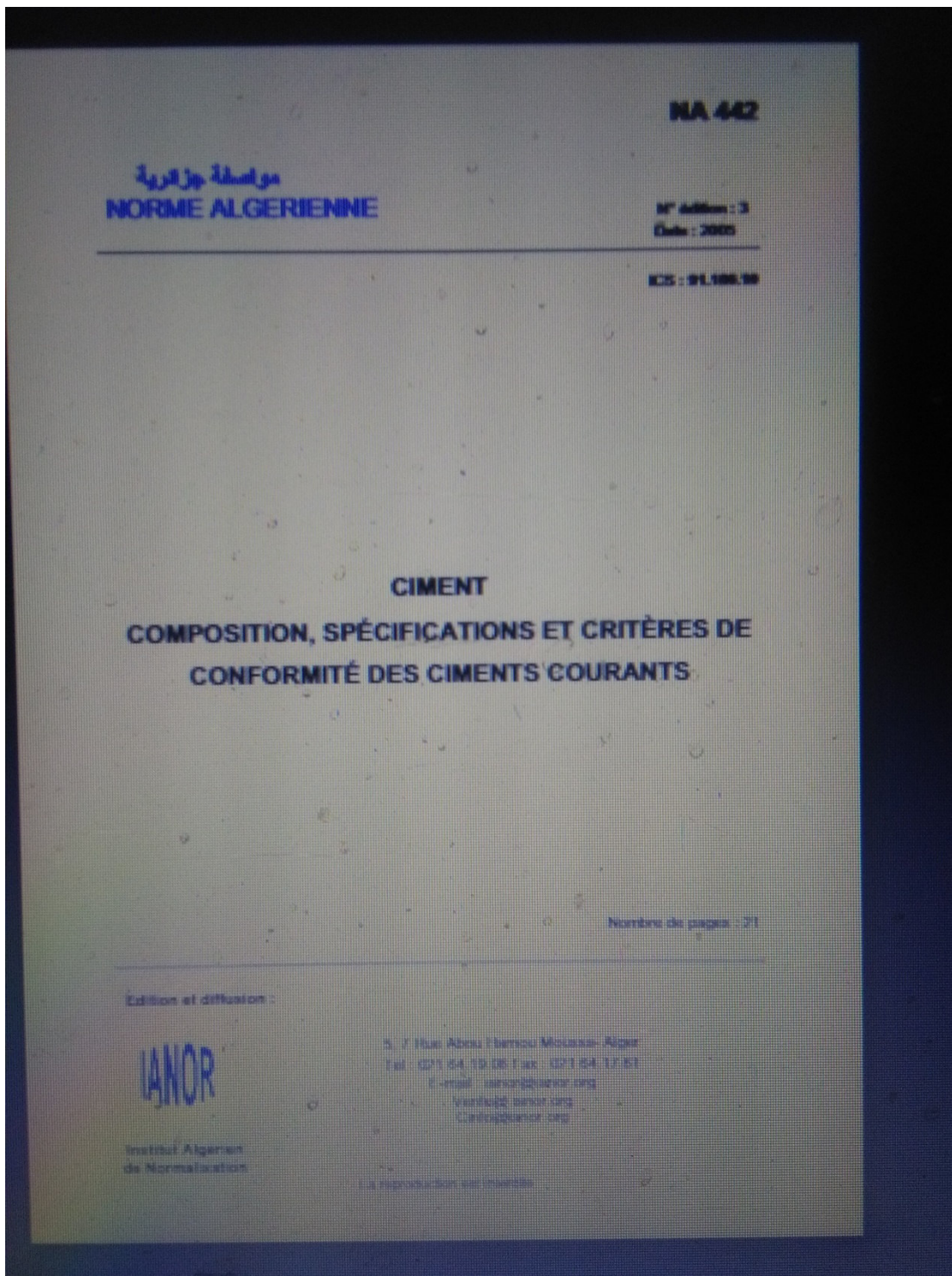
الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية، قوانين، ومراسيم
قرارات وآراء، مقررات، مناشير، إعلانات وبيانات

الإدارة والتوزيع الأمانة العامة للحكومة WWW.JORADP.DZ الطبع والتوزيع المطبعة الرسمية	الجزائر تونس ليبيا موريتانيا	الاشتراك سنوي
	الجزائر تونس ليبيا موريتانيا	
من السنتين: الجزائر 170 - الجزائر - ليبيا ليبيا 021 54 35 06 - الجزائر ليبيا 021 65 44 63 ليبيا 021 54 35 12 ليبيا 0209-50 - الجزائر ليبيا 005 190 309 132 ليبيا 005 190 309 132 ليبيا 005 190 309 132 ليبيا 005 190 309 132	سنة 2075,00 د.ج 5350,00 د.ج ليبيا ليبيا	السنة 1070,00 د.ج 2140,00 د.ج
	السنة 2075,00 د.ج 5350,00 د.ج ليبيا ليبيا	السنة 1070,00 د.ج 2140,00 د.ج

عن السلطة التنفيذية
عن السلطة التنفيذية وترجمتها
عن السلطة التنفيذية وترجمتها
عن السلطة التنفيذية وترجمتها
عن السلطة التنفيذية وترجمتها
عن السلطة التنفيذية وترجمتها
عن السلطة التنفيذية وترجمتها

الملحق رقم (1)



الملحق رقم (02)

الملاحق

الملاحق

الملخص

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

و هذا باستعمالها عدة تقنيات لتعزيز الميزة التنافسية منها القياس المقارن ، إعادة الهندسة، إضافة إلى رضا العميل .

الكلمات المفتاحية: الجودة، الميزة التنافسية ، رضا العميل ،القياس المقارن ، إعادة الهندسة.

Résumé

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

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

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



الموضوع

دور الجودة في تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت - بسكرة -

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.

الأستاذ المشرف:

* د/ نصيرة عقبة

إعداد الطالبة:

• مرزوق فاطمة الزهراء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بسم الله الواحد الأحد، الفرد الصمد ، الذي تعالى عن الصحابة و الشريك و الولد،
والصلاة والسلام على خير البشرية سيدنا محمد" صلى الله عليه وسلم."

أهدي ثمرة جهدي

إلى ماسحة الدمع والأحزان ،وملهمة الصبر والسلوان ،إلى ينبوع العطف والحنان،
إلى من أنارت شموعي ،إلى التي لو أهديتها كنوز الدنيا ما وفيتها حقها ، إليك وحدك يا أغلى من
روحي وقلبي

أمي ثم أمي ثم أمي الغالية التي أنجبتني و ربنتني و كبرتني على الوفاء بصدق.
إلى من أطعمني السعادة وعلمني حب العمل و الإرادة ،إلى من جعل من نفسه جسرا إلى بر الأمان
وأعطاني كل شيء

ولم يرد جزاء ولا شكورا ،إلى الشمعة التي تحترق لتضيء على الآخرين
الأب الغالي سندي الذي علمني الحياة و خباياها بصدق.

إلى من كانوا بجانبني طيلة حياتي اخي و أخواتي:

زكرياء ، جميلة ، مروى ، ريان.

إلى خالي وخالتي

إلى صديقاتي:

أمينة ،منار،موني

وإلى صديقي آدم

إلى الأستاذ المشرف على هذا العمل: "نصيرة عقبة"

الشكر و العرفان

من لا يشكر الناس لا يشكر الله الحمد لله على نعمه ما علمنا منها وما لم نعلم بجميع محامده الحمد لله لأن الحمد واجب على من أحسن الله عليه ونحمده ونشكره على إنعامه لنا نور التعليم ،والذي أنار لنا الطريق إلى درب العلم والمعرفة في أداء هذا العمل المتواضع.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "تصيرة عقبة" على ما قدمه لي من مساعدات ،والذي لم يبخل عليا بتوجيهاته وإرشاداته وإمدادنا بمعلومات كانت لها الاثر الإيجابي على دراستي ،وأشكره على سعة صدره وصبره فجزاه الله عني ألف خير .

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة من بعيد أو قريب بقليل أو كثير .

شكرا لم ساعد في نجاحي ولو بدعوة صادقة

الفصل الأول:

مدخل مفاهيمي للجودة

الفصل الثاني :

الجودة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمنت

الفصل الأول:

مدخل مفاهيمي للجودة

الفصل الثاني :

الجودة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمنت

فهرس المحتويات

I.	الإهداء
II.	الشكر و العرفان
III.	ملخص الدراسة
IV.	فهرس المحتويات
V.	قائمة الجداول
VI.	قائمة الأشكال
VII.	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة عامة

(1 - 23)

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للجودة

2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الجودة
	المطلب الأول: تعريف
3	الجودة
9-4	المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم الجودة
13-9	المطلب الثالث: أبرز المساهمين في مجال الجودة
18-13	المطلب الرابع: أهمية و أهداف الجودة
18	المبحث الثاني: أسس تقييم الجودة
19-18	المطلب الأول: أبعاد الجودة
20-19	المطلب الثاني: محددات الجودة
22-20	المطلب الثالث: تكاليف الجودة
23	خلاصة الفصل

- 25..... تمهيد
- 26..... المبحث الأول:مداخل نظرية للتنافسية
- 27-26..... المطلب الأول: ماهية التنافسية
- 28-27..... المطلب الثاني:أنواع التنافسية التي تواجه المؤسسة
- 29-28..... المطلب الثالث:مؤشرات قياس التنافسية
- 36-29..... المطلب الرابع: تحليل البيئة التنافسية
- 36..... المبحث الثاني: مدخل للميزة التنافسية
- 36..... المطلب الأول: تعريف وخصائص الميزة التنافسية
- 39-38..... المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
- 41-39..... المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية
- 43-41..... المطلب الرابع: الإستراتيجية التنافسية
- 45-43..... المطلب الخامس: الحكم على جودة الميزة التنافسية ومصادر بناءها
- 45..... المبحث الثالث:دور نظم الجودة في تحقيق الميزة التنافسية
- 47-46..... المطلب الأول: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية
- 54-47 المطلب الثاني: تقنيات تحسين الجودة لتحقيق ميزة تنافسية
- 55..... خلاصة الفصل

- 57..... تمهيد
- 58..... المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة البكرية للإسمنت

59-58.....	المطلب الأول: تعريف مؤسسة البسكزية للإسمنت
60-59.....	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة البسكزية للإسمنت
63-61.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكزية للإسمنت
64.....	المبحث الثاني: جودة المنتجات في مؤسسة البسكزية للإسمنت
64.....	المطلب الأول: نمط الإنتاج في مؤسسة البسكزية للإسمنت
66-64.....	المطلب الثاني: مراحل عملية الإنتاج
69-66.....	المطلب الثالث: معايير جودة الإسمنت في مؤسسة البسكزية للإسمنت
70-69.....	المطلب الرابع: الرقابة على جودة الإسمنت في مؤسسة البسكزية للإسمنت
71.....	المبحث الثالث: الجودة و التنافسية في مؤسسة البسكزية للإسمنت
71.....	المطلب الأول: مراقبة المحيط الخارجي لمؤسسة البسكزية للإسمنت
72.....	المطلب الثاني: الإستراتيجيات المعتمدة في مؤسسة البسكزية للإسمنت
75-73.....	المطلب الثالث: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية
76.....	خلاصة الفصل
80-78.....	الخاتمة
84-82.....	قائمة المراجع
87-86.....	الملاحق

فهرس المحتويات

I.	الإهداء
II.	الشكر و العرفان
III.	ملخص الدراسة
IV.	فهرس المحتويات
V.	قائمة الجداول
VI.	قائمة الأشكال
VII.	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة عامة

(1 - 23)

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للجودة

2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الجودة
	المطلب الأول: تعريف
3	الجودة
9-4	المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم الجودة
13-9	المطلب الثالث: أبرز المساهمين في مجال الجودة
18-13	المطلب الرابع: أهمية و أهداف الجودة
18	المبحث الثاني: أسس تقييم الجودة
19-18	المطلب الأول: أبعاد الجودة
20-19	المطلب الثاني: محددات الجودة
22-20	المطلب الثالث: تكاليف الجودة
23	خلاصة الفصل

- تمهيد 25
- المبحث الأول:مداخل نظرية للتنافسية..... 26
- المطلب الأول: ماهية التنافسية..... 26-27
- المطلب الثاني:أنواع التنافسية التي تواجه المؤسسة..... 27-28
- المطلب الثالث:مؤشرات قياس التنافسية..... 28-29
- المطلب الرابع: تحليل البيئة التنافسية..... 29-36
- المبحث الثاني: مدخل للميزة التنافسية..... 36
- المطلب الأول: تعريف وخصائص الميزة التنافسية..... 36
- المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية..... 38-39
- المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية..... 39-41
- المطلب الرابع: الإستراتيجية التنافسية..... 41-43
- المطلب الخامس: الحكم على جودة الميزة التنافسية ومصادر بناءها..... 43-45
- المبحث الثالث:دور نظم الجودة في تحقيق الميزة التنافسية..... 45
- المطلب الأول: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية 46-47
- المطلب الثاني: تقنيات تحسين الجودة لتحقيق ميزة تنافسية..... 47-54
- خلاصة الفصل 55

- تمهيد 57
- المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة البكرية للإسمنت 58

59-58.....	المطلب الأول: تعريف مؤسسة البسكزية للإسمنت
60-59.....	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة البسكزية للإسمنت
63-61.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكزية للإسمنت
64.....	المبحث الثاني: جودة المنتجات في مؤسسة البسكزية للإسمنت
64.....	المطلب الأول: نمط الإنتاج في مؤسسة البسكزية للإسمنت
66-64.....	المطلب الثاني: مراحل عملية الإنتاج
69-66.....	المطلب الثالث: معايير جودة الإسمنت في مؤسسة البسكزية للإسمنت
70-69.....	المطلب الرابع: الرقابة على جودة الإسمنت في مؤسسة البسكزية للإسمنت
71.....	المبحث الثالث: الجودة و التنافسية في مؤسسة البسكزية للإسمنت
71.....	المطلب الأول: مراقبة المحيط الخارجي لمؤسسة البسكزية للإسمنت
72.....	المطلب الثاني: الإستراتيجيات المعتمدة في مؤسسة البسكزية للإسمنت
75-73.....	المطلب الثالث: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية
76.....	خلاصة الفصل
80-78.....	الخاتمة
84-82.....	قائمة المراجع
87-86.....	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
73	جدول يوضح تصدير مادة الكلنكر لبعض الدول في مؤسسة البسكزية للإسمنت	01
74	جدول يوضح رقم أعمال البسكزية للإسمنت سنتي 2017 و2018.	02

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	دائرة ديمينغ	01
15	تحسين الجودة وأثره في زيادة الأرباح	02
17	تحسين الجودة وأثره في تحسين الإنتاجية وزيادة الربحية	03
20	الجودة من منظور العميل و المنتج	04
31	قوى التنافس الخمس ل porter	05
34	إطار تحليل الصناعة للدول النامية -نموذج أستن-	06
35	سلسلة القيمة	07
40	دورة حياة الميزة التنافسية	08
43	الإستراتيجيات العامة للتنافس	09
53	نموذج المنافسة المعتمدة في الوقت المحدد	10
61	الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكزية للإسمنت	11

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
86	الجريدة الرسمية	01
87	المواصفات الجزائرية رقم 442	02

قائمة المراجع

I. الكتب:

1. أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
2. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الاردن، 2008.
3. محفوظ أحمد جودة، " ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل، الاردن، طبعة 2، 2006.
4. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، 2002.
5. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، درا وائل للنشر، الأردن، 2002.
6. هشام حريز، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2015.
7. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.

II. الأطروحات:

8. أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2017.
9. أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، ماجستير، تخصص علوم التسيير، 2005-2006.
10. بن اكتوف طاوس ثورية، وضعية تسيير الجودة في المؤسسة الصناعية، الماجستير، تخصص تسيير، 2009.
11. بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ماجستير، إدارة أعمال، 2014-2015.

12. بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج، ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2010-2011.
13. بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية، ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2011-2012.
14. حامدي محمد، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-تكنولوجيا الإعلام والاتصال، 2015-2016.
15. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها)، ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، 2006-2007.
16. حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، دكتوراه، تخصص إدارة الشركات البترولية، 2017-2018.
17. داوود الله محمد عثمان، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2017.
18. زينب شطيب، دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، ماجستير، تخصص تسويق، 2008-2009.
19. شرف الدين زديرة، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين جودة المؤسسة الاستشفائية، دكتوراه، تخصص مناجمت المنظمات، 2016-2017.
20. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دكتوراه، تخصص نقود مالية وبنوك، 2011-2012.
21. عبد الحليم عبد النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، دكتوراه، تخصص الاقتصاد والتخطيط، 2009.
22. عبد الله أحمد عبد الله، دور إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2017.
23. علاوي نصيرة، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2014-2015.
24. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2005.

25. فاروق عزون، إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ماجستير، تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، 2014-2015.
26. فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، دكتوراه علوم، 2016-2017.
27. لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية والذكاء الإقتصادي، 2014-2015.
28. محمد الهلة، تقييم فعالية ادارة الجودة الشاملة على النشاط التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، 2011.
29. محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، ماجستير، إدارة أعمال، 2009.
30. مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، دكتوراه، إدارة أعمال، 2013.

III.المجلات:

31. خلود الربيعي وبوران فاضل صالح، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد6، العدد11، 2014.
32. سامر قاسم، دور الاستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد33، العدد4، ديسمبر2011.
33. مصطفى بورنان ولسعد مهاوات وعلي العبسي، تنافسية المؤسسة ودور اليقظة الاستراتيجية في تطويرها، مجلة التنمية الإقتصادية، العدد4.
34. وهيبة داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، العدد11، 2017.

قائمة المراجع

I. الكتب:

1. أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
2. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الاردن، 2008.
3. محفوظ أحمد جودة، " ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل، الاردن، طبعة 2، 2006.
4. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، 2002.
5. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، درا وائل للنشر، الأردن، 2002.
6. هشام حريز، ،التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2015.
7. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.

II. الأطروحات:

8. أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2017.
9. أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، ماجستير، تخصص علوم التسيير، 2005-2006.
10. بن اكتوف طاوس ثورية، وضعية تسيير الجودة في المؤسسة الصناعية، الماجستير، تخصص تسيير، 2009.
11. بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ماجستير، إدارة أعمال، 2014-2015.

12. بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج، ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2010-2011.
13. بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية، ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2011-2012.
14. حامدي محمد، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-تكنولوجيا الإعلام والاتصال، 2015-2016.
15. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها)، ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، 2006-2007.
16. حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، دكتوراه، تخصص إدارة الشركات البترولية، 2017-2018.
17. داوود الله محمد عثمان، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2017.
18. زينب شطيب، دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، ماجستير، تخصص تسويق، 2008-2009.
19. شرف الدين زديرة، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين جودة المؤسسة الاستشفائية، دكتوراه، تخصص مناجمت المنظمات، 2016-2017.
20. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دكتوراه، تخصص نقود مالية وبنوك، 2011-2012.
21. عبد الحليم عبد النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، دكتوراه، تخصص الاقتصاد والتخطيط، 2009.
22. عبد الله أحمد عبد الله، دور إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2017.
23. علاوي نصيرة، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسن تنافسية المؤسسة، دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2014-2015.
24. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2005.

25. فاروق عزون، إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ماجستير، تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، 2014-2015.
26. فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، دكتوراه علوم، 2016-2017.
27. لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية والذكاء الإقتصادي، 2014-2015.
28. محمد الهلة، تقييم فعالية ادارة الجودة الشاملة على النشاط التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، 2011.
29. محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، ماجستير، إدارة أعمال، 2009.
30. مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، دكتوراه، إدارة أعمال، 2013.

III.المجلات:

31. خلود الربيعي وبوران فاضل صالح، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد6، العدد11، 2014.
32. سامر قاسم، دور الاستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد33، العدد4، ديسمبر2011.
33. مصطفى بورنان ولسعد مهاوات وعلي العبسي، تنافسية المؤسسة ودور اليقظة الاستراتيجية في تطويرها، مجلة التنمية الإقتصادية، العدد4.
34. وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، العدد11، 2017.

قائمة المراجع

مقدمة

قائمة المراجع



الموضوع

دور الجودة في تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت - بسكرة -

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.

الأستاذ المشرف:

* د/ نصيرة عقبة

إعداد الطالبة:

• مرزوق فاطمة الزهراء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بسم الله الواحد الأحد، الفرد الصمد ، الذي تعالى عن الصحابة و الشريك و الولد،
والصلاة والسلام على خير البشرية سيدنا محمد" صلى الله عليه وسلم."

أهدي ثمرة جهدي

إلى ماسحة الدمع والأحزان ،وملهمة الصبر والسلوان ،إلى ينبوع العطف والحنان،
إلى من أنارت شموعي ،إلى التي لو أهديتها كنوز الدنيا ما وفيتها حقها ، إليك وحدك يا أغلى من
روحي وقلبي

أمي ثم أمي ثم أمي الغالية التي أنجبتني و ربنتني و كبرتني على الوفاء بصدق.
إلى من أطعمني السعادة وعلمني حب العمل و الإرادة ،إلى من جعل من نفسه جسرا إلى بر الأمان
وأعطاني كل شيء

ولم يرد جزاء ولا شكورا ،إلى الشمعة التي تحترق لتضيء على الآخرين
الأب الغالي سندي الذي علمني الحياة و خباياها بصدق.

إلى من كانوا بجانبني طيلة حياتي اخي و أخواتي:

زكرياء ، جميلة ، مروى ، ريان.

إلى خالي وخالتي

إلى صديقاتي:

أمينة ،منار،موني

وإلى صديقي آدم

إلى الأستاذ المشرف على هذا العمل: "نصيرة عقبة"

الشكر و العرفان

من لا يشكر الناس لا يشكر الله الحمد لله على نعمه ما علمنا منها وما لم نعلم بجميع محامده الحمد لله لأن الحمد واجب على من أحسن الله عليه ونحمده ونشكره على إنعامه لنا نور التعليم ،والذي أنار لنا الطريق إلى درب العلم والمعرفة في أداء هذا العمل المتواضع.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "تصيرة عقبة" على ما قدمه لي من مساعدات ،والذي لم يبخل عليا بتوجيهاته وإرشاداته وإمدادنا بمعلومات كانت لها الاثر الإيجابي على دراستي ،وأشكره على سعة صدره وصبره فجزاه الله عني ألف خير .

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة من بعيد أو قريب بقليل أو كثير .

شكرا لم ساعد في نجاحي ولو بدعوة صادقة

مقدمة