

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion



Tasdawit Akli Muhend Ulhag - Tubirett

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
و علوم التسيير

الموضوع:

دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة الشركة الجزائرية للهااتف النقال موبيليس

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس LM D : في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

وهابي كلتوم

من إعداد الطالبتين:

✓ بوعمرية أسماء

✓ برنوريمة

السنة الجامعية: 2014/2013

كلمة تشكر

نحمد الله و نشكره الذي أمدنا بالإرادة و العزيمة على إتمام هذا العمل المتواضع، و لا يسعنا و نحن ننهي بإعداد هذه المذكرة إلا أن نوجه شكرنا و عرفاتنا إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع و لو بالكلمة الطيبة و نخص بالذكر : الأستاذة المشرفة " وهابي كلثوم" و تشكرنا لها بقبولها على الإشراف على هذه المذكرة و متابعتها لنا طيلة فترة الإعداد و كذا التوجيهات التي قدمتها لنا.

و نشكر كل من السيد "حجار" مدير شركة "موبيليس" الذي أمدنا بالعون و كذلك المعلومات اللازمة ، و لا ننسى بالذكر السيد "شريف أحمد" على كرم سخائه الذي لم يبخل علينا بالمساعدة، و إلى كل عمال شركة "موبيليس" الذين قدموا لنا كل ما بوسعهم.

كما لا يفوتنا أن نردّ أجمل اعتراف و شكر إلى الوالدين الكريمين على طول صبرهم و عنائهم و وقوفهم إلى جانبنا طول مدة الدراسة.

دون أن ننسى كل أساتذة و عمال جامعة" أكلي محند أولحاج" بالبويرة و نخص بالذكر قسم العلوم الاقتصادية.

أسماء وريمة

إهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز مخلوقين على قلبي في هذا الوجود
إلى من لهما الفضل في تربيتي وتعليمي إلى من دفعاني دوماً إلى الأمام ومنحاني القدرة على
المواصلة إلى «أبي وأمي»

إلى صديق الدرب زوجي العزيز "رزيق" الذي كان لي سنداً في الحياة
إلى قرّة عيني وقلّة كبدي

ابنتي الكتكوتة "رتال" إلى أخي عبد السلام وأختاي بثينة وخديجة راجية من الله أن يمنح لهم
السعادة والهناء طول الحياة.

إلى عائلتي الثانية عائلة عيواج إلى أمي وأبي نجمة ورباح إلى إخواني وأخواتي أحمد، وليد،
صدام، أمال، ليلي، سهام، فطيمة وزوجها وولدها صهيب.

إلى روح من فقدتهم ولا يزالون يعيشون في قلبي جدتي العزيزة التي لا يوجد أحسن من قلبها
وراجية من الله أن يرحمها ويسكنها فسيح جنانه

إلى جدتي مباركة أتمنى أن يطيل الله عمرها هي وجدتي وأن يديم عليها نعمة الصحة و

العافية، إلى صديقتي ريمة وجميع الأصدقاء

كريمة، صارة، مريم.....

إلى جميع الأشخاص الذين أحبهم والذين لم يتسنى لي أن أذكر أسمائهم.

أسماء



إهداء

أهدي عملي هذا المتواضع إلى من كلله الله بالهبة و الوقار...

إلى من علمني العطاء بدون انتظار ...

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ...

«أبي العزيز»

إلى ملاكي في الحياة ...

إلى معنى الحب و إلى الحنان ...

إلى بسمه الحياة و سر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي

«أمي الغالية»

إلى جدتي العزيزة أطال الله في عمرها

إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهج بذكراهم فؤادي خالي حكيم و زوجته إلى إخوتي عماد -

ليليا - أميرة - بشرى - منال - ياسمين - ملاك - عبد الرزاق.

إلى جميع الأهل و الأقارب.

إلى صديقتي العزيزات أسماء - كريمة - صارة - صبيحة - ابتسام.

"ريمة"

فهرس المحتويات

كلمة الشكر

إهداء

الصفحة	قائمة الجداول والأشكال.
أ، ب، ج	مقدمة عامة.....
01	الفصل الأول: الإطار النظري و الفكري للجودة.....
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الجودة.....
03	المطلب الأول: ماهية الجودة وأهميتها.....
07	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة.....
11	المطلب الثالث: إستراتيجية الجودة وموقع إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي للمنظمة.....
15	المطلب الرابع: تحديد مستوى الجودة وكيفية قياسها.....
20	المطلب الخامس: الرقابة على الجودة و تكاليفها.....
26	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو.....
26	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها.....
28	المطلب الثاني: المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة وأهدافها.....
30	المطلب الثالث: نظام إدارة الجودة الشاملة وعناصر إقامته.....
34	المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعوامل نجاحها.....
37	المطلب الخامس: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الإيزو.....
44	خلاصة الفصل الأول:.....
45	الفصل الثاني: الميزة التنافسية للمنظمة ودور الجودة في تحقيقها.....
46	تمهيد.....
47	المبحث الأول: الميزة التنافسية.....
47	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.....
51	المطلب الثاني: مراحل تطور وأنواع الميزة التنافسية.....
55	المطلب الثالث: محددات وعوامل نجاح واستمرار الميزة التنافسية.....
61	المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....
62	المطلب الخامس: تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمنظمة.....

66.....	المبحث الثاني: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية.....
66.....	المطلب الأول: الإنتاج في الوقت المحدد تقنية للجودة وأساس لتحقيق الميزة
68.....	المطلب الثاني: إعادة الهندسة تقنية أخرى لتحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية.....
69.....	المطلب الثالث: تحقيق الميزة التنافسية بواسطة القياس المقارن.....
71.....	المطلب الرابع: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.....
73.....	المطلب الخامس: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية.....
78.....	خلاصة الفصل الثاني:.....
79.....	الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف للنقال (موبيليس)
80.....	تمهيد.....
81.....	المبحث الأول: تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر والشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.....
81.....	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
83.....	المطلب الثاني: التعريف بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.....
84.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس.....
86.....	المطلب الرابع: أهداف و إستراتيجية الشركة.....
89.....	المبحث الثاني: تشخيص شامل لشركة موبيليس.....
89.....	المطلب الأول: تشخيص المحيط الخارجي للشركة.....
94.....	المطلب الثاني: تشخيص المحيط الداخلي للشركة.....
98.....	المطلب الثالث: تشخيص الأسس البنائية للميزة التنافسية في الشركة.....
109.....	خلاصة الفصل.....
110.....	خاتمة.....
112.....	المراجع.....

الملاحق:

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
12	علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمنظمة	الشكل 1.1
14	موقع إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي	الشكل 2.1
17	العوامل المحددة لمستويات الجودة في ظروف المنافسة	الشكل 3.1
18	مكونات نظام الجودة المفتوح	الشكل 4.1
25	التكاليف الكلية لضبط الجودة	الشكل 5.1
31	نظام إدارة الجودة الشاملة	الشكل 6.1
58	نموذج الماسة والعناقيد لبورتر	الشكل 1.2
63	سلسلة القيمة لبورتر	الشكل 2.2
67	نموذج المنافسة المعتمد على الوقت	الشكل 3.2
75	الجودة أحد أضلاع مثلث البيئة التنافسية	الشكل 4.2
84	الهيكل التنظيمي الوظيفي لشركة موبيليس	الشكل 1.3
92	تطور الحصص السوقية (الأعمدة البيانية)	الشكل 2.3
92	الحصص السوقية في سبتمبر 2004	الشكل 3.3
93	الحصص السوقية في ديسمبر 2006	الشكل 4.3
97	سلسلة القيمة لشركة موبيليس	الشكل 5.3
102	طبيعية خدمة الاتصال	الشكل 6.3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	النظرة الأمريكية والنظرة اليابانية الحديثة للجودة	الجدول 1.1
39	مجالات تطبيق معايير الإيزو .	الجدول 2.1
40	شروط المواصفات الدولية للإيزو 9000	الجدول 3.1
91	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر.	الجدول 1.3

المقدمة العامة

تعد جودة المنتجات و الخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المنظمات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم, ذلك أن إسعاد و إرضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمنظمة زيادة في الربحية, تعزيزاً لمركزها التنافسي و ضمان بقائها و استمرارها في الأسواق المحلية, كما تساهم الجودة في منح الفرصة للمنظمة لدخول الأسواق العالمية و احتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها.

و تؤثر الجودة على سلوك المستهلك ذلك أو هذا الأخير يكون مستعداً لدفع أي ثمن مقابل الحصول على منتج أو خدمة تلبى احتياجاته و تستجيب لمتطلباته .

و في ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق, تواجد المنظمات تحديات كبيرة, أهمها كيف تصل المنظمة إلى بناء و تعزيز ميزة تنافسية تسمح لها بإحلال مركز تنافسي قوي و المحافظة عليه و تعظيمه و تعد الجودة من أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة منافسيها, في ضمان وفاء عملائها و تحقيق الريادة على هؤلاء المنافسين.

و منه نطرح إشكالية هذه الدراسة و المتمثلة في:

"ما دور الجودة في بناء و تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة؟"

و من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما هي أوجه أهمية الجودة بالنسبة لكل من المؤسسة 'العملاء' العمال؟
- ما هي مبادئ إدارة الجودة و عناصر إقامتها؟
- ما هي المعايير التي يتم من خلالها تحديد مستويات الجودة للميزة التنافسية؟
- ما هي عوامل نجاح و استمرار الميزة التنافسية في المؤسسة؟

كما تتقدم بالفرضيات التالية لمعالجة هذا الموضوع:

- تصاحب الجودة كافة مراحل العمليات الإنتاجية.
- تقع الجودة تحت مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.
- لا تؤثر تكاليف الجودة على جودة المنتجات و الخدمات.
- تنتج الميزة التنافسية عن الموارد الملموسة و غير الملموسة التي تملكها المنظمة.

و يهدف هذا الموضوع إلى:

- رفع الغموض عن الجودة الميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد.
- التأكد على أهمية تحقيق الجودة و بناء الميزة التنافسية
- توضيح كيفية تحقيق التنافسية من خلال الجودة.

و يستمد هذا الموضوع أهميته من خلال متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن و التي تدفع المنظمات إلى تطبيق التوجهات الحديثة لمواجهة المنافسة, التفوق على المنافسين و تحقيق الريادة.

أما عن الصعوبات التي إعترضتنا أثناء تناولنا لهذا الموضوع تتمثل في :

- ندرة المراجع التي تخص هذا الموضوع حيث نجد مراجع تناول موضوع الجودة و تتعمق فيه و مراجع أخرى تقوم بدراسة الميزة التنافسية و جوانبها المختلفة في حين قلّ ما نجد مراجع تربط بين الجودة و الميزة التنافسية بالرغم من الأهمية البالغة التي يخص بها هذا الموضوع.

- صعوبة الحصول على المراجع من المصادر الجامعية بالرغم من توافرها كما هو الحال في المكتبة الجامعية.

- صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالجودة و الميزة التنافسية من المؤسسة المستقبلية التي نمارس فيها الجانب التطبيقي (الدراسة الميدانية) موبيليس لعدم توفرها على إدارة الجودة و عدم العمل بها و هذا ينعكس على كافة المنظمات العمومية و الخاصة.

و لقد تم الاستناد في تحليلنا لهذا الموضوع على المنهج التحليلي من خلال شرح و تحليل المتغيرات الخاصة بكل من الجودة الميزة التنافسية و العلاقة بينهما.

و من ثم الخروج من هذا التحليل بنتائج تحتمل الصحة كما تحتمل الخطأ.

كما تم استخدام المنهج التركيبي من خلال ربط عناصر الموضوع ببعضهما البعض لاستخلاص العلاقات و تفسيرها.

و لتحليل هذا الموضوع تم الاعتماد على مصادر المعلومات التالية:

- الكتب باللغة العربية و الفرنسية.
- المجلات المتخصصة في مجال الاقتصاد.
- الدراسات الجامعية في هذا الموضوع.
- مواقع الانترنت.

و قد تم إتباع المنهجية التالية في تحليل الموضوع.

تم تقسيم الموضوع إلى ثلاث فصول و كل فصل إلى مبحثين و كل مبحث إلى خمس مطالب و نرد هذا التقسيم بالتفصيل فيما يلي:

الفصل الأول: الايطار الفكري و النظري للجودة و نستله بالتعرض لأهم المفاهيم العامة المتعلقة بالجودة في المبحث الأول، إذ نتطرق من خلاله إلى أهم التعاريف التي جاءت عن الجودة و أهمية هذه الأخيرة في المطلب الأول لنتتقل بعدها إلى مراحل تطور حركة الجودة في المطلب الثاني، ثم نتعرض إلى إستراتيجية الجودة و موقع إدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في المطلب الثالث، و كيفية تحديد مستوى الجودة و كيفية قياسها في المطلب الرابع، أما المطلب الخامس فيتطرق إلى الرقابة على الجودة و تكاليف هذه الأخيرة.

أما المبحث الثاني الذي يتحدث عن ادارة الجودة الشاملة و معايير الجودة الشاملة و أهدافها الإيزو، إذ نتطرق إلى مفهوم الإدارة الشاملة و أهميتها ثم المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة كنظام و العناصر اللازمة لإقامة هذا النظام، بعدها نرصد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة و عوامل نجاحها في المطلب الرابع و أخيرا نقوم بالتطرق إلى إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بمعايير الايزو في المطلب الخامس.

أما **الفصل الثاني:** فيتناول الميزة التنافسية للمنظمة و دور الجودة في تحقيقها حيث نتطرق في المبحث الأول إلى الميزة التنافسية للمنظمة و ذلك بالتعرض إلى أهم التعاريف التي جاءت في هذا المجال في المطلب الأول ثم أهميتها و أهدافها و خصائصها و نسردها في المطلب الثاني مراحل تطورها و أنواعها بعدها محددات و عوامل نجاح و استمرار الميزة التنافسية و رابعا معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية و أخيرا نذكر تنمية و تطور الميزة التنافسية في المنظمة في المطلب الخامس.

أما المبحث الثاني نقوم بدراسة دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة و ذلك بالتطرق أولا إلى الإنتاج في الوقت المحدد تقنية للجودة و أساس لتحقيق الميزة التنافسية في المطلب الأول أما المطلب الثاني فيتحدث إلى إعادة الهندسة و يليها المطلب الثالث الذي ينص على القياس المقارن و بعدها المطلب الرابع الذي يسرد دور إدارة الجودة الشاملة و معايير الايزو في الجودة في خلق الميزة التنافسية و تعزيزها .

أما **الفصل الثالث** فتتطرق إلى الجانب التطبيقي الذي يخص دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس. و في آخر هذه الدراسة نقوم بطرح أهم النتائج و التوصيات التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة .

الفصل الأول:

الإطار الفكري و النظري للجودة.

تمهيد:

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

ونستعرض في هذا الفصل الإطار الفكري والنظري للجودة، وذلك بشرح أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالجودة في المبحث الأول، ووصولاً إلى أبرز المفاهيم الحديثة التي تتخذها الجودة حالياً، والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو في المبحث الثاني.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الجودة:

لقد تزايد اهتمام المنظمات في السنوات الأخيرة بمفهوم الجودة، وتزايدت جهودها في تحقيق الجودة في عملياتها الإنتاجية والخدمية، لذا نتعرض في هذا المبحث إلى المفاهيم المتعلقة بالجودة، بدءاً بتقديم أبرز التعاريف الخاصة بهذه الأخيرة، وبيان أهميتها، ثم تحديد أهم المراحل التي مرت بها حركة الجودة وكذا الاتجاهات الحديثة التي ميزت إدارة الجودة. ننتقل بعدها إلى إبراز علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمنظمة، وموقع وظيفة إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ونقوم بشرح كيفية تحديد مستوى الجودة وكيفية قياسها. وأخيراً، التعريف بمفهوم الرقابة على الجودة مع بيان مفهومها.

المطلب الأول: ماهية الجودة وأهميتها:

نبدأ أولاً بتعريف شامل للجودة

أولاً: ماهية الجودة:

تعد الجودة، الكمية والتكلفة من أهم مؤشرات التسيير، فلضمان التسيير للمنظمة يجب المحافظة والتحسين المستمر ليس للجودة فحسب، بل أيضاً لحجم الإنتاج، آجال التسليم، الإنتاجية والتكاليف. حيث أصبحت متطلبات الجودة العالية مصاحبة لكل مراحل وعمليات الإنتاج، ذلك أنها تؤثر بشكل تام ومباشر على أداء المؤسسة وسمعتها.

"ويرجع مفهوم الجودة (QUALITY) إلى الكلمة اللاتينية (QUALITAS) التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان... ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة، وظهور الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعاداً جديدة ومتشعبة"¹.

وقد اتخذت الجودة تعاريف مختلفة ومتعددة، من بينها نذكر التعاريف التالية:

1. تعريف المعهد الوطني الأمريكي والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة:

تعرف الجودة على أنها: «مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة على تلبية احتياجات محددة»².

¹ محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص20.

² مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة 1، 2002، ص16، 15.

2. تعريف (JOKUNG Octave):

«تعتبر الجودة المحققة كعامل يسبق القيمة المحققة»، فقد يقتني المستهلك سلعة ما لاعتقاده بأنها ذات جودة عالية قبل استعمالها، وبهذا يكون قد حكم على جودة المنتج قبل الحكم على القيمة التي يمكن أن تحققها له¹.

2. تعريف المنظمة العالمية للمعايرة (ISO):

«تمثل الجودة مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج، أو بالنظام، أو بالعملية الإنتاجية والتي تلي رغبات العملاء والأطراف الخاصة الأخرى»².

3. وفي تعريف آخر

يتميز بين ثلاث مداخل رئيسية مرتبطة بمفهوم الجودة³:

جودة التصميم: أي المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج.

جودة المطابقة: نقصد بها مطابقة جودة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية في التصميم.

جودة الأداء: نعني بها قدرة المنتج على أداء المهمة التي أنجز لأجلها وفق احتياجات ورغبات الزبائن.

شرح وتفسير التعاريف السابقة:

بالرغم من اختلاف هذه التعاريف، إلا أنها تجتمع على عنصر رئيسي، وهو إرضائي وتلبية احتياجات ورغبات العملاء، ومن بين النقاط التي اختلفت فيها هذه التعاريف هو كيفية تلبية هذه الاحتياجات، كما عرفها البعض وفق الهدف الذي تسعى لتحقيقه، كالتحكم في المنطقة، زيادة حصة السوق، إرضاء العملاء.. وعرفها البعض الآخر وفق المكونات والعناصر التي تتضمنها، كجودة التصميم، كجودة التصميم، المطابقة والأداء، واعتبرها البعض بأنها إستراتيجية أساسية تستند إليها المنظمة في تحقيق النمو والتطور المستمر.

¹JAKUNG Octave, « introduction au management de la valeur », édition DUNOD, Paris, 2001, P39.

²« Les projets de Normes ISO 9000

³سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين ادارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، 10011"، مكتبة الإشعاع، الطبعة 1، القاهرة، 1999، ص 9.

ثانيا: أهمية الجودة

لقد تزايد اهتمام المنظمات الحديثة بالجودة، مما يدعونا للتساؤل عن الأهمية التي أصبحت تحتلها الجودة بالنسبة للمنظمة للعملاء، وللعمال أيضا.

مع تزايد المنافسة، ومع ارتفاع مستوى متطلبات الزائن، أدركت المنظمات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرا لقدرة التنافسية، فلا شك أن تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المنظمات، ذلك أن الجودة لم تعد ترفا أو اختيارا يمكن التغاضي عنه، وإنما هي التزام لا بديل له، وتعد الجودة هامة لثلاث أطراف رئيسية، هم:

- المنظمة: وتظهر أهمية جودة المنتجات والخدمات بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية¹:

1- الصورة العامة وسمعة المنظمة في الأسواق: فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير

سمعة المنظمة، تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا عملائها على مستوى منتجاتها.

2- درجة الثقة في منتجاتها: فسوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه

المنتجات، مما يتسبب في المسائلة القانونية للمنظمة، كوقوع حادث سيارة بسبب سوء تصميم أو تصنيع نظام المكابح.

3- مستوى الإنتاجية: فالجودة السيئة للمنتجات تؤثر سلبا على الإنتاجية، وذلك من خلال إنتاج سلع معيبة

غير قابلة للتسويق، بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح.

4- التكلفة: فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المنظمة، وذلك من خلال زيادة المرفوضات،

التكاليف، والمعيب، بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء وانصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة.

5- الأنظمة والتشريعات الدولية: فعدم الالتزام بمعايير الجودة بالمنتجات يحول دون دخول المنظمة للأسواق

العالمية، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها في هذه الأسواق، مما يؤدي إلى فقدانها لجزء من حصتها السوقية، ولربما معظمها.

6- زيادة الأرباح والحصة السوقية: إن الإنتاج عن الجودة تمثل نسبة 22% من رقم أعمال المنظمة، كما

تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها.

¹محمد اسماعيل عمر، مرجع سبق ذكره، ص 12.

- **العملاء:** يتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون، والذي يكون مستعدا لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذا جودة جيدة، وتوضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء من خلال العنصرين التاليين:¹

1- الرضا: فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها وتقوم بتسويقها ذات جودة عالية وترضى رغبات العملاء واحتياجاتهم.

2- الوفاء: إن الاحتفاظ بزبون موجود وضمن وفائه يكلف خمس مرات أقل من اكتساب زبون جديد، فضمن وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلبي رغباتهم واحتياجاتهم.

-**العمال:** إن تطبيق منظور الجودة في المنظمة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار، وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية، فمنهج الجودة يعد العامل المثالي لكل تغيير ايجابي في المنظمة. فالأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المنظمة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية، وكذا تكاتف جهود الجميع بهدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات، وتتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعمال الأوجه التالية²:

1- دعم نشاط كل فرد: إن تحسين جودة العمل يعد عاملا هاما لرفع فعالية الأداء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المنظمة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة.

2- المساهمة في تنسيق عملية التسيير: فالتسيير يهدف إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة، والذي لا يتحقق إلا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على اشتراك كافة أفراد عمليات وأقسام المنظمة.

3- التناسق والترابط: إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشآت الحديثة، والمتمثل في تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال العلاقة (المورد / العميل) داخلي، والمشاركة في حل مشاكل العمل.

¹ حسن علي، "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، الطبعة 1، عمان، 1999، ص 221.

² نفس المرجع السابق، ص 222.

إن الحديث عن أهمية الجودة يدفعنا إلى الحديث عن التطور التاريخي لها وعن كيفية بلوغها هذه الأهمية في المنظمات الحديثة، وكذا أهم الأفكار التي جاء بها مختلف علماء الجودة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة.

نتطرق في هذا المطلب الى المراحل الأساسية لتطور حركة الجودة الشاملة.

• مراحل تطور حركة الجودة الشاملة

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

1- مرحلة العصور القديمة:ترجع بدايات الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف سنة، وذلك من خلال اهتمام

المصريين القدامى بالنقوش الفرعونية ذات الدقة المتناهية، وتؤكد عملية بناء المعابد المصرية وطريقة طلاؤها على وجود عمليات فحص ورقابة لأنشطة البناء، بهدف التأكد من مستوى جودة الأداء¹.

2- مرحلة فحص السلع المنتجة: كان العميل في هذه الفترة يشتري سلعا يتحدد مستوى جودتها وفق خبرة

المورد وليس تبعا لمتطلبات العميل، ومع ظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية اضطرت المنظمات إلى تطبيق نظام لفحص المنتجات للتأكد من مستوى جودتها، حيث تهدف عمليات الفحص إلى فصل المنتجات المعيبة عن تلك الموافقة للمواصفات المحددة².

3- مرحلة الرقابة على الجودة:أدت الحرب العالمية الثانية إلى تطوير أساليب إحصائية للرقابة على الجودة بهدف

تخفيض عدد وتكاليف عمليات الرقابة، حيث خصص "شوارت" (SHEWHART) جهوده في الرقابة الإحصائية للجودة، كما قام مهندسو (BELL TELEPHONE LABORATORIES) سنة 1947 بإنشاء منظمة سميث "بالمنظمة الأمريكية للرقابة على الجودة" أي (AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY CONTROL) أو (ASQC)، والتي لعبت لاحقاً دوراً هاماً في انتشار إدارة الجودة.

ولقد طور ديمينج (DEMING) فلسفة "شوارت"، ثم قام بتلقيها للخبراء اليابانيين سنة 1950، حيث

أكد فيها على ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج.

¹ مأمون الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص50.

² محمد إسماعيل عمر، مرجع سبق ذكره، ص107.

وخلال السبعينات، زادت حدة المنافسة في الأسواق، وبدأ العملاء يطالبون بتقديم ضمانات على جودة المنتجات النهائية، أي تأكيد الجودة من خلال وضع معايير ومقاييس وطنية ودولية للجودة¹.

4- مرحلة تأكيد الجودة: إن تأكيد الجودة لا تهتم فقط بالمنتج، بل تهتم أيضا بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية، كالموارد الأولية، التجهيزات، واليد العاملة، كما تقوم أيضا بتقويم نظام بصفة مستمرة لاكتشاف مواطن القصور وتلافيها، وهذا بهدف تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات العميل.

"وتشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوب محليا وعالميا".

ولقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كـمقياس الأيزو سلسلة 9000، لإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية².

5- مرحلة إدارة الجودة: وتهدف إدارة الجودة إلى تعظيم الموارد المالية، المادية، والبشرية وفقا للتحديات التي تواجهها المنظمة، وكذا تخطيط تطور هذه الأخيرة مع تحديد واقعية، وفق الحالة الداخلية للمنظمة وبالمقارنة مع منافسيها³.

ولقد شهد عام 1970 تحولا ملموسا في مجال إدارة الجودة، وذلك بالانتقال من التركيز على الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية شاملة، وقام اليابانيون سنة 1981 بتطوير مواصفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة عرفت باسم "المعيار الصناعي"، حيث ساهمت في التفرق الواضح لجودة المنتجات اليابانية.

وتطور الفكر بإدارة الجودة تطور مفهوم إدارة الشاملة، والتي تعد من أهم المفاهيم المعاصرة للجودة التي تسعى المنظمات لتطبيقها⁴.

6- مرحلة إدارة الجودة الشاملة:⁵ إن متطلبات الأسواق العالمية في تغير دائم، مما دفع المؤسسات إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهمها، حيث تساهم في مواجهة حدة المنافسة

¹ دال بستريلد، "الرقابة على الجودة"، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية للنشر، الطبعة 1، القاهرة، 1990، ص40.

² فريد راغب النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي"، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1997، ص400.

³ مأمون الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص52.

⁴ المرجع نفسه، ص52.

⁵ المرجع نفسه، ص25.

الحالية، فالجودة أصبحت تمثل أداة إستراتيجية، لأنها لم تعد مرتبطة بالمنتج فحسب، بل أيضا ببيئته وكفاءة وظائف المنظمة.

وأول من طور "إدارة الجودة الشاملة" هو "فيجينبيوم" (FEIGENBAUM)، ثم قال اليابانيون باستخدامها بشكل أوسع، كما تم تأسيس الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة (European Fundation For Quality Management) أي (EFOM) سنة 1990، ويؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدة نتائج للمنظمة، أهمها زيادة رضا العميل، مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، تطوير العمليات الإنتاجية، تخفيض التكاليف ورفع حصة السوق.

ولقد تميزت هذه المرحلة بالتغيرات التالية:

- إعطاء الجودة اهتماما خاصا من قبل الإدارة العليا، وإدراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي.
- إيجاد علاقة بين الجودة وتحقيق الأرباح، واستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- إعطاء الجودة تعريفا خاصا من وجهة نظر العملاء، والاهتمام بالعميل واحتياجاته.

وتختلف النظرة اليابانية للجودة عن النظرة الأمريكية، حيث يمكن ايجاز أهم هذه الاختلافات في الجدول

التالي¹:

¹ حضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الميسر للنشر، الطبعة 1، عمان، 2000، ص 90.

الجدول رقم 1.1: النظرة الأمريكية والنظرة اليابانية الحديثة للجودة

النظرة الأمريكية (التقليدية)	النظرة اليابانية (الحديثة)
1. تتحقق الجودة بمطابقة خصائص السلعة أو الخدمة للمواصفات الموضوعية مسبقا.	1. نفس النظرة.
2. تتوقف الجودة على كل الأقسام داخل المنظمة.	2. نفس النظرة.
3. هدف الجودة الوصول إلى نسبة معينة يتم تحديدها مسبقا.	3. لا يتم قبول نسبة معينة وهناك مطالبة بتحقيق الإنتاج الأفضل ومن المرة الأولى.
4. لديهم ما يسمى بأفضل مستوى للجودة، حيث يدفع العملاء مقابل تحسين الجودة بعد هذا المستوى.	4. زيادة مستوى الجودة بشكل دائم لأن ذلك يزيد من الحصة السوقية للمنظمة، ويزيد من الطلب على سلعها.
5. يتم تحديد أهداف الجودة مرة واحدة في السنة.	5. تحسين الجودة في كل وقت.
6. الرقابة على الجودة تتم بواسطة فحص المنتج النهائي.	6. كل عامل إنتاج مسؤول عن عملية الفحص والرقابة.
7. يتم فحص كميات كبيرة من المنتجات التامة الصنع اعتمادا على أسلوب العينات الإحصائية.	7. يتم فحص كل قطعة بمجرد إنتاجها.
8. المسؤول عن عملية الفحص هو قسم الرقابة على الجودة.	8. قسم الرقابة على الجودة يتابع مستويات الجودة، أما الفحص الفعلي فيتم من قبل العمال أنفسهم.
9. هناك عمال متخصصون بعملية النظافة ضمن صالات الإنتاج.	9. عمال الإنتاج أنفسهم مسؤولون عن تنظيف مكان العمل الخاص بهم.

المصدر: خضير كاظم حمود "إدارة الجودة الشاملة"، دارالميسر للنشر. عمان. 2000. ص 90.

المطلب الثالث: إستراتيجية الجودة وموقع إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي للمنظمة

نذكر أولاً إستراتيجية الجودة و علاقتها بالاستراتيجية العامة للمنظمة.

أولاً: علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمنظمة

قبل التعرض إلى علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمنظمة يجب أن نعرف أولاً إستراتيجية الجودة.

1- تعريف إستراتيجية الجودة:

يعرفها "مأمون الدرادكة" على أنها: "ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية للمنظمة الذي يعني بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة والتخطيط الطويل المدى لها، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس وتقييم الأداء في (الأنشطة) التسويقية، الهندسية، الإنتاجية والخدمات المختلفة، من أجل توفير الميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافها في الحصول على رضا العملاء، توسيع حصتها السوقية وزيادة أرباحها"¹.

وتتضمن إستراتيجية الجودة عملية التخطيط، والتي تعرف بأنها: "تحديد الرؤيا، الأهداف، وبناء النظم، وكذا تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف"²

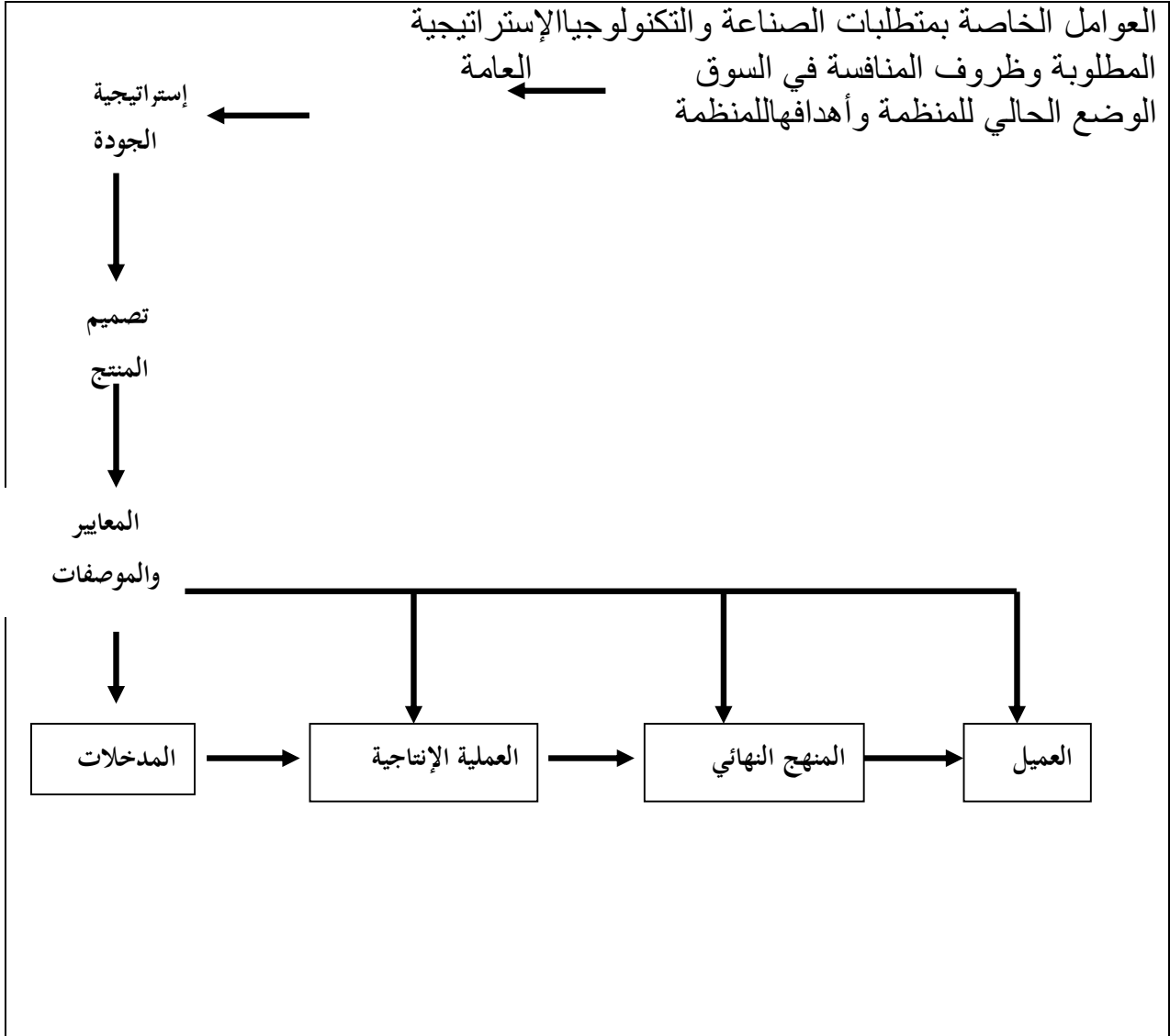
يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل الذي قدمه "سكينر" (SKINER)، والمتمثل في ما يلي³:

¹مأمون الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص68.

²مأمون الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص74.

³المرجع نفسه، ص74.

الشكل رقم 1.1: علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمنظمة



المصدر: مأمون الدرادكة, مرجع سبق ذكره, ص74.

ويوضح الشكل السابق علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمنظمة على النحو التالي¹:

1. "تحدد المنظمات الإستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها، حيث تعد جزء من سياسة الإنتاج، لذا يجب أن تتوافق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة بهدف تحسين الوضع التنافسي لها.
2. لا بد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمنظمة عند تحديد إستراتيجية الجودة.
3. من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة معروفة من كافة الجهات سواء داخل أو خارج المنظمة.
4. ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشتركة في العمليات الإنتاجية بالمعايير والموصفات المحددة في التصميم.

¹ نفس المرجع السابق، ص74.

5. يمكن الحديث عن أربعة أنواع أساسية للرقابة على الجودة من خلال الشكل، وهي:

- الرقابة على المدخلات اللازمة للإنتاج.
 - الرقابة على الإنتاج أثناء العملية الإنتاجية.
 - الرقابة على المنتجات النهائية قبل تسليمها للعملاء.
 - الرقابة على جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل المستهلك.
6. ضرورة الحصول على التغذية العكسية (البيانات المرتدة)، بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة".

ثانيا: موقع وظيفة إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي للمنظمة

إن تزايد اهتمام المنظمات بجودة منتجاتها، بتعزيز مكانتها في السوق، والمحافظة على ثقة المستهلك، أدت إلى توجيه جهودها نحو إدارة الجودة، وذلك من خلال مراقبة الإنتاج والتأكد من مطابقتها للمواصفات والمعايير الموضوعية، وكذا معالجة الأخطاء والانحرافات أو تلافيها قبل وقوعها¹.

ويعد قسم إدارة الجودة مسؤولاً عن تنسيق الإجراءات الخاصة بدعم إدارة الجودة الشاملة، والإشراف على مهام موظفي الإدارة².

وتتوقف وضعية إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي للمنظمة على عدة عوامل، أهمها حجم المنظمة، إمكانياتها المادية، والبشرية، حجم إنتاجها، درجة تعقد إجراءاتها، والتكنولوجيا المعتمدة³.

ولقد قام كل من (Silver et Garret) بتحديد موقع إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي وفق الشكل التالي⁴:

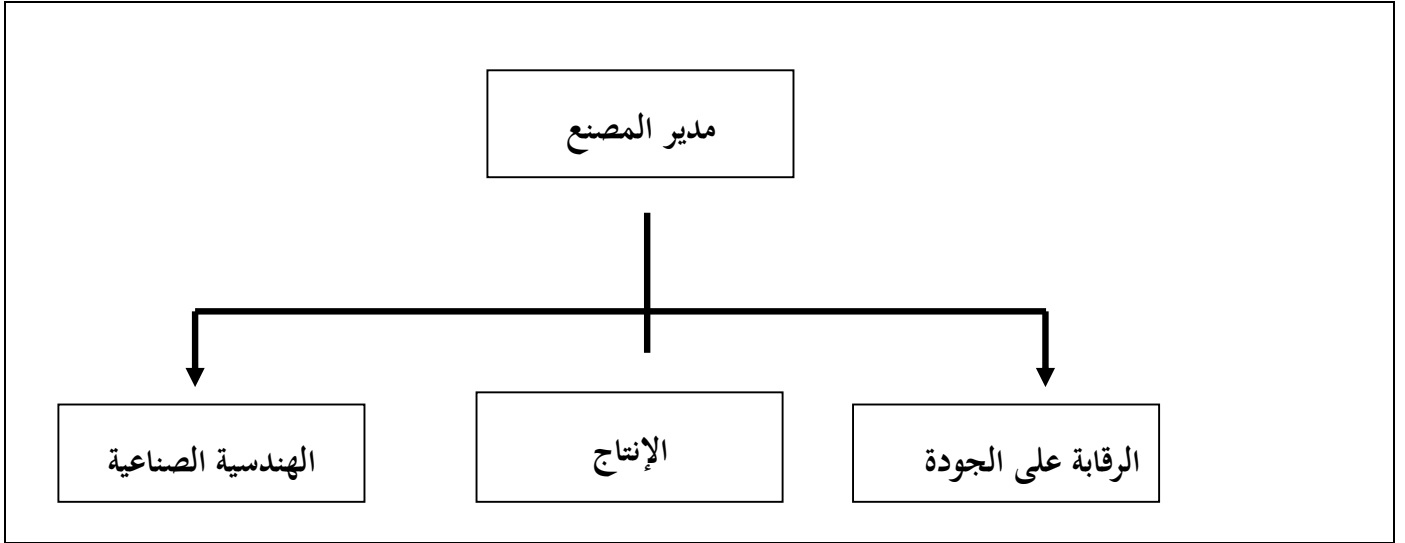
¹خضير كاظم حمود، ص265.

²تحالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، ردمك للنشر، الطبعة 1، الرياض، 1997، ص78.

³حسن علي، مرجع سبق ذكره، ص221.

⁴خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص266-267.

الشكل رقم 2.1: موقع إدارة الجودة في الهيكل التنظيمي



المصدر: خضير كاظم حمود, "إدارة الجودة الشاملة" ص 266.267

يمثل الشكل السابق موقع إدارة الجودة، فهي بالموازاة مع إدارة الإنتاج والهندسية الصناعية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتتبع عدة منشآت هذا النوع من التقسيم، حيث ترتبط مسؤولية مراقبة جودة وكمية الإنتاج بمدير المصنع، وعند وقوع أي خلل في مواصفات جودة المنتجات المصنعة، تقو إدارة الرقابة على الجودة برفض المخرجات وذلك استنادا إلى معايير ومقاييس محددة للجودة.

إن وضع إستراتيجية الجودة يتطلب تحديد مستوى الجودة الذي ترغب المنظمة في الوصول إليه والذي يفترض أن يرضي ويلبي احتياجات ورغبات العملاء، مما يستدعي وضع معايير ومحددات لجودة منتجات وخدمات المنظمة.

المطلب الرابع: تحديد مستوى الجودة وكيفية قياسها

يتم تحديد مستوى الجودة وفق عوامل محددة و دقيقة و يمكن قياسها وفق طرق معينة

أولاً: تحديد مستوى الجودة

تهدف الجودة إلى تحقيق رضا العميل عن المنتج من عدة جوانب، كالأداء، والوظيفة، المظهر الخارجي.. مما يستدعي توجيه جهود الجودة وفق العوامل التي يتم تحديد مستوى الجودة من خلالها¹.

ومن بين هذه العوامل أهداف المنظمة، توفر الموارد اللازمة، ظروف المنافسة، متطلبات العميل، والبيئة التكنولوجية.. كما يتم الاعتماد على المعايير التالية لتحديد مستوى الجودة المطلوب²:

1. التكاليف: حيث يتناسب مستوى الجودة تناسباً عكسياً مع تكاليف الجودة، فكلما ارتفع مستوى الجودة كلما انخفضت تكاليفها.

2. قيمة السلعة بالنسبة للعميل: يتوقف قرار الشراء على مدى اقتناع العميل بأن مستوى الجودة الذي تتمتع به السلعة يبرر السعر الذي يدفعه، والذي يختلف باختلاف ثقافة الجودة لدى الأفراد.

3. القرار المتعلق بمستوى الجودة: إن أفضل مستوى للجودة هو المستوى الذي يعظم الفارق بين قيمة السلعة بالنسبة للعميل وتكلفة الإنتاج، والذي يحقق أقصى ربح ممكن، وهو المستوى الذي تسعى كل منظمة لتحقيقه.

4. التصميم: تعد مرحلة التصميم نقطة البداية لمستوى الجودة المرغوب تحقيقه، حيث يتضمن التصميم اتخاذ القرار الخاص بخصائص ومواصفات المنتج، طريقة تصنيعه، وتخصيص الموارد اللازمة لإنتاجه.

5. الرتبة أو الدرجة: تلعب انطباعات العميل على مستوى جودة منتج ما دوراً أساسياً في تفضيله على منتج آخر، وذلك بوضعه في رتبة أعلى من المنتجات المنافسة وفق مجموعة من المعايير والمحددات، مثل الدرجات 1، 2،.. في السفر بالطائرات.

6. الملائمة للاستخدام: وهي درجة توافق الأداء الذي تقدمه السلعة مع توقعات العميل، والتي يتم تحديدها وفقاً لثلاث عوامل:

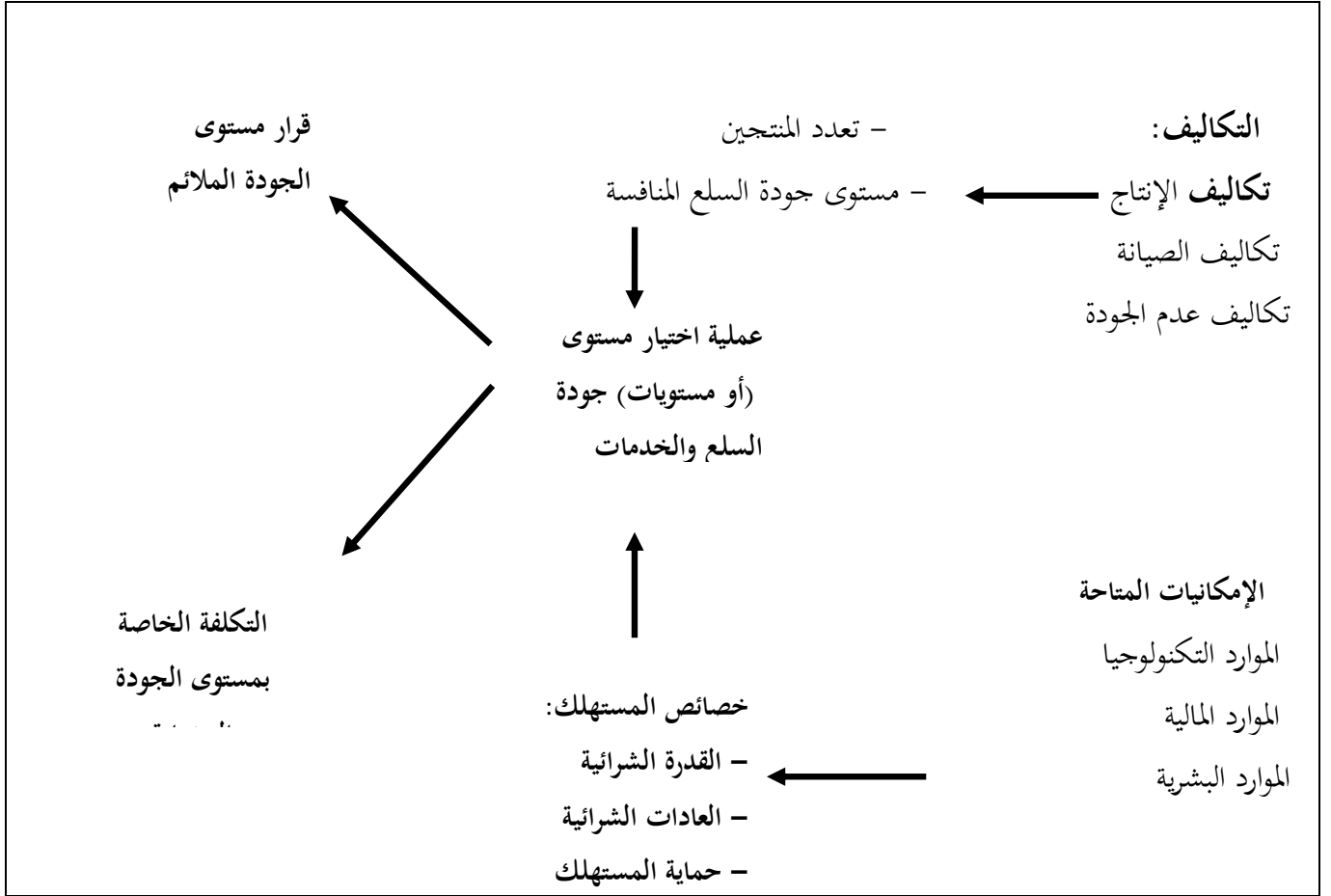
¹محمد إسماعيل همر، مرجع سبق ذكره، ص19.

²مأمون الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص78-88.

- وجود رتبة معينة للسلعة بالنسبة للسلع البديلة.
 - مدى ثبات مستوى جودة السلعة داخل نفس الرتبة.
 - درجة اعتمادية السلعة، أي قدرتها على أداء وظيفتها في ظل ظروف الاستعمال العادية.
- 7. درجة استقرار المواصفات:** وهي درجة استقرار مستوى جودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، فالعملاء يرغبون في ضمان نفس مستوى الجودة الذي يحصلون عليه بصفة دائمة.
- 8. درجة الاعتمادية أو الجدارة:** وهي قدرة المنتج على العمل وفق الموصفات الموضوعية لفترة زمنية في ظل ظروف التشغيل العادية. فانطباع العميل عن درجة اعتمادية أحد المنتجات سيدفعه إلى اقتناء هذا المنتج دون غيره من المنتجات الأخرى.
- "أن القرارات المتعلقة باختيار مستويات محددة من الجودة هي قرارات معقدة تتخذها الإدارة العليا كجزء من إستراتيجية المنظمة، حيث تتطلب أخذ العوامل السابقة بعين الاعتبار"، كما هو موضح في الشكل التالي:¹

¹ نفس المرجع السابق، ص 81.

الشكل رقم 3.1 العوامل المحددة لمستويات الجودة في ظروف المنافسة

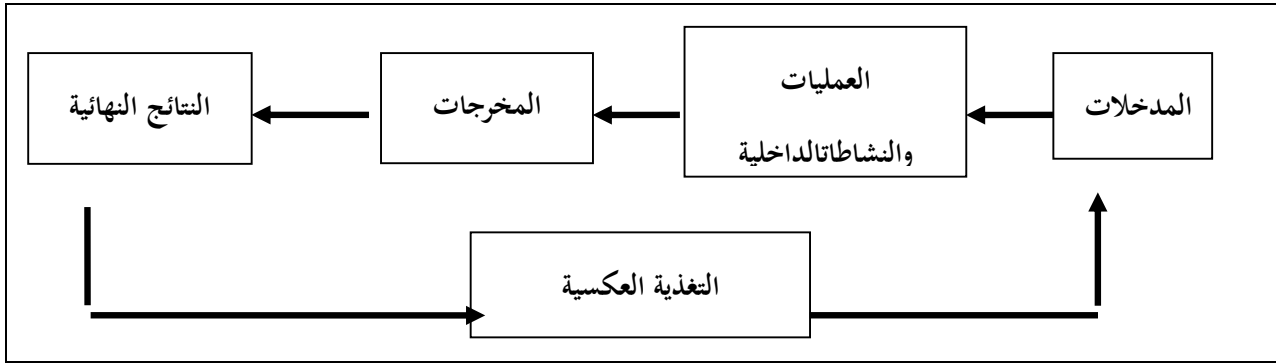


المصدر: مأمون الدرادكة "مرجع سبق ذكره" ص 81.

ثانيا: كيفية قياس الجودة:

أصبح الاهتمام بالجودة مطلبا تنافسيا هاما لغزو الأسواق الدولية، ولا تقل الجودة أهمية في قطاع الخدمات رغم صعوبة تحديدها وقياسها، ويمكن قياس جودة أي نظام من خلال كفاءته وفعالته، وذلك عن طريق مدخلات هذا النظام، أو العمليات والنشاطات الداخلية، أو المخرجات والنتائج النهائية، كما يمكن قياسه باستخدام التغذية العكسية، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 4.1: مكونات نظام الجودة المفتوح



المصدر: مأمون الدرادكة، مرجع سبق ذكره. ص 81.

نلاحظ من خلال الشكل السابق وجود ثلاث ركائز أساسية في عملية تقويم أداء الجودة، والمتمثلة في المدخلات، العمليات والمخرجات، حيث تمثل المدخلات الموارد البشرية، المالية والمادية، بالإضافة إلى الطرق والأساليب التنظيمية المستخدمة لدمج تلك الموارد بنسب ملائمة، إذ تساهم في نجاح العمليات وكذا بلوغ النتائج المرجوة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.

إن عناصر النظام الواحد تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، مما يحفز متخذ القرار على إيجاد توازن بين هذه العناصر يضمن تحقيق أعلى درجة من الجودة وبأقل تكلفة ممكنة، ومع زيادة حدة المنافسة يفضل العملاء استخدام مقاييس النتائج النهائية بوصفها أفضل وسيلة للحكم على جودة السلع والخدمات المراد اقتناؤها¹.

لذلك يجب على المسير أن يكون في حالة إصغاء دائم لمتطلبات السوق، وأن يقيس جودة منتجاته التي يفترض أن تكون مطابقة لرغبات واحتياجات زبائنه، فإن عدم رضا الزبون يؤدي حتما إلى عدم وفائه لمنتجات المنظمة، مما يستدعي ضرورة قياس درجة عدم رضا الزبون².

إن قياس الجودة يعني الحصول على الأرقام وعلى مؤشرات للجودة، يمكن من خلالها التعبير عن درجة مطابقة المنتجات والخدمات لاحتياجات العملاء، ومن الجودة الأكثر استعمالا نتائج الرقابة النهائية التي تتأكد من درجة مطابقة خصائص المنتج للمعايير الموضوعية مسبقا، والتي يجب أن تكون مطابقة لمتطلبات العميل.

¹خالد بن سعد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 52.

²المرجع نفسه، ص 53-55.

كما يجب أيضا معرفة مستوى جودة منتجات وخدمات المنظمات المنافسة، للحفاظ على نفس مستوى الجودة في الوقت الذي يقوم فيه المنافسون بتطوير وتحسين مستوى منتجاتهم بشكل خطرا جسيما على المنظمة¹. ووفق معايير قياس الجودة، يمكن أن تصنف المنتجات إلى منتجات علمية الجودة (High Quality)، أو ذات جودة جيدة (Good Quality)، أو ذات نوعية معيارية أو قياسية (Standard Quality)، أو رديئة (Bad Quality)، أو مرفوضة (rejected). حيث يتم وضع المعايير القياسية للجودة وفق رغبات المستهلك، القدرات المتاحة، والجودة الاقتصادية².

ويهدف وضع المواصفات القياسية إلى تحديد الشروط الواجب توفرها في السلعة لكي تكون مطابقة لمتطلبات العملاء، مع الأخذ بعين الاعتبار رفع مستوى الإنتاج و تخفيض التكلفة، حيث تشمل هذه المواصفات كل من الخواص الطبيعية، الميكانيكية، الكيميائية، درجات الأداء التشغيل، الأبعاد، والأوزان. وتتم عملية قياس جودة المنتجات من خلال ثلاث طرق رئيسية، والممثلة في³:

1. الفحص النظري: يعتبر أسهل وأبسط طريقة، إلا أنه يتميز بعدم الثبات الكافي لقدرة التمييز.

2. الاختبار الإتلافي: يقوم بقياس الخصائص الطبيعية والميكانيكية للمنتج، مما يؤدي إلى إتلافه كليا أو جزئيا.

3. الاختبار غير المتلف: ويتم من خلال تجهيز المختبرات ومعامل ضبط الجودة بأجهزة قياس غير متلفة، كالتحليل بالأشعة الصوتية، وأشعة جاما، والموجات فوق الصوتية مما يساهم في الاقتصاد في الوقت و التكاليف.

إن تحديد مستويات الجودة يتطلب قياسها و مراقبتها للحفاظ على أفضل مستوى للجودة، والذي يضمن الاستجابة إلى رغبات وتوقعات العملاء مما يدفعنا للحديث عن الرقابة على الجودة و تكاليفها.

¹خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 279.

²نفس المرجع السابق.

³مأمون الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 75.

المطلب الخامس: الرقابة على الجودة و تكاليف الجودة

الرقابة على الجودة من أهم الوظائف حيث تستخدم عدة طرق للرقابة و كذلك تعتمد على عدة تكاليف مختلفة.

أولاً: الرقابة على الجودة

تحتل الرقابة على النشاط الإنتاجي أهمية خاصة في المجال الرقابة الإدارية وفي تقييم أداء المؤسسة، وذلك لضخامة حجم الاستثمارات المستخدمة في العمليات الإنتاجية، مما يتطلب الرقابة عليها و ضمان الاستخدام الأمثل لها.

1. تعريف الرقابة على الجودة وأهدافها.

تعرف الرقابة على الجودة وفق معايير ISO 10011-1 (1990) على أنها: «اختبار منهجي ومستقل يهدف إلى التأكد من أن النشاطات المتعلقة بالجودة موافقة للترتيبات المتخذة.»

كما تعرف أيضا بأنها: «الوصول بالإنتاج إلى الجودة المطلوبة، والتي لا تعتبر بالضرورة الجودة العالية، فقد تمثل الجودة المتوسطة أو المنخفضة، وذلك على ضوء استعلامات السلعة أو السعر الذي يجب أن تباع به.»

ولقد انتشرت الرقابة على الجودة مع تطور تأكيد الجودة (Assurance Qualité) وفقا لمقاييس الأيزو 9000، حيث بدأت المنظمات تتسابق على منظمات التأهيل (Certification) بهدف الاستجابة لمتطلبات الأسواق التنافسية، لأن هذه الرقابة الخارجية تشكل دعما حقيقيا لتحقيق التحسين والتطوير المستمر في الجودة¹.

ويمكن حصر أهم أهداف الرقابة على الجودة في النقاط التالية:

1. التأكد من مطابقة الأداء الفعلي للأداء المرتقب واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتلافي الانحرافات (إن وجدت).
2. التأكد من فاعلية نظام الجودة، ومن تحقيق أهداف الجودة في ظل هذا النظام، وتخفيض نسبة المعيب.
3. المحافظة على درجة تطابق المنتج النهائي لمواصفات التصميم الأصلية، وتقليل عدد شكاوي العملاء.
4. رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تحقيق منتجات سليمة، مما يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات والأرباح.

¹ محمد صالح الحناوي وآخرون، "مقدمة في المال و الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 215.

2. أنواع الرقابة على الجودة ومراحل تطبيق عملية الرقابة.

يمكن التمييز بين عدة أنواع من الرقابة على الجودة، وهي:¹

1- الرقابة الداخلية (مراقبين داخليين) والخارجية (مراقبين وخبراء خارجيين) على الجودة.

2- الرقابة على العمليات الإنتاجية، على المعدات والآلات، على المشتريات، وعلى المنتجات النهائية.

3- الرقابة على جودة النظام، وعلى الإجراءات، وعلى المستندات والوثائق الخاصة بالجودة.

ويتم تطبيق الرقابة على الجودة وفق المراحل التالية:

-**التخطيط:** من أهم وسائل التخطيط الموازنة التقديرية للإنتاج، حيث تضم الأهداف، الموارد المتاحة، والقيود.

-**الإعلان والنشر:** بعد إعداد الموازنة يتم توزيعها على مختلف الجهات المعنية بالرقابة.

-**القياس والمقارنة:** بمعنى قياس النشاطات، ثم مقارنتها بالمستويات التي تم تحديدها في الموازنة.

-**التصحيح:** تقوم الإدارة المختصة باتخاذ الإجراءات اللازمة بعد إبلاغها بالانحرافات الموجودة.

3. الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة.

-**أسلوب الفحص الكامل (100%):** يتم من خلاله فحص كافة الوحدات، وذلك بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات، إلا أن التكلفة العالية لهذا الأسلوب وكذا احتمال إتلاف الوحدات المرغوب فحصها دفع المؤسسات لاستخدام النوع الثاني من الفحص²

-**أسلوب الفحص الإحصائي:** حيث يتم اختيار عينات بصورة عشوائية، ومن ثم التأكد من تلك الوحدات المنتجة للمواصفات المحددة مسبقاً، وبهذا تكون النتيجة صائبة نسبياً مقارنة بالفحص الكامل³. وتنقسم الأساليب الإحصائية للرقابة إلى⁴:

¹ حسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 218.

² تحضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 160.

³ مأمون الدرادكة، "، مرجع سبق ذكره، ص 112-113.

⁴ دال بستريلد، مرجع سبق ذكره، ص 543-555.

أ- أسلوب عينات القبول: يتم اختيار عينة من الشحنة المراد فحصها، ومن ثم قبولها أو رفضها وفقا لنتائج الفحص، حيث تحدد خاصية مهمة في المنتج، ثم يتم التأكد من توفرها في هذا الأخير. ويستخدم هذا الأسلوب للتأكد من جودة المنتجات النهائية.

ب- أسلوب الرقابة على العملية الإنتاجية: يركز هذا الأسلوب على فحص عينات من الإنتاج أثناء التشغيل الفعلي للعملية الإنتاجية، مما يسمح بالحكم على درجة انضباط العملي الإنتاجية، وذلك بالمطابقة بين مواصفات السلعة المنتجة والمواصفات المحددة مسبقا.

ج- أسلوب الخرائط الإحصائية: تعتبر أداة بيانية وإحصائية ومؤشرا هاما لتحديد المستوى العام للجودة، إذ تساهم في معرفة طبيعة الانحراف عن مستوى الجودة في اي عملية إنتاجية، وذلك عن طريق تحديد الخط المركزي وحدي الرقابة الأعلى والأدنى.

د- استخدام أجهزة الكمبيوتر في الرقابة على الجودة: تلعب أجهزة الكمبيوتر دورا أساسيا في وظيفة الجودة، ذلك أنها تنفذ عمليات وحسابات معقدة بدقة وسرعة فائقة، كما يمكن برمجتها لمراقبة العمليات الإنتاجية، لاختبارها، لتحليل البيانات، لكتابة التقارير، أو لتخزين المعلومات الخاصة بالرقابة ثم استخراجها.

إن الاستخدام الكفء للكمبيوتر يساهم في تحسين الجودة، ولكنه غير كافي، فمن أهم العوامل الواجب اعتمادها في تحسين الجودة تخفيض تكاليف الجودة، أو بالأحرى تكاليف اللاجودة.

ثانيا: تكاليف الجودة.

سوف نتطرق إلى تعريف تكاليف الجودة ثم نبرز أهميتها و في الأخير نقوم بعرض أهداف قياس تكاليف الجودة و أنواعها.

1. تعريف تكاليف الجودة وأهميتها.

تعرف تكاليف الجودة على أنها: "التكاليف المصاحبة لعدم تحقيق جودة المنتج أو الخدمة" كالتكلفة المالية للأخطاء وعمليات تصحيحها وكذا المنتجات المعيبة. حيث لا تنتج هذه التكاليف عن العمليات الإنتاجية فحسب، بل يكون مصدرها أحيانا الأوجه الإدارية للمنظمة، مثل تكاليف التسويق مثلا¹.

¹ نفس المرجع السابق، ص 494.

كما تعرف هذه التكاليف أيضا بتكاليف ضبط الجودة، وهي مجموع التكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل تحقيق المستوى المرغوب للجودة¹.

وعموما، تشمل تكاليف الجودة عنصرين هامين وهما تكاليف الالجودة (الناجئة عن الأخطاء) وتكاليف الحصول على الجودة المطلوبة، حيث يساهم تخفيض أو إلغاء أسباب الالجودة في تعظيم الإنتاجية². ولقد تزايد الاهتمام بتكاليف الجودة في السنوات الأخيرة، وتظهر أهمية قياس هذه التكاليف من خلال ما يلي³:

- أ- تعد تكاليف الجودة أداة لتخطيط و قياس كفاءة تطبيق برنامج الجودة الميزانية اللازمة لتحقيقه.
- ب- تعد تكاليف الجودة أداة لتحديد وتحليل مواقع القصور وانخفاض مستوى الجودة لتلافيها.
- ج- تساهم تكاليف الجودة في توجيه التخطيط إلى ما يسمح بتحقيق المستوى الأمثل للجودة.

2. أهداف قياس تكاليف الجودة و أنواعها.

إن قياس تكاليف الجودة يساهم في التحقيق الأهداف التالية للمنظمة⁴:

- أ- تقييم التكاليف التي تتحملها المنظمة الناتجة عن عدم جودتها منتجاتها، وتحديد كيفية تخفيضها.
- ب- توعية العمال من خلال نشر نتائج تقييم تكاليف الجودة، وتقييم التحسين المحقق في مجالات الجودة.
- ج- ضمان متابعة سياسة الجودة على المدى البعيد.

وتشمل تكاليف الجودة أربعة أنواع أساسية والمتمثلة فيما يلي⁵:

• **تكاليف الوقاية (Prevention Cost):** وهي التكاليف التي تتحملها المنظمة لتفادي الأخطاء، والمتمثلة

في إنتاج أجزاء معينة، حيث تضم ما يلي:

1- تكاليف التخطيط لنظام الجودة الذي يضمن مطابقة المنتجات للمعايير الموضوعية.

¹محمد إسماعيل عمر، مرجع سبق ذكره، ص105.

²رودريم ماكنلي، "تحقيق الجودة:الدليل العملي لتطبيق الجودة"، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، آفاق الإبداع للنشر، الطبعة 1، الرياض، 1999، ص27.

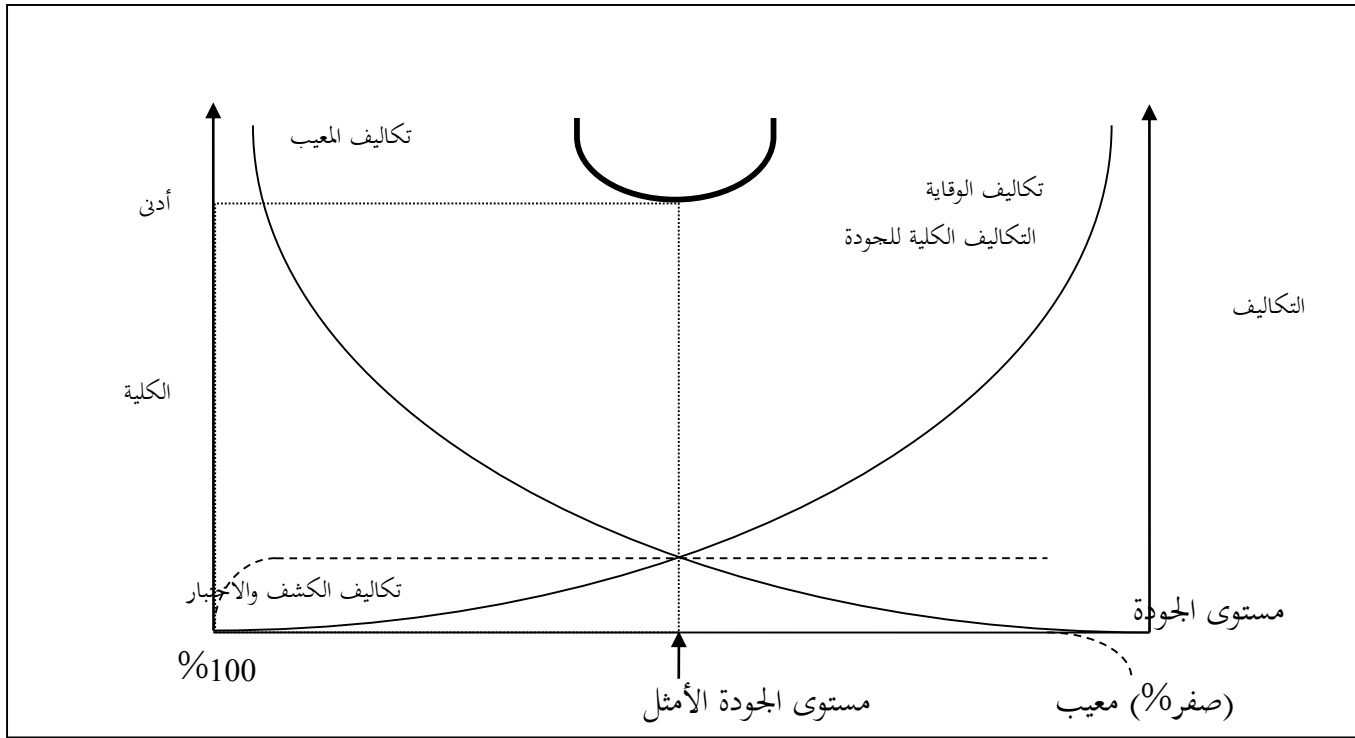
³محمد سلامة عبد القادر، "الضبط المتكامل لجودة الإنتاج"، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، ب ت، ص231.

⁴فئات فوزي وداني الكبير أمعاشو، "الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة" مجلة إدارة، العدد 21، 2001، ص112.

⁵محمد سلامة عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص230.

- 2- تكاليف مراقبة العمليات، تطوير أجهزة ومعدات ضبط الجودة وصيانتها.
 - 3- تكاليف التدريب و التخطيط لبرامج رفع مستوى الجودة.
- تكاليف الكشف و الاختبار (**appraisal cost**):تضم تكاليف الرقابة التي تهدف إلى التأكد من مطابقة مستوى الجودة الفعلي للمواصفات المطلوبة، وتنقسم إلى:
 - 1- تكلفة الرقابة على المشتريات(المواد الأولية المشتراة).
 - 2- تكلفة الرقابة على العمليات الإنتاجية وعلى الطاقة التشغيلية المستخدمة.
 - 3- تكلفة الرقابة على المنتجات النهائية.
 - تكاليف المعيب (**failure cost**):وهي التكاليف التي يسببها حدوث معيب أو مرفوضات في الإنتاج وتضم ما يلي:
 - 1- تكاليف المعيب الذي لا يمكن إصلاحه(الخردة)، وتكاليف المعيب الذي يمكن إصلاحه.
 - 2- تكاليف إدارية للاتصال مع الموردين بسبب عيب المواد الموردة.
 - 3- تكاليف إصلاح عيوب المنتج أثناء استخدامه من قبل العميل.
 - التكاليف الكلية (**full cost**):وهي مجموع تكاليف الأقسام السابقة، والشكل التالي يوضح تلك التكاليف:

الشكل رقم 5.1 التكاليف الكلية لضبط الجودة



المصدر: محمود سلامة عبدالقادر "الضبط المتكامل لجودة الإنتاج"، ص231.

يوضح الشكل السابق الحقائق التالية:

1. يزداد مستوى الجودة بزيادة تكاليف الوقاية حتى يصل إلى نسبة (0%) معيب أي أعلى مستوى للجودة.
2. ينخفض مستوى الجودة بزيادة تكاليف المعيب إلى أن يصل إلى نسبة (100%) معيب.
3. تكون تكاليف الكشف و الاختبار معدومة عند مستوى الجودة المنخفض (100%) معيب، ثم تبدأ بالتزايد مع ارتفاع مستوى الجودة إلى أن تنعدم من جديد عند أعلى مستوى للجودة (0%) معيب.
4. تكون الكلفة الكلية مرتفعة عند مستوى الجودة المنخفض نتيجة زيادة تكاليف المعيب، وتبدأ في الانخفاض كلما زاد مستوى الجودة إلى أن تصل إلى أدنى قيمة لها عند مستوى الجودة الأمثل، ثم تعود للارتفاع من جديد مع زيادة مستوى الجودة نتيجة زيادة تكاليف الوقاية.
5. إن تحقيق مستويات الجودة العالية والمنخفضة يتطلب تكاليف باهظة، في تحقق الجودة المثالية (Optimum Quality) بأقل قيمة للتكاليف، وهو الهدف الذي تسعى كل منظمة لتحقيقه.

إن الرقابة على الجودة وكذا ضبط تكاليف الجودة قد تساهم في تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، إلا أن هذا غير كافي لكي تصل إلى مستوى الجودة الذي يرغب ويتوقع عملاؤها الحصول عليه، لذا على المؤسسة أن تهتم بتطبيق الأساليب الجديدة المستخدمة في تحسين الجودة، والموضحة في المبحث القادم.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو.

تتجه المؤسسات حاليا إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما تسعى أيضا إلى الحصول على شهادة الأيزو العالمية بهدف تحسين جودة منتجاتها وخدماتها لتمكن من مواجهة منافسيها في الأسواق العالمية لهذا نستعرض أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها.

في ظل شدة المنافسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات العملاء تسعى المنظمة للتطوير المستمر في أدائها لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق، وذلك من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أولا: تعريف الجودة الشاملة (Total Quality Management)

حيث أدت كل من ظاهرة العمولة، ظاهرة الاستهلاك، زيادة حدة المنافسة وسيطرة المؤسسات الرائدة إلى جعل هذه الأخيرة في قائمة أولويات المنظمة وتعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة، منها كما يلي:

1. "تعتبر إدارة الجودة الشاملة ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري شامل، وثقافة تنظيمية جديدة تهدف إلى التطوير المستمر في العمليات، تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية، وتطوير جودة المنتجات¹.

2. تعرف على أنها: "فلسفة المؤسسة التي تركز على تحقيق النتائج المتوازنة بهدف إرضاء مختلف [المتعاملين] مع

المنظمة (الزبائن، الموردين، العمال، الشركاء والمجتمع)، و ذلك في ظل الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة وبيئتها"

3. "تعني إدارة الجودة الشاملة الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة (المادية، المالية، المعلوماتية، والبشرية)، تحقيق هدف المنظمة المتمثل في الوصول إلى الإشباع الأمثل لحاجة المستهلك الأخير من خلال تقديم سلع وخدمات ذات جودة جيدة وسعر ملائم لقدرته الشرائية².

¹ علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأهل للأيزو"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص22، ص23.

² خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سبق ذكره، ص71.

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل، ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات. حيث اعتمدها الكثير من المنظمات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة، مما زاد فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في سوق تنافسية.

ومن بين العوامل التي أدت إلى تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة ما يلي¹:

1. زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، والتي تركز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن.

2. انتقال التنافس من الصعيد العالمي، مما جعل الجودة الشاملة في سليم أولويات المنظمة.

3. ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق عدة نجاحات تتحلى من خلالها أهمية هذه الأخيرة، منها:

1. تقليص شكاوي المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل.

2. زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة، مما يؤدي إلى رفع الحصة السوقية.

3. تقليص حوادث ومشاكل العمل، مما يساهم في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية.

4. تحقيق منافع ووفورات متعددة في التكاليف وآجال العمليات الإنتاجية، مما يرفع من مستوى جودة المنتجات.

5. تحسين عملية الاتصال بين مختلف مستويات المنظمة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.

وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على إن الإصغاء لرغبات العميل وتلبيتها هي السبيل الوحيد والأكثر دوماً بالنسبة للمؤسسة لتحقيق النجاح والريادة. إذ تستمد من تحقيق أعلى درجات الرضي لدى العملاء بشكل مستمر. وتعد المحافظة على العملاء الحاليين والحصول على الآخرين جدد أكبر تحد تواجهه المؤسسة حالياً مما يتطلب تحقيق منتج ناجح في ظل السوق التنافسية الآتية. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بتطبيق (tom)².

¹ عبد الفتاح محمود سليمان "، مرجع سبق ذكره، ص47.

² يحيى كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص77، 81.

المطلب الثاني: المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة وأهدافها

أولاً: المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يتطلب توفر بعض العناصر قبل البدء في تطبيقه بهدف ضمان قبول العمال للتغيير الذي سينتج عن تبني المفهوم، والتأكد من دعمهم لنجاح هذه الطريقة الجديدة في إدارة الموارد، ومن بين المتطلبات الأساسية نذكر ما يلي¹:

1. **إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:** فإدخال أي مبدأ جديد في المنظمة يتطلب إعادة تشكيل ثقافتها، ذلك أن قبول أو رفض هذا المبدأ الجديد يعتمد على ثقافة ومعتقدات العمال، وتختلف ثقافة الجودة عن الثقافة الإدارية التقليدية للمنظمة، مما يتطلب تطبيق برامج تدريبية لإنجاح إدارة الجودة الشاملة وجعل ثقافة الجودة هي الثقافة السائدة في المنظمة.
2. **الترويج وتسويق البرنامج:** وذلك بنشر مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة على جميع أفراد المنظمة قبل البدء في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، مما يساهم في تقليل حجم المعارضة عن رفض التغيير من قبل العمال داخل المنظمة، وتتم مرحلة الترويج بتنظيم المحاضرات، المؤتمرات، الدورات التدريبية.
3. **التعليم والتدريب:** لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح، يجب تدريب وتعليم جميع أفراد المنظمة أساليب وأدوات (TQM) حتى يقوم على أساس سليم وصلب، وذلك بهدف نشر الوعي بين العمال بأهمية تبني هذا البرنامج، وكذا تمكينهم من تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم الوظيفية.
4. **الاستعانة بالاستشاريين:** يكمن الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومنظمات متخصصة عند تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في تدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها على حل المشاكل التي ستعترضها لاحقاً.
5. **تشكيل فرق عمل:** يتم تشكيل فرق عمل مكونة من (5) إلى (10) أفراد من الأقسام والمديريات المراد تحسين أداؤها، حيث تقوم هذه الفرق بمحاولة حل المشاكل الأداء من خلال اقتراح طرق جديدة للعمل، ويتم اختيار أعضاء هذه الفرق من بين العمال وأكفئهم.

¹ <http://www.mmsec.com/TWDA1.htm> بتاريخ 20/01/2014.

6. **التشجيع والتحفيز:** إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بأداء متميز للمهام المنسوبة إليهم سيؤدي حتما إلى تشجيعهم، تعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتدعيم أدائهم. فلتحفيز العمال دور كبير في تطوير برنامج (TQM) واستمراره، إذ نجاح هذا الأخير يتوقف على حماسهم وإرادتهم، مما يستدعي تعزيز هذه الإرادة من خلال الحوافز المادية، والمعنوية.
7. **الإشراف والمتابعة:** فمن متطلبات تطبيق برنامج الجودة الإشراف على فرق العمل ومتابعتها، وتقييم إنجازاتها، ومن ثم تصحيح الإجراءات الخاطئة لها، وكذا التنسيق بين مختلف الأفراد، الإدارات، والمستويات في المنظمة، وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ بعين الاعتبار المصلحة العامة للمنظمة.
8. **إستراتيجية التطبيق:** تمر إستراتيجية تطوير وإدراج برنامج إدارة الجودة الشاملة حيز التطبيق بعدة مراحل، متمثلة فيما يلي:
- الإعداد:** وهي مرحلة تبادل المعرفة، نشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين، مع وضع الأهداف المرغوب تحقيقها من خلال تطبيق هذا البرنامج.
- التخطيط:** ويتم فيه وضع خطة وكيفية التطبيق، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق برنامج (TQM)
- التقييم:** وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينه.

ثانيا: أهداف إدارة الجودة الشاملة

- إن الهدف الرئيسي من تطبيق برنامج (TQM) هو تطوير جودة المنتجات والخدمات مع تحقيق تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم من خلال تلبية توقعاتهم أو حتى تجاوزها. وعموما يمكن تحديد أهداف الجودة من خلال ما يلي¹:
1. **تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق:** إذ يعد التحسين في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصة السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالمية. ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة (عمل الشيء الصحيح من أول مرة) معيار يجب تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المنظمة بهدف تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية وتحقيق المستوى الأمثل للفعالية و الكفاءة المطلوبة.

¹حضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص73.74

2. تحقيق رضا المستهلك: تهتم إدارة الجودة الشاملة بالأنشطة الهادفة إلى التعرف على العملاء الحاليين و المرتقبين، وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم، وذلك بدءا من بحوث التسويق التي تقوم بتحديد المواصفات التي سيتم وضعها في تصميم المنتج، ومرورا بالإنتاج والتخزين، وصولا إلى البيع والتسويق لتسليم المنتجات وتقديمها للزبائن.

3. زيادة الفعالية التنظيمية: نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة رئيسية مفادها إن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة، لذا فإنها تسعى إلى الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، واشتراك أكبر للعمال في معالجة وحل المشاكل الإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بينهم.

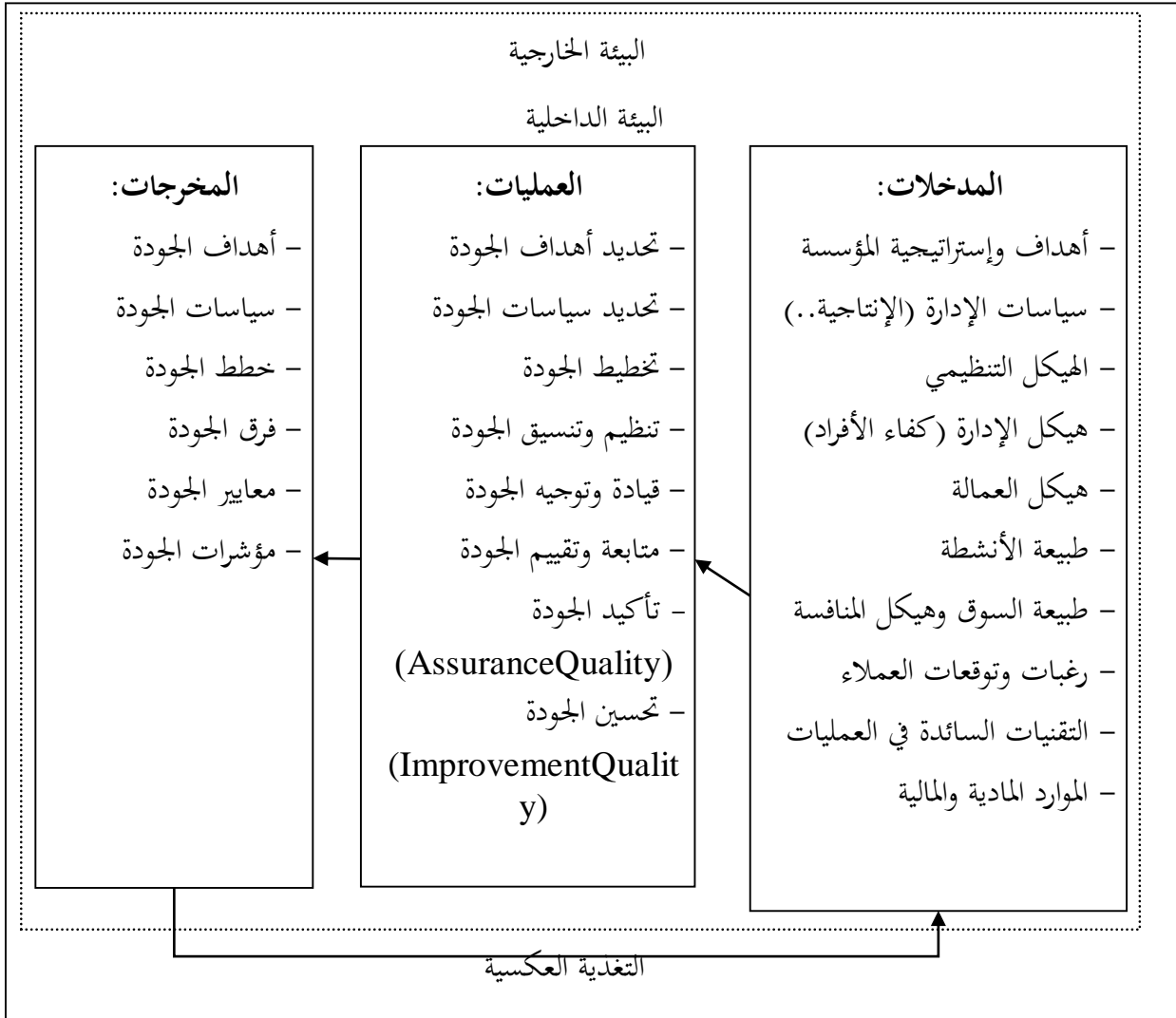
المطلب الثالث: نظام إدارة الجودة الشاملة وعناصر إقامته

أولا: نظام إدارة الجودة الشاملة¹:

نوضح ذلك في الشكل الآتي:

¹علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.

الشكل رقم 6.1- نظام إدارة الجودة الشاملة



المصدر: علي السلمي "إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو" مرجع سبق ذكره، ص35.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن نظام إدارة الجودة الشاملة يتكون من:

1. المدخلات: وتضم المدخلات كل من أهداف، استراتيجيات، وسياسات الإدارة، بالإضافة إلى الموارد المتاحة

لدى المؤسسة سواء كانت مادية، أو بشرية، وكذا رغبات العملاء التي سيتم ترجمتها إلى خصائص ومعايير ملموسة وغير ملموسة في المنتج ضمن خطط الجودة التي سيتم إعدادها، ومن الضروري معرفة طبيعة السوق وهيكل المنافسة بغية تحديد سياسة الجودة الواجب اتباعها.

2. العمليات: حيث يتم على ضوء المعطيات السابقة وضع وتحديد أهداف الجودة، سياساتها، خططها، تنظيمها، قيادتها، متابعتها، تأكيدها وتحسينها.

3. المخرجات: كنتيجة للمرحلة السابقة يتم وضع فرق العمل التي ستقوم بتنفيذ برامج الجودة، ومعايير الجودة التي سيتم اعتمادها في تحديد مستوى الجودة المطلوب، مؤشرات الجودة التي سيتم اتباعها لقياس جودة المنتجات والخدمات.

ثانيا: عناصر إقامة نظام إدارة الجودة الشاملة

إن إقامة نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر عناصر أساسية، متمثلة فيما يلي¹:

1. الأهداف: تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية:

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وزيادة إنتاجية كافة عناصر المنظمة.
- زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين
- زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات (قدرة أعلى على استثمار الفرص وتجنب المخاطر)
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات، مستويات، وفعاليات المنظمة.
- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل، من خلال زيادة ربحيتها وتحسين اقتصادياتها.

2. الأنشطة والعمليات: حيث تضم الأنشطة التالية:

- دراسة والتحسين المناخ الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف تحديد الفرص والمخاطر التسويقية لها
- تحديد احتياجات العملاء، وذلك بهدف وضع تصميم للمنتج أو الخدمة وتحديد مواصفاتها.
- تحديد كيفية تحقيق رغبات العملاء، وذلك بتحليل متطلبات المنتج الفنية، المالية، التسويقية، والإدارية.
- تخطيط الجودة، وذلك بالتعرف على احتياجات العملاء وتحديد العمليات التي تحقق هذه الاحتياجات.
- تطوير العملية بتطبيق خطط الجودة ومراقبتها، ومن تحديد العمليات التي تحقق هذه الإجراءات التصحيحية.

¹ نفس المرجع السابق، ص 40-48.

3. الموارد: تختلف الموارد اللازمة لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة نظم إدارة الجودة الشاملة باختلاف طبيعة المنظمة، المنتجات والخدمات، العملاء، التقنيات الإنتاجية المستخدمة، ويمكن تصنيف هذه الموارد إلى الأصناف الثلاثة التالية:

- الموارد المادية: متمثلة في الأجهزة، المباني، التجهيزات، والأموال.

- الموارد المعنوية: متمثلة في البرمجيات، النظم، معدلات القياس والمعايير الأساليب والتقنيات، المعلومات.

- الموارد البشرية: متمثلة في المنفذين، المراقبين، المفتشين، الخبراء، المصممين، وكافة أفراد المؤسسة.

4. التقنيات: هناك عدة تقنيات مستخدمة في إدارة الجودة الشاملة للمساعدة في تحقيق أهدافها ومنها :

الإدارة الإستراتيجية (**Strategic Management**): حيث تقوم هذه الإدارة على الأسس التالية:

- رصد الفرص وحصر المخاطر في البيئة الخارجية للمنظمة.

- رصد نقاط القوة وحصر نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة.

- استثمار الفرص باستخدام نقاط القوة، وتجنب المخاطر وتحييد نقاط الضعف.

5. الأفراد: يشمل نظام إدارة الجودة الشاملة جميع أفراد المنظمة، فالكل يشارك بدرجات متفاوتة في مراحل تطبيق هذا النظام، من أفراد الإدارة الوسطى، التنفيذيين في مختلف المجالات، الخبراء والاستشاريين، والكل ينصهر ضمن فريق الجودة الشاملة.

6. التوقيت (الجدولة): يعتبر الوقت عنصراً أساسياً في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتدرج جدولة أنشطة

الجودة ضمن مسؤوليات تخطيط الجودة، حيث يتم من خلالها تحديد بداية الأنشطة، مدة الإنجاز، ونهاية

الإنجاز. وأي انحراف عن التوقيت سيهدد تحقيق أهداف الجودة وسيؤدي إلى زيادة التكاليف.

7. القيادة: (leadership): تعد العنصر الأكثر أهمية في العناصر السابقة، حيث تلعب القيادة الدور الأهم في

إنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال:

- توفر القيادة على الفلسفة الأساسية والتوجهات الرئيسية للجودة في المنظمة، والدعم المساندة لفرق الجودة.

- توضيح القيادة للرؤيا بالنسبة لما يجب تحقيقه من أهداف أساسية لإدارة الجودة الشاملة.

- تعمل القيادة على خلق المناخ الايجابي المحابي لإدارة الجودة الشاملة.

- تعمل القيادة على توضيح القواعد و الأسس والمعايير التي تلتزم بها إدارة الجودة الشاملة.
- تتولى القيادة متابعة وتقييم نظام إدارة الجودة الشاملة، وتوجيهه نحو الاتجاهات المحققة لأهداف المؤسسة.
- توفر القيادة الرؤيا المتكاملة لكيفية استثمار الفرص ونقاط القوة، ومواجهة المخاطر ونقاط الضعف فيها.

المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعوامل نجاحها

نذكر أولاً مبادئ إدارة الجودة الشاملة ثم نتطرق إلى عوامل نجاحها في المنظمات.

أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة بالارتكاز على مجموعة من المبادئ والقواعد، المتمثلة فيما يلي:

1. **التركيز على العميل:** وذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء، ومن ثم تسخير المنظمة لتلبية وللاستجابة إلى هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء، فالعميل يعتبر أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، والمحور الأساسي لأنشطة المنظمة، لذا يجب التركيز على العمليات التي تحقق الجودة العالية للعميل (الداخلي والخارجي)، وبالتالي تزيد من درجة رضاه، لأن بقاء المنظمة واستمرارها يتوقف عليه، وخاصة في ظل حدة المنافسة العالمية الحالية¹.
2. **التركيز على إدارة الموارد البشرية:** وتتم من خلال تطوير قدرات ومهارات جميع أفراد المنظمة ليتمكنوا من اتخاذ القرارات بأنفسهم، والتأكيد على مشاركتهم الفعالة في برامج تحسين الجودة، إذ تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها، لأنها تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمنظمة، فالعمل الجماعي عبارة عن أداة فعالة لتشخيص مشكلات الأداء وإيجاد الحلول المثلى لها².
3. **التحسين المستمر في الإبلاغ:** على المنظمة أن تتكيف مع التغيرات السريعة والمستمرة لبيئتها الخارجية، مما يفرض عليها تطوير وتحسين منتجاتها، وعملياتها، وأدائها، "إذ لا بد من (إجراء) تحسين مستمر في جودة المنتجات لمواجهة المنافسة الشرسة، فلن تفقد منظمة مكانها ما دامت تقدم الأفضل والأكثر تطوراً"، ولا سبيل لها لذلك بدون خلق إبداعات

¹خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص98.

²حالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سبق ذكره، ص97.

4. جديدة، حيث يعتبر الإبداع على رأس اهتمامات المنظمة، ليس على مستوى المنتج، العملية الإنتاجية والتكنولوجيا فحسب، بل أيضا على مستوى تنظيم المنظمة وأساليبها الإدارية، ويأتي التحسين بعد تحديد وتحليل الأداء الحالي للمنظمة ومعرفة مواقع القصور لتلافيها¹.
5. **التزام الإدارة العليا (Leadership):** إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، لذا فإن التزام الإدارة العليا في دعم، تنشيط، وتطوير حركة القائمين عليها تعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا أدنى شك لنجاح النظام المستهدف، و(يتبين) التزام الإدارة العليا من خلال تعزيز ثقافة الجودة، دعم وتطوير إمكانيات العمال في أدائهم، توفير رؤيا إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها².
6. **التركيز على العمليات:** يمكن الوصول إلى نتائج مرضية عند تحقيق الاستخدام الكفاء لموارد ونشاطات الجودة، لذا يجب التركيز على تحسين العمليات، فالتحكم في العمليات ضرورة حتمية، حيث يتم التركيز من خلالها على تخطيط وتحسين الجودة، وذلك بالتركيز على عمليات التصميم، تنفيذ وتحقيق المنتج، وكذا عمليات الرقابة على مستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة³.
7. **القرارات المبنية على الحقائق:** تعتبر هذه النقطة من العناصر الأساسية في الفلسفة الحديثة للجودة، شرط تواجد واكتشاف هذه الحقائق، فعدم دراسة عناصر السوق وتحليلها، وعدم توافر المعلومات الكافية عن رغبات واحتياجات العملاء، سيؤدي إلى وضع وتطوير وتصميم غير سليم للمنتج لا يلبي حاجات العميل وتوقعاته، لذا يتوجب على المنظمة وضع إستراتيجية لاتخاذ القرارات مبنية على الحقائق الواجب توافرها قبل البدء في عملية الإنتاج، وليس على ضوء الحقائق المعتمدة على الحدس والخبرة الشخصية، كما يجب عليها أيضا تطوير المعلومات وجمع الحقائق، لأن اتخاذ القرار لحل مشكل ما أو تحسين مجال الأداء يتطلب جمع معلومات وفيرة ودقيقة من مصادر متعددة⁴.

ثانيا: عوامل نجاح وفشل إدارة الجودة الشاملة

لتحقيق الريادة في إدارة الجودة الشاملة، تعتمد المؤسسة على المبادئ التالية⁵:

¹محمد إسماعيل عمر، "، مرجع سبق ذكره، ص59.

²حضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص2، 1.

³نفس المرجع السابق، ص103.

⁴محمد إسماعيل عمر، مرجع سبق ذكره، ص57.

⁵<http://www.moe.gov.com/moe/bultin/issue9/QualityMang.htm>.

1. التركيز على أهمية البحث والتطوير واعتبارها من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
 2. ترشيد المديرين للعمال وتلقينهم مبدأ التقويم الذاتي (Autoevaluation) لتحسين أدائهم.
 3. توفير جو ملائم للعمل، والتأكيد على أهمية قيمة العمل الجماعي بين أفراد المنظمة.
 4. ربط القيم والمبادئ التنظيمية بعملية إدارة الجودة الشاملة، وترسيخها لدى جميع أفراد المنظمة.
 5. تطوير خطة ورؤيا إستراتيجية تجسد مفاهيم الجودة وقيمتها، وأهداف تحسين الجودة.
 6. التركيز على منع حدوث لأخطاء من خلال تبني مفهوم (zeroerror) واستخدام معايير الأداء.
 7. التركيز على أهمية الاختيار الأمثل للعمال، وتعليمهم وتدريبهم بهدف رفع كفاءاتهم ومهاراتهم المهنية.
 8. الاهتمام بإدارة التحسين المستمر للعمليات والتخطيط المحكم لها.
 9. دمج الخطط الإستراتيجية والتسويقية وخطط الجودة في خطة واحدة شاملة.
- ومن بين العوامل التي تؤدي إلى فشل برنامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي¹:
1. محدودية فهم المديرين لأهمية تحسين الجودة ومدى ارتباطها بفاعلية المؤسسة وكفاءتها.
 2. عدم وضع سياسة سليمة لبرنامج التدريب المرتكز على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعمال.
 3. عدم وجود قائد قوي في المؤسسة، والذي له القدرة على توجيه العمال ودعمهم في تطبيق برنامج (TQM).
 4. وضع برامج محدودة وضيقة الأبعاد لتحسين الجودة، مما يعترض تطور الإبداع على المدى البعيد.
 5. رفض وعدم قبول الأفراد في المؤسسة لمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 6. عدم توظيف الخبرات في عملية التحسين المستمر، مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء وانخفاض مستوى الأداء.
 7. عدم التركيز على العمليات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر وكبير على خلق القيمة المضافة للعملاء.
- بالإضافة إلى العوامل السابقة، نميز مجموعة من العوامل الأخرى التي تؤدي إلى فشل (TQM) وهي:²
8. عدم وجود رؤيا إستراتيجية واضحة للجودة الشاملة وللتغيير على مستوى المؤسسة.

¹خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، مرجع سبق ذكره، ص122، 125.

²<http://www.ibn-taymia.edu/quality2.files/frame.htm>.

9. عدم توفير الوقت اللازم لوضع تخطيط سليم ومحكم للعمل.

10. نقص توعية الأفراد ونشر ثقافة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى كافة أفراد المؤسسة.

المطلب الخامس: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الأيزو

سنتعرف أولاً على ماهية معايير الأيزو.

❖ معايير الأيزو

1. تعريف الأيزو وتطوره التاريخي:

الأيزو (ISO) هي اختصار لكلمة الهيئة الدولية للمواصفات القياسية (International Standardisation Organisation)، حيث طورت هذه الهيئة سلسلة الأيزو 9000 كنموذج للجودة الشاملة سنة 1978.

وتعرف الأيزو 9000 على أنها: "سلسلة من المواصفات والمقاييس المكتوبة التي تحدد العناصر الرئيسية لنظام إدارة الجودة الذي يجب أن تتبناه المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات وتوقعات العملاء"¹.
حيث تجمع معايير الأيزو 9000 بمجموعة من الخصائص المفروضة عالمياً للحصول على التأهيل فيما يخص جودة المواد، السلع، والخدمات الخاصة بالمؤسسة، حيث تعد معايير الأيزو عنصراً أساسياً في تطبيق منظومات إدارة الجودة وضمن استمرارية فعاليات العمل².

وتمثل مقاييس الأيزو 9000 قاسماً مشتركاً للجودة المقبولة عالمياً، حيث تثبت شهادة الأيزو قدرة المورد على تقديم سلع وخدمات تستجيب للمتطلبات العالمية للجودة.

وتعود نشأة معايير الأيزو 9000 إلى سنة 1979، مع ظهور اللجنة الفنية التابعة للمنظمة العالمية للمعايرة (ISO/TL176) والتي كلفت بوضع معايير عالمية في مجال الإدارة وتأكيد الجودة³.

¹سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص137، 167.

²فريد النجار، "إدارة الجامعات بالجودة الشاملة"، ايتراك للنشر، الطبعة 1، لبنان، 1999، ص17.

³فرانكلين أوهارا، "دليل الأيزو 9000 للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية"، الدار العربية للعلوم للنشر، الطبعة 1، لبنان، 1999، ص17.

حيث أصدرت المواصفة البريطانية (BS5750/ISO9000) للمجال الصناعي، ثم تعديل اسم المواصفة سنة 1994 بإضافة البعد الأوروبي (BS/EN/ISO9000)، ويتم مراجعة المواصفات القياسية للأيزو بهدف تكييفها مع المتغيرات التكنولوجية، تطور الأسواق، ومتغيرات الجودة¹.

2. أهمية تطبيق معايير الأيزو ومجالات تطبيقه:

صممت مواصفات الأيزو لتستخدم في تصميم وتطوير نظم إدارة الجودة، وللأغراض التعاقدية، بين المورد والزبون، إذ يقوم طرف ثالث (هيئة أو مكتب تسجيل نظم الجودة) بالتأكد من مطابقة جودة منتجات المورد للمواصفات العالمية للجودة².

وتتضح أهمية تطبيق معايير الأيزو في المؤسسة من خلال ما يلي:

- تحقيق الاستقرار والثبات للمنظمة واكتساب ثقة المتعاملين معها في ظل البيئة التنافسية السائدة.
 - زيادة الربحية وضمان الاستمرار من خلال إمكانية دخول الأسواق العالمية بقدرة فاعلة وكفاءة علمية.
 - تشكيل الأنظمة الثابتة للجودة في المنظمة وإتاحة فرص اعتمادها في استخدام إدارة الجودة الشاملة.
 - رفع كفاءة وفاعلية الأنشطة التشغيلية والعمليات الإنتاجية مما يساهم في تقديم منتجات ذات جودة.
 - تنمية روح العمل الجماعي وترسيخ مفهوم الرقابة الذاتية للأداء ((Auto-Evaluation).
 - تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة ومنحها فرصة لدخول الأسواق التي تشترط الحصول على شهادة الأيزو.
- وتشمل مواصفة الجودة العالمية للأيزو 9000 على سلسلة من المعايير على شكل شهادات، لكل منها رقم خاص بها، والتي توضحها من خلال الجدول التالي³:

¹علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص91.

²سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص125.

³خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص118.

الجدول رقم 2.1: مجالات تطبيق معايير الأيزو

الموصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
الأيزو 9000	ارشادات لاختيار وتطبيق نظام الجودة	جميع الصناعات (تطوير البرمجيات الجاهزة)
الأيزو 9001	نموذج لتأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، التجهيز والخدمة، وتشمل 20 عنصرا.	الشركات الهندسية والإنشائية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم، التطوير، الإنتاج، التجهيز، وخدمة ما بعد البيع.
الأيزو 9002	نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز وتشمل 18 عنصرا.	الشركات ذات الإنتاج المتكرر التي تقوم بالإنتاج والتجهيز فقط (الصناعة الكيمائية).
الأيزو 9003	نموذج لتأكيد الجودة في الفحص والتفتيش النهائي للمنتج، وتشمل 12 عنصرا.	تناسب الصغيرة أو موزعي الأجهزة التي تكتفي بفحصها النهائي.
الأيزو 9004	عناصر وإرشادات عامة لإدارة الجودة	جميع مجالات الصناعة والخدمات.

المصدر: خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، ص 118.

ويوضح الجدول التالي شروط المواصفات الدولية للأيزو 9000، والتي تجمع بين (20) عنصرا¹:

¹ مأمون الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 235.

الجدول رقم 3.1: شروط المواصفات الدولية للأيزو 9000

أيزو 9003	أيزو 9002	أيزو 9001	رقم العنصر	عناصر نظام الجودة	التسلسل
*	*	*	1،4	مسؤولية الإدارة	1
*	*	*	2،4	نظام الجودة	2
*	*	*	3،4	مراقبة العقد	3
-	-	*	4،4	ضبط التصميم	4
*	*	*	5،4	ضبط الوثائق والمعلومات	5
-	*	*	6،4	المشتريات	6
*	*	*	7،4	ضبط المنتج المورد من الزبون	7
*	*	*	8،4	تمييز المنتج وتتبعه	8
-	*	*	9،4	ضبط العمليات	9
*	*	*	10،4	التفتيش والاختيار	10
*	*	*	11،4	ضبط تجهيزات التفتيش والقياس والاختيار	11
*	*	*	12،4	حالة التفتيش والاختيار	12
*	*	*	13،4	حالة المنتجات غير المطابقة	13
*	*	*	14،4	الأعمال التصحيحية والوقائية	14
*	*	*	15،4	المناولة، التخزين، الحفظ والتسليم	15
*	*	*	16،4	ضبط سجلات الجودة	16
*	*	*	17،4	التدقيق الداخلي لأنظمة الجودة	17
*	*	*	18،4	التدريب	18
*	*	*	19،4	الخدمة	19
*	*	*	20،4	الأساليب الإحصائية	20

3. التسجيل أو التأهيل للحصول على شهادة الأيزو 9000:

يتم التسجيل للحصول على شهادة الأيزو 9000 لدى مكتب معتمد ومستقل، يقوم بالتأكد من أن نظام الجودة المطبق في المنظمة يتوافق مع متطلبات أحد المواصفات القياسية للأيزو 9000، وعند حصول المؤسسة على الشهادة تخضع لمراجعات دورية من قبل مكتب التسجيل¹.

ومن بين الدوافع التي تفرض على المنظمة السعي للتأهيل لشهادة الأيزو ما يلي²:

1. الاستجابة لرغبات عملاء مهمين أو لهيئة حكومية تشترط في تعاملها حصول المؤسسة على شهادة الأيزو.
 2. حصول منافس رئيسي على شهادة الأيزو مما يزيد من حدة المنافسة ويشكل خطورة على المنظمة.
 3. اعتبارها ميزة تنافسية للحصول على حصص سوقية أكبر وغزو أسواق يشترط فيها الحصول على الشهادة.
- وتعد تكلفة الحصول على شهادة الأيزو مرتفعة جدا، إذ تصل إلى مليون فرنك بالنسبة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة، ولقد تزايد عدد التسجيل للتأهيل من 500 (سنة 1990) إلى 5000 طلب (سنة 1994) في فرنسا.
- كما تختلف مدة الحصول على شهادة الأيزو 9000 من منظمة لأخرى باختلاف حالة نظام الجودة المتبع عند التقدم للتسجيل، حجم المنظمة، رغبة الإدارة في الحصول على الشهادة، حيث يقدر متوسط مدة الحصول على الشهادة للمنظمات الكبرى التي تطبق نظاما فاعلا للجودة بخمسة عشر شهرا³.

وتتبع المنظمة المراحل التالية في السعي للتأهيل لشهادة الأيزو⁴:

1. إعداد حملة إعلامية لتوعية كافة أفراد المؤسسة برغبة هذه الأخيرة في التأهيل لشهادة الأيزو وبدوافعها لذلك.
2. يتخذ ممثلو الإدارة العليا مسؤولية بدء برنامج التوعية ودعم برنامج التأهيل للأيزو.
3. تعيين وكلاء الإدارة أو ممثلها في برنامج التأهيل للأيزو بهدف تدعيم تنفيذ البرنامج.
4. وضع عمليات التوثيق ومتابعة وتقييم النظام بشكل مستمر للتأكد من التقدم المستمر والفاعل في التنفيذ.
5. إجراء تقييم رسمي من قبل مكتب التسجيل لمدى تأهيل المؤسسة لنيل شهادة الأيزو.

¹سمير عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص167.

²نفس المرجع السابق، ص167.

³نفس المرجع السابق، ص170.

⁴نفس المرجع السابق، ص178، 180.

ومن المقومات الأساسية للنجاح في الحصول على التأهيل لشهادة الأيزو ما يلي¹:

1. توافر الالتزام والقناعة لدى الإدارة العليا بأهمية الحصول على شهادة الأيزو ونشره على جميع أفراد المنظمة.
2. التحفيز على العمل بروح الفريق داخل المنظمة والسعي لإرضاء العملاء.
3. وجود ممثل للإدارة مسؤولاً عن الجودة وعن السعي للحصول على الشهادة والمحافظة على التسجيل.
4. ضرورة الالتزام بتطبيق نظام الجودة الذي يتوافق مع المواصفة الدولية.

❖ علاقة معايير الأيزو بإدارة الجودة الشاملة:

إن الحصول على شهادة المطابقة ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلة تلجأ إليها المنظمة للارتفاع بالمستوى العام لأدائها، تحقيق رضا العملاء، والتطوير الشامل لتنظيمها تأكيداً لمفهوم الجودة الشاملة.

ونميز عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة بعكس معايير الأيزو التي يتفق على تعريفها، ومن بينها تعريفها على أنها: "أسلوب لتأكيد الفاعلية والكفاءة القصوى للمنظمة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي إلى التفوق ومنع الأخطاء، وتؤكد على أن كل نشاط في المنظمة مرتبط بحاجات العملاء"².

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلاً للتطوير الشامل والمستمر للأداء، حيث تعد مسؤولية جميع أفراد المنظمة، وتهدف إلى تحقيق رضا العملاء، تخفيض التكاليف، ورفع الحصة السوقية من خلال تعميم الجودة على جميع مراحل التشغيل بدءاً من التعامل مع المورد ووصولاً إلى التعامل مع العميل.

أما الأيزو 9000 فهي مواصفة محددة متفق عليها عالمياً، مما يسهل تقييم مدى توافق أداء المنظمة معها، في حين يصعب ذلك مع إدارة الجودة الشاملة، وترتبط معايير الأيزو بإدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية³:

أن المواصفات القياسية للأيزو تعبر عن إدارة الجودة من وجهة نظر العميل، في حين تنبع (TQM) من وجهة نظر المورد، وإدارة الجودة الشاملة خلافاً للأيزو تذهب لأبعد من توقعات العملاء

أن تركيز إدارة الجودة الشاملة على رفع فعالية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل ومستمر بغية إرضاء العملاء يشكل نقطة توافق مع مواصفات الأيزو.

¹علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص98، 99.

²نفس المرجع السابق، ص177.

³سمير عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص139.

أن تركيز مواصفات الأيزو على التوثيق والمراجعة المستمرة يساهم في تحسين إدارة الجودة ونظم تأكيدها، مما يزيد من الاهتمام بالتطوير المستمر والتشغيل الكامل للنظام.

إذن مواصفات الأيزو 9000 تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة ويركز على أساس مطابقة هذه المواصفات، في حين إدارة الجودة الشاملة تمثل إدارة الجودة من منظور شامل حيث تغطي وتهتم بتحقيق الجودة في جميع مجالات المؤسسة، فهما نظامان متكاملان وليسا متعارضين¹.

إن تطبيق الجودة، أو بمعنى أصح الجودة الشاملة أصبحت من متطلبات البقاء في الأسواق العالمية التي تتصف بحدة المنافسة فيها، وبقاء الأفضل، والذي يقدم أفضل وأجود المنتجات والخدمات، ولا تكفي الجودة الشاملة لتحقيق هذا الهدف، بل يجب على المؤسسة أن تتفوق وتتميز على منافسيها، والذي لا يتحقق إلا من خلال امتلاكها لميزة تنافسية قوية، وهو موضوع الفصل القادم.

¹ نفس المرجع السابق، ص 140-142.

خلاصة الفصل الأول

تعتبر الجودة من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى لتحقيقها بهدف دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق المحلية والعالمية، وتعرف الجودة على أنها مجموعة الخصائص والمواصفات في المنتج أو الخدمة التي تسعى إلى تحقيق رضا العملاء وبالتالي ولائهم نحو منتجات وخدمات المنظمة.

ويفترض على المنظمة أن تحقق التكامل بين إستراتيجية الجودة والإستراتيجية العامة لها، ويجب عليها أيضا أن تقوم بمراقبة مستوى الجودة قبل، أثناء وبعد العمليات الإنتاجية، ويتوجب عليها التكاليف الخاصة بهذه العمليات، لأن تكلفة تحقيق الجودة تعد عاملا أساسيا في تحديد سعر المنتجات والخدمات، والتي تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوك عملائها.

وتعد إدارة الجودة الشاملة أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها وخدماتها، كما أن تطبيق معايير الأيزو والحصول على شهادة التأهيل تعتبر بمثابة دليل و ضمان للمتعاملين مع هذه المنظمات على مستوى الجودة الذي سيحصلون عليه، وتعد هذه الشهادة من متطلبات دخول الأسواق العالمية والتي تعد الجودة أهم عوامل التنافس فيها.

الفصل الثاني:
الميزة التنافسية
ودور الجودة في تحقيقها.

تمهيد:

لقد أصبح موضوع الميزة التنافسية من المواضيع التي تشغل المنظمات كثيرا إذ يقضي المسؤولون جزءا كبيرا من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع كونه يلعب دورا كبيرا في مصير منظماتهم، وقد شهدت العقود الأخيرة التعمق في هذا الموضوع من قبل المنظمات بالتنسيق مع الجهات البحثية من أجل الوصول إلى الأسرار والأسس التي تستطيع من خلالها المنظمة الاقتصادية الحصول على ميزة تنافسية في السوق. ففي ظل المنافسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات الزبائن تسعى المنظمة إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق، واكتساب ميزات تنافسية قوية ودائمة لتواجه حدة المنافسة التي تزايدت بفعل زيادة التحالفات الاستراتيجية، والتي تزايدت معها القدرات التنافسية التي تملكها. ومن أهم المصادر التي تركز عليها المنظمة لبناء ميزة تنافسية جودة المنتجات والخدمات، لذا سنحاول من خلال هذا الفصل إظهار أهمية ودور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

المبحث الأول: الميزة التنافسية

سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم تعاريف الميزة التنافسية و أهدافها وأهميتها و خصائصها وغيرها من المفاهيم المتعلقة بها.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم التعاريف الخاصة بالجودة و خصائصها و أهميتها و أهدافها.

I. التعاريف:

لقد أعطت للميزة التنافسية تعاريف عدة تصب في مجملها في مصب واحد وهذه جملة من التعاريف:

"تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"¹.

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

وفي تعريف آخر: "تعرف على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"³.

وتعرف على أنها: "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها

¹M porter, advantage concurrentiel des nations, inter edition, 1993, p48.

² علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.

³ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1997، ص 37.

من الامكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز¹. حيث استخلصنا من التعاريف المقدمة أعلاه ما يلي:

حيث يركز التعريف (1) على خلق قيمة ومنفعة للعميل أكبر من القيم المقدمة من قبل المنافسين. أما التعريف (2) فيهتم بكيفية تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في الإبداع ويؤكد التعريف (3) على أن استراتيجية التنافس تعد أحد مصادر الميزة التنافسية، حيث التعريف (4) على قدرة تميز المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وكفاءاتها.

II. أهمية وأهداف الميزة التنافسية

1. أهمية الميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المنظمات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية للمناخ الاقتصادي الجديد، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الاصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف²:

- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء، مع امكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شدة التنافسية.
- تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

¹ معالي فهيمة حيدر، "نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002، ص8.

² سملاي يمينة، بلال أحمد، "الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية"، ورقة بحثية مقدمة في المنتدى الدولي حول "التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، 03-04 ماي، 2004.

2. أهداف الميزة التنافسية:

- تسعى المنظمات من خلال خلق ميزة تنافسية لتحقيق الأهداف التالية¹:
- خلق فرص تسويقية جديدة مثل شركة "motorola" تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول.
 - دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات .
 - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
- يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء لأنها أساس تحقيق الجودة تعد القيمة أكثر ما يهم المنظمة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.
- تسعى المنظمة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

III. خصائص الميزة التنافسية

- من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي²:
- تبنى على اختلاف وليس على تشابه،
 - عادة ما تكون مركزة جغرافيا،
 - أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
 - إن الميزات التنافسية تتم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في اطار مطلق صعب التحقيق.

¹ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، وكالة المطبوعات بالكويت، 1975، ص 104، 105.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة 2، عمان، ص 305.

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات موارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
 - أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المنظمة تحقيقها على المدى القصير والبعيد.
 - تمكن من تحقيق التفوق والأفضلية للمنظمة التي تتسم بها قياسا للمنافسين¹.
 - تصدر عادة من داخل المنظمة وتخلق قيمة لها.
 - بأنها نسبية وتتحقق بالمقارنة وهي ليست مطلقة.
- وعليه فالميزة التنافسية تتضمن فن خلق أو استغلال تلك الميزة التي هي أكثر ديمومة ويصعب تقليدها لضمان حصة سوقية معتبرة قياسا للمنافسين.
- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية²:
- ❖ حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
 - ❖ الاستمرارية بمعنى أن تستمر خلال الزمن،
 - ❖ إمكانية الدفاع أي يصعب على المنافس محاكاتها أو الغاؤها.

¹ حسن علي الزغي، "نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص 138.

² G.GARIBALO , stratégie concurrentiel, choisir et gagner et d'organisation, 1994, pp 95- 96.

المطلب الثاني: مراحل تطور وأنواع الميزة التنافسية

ستتطرق في هذا المبحث إلى مراحل تطور و أنواع الميزة التنافسية.

أولاً: مراحل تطور الميزة التنافسية:

ترجع بداية ظهور وتداول مفهوم الميزة التنافسية وأساليب إكتسابها ودعمها إلى نهاية الثمانينات من القرن العشرين حيث ظهر مفهوم الميزة التنافسية وانتشر استخدامه بعد صدور كتابات بورتر في هذا المجال، ثم تعدد بعد ذلك استراتيجيات ثلاثة لتحقيق التنافسية وهي Oakland الكتابات في هذا المجال حيث قدم التميز بالتكلفة، استراتيجية الجودة الشاملة ثم استراتيجية التجديد والابتكار باعتبار أن تلك الاستراتيجيات تمثل بدائل أمام المؤسسة يمكن اختيار أحسنها، كما يمكن اعتماد جميعها في آن واحد¹. يرى بورتر أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل، تختلف كل مرحلة بخصائصها وأوضح أنه من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذه المراحل، وكذلك ليس ضروريا ترتيبها². فيما يلي يتم شرح كل مرحلة على حدى³:

1. مرحلة قيادة عوامل الانتاج: تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الانتاج وذلك نظرا

لأن تكلفة الانتاج تلعب دورا مهما في المنافسة وهذا ما يجعل المؤسسات تنتهج استراتيجية المنافسة السعوية في هذه المرحلة ولكن الاعتماد على عوامل الانتاج فقط يجعل من الميزة التنافسية ميزة هشة يمكن فقدانها بسرعة أي تكون غير مستقرة.

1. مرحلة قيادة الاستثمار: هذه المرحلة مبنية على قدرة الدولة ومؤسساتها على الاستثمار

بشكل متواصل، وهي تقوم بالاستثمار في التسهيلات الانتاجية الحديثة والتطوير التقني وفي هذه المرحلة لا يقتصر الأمر على تطبيق التقنيات الأجنبية بل يتم اجراء تحسينات عليها، وتأتي المزايا التنافسية من توافر عوامل الانتاج بالإضافة إلى استراتيجية الوحدة الاقتصادية والهيكلة وطبيعة التنافس في السوق المحلي.

¹ ابراهيم شكري، "استراتيجية الجودة الشاملة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة بجامعة عين الشمس، العدد الثالث، جويلية، 1998، ص 113.

² سامي عفيفي، "اقتصاديات التجارة الدولية"، مطبوعات الاسراء، القاهرة، 2003، ص 284.

³ عمر صقر، "العولمة وقضايا ادارية معاصرة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 96.

وتتسم الميزة التنافسية في هذه المرحلة بأنها أكثر استقراراً أو تقدماً عنه في المرحلة الأولى وهناك عدد محدود من الدول النامية التي نجحت في الوصول إلى هذه المرحلة ومنها (تايوان، هونكونغ، سنغافورة، كوريا، اسبانيا، البرازيل).

2. مرحلة قيادة الابتكار: هنا يقل دور المنافسة السعرية المسندة إلى انخفاض تكاليف الانتاج

ويزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار والتطوير يكون طلب المستهلك في هذه المرحلة أكثر تعقيداً بسبب ارتفاع مستوى الدخل الفردية وارتفاع مستوى التعليم والرغبة المتزايدة في الحصول على الرفاهية.

3. مرحلة قيادة الثروة: تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية نظراً لتراكم الثروة

التي تحققت في المراحل الثلاثة السابقة ورغبة المؤسسات في المحافظة على الاستثمارات والابتكارات دون الاهتمام بالتطوير وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظراً لانحصار المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة على الوضع القائم، ومن ثم تفقد المؤسسات المحلية ميزتها التنافسية لصالح المؤسسات الأجنبية.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

إن أهم تصنيف قدم للميزة التنافسية ما جاء به بوتر والذي يعتمد في تصنيفه للمزايا على القيمة التي يتم تحقيقها للمشتري والتي تتمثل في التميز أو التكلفة المنخفضة.

وفي دراسات أجريت عن الاستراتيجيات التنافسية لشركات مثل RCA – COCA COLA اتضح أن RCA تم اختيارها لاستراتيجية خفض التكلفة ونجاحها فيها بينما نجحت COCA COLA من خلال استراتيجية تميز المنتج¹.

أ. **ميزة التكلفة الأقل:** تلعب التكلفة دوراً هاماً كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية

دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثيراً من الشركات المتميزة تنافسياً تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافساتها في نفس الصناعة أو النشاط يمكن

¹ أحمد سيد مصطفى، "التسويق العالمي: بناء القدرة التنافسية للتصدير"، الناشر المؤلف، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001، ص 129.

لمؤسسة الحياةزة على ميزة تنافسية بالتكاليف إذا تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة بتكاليف متراكمة أقل من تلك المحققة عند منافسيها.

إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وضمان استمرارها، ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل هي:

- **اقتصاديات الحجم:** والتي تمثل أكبر عائق الدخول أو الحركة داخل السوق.
- **الإلحاق:** إن الإلحاق مع وحدات من نفس المؤسسة يمكن أن يرغم المنافس إلى التنوع لشلل هذا التميز.
- **الروابط:** أي تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة، الموردين وقنوات التوزيع المستقلة.
- **الملكية الحصرية للتعليم:** من الصعب التعلم والمنافسون من الممكن أن يصادفوا صعوبة أكبر للحاق للمؤسسة، إذا ما تمكنت هذه الأخيرة من الحفاظ على الملكية الحصرية للتعليم.
- **الاجراءات التقديرية الهادفة إلى إحداث حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة.**
- ب. ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحياةزة على خاصية منفردة، والتي يوليها الزبائن قيمة، وتستمد ميزة التميز من عوامل تدعى "عوامل التفرد" والتي تشمل العناصر التالية:

- **الاجراءات التقديرية:** من بين هذه الاجراءات التقديرية والأكثر شيوعا نجد خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط (الإعلان)، جودة وسائل الانتاج المزودة لنشاط ما، الاجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط¹.

- **الروابط:** يمكن أن تأتي خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.

➤ الروابط مع الموردين.

➤ الروابط مع قنوات التوزيع.

¹ نفس المرجع السابق، ص 129.

- **الريانة:** إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة لسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر حداثة.
 - **التموضع:** أن تنجم خاصية الفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.
 - **التعلم وآثار نشره:** قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة.
 - **التكامل:** حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع بغية التفرد بالقيام بهذه الأنشطة لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.
 - **الحجم:** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة منفردة الشيء الذي يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير وقد أدى الحجم الكبير إلى التأثير سلباً على التميز.
- اضافة إلى عنصري التكلفة الأدنى والتميز يمكن تصنيف المزايا التنافسية وفقاً للوقت والجودة¹.
- ت. ميزة الوقت:** حيث يتبارى المنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد واختزال وقت انتاج وتقديم المنتج وتسليم المنتجات في التوقيت المتفق عليه، ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحددها العملاء.
- ث. ميزة الجودة:** حيث تتحقق الجودة عندما ينجح في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات العميل، وحتى تلك التي لم يفصح عنها.

¹ عمر صفر سامان، "الاتجاهات الحديثة للتسويق"، محور الاداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية، المدخل لتحقيق السوق العربية المشتركة، منشأة المعارف للنشر، الاسكندرية، 2005، ص 117.

المطلب الثالث: محددات وعوامل نجاح واستمرار الميزة التنافسية

نسرّد في هذا المطلب محددات الميزة التنافسية أولاً و عوامل نجاحها ثانياً.

1. محددات الميزة التنافسية

امتلاك المنظمة لميزة التكلفة الأقل أو لميزة أخرى لا يكفي، إذ عليها أن تحدّد مدى جودة ميزتها ومدى قوتها وقدرتها على الاستمرار. فما هي العوامل والمحددات التي تحكم على جودة الميزة التنافسية للمنظمة؟¹

يرجع بورتر الميزة التنافسية إلى أربع محددات رئيسية تتأثر وتؤثر كل منها في الأخرى، ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي:

1. عوامل الإنتاج: مما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة

ما، وتأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، رأس المال، العوامل المناخية، وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني فيتمثل في العوامل المطورة، وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها مثل الحصول على عمالة مؤهلة، نظم الاتصالات الحديثة، قواعد البيانات والمعدات والآلات.

2. ظروف الطلب المحلي: يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع

الطلب العالمي فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي.

لهذا نجد أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين لطلب منتجات متميزة يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات، وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

¹ عمر صقر، مرجع سبق ذكره، ص 93.

3. **الصناعات المغذية والمكملة:** إن الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات، تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، أو تقدم منتجات متكاملة، الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

4. **استراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية:** ويشمل هذا المحدد كل من أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وطرق التنظيم والادارة به. والتي تعتبر انعكاسا للبيئة المحلية بكافة خصائصها من سياسات مختلفة ونظم للتعليم والتدريب، وثقافات وعادات كما يلعب مدى توافر بيئة محلية ملائمة ومشجعة. للمنافسة دورا رئيسيا في تحديد القدرة التنافسية فعندما تكون المنافسة المحلية في إحدى الصناعات قوية وشرسة يكون الزاما على الشركات في هذه الحالة أن تهتم باستثمار وانفاق المزيد من الأموال بهدف تطوير الابتكارات والرفع من جودة المنتجات التي تقدمها، فمثلا نجاح الشركات اليابانية في التصنيع وزيادة منتجاتها في السوق الدولية مثل الطابعات وأجهزة الفاكس يرتبط بشكل أساسي بالمنافسة الشرسة القائمة بين الشركات اليابانية المحلية¹.

إضافة إلى المحددات الأربعة السابقة، يمكن إضافة لهم:

5. **دور الحكومة:** تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة، الأمر الذي يدعم الأداء التنافسي للمؤسسات. ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى دور الحكومة والذي يتمثل في إيجاد بيئة قانونية وتجارية مستقرة وملائمة للاستثمار والتجارة، فعلى الحكومة يقع عاتق انشاء مراكز تدريب متخصصة وتأسيس برامج أبحاث في الجامعات بالتعاون مع المؤسسات والجامعات خاصة إذا ما كان هناك طلب متخصص. فالدور الحكومي يستطيع أن يعرقل أو يحسن الميزة التنافسية، والدور السليم للحكومة هو أن تلعب الدور المحفز².

¹ نوري منير، "أهمية الميزة التنافسية العربية لمسايرة العولمة الاقتصادية"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 03-04 ماي 2005، ص 4.

²<http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/importance.competitiveness>.

6. دور الصدفة: تشير أحداث الصدفة إلى التطورات التي تقع خارج نطاق سيطرة وتحكم الشركات، أي تكون غير متوقعة وتلعب هذه الأحداث دورا هاما في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات ولعل أهم هذه الأحداث نجد:

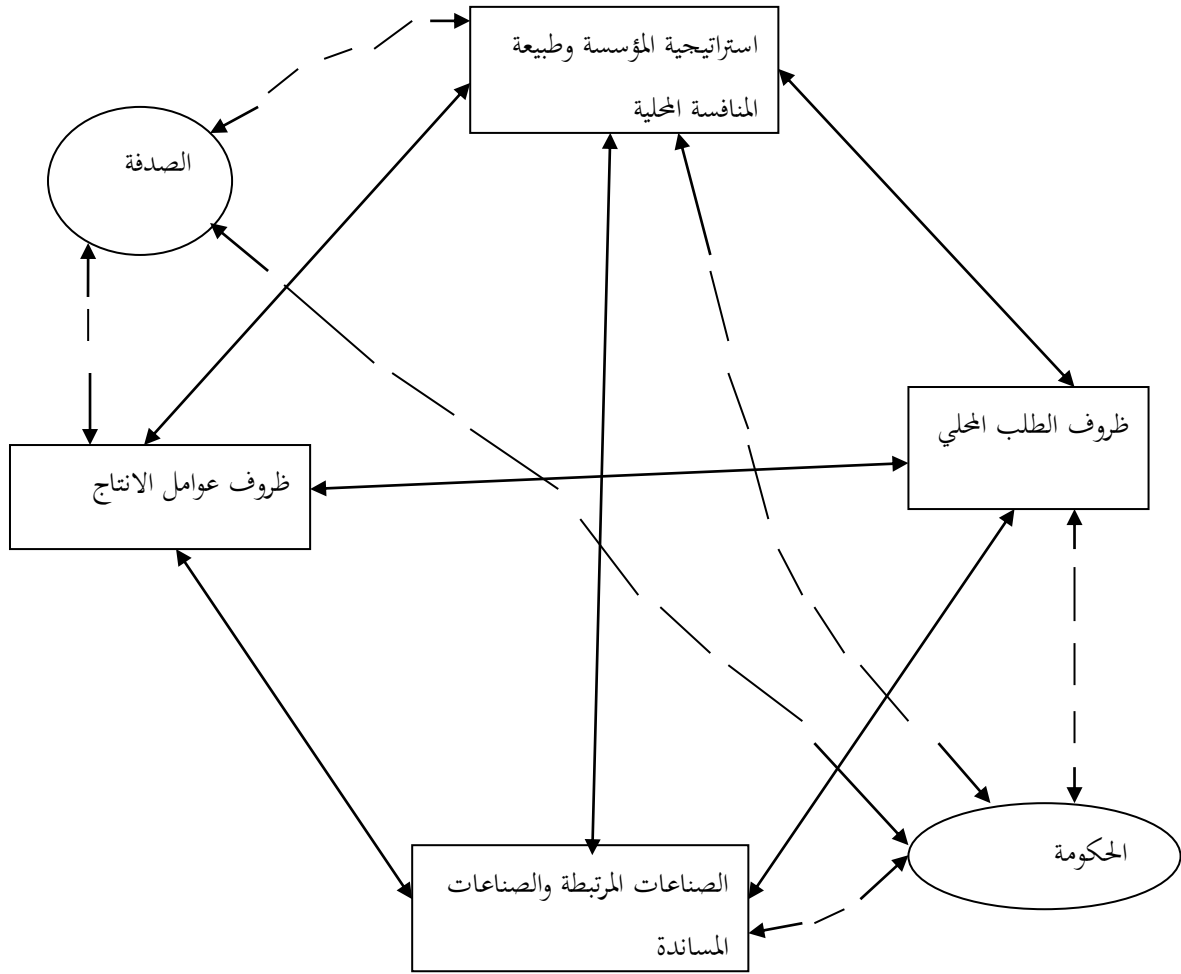
- الاختراعات البحتة وحدث تقدم مفاجئ في التقنية الأساسية.
- التطورات السياسية العالمية والكوارث والحروب.
- التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات.
- التغيرات في أسواق المال وأسعار الصرف العالمية.

من خلال المحددات الستة السابقة، نجد أن المحددات الأربعة الأولى تعتبر محددات رئيسية وهي تشكل كما أطلق عليها بورتر "قطعة ماسة".

تعمل "قطعة الماسة" عندما تتفاعل عناصرها مع بعضها بشكل ديناميكي، حيث أن أي ضعف في عنصر من عناصرها يضعف الماسة ككل، وبالتالي التأثير على المناخ التنافسي السائد بشكل عام. أما المحددين الآخرين هما محددان مساعدان يؤثران على المحددات الرئيسية، نظرا لأن الصدفة قد تحدث في شكل طفرات مفاجئة ونفس الشيء بالنسبة لدور الحكومة الذي من شأنه التأثير أيضا على المحددات الرئيسية للميزة التنافسية من خلال زيادة فعاليتها في تدعيم تنافسية المؤسسة.

والشكل التالي يوضح مختلف المحددات حسب بورتر.

الشكل 2-1: نموذج الماسة والعناقيد لبورتر - محددات الميزة التنافسية-



المصدر: m.porter, the competitive advantage of nation, op-cit, p127.

من خلال الشكل يمكن أن نستخلص ما يلي:

- الخط المتصل يمثل العلاقة بين المحددات الأربعة كنظام حركي (ديناميكي)، يعمل باعتماد ومساندة متبادلة.

- الخط المنقطع يوضح تأثير البيئة الأشمل التي تتفاعل من خلالها مع متغيرات أخرى مثل أحداث الصدفة والدور الذي تلعبه الحكومة.

II. عوامل نجاح بناء وتأکید الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية "نظاما متكاملا يضم مجموعة متكاملة من القدرات التي تعبر عن جوانب مختلفة من منظومة العمل الإنتاجي، الإداري والتسويقي للمنظمة ويحقق الاستثمار الايجابي لتلك القدرات التنافسية المتكاملة تفوق المنظمة على منافسيها من خلال خلق الفرص الجديدة في السوق والريادة في استغلالها بايجابية قبل أن تسنح للمنافسين القدرة على الدخول فيها. وكذلك اختراق مجال تنافسي جديد بمنافسة منظمات كانت تحتل المركز الأقوى فيه، والإسهام في تكوين الصورة المستقبلية للمنظمة من خلال السعي لاحتلال المراكز التنافسية الأقوى"¹.

ويتوقف بناء وتعزيز الميزات التنافسية للمنظمة على توافر العوامل التالية²:

- تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج وتعظيم عائدها.
- تطوير وتفعيل العمليات من خلال استعمال الأساليب الإدارية الحديثة، كإعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في الأداء.
- اتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمنظمة سواء باتخاذ استراتيجية التحالف معهم أو الالتحام بالموردين، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع.
- خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، مما يمنح المنظمة الأسبقية في الاستثمار فيها والتمتع بمركز تنافسي متفرد فيها، وكذا البقاء أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين هذه الأسواق.
- عدم اقتصر جهود المنافسة على جودة المنتج أو سعره، بل بالاعتماد على جميع طاقات وقدرات الإدارة للوصول بطريقة أكثر سرعة وفاعلية للأسواق وإرضاء العملاء.
- التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة بدءا من تصميم المنتج أو الخدمة وصولا إلى خدمات ما بعد البيع التي ترافقها.
- ضرورة ابتكار وتطوير ميزات تنافسية جديدة وتوظيفها بطريقة فعالة بهدف التصدي لقدرة محاكاة المنافسين لميزتها التنافسية الحالية.

¹M,porter ,l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, ed .dunod,paris,1997,p54 .

² علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص 107.

- تركيز جهود بناء وتنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن، باعتبار الوقت عامل رئيسي للتنافس واستثمار عامل الوقت لإبداع ميزات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين.

تنطلق جهود بناء وتعزيز الميزات التنافسية من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لرصد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف والتي على ضوءها يتم وضع الخطط الاستراتيجية لبناء وتعزيز الميزات التنافسية بجدارة وفعالية على كافة المستويات، وكذا توظيفها في القيادات الإدارية الفعالة والواعية.

المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تكمن تحديد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية، وهي:

🔹 مصدر الميزة¹: نميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار:

- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين.

- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة، العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

🔹 عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة²: إن اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

🔹 درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة: تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هديني التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 99، ص 100.

المطلب الخامس: تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمنظمة¹

تقوم المنظمات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج ، في أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الانتاجية والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد، ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة ما يلي:

- ظهور تكنولوجيات جديدة ساهمت في خلق فرص جديدة في عدة مجالات، أهمها تصميم المنتج، طرق التسويق، الانتاج أو التسليم، الخدمات المقدمة للعميل.
- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير حاجاته الأولية، والتي تؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- ظهور قطاع جديد في الصناعة، بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يساهم في فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى.
- تغير تكاليف المدخلات (اليد العاملة، المواد الأولية، وسائل النقل، الطاقة، الآلات) أو درجة توافرها، مما يؤثر سلبا أو إيجابيا على الميزة التنافسية.
- حدوث تغيرات في القيود الحكومية مثل التغيرات الخاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول إلى السوق.

إن المحافظة على الميزة التنافسية الحالية وبناء تطوير ميزات تنافسية جديدة لا يمكن بلوغه إلا إذا تعرفت المنظمة على الأنشطة المنتجة للقيمة والتي يتم الاستناد إلى سلسلة القيمة لتحديدها.

ويمكن تعريف سلسلة القيمة بكونها الطريقة التي تسمح لنا بتحليل الداخلي للمنظمة للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها، ومصادرها الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المنظمة عن منافسيها².

¹ نفس المرجع السابق، ص 99 - 100

² نيل مرسى خليل، "الإدارة الإستراتيجية: تدوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار المعارف، الإسكندرية، 1995، ص 165.

وتنقسم سلسلة القيمة للمنظمة من نوعين من النشاطات هما: النشاطات الأساسية ونشاطات الدعم.

الشكل رقم 2-2: سلسلة القيمة ل: M. porter



الأنشطة الرئيسية

Source :M.porter, l'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrent et maintenir son avance, p53 .

الأنشطة الرئيسية لسلسلة القيمة¹:

- 1/ الإمداد الداخلي: يشمل النشاطات التي تتعلق باستقبال وتخزين والتوزيع الداخلي للمواد الأولية، لتدخل مرحلة الإنتاج، والميزة يمكن أن تتوقف على جودة المادة الأولية وجدارة وثقة العناصر المكونة للمنتج.
- 2/ العمليات: وهذا بإدخال المادة الأولية المشتراة لتحويلها إلى منتج نهائي، والميزة التنافسية يمكن الحصول عليها في حالة أن المنظمة استطاعت أن تقوم بالسرعة في الإنتاج لتلبية طلبات زبائنها إضافة إلى القدرة على الإنتاج حسب الطلبات الخاصة لبعض المستهلكين.
- 3/ الإمداد الخارجي: الميزة يمكن الحصول عليها في هذه الحالة من خلال إيصال السلعة في الوقت المناسب إلى الزبائن، الفعالية في التعامل مع طلبات الزبائن، وأخيرا المخزون الكافي لتلبية الطلبات غير متوقعة.

¹ لعلاوي عمر، "دراسة الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي"، أطروحة دكتوراه علوم التسيير المدرسة العليا

لا للتجارة، الجزائر، 2003-2004، ص119.

4/ **التسويق والمبيعات:** وهي النشاطات المتعلقة بتقديم الوسائل التي تغري المشتري لشراء المنتج، والميزة التنافسية هنا يمكن أن تحصل عليها من خلال مستوى وجودة الرسالة الإعلانية ومدى جودة وتغطية قوى البيع المختلفة المناطق الجغرافية.

5/ **الخدمات:** تشمل الخدمات التي تصحب المنتج والمساعدات الفنية التي تقدمها المنظمة للمستهلك.

الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة:

نتيجة لضغط المنافسة، خاصة في السنوات الأخيرة توسع تحليل العناصر المدعمة لسلسلة القيمة، وذلك بغرض خلق حلقة من الشركاء تمكن من خلق قيمة لصالح المستهلك خاصة من النواحي الآتية¹:

1/ **إدارة الموارد البشرية:** يلعب العامل البشري دورا هاما في تسيير وإدارة المنظمة، خاصة من ناحية سياسة التوظيف ونظام التحفيز المعمول به بالمنظمة وكذلك التدريب الجيد لإطارات وعمال المنظمة.

2/ **التطور التكنولوجي:** يتعلق الأمر هنا بمدى تطوير واستفادة المنظمة من التطور التكنولوجي، والقيام بالبحث المستمر عن هذا التطور.

3/ **البنية القاعدية للمنظمة:** تشمل سمعة المنظمة ومدى استجابتها لحاجات الزبائن، بالإضافة إلى ثقافة المنظمة وطرق إدارة النشاطات وكل ما يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية.

4/ **التموين:** وهي النشاطات المتعلقة بالمواد الخام واللوازم والمواد الأخرى الاستهلاكية بالإضافة إلى الآلات ومعدات المختبر وأدوات المكتبات وتجهيزات البناء².

إذ يمكن القول أن تحليل سلسلة القيمة يستخدم في تحقيق الأهداف التالية³:

◆ تحسين فعالية المؤسسة:

بتحقيق أفضل العلاقات بين الأنشطة المترابطة التي تخلق قيمة العميل.

◆ تسيير التكاليف والقيمة:

باكتشاف الأنشطة ذات التكلفة العالية والتي لا تحقق سوى قيمة ضئيلة للعميل، التساؤل هل يمكن تعديل التكاليف؟ هل يمكن تأديتها بطريقة أكثر فعالية؟.

◆ التحكم في تكاليف الدعم:

¹ نفس المرجع السابق، ص 120.

² نفس المرجع السابق، ص 120.

³ العيهار فلة، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

الجزائر، 2005، ص 116.

إذ يسمح تحليل سلسلة القيمة بتحديد تكاليف نشاطات الدعم التي لا تحقق قيم مضافة والتي قد تكون تكلفتها عالية ومستمرة في التزايد.

◆ ضمان التميز:

لا يمكن لأي منظمة أن تحقق ربحية أعلى إلا إذا ما قدمت منتجات أو خدمات بتكلفة أقل أو بجودة أعلى بطريقة تدفع الزبون إلى دفع مبالغ أعلى للحصول عليها.



:

:

:

.1



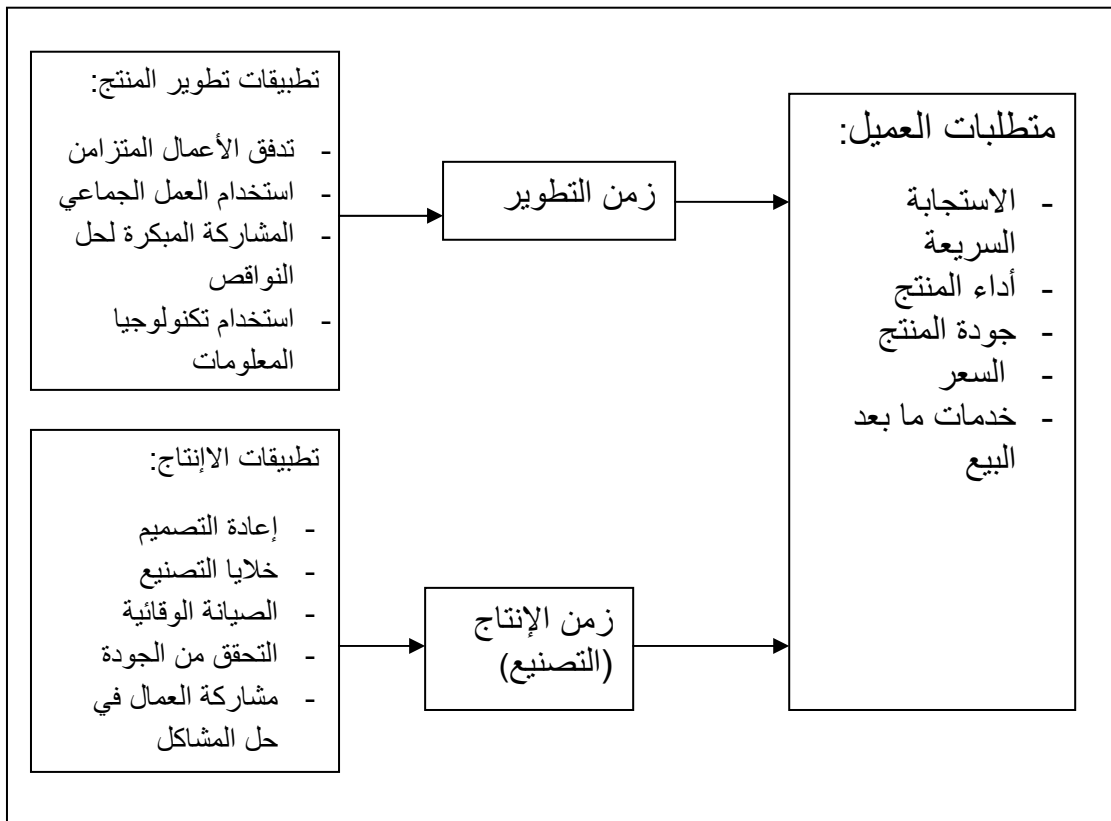
.358 357 2000

" " 1

1

2

3-2:



49 ,2000, 1 , " , " , :

3

49 2000 1

"

"

1

.50

2

50 - 48

3



-

-

-

1

" :

2"

3

.4

.309 2004/2003

" " 1

.310 2

.317 3

.417 1998 3 " 4

1
.
Toyota Ford Motorola i xorex :

2
.

.3
.

.281

1

.281

2

.283 -282

3



: -

.

.

: -

.

: -

.

.

.

:





":

1"

2

.3

-

-

-

-

-

-

-

4

2004/2003

.463

" 1

2001

"

.48

2

.372

3

4



.1

.()

.2

" "



:

.31 2004 3

.372

1
2



()

.1

.2

.3

: .1

-

-

-

-

-

: .2

-

-

-

-

.1

" : 1 " 1

.23 1998

" : " 2

.55 1999

.562 561

3



-
-
-
-
-
-
-
-
-

.2
.

(DAVID GARVEN)

.3
.

.1
.2
.3
.4
.5

.4
.

✓
✓

.30

1

.53

2

.38

3

.20

4

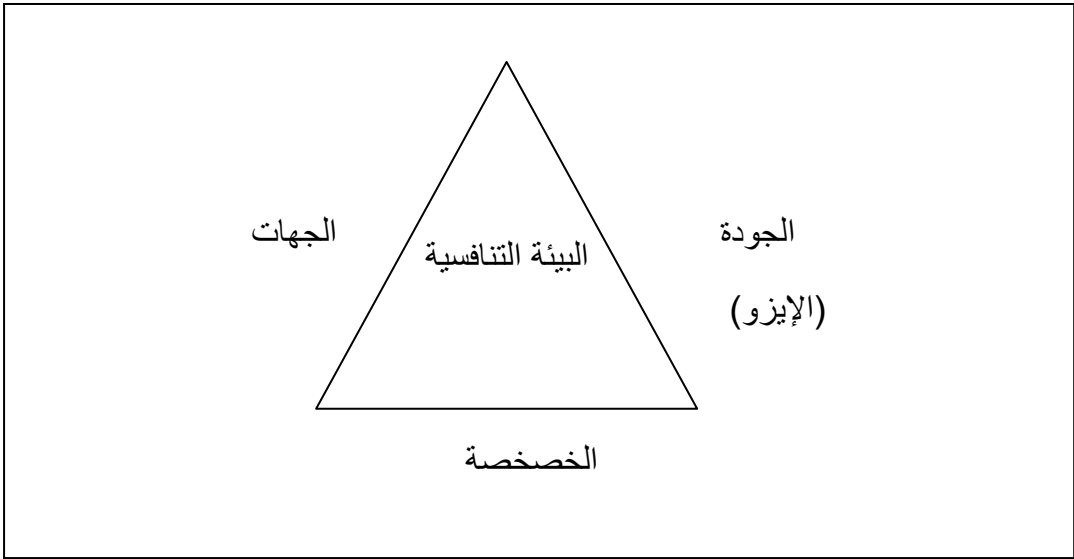
✓

✓

1.

2.

:4-2



.101 1997

"

"

:

.101 1997

"

.369

"

1

2

.1
(YOUNG et ERNEST)

580

900

.2

()

.3

.129 128 2003

"

.521 520

"

.639

1

2

3





:

.

.

:

.

.

الفصل الثالث:
دراسة حالة الشركة
الجزائرية
للهاتف النقال
MOBILIS

تمهيد:

بعد ماتم وضع الإطار النظري لموضوع الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ودور الجودة في تحقيقها وتحديد أبعادها وكل المفاهيم المرتبطة بها في الفصلين السابقين: نحاول من خلال هذا الفصل تطبيق المفاهيم السابقة على شكل دراسة حالة الشركة في ظل بيئة تشتد فيها حدة المنافسة يوما بعد يوم وبالتالي تزداد أهمية بناء مزايا تنافسية تركز على أسس متينة تضمن خلق قيمة مضافة كما تضمن الاستمرارية و البقاء ونظرا لأن موضوع البحث يتميز بالتعقيد الشديد والتداخل فيما بين العناصر الأساسية للبحث، فإننا سنعمل على إجراء عملية تشخيص لجوانب مختلفة في الشركة، وذلك بتماشي مع ماتم تناوله في الجانب النظري.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر و الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS:

في هذا الإطار سيتم التطرق إلى تعريف بمؤسسي اتصالات الجزائر و الشركة الجزائرية للهاتف النقال كمؤسستين اقتصاديتين عموميتين تنشطان في مجال خدمات الاتصال الإلكترونية، و ذلك في ظل محيط تنافسي مضطرب و معقد خاصة من طرف شركتي جازي Djezzy و نجمة Nedjma. و قد تم إضافة التعريف بشركة الجزائر للتأكد على أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال كانت في البداية فرعا من فروعها ثم انفصلت عنها نتيجة لكبر حجم الالتزامات و اشتداد المنافسة في القطاع.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie télécom :

سنتطرق في هذا المطلب إلى نشأة المؤسسة و رسالتها و أهدافها و مجال توسعها.

أولا: نشأة المؤسسة:

مؤسسة اتصالات الجزائر هي شركة أسهم برؤوس أموال عمومية تنشط في سوق الشبكات و الخدمات الاتصال الإلكترونية.

تم إنشاء هذه المؤسسة وفقا لقانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، و المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات عن طريق فصل النشاطات البريدية عن تلك المتعلقة بالاتصالات، و انطلاقا من المرسوم التنفيذي رقم 01/147 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001، الفقرة 08 من المادة 16 من هذا القانون، و بناء على المرسوم التنفيذي رقم 02/156 المؤرخ في 09 ماي 2002 و الفقرة 25 من قانون 03/2000 تم ضبط شروط الاتصالات البينية لشبكات الاتصال عن بعد¹.

انطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر في نشاطها بداية من 01 جانفي 2003، حيث دخلت عالم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال من أجل تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي: المرونة، الفعالية و الخدمة. و من هنا كان عليها أن تحقيق مستويات عالية للأداء التقني الاقتصادي و الاجتماعي من أجل احتلال مكانة ريادية في مجال نشاطها و محيطها التنافسي، إضافة إلى العمل على تطوير بعدها الدولي و المساهمة في ترقية قطاع الاتصالات في الجزائر.

¹. الملحق رقم 02.

ثانيا: رسالة و أهداف المؤسسة:

1. رسالة المؤسسة: يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في¹:

- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، و التي تسمح بنقل و تبادل: الأصوات الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية و المسموعة. . .
- تأسيس، تشغيل الاتصالات البينية مع كل مستخدم الشبكات.
- تنمية، تشغيل شبكات الاتصال الخاصة و العامة.

2. أهداف المؤسسة:

دخلت المؤسسة عالم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال من أجل الأهداف التالية:

- تطوير عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل الدخول إلى خدمات الاتصال عن بعد لعدد كبير من المستخدمين، و بصفة خاصة المناطق الريفية.
- الرفع من جودة الخدمات المقدمة، و الحجم المقدم منها، إضافة إلى رفع تنافسية خدمات الاتصال.
- تطوير شبكة وطنية للاتصالات عن بعد تكون ناجعة و موصولة بمختلف طرق المعلومة.

ثالثا: توسع المؤسسة:

1. برنامج تطوير شبكة الاتصال عن بعد 2004-2008:

إنمجموع الاستثمارات في هذا المجال لدى شركة اتصالات الجزائر يقدر ب: 203976 مليون دينار، أي ما يعادل 2.5 مليون دولار أمريكي²، هذه الاستثمارات ستشمل كل تجزئات النشاطات للمؤسسة. و تستخدم هذه الأخيرة شبكة وطنية تحويل الرقمي ب23457كلم، كما أن لديها توسعا في نوعية الشبكات المستخدمة.

2. بعض الإحصائيات المتعلقة بتطور خدمات الهاتف:

إن تطور معدل تغطية يعد بطيئا خاصة في الفترة 1997-2001، إلا أن معدل النمو قد ارتفع من 4.79% سنة 2001 إلى 7.38% في شهر سبتمبر من سنة 2004، و هو ما يفسر من خلال معدل النمو قد ارتفع من 4.79% سنة 2001 إلى 6.10% سنة 2002، 6.9% سنة 2003 و 7.38% سنة 2004.

¹. الموقع الإلكتروني للشركة: www . mobilis . Dz.

². الموقع الإلكتروني للشركة. www.Algèrietélecom.

المطلب الثاني: التعريف بالشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS:

من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتبين أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال هي فرع من فروعها، وهي مستقلة في قراراتها المالية و الاقتصادية حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مسؤولي الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة، و ما يمكن قوله هو أن هذا الفرع يواجه أكبر التحديات مقارنة بالفروع الأخرى: FAWRI, .ATS, DJAWEB.

• نبذة عن نشأة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS :

تعد الشركة الجزائرية للهاتف النقال شركة بالأسهم ، يقدر رأس مالها بمائة مليون دينار جزائري (1000000000 دج)، و هو مقسم على 1000 سهم قيمة السهم الواحد 100000، و قد قدر عدد عمالها بتاريخ 31 جانفي 2005 بـ 600 عامل، تم الإعلان عن نشأتها في أوت من سنة 2003، و أصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، و تم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة¹.

أما من الناحية التسييرية فالشركة الجزائرية للهاتف النقال تتكون من عدة وظائف و مسيرين كما يلي²:

- يشرف على الشركة الرئيس المدير العام و سبع مدراء وطنيين في مختلف وظائف المؤسسة و هي: الوظيفة التجارية، التسويق و الاتصالات، الإدارة التقنية، الإمداد، الموارد البشرية العلاقات العامة، المالية و المحاسبة، نظام المعلومات ، كما أن للمؤسسة أيضا ثمانية مدراء جهويين.
- تحتوي المؤسسة أيضا على مجلس إدارة مكون من تسعة إطارات من مختلف المستويات المهنية، و تتمثل وظيفته في المصادقة على الاختيارات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة.

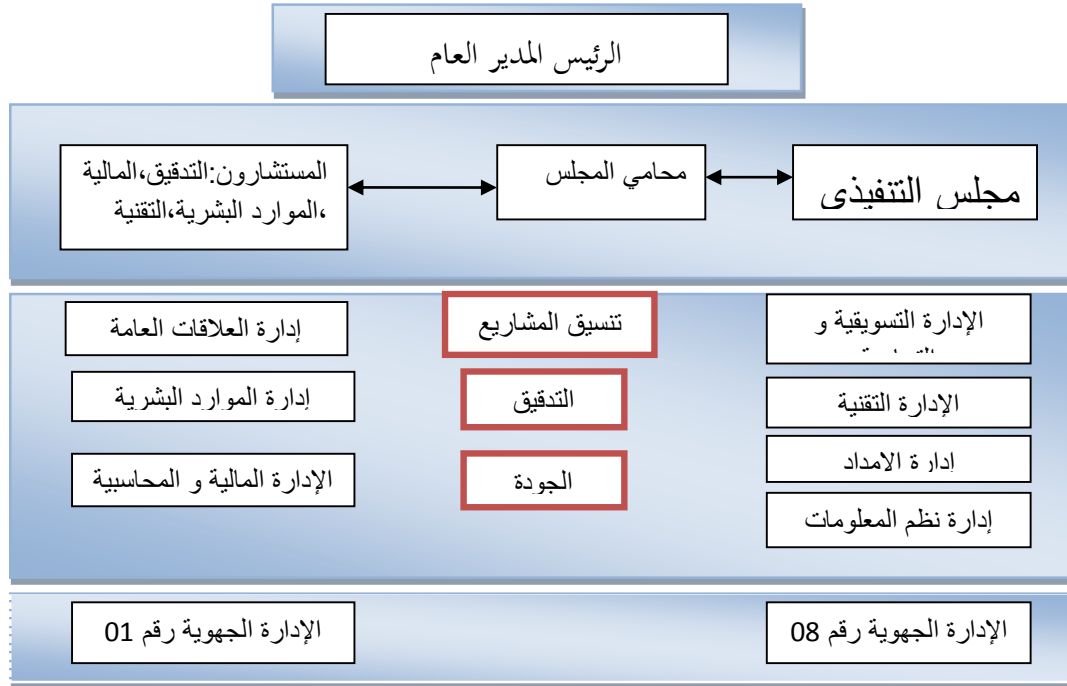
¹. الملحق رقم 06.

². الموقع الإلكتروني للشركة .www . mobilis.dz.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS :

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للشركة:

الشكل 1.3: الهيكل التنظيمي الوظيفي للشركة الجزائرية للهاتف النقال.



المصدر: الموقع الإلكتروني للشركة: www. Mobilis. Dz

من خلال الهيكل التنظيمي الوظيفي يلاحظ وجود إدارة متخصصة في نظم المعلومات و هي نقطة إيجابية بالنسبة للمؤسسة إن أحسنت استغلالها، و ذلك باستخدام أحد البرامج التكنولوجية إضافة إلى ترقية العلاقات بين الأفراد و ترسيخ ثقافة الاتصالية تمكن من التدفق الإيجابي للمعلومات بين مختلف المستويات، كما نلاحظ أن الهيكل التنظيمي للشركة ينقسم إلى ثلاثة مستويات و هي : المستوى القيادي، المستوى الوظيفي أو التشغيلي و المستوى الجهوي و الذي يشمل 08 مديريات.

1. طموح الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS:

يمكن تلخيص مجموع طموحاتها في النقاط التالية:

- الاسترجاع السريع لحصتها السوقية.
- تطوير الخبرة و الأداء.
- ترقية الابتكار.

- رفع الميزة التنافسية (الجودة، السعر، الخدمات).
- زيادة في نسبتي الأرباح و النمو.
- مشاركة في التنمية الوطنية.

2. قيم الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS :

إن للشركة مجموعة من القيم يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:

- العمل على خلق الثروة و تحقيق النمو.

- حماية المستهلك الجزائري و الدفاع عن خصوصيته.

- التضامن.

- الجودة.

- روح الفريق.

- النزاهة و الشفافية.

- احترام العهود و الوفاء بها.

- الأخلاق الحميدة.

- الابتكار و الامتياز.

- إتقان العمل.

- الجدارة و الاستحقاق.

- الشرف.

¹. الملحق رقم 06.

المطلب الرابع: أهداف و منتوجات و خدمات وإستراتيجية و تسهيلات الشركة

1. أهداف الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS :

- هناك العديد من الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها، و منها¹:
- الوصول إلى معدل تغطية يقدر بـ 95% على الأقل من التراب الوطني.
- توسيع قاعدة الزبائن لتصل إلى 6500000 سنة 2008.
- خلق معدلات عمل بمقاييس عالمية : عامل لكل 4000 إلى 5000 زبون و عون صيانة لكل 15 موقع تغطية.
- تحقيق هامش ربح مقدر بـ : -الخام بمقدار 40% من رقم الأعمال.
- الصافي بمقدار 25% من رقم الأعمال.
- الحصول على شهادة ضمان الجودة ISO 9000 .

2. منتوجات الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS :

- تعرض الشركة الجزائرية للهاتف النقال خمس منتوجات بغرض تحقيق رضا الزبائن، و هذه المنتوجات هي²:
- بطاقة الدفع المسبق و Mobiposte.
- العرض الجزائي.
- العرض Résidentiel.
- العرض Mobī (GPRS-MMS).

3. موزعو الشركة الجزائرية للهاتف النقال:

- تعتمد الشركة في توزيع منتوجاتها على عدة وكالات و هي³:
- جميع الوكالات التجارية Actel.
- Algérika .
- Anep messageries .
- Assilou. Com .
- Gts phone .

¹. الملحق رقم 06.

². الملحق رقم 04.

³. الملحق رقم 06.

و تحتوي الشركة على أكثر من 5000 نقطة بيع على مستوى التراب الوطني.

4. تسهيلات الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS :

تعرض الشركة لزيائنها مجموعة كبيرة من التسهيلات سواء في طريقة التسديد عن طريق البريد أو بطاقة الدفع المسبق، و منها ما يلي¹:

- إمكانية الاطلاع على فاتورة الهاتف على مستوى الإنترنت.
 - إمكانية إرسال و استقبال الصور و الملفات الموسيقية عبر الهاتف النقال.
 - إمكانية الاطلاع على الرصيد المتبقي بعد كل مكاملة مجاناً.
 - إمكانية إرسال الرسائل القصيرة نحو كل المستعملين للهواتف النقال في الجزائر و خارجها.
 - إمكانية إرسال و استقبال الرسائل الصوتية.
 - حساب تكاليف المكالمات بالثانية بعد الدقيقة الأولى.
 - إمكانية إجراء المكالمات الشائبة.
- و من أجل أن تبقى المؤسسة دائمة الإصغاء لزيائنها فإنها قامت بمجموعة إجراءات نذكر منها²:
- فتح الأبواب كل يوم من ثامنة صباحاً إلى التاسعة ليلاً على مستوى كل الوكالات التجارية.
 - توظيف متخصصين في مجال الهاتف النقال من أجل المعالجة السريعة لاحتياجات الزبائن.
 - اقتراح عروض تكون سهلة الاستعمال من طرف الزبائن.
 - التحسين المستمر لمنتجاتها، خدماتها و تكنولوجيتها.
 - بناء شبكة تتميز بالجودة العالية.
 - نشر نظام التغطية على مستوى مختلف جهات الوطن.
 - إمكانية توجيه المكالمات في أحسن الشروط مهما كانت المسافة المطلوبة.
 - الاستجابة لجميع الاحتياجات في أحسن الأوقات.

¹. الموقع الإلكتروني للشركة: www. mobilis. dz.

². الملحق رقم 06.

5. إستراتيجية الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS :

تعتمد إستراتيجية المؤسسة على مجموعة من العناصر كما يلي¹:

- الاسترجاع السريع للحصة السوقية.
- تطوير الخبرة و تحسين الأداء.
- تحقيق مزايا تنافسية على كل المستويات (الجودة، السعر، الخدمات).
- تعظيم الأرباح و تحقيق معدل نمو مرتفع.
- الإسهام في التنمية الوطنية.
- تصميم عروض جديدة.
- ابتكار منتجات جديدة.
- رفع عدد محلات " موبيليس" للتقرب أكثر لزبون.
- تبني هياكل تنظيمية جديدة بوظائف و أدوات جديدة منها:
 - التسويق الجغرافي.
 - اليقظة و التطلع للمستقبل.
 - الاتصال.
 - التدقيق و الجودة.
 - تطوير الموارد البشرية.

¹. نفس المرجع.

المبحث الثاني: تشخيص شامل لشركة (MOBILIS) الجودة و الميزة التنافسية):

في هذا السياق سنقوم بمحاولة تشخيص المحيط الخارجي لشركة " موبيليس"، ثم تشخيص الشركة من الجوانب الداخلية التي تخدم الموضوع.

المطلب الأول: تشخيص المحيط الخارجي للشركة:

1. الظروف التاريخية و القانونية:

إن الظروف و التداعيات التاريخية التي نشأت في خضمها شركة " موبيليس" و التي سبق و أن تطرقنا إليها سابقا، كان لها دور هام في صياغة إستراتيجية الشركة، و بسبب الفراغ القانوني الذي ساد منذ فتح القطاع سنة 2000، حيث لم تدخل شركة "موبيليس" السوق فعليا إلا في شهر أوت سنة 2004، و بتأخر دام سنتين من دخول أكبر المنافسين، شركة "جيزي"، و التي تحصلت على الرخصة سنة 2001 و كونت قاعدة هامة من العملاء، كما سمح لها الموقع الاحتكاري خلال السنوات السابقة من تغطية تكاليفها الثابتة، و هذا ما شكل عدة عراقيل و تداعيات أمام شركة "موبيليس" سوق الهاتف النقال، و ما لبث الأمر أن ازداد تعقيدا بدخول متعامل ثالث للهاتف النقال في أوت 2004 و هم مجمع " الوطنية للاتصالات" الأمر الذي تطلب بذل جهود جبارة على كل المستويات لاكتساب حصة معتبرة من هذه السوق.

ورغم هذه الصعوبات و التحديات فقد تمكنت الشركة من تحقيق قاعدة زبائن بمليون مشترك سنة 2004، إلا أن هذه الأرقام حسب تصريح الرئيس المدير العام للشركة " و إن كانت مفخرة لنا إلا أن زبائننا ليسوا مجرد أرقام محاسبية للدعاية، أنها تمثل التزاما لنا و عمالا دؤويا من أجل رضا هؤلاء و كسب وفائهم من خلال المنتوجات الابتكارية التي تقدمها للشركة"¹.

و عليه فإن إستراتيجية شركة "موبيليس" تتركز على أسس التالية²:

- الاسترجاع السريع للحصة السوقية.
- تطوير الخبرة و تحسين الأداء.
- تحقيق مزايا تنافسية على كل المستويات (الجودة، السعر، الخدمات).
- تعظيم الأرباح و تحقيق معدل نمو مرتفع.
- الإسهام في التنمية الوطنية.

¹. تصريحات الرئيس المدير العام المنشور على الموقع الإلكتروني.

². الموقع الإلكتروني للشركة: www. mobilis.dz.

- تصميم عروض جديدة.
- ابتكار منتجات جديدة.
- رفع عدد محلات " موبيليس" للتقرب أكثر لزبون.
- تبني هياكل تنظيمية جديدة بوظائف و أدوات جديدة منها:
 - التسويق الجغرافي.
 - اليقظة و التطوع للمستقبل.
 - الاتصال.
 - التدقيق و الجودة.
 - تطوير الموارد البشرية.

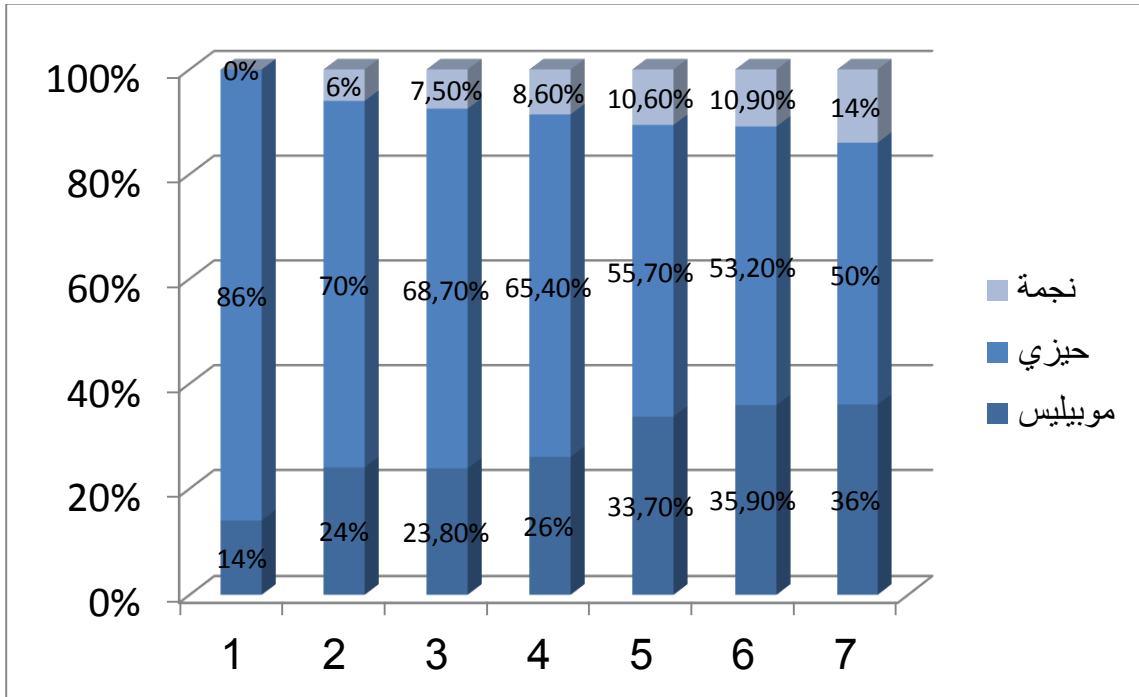
الجدول 1.3: تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر (بالمليون):

المجموع	نجمة WTA		جيزي OTA		موبيليس ATM		المتعاملين
	النسبة المؤوية	العدد	النسبة المؤوية	العدد	النسبة المؤوية	العدد	
2.844	%0	0	%86	2.444	%14	0.400	سبتمبر 2004
4.882	%6	0.288	%70	3.418	%24	1.176	ديسمبر 2004
13.662	%10.9	1.477	%53.2	7.277	%35.9	4.908	ديسمبر 2005
20.998	%14	2.991	%50	10.531	%36	7.476	ديسمبر 2006
26.667	%19	4.998	%54	14.492	%27	7.177	أكتوبر 2008

المصدر: الموقع الإلكتروني سلطة ضبط البريد و المواصلات [www. arpt. dz](http://www.arpt.dz)

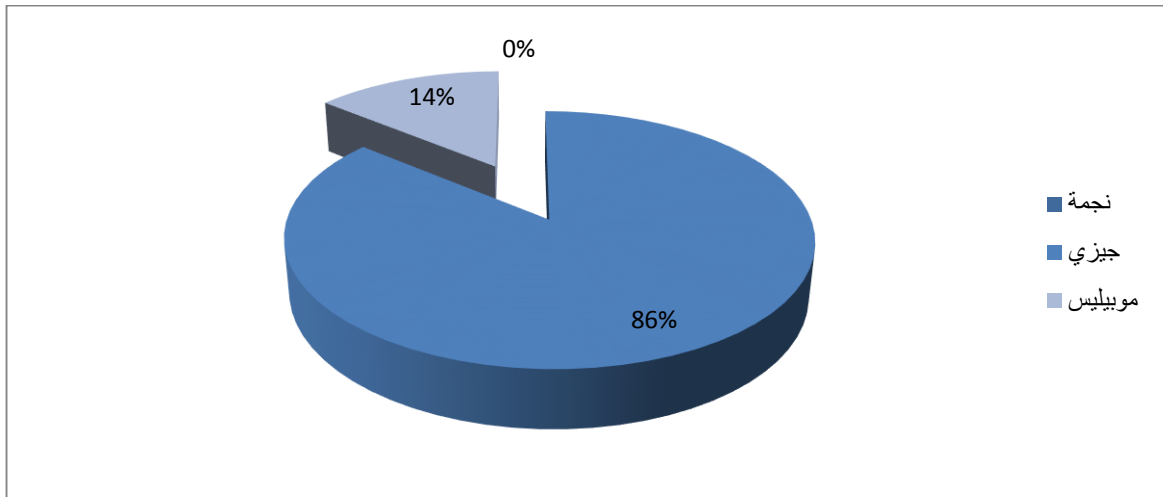
من خلال هذا الجدول يمكن متابعة تطور الحصص السوقية للمتعاملين الثلاث كما هو في الأشكال التالية:

الشكل 2.3: تطور الحصص السوقية (الأعمدة البيانية):



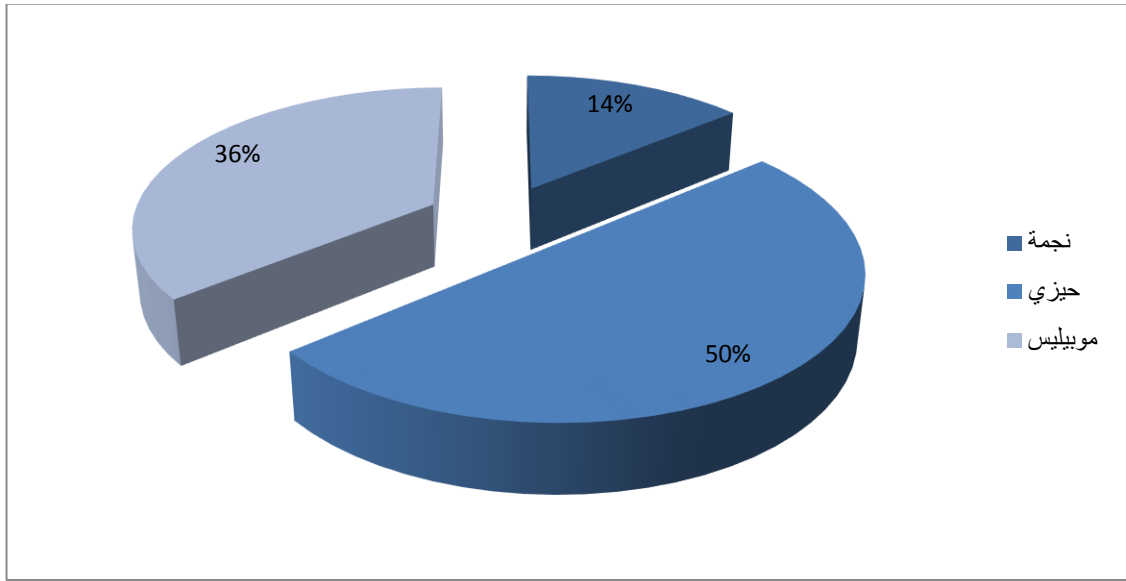
المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الجدول رقم 1.3.

الشكل 3.3: الحصص السوقية في سبتمبر 2004:



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الجدول رقم 1.3.

الشكل 4.3: الحصة السوقية في ديسمبر 2006:



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الجدول رقم 1.3.

من الجدول رقم (1.3) و الأشكال السابقة نلاحظ بأن الحصة السوقية قد تغيرت، حيث كانت شركة جيزي محتكرة للسوق الجزائرية بنسبة 86% و اتصالات الجزائر بنسبة 14% و ذلك في سنة 2004، ثم تغيرت الأوضاع بعد دخول الوطنية للاتصالات الجزائر "نجمة"، حيث انتزعت هذه الأخيرة من نسبته 14% من السوق في أواخر سنة 2006 مقابل 36% لشركة "موبيليس"، في حين تراجعت حصة أوراسكوم للاتصالات إلى نصف حجم السوق برغم من أن عدد المشتركين قد ارتفع¹.

2. أسباب التطور السريع لقطاع الهاتف النقال في الجزائر:

يمكن اعتبار سوق الهاتف النقال في الجزائر هيكل سوق مجمع لأنه يشمل على ثلاثة متعاملين يتقاسمون السوق فيما بينهم، و تتميز هذه الأخيرة بضغط تنافسي مرتفع، حيث أن كل منافس يسعى لزيادة حصته في السوقية، و تكون غالبا اقتطاعات من حصص منافسين الآخرين، خاصة و أن السوق قارت حالة التشبع، حيث صرحت سلطة ضبط الاتصالات و البريد في أكتوبر 2008 أن حجم السوق قد بلغ 26.6 مليون مشترك²، و هذا رقم يقترب من عدد سكان الجزائر.

و يمكن حصر أسباب تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر في النقاط التالية:

¹. الملحق رقم 10.

². الموقع الإلكتروني سلطة ضبط البريد و المواصلات .dz. Arpt. www.

- اهتمام الدولة بتطوير البنى التحتية و من بينها الاتصالات.
- النمو الذي يشهده الاقتصاد الجزائري.
- الانتعاش الذي مس قطاع المحروقات و ارتفاع أسعار النفط، و ارتفاع إيرادات الدولة.
- أهمية قطاع الاتصالات حيث يعتبر مكملا للقطاعات الأخرى.
- فتح باب أمام الاستثمار الأجنبي.
- التطور التكنولوجي المغربي و المذهل الذي عرفه الهاتف النقال.

المطلب الثاني: التشخيص الداخلي لشركة MOBILIS:

نتكلم أولا عن:

1. تشخيص عام للهيكلة التنظيمية لشركة MOBILIS:

من خلال الهيكل التنظيمي للشركة نلاحظ أنه ينقسم إلى ثلاثة مستويات رئيسية و هي¹:

أولاً: مستوى القيادة: حيث يتولى هذا المستوى وضع السياسات و صياغة الاستراتيجيات العامة للشركة، كما يتولى وضع الإطار القانوني و الإجرائي المنظم لكل الأنشطة و الوظائف، و المديرية الجهوية الثمانية الموزعة على التراب الوطني.

ثانياً: المستوى الوظيفي: و يتضمن الوظائف الأساسية للشركة و هي الوظيفة التسويقية و الاتصالات، الإدارة التقنية و الإمداد، و الموارد البشرية و العلاقات العامة، المالية، المحاسبة، نظام المعلومات، و نشير إلى أن السياسات و الإستراتيجية التي تضعها القيادة و تنفيذها من خلال مختلف الوظائف عن طريق توزيع المهام و الأنشطة على حسب الاختصاصات².

ثالثاً: المستوى الجهوي: و يشمل على ثمان مديريات جهوية، حيث تتوزع هذه المديرية لتغطية أكبر قدر ممكن من التراب الوطني، و تعمل على تنفيذ و تطبيق الإستراتيجية الجهوية، و تضمن التحكم في الأوضاع و القرب من الزبون، كما تنقل الصورة الشاملة عن مدى نجاعة الإستراتيجية إلى الإدارة العليا، و تمثل المديرية الجهوية شكل من أشكال التسيير اللامركزية من خلال تفويض السلطة على جزء معين من السوق، و في مقابل ذلك تكون هذه المديرية مسؤولة على نطاقها الجغرافي أمام الإدارة العليا، و هذا ما يمكن هذه الأخيرة من معرفة مستوى الإدارة جهوية و بالتالي يمكنها تحديد مكامن الضعف و القصور.

¹. مقابلة شخصية مع مدير التسويق الجهوي لولاية البويرة.

². الملحق رقم 03.

2. **تشخيص الأنشطة و القيم المستحدثة:** بالاعتماد على الجانب النظري و نتائج المقابلات الشخصية لإطارات شركة "موبيليس" نحاول إعادة ترتيب أنشطة الشركة على حسب نموذج سلسلة القيمة لبوتر حتى تتمكن من تحديد الأنشطة المولدة القيمة و الأنشطة المبددة القيمة، و نشير إلى عملية وضع نموذج لسلسلة القيمة لشركة خدمية هي مهمة معقدة جدا لعدة أسباب منها:

- مهمة تحديد الأنشطة الأساسية و الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة يتولها مجموعة من الخبراء و الاستشاريين مع الاستعانة بإطارات الشركة.

- تداخل الوظائف و الأنشطة في الشركات الخدمية حيث لا نجد وظيفة الإنتاج مستقلة بذاتها بل تكون مدمجة مع التسويق و التوزيع.

- نقص الدراسات و البحوث و نماذج حول سلسلة القيمة في قطاع الاتصالات.

أولاً: الأنشطة الأساسية:

و يمكن تصنيفها إلى ما يلي¹:

- **إدارة الإمداد:** تشمل كل الأنشطة التي تسعى إلى تزويد الشركة بكل الوسائل اللازمة لأداء نشاطها، سواء الوسائل لإتمام العملية الإدارية أو العمليات التقنية و حتى وسائل النقل.

- **الإدارة التقنية:** تشمل على أنشطة قسم تقنيات الشبكة و كذا هندسة و تطوير الشبكة، أنشطة مراقبة الجودة.

- **إدارة التسويق:** تشمل أنشطة الإعلان و الإشهار، نقاط البيع و التوزيع المعتمد.

- **خدمة المشتركين:** تتضمن كل الأنشطة التي تسعى الشركة من خلالها إلى التوجه بالعميل من الإنصات إلى شكاوى المشتركين، إصلاح الأخطاء، خدمات و إرشادات لكسب رضا العميل.

ثانياً: الأنشطة الداعمة:

و هي الأنشطة التي تسهل عمل الأنشطة الأساسية و يمكن تصنيفها إلى:

- **البنية الأساسية لشركة "موبيليس":** يشمل أنشطة الإدارة العامة و الجوانب المالية و المحاسبة و الجوانب القانونية، بالإضافة إلى عناصر أخرى تشكل البنية الأساسية لشركة، كالهيكلة التنظيمي، الثقافة السائدة في الشركة فضلا عن الرقابة و نظام التحفيز متبع.

- **إدارة الموارد البشرية:** تتمثل في انتقاء الموظفين و كذا تدريبهم من خلال مركز التكوين و التربصات نحو الخارج.

¹. من إعداد الطالبتين على ضوء المعلومات المستخلصة من المقابلات الشخصية و الملاحظات الميدانية في الشركة و الجانب النظري.

- إدارة نظم المعلومات: و تشمل استخدام أحدث البرامج التكنولوجية لتسهيل نقل المعلومات بين مختلف الوظائف و إحداث تنسيق بينها، أنشطة ترقية العلاقات بين الأفراد و استغلال المعلومات المتحصل عليها من مركز الاتصال لتحسين خدمة العميل.

و الشكل التالي يوضح سلسلة القيمة لشركة " موبيليس ":

الشكل (III-6) نموذج سلسلة القيمة لشركة " موبيليس " MOBILIS :



التسويق + الإنتاج

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء المعلومات المستخلصة من المقابلات الشخصية و الملاحظات الميدانية في الشركة و الجانب النظري.

المطلب الثالث: تشخيص الأسس البنائية للميزة التنافسية في شركة MOBILIS:

أولاً: الكفاءة في شركة MOBILIS:

- الكفاءة هي الاستغلال الأمثل لموارد الشركة، و على هذا الأساس سنحاول تسليط الضوء على بعض الإجراءات أو السلوكيات في بعض وظائف الشركة و التي تدعم مفهوم الكفاءة و ذلك لعدة أسباب منها:
- نقص المعلومات المتحصل عليها من خلال المقابلات الشخصية مع إطارات الشركة.
 - عدم تجاوب بعض الإطارات لتقديم معلومات حول هذا الجانب.
 - يعتبر جانب الكفاءة من أسرار الشركة التي يجب كتمانها عن منافسيها.

1. الإدارة العليا:

- تلعب الإدارة العليا دوراً رئيسياً في تحقيق الكفاءة، هذا الأمر لا يمكن التعامل معه على مستوى كل وظيفة بمعزل عن الأخرى، و من بين الإجراءات التي تمكن شركة "موبيليس" من استغلال مواردها بشكل أمثل ما يلي:
- تبني هيكل تنظيمي و وظيفي يسمح بإحداث التعاون بين الوظائف.
 - تسهيل انتقال المعلومات بين مختلف الوظائف و المديرات الجهوية.
 - استحداث إدارة متخصصة في نظم المعلومات، تضمن الاستغلال الأمثل للمعلومة حيث تمثل المعلومة مورداً استراتيجياً هاماً لشركات الاتصالات.

2. إدارة الموارد البشرية:

- إن إنتاجية العامل تمثل أهم المحددات الرئيسية لكفاءة المنظمة و هيكل تكلفتها و من أهم الإجراءات التي قامت بها إدارة الموارد البشرية في شركة "موبيليس" و التي تضمن الاستغلال الأمثل لقدرات الفرد هي:
- توظيف إطارات شباب متمتعين بالكفاءة و ذلك حتى تتمكن الشركة من استغلال هذه الكفاءات أكبر مدة ممكنة، حيث يمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 26 و 30 سنة أكبر نسبة و هي 35% من مجموع الموظفين، و هذا المؤشر يدل على سيطرة جانب الشباب في الموظفين.
 - اعتماد على المستوى التعليمي كمعيار آخر للتوظيف في شركة "موبيليس"، حيث نجد أن 66% من الموظفين لديهم مستوى جامعي، 29% لديهم مستوى ثانوي و 5% لديهم مستوى المتوسط و هؤلاء يمثلون الإطارات القديمة حيث تم الإبقاء عليهم نظراً لخبرتهم.
 - اعتماد الخبرة المهنية كمعيار آخر في التوظيف، حيث يوجد ما نسبته 32% من الموظفين لديهم خبرة تتراوح بين خمس و عشر سنوات و 17% لديهم خبرة تتراوح بين سنتين و خمس سنوات و 35% لديهم خبرة أقل من سنتين.

- تدريب الموظفين في شركة " موبيليس " و تكوينهم في مراكز خاصة بالشركة أو إجراء تربصات لموظفيها خاصة الجامعين منهم¹.

- تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز موظفيها من خلال تقديم رواتب و علاوات و كذا ترقية على حسب الكفاءة الفردية.

3. وظيفة التسويق:

من خلال المقابلات الشخصية و الملاحظات الميدانية نستنتج أن المسؤولية التسويق في شركة " موبيليس " ليست محصورة بقسم واحد أو مكان ما، بل إنما مسؤولية تقع على عاتق كل أفراد الشركة هذا رغم وجود قسم لممارسة وظائف عملية التسويق، كإجراء بحوث ودراسات التسويق و التخطيط، الاتصال الترويجي و القضايا المتعلقة بتسعير الخدمات، و الإعلان و التوزيع، و نوجز الإجراءات التي اعتمدها وظيفة التسويق في شركة " موبيليس " لدعم و لرفع من كفاءة عملية التسويق في النقاط التالية:

- تتبنى شركة " موبيليس " إستراتيجية تسعيرية تقوم على تجزئة السوق إلى شرائح مختلفة و تراعي من خلال طريقة دفع ثمن الخدمة (خدمات الدفع المسبق و خدمات الدفع البعدي)².

- التركيز على الإعلان و الإشهار في جميع الوسائل سواء كانت المقروءة كالجرائد و المجلات أو المسموعة و المرئية كالإذاعة و التلفزيون و الانترنت.

- التركيز على الدعاية من خلال إقامة المعارض، و تمويل الندوات و المنتقيات.

- تحسين كفاءة عملية التوزيع و تسهيل وصول خدمات الشركة للعميل في أي مكان في الجزائر.

- العمل على استرجاع حصتها السوقية، و هذا لا يتحقق إلا بالحد من تحول المشتركين من منتجات شركة " موبيليس " إلى منتجات المنافسين جيزي و نجمة، و ذلك من خلال تقديم بعض الامتيازات و التسهيلات للمشاركين القدامى، فعلى سبيل المثال إمكانية استرجاع الرقم و إعادة تشغيله في أطول فترة صلاحية ممكنة.

ثانيا: جودة الخدمة في شركة MOBILIS:

قبل التطرق إلى جودة الخدمة في شركة الهاتف النقال " موبيليس " يتوجب علينا شرح طبيعة الخدمة التي تقدمها الشركة.

¹. مقابلة شخصية مع مديرة الوكالة التجارية لولاية البويرة.

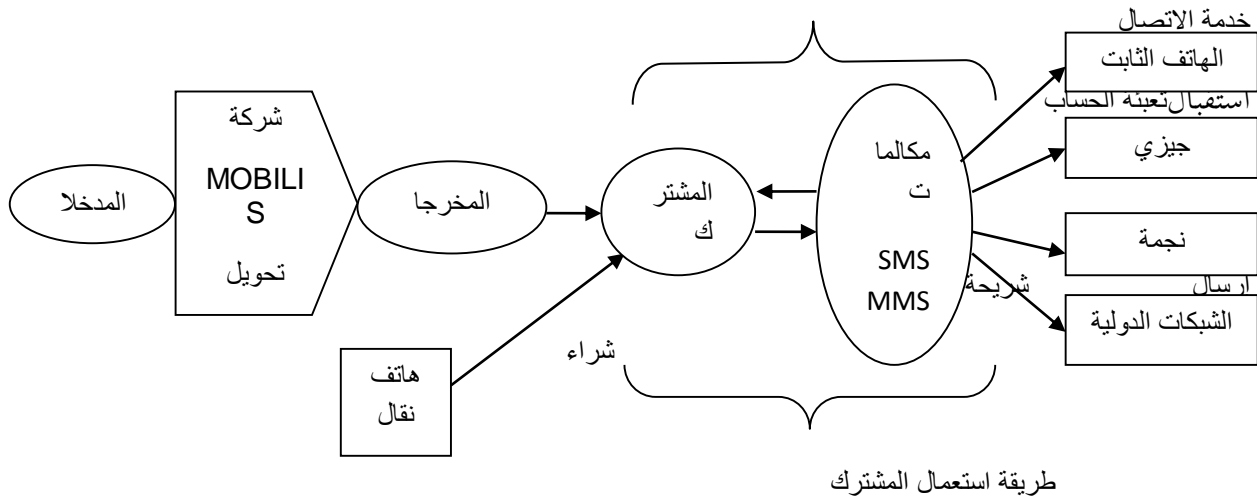
². الملحق رقم 06، 08.

1. طبيعة الخدمة التي تقدمها شركة MOBILIS:

إن شركة "موبيليس" كأى نظام تسعى من خلال عملية تحويل مدخراتها المتاحة إلى مخرجات و المتمثلة أساسا في خدمات الاتصال (الإرسال و الاستقبال) و الذي يأخذ عدة أشكال هي¹ :

- مكالمات صوتية.
 - رسائل قصيرة SMS.
 - رسائل متعدد الوسائط MMS.
 - الإبحار في شبكة الانترنت GPRS.
- ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل 6.3: طبيعة خدمة الاتصال



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعلومات السابقة.

من خلال الشكل نلاحظ أن العميل يتحصل على شريحة من شركة "موبيليس" يتضمن رقم هاتف خاص، لكن الأمر يتطلب من العميل اقتناء هاتف نقال لتشغيل الشريحة و حتى يتمكن المشترك من إجراء الاتصال سواء إرسالاً أو استقبالا من طرف قد يكون مشتركا في نفس الشبكة أو في شبكات أخرى للهاتف الثابت أو النقال، و حتى يتمكن المشترك من ضمان استمرارية الاتصال عليه تعبئة رصيده من خلال شراء بطاقات التعبئة المعروضة في السوق، و تعتبر هذه العملية خدمة مكاملة للخدمة الأساسية.

¹. الملحق رقم 06.

2. بعض الجوانب المؤثرة على الجودة المدركة لخدمة الاتصال:

من خلال ما سبق ذكره عن طبيعة الخدمة التي تقدمها شركة "موبيليس" نستنتج أن هناك بعض الجوانب و العوامل المؤثرة على الجودة المدركة من قبل العميل حول خدمة الاتصال، و نسوقها في النقاط التالية:

- قد يؤدي سوء استعمال العميل للهاتف النقال إلى تكوين انطباع لدى العميل عن تدهور جودة الخدمة المقدمة من شركة الاتصال.

- قد يكون هناك عطل في الهاتف النقال أو أن العميل لا يحسن استعماله.

- قد يكون هناك عطل أو مشاكل تقنية لدى الشبكات الأخرى، و العميل قد لا يدرك ذلك و يلقي باللوم على الشركة الاتصال التي تزوده بالخدمة.

3. بعض المعايير المعتمدة في شركة "موبيليس" لتقييم جودة الخدمة المقدمة:

من أهم معايير التي تعتمد عليها شركة "موبيليس" لتقييم جودة خدمتها ما يلي¹:

- نسبة تغطية الشبكة و التي بلغت أكثر من 95% من التراب الوطني.

- عدد الشكاوى الواردة من المشتركين حول الخدمة.

- نسبة الحلول المقترحة و الناجحة لحل المشاكل التي تواجه المشتركين.

- نسبة التدخلات لإصلاح الأعطال على مستوى الشبكة.

نلاحظ أن المعايير التي تعتمد عليها شركة "موبيليس" تشمل الجوانب التقنية فحسب، و هذا خلاف ما يبدو من الأهداف المصرح بها كالحصول على شهادة ضمان الجودة ISO 9000²، حيث أن الإدارة العليا للشركة تعتبر مهمة تحسين جودة الخدمة من الأولويات، و كما تبين لنا من خلال الملاحظات الميدانية و الحوارات مع مختلف إطارات الشركة، أن موظفي الشركة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ليس لديهم تصور حقيقي لمفهوم جودة الخدمة، بل تبقى مجرد شعارات براقعة بعيدة كل البعد عن التطبيق العملي و الممارسات اليومية.

¹. مقابلة شخصية مع مدير التسويق الجهوي لولاية الجزائر.

². الملحق رقم 06.

ثالثا: التحديث في شركة MOBILIS:

على الرغم من أن شركة "موبيليس" تعتبر عملية التحديث من بين الأسس التي تقوم عليها إستراتيجيا¹. إلا أننا نلاحظ أن الشركة لم تخصص وظيفة مستقلة بذاتها للبحث و التطوير و ذلك رغم أهميتها الإستراتيجية البالغة و قد اكتفت الشركة بإسناد مهمة التحديث و تحديد المنتجات أو العروض أو أساليب الإدارة إلى وظائف أخرى حيث ألصقت مهمة تطوير العروض و الخدمات بوظيفة التسويق، في حين أسندت مهمة توليد الأفكار الإبداعية بإدارة نظم المعلومات، كما تركت مهمة تطوير الجوانب التقنية إلى الإدارة التقنية²، و هنا يمكننا القول أن شركة "موبيليس" قد وزعت أنشطة عملية البحث و التطوير على مختلف الوظائف، و هذا على خلاف ما تقتضيه طبيعة القطاع الذي يشهد منافسة حادة بين المتعاملين ثلاثة، حيث يتطلب الأمر من شركة "موبيليس" مزيدا من الاهتمام بجانب التحديث.

و من بين أهم العروض التي استحدثتها شركة "موبيليس" و تميزت بها عن منافسيها هو شريحة موبيليس و كان هذا منتج نتيجة شراكة بين شركة "موبيليس" و شركة بريد الجزائر، و هو موجه إلى مالكي الحسابات البريدية الجارية (CCP)، حيث يتم تعبئة حساب الخط الهاتفي من خلال الاقتطاع من حسابه الجاري مع إمكانية تزويده بإحدى بطاقات التعبئة المتوفرة في السوق³.

و يلاحظ من خلال تطور منتجات شركة "موبيليس" أنها غالبا ما تكون كرد فعل إزاء التحسينات و التحديثات التي تقوم بها شركة "حيزي" و "نجمة" لمنتجاتها، قد يكون هذا الإجراء مقبولا إذا كان من قبيل اليقظة التنافسية، لكنه في نفس الوقت يعتبر خطأ إستراتيجيا قاتلا إذا كانت الشركة دائما تنتظر مبادرة المنافسين لتقوم بردة فعل دفاعية، بل على الشركة أن تبادر هي بعروض خاصة بالخلق قيمة معتبرة للشركة من خلال الابتكار و التطوير، كما يجب على الشركة أن تراعي الفترة الزمنية بين طرح المنافسين لمنتجات و خدمات جديدة ورد الفعل الإبتكاريللشركة لأن التأخر قد يؤثر على الحصة السوقية من خلال تسرب عدد من الزبائن و انسياقهم وراء إغراءات المنافسين، حيث أنها ستكسب عددا من الزبائن الجدد و ترفع درجة الولاء للعملاء الحاليين فيما لو بادرت هي بمنح الإغراءات قبل المنافسين.

1. الملحق رقم 04.

2. مقابلة شخصية مع مدير التسويق الجهوي لولاية الجزائر.

3. الملحق رقم 07.

رابعاً: الاستجابة لحاجات العملاء في شركة MOBILIS :

و سنتناول في هذا السياق أهم الجوانب التنظيمية و الإجرائية و السلوكية التي تدعم مفهوم الاستجابة للعملاء.

1. التعرف على العميل: تستوجب عملية التعرف على العميل امتلاك الشركة لقاعدة بيانات غنية بكل المعلومات حول المشتركين، بحيث يتم تحديثها بشكل دوري مع إجراء مختلف التحاليل الإحصائية لحساب مختلف المؤشرات، و استخراج النماذج و القيام بالتنبؤ.

و فيما يخص شركة "موبيليس" يمكن القول أنها لا تملك نشاطا متكاملًا للتعرف على العميل، و كما يتعلق بقاعدة بيانات العملاء، فلا توجد هناك قاعدة بيانات شاملة و موحدة، فحسب مدير التسويق لشركة "موبيليس" فإن إدارة التسويق لا تمتلك سوى قاعدة بيانات شاملة بمشركي الدفع ألبعدي، وذلك لارتباط هذه الفئة بالفاتورة، حيث يتم تقييد كل المعلومات المتعلقة بالمشترك، أما فيما يخص مشركي الدفع المسبق في ظل الفوضى التي تميز سوق الهاتف النقال رغم أن سلطة الضبط تنص على إلزامية الاكتاب إلا أن هناك خرق واضح للقوانين من طرف الموزعين، حيث يلاحظ أن الشرائح الدفع المسبق سواء كانت لشركة "موبيليس" أو المتعاملين الآخرين، فإنها تباع على الأرصفة، أي أن كمية هائلة من المنتجات الاتصالية يتم تداولها في القطاع غير الرسمي، إلا أن المسؤولية تقع على عاتق متعاملي الهاتف النقال بسبب قيامهم بعملية الرقابة على الموزعين.

و يمكن القول أن قاعدة البيانات الوحيدة في شركة "موبيليس" هي تلك التي يمتلكها قسم التقنيات الشبكية، إلا أنه يغلب عليها الطابع التقني، و لا تصلح للعملية التسويقية فهي تشمل فقط على أرقام الهواتف دون هوية المشتركين، و الفائدة التسويقية من هذه القاعدة التقنية في كونها تسمح بمتابعة المعلومات المتعلقة بالرصيد، مدة الصلاحية، و الكثافة الاتصالية خلال اليوم، و تحديد رقم الأعمال، تسمح هذه المعلومات إن تم استغلالها بمساعدة إدارة التسويق على التحكم في التسعير و الامتيازات و التخفيضات الممنوحة لكل حساب، و تحديد الفترة الزمنية من اليوم الملائمة للعروض الترقية و التخفيضات.

2. تجزئة العملاء: تقوم شركة "موبيليس" بتجزئة عملائها إلى¹:

- **مشركي الدفع المسبق:** و هم المشتركون في إحدى خدمات الدفع المسبق سالف الذكر و يمثلون نسبة 96% من عملاء الشركة.

¹. الموقع الإلكتروني سلطة الضبط للبريد و المواصلات: [www. Arpt.dz](http://www.Arpt.dz)

- **مشتري الدفع الآجل:** و يمثلون نسبة 4% من العملاء و أغلبهم من المؤسسات¹، و نظرا لنقص الموجود في قاعدة بيانات المشتركين كما أشرنا، فإنه لا يمكن الاعتماد عليها لإجراء تجزئة دقيقة لعملاء الشركة، و تقوم شركة "موبيليس" بتعويض هذا النقص من خلال الاستفادة من الأبحاث و الدراسات التي تقوم بها سلطة الضبط بشكل دوري و التي تتضمن إحصائيات حول مشتري الهاتف النقال لكل متعامل على حدى و توزيعهم حسب الجنس، السن، الدخل الشهري، المهنة، المستوى التعليمي، الحالة المدنية بالإضافة إلى التوزيع الجغرافي للمشاركين، مدة و نوع العقد و كل هذه المعلومات تعتبر ضرورية للقيام بتصنيف العملاء على حسب معايير متعددة من أجل تحديد قيمة كل فئة بالنسبة للشركة و بالتالي طرح العروض الملائمة و التي تلي حاجات كل صنف من العملاء².

3. الإصغاء للعميل: إن الإصغاء الجيد إلى ما يقول العميل يعتبر مصدرا ذهبيا للمعلومات التي تمكن الشركة من إدراك حاجات و رغبات العملاء المشبعة و غير مشبعة و المشاكل المطروحة و حتى اقتراحات العملاء لتحسين جودة الخدمة، و من هذا المنطق يمكن للشركة أن تضع هذه المعلومات في اعتبارها عند صياغة استراتيجياتها.

و فيما يخص شركة "موبيليس" فإن الوسيلة الرئيسية للإصغاء إلى العملاء هي مركز الاتصال، و الذي يعتبر وسيلة اقتصادية فعالة، أن الشركة تستمد عبره المعلومات من العملاء في الوقت الحقيقي، مما يسمح باتخاذ الإجراء التصحيحي أو التحسيني المناسب، كما يمكن للمشاركين من خلال الاتصال بمصلحة خدمة الزبائن سواء لطلب خدمة أو تقديم شكوى أو اقتراح حول الخدمات.

بالإضافة إلى مركز الاتصال تقوم شركة "موبيليس" باستطلاعات دورية لآراء مشتركها للوقوف على جوانب الرضا على المنتجات و الخدمات، و متابعة التطورات الحاصلة على مستوى حاجات و متطلبات الزبائن.

4. إدارة شكاوى المشتركين: لقد تمحورت شكاوى حول مشكلة التغطية و ضعف إشارة الشبكة مما يتسبب في إنقطاعات متكررة للمكالمات الهاتفية، و لقد سعت شركة "موبيليس" لحل هذه المشكلة التقنية و توصلت إلى تنصيب شبكة ذات جودة عالية نسبيا، حيث وتغطي معظم مناطق الوطن، حيث حققت تغطية أكثر من 90% سنة 2007، بفضل استثمارات الشركة و شراكتها مع شركات أجنبية ذات خبرة في مجال الشركات.

¹. الملحق رقم 10.

². مقابلة شخصية مع مدير التسويق الجهوي لولاية الجزائر.

و حسب تقرير سلطة الضبط سنة 2005 فإن 85% من الزبائن المتصلين بمصلحة خدمة الزبائن يقدمون شكوى بخصوص الفوترة¹، و هي نقطة جد مهمة لأنها تمس مصداقية الشركة كلها، و غالبا ما يتهم الزبائن الشركة بأنها تسرق أموالهم و تزوير أرصدهم الهاتفية، و ترجع هذه التهم لعدة خلفيات نذكر منها:

- تراكم الشعور بعدم الثقة في المؤسسات العمومية الذي تولد عبر الزمن لدى المواطن الجزائري.

- إحداث الاحتيال خلال شهر أكتوبر 2005 التي تعرض لها مشتركو الدفع المسبق، عند اقتناءهم لبطاقات تعبئة مستعملة تلقت الشركة "موبيليس" 2900 شكوى بهذا الخصوص.

- أغلب العملاء ليس لديهم معرفة كافية عن طريق الفوترة أو نوع التسعيرة المتبعة.

- سوء التعامل مع شكاوى المشتركين و عدم تحمل المسؤولية في معالجة بعض المشاكل.

و بناء على ما سبق يمكن القول أن أسلوب معالجة الشكاوى على مستوى الشركة على مستوى شركة "موبيليس" تشوبه بعض النقائص و نقاط الضعف تستدعي إعادة النظر فيه لجعله أكثر صرامة و فعالية، و ذلك لأن شكاوى العملاء تشكل فرصة لتحقيق رضا العميل و ولاءه إن أحسنت الشركة معالجتها مهما كلفها الأمر، كما قد تشكل تهديدا لسمعة الشركة إن قابلتها بالإهمال و عدم تحمل المسؤولية.

5. خدمة العملاء: تركز خدمة المشتركين في شركة "موبيليس" على النقاط التالية²:

- توظيف متخصصين في مجال الهاتف النقال من أجل المعالجة السريعة لشكاوى المشتركين.

- تصميم عروض بسيطة تكون سهلة الاستعمال من طرف العملاء.

- التحسين المستمر لمنتجاتها، خدماتها و التكنولوجيا المستعملة.

- الاستجابة لجميع الشكاوى و في كل الأوقات.

- التسهيلات في طرق التسديد عن طريق البريد و بطاقات التعبئة.

- الامتيازات و الخدمات المدرجة ضمن الشرائح المختلفة.

- تقديم عدة خدمات و إشارات على مستوى مركز الاتصال أو على مستوى نقاط البيع و محلات "موبيليس" و وكالاتها التجارية.

¹. الموقع الإلكتروني سلطة الضبط للبريد و المواصلات: www. Arpt.dz

². الملحق رقم 07, 08.

6. متابعة معدل رضا المشتركين و ولائهم للشركة: تقوم إدارة التسويق لشركة "موبيليس" بإعداد دراسات و استبيانات لعينات من زبائنهم بشكل دوري، لتحديد جوانب الرضا و عدمه، و متابعة تطور معدل الولاء للشركة، كما تحرص على أن تكون متيقظة إزاء تحركات منافسيها، و مواكبة العروض الابتكارية التي تطرحها الشركات المنافسة "جيزي" و "نجمة" لضمان عدم تحول عملائها عن خدماتها.

و قد بينت نتائج تقرير سلطة ضبط للبريد و المواصلات أن أزيد من 55% من المشتركين لا يفكرون في تغيير المتعامل إلا في حالة دخول متعامل جديد¹، و هذا يعني أن نصف المشتركين أوفياء، لكن هناك تحد مفروض على إدارة التسويق و هو رفع من معدل الولاء خاصة أن هؤلاء المشتركين عبروا عن استعدادهم لتغيير المتعامل في حالة دخول منافس آخر، و هذا ما حدث بالفعل سنة 2004 عندما تم منح الرخصة الثالثة "الوطنية للاتصالات" و التي دخلت بحملة تسويقية و ترويجية مكثفة و بخدمات إبتكارية مغرية، و هذا من شأنها استقطاب شريحة واسعة من عملاء المنافسين و تخفيض درجة ولائهم.

7. استخدام التكنولوجيات لتحقيق الاستجابة للعميل: و من أهم التكنولوجيات التي استعملتها الشركة الانترنت و مركز الاتصال.

- شبكة الانترنت: حيث استغلت الشركة هذه التكنولوجيا من جانبين، الجانب الأول استعملت الانترنت كخدمة مقدمة و ذلك بعد تدشين أول شبكة تجريبية للجيل الثالث (G3) من الهاتف النقال في ديسمبر 2004 و بعد ذلك قامت شركة "موبيليس" بعرض خدمتي الانترنت GPRS/MMS تحت اسم mobi+ و كان ذلك في شهر فيفري 2005².

أما الجانب الثاني فقد استعملت الشركة الانترنت كقناة تسويقية من خلال موقعها الإلكتروني³، و الذي ساهم بشكل كبير في ترويج للشركة، حيث يعرض تعريفا مفصلا بالشركة و سياستها و ثقافتها، كما يشتمل على عرض لمنتجاتها و خدماتها، و من خدمة الفاتورة الإلكترونية⁴.

1. الموقع الإلكتروني سلطة الضبط للبريد و المواصلات: www. Arpt.dz

2. الملحق رقم 05.

3. الموقع الإلكتروني للشركة: www.mibilis.dz

4. الملحق رقم 09.

و عن استعمال الموقع في التجارة الإلكترونية، و حسب مدير التسويق فهو مرتبط بالنظام المالي والمصرفي الجزائري، و مدى انتشار و استعمال شبكة الانترنت و النمط الاستهلاكي ، فضلا عن المستوى المعرفي للزبون الجزائري لم يستوعب و يتحكم بعد في استعمال هذه التكنولوجيا.

- **مركز الاتصال:** توضع شركة "موبيليس" مركز الاتصال بخدمة الزبون للإصغاء للمشركين و هو مفتوح من الساعة الثامنة صباحا إلى التاسعة ليلا، يوظف المقات من المستشارين ذوي الكفاءة في المجال، على استقبال مكالمات الزبائن و تقديم استشارات و حلول للمشكلات التي يواجهونها، و يمكن الاتصال على الأرقام التالية:

- الرقم 666 من خلال رقم "موبيليس" أو الرقم 660666. 060 من خلال خط هاتفي آخر، و هذا بالنسبة لمشركي الدفع الآجل.
- أما مشركي الدفع المسبق فيمكنهم الاتصال بالرقم 888 من خط "موبيليس" أو الرقم 600888. 060 من أي خط هاتفي آخر.

لكن رغم الأهمية الإستراتيجية لمركز الاتصال في قطاع الهاتف النقال إلا أنه عرف تأخرا كبيرا حيث أنه لم يصبح عمليا إلا في شهر فيفري 2004.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل يمكن القول أنه تمت محاولة إسقاط الجانب النظري على شركة للهاتف النقال تنشط في ظل محيط تنافسي، و ذلك من خلال إجراء عملية تشخيص شملت المحيط الخارجي للشركة، و بعض الجوانب الداخلية الهامة و ذلك وفقا للمصلحة التي يقتضيها البحث ، و يمكن الوقف على جملة من الملاحظات و النتائج:

- لقد تسبب الفراغ الفاصل بين فتح سوق الاتصالات في الجزائر، بموجب قانون رقم 03 / 2003، و إنشاء فرع "موبيليس" في أوت 2003، في تضييع الشركة فرصة كبيرة في الحصول على حصة سوقية معتبرة و أن تحقيق الريادة في هذه السوق في هذه السوق.
- إن ثقافة الشركة النابعة من تراكم الموروث الثقافي للمؤسسة العمومية الجزائرية بصفة عامة، قد أثرت سلبيا على العديد من الأنشطة و الممارسات ، و هذا ما أدى إلى عرقلة سير الإستراتيجية التنافسية للشركة في ظل احتدام المنافسة.
- تنطوي سلسلة القيمة لشركة "موبيليس" على الأنشطة الأساسية و تشمل أساسا على كل الأنشطة الوظيفية التسويقية، و كذا الأنشطة الداعمة كالقيادة و نظام المعلومات و الموارد البشرية.
- أمافيا يخص ركائز الميزة التنافسية فنوجزها في النقاط التالية:
 - إن تحقيق الكفاءة في شركة "موبيليس" يتضح جليا في بعض الممارسات و الإجراءات في كل من الإدارة العليا و المتمثلة أساسا في إحداث التنسيق و التعاون بين مختلف الوظائف، إدارة التسويق و إدارة الموارد البشرية، و هذا على حسب ما توفر من معلومات.
 - تنحصر جودة خدمة الاتصال في الشركة في بعض الجوانب التقنية فضلا عن كونها مجرد شعارات براءة دون واقع عملي.
 - رغم أهمية عملية التحديث و التطوير في قطاع الاتصالات، خاصة في ظل هذه المنافسة الشرسة، إلا أن شركة "موبيليس" لا تملك إدارة مستقلة للبحث و التطوير، و هذا الأمر من شأنها أن يؤدي إلى قصور فادح في جانب التطوير و التحديث و بالتالي تهديد الحصة السوقية للشركة.
 - هناك بعض الإيجابيات تدعم تحقيق الاستجابة لحاجات العميل لكنها لا تقبل السلبيات الموجودة خاصة عدم امتلاك الشركة لقاعدة بيانات تسويقية متكاملة و كذا النقائص الموجودة على مستوى إدارة شكاوى العملاء.

الخاتمة العامة

بعد إتمام هذه المذكرة المتواضعة و إجراء دراسة ميدانية و نظرية عن الجودة والميزة التنافسية تبين لنا انه رغم توفرهما في المنظمات و رغم تطورها إلا أن المنظمات لم تتوجه في مجملها لإنشاء إدارات خاصة بهم غالبا ، و هذا راجع إلى نقص التأطير و التكاليف التي يتكلفتها هذا النظام في نظر المسؤولين من اجل تصميمه.

و فيما يلي يتم عرض أهم نتائج البحث و إدراج بعض التوصيات وكذا ذكر بعض المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات دراسات مستقبلية.

أولا: نتائج البحث:

- يتم تحقيق الجودة قبل و أثناء و بعد العملية الإنتاجية، بمعنى تحقيق جودة التصميم، وجودة المطابقة (التنفيذ)، وجودة الأداء

- الجودة مسؤولية جميع الأفراد في المنظمة.

- يؤثر مستوى جودة المنتجات و الخدمات على سمعة و درجة ثقة عملائها بها و تكاليف الإنتاج وربحيتها وحصتها السوقية .

- يجب أن تماشى إستراتيجية الجودة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل و ولاءه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه و الذي يحقق احتياجاته.

- تهدف إدارة الجودة الشاملة أيضا إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وضمان بقائها واستمرارها في السوق .

تساهم المواصفات القياسية للايزو في تعزيز ثقة العملاء في المنتج أو الخدمة التي تقدمها لهم المنظمة ، مما يساعد على تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية .

-تساهم التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة للمنتجات والخدمات في بناء و تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وأهمها (الإنتاج في الوقت المحدد ،إعادة الهندسة ، القياس المقارن ،إدارة الجودة ومعايير الايزو).

ثانيا: التوصيات:

بناء على النتائج السابقة نتقدم بالتوصيات التالية:

-دعم المنافسة ومنع الاحتكار لكل المنتجات التي تعرض الأسواق سواء كانت من مصدر محلي أو أجنبي.

-تتوجب تعميم ثقافة الجودة في جميع مستويات المنظمة، وتدريب العامل السليم، والارتقاء بالأداء العام للمنظمة.

-تكوين جمعيات خاصة بحماية المستهلك لضمان جودة المنتجات والخدمات التي تلي احتياجاته وترضي توقعاته.

-السعي نحو تحقيق رضا العميل، لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المنظمة، بقائها واستمرارها.

-ضرورة سعي المنظمة نحو توظيف الموارد البشرية المؤهلة لأنها وحدها تضمن تحقيق جودة العمليات الإنتاجية، و جودة المنتجات والخدمات وخلق فرص للتطور والتجديد.

ثالثا: الأفاق:

الجودة وأثرها على المنتج

أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة

المراجع

المراجع

الكتب باللغة العربية

- 1- أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز الفترة التنافسية للمنظمات العربية، دار الكتب للنشر، القاهرة 2001.
- 2- أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003./2004
- 2- خالد بن سعيد عبد العزيز سعيد إدارة الجودة الشاملة ردمك للنشر الطبعة 1، الرياض. 1997.
- 4- خضري كاظم حمود، دار الجودة شاملة دار الميسر للنشر الطبعة 1 عمان 2000.
- 5- دال بستر فيك "الرقابة على الجودة ترجمة: سرور على إبراهيم المكتب الأكاديمية للنشر، طبعة 1
- 6- زدوك ماكينلي "تحقيق الجودة، الدليل العلمي لتطبيق الجودة ترجمة، صلاح بن معاد المعيوف أفاق الابداع للنشر طبعة 1 الرياض 1999.
- 7- سمير محمد عبد العزيز "جودة المنتج بين إدارة الجودة شاملة والإيزو 9000، 10011،" مكتبة الإشاع، طبعة 1
- 8- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الاجامعية للنشر، 2003./2004
- 9- صلاح الشنواي <التنظيم والإدارة في قطاع عمل> مؤسسة شباب الجامعة للنشر الاسكندرية، 1995.
- 10- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الإيزو ودار غريب للطباعة والنشر القاهرة،
- 11- عبد الفتاح محمود سليمان دار الدليل 199 العلمي لتطبيق إدارة الجودة بين في مشروعات التشيد إيزاك للنشر، ط1، القاهرة، 2001.
- 12- عايدة سيد خطاب وصلاح عباس، أثر نظام الجودة الشاملة على أداء تقيم العاملين بالتطبيق على الهيئة التمريضية الخاصة بالقاهرة، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2001.
- 13- دليل الإيزو 9000 للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية، الدار العربية للعلوم للنشر، الطبعة 01، لبنان.
- 14- فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية 1997.

- 15- فريد النجار، إدارة الجامعة بالجودة الشاملة، أيتزك للنشر، الطبعة 01، لبنان.
- 16- مأمون الداردكة ، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صنعاء للنشر ،عمان الطبعة2002،01.
- 17- محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، لقاهرة، 2000.
- 18- محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة المال والأعمال ، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، 2000.
- 19- محمد كامل مصطفى الكردي، أساسيات الإدارة، مركز الجامعة ،القاهر للطبعة والنشر، 2001.
- 20- محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الانتهاج، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت.
- 21- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزات التنفسية ،دار الكتب للنشر ،القاهرة، 1999.
- 22- نبيل مرسي خليل، ميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مركز الإسكندرية ،مصر ،1997.

الكتب باللغة الفرنسية

- 1-JAKUNG Octave, «introduction au management de la valeur», édition DUNOD, paris, 2001, p39.
- 2- «les projets de normes ISO , 9000.
- 3- M porter, avantage concurrentiel des nations, inter édition , 1993.

المواقع الإلكترونية:

- 1-[http ://www.competitiveness.gov.jo/arabic/importance.competitiveness](http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/importance.competitiveness).
- 2-[http://www. mmsec.com/TWDA1.HTM](http://www.mmsec.com/TWDA1.HTM)
- 3- <http://www.moe.gov.com/moe/bulltin/issue9/qualitymang.htm>
- 4-www.mobilis.dz
- 5-www.arpt.dz

الأطروحات:

1-العهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية ال علوم الإقتصادية، جامعة الجزائر, 2005.

المجلات :

فتات فوزي و داني الكبير أمعاسو، الجودة عامل أساسي للتعزير الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة إدارة، العدد 21 ، 2001.

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان الذي أجرته سلطة الضبط للبريد والمواصلات

Le questionnaire

Le profil de l'utilisateur de la téléphonie mobile de l'enquête.

n°téléphone

Nom :

Prénom :

➤ Sexe :

Masculin

Féminin

➤ Age :

moins de 19 ans

Entre 19 et 29ans

Entre 30 et 39ans

Entre 40 et 49ans

Entre 50 et 59ans

60 et plus

➤ Niveau scolaire :

primaire

secondaire

moyen

supérieur

aucun

➤ profession :

commerçant

ouvrier

fonctionnaire

cadre

fonctions libérales

retraité

étudiant

femme au foyer

sans profession

➤ Revenu mensuel :

10 000 DA et moins

Entre 10 000 DA et 20 000 DA

Entre 20 000 DA et 30 000 DA

30 000 DA et plus

الملحق رقم 02: مقتطف من دليل الاتصالات البينية لشركة اتصالات الجزائر

**CATALOGUE D'INTERCONNEXION
D'ALGERIE TELECOM
ANNEE 2004**

Préambule

ALGERIE TELECOM est l'opérateur des télécommunications constitué en application de l'Article 12 de la Loi 2000-03 du 05 Août 2000, dans son activité d'opérateur de réseau public de télécommunications.

ALGERIE TELECOM est autorisée par décret exécutif n°01-147 correspondant au 20

Décembre 2001 à titre de régularisation pour l'établissement et/ou l'exploitation de réseaux publics de télécommunications au sens de l'Article 8, alinéa 16 de la Loi.

Conformément au décret exécutif n° 02-156 du 9 mai 2002, pris en application de l'article 25 de la loi 2000-03 du 05 Août 2000 et fixant les conditions d'interconnexion

des réseaux et services de télécommunications, Algérie Telecom propose un catalogue

d'interconnexion et ce dans le respect des articles 15, 16 et 17 du présent décret.

Les opérateurs pouvant interconnecter leurs réseaux sur celui d'Algérie Telecom sont les

titulaires de licences d'exploitation de réseaux publics des télécommunications attribuées par les Autorités de la République algérienne démocratique et populaire compétentes en la matière.

Les interconnexions de réseaux doivent faire l'objet de signatures de conventions entre

Algérie Telecom et chacun des opérateurs. Ces conventions décrivent les conditions techniques et financières des prestations de services d'interconnexion.

Les tarifs des prestations de services d'interconnexion donnés dans le présent document

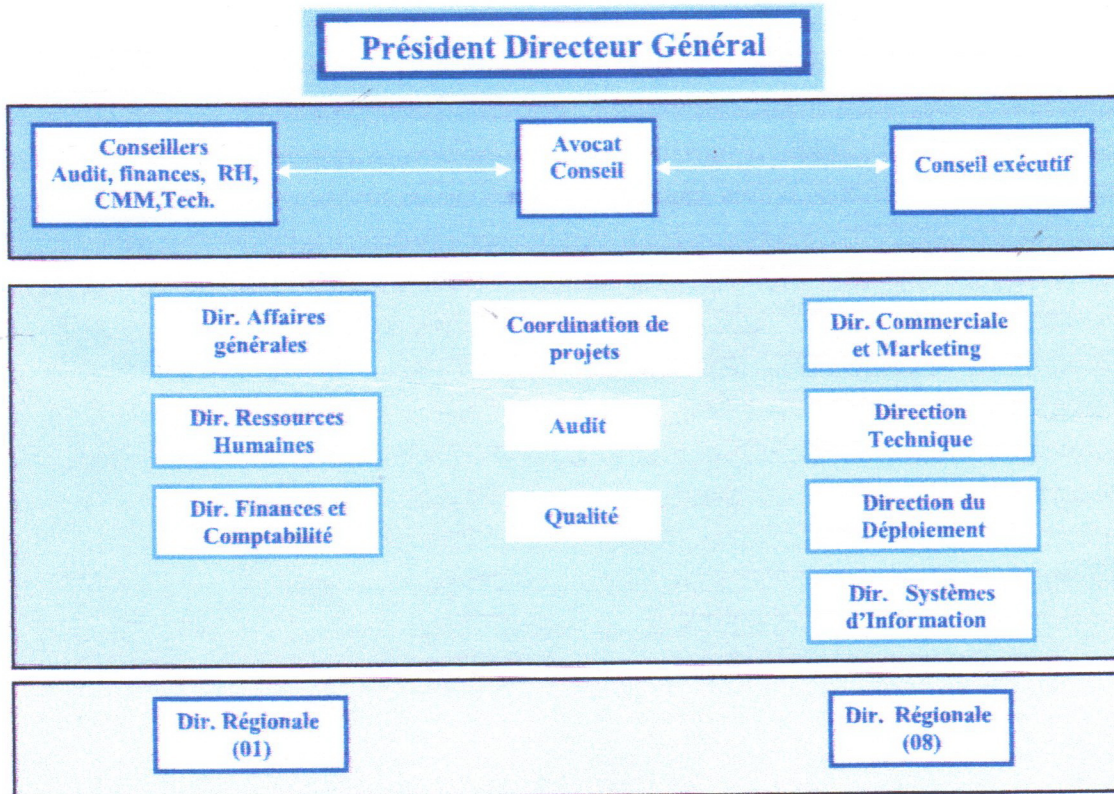
s'entendent hors taxes et s'expriment en Dinars algériens.

Avant tout accord sur l'interconnexion, Algérie Telecom peut être amenée à demander à

un opérateur de fournir des garanties financières adaptées à sa propre situation en sa qualité d'opérateur entrant.

الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للهاتف النقال.

L'organigramme fonctionnel



الملحق رقم 04: ملف نشرية المؤسسة



DOSSIER DE PRESSE

MOBILIS
fête son millionième abonné

Chafika BOUNETTA 021 54 67 15 062 02 09 70 Contact presse

Mobilis fête son millionième abonné dimanche 16 janvier à l'hôtel Aurassi

- Cette cérémonie est destinée à féliciter les employés et les partenaires de Mobilis pour le travail accompli en 2004
- Au cours de la cérémonie, le PDG, M. Hachemi Belhamdi, prononcera un discours pour notamment réaffirmer les objectifs de Mobilis pour l'année 2005.

Mobilis (www.mobilis.dz), premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, organise, dimanche 16 Janvier 2005 à 19h à l'hôtel Aurassi d'Alger, une grande cérémonie pour fêter son millionième abonné. Plus de six cents invités assisteront à ce dîner durant lequel le millionième abonné recevra les clés d'une voiture Peugeot 407 et dix autres abonnés, tirés au sort, recevront chacun un chèque d'un montant de 100.000 dinars.

Pour les féliciter pour le travail accompli durant l'année 2004, tous les employés et les représentants des partenaires de l'entreprise Mobilis seront conviés à la cérémonie. En effet, Mobilis a vécu une année 2004 exceptionnellement riche en réalisations : plus de 800.000 abonnés acquis en seulement quatre mois, une part de marché doublée (elle est passé de 12% à 24%), déploiement d'un réseau de haute qualité qui couvre plus de 75% de la population algérienne, mise en service de plusieurs services innovants, lancement du premier réseau expérimental UMTS, mise en place d'une stratégie marketing innovante, baisse des tarifs des communications internationales, conclusion de plusieurs accords de roaming avec des opérateurs étrangers, réalisation d'un site Internet, consultation de la facture sur le site Internet, lancement du SMS vers l'international, mise en place d'une stratégie globale de communication on-lin...Des réalisations rendues possibles grâce à la mobilisation de l'ensemble des équipes de Mobilis et avec l'appui des partenaires de l'opérateur.

Dimanche 16 Janvier, le PDG de Mobilis, M. Hachemi Belhamdi prononcera un discours durant lequel il réaffirmera notamment les objectifs de Mobilis pour 2005 : trois millions d'abonnés avant la fin de l'année, plus de 90% de la population algérienne couverte par un réseau de haute qualité, un centre d'appels disponible 7jours/ 7 et 24heures/24, une offre flotte pour les entreprises, une offre GPRS complète...

Mobilis : « Premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie »

Mobilis, www.atmmobilis.dz, filiale d'Algérie Télécom, est le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie. Devenu autonome en août 2003, il propose à ses clients une large gamme de produits et de services innovants et de haute qualité : offres post et pré-payées adaptées à tous les budgets, SMS vers tous les opérateurs en Algérie et à l'étranger, roaming à l'international, messagerie vocale, consultation de la facture sur Internet, notification gratuite du solde après chaque appel...

Le 15 décembre 2004, Mobilis a lancé le premier réseau expérimental UMTS (Universal Mobile Telecommunication System) en Algérie, intégrant ainsi le club des 40 opérateurs dans le monde qui maîtrise cette technologie. Dans quelques jours, il lancera son portail GPRS. Mobilis est aujourd'hui le seul véritable opérateur multimédia en Algérie.

Entreprise innovante, Mobilis utilise la convergence entre l'Internet et le téléphone mobile dans la gestion de sa communication, devenant ainsi une véritable « entreprise de l'Internet mobile ».

Pour offrir des services de qualité à ses clients, Mobilis, a lancé un vaste chantier de déploiement de son réseau GSM à travers le territoire national. Aujourd'hui, plus de 75% de la population algérienne est couverte par un réseau de haute qualité.

Leader de la téléphonie mobile en Algérie, Mobilis compte aujourd'hui plus d'un million d'abonnés actifs. Son objectif est d'atteindre les trois millions d'abonnés à la fin de l'année 2005.

Les dirigeants

- | | |
|--------------------------------------|------------------------|
| ➤ Président Directeur Général | M. Hachemi BELHAMDI |
| ➤ Directeur Commercial et Marketing | M. Lounis BELHARAT |
| ➤ Directeur Technique | M. El Hadi BENLEZREG |
| ➤ Directeur des ressources Humaines | M. Mohamed MESKOURI |
| ➤ Directeur des Affaires Générale | M. Mustapha TOBDJLI |
| ➤ Directeur Finances et comptabilité | M. Nabil Salim HAMDANE |
| ➤ Directeur Déploiement | M. Mohamed HADDAD |
| ➤ Directeur Régional | M. Ali MORSLI |
| ➤ Directeur Système d'Information | M. Mustapha HAOUCHINE |

Mobilis fête son millionième abonné dimanche 16 janvier à l'hôtel Aurassi

- Cette cérémonie est destinée à féliciter les employés et les partenaires de Mobilis pour le travail accompli en 2004
- Au cours de la cérémonie, le PDG, M. Hachemi Belhamdi, prononcera un discours pour notamment réaffirmer les objectifs de Mobilis pour l'année 2005.

Mobilis (www.mobilis.dz), premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, organise, dimanche 16 Janvier 2005 à 19h à l'hôtel Aurassi d'Alger, une grande cérémonie pour fêter son millionième abonné. Plus de six cents invités assisteront à ce dîner durant lequel le millionième abonné recevra les clés d'une voiture Peugeot 407 et dix autres abonnés, tirés au sort, recevront chacun un chèque d'un montant de 100.000 dinars.

Pour les féliciter pour le travail accompli durant l'année 2004, tous les employés et les représentants des partenaires de l'entreprise Mobilis seront conviés à la cérémonie. En effet, Mobilis a vécu une année 2004 exceptionnellement riche en réalisations : plus de 800.000 abonnés acquis en seulement quatre mois, une part de marché doublée (elle est passé de 12% à 24%), déploiement d'un réseau de haute qualité qui couvre plus de 75% de la population algérienne, mise en service de plusieurs services innovants, lancement du premier réseau expérimental UMTS, mise en place d'une stratégie marketing innovante, baisse des tarifs des communications internationales, conclusion de plusieurs accords de roaming avec des opérateurs étrangers, réalisation d'un site Internet, consultation de la facture sur le site Internet, lancement du SMS vers l'international, mise en place d'une stratégie globale de communication on-lin...Des réalisations rendues possibles grâce à la mobilisation de l'ensemble des équipes de Mobilis et avec l'appui des partenaires de l'opérateur.

Dimanche 16 Janvier, le PDG de Mobilis, M. Hachemi Belhamdi prononcera un discours durant lequel il réaffirmera notamment les objectifs de Mobilis pour 2005 : trois millions d'abonnés avant la fin de l'année, plus de 90% de la population algérienne couverte par un réseau de haute qualité, un centre d'appels disponible 7jours/ 7 et 24heures/24, une offre flotte pour les entreprises, une offre GPRS complète...



Une entreprise innovante

Recrutement on line

Alger le 03 Novembre 2004

Dans le cadre de son développement, Mobilis, premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, annonce le lancement d'une campagne de recrutement destinée à renforcer ses équipes. L'opérateur national recherche des personnes dynamiques, compétentes et motivées dans plusieurs domaines : technique, marketing, communication, ventes, finance... Plusieurs centaines de postes sont ainsi à pourvoir dans les prochaines semaines.

Une stratégie de communication on line

Alger le 12 Decembre 2004

Mobilis, premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, annonce la mise en place des premiers outils de sa stratégie de communication on-line. Désormais, grâce à la nouvelle rubrique « Espace presse », les journalistes ont la possibilité de consulter les informations concernant Mobilis directement sur le site Internet www.atmmobilis.dz : communiqués de presse, Mobilis Actualités, alerte mail et SMS, glossaires et photos. Tous les documents sont téléchargeables depuis le site.

Les communiqués de presse de l'opérateur seront diffusés aux journalistes simultanément par fax, e-mail et sur le site Internet de l'opérateur. Les journalistes ont également la possibilité d'accéder aux informations récentes concernant l'opérateur national Mobilis et télécharger des visuels (logo, cartes de recharges, cartes SIM.). Le « Glossaire » fournit les définitions des principaux termes utilisés dans la téléphonie mobile. Enfin, les journalistes qui le souhaiteront pourront souscrire à notre service « Alerte mail et SMS » sur le site web pour recevoir les dernières informations concernant Mobilis dans leurs boites e-mail et sur leurs téléphones mobiles.

Premier réseau expérimental UMTS

Alger le 15 Decembre 2004

Mobilis, premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, annonce le lancement, Mercredi 15

Décembre 2004, du premier réseau expérimental UMTS (Universal Mobile Telecommunication System) en Algérie. Les expérimentations ont été menées par l'opérateur et son partenaire, l'équipementier chinois Huawei Technologies Co.,LTD. Mobilis intègre ainsi le club des 40 opérateurs dans le monde qui maîtrise cette technologie moderne.

Et bientôt le MMS, GPRS, Push to Talk.....



Des services et des chiffres

Réalisations 2004

- SMS vers tous les réseaux mobiles
- SMS vers l'International
- Communication on line sur www.mobilis.dz
- Consultation de la facture et des états de consommation sur le site de Mobilis
- Trois recharges : 500, 1000 et 2000 DA
- Lancement du réseau expérimental UMTS de la 3 G
- Baisse de 75 % des tarifs à l'international...

Objectifs pour 2005

- trois millions d'abonnés avant la fin de l'année 2005
- plus de 90% de la population algérienne couverte par un réseau de haute qualité
- Déploiement d'un réseau de haute qualité
- Amélioration continue de la qualité des services
- Un centre d'appel disponible 7 jours/ 7 et 24 heures / 24
- Une offre flotte pour les entreprises
- Une offre GPRS complète ...

Les Chiffres

- « Un million deux cent mille à la fin du mois de décembre 2004 »
- **800 BTS (Stations de base radio) à la fin de l'année 2004**
- **Plus de 5000 points de vente pour les produits prépayés Mobilis**



Des offres transparentes et innovantes

➤ **Offre prépayée « Mobilis la Carte »** : Taxation à la seconde après la 1ère minute

➤ **Les offres abonnement**

Offre « Forfait »

- accès : 7500 DA
- abonnement : 2000 DA avec 240 minutes inclus
- communications nationales : à partir de 4,60 DA par minute
- communications internationales : à partir de 14DA par minute

Offre « Résidentiel »

- 1- accès : 8000 DA
- 2- abonnement : 1000 DA
- 3- communications nationales : à partir de 4,60 DA par minute
- 4- communications internationales : à partir de 14DA par minute

الملحق رقم 05: الملتقى الذي نظمته إدارة الاتصالات للمؤسسة يوم 15 ديسمبر 2004

MOBILIS présente :

*Le premier réseau expérimental
UMTS en Algérie*



Contact Presse :

Chafika Bounetta 021 54 67 15 062 02 09 70

communication@mobilis.dz

Communiqué de Presse -

Alger, le 14 décembre 2004

Mobilis : Lancement du premier réseau expérimental UMTS

- **Une conférence de presse aura lieu le mercredi 15 Décembre à l'hôtel Sheraton d'Alger, salle Venus.**

Mobilis, premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, annonce le lancement, Mercredi 15 Décembre 2004, du premier réseau expérimental UMTS (Universal Mobile Telecommunication System) en Algérie. Les expérimentations seront menées par l'opérateur et son partenaire, l'équipementier chinois Huawei Technologies Co.,LTD.

A cette occasion, les dirigeants de Mobilis et de Huawei Technologies Algérie animeront une conférence de presse, le mercredi 15 Décembre 2004, à 16H00 à l'Hôtel Sheraton club des Pins, à l'Auditorium.

Tous les détails sont disponibles sur le site Internet www.atmmobilis.dz

A Propos de Mobilis

Mobilis, filiale d'Algérie Telecom, est le premier opérateur de Téléphonie mobile en Algérie. Devenu autonome en Août 2003, il propose à ses clients une large gamme de produits et de services de haute qualité : offres post et pré-payées, SMS vers l'Algérie et l'international, roaming à l'étranger, messagerie vocale...

Entreprise nationale soucieuse d'accomplir sa mission de service public, Mobilis propose à ses clients des offres commerciales simples et transparentes. Pour offrir des services de qualité à ses clients, Mobilis a lancé un vaste chantier de déploiement de son réseau GSM à travers le territoire national. Dans les prochains mois, l'ensemble de la population algérienne sera couverte par un réseau de haute qualité.

A la fin du mois de Novembre 2004, Mobilis comptait 900.000 abonnés. Son objectif est d'atteindre le million d'abonnés avant la fin de l'année.

A propos de Huawei

Créé en 1988 en Chine, **Huawei Technologie Co. LTD** est spécialisé dans la recherche et le développement, la production et le marketing des équipements de télécommunications. Leader mondial dans son domaine, il emploie 22 000 personnes à travers le monde. En 2003, ses ventes ont atteint 3,83 milliards de dollars.

الملحق رقم 06 : منتجات "موبيليس"، صيغة الدفع المسبق

Offres prépayées

Mobilis la Carte Sans caution ni facture



Lancée en février 2004, "Mobilis la carte" est la première offre prépayée de l'opérateur national de téléphonie mobile.

Simple et avantageuse, l'offre "Mobilis la carte" permet à ses utilisateurs de bénéficier d'une ligne téléphonique mobile sans caution ni abonnement mensuel. Elle offre aussi l'accès à une multitude de services : l'offre GPRS

"Mobi+", MMS, SMS, double appel, renvoi d'appel... Et, bientôt, le roaming à l'international. Aujourd'hui, "Mobilis la Carte" est proposée à 1400 DA avec un crédit initial de 1000 et une durée de validité de 120 jours.

Mobilight Une offre pour petits budgets



Disponible depuis mars 2005, la "Mobilight" a déjà séduit des millions d'Algériens. Son secret ? un prix bas défiant toute concurrence (600 DA avec un crédit initial de 300 DA) et la possibilité d'accéder à l'ensemble des services disponibles sur le réseau GSM de Mobilis : l'offre GRPS "Mobi+", MMS, SMS, double

appel, renvoi d'appel. Les clients de l'offre "Mobilight" profitent par ailleurs de l'ensemble des offres et promotions (baisse des tarifs des communications téléphoniques et des SMS, promotions spécial événements...) lancées régulièrement par Mobilis.

Mobiposte Les avantages du post et du prépayé réunis



La Mobiposte, fruit d'un partenariat entre Mobilis et Algérie Poste, est un produit unique sur le marché algérien. Destinée aux titulaires d'un compte courant postal (CCP), l'offre "Mobiposte" est déclinée en trois formules : verte (1200 DA), jaune (2000 DA) et rouge (3000 DA). Tous les mois, le CCP du client est automatiquement prélevé de la même somme, selon la formule choisie, et son compte téléphonique rechargé. Si les minutes incluses dans le forfait choisi sont épuisées avant la fin du mois, l'utilisateur

a la possibilité de recharger son compte avec l'une des cartes de recharges disponibles sur le marché (500, 1000 et 2000 DA) pour continuer à téléphoner en toute liberté, à partir de 6DA TTC la minute.

Offre "Résidentiel"

La "doyenne" !



Résidentiel

Disponible dans toutes les agences commerciales de Mobilis, l'offre "Résidentiel" est la première offre abonnement mise sur le marché par l'opérateur national de téléphonie mobile. L'offre est proposée à un prix d'accès et un abonnement mensuel très avantageux. De nombreux services gratuits sont automatiquement inclus dans l'offre. La minute de communication en national et à l'international est proposée à un prix défiant toute concurrence, tout comme les tarifs des SMS sur le réseau Mobilis ou à destination des autres réseaux. Les clients de l'offre "Résidentiel" ont également la possibilité de rester joignables dans une certaine de pays dans le monde grâce aux nombreux accords de roaming conclus par Mobilis avec des opérateurs mobiles internationaux.

Offre "Forfait"

Pour les "gourmands" de la téléphonie mobile



Forfait

Huit heures de communication incluses par mois, l'ensemble des services disponibles (l'offre GPRS "Mobi+", MMS, SMS, double appel, renvoi d'appel, roaming à l'international...), un tarif d'accès parmi les plus bas du marché du post-payé et une facture bimestrielle : l'offre forfait de Mobilis est un produit destiné aux clients dont les besoins en matière de téléphonie sont importants. Le nombre de minutes incluses dans cette formule (480 minutes) permet en effet de téléphoner sans compter pour seulement 4000 DA/bimestre.

Offre "Flotte"

Pour accompagner les entreprises



Flotte

L'offre "Flotte" est un produit simple et transparent destiné aux entreprises. Ces dernières ont la possibilité de souscrire à partir de 9 lignes post-payées pour profiter d'une série d'avantages impressionnants : la minute à partir de 3 DA, des options gratuites, le roaming sans caution, une minute vers l'étranger à partir de 14 DA... Aujourd'hui, plusieurs dizaines d'entreprises ont opté pour l'offre de Mobilis. Ce qui positionne l'opérateur national de téléphonie mobile comme un partenaire privilégié des entreprises et un acteur majeur de l'économie nationale.

الملحق رقم 18 خدمة الفاتورة الإلكترونية لشركة "موبيليس"

f@cture on-line : qu'est-ce que c'est ? :

« f@cture on-line » est le service Facture Electronique de Mobilis exclusivement réservé aux clients postpayés non résiliés.

Il vous permet de consulter et de télécharger gratuitement les duplicata de vos factures téléphoniques , en complément de celles qui vous sont envoyées par courrier www.mobilis.dz sur notre site Internet postal.

Une offre optionnelle payante est proposée, elle permet d'obtenir une analyse de votre facture.

f@cture on-line : quels sont ses avantages ? :

« f@cture on-line » est un service :

- Rapide et efficace : il vous fera gagner du temps et vous évitera de vous déplacer aux agences pour récupérer vos factures.
- Simple et utile : il est facile à utiliser grâce à une présentation claire de notre site web.
- Sécurisé et confidentiel : accessible grâce à un mot de passe qui vous sera communiqué.

f@cture on-line : comment l'utiliser ? :

Vous pouvez profiter du service « f@cture on-line » à tout moment sur notre site Internet en cliquant sur « MA FACTURE » www.mobilis.dz

Inscrivez-vous

- Cliquez sur le lien « Créez votre compte ».
- Pour obtenir votre mot de passe, introduisez :
 1. Votre numéro de compte situé en haut à droite de votre facture (il est composé d'une lettre et de 7 chiffres).
 2. Votre numéro de téléphone.
- Vous avez le choix entre deux options :
 1. L'offre gratuite : elle vous permet de consulter et de télécharger vos factures telles qu'elles vous sont envoyées par voie postale.
 2. L'offre payante : elle vous donne en plus accès à une analyse de vos factures. L'activation de cette option est gratuite et le service est facturé 100 DA HT par mois

Accédez au service

Vous pouvez à présent accéder à vos factures en saisissant :

1. Votre numéro de compte.
2. Votre mot de passe.

Remarque : Pour les comptes clients contenant plusieurs abonnés et pour raison de facture collective, l'accès n'est possible qu'avec un mot de passe unique pour tous les abonnés d'un même compte.

Profitez de nos offres

La page d'accueil vous propose la dernière facture en date. Vous pouvez également consulter et télécharger (en format PDF) vos 6 dernières factures à compter de janvier 2005 en cliquant sur « Voir l'historique de mes factures ».

En demandant l'accès à l'analyse de votre facture, vous pourrez :

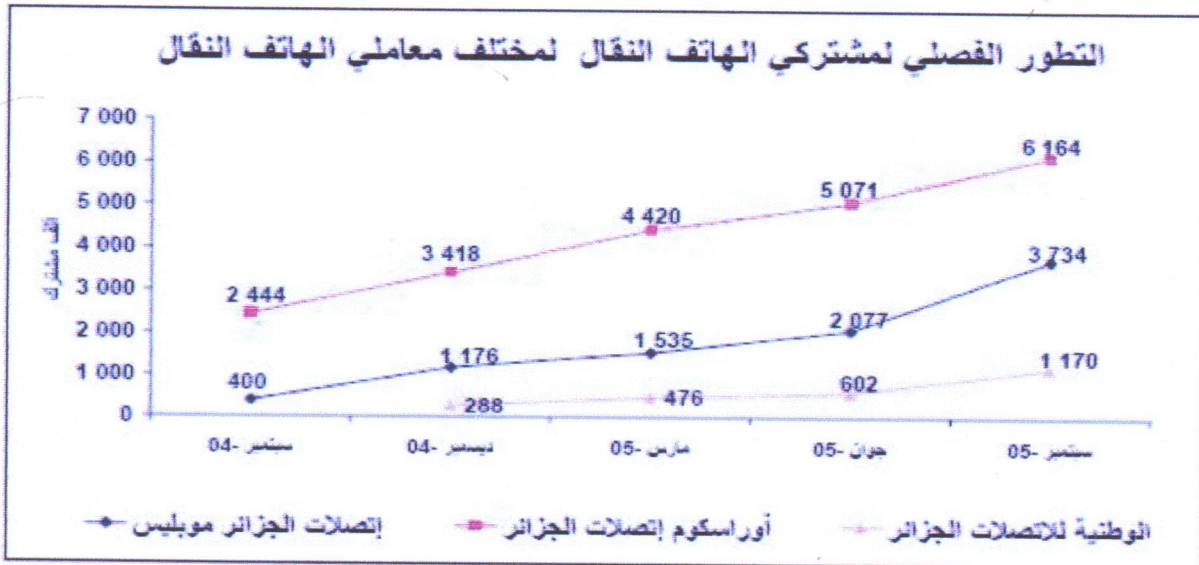
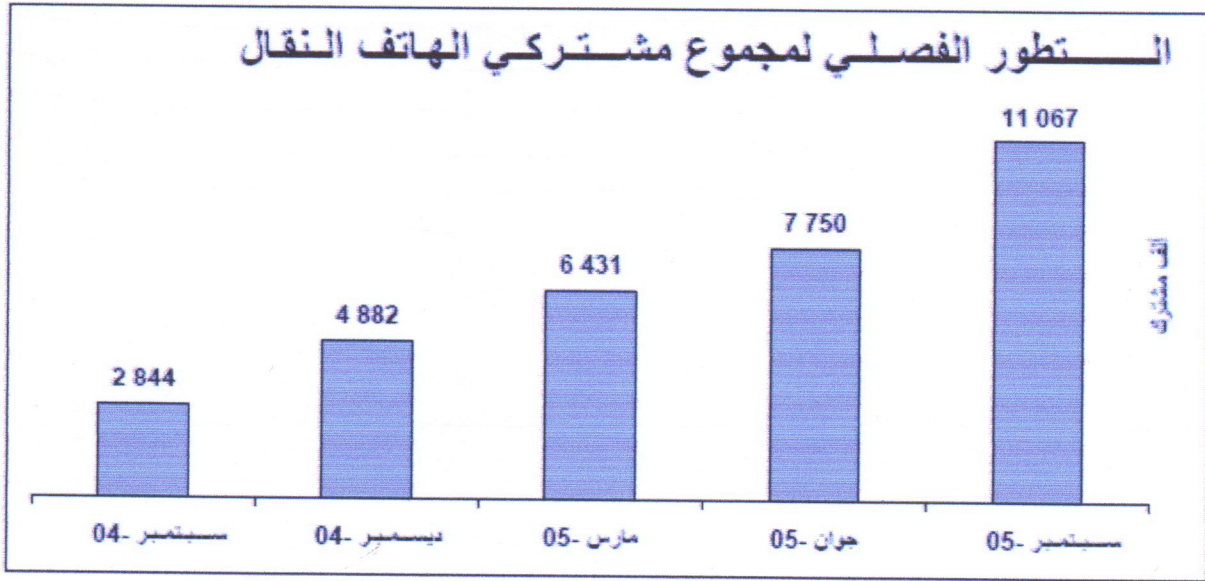
- Analyser votre consommation à l'aide d'outils graphiques.
- Chercher un appel ou un groupe d'appels particuliers.*
- Obtenir des statistiques ciblées.
- Personnaliser votre analyse de facture en saisissant le nom des personnes que vous avez appelées.*
- Extraire des informations de votre facture.

Pour plus de détails, vous disposez d'une rubrique d'aide accessible depuis la page d'accueil.

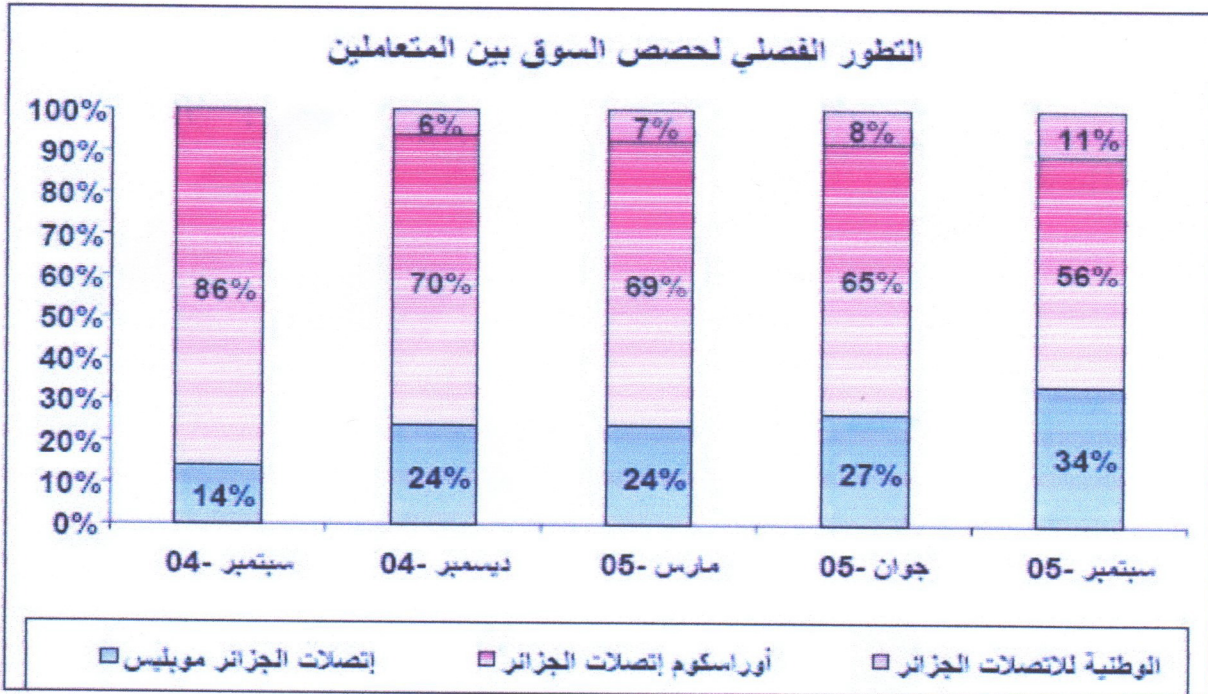
Le Service Client se tient également à votre disposition en appelant le 666 depuis votre mobile ou le 060 600 666 depuis un poste fixe ou un autre opérateur.

(*) : En cas de souscription à la facture détaillée au préalable auprès de Mobilis.

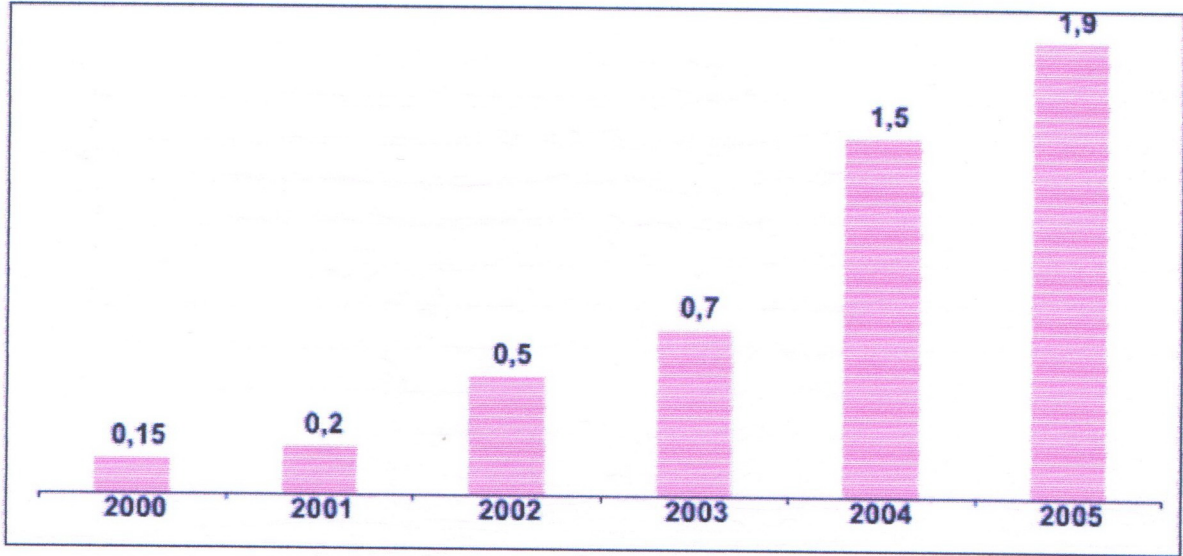
الملحق رقم 09 : تطور عدد مشتركى الهاتف النقال فى الجزائر



تطور الحصة السوقية لكل متعامل في سوق الهاتف النقال في الجزائر



تطور عدد مستعملي الإنترنت في الجزائر بالملايين



المصدر: الموقع الإلكتروني لسلطة الضبط للبريد والمواصلات: www.arpt.dz