الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص : إدارة أعمال.

تحت عنوان

مساهمة إدارة الجودة الاستراتيجية في تحقيق الأسبقيات التنافسية في قطاع الاتصالات
- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -
2018-2010

من إعداد الطالبة:

أمال ريحاني

تحت إشراف الأستاذ:

د.عثمان علام

لجنة المناقشة:

الأستاذ	الدرجة العلمية	الصفة	الجامعة
د.مرماط نبيلة	أستاذ محاضر قسم أ	رئيسا	جامعة البويرة
د.علام عثمان	أستاذ محاضر قسم أ	مشرفا ومقررا	جامعة البويرة
د.كرمية توفيق	أستاذ محاضر قسم أ	عضوا ممتحنا	جامعة البويرة
أ.د.كسرى مسعود	أستاذ	عضوا ممتحنا	جامعة الجزائر 3
د.بوعريوة الربيع	أستاذ محاضر قسم أ	عضوا ممتحنا	جامعة بومرداس
د. صديقي النعاس	أستاذ محاضر قسم أ	عضوا ممتحنا	جامعة الجلفة

السنة الجامعية: 2020/2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص : إدارة أعمال.

تحت عنوان

مساهمة إدارة الجودة الاستراتيجية في تحقيق الأسبقيات التنافسية في قطاع الاتصالات
- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -
2018-2010

من إعداد الطالبة:

أمال ريحاني

تحت إشراف الأستاذ:

د.عثمان علام

لجنة المناقشة:

الأستاذ	الدرجة العلمية	الصفة	الجامعة
د.مرماط نبيلة	أستاذ محاضر قسم أ	رئيسا	جامعة البويرة
د.علام عثمان	أستاذ محاضر قسم أ	مشرفا ومقررا	جامعة البويرة
د.كرمية توفيق	أستاذ محاضر قسم أ	عضوا ممتحنا	جامعة البويرة
أ.د.كسرى مسعود	أستاذ	عضوا ممتحنا	جامعة الجزائر 3
د.بوعريوة الربيع	أستاذ محاضر قسم أ	عضوا ممتحنا	جامعة بومرداس
د. صديقي النعاس	أستاذ محاضر قسم أ	عضوا ممتحنا	جامعة الجلفة

السنة الجامعية: 2020/2019

بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر

بسم الله الرّحمن الرحيم

«.. وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ »

النمل-19

نحمد الله سبحانه وتعالى على نعمه وكرمه اللامنتهي أمام تقصيرنا وقلة شكرنا، فاللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك الكريم وعظيم سلطانك، والصلاة والسلام على خير خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

بداية أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف الدكتور " **علام عثمان**" لقبوله الإشراف على هذا العمل و تفضله بنصائحه الثمينة وملاحظاته القيمة والبناءة، وكذا صبره ومساعدته في إتمام هذا العمل" .

وأخص بشكري الدكتور **العمري الحاج** الذي ساعدني كثيرا خاصة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي.

كما أشكر كل من الدكاترة الأفاضل: العمري علي، وعيل ميلود، جلال امحمد، دهيمي عمر، والدكتورة وقنوني باية على مساعدتهم ونصائحهم.

دون أن أنسى أساتذتي الذين درسوني طيلة مشواري الدراسي من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي.

ولا يفوتني أيضا توجيه كلمة الشكر إلى كل عمال المكتبة سواء بالكلية أو المكتبة المركزية

وأنا جد شاكرة مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة على تكرمهم بمناقشة عملي هذا.

كما أشكر كل من أعانني على إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى أعظم نعمة أهداها الله لي أمي صاحبة القلب الواسع

كوسع البحر، وأبي صاحب العطاء بلا حدود.

إلى زوجي الغالي الذي كان لي نعم العون والسند

إلى الشهم محمد عبد الباسط جعل الله الجنة مثواه

إلى كل من رحل دون عودة أجدادي وعمتي رحمة الله عليهم

إلى إخوتي وأخواتي

إلى ابنتاي وابني أحباب قلبي

إلى عائلتي وعائلة زوجي الكريمتين

إلى كل أساتذتي بجامعة البويرة مع تحية إكبار وتقدير لهم جميعا.

إلى صديقاتي كلهن دون استثناء

إلى كل من أحاطني بالمحبة والاهتمام.

إلى كل هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المـــــــــــــــــوضوع		رقم الصفحة
كلمة شكر		
اهداء		
فهرس المحتويات		
فهرس الاشكال و الجداول		
المـــــــــقدمة		أ
الفصل الأول	**مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الإستراتيجية والأسبقيات التنافسية**	**08**
تمهيـد		**08**
المبحث الاول	**الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة**	**09**
المطلب الأول	ماهية إدارة الجودة الشاملة	**09**
المطلب الثاني	إدارة الجودة الشاملة النشأة و التطور	**12**
المطلب الثالث	أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة	**16**
المبحث الثاني	**متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالايزو**	**19**
المطلب الاول	متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	**19**
المطلب الثاني	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	**24**
المطلب الثالث	الايزو و علاقته بإدارة الجودة الشاملة	**26**
المبحث الثالث	**مدخل لإدارة الجودة الإستراتيجية**	**31**
المطلب الاول	إدارة الجودة الشاملة و الاستراتيجية	**31**
المطلب الثاني	مبادئ وإدارة الجودة الاستراتيجية	**37**
المطلب الثالث	رواد إدارة الجودة الإستراتيجية	**39**
المبحث الرابع:	**مفاهيم أساسية حول الأسبقيات التنافسية**	**54**
المطلب الاول	مفهوم الاسبقيات التنافسية	**54**

فهرس المحتويات

المطلب الثاني	مصادر ومؤشرات الاسبقيات التنافسية	**56**
المطلب الثالث	الاستراتيجيات التنافسية	**61**
المطلب الرابع	أبعاد الاسبقيات التنافسية	**67**
خلاصة الفصل الأول		**80**
الفصل الثاني	**المداخل الإستراتيجية للجودة ودورها في تحقيق الأسبقيات التنافسية**	**82**
تمهيـد		**82**
المبحث الأول	**جودة الخدمات**	**83**
المطلب الاول	ماهية الخدمة	**83**
المطلب الثاني	دورة حياة الخدمة و أسباب نموها	**87**
المطلب الثالث	مفهوم جودة الخدمة و أهميتها	**91**
المبحث الثاني	**المداخل الاستراتيجية لإدارة عمليات الخدمة**	**102**
المطلب الاول	مدخل إلى إدارة الانتاج والعمليات	**102**
المطلب الثاني	إدارة عمليات الخدمة	**105**
المطلب الثالث	نظام العمليات والإنتاج في المؤسسات الخدمية	**112**
المبحث الثالث	**دور مبادئ إدارة الجودة الإستراتيجية في تحقيق الأسبقيات التنافسية**	**120**
المطلب الأول	دور الإدارة العليا في دعم الأسبقيات التنافسية	**120**
المطلب الثاني	دور المورد البشري في تحقيق الأسبقيات التنافسية	**124**
المطلب الثالث	دور التحسين المستمر في تحقيق الأسبقيات التنافسية	**126**
المطلب الرابع	دور إدارة العمليات على تحقيق الأسبقيات التنافسية	**129**
المبحث الرابع	**أثر إدارة الجودة الإستراتيجية على مؤشرات التنافسية**	**133**
المطلب الأول	أثر إدارة الجودة الإستراتيجية على الإنتاجية	**133**
المطلب الثاني	أثر إدارة الجودة الإستراتيجية على التكاليف	**136**
المطلب الثالث	أثر إدارة الجودة الإستراتيجية على الأرباح	**142**
المطلب الرابع	اثر إدارة الجودة الإستراتيجية على الاستراتيجيات التنافسية	**143**

فهرس المحتويات

المطلب الخامس	جودة الخدمات لتحقيق الأسبقيات التنافسية من خلال الارتباط بالعميل	**144**
خلاصة الفصل الثاني		**148**
الفصل الثالث	**تحقيق الاسبقيات التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر في ظل إدارة الجودة الاستراتيجية**	**150**
تمهيـد		**150**
المبحث الأول	**وضعية قطاع الاتصالات في العالم و الجزائر**	**151**
المطلب الأول	وضعية قطاع الاتصالات في العالم	**151**
المطلب الثاني	تطور سوق الهاتف النقال بالجزائر	**153**
المطلب الثالث	تطور سوق الهاتف الثابت بالجزائر	**158**
المطلب الرابع	تطور سوق الانترنت بالجزائر	**159**
المبحث الثاني	**تقديم مجمع اتصالات الجزائر**	**164**
المطلب الاول	نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر	**164**
المطلب الثاني	المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة	**168**
المطلب الثالث	المديرية التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة	**171**
المبحث الثالث	**منهجية الدراسة**	**175**
المطلب الأول	تخطيط الدراسة	**175**
المطلب الثاني	وصف وتحليل أداة الدراسة	**177**
المطلب الثالث	الأساليب والإجراءات المتبعة لتحليل الدراسة	**179**
المبحث الرابع	**التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة**	**181**
المطلب الأول	اختبار التوزيع الطبيعي	**181**
المطلب الثاني	اختبار صدق الاستبيان و صدق الاستبيان	**188**
المطلب الثالث	نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات	**191**
المطلب الرابع	الانحدار الخطي	**194**
خلاصة الفصل الثالث		**215**
خاتمة		**217**
قائمة المراجع		**222**

فهرس المحتويات

الملاحق	235
الملخص	251

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الجداول والأشكال

1.فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	أهم الفروقات بين و إدارة الجودة الشاملة و ISO9000 :2000	29
02	ثلاثية جوران	46
03	المهارات والمتطلبات التنظيمية للاستراتيجيات التنافسية	64
04	سمات و إستراتيجيات مرحلة تقديم الخدمة	88
05	مصفوفة العمليات الخدمية	109
06	الاختلاف بين المدخلين الياباني و الأمريكي في التحسين المستمر	127
07	تكاليف الجودة في المؤسسات الفرنسية	139
08	التطورات الإجمالية لقطاع الاتصالات في العالم	152
09	تطور عدد المشتركين للجيل الثاني	153
10	تطور الحصة السوقية للمتعاملين للجيل الثاني	154
11	تطور عدد المشتركين للجيل الثالث	155
12	تطور الحصة السوقية للمتعاملين للجيل الثالث	155
13	عدد المشتركين للجيل الرابع خلال سنتي 2016،2017.	156
14	الحصة السوقية للمتعاملين للجيل الرابع	156
15	دينامكية النقال/الثابت	157
16	تطور عوائد سوق الهاتف النقال	157
17	تطور عدد المشتركين عند العائلات	158
18	حجم الاتصالات للهاتف الثابت مع شبكات الهاتف النقال	158
19	عدد مشتركي الانترنت الثابت	162
20	عدد مشتركي الانترنت النقال	163
21	طريقة أو كيفية ترميز الاستبيان	178
22	متوسط الإجابات على مقياس ليكارت	179
23	إختبار التوزيع الطبيعي	181
24	نتائج اختبار "Mann-Whitney" بين المحاور 11 وجنس المستجوب	186
25	نتائج اختبار "Kurskal-Wallis" بين المحاور 11 والمستوى الدراسي للمستجوب	187

فهرس الجداول والأشكال

26	اختبار ثبات وصدق الاستبانة	188
27	اتجاه الاجابات لكل عبارة من عبارات الاستبيان	188
28	توزيع فراد العينة حسب متغير الجنس	192
29	توزيع الافراد حسب متغير العمر	193
30	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	193
31	توزيع الافراد حسب سنوات الخبرة	194
32	معامل الارتباط لبيرسن بين مختلف المحاور	195
33	المعنوية الكلية لكل متغيرة من المتغيرات المستقلة على كل متغيرة من المتغيرات التابعة	203
34	العلاقات الممكنة بين المتغيرات المستقلة مع كل متغير من المتغيرات التابعة	205
35	الارتباطات والعلاقات المعنوية بين المتغيرات التابعة والمستقلة	207
36	نتائج تقدير الانحدار الأول بطريقة المربعات الصغرى العادية	209
37	تحليل التباين الخاص بالانحدار الأول	209
38	نتائج تقدير الانحدار الثاني بطريقة المربعات الصغرى العادية	210
39	جدول تحليل التباين الخاص بالانحدار الثاني	211
40	نتائج تقدير الانحدار الثالث بطريقة المربعات الصغرى العادية	211
41	جدول تحليل التباين الخاص بالانحدار الثالث	212
42	نتائج تقدير الانحدار الرابع بطريقة المربعات الصغرى العادية	212
43	جدول تحليل التباين الخاص بالانحدار الرابع	213
44	نتائج تقدير الانحدار الخامس بطريقة المربعات الصغرى العادية	213
45	جدول تحليل التباين الخاص بالانحدار الخامس	214

2.فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	الانتقال من الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة	36
02	اسهامات إدوارد ديمنج في مجال الجودة	40
03	مخطط عظم السمكة	49
04	سلسلة القيمة	57
05	سلسلة القيمة المعدلة	58
06	التأثيرات الداخلية والخارجية للأسبقيات التنافسية	78
07	العلاقة بين أبعاد الأسبقيات التنافسية	79
08	مفهوم جودة الخدمة	92
09	مقياس الفجوة	98
10	نظام الانتاج والعمليات	104
11	الخدمة كنظام	113
12	تأثير الجودة على إنتاجية المؤسسة الخدمية	134
13	العلاقة بين تحسين الجودة و الانتاجية	136
14	نموذج جبل الجليد	138
15	مقارنة بين طبيعة تكاليف الجودة للمؤسسات الفرنسية واليابانية	140
16	الجودة وتكاليف المؤسسة	141
17	إطار مكتب المحاسبة العام	147
18	تنظيم وحدات العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر	169
19	أنموذج الدراسة	176

المقدمة العامة

المقدمة

تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي تحديات كبيرة، بالنظر إلى تصاعد العولمة و ما رافقه من تحرير للتجارة وتحركات رؤوس الاموال، في ظل انتشار واسع لتقنيات المعلومات، و الاستخدامات المتزايدة لشبكة الانترنت، والتي ساعدت على كسر الحواجز بين الدول، وجعلت العالم قرية صغيرة، فأصبح سوقا واحدا تسوده المنافسة الشرسة، ما خلف فرصا وتهديدات كثيرة.

وفي ظل كل هذه التطورات لا تستطيع المؤسسات مواكبة مستجدات العصر بالمفاهيم الادارية القديمة، بل يتوجب عليها انتهاج أساليب إدارية حديثة، لعل من أهمها نظام إدارة الجودة الإستراتيجية، والذي يقوم على مجموعة من الافكار والمبادئ كإلتزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على العميل. ولقد تزايد الاهتمام بإدارة الجودة الإستراتيجية، بسبب معاناة المؤسسات من الضغوط التنافسية التي تهدد بقائها، وحصتها السوقية.

وفي هذا الصدد تعمل المؤسسات الخدمية على الرفع من تنافسيتها أمام المؤسسات الاخرى وهذا في ظل الأهمية التي يكتسبها قطاع الخدمات يوما بعد يوم الأمر الذي أنشئ منافسة شديدة بينها، ما أجبر هذه المؤسسات على السعي الجاد لتقديم خدمات ذات جودة عالية، للوصول إلى درجة التميز في الأداء من ناحية، وتلبية حاجات ورغبات عملائها وإكتساب رضاهم من ناحية ثانية.

وتعتبر مؤسسات قطاع الاتصالات من بين المؤسسات الخدمية المتخصصة في تقديم خدمات متنوعة لعملائها، كمؤسسة اتصالات الجزائر، والتي تقدم خدمات الهاتف النقال وخدمات الهاتف الثابت، وكذا خدمات الانترنت، فقد أدى قيام الجزائر في السنوات الاخيرة بالعديد من الاجراءات لتحديث قطاع الاتصالات، إلى حصول تطورات هامة في هذا المجال، من بينها زيادة المنافسة في هذا القطاع، لهذا أصبح لزاما على مؤسسة اتصالات الجزائر الارتقاء بجودة خدماتها، خاصة في ظل التطور السريع والهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما جعل تبني نظام إدارة الجودة الاستراتيجية لتحسين فعاليتها وتطوير أدائها أمرا ضروريا.

إن نشاط مؤسسات قطاع الاتصالات المتسم بالمنافسة يشكل أحد الضغوط الكبيرة التي تجبر الإدارة العليا لمؤسسة اتصالات الجزائر على الاهتمام بتوفير الكثير من الصفات والمزايا التي تفي بمتطلبات الجودة لمختلف عملائها، ومن ثم فتطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الإستراتيجية يتطلب تضافر جميع القوى العاملة في مؤسسات الاتصالات من أجل تلبية رغبات وحاجات عملائها والوقوف في وجه المنافسة للبقاء في السوق.

مما سبق نجد أنفسنا أمام التساؤل الجوهري التالي: **ما مدى مساهمة تطبيق إدارة الجودة الإستراتيجية في تحقيق الاسبقيات التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟**

من أجل فهم وتوضيح هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

بالنسبة للجانب النظري:

- ما هي المعوقات التي تقف وراء عدم تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية؟
- ما هي العلاقة بين أبعاد الأسبقيات التنافسية ؟
- كيف تؤثر مبادئ إدارة الجودة الاستراتيجة في تحقيق الاسبقيات التنافسية ؟

أما بالنسبة للجانب التطبيقي :

- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الإستراتيجية وأبعاد الأسبقيات التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر؟

الفرضيات:

نسعى إلى اختبار مجموعة من الفرضيات الاحتمالية، وهي كالاتي:

- يمكن أن يكون نقص ثقة المدير والعمال في نظام إدارة الجودة الاسراتيجية من أهم معيقات تطبيقه.
- توجد نظريتين للعلاقة بين الأسبقيات التنافسية نظرية يابانية ونظرية أمريكية.
- يتوقف تطوير تنافسية المؤسسات الخدمية على تدنية التكاليف، والرفع من استخدام التقنيات الحديثة في مجال التكنولوجيا.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الإستراتيجية وأبعاد الأسبقيات التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

1. أهمية البحث

تنبع أهمية الدراسة في:

- حداثة موضوع إدارة الجودة الاستراتيجية ونقص تناول هذا الموضوع من قبل الباحثين والدارسين، وكذا نقص المراجع حوله.
- نقص تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية خاصة الخدمية منها.
- تحديد أبعاد التفوق التنافسي لمؤسسة اتصالات الجزائر وأثر مبادئ إدارة الإستراتيجية عليها.

2. أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

- رفع الغموض عن موضوع إدارة الجودة الاستراتيجية والأسبقيات التنفسية باعتبارهما موضوعين متعددي الابعاد.
- التعرف على ابعاد الاسبقيات التنافسية والعلاقة فيما بينها.

- إبراز الصلة الموجودة بين أثر تبني هذه الفلسفة الادارية الحديثة، وتحقيق الاسبقيات التنافسية الخدمية.
- التوصل إلى نتائج بإمكانها أن تساعد المؤسسة الخدمية على تحقيق الاسبقيات التنافسية.
- محاولة الكشف عن الآثار الممكنة لإدارة الجودة الاستراتيجية على تطوير الاسبقيات التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

3. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: إدارة الجودة الاستراتيجية.
- المتغير التابع:الاسبقيات التنافسية.

4. أسباب اختيار الموضوع: كان اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب ومنها:

- علاقة موضوع البحث بتخصصي وهو إدارة الأعمال.
- نقص وعي المؤسسات الخدمية الجزائرية لأهمية تبني نظام إدارة الجودة الاستراتيجية من أجل تطوير اسبقياتها التنافسية.
- أصبح موضوع تحقيق الاسبقيات التنافسية أمرا حتميا على المؤسسات في ظل المنافسة المتزايدة.
- واقع تدني جودة الخدمة المقدمة في كثير من المجالات، حيث كثيرا ما نلاحظ عدم رضا العملاء.
- تصحيح التفكير السائد والذي مفاده عدم أهمية الجودة في المؤسسات الخدمية.
- عدم إدراك الكثير من المؤسسات الخدمية للتغيرات العالمية التي ساهمت في احتدام التنافسية.

5. منهجية البحث:

في سبيل التحقق من صحة فرضيات الدراسة إعتمدنا في دراسة هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات التي تساعدنا على وصف المشكلة المدروسة، وتحليلها قصد الوصول إلى نتائج محددة ودقيقة وفق الفرضيات المطروحة، في حين اعتمدنا على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي.

6. حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: تم تناول تطور قطاع الاتصالات بالجزائر وخاصة الهاتف الثابت والنقال وسوق الانترنت من سنة 2010 إلى 2018.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع البويرة.

7. أدوات الدراسة: من أهم الأدوات التي اعتمدنا عليها نذكر:

- المراجع والكتب التي صدرت في هذا المجال.
- المجلات العلمية المتخصصة و الملتقيات العلمية.

- منشورات وتقارير سنوية
- مواقع الانترنت.
- الاستبيان.

8. مصطلحات الدراسة:

- **إدارة الجودة الشاملة:** هي نظام إداري يعمل على تحقيق الجودة في كل الأنشطة والوظائف والأنظمة.
- **إدارة الجودة الإستراتيجية:** هي عبارة عن تطور لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في ظل التطورات العالمية الحاصلة.
- **الأسبقيات التنافسية:** هي التفوق على المنافسين من خلال استغلال نقاط القوة في توليد قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها.
- **الميزة التنافسية:** هي ميزة على المنافسين تكسبها المنظمة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، إما من خلال أسعار أقل، أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى.
- **الخدمات:** هي ذلك النشاط غير ملموس والذي يقدم للمنتفع ويهدف إلى إشباع حاجاته ورغباته.
- **جودة الخدمات:** هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لها.

9. الدراسات السابقة:

- محمد علي القضاة، **اثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي –دراسة ميدانية لشركات الصناعة الدوائية**، قدمت هذه الاطروحة استكمالا لمتطلبات منح درجة الدكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال(عمان:جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا،2006)، ويمكن القول أن مشكلة الدراسة تكمن في توضيح أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الاردنية. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي، وكانت أقوى علاقة بين استراتيجية الجودة الشاملة على النفاذ للأسواق الخارجية وأن أقوى عناصر استراتيجية الجودة الشاملة تأثيرا في الموقف التنافسي هما ثقافة الجودة والتحسين المستمر.
- أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة في المؤسسات الفندقية في الجزائر**، أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم **الاقتصادية** و علوم التسيير، إدارة أعمال، 2008/2007)، لقد طرح الباحث الاشكالية التالية:" إذا كانت إدارة الجودة الشاملة و تحسين الميزة التنافسية، التي تمكنها من البقاء والاستمرار والتطور في ظل المتغيرات البيئية الراهنة للاقتصاد المحلي والعالمي، فكيف يمكن تطبيقه على مستوى المؤسسة الفندقية في الجزائر؟ وتحديدا تحت أية شروط؟"،

حيث اهتمت الدراسة بمعرفة واقع ومستوى ملائمة العناصر البيئية التي لها تأثير على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، وكذا مدى توفر المتطلبات الأساسية لتحقيق هذا المسعى على مستوى هذه المؤسسات بهدف الوقوف عند أهم المعوقات التي من شأنها أن تعرقل مسار التطبيق الناجح والصحيح لهذا المفهوم.

أما بالنسبة لدراستنا فقد تطرقنا إلى دراسة إدارة الجودة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية بصفة عامة ، كما تناولنا أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الاستراتيجية على تحقيق الاسبقيات التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، **إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية** سلط الكتاب الصادر في دار اليازوري بعمان سنة **2011** الضوء على إستراتيجية العمليات ودورها في تحقيق أهداف المنظمة ودعم قدرتها في تحقيق الأسبقيات التنافسية، كما قام الباحثان في هذا الكتاب بدراسة ميدانية على الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة. وخلصت لدراسة إلى وجوب اهتمام المؤسسات الصناعية والخدمية بإستراتيجية العمليات كونها مركز الثقل الأساسي لاستراتيجة الأعمال فضلا عن دعوة الإدارة العليا إلى التنسيق مع ذو الخبرة من اجل تشكيل لجان استشارية تعمل على تقديم النصح والمشورة.
- حامدي محمد، دور **إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية– دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (بسكرة : جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/2015)، حيث طرح الباحث إشكالية:دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، حيث هدف الباحث إلى توضيح التأثير القوي لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حيث اختار الباحث 38 مؤسسة من اجل الدراسة التطبيقية، وتوصل إلى أن كل من مبدأ القيادة، التوجه نحو العميل و التغذية العكسية يؤثر على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ركزت هذه الدراسة على مفهوم جديد نسبيا وهو إدارة الجودة الإستراتيجية، أجبرت الأحداث والتطورات التجارية والعالمية، والتي أوجدتها العولمة إلى إحداث تحول جديد في فلسفة الجودة الشاملة وهو تكاملها مع التخطيط الاستراتيجي حتى تحقق مؤشرات الجودة نجاحها
- كما حاولنا من خلال الدراسة التطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر التعرف على مدى مساهمة إدارة الجودة الإستراتيجية في تحقيق الأسبقيات التنافسية بهذه المؤسسة خاصة فيما يتعلق بفرع البويرة.

10. تقسيمات البحث:

من أجل الاحاطة بهذا الموضوع والالمام بكافة حيثياته ارتأينا أن نقسمها إلى قسمين: قسم نظري يشتمل على فصلين، وقسم تطبيقي يتمثل في الفصل الثالث، وبذلك كان هيكل البحث كما يلي:

المقدمة العامة حيث وضحنا من خلالها اشكالية الدراسة، الاسئلة الفرعية، الفرضيات أهمية وأهداف الدراسة غيرها من عناصرها.

ثم قمنا بتقسيم الدراسة الى ثلاث فصول فصلين نظريين، وفصل تطبيقي. حيث تطرقنا في الفصل الاول إلى المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الاستراتيجية والأسبقيات التنافسية، بالنسبة للمتغير الاول فقد قمنا بتعريفه وتحديد مختلف مبادئه وأهم المفكرين الذين ساهموا في بلورة أفكاره بالإضافة إلى علاقته بنظام الايزو. أما بالنسبة للأسبقيات التنافسية فقمنا بتعريفها وتحديد الابعاد التنافسية والعلاقة فيما بينها.

وبالنسبة للفصل الثاني فقد قمنا بالربط بين المتغيرين إدارة الجودة الاستراتيجية والأسبقيات التنافسية عن طريق توضيح أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الاستراتيجية على تحقيق الاسبقيات التنافسية.

أما بالنسبة للفصل الثالث، وهو الفصل التطبيقي قمنا من خلاله بتسليط الضوء على وضعية قطاع الاتصالات في العالم والجزائر، وكذا قمنا بالتعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع البويرة، وقمنا بالتعرف على اراء عمال مؤسسة اتصالات الجزائر حول اثر تبني مبادئ إدارة الجودة الاستراتيجة على تحقيق الاسبقيات التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

وقد أنهينا هذه الدراسة بخاتمة عامة تتضمن أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا هذه، فضلا عن أهم التوصيات والاقتراحات، التي خلصنا إليها.

الفصل الاول:

مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الاستراتيجية والاسبقيات التنافسية

تمهيد:

الاهتمام بالجودة في القرن الواحد والعشرين من أهم ميزاته، بحيث أنها أجبرت المؤسسات بالقيام بالتغيرات المناسبة في الأساليب الإدارية التقليدية من أجل المحافظة عل حصتها السوقية و ضمان استمرارها، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة حديثة تبلورت مع نهاية الثمانينات من القرن الماضي كمدخل إداري متكامل، يهدف إلى تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة، ويعود الفضل في بلورة و صياغة المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة لعدد من المفكرين والعلماء الذين ساهموا في إرساء هذه الفلسفة أو النظرية على أسس متينة قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات سواء كانت إنتاجية أم خدمية، غير أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تشوبه عدة معوقات ومشكلات لهذا على المؤسسات العمل على تجنبها أو الحد منها من أجل تطبيق ناجح لهذه الفلسفة ونتاجا لنظام إدارة الجودة الشاملة ظهرت المنظمة العالمية للمعايير (الايزو) والتي تعمل على إدارة الجودة من خلال وضع معايير و مواصفات محددة، بحيث توفر عدة مزايا للمؤسسة الحاصلة على شهادة الإيزو.

وفي وسط التغيرات التي يشهدها العالم مع ظهور العولمة وزيادة حركة التجارة العالمية أدى إلى زيادة عدد المؤسسات ومحدودية الأسواق وظهور مفهوم الأسبقيات التنافسية حيث أن المؤسسة التي تستطيع أن تتبنى أسبقية تنافسية معينة يكون لها حصة سوقية، تكون لها القدرة على الاستمرار في بيئة تتسم بالتغيير.

ومن أجل دراسة هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى أربع مباحث هي:

المبحث الاول: الاطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالايزو

المبحث الثالث: مدخل لإدارة الجودة الاستراتيجية

المبحث الرابع : مفاهيم أساسية حول الاسبقيات التنافسية

المبحث الأول: الاطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

لقد أجمع رجال الأعمال و الصناعة على أن الجودة هي التحدي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة بحيث أنها مفتاح النجاح في الأسواق العالمية كما أنها تمكن المؤسسة من البقاء و الاستمرارية من خلال حصولها على ميزة تنافسية، كما أنها عنصر هام من عناصر الإستثمار، التي تؤدي إلى غزو الأسواق.

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

كلمة الجودة ليست كلمة حديثة ولكن هي مطلب قديم قدم التاريخ، إلا أن التطور العلمي أحدث أثره على هذا المصطلح بفضل علماء وكتاب كان لكل واحد منهم وجهة نظر مختلفة .

أولا: مفهوم الجودة

يرجع مفهوم الجودة QUALITY إلى الكلمة اللاتينية QUALITAS التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشئ أو درجة صلاحه، وقديما كانت تعني الدقة و الإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار، من تماثيل و قلاع و قصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية و حديثا تطور مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير و الثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى و إزدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة.[1]

1. لقد عرف جوران الجودة بأنها المطابقة للاستعمال.[2]
2. أما أرماند فيجينبوم فيرى أن الجودة هي المجموع الكلي لصفات السلعة أو الخدمة الناتجة عن دراسات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة، أو عن طريق وجود أي سلعة أو الخدمة في الإستعمال والتي ستلبي توقعات الزبون.[3]
3. كما عرفت الإيزو 9000 الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل.[4]
4. أما المهندس TAUGUCHI فقد اعتبرها: " بمثابة مقياس لمتطلبات الزبون و إرضاء التوقعات و أنها ليست ساكنة باعتبار أن توقعات الزبون تتغير باستمرار وتتطلب تطوير مواصفات ومعايير
5. و**الجودة** كما وردت في قاموس (اكسفورد): الدرجة العالية من النوعية أو القيمة.

---

[1] مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، **الجودة في المنظمات الحديثة** (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002) ص 15.

[2] حيدر علي المسعودي، **إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا** (عمان: دار اليازوري، 2010) ص 23.

[3] رعد حسن الصرن، **عولمة جودة الخدمة المصرفية**(عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008) ص 40.

[4] سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم**(عمان: دار صفاء، 2007) ص 16.

السلعة أو الخدمة لإرضاء احتياجاته".[1]

6. كما تم تعريفها على أنها درجة توافق المنتج مع المقاييس المتعارف عليها.[2]

7. أما المعايير البريطانية فقد عرفت الجودة بأنها:" مجمل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة".[3]

من خلال هذه التعاريف نستنتج بأن الجودة تشتمل على مجموعة من الخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة المقدمة إلى جانب الخصائص الخاصة بالعملية الإنتاجية و التسويقية والعمليات و الأفراد والتي لها القدرة على تلبية حاجات وتوقعات العملاء.

ثانيا: مفهوم الجودة الشاملة

1. الجودة الشاملة هي جودة كل شيء، أي الجودة في كل عناصر ومكونات المنظمة، ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية وذلك لأن كل ما تحتويه المنظمة يشترك في تحديد ما يقدّم للمستهلك وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه.[4]

2. وهناك من عرفها على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل، والتي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيم مضافة لإشباع حاجات المستهلكين.[5]

ومنه الجودة الشاملة هي:" تضمين مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدأ" من تحديد احتياجات الزبون وانتهاء بالتقييم الدقيق للأداء للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق عمل المؤسسة كل على حدا لتحقيق جودة كل العمليات".[6]

ثالثا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

أصبحت إدارة الجودة الشاملة محل اهتمام العديد من المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية حيث شاع استخدام هذا المصطلح في السنوات الأخيرة و أخذ ينتشر بشكل سريع على الرغم من حداثته.

---

[1] رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص40

[2] سيلان جبران العبيدي ، **ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع**، المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي: المؤامة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي (بيروت: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ،6- 7 ديسمبر 2009) ص 03.

[3] خالد بن سعد، **إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي**(الرياض: مكتبة الملك فهد ،1997)ص 70.

[4] علي السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000**، (مصر: دار غريب للطباعة والنشر، 1995،) ص11.

[5] مليكة علالي، **اهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير (بسكرة: جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،2004/2003) ص 18.

[6] نفس المرجع السابق ص18.

1. فقد عرف معهد المقاييس البريطانية إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك، بأكفأ الطرق وأقلها كلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".[1]
2. وهناك من عرفها على أنها:" التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المدير والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الاولى وفي كل وقت".[2]
3. تناولها بعض الباحثين على أنها:"فلسفة قيادية و مجموعة مبادئ إرشادية تؤكد التحسين المستمر عن طريق مشاركة الأفراد و وضع منهجية هيكلية منضبطة و توكيد قياس العملية وتركيز كل شئ على الرضا الشامل للزبون".[3]
4. إعتبرتها المواصفة البريطانية1992: BS7850 الجزء الثاني بأنها: "فلسفة إدارية وممارسات المنظمة التي تهدف لتسخير الموارد المادية و البشرية بأسلوب أكثر فاعلية لتحقيق أهدافها وفي تعريف أخر قدمه جابلونسكي إعتبرها شكلا تعاونيا لتنفيذ الاعمال التي تركز على مواهب وقدرات العمال والادارة لتحسين الجودة والإنتاجية بإستعمال الفرق ذات الهدف المحدد لإسعاد الزبائن الداخليين والخارجيين".[4]
5. كما تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها عقيدة أو عرف متأصل أو شامل في أسلوب القيادة و التشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الأخرين.[5]

من خلال ما سبق يمكن تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفق العناصر التي يتألف منها وهي:[6]

---

[1] محفوظ أحمد جودة ، **إدارة الجودة الشاملة** (عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2006) ص 22،23

[2] مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص18.

[3] رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص43 .

[4] نفس المرجع السابق 42.

[5] واعر وسيلة، **دور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية**، الملتقى الدولي: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات(قسنطينة: جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،14-15 ديسمبر 2010).ص 12.

[6] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- **إدارة:** تخطيط، تنظيم، توجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير المواد اللازمة.
- **الجودة:** تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.
- **الشاملة:** تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

بالرغم من إختلاف التعريفات السابقة فهي ترتكز على مفهوم جديد للجودة يحمل سمات وخصائص و أبعاد تميزه عن إدارة الجودة التقليدية فهي تمثل نهج متكامل لخدمة الزبون فهي ليس مجرد إدارة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة و الوظائف و الأنظمة.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة النشأة و التطور

من خلال دراسة عمق الحضارة الإنسانية للبشر في البحث عن الجودة، نجد أن لها جذور تاريخية قديمة جدا، فقد كان الإهتمام بها على مر العصور في مختلف الحضارات القديمة، وتأتي في مقدمتها الحضارة البابلية وهذا على يد ملكها حمورابي، وكان ذلك في القرن الثامن عشر قبل الميلاد، وخير مثال على ذلك ما نص عليه قانون حمورابي الذي يتعلق بمعاقبة المقصرين الذين يقدمون المنتج على غير الجودة المتفق عليها. وهذا ما وصل إلينا من بقايا هذه الحضارات القديمة الذي يشير في مضمونه إلى أهمية الجودة.

كما نصت الحضارة الفرعونية أيضا على إجراءات وقواعد عمل محددة يجب الالتزام بها وخاصة القوانين التي يصدرها الكهنة في إتقان صنع الأشياء، وخير مثال على ذلك بناء الأهرامات وتحنيط الموتى فكل هذه الأشياء اتسمت بالجودة (الأبدية) التي عجز عنها الإنسان المعاصر وهذا في القرن الخامس عشر قبل الميلاد .ومع بزوغ فجر الحضارة الإسلامية، فقد نهى الدين الإسلامي عن كل ما هو ردئ و دعا إلى الإتقان و الجودة في أي منتج كان.[1]

ومن خلال مسيرة التطور في الفكر الإداري المتعلق بإدارة الجودة نلاحظ أنها مرت بعدة مراحل

[1] مزنة أحمد هشام المارديني، **مقومات تحقيق الجودة في تقديم الخدمات و إنعكاساتها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصارف الإسلامية في سورية**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(سورية: جامعة دمشق، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2010) ص 27.

يمكن تقسيمها إلى:

أولا: مرحلة الفحص والتفتيش(من الثورة الصناعية الى 1940)

يعتبر التفتيش من أول وأقدم نظم مراقبة جودة الإنتاج والعمليات وبمقتضاه يقوم مفتشون متخصصون بمراقبة أعمال الجودة من خلال استخدام أجهزة قياس خاصة بذلك ويقصد بعمليات فحص الإنتاج إجراء مقارنات بين مواصفات المنتجات في كل أو بعض مراحل الإنتاج أو مقارنة مواصفات المخرجات النهائية بالمواصفات المقررة سلفا وتحديد درجة الاختلاف بينها ثم إبلاغها إلى القائمين على إدارة الإنتاج والعمليات بالمنظمة، ويعتمد التفتيش على استخدام أدوات وأجهزة بسيطة لمراقبة أعمال الجودة، بينما يعتمد الفحص على إستخدام أجهزة أدق ويتم في معامل قياسي كما أنه يتم في معظم المراحل الإنتاجية، و يعتبر أشمل واعم من عمليات التفتيش، وعلى ضوء ما تقدم فإن الفحص يمكن القائمين على إدارة المنظمات من خلال التعرف على ما إذا كانت المنتجات تنتج طبقا للمواصفات و المعايير المحددة لها وأن العمليات الإنتاجية تسير وفقا للطريق المرسوم لها، كما أن نسبة العوادم والتآلف تأتي في حدود النسب المسموح بها. وبالتالي فان الهدف الأساسي من عملية الفحص تتمثل في إمداد القائمين على إدارة المنظمة بمعلومات وافية عن مدى تطابق مواصفات وخصائص المنتج مع المعايير والمواصفات المحددة له سلفا.[1]

أي أن هذه المرحلة ليس الهدف منها منع وقوع الأخطاء بل إن الهدف منها التفتيش على السلع و اكتشاف المعيب منها و إبعاده دون معالجة الأسباب.

ثانيا: مرحلة ضبط الجودة(1940–1960)

لقد فرضت ظروف الحرب العالمية الثانية على الجيش الأمريكي استخدام إجراءات لاختبار العينات الإحصائية و وضع مواصفات محددة لكل الإمدادات التي يستخدمها الجيش الأمر الذي ساهم في زيادة شهرة استخدام أساليب الرقابة الإحصائية على الجودةّ، حيث شهد عام 1944 بداية نشوء إستخدام هذه الأساليب في مجال الرقابة على الجودة في الصناعة الأمريكية أما في فترة الخمسينات فقد شهدت تقديم فكرة الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة للصناعة اليابانية التي كان لها الدور الكبير في فترة إعادة بناء اليابان وفي التفوق الملحوظ لليابان في مجال جودة المنتجات.[2]

[1] أحمد محمد غنيم ، **إدارة الجودة الشاملة** (مصر :المكتبة العصرية للنشر، 2009)ص ص18-17 .

[2] مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 52،51.

وبناءا على ذلك فقد امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والأداء، ويمكن القول أن هذه المرحلة اعتمدت على استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة، ووفقا لهذا المفهوم فإن ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة من الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة.[1]

ثالثا: مرحلة ضمان الجودة(1960-1980)

شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان الجودة لمالها من تأثير في تحسين المنتجات وتعزيز مكانة المؤسسات فالرقابة على الجودة أحد المفاهيم التي تشير إلى إرساء الجودة و ليس التفتيش عنها، كما تشير إلى مسؤولية جميع الأقسام و بمشاركة جميع العاملين وليست حكرا على قسم الرقابة فقط.

في هذه المرحلة أصبح تحقيق الجودة العالية للمنتوجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية، فتحقيق الثقة بأن كل شئ صحيح و خال من العيوب، هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات بمبدأ العيوب الصفرية الذي أطلقه و استخدمه بشكل واسع كروسبي.

دفع هذا الأسلوب المؤسسات إلى تحقيق التنسيق بين العاملين والمدراء في حل المشاكل و وضع التحسينات عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض، فضلا عن جعل هدف كل فرد عامل في المنظمة يتمثل بتحقيق العيب الصفري في العمل عن طريق الصلاحيات الممنوحة للعاملين وتشجيعهم بالمكافآت والحوافز بما يحقق الدعم للأفراد داخل المنظمة من جهة وتحقيقها للأهداف الإستراتيجية لعملية التخطيط للجودة من جهة أخرى.[2]

إن التطور في مفهوم الجودة يتضمن الحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة الذي نتج عنه تطور جديد في الجودة اطلق عليه ضمان الجودة لشموله جميع الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة أو العملية أو الخدمة المؤداة سوف تستوفي متطلبات الجودة

رابعا: مرحلة إدارة الجودة الشاملة 1980

تم الانتقال من مرحلة ضمان الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة كنظرية جديدة للإدارة فبعد انتشار المنتجات اليابانية في الأسواق العالمية بفضل جودتها العالمية وأسعارها التنافسية وعولمة

[1] محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره ،ص 25.

[2] عاصم عبد النبي أحمد البندي، **إدارة الجودة الشاملة**، مأخوذ من الموقع الالكتروني:
www.**ao-academy.org**/docs/edarataljodah CONSULTE LE 05.07.2011.**pdf**

المبادلات، ما أدى إلى ازدياد الضغوط التنافسية ،حيث أصبح من الضروري للمؤسسات التركيز على جودة منتجاتها من أجل تعزيز قدرتها التنافسية.

أصبح الزبون مركز اهتمام أهداف المنظمة هذه الأخيرة التي تعمل على تلبية حاجات الزبائن، و جمع المعلومات اللازمة عن خصائص رغباتهم وتطلعاتهم، خاصة مع تطور وسائل الاتصال، وظهور جمعيات المستهلكين ما جعلهم أكثر تطلبا، فلم يعد السعر هو العامل الأساسي لاختبارات الزبون وتفضيلاته، بل ظهرت جوانب أخرى جلبت اهتمامه مثل الثقة في جودة السلع والخدمات، ابتكار أنواع جديدة للحصول على منتجات أمنة و غير مضرة بالبيئة. [1]

خامسا: إدارة الجودة الإستراتيجية (تم ذكر هذا المصطلح لاول مرة سنة1988)

ويرمز لها ب(SQM) ظهر هذا المفهوم عن الجودة، وكان بسبب دخول التجارة العالمية في حالة المنافسة شديدة فيما بينها للحصول على أكبر حصة سوقية، خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها التي تتميز بالجودة العالية والأسعار المقبولة ولعل شركة IBM الأمريكية هي أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام المد الياباني، حيث حددت المحاور الرئيسية الآتية في:

- إرضاء الزبون وتلبية ما يطلبه ويتوقعه، فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون.
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته فالجودة عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها، فمن غير القبول أن تحقق الجودة في مجال دون الأخر.
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شئ، الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل.....إلخ.

[1] جباري فادية، **تأثير جودة الخدمة على رضا العميل– دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات SAAتلمسان**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسويق، 2010/2011) ص 15، منشورة.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري حديث له أهمية كبيرة، و فوائد عديدة

أولا: أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق العديد من أفاق النجاح على سبيل العد لا الحصر نذكر ما يلي:[1]

1. **انحسار شكاوي المستهلكين وتقليصها:** لقد ظهر من خلال استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة تقليص شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة وانعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام ،حيث ظهر في الشركات الأوروبية عام 1984 بدفع شكاوي المستهلكين من إجمالي المبيعات ما نسبته 14% وقد انخفض إلى 0.9% عام 1988 وبذلك وفرت الشركات ما قيمته 1.9مليون دولار.
2. **تقليص تكاليف النوعية** : لقد حققت العمليات النوعية لشركة كاتر بلر تقليص التكاليف من 800 مليون دولار إلى 400 مليون دولار خلال 7 سنوات .
3. **زيادة الحصة السوقية** : لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير .
4. **تقليص الحوادث والشكاوي:** تشير الوثائق الرسمية إلى أن شركة فلوريدا للقوة والإضاءة أنها تعد أول شركة غير يابانية حصلت على جائزة ديمنج Deming عام 1989 حيث فاعلية الأنشطة النوعية فيما قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة الشكاوي من قبلهم من معدل 100 دقيقة عام 1982 إلى معدل 48 دقيقة عام 1988 كما ساهمت في تقليص الأحداث للعاملين من 3 إلى 1 وهذا ما يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة.
5. **تقليص المبيعات** : لقد استخدمت شركة فورد في الولايات المتحدة الأمريكية إدارة الجودة الشاملة منذ عام 1979 وقد حققت تخفيض في شحن الأجزاء المطلوبة من 2750 وحدة عام 1984 والى 2000 وحدة عام 1989 ثم إلى 1500وحدة عام 1992 وهكذا يتضح من خلال ذلك علميا قدرة الاستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف الفاعلة للأنشطة الإنتاجية.

[1] خضير كاظم حمود ،**إدارة الجودة الشاملة** (عمان :دار المسيرة للنشر ،ط3،2007)ص ص 81،78

6. **زيادة الكفاءة:** لقد تم استخدام إدارة الجودة الشاملة من قبل Cirobank منذ عام 1988 وقد تم من خلال ذلك تحسين 28 مشروع خلال السنة الأولى من التطبيق.
7. **زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة والحصة السوقية:** تشير التقارير التي أكدتها شركة Hewleett Packard بأن الأرباح المحققة لها زادت بمقدار 244% الإنتاجية ارتفعت بمقدار 120%وقد حققت بالوقت ذاته انخفاض في المخزون السلعي بنسبة 36% وانخفاض في تكاليف التصنيع بنسبة 42 % وانخفاض نسب المعيب والفشل بنسبة 79%.
8. **تحقيق وفرات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة:** لقد تحققت في شركة pirellireckan وفرات مالية قدرت بـ11 مليون من خلال التحسينات التي حققت سبل الاتصالات والتعاون الهادف الذي حققته أساليب إدارة الجودة الشاملة كذلك تخفيض دوران العمل من 20 إلى 5%.

ثانيا: أهداف إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف التي ترغب إدارة الشركة في تحقيقها و التي يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب، وعلى إدارة الشركة الاهتمام بالموازنة بين أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق معيار الأهمية النسبية والعمل على علاج أوجه الغموض في الشركة.

يمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفقا الآتي: [1]

1. تحديد الحاجات والمتطلبات الحقيقية للزبائن والمستهلكين والعمل على تلبية حاجاتهم من خلال تقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات وتطويرها حسب حاجاتهم ورغباتهم.
2. تحقيق الرضا لكل من الزبائن والموظفين والمديرين على حد سواء.
3. توقع حاجات الزبون مستقبلا والعمل على تلبيتها لجذب المزيد من الزبائن والمحافظة على المحليين منهم.
4. ضمان التحسين المستمر والشامل لكل نشاطات المؤسسة ووظائفها وزيادة قدرتها على التطور.
5. تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية في ظل التنافسية الحادة.
6. زيادة ربحية المؤسسة عن طريق زيادة حصتها السوقية الناتجة عن الكفاءة الإنتاجية بتخفيض التكلفة وتحسين الجودة في نفس الوقت.

[1] خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره ص10.

7. تشجيع فكرة العمل الجماعي بالمؤسسة.
8. منح حق إتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة لتحسين مجالات العمل المشترك.
9. التكيف مع التغيرات التقنية الاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.

المبحث الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالايزو

يعتبر الايزو مصطلحا متداولا في أدبيات الادارة المعاصرة، له أهمية كبيرة على الصعيد الدولي خاصة من قبل المؤسسات الاقتصادية في السوق الدولية، كما يتفق ويختلف عن ادارة الجودة الشاملة في بعض الخصائص.

المطلب الأول: متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا النظام في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها وحصر نتائجها المرغوبة.

أولا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ومن هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق نذكر:

1. دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فإن إلتزام الإدارة العليا بدعمه وتطويره، وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاح النظام المستهدف.

2. المناخ التنظيمي

إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا، حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا منذ البداية بإعداد وتهيئة العاملين بالمؤسسة على مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حيث يبرز ذلك في تنشيط أدائهم، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، وكذلك يوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.[1]

3. التسيير الفعّال للمورد البشري بالمؤسسة

إنّ المورد البشري يعتبر من أهمّ العناصر التي تضمن استمرار نجاح إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محلّ عناية و اهتمام، و يتمّ ذلك من خلال التسيير الفعّال له في جميع النواحي الخاصة به بدء من وضع نظام الاختيار و التعيين، و شغل الوظائف، و تقييم الأداء، و برامج

[1] خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 103.

التدريب، و أسلوب التحفيز المستمرّ، و بناء فرق العمل، و انتهاءً بالمشاركة و التعاون و التمكين، و التي تعتبر من أهمّ الوسائل لكسب ثقة و ولاء الفرد داخل المؤسسة. [1]

4. نظام المعلومات و التغذية العكسية

يعتبر توفّر نظام المعلومات من الركائز المهمّة و الأساسية التي تقتضيها إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المؤسسة سيما و أنّ توفير المقاييس و المعايير الهامّة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف، إذ أنّ اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات و المعلومات الصحيحة التي يتطلّبها النّجاح المستهدف، كما أنّ استمرارية التحسين و التطوّر يقترن بشكل فعّال بالتدفق المعلوماتي.

كما تسمح التغذية العكسية لمبادئ الجودة الشاملة بأن تنجح و تزدهر، و من ثمّ فإنّ النجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم يعدّ من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح.[2]

5. فرق العمل

إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين والسبب في ذلك يكمن في القول' إنك مهما تكن كبيرا أو متمكنا في التنظيم فإن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك، وإنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا وشاملا، كما أن فشلها كما لو كنت عاطلا عن العمل.

فطبيعة عمل الفريق ينصب كونه مجموعة من الأفراد تكون مهارتهم متممة بعضها لبعضها و ملتزمين بالهدف العام وموجهين أداهم نحو الغاية والمدخل الذي يلزمهم بمحاسبة أنفسهم.

إن فرق العمل تجعل بالإمكان التغلب على مشكلات بالغة التعقيد فضلا على أنها تسمح بجمع قدرات متباينة سواء من ناحية التخصص العلمي أو الموضع الجغرافي في مشروع واحد.[3]

6. اعتماد عمليات التخطيط الاستراتيجي

يؤدي التخطيط سواءا على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل للجودة دورا بارزا في تطبيق ونجاح منهجية إدارة الجودة الشاملة، فهو دعامة أساسية في هذه المنهجية ومعين لها في التصدي للمستقبل، فإدارة الجودة الشاملة تقوم على مبدأ لا يترك شئ للصدفة أو الحظ إذ أن وضع خطة شاملة تعتمد على

---

[1] زين الدين فريد عبد الفتاح، **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**(القاهرة: دار الكتب، 1996) ص 48.

[2] جابلونسكي جوزيف، ترجمة النعماني عبد الفتاح، **إدارة الجودة الشاملة** (مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة،1996) ص 59.

[3] محمد عبد الوهاب العزاوي ،**إدارة الجودة الشاملة**(عمان: دار اليازوري، العلمية، 2005) ص 42.

رؤية و رسالة و أهداف واسعة سيمكن من صياغة الإستراتيجية ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم الميزة التنافسية للمؤسسة وتنتهج إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية مواجهة المستقبل والتصدي له بفاعلية والحد من مفاجأته فلا مجال للصدفة لديها فكل شئ يجب أن يدرس و يخطط له بإحكام، من خلال تخطيط إستراتيجي متكامل أي على الخطط الطويلة ، المتوسطة والقصيرة الأجل.[1]

7. التعليم والتدريب

يشكل تدريب العاملين وتثقيفهم جانبا أساسيا في فلسفة إدارة الجودة الشاملة و سبب ذلك أن هذه الفلسفة تستند إلى عملية التحسين المستمر للسلع لمواكبة حاجات الزبون المتغيرة باستمرار، وكلما كانت برامج التدريب الخاصة بالجودة الشاملة تشمل جميع العاملين في الشركة و تتضمن تقنيات إحصائية و عملية تساهم في قياس الجودة وتطويرها، نجحت الإدارة في عملية التطبيق لإدارة الجودة الشاملة. [2]

وتتضمن عملية التدريب تأهيل العاملين بالمهارات السلوكية اللازمة لقيامهم بالواجبات التي يكلفون بها، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم ليتمكنوا من صنع القرارات، بالإضافة إلى تحقيق الأمان في عملية التطبيق، ومن اجل تنفيذ هذه البرامج بشكل جيد لابد من توفير الموارد البشرية و المالية و المادية اللازمة لذلك.

8. إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة و معتقدات الموظفين في المؤسسة. إن ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية بالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة و ذلك بتغيير الأساليب الإدارية، وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.[3]

---

[1] عدل صالح محمد خليفة، **مدى إمكانية تطبيق أنوذج إدارة الجودة الشاملة – دراسة ميدانية على عينة من البنوك العاملة في اليمن–** ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(اليمن: جامعة عدن، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2008) ص 44.

[2] مؤيد سعيد السالم، محمد المري ،**مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر** ،**المجلة العربية للأداء** (مصر ،القاهرة :مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والاجتماعية ذات العلاقة ،المجلد 25،العدد 1،يونيو 2005)، ص 65.

[3] عبد الله حسن مسلم، **إدارة الجودة الشاملة –معايير الايزو**- (عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015)ص46.

ثانيا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يرى خبراء الإدارة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعترضه بعض المعوقات التي يمكن إيجازها فيما يلي:[1]

1. **قصور ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى الرؤساء والمرؤوسين**

يحتاج انتشار ونجاح إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة أو مؤسسة سواء كانت خدمية أم إنتاجية إلى توافر العديد من الشروط، لعل أهمها إلمام الرؤساء والمرؤوسين بأسس و عناصر إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها ومؤشرات قياسها، وكذا الاستفادة من تجارب الآخرين، فالنجاح الحقيقي لهذه الفلسفة الإدارية يتحقق من خلال الإصرار و المثابرة في التطبيق وفقا لظروف كل مؤسسة حيث أن متطلبات ومقاييس النجاح لهذه الفلسفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى لذلك يصعب تحقيق النجاح دون تفهم كامل لمعنى الجودة الشاملة و أهدافها ومسؤولياتها لكل من يعمل في المؤسسة ويشارك في تحقيق أهدافها.

2. **فقدان الثقة بالمدير والاتصالات الرديئة بينه وبين المرؤوسين**

تؤكد الأبحاث والدراسات التقليدية والحديثة على أهمية القيادة و أثرها في تطوير العملية الإدارية، فهي حجر الأساس في صرح الجودة، فالجودة من المنظور الإداري هي التغيير إلى الأفضل دائما، و ذلك يتطلب قيادة خلاقة محفزة تؤمن إيمانا راسخا بالمفهوم الواسع والعميق لإدارة الجودة، وتعمل على تحقيقها من خلال تهيئة مناخ العمل وإعداد المرؤوسين وعلى العكس من ذلك فمركز الإدارة وعدم الاقتناع بالدور الفعال للعاملين يؤدي إلى قطع الاتصالات بينهم وبين الإدارة فتكون الاتصالات في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل في صورة أوامر بدون الاهتمام بالأثر العكسي لهذه الأوامر مما يؤدي إلى فقدان الثقة بين الرئيس و المرؤوسين.

3. **تعجل النتائج بدون التخطيط السليم لتحقيق الجودة الشاملة**

يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضا من الوقت حتى تظهر نتائجه الملموسة في التطبيق العملي، وفي بعض الأحيان يتكون مردود سريع من وقت بداية تطبيقها إلا أن ذلك ليس هو القاعدة ،بحيث أن من المبادئ الرئيسية أن تقوم القيادة بمؤازرة ومساندة روح التطوير والتحسين لدى جميع العاملين بالمنظمة من اجل تحقيق التميز التنافسي من خلال خطة مدروسة وهذه المبادئ لا يمكن

[1] صالح عليمات، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم**، المؤتمر العربي الأول، الجامعات العربية التحديات و الأفاق المستقبلية(المملكة المغربية: 9-13ديسمبر 2007) ص ص 11، 12.

غرسها وتغيير ثقافة المؤسسة لتتفاعل معها في وقت قصير ،وعليه يجب أن لا تعتمد على النتائج التي لا تظهر في المدى القصير وأن لا تتعجلها.

4. عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية

ينادي البعض بأهمية التكنولوجيا (الأجهزة والمعدات الحديثة) إلى الحد الذي يغلبها على أهمية الموارد البشرية، مستندا في ذلك بأنها حققت وتحقق مزايا غير محدودة ومطلقة للمؤسسة التي سارت في طريق تحديث التكنولوجيا ، وبالرغم من اعترافنا وتقديرنا للدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تحقيق مزايا كثيرة للمنظمات ، إلا أن قناعتنا الثابتة هي أن الموارد البشرية هي التي تضيف القيمة عليها، فالتكنولوجيا متوافرة ويمكن الحصول عليها ولكن العبرة بالقدرة على استيعابها وهذا لن يأتي إلا من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية القادرة على حسن استخدامها وتسخيرها لتحقيق أهداف استخدامها.

5. عدم توافر معلومات عن الإنجازات المحققة

تعتبر عملية القياس من الأمور الحيوية في عملية تحسين المستمر للأداء فمن خلالها يمكن تحديد مستوى الأداء المالي، ومن ثم التفكير في التحسين ومن ناحية أخرى فإن توفير معلومات عن حجم الإنجازات المحققة و وصفها أمام كافة العاملين، والإعلام عنها يساعد على تحقيق نجاحات وإنجازات في المستقبل وتحقيق المزيد من الالتزام بالخطة وهذا بدوره يؤدي إلى اعتزاز العاملين بما يحقق لهم ويشعرهم بالفخر لأنه من صنع أيديهم وعقولهم مما يؤدي إلى المزيد من الحماس ويدفعهم إلى التحسين في العمل.

و توجد معوقات أخرى نذكر منها:

- حداثة موضوع الجودة الشاملة.
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- تخصيص مبالغ غير كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحيتهم.
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- التحدث عن إدارة الجودة الشاملة نظريا فقط وعدم إدخالها موضع التنفيذ و الفعل.
- عدم وجود الانسجام والتناغم بين أعضاء فريق العمل و بين فرق العمل ببعضها.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لا يعتبر عملية سهلة، بل تحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها حيث أن لإدارة الجودة الشاملة منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء واسع للعميل، ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المراحل التالية:

أولا: مرحلة الإعداد

تتعلق المرحلة الأولى بالإعداد وتجهيز الأجواء بالمنظمة و إعدادها لبدء استقبال وتطبيق فلسفة الجودة الشاملة، فبعد اتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة، تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة[1]، وتتضمن مرحلة الإعداد للقيام بالنشاطات التالية:

1. اتخاذ قرار تطبيق منهجية الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا .
2. التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة بإجراء التحسينات المستمرة .
3. اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المجال.
4. تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته ودعما للمجهود المبذول.
5. إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.
6. بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهداف مشتركة مع إعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة.
7. إعداد وتنفيذ برامج تدريبية للجودة موجهة للإدارة العليا ومجلس الإدارة.
8. وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء و إجراء القياسات الأولية في هذا المجال.

ثانيا: مرحلة التخطيط

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد حيث يتم استخدام المعلومات التي يتم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ، ويتم استخدام دائرة ديمنج المعروفة PDCA

[1] عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، **إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات**، أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه (المملكة المتحدة: الجامعة الافتراضية الدولية، قسم التعلم عن بعد، ماي 2010) ص 9.

خطط، قرر، نفذ، راجع، في التخطيط لمنهجية التنفيذ، وتبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية تغيير المنظمة حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة أو قسم الجودة بالمنظمة باستخدام البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق. [1]

وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات أهمها:

1. تحليل البيئة الداخلية بما فيها عناصر القوة ومواطن الضعف.
2. تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة بهدف الاستعداد لها مستقبلا.
3. وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها و الأسواق المستهدفة.
4. وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة بالإضافة إلى وضع الخطط الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف.
5. اختيار مدير قسم الجودة في المنظمة ليكون مسؤولا عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة.
6. تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة طبقا لطبيعة العمل و العمليات بالمنظمة.
7. دراسة توقعات العملاء و متطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة.
8. تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة بالمنظمة.

ثالثا: مرحلة التنفيذ

تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ومعالجة المشاكل و أوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة[2]، و تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

1. تفعيل عمل فريق إدارة الجودة الشاملة.
2. تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدورهم في عملية التغيير
3. المراجعة الدورية للجهود المبذولة عقب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق التقدم في التطبيق والمشاكل التي تواجهه وما يمكن الاستفادة منه من التجارب المماثلة.

[1] عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 10.

[2] قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات** (الأردن: دار الشروق، 2006) ص 194.

رابعا: مرحلة الرقابة والتقويم

يتم خلال هذه المرحلة مراجعة نتائج التنفيذ والتأكد من درجة تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا، والبحث عن نقاط الضعف والانحرافات لإيجاد حلول لها والعمل على تفاديها مستقبلا. ويتم ذلك من خلال لقاء موسع يشمل المسؤولين من مختلف إدارات وأقسام المنظمة وكذلك الزبائن والموردين، للمشاركة في عملية التحسين المستمر وللتباحث وتبادل المشورة حول كيفية تفادي الأخطاء وتجنب العيوب التي ظهرت أثناء مرحلة التنفيذ.[1]

خامسا: المرحلة المتقدمة

تمثل هذه المرحلة القدرة أو القابلية التي تستطيع معها المنظمة التطبيق الكامل لنظام الجودة الشاملة بحيث أن هذه المنظمة يمكن أن تكون مثالا يحتذى به أو قدوة ومرجعية في التطبيق لنظام الجودة الشاملة، إذ أنه غالبا ما يتم من قبل المنظمات الأخرى متابعة سبل وطرق نجاح هذه المنظمة ومتابعة تجاربها في بناء النظام النوعي الشامل لأنشطتها بحيث أنها تصبح نموذجا أو للتطبيق من قبل المنظمات الأخرى.[2]

المطلب الثالث: الايزو و علاقته بإدارة الجودة الشاملة

تعتبر المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9000 من بين أهم المفاتيح الفعالة في مجال إدارة المؤسسات في العصر الحديث، نظرا لكونها تحدد الشروط اللازمة لإقامة نظام جودة فعال، ومقبول عالميا في أية منظمة مهما كانت صغيرة، وقد بينت الدراسات والأبحاث أهمية تطبيق مواصفات ISO 9000، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على ماهية هذا النظام و أهميته والاختلاف بينه وبين إدارة الجودة الشاملة.

أولا: مفهوم نظام إدارة الجودة ISO 9000

1. تعريفها:

يرجع مصطلح الايزو iso إلى كلمة إغريقية (isos)تعني التساوي وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمعايير- International standardization organization وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات.

[1] لعلى بوكميش، **إدارة الجودة الشاملة ايزو9000** (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2011) ص 138.

[2] خضير كاضم حمود ،**إدارة الجودة وخدمة العملاء** (عمان :دار المسيرة ، ، ط20072) ص 240.

- يمكن تعريف سلسلة الISO9000 على أنها: "سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس، تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام الجودة الذي يجب أن تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع أو تفوق حاجات و رغبات العملاء وتوقعاتهم". [1]
- وتعرف على أنها:" مجموعة مواصفات تحكم توثيق النظام الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات و بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة".[2]
- كما تم تعريف نظام إدارة الجودة الإيزوISO9000 بأنه" وصف لسلوك إنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة والإنتاج، و مراعاة شروط تتطلب طرق الإنتاج تجاه الطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقا"[3]
- كما يعرف على أنه:" شهادة تمنحها المنظمة الدولية للتقييس ال ISO للمؤسسات التي تتوفر على مجموعة من المقاييس والمعايير في نظام جودتها والتي تفرضها هذه المؤسسة"[4]

2. نشأة نظام إدارة الجودة ISO9000

تأسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن عام 1946 وباشرت عملها في 1947/02/23 وتتخذ من جنيف (سويسرا) مقرا لها[5]، وتضم حاليا أكثر من مائة دولة في عضويتها تهتم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم حيث أن المنظمة تصدر المواصفات والمعايير التي يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم وفي شتى صنوف الصناعة والتجارة والخدمات باستثناء المواصفات التي تتعلق بالإلكترونيات والكهرباء[6].
إن المنظمة الدولية للمعايير تنشط بوجود مجموعة من المنظمات الوطنية للمعايير والتي تعتبر الوسيط بين

[1] سمير محمد عبد العزيز، **اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 و 10011**(مصر: الإشعاع الفنية للطباعة والنشرو التوزيع، 2000) ص 119.

[2] قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 190.

[3] حيدر محمد أمين الطرابيشي، **المرشد إلى طريق ISO9000 و تطبيقاته**(القاهرة: دار السلام للنشر والتوزيع، 1999) ص 31.

[4] عمر وصفي عقيلي، **المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة**(عمان: دار وائل للنشر، 2001) ص 63.

[5] حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره ص 113.

[6] خضير كاضم حمود ،**إدارة الجودة وخدمة العملاء** مرجع سبق ذكره ص 107.

المنظمات ومنظمة الايزو فمثلا في الجزائر نجد المعهد الجزائري للمعايير institut algérien de[1] normalisation (l'IA NOR).

في عام1959 ظهرت المواصفة العسكرية الأمريكية MIL -Q-9858 حول برامج إدارة الجودة أعقبها عام 1968 صدور منشورات الحلفاء NATO لضمان الجودة (AQAP) وفي عام 1970، أصدرت وزارة الدفاع البريطانية العسكرية DEF-8-STAN-5 وتشكل نسخة بريطانية مجلوبة عن مواصفة الحلف المشار إليه.

وفي عام 1972 تم تطوير هذه المواصفة من قبل معهد التقييس البريطاني (BSI) لتصبح صالحة للتطبيق والتنفيذ في الجوانب العسكرية والمدنية على حد سواء و في عام 1979 اصدر المعهد البريطاني للتقييس المواصفة رقم BS 5750 على ثلاثة أجزاء للأغراض التعاقدية، وتضمنت المواصفة شروط تسجيل الشركات طبقا للمواصفة وتطوير نظام لاعتماد الجهات المانحة لشهادات التسجيل، وبذلك تكون الحكومة البريطانية قد وضعت الأساس لما يطلق عليه جهات الاعتماد ACCREDITION وجهات التسجيل CERTIFICATION.

ومع تعاظم حركة التجارة والتوسع في ابتكار منتجات جديدة ولضمان حقوق المتعاقدين سعت منظمةiso إلى إيجاد مواصفات دولية تتعلق بالجودة للشركات والمنظمات والهيئات الإنتاجية والخدمية لتكون الحكم في الصفقات التجارية.

ففي عام 1984 وبدعم وزارة المعهد البريطاني للتقييس (BSI) قامت منظمة الايزو بتشكيل اللجنة الفنية iso/TC /176 بعضوية 26 دولة مهمتها إصدار مواصفة خاصة بالجودة.

وفي عام 1987 تم إصدار سلسلة المواصفات iso 9000 نظم إدارة وتوكيد الجودة كمواصفة دولية والتي حملت بصمات المواصفة العسكرية الأمريكية، والمواصفة البريطانية BS. 5750.

إن المنظمة الدولية للمعايير تنشط بوجود مجموعة من المنظمات الوطنية للمعايير والتي تعتبر الوسيط بين المنظمات ومنظمة الايزو فمثلا في الجزائر نجد المعهد الجزائري للمعايير institut algérien de[2] normalisation (l'IA NOR).

[1] موزاوي سامية، **مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (الجزائر: جامعة الجزائر، العلوم الاقتصادية ،2004) ص 29.

[2] نفس المرجع السابق ص 29

وفي عام 1994 قامت المنظمة الدولية لمعايير بمراجعة iso 9000 وإدخال التعديلات اللازمة عليها على أن يتم مراجعة هذه المواصفة عام 2000 وبواقع مرة كل سبع سنوات.[1]

3. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو

هناك إختلاف بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة ، ولكن هذا لا يمنع وجود أوجه للتشابه مثلما توجد أوجه للاختلاف.

إن مواصفة ISO9000 تعتمد بشكل أساسي على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و بذلك فإن المنظمة سواء كانت إنتاجية أم خدمية إذا ما حصلت على شهادة الإيزو فإن ذلك يعلن أن لديها منظومة إدارية قوية تتطابق أركانها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وبذلك تكون إدارة الجودة الشاملة مكملة للايزو ولكنها ليست بديلا عنه، وهذا ما تم التركيز عليه بشكل واسع في إصدار ISO9000 :2000.[2]

ويمكن تحديد أوجه الاختلاف بين الايزو و إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

1. إن مواصفات الايزو تمثل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الزبون.
2. إن إدارة الجودة الشاملة تركز على فاعلية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل والحصول على الشهادة.
3. إن مواصفة الايزو تركز على التوثيق والمراجعات وهذا ما يهيئ الفرص لتحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها.

كما توجد عدة اختلافات أخرى بين إدارة الجودة الشاملة والايزو يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) : أهم الفروقات بين وإدارة الجودة الشاملة و2000/ ISO9000

العناصر	ISO9000/ 2000	إدارة الجودة الشاملة
التركيز على العميل	-ضمان مطابقة المنتج مع متطلبات العميل. -معالجة شكاوي العملاء. -متابعة إدراك العميل حول مستوى تلبية متطلباته.	-إرضاء العميل هي أولوية الأولويات. -تتبع وفهم ما يريده العميل باستمرار. -دراسة ومتابعة عوامل ولاء العميل. -قياس رضا العميل وإجراء مقارنات مع المنافسين باستمرار.

[1] حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 116، 117

[2] محمد عاصي العجيلي، يوسف الطائي، ليث علي الحكيم، **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية**(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009) ص 354.

القيادة	-وضع سياسة وأهداف الجودة. -توفير الموارد الضرورية. -الحرص والتتبع لجميع مراحل تطبيق نظام الجودة.	-وضع رؤية للمؤسسة تجاه الجودة، وجعل الجميع يؤمنون بها داخل المؤسسة. -توفير كل مستلزمات التطبيق، وإعطاء القدوة، وتشجيع مبادرات العاملين.
مشاركة الأفراد .	-تحديد مستوى الكفاءة الضرورية لكل منصب عمل. -تدريب وتأهيل الأفراد. -التحديد الواضح للصلاحيات والمسؤوليات.	-الحفاظ على البيئة التي تحقق المشاركة الكاملة والتحسين المستمر. -التأكد والحرص من أن كل فرد في المؤسسة يعرف أهدافها. -المشاركة الكاملة للأفراد.
العمليات	- .العمل على تطبيق المتطلبات المطلوبة في المنتج أثناء العلميات ووفق ما وّثق له في النظام.	الفهم والتحليل والتعمّق أكثر في العمليات خدمة لأهداف التحسين المستمر.
التحسين المستمر.	تحسين المنتجات عن طريق الأعمال التصحيحية، والوقائية، وأعمال التدقيق، والمراجعات.	-القيام بقياس الأداء باستمرار، ووضع أهدافا لها لتقييم التحسينات. -إتاحة الفرص وأدوات التحسين لجميع الأفراد. -المقارنة المرجعية مع المؤسسات المتفوقة بغرض تحديد الفوارق وتصحيحها
اتخاذ القرارات بناءا على الحقائق	- .اتخاذ القرارات بناءا على المعلومات الواردة عن طريق دراسة المنتجات الغير المطابقة وتقييم العلميات.	-اتخاذ القرارات استنادا إلى أكبر قدر ممكن من المعطيات، وتوظيف الأدوات الملائمة وإشراك العاملين في ذلك.
الإدارة بمدخل النظم.	-الحفاظ على نظام الجودة فعّال وموثق. -إدارة نظام عمليات مترابطة وقادرة على تحقيق أهداف الجودة المحددة.	-إدارة المؤسسة كنظام متكامل ومترابط. -جعل جميع العلميات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتفعيل النظام ككل. -دراسة الترابطات بين مختلف العمليات وقياس النتائج ومقارنتها مع الأهداف.
العلاقات مع الموردين.	-تحديد وتوثيق المتطلبات المطبقة على الموردين. -تقييم الموردين حسب قدرتهم على تقديم منتجات مطابقة لمتطلبات المؤسسة.	-إقامة علاقات استراتيجية طويلة المدى لتطوير المنتجات والعمليات. -الاشتراك في الخطط المستقبلية

المصدر: أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر**، أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه(الجزائر: جامعة الجزائر، علوم إقتصادية، إدارة أعمال، 2008/2007)ص45.

المبحث الثالث: مدخل لإدارة الجودة الإستراتيجية

أجبرت الأحداث والتطورات التجارية والعالمية، والتي أوجدتها العولمة إلى إحداث تحول جديد في فلسفة الجودة الشاملة وهو تكاملها مع التخطيط الاستراتيجي حتى تحقق مؤشرات الجودة نجاحها

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة و الإستراتيجية

لقد أفرز اندماج إدارة الجودة والإستراتيجية مصطلحا جديدا هو إدارة الجودة الإستراتجية حيث أنها مكمل للتخطيط الاستراتيجي ، تقوم على مجموعة من المبادئ التي يجب على كل مؤسسة تبنيها من أجل إنشاء أداء إداري مبدع.

أولا: إعادة تعريف إدارة الجودة بمفهوم الجودة الإستراتيجية

1. ربط الإستراتيجية بالجودة[1]

إن واقع علاقة السبب والتأثير بين كلٍ من الإستراتيجية والجودة هو مفتاح الربط بينهما، فمطابقة المنتج العالية للتصميم ولمتطلبات الزبائن تعني جودة عالية، ومن ثمار الجودة العالية حسب رأي(Beecroft,) انخفاض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية، وبالتالي زيادة المبيعات والحصة السوقية ومزيد من الوظائف وتحسين الربحية، وبالمقابل فإن رداءة الجودة تتسبب في منتجات أو خدمات أدنى، وتكاليف إنتاج أعلى وبالتالي فقدان الزبائن.

إن تنامي توقعات الزبائن تزيد من دوافع شرائهم للمنتجات أو الخدمات التي توفر قيمة مضافة، ورضى الزبون يرتبط مباشرة بالقيمة، فالقيمة المضافة بالنسبة للزبون ذات أهمية، فبعد أن كانت في السبعينيات تنصب على الموثوقية (Reliability)، أصبحت هي مجال التركيز التنافسي، وخلال السنوات القليلة الماضية ازدادت المنافسة وأصبحت الجودة من وجهة نظر الزبون الثقة العالية وبالسعر الأقل.

أما من حيث التكامل في العلاقة بين الجودة و الإستراتيجية فنجد أن الجودة مفهوم استراتيجي قوي وهو ضرورة تنافسية، حيث يشترك الزبائن والموردون في إطار تنظيمي كلٌ يزود الحاجات والإمكانات والموارد إلى بقية النظام، وكل واحد يمكنه الاستفادة من الآخر ويساهم بتقوية جهود كافة الأنظمة وتكاملها بمعنى آخر فإن للجودة مساعٍ مستمرة لتحقيق النظم المثالية للمنظمة ولهؤلاء الذين

[1] محمد علي القضاة، **اثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي –دراسة ميدانية لشركات الصناعة الدوائية**، قدمت هذه الاطروحة استكمالا لمتطلبات منح درجة الدكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال(عمان:جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا،2006) ص38.

تتعامل معهم، لتستثمر بالتحسين وتقوية المدخلات البشرية والعملياتية، وتتعلق بالمخرجات التي تهدف إليها الشركة، أو يهدف إليها النظام، أي أن للجودة مساعي مستمرة لتحقيق نظم مثالية.

2. علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة

يمكن توضيح العلاقة بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الجودة على النحو التالي:

- تحدد المؤسسات إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها وإستراتيجية الجودة.
- لا بد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمؤسسة عند تحديد إستراتيجية الجودة وهي مدى توافر المعدات للآلات والمواد اللازمة لتحقيق مستوى معين من الجودة.
- من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة محددة ومعروفة لكافة الجهات سواء من داخل أو خارج المؤسسة.
- ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير و المواصفات المطلوبة لتصميم المنتج حتى تتم العمليات التشغيلية في ضوء هذه المواصفات.
- يمكن الحديث من خلال أربعة أنواع أساسية للرقابة على الجودة وهي:

  الرقابة على المدخلات اللازمة للإنتاج.

  الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الإنتاج الفعلي.

  الرقابة على الإنتاج النهائي قبل إيصاله إلى العملاء.

  الرقابة على جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل المستهلك.
- ضرورة الحصول على التغذية الراجعة وبشكل دقيق وسريع عن نتيجة كل نوع من أنواع الرقابة على الجودة التي يتم ممارستها.

ثانيا: الأنموذج الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة

باتت الجودة ميزة تنافسية، الأمر الذي جعل فيها هدفا استراتيجيا يحوز على قدر عال من اهتمام عموم المنظمات، كما أصبحت الجودة الإستراتيجية جزءا أساسيا من ثقافة المنظمات خاصة تلك التي تجد في تطبيق إدارة الجودة طريقها للنمو والاستمرار والتطور. من هنا أدركت المنظمة انه لزاما عليها تطبيق أنظمة إدارة الجودة الاستراتيجية، كميزة تنافسية تشمل كافة جوانب العمليات الإنتاجية في المنظمة لكي تستجيب وتتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

كما أصبح المفهوم التقليدي الذي يعتبر الجودة مطابقة للمواصفات فحسب لا يتماشى مع المفاهيم الجديدة التي تتطلب التعرف بصورة تفصيلية على حاجات المستفيدين ورغباتهم بالإضافة إلى جميع الأطراف المهمة للمنظمة.[1]

وإعتمادا على دراسة سابقة قام بها (Heizer, Render) حيث تم تحديد المفاهيم التالية:

1. ممارسات المنظمة: قيمة التنظيم والهيكل التنظيمي المعتمد فيها وتضم:

- **القيادة:** رؤية القائد وأنماط التفكير والسلطة وقوة القيادة ومصادرها.
- **رسالة المنظمة:** والمستمدة من فلسفة الإدارة وقيمة الإدارة وسمعة المنظمة.
- **كفاءة إجراء العمليات** : التأييد على الأداء الاستراتيجي، والذي يضم أدق تفاصيل العمليات من خلال التكامل إلى الخلف(التركيز على المدخلات)، والاهتمام بالعمل والعمال من خلال تطبيق أنظمة جودة العمليات وإلى الأمام(التركيز على المخرجات) مع الاهتمام بأخلاقيات الإنتاج.
- **دعم العمل الجماعي:** ويتم من خلال أنظمة حلقات الجودة.
- **التدريب:** تفعيل برامج التدريب من خلال أنظمة صيانة الموارد البشرية ومعرفة احتياجات العملية بالخروج خارج حدود المنظمة.

من خلال ما سبق يجب عمل ترتيب للأولويات ولمستويات الانجاز وفق أنظمة إلكترونية تزود متخذي القرار بمعلومات عن أنموذج العمل التنظيمي.

2. مكونات جودة العمليات

- **اهتمامات المستفيد:** التوجه نحو المستفيد الداخلي(المستفيدين الموالين للمنظمة) والخارجي(المستفيدين الجدد).
- **أولويات الانجاز:** تحليل الوضع الداخلي(نقاط القوة والضعف) والعوامل الحرجة للنجاح والعمليات والقدرات الأساسية.
- **التمكين الممنوح للعاملين:** ويشير هذا العامل إلى ضرورة امتلاك الأفراد العاملين القوة اللازمة لدعم القرارات.
- **الإنتاج حسب الطلب أو وفق المواصفات العالمية:** يشير هذا البعد إلى إعتماد إستراتيجية العمليات على المرونة العالية كبعد استراتيجي لمواكبة كل مستفيد وحسب رغباته.

[1] عادل محمد عبد الله، **إدارة جودة الخدمات** (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2013) ص50.

- **الإنتاج بالوقت المحدد:** اتساقا مع النقطة السابقة فإن هذا النظام يقوم على إنتاج حاجات المستفيدين حسب الطلب بالوقت المحدد لذلك الطلب دون أن يكون هناك خزين من المدخلات للعملية الإنتاجية وبالتالي دون أن يكون مخزون من المخرجات.
- **أدوات إدارة الجودة الشاملة:** تظهر الأدوات الإستراتيجية لإدارة الجودة في نوعين هما:

– الأدوات الرئيسية: الإدارة، الثقافة، الموارد، الهيكل التنظيمي، التقنية.

– الأدوات المكملة: التجديد والإبداع.

من خلال ما سبق على المنظمات الاهتمام بالتفاصيل إلى أقصى ما يمكن لكي يتحقق الانجاز المطلوب.

3. **صياغة المتطلبات وفقا للعاملين:** تضم أبعاد:

- **الأداء:** ويتحقق الأداء الفعال من خلال عدة عناصر منها القيادة والالتزام من جانب الإدارة، مشاركة العاملين، أهمية الجودة في جميع الأوقات، عقلية إستراتيجية، التفكير الإحصائي الموثوق به إلى غير ذلك.
- **الالتزامات التنظيمية: وتضم:**

تكيف المنظمة مع الإطار العام القانوني، ومع الهيكل القائم اعتمادا على طرق مهنية بالإضافة إلى تحديد الأهداف والأغراض لكل وحدة في الهيكل التنظيمي. وتصنيف فرق المديرين المستعدين والجاهزين لتغيير المنظمة وتوجيهها نحو هدف خدمة المستفيدين، وإعادة تشكل العمليات وحوسبتها،كما يجب وضع الخطط الإرشادية لتنفيذ العمليات التي تم إعادة تشكيلها.

4. **رضا المستفيدين**

ويتم كسب مستفيدين جدد من خلال الانتقال من التركيز السوقي إلى الاهتمام بتقسيم السوق، بالإضافة إلى زيادة اللامركزية بالنسبة للجودة المقدمة للمستفيد والنتائج المالية، كما يجب الانتقال من أسلوب التعليمات الفنية إلى أسلوب الإشراف الموجه للمستفيد، والتغيير الثقافي تمهيدا للانتقال من نظام المراقبة إلى نظام تشجيع المبادرة الذاتية ،وجميع هذه التغيرات تعني توظيف كادر أفضل تعليما وأكثر التزاما.

ثالثا: تعريف إدارة الجودة الإستراتيجية

لقد تطور مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية كامتداد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والمرتكزة على بناء نظام شامل للجودة فمصطلح إدارة الجودة الإستراتيجية SQM . ليس جديدًا إذ استخدمه

"Garvin"للمرة الأولى عام 1988، والذي اعتبر أن فهم وجهة نظر الزبائن تمثل أساس البعد الاستراتيجي للجودة ، وأن الإستراتيجية تشكل حجر الأساس لمفهوم الجودة الذي بدأ قبل أكثر من قرن مضى ودخل اليوم إلى مجالس الإدارة.[1]

وتعرف إدارة الجودة الإستراتيجية بأنها:"عملية متطورة ومستمرة تديرها الإدارة العليا، والتي تحقق بها الأهداف الطويلة للجودة وتحدد الطريقة التي تحقق بها هذه الأهداف".

وتستخدم منهجية الجودة الإستراتيجية في منظمات الأعمال التي: [2]

1. تبحث عن التميز والراغبة في السرعة واختراق حواجز المنافسة في السوق.
2. تفعل دور وسائل ومنهجيات العمل الداخلي مع التكامل، بالتخطيط الاستراتيجي.
3. النظرة المستقبلية نحو أهداف أكثر تحقيقا، ووضع أفضل في سوق المنافسة.
4. الاهتمام ببيئة العمل الداخلية، والبنية التحتية، ومناخ العمل والمرونة في التشغيل ورفع مستوى الوعي، من خلال تنمية المهارات الإدارية والفنية والسلوكية.
5. تخطي مرحلة الإخفاق وخاصة عند مرحلة نشر الوعي، من خلال إدارة المعرفة والاتصالات المتشابكة، وحسن استخدام التقنية لمعرفة متطلبات العميل.
6. إعادة تعريف الجودة من خلال التدقيق في ربطها مع متطلبات العملاء فلا بد أن تكون جزءا من عملية التخطيط الاستراتيجي.

ولقد ساعدت العديد من المتغيرات في التوجه نحو إدارة الجودة الإستراتيجية:[3]

1. العولمة .
2. تقنيات الحاسبات الآلية.
3. تقنيات نظم المعلومات والاتصالات.
4. حركة إدارة الجودة الشاملة.
5. بزوغ مفهوم رأس المال الفكري.

---

[1] علاء فرج الطاهر، **إدارة المواد والجودة الشاملة**(عمان: دار الرية للنشر والتوزيع، 2010) ص 144.

[2] طنطاوي عبده أحمد علي، **إدارة الجودة الإستراتيجية في منظمات الأعمال:منحنى معاصر**، مجلة أمارباك (الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مج7، عدد21، 2016) ص 162، مأخوذ من الموقع الالكتروني: http://www.amarabac.com consulte le 2019-02-02.

[3] Andrei Octavian PARASCHIVESCU, Florin Mihai CĂPRIOARĂ, **Strategic Quality Management,** Economy Transdisciplinarity Cognition (Romania: *George Bacovia University, Bacau,* Volume 17,Issue 1/2014) p25-26.

كما أن تحليل المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الإستراتيجية تؤدي بنا إلى:

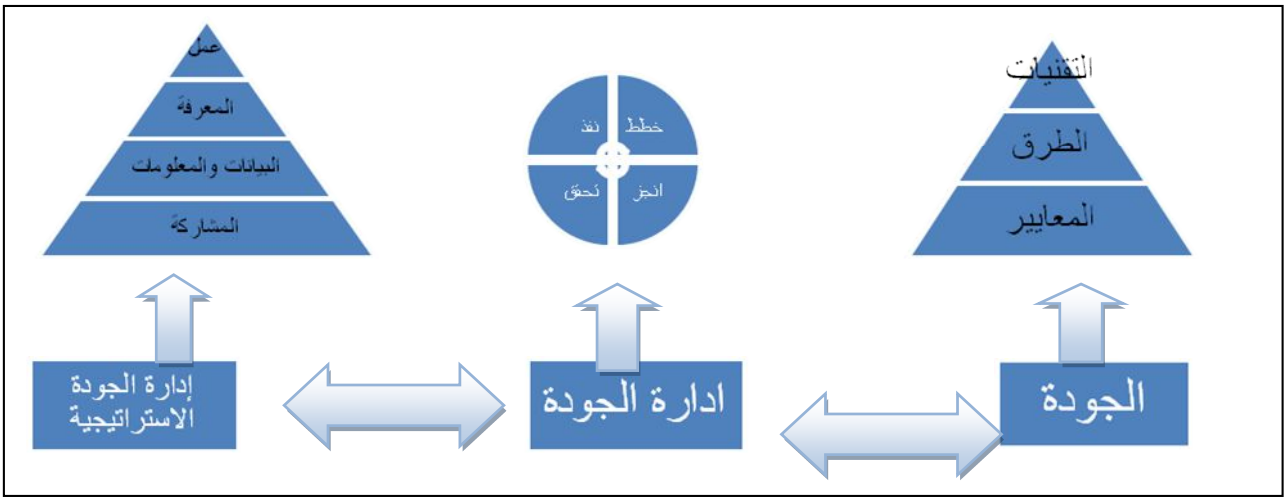
1. إن الهدف المنشود من إدارة الجودة سواء تامة أو إستراتيجية هو رضا عملائها.
2. إن الموارد المستهدفة ذات الأولوية هي الأفراد.
3. يتم تطبيق إدارة الجودة الإستراتيجية في المنظمات التي تطمح للرضا والتميز(شهادات الجودة والجوائز).
4. يجب النظر إلى إدارة الجودة الإستراتيجية من زاويتين.

- البعد الاستراتيجي للجودة (قيمة الجودة ورضا العملاء).
- إتقان الجودة (إستراتيجية الجودة).

وتؤكد الأبحاث أن إدارة الجودة الإستراتيجية تتجه نحو جيل جديد لدمج نهج الجودة والتنمية المستدامة.

والشكل التالي يوضح الانتقال من الجودة إلى إدارة الجودة إلى إدارة الجودة الإستراتيجية

الشكل رقم(01): الانتقال من الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة



Source: Andrei Octavian PARASCHIVESCU, Florin Mihai CĂPRIOARĂ, **Strategic Quality Management,** Economy Transdisciplinarity Cognition (Romania: *George Bacovia University, Bacau,* Volume 17,Issue 1/2014) p25-26.

والشكل أعلاه يوضح انتقال الجودة إلى إدارة الجودة ومن ثم إلى إدارة الجودة الاستراتيجية أين تحل المشاركة ،المعلومات ،المعرفة والعمل محل المعاير، الطرق والتقنيات وهذا بفعل كل من العولمة وتكنولوجيا المعلومات التي اصبحت امرا حاسما في تطور المؤسسات

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الإستراتيجية

لقد تناول العديد من الباحثين مبادئ إدارة الجودة الإستراتيجية لكن اختلفوا حولها و إجمالا يمكن القول أن إدارة الجودة الإستراتيجية تستند إلى المبادئ التي سوف نتطرق إليها.

أولا: التركيز على العميل

يعتبر العميل أهم المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الإستراتيجية إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بالجودة الإستراتيجية. إذ أن جائزة مالكوم العالمية أعطت 25% من علامتها لاهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم وقد شمل مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة كلا من العميل الخارجي (المستهلك) والعميل الداخلي (الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية للمنظمة).[1] والكثير من المؤسسات الناجحة تعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ وهذا بترسيخ المقولة "الزبون ملك" فاعتماد إدارة الجودة الإستراتيجية يفرض على المؤسسة تصميم منتجاتها وخدماتها على فكرة "إرضاء الزبون".

ثانيا: التحسين المستمر

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارة تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي أحد الركائز المنهجية لإدارة الجودة الإستراتيجية والتي تهدف إلى الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال، عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة، كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائما فرص للتحسين يجب استغلالها.[2]

ثالثا: إلتزام الإدارة العليا

إن القرارات المتعلقة بالجودة، تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمه، وتطويره وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا شك لنجاح النظام المستهدف ويؤكد أحد الباحثين أن التزام الإدارة العليا يتمثل بالجوانب التالية:

- تعزيز ثقافة الجودة.
- تعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في أدائهم.
- توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.

[1] خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 98.

[2] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 101،102.

رابعا: التركيز على العملية

إن تحقيق رضا الزبون وخلق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية إحدى الإستراتيجية المهمة التي تعتمدها أغلب المنظمات الصناعية إذ تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع، الذي ظهر في العملية بشكل إيجابي وجعلها مرنة وقابلة للاستجابة للزبائن المتغيرة ومن ثم حقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على السواء. [1]

خامسا: الوقاية من الأخطاء

تنطلق فلسفة إدارة الجودة الإستراتيجية من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية، وليست العملية التفتيشية ففي نظريات الإدارة التقليدية نجد أن مراقبة الجودة أو التفتيش على مستوى الخدمات يكون بعد عملية تقديم الخدمة، وهذه الطريقة تستنزف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية من أجل الكشف عن عيوب أو أخطاء في العملية الإنتاجية، أما في حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإن ذلك سيؤدي إلى تقليص التكاليف و زيادة الإنتاجية ومراقبة الانحرافات بأنواعها و الحث على تطوير فكرة الوقاية لدى العاملين أثناء ممارستهم لأعمالهم اليومية. [2]

كما أن تطبيق نظام إدارة الجودة الإستراتيجية يتطلب توفير وتحديد المعايير، والمقاييس الموضوعة التي تمكن العاملين في مختلف النشاطات التشغيلية من تحقيق الأداء المنسجم، مع المواصفات والمعايير و لذا فإن توفر هذه المعايير يساعد على تطبيق الرقابة والوقاية من الانحرافات والأخطاء التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء.

سادسا: اتخاذ القرارات بناء على الحقائق

إن اتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق إطلاقا دون اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية، سيما وأن ذلك من أكثر الأنشطة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الإستراتيجية، وهذا يتطلب بدوره توفير نظام معلومات فاعلة واعتماد الأفراد العاملين أنفسهم، حيث أنهم أكثر قدرة على إدراك الحقائق من غيرهم في هذا

---

[1] حامدي محمد، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير(بسكرة: جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و النجارية وعلوم التسيير ، 2016) -2015.

[2] محمد بن عوض الوادعي، **إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للمياه بمنطقة الرياض**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(السعودية: جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة، 2007)ص31.

المجال، ويمثل هذا المبدأ أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الإستراتيجية، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد وتهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد، وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة، وتشكل المعلومات أساسا مهما في فلسفة إدارة الجودة الإستراتيجية ، فتوافرها للإدارات العليا بمختلف أنواعها سيعكس مدى إمكانية هذه المنظمات من تطبيق إدارة الجودة ا الإستراتيجية.[1]

سابعا: مشاركة العاملين

يعتمد نجاح الشركة في تحسين الأداء بشكل مستمر على دافعية ومهارات قوة العمل لديها، كما و يعتمد نجاح الموظف بشكل متزايد على كسبه فرص تعلم جديدة و تطبيق مهارات جديدة، وتحتاج الشركات إلى الاستثمار في تطوير قوة العمل لديها من خلال التعليم والتدريب، و إيجاد فرص النمو والتقدم المستمر، ويمكن الاعتماد على المحاضرات، و التدريب داخل العمل، وتدوير العمل والدفع بناءا على الكفاءة كوسائل لتدريب وتنمية القوى العاملة.[2]

ثامنا: استمرارية عملية إدارة الجودة الإستراتيجية[3]

ليست عملية لمرة واحدة، بل يجب أن تكون علاجًا لجميع المشاكل والمعضلات، لا أن تستخدم خلال فترة أو ظرف معين كفترة الركود مثلا، بل على المنظمات أن تنظر لإدارة الجودة الإستراتيجية،كعملية إدارية باعتبارها جزءًا من المنظمة على المدى الطويل.

المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الإستراتيجية

لإدارة الجودة الإستراتيجية عدة مداخل ومدارس بحسب الخلفيات العلمية والعملية للعلماء الرواد في مجال الجودة ، ولكنها متقاربة إلى حد كبير وسنستعرض في هذا المطلب، مجموعة من الرواد

أولا: ويليام إدوارد ديمنج

يعتبر إدووارد ديمنج الاب الروحي لإدارة الجودة الإستراتيجية، فهو عالم أمريكي مولود سنة 1900، تحصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء سنة 1928، وعمل في خدمة الحكومة الأمريكية لعدة سنوات، اهتم بشكل خاص بالأعمال الإحصائية لوالتر شتوهارت، و رأى أن مبادئه

---

[1] نفس المرجع السابق، ص31.

[2] باسل فارس قنديل، **أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية" دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة** ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال،2008)ص 30.

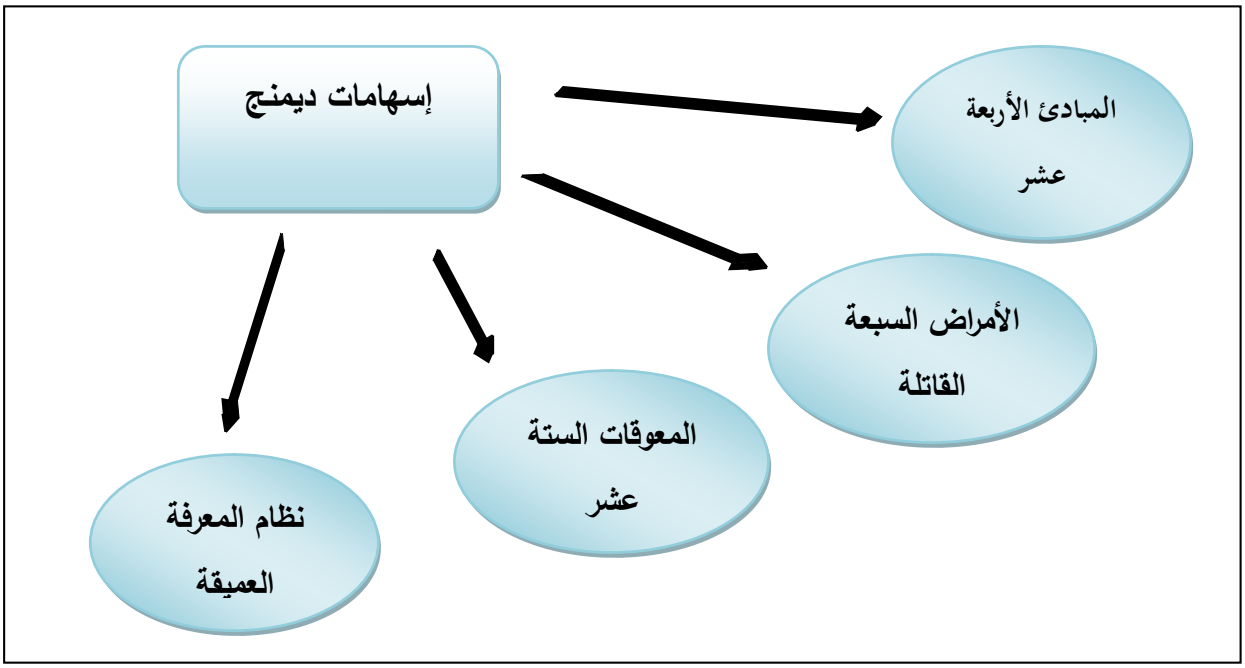
[3] محمد علي القضاة، نفس المرجع السابق

يمكن تطبيقها على العمليات الغير صناعية وطبق مبادئ و أعمال شيوهارت على عمله في المكتب الوطني للتعداد ، حيث تم نقل العمليات الكتابية الروتينية إلى عملية مراقبة إحصائية تمهيدا لتعداد السكان سنة 1940 فأدى ذلك إلى تحسين الإنتاجية بمقدار ستة أضعاف في بعض العمليات ونتيجة لذلك بدأ ديمنغ بالقيام بدورات إحصائية لشرح طرقه هو وشيوهارت للمهندسين والمصممين وغيرهم في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وفي عام 1943 نشر كتابا فيه التعديل الإحصائي للبيانات.[1]

أي أن إدوارد ديمنغ نادى باستخدام الأساليب الإحصائية في تحسين الجودة ، وتخفيض تكاليف الإنتاج ورأى أن تحسين الجودة لا يقتصر على خط الإنتاج الصناعي و لكن لا بد أن تشمل جهود تحسين الجودة جميع أنشطة و عمليات المؤسسة مثل التوزيع، المستودعات، المشتريات، التوظيف، التدريب، التسويق إلى غير ذلك.

نقل خبرته في مجال الضبط الإحصائي إلى اليابان عقب الحرب العالمية الثانية فوجد تجاوبا و تأييدا كبيرا لأفكاره مما دفعه إلى إنتاج إسهامات عدة يلخصها الشكل التالي:

الشكل (02): إسهامات إدوارد ديمنج في مجال الجودة



المصدر: من إعداد الباحثة

[1] WWW.ORION2020.org/archivo/calidad.1a/calidad_gurus_ ;pdf consulte le 25/08/2017

1. المبادئ الأربعة عشر لديمنج[1]

- **تحديد هدف ثابت:** إن وضوح وثبات الهدف يحمي الإدارة من الغرق في مشاكل الحاضر و المتمثلة في الحرص على كميات الإنتاج و الميزانية و التوظيف والأرباح و المبيعات و الخدمة وغيرها. ويجعلها تهتم أيضا بالتطوير والابتكار مما يضمن لها الاستمرار و المنافسة و التفوق.
- **تبني فلسفة جديدة:** تكون قائمة على الوقاية والاستعداد وتغيير أنماط التفكير في أداء الأعمال، وأن الإدارة العليا تتحمل 90% من مسؤوليات القيادة نحو التمييز.
- **توقف الاعتماد على أساليب الفحص والتفتيش:** كأسلوب لتحسين الإنتاج، حيث يؤدي إلى تقليل التكاليف و الخسائر بل إلى زيادتها و يمثل تصحيح الأخطاء بعد وقوعها فالجودة لا تحدث نتيجة للفحص و الاختبار بل ناتج عن تحسين جودة الإنتاج ابتدأ و جعل الجودة مسؤولية كل العاملين وتطبيق معايير الجودة و أدواتها في مراحل التصميم و الإنتاج.
- **التوقف عن اعتماد الموردين على أساس السعر الأقل:** لان الموردين الأقل سعرا في الأغلب هم أكثر عيوبا، والاعتماد بدلا من ذلك على تأسيس علاقة ثقة متبادلة و شراكة نجاح متميزة مع الموردين الموثوقين في الجودة، و الاعتمادية والتسليم، فالجودة والخدمة ينبغي أن تكون هي المعيار الرئيسي في المفاضلة بين الموردين، ويأتي ذلك بعد السعر.
- **التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات** : ذو أهمية كبيرة ابتدأ من المرحلة الأولى وهي التصميم و المواصفات و حتى خدمة ما بعد البيع و التغذية العكسية من العملاء ثم العودة إلى التحسين في مرحلة التصميم وهكذا دواليك، فلا يمر يوم بدون تحسين تدريجي في أداء العمل داخل المنشأة.
- **تأصيل التدريب:** أثناء العمل و مشاركة المعرفة بين كافة العاملين بما في ذلك الإدارة العليا وعمال الإنتاج وغيرهم. ولأن قيمة التدريب ليست ملموسة يمكن قياسها مثل الإنتاج و الأرباح فإنه يهمل من قبل كثير من القيادات أو لا يكون بطريقة منهجية منظمة تربط بين العائد من التدريب وبين عمليات المنشأة.
- **إذكاء وتأصيل مهارات القيادة:** في كل المستويات الإدارية كمشرفين و إداريين و قادة لفرق تحسين الجودة فالقائد يوجه الأشخاص و يندمج معهم و يتعرف على المشكلات من خلالهم قبل وقوعها أما المدير فهو يهتم بالأرقام و بالآلات الإنتاج و إدارة العمليات.

[1] المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، **إدارة الجودة الشاملة** مأخوذ من الموقع الالكتروني:
http://www.makktaba.com/2012/09/Book-basic-concepts-total-quality-management.html.

- **إبعاد عامل الخوف وعدم الأمان في نفوس العاملين:** و تحفيزهم للإبداع والابتكار وتشجيع الجميع على قبول الخطأ و الاعتراف به كوسيلة للتحسين و ان الأصل هو الإصلاح لا العقاب و ذلك بالطبع على أساس الابتعاد عن الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى.، ولا يمكن للعاملين تقديم أفضل ما لديهم و هم يشعرون بالأمان و يخافون من اللوم لأي اجتهاد ما يؤدي بهم إلى عدم تغليب مصلحة المؤسسة أثناء العمل بسبب ضرورة الالتزام بالقواعد المفروضة عليه مهما كانت التكلفة.
- **إزالة العوائق و الحدود بين الإدارات و الأقسام:** بحيث يتم تشجيع التعاون والاتصال الأفقي بينها و تكوين فرق العمل المشتركة لتطوير و تحسين العمليات وأن الجميع يسعى من أجل مصلحة المؤسسة و تحقيق أهدافها.
- **التخلي عن أسلوب الشعارات و الملصقات البراقة غير الواقعية:** لتحفيز وتشجيع العاملين على تحسين الإنتاجية مثل بيئة عمل خالية من الأخطاء أو جودة عالمية على كافة المستويات حيث تؤثر على العاملين تأثيرا سلبيا لعدم صدقيتها و واقعيتها إذ يرون مثلا المكائن قديمة أو المواد الخام رديئة أو الإدارة غير فعالة و هكذا، و لان تطوير الجودة و تحسينها بيد الإدارة العليا حيث أن 90% من مشاكل الجودة هي مسؤولية الإدارة العليا، والعامل لا يستطيع تحسين الجودة ما لم تتحسن كل الظروف المحيطة به مثل المواد الخام والآلات و التدريب و الأنظمة و المخازن وغيرها.
- **إلغاء قياس الأداء على أساس كمية الإنتاج الرقمية:** حيث يدفع ذلك العاملين إلى الاهتمام بالكم على حساب الجودة فهم في سباق مع الزمن على تحقيق الكمية المطلوبة في الزمن المحدد ولا يملكون الوقت و لا التشجيع للاهتمام بالجودة و مراعاتها أثناء الإنتاج ، وبالتالي يقومون بغض النظر عن أي مشاكل في الجودة تحدث أمامهم.
- إزالة الموانع و القيود التي تمنع العاملين من الاعتزاز و الفخر بأعمالهم مثل عدم الاهتمام برضا و شكاوي العملاء، أو عدم توفير الموارد والتجهيزات اللازمة للعمل، أو عدم توفير البيئة المادية والنفسية المريحة، او قلة التدريب اللازم لأداء العمل، أو ضعف صيانة الآلات، أو ضعف جودة التصاميم أو عدم وجود قنوات اتصال فاعلة مع الإدارة.
- تشجيع التعليم والتطوير الذاتي للجميع و إيجاد روح البحث و التعلم و التعرف على ما يحتاجه الموظف ليؤدي عمله بحرفية و مهنية عالية و تطوير نفسه ذاتيا و التحول إلى نمط المنظمة المتعلمة.

- اتخاذ إجراءات عملية لتوفير البيئة التي يعمل فيها كل أفراد المنشأة من أجل إحداث التغيير و التحول المطلوب في ثقافة و ممارسات العمل و تحمل الإدارة العليا مسؤوليتها الكاملة و الشجاعة في تطبيق أساليب التحسين المستمر للجودة و تحفيز العاملين وتوعيتهم بها.

2. الأمراض القاتلة: The deadly diseases

بعد سنوات قليلة من تقديم القائمة السابقة تقدم ديمنج بقائمة أخرى تتكون من سبع نقاط أطلق عليها (النقاط السبع المميتة الواجب الحذر منها دائما وهي:[1]

- ضعف مطابقة الغرض في تخطيط المنتجات التي تملك أسواقا كافية تمكن المنظمة من البقاء في العمل.
- التركيز على الأرباح قصيرة المدى، ومستوى التفكير قصير المدى والموجه على أساس الخوف من التعامل غير الثابت مع المساهمين والبنوك.
- عدم كفاءة أنظمة تقويم الأداء للعاملين وكذلك الأساليب و الأسس التي تستند إليها الإدارة في تحديد الكفاءة.
- الطوق الذي يفرضه المدراء على العمل.
- إدارة المنظمة على أساس البيانات والمعلومات المرئية وحدها أي أن عملية اتخاذ القرارات تكون في ضوء هذه المعلومات مع اهتمام قليل أو معدوم لما هو غير معروف أو صعب المعرفة.
- كلف المعالجة تكون مرتفعة بسبب عدم بناء الجودة في المنتوج منذ الخطوة الاولى أي العمل بمبدأ الوقاية خير من العلاج.
- الكلف المتزايدة والخاصة و بتكاليف الضمان و الاستشارات القانونية و التي تكون عبئا على المنظم

3. نظام المعرفة العميق[2]

حيث يرى ديمنج أن المنشأة التي تطمح إلى أن تتبنى فكر الجودة وبالتاليتحسين الإنتاج لابد أن يتوفر لديها نظاماً معرفياً عميقاً تعتمد عليه بحيث تكون جميع القرارات في إدارة الجودة مبنية على المعرفة المستقاة من البيانات والدراسات والإحصاءات، كما يرى أن المنشأة التي تتبنى فكر الجودة لابد لها من

[1] يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي** (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008) ص 92.

[2] http://www.znrfak.ni.ac.rs/serbian/010-studije/oas-3-2/PREDMETI/III%20GODINA/316 KOMUNALNI%20SISTEMI%20I%20ZIVOTNA%20SREDINA/SEMINARSKI%20RADOVI/2014/S175%2 -%20S200.pdf consulte le 26 /08/2017.

أن تتبنى نظرية علم النفس والذي يهدف إلى تفهم سلوكيات العاملين ورغباتهم بهدف الوصول إلى إرضاء العامل من أجل عطاء أحسن.

4. المعوقات الستة عشر

تتمثل في:[1]

- الأمل بالحلول الفورية.
- الحلول الافتراضية.
- البحث عن الأمثلة للمشاكل.
- التعليم الخاطئ بالمدارس.
- التعليم السيئ للطرق الإحصائية.
- الانطلاقات الفاشلة.
- استخدام المعايير العسكرية بالمصانع.
- الاستخدام السيئ للحاسوب الآلي.
- نقص النماذج.
- الافتراض بضرورة مطابقة المواصفات فقط.
- مغالطة مبدأ العيب الصفري.
- الحاجة لتضافر وتوافر الجهود.
- عدم دعم الإدارة العليا.
- العمل الانفرادي.
- النظر للربح القصير.
- عدم تطبيق نظرية تحسين الجودة

[1] https://hrdiscussion.com/hr61083.html, Consulte le 13-01-2019.

ثانيا: جوزيف جوران

ولد جوزيف موزير جوران في 24 ديسمبر 1904 بريلا في رومانيا، و في عام 1912 هاجرت عائلته إلى أمريكا لتستقر في مينابوليس، برع جوران في الرياضيات حيث درسها في جامعة مينيسوتا 1920، كما حصل على شهادة مهندس في الكهرباء، بعد أن فضلت الشركة التي يعمل بها الاعتماد على النظام الإحصائي في الإدارة ورفضت نظام إدارة الجودة انتقل إلى اليابان وذ لك في ال 1954 ، ليلعب الدور الرئيسي في نقل الصناعات اليابانية من السمعة السيئة التي كانت تتمتع بها إلى منافسة الصناعات الأمريكية والأوربية في الجودة والسعر وذلك عن طريق البدء في تدريب الطبقة العليا والوسطى من الإدارة و(لاقت الكثير من الرفض بالولايات المتحدة الأمريكية (كما يحسب له الاعتماد على مبدأ باريتو.

يرى جوزيف جوران الجودة من خلال رؤيتين ،الرؤية الاولى تحاول تقليص النقص أو العجز في المنتج، أو الخدمة المقدمة ،وبالتالي تخفيض معدلات الاخطاء ،والرؤية الثانية تحاول تحسين شكل المنتج ومحتوياته ،من أجل تحقيق اشباع احتياجات ومتطلبات العملاء وتوقعاتهم .[1]

1. **ثلاثية جوران**[2]

لقد عرض جوزيف جوران فلسفته ونظريته فيما يخص الجودة على شكل ما يسمى بثلاثية الجودة Quality Trilogy حيث أكد على أن إدارة الجودة تشمل على ثلاثة مراحل أو عمليات هي:

- تخطيط الجودة Quality Planning.
- السيطرة على الجودةQuality Control .
- تحسين الجودة Quality Improvement

والشكل التالي يشرح ثلاثية جوران

[1] قويدر عياش ، **مدخل ادارة الجودة الشاملة كمحدد للاداء المتميز في المنظمات** "المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات " (ورقلة .جامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2005) ص 226 .

[2] عبد الستار محمد علي، **إدارة الانتاج والعمليات** (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2006) ص 525.

الجدول رقم(02): ثلاثية جوران

ادارة الجودة		
تخطيط الجودة	ضبط الجودة	تحسين الجودة
. تحديد زبائن المنظمة الداخليين والخارجيين . تحديد حاجات الزبائن . تطوير خصائص المنتوج بما يلبي احتياجات الزبائن . تطوير عمليات قادرة انتاج خصائص المنتوج اعلاه . ايصال الخطط لجميع العاملين في المنظمة	. تقييم اداء المنتوج الفعلي . مقارنة الاداء الفعلي مع اهداف المنتوج . معالجة الفروقات	. وضع البنى الارتكازية . تحديد مشاريع التحسين . تحديد فرق العمل لتلك المشاريع . تزويد فرق العمل بالموارد والتدريب والحوافز لتحفيزهم على: ●تشخيص الاسباب ●تحديد العلاج الشافي ● وضع اساليب الضبط للحصول على النتائج المرغوبة

Source: Nofal, Omaim, Zairi, **TQM: Theoretical Insights, Part 1** International Journal of Applied Quality Management **(**The European center for Total Quality Management, Volume 2 Issue 2) p 08 pqr le site http://www.managementjournals.com/journals/quality/vol2/6-2-2-3.pdf consulte le12 -10-2017 .

2. النقاط العشر لجوران:

من ضمن ما ساهم به جوران في تطور الجودة النقاط العشر وهي كما يلي:[1]

- بناء الوعي للحاجات، واستغلال فرص التحسين.
- وضع أهداف للتحسين.
- تنظيم الافراد للوصول الى الاهداف.
- توفير فرص للتدريب للمنظمة ككل.
- القيام بتنفيذ المشروعات لحل المشكلات.

[1] Behnam Neyestani, **Principles and Contributions of Total Quality Mangement (TQM) Gurus on Business Quality Improvement** (Philippines: Department of Civil Engineering, De La Salle University, 1 February 2017 par le site https://mpra.ub.uni-muenchen.de/77282/1/MPRA_paper_77282.pdf , consulte le 11/11/2017.

- إعداد التقارير عن تطوير مراحل العمل.
- إعطاء الاعتراف والتقدير.
- المشاركة في معرفة النتائج لكل الافراد.
- تسجيل التطوير.
- الاحتفاظ بمعدلات التطور كجزء من النظام العام للمنظم

ثالثا: فليب كروسبي

ولد فيليب كروسبي بايارد في 18 جوان 1926 في ويلنج، فرجينيا الغربية. على الرغم من أنه حصل على شهادة في طب الاقدام تحول إهتمامه إلى إدارة الاعمال. وكان كروسبي من دعاة "الجودة" في مجال الاعمال التجارية. وشدد على فعل الاشياء الصحيحة من أول مرة لتفادي إنفاق الوقت و المال على التخلص من الأخطاء. فهناك قبولا لانحرافات بسيطة للجودة يرفضها كروسبي و الذي يرى أن هذه الانحرافات تؤدي إلى هدر إمكانات المنظمة بنسبة 20%.

أصبح أحد أعلام إدارة الجودة بعد تقاعده رسميا من محكمة التحكيم الدائمة في عام 1990، واصل العمل كمتحدث و مستشار حتى وفاته. بحلول ذلك الوقت كان قد كتب أكثر من أربعة عشر كتابا.

وقد تضمن نموذج كروسبي أربعة عشر خطوة لتحسين الجودة و كما يلي:[1]

1. إلتزام الادارة العليا بشكل واضح.
2. تشكيل فرق تحسين الجودة من ممثلين بارزين من كل قسم في المؤسسة.
3. قياس العمليات لتحديد أماكن وقوع المشاكل الحالية والمحتملة.
4. تقييم تكلفة الجودة وشرح استخدمها كأداة من أدوات عمل الادارة.
5. رفع مستوى الوعي بالجودة و الاهتمام الشخصي بها من قبل جميع الموظفين.
6. اتخاذ الاجراءات لتصحيح المشاكل التي تم تحديدها من خلال الخطوات السابقة.
7. إنشاء ألية لمتابعة التقدم المحرز في عملية التحسين.
8. تدريب المشرفين للقيام بنشاط هام من اجل تنفيذ برنامج تحسين الجودة.
9. عقد يوم انعدام العيوب لاعادة تأكيد التزام الادارة بالجودة.
10. تشجيع الافراد على وضع أهداف التحسين لانفسهم ولزملائهم.

[1] مجيد الكرخي،**إدارة الجودة الشاملة –المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات–**(عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015) ص 88.

11. تشجيع الموظفين على ابلاغ الادارة حول العقبات التي تحول دون تحسين الجودة.
12. الاعتراف والتقدير لاولئك الذسن يشاركون في عمليات الجودة.
13. إنشاء مجالس للجودة تعمل بينها على أساس منتظم.
14. التأكيد على أن عملية تحسين الجودة مسألة لا تنتهي أبدا.

رابعا : كاروا ايشيكاوا

ولد كاروا ايشكاوا في اليابان عام 1915، التحق بجامعة طوكيو بقسم الهندسة وتخرج منها عام 1939، وأصبح محاضرا في نفس الجامعة عام 1947، وفي عام 1960 حصل على مرتبة الأستاذية (البروفيسور). التقى بعد الحرب العالمية الثانية بكل من ديمنج وجوران خلال وجودهما في اليابان لالقاء المحاضرات وتقديم الدورات التدريبية وتأثر بهما وبأفكارهما، توفي ايشيكاوا في افريل 1989 عن عمر يناهز 74سنة.[1]

اهتم ايشيكاوا بالتقنيات الاحصائية كبقسة علماء الجودة في اليابان وحرص على تقدسمها بطريقة مبسطة قدر المستطاع لتكون في متناول الجميع. ومن أهم ما أسهم به ايشيكاوا في مجال الجودة مخطط عظم السمكة و حلقات الجودة.

1. مخطط عظم السمكة البياني

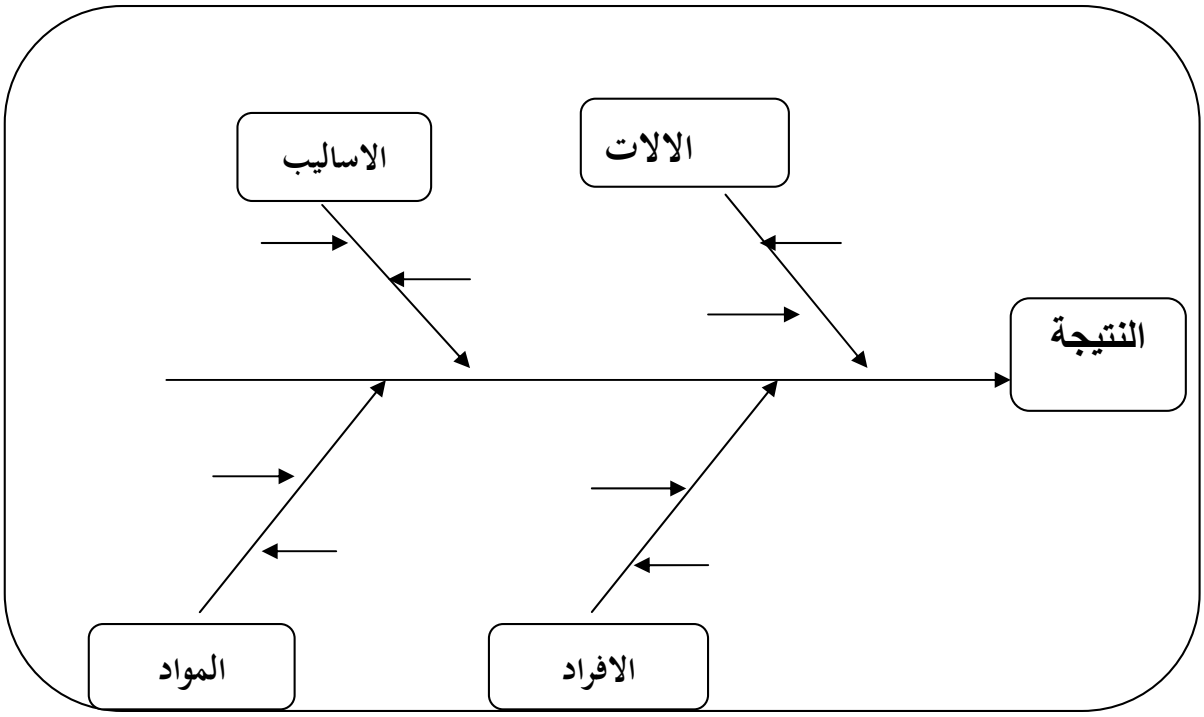
يعرف أيضا بمخطط السبب والنتيجة لتحليل المشكلات أو مخطط عظم السمكة، وهي أداة كثيرا ما تستخدم لاظهار العلاقات السببية بطريقة منطقية، ويتم رسمها بعد جلسة عصف فكري لتحديد الاسباب الممكنة للمشكلة وتصنيفها، ولها نوعان(مخططات سلبية ومخططات إيجابية).

صنف إيشيكاوا الاسباب إلى أربعة أنواع تيمى إختصارا 4Ms وهي:

- الموارد البشرية
- الالات
- المواد والخامات
- الطرق.

[1] محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي** (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2010) ص267.

الشكل رقم(03): مخطط عظم السمكة



source :https://egyptinnovate.com/innovation-tool/ consulte 13-01-2019.

2. حلقات الجودة

قدمه ايشيكاوا في الستينات، وهي بإختصار تمثل مجموعة عاملين متطوعين يجتمعون بإستمرار لمناقشة أمور متعلقة ببيئة العمل والهدف من ذلك هو تعزيز الجودة عن طريق حل المشاكل وتحسين طرق العمل.

3.التدريب المستمر

يرى ايشيكاوا بأن المؤسسات يجب أن تخضع موظفيها لعملية تعليم وتدريب مستمر وذلك لانهم عرضة للتغير المستمر في أي لحظة.

4.سلسلة الجودة

فالجودة في نظره لا تقتصر على تحقيق رضا الزبون الخارجي فحسب، بل يجب الاهتمام بالزبون الداخلي، حيث طور الخط المستمر للعلاقة بين العاملين.

رابعا: ديفيد غارفين

ولد غارفين في12 ماي 1952 في مدينة نيويورك و توفي في ليكزنغتون في الولايات المتحدة الامريكية بعد صراع مع المرض.

ويعتبر غارفين من العلماء المعاصرين حيث قام بدراسة عمليات الاعمال و الادارة ، مبادئ التعلم التنظمي، تصميم و قيادة المنظمات الكبيرة و المعقدة وغيرها، قام بتأليف عشر كتب و 37 مقالة.

يعتبر غارفين مدرسا متميزا وعالما موهوبا برع في الوصول الى جمهور عريض. لقد قدم إسهامات مهمة لفهم التصنيع الامريكي بدءا من مقالته في مجلة هارفارد بيزنس HBR عام 1982 بعنوان " الادارة كما يحتاجه الغد" وهذا بمشاركة الكاتب روبرت هايز، وقد حاز على جائزة ماكنزي McKinsey السنوية لأفضل مقال في المجلة في ذلك العام،كما اكتسب غارفين مكانة بارزة في انتقاده و إدانته لجودة المنتجات الامريكية في مقالة لمجلة هارفارد بيزنس لعام 1983 بعنوان " الجودة على الخط" والذي اكسبته جائزة McKinsey أخرى و التي قام بتغطيتها مجموعة من الصحف من مختلف انحاء العالم، ولقد أجملت هذه المقالة نتائج دراسته المتعددة لسنوات حول جودة و أداء مكيفات الهواء التي صنعتها الولايات المتحدة الامريكية- اليابان- مما يثبت معدلات الفشل الامريكية التي كانت أكبر بألف مرة من الخاصة بالمنافسين اليابانيين.

ومن أهم إنجازته فيما يخص الجودة ما قدمه في كتابه المميز سنة 1988 "ادارة الجودة: الاستراتيجية والميزة التنافسية""Managing as if Tomorrow Mattered"، حيث درس غارفين ما كان على الشركات الامريكية أن تفعله في ذلك الوقت من أجل إغلاق فجوة الجودة مع المنافسين الاجانب، فمن خلال بحثه الشامل أظهر كيف يمكن استخدام نهج إستراتيجي أكثر حساسية لاحتياجات المستهلكين وتفضيلاتهم للتنافس بفعالية. كما حدد ثمانية أبعاد للجودة و التي يمكن أن تكون بمثابة إطار للتحليل الاستراتيجي.[1]

1. ابعاد غارفين الثمانية للجودة

هناك ثمانية أبعاد يمكن استخدامها لادارة الجودة على المستوى الاستراتيجي لتحليل خصائصها، وقد جرى تعريف هذا المفهوم من قبل ديفيد غارفين تعزز هذه الابعاد بعضها البعض، إلا أن تعزيز أحدها قد يتطلب النضحية بأخر، وفهم عملية المقايضة من قبل الزبون فيما يتعلق بهذه الأبعاد قد يساعد على بناء ميزة تنافسية للشركة.

[1] https://www.hbs.edu/news/releases/Pages/david-garvin-dies-at-64.aspx Consulte le 24-03-2018.

يمكن تلخيص الابعاد الثمانية لغارفين كما يلي:[1]

- **الاداء:** يشير إلى الخصائص الرئيسية والتشغيلية للمنتج و يتضمن خواص قابلة للقياس (فإذا كان المنتج سيارة فالاداء يعبر عن سرعتها أو تسارعها).
- **الخصائص:** وهي الخصائص الاضافية التي تعزز من طلب المنتج أو الخدمة من قبل المستخدم (كخصائص السيارة الإضافية مثل GPS.
- **الموثوقية:** وهو إحتمال عدم فشل المنتج خلال فترة محددة، ويعتبر عنصرا أساسيا للمستخدمين الذي يحتاجون لان يعمل المنتج بدون فشل(أي الفترة اللازمة حتى تحتاج السيارة مثلا للاصلاح).
- **المطابقة للمعايير:** وهو الدقة في تلبية المنتج للمعايير المحددة(كالخدمة المقدمة في المطعم والتي تتوافق مع طلبك)
- **القدرة على الاستمرار:** وهي تقيس عمر المنتج، وتقدير عمر المنتج يصبح أكثر تعقيدا عندما يكون بالإمكان اصلاحه.
- **القابلية للاستخدام:** وتعبر عن السرعة في وضع المنتج في الخدمة بالاضافة إلى عمل وكفاءة مقدم الخدمة (أي مدى السرعة والسهولة في إصلاح السلعة ومدى استمراريته بعدها).
- **الجمالية:** وهو بعد ذاتي، ويشير إلى إستجابة المستخدم للمنتج بحيث يمثل تفضيلاته الشخصية(كشكل السلعة مثلا).
- **سمعة المنتج:** وهي الجودة التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تقوم على مقاييس غير مباشرة(كالشعور السلبي أو الايجابي لمستهلكي السلعة لاي عرض من الشركة).

2.مداخل الجودة:

لقد لاحظنا في التعاريف السابقة وجود إختلاف بين العلماء والهيئات المعنية بالجودة حول تقديم تعريف موحد وشامل للجودة، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى اختلاف نظرهم إليها واختلاف الزاوية التي ينظرون منها إليها، وكل وجهة نظر من هذه الوجهات تعبر عن مدخل فكري لتحديد وتعريف ودراسة الجودة.

[1] الباحثون السوريون، الميزة التنافسية والجودة على الخط مخوذ من الموقع الالكتروني
https://www.syr-res.com/article/3737.html CONSULTE LE 24-03-2018.

وفي هذا الاطار يعتبر غارفين أول من قام بتصنيف التعاريف المتعددة والمختلفة للجودة إلى مداخل فكرية رئيسية خمسة وهي:[1]

- **مدخل المثالية:**

ينظر هذا المدخل إلى الجودة على أنها مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال ومن ثم لا يمكن تعريفها، ولكن يمكن الاحساس بها والتعرف عليها.

وما يمكن ملاحظته على هذا المدخل أنه لم يعطينا مدلولا واقعيا للجودة يمكن قياسه بشكل موضوعي، ومن ثم فإنه لا يمكن الاعتماد عليه في تحديد الجودة ودراستها، لانه لا يمكن أن ندرس شيء معين غير موجود في الواقع.

- **مدخل المنتوج**

يمكن القول أن هذا المدخل موضوعي وواقعي، حيث ينظر إلى الجودة على أنها تعبر عن مدى احتواء المنتوج–او عنصر من عناصره– على خاصية أو خواص معينة مكونة له. والجودة حسب هذا المدخل يمكن قياسها وتحديدها بدقة، فمثلا جودة الطاولة تقاس بنوع الخشب المصنوعة منه، وجودة الحليب الاصطناعي تقاس بكمية الدسم التي فيه.

ويصور هذا المدخل الجودة على انها إما مرتبطة بزيادة التكلفة، أو أنها أحد الخصائص الذاتية للمنتوج، ولا يمكن إضافتها إليه.

- **مدخل المستخدم**

الجودة حسب هذا المدخل هي ما يراه ويريده الزبون من المنتوج، فهذا المدخل يركز على الزبون أو المستخدم، الامر الذي يجعل تقدير الجودة يعتبر حكما شخصيا، وهذا الحكم قد يختلف من شخص لاخر ويتم التعبير عن جودة أي منتوج حسب هذا المدخل بمجموعة مختارة بدقة من عناصره وخواصه التي تعطي أكبر قدر من درجة الرضا لمجموعة معينة من الزبائن، وعليه فالمنتوج الجيد والاجود هو الذي يرضي الزبائن، ومن رواد هذا المدخل جوران.

- **مدخل التصنيع**

ينظر هذا المدخل إلى الجودة نظرة هندسية تصنيعية، ويعرف الجودة بأنها التطابق مع المواصفات والمتطلبات، ويؤكد هذا المدخل على تقليل حجم المعيب والاهتمام بالاعتمادية (مدة حياة المنتوج قبل وقوع أول تعطل)، ومن رواد هذا المدخل كروسبي.

[1] لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره ص ص 49-52.

- **مدخل القيمة:**

ينظر هذا المدخل إلى الجودة من خلال كل من التكلفة والسعر، وعليه فأن المنتوج الجيد هو المنتوج الذي يوفر أداء جيد وبسعر معقول، أو هو المنتوج الذي تتحقق فيه المواصفات المطلوبة بسعر مقبول. وحسب هذا المدخل فإن القميص الذي يكلف تصنيعه 5000 دينار جزائري ليس قميصا جيدا مهما كانت درجة إتقانه والخواص التي يحتوي عليها، وذلك ببساطة لانه لن يجد من يشتريه.

المبحث الرابع: مفاهيم أساسية حول الاسبقيات التنافسية

نال مفهوم الأسبقيات التنافسية أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويات المحلية والعالمية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة وثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية ، وأشير بهذا الصدد الى أنه يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الأسبقيات التنافسية من خلال المزايا التنافسية التي تستند غالبا على مزايا مقارنة في طبيعتها، وقد أصبح التحدي الحقيقي منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين هو في الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية الى ميزة تفوق، حيث أشار (Hofer,1980) إلى أن الأسبقيات التنافسية يعنى المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها.

المطلب الاول: مفهوم الاسبقيات التنافسية

أكدت الادبيات المعاصرة في مجال الإدارة الإستراتيجية وإدارة الإنتاج والعمليات على دور الاسبقيات التنافسية وأبعادها المختلفة في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات وتحقيق ميزة متفردة تميز المنظمة عن بقية منافيسيها في الصناعة وتدعم توجهاتها في تحقيق أهدافها الاساسية المتمثلة بالنمو والبقاء والاستمرار.

اولا: تعريف الاسبقيات التنافسية

تعددت أراء الباحثين حول أعطاء مفهوم محدد عن الاسبقيات التنافسية وهذا التعدد في نظر الباحث هو في وجهة نظر كل جهة حول الاسبقية وماذا تمثل له من بعد أو محور.

بين (Czepiel) بأن:" التفوق التنافسي يشير الى القدرة على تقديم منتجات أو خدمات بشكل أفضل من المنافسين وعلى المدى الزمني البعيد".[1]

(Ulrich&Lake) أن:"الاسبقيات التنافسية تتحقق من خلال عنصرين، أولهما القيمة المدركة للعميل ، والثاني التفرد في الأداء"[2]

ويرى(Pitts&Les,) أن" الأسبقيات التنافسية يعني استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تعمل على توليد قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتها".

---

[1] نجم العزاوي، **أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تطبيقية**، ملتقى وطني استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الجزائر:جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 18-19 افريل2012) ص11.

[2] نفس المرجع السابق، ص11.

لقد عرف الصميدعي الأسبقيات التنافسية على أنها: " المكانة التي تتمتع بها المنظمة في السوق أو الأسواق العاملة بها مقارنة بالمنافسين".[1]

كما يرى البعض أن الاسبقيات التنافسية يشير إلى إمتلاك قدرة أعلى من المنافسين، كما ويشير لأداء إداري متفوق.[2]

ثانيا: أهمية الأسبقيات التنافسية

يشير العديد من الباحثين إلى أهمية الأسبقيات التنافسية فيؤكد بعض الباحثين على أهميتها من خلال اعتبارها عامل حاسم في تطوير إستراتجية العمليات وهذا ما أكده غارفين إذ أضاف أن المنظمة التي تهدف إلى تحقيق مركز سوقي ملائم فإنها تركز على بعض الأبعاد التنافسية التي يتجاهلها المنافسين وهذا ما فعلته المنظمات اليابانية عندما ركزت على بعدي المعولية والمطابقة في الجودة في العقود الأخيرة.

كما أشار باحثون آخرون إلى أهمية سعي المنظمات لتطوير أسبقيتها التنافسية وذلك بسبب اشتداد ظروف المنافسة وظهور المنظمات التي تسعى وبسرعة إلى البحث المستمر عن الأساليب الجديدة لإضافة القيمة ليست فقط في مركز مجال المنظمة من القوة والتكنولوجيا، وإنما عبر المدى الواسع من الأنشطة التي تشكل أعملها وهذا يتطلب الممارسة والتطبيق في التنبؤ والتوقع والإبداع في تحديد حاجات الزبون وسرعة تلبيتها، لتكون الخطوة الأولى في تحقيق عملية تطوير الأسبقيات التنافسية.

كما تعمل الأسبقيات التنافسية على تحقيق عامل النمو إذ أن المنظمة التي تحقق بعض أبعاد الأسبقيات التنافسية أو جميعها فأنها تكون قادرة على التوسيع في تقديم المنتجات أو الخدمات في الأسواق الجديدة وبالتالي فإن ذلك سوف ينعكس على نمو حصتها السوقية وتدعيم مركزها التنافسي.

و إجمالا يمكن القول أن أهمية الأسبقيات التنافسية تظهر من خلال مساهمتها الكبيرة في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة والبقاء في ميدان الأعمال وذلك من خلال تقديم منتجات منخفضة الكلفة وذات جودة ومرونة عالية وذات اعتمادية وسرعة في التسليم وبالتالي فإن المنظمة سوف تحقق إنتاجية عالية وتحصل على حصة سوقية كبيرة ومركز تنافسي أفضل وبما يؤدي إلى تعظيم أرباحها وصولا إلى تعزيز العلاقات مع زبائنها من جهة و مجهزيها من جهة أخرى وبذلك فأن المنظمة سوف تكون قادرة على مواجهة تهديدات المنافسين ضمن ميدان الأعمال الذي تعمل فيه. [3]

---

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف ،**التسويق الاستراتيجي** (عمان: دار المسيرة، 2011) ص 234.

[2] Safiullah ,M.D, **Superiority of conventional bank and Islamic bank of Bangladesh a comparative study** (international journal of economics and finance , vol (2) n(3),2010) p 199.

[3] علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، **إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية** (عمان: دار اليازوري، 2011) ص 119، 121.

المطلب الثاني: مصادر ومؤشرات الأسبقيات التنافسية

توجد عدة مصادر للأسبقيات التنافسية كما أن له عدة مؤشرات تقاس بها سنحاول في هذا المطلب أن نسلط الضوء عليها

أولا: مصادر الأسبقيات التنافسية

تعددت مصادر الأسبقيات التنافسية حسب وجهة نظر الكتاب والباحثين فقد حدد "ماكغان McGahan" هذه المصادر بثلاث هي:

1. المعلومات القيمة المستمدة من ظروف السوق.
2. الاقتراب من الزبائن.
3. فرص تقديم المنتجات الجديدة.

واعتبر البعض التكنولوجيا، المرونة، الهياكل التنظيمية، تمارين العمل المناسبة، المهارة، الذكاء، الخبرة والمعرفة والابتكار هي مصادر الأسبقيات التنافسية.

في حين أكد عدد أخر من الباحثين على أن الأسبقيات التنافسية تتمثل بالمصادر الآتية:

1. مصادر ملموسة كالمواقع الممتلكة .
2. مصادر غير ملموسة كسلعة العلامة وولاء الموظفين.
3. قدرات عامة كامتلاك سلسلة التجهيز.

وهناك من يؤكد على أن أحد المصادر المهمة للأسبقيات التنافسية هو القدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمات وذلك كونها فريدة ومتميزة وصعبة التقليد ولا يمكن الحصول عليها من خارج المنظمة إذ أن المصدر الذي تنبع منه الأسبقية التنافسية هو القدرة على توجيه القابليات والمهارات التي تمتلكها المنظمات للتكيف السريع مع الفرص المتغيرة.[1]

ويشير بورتر إلى أن أهم العوامل التي تؤدي إلى تحريك الأسبقية التنافسية تتمثل بالتكنولوجيات الجديدة، حاجات الزبائن المتنامية أو الجديدة، الأساليب والطرق الجديدة المستخدمة، في الصناعة، كلف المدخلات المتاحة، والتغيرات في قوانين الحكومة.[2]

كما تعتبر موارد المنظمة كمصادر للأسبقيات التنافسية ذات أهمية كبيرة إذ أنها تكون نقاط قوة تسمح بتحقيق الأسبقيات التنافسية إذا اتسمت بكونها قيمة ومتفردة وصعبة أو مكلفة عند تقليدها.

---

[1] علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

[2] Michael Porter,The **competitive advantage of nation: With a new introduction**(Ltd: Macmillan Press,2nd, 1998) pp 45-47

كما بدأ توجه جديد بالظهور في المنظمات وهو استخدام عمال المعرفة كمصدر جديد في تحقيق الأسبقيات التنافسية وهذا

يدخل ضمن الموارد التي تم تحديدها سابقا، كما أن عمال المعرفة يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل بأفضل صورة ممكنة لذلك فإن المنظمة لن تحتاج إلى تدريبهم ولن يكون هناك أخطاء كثيرة في العمل و بذلك فإنها ستتمتع بقدرات تمكنها من الحصول على أسبقيات تنافسية سريعة وبأقل تكلفة.[1]

كما أشار بورتر إلى أن تحليل سلسلة القيمة يعتبر أحد المصادر المهمة للأسبقيات التنافسية إذ أن هذا التحليل يستخدم في وصف أنشطة المنظمة الأساسية وعلاقات التفاعل فيما بينها كما يستخدم لتحديد الأنشطة المهمة التي تحقق للمنظمة أسبقيات تنافسية دائمة وذلك عن طريق فحص جميع أنشطة المنظمة بطريقة نظامية إذ قسمت الأنشطة إلى مجموعتين رئيستين:

- **الأنشطة الأولية:**

وهي الأنشطة التي تنفذ داخل المنظمة من أجل إنتاج وتسليم المنتج أو الخدمة وتتضمن أنشطة، الامداد الداخلي، العمليات، الإمداد الخارجي، التسويق والمبيعات، والخدمة.

- **الأنشطة الداعمة:**

وهي الأنشطة التي تساعد في تحسين فاعلية أو كفاءة الأنشطة الأولية وتتضمن أنشطة البنى التشغيلية للمنظمة، إدارة الموارد البشرية التطور التكنولوجي، والتدبير.

ويبين الشكل التالي سلسلة القيمة:

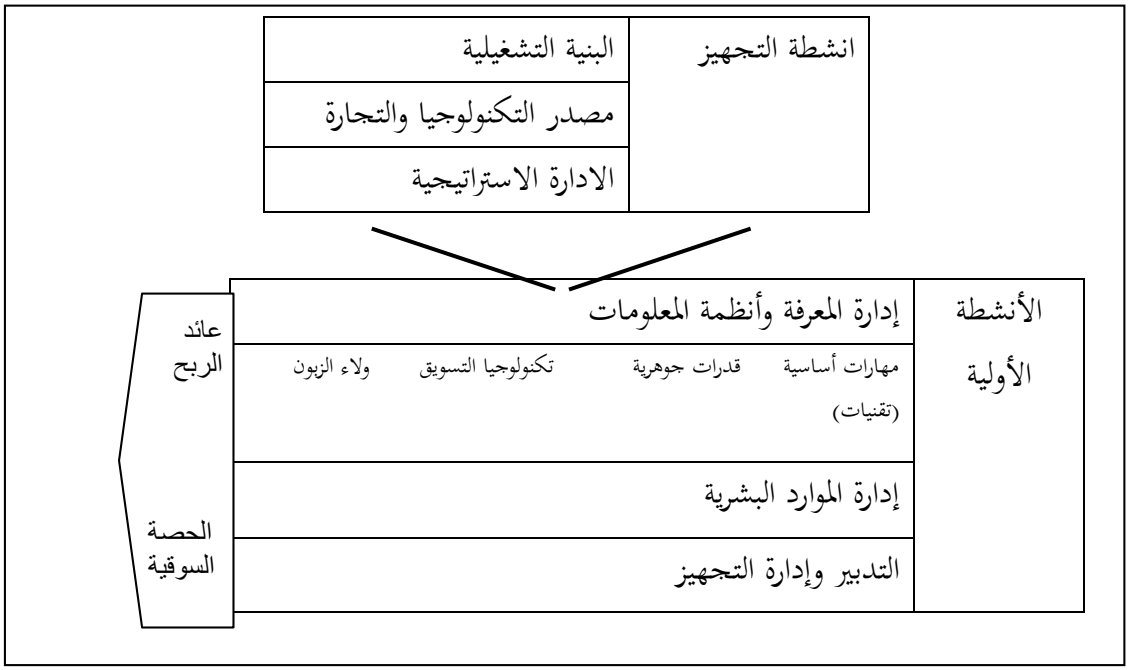
الشكل رقم(04): سلسلة القيمة

المصدر: علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي **إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية**(عمان: دار اليازوري، 2011) ص 126.

[1] علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

كما تم تعديل نموذج سلسلة القيمة وذلك من خلال الاستفادة من شبكة المعلومات الدولية التي تساهم بنقل المعلومات اللازمة عن المنظمات وتعمل على زيادة العلاقات والروابط بين الزبائن والمجهزين ، إذ يؤكد(Macimillan & Tampoe) على أهمية إدارة المعرفة وأنظمة المعلومات كأنشطة أولية إلى جانب إدارة الموارد البشرية و التدبير و إدارة التجهيز فضلا عن أهمية المهارات و القدرات الجوهرية وعوامل رضا الزبون، وأن تطبيق الأنموذج الجديد في المنظمات من شأنه أن يزيد قدرتها على تحقيق الأسبقيات التنافسية المرغوبة والشكل التالي يوضح النموذج الجديد لسلسلة القيمة:

الشكل رقم(05): سلسلة القيمة المعدلة



المصدر: علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

"من خلال ما سبق نرى أنه يوجد اختلاف في تحديد مصادر الأسبقيات التنافسية ناشئ من طبيعة الدراسة التي تدرسها تلك المصادر من حيث المجالات التي ركزت عليها، وبيئة المنظمة الداخلية والخارجية إلا أنه مهما تباينت الآراء فإن مصادر الأسبقيات التنافسية يمكن النظر إليها من خلال مجموعتين:[1]

[1] سعدون حمود جثير، سارة علي سعيد العامري، **أثر سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي–دراية مقارنة في شركات الهاتف النقال زين للاتصالات وأسيا سيل للاتصالات**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية (بغداد: جامعة بغداد، مج 18، العدد 68) ص 131.

- مصادر داخلية: تنبع من داخل المنظمة ممثلة بقدراتها الإستراتيجية ومواردها و ما موجود بها من نقاط قوة تمثل مصدرا للأسبقيات التنافسية متمثلة بالاتي:
  - الإمكانات المادية والبشرية والقدرات المميزة.
  - طرق وأساليب العمل الجديدة.
  - تحليل سلسلة القيمة أي الأنشطة التي تؤديها المنظمة بمهارة وكفاءة عالية.
- **مصادر خارجية:**

ممثلة بالبيئة الخارجية وما هو موجود بها من فرص تمثل مصدرا للأسبقيات التنافسية والتي تتضمن: التكنولوجيا، براءة الاختراع ، المنافسة، التحالفات، التشريعات أي مختلف الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية

ثانيا: مؤشرات الأسبقيات التنافسية

تعد هيئات عديدة تقارير عن التفوق التنافسي على وفق مؤشرات تختارها وهذه الهيئات هي:[1]

1. **تصنيف المعهد الدولي لتنمية الإدارة:** مقره بسويسرا يقدم تصنيفا سنويا يرتكز على 8عوامل وهي:

- هياكل وأداء الاقتصاد الوطني.
- الصلات مع الخارج.
- الحكومة.
- المالية.
- البنية التحتية.
- الإدارة.
- العلم والتكنولوجيا.
- الموارد البشرية.

ولكل من هذه العوامل عناصر يبلغ مجموعها 45 عنصرا لكل منها مؤشرات بلغ تعدادها سنة 2000 ب 290 مؤشرا.

[1] سنان كاظم الموسوي، مؤيد حسن علي، **مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية – دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد**، مجلة أداب الكوفة (العراق: جامعة الكوفة، العدد 1) ص 81.

2. تصنيف المنتدى الاقتصادي العالمي

يقدم مؤشرا يحتوي على 8عوامل و184 متغيرا.

3. **تصنيف البنك الدولي** ويعتمد على 64 متغيرا في 5 عوامل هي:

- الانجاز الإجمالي (الناتج القومي الإجمالي للفرد، معدل النمو السنوي المتوسط).
- الديناميكية الكلية وديناميكية السوق (النمو و الاستثمار، الإنتاجية، حجم التجارة الإجمالي، تنافسية التصدير).
- الديناميكية المالية.
- البنية التحتية ومناخ الاستثمار(شبكة المعلومات والاتصالات، البنية التحتية المادية، الاستقرار السياسي والاجتماعي).
- رأس المال البشري والفكري.

4. تصنيف بحسب مؤشر الحرية الاقتصادية

مؤشر طوره معهد HERITAGE بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد اعتمد لدراسة درجة الحرية على عشرة عوامل وكل عامل يتكون من مجموعة من المتغيرات وهذه العوامل هي:

- حرية التجارة.
- العبئء الضريبي للحكومة.
- السياسة النقدية.
- تدفقات رأس المال والاستثمار الأجنبي.
- الجهاز المصرفي.
- الأجور والأسعار.
- الأنظمة.
- السوق السوداء.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

تتميز المؤسسات في سوق ملئ بالمنافسة باستخدامها لمجموعة أو إحدى الاستراتيجيات التنافسية ، حيث تطمح هذه المؤسسات لتحقيق مجموعة من الأهداف من بينها الربح والحصول على حصة سوقية جيدة.

أولا: مفهوم الإستراتيجية التنافسية

تعرف الإستراتيجية التنافسية على إنها:"الخطط الطويلة الأجل الشاملة التي تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف"، لذلك تعرف على أنها:"الإستراتيجية التي تهتم بخلق الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار قطاع الأعمال الذي تعمل فيه ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات،منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين".[1]

ثانيا: أهداف الإستراتيجية التنافسية

تهدف الإستراتيجية التنافسية إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. الحيازة على الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية، فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى أخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، وبالتالي فهي ديناميكية ومستمرة تهدف إلى معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشترين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة، وبطبيعة الحال قد يكون تحقيق التفوق هذا عاملا وقتيا أو قصير المدى، ولكنه يعتبر محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق.[2]

---

[1] الحاج نعاس خديجة، معمر قوادري فضيلة، **أثر إدارة التغيير على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية(الشلف: جمعة حسيبة بن بوعلي،8-9 نوفمبر 2010) ص 16.

[2] شيقارة هجيرة، **الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (الجزائر: جامعة الجزائر، قسم علوم التسيير، إدارة أعمال، 2004/ 2005) ص 15.

2. اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية

إن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، من أجل تحديد التموضع المناسب لها، وهذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية والمتمثلة في:

- الامتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها.
- امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة.
- درجة التكامل في المؤسسة.
- امتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات والزبائن.

فالإستراتيجية التنافسية تساعد على معرفة وضعية المنافسة لتتخذها المؤسسة أساسا لتموضعها في المحيط و البيئة التنافسية التي تضمن لها الاستفادة من الفرص المتاحة والتأقلم مع المتغيرات وتجنب المخاطر والتهديدات

وترتكز الإستراتيجية التنافسية على عنصرين أساسيين هما:

- اختيار الصناعة الواعدة بالأرباح المستمرة على المدى الطويل.
- اختيار المركز التنافسي المتميز داخل الصناعة.

ثالثا: أنواع الاستراتيجيات التنافسية

تعتبر الاستراتيجيات العامة للتنافس إطار يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات والخدمات، مما يمكنها من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين

وقد قدم العديد من الباحثين و الكتاب الإداريين مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية، وتعد الاستراتيجيات التنافسية التي قدمها «بورتر » أشهر الاستراتيجيات، وهي إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز .

1. إستراتيجية القيادة بالتكلفة

وتتطلب هذه الإستراتيجية من المؤسسات زيادة إنتاجية منتجاتها ومحاولة تخفيض التكلفة بقدر الإمكان من خلال الخبرة السابقة وإحكام الرقابة على التكاليف الثابتة والمتغيرة بشكل عام وتجنب العملاء الهامشيين، وتقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجالات البحث والتطوير ومندوبي البيع والإعلان وتنشيط المبيعات وما إلى ذلك.[1]

[1] توفيق محمد عبد المحسن، **قياس الجودة والقياس المقارن**(مصر: دار الفكر العربي، مكتبة النهضة المصرية، 2004) ص 271.

ومما لاشك فيه أن التمتع بتكلفة منخفضة يعطي المؤسسة قوة دفاعية وميزة تنافسية على المنافسين، فهذه التكلفة المنخفضة تمكن المؤسسة من الاستمرار في تحقيق الأرباح على الرغم من وجود منافسة حادة ، وتعتبر الشركات اليابانية خير مثال في تطبيق هذه الإستراتيجية، والجدير بالذكر أن تخفيض التكلفة يجب أن لا يكون على حساب القوى العاملة داخل المؤسسة، وإلا ستواجه بعض الصعوبات على المدى القريب أو البعيد باعتبار العنصر البشري في أي عمل هو القوة الدافعة والمحركة دائما وراء تحقيق الأهداف.[1]

2. إستراتيجية التمييز

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، حيث تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم خدمات/منتجات تميز المؤسسة عن منافسيها، وتأخذ هذه الإستراتيجية عدة أشكال أهمها تميز المنتج بسمة إستخدامية معينة، لا توجد في المؤسسات المنافسة، أو بخدمات ما بعد البيع أو من خلال التميز القائم على سمعة العلامة التجارية، وعلى أساس شبكة التوزيع المتطورة للمؤسسة، وعليه فإن تركيز هذه الإستراتيجية ينص على خلق ولاء من قبل المستهلك للسلعة المنتجة، والتجاوب مع أذواق المستهلكين، وتوضح ذلك الاهتمام بهم، بحيث تتبلور صورة خاصة للسلعة لدى المستهلك من خلال الإعلانات المتقنة بحيث تعطي هذه العوامل مجتمعة مبررا يدفع العملاء لدفع سعر يتناسب مع هذه السلعة أو الخدمة التي تغطي التكاليف الإضافية، التي تتكبدها المؤسسة لتثبيت هذه الصورة.[2]

3. إستراتيجيات التركيز

تهدف إستراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة أو لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة شبه معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهي إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة، عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.[3]

---

[1] نفس المرجع السابق، 271.

[2] عمر عوض الغويري ،(**تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركتي الملكية الأردنية وموبايلكم**"، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(الاردن: جامعة مؤتة،2004)،، ص 37.

[3] حباينة محمد،مرجع سبق ذكره، ص 61.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناءا على معرفة حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوة التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسين وأخيرا مدى التوافق بين إمكانيات السوق وحاجات القطاع السوقي.[1]

رابعا: متطلبات،مزايا ومخاطر الاستراتيجيات التنافسية

1. متطلبات الاستراتيجيات التنافسية

قبل تبني إحدى هذه الاستراتيجيات في المؤسسة يجب دراسة مجالات القوة والضعف في قطاعاتها المختلفة ويورد بورتر بعض المهارات والمتطلبات التنظيمية للاستراتيجيات التنافسية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): المهارات والمتطلبات التنظيمية للاستراتيجيات التنافسية

الإستراتيجية التنافسية	المهارات والمواد المتطلبة	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	✓ استثمار رأسمالي متواصل مع توفر كلمن رأس مالي في متناول اليد. ✓ مهارات في مجال العمليات الإنتاجية. ✓ إشراف محكم على العمالة. ✓ تصميم المنتجات بشكل يؤدي إلى سهولة التصنيع (التوزيع). ✓ منافذ توزيع منخفضة التكاليف.	✓ رقابة محكمة على التكاليف. ✓ إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلة ومتكررة. ✓ تنظيم مسؤوليات واضحة. ✓ حوافز مبنية على تحقيق الأهداف.
التمييز	✓ قدرات تسويقية قوية . ✓ تنويع في الخدمات والمنتجات. ✓ النزعة نحو الإبداع. ✓ كفاءات قوية في مجال البحث والتطوير. ✓ سمعة حسنة للمؤسسة في مجال الجودة والريادة في التقنية. ✓ تعاون قوي مع قنوات التوزيع.	✓ تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير والتسويق وتطوير الخدمات. ✓ رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة الماهرة أو الكفاءات المبدعة. ✓ مقاييس وحوافز نوعية بدلا من كمية.
التركيز	✓ مزيج من السياسات الموضحة أعلاه. ✓ يوجه هذا المزيج إلى هدف استراتيجي معين.	✓ –مزيج من السياسات الموضحة أعلاه. ✓ يوجه هذا المزيج إلى هدف استراتيجي معين.

[1] نفس المرجع السابق، ص 62.

المصدر: توفيق محمد عبد المحسن، **قياس الجودة والقياس المقارن**(مصر: دار الفكر العربي مكتبة النهضة المصرية،2004) ص 274.

2. مزايا الاستراتيجيات التنافسية

تتميز الاستراتيجيات التنافسية بعدة مزايا

- **مزايا الإستراتيجية القيادة بالتكلفة**

تتميز هذه الإستراتيجية ب:[1]

- تكون المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في موقع أفضل من منافسيها بالنسبة للسعر.
- تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، إذ لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار.
- تتمتع بحصانة ضد الموردين الأقوياء الذين يقومون بتحديد أسعار المدخلات.
- تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- يمكنها مقارنة بمنافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد سلع بديلة ذات أسعار جذابة.

- **مزايا إستراتيجية التمييز**

تتميز هذه الاستراتيجة ب:[2]

- موقف تقدير المستهلكين لقيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتوجات.
- تعدد استخدامات المنتوج وتوافقها مع حاجيات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

- **مزايا إستراتيجية التركيز**

تتميز هذه الإستراتيجية ب:[3]

- تمييز أفضل المنتجات إما من خلال مستوى جودة أفضل،خدمات أفضل بحيث تشبع حاجات قطاع السوق المستهدف.
- تقديم تكاليف اقل للمنتج في القطاع المستهدف بالمقارنة بالمنافسين.
- التمييز في الجودة،الخدمات والتكلفة معا.

[1] الحاج نعاس خديجة، معمر قوادري فضيلة ، مرجع سبق ذكره ص ص 19،20.

[2] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**(مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998) ص 85.

[3] الحاج نعاس خديجة، معمر قوادري فضيلة ، مرجع سبق ذكره ص ص 19،20.

3. ثالثا: مخاطر الاستراتيجيات التنافسية

لا توجد إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام فكل إستراتيجية من الاستراتيجيات التي قام بورترPORTER بتحديدها تنطوي على بعض المخاطر فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق إستراتيجية التمييز مثلا أن تتأكد من أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية ليس أعلى بكثير من سعر المنتجات المنافسة.وإلا فإن الزبائن سيدركون أن الجودة العالية والخدمة المتميزة التي يحصلون عليها لا تبرر السعر المرتفع الذي يدفعونه.

- **مخاطر إستراتيجية القيادة بالتكلفة**

هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:[1]

- التقليد من جانب المنافسين.
- التغيير التكنولوجي.
- معدات جديدة آلية بإمكانها تعديل العمليات الصناعية.
- الاهتمام المفرط بالعمليات الداخلية مما يزيد خطر القدرة على تحصيل وإدراك احتياجات السوق.

- **مخاطر إستراتيجية التميز**

هذه الإستراتيجية و لا تدوم طويلا بسبب:[2]

- أساليب التمييز تصبح أقل أهمية للمشترين بسبب تغير سلوكياتهم.
- زوال عوامل التمييز.
- التقليد من جانب المنافسين.
- السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل تميز المنتوج بالنسبة للمستهلك.
- اختيار تمييز المنافسين الآخرين الفعالة أكثر من عوامل تميز المؤسسة.
- لا مبالاة وعدم حاجة الزبائن للتميز.

[1] ثابت عبد الرحمن الادريسي، **الإدارة الإستراتيجية** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002) ص 262.

[2] نفس المرجع السابق، ص 262.

- **مخاطر إستراتيجية التركيز**

إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما:[1]

- يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب.
- يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضاءل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى وبسبب مميزات التسويق الشامل.
- ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي.

المطلب الرابع: أبعاد الأسبقيات التنافسية

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الأسبقيات التنافسية كما يسميها البعض بأبعاد التنافس، فكل باحث له وجهته الخاصة حول عددها وماهيتها وفي هذا المطلب سنحاول أن نسلط الضوء على بعد التكلفة، الوقت، المرونة، والإبداع ،في حين أننا سلطنا الضوء على بعد الجودة في المباحث السابقة.

أولا: التكلفة

1. مفهوم التكلفة

تعد التكلفة أحد المؤشرات المهمة والضرورية لتقسيم وظائف الإنتاج والعمليات فضلا على أن عددا من الباحثين يعدونها مصدرا مهما لقدرة المنظمة على البقاء والاستمرار بالعمل، والمنظمات التي تركز على الكلفة أساسا للمنافسة عليها أن تجعل كلفة تصميم نظام إنتاجها أقل من كلفة بقية المنظمات المنافسة .

وقد عرف بعض الباحثين الكلفة بأنها قيمة الحصول على الموجودات أو الخدمات التي إما أن تكون مؤجلة ، أو أن استخدامها يرتبط بالعائد المتحقق.[2]

كما عرفها آخرون بأن:"التكلفة في معناها المتداول هي تلك القيمة النقدية المدفوعة بهدف الحصول على منفعة اقتصادية متمثلة في سلعة أو خدمة معينة.

---

[1] العيهار فلة، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، إدارة أعمال، 2005) ص 105.

[2] مروان محمد نجيب، **دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية** (مصر: دار الكتب القانونية، دار شنان للنشر والبرمجيات،2011) ص ص 83.

يعرفها البعض على أنها "تضحية ذات قيمة اقتصادية، في سبيل الحصول سلعة أو خدمة في الحاضر و المستقبل".[1]

كما يرى البعض "أنها مقدار التضحية بالمورد لتحقيق هدف معين".[2]

ويرى آخرون بأن التكلفة"تتشكل بتجميع كل الأعباء المتعلقة بصنع منتج معين(سلعة أو خدمة) وهي عبارة عن مفهوم داخلي في المؤسسة".[3]

تعد التكلفة إحدى دعائم نجاح المنظمات وذلك لأهمية حسابات الكلفة في توفير المتابعة و الرقابة على تكاليف الإنتاج، وبذلك فإنها أصبحت تؤدي دورا رئيسيا في مجال الرقابة وتساعد المنظمات في المحافظة على مستوى الأرباح، ويرى بعض الباحثين أن المنظمة التي ترغب في اعتماد الكلف كهدف رئيسي في إدارة عمليتها فإنها تعمل على:[4]

- تطوير عمليات ذات كفاءة رأسمالية عالية رغم ما يرافقها من خسارة المرونة في تنويع المنتجات.
- استخدام المعدات لأطول فترة ممكنة.
- المحافظة على أدنى مستوى للتخزين والذي يسهل الإنتاج.
- ممارسة رقابة نوعية تشدد على تقليل كلفة إعادة المعالجة والبواقي.

ويرى بعض الباحثين أن المنظمات تتبنى نظام إدارة التكلفة بدلا من محاسبة التكلفة بوصفه مفهوما أوسع، ومنسق مع الرؤية الشاملة للمنظمة، وهذا ينطبق مع نظرة نظام الإنتاج في الوقت المحدد (jit)، الذي يركز على الاهتمام بمواجهات التكلفة، ومحاولة منها من أجل تخفيض التكاليف إلى أقل مستوى ممكن، ومن أهم موجهات التكلفة عدد صفقات العمل، عدد تحركات المواد، عدد الأجزاء الكلية، عدد التغيرات في الجدولة، عدد المجهزين، عدد وحدات الخردة، وعدد وحدات إعادة العمل.

---

[1] صلاح الدين الشنواني، **دراسات في اقتصاديات الأعمال** (بيروت: دار النهضة العربية، بدون سنة) ص 207.

[2] صالح إبراهيم يونس الشعباني، **دور معلومات نظام إدارة التكلفة المتكامل (ICMS) في دعم الأسبقيات التنافسية داخل الشركات وإعادة رسم خارطة الأداء والربحية** مأخوذ من الموقع الالكتروني:

www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=45740 consulté le 12-01-2019.

[3] G . Maylon , **comptabilité analytique** (Paris: Édition bareal, 2001) p 15.

[4] علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، **إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية**(عمان: دار اليازوري، 2011) ص 132.

2. تصنيف التكاليف

توجد العديد من التصنيفات نذكر منها:

- **تصنيف التكاليف على أساس علاقتها بالمنتج**

يهدف تقسيم التكاليف على أساس علاقتها بوحدة المنتج للتوصل إلى أسس موضوعية، لرد هذه التكاليف لوحدات الإنتاج كل علة حدى تحقيقا لإمكانية قياس تكلفة المنتج.

ويتم تصنيف التكاليف وفقا لهذا التقسيم إلى صنفين التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة.

- **التكاليف المباشرة:** وهي تلك المصاريف المتعلقة بتكلفة أو سعر تكلفة نشاط أو مرحلة إنتاجية معينة، وتتميز بكونها لا تطرح أي مشكل في حسابها حيث تسجل مباشرة وكليا في حساب التكلفة وذلك بسبب ارتباطها المباشر بالمنتج. [1]
- **التكاليف الغير مباشرة:** وتتمثل بعناصر التكاليف التي يصعب ردها مباشرة إلى وحدة المنتج أو أمر الإنتاج أو الطلبية، وتكمن صعوبة رد هذه التكاليف إلى الإنتاج لكونها ذات طبيعة عامة تستفيد منها وحدات وأوامر وطلبيات الإنتاج بصورة غير مباشرة ولا تدخل بطبيعتها في تشكيل وإنشاء المنتج، وتأخذ هذه التكاليف في الغالب طبيعة الخدمات مثل: الإعلان، الإشهار، الإيجار، التأمين، وكذا أعمال النظافة والصيانة أو تكون في شكل مستلزمات أخرى لا يمكن الاستغناء عنها مثل زيوت التشحيم، قطع الغيار اللازمة لصيانة وتشغيل الآلات....الخ.

ومنه فإن التكاليف غير المباشرة تتكون من مواد غير مباشرة أجور غير مباشرة، تكاليف إضافية غير مباشرة. [2]

- **تصنيف التكاليف على أساس علاقتها بحجم الإنتاج أو النشاط**

يمكن تمييز بين ثلاث أنواع من التكاليف حسب هذا التصنيف وهي التكاليف المتغيرة، التكاليف الثابتة، التكاليف شبه متغيرة.

- **التكاليف الثابتة:** التكلفة الثابتة هي التكلفة التي لا تتغير بزيادة أو نقصان السلع والخدمات التي يتم إنتاجها أو بيعها، وتعتبر التكاليف الثابتة نفقات يجب أن تتحملها الشركة بغض النظر عن أي نشاط تجاري، كما أنها واحدة من عنصريين من التكلفة الإجمالية لإدارة الأعمال التجارية، جنبا إلى جنب مع التكاليف المتغيرة. كما أنها نفقات الشركة التي لا يمكن أن يتم تجنبها بغض النظر عن

[1] محمد أحمد خليل، **التكاليف في الوحدات الصناعية** (مصر: دار الجامعات المصرية، بدون سنة نشر) ص 201.

[2] السيد عبد المقصود بيان وآخرون، **في مبادئ محاسبة التكاليف**(مصر: الدار الجامعية، 2004) ص 51.

مستوى الإنتاج، وتستخدم التكاليف الثابتة عادة في تحليل نقطة التعادل لتحديد التسعير و مستوى الإنتاج والمبيعات في حالة لم تنتج الشركة ربح أو خسارة، وتشكل التكاليف الثابتة والمتغيرة هيكل التكاليف الإجمالية للشركة التي تلعب دور حاسم في ضمان أرباحها.

- **التكاليف المتغيرة:** التكلفة المتغيرة هي مصاريف الشركة التي تتغير حسب حصيلة الإنتاج. وهي تلك التكاليف التي تتغير تبعاً لمقدار إنتاج الشركة؛ فترتفع حسب زيادة الإنتاج وتنخفض حسب إنخفاض الإنتاج. تختلف التكاليف المتغيرة عن التكاليف الثابتة مثل الإيجار والإعلان والتأمين واللوازم المكتبية التي تميل إلى بقائها على نفس القدر بغض النظر عن حصيلة الإنتاج. تشمل التكاليف الثابتة والتكاليف المتغير إجمالي التكلفة. يمكن أن تشمل التكلفة المتغيرة تكاليف المواد المباشرة أو تكاليف العمالة المباشرة اللازمة لاستكمال مشروع معين، على سبيل المثال، يمكن أن تملك الشركة تكاليف متغيرة مصحوبة بتكاليف التعبئة لإحدى منتجاتها. وبما أن الشركة تقوم بنقل الكثير من هذا المنتج فترتفع مصاريف التعبئة، وعلى العكس، عندما يباع عدد قليل من تلك المنتجات فتنخفض تكاليف التعبئة بناء على ذلك.
- **التكاليف شبه متغيرة و شبه ثابتة:** عناصر تكاليف شبه متغيرة وشبه ثابتة : هي عبارة عن بنود التكاليف التي هي ليست بثابتة أو متغيرة كلية ، فهي تتغير جزئيا مع تغير مستوى النشاط ، ويبقى عدد كبير من بنود تلك التكاليف ثابت حتى مستوى معين من النشاط ، ثم يتغير بعد ذلك بالزيادة مع زيادة مستوى النشاط . مثال فاتورة الهاتف جزء ثابت (رسوم الاشتراك) وجزء متغير (رسوم المكالمات) .

ثانيا: المرونة

تعتبر الكلفة الأقل والجودة من بين الأسبقيات التنافسية المهمة، ولكن مع ازدياد رغبات الزبائن سرعة في التغيير والتنوع ووسائل إشباعها كذلك أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل.

1. **تعريف المرونة**

تشير المرونة إلى قدرة المنظمة على تقديم المنتجات بتنويع عال وتعد مقياسا لقدرة المنظمات على تحويل عملياتها بسرعة من إنتاج منتجاتها الحالية إلى إنتاج منتج جديد، وتعتمد القدرة على المرونة على تصميم نظام الإنتاج وتقنية العملية.[1]

ويرى بعض الباحثين بأن المرونة هي القدرة على التغيير من منتج إلى أخر، ومن زبون إلى أخر بأقل كلفة ممكنة أو تأثير ممكن.[2]

وهناك من يرى أن المرونة هي القدرة على الاستجابة للتغيرات والأحداث السريعة التي تواجهها المنظمات، وتؤدي ربها إلى الانتقال من سلعة إلى سلعة ،أو من خدمة إلى خدمة أخرى أفضل حسب حاجات الزبائن، ورغباتهم، وتقاس المرونة بالوقت المستغرق لعملية التحول.[3]

ويؤكد آخرون أن المرونة تعبر عن قابلية المنظمة على التحول بين الخدمات وبسرعة الاستجابة بأقل وقت وأداء أفضل مما يكن.[4]

من خلال ما سبق يمكن القول أن المرونة هي قدرة النظام الإنتاجي على الاستجابة للمتغيرات والأحداث في كميات الطلب والتغيرات في الخدمة، أي بقدرتها الإنتاجية على الاستجابة لتصميم يتناسب مع توقعات ورغبات وحاجات الزبائن في التوقيتات المناسبة.

---

[1] خضير علي فيروز، **أثر القيادة الإستراتيجية في التفوق التنافسي**،مجلة الإدارة والاقتصاد(العراق : جامعة كربلاء، المجلد الثالث، عدد12، 2014) ص 84.

[2] نفس المرجع السابق، 84.

[3] مروان محمد نجيب ، مرجع يبق ذكره، ص 84.

[4] نفس المرجع السابق ص 84.

2. أهمية المرونة[1]

إن المرونة هي شرط أساسي لبقاء المنظمات، كما تعتبر شرط أساسي لكي تستطيع المنظمة القيام بالتغيير، فالمنظمة جزء لا يتجزأ من البيئة، فالمنظمة عبارة عن نظام مفتوح لأنها تعتمد على البيئة للحصول على مدخلاتها، وبعد تحويل المدخلات إلى منتجات أيضا تعتمد على البيئة في تصريف هذه المنتجات لكي تستطيع البقاء والازدهار، لذلك فإن من أجل بقاء المنظمات ومن أجل أن تزدهر فهي تبذل قصارى جهودها، وذلك عن طريق وجود مرونة للتكيف مع البيئة لتحقيق أهدافها.

كما توجد العديد من الأسباب الأساسية للاهتمام المتزايدة بدراسة موضوع المرونة، فواحدة من أهم الدوافع للحاجة إلى مزيد من فهم المرونة هي ممارسات الإدارة الحالية، وعلى وجه الخصوص مواجهة المديرين للتحديات الكبيرة وذلك عند قيادة التغييرات الخارجية والاستجابة لها. كما تؤكد الدراسات على الحاجة للمرونة في مجال التكنولوجيا، لان المديرين يواجهون تحديات فريدة من نوعها نسبيا حيث يتم التعامل مع تغيير ديناميكي مستمر لذلك فإن مواجهة مثل هذه التحديات بكثرة وعلى نطاق واسع اليوم يزيد الحاجة إلى المرونة في الشركات والمزيد من معرفة المديرين بكيفية تطويرها.

وهناك عامل أخر له تأثير على الحاجة للمرونة في الشركات وهو الأزمات الاقتصادية كما حدث في الآونة الأخيرة في عدد من الدول المتقدمة في أوروبا ومناطق أخرى غيرها، حيث تم ربط التوجه بالسوق والمرونة الإستراتيجية ودراسة تأثيرهما على الأداء للتعامل مع تداعيات وتبعات الأزمة الاقتصادية السابقة.

وكذلك فإن المزيد من التطوير في هذه المعرفة من المرجح أن يكون محل تقدير من قبل المديرين، حيث أن التغيرات في سلوك المستهلكين أيضا له تأثير على ضرورة الحاجة للمرونة، وأيضا ما يؤكد على أهمية دراسة موضوع المرونة زيادة شدة المنافسة فتطوير المركز التنافسي القوي كان مسلطا عليه الضوء في أدبيات التسويق الاستراتيجي على مر السنين، ولكن الحفاظ عليها في عصر المنافسة الشديدة يزداد صعوبة وتحديا،مما جعل الاتسام بالمرونة في عصر المنافسة الشديدة يعتبر ميزة حاسمة حيث أن الشركات في حاجة متزايدة لإعادة تكوين نموذج أعمالها، وإعادة صنع علامتها التجارية للحفاظ على الميزة التنافسية.

[1] نوار ربيع محمد سليمان، **دور التوجه بالسوق في المرونة التسويقية الإستراتيجية في المنظمات الخدمية**، بحث مقدم للحصول على شهادة الماجستير(مصر:جامعة القاهرة، كلية التجارة، إدارة أعمال،2015) ص ص 18-19.

3. أنواع المرونة

يرى Karajewski وRitzman أن المرونة يمكن أن تقسم إلى نوعين كالأتي:[1]

- **الايصائية: customization**

وتعني قدرة المنظمة على التكييف للحاجات الفريدة لكل زبون من خلال تغيرات في تصاميم المنتج الدائمة للتغير وتشير الأدبيات إلى أن سمة الايصائية الواسعة ستكون شائعة الاستعمال بين منظمات الأعمال إذ تستهدف مخرجات المنظمة التي تنتهج الايصائية الواسعة لتحقيق التفوق التنافسي انخفاض كلفتها والإنتاج بكميات كبيرة حسب الطلب نتيجة المرونة العالية للمصنع في المنظمة فضلا عن الجودة العالية لتشكيلة الخدمات.

- **مرونة الحجم**

وتعني القدرة على التعجيل السريع في زيادة الإنتاج وتخفيضه لغرض التعامل مع التقلبات الكبيرة في الطلب وينقسم إلى:

– **مرونة المنتج:** وهي القابلية على إنتاج منتوجات وخدمات جديدة وتقديمها أو تعديل للمنتجات والخدمات الحالية.

– **مرونة المزيج:** هي القدرة على تقديم مدى واسع من مزيج المنتجات والتغيير مجال المنتجات التي تصنعها الزبائن في مدة زمنية.

– **مرونة التسليم:** القدرة على تغيير مواعيد التسليم المخططة والمفترضة.

– **مرونة المقدار:** القدرة على تغيير كمية المنتجات.

كما أشار بعض الباحثين إلى أنواع أخرى هي:[2]

– **مرونة العملية:** هي قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات في المكائن والمواد الخام.

– **مرونة البنئ الهيكلية:** وهي قدرة المنظمة في التعامل مع التغيرات في هيكلها التنظيمي ومع التغيرات في التكنولوجيا المؤتمتة.

ثالثا: التسليم

بعد أن ازدادت أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات فالكثير من المنظمات تسعى إلى توسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التسليم في الموعد المحدد وإيصال

[1] خضير علي فيروز، مرجع سبق ذكره، ص86.

[2] طالب علي فرحان، مرجع سبق ذكره ص140.

السلعة إليه ويتمثل هذا البعد من خلال تقديم منتجات جديدة بأوقات سريعة وخصوصا في المنتجات التي يكون عمرها قصير.

- **تعريف التسليم**

يعرف التسليم بأنه توفير المنتج في المكان والزمان المطلوب وهو إستراتيجية تقديم المنتج وتسليمه في الوقت المحدد، وحسب جدولة زمنية معينة وتشير هذه الأسبقية إلى قدرة العمليات على مواجهة الطلبات وتسليمها بانتظام.[1]

ويشير بعض الباحثين إلى أن التسليم هو مدى قدرة إدارة العمليات على مقابلة متطلبات التسليم المستمر للمنتجات إلى المستهلك يقاس التسليم بأقل مستوى من المخزون المحتفظ به إذا ما أعتمد على أسلوب أوامر الطلب، وأن كفاءة التسليم تقاس بدرجة الالتزام بمواعيد التسليم المقرر.[2]

- **أبعاد التسليم**

يتفق مجموعة من الباحثين على أن أسبقية التسليم تشمل على بعدين أساسيين:[3]

– **سرعة التسليم**: هو قدرة المنظمة على العمل بشكل أسرع وتسليم المنتج المطلوب بما يرضي الزبائن، ويمكن المنظمة أن تستعين بالحاسوب لتحقيق ذلك.

– **اعتماد التسليم**: مدى التزام المنظمة بموعد التسليم المحدد مما يولد انطباعا جديدا لدى الزبون بالمقارنة مع المنافسين.

كما أضاف بعض الباحثين بعدا أخر وهو:[4]

– **وقت التطوير**: وهو الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد، فكلما كان الوقت المنقضي لحظة توليد الفكرة، إلى التصميم النهائي والإنتاج قصير كلما كان للشركة قوة تتفوق بها على المنافسين .

- **مزايا أسبقية التسليم:**

يحقق التسليم في الوقت المناسب المزايا التالية:[5]

---

[1] مرجع سبق ذكره، ص 140.

[2] نفس المرجع السابق ، ص140.

[3] مؤيد حسن علي ، سنان كاظم الموسوي، **مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية–دراسة تطبيقية في معمل الاسمنت الكوفة الجديد**، مجلة أداب الكوفة(العراق: جامعة الكوفة، العدد 1، 2008) ص87.

[4] صالح إبراهيم يونس الشعباني، **دور معلومات نظام إدارة التكلفة المتكاملة ICMS في دعم الأسبقيات التنافسية داخل الشركات وإعادة رسم خارطة الأداء والربحية** مأخوذة من الموقع الالكتروني:

www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=45740

[5] اسماعيل صبحي محمد كحيل، مرجع سبق ذكره، ص35.

– تقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين مما يعني تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهن الزبون.

– تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجيا المتسارعة.

– تقليص المخزون إلى أقل ما يمكن ويزيد من درجة الاستجابة لطلبات الزبائن.

– وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات الخدمية تختلف عن المنظمات الصناعية في تحقيق أسبقية التسليم، فالمنظمات الصناعية تستطيع اعتماد إستراتيجية التصنيع لأغراض الخزن عندها ولا تعاني من مشاكل في تحقيق هذا الهدف أما في المنظمات التي لا تستطيع أن تخزن مخرجاتها فإن ذلك يتطلب منها المقدرة على توفير المخرجات وبالإجراءات السريعة عند تحقق الطلب على مخرجاتها كما يرى بعض الباحثين إلى أهمية التسليم وفق نظام تكنولوجيا الايصاء الواسع والذي يطلق عليه بالتسليم الفوري، وذلك بسبب كون عمليات التصنيع قادرة على الارتباط فيما بينها بأقصى سرعة واستخدام برمجيات التصميم بمساعدة الحاسبة (CAD) في تحويل مواصفات السلعة إلى تصاميم ثم إلى مجموعة عمليات صنع. وتتمثل العوامل التي تؤثر في قابلية المنظمة على تسليم منتجاتها وهي كالأتي:[1]

– نظام الجدولة.

– العطلات الحاصلة في المكائن.

– معدل غياب العاملين.

– دوران العمل.

– تخطيط الطاقة الإنتاجية.

– سياسات التخزين.

– أنظمة الرقابة المعقدة.

ولكي تتنافس المنظمات على السرعة فإنها تحتاج إلى ثلاثة خصائص هي اتجاهات أو حركات سريعة، تكييفات سريعة، وعلاقات مترابطة.

رابعا: الإبداع

شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور وصار استخدام كلمة إبداع شائعا كثيرا من قبل كافة المختصين وغير المختصين مع أن أكثرهم لا يملك تفسيرا واضحا لمعنى كلمة (إبداع).

- **تعريف الإبداع**

[1] علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

فالإبداع في اللغة هو الاختراع والابتكار على غير مثال سابق وبصورة أوضح هو أنتاج شيء جديد لم يكن موجودا من قبل على هذه الصورة (إن الإنتاج الذي يتصف بالإبداع تتوفر في صياغته الأخيرة صفات الجدة، والطرافة، وإن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل.[1]

الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل.[2]

كما يعني أيضا:" النقود والتميز بالخدمات التي تقدمها المنظمة وسرعة التطوير الجديد فالإبداع هو تقديم عمليات ومنتجات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنيات المستعملة.[3]

- **أهمية الإبداع[4]**

يعد تشجيع الإبداع ذا أهمية بالغة لمساعدة المنظمات على النمو والبقاء والوصول إلى تحقيق الأهداف بالإضافة إلى التنافس الحاد بينها،كما أن الإبداع وتشجيعه مهما ليس فقط على مستوى المنظمات بل على مستوى الدول، لذلك تحرص كثير من الدول على تخصيص جوائز للإبداع فالأردن على سبيل المثال لديها جائزتان ، دبي والمملكة العربية السعودية تقدم جوائز للإبداع هي الأخرى، كما أن الإبداع يساهم مساهمة فعالة في تقليص الفجوة الحضارية بين الأمم وهو عامل مهم و حاسم يساعد على تقدم المجتمعات في كل مجالات النشاط الإنساني.

- **أشكال الإبداع**

قد ينصرف الذهن إلى أن الإبداع مرتبط ارتباطا ضيقا بالتكنولوجيا كما قد يعتقد البعض نظرا لما يراه من منتجات مادية بالغة التعقيد و المتغيرة باستمرار لكن في الحقيقة ما هذا الإبداع أو الناتج الإبداعي إن صح

التعبير إلا محصلة لمجهودات الإبداع و هي المنتج ، العملية، التسويق و التسيير.[5]

- **الإبداع في المنتج:** يظهر في صورة منتجات أو خدمات جديدة أو تطوير في منتجات أو خدمات قديمة.

---

[1] جمال خير الله، **الإبداع الإداري** (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع،2009)ص 6.

[2] نفس المرجع السابق، ص6.

[3] خضير علي فيروز، مرجع سبق ذكره،87.

[4] حمد زويد العتيبي، مرجع سبق ذكره ص 29.

[5] اوسرير منور، سعيد منصور فؤاد، **الابتكار و الإبداع كعنصرين أساسين في عملية التأهيل**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 17-18 أفريل2006) ص860.

- **الإبداع في العملية:** يظهر في صورة عمليات مطورة داخل المؤسسة مثل عمليات التشغيل ، إدارة الموارد البشرية أو المالية و يركز هذا الإبداع على تحسين الكفاية و الفعالية مثلما حدث مع شركة جونسون وجونسون3. عندما أدركت أن أسعار منتجاتها مرتفعة عن أسعار منتجات المنافسين فبدأت في دعم برامج تطوير العمليات الابتكارية التي ساعدتها على تحقيق التكلفة الفعلية بما سمح لها باختراق الأسواق و التميز على منافسيها ، حيث أنشأت مراكز خدمة العملاء التي ساعدت على تسهيل عمليات التوزيع و البيع و تلافي التضارب و التكرار في خدمات العملاء.

- **الإبداع في التسويق:** يرتبط بوظائف التسويق أو بالمزيج التسويقي ماعدا تطوير المنتج حيث يتعلق الأمر بالترويج ، التسعير و التوزيع. مثل الحرص على أعلى مستويات الجودة في خدمة العملاء في تجارة التجزئة و هو ما يمكن من تحقيق ميزة تنافسية.

- **الابداع في التسيير:** يظهر في صورة التحسين في طريقة أداء المؤسسة من خلال الوظائف الأساسية، التخطيط ، التنظيم ، التوجيه أو المراقبة كإعادة النظر في احد أهم عناصر التنظيم و هو الهيكل التنظيمي حتى يصبح مساعدا على الإسراع في عمليات التطوير و الابتكار في المنتجات لان الثقل البيروقراطي من شأنه تعطيل عملية الابتكار و الإبداع إن لم نقل خنقها .

- يمكن استخلاص من الأشكال السابقة المذكورة للإبداع إن المقصد هو وضع حيز التنفيذ لعملية إجراء آو منتج جديد بهدف اكتساح السوق من طرف المؤسسة ، لكن السؤال المطروح هو اية مؤسسة مقصودة ؟ بمعنى هل هناك شروط متعلقة بالمؤسسة في مجال الإبداع.

خامسا: العلاقة بين الأسبقيات التنافسية

أشار الباحث Slack وآخرون إلى التأثيرات الداخلية والخارجية بين الأسبقيات التنافسية والتي أطلق عليها أهداف الأداء، والتي حددها بالكلفة والجودة، المرونة،السرعة والاعتمادية، إذ أكدوا على أن هنالك تأثيرات داخلية لأسبقيات الجودة، المرونة، السرعة، الاعتمادية على أسبقية الكلفة وكما يأتي: [1]

– تساهم الجودة العالية في تدني الكلفة من خلال تخفيض أخطاء العملية وانخفاض الجودة الرديئة.

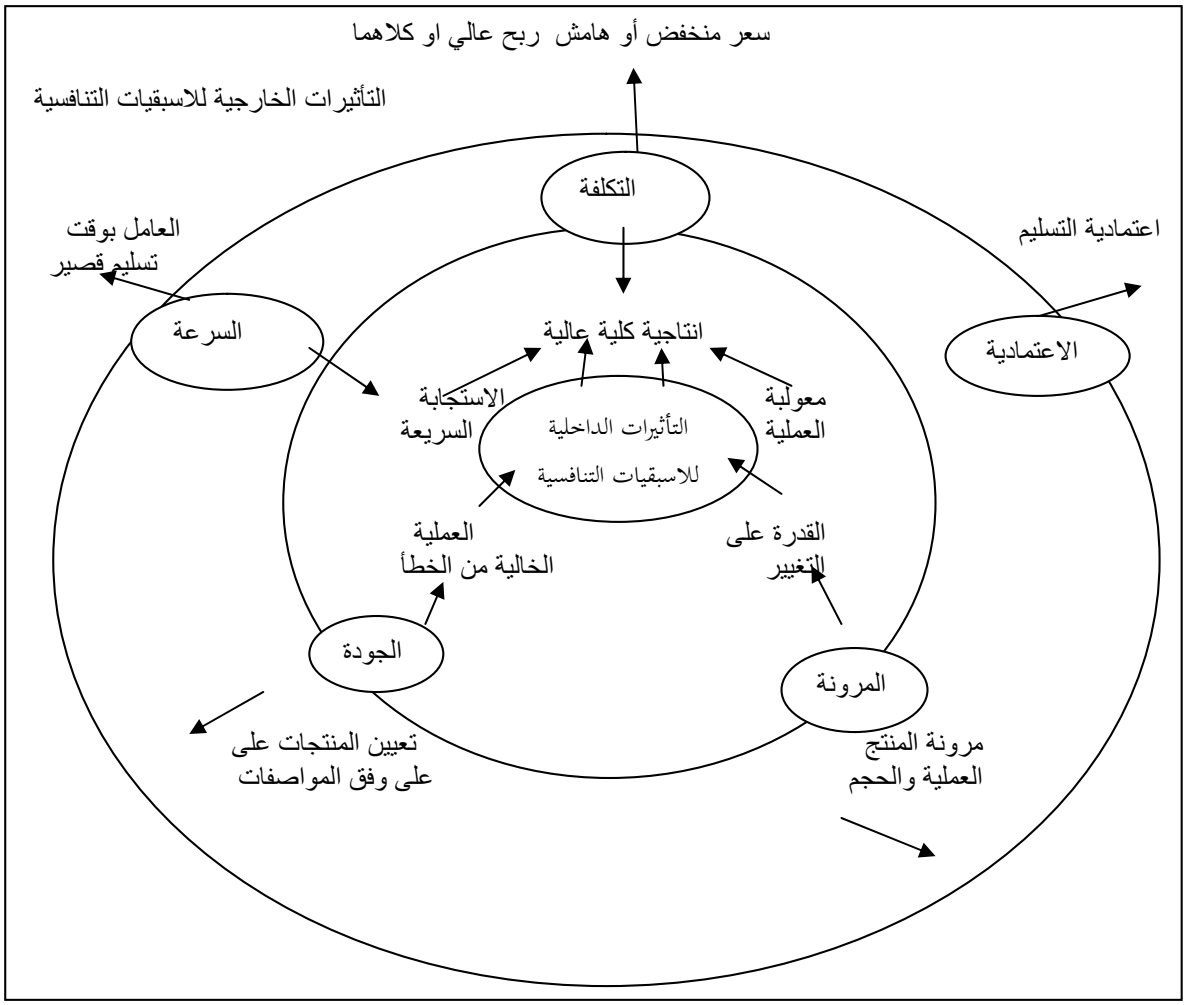
– العمليات السريعة تخفض مستوى مخزون تحت التشغيل بين أجزاء العمليات وهذا يؤدي إلى تدني الكلفة.

– العمليات المرنة تتكيف للتغيرات في الظروف بسرعة وبدون ضياع في الوقت والطاقة وبالتالي تقليل التكاليف.

[1] علاء فرحان طالب،حسين حريجة علي، مرجع سبق ذكره،ص 146.

أما بالنسبة إلى التأثيرات الخارجية للأسبقيات التنافسية على أسبقية التكلفة فإنها تتمثل بسرعة تسليم المنتجات الخاصة بالزبائن وباعتمادية عالية وتوفير المرونة اللازمة للمنتج والعملية والحجم والجودة الأفضل في المنتجات. وهذا من شأنه أن يخفض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن.

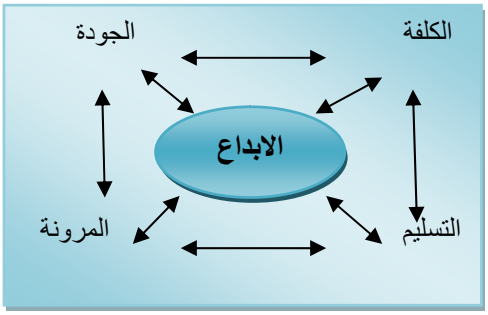
الشكل رقم(06): التأثيرات الداخلية والخارجية للأسبقيات التنافسية

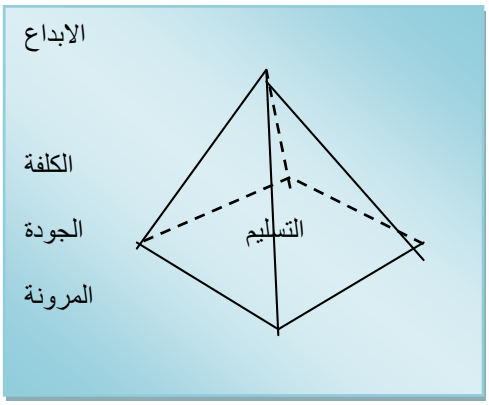


المصدر: علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، مرجع سبق ذكره، 146.

كما حدد البعض الآخر العلاقة التبادلية بين الأسبقيات التنافسية المتمثلة بالكلفة، الجودة، التسليم، المرونة على أنها تعمل ضمن مساحة ثابتة داخل هرم كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): العلاقة بين أبعاد الأسبقيات التنافسية





المصدر: علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، مرجع سبق ذكره ص 147.

إن العلاقة بين أبعاد الأسبقيات التنافسية هي علاقة تبادلية فالجودة العالية عادة ما تكون مقرونة بسعر أعلى والكلفة المتدنية عادة ما تقود إلى جودة أقل، والمرونة عادة ما تكون مقرونة بقدرة المنظمة في إمكانية تلبية الطلب عند حدوثه أو تكون قدرة المنظمة محدودة في التميز بجانب أخر عندما تتبنى إستراتيجية قيادة الكلفة وتعتبر وجهة نظر أمريكية.[1]أي أن التقدم نحو الكلفة ابتعاد عن الجودة كما أن الاقتراب من التسليم يؤدي إلى الابتعاد عن المرونة، إلا أن اليابانيين وفق نظريتهم الجديدة يؤكدون على أن تحسين الأسبقيات التنافسية يجب أن يكون تراكميا وليس تبادليا بمعنى أن تحديد الجودة بدون تلف وبمواصفات أعلى سوف يؤدي إلى تحقيق تسليم ذي فاعلية أكبر، الأمر الذي يهيئ المناخ للاستجابة بمرونة للتغيرات كما ونوعا وبالتالي تصبح برامج تخفيض الكلفة أكثر كفاءة وكما.[2]

[1] سنان كاظم الموسوي، مؤيد حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

[2] علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص148.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل يظهر أن إدارة الجودة الشاملة أحدثت ثورة كبيرة في مجال الإدارة وعرف هذا النظام رواجا كبير في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، حيث يهتم هذا النظام بجودة سير كل العمليات، كما يركز على إرضاء العميل باعتباره ملك المؤسسة، كما يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة ثقافة تنظيمية جديدة وتطورا شاملا يهدف إلى التحسين المستمر والتخفيض في التكاليف من خلال التزام الإدارة العليا ودعمها لهذا النظام وإشراك جميع العاملين في المؤسسة.

و يستلزم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعض المتطلبات والتي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة ومن بين أهم هذه المتطلبات توفر المناخ التنظيمي الملائم والذي يقلل من مقاومة العاملين للتغير، وتوفير نظام معلومات جيد يوفر بيانات ومعلومات صحيحة وإلى جانب هذا على المؤسسة أن تقوم بتدريب العاملين وذلك من أجل تطوير قدراتهم ومواهبهم، المواكبة لحاجات العميل المتغيرة باستمرار ويعتبر عدم توفير هذه المتطلبات عائقا كبيرا يقف أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة تطبيقا كاملا وفعالا.

ونتاجا للعلاقة والتكامل بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية ظهر مصطلح جديد في الإدارة هو إدارة الجودة الإستراتيجية، وهذا من أجل مواجهة مختلف المشاكل والتحديات المعاصرة، حيث يحتاج تطبيق إدارة الجودة الإستراتيجية مشاركة فعالة من جميع الجهات والأطراف المسؤولة، والمشاركة تبدأ بالتنسيق بين الأهداف العامة والخاصة بشكل عام وبين أهداف القوى العاملة الشخصية وأهداف المنظمة بشكل خاص، كما أن نجاح تطبيق إدارة الجودة تستلزم بناء هيكل جديد للمؤسسات أكثر فاعلية وتطوير العلاقات بين أطراف القوة من جهة وبين النظام وأطراف القوة من جهة أخرى، ووجود نظام معلوماتي مثالي يخدم كل الأطراف باعتبار أننا في عصر المعلومات السريعة، وكذلك جيل جديد من المديرين المتميزين.

ومن جهة أخرى فإن البيئة التنافسية للمؤسسة تشهد الكثير من التقلبات والتغيرات، ولكسب رهان هذا التحدي فإن على المؤسسة أن تحقق الأسبقيات التنافسية من خلال تحقيق التفوق والتميز على المنافسين ومن أجل الإحاطة بالموضوع تطرقنا إلى تعريف الأسبقيات التنافسية ومصادرها،الأبعاد التنافسية (التكلفة، الإبداع، التسليم، الوقت)، والعلاقة بما بينها.

الفصل الثاني:

المداخل الاستراتيجية للجودة ودورها في تحقيق الاسبقيات التنافسية

تمهيد:

إزداد إدراك المؤسسات الخدمية لأهمية ودور الجودة في تحقيق الأسبقيات التنافسية، كما أصبح العملاء أيضا أكثر إدراكا واهتماما بالجودة نظرا للدور الذي تلعبه في أداء الخدمة وتقديمها، وما للجودة من أثر على حجم الطلب على الخدمات، وتعد توقعات وحاجات العملاء عوامل مهمة في تقييم جودة الخدمة، إلا أن تقييمها وقياسها يعتبر أمرا صعبا بالنسبة للمؤسسات الخدمية، إذ توجد تحديات لابد عليها التعامل معها، حيث أن المؤسسات الخدمية الناجحة هي المؤسسات التي تسعى الى معرفة أنواع عملائها، وتدرس توقعاتهم و مستوياتها، وكذا العوامل المؤثرة على هذه التوقعات وتقوم بمعالجتها بالطريقة التي تؤدي الى تعظيم مستويات رضا زبائنها وبالتالي إلى ولائهم.

ففي ظل البيئة التنافسية الحادة الناتجة عن التغيرات والتحولات المختلفة التي إجتاحت العالم كان لزاما على المؤسسات الخدمية العمل على اشباع حاجات العملاء، وهذا من خلال تحديد مستويات الجودة التي تناسب توقعات العميل، والعمل على تحسينها من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الاستراتيجية، الامر الذي يؤدي إلى تحقيق الاسبقيات التنافسية للمؤسسة الخدمية، وهذا برفع حصتها السوقية وتعظيم أرباحها بالاضافة إلى تقليل تكاليفها وبهذا ستنجح المؤسسة الخدمية في البقاء في السوق متحدية المنافسة الشرسة فيه.

ومن أجل الالمام بالموضوع قسمنا في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: جودة الخدمات، مفهومها، أهميتها

المبحث الثاني: المداخل الإستراتيجية لإدارة عمليات الخدمة

المبحث الثالث: أثر إدارة الجودة الإستراتيجية على مؤشرات الأسبقيات التنافسية

المبحث الرابع: دور مبادئ إدارة الجودة الإستراتيجية على مؤشرات التنافسية

المبحث الأول: جودة الخدمات، مفهومها، أهميتها

تزايد الاهتمام بالخدمات بشكل كبير خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، حيث يعود هذا الاهتمام إلى عدة أسباب، حيث أصبحت الخدمات تحتل دورا مهما في حياة المجتمع في رفاهيتهم واستقرارهم لذلك شهدت السنوات الأخيرة تطورا كبيرا في مجال تقديم هذه النشاطات

المطلب الأول: ماهية الخدمة

لم تعد تقتصر حاجة الفرد على المنتجات المادية وحسب بل تعدته إلى الحاجات الغير ملموسة هي الخدمات، حيث تختلف عن المنتوجات في خصائصها وأهميتها، ولقد أدت العديد من الاسباب لتنامي الخدمات.

أولا:مفهوم الخدمة

قدم الكثير من الكتاب في مجال الإدارة تعاريف متعددة

- هناك من يعرفها على أنها" نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تكون إلى حد ما ذات طبيعة غير ملموسة وغير عادية" .[1]
- ويرى أخرون أنها "نشاط يؤدي إلى إشباع حاجة أو حاجات معينة لدى العميل ".[2]
- وعرفها بعضهم على أنها " مجموعة الاجراءات أو معاملات تقع بين صاحب العمل (مقدم الخدمة) وبين متلقي الخدمة (العميل) وذلك لانتاج مخرجات تعمل على إرضاء العميل".[3]
- كما عرفها البعض الخدمة على أنها " نشاط أو مجموعة من الانشطة التي تتمتع بطبيعة غير ملموسة أو غير مادية سواء بقدر قليل أو كبير والتي من العادة (ولكن ليس بالضرورة) يتم من خلالها تفاعل بين العميل وبين الموظف المسؤول عن تأدية الخدمة أو مجموعة من الانظمة التابعة لمقدم الخدمة والتي ينتج عنه (التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة) حلول المشاكل العميل أو تلبية لاحتياجاته".[4]

---

[1] أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

[2] أحمد السيد مصطفى، **إدارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات**(مصر: الدار الجامعية، 1999) ص 68.

[3] حاتم غازي شعشاعة، **قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود في فلسطين من وجهة نظر العملاء**، مذكرة ماجستير ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(فلسطين: الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، إدارةّ أّعمال، 2004) ص 33.

[4] نفس المرجع السابق، ص 33.

- كما يعرف كوتلر الخدمة على:" أنها كل نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف أخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا تنتج عنها أي ملكية وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون مرتبطا به".[1]
- كما عرفها البعض على أنها " تصرف أو مجموعة من التصرفات التي تتم في زمن محدود ومكان معين من خلال وسائل مادية وبشرية كمنفعة فرد معين او مجموعة من الافراد بالاعتماد عل الاجراءات وسلوكات منظمة".

من خلال ماسبق نستنتج ان " الخدمات هي منتجات غير ملموسة تهدف إلى اشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق أهداف المنظمة"

ثانيا: خصائص الخدمات

تنفرد الخدمة بالمقارنة مع السلعة بعدد من السمات والخصائص المتفق عليها من قبل الباحثين المتخصصين ومن أبرز هذه السمات والخصائص الاتية:

1. اللاملموسية

تمثل هذه الخاصية حقيقة الخدمة، لكونها لاترى ولا يمكن لمسها قبل الاقدام على شرائها وهي بذلك تخالف المنتجات السلعية التي يمكن للمستهلك إختيار خواصها بشيء من التمعن بسبب خصائصها المادية وهذه الصفة تجعل عامل المخاطرة ملازمة للمنتجات الخدمية . فقد لايحصل المستفيد على الخدمة المطلوبة وفقا للوعد بتوفيرها حسب خصائص معينة، فالمسافر بالطائرة قد لايجد الخدمة التي وعدت بها الشركة المختصة كما كان يعتقد، ومن أجل تجاوز هده المشكلة والتقليل من المخاطرة وعدم التأكد يتوجه المستهلك إلى البحث عن العلاقة المميزة للخدمة والتي ترتكز على المكان والتقديم والترويج المستمر والثابت، وبمعنى أخر مدى اهتمام منظمات تقديم الخدمات بالمستفيدين ومدى مصداقيتها واخذها توصيات مستفيدين سابقين ابدو رضاهم لمستوى مهارة الخدمة.[2]

2. التلازمية

ونعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها فنقول أن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياسا إلى السلع وقد يترتب على ذلك في كثير من الخدمات ضرورة

---

[1] P. Kotler,et autres, **Marketing Management**(Paris : Edition speciale, 12eme , 2006)p 462 .

[2] زكي خليل المساعد، **تسويق الخدمات وتطبيقاته**(عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع،،2010) ص 41.

حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها كما هو الحال في الاتصال المباشر العالي، حيث تكون الخدمة موجهة الى المستفيد من الخدمة مثل الخدمات الطبية او خدمات الحلاقة و التجميل وغيرها.[1]

ويترتب عن هذه الخاصية الاتي :

- وجود علاقة مباشرة بين المؤسسة الخدمية والمستفيد ، وتعتبر هذه الخاصية مشتركة بين جميع الخدمات وان كانت هناك خدمات لا تتطلب بالضرورة حضور المستفيد شخصيا مثل الخدمات الموجهة إلى ممتلكات المستفيد (صيانة السيارة أو الثلاجة...إلخ) .
- إلا أنه وبصفة عامة نقول أن الحصول على الخدمة يتطلب حضور المشتري ووجود إتصال بينه وبين مورد أو مقدم الخدمة، بمعنى وجود علاقة مباشرة بين المستفيد ومقدم الخدمة مثل الخدمة التي يقدمها الطبيب، في المستشفى موظف الاستقبال بالفندق...الخ.
- كما يترتب على خاصية التلازمية ضرورة مساهمة أو مشاركة المستفيد من الخدمة في إنتاجها، وتعد هده السمة أساسية حيث لا يمكن أداء الكثير من الخدمات دون توافرها، و كمثال على ذلك نجد أن دقة تشخيص الطبيب لحالة المريض الصحية تتوقف جزئيا على دقة المعلومات والإجابات التي يعطيها المريض.
- ومن نتائج التلازمية في أداء الخدمات زيادة درجة الولاء إلى حد كبير. أي أن المستفيد (الزبون أو العميل) يصر على طلب الخدمة من شخص معين أو مجموعة أشخاص معينين طالما أن موردي الخدمات لا يغني أحدهم عن الاخر كما هو الحال في الخدمات التي يعتمد تقديمها على الآلات والمكائن بشكل كبير.

3. عدم التجانس[2]

تختلف جودة وطبيعة الخدمة حسب طبيعة الظروف التي تدير تقديمها وتتمثل هذه الظروف في طبيعة مقدم الخدمة، طبيعة المستفيد منها ووقت تقديمها، حيث أنه يصعب الحكم على أن الخدمة جيدة أم لا، قبل أن يستفيد العميل منها، فالخدمة المقدمة من طرف نفس المؤسسة أو حتى نفس الشخص تختلف حسب حالة مقدم الخدمة وخاصة الجسمانية والنفسية، ووقت تقديمها لأن أداء الشخص يختلف في الفترة المسائية عن الفترة الصباحية.

---

[1] حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، **تسويق الخدمات**(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والوزيع، 2009)ص 41.

[2] رجم نور الدين، **دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات المصرفية– دراسة حالة الوكالة 748، بنك الفلاحة والتنمية الريفية–**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(سكيكدة: جامعة20أوت1955،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تسويق، 2009/2008) ص 17.

وبما أن الخدمة مرتبطة ارتباطا وثيقا بشخص مقدم الخدمة، فإنها تتأثر بكل ما يمكن أن يتأثر به هذا الشخص، إضافة إلى ذلك فإن الخدمة تتأثر كذلك بشخص المستفيد فمثلا التعامل في شباك البنكلا يكون مماثل لكل العملاء، فالتعامل مع الشخص المثقف يختلف عن التعامل مع الشخص الأمي.

ولتجاوز المشاكل التي تنتج عن عدم تجانس الخدمة عند تسويقها فإن المؤسسات الخدمية تعمل على:

بذل مجهود كبير لتقديم خدمات تتسم بالثبات الكبير في الجودة قدر الإمكان وضع برنامج دقيق لاختيار ورفع كفاء مقدمي الخدمة زيادة درجة الآلية في أداء الخدمة قدر الإمكان وضع نظام لرصد وقياس درجة رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه ولعل من أهم الوسائل هنا نظم الشكاوى والمقترحات و المسوح الدورية لمستهلكي الخدمة.

4. خاصية الفنائية (غير قابلة للتخزين)

من خصائص الخدمة أنه لا يمكن تخزينها لإعادة استعمالها والاستفادة منها في وقت لاحق، فمعقد فارغ في رحلة سياحية يعتبر فرصة ضائعة وخسارة، لا يمكن تعويضها مرة أخرى، لهذه فإن المؤسسات الخدمية قد تتكبد خسائر كبيرة نتيجة لعدم الاستفادة الكاملة من إمكانياتها المعروضة. كما توجد تحديات كبيرة خاصة في إدارة الطلب المتذبذب و تدفقات العملاء المتغيرة مع الزمن، فعلى المؤسسة الخدمية أن تواجه هذا التقلب في الطلب، والسعي إلى تكييفه مع ما يمكن عرضه وذلك عن طريق إستخدام الطرق والأساليب الترويجية أو عن طريق التغيير في الأسعار، لكن يجب الانتباه إلى أنه عند مواجهة هذه المشاكل عن طريق التغيير في السعر من شأنه أن يؤثر على ولاء العملاء المفضلين هذا ما دفع بعض المؤسسات الخدمية للجوء إلى تجزئة العملاء إلى فئات مختلفة ويتجلى ذلك أكثر في مؤسسات النقل الجوي.[1]

5. عدم تملك الخدمة

إلى وقت قريب انحصرت خصائص الخدمات بالسمات الواردة ذكرها، ولكن الباحثين أضافوا هذه الخاصية التي تنطلق مبرراتها أساسا من كون الخدمة ينتفع منها مستخدموها، و لا يمكن التمتع بحق التملك، وعلى سبيل المثال أن تمتع الزبون بخدمات الضيافة الفندقية لا تجيز له الحق في إمتلاك غرفة النوم ضمن الفندق، بل تجيز له حرية التمتع و الانتفاع بالخدمات المختلف التي يقدمها الفندق،وعلى

[1] رجم نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 18.

مقدار ما يستطيع نفعه من نقود وينطبق الحال على خدمات أخرى كثيرة، ومنها على سبيل المثال: إستخدام سيارات الأجرة، الهاتف العمومي،خدمات الكمبيوتر.[1]

ثالثا: أهمية الخدمات[2]

تنبع أهمية الخدمة من طبيعة خصائصها ودورها في الحياة اليومية فالسعي إلى الاستفادة من الخدمة في وقتها يختلف عن الاستفادة من السلعة، فقد يتم تأجيل أو تأخير الاستفادة من السلعة و لكن ذلك قد لا تحسن عواقبه في الخدمة والتي غالبا ما تقترن بوقت محدد،إن واحد من أبرز الخصائص للعقدين السابقين من القرن الماضي ومطلع هذا القرن تمثلت في النمو الهائل في قطاع الخدمات في الاقتصاد العلمي المتقدم.

إن ظاهرة تزايد الطلب على الخدمات سمة واضحة في دول العالم ففي كندا شكل قطاع الخدمات ما معد له 67 % في عام 2003 من إجمالي التشغيل و شكل نسبة مقاربة من إجمال الناتج القومي و في المملكة المتحدة ارتفعت حصة الخدمات من 48% عام 2003 على 53% عام 2004 أما في الو.م.أ حاليا فقد بلغت أكثر من 71% لعام2007 من إجمالي الناتج القومي وكذلك تزايد عدد الأفراد الذين تم تعيينهم و استخدامهم في قطاع الخدمات ليتجاوز أعداد المستخدمين في أي قطاع أخر من أسواق الاقتصاد هذا فضلا عن استمرار تزايد النمو في الوظائف والأعمال الخدمية أيضا. ومن ناحية أخرى تزايد حجم حرف وإنفاق غير المعمرة ففي عام 1996 شكلت الخدمات 44%منإجمالي الاستهلاك، وبحلول عام2006 ارتفع هذا المعدل إلى53% أما في عام 2007 فإن معدل الخدمات بلغ أكثر بكثير من نصف نفقات وتكاليف الاستهلاك في الو.م.أ وبذلك نستطيع القول بان الخدمات تسير في طريقها لتصبح جزء لا يتجزأ من الاقتصاديات المتطورة.

المطلب الثاني: دورة حياة الخدمة و أسباب نموها

هناك عدة أسباب لنمو الخدمات، كما أن الخدمات تنمو طبقا لدورة حياة شبيهة بدورة حياة السلعة وهي التقديم، النمو، النضوج، والانحدار.

أولا: دورة حياة الخدمة

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الاربع، التي تتكون منها دورة حياة السلعة، وسمات كل مرحلة تتشابه مع السلعة لكن الفارق الوحيد يكمن في الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها، فلا يمكن

---

[1] ثامر البكري، **التسويق–أسس و مفاهيم معاصرة–**(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006) ص 220.

[2] علي فلاح الزعبي، **إدارة التسويق** (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009) ص 398.

تطبيق كافة إستراتيجيات دورة حياة السلعة على الخدمة كما أن تلك التي يمكن تطبيقها ينبغي إدخال بعض التعديل عليها أولا. وترجع هذه التعديلات إلى خصائص الخدمة فضلا عن سهولة تقليد المنافسين للخدمة مقارنة بالسلعة.

1. مرحلة التقديم

يقال أن الخدمة في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الاولى أو أن شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره. وكما هو الحال بالنسبة للسلع فهناك الكثير من الخدمات التي لا تحظى أبدا بقبول العملاء و لا تتجاوز على الاطلاق المرحلة الاولى من مراحل دورة حياة الخدمة. ومن المزايا التي تتمتع بها الخدمات عن السلع هو أنه يمكن تقديم العديد من الخدمات الجديدة على نطاق ضيق على أن يتم توسيع نطاق ذلك إن حظيت الخدمة بقبول العملاء، ويؤدي ذلك إلى تقليل المخاطرةالماليةالمتصلة بعملية التقديم، وفي الكثير من الحالات فإن الفشل في الخدمات يعد أقل تكلفة مقارنة بالسلع.[1]

الجدول رقم(04): سمات و إستراتيجيات مرحلة تقديم الخدمة

السمات أو الخصائص	الاستراتيجيات
لا يوجد منافسين أو عدد قليل من المنافسين هامش الربح منخفض. تدفق نقدي سالب. القطاعات السوقية غير معرفة جيدا.	إشراك المستخدمين في تصميم الخدمة. تحديد أول من يستخدمون الخدمة. الحصول على رد فعل أول المستخدمين للخدمة. بناء الطلب على الخدمة. تقديم العروض المبدئية. محاكاة الاتصالات الشفوية الايجابية.

المصدر: محمد محمود مصطفى، **التسويق الاستراتيجي للخدمات**(عمان: دار المناهج، 2003) ص 95.

2. مرحلة النمو

في مرحلة النمو يزداد نمو الخدمات، حيث تظهر التدفقات النقدية الايجابية لدى معظم المؤسسات، وبسبب نمو وإتساع الطلب على الخدمة، فإن ذلك يسمح للعديد من المؤسسات من رفع

[1] محمد محمود مصطفى، **التسويق الاستراتيجي للخدمات** (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع،، 2003) ص94.

أسعارها و الاسعار العالية تعني هوامش عالية و أرباح كبيرة،وبسبب هذه الارباح تظهر مؤسسات جديدة لتقديم نفس الخدمة مما تزداد معه المنافسة وتظهر قطاعات سوقية جديدة، ولكي تبقى المؤسسات في وضع تنافسي جيد عليها أن تقوم بتطوير ميزة تنافسية داعمة وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص الاتية:[1]

- نمو خدمي سريع.
- تدفقات نقدية إيجابية.
- أرباح عالية.
- إزدياد عدد المؤسسات الجديدة التي تقدم الخدمة.
- تطوير و تحديد قطاعات سوقية.
- إزدياد المنافسة.

في هذه المرحلة يمكن للمؤسسات إستخدام عدة إستراتيجيات لتطوير هذه المرحلة منها:

تطوير و صياغة ميزة تنافسية وتطوير أفضلية للعلامة التجارية من خلال زيادة الولاء للمنظمة، وتطوير سلوك إعادة الشراء و يقوم بشراء هذه الخدمة في هذه المرحلة جماعة المتبنين الأوائل.

3. مرحلة النضوج

في هذه المرحلة تصل مبيعات المؤسسات إلى أعلى ما يمكن، ولكن في نهاية هذه المرحلة تعود المبيعات للإنخفاض وتزداد حدة المنافسة إذ أنها الطريقة الوحيدة أمام المؤسساتلإبعاد المنافسين عن طريقها لزيادة حصتها السوقية أو زيادة أرباحها، وتكون نتيجة هذا التنافس إنخفاض أرباح معظم المؤسسات الضعيفة للخروج من الصناعة (السوق)، وفي هذه المرحلة أيضا لا يرى المستهلكون أي فروقات بين ما تعرض المؤسسات المختلفة للخدمة، و بصورة عامة تمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية:[2]

- إستقرار مبيعات المؤسسات.
- إحتدام المنافسة.
- خروج المؤسسات الضعيفة.
- قطاعات سوقية مميزة و واضحة.

---

[1] نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم الحداد، **التسويق** (عمان: دار الحامد، ط2، 2009) ص 237.

[2] نفس المرجع السابق،ص238.

و للخروج من هذه المخاطر في هذه المرحلة يجب أن تتبع المؤسسات واحدا أو أكثر من هذه الاستراتيجيات:

- تقليل تكاليف التشغيل.
- تعزيز نوعية و جودة الخدمة فنيا.
- تعزيز نوعية و جودة الخدمة وظيفيا.
- التركيز على قطاعات محددة.
- إضافة خدمات مجانية.
- إستخدام الاعلان الاقناعي.

4. مرحلة الانحدار

في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المؤسسات، وهذا يحدث لظهور خدمات جديدة تشبع حاجات العملاء، بصورة أفضل. فالطلب على خدمة السفر من خلال السكك الحديدية مثلا قد بدأ بالانخفاض عندما أصبح الطيران الجوي أكثر أمانا و ذا جودة إقتصادية.

ففي هذه المرحلة تقدم الخدمة إذا طلبها للعميل بصراحة، و إن إنخفض الطلب عليها سيجبر مقدمي الخدمات على إيقاف الانتاج كليا، لأن الخدمات ما عادت مربحة بالنسبة لهم و يجب التخلص منها و بالتالي يجب أن تكون هناك خدمة جديدة بحيث يتم إعادة دورة الحياة، وتتصف هذه الحياة بالاتي:[1]

- إنخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات.
- إنخفاض حدة المنافسة.
- تناقص الارباح.
- إنخفاض رأس المال.

إن من الاستراتيجيات الهامة في هذه المرحلة، والتي يمكن إستخدامها هي إلغاء الخدمات المقدمة الخاسرة و الابقاء، والاستمرار في تقديم الخدمات المربحة.

ثانيا: أسباب نمو الخدمات

لقد عرف سوق الخدمات زيادة وتطورا هامين ترجع أسبابها للعوامل التالية:[2]

---

[1] قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص81.

[2] معراج هواري، أحمد أبجدل، **التسويق المصرفي** (الجزائر: دار المحمدية العامة، 2008) ص 67.

1. تحسن المستوى المعيشي:

أدت التغيرات التي شهدها العالم بعد الحرب العالمية الثانية إلى تطور الحياة المعيشية للأفراد فأدى ذلك إلى تحسن المستوى المعيشي للأفراد، وهذا بسبب إرتفاع الدخول الوطنية مما عاد بالفائدة على الدخل الفردي للاشخاص، فلقد توفر دخل مقبول لدى الفرد مما يسمح له بإستغلاله أمثل إستغلال في أي عملية بغية توفير الراحة له. فدفع به ذلك إلى ترك الاعمال التي يقوم بها سابقا وأصبح يشتريها جاهزة من مؤسسات خدمية متخصصة وذلك من أجل إعطاء الراحة التامة لنفسه وإستغلال وقته كما يريد.

2. التطور التكنولوجي:

أثر التطور التكنولوجي الذي حدث في العالم على حياة الفرد اليومية فمن جهة يتيح له أداء المهام والاعمال بسهولة أكبر وراحة أكثر ووقت أقل، مثلا ظهور الة الغسيل الكهربائية أدى إلى تحقيق كل ذلك. ولكن على الجانب الاخر فإنه إذا حصل مشكل في تلك الالة التي يمتلكها الفرد، فعليه اللجوء إلى مختصين في التصليح والصيانة بغية اصلاحها وهذا نظرا لتعقد تركيبها.

3. تقديم منتجات جديدة:

إن المؤسسة التي تقوم دائما بتجديد منتجاتها في كل مدة، تؤدي إلى إنشاء خدمات جديدة، حيثأثبتت الاحصائيات أن 50% من أرباح عدة مؤسسات تعود إلى منتجات لم تكن موجودة من قبل والتي أدت بنفسها إلى إنشاء خدمات جديدة مرتبطة بهذه المنتجات.

المطلب الثالث: مفهوم جودة الخدمة و أهميتها

أصبحت جودة الخدمات أمرا مهما تهتم به المؤسسات المختلفة، فلم يعد يكفي مجرد الايمان بأهمية تقديم خدمة ذات جودة متميزة، و إنما يتطلب سعي الادارة إلى الاهتمام بشكاوي العملاء و إقتراحاتهم ومعرفة إنطباعاتهم عن الخدمة المقدمة، وتطوير جودة الخدمة، و الارتقاء بمستواها حتى تصل إلى التميز الذي يطمح إليه مقدموا الخدمة و المستفيدون منها على حد سواء.

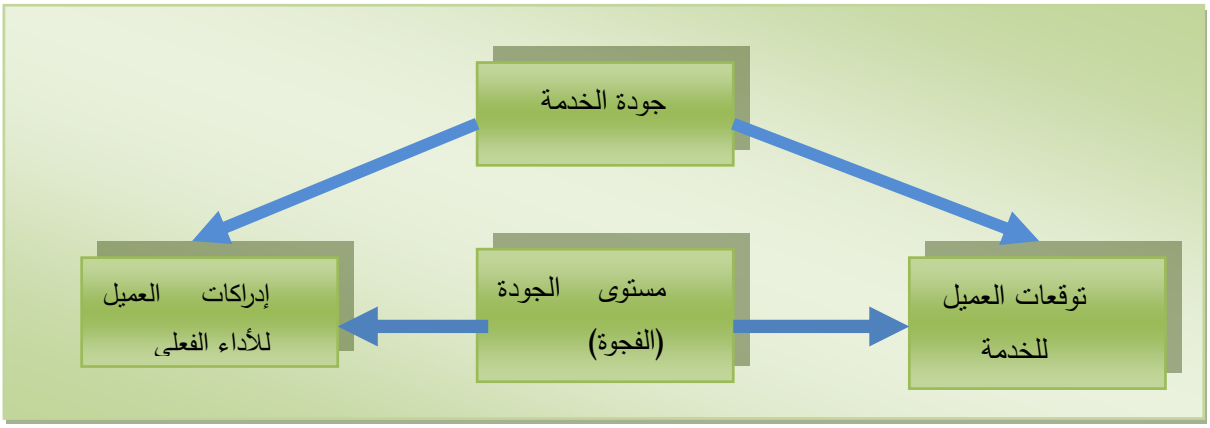
أولا: مفهوم جودة الخدمة

تتعدد التعاريف بالنسبة لجودة الخدمة، وذلك لاختلاف حاجات و توقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة، فجودة الخدمة بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب، وتختلف بالنسبة لرجال الاعمال عنها بالنسبة للعملاء العاديين.

- هناك من عرفها على أنها:" التركيز على إلتقاء الاحتياجات والمتطلبات ، وتوضيح كيفية تسليمها بشكل جيد بناءا على توقعات العملاء "[1]
- كما يقصد بجودة الخدمة: "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه، وتعتبر في الوقت نفسه من الاولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها".[2]
- وهناك تعاريف وصفت جودة الخدمة بأنها: " معيار لدرجة تطابق الاداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لها، أي أنها الفرق بين توقعات و إدراكات العملاء للأداء الفعلي لها".[3]
- كما تعرف جودة الخدمة على أنها: " ذلك الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة، والجودة التي يحس بها بعد إستعماله للخدمة، أو بعد تقديمه لها".[4]

تستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا إلى السلع المادية، وتميل غالبية التعاريف الحديثة لجودة الخدمة.[5]على النحو الذي يعرضه الشكل الموالي:

الشكل رقم(08): مفهوم جودة الخدمة



المصدر:قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

[1] رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 198.

[2] مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء**(عمان: دار الصفاء للنشر، 2006) ص 181.

[3] رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 199.

[4]Gerardtoquer , Michel Longbois, **Marketing des services**,(Paris:edition du nord,1992)p 45.

[5] قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

ويمكن التعبير عن ذلك رياضيا كالتالي:[1]

جودة الخدمة= إدراك العميل للأداء الفعلي – توقعات العميل لمستوى الأداء.

وفي ضوء المعادلة السابقة يمكن تصور ثلاث مستويات للخدمة هي

- **الخدمة العادية:** هي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى إدراك العميل لأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها.
- **الخدمة الرديئة:** هي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الاداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة لها.
- **الخدمة المتميزة:** وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الاداء الفعلي للخدمة توقعات العملاء بالنسبة لها.

ثانيا: أهمية جودة الخدمة

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح، والاستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن إستخدام التخطيط في الانتاج، وتصنيف المنتجات بإنتظار العملاء لكن في مجال خدمة العملاء ، الموظفون يتعاملون معا من أجل تقديم الخدمة على أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين و العملاء معا، لذلك تكمن أهميةالجودة في تقديم الخدمة فيما يلي:[2]

1. نمو مجال الخدمة

إذ تزايدت أعداد المؤسسات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، على سبيل المثال نصف شركات الاعمال التجارية الامريكية، يتعلق نشاطها بالخدمات إضافة إلى نمو المؤسسات المتصلة بالخدمات ما زال مستمرا بالتوسع.

2. إزدياد المنافسة

إذ من المعلوم أن بقاء المؤسسات و المشاريع يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع و الخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

---

[1] نفس المرجع السابق ،ص90

[2] مأمون الدرادكة، وأخرون، **إدارة الجودة الشاملة** (الاردن: دار الصفاء،2001) ص 151.

3. الفهم الكبير للعملاء

من حق العملاء أن تتم معاملتهم بصورة جيدة، فهم يكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمات ذات جودة و سعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

4. المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة

أصبحت المؤسسات الخدمية تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن المؤسسات يجب أن لا تسعى فقط الى اجتذاب عملاء جدد، ولكنه يجب عليها أيضا ان تحافظ على العملاء الحاليين ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة الخدمة من أجل ضمان ذلك.

ثالثا: أبعاد جودة الخدمة

يرى مجموعة من الباحثين أن لجودة الخدمة مجموعة من الابعاد الرئيسية يعتمد عليها العملاء للحكم على جودة الخدمة المقدمة إليهم من طرف المؤسسة الخدمية وهي:

1. الاعتمادية

تشير الاعتمادية إلى قدرة مزود الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعودة، بشكل دقيق يعتمد عليه العميل، أي يتطلع مزود الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة، من حيث الوقت و الانجاز تماما مثلما وعده، و أن يعتمد على المزود في هذا المجال بالذات كأن يسأل العميل" هل لي أن أطمئن بأن سيارتي سوف تكون بأيدي ميكانيكي ماهر، و أن تتم صيانتها بالوقت المحدد"؟[1]

2. الاستجابة

هي مدى قدرة و رغبة و إستعداد مقدمي الخدمة في أن يكونوا بشكل دائم في خدمة العملاء وقدرتهم على أداء الخدمة لهم، عند إحتياجاتهم لها، فهل يشعر مقدم الخدمة بالسعادة و الحماس في خدمة العميل؟ هل تتوفر لدى مقدم الخدمة الجاهزية لتقديم الخدمة عند طلبها؟ مثال ذلك هل طبيب الأسنان قادر و مستعد؟[2]

---

[1] حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، **تسويق الخدمات** (عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009) ص 244.

[2] هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**(عمان: دار وائل للنشر، 2002) ص 367.

3. المصداقية

ما هي درجة الثقة بمقدم الخدمة، هل هو موضع ثقة، ما هي مصداقية مقدم الخدمة؟ هل يلتزم بوعوده و بما يقوله؟ مثال ذلك هل هذا المكتب القانوني(المحامي) يحافظ على أسرار موكله؟ هل يمكن أن يثق به في الدفاع عن القضية وعدم إهمالها؟ هل هذا الطبيب سيقوم بإجراء العملية الجراحية دون أن يلحق بي أي ضرر؟[1]

4. الملموسية

غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل العميل في ضوء مظهر التسهيلات المادية مثل المعدات، الاجهزة، الافراد، و وسائل الاتصال التابعة لمزود الخدمة.[2]

5. الأمان

ويعكس بالدرجة الاولى خلو المعاملات مع المؤسسة الخدمية من الشك والمخاطرة[3]، أي شعور العميل بالراحة و الاطمئنان إلى المعلومات التي يأخذها ومن المهم أيضا شعور العميل بأن العاملين أكفاء لهذه الخدمة، وهذا كله يوفر شعورا بالأمان لدى العميل.

6. الجدارة

وتعكس درجة كفاء وجدارة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات و القدرات التحليلة و الاستنتاجية، والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل؟ و في حال التعامل مع مقدم خدمة ما لأول مرة، فإن العميل غالبا ما يلجأ إلى معايير مثل الكفاءات العلمية أو عضوية جمعيات معينة لتقييم جدارة مقدم الخدمة و جودة خدماته.[4]

7. الاتصال

أي مدى إهتمام المؤسسة الخدمية بوضع قنوات إتصال لنقل مختلف المعلومات من العملاء إلى الإدارة من شكاوي و إقتراحات حتى تتمكن من إجراء التعديلات المناسبة[5]،ومعنى ذلك قدرة مزود الخدمة على شرح خصائص الخدمة المطلوبة للعميل و الدور الذي يجب على العميل أن يلعبه للحصول

---

[1] هاني حامد الضمور مرجع سبق ذكره ، ص . 366

[2] حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 245.

[3] قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

[4] حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 245.

[5] قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

على الخدمة المطلوبة؟ فهل تم إعلام العميل بالشكل الكامل عما يجب القيام به؟ هل تم إعلام و تثقيف العميل عن الاضرار التي يمكن أن تلحق به إذا لم يلتزم بما هو مطلوب منه؟ هل تم إعلام العميل عن أي أعطال أو مشاكل يمكن أن تحدث عند تقديم الخدمة وكيف يمكن تجنبها؟ هل كانت عملية الاتصال واضحة؟ هل أستخدمت طريقة إتصال ملائمة للغرض المطلوب ايصاله و مناسبة لثقافة العميل؟ كأن يتم الطلب من المريض إتباع مجموعة من الاجراءات أو التعليمات قبل إجراء عملية.[1]

8. التقمص العاطفي

ويشير إلى درجة العناية بالعميل، ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية و بكل ممنونية.

إن هذه المعايير التي يعتمدها العميل لتقييم جودة الخدمة ليست بالضرورة أن تكون مستقلة عن بعضها البعض بل إن بعض المعايير متداخلة مع بعضها البعض وقد تكون أحيانا مكملة لبعضها البعض.[2]

رابعا: قياس جودة الخدمة

حظيت جودة الخدمة بإهمال الكثير من الباحثين وعلى عكس جودة السلع فإن قياس جودة الخدمة شابه العديد من المشاكل و هذا بسبب غياب البعد المادي لها، ومن أبرز الدراسات لقياس جودة الخدمة ما قام به PARASURAMENTو زملائه من خلال دراساتهم التي بدأت عام 1963.

1. قياس جودة الخدمة من منظور الزبائن

- **مقياس عدد الشكاوي**

تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها العملاء خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يبغون الحصول عليه وهذا المقياس يمكن المؤسسات الخدمية من إتخاذ الاجراءات المناسبة لتجنبها حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لعملائها.[3]

---

[1] هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 367.

[2] حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 237.

[3] جباري فادية، مرجع سبق ذكره، ص 99.

- **مقياس الرضا**

هو اكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصوله على هذه الخدمات عن طريق توجيه الاسئلة التي تكشف لمؤسسات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها، وبشكل عام يمكن هذه المؤسسات من تبني استراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات العملاء، وتحقق لهم الرضا التام نحو ما يقدم لهم من خدمات.[1]

- **مقياس الفجوة**

ينسب هذا المدخل إلى Parasurament et Zeithmal et Berry وهو الذي يستند الى توقعات العملاء لمستوى الخدمة، وادراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات والادراكات وذلك بإستخدام الابعاد الخمس التالية: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الامان، و اللباقة.

وللتحدث عن هذا النموذج لا بد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة هي: [2]

– **توقعات العملاء:** و هي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتج عن خبرات التعامل مع الخدمة، و القابلة للمقارنة و التي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد العميل ان تكون في الخدمة أو سوف يحصل عليها.

– **إدراكات الزبون** : وهي النقطة التي يدرك فيها العميل الخدمة فعليا كما قدمت له، و بتعبير أخر معرفة أو تحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة و الخدمة المدركة و يعبر عن ذلك بالعلاقة التالية :

جودة الخدمة [الفجوة] =الادراكات – التوقعات

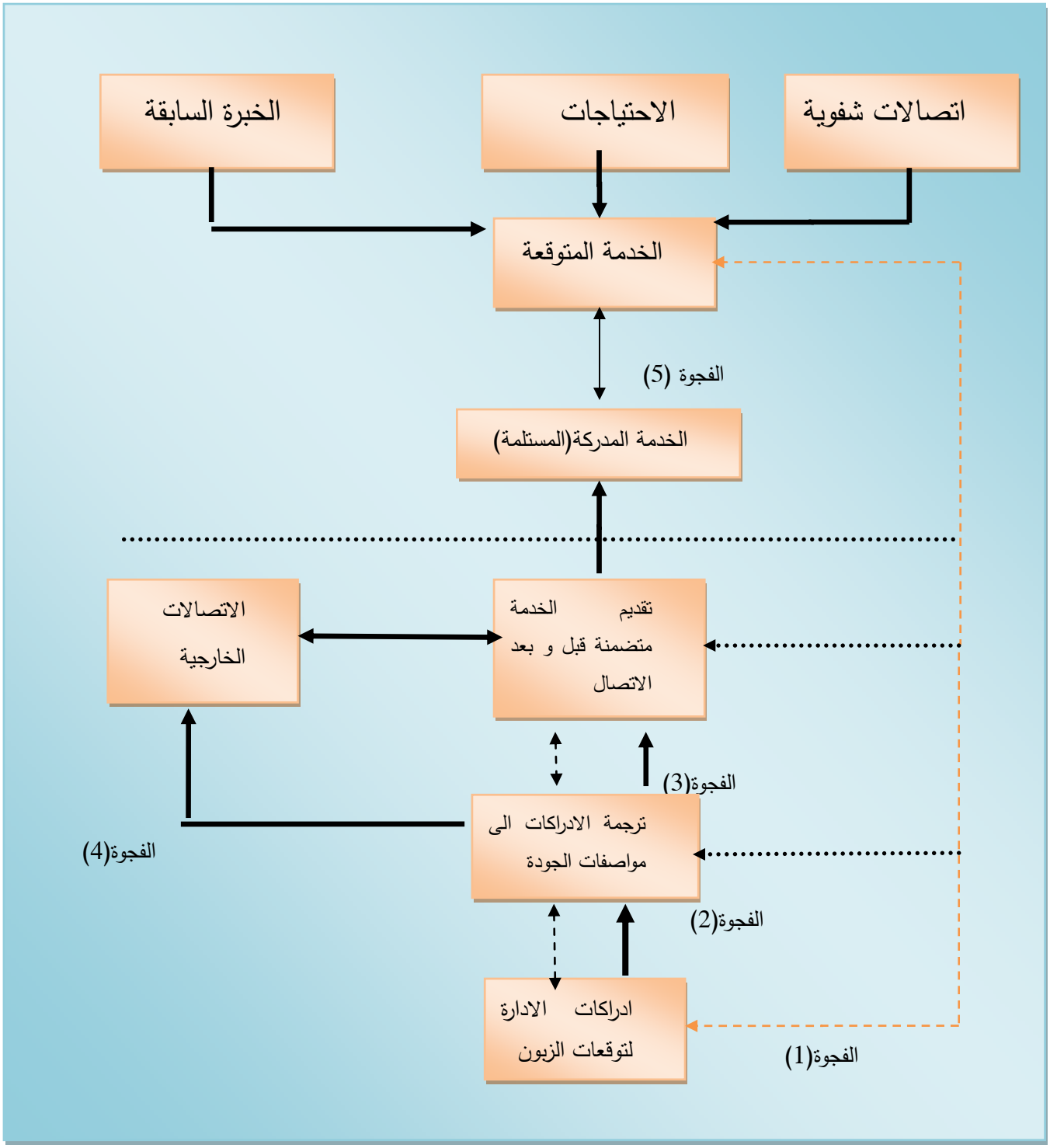
بالاضافة إلى فجوة الادراكات والتوقعات الخاصة بالعملاء، هناك أربعة فجوات أخرى يوضحها الشكل التالي

---

[1] نفس المرجع السابق ص 99.

[2] بن بتيش بلال، **أثر جودة الخدمة التأمينية على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في السوق الوطنية– دراسة مقارنة بين شركتين تأمينيتين–** مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(المسيلة: جامعة المسيلة، علوم إقتصادية، مالية، بنك وتأمين، 2013/2012) ص 23.

الشكل رقم(09):مقياس الفجوة



المصدر: :قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره ص101

يمكن شرح هذه الفجوات فيما يلي:[1]

الفجوة الاولى: فجوة البحث

وهي الفجوة بين توقعات العميل و ادراكات الادارة لتوقعات العميل: نجد أن إدارة المؤسسة ترى توقعات الجودة غير صحيحة فقد لا تدرك بدقة رغبات العملاء وكيفية حكم العميل على مكونات الخدمة لأن المعلومات التي لديهاغير صحيحة عن السوق أوأنماط الطلب تتم تفسيرها بصورة خاطئة، فقد يعتقد مثلا مديرو المستشفيات أن المرضى يحكمون على جودة خدمة المستشفى من خلال الخدمات الفندقية المتاحة، بينما قد يهتم المرضى بمسؤوليات ونوعية الاطباء والمرضى أكثر من أي شيء أخر.

الفجوة الثانية: فجوة التصميم

تنتج عن الاختلاف بين إدراك الادارة لتوقعات العميل و تحديد درجة دقة مواصفات الجودة، وهذا لا يعني أن مواصفات الجودة لا تتطابق مع توقعات الادارة، وقد يعزى السبب لعدم قدرة المؤسسة على وضع مستويات واضحة للجودة أو أخطاء في إجراءات التخطيط او قد تكون مستويات الجودة واضحة لكنها لا ترتقي لمستويات توقعات العملاء المستهدفين أو قد تكون واضحة تروق للعملاء إلا أنها لاتصل إلى طموحات الادارة فمثلا قد ترغب إحدى شركات الطيران في سرعة الرد على المكالمات الهاتفية ولكن ليس لديها الامكانات اللازمة.

الفجوة الثالثة: فجوة التقديم

تظهر بسبب الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة وبين مستوى الأداء الفعلي حيث أن هناك كثير من العوامل التي تؤثر على أداء الخدمة منها ان تكون المواصفات معقدة جدا، وغير مرنة أو أن العاملين غير مقتنعين المواصفات المطلوبة أو انهم غير مدربين بصورة كافية على أداء الخدمة أو لا يكون لديهم الحافز الكافي على أداء الخدمة أو وجود أنظمة تشغيل سيئة، مما يؤثر على مستوى جودة الخدمة المؤداة و اختلاف ذلك عن المستوى المرغوب و المحدد مسبقا.

الفجوة الرابعة: فجوة الاتصال

تنتج عن الاختلاف بين الخدمة المؤداة وما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمة وهذا يعني ان الدعوى أو الوعود المعطاة من خلال أنشطة الاتصال الترويجية لا تتطابق مع الاداء الفعلي للخدمة وقد يرجع السبب لعدم التنسيق أو ضعفه بين العمليات و التسويق الخارجي للمؤسسة، ومن امثلة ذلك قيام

[1] علي فلاح الزعبي، **إدارة التسويق**(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009) ص 407.

العميل بحجز غرفة فندق بمواصفات معنية بناءا على ما جاء في اعلانات الفندق وعند استلامه للغرفة وجد أن المواصفات التي أظهرتها الاعلانات لا تتطابق مع ما استمله أو مع ما طلبه.

الفجوة الخامسة: الفجوة الحقيقية

يمثل الفرق بين الخدمة المدركة والخدمة الفعلية وهذا يعني أن الخدمة المدركة لاتتطابق مع الخدمة الفعلية وقد يكون ذلك لحدوث أكثر من فجوة في ان واحد.

لقد حظيت كل من الفجوة الاولى والخامسة بإهتمام الباحثين والمهتمين بقياس جودة الخدمة وذلك بالتطبيق على خدمات متنوعة منها الخدمة الصحية، والخدمة المصرفية، والنقل الجوي والتعليم والوجبات السريعة.

1. مقياس الاداء الفعلي SERVPERF[1]

توصل كل من **GRONIN ET TAYLOR** إلى هذا النموذج الذي يركز على الاداء الفعلي للخدمة المقدمة بإعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات العملاء ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

جودة الخدمة=الاداء الفعلي

يقوم نموذج الأداء الفعلي على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة ويركز على تقييم الاداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على جانب الادراكات الخاصة بالعميل فقط، ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات، وهي دالة لادراكات العملاء السابقة وخبرات وتجارب التعامل مع الشركة ومستوى الرضا من الاداء الالي للخدمة، فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عاملا وسيطا بين الادراكات السابقة لجودة الخدمة والاداء الحالي لها وضمن هذا الاطار يتم تقييم جودة الخدمة من طرف العميل.

2. قياس الجودة المهنية

يرى الكثير من الباحثين ان تقييم الجودة من منظور الزبائن يمثل جزءا من برنامج الجودة، وعلى ذلك فإن مقاييس الجودة المهنية تتناول قدرة منظمات الخدمة على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الامثل لمواردها المتاحة وفي إطار هذا المفهوم يمكن التمييز بين أنواع المقاييس التالية:[2]

---

[1] بن بتيش بلال، مرجع سبق ذكره ص 24.

[2] جباري فادية، مرجع سبق ذكره، ص ص105،106.

- **مقاييس الجودة بدلالة المدخلات**[1]

يستند أصحاب هذا المدخل إلى فكرة مفادها، إمكان اعتبار المدخلات أو الموارد جوهر الخدمة وجودتها، فإذا ماتوافر للمنظمة البناء المناسب بتجهيزاته ومعداته والعاملون الاكفاء، والقوانين واللوائح المحكمة، والادوات والنظم المساعدة الكافية فضلا عن الاهداف المحددة الواضحة والعميل المستفيد لتلقي الخدمة، كانت الخدمة مميزة دون شك.

بالرغم من منطقية هذا الاسلوب لقياس جودة الخدمة، إلا أنه لم ينتشر مقارنة مع الاساليب الاخرى وذلك يرجع إلى:

– اختلاف وجهات النظر حول الابعاد والعناصر الخاصة لجودة الخدمة.

– عدم التمكن من تحديد مقياس كمي لقياس الابعاد والعناصر المتعلقة بالجودة.

– الاهتمام بالجانب النظري فقط وإهمال الجانب التطبيقي العملي .

- **قياس الجودة بدلالة العمليات**

يهتم هذا المقياس بجودة العمليات أو بمراحل تقديم الخدمة، كما يحتوي على مؤشرات ومعايير توضح النسب المقبولة لكافة عناصر أنشطة الخدمات المقدمة، كي يتم تضييق الخدمات كخدمات جديدة.

فبالرغم من توفر بعض الجوانب المنطقية لهذا الاسلوب في القياس إلا أنهلا يعتبر دقيقا في تصميم و قياس و تقييم جودة الخدمة مقارنة مع الاساليب الاخرى، كونه يرتكز على عمليات الخدمة بدلا من أبعادها الكمية.

- **قياس الجودة بدلالة المخرجات**

يتم قياس جودة الخدمات من خلال مجموعة من الطرق الاتية:

– القياس المقارن أين يتم إجراء مقارنات كمية بين الاداء المستهدف والاداء الفعلي بغرض إكتشاف جوانب الضعف، ومحاولة تجنبها مستقبلا.

– إستقصاء رضا العملاء بخصوص الخدمة المقدمة.

– إستقصاء العاملين في المؤسسة لتحديد مشاكل ومعوقات تحقيق أداء الخدمة.

المبحث الثاني: المداخل الإستراتيجية لإدارة عمليات الخدمة

تحتل وظيفة الإنتاج والعمليات في المؤسسة مكانة مميزة باعتبارها الوظيفة المسئولة على إنتاج السلع والخدمات اللازمة والضرورية لتلبية حاجات ورغبات العملاء، ولهذا تسعى إدارة الإنتاج والعمليات إلى توفير كل ما يلزم لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، من خلال وظائفها الأساسية وبالتنسيق مع الوظائف الأخرى في المؤسسة.

المطلب الأول: مدخل إلى إدارة الإنتاج والعمليات

تكتسب إدارة الانتاج والعمليات أهمية كبيرة في المؤسسة بإعتبارها نظام قائم بحد ذاته، اتفق الكتاب والباحثون على نفس المضمون رغم إطلاق العديد من التعارف عليه.

أولا: تعريف إدارة الإنتاج والعمليات

ثمة تعاريف كثيرة أطلقها باحثون كثر لإدارة الإنتاج والعمليات، لكنها جميعا تلتقي في المضمون والإطار العام.

هناك من عرف إدارة الإنتاج والعمليات على أنها:"ذلك النشاط الذي يتولى عملية توحيد ثم تحويل الموارد المتاحة لنظام معين وفق أسلوب محدد من أجل إنشاء قيمة مضافة تتلاءم والسياسات الادارية للنظام".[1]

كما عرفت إدارة الانتاج والعمليات بأنها مجموعة الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم وتشغيل والرقابة على العملية التحويلية.[2]

كما عرفها البعض على أنها:"عبارة عن العملية التي بواسطتها تتدفق المصادر خلال نظام محدد وتدمج و تحول بأسلوب مسيطر عليه لتحقيق قيمة مضافة، وهذا وفق للسياسات الإدارية".[3]

كما عرفت إدارة العمليات والإنتاج بأنها:"عبارة عن الأنشطة المتعلقة بمختلف السلع والخدمات، وذلك من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث تأخذ هذه الأنشطة مكانها في كل المنظمات الصناعية منها والخدمية".

إن الأنشطة الانتاجية في المنظمات الصناعية واضحة تماما، بالإضافة إلى ذلك فإن المنتج في هذه المنظمات واضح كالراديو والقلم والسيارة...ألخ. أما المنظمات التي تقوم بصناعة سلع غير ملموسة فإن

---

[1] محمد أبديوي الحسين، **مقدمة في إدارة الانتاج والعمليات**(عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2001) ص 17.

[2] نفس المرجع السابق، ص17.

[3] سليمان عبيدات، محمود علي سالم، **إدارة العمليات الانتاجية**(القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات،2013)ص 08.

العمليات الإنتاجية أقل وضوحا كالعمليات التي تتم في المصارف أو الجامعات أو شركات الطيران أو أية منظمة خدمات. فالمنتج عبارة عن شكل غير طبيعي كالتعليم أو تذكرة الطيران أو إشارات على الورق، إن أنظمة الإنتاج التي تتم في مثل هذه المنظمات تسمى عادة بإدارة العمليات.

ثانيا: أهمية إدارة الإنتاج والعمليات

تعد إدارة الإنتاج والعمليات من أهم الادارات في أية منظمة، إذ يقع على عاتق هذه الإدارة عبء مزج وتحويل عناصر الإنتاج إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات، وهذا ينطبق على المنظمات الإنتاجية والخدمية على السواء، وبغض النظر عن الأهمية المتزايدة لإدارة التسويق فإن إدارة الانتاج والعمليات تبقى الإدارة الأهم جدا، إذ لا يمكن لادارة التسويق أو غيرها من الادارات الاخرى في المنظمة أن تعمل وتستمر، لابل لا فائدة ولا مبرر لها بدون إدارة الإنتاج والعمليات، فأية منظمة وجدت أساسا لتقديم منفعة للمجتمع سواء على شكل سلعة أو خدمة، ومن المعروف أن تصميم وإنتاج هذه السلعة أو الخدمة هو من مسؤوليات إدارة الإنتاج والعمليات.

من جهة أخرى تكتسب إدارة الإنتاج والعمليات أهمية خاصة وقصوى في المنظمة من خلال الاموال الكبيرة الموظفة في أنشطة هذه الإدارة بالمقارنة مع غيرها من الإدارات الأخرى.

كما أن إرضاء المستهلك هو غاية كل المنظمات عن طريق تقديم المنتج المناسب له من حيث الجودة والسعر وغيرها. وعلى الرغم من أن إدارة التسويق هي التي تعنى بجمع تفضيلات الزبائن، فإن من سيترجم هذه التفضيلات إلى واقع مادي وملموس إنما هي إدارة الإنتاج والعمليات.[1]

ثالثا: أهداف إدارة الإنتاج والعمليات

يمكن تلخيص أهداف إدارة الإنتاج والعمليات على المدى القصر بما يأتي: [2]

1. تحديد خصائص المنتج (سلعةأو خدمة).
2. تحديد خصائص العمليات.
3. إيصال المنتجات المطلوبة للعملاء وذلك من خلال:
   - الانتاج بكميات تتناسب مع الطلب المتوقع.
   - تقديم المنتجات المطلوبة في الوقت المناسب للعمل
4. تحقيق الأهداف السابقة ذكرها وذلك من خلال:

---

[1] محمد أبديوي الحسين، **مقدمة في إدارة الانتاج والعمليات**، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

[2] سليمان خالد عبيدات، **ادارة الانتاج والعمليات** (عمان: دار المسيرة، 2008) ص20.

- علاقات جمالية فاعلة وسيطرة على كلفة العمل.
- السيطرة على كلفة المواد.
- السيطرة على الكلفة المتعلقة بإستخدام الطاقة الانتاجية.

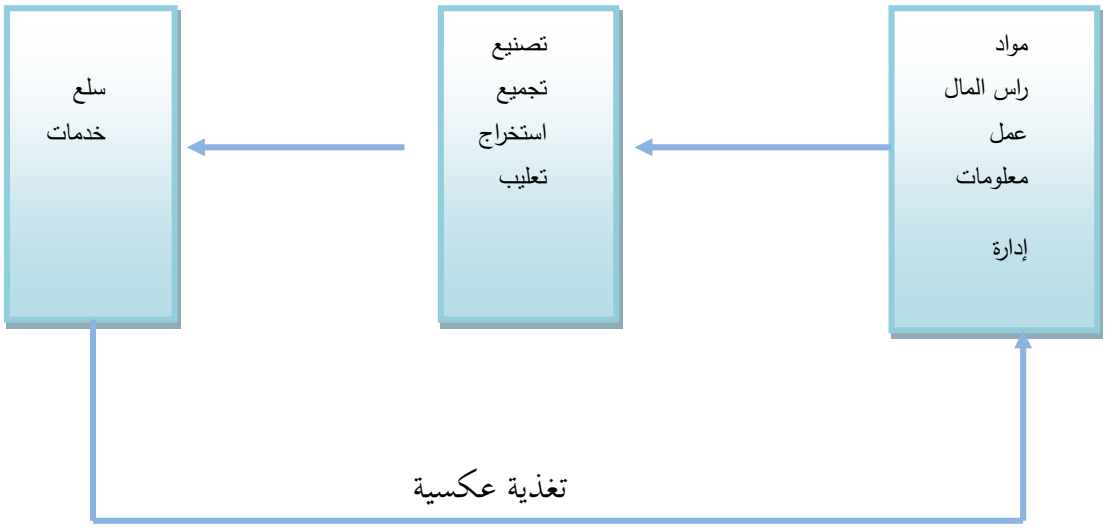
أما على الاجل الطويل فإن إدارة الانتاج والعمليات تهدف إلى إستخدام المصادر المتاحة، وبشكل يمكن المنظم من مواجهة الطلب على المدى البعيد. وبإفتراض تحقق هذا الهدف فإن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الاموال اللازمة للحصول على الموارد الاضافية اللازمة للعملية الانتاجية وتطوير منتجات جديدة، وإمتلاك تكنولوجيا حديثة ومتطورة وهكذا...إلخ

رابعا: إدارة الإنتاج والعمليات كنظام

يمكن تطوير إدارة الإنتاج والعمليات على شكل نظام، حيث يعرف بأنه عبارة عن نظام متكامل ومتناسق الأجزاء، مهمته تحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة المخرجات، من خلال العمليات الإنتاجية. كما يحتاج هذا النظام إلى نظام فرعي للرقابة أو السيطرة لاغراض معلومات التغذية المرتدة (العكسية) للقيام بالعمليات التصحيحية إذا تطلب الأمر.

ويوضح هذا الشكل نموذج مبسط للنظام الانتاج والعمليات .

الشكل رقم (10): نظام الإنتاج والعمليات



المصدر: سليمان خالد عبيدات، **ادارة الانتاج والعمليات** (عمان: دار المسيرة، 2008) ص20.

من خلال الشكل نلاحظ أن نظام الإنتاج والعمليات يتكون من:

المدخلات: إن مدخلات النظام الإنتاجي هي عناصر الإنتاج ومستلزماته، وهذه تختلف بإختلاف طبيعة نشاط المنظمة.

عمليات التحويل أو التشغيل أو المزج لعناصر الانتاج: ولا يهم هنا إن كانت هذه العمليات تتم بواسطة الآلات والمعدات أو بواسطة الانسان مباشرة كما هو الحال في بعض المنظمات الخدمية.

المخرجات: ويقصد بها المنتج، سواء السلعة أم الخدمة المطلوب إنتاجها من قبل النظام الإنتاجي.

المطلب الثاني: إدارة عمليات الخدمة

تكتسب إدارة الإنتاج والعمليات أهمية بالغة خاصة في قطاع الخدمات بإعتباره قطاع غير ملموس، يستند على مجموعة من العمليات ولهذا فقد حدد عدد من الباحثين مجموعة من المداخل الإستراتيجية لإدارة عمليات الخدمة.

أولا: الخدمة كعملية

إن الضرورة تقتضي أن ننظر إلى الخدمة بإعتبارها عملية، وليست شيئا ماديا، ففي كثير من الحالات فإن المستفيدين أنفسهم غالبا ما يشكلون المدخلات عندما يدخلون طوعيا إلى النظام ليتم تحويلهم من قبل مورد الخدمة إلى مخرجات، فالمخرجات هنا هم الزبائن المستفيدين من الخدمات التي يحرص مزودوا الخدمة على تقديمها لزبائنهم.

وبإمكاننا فهم وإدراك كون الخدمة عملية بشكل أوضح وأعمق، من خلال تشخيص أربع فئات من الخدمة حسب درجة أو مستوى تفاعل مورد الخدمة أو مزودها مع المستفيد أو بعبارة أخرى حسب درجة أو مدى مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة، وهذه الفئات هي:[1]

- **خدمات معالجة الناس**

تحصل عندما يطلب المستفيد خدمة تتألف عملياتها من إجراءات ملموسة تكون موجهة إلى المستفيد كشخص مادي، وعليه فإن الخدمة تتطلب الحضور المادي للمستفيد لكي يحصل على الخدمة.

- **خدمات معالجة الممتلكات**

تحدث عندما يطلب المستفيد من المؤسسة الخدمية أن تقوم بإجراءات أو أعمال أو خدمات غير موجهة إليه بالذات، وإنما تكون موجهة إلى ممتلكات مادية،في هذه الحالة فإن الأمر لا يتطلب مشاركة المستفيد بشكل مباشر في عملية تقديم الخدمة.

[1] حميد عبد النبي الطائي، بشير العلاق،**إدارة عمليات الخدمة** (عمان: دار اليازوري ،2009)ص ص 65،75.

- **خدمات المثير العقلي**

تتضمن مجموعة من الخدمات المؤلفة من إجراءات أو أعمال غير ملموسة موجهة إلى عقول وأذهان المستفيدين خلال عملية تقديم الخدمة وبالإمكان تقديم مثل هذه الخدمات من خلال القنوات الإلكترونية.

- **خدمات معالجة المعلومات**

تتألف من إجراءات أو أعمال غير ملموسة موجهة لممتلكات المستفيدين أو لموجوداتهم غير الملموسة.

إن آلية الخدمة كعملية لا تكتمل إلا بمعرفة درجة أو مستوى اتصال المستفيد بأنظمة تقديم الخدمة. فالتصنيفات الأربعة سابقة الذكر تصف جانبا واحدا مهما من هذه الآلية بمعنى أنها تصف الحد الادنى من مستوى الاتصال الشخصي المطلوب فعليا للحصول على الخدمة حالة بحالة.

في الواقع فإن كثيرا من مؤسسات الخدمة تدير أنظمة خدمية تتطلب مستوى من المشاركة المادية يفوق بكثير ما هو معروف نظريا لنجاحها، أخذين بعين الاعتبار طبيعة عملية الخدمة موضوع النقاش، فالبنوك التقليدية مازالت تتوقع من عملائها زيارة فروعها شخصيا للحصول على الخدمات المصرفية المطلوبة، برغم أن التكنولوجيا الحديثة المتمثلة بثورة تكنولوجيا المعلومات قد سمحت للبنوك بتقديم خدمات مصرفية آلية دون الحاجة للحضور المادي للعميل.

ومن أجل التعرف على كامل مكونات الخدمة كعملية وبغية تكوينهم أفضل لخبرات المستفيد مع الخدمة ومستوى اتصاله لهذه الخدمة، فإننا سوف نقسم الخدمات استنادا إلى مستويات اتصال المستفيد بها، وهذه المستويات هي:

- **مستوى الاتصال الشخصي العالي**

وهي خدمات يتطلب الحصول عليها أن يقوم المستفيد بنفسه بزيارة موقع تقديم الخدمة (مصنع الخدمة)، وأن يشارك المعنيين بتقديم الخدمة بشكل فعال لكي يحصل عليها. إن جميع خدمات معالجة الناس (بإستثناء تلك التي تورد إلى المنازل) تقع ضمن هذه الفئة.

- **مستوى الاتصال الشخصي المتوسط**

هذه الخدمات لا تتطلب من المستفيد إلا درجة محدودة من المشاركة مع موردي الخدمة، إن غرض الاتصال في هذه الحالة يكون محدودا في إطار التعرف على مورد الخدمة والتعريف بالمشكلة وجها لوجه وتسليم ممتلكات مادية مطلوب معالجتها والتقاطها بعد تقديم الخدمة المطلوبة لها أو فقط لدفعه الفاتورة،

تقع ضمن هذه الفئة أيضا عمليات خدمة النفس البسيطة، والتي ينبغي على المستفيد أن يكون حاضرا بنفسه لتشغيل آلة تعود الخدمة أو مرتبطة به.

- **مستوى إتصال شخصي منخفض**

إن هذا النوع من الخدمات لا يتطلب مشاركة مادية أو فعلية ما بين المستفيدين ومقدمي الخدمة، وبدلا من ذلك فإن المشاركة تتم عن بعد من خلال قنوات التوزيع المادي أو الالكتروني وهو إتجاه أخذ بالتزايد والشعبية في المجتمعات المتقدمة التي تعبر إهتماما خاصا لراحة المستفيد، وتقع ضمن هذه الفئة خدمة معالجة المثير العقلي كالموسيقى عبر الإذاعة، خدمات معالجة المعلومات كالتأمين.

ثانيا: خصائص نظام العمليات والانتاج في المؤسسات الخدمية

تتميز نظم العمليات والانتاج في المؤسسات الخدمية بخصائص مختلفة عن نظم الانتاج والعمليات في المؤسسات الصناعية، ومن أهم الخصائص مايلي:[1]

1. إن نظم العمليات تنتج منتجات غير مادية وغير ملموسة، وبالتالي فهي غير قابلة للتخزين، وهذا ينعكس على النظام الإنتاجي ويجعل إدارته أكثر تعقيدا خاصة مع تذبذب حجم الطلب. ففي نظم الإنتاج كان من الممكن الإنتاج في أوقات انخفاض الطلب وتخزين الإنتاج الزائد واستخدام الكميات المخزونة في أوقات الذروة في الطلب، حيث يزيد الطلب عن طاقات الإنتاج المتاحة وهذا ينعكس إيجابا على كفاءة استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة للتشغيل، أما في ظل العمليات فهذا أمر غير ممكن حيث أن الخدمات غير قابلة للتخزين.
2. إن الخدمات وهي منتجات غير مادية وغير ملموسة وغير قابلة للتخزين تستلزم من العميل متلقي الخدمة أن يستخدمها أثناء إنتاجها، مما يعني وجود علاقة واتصال مباشر بين منتج الخدمة ومتلقي الخدمة مما يضع وكما سبق الإشارة قيودا على إمكانيات زيادة الإنتاج من الخدمات دون أن تتأثر الجودة ورضا العملاء. وجود علاقة واتصال مباشرين منتج الخدمة ومتلقي الخدمة تجعل رضا العميل لا يتوقف فقط على السعر المدفوع في الخدمة بل على عوامل أخرى من أهمها أسلوب المعاملة ودرجة الحفاوة التي يتلقاها من منتجي الخدمة.
3. العميل متلقي الخدمة يعتبر أحد المدخلات الرئيسية لنظام العمليات، وهو في نفس الوقت أحد المخرجات الرئيسية ولكن بعد تغيير حالته، وهذا وضع قيودا على قدرات إدارة النظم على التصرف، فخطط الإنتاج توضع وتنفذ فقط في حالة وجود عملاء أما إذا تخلف العملاء فإن

[1] سمير اسماعيل جاد علام، **إدارة العمليات والانتاج** (القاهرة: جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2002) ص ص 30،32.

النظام يتوقف عن العمل. أيضا إن العميل يسعى لتلقي الخدمة وفقا لبرنامجه الشخصي وحسب ظروفه الشخصية وهذا ما يؤدي الى تغير الطلب على الخدمات على مدار الساعة وعلى مدار اليوم والاسبوع، وهذا مايجعل عمليات تخطيط الطاقة الإنتاجية لنظام العمليات عملية صعبة جدا للغاية بل محفوفة بالمخاطر.

4. الطلب على الخدمات في معظمه ولغالبيه الأنواع طلب محلي يقتصر على سكان المنظمة أو الحي أو الإقليم. حيث أن الخدمة غير قابلة للتخزين وغير مادية ولا يمكن نقلها من مكان لأخر بسهولة وبدون نقل كافة تجهيزات إنتاج الخدمة ولهذا فكثيرا ما تتخذ هذه النظم موقعا قريبا من جمهور العملاء، الأمر الأخر الناتج عن محليه الطلب على الخدمات هو ما يتعلق بحجم نظام العمليات ذاته، حيث يكون محدود ويصمم فقط لإشباع احتياجات جمهور العملاء المحيط به فقط على العكس في حالة نظم الإنتاج حيث يكثر الحديث عن اقتصاديات الإنتاج الكبير والإنتاج للتخزين واختيار موقع وفقا لاعتبارات اقتصادية وبصرف النظر عن أماكن تواجد العملاء حيث يمكن نقل المنتج إليهم.

ثالثا: المداخل الاستراتيجية لادارة العمليات الخدمية

1. مصفوفة عملية الخدمة[1]

لقد ركز الباحث Roger Schmener على عنصرين أساسيين حيث جرى استخدامهما في تصنيف أعمال الخدمة والتي ساعدت على الدراسة المنتظمة (أي استخدام المدخل النظمي في دراسة التغيرات والتحديات التي تواجهها الإدارة، وتعتبر كثافة العمالة أحد هذين العنصرين في منظمات الخدمة والمعدات. ومثال على ذلك، الكثافة العالية للعمالة في المنظمات الخدمية، والقانونية والصحية والتي تمثل فيها قيمة الأجهزة والمعدات مقدارا صغيرا في حين أن زمن العمل والجهد والتكلفة تشكل الحصة الأكبر في هذه المنظمات، ومن جهة أخرى نرى بأن منظمات الطيران المدني (شركات الطيران) والمستشفيات التي تتطلب استثمارات عالية كبيرة لشراء المعدات والاجهزة مقابل حصة أقل من زمن العمل، الجهد والتكلفة وتتمثل هذه المنظمات في المنظمات ذات الكثافة الرأسمالية العالية.

أما العنصر الثاني لمنظمات الخدمة فهو التوليفة المكونة لدرجة الشراكة ما بين مساهمات الزبون مع موردي الخدمة، وبين الدرجة التي تقوم الشركة بتقديم خدمتها إلى الزبون، فالخدمات التي تتطلب مستوى عال من مشاركة (أو مداخلة) الزبون ويؤثر بدرجة كبيرة على عملية تقديم الخدمة يدعو المنظمة إلى

[1] علي هادي جبرين، **إدارة العمليات** (عمان:دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006)ص ص95،96.

إضافة خدمة أو وظيفة اليها، فالخدمة التي تتمتع بمستوى عال من خدمة الزبائن سوف تجاهد في سبيل إرضاء وتلبية مدى واسع من حاجات الزبائن.

وفي ضوء ذلك، طورSchmener في عام 1986 مصفوفة عملية الخدمة من بين تشغيل الخدمات ما اقترحه، من بعدين بين عمليات التشغيل الأول أطلق عليه درجة كثافة العمل، أما البعد الأخر فأطلق عليها درجة التفاعل وتأثير طلب العميل، وأظهر مصفوفة بأربع خلايا أطلق عليها مصفوفة الخدمة، حيث يتم من خلال البعدين تصنيف الخدمات من حيث نظام التشغيل المناسب، أما البعد الثاني المشار إليه فهو درجة تفاعل وتأثير طلب العميل فالاطباء والمحامون يقدمون خدماتهم حسب طلب العميل وبالتفاعل العالي معهم، لان الطلب يعد عاملا مهما في المنظمة الخدمية، والشكل التالي يبين ما سبق:

جدول رقم (05): مصفوفة العمليات الخدمية

درجة كثافة العمل	درجة تفاعل وتأثير طلب العميل	
	عالي	**منخفض**
منخفض	ورشة الخدمة المستشفى محلات التصليح خدمات السيارات	معامل الخدمة شركات الطيران الفنادق الشحن
عالي	خدمات مهنية الطبيب المحامي المحاسب الهندسة الزراعية	خدمات واسعة متاجر مخازن مدارس بنوك

Source : Damodar Suar and other**, Soft and Hard Aspects of Quality Management Practices Influencing Service Quality and Customer Satisfaction in Manufacturing-oriented Services,** Global Business Review(new delhi: International management institue, n 11, febrary 2010) p 84.

وبموجب المصفوفة أعلاه فإن هناك أربعة أنواع من العمليات الخدمية في مجال الخدمات هي:

الأولى معامل الخدمة وتتصف بتفاعل قليل مع كثافة عمل قليلة، ومن الأمثلة على ذلك شركات النقل الجوي والشاحنات والفنادق.

أما النوع الثاني، فقد أطلق عليه ورشة الخدمة، وهو النوع الذي يقدم خدمات مؤتمتة عالية وحسب الطلب وبدرجة منخفضة من درجة كثافة العمل ودرجة عالية من التفاعل ومن الامثلة على هذا النوع

من منظمات الخدمات كالمستشفيات وخدمات التصليح، وعلى الرغم من أن العمليات في هذا النوع من التصنيف مؤتمتة إلا أنها مرنة بدرجة كافية لمواجهة إحتياجات الزبائن مثل ورش العمل في المصنع.

أما النوع الثالث، فقد أطلق عليه الخدمات الواسعة، ويتميز بكثافة عمال عالية وتفاعل قليل من الأمثلة عليها المتاجر، المدارس والبنوك.

والنوع الأخير هو الخدمات المهنية وتتميز بدرجة عالية من كثافة العمل ودرجة التفاعل وهي ذات أتمتة قليلة، وحسب الطلب بدرجة عالية لذا فإن الفاعلية قليلة، ومن الأمثلة على ذلك هو الطبيب، المحامي، المحاسب وغيرها.

ومن هنا نجد بأن هذه المصفوفة توضح لنا موقع الخدمة لبعض المنظمات الخدمية، كما توضح لنا إختلاف المهام الإدارية لمدير العمليات للأنواع المختلفة للخدمة، ففي حالة الخدمات المؤتمتة بدرجة عالية يتطلب الإهتمام بالتكنولوجيا، قرارات الاستثمار، إدارة الطلب، الجدولة السليمة لاستخدام الطاقة الواسعة.

أما الخدمات ذات العمالة العالية فيتطلب الأمر الاهتمام بشكل أكثر بالعمالة الملائمة لهذه الخدمات.

ويوضح Schmener بأن الخدمات حسب طلب الزبائن أوالاهتمام العالي بالزبائن يشكل تحديا للإدارة من أجل تخفيض الكلفة والحفاظ على النوعية والسيطرة على تدخل العملاء، وتقليل معدل دوران العمل،كما أن المنظمات الخدمية النمطية تتطلب مدير عمليات أو إدارة عمليات تمتلك تطورات عن الخدمات لكي تدفع بالعاملين للقيام بالأعمال الروتينية وللحفاظ على الإجراءات النمطية.

2. عملية تصميم الخدمة[1]

تعتبر عملية تصميم الخدمة من التحديات الصعبة التي تواجه إدارة المنظمات الخدمية بسبب إمتلاك هذه المنظمات إلى خصائص فريدة تمتاز بطبيعتها المختلفة عن طبيعة العمليات الإنتاجية، ونتيجة لإنخفاض مستوى التحسينات في مؤشرات الانتاجية في منظمة الخدمة بسبب كل من تصميم وتوريد الخدمة بما في ذلك مداخلات ومساهمات الزبائن، فعندما يتدخل الزبون في عملية تصميم الخدمة فمن الممكن أن يمتلك مورد الخدمة قائمة (أو كشف) بالخدمات التي بمقدور الزبون أن يختار الخدمة التي يريدها، كما ومن الممكن أن تأخذ مواصفات التصميم بشكل العقد أو المواصفة المتفق عليها ما بين

[1] عبد الستار محمد العلي، **إدارة الانتاج والعمليات** (الاردن: دار وائل للنشر، ط2، 2006) ص 560.

الزبون وبين المورد كما هو الحال بين الزبون من جانب ومصفف الشعر أو الحلاق. أو بين المريض وبين الجراح التجميلي، وبالمقابل من الممكن أن يشترك الزبون في توريد الخدمة أو في تصميمها.

وكما هو الحال بالنسبة لتصميم المنتج، ففي هذه المرحلة يجري تحديد جزء كبير من تكلفة وجودة الخدمة، وتستخدم العديد من الأساليب في تصميم الخدمة والتي من شأنها أن تؤدي إلى تقليل الكلف وتعظيم الخدمة.

- **أسلوب خدمة الزبائن:** بوقت متأخر قدر الامكان المستخدم في عملية التصميم، ومثال على ذلك صالونات الحلاقة التي تقدم خدمة غسل الشعر بطريقة نمطية من قبل عامل غير ماهر وبأجر زهيد، ومن ثم يبدأ مصفف الشعر أو الحلاق بعمل تسريحة الشعر للزبون.
- **أسلوب تضمين الخدمة:** بحيث يأخذ الزبون أو يختار نموذجا من الموديلات المتغيرة، وتساعد هذه الاستراتيجية على تصميم ثابت للموديلات ذات الكيانات النمطية، ويستخدم هذا الأسلوب في كل من العمليات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، ومثال على ذلك شراء الملابس والمأكولات وتأمين ونظام الساعات المعتمد في الجامعات التي تتم على أسس لنماذج مختارة.
- **أسلوب تقسيم الخدمة:** تقسم الخدمة إلى أجزاء صغيرة وتحديد هذه الاجزاء بحيث تقود تلقائيا إلى الأتمتة أو التقليل من مشاركة (أو مداخلات) الزبون ومثال على ذلك مكائن الصراف الالي التي أدت إلى تعظيم الخدمة للزبون وتقليل تكلفتها.

التركيز على ما يسمى عزم الحقيقة أو لحظة الصدق الناجمة عن المشاركة العالية للزبون وخاصة الخدمات الصناعية ويساعد هذا الاسلوب على تعظيم توقعات الزبون من خلال الترحيب والبشاشة أو الابتسامة التي يقابلان بها الزبون.

3. نظام الإنتاج في الوقت المحدد just in time jit

يتضمن هذا النظام فلسفة التميز، والمتعلقة بوضع سياسة المخزون المتأثر والمتعلق بالطلب المؤدية إلى الإنتاج وفقا للمواصفات الموضوعة، وبمعدل تسليم سريع وبدون مخزون غير مستخدم وبدون وقت إنتظار غير ضروري وتعظيم أو زيادة إنغماس العاملين في عملية الانتاج.[1]

يعتبر نظام الوقت المناسب قابل للتطبيق في مجال الخدمات كما هو في المجال الصناعي، إلا أن هذا النظام يؤكد ضرورة استبعاد كل أشكال الفاقد أو العادم، والتي هي موجودة في المنظمات الخدمية كما هي في المنظمات الصناعية، كما أن العنصر الثاني من عناصر النظام يتعلق بإحترام الناس وهذا مهم

[1] سليمان خالد عبيدات، **مقدمة في إدارة الانتاج والعمليات** (عمان: دار المسيرة، 2008) ص 286.

جدا وواضح في البيئة الخدمية حيث أن الاتصال أو التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل، هذا وإن قدرة المدراء على إدارة القوى العاملة بشكل أفضل تحدد وإلى درجة كبيرة نوعية الخدمة المقدمة للعميل.

كما أن التحسين المستمر ضروري في الخدمات، لأن هناك مجالا لتحسين أي شيء، وأخيرا فإن التركيز على العملاء يعتبر من المبادئ والمفاهيم السائدة في مجال الخدمات وقد أشار جيس واكويلانو chese and Aquilano إلى أنه وعند البدء في التفكير بالخدمات على أنها أنظمة إنتاج منظمة، يمكن اعتبار استخدام نظام الوقت المناسب لاعادة هيكلة العمليات الخدمية، وإذا حدث ذلك فإنه سيؤدي إلى تقديم خدمات متجانسة وبنوعية جيدة وقيمة وعالية وتقدم بإنتاجية عالية أيضا.

المطلب الثالث: نظام العمليات والانتاج في المؤسسات الخدمية

ظهرت إتجاهات حديثة في إدارة عمليات الخدمة باعتبار هذه الأخيرة نظام عملياتي يشمل مجموعة من النظم، هي نظام عمليات الخدمة ونظام تقديم الخدمة ونظام تسويق الخدمة.

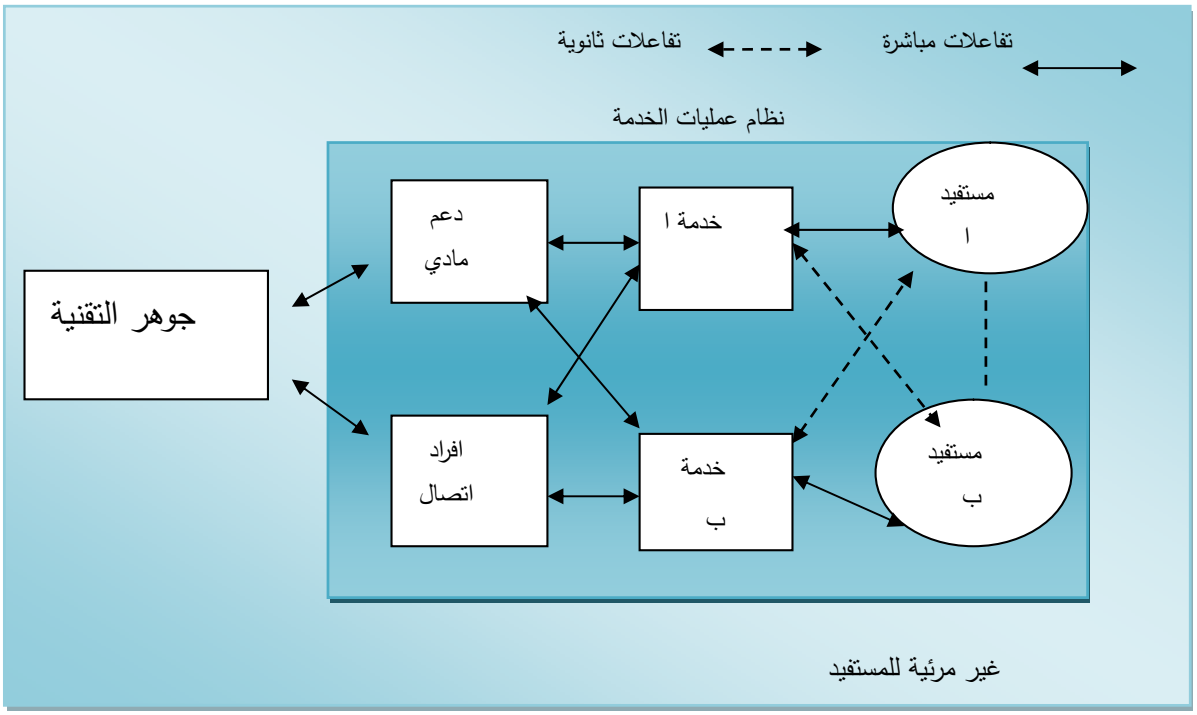
أولا: الخدمة كنظام[1]

يمكن إعتبار مؤسسة الخدمة بمثابة نظام عمليات خدمية، حيث تتم عملية معالجة المدخلات للحصول على عناصر الخدمة وتقديمها أو إيصالها، حيث تحصل عملية تجميع عناصر الخدمة، وتسليم الخدمة للمستفيد (المخرجات). إن بعض الأجزاء المكونة لهذا النظام تكون مرئية أو واضحة للمستفيدين بينما أجزاء أخرى منه قد لاتكون معروفة إطلاقا من قبل المستفيدين.

ويلجأ بعض كتاب التسويق إلى إستخدام مصطلحات مثل المكتب الأمامي front office والمكتب الخلفي back office للإشارة إلى الأجزاء المرئية وغير المرئية للعملية الخدمية، كما يتحدث آخرون عن المسرح الأمامي والمسرح الخلفي، مستعيرين بمصطلحات من المسرح للتأكيد على أن الخدمة هي أداء تماما كالأداء المسرحي. ويوضح الشكل التالي مفهوم الخدمة كنظام.

[1] حميد الطائي، بشير العلاق،**إدارة عمليات الخدمة** (عمان: دار اليازوري، 2009) ص ص 76،82.

الشكل رقم (11): الخدمة كنظام



المصدر: حميد الطائي، بشير العلاق، **إدارة عمليات الخدمة** (عمان: دار اليازوري، 2009)

تعبر التقنية عن مجموعة الأدوات والأساليب والعمليات التي تستخدم لتحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات.

وفيما يلي سنحاول تسليط الضوء على عناصر مفهوم عمليات الخدمة كنظام:

1. نظام عمليات الخدمة

كما هو في المسرح يمكن تقسيم العناصر المرئية لنظام عمليات الخدمة إلى عناصر مرتبطة بالممثلين (أو موردي الخدمة)، وأخرى مرتبطة بخشبة وأجواء المسرح (المعدات والتركيبات والوسائل المادية).

إن ما يحصل خلف المسرح لا شأن للمستفيدين أو رواد المسرح.

وكأي جمهور فإن المستفيدين يقيمون النتائج في ضوء تلك العناصر التي يتعايشون ويتفاعلون معها خلال عملية الخدمة، وأيضا في ضوء نتائج الخدمة المدركة، وبالطبع إذا ما أخفق العاملون وراء المسرح في أداء مهامهم بشكل صحيح فإن هذا سوف يؤثر بشكل واضح على المستفيدين، فمثلا قد يكتشف القائمون على خدمة الزبائن في المطعم أن بعض الوجبات غير متضمنة في قائمة الطعام، لأن القائمين على شراء المواد الغذائية قد نسوا أن يذهبوا إلى سوق السمك في صباح ذلك اليوم، أو أن الطعام قد تم إعداده بشكل غير مرض لان القائمين على ضبط أفران الطبخ لم ينظموا درجات حرارة الأفران.

2. نظام تقديم الخدمة

يتعلق نظام تقديم الخدمة بأين ومتى يتم تقديم الخدمة للمستفيد، وكما هو موضح في الشكل السابق، فإن هذا النظام لا يتضمن فقط العناصر المرئية لنظام تشغيل الخدمة(مثل الدعم المادي والأفراد) وإنما يستلزم أيضا التعرض لمستفيدين آخرين.

تقليديا التفاعل ما بين موردي الخدمة والمستفيدين هو تفاعل وثيق، إلا أنه لأسباب تتعلق بفاعلية وكفاءة التشغيل، وكذلك براحة المستفيد نفسه، فإن بعض الناس الذين يبحثون عن خدمة لا تتطلب حضورهم المادي يجدون بأن حجم أو درجة الاتصال المباشر مع مؤسسة الخدمة، بدأ يتقلص بإختصار، فإن العناصر المرئية في نظام عمليات الخدمة بدأت تتقلص بتغير نظام تقديم الخدمة وتحولها من مستويات الاتصال الشخصي العالي إلى مستويات الاتصال الشخصي المنخفض.

3. نظام تسويق الخدمة

توجد عناصر أخرى تساهم أيضا في عملية تكوين صورة في ذهن المستفيد عن مؤسسة تقديم الخدمة(أو المؤسسة الخدمية)، ومن أبرز هذه العناصر نذكر الاتي:

- الجهود الاتصالية لادارات الاعلان والمبيعات في المؤسسة.
- النداءات الهاتفية والرسائل الصادرة من إدارة الأفراد (الجهة المعنية بتقديم الخدمات لجمهور المستفيدين).
- الفواتير الصادرة عن قسم الحاسبات في المؤسسة.
- الدعاية والنشر في وسائل الاعلام المختلفة.
- اتصالات الكلمة المنطوقة.
- المشاركة في دراسات بحوث السوق (حيث يتم استطلاع أراء المستفيدين).

إن هذه العناصر مجتمعة بالاضافة إلى تلك العناصر المتضمنة في نظام تقديم الخدمة، والتي سبق الاشارة إليها، تشكل ما يسمى بنظام تسويق الخدمة، وفي جوهره يمثل نظام مختلف الطرق والحالات التي قد يواجهها المستفيد، أو يعرف بها حول مؤسسة الخدمة المعنية.

ثانيا: أنواع أنظمة الإنتاج والعمليات في مؤسسات الخدمة

1. نظام الإنتاج حسب الطلب

وتعني العمليات التي يكون فيها الأفراد بحاجة إلى عمل شيء ما بطريقة معينة، فمثلا إذا رغب شخص ما بشراء ملابس فعلية الذهاب إلى ورشة الخياطة، ويختار القياس واللون والموديل ونوع القماش

الملائم له، وأن هذا النمط من ورشات العمل يقدم إلى الزبون بصورة منفردة المرونة الكبيرة، إلا أن تدفق الزبائن قد لا يكون ثابتا ومنتظما يتطلب هذا النوع من النظام الخصائص التالية:[1]

- يتطلب هذا الانتاج تسهيلات ومستلزمات لإنتاج الخدمة تكون غير معيارية (أي المواصفات غير الموحدة لكل الزبائن).
- المنتج النهائي ينتج حسب الطلب أي حسب الحاجة إليه من قبل الزبون.
- يتطلب عددا وأجهزة غير متخصصة(ذات أغراض عامة).

2. نظام الإنتاج حسب المشروع[2]

تتعامل الكثير من منظمات الخدمة مع الأفراد في تقديم الخدمات المهنية أو الوظيفة مثل المحامون، الأطباء المعماريون، وتقدم عادة مثل هذه المنظمات أعمالا محددة لعدد من الافراد أي الزبائن أو المرضى أو البناءون، وهذا يعني بأن هؤلاء المهنيون يقومون بأداء العديد من الوظائف المترابطة والمعقدة، والتي عادة ما تكون بشكل مسار متسلسل محدد، فمثلا يقوم عادة المحامون في تقديم الاستشارة الأولية إلى الزبون أو الزبائن، ومن ثم مناقشة المشاكل والمسائل القانونية أو الأصولية العامة.

وكثيرا ما يجري مناقشة هذه المشاكل أو المسائل بصورة تفصيلية وفي حالات أخرى قد يتطلب الأمر إجراء بعض البحوث القانونية لها، وفي ضوء نتائج هذه الدراسة يقترح المحامي مجموعة من الاجراءات التي من الممكن أن تتعلق بالمحاكمة، حيث تأخذ عادة مثل هذه الأمور مدة طويلة من الزمن يصنف عمل المحامي مع الزبون على أنه نظام إنتاجي على أساس المشروع أو الموقع وينتهي بإنتهاء الخدمة.

3. نظام الانتاج حسب خط التدفق

وتعني عمليات توريد خدمات نمطية متشابهة، وهي بذلك تشبه نموذج لخط التجميع النهائي في المصانع، فمثلا الزبائن الذين يرغبون بغسيل سياراتهم في محطة غسيل السيارات الأوتوماتيكية عليهم قيادة سيارتهم بأنفسهم داخل خط الخدمة وأخذ دورهم في نظام الحزام المتحرك الذي ينقل السيارة خلال مراحل الغسيل، وبعد ذلك تسديد تعريفة الغسيل حسب نمط الخدمة ومكوناتها التي حصل عليها الزبون، كما أن أنواع الخدمة في مثل هذه المحطات لا تقتصر فقط على الغسيل والتجفيف ودهان

---

[1] بن طيب هديات، **دراسة الإنتاج والعمليات بإستخدام البرمجة بالأهداف في مؤسسات الخدمات مع دراسة حالة"الجزائرية للتأمينات"**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (تلمسان: جامعة أبوبكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير،2016/2015) ص 64.

[2] عبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره،ص557.

السيارة بالشمع للمحافظة عليها من التآكل وغيرها، لذا فإن تسلسل العمليات في محطات الغسيل يخضع إلى نظام معين يعتمد على طريقة تنظيم محطة الغسيل وترتيب تسهيلات، بما في ذلك إستخدام بعض المعدات وفرق العمل المتخصصين. وهذا يعني ضعف المرونة في هذا النمط كما ومن الممكن أن تظهر بعض العمليات التي تكون نقطة الاختناق.[1]

4. نظام الانتاج المستمر

يقضي هذا النوع من الإنتاج، بإنتاج المنتوجات بصورة متواصلة ومنظمة، وأن لا يكون هناك تغيير في حجم الطاقة المستخدمة تقريبا خلال فترة زمنية لا تقل عن سنة، ومن ثم توجد هناك نمطية في بعض الإجراءات في العمل الذي يتطلب نوعا من التخصص كما هو الحال في بعض صناعات الخدمة الصحية في المستشفيات (الطوارئ) وخدمات التزويد بالطاقة الكهربائية للمستفيدين منها،كذلك عمليات الشرطة وخدمات التعليم والدفاع المدني وغيرها.[2]

5. نظام الانتاج المتقطع

يتطلب هذا النوع من الانتاج عادة الانتظار لحين استلام الطلبات من الزبائن، والتي تحدد مواصفات المنتج حسب رغبة الزبون وعادة يختلف من زبون إلى أخر، لكنها ليست مواصفات معيارية (نمطية) ويتم إنجاز عمليات الخدمة على أساس العمليات أو التسهيلات اللازمة للانتاج كما هو الحال في إجراء العمليات الجراحية وأعمال الصيرفة والتأمين.[3]

ثالثا: الاتجاهات الحديثة في إدارة عمليات الخدمة

1. التفكير الجديد

في نهاية الثمانينات بدأت المبيعات والدخل التشغيلي بالانخفاض بسبب تأثير المنافسة، وظهر بوضوح أن تفكير خط الانتاج لا يمكن أن يساعد الشركات الخدمية التي تواجه ضغوطا غير مسبوقة من المنافسين الجدد الذين قلبوا قواعد اللعبة القديمة، وجاءوا بقواعد جديد تقوم على تفكير جديد يمكن تلخيصها في الاتي:[4]

- إحلال الزبون في مركز الاهتمام بدلا من نظام التشغيل، لأن الزبون هو الذي يحول السلعة أو الخدمة من كلفة إلى عائد.

---

[1] عبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 558.

[2] قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص72.

[3] نفس المرجع السابق، ص72.

[4] نجم عبود نجم، **الجودة في عصر الانترنت** (عمان: دار صفاء، 2010) ص 175.

- إيجاد الميزة التنافسية ليس بالاعتماد على اقتصاديات الحجم بل على أساس اقتصاديات الحجم والنطاق من خلال تقسيم القطاعات الكبيرة في الشركة إلى قطاعات مسامية صغيرة.
- تحقيق ما يدعوه تيو دوليفت(T.Levitt) بتنمية خيال التسويق وخاصة في مجال السلع غير الملموسة أي الخدمات، حيث يعبر خيال التسويق عن القدرة على التوغل داخل عقول وعواطف وعادات العملاء والتربص بنقاط ضعف المنافسين.
- إن جودة الخدمة تتحول من (مطابقة المواصفات الإجراءات) المحددة مسبقا وفق متطلبات النظام التشغيلي إلى أن تكون هي الملائمة للاستعمال حسب حاجات الزبون، فالشركات الخدمية مثل البنوك والتأمين، شركات النقل وغيرها تتعامل مع الزبائن، لذا يجب أن تستجيب خدماتها لحاجات الزبون في السعر ووقت التقديم والملائمة لغرض الزبون.

2. استراتيجية الزبون الموجهة للقيمة

لم يعد كافيا في إدارة الخدمة أن تكون الخدمة مركزة على الزبون رغم أهمية ذلك في التفكير الجديد، وإنما لا بد أن يستكمل ذلك بالحقائق الجديدة القائمة على أن الزبون أصبح يعرف الكثير من المعلومات عما يريده، وعما يحصل عليه فعلا، مما يجعل من الضروري أن يكون التركيز على الزبون مرتبط بقيمة الخدمة. ولكي تستطيع الشركات الخدمية أن تحقق ميزة تنافسية في هذا المجال، لابدا أن يكون تحقيق ذلك في إطار إستراتيجية من خلال إستراتيجية الزبون الموجهة للقيمة، لان الزبون أصبحت لديه معلومات كثيرة عن قيمة الخدمة التي تقدمها الشركة ويعرف أكثر عن القيمة الملائمة في الخدمة التي يحتاج إليها، كما أن الفرص والتهديدات تتأتى من الزبون الذي يقارن خدمة الشركة كما يعرفها من الخدمات الاخرى في عروض المنافسين البديلة، وكذلك لأن الزبون أصبح في وقتنا الحاضر على قدر كبير من المعرفة بسبب نظم المعلومات المتاحة، وقدرتها الذاتية على إجراء المقارنة الرشيدة بين البدائل المتاحة مع الانترنت الذي يقدم إمكانات المقارنة بين العروض على المستوى العالمي.

3. عمال الخط الاول

يعود الفضل إلى اليابنيين في إبراز أهمية عمال الخط الأول في الإنتاج (وليس الخدمة) والتأكيد على دورهم في زيادة الإنتاج وتحسين جودته بوصفهم خبراء الكفاءة (لا يهم بالفعل يعرفون الكثير من المواد والآلات وطرق العمل)، لهذا يكون من الضروري الاستفادة منهم وكان هذا الاهتمام يمثل أحد العوامل المفسرة للتفوق الياباني في استخدام العمليات التشغيلية لتحقيق الميزة التنافسية، ولقد إنتقل تأثير هذا المبدأ إلى الخدمات رغم الاختلاف الكبير بين الإنتاج والخدمة، حيث أن عامل الخط الأول في

المصنع يتعامل مع المادة الأولية (المنتوج) في حين أن عامل الخط الاول (مقدم الخدمة) يتعامل مع الزبون مباشرة.

إن المشكلات الصغيرة التي تحدث للزبون عند تقديم الخدمة تلقي بظلالها الكثيفة على قرار معاودة شرائه للخدمة، فعندما يعاني الزبائن من هذه المشكلات الصغيرة فإن (95%) منهم سيعاودون الشراء إذا تم حل مشكلاتهم بسرعة، أما إذا ما تأخرت عملية الحل لبعض الوقت فإن النسبة يمكن أن تنخفض إلى (70%) أما الفقدان (25%) يمكن أن يعني بسهولة الفرق بين الاداء العالي والاداء المتوسط.

لهذا على الشركات الخدمية التي تواجه مثل هذه المشكلات عليها إعداد عمال الخط الاول بوصفهم هم الضمانة مع إيجاد نظام المعالجة السريعة لمشكلات وشكاوي الزبائن، والاستجابة الواضحة لمقترحاته الخاصة بالخدمة.

إن المدخل الجديد في إدارة الخدمة في هذا المجال يقوم على ما يأتي:

- الاختيار الجيد للعاملين في الخط الأول بإمعان.
- الإعداد الكفء لهؤلاء العمال من أجل كسب المهارات الفنية والانسانية للتعامل مع العملاء.
- إعادة النظر في نسبة عمال الخط الأول إلى عمال الغرف الخلفية (عمال النظام التشغيلي وذلك لصالح عمال الخط الأول الذين يدلون على التميز في الخدمة وقيمتها لدى الزبون).
- إيجاد نظام المعالجة الآنية(من قبل عمال الخط الأول) والسريعة (من قبل الشركة) لمشكلات الزبون.

4. التلف الصفري في الخدمات

لدى الشركات نوع خاص من كومة المخلفات (Scrap Heap) وهذه تتمثل في العملاء التالفين(defecting Customer) هم العملاء الذين يطلبون الخدمة بسبب سوء جودتها أو التلف في تقديمها لن يعاودوا شرائها مرة ثانية، والواقع أن الدراسات الحديثة لم تعد تنظر إلى الزبون على أنه زبون الطلب الواحد على الخدمة، وإنما هو الزبون مدى الحياة، أو ما يدعى الزبون ذو الولاء. وهذا المفهوم يجعل خسارة الزبون بسبب التلف مكلف جدا، لان الشركة لا تخسر الربح المتوفر من طلب الخدمة القادم فقط، وإنما من الطلب إضافة إلى الربح المتحقق من الزبون ذي الولاء يتزايد عبر الوقت، لأن طلباته تزداد مع الوقت والشركة تحتاج إلى وقت طويل لتقديم الخدمة لعميل تعرفه جيدا.

إن إقتصاديات التلف في الخدمات أصبحت تقدم أساليب ومفاهيم ذات جدوى فعالة في حساب تكلفة التلف من جهة، والعمل المربح جراء خفض هذا التلف وتحقيق المحافظة على الزبون من جهة أخرى، ولكن كيف يمكن أن يعرف الزبائن التالفين أو الذين لا يعاودون طلب الخدمة من الشركة؟

والإجابة هي ببساطة أن الشركات الخدمية كالبنوك والاستشارات وغيرها تمتلك قواعد بيانات تشمل على أسماء وعناوين وأرقام هواتف وتواريخ شراء الخدمة...إلخ، ولا يتطلب الأمر إلا إعادة تنظيم لهذه البيانات وتوجيهها نحو غرض جديد هو جودة الخدمة والمحافظة على الزبون.

المبحث الثالث: دور مبادئ إدارة الجودة الإستراتيجية في تحقيق الاسبقيات التنافسية

لقد أفرزت التطورات التنافسية سعي المؤسسات الخدمية إلى رفع كفاءة و فعالية أدائها التنافسي حيث برزت مداخل تساهم في تحقيق وتطوير الأسبقيات التنافسية، ومن بينها إدارة الجودة الإستراتيجية.

المطلب الأول: دور الإدارة العليا في دعم الأسبقيات التنافسية

للإدارة العليا دور كبير في تحقيق الأسبقيات التنافسية من خلال أهمية الأنماط القيادية في تحقيقها ، وكذا تأثيرها على الأبعاد التنافسية كالكلفة، الجودة، المرونة، الوقت وغيرها

أولا: أثر القيادة على تحقيق الاسبقيات التنافسية

لقد ازدادت أهمية القيادة leadership في المنظمات المتبنية لفلسفة إدارة الجودة الإستراتيجية، حتى تتمكن المنظمات من مواجهة التحديات والتغيرات التي تجري في البيئة الخارجية وكذلك حتى تستطيع أن تتولى إدارة البيئة الداخلية بكفاءة وفعالية.

لقد استخدم بعض الباحثين أمثال ديمنج فلسفة إدارة الجودة الإستراتيجية بمشاركة الإدارة العليا لإنتاج منتجات ذات جودة عالية مع تحسين معدلات ربحيتها، وقد توصل ديمنج إلى نتائجه هذه من الشركات اليابانية، وتبين أن إدارة الجودة الإستراتيجية أتاحت لهذه الشركة إنتاج منتجات ذات جودة عالية وانجاز مستويات عالية من الربحية، كما أن المؤسسة التي تحسن مستوى الجودة لديها تكون أكثر تنافسا، وأقدر على تحسين المنتج وخفض مستوى العيوب إلى أدنى مستوى.[1]

للإدارة العليا دور كبير في تحديدها للسوق وللفرص الموجودة، وكذلك من خلال وضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الاسبقيات التنافسية وصولا الى تحقيق نجاح المنظمة وهذا من خلال:

1. إعطاء الأولوية لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي، آخذا بعين الاعتبار التغير المستمر في متطلبات واحتياجات العميل.
2. تمكين المرؤوسيين ومنحهم الثقة في مجال العمل، بالإضافة إلى تزويد المرؤوسيين بالموارد اللازمة والتدريب الضروري لكي يتمكنوا من تأديته الأعمال المناطة بهم بالشكل المطلوب.
3. التأكيد على التطوير بدلا من إجراء الصيانة فقط، فهناك فرص دائما للتطوير فالقائد الجديد يطبق المثل الداعي الى التطوير "إن لم تكن رائعة فطورها" If it isn t perfect Improve it "
4. التأكيد على الوقاية فدرهم وقاية خير من قنطار علاج.

[1] نفس المرجع السابق، ص 558.

5. تشجيع التعاون بدلا من التنافس وخاصة التنافس غير الشريف بين العاملين.
6. الاعتقاد بأهمية تدريب المرؤوسيين، فالتدريب يساعد هؤلاء المرؤوسيين على أداء أعمالهم بصورة أفضل.
7. النظر إلى المشاكل على أنها فرص للتعلم، فيهتم القائد بدراسة أسباب المشكلة وأساليب حلها وضمان عدم تكرارها في المستقبل.
8. محاولة تفعيل الاتصالات والتأكد من نشر وايصال المعلومات المتعلقة بمنهجية تطبيق ادارة الجودة الاستراتيجية الى من يحتاجها.
9. إثبات الإلتزام نحو الجودة الشاملة، فإلتزام القيادة بالجودة ممارسة قبل أن يكون مجرد شعارات أو كلمات جوفاء.
10. اختيار الموردين على أساس الجودة وليس على أساس الأسعار والاعتقاد بضرورة تشجيع هؤلاء الموردين على الاهتمام بالمنظمة والمشاركة في فرق العمل.
11. تأسيس مجلس الجودة على مستوى الإدارة العليا وفرق العمل على مستوى الإدارة الإشرافية وذلك بهدف تطوير العمليات بالإضافة إلى تشجيع وتحفيز جهود الفرق والإعتراف بإنجازاتها.

وقد ركزت المنظمة الدولية للتفتيش (ISO)على أهمية دور الإدارة العليا في نظام إدارة الجودة، حيث أشارت إلى أن بإمكان الإدارة العليا أن توجد مناخا جيدا للعمل من خلال القيادة الجيدة من أجل تحقيق التفوق التنافسي.[1]

ثانيا: تأثير الانماط القيادية على تحديد الاسبقيات التنافسية

توصلت إحدى الدراسات إلى أن الأنماط المختلفة للقيادة ككل تؤثر بنسبة 77.2% في تحسين تنافسية المؤسسة، وإذا أردنا التفصيل فإن القيادة الكارزمية تؤثر بنسبة 38.7% في التنافسية، بينما كان تأثير القيادة التعاملية حسب الدراسة 92.1%، وتأثير القيادة التحويلية 70.9% على التنافسية.

ومنه فإن تحقيق الأسبقيات التنافسية مرتبط ارتباطا أساسيا بدعم القيادة العليا للمؤسسة، وذلك من خلال نشر ثقافة تنظيمية تعطي أهمية للأفراد داخل المؤسسة، وتلعب دور مهم في تحديد نقاط قوة المؤسسة ودعمها، وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها، ويجب أن تتصف القيادات بالذكاء في بحثها عن الكفاءات و توظيفها عن طريق خلق أنظمة تحفيزية تساعد على جذب المهارات الموجودة في البيئة،

[1] محفوظ أحمد جودة، محفوظ احمد جودة ،**إدارة الجودة الشاملة** (عمان:دار وائل للنشر، ط7، 2010) ص ص99،100.

والمحافظة عليها بالإضافة إلى تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمؤسسة والذي لا يقل أهمية عن رأس مالها المادي، وسيؤثر بدوره على إمكانية بقاء المؤسسة وتحقيق أسبقياتها التنافسية.[1]

ثالثا: العلاقة بين القيادة و ابعاد الاسبقيات التنافسية

في سعي المنظمات إلى تحقيق التميز والريادة والوصول لموقع متميز في سوق المنافسة، فإن الإدارة العليا تواجه تحديا كبيرا باعتبارها أحد المقومات الواجب توفرها من أجل تحقيق الأسبقيات التنافسية، بحيث أن للادارة العليا أثر على كل من الكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، والابداع كالاتي:[2]

1. العلاقة بين القيادة والتكلفة

أظهرت العديد من الأدبيات المعاصرة اهتماما ملحوظا لدور الإدارة العليا أو القيادة في تحقيق الأسبقيات التنافسية، فقد أشار بعض الباحثين أن القائد الناجح يجب أن يلزم منظمته برؤية واضحة مثل تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى مع رفع جودة المنتج حيث لاتزال الكثير من المنظمات تسعى إلى المحافظة على حصتها السوقية أو تعزيزها والتمتع بإقتصاديات الحجم وهذا عن طريق تعويض إنخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض السعر عن طريق حجم المبيعات كثيرة، ويرى مجموعة من الباحثين أن قدرة المنظمة على توزيع الخدمة بأقل النفقات يسمح بتحقيق أسبقية تنافسية.

2. العلاقة بين الادارة العليا والجودة

إن الإدارة العليا في المؤسسة هي التي تعزز رؤية واضحة للجودة وربط المسؤوليات والتوقعات لعمل الادارة، ووصف عمليات إدارة الاعمال من خلال مدخل مقبول للجودة وإسناد مجال العمل على شكل تعليم أو طرق أو أدوات، كما تعتبر الجودة أحد الأسبقيات التنافسية الجوهرية لإدارة العمليات الخدمية وتمثل الهدف الأساسي لكل مدير وقوة المنظمة التي يمكن من خلالها تعزيز المركز التنافسي للمنظمة في ظل سعي الزبون للحصول على سلع وخدمات ذات جودة أعلى إعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة، وتسعى منظمات الاعمال للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات العملاء في كلا الجانبين.

---

[1] حامدي محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 158،159.

[2] خضير علي فوزي، **أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي–دراسة حالة في معمل الاسمنت**– مجلة دراسة الادارة والاقتصاد(بغداد: جامعة بغداد، المجلد3، العدد12، 1997) ص ص 84،88.

3.العلاقة بين الإدارة العليا والمرونة

تشير المرونة إلى قدرة المنظمة على تقديم المنتجات بتنويع عال، وتعد مقياسا لقدرة المنظمات على تحويل عملياتها وبسرعة من إنتاج منتجاتها الحالية إلى إنتاج منتجات جديدة، وتعتمد القدرة على المرونة على تصميم نظام الإنتاج وتقنية العملية، وعليه فقد أصبحت المرونة تعد بعدا تنافسيا في أسواق الحاضر والمستقبل، متمثلة بالقابلية على التكيف لتقديم مقادير مختلفة من المنتجات والخدمات المتنوعة، إذ تعكس المرونة بشكل عام القابلية على التكيف لمدى واسع من البيئات المختلفة، وهنا يأتي دور الإدارة العليا لأنه توجد بعض القرارات الاستراتيجية،حيث يجب أن تكون مرنة في إتخاذها بإعتبار المنافسة شرسة والتطور التكنولوجي سريع وهائل، فالقائد ينبغي أن يكون مبدعا ومرنا عند ترجمة التوجيهات بأفضل أسلوب ممكن.

4.العلاقة بين الادارة العليا والوقت (التسليم)

تعمل الشركات الرائدة عن طريق استخدام نظام "jit" بأحجام دفعة صغيرة، والتي تتطلب عادة القدرة على التهيئة السريعة، وتعد برامج تخفيض أوقات التهيئة وإيصال المنتج في الاوقات المحددة، فعندما يقلل وقت التسليم تصبح الشركة أكثر استجابة لتغيرات السوق، وبذلك تحاول المنظمات أن تجعل جداول الانتاج ضمن مستوى محدد ولتوفير أوقات انتظار أقصر حتى يمكنها أن تنافس في هذا الحقل فإن القيادة المستثمر للوقت يمكنها أن تحقق هذا التنافس وتعمل على بنائه وتثبيته.

5.العلاقة بين الادارة العليا والابداع

تتصف المؤسسة المبدعة بالتفرد والتميز بالخدمات التي تقدمها عن المؤسسات الأخرى، وكذلك سرعة التطور الجديد فالمؤسسات التي تسعى للبقاء في السوق عليها أن تركز على البحث والتطوير، وهذا من أجل تحقيق الإبداع كبعد من أبعاد التفوق التنافسي، وهنا يبرز دور الإدارة العليا في تشجيع العمال ذو القدرات الخارقة والعمال والذين يسعون ويعملون جاهدين في مجال البحث والتطوير وتوفير الوسائل اللازمة في هذا المجال لأن العامل المهم لنجاحها في مواجهة خصومها هي قدرتها على الابداع وتقديم خدمات جديدة وهنا ستكون هي وليس سعره الخاصية التي يعول عليها في نشاط البيع مما يتيح للمنظمة المبدعة أن تحقق أرباحا مالية، ولكن عندما يدخل المنافسون إلى السوق وتشتد المنافسة، وتنخفض هوامش الأرباح تبعا لذلك فإن مثل هذه المنظمات تنسحب من السوق في الوقت الذي تستمر فيه المنظمات التي تقدم خدمات مبدعة.

المطلب الثاني: دور المورد البشري في تحقيق الاسبقيات التنافسية

يعتبر المورد البشري موردا إستراتيجيا يؤدي عند إستثماره بفعالية إلى خلق القيمة المضافة، وتحقيق الأسبقيات التنافسية للمؤسسة لكونه العنصر الوحيد من عناصر الإنتاج القادر على الإبداع والابتكار والتحديد، وبالتالي فهو يستطيع تقديم منتجات جديدة ومتميزة، ومن خلال فترات زمنية متقاربة كما بإمكانه إستيعاب التكنولوجيات الحديثة، وتعظيم الاستفادة منها وهو يلعب دورا مهما في زيادة قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق المفتوحة.

اولا: أثر تدريب المورد البشري على الكفاءة

يساهم تدريب العاملين في تحسين كفاءة أداءهم، وينعكس ذلك على أداء المنظمة، إذ يمكنهم من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقليل النفقات، ويساهم التدريب كذلك في تقليل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات محددة تقليل الضياع والتآلف من المواد والاستخدام الصحيح للآلات، والمكائن مما يمكن المنظمة من تقديم سلعها أو خدماتها بأقل التكاليف وبذلك فإنها تقدم ما تنتجه بسعر أدنى من سعر المنافسين.

ثانيا: أثر تدريب المورد البشري على الجودة

التدريب من أجل الجودة يعد مفتاحا لنجاح المنظمات، خاصة في ظل قوى التغيير التي ظهرت مؤخرا كالانترنت والاندماج والخصخصة وأثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة لذلك فإن أداء هذه الوظيفة يتطلب لمثل هذه القوى من خلال البرامج التدريبية المكثفة التي تهدف في الأساس إلى تطوير الوعي والمهارات المختلفة لدى الأفراد ومتابعة الأفكار والأساليب الحديثة التي أصبحت سمة من سمات العصر ويؤكد البعض أن برامج التدريب عادة ما توجه نحو تحفيز الافراد، وحثهم على الأهمية الإستراتيجية للجودة ودورهم في تفعيل جودة الخدمات.

ثالثا: أثر تدريب المورد البشري على الابداع

بدأت العديد من المنظمات الكبيرة تهتم بالتدريب الذي يستند على إفتراض تعلم وتعليم الابداع، بهدف مساعدة المنفذين في حل المشاكل التي تواجههم في العمل بطرق مبتكرة، ومن الطرق أو الاساليب التي تساهم في زيادة الابداع هي طريقة العصف الذهني (هو أحد أدوات إدارة الجودة الإستراتيجية) وهو أسلوب يساعد على توليد أفكار جديدة لاستخدام شئ ما أو لحل مشكلة قائمة أو لتطوير منتج ما، إذ يمنح المشاركون فرصة حث الأفكار الإبداعية وبلورتها بما يتناسب مع الواقع، إذ أن إجراءات العصف الذهني تساعد في تحقيق كل من المتطلبات الخاصة بحث وانبثاق الافكار الجديدة، وكذلك الافكار والتطبيقات المنسجمة مع الواقع كما أن التدريب الابداعي يتطلب إيمانا من قبل إدارة

المنظمة بضرورة التغيير والتجديد، فضلا عن تعزيز ودعم الأفكار التي قد تبدو غريبة، كما أن أبسط وسيلة لزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في المنظمة هو تطوير مهارات الافراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزيز التعلم الذاتي لديهم، إضافة إلى تدريبهم على الإبداع وخصوصا في مجال حل المشكلات.

رابعا: أثر تدريب المورد البشري في الاستجابة للزبون

يساهم تدريب العاملين في تحسين قدرتهم لتحقيق هذا البعد من أبعاد التنافسية، إذ يعد بمثابة القاعدة الاساسية للمنافسة بين المنظمات في الأسواق، من خلال التركيز على خفض مدة الانتظار والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن، فعندما تريد المنظمة أداء العمل بسرعة، هذا يعني تخفيض الوقت المستغرق لتسليم الطلبات للزبائن، ويعد أيضا مقياسا لكفاءة العمليات في تحقيق هذه المتطلبات بكفاءة، سواء ما تعلق منها بالعمليات التشغيلية أو العمليات الإدارية، إذ تنظر الكثير من المنظمات الخدمية إلى كفاءة العمليات لاسيما المعتمدة على الحاسب بصفتها عوامل قوة تحقق من خلالها أسبقية تنافسية.

وبالرغم من أهمية مختلف معايير الأسبقيات التنافسية لنجاح المنظمات، إلا أننا نجد أن السمة المشتركة بينها هي قدرتها أو إمتلاكها موارد بشرية جيدة وكفؤة يصعب على المنافسين محاكاتها، بحيث أن دور المورد البشري تحول من الدور التقليدي إلى الدور المعرفي كونها تمثل راس المال الفكري الذي يصنع المعرفة ويستثمر تطبيقاتها لتحقيق الأسبقيات التنافسية.

المطلب الثالث: أثر التحسين المستمر في تحقيق الاسبقيات التنافسية

يعتبر التحسين المستمر أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الاستراتيجية لكونه يضمن التغيير والتطوير من السيئ للاحسن، وكذلك يضمن إحداث تغيير في الاشياء التي قد تكون ناقصة.

أولا: تعريف التحسين المستمر ومداخله

1. تعريف التحسين المستمر

هناك العديد من التعريفات نذكر منها:[1]

يعرف التحسين المستمر بأنه:" تلك التقنية التي توجه أنظار الإدارة العليا للتفكير في الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز المدراء والعاملين لديها في جميع مستوياتها بإتجاه إيجاد طرق لتخفيض التكاليف للمنتج أو الخدمة".

في عرفه أخرون على أنه:" عملية إحداث تحسينات على المدى القصير في مفردات صغيرة متكررة الحدوث قياسا بأحداث تغيرات أساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال تخفيض التكاليف المتغيرة".

أما البعض الأخر فيرى أن التحسين المستمر هو:" طريقة لإجراء التحسينات بشكل مستمر في مفردات التكاليف من خلال دراسة مراحل تصنيع المنتج بالشكل الذي ينعكس على تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة أو الخدمة المقدمة".

2. المدخل الياباني والامريكي للتحسين المستمر

هناك مدخلان للتحسين المستمر هما المدخل الياباني، والمدخل الامريكي والذي يطلق عليه الابداع.

- **المدخل الياباني**[2]

ابتكر الباحث الياباني ماساكي اماي Massaki Imai نظام كايزن في سنة 1984 وهو رئيس وصاحب معهد كايزن في طوكيو، وتتكون كلمة كايزن Kaizen من شقين هما Kai وتعني التغيير التدريجي إلى الأفضل، وZen التي تعني الزيادة الطفيفة والتحسين المستمر، فمدلول كلمة كايزن Kaizen إذن هو إجراء تغيرات تدريجيا ودوريا لكافة العمليات في المؤسسة وفي كل الأوقات لتكون أكثر كفاءة وفعالية.

---

[1] مهند عبد الرحمن، رشا عدنان أحمد، **أثر إستخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (العراق : جامعة بغداد العدد 36، 2013) ص231.

[2] بوحرود فتيحة، **الادارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية–دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (سطيف: جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2012) ص163.

إن تحسين وفق نظام الكايزن، تتم من خلال استخدام ما هو إضافي إلا في حالة إختراع جديد، وتقوم فلسفة الكايزن على أن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه وكل عملية تتم حاليا لابد وأنها تحتوي على هدر وإسراف، والتقليل منه ينتج قيمة مضافة للعملية والعميل، وأساس ذلك هو الاقتناع بأن هناك مجال للتغيير وأن كل عمل مهما بلغ مستواه من الاتقان يمكن تحسينه ليكون أفضل.

- **المدخل الأمريكي[1]**

أما المدخل الامريكي للتحسين المستمر يركز على إستحداث أشياء جديدة ومبتكرة مبدعة لتحل محل القديمة فالتحسين هنا يجب أن يتم دفعة واحدة أو بضربة واحدة، وذلك من أجل الوصول إلى أعلى مستوى للجودة ودلك من خلال الاعتماد على أساليب تكنولوجيا معقدة ومتطورة جدا ، وإمكانية مالية كبيرة، وبموجب هذا المدخل يتم تخصيص مبالغ ضخمة، وكبيرة للبحث والتطوير.

والشكل التالي يبين الاختلاف بين المدخلين الياباني و الامريكي في التحسين المستمر

الجدول رقم(06):الاختلاف بين المدخلين الياباني و الامريكي في التحسين المستمر

الخاصية	المدخل الياباني **Kaizen**	المدخل الامريكي **innovation**
التأثير	بعيد المدى لكن غير مفاجئ	قصير المدى لكن مفاجئ
الخطوات	خطوات صغيرة وتدريجية	خطوات كبيرة ومتسارعة
المدى الزمني	مستمرو متزايد	متقطع وغير متزايد
التغيير	تدريجي ومستقر وثابت	مفاجئ ومتقلب
الشمولية	كل شخص	أشخاص قلة(متميزون)
المدخل	جماعي جهود جماعية	فردية جهود فردية
نوع التحسين	الصيانة والتحسين	هدم وإعادة البناء
النطاق	الخبرة التقليدية والحالة الفنية	إختراعات جديدة، نظريات جديدة
المتطلبات العملية	يتطلب إستثمار صغير وجهد كبير	يتطلب إستثمار كبير وجهد قليل
إتجاه الجهود	الاشخاص (العاملين)	التكنولوجيا
معيار التقييم	جهود عملية في سبيل تحقيق أفضل النتائج	النتائج للارباح
البيئة	إقتصاديات بطيئة النمو	إقتصاديات سريعة النمو

[1] ريزان صلاح الدين عزت، برزين شيخ محمد، **أسلوب كايزن وعلاقته بتخفيض التكاليف**، ص7 مأخوذ من الموقع الالكتروني https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=715 Consulte le 20-02-2019.

المصدر: ريزان صلاح الدين عزت، برزين شيخ محمد، **أسلوب كايزن وعلاقته بتخفيض التكاليف**، ص7 مأخوذ من الموقع الالكتروني:

Consulte le 20-02-2019

https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=715

ثانيا: التحسين المستمر وأثره على الاسبقيات التنافسية

ترتكز الجودة على أهمية التحسين المستمر انطلاقا من أن العمل ما هو إلا ثمرة سلسلة من النشاطات المرتبطة والمتعاقبة، والتي تؤدي في النهاية إلى منتج كامل بمعنى أنه لا يمكن الوصول إليه، حيث توصل مجموعة الباحثين إلى إتباع أسلوب التحسين المستمر كايزن Kaizen نتج عنه تقليل في زمن التشغيل بنسبة 50% إلى 70% ومنه خفض الوقت والاستجابة للعملاء في زمن قياسي، كما أنها تعمل على تخفيض التكلفة بنسبة ما بين 20% إلى 40%، ومنه كسب حصة سوقية أكبر ورضا العميل، بالإضافة إلى تقليل الأخطاء بنسبة ما بين 40% إلى 60%، ومنه تحسين جودة الخدمة، كما أنها تعمل على تحسين معنويات العاملين وهذا من خلال إشراكهم في صنع أداء المؤسسة الأمر الذي يحقق الرضا الوظيفي والذي يساهم في تقديم خدمة تلبي رغبة العميل أولا، بالإضافة إلى اكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة في المؤسسة والتي تعمل على تحقيق التميز من خلال إبداعها في تقديم الخدمات.[1]

في حالة إنتهاج أسلوب كايزن لخفض التكلفة فإنه يسمى بتكلفة كايزن وذلك لتركيزه على الكلفة، وإمكانية حفضها وهذا التركيز نحو تخفيض الكلفة بواسطة كايزن يكون عبارة عن تحسينات إضافية لعملية الانتاج الحالية أو لعملية تصميم المنتج، وهذه التحسينات تأخذ شكلا من أشكال تطوير عمليات التهيئة المحسنة، وتحسين أداء المكائن لخفض الضياع وزيادة تدريب العاملين وتحفيزهم على تطبيق التغيرات اليومية الاضافية، والتي يمكن أن تحسن أداء الكلفة النوعية، وعليه فإن التركيز حسب مفهوم كايزن يكون على العملية وليس المنتج.

ويذكر بعض الباحثين أن تحقيق هدف خفض الكلفة بإستخدام أسلوب كايزن يتم من خلال إستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج من وجهة نظر المستهلك، وتقليل التلف مع الاخذ بعين

[1] محمد جاسم بوحجي، **رؤية تحليلية لمفهوم التغير من خلال تطبيقات كايزنkaizen بتصرف، مأخوذ من الموقع الالكتروني** https://www.buheji.com/ar/Kaizen.pdf consulte le 20-01-2019.

الاعتبار جميع الاقتراحات التي يقدمها العاملون بهدف التحسين، ويشير أخرون أن بإستخدام كلفة كايزن يتم التخلص من الهدر في العمليات قدر الإمكان مما يؤدي إلى تحسين زمن العملية وتكلفتها وجودتها وهذا هو الجانب التقني في العملية.[1]

المطلب الرابع: دور إدارة العمليات على تحقيق الاسبقيات التنافسية

تعتبر مقاربة إدارة العمليات من أهم ركائز إدارة الجودة الاستراتيجية وتركز هذه المقاربة على عدة معايير كالتحكم في تكاليف الخدمات، تخفيض تكاليف التشغيل، الرفع من رقم الاعمال و تحسين الاداء التشغيلي مما يسمح لها بتحقيق الاسبقيات التنافسية

اولا: علاقة إدارة العمليات بتحقيق الاسبقيات التنافسية

إن إرضاء العميل هو غاية كل المنظمات عن طريق الخدمة المناسبة له من حيث الجودة، السعر الى غير ذلك، وعلى الرغم من أن إدارة التسويق هي التي تعنى بجميع تفضيلات الزبائن، إلا أن من سيترجم هذه التفضيلات إلى واقع هي إدارة العمليات.

ويمكن أن نلخص دور إدارة العمليات في تحقيق الاسبقيات التنافسية في:[2]

1. التجهيز السريع

تستطيع إحدى الشركات أن تمتلك طاقة انتاجية، وعملية انتاجية تتيحان الفرصة لها لانتاج منتج معين، ولتلبية طلبات العملاء بسرعة مقبولة، كالشركات المتخصصة في تنظيف الملابس على البخار أو تحميض الافلام خلال يوم واحد.

2. دورة قصيرة الانتاج

يتبين من الأبحاث أن أول شركة تدخل السوق من خلال منتج معين تكتسب حصة هامة في السوق أفضل من الحصة التي يمتلكها المنافسون الذين يدخلون السوق بعدها، إن سرعة طرح منتج لمدة ما، تعتمد اعتمادا كبيرا على نظام الإنتاج، فالتأخير في طرح المنتج لمدة ما، قد يفقد الشركة مقدارا كبيرا من الربحية يعادل جزءا لا يستهان به من أرباحه المتوقعة طول حياته فمثلا في الجزائر حصلت شركة جازي Djezzy للاتصالات على الحصة السوقية الأعلى لأنها كانت السباقة إلى طرح منتجها في السوق الجزائرية قبل أن يستطيع منافسوها اللحاق بها.

---

[1] ريزان صلاح الدين عزت، برزين شيخ محمد، مرجع سبق ذكره،ص 10.

[2] علي هادي جبرين، **إدارة العمليات** (الأردن:دار الثقافة، 2006) ص ص 59،61.

3. مرونة الانتاج

تتخصص بعض المؤسسات في امتلاك عمليات إنتاج في غاية المرونة والاستجابة السريعة لطلبات الشراء، ومنها شركة سيليستيكا(Celestica) الكندية التي استطاعت أن تلبي حاجة شركة (Ibm) من مكونات الحاسب الالي بالاضافة إلى تلبية إحتياجات أربعين شركة أخرى، وبالمثل تستطيع شركة ديل(Dell) للحاسبات الالية تصنيع طلبات عملائها الخاصة خلال خمسة أيام من تاريخ طلب الشراء.

4. عمليات إنتاج منخفضة التكلفة

الشركة التي تمتلك نظام إنتاج عالي الكفاءة لديها مورد منخفض التكاليف، تستطيع أن تصنع منتوجات بتكلفة منخفضة تتفوق من خلالها على منافسيها. وهذا ما إتضح من إستراتيجية بورتر Porter فعلى سبيل المثال إستطاعت شركات تصنيع الفولاذ الصغيرة التنافس بنجاح على الاسعار مع الشركات العملاقة عن طريق إستخدام القوانين الصغيرة لمعالجة الفولاذ وتصنيع مجموعة محدودة من المنتوجات.

5. الراحة الملائمة ومكان التصنيع

يستطيع مكان التصنيع توفير فائدة تنافسية جوهرية، وبخاصة حينما يكون متداخلا ومتشابكا مع إستراتيجة التسويق فعلى سبيل المثال تستطيع شركة أمريكان اكسبريس American Express بسبب الملائمة المكانية التنافس مع غيرها، معتمدة على ما تمتلكه من مكاتب منتشرة في كافة أنحاء العالم توفر الراحة للمسافرين من حملة الشيكات السياحية.

6. تنوع المنتجات

يعمل تنوع المنتجات المعروضة، وحجم المبيعات في بعض الصناعات على توفير فائدة تنافسية لهذه المنتجات ومثال ذلك ما نشاهده من تنافس فيما بين محلات البيع بالتجزئة الضخمة والبقالات من حيث توفير أكبر قدر ممكن من المنتجات والخدمات كخدمات التأجير والخدمات البنكية.

ثانيا: نظام في الوقت المناسب Jit والأسبقيات التنافسية

يعمل نظام Jit على تحقيق الأسبقيات التنافسية كالأتي:[1]

1. تحسين الجودة

يتم تحسين الجودة نظرا لتطبيق حجم الدفعات الصغيرة في الانتاج مما يساعد في تحديد مشكلات الجودة، والتي غالبا ما تختبئ في عمليات الانتاج الكبيرة، وهذا من خلال تطبيق نظام الرقابة الاحصائية وأسلوب الستة سيجما قادران على تقليل العيوب والأخطاء والانحراف على الجودة.

2. تخفيض التكاليف

حيث يتم تحقيق أقل مستوى في التكاليف، وذلك نتيجة تخفيض المخزون وتقليل الاسراف، وتقليل الفاقد والتالف، وتقليل الوحدات المعيبة وبما يساهم في تحسين الجودة لتحقيق العمليات الصحيحة من أول مرة مما يؤدي إلى تحقيق خفض ملموس في التكلفة.

3. تقليص الوقت :

نظرا لان النظام وفق أسلوب **Jit** في الإنتاج يعتمد على الإنتاج وفق طلبات العميل أولا pull system، ووفق نظام إنتاج الدفعات الصغيرة، والعمل على تحسين الجودة، وتحقيق متطلبات الصيانة والضبط للآلات، والتركيز على مجموعة المنتج من خلال نظم التصنيع المتكاملة، كل ذلك يساهم في تحقيق توقعات المستهلك الخاصة بالوقت حيث يتم استلام المنتجات في الوقت المناسب.

4. التحسين المستمر

يساهم تطبيق نظام **Jit** في الإنتاج على خفض الإنتاج المعيب إلى حد الصفر مما يظهر معه أهمية حل المشكلات أول بأول، وذلك لن يتسنى إلا من خلال تحقيق مبدأ التحسينات المستمرة، والذي يسعى المنفذون إلى تحقيق الآتي من خلاله:

- التخلص من المشكلات الاساسية أو أي شئ لا يضيف قيمة للمنتج.
- إبتكار الانظمة لتحديد وتعريف المشكلات.
- العمل على تبسيط الاعمال حيث أن الانظمة البسيطة ربما تكون أسهل في فهمها وكذلك في إدارتها وأقل إحتمالا لحدوث االاخطاء.
- التصميم الداخلي بالتوجه بالمنتج فهو أقل في الوقت لتحرك المواد الخام والاجزاء.
- الرقابة على الجودة من المصدر فكل عامل مسؤول عن حودة مخرجاته.

---

[1] سيد محمد جاد الرب، **إدارة العمليات والإنتاج** (مصر: مطبعة أكتوبر الهندسية،2010) ص97.

– منع الأخطاء باستخدام ما يسمى (Yoka-poka).[1]

– الصيانة الوقائية والعمل على الحفاظ على فعالية أداء الالات وتحسينها.

[1]إبتكر هذا المبدأ المهندس Shingo Shigeo عام 1961م، وهو مهندس صناعي كان يعمل لدى شركة تويوتا للسيارات، وتم تطبيقه في هذه الشركة كجزء من نظام تويوتا الإنتاجي .TPS وتتكون بوكا يوكي من كلمتين يابانيتين ''yokeru'' :وتعني ''لتجنب''To avoid ، و ''بوكا'' وتعني''الأخطاء المهملة'' Inadvertent errors، وأصبح المصطلح بمجمله يعني ''منع الأخطاء المهملة.''

يهدف مبدأ poka yoke إلى تحسين تصميم أي عملية إنتاجية وذلك من خلال وضع تقنيات تساعد على منع وقوع الأخطاء وإن وقعت فيجب على العامل الانتباه لها وتحديد أسبابها وتصحيحها قبل انتقالها لتصل إلى عيب في المنتج النهائي.

المبحث الرابع:أثر إدارة الجودة الاستراتيجية على مؤشرات التنافسية

تعد إدارة الجودة الاستراتيجية من أهم مجالات التميز التي تحقق تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول فهي بذلك التميز على أساس الجودة، والتميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، لذلك تعتبر إحدى السبل لتعظيم التنافسية، حيث تساهم في تطوير الخدمات وزيادة الانتاجية،وفي خفض التكاليف وتحسين الجودة، وإرضاء الزبون في بيئة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية.

المطلب الاول: أثر إدارة الجودة الاستراتيجية على الانتاجية

تعتبر الانتاجية متغيرا رئيسا وحاكما للنمو الاقتصادي الحقيقي وللتقدم الاجتماعي وتحسين مستوى المعيشة لاي دولة، وتحدد الانتاجية إلى بعيد إلى أي مدى تتمتع منتجات الدولة بالتنافسية على المستوى المحلي والدولي.

أولا: الإنتاجية

تعرف بأنها مقياس لمدى إستغلال الموارد، كما أن التعريف الاكثر أهمية للانتاجية هي أنها تمثل نسبة المخرجات إلى المدخلات، وقد حظيت الانتاجية بإهتمام واسع وليس على مستوى الشركات فقط و إنما مستوى الدول كذلك، حيث أن الانتاجية تعتبر مقياس للتطور الاقتصادي و قدرة الاقتصاد استغلال موارده الوطنية بطريقة مقارنة مع الدول الاخرى. وتعتبر مقاييس الانتاجية من أهم المقاييس التي لازالت تحظى بالاهمية العالية في تقييم الشركات لتحديد مدى قدرتها على استخدام الموارد بكفاءة عالية وذلك بتحقيق واحد أو أكثر أو جميع الحالات التالية:[1]

- زيادة المخرجات مع خفض المدخلات (الحالة الأفضل حيث يتم عمل الاكثر بأقل حسب الرؤية اليابانية).
- زيادة المخرجات مع بقاء المدخلات على حالها.
- زيادة المخرجات بنسبة أكبر من ويادة المدخلات.
- تحقيق نفس المخرجات بمدخلات أقل (أكثر ارتباطا بمفهوم الكفاءة).

كما يمكن القول أن الانتاجية هي العلاقة بين كل من مخرجات و مدخلات المنشأة خلال فترة زمنية معينة و تحيب كما يلي:[2]

الإنتاجية=المخرجات /المدخلات

---

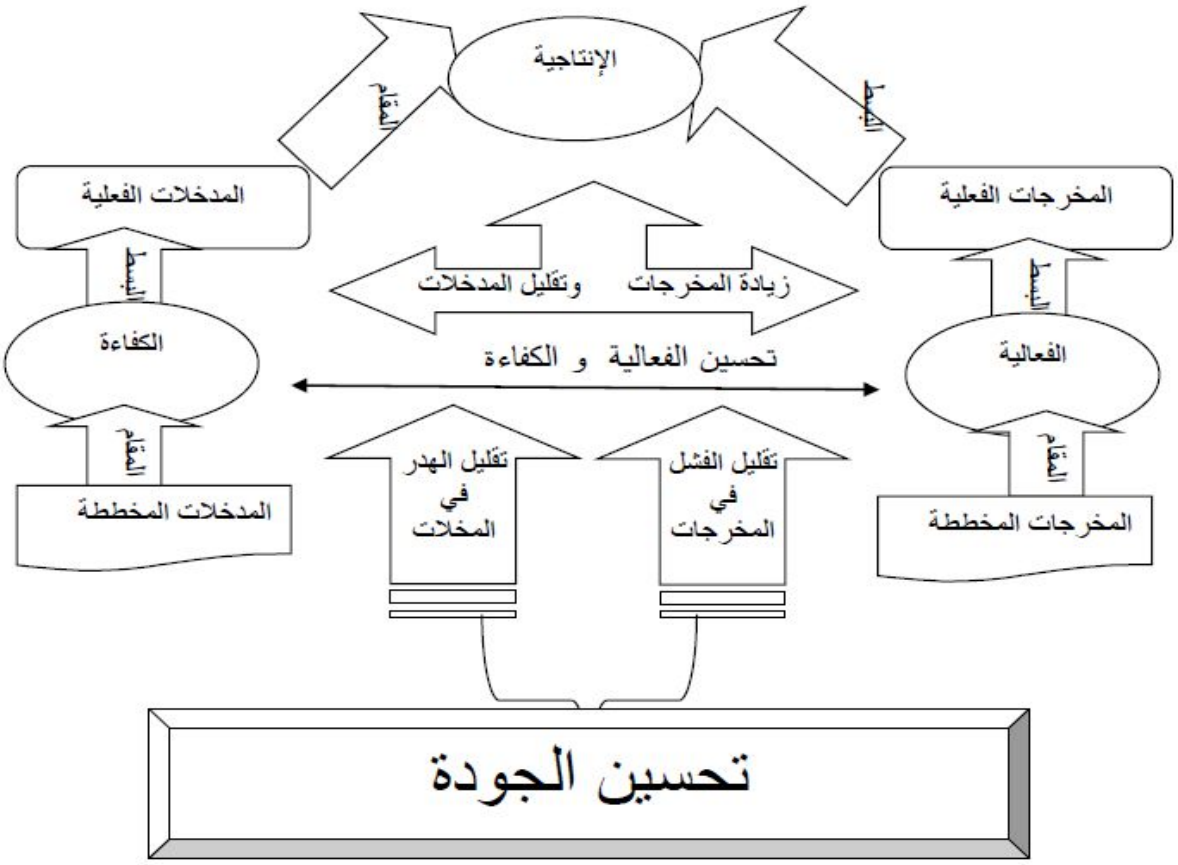
[1] نجم عبود نجم، **إدارة الجودة في عصر الانترنت** (عمان: دار صفاء، 2010) ص ص 72،71.

[2] محمد توفيق ماضي، **إدارة الإنتاج والعمليات**(الإسكندرية: الدار الجامعية، بدون سنة) ص 49.

ثانيا: أثر الجودة على الانتاجية

يجب أن تكون الانتاجية كيفا وليس كما، أي أن الانتاجية هي إنتاجية الوحدات المطابقة للمواصفات، وليست هي إنتاجية الوحدات التالفة التي تؤدي إلى ارتفاع تكاليف المؤسسة المنتجة، وذلك راجع لتحميل تكلفة الوحدات المعيبة الغير قابلة للتسويق. ومن جهة أخرى التلف أو العيب في الانتاج يؤدي إلى إرتفاع في التكاليف الاضافية للمؤسسة مثل تكاليف تصحيح الاخطاء والوقت الضائع في إعادة التصنيع ...إلخ. وتعتبر الموارد الداخلة في العملية التصحيحية موارد إضافية تحملتها المؤسسة كان بإمكان تجنبها.[1]

الشكل رقم(12): تأثير الجودة على إنتاجية المؤسسة الخدمية



المصدر: حامدي محمد، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم

[1] حامدي محمد، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير(بسكرة: جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، 2016) -2015 ص 150.

التسيير(بسكرة: جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و النجارية وعلوم التسيير ، 2015-2016) ص 150.

يوضح الشكل السابق أثر الجودة على الانتاجية من خلال:

– تأثيره على كل من الكفاءة والفعالية.

– تقليل الفشل في مخرجات الفعاليه للمؤسسة: معناه تفادي وجود عيوب في المنتجات مما يزيد من الفعالية و الانتاجية مع كون النسبة تزيد بزيادة المخرجات الفعلية.

– تقليل الهدر والضياع في المدخلات: وينتج عنه التقليل من مدخلات المؤسسة الموجهة أساسا لتصحيح العيوب و الاخطاء في المنتجات المصنوعة مما يساهم في زيادة الانتاجية عن طريق تخفيض المدخلات الفعلية.

ويمكن إستنتاج مما سبق التأثير المزدوج الايجابي للجودة على إنتاجية المؤسسة من خلال زيادة بسط الانتاجية عن طريق زيادة المخرجات الفعلية و تخفيض مقامها عن طريق التقليل من المدخلات الفعلية.

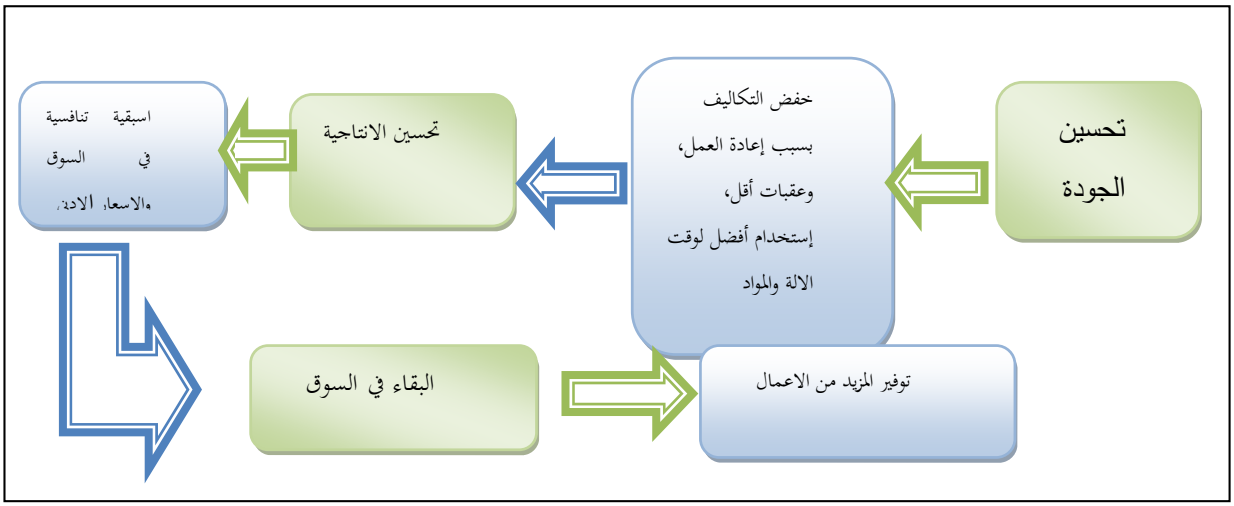
يتأثر مستوى إنتاجية المؤسسة بدرجة جودة منتجاتها فتأثير اللاجودة يكون سلبي على الانتاجية و يؤدي إلى تخفيضها. ويرجع ذلك لزيادة العيوب والضياع الناتج عن هدر في المواد الاولية والمواد الداخلة في العملية الانتاجية مع زيادة المخرجات.ويساهم تحسين ظروف العمل التي تؤدي إلى تحسين أداء الفرد و بالتالي تحسين إنتاجيته مما نجم عنه تحسين الانتاجية الكلية للمؤسسة.[1]

كما يساهم تطبيق الجودة في تحفيز وتنشيط فرق العمل بغية إرضاء العملاء يصفة دائمة ، وذلك بإشراك كافة أفراد المؤسسة وحل مشاكل العمل الذي من شأنه أن يرفع من إنتاجية المؤسسة الخدمية وتحسين أدائها بتحسين جودة منتجاتها مما يساهم في تحقيق الأسبقيات التنافسية للمؤسسة الخدمية.[2] والشكل التالي يوضح ذلك:

[1] حامدي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 151.

[2] نفس المرجع السابق، ص 151.

الشكل رقم(13): العلاقة بين تحسين الجودة و الانتاجية



المصدر: نجم عبود نجم، **إدارة الجودة في عصر الانترنت** (عمان: دار صفاء، 2010) ص 76.

ويؤدي عدم تبني مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية إلى عدم توفر الجودة في منتجات المؤسسة مما يخفض إنتاجيتها الأمر الذي يؤدي إلى ساعات عمل إضافية مع ضياع و تبذير في المواد الاولية، وتحدث هذه الظواهر نتيجة لعدم كفاءة المؤسسة في تسيير عملياتها، وتؤدي لانخفاض الإنتاجية والروح المعنوية للموظفين.

المطلب الثاني: أثر إدارة الجودة الإستراتيجية على التكاليف

سادت و لفترة ليست بالقصيرة فكرة ارتباط الجودة بالتكلفة العالية، لكن أثبت الباحثون أن الجودة لا تكلف المؤسسة كثيرا على عكس اللاجودة (الجودة الرديئة) التي تكلف المؤسسة مبالغ أكبر.

أولا: تكاليف الجودة

استخدمت تكاليف الجودة بشكل أولي في الشركات الصناعية، ولكن اليوم لقيت اهتمام كبير حيث أصبحت تستخدم في القطاعات العامة والمؤسسات الخدمية.

– تمثل تكاليف الجودة التكاليف المرتبطة بعدم الحصول على السلع والخدمات المطابقة للمواصفات بطريقة صحيحة ومن المرة الأولى.[1]

– كما يرى البعض إلى أنها النفقات اللازمة لتثبيت مستوى معين من جودة المنتج في المنظمة.

[1] محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة** (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2010) ص 22.

– كما يشير البعض إلى أن التكاليف المترافقة مع عمليات الجودة التي تسبق الانتاج (تكاليف الوقاية)، أثناء الانتاج(التقييم)، وما بعد الانتاج (تكاليف الاخفاق الداخلي والخارجي). [1]

ويمكن القول أن تكاليف الجودة هي تكاليف التحكم في الجودة، وأيضا التكاليف التي تحدث بسبب عدم حدوث المطابقة مع المواصفات.

ثانيا: أنواع تكاليف الجودة

تتحمل المؤسسة في سعيها لتوفير، وضمان منتجات وخدمات بالجودة المطلوبة أنواعا مختلفة صنفها مجموعة من الباحثين المختصين إلى:[2]

– **تكاليف التوافق:** وتشمل كل من تكاليف الوقاية والتقييم

- **تكاليف الوقاية**

وهي التكاليف المرتبطة لمنع حدوث العيوب (الانحرافات عن الجودة) وهي عادة ما يتم إنفاقها قبل أن يتم تقديم السلعة أو الخدمة، وتشمل هذه التكاليف تخطيط الجودة، الفعاليات المستخدمة لمنع عيوب التصميم، ومراجعة التصميم، والتعليم، والتدريب، و التحكم بالعملية، وتحسين العملية.

- **تكاليف التقييم**

وهي تلك التكاليف الناجمة عن محاولة معرفة إذا كانت المنتجات مطابقة للمواصفات المعتمدة، وتختلف هذه التكاليف في السلع عن تلك التكاليف في الخدمات إذ تتحدد في الخدمة على تكاليف إجراءات الرقابة الخاصة بالتأكد من مدى توافق ممارسات العمل الموصوف. وفيما يخص تكاليف التقييم للسلع فإنها تتضمن تكاليف موظف الفحص والتفتيش كما تتضمن تكلفة المعدات والنفقات المترتبة على صيانة قسم التفتيش.

– **تكاليف عدم التوافق** وتشمل ما يلي:

- **تكاليف االفشل الداخلية:**

وهي التكاليف المرتبطة بالتخلص من المنتج نتيجة عدم المطابقة للمواصفات أو إعادة تشغيله أو التكاليف المترتبة على الكفالات .

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 51.

[2] محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سبق ذكره، ص 22.

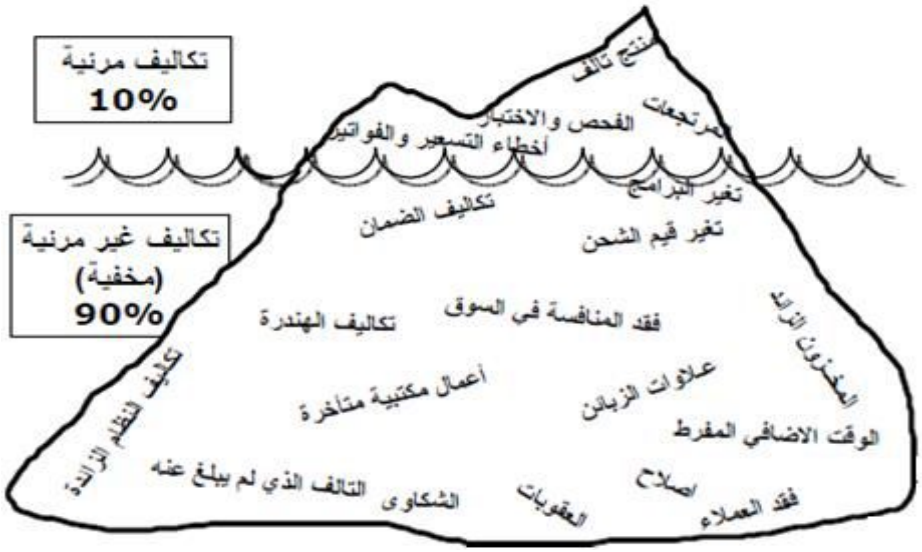
- **تكاليف الفشل الخارجية:**

وهي تكاليف مرتبطة بالفشل خارج نطاق المنظمة، وتتضمن نتائج عدم شراء الزبائن للمنتجات مرة أخرى أو إعلام الاخرين بأن منتجات المنظمة لا تستحق الشراء.

ثالثا: أهمية دراسة تكاليف الجودة

تساعد أنظمة المحاسبة الادارية المؤسسة على إنجاز أهداف الجودة بتوفير تقارير ومقاييس تحفز وتقوم الجهود المبذولة لتحسين الجودة، لذا ينبغي إعداد تقارير تكاليف الجودة لتأثير الكلفة الكلية للمؤسسة عند إنتاجها منتجات أو خدمات لا تتطابق مع متطلبات الجودة حيث تمثل تكاليف الجودة الظاهرة ما نسبته 10% فحسب، بينما تكاليف الجودة المخفية تمثل ما نسبته 90 % ، وأطلق على هذا النموذج إسم جبل الجليد.

الشكل رقم(14): نموذج جبل الجليد



المصدر: حيدر المسعودي، **إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا**، عمان: دار اليازوري، 2010) ص ص 60.

ونلاحظ من الشكل أن تكاليف الجودة تنقسم إلى تكاليف ظاهرة وهي التكاليف الكلية للجودة، والتي تمثل عناصر مثل التلف، إعادة العمل، الفحص، المردودات أو المرتجعات بموجب ضمان، وتكاليف ضمان الجودة، تمثل التكاليف الظاهرة ما نسبته 10% من جبل الجليد.

في حين أن التكاليف المخفية هي التكاليف التي ترتبط بأنشطة الجودة ولا تظهر ضمن تكاليف الجودة الظاهرة، وإنما تحمّل على أنشطة أخرى مثل التكاليف الخاصة بالتعديلات المتعلقة بالانتاج

والهندسة، وعلى الرغم من عدم ظهور هذه التكاليف إلا ان لها وزن كبير يفوق في الكثير من الاحيان تكاليف الجودة الظاهرة.[1]

رابعا: أثر الجودة على تكاليف المؤسسة

يجب التفريق بين تكاليف التوافق التي تتحملها المؤسسة في عملية تحسين جودة منتجاتها، وبين باق التكاليف نسميها بتكاليف اللاجودة أو تكاليف الفشل حيث لها تأثيرات مالية وتسويقية على أداء المؤسسة، وتتمثل في زيادة المهملات، الاجال، التعديلات والتصحيحات على المنتجات، شكاوي العملاء حيث ظهرت أثار هذه التكاليف وأصبحت تمثل بين 3% حتى 8% من رقم الاعمال السنوي للمؤسسات، فكلما عملت المؤسسة على تحسين جودتها. كلما خفضت من هذه التكاليف، وإنعكس ذلك بالايجاب أولا على رقم أعمالها، وثانيا على النتيجة المالية المحققة.

وتوجد دراسة حول تكاليف الجودة و تأثيرها حول ربحية المؤسسات أجريت في فرنسا على 203 مؤسسة من مختلف الأحجام وقد أشارت نتائج الدراسة أن تكلفة الجودة تصل في المتوسط إلى 3.9 % من رقم أعمال المؤسسة و إلى 6.1% من القيمة المضافة ، ومن 2.3%إلى3% من النتيجة الإجمالية وبالأخص المؤسسات الصناعية حيث أكدت النتائج أن تكاليف الجودة تمثل من 4 %إلى5% من رقم أعمالها والجدول الموالي يوضح مساهمة تكاليف الجودة في رقم أعمال المؤسسات مصنفة حسب حجمها.

الجدول رقم(07): تكاليف الجودة في المؤسسات الفرنسية

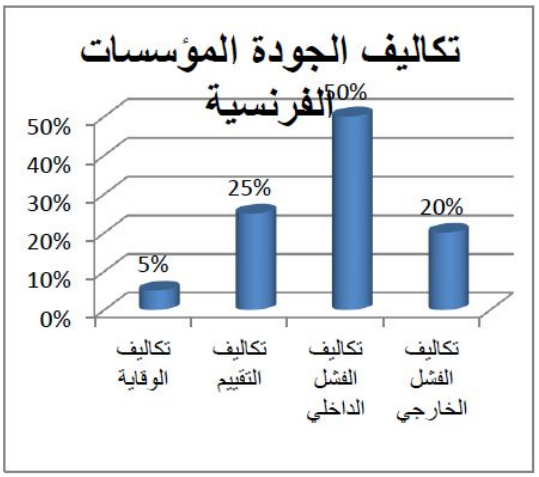
	رقم الاعمال بالمليون فرنك	نسبة تكاليف الجودة بالنسبة لرقم العمال	تكاليف الجودة بالمليون فرنك
المؤسسات الصغيرة	أقل من 100 م.ف	%5.08	أقل من 5.08 م.ف
المؤسسات المتوسطة	100 إلى 200 م.ف	%5.68	5.68 إلى11.3 م.ف
المؤسسات الكبيرة	200إلى 500 م.ف	%4.79	9.58إلى23.95م.ف
المؤسسات الكبيرة جدا	500إلى 1000م.ف	%3.51	17.55إلى 35.10 م.ف
المؤسسات الضخمة	أكثر من 1000 م.ف	%3.78	أكثر من 37.8 م.ف

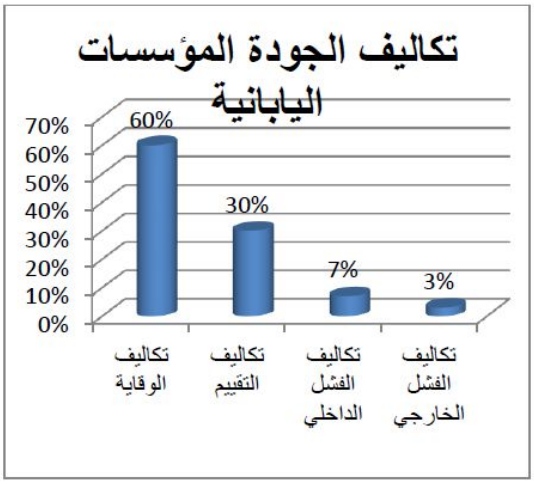
المصدر: حامدي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 147.

[1] حيدر المسعودي، **إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا**، عمان: دار اليازوري، 2010) ص ص 59-60.

مما سبق يمكن ملاحظة تأثير كبير في رقم أعمال المؤسسات الفرنسية وخصوصا الصغيرة منها والمتوسطة كون هذه المؤسسات في كثير من الاحيان لا تمتلك نظام تسييري فعال للتحكم بتكاليف الجودة، والشكل الموالي يوضح مقارنة لطبيعة تكاليف الجودة بين المؤسسات الفرنسية والمؤسسات اليابانية.

الشكل رقم(15): مقارنة بين طبيعة تكاليف الجودة للمؤسسات الفرنسية واليابانية





المصدر: حامدي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 147.

ومن خلال إستعراض الرسوم البيانية السابقة نلاحظ أن المؤسسات اليابانية تستثمر 60% من تكاليفها في عملية الوقاية من الاخطاء. مما ساعدها على تسجيل 30 % تكاليف التقييم، و 7% من تكاليف الفشل الداخلية و 3% فقط هي تكاليف الفشل الخارجي. بينما وفي الجهة المقابلة نلاحظ أن المؤسسات الفرنسية تستثمر نسبة 5 % في مجال الوقاية وتسجيل 25% تكاليف التقييم، 50% تكاليف الفشل الداخلي، بينما تكاليف الفشل الخارجي فقدرت ب20 % والتي تمثل وصول المنتج المعيب إلى العميل مما يساهم في إنخفاض مستوى الرضا لديه ويؤثر سلبا على سمعة المؤسسة والذي يثبت مستوى معين من فشل نظام تسيير المؤسسات الفرنسية في التحكم بتكاليف الجودة.

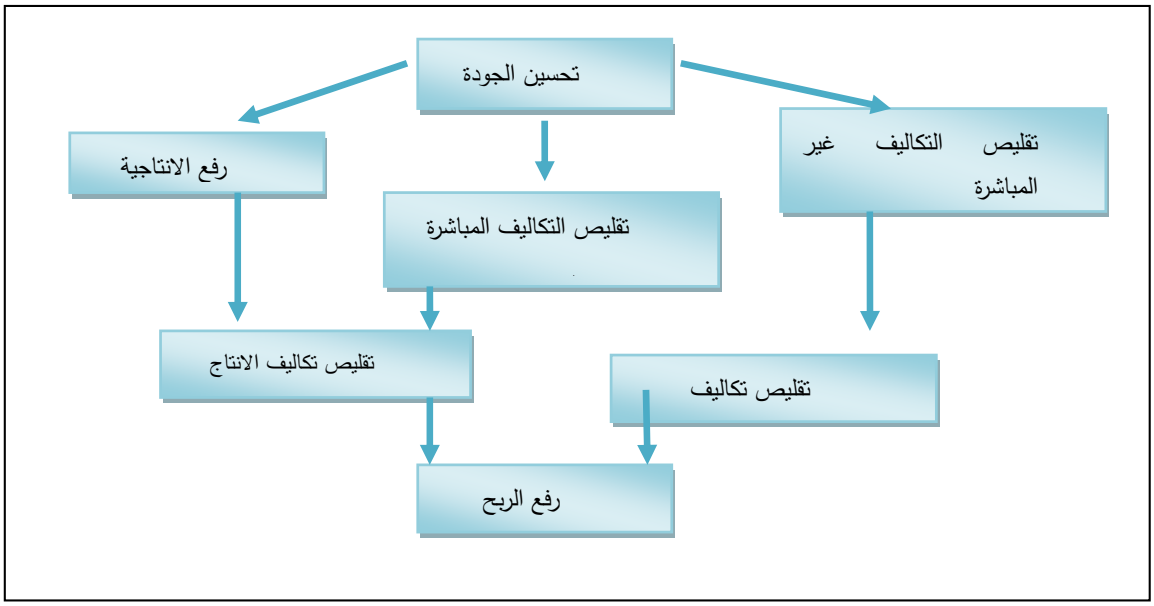
أما في المؤسسات الجزائرية فهي تستثمر من 65% إلى 93% من إنفاقها على تكاليف الفشل الداخلي دون أخذ بعين الاعتبار محاولة المنع من وقوع الاخطاء مما يكلفها أكثر من 10 % من رقم الاعمال، ومن20% من أرباحها السنوية.

وكمثال لأهمية اكتشاف الخطأ مبكرا، أي أنه على المؤسسة أن تستثمر في تكاليف الوقاية، حيث يقول أحد مديري الادارة العامة في شركة صناعة الحاسب hp كلما اكتشف الخطأ مبكرا أو قبل

حدوثه يكون التوفير أكثر يعني هذا إذا اكتشف خطأ في قطعة حاسب تكلفتها 2دولار وقررت التخلص منها فقدت 2دولار، ولكن إذا لم يكتشف الخطأ وإستخدمت القطعة في صناعة الحاسب يكلفك ذلك 10دولارات ثمن تكلفة إصلاح الجزء المعيب من الحاسب، وإذا لم تكتشف العيب وتم بيع الحاسب لعميل فإن تكلفة الاصلاح ترتفع لمئات الدولارات، وبحسب عدد الحواسيب المنتجة وبها عيب والتي يجب إصلاحها فإن تكلفة الإصلاح سوف تتعدى تكلفة التصنيع، فمن الاحسن للمؤسسة الاستثمار في منع حدوث العيب.

ومما سبق نستنتج تغيير المفهوم التقليدي للجودة حيث كان مصطلح الجودة مرتبط أساسا بالتكاليف العالية ليصبح المفهوم الجديد الذي ينص على أن الجودة مرتبطة بالتكاليف المنخفضة، حيث تلعب تكاليف اللاجودة أو تكاليف الفشل دورا رئيسيا في تضخيم تكاليف المؤسسة وعليه فإن تحسين الجودة يؤدي إلى تقليص التكاليف الكلية وذلك عن طريق تخفيض معدل العيب والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(16): الجودة وتكاليف المؤسسة



المصدر: قويدر عياش،**الجودة الشاملة أداة تحسين للقدرة التنافسية للمؤسسة**، عن الموقع الالكتروني httpd, scribd.comdocs2eoa4ilhe7084j7b2r.pdf consulté le 04-03-2012.

المطلب الثالث: أثر إدارة الجودة الاستراتيجية على الارباح

يقوم نظام ادارة الجودة الشاملة بالتنسيق مع جميع الادارات و الأقسام في المنشآت و يعمل على توسيع صلاحيات كافة الافراد فريق العمل واشراكهم في عملية صنع القرار على اعتبار انهم الاقرب و المقدر على تحديد المشكلات في بيئة العمل مما يؤدي إلى إنشاء القرارات و زيادة فعاليتها و بناء علاقات التعاون والتشارك بينهم بدلا من التنافس الذي يؤدي الى اهدار الوقت و الطاقات المادية و البشرية التالي وبالتالي تخفيض التكاليف

إن أثار الجودة على الحصص السوقية للمؤسسة وأثارها على التكاليف يسمح للمؤسسة بالحصول على مردودية أعلى لنشاطاتها، ويشير عدد كبير من الكتاب والباحثين إلى أن الأرباح المرتقبة الناتجة عن تحسين الجودة يمكن أن ترتفع إلى 20% من رقم الاعمال، وبالنسبة لليابانيين فالجودة هي خاصة بكل شيئ فهي مرادفة للانسجام والاتقان في ميدان الصناعة، وتهتم الجودة بتغطية كل الاهداف الاخرى كتخفيض المخزونات، الأجال، الغاء العمليات عديمة الفائدة، و رفع مرونة العمليات، وهذا ما يسمح بتحسين الجودة. ومن هذا المنطلق فالجودة لا تعتبر موضوع تحكيم، فلا يمكن للمؤسسة الاختيار بين الجودة والتكاليف، الجودة و المجال أو الجودة و الخدمة، فكل هذه الخصائص والصفات هي جانب من جوانب الجودة[1]. أي أن للجودة علاقة قوية مع ربحية المؤسسة، حيث بينت المؤسسات التي تعرض منتجاتها ذات جودة أقل من منافسيها فإنها تحقق ربحية المؤسسة مقدارها4.5 %، أما المؤسسات التي لديها مستوى جودة متوسطة فتكون ربحية أموالها المستثمرة 10.4%، ومن جهة أخرة فإن المؤسسات التي تتبنى جودة عالية لمنتجاتها تصل ربحيتها إلى 17.4%.[2]

إن الارباح الصافية للمؤسسة تنتج أساسا من الانتاجية العالية لجميع موارد المؤسسة، وكسب رضا العملاء، فكل ما ذكر سابقا يعد من الوسائل الأساسية لتحقيق ربحية عالية بإنتهاج أسلوب تحسين الجودة، حيث أن تحسين الجودة يساهم في تخفيض التكاليف المباشرة، ورفع إنتاجية المؤسسة، وأيضا في تخفيض التكاليف الغير مباشرة التي يتحملها العملاء، مما يؤدي للرفع من مردودية نشاطات المؤسسة، وأيضا في كسب رضا وولاء العملاء، مما يساعد المؤسسة على فرض أسعار مرتفعة، وبالتالي زيادة أرباحها السنوية.[3]

---

[1] برحومة عبد الحميد، شريف مراد، **الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأدا لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية (بسكرة: جامعة محمد خيضر، العدد3، جوان 2008) ص 156.

[2] حامدي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 152.

[3] نفس المرجع السابق، ص 152.

إن عدم تطبيق الجودة في المؤسسة سيفقدها قدرتها على تحقيق الارباح ويرجع ذلك:

1. فقدان العمل: تؤدي اللاجودة إلى خسارة المؤسسة من خلال فقدان وضياع المواد الاولية، وإهدار ساعات عمل إضافية في تصحيح العيوب في المنتجات.

2. المسؤولية عن الاخطاء المحتملة يتعلق بالمسؤولية القانونية، والتي تترتب عنها تعويضات مالية للعملاء جراء إستخدامهم لمنتجات غير مطابقة للمواصفات مما يسبب لهم الضرر.

3. التكاليف وهو أول عنصر يتم التركيز عليه فعدم وجود الجودة معناه تحمل المؤسسة تكاليف الوحدات المعيبة، مما يساهم في رفع التكاليف الكلية.

وتجدر الإشارة أنه على المؤسسة التركيز على تحقيق الربحية، وليس الهدف هنا التركيز على النقود السوق فقط، ولكن النظر إلى تلبية إحتياجات الزبائن وإستقطاب زبائن جدد، وتكون النتيجة تحسنا في الربحية مع توسع في الفرص والنمو، ومستقبلا أكثر ديمومة للؤسسة على المدى البعيد.[1]

المطلب الرابع: أثر إدارة الجودة الاستراتيجية في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية

لإدارة الجودة الإستراتيجية دور في تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز

اولا: دور الجودة في تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة

يمكن تعريف إستراتيجية قيادة التكلفة على أنها" قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف بالنسبة للمنافسين الاخرين، دون أن يكون ذلك على حساب مستوى الجودة والخدمات المرافقة للمنتوج".

نستنتج من هذا التعريف أن إستراتيجية قيادة التكلفة هي قدرة المؤسسة على انتاج خدمات ذات جودة عالية مما يقدمه المنافسون الاخرون، مع إيصاله إلى القطاع بأقل تكاليف ممكنة، والقدرة على تغيير الأسعار بتخفيضها أو رفعها دون أن يؤثر ذلك على أرباح المؤسسة ويوجه هذا النوع من الاستراتيجيات إلى قطاع واسع في السوق، أي إلى أغلب الزبائن والمستهلكين دون تخصيص.[2]

---

[1] كامل محمد الحواجرة وأخرون، **أثر دعم الإدارة العليا وإلتزامها في مؤشرات الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين و رؤساء الأقسام :دراسة حالة مدينة سحاب الصناعية** ، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال(الاردن: عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، المجلد7، العدد4،2011) ص561.

[2] برحومة عبد الحميد، شريف مراد، **الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية (بسكرة: جامعة محمد خيضر، العدد3، جوان 2008) ص 156.

ثانيا: دور الجودة في تحقيق إستراتيجية التمييز

إن الجودة هي العنصر المهم في التمييز بين ما تعرضه المؤسسات، ولذلك فإن إستراتيجية المؤسسة للتميز ترتكز على جودة الخدمات لضمان المنافسة وتلبية أحسن للحاجيات. ومن المكونات الهامة للجودة والتي تمنح المؤسسات خاصة التميز نجد النجاعة، التجميل، الخصائص الثانوية ، فالزبون وفي لمعايير مطابقة الخدمات وإستقرار جودتها.[1]

ثالثا:دور الجودة في تحقيق استراتيجية التركيز

وهي أن تفكر كيف يكون المنتج مخصصا لأقليم أو سوق معين أو لجزء معين من الزبائن، أو لقسم محدد من السوق، والتركيز هنا يكون من خلال تحقيق منتج أكثر جودة من المنافسين، ويمكن تطوير التنافسية من خلال التركيز على رغبات الزبائن، حيث تركز الاعمال على تمييزخدماتها بتركيزها على الابعاد المختلفة للجودة مثل: تصميم الخدمات المتميزة غير العادية، المرونة العالية ، الابداع المستمر و الاستجابة السريعة.[2]

المطلب الخامس: جودة الخدمات لتحقيق الاسبقيات التنافسية من خلال الارتباط بالعميل

تعمل المؤسسات الخدمية على جعل منتجاتها مميزة من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية مقارنة مع عروض المنافسين فرضا العميل يتأثر بشكل مباشر لجودة الخدمة، لذا فقد إتجهت معظم المؤسسات الخدمية نحو الاهتمام بالجودة العالية كطريق لتحقيق رضا العميل.[3]حيث تهتم المؤسسات في الوقت الحاضر بالعمل على ما يسمى بالشفافية مع العملاء، من خلال قيامها بتوضيح و تفسير الخدمة المقدمة للعميل والتأكد من أنه يتفهم تعليمات المؤسسة التي يتعامل معها، و توضيح شروط و بنود الاتفاقية الموقعة بينهم وكذلك المخاطر التي قد تنجم عن هذه الخدمة،خصوصا في الجوانب المالية وهذا كله في سبيل حصول العملاء على الخدمات بسهولة ويسر وكفاءة، وضمن أجواء عمل مريحة و مناسبة حتى أن المؤسسات في العصر الحديث أصبحت لا تعمل فقط على إرضاء العملاء و إبهارهم، كما يقول الأمريكيون، بل أصبحت تسعى إلى ما يسمى"إسعاد العملاء وتقديم ما لا يتوقعونه كما يقول اليابانيون".[4]

---

[1] قويدر عياش، مرجع سبق ذكره.

[2] محمد على القضاة، **أثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي**، أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه(عمان: جامعة عمان الدراسات العليا، إدارة أعمال،)2006 ص 46.

[3] زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص 66

[4] مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص 180.

تولد خبرة العميل بالجودة في لحظة الصدق، حين يلتقي مورد الخدمة والعميل ويتفاعلان مباشرة وجها لوجه، و ما لم يتحقق ما هو مأمول به من ذلك اللقاء فإن العملية ستفشل و لو كان ما يعرض أفضل نظام تسليم خدمة تصميما و هندسة، وهكذا ينبغي أن يبدأ كل بحث في الجودة من الوضع المصغر لتفاعل العميل، حيث يقوم أحد أفضل وأهم المعامل المميزة للنموذج المثالي لفلسفة الادارة اليابانية على تعليم الموظف على أن يعتبر العميل هو من يدفع له راتبه وليس المؤسسة، وبناءا عليه لا ينظر إلى المشكلات بإعتبارها ذات تأثير على المؤسسة والموظفين فحسب و إنما خصوصا من حيث كيفية تأثيرها على العميل، ويقوم قسم من الفكرة الكامنة وراء "حلقات الجودة" الشهيرة على دفع الموظف لتحسين إحتياجات العميل و إيجاد الطرق للتكيف معها.[1] و يرى باحثون أنه ليس على المؤسسة إستقطاب عملاء جدد فحسب بل إن الهم الاكبر و المهمة الأعظم التي يجب على المؤسسة الخدمية أن تضطلع بها هي المحافظة على ولاء العملاء وعدم التفريط بهم، كما ويجب العمل على تقليص شكاوي عملائها من خلال تصميم الخدمة بشكل متقن تلافيا لحدوث الاخطاء والانحرافات الضارة.[2]

ومن هنا فإن على المؤسسة أن تركز جهودها لتطوير جودة الخدمات المقدمة بحيث يكون هذا التركيز، كما يدركها العميل لأن الكثير من المؤسسات الخدمية تركز على الجانب العملياتي أو التشغيلي مثل الالتزام بمعايير الجودة التقليدية في حين أن إدراك العميل للجودة أو جودة الخدمة المدركة هي المعيار الأهم على الاطلاق.[3] حيث أن تحقيق رضا العميل يعزز من تنافسية المؤسسة وهذا يتم عندما تتمكن المؤسسة من جذب العملاء وبناء الموقع الأفضل في ذهن العميل من خلال زيادة القيمة المدركة للعميل.[4] و الاستجابة الفائقة للعملاء و هذا بإنجاز المهام بشكل يرضي عملائها أكثر من المنافسين.

إن إشباع رغبات العملاء يعتبر سر التميز والتفوق و هو في نفس الوقت تعريف للجودة فرضا العميل له تأثير بالغ الأهمية على تحقيق الأسبقيات التنافسية للمؤسسة الخدمية والذي يحقق لها التميز

---

[1] ريتشارد نورمان، ترجمة عمرو الملاح، **إدارة الخدمات الاستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات**(الرياض: مكتبة العبيكان، 2005) ص ص238،239.

[2] حميد الطائي، بشير العلاق، **إدارة عمليات الخدمة** (عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009) ص 106.

[3] نفس المرجع السابق، ص 105.

[4] فائز غازي البياتي، يوسف عبد الاله أحمد، **أثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة إستطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة**، مجلة دراسات محاسبية ومالية (بغداد: جامعة بغداد،6 ، 2011) ص 15.

والتفوق على المنافسين وتعظم من حصتها السوقية وتحسين ربحيتها، وتقليص تكاليفها حيث لا يتحقق هذا إلا إذا تبنت المؤسسة مدخل إدارة الجودة الشاملة.[1]

تساهم الجودة في تحقيق الربحية بوضع المؤسسة في موقع إستراتيجي أفضل وبذلك تحدد تصوره للخدمة وقطاع السوق المشارك، بينما تساعد في الوقت ذاته بتحديد إستراتيجية سعر مناسبة ولذلك فالجودة جزء بارز من صورة المؤسسة. إن للجودة في المؤسسات الخدمية تأثيرا هاما على الموظفين، فيمكن إستخدام المثابرة والدقة في جودة الخدمة بوصفها أداة في رفع الروح المعنوية بين العاملين وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، فالخدمة المتلائمة جيدا مع قطاع السوق والجودة العالية تعمل على الرفع من رضا و ولاء، مما يوفر للعاملين شعورا بالسيطرة على أوضاعهم، وينشط بدوره الحلقات الفعالة في الوضع المصغر، وبذلك يتحسن المناخ و الانتاجية في المنظمة وهذا أحد الأسباب في إنخفاض التكلفة وإرتفاع الجودة أحيانا، وبقدر ما يفيد في تحسين وضع المؤسسة في سوق التوظيف ومنه تعمل على خفض دوران العمل ومنه تحسين الربحية بشكل ملحوظ.[2]

بعد دراسة قام بها مكتب المحاسبة العام GENERAL ACCOUNTING OFFICE،(GAO) تعرف على اربع مناطق لعمليات المؤسسة التي يمكن قياسها، ويمكن أن توضح تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة:[3]

- علاقات العاملين.
- إجراءات التشغيل.
- رضا العميل.
- الأداء المالي.

في علاقات العاملين تحققت تحسينات معنوية في رضا العاملين و حضورهم للعمل و دوران العمالة و الصحة والسلامة والاقتراحات المقدمة منهم، وفي إجراءات التشغيل، تحققت نتائج جيدة في الاعتمادية، وحدود وقت التسليم و اوقات تشغيل الامر، والاخطاء والمعيبات و وقت إنتظار العميل و دوران المخزون، وتكلفة الجودة و إجمالي وفرات التكلفة، كما تحسن إجمالي رضا العميل، حيث

---

[1] على السلمي، **إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو**(القاهرة: دار غريب للنشر، 2001) ص ص 10، 11.

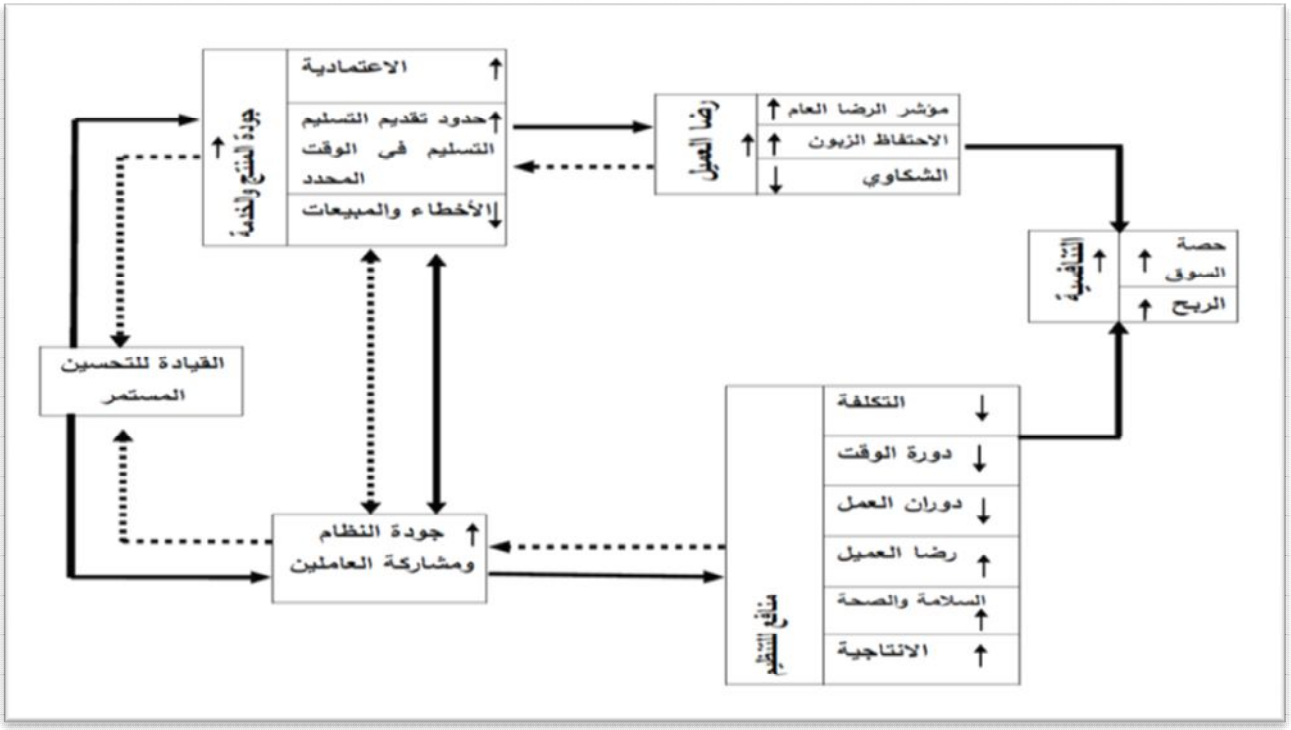
[2] ريتشارد نورمان ، مرجع سبق ذكره، ص 341.

[3] جيمس إيفان، جيمس دين، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، **الجودة الشاملة**(الرياض: دار المريخ للنشر، 2009) ص ص 509 ،510.

إنخفضت شكاوي العملاء، و إزداد إستبقاء العملاء. و في مجال الاداء المالي، أظهرت حصة السوق، والمبيعات لكل عامل، والعائد على الاصول، والعائد على المبيعات تحسنا لمعظم المؤسسات.

طورGAOإطارا عاما لوصف إدارة الجودة الشاملةو تأثيرها على التنافسية، حيث يبين الخط الخشن كيف تقود عمليات الجودة الشاملة إلى تحسين التنافسية بداية بالقيادة المخصصة لتحسين المنتجات و الخدمات وكذلك نظم الجودة وتقود التحسينات في هذه المجالات إلى إرضاء العميل، ومنافع للتنظيم وكل منهما يحسن التنافسية وتبين الخطوط المتقطعة معلومات التغذية المرتدة اللازمة للتحسين المستمر وتبين الأسهم الموجودة في المستطيلات الاتجاه المتوقع لمحددات الاداء.

الشكل رقم(17): إطار مكتب المحاسبة العام



المصدر:جيمس إيفان، جيمس دين، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، **الجودة الشاملة**(الرياض: دار المريخ للنشر، 2009) ص 511.

كما لاحظت دراسة مسحية أحدث لحوالي 1000منفذ أجرتها ZENGER MILLER ACHIEVEمنافع شبيهة من مبادرات الجودة، بما في ذلك زيادة مشاركة العاملين، وتحسين جودة المنتج و الخدمة، وتحسين رضا العاملين وتحسين مهارات العاملين.

خلاصة الفصل الثاني:

أصبح إهتمام العميل منصبا على الاهتمام بجودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة فبإعتبار أن جودة الخدمة تختلف عن جودة السلعة نظرا للخصائص العديدة التي تتميز بها الخدمة كاللاملموسية جعل المؤسسة الخدمية مجبرة على الاهتمام بمفهوم الجودة في الخدمات وادارة عمليات الخدمة، والذي يتعلق بمدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات العملاء حسب توقعاتهم، كما يجب أن تسعى المؤسسة لقياس رضا عملائها كوسيلة لاستدراك أخطائها ومعالجتها بطريقة ترضي زبائنها وتكسبها ولائهم، وتحقق لها الارباح والبقاء.

ويعد مدخل ادارة الجودة الاستراتيجية من أهم السبل التي تسمح بتحقيق هذه الاهداف فتحقيق مستويات الجودة المطلوبة وضمان إستمرارها يتوقف على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الاستراتيجية، فالتحسين المستمر الذي تقوم به المؤسسة على المستوى الداخلي بتكييف الانظمة الادارية وتطوير اجراءات العمل الجماعي وتدريب الموارد البشرية وعلى المستوى الخارجي عن طريق البحث عن التميز في العلاقات مع العملاء ونتيجة لكل هذا ستكون المؤسسة قادرة على تحقيق اسبقياتها التنافسية ،وصمودها وبقائها في السوق.

الفصل الثالث:

تحقيق الاسبقيات التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر في ظل إدارة الجودة الاستراتيجية

تمهيد:

تعتبر الجزائر واحدة من بين الدول التي قامت بتحديث قطاع الاتصالات، لذا سعت إلى إحداث تغييرات في المؤسسات العمومية، فقامت بتغيير مؤسسة البريد والمواصلات إلى اتصالات الجزائر الناشطة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، كما فرض التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الجزائر إجراء إصلاحات واسعة في شتى مجالات الاتصال، نظرا للتحديات التكنولوجيا الحديثة الواقعة في هذا القطاع، حيث أفرزت هذه الاصلاحات فتح المجال أمام المنافسة خاصة في قطاع الهاتف النقال الأمر الذي أدى إلى تطور في عدد مشتركي قطاع الاتصالات بالجزائر خاصة في السنوات الأخيرة كما تطورت الحصص السوقية لمؤسسات الهاتف النقال وإنترنت النقال خاصة.

كما تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على تحقيق الأسبقيات التنافسية في هذا المجال، وهذا ما إنعكس في بعض المؤشرات، خاصة بالنسبة للجيل الثالث والرابع، لهذا هي تسعى لتخفيض المعوقات الكثيرة التي تواجه تحقيق الأسبقيات التنافسية في سوق الاتصالات بالجزائر، ومن بين أهم السبل لتحقيق الأسبقيات التنافسية في قطاع الاتصالات تبني فلسفة إدارة الجودة الاستراتيجية باعتباره نظام أثبت فعاليته في تحقيق العديد من الأهداف والفوائد التي يعكسها تطبيقه .

من أجل الاحاطة بالموضوع قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث هي:

المبحث الأول: وضعية قطاع الاتصالات في العالم و الجزائر

المبحث الثاني:تقديم مجمع اتصالات الجزائر

المبحث الثالث: منهجية الدراسة

المبحث الرابع:التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

المبحث الأول: وضعية قطاع الاتصالات في العالم والجزائر

اهتمت الجزائر منذ الاستقلال بقطاع الاتصالات الذي كانت تشرف عليه وزارة البريد والمواصلات، حيث تولت مسؤولية مد شبكات الهاتف الثابت عبر التراب الوطني، بهدف تسهيل الاتصالات والسعي لفك العزلة عن المناطق الريفية.

المطلب الأول: وضعية قطاع الاتصالات في العالم

يشهد العالم تحولات تكنولوجية هامة تتمثل في ثورة رقمية ساهمت في تطوير شبكات الاتصالات، حيث يكشف التقرير السنوي للاتحاد الدولي للاتصالات بشأن قياس مجتمع المعلومات عن 3.2 مليار شخص يستعملون الانترنت، أي ما يمثل حوالي 43.4 % من سكان العالم سنة 2015، بينما حسنت أغلب البلدان سنة2016 حسنت من القيم المسجلة خلال سنة2015 حسب ما كشف عنه التقرير ذاته، إلا أن الفجوة بين البلدان ذات الأداء الأعلى والأداء الأدنى ، وهي من مقاييس الفجوة الرقمية ظلت دون تغيير تقريبا، واحتلت كوريا سنة 2015 و2016 على التوالي المرتبة الاولى وفق مؤشر تنمية المعلومات والاتصالات لسنة2016، واحتلت أيسلندا المرتبة الأولى سنة 2017 تليها كوريا في المرتبة الثانية.كما تتضح أبعاد هذه الفجوات في استخدام الانترنت وكذلك في التوصيل، إذ تشير الإحصائيات أن نصف الأسر كلها في العالم يمكنها النفاذ إلى شبكة الانترنت،بل ويكاد يكون حضور الأسر على شبكة الانترنت في البلدان المتقدمة، أرجح مرتين من حضور تلك الموجودة في البلدان النامية ، وأرجح ب5 مرات من حضور تلك الموجودة في البلدان الأقل نموا، وتكشف بيانات الإتحاد الدولي إلى وجود فجوة رقمية كبيرة بين الجنسين، بحيث تتسم هذه الفجوة بالصغر بين الجنسين نسبيا في البلدان المتقدمة، وازدياد وضوحها في البلدان النامية وبروزها في أقل البلدان نموا حيث لا تستخدم سوى واحدة من كل سبع نساء الانترنت مقابل واحد من كل خمسة رجال، ويبدو أن الفجوة الرقمية بين الجنسين في أفريقيا قد اتسعت كثيرا خلال السنوات الخمس الماضية، كما أن حضور الشباب على شبكة الانترنت أرجح من حضور من يكبرونهم عمرا، حيث تشير التقديرات إلى أن نسبة الأشخاص الحاضرين على شبكة الانترنت ممن تتراوح أعمارهم بين 15و24 سنة تتجاوز 70 %في جميع أنحاء العالم، ويرجح أن يكون المسنون أقل توصيلا بالانترنت.[1]

كما يوضح الجدول التالي التطورات الاجمالية لقطاع الاتصالات في العالم

[1] https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2017/MISR2017_ES_A.pdfconsulte le 20-10-2019 .

الجدول رقم(08): التطورات الإجمالية لقطاع الاتصالات في العالم

لكل 100 نسمة	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017*
اشتراكات الهاتف المتنقل الخليوي	15,5	18,4	22,2	27,3	33,9	41,7	50,6	59,7	68,0	76,6	84,2	88,5	93,1	96,7	98,2	101,5	**103,5**
الأفراد المستخدمين للانترنت	8,0	10,7	12,3	14,1	15,8	17,6	20,5	23,1	25,5	28,9	31,3	34,3	36,9	39,9	43,2	45,9	**48,0**
اشتراكات الهاتف الثابت	16,6	17,2	17,8	18,7	19,1	19,2	18,8	18,5	18,4	17,8	17,2	16,7	16,0	15,1	14,3	13,6	**13,0**
اشتراكات النطاق العريض المتنقل							4,0	6,3	9,0	11,5	16,9	21,9	27,4	36,8	45,1	52,2	**56,4**
اشتراكات النطاق العريض الثابتة	0,6	1,0	1,6	2,4	3,4	4,3	5,2	6,1	6,9	7,6	8,6	9,2	9,7	10,1	11,5	12,4	**13,1**

المصدر: الاتحاد الدولي للاتصالات www.itu.int/ict/statistics

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاشتراك في الإنترنت والهاتف المتنقل بالنسبة للعالم ككل في تزايد مستمر، غير أن الزيادة في استخدام الإنترنت أكبر من الهاتف المتنقل، أما بالنسبة للهاتف الثابت فقد شهد زيادة معتبرة من 2001 إلى 2009، ولكن ابتداء من 2010 إلى2017 تناقص بسبب نقص الحاجة إلى الهاتف الثابت حيث هبط إلى أقل من مليار في مختلف بقاع العالم بينما يتدنى بشكل كاف في البلدان الأقل نموا.

نمت خدمات النطاق العريض المتنقل نموا سريعا على امتداد العالم إذ يفوق عدد الاشتراكات حاليا 50 اشتراكا لكل 100 نسمة، مما يتيح تحسين النفاذ إلى الإنترنت والخدمات المتاحة عبر الانترنت،

وكان النمو أبطأ في عدد اشتراكات النطاق العريض الثابت في جميع أنحاء العالم على الرغم من تزايده في النمو حاليا بشكل هامشي في عدد خطوط الهاتف الثابت.

لا تزال أوروبا مركز الصدارة في تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حسب التقسيم الجغرافي، بينما لا تزال إفريقيا المنطقة ذات الاداء الادنى من حيث الرقم القياسي لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

يتوزع أيضا أداء منطقة الدول العربية كثيرا من حيث الرقم القياسي لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث تتضمن هذه المنطقة عددا من الاقتصاديات ذات الدخل المرتفع الغنية بالنفط، وثلاثة منها في الربع العلوي في الترتيب وفق الرقم القياسي لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كالإمارات وقطر فضلا عن عدد من البلدان المنخفضة الدخل منها أربعة في أقل البلدان توصيلا.

المطلب الثاني: تطور سوق الهاتف النقال بالجزائر

عمدت الجزائر إلى وضع كابلات دولية عبر الحدود مع بعض الدول الأوروبية في الفترة الممتدة ما بين 1970 إلى غاية 1979، و مع بداية التسعينات انطلقت مبادرات عصرنة قطاع الاتصالات وفق التكنولوجيا الحديثة، حيث تم إيصال 1600مشترك بالهاتف الثابت بكثافة تقدر ب 54% و انطلاقا من سنة1999 باشرت الدولة الجزائرية إصلاحات عميقة مست قطاع البريد والمواصلات، أفرزت قانون جديد للقطاع في أوت 2000.

أولا: الجيل الثاني GSM

1.تطور عدد المشتركين

الجدول رقم(09): تطور عدد المشتركين للجيل الثاني

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
موبيليس ATM	9446774	10515914	10622884	12451373	9205983	7775837	6197224	4655343
جازي OTA	15087393	16595233	17845669	17574249	17357898	12466980	8203305	6025545
اوريدو WTA	8245998	8504779	9059150	9491423	8225240	6665799	5724698	3704243

اجمالي عدد المشتركين	32780165	35615926	37527703	39517045	34789121	26908616	20125227	14385131
نسبة التغلغل	90.30%	96.52%	99.28%	102.11%	88.07%	66.61%	48.73%	34.09%

SOURCE: ARPT , RAPPORT ANNUUEL 2010 a, 2017.

من خلال إستعراض عدد المشتركين للمتعاملين الثلاث في الجزائر موبيليس، جازي وأوريدو نلاحظ أن جازي هي الرائدة في سوق الجيل الثاني GSM، لأنها أول من بدأ النشاط في هذا السوق حيث فرضت شروط المنافسة، كما نلاحظ أيضا أن نسبة التغلغل شهدت ارتفاعا من 2010 إلى 2013، إلا أنها انخفضت انخفاضا ملحوظا سنة 2014 بنسبة 14 % واستمرت بالانخفاض لدخول الجيل الثالث السوق

2. تطور الحصة السوقية للمتعاملين للجيل الثاني

الجدول رقم(10): تطور الحصة السوقية للمتعاملين للجيل الثاني

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
موبيليس ATM	%29.53	%28.31	%31.51	%26.46	%28.90	%30.79	%32.36
جازي OTA	%46.59	%47.55	%44.47	%49.89	%46.33	%40.76	%41.89
اوريدو WTA	%23.88	%24..14	%24.02	%23.64	%24.77	%28.45	%25.75

SOURCE: ARPT , RAPPORT ANNUUEL 2011 a, 2017.

يظهر الجدول أعلاه استحواذ جازي على الحصة السوقية الأكبر رغم تذبذبها أو إنخفاضها في بعض السنوات ، وهذا راجع لدخولها السوق اولا قبل منافسيها، حيث نلاحظ أنها بلغت سنة 2011 نسبة تقدر ب46.59% في حين بلغت سنة 2017 نسبة 41.89% أما ب المركز الثاني فكان من نصيب موبيليس ثم اوريدو.

بلغت نسبة المشتركين في الجيل الرابع للهاتف النقال **23,38%** خلال سنة 2017، بمقابل **3.55%** سنة 2016 أي بارتفاع قدره 19.83 **%**، ويفسر هذا الارتفاع بانتقال المشتركين في الجيل الثاني والثالث إلى الجيل الرابع ومع ذلك تبقى نسبة المشتركين في الجيل الثالث أكبر بقليل.

ثانيا: الجيل الثالث

1.عدد المشتركين في الجيل الثالث

الجدول(11): تطور عدد المشتركين للجيل الثالث

	2013	2014	2015	2016	2017
موبيليس ATM	87102	3816312	6542332	9975769	10204002
جازيOTA		1254250	4144135	7450538	5462916
اوريدوWTA	220917	3438491	5632561	6801678	5925945
إجمالي عدد المشتركين	308019	8509053	16319028	24227985	21592863
نسبة المشتركين شبكات الهاتف	%0.80	%21.54	%91.78	%58.66	%51.17

Source: ARPT , rapport annuel 2013 a, 2017.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة تغلغل المشتركين عند بداية دخول الجيل الثالث سنة 2013 شهدت انخفاضا و غيابا للمتعامل جازي، كما نلاحظ إزدياد عدد المشتركين إلى غاية 2015 ثم بدأ بالانخفاض سنة 2016 بسبب دخول الجيل الرابع لسوق الهاتف النقال .

2.الحصة السوقية للجيل الثالث

الجدول رقم(12): تطور الحصة السوقية للمتعاملين للجيل الثالث

	2013	2014	2015	2016	2017
موبيليس ATM	%28.28	%44.85	%40.09	%41.14	%47.26
جازيOTA	00	%14.74	%25.39	%29.56	%25.30
اوريدوWTA	%71.72	%40.41	%34.52	%29.30	%27.44

Source: ARPT , rapport annuel 2013a 2017.

نلاحظ أن شركة اوريدو(نجمة سابقا) استحوذت على الحصة السوقية الخاصة بالجيل الثالث خلال سنة 2013 بنسبة 71.72% ثم تلتها موبيليس، لكن ابتداء من سنة 2014 حصلت موبيليس على الحصة السوقية الأكبر ثم اوريدو ثم جازي ويعود هذا لنوعية الخدمات المقدمة، كما يلاحظ كذلك أن شركة جازي احتلت المرتبة الأخيرة عكس الجيل الثاني أين كانت هي الرائدة.

ثالثا: الجيل الرابع

1.عدد المشتركين

بلغت نسبة المشتركين في الجيل الرابع للهاتف النقال خلال سنة2017 **23,38%** بمقابل **3.55%** سنة 2016 أي بإرتفاع قدره 19.83 **%**، و يفسر هذا الارتفاع بإنتقال المشتركين في الجيل الثاني والثالث إلى الجيل الرابع بالرغم من أن نسبة المشتركين في الجيل الثالث تبقى أكبر بقليل. ويشرح الجدول أدناه تطور عدد المشتركين خلال سنتي 2016 و2017

الجدول رقم(13): عدد المشتركين للجيل الرابع خلال سنتي 2016،2017.

	2016	2017
موبيليس ATM	712497	3505803
جازي OTA	707061	3459409
اوريدو WTA	45076	2902459
إجمالي عدد المشتركين	1464634	9867671
نسبة التغلغل	%3.55	%23,38

SOURCE: ARPT , RAPPORT ANNUUEL 2016,2017.

2.الحصة السوقية للجيل الرابع

الجدول رقم(14): الحصة السوقية للمتعاملين للجيل الرابع

	2016	2017
موبيليس ATM	%48.65	%35.53
جازي OTA	%48.28	%35.06
اوريدو WTA	%3.08	%29.41

SOURCE: ARPT , RAPPORT ANNUUEL 2016,2017.

نلاحظ من خلال الجدول أن المتعاملين الثلاث يتقاسمون السوق تقريبا سنة 2017، وتتصدر موبيليس الصدارة في السوق ثم تليها جازي ثم اوريدو، وحققت هذه الأخيرة قفزت نوعية بالمقارنة مع سنة 2016 بفرق قدره 26.33% .

رابعا:دينامكية النقال/الثابت و عوائد سوق الهاتف النقال

1. دينامكية النقال/الثابت

نلاحظ من خلال الجدول أن الهاتف النقال يحل محل الهاتف الثابت عاما بعد الأخر، ويبتعد المشتركون عن استخدام الهاتف الثابت لما للهاتف النقال من خصائص ومميزات.

الجدول رقم(15): دينامكية النقال/الثابت

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
عدد المشتركين بالملايين للهاتف الثابت	3.059	3.231	3.139	3.099	3.268	4.182	4.052
عدد المشتركين لهاتف النقال	35.616	37.528	39.517	43.298	43.391	45.846	45.846
النقال/الثابت	1164 %	%1161	%1259	%1397	%1327	%1096	%1131

Source: ARPT , rapport annuel 2011 a2017

2. عوائد سوق الهاتف النقال

الجدول (16): تطور عوائد سوق الهاتف النقال

العوائد	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
رقم الاعمال بالمليار	246.66	274.54	299.80	324.3	340	349	331.4

Source: ARPT , rapport annuel 2011 a2017.

نلاحظ من خلال الجدول أن رقم الأعمال حقق ارتفاعا مستمر من 2011 إلى 2016، ولكن سنة 2017 حقق انخفاض بنسبة 5 %، وبالرغم من ذلك فإنه يحقق استقرار نسبي نتيجة المنافسة بين المتعاملين بسبب انخفاض الاستثمار.

المطلب الثالث : تطور سوق الهاتف الثابت

يشهد قطاع الهاتف الثابت وسوق الانترنت تطورات ملحوظة، سواء من حيث عدد المشتركين، أو الحصة السوقية.

أولا: تطور عدد المشتركين عند العائلات

الجدول رقم (17): تطور عدد المشتركين عند العائلات

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
خطوط الهاتف	2922731	3059336	3289363	3138914	3098787	3267592	3404709
الخطوط السكنية	2338184	2447469	2711486	2692264	2669241	2832238	296737
عدد العائلات	7408163	8200000	6397862	6530614	6665614	6800614	6838104
تغلغل العائلات	%31.6	%39.07	%42.38	%41.23	%40.04	%41.65	%43.40

Source: ARPT , Rapports Annuels 2010 a 2016.

بلغ عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت نهاية 2016 حوالي 3.405 مليون، حيث عرف ارتفاع قدره 4.02 مليون بالنسبة لسنة 2015، وبالرغم من ذلك لا يزال الهاتف الثابت يعرف ركودا نسبيا، وهذا منذ افتتاح سوق الهاتف النقال فقد أصبح يلبي هذا الأخير متطلبات السوق بشكل أفضل من سوق الهاتف الثابت.

ثانيا: حجم الاتصالات للهاتف الثابت مع شبكات الهاتف النقال

الجدول رقم (18): حجم الاتصالات للهاتف الثابت مع شبكات الهاتف النقال

مليون دقيقة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
حجم الاتصالات الداخلة من الهاتف النقال	323	324	326	314	305	290	259	261
حجم الاتصالات الخارجة للهاتف النقال	1019	929	828	723	650	580	495	420
حجم الاتصالات الكلية	1342	1253	1154	1037	955	870	754	681

Source: ARPT, rapport annuel 2010 a2017 .

من خلال كل من الجدول نلاحظ أن حجم الاتصالات بين الخط الثابت والنقال هو 1253 مليون دقيقة مقابل 324 مليون دقيقة داخلة من الهاتف النقال و 929 مليون دقيقة خارجة للهاتف النقال وهذا سنة 2011.

أي أنها سجلت انخفاض في حجم الاتصالات بين الخط الثابت والنقال ب 7 %مقارنة بسنة 2010،و ابتداء من سنة 2013 انخفضت حجم الاتصالات الداخلة من الهاتف النقال لتصل إلى 261 مليون دقيقة سنة 2017.

أما بالنسبة للمكالمة الخارجة للهاتف النقال فقد شهدت انخفاض ابتداء من سنة 2010 حيث كانت 1019 مليون دقيقة ووصلت سنة 2017 ل 420 بسبب تطور الانترنت وظهور مواقع التواصل الاجتماعي التي حلت محل طرق التواصل التقليدية.

المطلب الرابع: تطور سوق الانترنت

سعت الجزائر إلى الاستفادة من خدمات شبكة الإنترنت والتقنيات المرتبطة بها، من خلال إرتباطها بشبكة الإنترنت في شهر مارس من عام 1994، عن طريق مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST)الذي أنشئ في شهر أفريل من سنة 1986 من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وكانت مهمته الأساسية يوم ذاك تكمن في العمل على إقامة شبكة وطنية وربطها بشبكات إقليمية ودولية.

عرفت الجزائر منذ سنة 1994 تقدما ملحوظا في مجال الاهتمام والاشتراك والتعامل مع الإنترنت، ففي نفس السنة كانت الجزائر مرتبطة بالإنترنت عن طريق إيطاليا، بسرعة ارتباط تقدر ب 9600 حرف ثنائي في الثانية(Ko 9.6) و هي سرعة جد ضعيفة، و قد تم ذلك في إطار مشروع تعاون مع منظمة اليونسكو بهدف إقامة شبكة معلوماتية في إفريقيا تسمى ب(RINAF)، تكون فيها الجزائر هي النقطة المحورية للشبكة في شمال إفريقيا.

في سنة 1996 ، وصلت سرعة الخط إلى 64 ألف حرف ثنائي في الثانية، يمر عن طريق العاصمة الفرنسية باريس، وتم في نهاية 1998 ربط الجزائر بواشنطن عن طريق القمر الصناعي بقدرة 1 ميغابايت في الثانية(Méga Bytes).

وفي شهر مارس 1999 أصبحت قدرة الإنترنت في الجزائر بقوة 2 ميغابايت في الثانية، وتم إنشاء 30 خطا هاتفيا جديدا من خلال نقاط الوصول التابعة للمركز والمتواجدة عبر مختلف ولايات الوطن (الجزائر العاصمة، سطيف، ورقلة، وهران، تلمسان، ...) والمربوطة بنقطة خروج وحيدة هي الجزائر العاصمة.

وقد قدر عدد الهيئات المشتركة في الإنترنت سنة1996 ، أي بعد سنتين من دخول الإنترنت إلى الجزائر 130 هيئة، بينما قدر عدد الهيئات المشتركة في الشبكة ب800 هيئة سنة 1999، منها 100في القطاع الجامعي، 50 في القطاع الطبي، 500 في القطاع الاقتصادي و150 في القطاعات

الأخرى، وفي نفس السنة أي 1999 كان لمركز البحث في الإعلام العلمي والتقني حوالي 3500 مشترك، ولأن هناك تباين كبير بين عدد المشتركين ومستعملي الإنترنت في الجزائر، نظرا لانخفاض نسبة الاشتراك الفردي بالمقارنة مع نسبة اشتراك الهيئات (نوادي الانترنت، ميدياتيك، مؤسسات،...)، بسبب ارتفاع تكلفة الربط بالشبكة، فإنه يمكن تقدير نسبة الاشتراك الفردي بالمقارنة مع نسبة الاشتراك الهيئات حوالي180 ألف مستعمل للإنترنت) حوالي 50 مستعمل لكل اشتراك (، يمثل هذا العدد نسبة أكبر بقليل من01 في الألف من عدد مستعملي الإنترنت في العالم.

وفرت الجهة الوصية الممثلة في وزارة البريد والمواصلات خط اتصال أساسي للإنترنت(backbone)، من الألياف الضوئية قدرته 34 ميغابايت/ثا قابل للتوسعة لغاية 144 ميغابايت/ثا، لتمكن موزعي خدمات الإنترنت(providers) وبعض مؤسسات الاتصال من الارتباط بالشبكة الدولية على وجه أحسن بهدف تدارك تأخرها.

شرعت إدارة البريد والمواصلات بالتعاون مع الموزع الأمريكي LUCENT Technologies في إقامة شبكة لتقديم خدمات الانترنت كموزع للمؤسسات والأفراد، بحيث تستهدف شبكتها كل ولايات الوطن، قدرتها تفوق 10.000 خط، ويتوقع أن يكون لها 100.000مشترك هذه الشبكة تتميز بضمها لمختلف الخدمات التي يوفرها الويب بالإضافة للخدمات التي يتطلبها قطاع الاتصالات، وقد تم بالفعل تشييد شبكة البريد والمواصلات.

سلك مركز البحث والإعلام العلمي والتقني نفس الطريق عن طريق تقوية بنيته التحتية، حيث بدأ في مشروع يربطه بموزعه في الولايات المتحدة بخط سعته تصل إلى 30 ميغا بايت /الثانية، وزودت المشتركين العوام بأكثر من 20 نقطة وصول للإنترنت و 43خط متخصص لقطاع التعليم العالي والهيئات البحثية، و 48 خط متخصص لبقية القطاعات الأخرى من بينها الموزعين الخواص، ويصل عدد خطوط الهاتف المستخدمة في الولوج إلى الشبكة ب 2000 خط، وحسب مصادر المركز فإن عدد المستخدمين سنة 2001 بلغ 250.000 مستخدم منهم20.000 مشترك، يشرف على إدارة وتسيير النطاقdz. (http://www.nic.dz). كما يساهم مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، بكل ثقله في تنمية شبكة الإنترنت، في بداية سنة 2001 إنطلق المركز وبإيعاز من الوزارة الوصية في تشييد شبكة علمية على المستوى الوطني، يتم الولوج إليها من خلال الشبكة الدولية للمعلومات، ويطلق على الشبكة اسم الشبكة الأكاديمية للبحث ARN، هدفها ربط جميع الجامعات الجزائرية وتزويدها بحاسبات موزعة (serveurs) لاحتواء موقع الويب، بحيث يشتمل كل موقع على

الأبحاث العلمية والمذكرات وما يتاح لدى المؤسسة الجامعية من دوريات وكتب ومجلات علمية، أي تشكيل مكتبة افتراضية قصد تبادل المعلومات بين الجامعات والهيئات والمراكز البحثية بالوطن، إضافة للاستعانة بهذه الشبكة في تقديم الدروس عن بعد(télé-enseignement) ، وقد ركز المركز على مساهمة مشاركة الجامعات والهيئات والمراكز البحثية في بناء الشبكة الأكاديمية للبحث، ولذلك عمد لإقامة دورات تدريبية لتكوين المكونين بمساهمة هيئات من خارج الوطن للإسراع في عملية التنفيذ.[1]

ظهر مزودون جدد خواص وعموميين إلى جانب مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني،بعد إصدار المرسوم التنفيذي رقم 98-257بتاريخ 25 أوت 1998 ،والمعدل بمرسوم التنفيذي آخر يحمل رقم 2000-307 بتاريخ 14 أكتوبر 2000 ، المحدد لشروط وكيفيات وضع واستغلال خدمة الإنترنت، مما زاد في عدد مستخدمي الشبكة، ظهرت أولى شركات التزويد الخاصة سنة 1998 ، وارتفعت عدد مقدمي خدمة الانترنت إلى 18 شركة بحلول مارس عام 2000 ، وقد وصل عدد الرخص الممنوحة إلى الخواص عبر القطر الجزائري إلى 65 رخصة حتى نهاية2001، إن وجود هذه المؤسسات في سوق الإنترنت سوف يحسن من خدمات الوصول إلى الشبكة، ويساهم في تقديم أسعار تنافسية للاشتراك بخدمات الإنترنت، لكن في حقيقة الأمر أن جل الخواص المرخص لهم باستغلال الإنترنت لم ينشطوا بعد لسبب أو لآخر[2]، وحسب ما جاء على لسان رئيس جمعية موزعي خدمات الانترنت، يونس قرار–أول من أسس شركة تجارية خاصة بتزويد الانترنت في الجزائر –يوم 10 مارس 2008،فلم يبقى في الجزائر سوى 12 موزعا بعد ما كانت تحصي ما يقارب 100موزع لخدمات الانترنت سنة2003 ، كما صرح ممثل جمعيات ممولي خدمات الانترنت السيد بوكعبة يوم 24 أكتوبر 2009أن نشاط ممولي خدمات الانترنت كان مجمدا منذ 2003 ،، حيث لم يبق بالسوق الوطنية إلا 30 ممونا بعد أن كان عددهم يزيد عن80 ممونا، مرجعا سبب عزوف العديد منهم عن النشاط بالسوق الوطنية إلى الأسعار المرتفعة المعتمدة اتصالات الجزائر لتأجير مساحات بالشريط المار للانترنت، لكن بعد التعديلات الأخيرة يتوقع المتحدث ارتفاع عدد ممولي خدمات الانترنت إلى 100.[3]

---

[1] بوباح عالية، **دور الانترنت في مجال تسويق الخدمات–دراسة حالة قطاع الاتصالات–** رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(قسنطينة: جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، التسويق، 2011/2010) ص ص 137,142.

[2] بختي إبراهيم، **واقع و آفاق الانترنت في الجزائر**–دراسة إحصائية–(الجزائر: ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، مجلة الباحث،العدد1 ،2002) ص7.

[3] بوباح عالية، مرجع سبق ذكره، ص 140.

الجدول رقم (19): عدد مشتركي الانترنت الثابت

المؤشرات: مشتركي الانترنت	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
مشتركي آ دي أس أل	1154748	1283241	1518629	1838746	2083098	2246918	2172096
الجيل الرابع للهاتف الثابتG4 LTE	--	--	80693	423280	775792	920244	861235
ويماكس WIMAX	--	179	216	233	661	621	619
روابط مخصصة LS	--	--	--	--	--	34008	11516
الالياف البصريةFTTX	--	--	--	--	--	714	11369
المجموع	1154748	1283420	1599538	1262259	2859551	3202505	3063835

المصدر:تقرير مأخوذ من الموقع https://www.mpttn.gov.dz/ar

انخفض عدد مشتركي الانترنت الثابت عام 2018 بمقدار 138.670 مشتركا مقارنة بعام 2017. وهذا يفسره توجه المشتركين إلى الهاتف المحمول وخاصة(G4) والذي عرف توسعا لنسبة التغطية،كما نلاحظ زيادة في اشتراكات FTTX بعد عام من تقدمها (من 714 مشترك من 2017 إلى 11369 مشترك في 2018).

فيما يتعلق بالانترنت النقال وحقق الجيل الرابع خلال عامين فقط من تقديمه عددا يزيد عن 20 مليون مشترك، في حين بلغ عدد مشتركي الجيل الثالث 19239448 (التكنولوجيا التي أدخلت منذ 2013 عام 2016 ارتفاعا قياسيا حيث بلغ عدد المشتركين 24227985 مشتركا، ويعود السبب في انخفاض عدد المشتركين في شبكة الجيل الثالث إلى الانتقال الى شبكات الجيل الرابع حيث بلغ العدد الإجمالي لمشتركي الانترنت قي الجزائر، وشهدت هذه الأخيرة زيادة من 34663039 مشتركا في عام 2017 إلى 42924735 مشتركا في عام 2018 بزيادة قدرها 23.83% وهذا ما يبينه الجدول أدناه

الجدول رقم (20): عدد مشتركي الانترنت النقال

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
3G	30819	8509053	16684697	24227985	21592863	19239448
4G	--	--	--	1464634	9867671	20621452
المجموع	30819	8509053	16684697	25692619	31460534	39860900

المصدر:تقرير مأخوذ من الموقع https://www.mpttn.gov.dz/ar

فيما يخص شبكة الانترنت في الجزائر، فقد بلغ عدد المشتركين 37.83 مليون في أواخر 2017، من بينهم 34 مليون مشترك في الهاتف النقال، ومن المتوقع أن يرتفع الرقم أكثر مع استقدام تكنولوجيا التدفق العالي اللاسلكي للهاتف االثابت.(G4LTE).

المبحث الثاني: تقديم مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من بين أهم مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر، حيث تقدم مجموعة من الخدمات لعملائها، منها خدمات الهاتف الثابت، النقال وخدمات الانترنت. ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق لنبذة عن مجمع اتصالات الجزائر و فرع البويرة التابع له.

المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: التعريف بمجمع اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات أسهم SPA برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها اسم " إتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 61.275.180.000 دج تحت رقم 02 0018083 B.

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد وأوكلت هذه الأخيرة مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد أزيد من عاميين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

وعيا منها بالتحديات المفروضة بسبب التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و تكريس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات، و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل

بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة" بريد الجزائر"و ثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر."

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكاتVSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة، و في نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم في ظل المنافسة الشرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.[1]

ثانيا:نشاطات وأهم إنجازات مؤسسة اتصالات الجزائر

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بمجموعة من الأنشطة تتمثل في:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء و استثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

ويمكن تفصيل المحاور السابقة في النقاط التالية:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية وكل الارسالات عبر الأقمار الصناعية، إذ توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها أصوات، عن طريق واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية،.....إلخ.

[1] https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2 , consulte le 22-07-2019 a 18 :30 .

- استقطاب الكفاءات والخبرات من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.
- زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال إلى عدد كبير من المواطنين.
- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز(gala) والالتزام نحو الزبائن.
- تسويق خدمات الاتصال التي تمكن من النقل والتبادل الصوتي، والرسائل المكتوبة والبيانات الرقمية والإعلام السمعي والبصري.
- تطوير وتنمية واستغلال وتسيير شبكات الاتصالات العمومية والخاصة.

ثالثا: أهم إنجازات مؤسسة اتصالات الجزائر

على مر العقود قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بإنجازات كبيرة رغم كل العوائق التي تعترضها سياسية كانت أو اقتصادية أو غيرها من المعوقات، كما رسمت إستراتيجيات هامة تسعى جاهدة لتحقيقها بغية الوصول إلى ما تطمح إليه، نوجز أهم الانجازات التي قامت بها مؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين 2003-2013، فيما يلي:[1]

- **الشبكة الوطنية:** ومن أبرز محطات تطورها نذكر:

سنة 1987، كانت الشبكات المنجزة ذات المسافات الطويلة سواء كانت وطنية أو دولية، وقبل سنة 2000 كان طول الشبكة الأرضية للألياف البصرية 7244 كم، لتصل إلى 15000كم في 2003 ثم إلى 47000 كم، منتصف 2013، سعة الشبكة من 2.5 Gbps سنة 2000 لتصل إلى Gbps350 في الشمال و Gbps120 في الجنوب.

أما في 2014 فشهدت تحديث شبكتها من خلال تكثيف الألياف البصرية لإمكانية جمع شبكات الصوت والمعطيات معا على المستوى الوطني إضافة لاستعمال الألياف البصرية على مستوى المدن وذلك بتغيير الكوابل النحاسية القديمة والمكلفة والتي تعتبر المصدر الرئيسي لتراجع مستوى جودة الخدمة.

- **الشبكة الدولية:** من أجل نقل خدمات الصوت والمعطيات، تتكون الشبكة الدولية لاتصالات الجزائر من روابط تحت مائية وأرضية وفضائية، ونظرا للطلب المستمر للانترنت

[1] ضيف سعيدة،**القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة–دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر**(الجلفة: جامعة زيان عاشور، قسم علوم التسيير، إدارة المنظمات، 2019/2018) ص ص296،294.

ذات التدفق السريع وفائق السرعة، عرفت الصلة التحت مائية ALPAL2 التي تربط الجزائر العاصمة ببالما في 2007 زيادة ب 2.5 Gbps إلى Gbps10 توفر الصلة التحت مائية الثانية SMW4 التي تربط عنابة ومرسيليا وسنغافورة فرص متنوعة فيما يتعلق بالقدرات ونقاط النزول المحتملة والمتعددة التي تسمح بتوفير عروض مختلفة بخصوص الصوت والانترنت، زيادة على الاتصالات التحت مائية تستعمل اتصالات الجزائر صلات أرضية وفضائية للحفاظ على علاقاتها الخمسة عشر المباشرة لتصل من خلالها إلى باقي مناطق العالم.

ولتطوير شبكة الاتصالات الدولية قامت اتصالات الجزائر بإطلاق مشروع الصلة الثالثة بالألياف البصرية بين وهران وفالنسيا (أسبانيا).

- **شبكة النفاذ:** عرفت الأنشطة في قطاع شبكة النفاذ تصاعدا خلال سنة 2012 خاصة بعد وضع وتشغيل 600000 جهاز بالتكنولوجيا الجديدة من نوع MSAN على مستوى 22 ولاية. وقد سمح برنامج تشغيل أجهزة التكنولوجيا الجديدة بتحديث الشبكة إلى نسبة 14% في شهر مارس 2013. ويمتد هذا البرنامج على 48 ولاية لتحديث 3 ملايين نقطة نفاذ من بينها 1مليون مبرمج لسنة2013. وتجدر الإشارة أنه ارتفع عدد الزبائن لخدمة الهاتف من 2079464 في سنة 2013 إلى 3267183 شهر مارس 2013، أي بزيادة قدرها 57%.
- **الانترنت:** عرفت مجال الانترنت تقدما إيجابيا في عدة ميادين، وقد ورد في تقرير محاضرة الأمم المتحدة حول التجارة والتطوير أنه تم تصنيف الجزائر من بين الدول الإفريقية الخمسة التي تجمع 90 % من مشتركي الانترنت ذو التدفق السريع إلى جانب المغرب وتونس ومصر وجنوب إفريقيا، وقد كان هذا نتيجة عدة عمليات تحسين وتطوير وتنظيم و بذل مجهودات كثيفة من أجل تطوير وتوسيع شبكات الاتصالات الوطنية والدولية.
- منذ سنة 2008 تم ربط 1541 بلدية بالانترنت بفضل شبكة الانترنت الدولية ذو التدفق السريع ما سمح بوصل المنازل والشركات و مقاهي الانترنت بهذه الخدمة، حيث ارتفعت نسبة توفر الانترنت ذو التدفق السريع في المنازل من 1 % في 2005 إلى 20% في 2013.

- **شبكات الشركات:** اتصالات الجزائر فخورة لأنها تحظى بثقة المؤسسات العامة والشركات الكبرى لقطاع الاقتصاد سواء كانت عامة أو خاصة، تعرض اتصالات الجزائر لزبائنها مجموعة من الخدمات عبر الشبكة الموضوعة تحت تصرفهم، كما تم تشغيل أكثر من 83000 رابط انترنت ذو التدفق السريع لهؤلاء الزبائن 55% للانترنت ذو التدفق السريع ADSL وSHDSL و39% منها وصلات متخصصة.
- **الشبكة التجارية:** منذ نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر تم تقوية الشبكة التجارية من سنة إلى أخرى للتقرب من الزبائن، بلغت عدد وكالاتها التجارية 341 سنة 2016 مقابل 225 وكالة في 2005.

المطلب الثاني: المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة

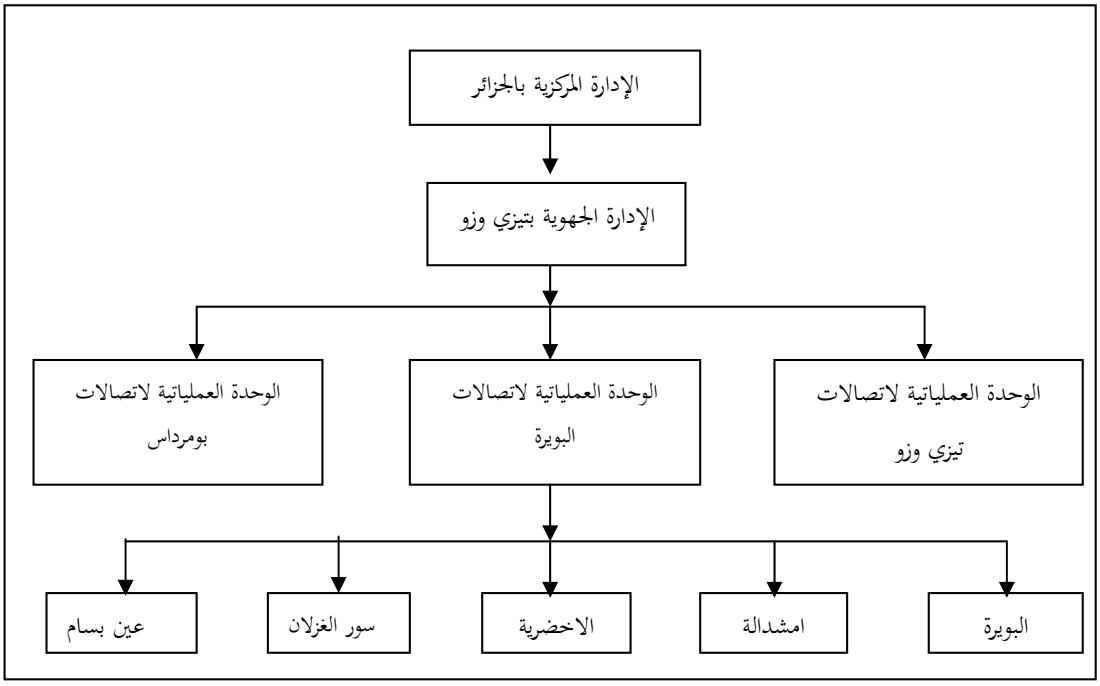
من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى فرع من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر وهو الفرع العملياتي لولاية البويرة فيما يخص نشأة المؤسسة وهيكلها وأهدافها.

أولا: التعريف بالمديرية العملياتية

تأسست المديرية العملياتية للاتصالات بالبويرة وفق قرار المديرية العامة رقم02/15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في1 جانفي2003 ، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 ، أين تم تغيير الإسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

وينتمي فرع اتصالات لجزائر لولاية البويرة ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الجهوية لتيزي وزو كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (18): تنظيم وحدات العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث إعتماد على وثائق المؤسسة.

يمثل الشكل أعلاه تنظيم الوحدات العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تشكل الإدارة المركزية قمة هذا الهيكل التنظيمي، وتضم عدة إدارات جهوية منها الإدارة الجهوية بتيزي وزو والتي تضم بدورها ثلاث وحدات عملياتية وهي الوحدة العملياتية لاتصالات تيزي وزو ووحدة بومرداس ووحدة البويرة ، كما تضم هذه الأخيرة خمس وكالات تجارية هي وكالة البويرة، سور الغزلان ، الاخضرية، امشدالة وعين بسام.

ثانيا: مهام المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر –وحدة البويرة–

تتكفل المديرية بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للمنظمات والخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزبائنها كما يلي :

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال عن طريق أي واسطة كهربائية أورادیو بصرية أو « أصوات،صور،معطيات » المعلومات أو الحصول عليها كهرومنزلية كانت....وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.

- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.
- زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال إلى عدد كبير من المواطنين خاصة في المناطق الريفية.
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع متعاملي شبكة الاتصالات.
- إصلاح الاعطاب التي تمس خطوط المشتركين، فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية.
- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترانيت) وتزويدها بالتحضيرات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال وإرسال) مثل الخطوط الخاصة.
- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (gala)وفاءا للزبائن وذلك عن طريق:

– كل زبون له شباك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر والتي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به، عنوانه...

– إزالة تبادل الوثائق بين المصالح التقنية والوكالة التجارية.

– السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الانترنت.

يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

– تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها.

– مرودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها لاسيما فيما يتعلق بصيانة أفضل.

– عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.

– تحصيل الديون في أجلها المستحقة.

ثالثا: أهداف مديرية اتصالات الجزائر– وحدة البويرة

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات بغية تحقيق الأهداف التالية:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عملية المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكبر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.

- الزيادة من جودة ونوعية الخدمات المعروضة والتشكيلة المقدمة، وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- المشاركة في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر كممثل رئيسي.
- تطوير الخدمات الجديدة، البيع، الشراء، عبر الشبكة العنكبوتية وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.
- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد بما يسمح بنقل وتبادل الأصوات والرسائل مكتوبة والمعطيات الرقمية والمعلومات المرئية والمسموعة.

وعليه حاولت المؤسسة الاستحواذ على اكبر شريحة ممكنة من الزبائن بإدخال عروض جديدة عليهم نذكر من بينها:

- خدمة الانترنت ADSl
- خدمة الهاتف اللاسلكي WLL
- تطوير خدمة الانترنت من الوسائل التقليدية إلى التقنية الحديثة متعددة الخدمات misan
- خدمة الانترنت من الهاتف السلكي Idoom
- –عرض احكي AHKفي الهاتف الثابت
- خدمة الانترنت اللاسلكيةبسعة 4GOKt، 5G بسعر3500 دج، وبسعة GOKT10 بسعر 6500.

المطلب الثالث: المديرية التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر–البويرة–

تعتبر المديرية التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر–البويرة– جزء من مؤسسة اتصالات الجزائر فرع البويرة وهي تابعة للمديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة غير أن لديها نشاط و مهام وأهداف مختلفة عن هذه الأخيرة.

أولا: تعريف المديرية التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر–البويرة–

تعتبر الوكالة التجارية بالبويرة جزءا هام جدا من الوحدة العملياتية بالبويرة، استلمت مهامها في مارس 2003 ، تقع في مدينة البويرة وتستقطب عددا هائلا من الزبائن وتعتبر القبلة والواجهة المباشرة

بين مؤسسة اتصالات الجزائر وزبائنها، لها عدة أهداف تسعى لتحقيقها تتمثل في تقديم خدمات متنوعة للزبائن مثل خدمة الانترنت وتطوير عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول إلى خدمات الاتصال عن بعد لعدد كبير من المستعملين وبصفة خاصة المناطق الريفية والاتصال بأكبر عدد من الزبائن، توجيههم واستقبال الشكوى وحلها، وإعطاء إجابات دقيقة عن أسئلة الزبائن، تحسين صورة مؤسسة اتصالات الجزائر ، وتتكون من أربع مصالح هي :

- مصلحة التخطيط والمتابعة.
- مصلحة المبيعات.
- مصلحة التنسيق.
- مصلحة الدعم التسويقي.

ثالثا: مهام المديرية التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر–البويرة–

نلخص مهام الوكالة فيما يلي:

- توفير مختلف الخدمات و المعلومات الخاصة بالزبون.
- معالجة طلبات وانشغالات الزبائن.
- تقديم الفواتير الخاصة بالزبون، سواء فواتير خاصة بالاستهلاك أو إبرام عقد هاتفي جديد.
- تعتبر وسيط بين الزبون سواء بين مديرية الاتصال أو المراكز التقنية(إيصال الهاتف أو إصلاح خلل).
- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف مديرية الاتصال.
- بيع خدمات المؤسسة وتقديم خدمات الصيانة.
- التعريف بخدمات المؤسسة وخاصة الخدمات الجديدة، عن طريق إعلانات حائطية داخل الوكالة التجارية أو عن طريق رجال البيع.
- تسهيل إدخال واستعمال الخدمات ذات القيمة الإضافية و العمل كسفير للعلامة التجارية.
- ضمان الواجهة اليومية بين الزبون والمتعامل.

ثالثا:الهيكل التنظيمي للوكالة

تتفرع أقسام الوكالة التجارية بالبويرة إلى ما يلي[1]:

[1] الوحدة العملياتية لمؤسسة إتصالات الجزائر –البويرة–(مصلحة المستخدمين).

- **مدير الوكالة:** وهو المسؤول في الوكالة يسهر على متابعة سير العمل فيها وضمان إنتقال المعلومات بين قسم و أخر بشكل منظم.... التدخل عند الضرورة في مهام الأقسام المختلفة لضمان سير العمل.
- **الواجهة الأمامية:**

– **واجهة المؤسسة** حيث يحوي هذا القسم على الأتي:

رئيس القسم : يسهر على ضمان سير العمل و جودة الخدمات المقدمة للزبون، يعمل تحت إمرته:

✓ عامل استقبال و توجيه: يقوم باستقبال وتوجيه الزبائن إلى مختلف أقسام الوكالة و ضمان النظام في المؤسسة.

✓ متعاملين متعددي الخدمات يقومون بتوفير مختلف الخدمات (خدمة الهاتف أو الانترنيت) للزبون ، يعملون بتوجيهات من رئيس القسم.

✓ عامل تقني تجاري: يقوم بمهمة الوسيط بين القسم التجاري و التقني.

الصندوق: يتم في هذا القسم تسديد فواتير خاصة بالزبون أو دفع التكاليف الخاصة بالاشتراك الهاتفي.

ملاحظة: تحوي الواجهة الأمامية على فريقين يعملان بصفة دورية ، و لكل فريق رئيسه الخاص به حيث يعمل الفريق الأول من 8 سا إلى 13 سا و الفريق الثاني من 13 سا إلى 18 سا.

✓ **الواجهة الخلفية:**

– **القسم التجاري:** يحوي هذا القسم على:

رئيس القسم:

✓ يسهر على ضمان و تسيير مختلف المهام سواء في قسمه أوبالنسبة للأقسام الأخرى.

✓ معالجة مختلف الملفات الخاصة بالزبون يتم تسجيلها في الواجهة الأمامية ، حيث يتم فحص الملفات و المصادقة عليها و من ثم حفظها في الأرشيف الخاص بالوكالة.

✓ الوحدة العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر(مصلحة المستخدمين).

✓ معالجة و تصحيح الأخطاء التجارية في نظام المعلومات.

✓ استقبال مختلف فئات الزبائن و خاصة منهم المهنيين و أصحاب المؤسسات أو الشركات الكبرى أو المتوسطة و كذلك ذوي القطاع العام.

يعمل تحت إمرته:

✓ مراقب مالي :يقوم هذا المراقب المالي في مساعدة رئيس القسم في مختلف مهامه

- ✓ كما انه يقوم بعامل الوسيط بين الواجهة الأمامية للوكالة و رئيس القسم التجاري.

– **القسم المحاسبي** :يقوم هذا القسم بمراقبة مختلف العمليات المحاسبية التي تتم في الوكالة و هذا القسم يحوي على :

رئيس القسم: يعمل على:

- ✓ مراقبة مختلف العمليات المحاسبية الواردة من طرف صندوق الوكالة.
- ✓ ضمان سير عمل مختلف المعلومات في قسمه وفي باقي أقسام الوكالة.

يعمل تحت مسؤوليته:

- ✓ مسير المخزون يقوم هذا الأخير بتلقي المخزون المتمثل في بطاقات مسبقة الدفع، modem 4G، modem ADSL، modem ONT، و شرائح خاصة بال4G ، وتوزيعه على رؤساء الواجهة الأمامية من اجل بيعه للزبون و في أخر كل شهر يقوم بعملية التحقق من صحة البيانات المحاسبية و المعطيات المادية.

– **القسم المكلف بمتابعة الإيصالات** :

- ✓ القيام بمعالجة و مراقبة مختلف العمليات المالية التي تتم في نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة.
- ✓ تدقيق و مصادقة مختلف العمليات المحاسبية التي تتم في المؤسسة.
- ✓ معالجة أوتسوية الوضعية سواء بإعفائهم من تسديد فواتير الهاتف نتيجة لأخطاء صادرة عن المؤسسة أو تكليفهم بسداد فواتير لصالح المؤسسة و ذلك لخطا صادر من طرف الزبون .

المبحث الثالث: منهجية الدراسة

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض الجانب المنهجي المتبع للقيام بالدراسة الميدانيةبدأ من التخطيط للدراسة ووصف وتحليل اداة الدراسة، وكذا عرض نتائج التحليل الاحصائي.

المطلب الأول: تخطيط الدراسة

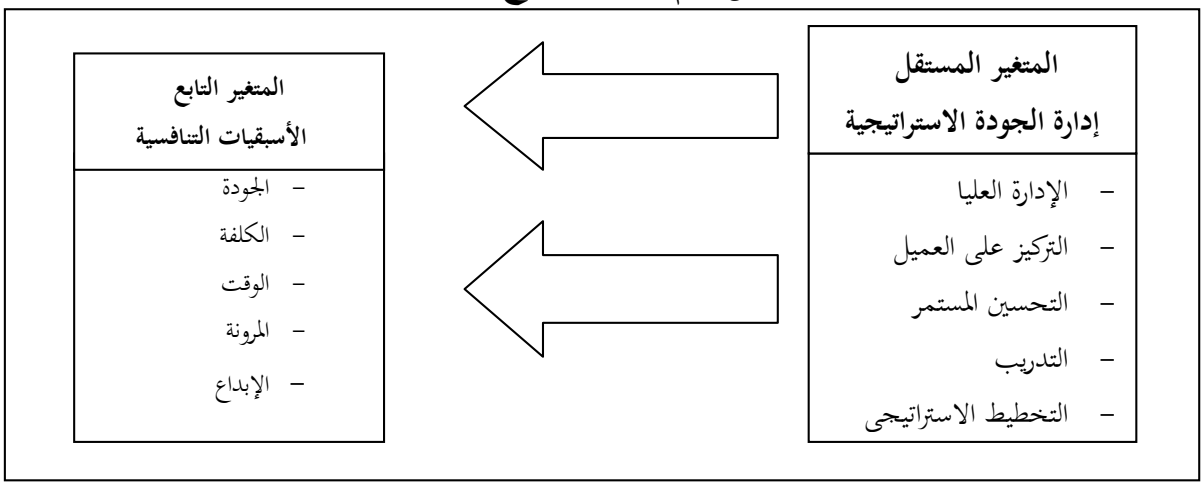
أولا: أنموذج الدراسة

في ضوء الاتجاهات النظرية للدراسة والتي تستند إلى أراء مجموعة من الباحثين ومضامينها الميدانية تم صياغة أنموذج افتراضي للدراسة، يحدد أهم علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات التي تناولتها الدراسة، حيث يمثل هذا الأنموذج مجموعة من العلاقات المنطقية التي تكون في صورة كيفية، حيث تجمع الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به.

وقد اعتمد أنموذج الدراسة على نوعين من المتغيرات وهي كالأتي:

- **المتغير المستقل:** والذي يمثل إدارة الجودة الإستراتيجية والتي تتضمن دراستها الاعتماد على مجموعة من مبادئها والتي تعتبر بدورها كمتغير مستقل.
- **المتغير التابع:** والذي يتمثل بالأسبقيات التنافسية، ولد تم اعتماد خمسة أسبقيات تنافسية لأغراض هذه الدراسة حسب اتفاق اغلب الباحثين، وهي:
  - الجودة.
  - الكلفة.
  - الوقت.
  - المرونة.
  - الإبداع.

الشكل رقم(19): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

ثانيا: فرضيات الدراسة

من أجل معرفة مدى مساهمة مبادئ إدارة الجودة الإستراتيجية في تحقيق الأسبقيات التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الإستراتيجية وإبعاد الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05

ومن خلال الفرضية الرئيسية يمكن طرح مجموعة من الفرضيات الجزئية للفرضية العامة، وهي كالتالي:

- **الفرضية الاولى:** هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التزام الدارة العليا و أبعاد الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية **0.05**.
- **الفرضية الثانية:** هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وأبعاد الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية **0.05**.
- **الفرضية الثالثة:** هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التحسين المستمر و أبعاد الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية **0.05**.

- **الفرضية الرابعة:** هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين و أبعاد الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية **0.05**.
- **الفرضية الخامسة:** هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب و أبعاد الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية **0.05**.
- **الفرضية السادسة:** هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي و أبعاد الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة عند مستوى معنوية **0.05**.

المطلب الثاني: وصف وتحليل أداة الدراسة

أولا: خصائص عينة الدراسة

من أجل معرفة مدى مساهمة إدارة الجودة الإستراتيجية في تحقيق الأسبقيات التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر، قمنا باختيار عينة من موظفي المؤسسة بصفة عشوائية من كل مؤسسة اتصالات الجزائر سواء من الوحدة العملياتية أو المديرية التجارية بالبويرة.

قمنا بتوزيع 100 استبيان، وبعد عملية الاسترجاع أصبحت الاستبيانات 80 استبيان، أما بعد عملية التفريغ فقد تحصلنا على 77 استبيان صالح للتحليل.

ثانيا: أساليب اعداد الاستبيان

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات المطلوبة للجانب النظري على ما توفر من مراجع في المكتبة والتي تتمثل بالكتب وبعض المجلات، وكذا من خلال التربص القصير المدى الممنوح من طرف الجامعة، بالإضافة الى عدد من المراجع المتحصل من شبكة الانترنت وهذا من اجل الاطلاع على مختلف المراجع المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

ومن خلال الجانب النظري قمنا بوضع استبيان أولي قبل عرضه على محكمين، وهذا من أجل جمع بيانات خاصة بموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، ثم قمنا بإتباع الخطوات التالية لبناء وتصميم هذا الاستبيان:

- الاطلاع على مجموعة من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان.

- إعداد استبيان أولي وعرضه على الأستاذ المشرف ثم على مجموعة من الأساتذة المحكمين في التخصص.
- بعد تقديم الاساتذة للملاحظات قمنا بتعديل وحذف ما يلزم، ليكون في الصورة النهائية كما هو موضح في الملحق(1).

ثالثا:محاور الاستبيان:

عند الانتهاء من انجاز الاستبيان وبعد تحكيمه قمنا أصبح الاستبيان يتكون من ثلاثة أجزاء هي كالآتي:

- **الجزء الأول:** ويتكون من البيانات العامة والمتمثل في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.
- **الجزء الثاني:** عبارة عن جدول يحتوي على ستة مبادئ لإدارة الجودة الإستراتيجية هي مبدأ الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، العمل الجماعي والتمكين،التدريب، ومبدأ التخطيط الاستراتيجي و كل مبدأ يحتوي على مجموعة من الفقرات.
- **الجزء الثالث:** هو كذلك عبارة عن جدول يحتوي على أبعاد الأسبقيات التنافسية وهي خمسة هي الجودة، التكلفة، الوقت، المرونة، والإبداع.

وتتضمن إجابات كل عبارة من عبارات الجدول على مجموعة من الدرجات موزعة وفق سلم ليكارت الخماسي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(21): طريقة أو كيفية ترميز الاستبيان

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

ومن أجل تحديد إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة نقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب طول

المقياس كالتالي: $K = R/N$

K: طول الفئة

R: المدى ويمثل المسافات التي حصرت بينها الارقام1،2،3،4،5 وهي 5-1=4

Nعدد الفئات وهو 5.

وبالتعويض في المعادلة نجد: =K=4/5

الجدول (22): متوسط الإجابات على مقياس ليكارت

المستوى	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
المتوسط	**من 1إلى 1.79**	**من 1.80 إلى 2.59**	**من 2.60 إلى 3.39**	**من 3.40 إلى 4.19**	**من 4.20 إلى 5**

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثالث: الأساليب والإجراءات المتبعة لتحليل البيانات

من أجل الدراسة الميدانية قمنا بتحديد الاستبيان لجمع المعلومات الخاصة بموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، ولهذا اتبعنا مجموعة من الإجراءات الأساليب لتحيل البيانات التي جمعنها.

أولا: الإجراءات المتبعة لتحليل البيانات

مرت عملية تهيئة البيانات للتحليل بالمراحل الآتية:

- **مراجعة البيانات:** حيث تم مراجعة الاستبيانات المسترجعة واستبعاد البعض منها لعدم صلاحيتها للتحليل، حيث تم التوصل في الأخير إلى 77استبيان صالح للتحليل .
- **تبويب البيانات:** بحيث تم ترميز الاستبيانات والأسئلة لتسهيل عملية تفريغ البيانات من خلال:
  - ترقيم الاستبيانات المسترجعة والصالحة من 1 إلى 77.
  - ترميز العبارات من خلال استبدال كل عبارة برمز.
  - إعطاء أوزان للإجابات.

فيما يتعلق بالجزء الخاص بالمعلومات الشخصية :

الجنس: ذكر(1) ، أنثى(2).

العمر: بين20-30سنة (1)، 31-40 سنة(2)، 41-50 سنة (3)، أكثر من50 سنة(4).

المستوى التعليمي:ثانوي(1)، جامعي(2)، دراسات عليا(3).

سنوات الخبرة: أقل من 5سنوات (1)، 5-10 سنوات(2)، أكثر من 10سنوات(3).

فيما يتعلق بالجزء الثاني والثالث فكانت حسب أوافق بشدة(1)،أوافق(2)، محايد(3)،لا أوافق (4)، لا أوافق بشدة(5).

- **تفريغ البيانات:** ثم قمنا بإدخال البيانات في الحاسوب بعد الانتهاء من عملية الترميز وذلك باستعمال برنامج ال SPSS إصدار 19.
- **تحليل البيانات:** بعد الانتهاء من تهيئة البيانات ثم الانتقال إلى مرحلة التحليل الكمي وعرض النتائج.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المتبعة لتحليل البيانات

من أجل تفريغ البيانات وتحليلها إحصائيا، ولاختبار الفرضيات حيث قمنا بالاستعانة ببرنامج SPSS 19 ،حيث اشتملت هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل **الفا كرونباخ** من أجل اختبار ثبات وصدق الاستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة.
- معامل الارتباط سبيرمان.
- اختبار كولموجروف-سميرنوف.
- اختبار مانوفا.
- طريقة المربعات الصغرى العادية.
- شابيرو-ويلك.
- اختبار كروكسال واليس.
- اختبار مان ويتني.

المبحث الرابع:التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية من خلال العناصر التي ستذكر في مايلي.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي لكل عبارة في الاستبيان ضروري جدا، وذلك لمعرفة الاختبارات التي سنطبقها بعد ذلك للمقارنة بين المتوسطات، بمعنى أنه إذا كانت العبارات تتبع التوزيع الطبيعي فإننا سنطبق الاختبارات المعلمية مثل اختبار ستودنت، وإذا كان العكس فإننا سنطبق الاختبارات اللامعلمية مثل اختبار مان ويتني. ولمعرفة ما إذا كانت العبارات تتوزع توزيع طبيعي أو لا نستعين ب SPSS والذي يعطينا النتائج المبينة في الجدول(23) مع الإشارة إلى أن :**الفرضية الصفرية** هي العبارة تتوزع طبيعيا، **والفرضية البديلة** هي العبارة لا تتوزع طبيعيا.

الجدول(23): اختبار التوزيع الطبيعي

	Shapiro-Wilk **شابيرو–ويلك**			**Kolmogorov-Smirnova** **كولموجوروف–سميرنوف**		
	الدلالة	**درجة الحرية**	**الاحصاء**	**الدلالة**	**درجة الحرية**	**الاحصاء**
الجنس	**.000**	**76**	**.630**	**.000**	**76**	**.374**
العمر	**.000**	**76**	**.828**	**.000**	**76**	**.306**
المستوى الدراسي	**.000**	**76**	**.679**	**.000**	**76**	**.404**
سنوات الخبرة	**.000**	**76**	**.783**	**.000**	**76**	**.262**
تعتبر المؤسسة الجودة أحد أهم أولوياتها عند تقديم منتجاتها	**.000**	**76**	**.699**	**.000**	**76**	**.290**
توجد خطة واضحة للجودة في المؤسسة تعمل الإدارة على تحقيقها	**.000**	**76**	**.729**	**.000**	**76**	**.377**
تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الادارية	**.000**	**76**	**.858**	**.000**	**76**	**.277**
تهتم الادارة العليا بشكل مباشر بالمستجدات الحديثة التي تختص بتحسين الجودة	**.000**	**76**	**.822**	**.000**	**76**	**.298**

تؤمن المؤسسة أن الجودة تتحقق عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء التي لا يعبر عنها	.000	76	.826	.000	76	.305
تقوم المؤسسة باستفتاء أراء العملاء عن خدمات جديدة يمكن تقديمها	.000	76	.904	.000	76	.199
تحرص المؤسسة على سرعة استجابة الموظفين لمطالب العميل	.000	76	.869	.000	76	.275
تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي العملاء وتقديم الحلول المناسبة لهم	.000	76	.800	.000	76	.334
التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالمؤسسة	.000	76	.782	.000	76	.259
تشارك كافة المستويات الإدارية في المؤسسة في عملية تحسين الخدمة	.000	76	.897	.000	76	.212
تهتم المؤسسة بقسم البحث والتطوير لتحسين مستوى الخدمات	.000	76	.908	.000	76	.201
العمال مسؤولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة	.000	76	.786	.000	76	.312
تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في جلسات من أجل توليد أفكار جديدة	.000	76	.872	.000	76	.226
تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	.000	76	.891	.000	76	.201
تحرص الإدارة على إعطاء فرصة للعاملين لإبداء آرائهم بصراحة	.000	76	.899	.000	76	.158
تحرص إدارة المؤسسة على تقديم دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات العاملين	.000	76	.744	.000	76	.308
تحرص إدارة المؤسسة على تقييم نتائج الدورات التدريبية	.000	76	.892	.000	76	.204
تقدم ادارة المؤسسة الدورات التدريبية الملائمة لاحتياجات العاملين	.000	76	.823	.000	76	.288

يتم اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات المطلوبة	.000	76	.877	.000	76	.230
تؤكد إدارة المؤسسة على الأهمية الإستراتيجية للجودة	.000	76	.844	.000	76	.263
تأخذ الإدارة التغير في رغبات وحاجات العملاء بعين الاعتبار عند رسم الخطط المستقبلية للمؤسسة	.000	76	.860	.000	76	.266
يتم تحقيق التقدم باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بشكل منتظم	.000	76	.872	.000	76	.202
يتم تجميع معلومات تفصيلية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع إستراتيجية وسياسات المؤسسة	.000	76	.883	.000	76	.249
تدرس المؤسسة طلبات الزبائن للعمل على تلبيتها لتقديم منتج يتوافق مع تلك المتطلبات	.000	76	.842	.000	76	.250
تهدف الشركة إلى تحقيق التحسين المستمر لجودة خدماتها	.000	76	.694	.000	76	.356
تسعى إدارة المؤسسة إلى مراجعة وتدقيق وتقييم خطط الجودة باستمرار	.000	76	.863	.000	76	.274
تقدم المؤسسة العديد من التبرعات والإسهامات للمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني من أجل تحسين جودة صورتها	.000	76	.908	.000	76	.190
تعد التكلفة المنخفضة للمنتج إحدى الأولويات الأساسية لسياسة المنظمة	.000	76	.893	.000	76	.187
تخطط المؤسسة من أجل استخدام مواردها بطريقة اقتصادية ورشيدة	.000	76	.826	.000	76	.318
تقوم المؤسسة بدورات خاصة	.000	76	.826	.000	76	.266

بالتكاليف الكلية والعمل على تقليل التكاليف غير الضرورية						
تحرص المؤسسة على توفير المهارات اللازمة م اجل تحقيق الاستجابة السريعة للزبائن	.000	76	.832	.000	76	.292
تلبي المؤسسة طلبات السوق من خدمات بالسرعة المطلوبة من خلال وجود أنظمة معلومات فعالة	.000	76	.864	.000	76	.239
تعمل المؤسسة على حل مشاكل العملاء بجدية وسرعة	.000	76	.852	.000	76	.252
تقوم ادارة المؤسسة بمكافأة العاملين الذين يعملون بعد دوامهم من أجل تلبية حاجات العملاء	.000	76	.886	.000	76	.206
تهدف المؤسسة إلى جعل خدماتها وعملياتها ذات مرونة عالية	.000	76	.890	.000	76	.230
من خلال التدريب والعمل الجماعي للموظفين تملك المؤسسة القدرة على تلبية الطلبات المتباينة كما ونوعا	.000	76	.876	.000	76	.266
تهتم المؤسسة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم المنتجات والعمليات	.000	76	.871	.000	76	.273
تعمل الإدارة العليا على تشجيع الإبداع في المؤسسة	.000	76	.871	.000	76	.213
تدفع الرغبة في تلبية حاجات الزبائن إلى العمل على تقديم خدمات مبدعة	.000	76	.872	.000	76	.227
تعد منتجات المنظمة من المنتجات المتميزة من حيث المواصفات والخصائص في سوق الاتصالات	.000	76	.852	.000	76	.300

المصدر: مخرجات spss

بملاحظة الجدول أعلاه نرى بأن كلا الاختبارين "Kolmogorov-Smirnov" و " Shapiro-Wilk " ذات دلالة إحصائية أو معنوية، حيث كل الاحتمالات أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضيات الصفرية ونقول أن كل العبارات بما في ذلك الجنس والعمر والمستوى والخبرة لا تتوزع التوزيع الطبيعي، لذا الآن سنقوم بعرض بعض الاختبارات اللامعلمية.

ثانيا: الاختبارات اللامعلمية:

الاختبارات اللامعلمية تعتبر بديلا للاختبارات المعلمية وذلك في غياب بعض الشروط الأساسية مثل توزع عبارات الاستبيان توزيعا طبيعيا، ونحن سنتكلم على اختبار "Mann-Whitney وكذا اختبار "Kurskal-Wallis "، وهذين الاختبارين سنختبر بهما الفرضية الآتية

- **الفرضية الصفرية:** لا توجد اختلافات في متوسط الإجابات بين محور من المحاور والجنس أو المستوى
- **الفرضية البديلة:** توجد اختلافات في متوسط الإجابات بين محور من المحاور والجنس أو المستوى.

والفرضية البديلة تقبل في الحالة التي تكون فيها المعنوية أكبر من 0.05، وبما أنه عندنا 11 محور ومتغيرات الجنس والمستوى ، فإننا سنختبر 22 فرضية (صفرية وبديلة) على النحو الآتي:

أولا- اختبار فرضية وجود اختلافات في متوسط الإجابات بين المحاور 11 وجنس المستجوب:

هذه هي الفرضيات الصفرية (11 فرضية صفرية)، ونتائج الاختبار المبينة في الجدول التالي تظهر بأن كل الاحتمالات أكبر من 0.05، أي أننا نقبل الفرضيات الصفرية، ومنه لا توجد اختلافات في متوسط الإجابات لكل محور من المحاور باختلاف جنس المستجوب[1].

[1]- فمثلا لا توجد اختلافات بين متوسط الاجابات لمحور مبدأ الإدارة العليا والجنس.

الجدول(24): نتائج اختبار "Mann-Whitney" بين المحاور 11 وجنس المستجوب

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de مبدأ الإدارة العليا est identique sur les catégories de الجنس.	Test U de Mann-Whitney à échantillons associés	.488	Retenir l'hypothèse nulle.
2	La distribution de التركيز على العميل est identique sur les catégories de الجنس.	Test U de Mann-Whitney à échantillons associés	.298	Retenir l'hypothèse nulle.
3	La distribution de مبدأ التحسين المستمر est identique sur les catégories de الجنس.	Test U de Mann-Whitney à échantillons associés	.460	Retenir l'hypothèse nulle.
4	La distribution de مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين est identique sur les catégories de الجنس.	Test U de Mann-Whitney à échantillons associés	.984	Retenir l'hypothèse nulle.
5	La distribution de التدريب est identique sur les catégories de الجنس.	Test U de Mann-Whitney à échantillons associés	.632	Retenir l'hypothèse nulle.
6	La distribution de مبدأ التخطيط الاستراتيجي est identique sur les catégories de الجنس.	Test U de Mann-Whitney à échantillons associés	.856	Retenir l'hypothèse nulle.
7	La distribution de الجودة est identique sur les catégories de الجنس.	Test U de Mann-Whitney à échantillons associés	.799	Retenir l'hypothèse nulle.
8	La distribution de التكلفة est identique sur les catégories de الجنس.	Test U de Mann-Whitney à échantillons associés	.836	Retenir l'hypothèse nulle.
9	La distribution de الوقت est identique sur les catégories de الجنس.	Test U de Mann-Whitney à échantillons associés	.642	Retenir l'hypothèse nulle.
10	La distribution de المرونة est identique sur les catégories de الجنس.	Test U de Mann-Whitney à échantillons associés	.971	Retenir l'hypothèse nulle.
11	La distribution de الابداع est identique sur les catégories de الجنس.	Test U de Mann-Whitney à échantillons associés	.086	Retenir l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est .05.

المصدر: مخرجات Spss

ثانيا– اختبار فرضية وجود اختلافات في متوسط الإجابات بين المحاور 11 والمستوى الدراسي: هذه هي الفرضيات الصفرية، والنتائج بواسطة spss المبينة في الجدول أسفله تظهر بأن الاحتمالات الخاصة بالفرضيات 01 و 02 و09 و 11 أصغر من 0.05، وهذا يعني أن متوسط إجابات هذه المحاور تختلف بحسب المستوى الدراسي، في المقابل جاءت الاحتمالات المتبقية أكبر من 0.05، أي أننا نقبل الفرضيات الصفرية، ومنه لا توجد اختلافات في متوسط الإجابات لكل محور من هذه المحاور باختلاف المستوى الدراسي للمستجوب[1].

[1]- فمثلا لا توجد اختلافات بين متوسط الاجابات لمحور مبدأ الإدارة العليا والعمر.

الجدول(25): نتائج اختبار "Kurskal-Wallis" بين المحاور 11 والمستوى الدراسي للمستجوب

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de مبدأ الإدارة العليا est identique sur les catégories de المستوى الدراسي.	Test de Kruskal-Wallis à échantillons indépendants	.018	Rejeter l'hypothèse nulle.
2	La distribution de التركيز على العميل est identique sur les catégories de المستوى الدراسي.	Test de Kruskal-Wallis à échantillons indépendants	.013	Rejeter l'hypothèse nulle.
3	La distribution de مبدأ التحسين المستمر est identique sur les catégories de المستوى الدراسي.	Test de Kruskal-Wallis à échantillons indépendants	.846	Retenir l'hypothèse nulle.
4	La distribution de مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين est identique sur les catégories de المستوى الدراسي.	Test de Kruskal-Wallis à échantillons indépendants	.315	Retenir l'hypothèse nulle.
5	La distribution de التدريب est identique sur les catégories de المستوى الدراسي.	Test de Kruskal-Wallis à échantillons indépendants	.323	Retenir l'hypothèse nulle.
6	La distribution de مبدأ التخطيط الإستراتيجي est identique sur les catégories de المستوى الدراسي.	Test de Kruskal-Wallis à échantillons indépendants	.320	Retenir l'hypothèse nulle.
7	La distribution de الجودة est identique sur les catégories de المستوى الدراسي.	Test de Kruskal-Wallis à échantillons indépendants	.343	Retenir l'hypothèse nulle.
8	La distribution de التكلفة est identique sur les catégories de المستوى الدراسي.	Test de Kruskal-Wallis à échantillons indépendants	.371	Retenir l'hypothèse nulle.
9	La distribution de الوقت est identique sur les catégories de المستوى الدراسي.	Test de Kruskal-Wallis à échantillons indépendants	.015	Rejeter l'hypothèse nulle.
10	La distribution de المرونة est identique sur les catégories de المستوى الدراسي.	Test de Kruskal-Wallis à échantillons indépendants	.321	Retenir l'hypothèse nulle.
11	La distribution de الابداع est identique sur les catégories de المستوى الدراسي.	Test de Kruskal-Wallis à échantillons indépendants	.021	Rejeter l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est .05.

المصدر: مخرجات **spss**

المطلب الثاني: اختبار صدق الاستبيان و معرفة اتجاه إجابات المستجوبين

أولا: اختبار صدق الاستبيان

يعتبر اختبارا مهما جدا قبل الشروع في تحليل هذا الاستبيان والقيام بالانحدارات اللازمة، وذلك لأنه يقيس لنا درجة صدق وثبات عبارات الاستبيان ككل، ومن خلال الجدول التالي فإن معامل الثبات يساوي إلى 0.972، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن الاستبانة تتميز بالثبات والصدق، أي بمعنى آخر إذا وزعت الاستبيانات من جديد على نفس المستجوبين سنحصل بنسبة 97%على نفس الإجابات

الجدول (26): اختبار ثبات وصدق الاستبانة

عدد العناصر	الفا كرونباخ
51	**0.972**

المصدر: مخرجات SPSS

ثانيا: معرفة اتجاه إجابات المستجوبين

لمعرفة اتجاه الإجابات الخاصة بكل سؤال، نحسب المتوسط لها بواسطة SPSS،ثم نرى في أي مجال تقع، على التفصيل الموضح في الجدول الخاص بمتوسط الإجابات على مقياس ليكارت.

إذا من خلال مقارنة المتوسطات المحسوبة لكل عبارة الخاصة بمتوسط الإجابات على مقياس ليكارت. نتحصل على الجدول التالي والذي يلخص لنا اتجاه الإجابات لكل عبارة أو سؤال بصفة عامة

الجدول(27): اتجاه الإجابات لكل عبارة من عبارات الاستبيان

العبارة المستجوبة	الاتجاه	المتوسط
تعتبر المؤسسة الجودة أحد أهم أولوياتها عند تقديم منتجاتها	**أوافق بشدة**	4.42
توجد خطة واضحة للجودة في المؤسسة تعمل الإدارة على تحقيقها	**أوافق**	3.96
تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية	**أوافق**	3.68
تهتم الإدارة العليا بشكل مباشر بالمستجدات الحديثة التي تختص بتحسين الجودة	**أوافق**	3.89

نتيجة اتجاه المحور الأول	أوافق	
تؤمن المؤسسة أن الجودة تتحقق عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء التي لا يعبر عنها	**أوافق**	3.92
تقوم المؤسسة باستفتاء أراء العملاء عن خدمات جديدة يمكن تقديمها	**محايد**	3.31
تحرص المؤسسة على سرعة استجابة الموظفين لمطالب العميل	**محايد**	3.34
تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي العملاء وتقديم الحلول المناسبة لهم	**أوافق**	3.48
	أوافق	
التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالمؤسسة	**أوافق بشدة**	4.22
تشارك كافة المستويات الإدارية في المؤسسة في عملية تحسين الخدمة	**أوافق**	3.58
تهتم المؤسسة بقسم البحث والتطوير لتحسين مستوى الخدمات	**أوافق**	3.40
العمال مسئولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة	**أوافق**	3.78
تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في جلسات من أجل توليد أفكار جديدة	**محايد**	3.19
تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	**محايد**	3.09
تحرص الإدارة على إعطاء فرصة للعاملين لإبداء آرائهم بصراحة	**محايد**	3.12
تحرص إدارة المؤسسة على تقديم دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات العاملين	**أوافق**	4.12
تحرص إدارة المؤسسة على تقييم نتائج الدورات التدريبية	**محايد**	3.39

تقدم إدارة المؤسسة الدورات التدريبية الملائمة لاحتياجات العاملين	**أوافق**	3.62
يتم اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات المطلوبة	**أوافق**	3.60
تؤكد إدارة المؤسسة على الأهمية الإستراتيجية للجودة	**أوافق**	3.99
تأخذ الإدارة التغير في رغبات وحاجات العملاء بعين الاعتبار عند رسم الخطط المستقبلية للمؤسسة	**أوافق**	3.69
يتم تحقيق التقدم باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بشكل منتظم	**أوافق**	3.81
يتم تجميع معلومات تفصيلية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع إستراتيجية وسياسات المؤسسة	**أوافق**	3.52
تدرس المؤسسة طلبات الزبائن للعمل على تلبيتها لتقديم منتج يتوافق مع تلك المتطلبات	**أوافق**	4.01
تهدف الشركة إلى تحقيق التحسين المستمر لجودة خدماتها	**أوافق**	4.06
تسعى إدارة المؤسسة إلى مراجعة وتدقيق وتقييم خطط الجودة باستمرار	**أوافق**	3.62
تقدم المؤسسة العديد من التبرعات والإسهامات للمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني من أجل تحسين جودة صورتها	**محايد**	3.10
تعد التكلفة المنخفضة للمنتج إحدى الأولويات الأساسية لسياسة المنظمة	**أوافق**	3.44
تخطط المؤسسة من أجل استخدام مواردها بطريقة اقتصادية ورشيدة	**أوافق**	3.45
تقوم المؤسسة بدورات خاصة بالتكاليف الكلية والعمل على تقليل التكاليف غير الضرورية	**أوافق**	3.70

تحرص المؤسسة على توفير المهارات اللازمة م اجل تحقيق الاستجابة السريعة للزبائن	**أوافق**	3.82
تلبي المؤسسة طلبات السوق من خدمات بالسرعة المطلوبة من خلال وجود أنظمة معلومات فعالة	**أوافق**	3.51
تعمل المؤسسة على حل مشاكل العملاء بجدية وسرعة	**محايد**	3.39
تقوم إدارة المؤسسة بمكافأة العاملين الذين يعملون بعد دوامهم من أجل تلبية حاجات العملاء	**محايد**	3.21
تهدف المؤسسة إلى جعل خدماتها وعملياتها ذات مرونة عالية	**أوافق**	3.61
من خلال التدريب والعمل الجماعي للموظفين تملك المؤسسة القدرة على تلبية الطلبات المتباينة كما ونوعا	**أوافق**	3.58
تهتم المؤسسة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم المنتجات والعمليات	**محايد**	3.39
تعمل الإدارة العليا على تشجيع الإبداع في المؤسسة	**أوافق**	3.52
تدفع الرغبة في تلبية حاجات الزبائن إلى العمل على تقديم خدمات مبدعة	**أوافق**	3.45
تعد منتجات المنظمة من المنتجات المتميزة من حيث المواصفات والخصائص في سوق الاتصالات	**محايد**	3.31

المصدر: بالاعتماد على الجدول(21) ومخرجات SPSS

إذا من خلال الجدول أعلاه، نرى بأن الإجابة ب "أوافق" مثلت اتجاه الإجابات في كل المحاور وهذا بصفة عامة

المطلب الثالث: نتائج التحليل الإحصائي و اختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض البيانات الإحصائية الخاصة بإفراد عينة الدراسة وكذا اختبار الفرضيات وتحليليها.

أولا:وصف أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية لإفراد عينة الدراسة وهي الجنس، العمر، المستوى الدراسي، وسنوات الخبرة.

1. **توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس**

نلاحظ من خلال الجدول أن العينة تشكلت من كلا الجنسين، إلا أن النسبة الأكبر كانت للذكور بنسبة بلغت 57.1% وحيث كان عدد الذكور 44، في حين بلغ عدد الإناث 33 بنسبة قدرت ب42.9%، ويرجح ارتفاع نسبة الذكور على الإناث إلى عدم تفضيل الإناث العمل في الإدارة، وتوجهم لقطاع التعليم سواء الجامعي أو الأساسي.

الجدول رقم(28): توزيع فراد العينة حسب متغير الجنس

	التكرار	النسبة
ذكر	44	57.1
انثى	33	42.9
المجموع	77	100

المصدر مخرجات الspss

2. **توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر**

يتضح من خلال الجدول أن أعمار أغلب العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تتراوح بين 31-40 سنة بنسبة تقدر ب 55.8%، في حين سجل الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن ال50سنة أقل نسبة للعاملين في المؤسسة ، بنسبة 3.9% ،أما بالنسبة للأفراد التي تتراوح أعمارهم بين20-30 و 41-50 فكانت متقاربة قليلا، حيث كان عدد الأفراد العاملين بالمؤسسة على التوالي 14، 17 بنسبة تقدر على التوالي18.2%و 22.1%، وعلى العموم يمكن القول أن أغلب الأفراد العاملين في المؤسسة من الشباب

الجدول رقم (29):توزيع الأفراد حسب متغير العمر

	التكرار	النسبة المئوية
30-20	**14**	**18.2**
40-31	**43**	**55.8**
50-41	**17**	**22.1**
أكثر من 50	**3**	**3.9**
المجموع	**77**	**100**

المصدر:بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يتضح من خلال الجدول أن اغلب الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر هم أصحاب الشهادات الجامعية أي الليسانس، حيث بلغ عددهم 54 فرد بنسبة تقدر ب70.1% وتعتبر هذه النسبة هي النسبة الغالبة، في حين كان عدد الأفراد العاملين في المؤسسة الحاصلين على شهادات عليا تقدر بنسبة5.2% ويرجع السبب لانخفاض هذه النسبة إلى توجه أصحاب الدراسات العليا للتدريس بالجامعات، ولكن رغم هذا فان المؤسسة بتكون أفرادها بنسبة كبيرة من أصحاب الشهادات الجامعية(ليسانس/ماستر) الأمر الذي يشكل دعامة وقوية في تطوير أداء المؤسسة وتطوير نشاطها، كما ويعتبر هذا الأمر قاعدة للمؤسسة في استثمار هذه الإطارات لخلق وتوليد رأسمال فكري جديد تستفيد منه المؤسسة.

الجدول رقم (30):توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	**19**	**24.7**
جامعي	**54**	**70.1**
دراسات عليا	**4**	**5.2**
المجموع	**77**	**100**

المصدر:مخرجات SPSS

4. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم(31): توزيع الافراد حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5سنوات	31	40.3
10-5	24	31.2
أكثر من10 سنوات	22	28.6
المجموع	77	100

المصدر:مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الإفراد الذين تتراوح سنوات الخبرة اقل من سنوات هم الأغلبية بتكرار قدره 31 فرد مايعدل نسبة 40.3% أما بالنسبة ذو الخبرة من 5-10 وأكثر من 10 سنوات فكانت عددها 24، 22 على التوالي ما نسبته 31.2%، 28.6% وعلى العموم فيمكن القول أن اغلب عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على موظفين ذو خبرة إذا جمعنا أصحاب 5-10 سنوات والموظفين ذو الخبرة أكثر من 10 سنوات.

المطلب الرابع: الانحدار الخطي

يعتبر أساس هذه الدراسة، لمعرفة المساهمة الفعلية لإدارة الجودة الإستراتيجية في تحقيق الأسبقيات التنافسية، ولكن قبل ذلك يجب معرفة الارتباط من عدمه بين المحاور الممثلة للمتغيرات التابعة والمتغيرات المفسرة. كذلك يجب معرفة العلاقات المعنوية بين المتغيرات التابعة والمستقلة عن طريق تحليل التباين المتعدد "MANOVA"

أولا: معامل الارتباط لبيرسن

نرى من خلال الجدول(32) ، أنه توجد ارتباطات طردية ومعنوية بين كل من المتغيرات المفسرة والتابعة ولكنها ارتباطات متوسطة وفي بعض الأحيان ضعيفة، فمثلا:

- يوجد ارتباط متوسط بين المحور السابع والمحاور من 1 إلى 6.
- يوجد ارتباط متوسط بين المحور الثامن والمحور الثالث الرابع والخامس والسادس وارتباط ضعيف مع المحور الأول والثاني
- يوجد ارتباط متوسط بين المحور التاسع و المحاور الثاني والرابع والخامس وارتباط ضعيف مع المحور الأول والثالث والسادس.

- يوجد ارتباط متوسط بين المحور العاشر والمحور الرابع والخامس وارتباط ضعيف مع المحور الأول والثاني والثالث والسادس
- يوجد ارتباط متوسط بين المحور الحادي عشر والمحاور الثاني والرابع والخامس وارتباط ضعيف مع المحور الأول والثالث والسادس

من خلال معاملات الارتباط هذه، تتكون لدينا فكرة عن معادلات الانحدار التي سنجريها فيما بعد، فسنأخذ فقط المتغيرات المستقلة التي لها معاملات متوسطة أو قوية مع المتغير التابع.

الجدول(32): معامل الارتباط لبيرسن بين مختلف المحاور

		الإبداع	المرونة	الوقت	التكلفة	الجودة	مبدأ التخطيط الاستراتيجي	التدريب	مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين	مبدأ التحسين المستمر	التركيز على العميل	مبدأ الإدارة العليا
مبدأ الإدارة العليا	ارتباط بيرسون	.392**	.386**	.437**	.388**	.574**	.348**	.220	.349**	.229*	.559**	1
	العنوية(ثنائي)	.000	.001	.000	.000	.000	.002	.055	.002	.046	.000	
	العدد	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
التركيز على العميل	ارتباط بيرسون	.508**	.334**	.510**	.452**	.558**	.446**	.165	.419**	.444**	1	.559**
	العنوية(ثنائي)	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.152	.000	.000		.000
	العدد	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
مبدأ التحسين المستمر	ارتباط بيرسون	.390**	.449**	.377**	.569**	.609**	.549**	.321**	.504**	1	.444**	.229*
	العنوية(ثنائي)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.004	.000		.000	.046
	العدد	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين	ارتباط بيرسون	.599**	.521**	.606**	.544**	.654**	.422**	.475**	1	.504**	.419**	.349**
	العنوية(ثنائي)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.002
	العدد	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77

التدريب	ارتباط بيرسون	.554**	.699**	.613**	.514**	.532**	.494**	1	.475**	.321**	.165	.220
	العنوية(ثنائي)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.004	.152	.055
	العدد	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
مبدأ التخطيط الاستراتيجي	ارتباط بيرسون	.520**	.479**	.484**	.533**	.628**	1	.494**	.422**	.549**	.446**	.348**
	العنوية(ثنائي)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.002
	العدد	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
الجودة	ارتباط بيرسون	.662**	.646**	.645**	.705**	1	.628**	.532**	.654**	.609**	.558**	.574**
	العنوية(ثنائي)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
التكلفة	ارتباط بيرسون	.626**	.674**	.763**	1	.705**	.533**	.514**	.544**	.569**	.452**	.388**
	العنوية(ثنائي)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
الوقت	ارتباط بيرسون	.815**	.815**	1	.763**	.645**	.484**	.613**	.606**	.377**	.510**	.437**
	العنوية(ثنائي)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	العدد	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
المرونة	ارتباط بيرسون	.644**	1	.815**	.674**	.646**	.479**	.699**	.521**	.449**	.334**	.386**
	العنوية(ثنائي)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.001
	العدد	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
الإبداع	ارتباط بيرسون	1	.644**	.815**	.626**	.662**	.520**	.554**	.599**	.390**	.508**	.392**
	العنوية(ثنائي)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	العدد	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77

**.الارتباط ذو دلالة عند مستوى 0.01 (ثنائي).

*.الارتباط ذو دلالة عند مستوى 0.05 (ثنائي).

ثانيا: تحليل التباين المتعدد "MANOVA"

تحليل التباين المتعدد يستخدم في حالة ما إذا كان لدينا أكثر من متغيرة تابعة وكذا أكثر من متغيرة مفسرة، وهو يعطينا فكرة عن العلاقات المعنوية بين كل متغيرة تابعة والمتغيرات المفسرة، وذلك بفرض أنه لا توجد تأثيرات متبادلة بين المتغيرات المفسرة (فمعاملات الارتباط بينها أغلبها ضعيفة وغير معنوية حسب الجدول(11)). سنقوم باختبار مجموعة من الفروض الإحصائية بين المحاور الخاصة بالمتغيرات المستقلة والمحاور الخاصة بالمتغيرات التابعة على النحو الآتي:

1-تأثير المتغيرات المستقلة (المحاور من 1 إلى 6) على المحور السابع (المتغير التابع الأول)

أولا-تأثير المحور الأول (مبدأ الإدارة العليا) على المحور السابع (الجودة): والفرضية المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية**: لا يؤثر مبدأ الإدارة العليا على الجودة (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة**: يؤثر مبدأ الإدارة العليا على الجودة (أو التأثير معنوي)

ثانيا-تأثير المحور الثاني (التركيز على العميل) على المحور السابع (الجودة): والفرضية المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية**: لا يؤثر محور التركيز على العميل على محور الجودة (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة**: يؤثر محور التركيز على العميل على محور الجودة (أو التأثير معنوي).

ثالثا-تأثير المحور الثالث (مبدأ التحسين المستمر) على المحور السابع (الجودة): والفرضية المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية**: لا يؤثر محور مبدأ التحسين المستمر على محور الجودة (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة**: يؤثر محور مبدأ التحسين المستمر على محور الجودة (أو التأثير معنوي).

رابعا-تأثير المحور الرابع (مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين) على المحور السابع (الجودة): والفرضية المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية**: لا يؤثر محور مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين على محور الجودة (أو التأثير غير معنوي)

- **الفرضية البديلة:** يؤثر محور مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين على محور الجودة (أو التأثير معنوي).

خامسا–تأثير المحور الخامس (التدريب) على المحور السابع (الجودة): والفرضية المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية:** لا يؤثر محور التدريب على محور الجودة (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة:** يؤثر محور التدريب على محور الجودة (أو التأثير معنوي).

سادسا–تأثير المحور السادس (مبدأ التخطيط الاستراتيجي) على المحور السابع (الجودة): والفرضية المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية:** لا يؤثر محور مبدأ التخطيط الاستراتيجي على محور الجودة (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة:** يؤثر محور مبدأ التخطيط الاستراتيجي على محور الجودة (أو التأثير معنوي).

2–تأثير المتغيرات المستقلة (المحاور من 3 إلى 6)[1] على المحور التكلفة (المتغير التابع الثاني)

أولا–تأثير المحور الأول (مبدأ الإدارة العليا) على المحور الثامن (التكاليف): والفرضية المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية:** لا يؤثر مبدأ الإدارة العليا على التكاليف (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة:** يؤثر مبدأ الإدارة العليا على التكاليف (أو التأثير معنوي)

ثانيا–تأثير المحور الثاني (التركيز على العميل) على المحور الثامن (التكاليف): والفرضية المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية:** لا يؤثر محور التركيز على العميل على محور التكاليف (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة:** يؤثر محور التركيز على العميل على محور التكاليف (أو التأثير معنوي).

[1]-تم استبعاد المحور الأول والثاني وهما مبدأ الإدارة العليا والتركيز على العميل لأن معامل الارتباط بينها وبين محور التكلفة ضعيف حسب الجدول 00

ثالثا–تأثير المحور الثالث (مبدأ التحسين المستمر) على المحور الثامن (التكاليف): والفرضية المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية**: لا يؤثر محور مبدأ التحسين المستمر على محور التكاليف (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة**: يؤثر محور مبدأ التحسين المستمر على محور التكاليف (أو التأثير معنوي).

رابعا–تأثير المحور الرابع (مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين) على المحور الثامن (التكاليف): والفرضيات المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية**: لا يؤثر محور مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين على محور التكاليف (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة**: يؤثر محور مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين على محور التكاليف (أو التأثير معنوي).

خامسا–تأثير المحور الخامس (التدريب) على المحور الثامن (التكاليف): والفرضية المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية**: لا يؤثر محور التدريب على محور التكاليف (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة**: يؤثر محور التدريب على محور التكاليف (أو التأثير معنوي).

سادسا–تأثير المحور السادس (مبدأ التخطيط الاستراتيجي) على المحور الثامن (التكاليف): والفرضيات المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية**: لا يؤثر محور مبدأ التخطيط الاستراتيجي على محور التكاليف (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة**: يؤثر محور مبدأ التخطيط الاستراتيجي على محور التكاليف (أو التأثير معنوي).

3–تأثير المتغيرات المستقلة (المحاور من 1 إلى 6) على محور الوقت (المتغير التابع الثالث)

أولا–تأثير المحور الأول (مبدأ الإدارة العليا) على المحور التاسع (الوقت): والفرضية المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية:** لا يؤثر مبدأ الإدارة العليا على الوقت (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة:** يؤثر مبدأ الإدارة العليا على الوقت (أو التأثير معنوي)

ثانيا–تأثير المحور الثاني (التركيز على العميل) على المحور التاسع (الوقت): والفرضيات المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية:** لا يؤثر محور التركيز على العميل على محور الوقت (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة:** يؤثر محور التركيز على العميل على محور الوقت (أو التأثير معنوي).

ثالثا–تأثير المحور الثالث (مبدأ التحسين المستمر) على المحور التاسع (الوقت): والفرضيات المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية:** لا يؤثر محور مبدأ التحسين المستمر على محور الوقت (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة:** يؤثر محور مبدأ التحسين المستمر على محور الوقت (أو التأثير معنوي).

رابعا–تأثير المحور الرابع (مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين) على المحور التاسع (الوقت): والفرضيات المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية:** لا يؤثر محور مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين على محور الوقت (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة:** يؤثر محور مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين على محور الوقت (أو التأثير معنوي).

خامسا–تأثير المحور الخامس (التدريب) على المحور التاسع (الوقت): والفرضيات المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية:** لا يؤثر محور التدريب على محور الوقت (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة:** يؤثر محور التدريب على محور الوقت (أو التأثير معنوي).

سادسا–تأثير المحور السادس (مبدأ التخطيط الاستراتيجي) على المحور التاسع (الوقت): والفرضيات المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية:** لا يؤثر محور مبدأ التخطيط الاستراتيجي على محور الوقت (أو التأثير غير معنوي)

- **الفرضية البديلة:** يؤثر محور مبدأ التخطيط الاستراتيجي على محور الوقت (أو التأثير معنوي).

4–تأثير المتغيرات المستقلة (المحاور من 1 إلى 6) على محور المرونة (المتغير التابع الرابع)

أولا–تأثير المحور الأول (مبدأ الإدارة العليا) على المحور العاشر (المرونة): والفرضيات المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية:** لا يؤثر مبدأ الإدارة العليا على المرونة (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة:** يؤثر مبدأ الإدارة العليا على المرونة (أو التأثير معنوي)

ثانيا–تأثير المحور الثاني (التركيز على العميل) على المحور العاشر (المرونة): والفرضيات المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية:** لا يؤثر محور التركيز على العميل على محور المرونة (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة:** يؤثر محور التركيز على العميل على محور المرونة (أو التأثير معنوي).

ثالثا–تأثير المحور الثالث (مبدأ التحسين المستمر) على المحور العاشر (المرونة): والفرضيات المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية:** لا يؤثر محور مبدأ التحسين المستمر على محور المرونة (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة:** يؤثر محور مبدأ التحسين المستمر على محور المرونة (أو التأثير معنوي).

رابعا–تأثير المحور الرابع (مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين) على المحور العاشر (المرونة): والفرضيات المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية:** لا يؤثر محور مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين على محور المرونة (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة:** يؤثر محور مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين على محور المرونة (أو التأثير معنوي).

خامسا–تأثير المحور الخامس (التدريب) على المحور العاشر (المرونة): والفرضيات المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية:** لا يؤثر محور التدريب على محور المرونة (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة:** يؤثر محور التدريب على محور المرونة (أو التأثير معنوي).

سادسا–تأثير المحور السادس (مبدأ التخطيط الاستراتيجي) على المحور العاشر (المرونة): والفرضيات المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية:** لا يؤثر محور مبدأ التخطيط الاستراتيجي على محور المرونة (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة:** يؤثر محور مبدأ التخطيط الاستراتيجي على محور المرونة (أو التأثير معنوي).

5–تأثير المتغيرات المستقلة (المحاور من 1 إلى 6) على محور الإبداع (المتغير التابع الخامس)

أولا–تأثير المحور الأول (مبدأ الإدارة العليا) على المحور الحادي عشر (الإبداع): والفرضيات المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية:** لا يؤثر مبدأ الإدارة العليا على الإبداع (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة:** يؤثر مبدأ الإدارة العليا على الإبداع (أو التأثير معنوي)

ثانيا–تأثير المحور الثاني (التركيز على العميل) على المحور الحادي عشر (الإبداع): والفرضيات المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية:** لا يؤثر محور التركيز على العميل على محور الإبداع (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة:** يؤثر محور التركيز على العميل على محور الإبداع (أو التأثير معنوي).

ثالثا–تأثير المحور الثالث (مبدأ التحسين المستمر) على المحور الحادي عشر (الإبداع): والفرضيات المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية:** لا يؤثر محور مبدأ التحسين المستمر على محور الإبداع (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة:** يؤثر محور مبدأ التحسين المستمر على محور الإبداع (أو التأثير معنوي).

رابعا–تأثير المحور الرابع (مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين) على المحور الحادي عشر (الإبداع): والفرضيات المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية:** لا يؤثر محور مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين على محور الإبداع (أو التأثير غير معنوي)

- **الفرضية البديلة:** يؤثر محور مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين على محور الإبداع (أو التأثير معنوي).

خامسا–تأثير المحور الخامس (التدريب) على المحور الحادي عشر (الإبداع): والفرضيات المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية:** لا يؤثر محور التدريب على محور الإبداع (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة:** يؤثر محور التدريب على محور الإبداع (أو التأثير معنوي).

سادسا–تأثير المحور السادس (مبدأ التخطيط الاستراتيجي) على المحور الحادي عشر (الإبداع): والفرضيات المراد اختبارها هي:

- **الفرضية الصفرية:** لا يؤثر محور مبدأ التخطيط الاستراتيجي على محور الإبداع (أو التأثير غير معنوي)
- **الفرضية البديلة:** يؤثر محور مبدأ التخطيط الاستراتيجي على محور الإبداع (أو التأثير معنوي).

بعد سرد الفرضيات المراد اختبارها، يعطينا برنامج **spss** نوعين من الجداول، الأول خاص بالمعنوية الكلية، والثاني خاص بمعنوية كل متغيرة من المتغيرات المستقلة على كل متغيرة من المتغيرات التابعة، فمن الجدول (32) يمكن القول أن كل المتغيرات المستقلة يمكن أن تؤثر بمعنوية على كل متغير من المتغيرات التابعة، وهذا حسب الاختبارات الأربعة الموجودة في الجدول حيث مستوى المعنوية يساوي إلى 0

الجدول(33): المعنوية الكلية لكل متغيرة من المتغيرات المستقلة على كل متغيرة من المتغيرات التابعة

الأثر		المعنوية	الخطأ في درجة الحرية	درجة الجرية	اختبار فيشر	القيمة
Ordonnée à l'origine	اثر بيلي	.000	8.000	3.000	382.672[b]	.993
	اثر ويلكس	.000	8.000	3.000	382.672[b]	.007
	اثر هوتلين	.000	8.000	3.000	382.672[b]	143.502
	اكبر جذر لروي	.000	8.000	3.000	382.672[b]	143.502

مح1	اثر بيلي	.001	30.000	21.000	3.702	2.165
	اثر ويلكس	.000	23.522	21.000	7.185	.003
	اثر هوتلين	.000	20.000	21.000	11.027	34.736
	اكبر جذر لروي	.000	10.000	7.000	40.068[c]	28.047
مح2	اثر بيلي	.000	30.000	27.000	3.700	2.307
	اثر ويلكس	.000	24.006	27.000	7.380	.001
	اثر هوتلين	.000	20.000	27.000	13.600	55.081
	اكبر جذر لروي	.000	10.000	9.000	53.110[c]	47.799
مح3	اثر بيلي	.000	30.000	12.000	10.698	2.432
	اثر ويلكس	.000	21.458	12.000	15.487	.002
	اثر هوتلين	.000	20.000	12.000	15.910	28.639
	اكبر جذر لروي	.000	10.000	4.000	52.676[c]	21.070
مح4	اثر بيلي	.000	30.000	30.000	7.974	2.666
	اثر ويلكس	.000	24.158	30.000	9.869	.001
	اثر هوتلين	.000	20.000	30.000	10.502	47.260
	اكبر جذر لروي	.000	10.000	10.000	30.148[c]	30.148
مح5	اثر بيلي	.000	30.000	21.000	9.944	2.623
	اثر ويلكس	.000	23.522	21.000	13.986	.001
	اثر هوتلين	.000	20.000	21.000	18.817	59.275
	اكبر جذر لروي	.000	10.000	7.000	69.523[c]	48.666
مح6	اثر بيلي	.000	30.000	18.000	6.592	2.395
	اثر ويلكس	.000	23.113	18.000	7.224	.005

	اثر هوتلين	.000	20.000	18.000	7.142	19.283
	اكبر جذر لروي	.000	10.000	6.000	22.510[c]	13.506
a. Plan : Ordonnée à l'origine + محور1 + محور2 + محور3 + محور4 + محور5 + محور6						

المصدر:مخرجات spss

أما الجدول (33) فهو يشير كما قلنا إلى تأثير المتغيرات المستقلة على كل متغير من المتغيرات التابعة، فحسبه يمكن أن نكتب الآتي:

- **تأثير المحاور الستة (المتغيرات المستقلة) على محور الجودة (المتغير التابع) بمعنوية**
- **تأثير المحاور الستة (المتغيرات المستقلة) على محور التكاليف (المتغير التابع) بمعنوية**
- **تأثير المحاور الستة (المتغيرات المستقلة) على محور الوقت (المتغير التابع) بمعنوية**
- **تأثير المحاور الستة (المتغيرات المستقلة) على محور المرونة (المتغير التابع) بمعنوية**
- **المحور الأول والثاني (المتغيرات المستقلة) لا يؤثران بمعنوية في محور (المتغير التابع) الإبداع على عكس المحور الثالث والرابع والخامس والسادس (المتغيرات المستقلة).**

الجدول (34): العلاقات الممكنة بين المتغيرات المستقلة مع كل متغير من المتغيرات التابعة

Tests des effets inter-sujets اختبارات التأثيرات بين الموضوعات						
المصدر	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار فيشر	المعنوية
النموذج المصحح	الجودة	45.380[a]	66	.688	55.006	.000
	التكلفة	92.891[b]	66	1.407	253.339	.000
	الوقت	81.721[c]	66	1.238	99.055	.000
	المرونة	82.300[d]	66	1.247	56.114	.000
	الابداع	97.616[e]	66	1.479	42.036	.000
النموذج المصحح	الجودة	5.228	1	5.228	418.217	.000
	التكلفة	3.616	1	3.616	650.947	.000

	الوقت	4.643	1	4.643	371.430	.000
	المرونة	1.783	1	1.783	80.230	.000
	الابداع	3.126	1	3.126	88.855	.000
مح1	الجودة	.656	7	.094	7.496	.003
	التكلفة	1.414	7	.202	36.372	.000
	الوقت	2.409	7	.344	27.536	.000
	المرونة	.903	7	.129	5.807	.007
	الابداع	.548	7	.078	2.225	.122
مح2	الجودة	.585	9	.065	5.203	.008
	التكلفة	2.624	9	.292	52.486	.000
	الوقت	1.983	9	.220	17.623	.000
	المرونة	1.504	9	.167	7.522	.002
	الابداع	.552	9	.061	1.742	.200
مح3	الجودة	.451	4	.113	9.026	.002
	التكلفة	1.006	4	.251	45.268	.000
	الوقت	1.141	4	.285	22.814	.000
	المرونة	.808	4	.202	9.093	.002
	الابداع	1.424	4	.356	10.118	.002
مح4	الجودة	.582	10	.058	4.657	.012
	التكلفة	1.664	10	.166	29.959	.000
	الوقت	2.034	10	.203	16.272	.000
	المرونة	2.600	10	.260	11.700	.000
	الابداع	3.132	10	.313	8.902	.001
مح5	الجودة	.945	7	.135	10.794	.001
	التكلفة	2.677	7	.382	68.837	.000
	الوقت	2.744	7	.392	31.362	.000
	المرونة	1.975	7	.282	12.698	.000
	الابداع	1.465	7	.209	5.948	.006
مح6	الجودة	.363	6	.061	4.844	.014
	التكلفة	.687	6	.115	20.623	.000
	الوقت	.726	6	.121	9.678	.001

	المرونة	1.317	6	.220	9.880	.001
	الابداع	1.035	6	.173	4.904	.014
الخطأ	الجودة	.125	10	.013		
	التكلفة	.056	10	.006		
	الوقت	.125	10	.013		
	المرونة	.222	10	.022		
	الابداع	.352	10	.035		
الاجمالي	الجودة	1100.375	77			
	التكلفة	1053.778	77			
	الوقت	1014.625	77			
	المرونة	1041.000	77			
	الابداع	1003.111	77			
الاجمالي المصحح	الجودة	45.505	76			
	التكلفة	92.947	76			
	الوقت	81.846	76			
	المرونة	82.522	76			
	الابداع	97.968	76			
a. R deux = .997 (R deux ajusté = .979)						
b. R deux = .999 (R deux ajusté = .995)						
c. R deux = .998 (R deux ajusté = .988)						
d. R deux = .997 (R deux ajusté = .980)						
e. R deux = .996 (R deux ajusté = .973)						

المصدر: مخرجات spss

ثالثا: تقدير الانحدارات المقترحة بطريقة المربعات الصغرى العادية

إذا من خلال معاملات الارتباط وتحليل التباين المتعدد يمكن تشكيل الجدول الآتي والذي نحدد من خلاله معدلات الانحدار المتعدد

الجدول(35): الارتباطات والعلاقات المعنوية بين المتغيرات التابعة والمستقلة

	المحور 1		المحور 2		المحور3		المحور 4		المحور 5		المحور 6	
	الارتباط	التأثير	الارتباط	التأثير	الارتباط	التأثير	الارتباط	التأثير	الارتباط	التأثير	الارتباط	التأثير

المحور 7	متوسط	معنوي	متوسط	معنوي	متوسط	معنوي	متوسط	معنوي	متوسط	معنوي	متوسط	معنوي
المحور 8	ضعيف	معنوي	ضعيف	معنوي	متوسط	معنوي	متوسط	معنوي	متوسط	معنوي	متوسط	معنوي
المحور 9	ضعيف	معنوي	متوسط	معنوي	ضعيف	معنوي	متوسط	معنوي	متوسط	معنوي	ضعيف	معنوي
المحور 10	ضعيف	معنوي		معنوي	ضعيف	معنوي	متوسط	معنوي	متوسط	معنوي	ضعيف	معنوي
المحور 11	ضعيف	غير معنوي	متوسط	غير معنوي	ضعيف	معنوي	متوسط	معنوي	متوسط	معنوي	ضعيف	معنوي

المصدر: بالاعتماد على الجدول (32) والجدول (33) والجدول(34)

من خلال الجدول (35) يتضح بأننا سنجري الانحدارات المتعددة الآتية:

- **الانحدار الأول:** المتغير التابع هو الجودة، والمتغيرات المفسرة هي مبدأ الإدارة العليا، والتركيز على العميل، مبدأ التحسين المستمر، مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين، التدريب، وأخيرا مبدأ التخطيط الاستراتيجي
- **الانحدار الثاني:** المتغير التابع هو التكاليف، والمتغيرات المستقلة هي مبدأ التحسين المستمر، مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين، التدريب، وأخيرا مبدأ التخطيط الاستراتيجي.
- **الانحدار الثالث:** المتغير التابع هو الوقت، والمتغيرات المستقلة هي والتركيز على العميل، مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين، التدريب.
- **الانحدار الرابع:** المتغير التابع هو المرونة، والمتغيرات المستقلة هي مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين، التدريب.
- **الانحدار الخامس:** المتغير التابع هو الإبداع، والمتغيرات المستقلة هي مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين، التدريب.

أولا– الانحدار الأول: المتغير التابع هو الجودة، والمتغيرات المفسرة هي مبدأ الإدارة العليا، والتركيز على العميل، مبدأ التحسين المستمر، مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين، التدريب، وأخيرا مبدأ التخطيط الاستراتيجي

من خلال الجدول 36 والذي يبين نتائج التقدير بطريقة المربعات الصغرى العادية نرى بأن كل المحاور الستة تختلف عن الصفر بمعنوية ماعدا محور التركيز على العميل، كذلك كلها تؤثر على الجودة بشكل إيجابي وتختلف قوة التأثير بين المحاور الخمسة، فنجد أكبر تأثير لمحور مبدأ الإدارة العليا.

الجدول (36) نتائج تقدير الانحدار الأول بطريقة المربعات الصغرى العادية

النموذج	احصائية التسامح		المعنوية	احصائية ستودنت	المعلمات المركزة	المعلمات غير المركزة	
	عامل تضخم التباين	التسامح			Bêta	الخطأ المعياري	A
الثابت			.046	2.032-		.413	.840-
مبدأ الإدارة العليا	1.539	.650	.000	3.655	.289	.102	.372
التركيز على العميل	1.846	.542	.321	1.000	.086	.075	.075
مبدأ التحسين المستمر	1.737	.576	.008	2.737	.229	.090	.245
مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين	1.715	.583	.005	2.922	.243	.056	.162
التدريب	1.555	.643	.026	2.272	.180	.076	.172
مبدأ التخطيط الاستراتيجي	1.878	.533	.053	1.969	.172	.096	.190

المصدر: مخرجات SPSS

مع الإشارة إلى أن النموذج معنوي ككل، وهذا ما يظهره جدول تحليل التباين، حيث الاحتمال أقل من 0.05.

الجدول (37): تحليل التباين الخاص بالانحدار الأول

النموذج		المعنوية	اختبار فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات
1	الانحدار	.000	29.500	5.435	6	32.609
	الباقي			.184	70	12.896
	الاجمالي				76	45.505

المصدر: مخرجات SPSS

ثانيا–الانحدار الثاني: المتغير التابع هو التكاليف، والمتغيرات المستقلة هي مبدأ التحسين المستمر، مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين، التدريب، وأخيرا مبدأ التخطيط الاستراتيجي

من خلال الجدول 38 والذي يبين نتائج التقدير بطريقة المربعات الصغرى العادية نرى بأن كل المحاور تختلف عن الصفر بمعنوية ماعدا محور مبدأ التخطيط الاستراتيجي، كذلك كلها تؤثر على التكلفة بشكل إيجابي وتختلف قوة التأثير بين المحاور الثلاثة، فنجد أكبر تأثير هو لمحور مبدأ التحسين المستمر (0.295)

الجدول (38): نتائج تقدير الانحادر الثاني بطريقة المربعات الصغرى العادية

النموذج		المعنوية	حصائية ستودنت	المعلمات الممركزة	المعلمات غير الممركزة	
				Bêta	الخطأ المعياري	A
1	**الثابت**	**.108**	**1.628–**		**.600**	**.977–**
	مبدأ التحسين المستمر	**.008**	**2.736**	**.295**	**.165**	**.451**
	مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين	**.046**	**2.026**	**.213**	**.100**	**.203**
	التدريب	**.024**	**2.312**	**.238**	**.140**	**.323**
	مبدأ التخطيط الاستراتيجي	**.142**	**1.483**	**.163**	**.174**	**.257**

المصدر: مخرجات SPSS

مع الإشارة إلى أن النموذج معنوي ككل، وهذا ما يظهره جدول تحليل التباين، حيث الاحتمال أقل من 0.05.

الجدول(39): جدول تحليل التباين الخاص بالانحدار الثاني

النموذج		المعنوية.	اختبار فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات
1	الانحدار	.000[b]	17.490	11.452	4	45.806
	الباقي			.655	72	47.141
	الاجمالي				76	92.947

المصدر: مخرجات SPSS

ثالثا– الانحدار الثالث: المتغير التابع هو الوقت، والمتغيرات المستقلة هي التركيز على العميل ، مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين، والتدريب:

من خلال الجدول 40 والذي يبين نتائج التقدير بطريقة المربعات الصغرى العادية نرى بأن المحاور الثلاثة تختلف عن الصفر بمعنوية، كذلك كلها تؤثر على الوقت بشكل إيجابي وتختلف قوة التأثير بين المحاور الثلاثة، فنجد أكبر تأثير هو لمحور التدريب (0.434)

الجدول (40): نتائج تقدير الانحادر الثالث بطريقة المربعات الصغرى العادية

النموذج		المعنوية	احصائية ستودنت	المعلمات المركزة	المعلمات غير المركزة	
				Bêta	الخطأ المعياري	A
1	الثابت	.129	1.535–		.441	.676–
	مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين	.006	2.842	.262	.083	.234
	التدريب	.000	5.106	.434	.109	.554
	التركيز على العميل	.000	3.986	.328	.096	.382

المصدر: مخرجات SPSS

مع الإشارة إلى أن النموذج معنوي ككل، وهذا ما يظهره جدول تحليل التباين، حيث الاحتمال أقل من 0.05.

الجدول(41): جدول تحليل التباين الخاص بالانحدار الثالث

النموذج		المعنوية	اختبار فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات
1	الانحدار	.000[b]	35.351	16.159	3	48.477
	الباقي			.457	73	33.369
	الاجمالي				76	81.846

المصدر: مخرجات SPSS

رابعا– الانحدار الرابع: المتغير التابع هو المرونة، والمتغيرات المستقلة هي مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين، والتدريب

من خلال الجدول 42 والذي يبين نتائج التقدير بطريقة المربعات الصغرى العادية نرى بأن معلمتي المحورين الرابع والخامس تختلف عن الصفر بمعنوية، كذلك كلها تؤثر على المرونة بشكل إيجابي وتختلف قوة التأثير بين المحورين، فنجد أكبر تأثير هو لمحور التدريب (0.584)

الجدول (42): نتائج تقدير الانحدار الرابع بطريقة المربعات الصغرى العادية

النموذج		المعنوية.	احصائية ستودنت	المعلمات الممركزة	المعلمات غير الممركزة	
				Bêta	الخطأ المعياري	A
1	الثابت	.896	.132		.388	.051
	مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين	.008	2.711	.244	.081	.219
	التدريب	.000	6.481	.584	.115	.748

المصدر: مخرجات SPSS

مع الإشارة إلى أن النموذج معنوي ككل، وهذا ما يظهره جدول تحليل التباين، حيث الاحتمال أقل من 0.05.

الجدول(43): جدول تحليل التباين الخاص بالانحدار الرابع

النموذج		المعنوية	اختبار فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات
1	الانحدار	.000[b]	42.639	22.091	2	44.183
	الباقي			.518	74	38.340
	الاجمالي				76	82.522

المصدر: مخرجات SPSS

خامسا– الانحدار الخامس المتغير التابع هو الإبداع، والمتغيرات المستقلة هي مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين، التدريب

من خلال الجدول 44 والذي يبين نتائج التقدير بطريقة المربعات الصغرى العادية نرى بأن معلمتي المحورين الرابع والخامس تختلف عن الصفر بمعنوية، كذلك كلها تؤثر على الإبداع بشكل إيجابي وتختلف قوة التأثير بين المحورين، فنجد أكبر تأثير هو لمحور مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين (0.434).

الجدول (44): نتائج تقدير الانحدار الخامس بطريقة المربعات الصغرى العادية

		المعنوية	احصائية ستودنت	معلمات ممركزة	معلمات غير ممركزة	
				Bêta	الخطأ المعياري	A
1	الثابت	.601	.525		.459	.241
	مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين	.000	4.444	.434	.096	.425
	التدريب	.001	3.556	.347	.137	.485

المصدر: مخرجات SPSS

مع الإشارة إلى أن النموذج معنوي ككل، وهذا ما يظهره جدول تحليل التباين، حيث الاحتمال أقل من 0.05.

الجدول(45): جدول تحليل التباين الخاص بالانحدار الخامس

النموذج		المعنوية	اختبار فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات
1	الانحدار	.000[b]	30.604	22.175	2	44.350
	الباقي			.725	74	53.618
	الاجمالي				76	97.968

المصدر: مخرجات SPSS

خلاصة الدراسة الميدانية:

بعد تفريغ الاستبيان والقيام بالانحدارات الخطية المتعددة اللازمة والتي تم اختيارها انطلاقا من المزج بين درجة الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة وبين وجود العلاقة المعنوية انطلاقا من جدول تحليل التبيان المتعدد "MANOVA"، ونتائج التقدير بطريقة المربعات الصغرى كانت على النحو الآتي:

- يؤثر محور مبدأ الإدارة العليا، ومبدأ التحسين المستمر، ومبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين، والتدريب، وأخيرا مبدأ التخطيط الاستراتيجي على محور الجودة بشكل إيجابي ولكن قوة التأثير ليست بالكبيرة.
- يؤثر محور مبدأ التحسين المستمر، مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين، التدريب، وأخيرا مبدأ التخطيط الاستراتيجي على محور التكلفة بشكل إيجابي وقوة التأثير ليست بالكبيرة أيضا
- يؤثر محور التركيز على العميل ،ومبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين، والتدريب على محور الوقت بشكل إيجابي ولكن قوة التأثير هذه المرة هي أكبر من الانحدارين السابقين، خاصة محور التدريب الذي إذا ارتفع بنقطة واحدة يؤدي إلى ارتفاع محور الوقت ب 0.434 نقطة
- يؤثر محوري مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين، والتدريب على محور المرونة بشكل إيجابي قوة التأثير هذه المرة هي أكبر من الانحدارات الثلاثة السابقة، خاصة محور التدريب الذي إذا ارتفع بنقطة واحدة يؤدي إلى ارتفاع محور المرونة ب 0.584 نقطة
- يؤثر محوري مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين، والتدريب على محور الإبداع بشكل إيجابي، وقوة التأثير هذه المرة معتبرة أيضا، خاصة محور مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين الذي إذا ارتفع بنقطة واحدة يؤدي إلى ارتفاع محور المرونة ب 0.434 نقطة

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على وضعية قطاع الاتصالات في العالم والجزائر.بالنسبة لوضعية قطاع الاتصالات في العالم فتشير الإحصائيات الدولية إلى أن حوالي 3.2 مليار شخصي يستعملون الانترنت، أي ما يمثل حوالي 43.4 % من سكان العالم سنة 2015 ، كما أن أغلب البلدان سنة2016 حسنت من أدائها الخاص بتكنولوجيا المعلومات، ولقد احتلت ايسلندا ثم كوريا المرتبتين الأولى والثاني في استخدام الانترنت، بينما لا تزال الدول العربية بعيدة عن المراتب الأولى حيث اختلف أدائها بين البلدان ذات الدخل المرتفع المعتمدة على النفط، حيث يعتبر أدائها أفضل من البلدان ذات المنخفض التي تحتل المراتب الأخيرة.

كما تطرقنا إلى وضعية قطاع الاتصالات في الجزائر سواء سوق الهاتف النقال،الثابت وسوق الانترنت. بالنسبة لسوق الهاتف القال فقد احتلت مؤسسة جازي المرتبة الأولى من حيث اكبر عدد من المشتركين وهذا فيما يخص الجيل الثاني، أما بالنسبة للجيل الثالث والرابع فقد احتلت مؤسسة موبيليس المرتبة الأولى من حيث عدد المشتركين. وبالنسبة لسوق الهاتف الثابت فقد تراجع عدد المشتركين فيه بسبب حلول الهاتف النقال محل الهاتف الثابت، وبالنسبة لسوق الانترنت فعدد المشتركين في تزايد س خاصة فيما يخص انترنت الهاتف النقال وهذا بسبب حاجة لأفراد لها.

وبالنسبة للدراسة التطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر فقد حاولنا التعرف على مدى مساهمة إدارة الجودة الإستراتيجية في تحقيق الأسبقيات التنافسية بهذه المؤسسة، فقمنا بتوزيع استبيان على موظفي المديرية العملياتية بالبويرة والمديرية التجارية بالبويرة، وبعد استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغه وتحليله وحصلنا على مجموعة من النتائج كانت كالأتي إن مبادئ إدارة الجودة الإستراتيجية (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، العمل الجماعي والتمكين، التحسين المستمر، التدريب والتخطيط الاستراتيجي) تؤثر في الأسبقيات التنافسية ولكل أسبقية مجموعة معينة من المبادئ التي تؤثر فيها.

خاتمة

خاتمة

خاتمة

يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع النطاق من جانب العديد من الكتاب والباحثين في أغلب دول العالم وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، باعتبار أنه أصبح يمثل توجها عالميا، يسيطر الآن على فكر وتصرفات أفراد الإدارة على مختلف مستوياتهم، ويحكم الكثير من قرارات الإدارة في كل مجالات عملها، بحيث فرض هذا المدخل نفسه بقوة، و لاقى قبولا كثيرا في معظم دول العالم حيث تم تطبيقه بنجاح في كثير من المؤسسات، وبسبب ظهور العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وظهور عصر المعرفة أصبح لزاما لإدارة الجودة الشاملة أن تتبع منهجا استراتيجيا للتحول إلى إدارة الجودة الإستراتيجية، وهذا بتكامل إدارة الجودة الشاملة مع الإدارة الإستراتيجية، و يعتبر غارفين أول من أطلق هذا المصطلح في حقل الإدارة المعاصرة. و يحتاج تطبيق إدارة الجودة الإستراتيجية مشاركة فعالة من جميع الجهات والأطراف المسؤولة، والمشاركة تبدأ بالتنسيق بين الأهداف العامة والخاصة بشكل عام وبين أهداف القوى العاملة الشخصية وأهداف المنظمة بشكل خاص، كما أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الإستراتيجية تستلزم بناء هيكل جديد للمؤسسات أكثر فاعلية وتطوير العلاقات بين أطراف القوة من جهة وبين النظام وأطراف القوة من جهة أخرى، ووجود نظام معلوماتي مثالي يخدم كل الأطراف باعتبار أننا في عصر المعلومات السريعة، وكذلك جيل جديد من المديرين المتميزين.

وفي ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق تعد إدارة الجودة الإستراتيجية، سلاحا تنافسيا فاعلا خاصة بالنسبة للمؤسسات الخدمية، حيث أصبحت تمثل شرطا جوهريا لتحقيق الأسبقيات التنافسية للمؤسسة الخدمية، بحيث يتحقق هذا الأخير عندما تقوم الخدمة بإشباع حاجات وتوقعات العملاء، ما يؤدي إلى تقليل التكاليف، ومنه زيادة الأرباح و الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية والاهتمام بإدارة العمليات في المؤسسة.

أما فيما يخص مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر فإنها تقوم بتقديم خدمات متنوعة لعملائها كخدمات الهاتف النقال، الثابت وخدمات الانترنت، ويشهد قطاع الاتصالات وخاصة قطاع الهاتف النقال منافسة شديدة تجبر المؤسسات في هذا القطاع على العمل على إرضاء عملاءها من أجل تحقيق أسبقياتها التنافسية، وهذا بالعمل على تطوير جودة خدماتها، ففي ظل المتغيرات العالمية الراهنة ومن بينها التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبح لزاما على المؤسسات الناشطة في قطاع الاتصالات تبني نظام إدارة الجودة الإستراتيجية، والذي يعتمد على القيام بإجراءات متكاملة تهدف

لتقديم خدمات متنوعة مناسبة، في الوقت المناسب و المكان المناسب، وبالسعر المناسب للعميل وفق معايير محددة تؤدي إلى ثقة العميل في صناعة لا تقوم إلا على الثقة.

وفي هذا الصدد تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى دور إدارة الجودة الإستراتيجية في تحقيق الأسبقيات التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا بإسقاط الدراسة النظرية في دراسة تطبيقية قمنا من خلالها بتوزيع استبيان على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، لنحاول من خلاله معرفة مدى تأثير مبادئ إدارة الجدة الإستراتيجية على أبعاد الأسبقيات التنافسية.

النتائج

بناءا على هذه الدراسة يمكننا تلخيص أهم النتائج التي نسعى من خلالها إلى التأكد من مدى صحة الفرضيات التي تم تقديمها فيما يلي:

- من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن فقدان الثقة في المدير والاتصالات السيئة بينه وبين المرؤوسين، ونقص المعلومات، وعدم التقدير الكافي للمورد البشري داخل المؤسسة يؤدي إلى عرقلة تطبيق هذا النظام بسبب إحساسه بالتغرب في عمله، خاصة في حالة إتباع الأسلوب الديكتاتوري في الإدارة، وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم، وعدم إدخال نظام إدارة الجودة الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي، وهذا ما يبين صحة الفرضية الأولى نسبيا.
- إن العلاقة بين أبعاد الأسبقيات التنافسية هي علاقة تبادلية فالجودة العالية عادة ما تكون مقرونة بسعر أعلى والكلفة المتدنية عادة ما تقود إلى جودة أقل وتعتبر وجهة نظر أمريكية. أي أن التقدم نحو الكلفة ابتعاد عن الجودة كما أن الاقتراب من التسليم يؤدي إلى الابتعاد عن المرونة، إلا أن اليابانيين وفق نظريتهم الجديدة يؤكدون على أن تحسين الأسبقيات التنافسية يجب أن يكون تراكميا وليس تبادليا بمعنى أن تحديد الجودة بدون تلف وبمواصفات أعلى سوف يؤدي إلى تحقيق تسليم ذي فاعلية أكبر، وهذا ما يبين صحة الفرضية الثانية.
- توجد عدة مداخل لتحقيق الأسبقيات التنافسية للمؤسسات الخدمية، و يعتبر نظام إدارة الجودة الإستراتيجية من أهم الأنظمة، حيث تمثل سلاحا تنافسيا فعالا، أين يساعد تطبيق هذا النظام على توفير بيئة تنافسية ملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الابتكار إضافة إلى القضاء على أهم العقبات التي تواجه الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء، مما يسمح بتحقيق الأسبقيات التنافسية للمؤسسة الخدمية، ومن ثم بقائها ونموها و هذا ما يدل على صحة الفرضية الثالثة.

- أما فيما يخص الدراسة التطبيقية فكانت النتائج كالآتي:

- تؤثر مبادئ إدارة الجودة الإستراتيجية (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر،العمل الجماعي وتمكين العاملين، التدريب،والتخطيط الاستراتيجي) في أسبقية الجودة.
- تؤثر مبادئ إدارة الجودة الإستراتيجية ما عدا التزام الإدارة العليا في أسبقية التكلفة.
- تؤثر مبادئ إدارة الجودة الإستراتيجية (التركيز على العميل ،ومبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين، والتدريب) في أسبقية على أسبقية الوقت.
- تؤثر مبادئ إدارة الجودة الإستراتيجية (العمل الجماعي وتمكين العاملين، والتدريب) على أسبقية المرونة
- تؤثر مبادئ إدارة الجودة الإستراتيجية (العمل الجماعي وتمكين العاملين، والتدريب) على أسبقية الإبداع.

الاقتراحات

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها يمكن القول أن الحاجة ملحة لقيام المسؤولين على قطاع الاتصالات بالجزائر باتخاذ مجموعة من الإجراءات والإسراع في تجسيدها ميدانيا بغية الرفع من أداءه، و تطوير تنافسيته لمواجهة التطورات الراهنة الحاصلة في جميع الميادين:

- يجب تهيئة المناخ الملائم لتطبيق منهج إدارة الجودة الإستراتيجية، وهذا يعني تغيير ثقافة المؤسسة وقيّمها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط وأساليب التسيير بالشكل الذي يتناسب مع مستلزمات تحقيق هذا المسعى وهذا يقتضي في المقام الأول دعم وتأييدا لإدارة العليا لهذا المشروع والتركيز على تحقيق متطلبات وتوقعات العميل(الداخلي والخارجي) ترقية تطبيقات القياس والتعّلم والتدريب المستمر وتحفيز العاملين على إنتاج الجودة وتكريس روح التعاون والتحلي بروح الفريق ضمن فرق عمل مختلفة تنشأ لتحقيق هذا المبتغى.
- توفير نظام معلومات فعّال يستطيع أن يقدم تقارير وبيانات مفصلة عن مستوى توافق الخدمات المقدمة معا احتياجات وتطلعات العملاء وأهم المنافسين، ومستوى جودة خدماتهم إلى غيره من المعلومات الضرورية لبلوغ الجودة المستهدفة في خدمات مؤسسات قطاع الاتصالات.
- ضرورة اهتمام مؤسسات الاتصالات بالأفراد والكفاءات التي تتوفر عليها، والعمل على تنميتها والرفع من مستوى جاهزيتها كونها مصدر وأساس ك لتلك التقنيات والمهارات التسييرية التي يتطلبها بناء مشروع إدارة الجودة الإستراتيجية، والذي يبدأ بالاختيار الجيد لهؤلاء الأفراد، ثم

إعدادهم وتدريبهم اللازم لتطوير معارفهم وتنمية قدراتهم والتأثير في اتجاهاتهم نحو الاقتناع بضرورة التغيير التي تشترطه إدارة الجودة الشاملة، ثم تحفيزه لخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة وضمان بقائهم ضمنها ومنع تسربهم لمؤسسات أخرى وإشراكهم والسماع الجيد لمقترحاتهم وآرائهم وخلق بيئة عمل ملائمة تتميز بالمرونة وسهولة الاتصال.

- التطبيق الفعلي للإصلاحات والاستفادة من تجارب الدول الأخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة والقدرات والثقافة التي تميز المجتمع الجزائري، وكذلك إمكانات قطاع الخدمات عموما وقطاع الاتصالات بصفة خاصة وقدراتها.
- يجب أن تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر وخاصة الإدارة العليا بأسبقية التكلفة والاعتماد على مبدأ التخطيط الاستراتيجي كمبدأ مهم من مبادئ إدارة الجودة الإستراتيجية في تحقيق أسبقية الوقت، المرونة والإبداع. كما على مؤسسة اتصالات الجزائر التركيز على العميل كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الإستراتيجية والعمل على إرضاءه باعتباره مفتاح أساسيا لتحقيق الأسبقيات التنافسية.
- وأخيرا نقترح ضرورة اعتماد مؤسسات اتصالات الجزائر على منهج إدارة الجودة الإستراتيجية كأسلوب تسيير ي شامل ومتطور يمكن الاعتماد عليه في ظل العولمة والتطورات البيئية الحالية للاقتصاد المحلي والعالمي، بدلا من الأساليب التقليدية، وضرورة تخصيص وحدة تنظيمية كاملة تعنى بشؤونه وقضايا هو أن يكون موقعها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة قريبا من الإدارة العليا، لتحصل على المعلومات من مصادرها وتكون أكثر فعالية وتأثيرا على كامل النشاطات بالمؤسسة.

أفاق الدراسة:

من خلال معالجتنا لهذا الموضوع وجدنا مجموعة من المتغيرات الجديرة بالبحث والتحليل إلا أننا لم نتوسع فيها كونها تخرج عن حدود دراستنا، ولذلك نضع المواضيع التالية بين أيدي الطلاب والباحثين لمن يرغب في دراستها:

- دور اليقظة في تطوير تنافسية مؤسسات الاتصالات.
- تطوير قطاع الاتصالات بالجزائر في ظل اقتصاد المعرفة.
- دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي في قطاع الاتصالات.
- دور رأس المال الفكري في تحقيق الأسبقيات التنافسية لقطاع الاتصالات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المصادر باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد السيد مصطفى، **إدارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات**(مصر: الدار الجامعية، 1999).
2. أحمد محمد غنيم ، **إدارة الجودة الشاملة** (مصر :المكتبة العصرية للنشر، 2009).
3. توفيق محمد عبد المحسن، **قياس الجودة والقياس المقارن**(مصر: دار الفكر العربي، مكتبة النهضة المصرية، 2004)
4. ثابت عبد الرحمن الادريسي، **الادارة الاستراتيجية**(الاسكندرية: الدار الجامعية، 2002) ص 262.
5. ثامر البكري، **التسويق–أسس و مفاهيم معاصرة–**(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006).
6. جابلونسكي جوزيف، ترجمة النعماني عبد الفتاح، **إدارة الجودة الشاملة** (مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة،1996).
7. جمال خير الله، **الابداع الاداري** (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع،2009).
8. جيمس إيفان، جيمس دين، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، **الجودة الشاملة**(الرياض: دار المريخ للنشر، 2009)
9. حميد الطائي، بشير العلاق، **إدارة عمليات الخدمة** (عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009) .
10. حميد الطائي، بشير العلاق،**إدارة عمليات الخدمة** (عمان: دار اليازوري، 2009) حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، **تسويق الخدمات**(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والوزيع، 2009).
11. حميد عبد النبي الطائي، بشير العلاق،**إدارة عمليات الخدمة** (عمان: دار اليازوري ،2009).
12. حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، **تسويق الخدمات** (عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009).
13. حيدر علي المسعودي، **إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا** (عمان: دار اليازوري، 2010).

14. حيدر محمد أمين الطرابيشي، **المرشد إلى طريق ISO9000 و تطبيقاته**(القاهرة: دار السلام للنشر والتوزيع، 1999).

15. خالد بن سعد، **إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي**(الرياض: مكتبة الملك فهد ،199770).

16. خضير كاضم حمود ،**إدارة الجودة وخدمة العملاء** (عمان :دار المسيرة ، ، ط20072).

17. خضير كاظم حمود ،**إدارة الجودة الشاملة** (عمان :دار المسيرة للنشر ،ط3،2007)

18. رعد حسن الصرن، **عولمة جودة الخدمة المصرفية**(عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008).

19. ريتشارد نورمان، ترجمة عمرو الملاح، **إدارة الخدمات الاستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات**(الرياض: مكتبة العبيكان، 2005) ص ص238،239.

20. زكي خليل المساعد، **تسويق الخدمات وتطبيقاته**(عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع،،2010)

21. زين الدين فريد عبد الفتاح، **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**(القاهرة: دار الكتب، 1996).

22. سليمان خالد عبيدات، **مقدمة في إدارة الانتاج والعمليات** (عمان: دار المسيرة، 2008).

23. سليمان عبيدات، محمود علي سالم، **إدارة العمليات الانتاجية**(القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات،2013).

24. سمير اسماعيل جاد علام، **إدارة العمليات والانتاج** (القاهرة: جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2002).

25. سمير محمد عبد العزيز، **إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 و 10011**(مصر: الإشعاع الفنية للطباعة والنشرو التوزيع، 2000).

26. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم**(عمان: دار صفاء، 2007).

27. السيد عبد المقصود بيان وأخرون، **في مبادئ محاسبة التكاليف**(مصر: الدار الجامعية، 2004).

28. سيد محمد جاد الرب، **إدارة العمليات والانتاج** (

29. صلاح الدين الشنواني، دراسات في اقتصاديات الاعمال (بيروت: دار النهضة العربية، بدون سنة).

30. عادل محمد عبد الله، **إدارة جودة الخدمات** (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2013).

31. عاصم عبد النبي أحمد البندي، **إدارة الجودة الشاملة**، مأخوذ من الموقع الالكتروني:

32. عبد الستار محمد العلي، **إدارة الانتاج والعمليات** (الاردن: دار وائل للنشر، ط2، 2006).

33. عبد الستار محمد علي، **إدارة الانتاج والعمليات** (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2006).

34. عبد الله حسن مسلم، **إدارة الجودة الشاملة –معايير الايزو–** (عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015).

35. عدل صالح محمد خليفة، **مدى إمكانية تطبيق أنوذج إدارة الجودةة الشاملة – دراسة ميدانية علة عينة من البنوك العاملة في اليمن–** ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(اليمن: جامعة عدن، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2008).

36. علاء فرج الطاهر، **إدارة المواد والجودة الشاملة**(عمان: دار الرية للنشر والتوزيع، 2010).

37. علاء فرحان طالب، **استراتيجية العمليات والاسبقيات التنافسية**(عمان: دار اليازوري، 2011).

38. علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، **استراتيجية العمليات والاسبقيات التنافسية** (عمان: دار اليازوري، 2011).

39. على السلمي، **إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو**(القاهرة: دار غريب للنشر، 2001).

40. علي السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000**، (مصر: دار غريب للطباعة والنشر، 1995) .

41. علي فلاح الزعبي، **إدارة التسويق** (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009).

42. علي فلاح الزعبي، **إدارة التسويق**(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009).

43. علي هادي جبرين، **إدارة العمليات** (عمان:دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006).

44. علي هادي جبرين، إدارة العمليات(الاردن:دار الثقافة، 2006).

45. عمر وصفي عقيلي، **المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة**(عمان: دار وائل للنشر، 2001).

46. فائز غازي البياتي، يوسف عبد الاله أحمد، **أثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة إستطلاعيية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة**، مجلة دراسات محاسبية ومالية (بغداد: جامعة بغداد،6 ، 2011).

47. قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات** (الأردن: دار الشروق، 2006).

48. قويدر عياش ، **مدخل ادارة الجودة الشاملة كمحدد للاداء المتميز في المنظمات** "المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات " (ورقلة .جامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2005).

49. كامل محمد الحواجرة وأخرون، **أثر دعم الادارة العليا وإلتزامها في مؤشرات الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين و رؤساء الاقسام :دراسة حالة مدينة سحاب الصناعية** ، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال(الاردن: عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، المجلد7، العدد04،2011).

50. لعلى بوكميش، **إدارة الجودة الشاملة ايزو9000** (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2011).

51. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، **الجودة في المنظمات الحديثة** (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002).

52. مأمون الدرادكة، وأخرون، **إدارة الجودة الشاملة** (الاردن: دار الصفاء،2001).

53. مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء**(عمان: دار الصفاء للنشر، 2006).

54. مجيد الكرخي،**إدارة الجودة الشاملة –المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات–**(عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015).

55. محفوظ أحمد جودة ، **إدارة الجودة الشاملة** (عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2006).

56. محفوظ احمد جودة ،**إدارة الجودة الشاملة** (عمان:دار وائل للنشر، ط7،).

57. محمد أبديوي الحسين، مقدمة في إدارة الانتاج والعمليات(عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2001).

58. محمد أحمد خليل، **التكاليف في الوحدات الصناعية** (مصر: دار الجامعات المصرية، بدون سنة نشر).

59. محمد بن عوض الوادعي، **إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للمياه بمنطقة الرياض،** مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(السعودية: جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة،).

60. محمد توفيق ماضي، **إدارة الانتاج والعمليات**(الاسكندرية: الدار الجامعية، بدون سنة).

61. محمد جاسم بوحجي، **رؤية تحليلية لمفهوم التغير من خلال تطبيقات كايزنkaizen بتصرف، مأخوذ من الموقع الالكتروني**

62. محمد عاصي العجيلي، يوسف الطائي، ليث علي الحكيم، **نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية**(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009).

63. محمد عبد الوهاب العزاوي ،**إدارة الجودة الشاملة**(عمان: دار اليازوري، العلمية، 2005).

64. محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة** (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2010).

65. محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي** (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2010).

66. محمد محمود مصطفى، **التسويق الاستراتيجي للخدمات** (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع،، 2003)

67. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف ،**التسويق الاستراتيجي** (عمان: دار المسيرة، 2011).

68. مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية (مصر: دار الكتب القانونية، دار شنان للنشر والبرمجيات،2011).

69. معراج هواري، أحمد أمجدل، **التسويق المصرفي** (الجزائر: دار المحمدية العامة، 2008)

70. نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الاعمال**(مصر: مركز الاسكندرية للكتاب، 1998)

71. نجم عبود نجم، **إدارة الجودة في عصر الانترنت** (عمان: دار صفاء، 2010) ص ص 71،72.

72. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم الحداد، **التسويق** (عمان: دار الحامد، ط2، 2009).

73. هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**(عمان: دار وائل للنشر، 2002).

74. يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي** (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008).

📖 **الرسائل والاطروحات:**

75. باسل فارس قنديل، **أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشأت الصناعية" دراسة تطبيقية على منشأت القطاع الصناعي في قطاع غزة** ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال،2008)

76. بن بتيش بلال، **أثر جودة الخدمة التأمينية على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في السوق الوطنية– دراسة مقارنة بين شركتين تأمينيتين–** مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(المسيلة: جامعة المسيلة، علوم إقتصادية، مالية، بنك وتأمين، 2013/2012).

77. بن طيب هديات، **دراسة الانتاج والعمليات بإستخدام البرمجة بالاهداف في مؤسسات الخدمات مع دراسة حالة"الجزائرية للتأمينات"**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه(تلمسان: جامعة أبوبكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير،2016/2015).

78. بوباح عالية، دور **الانترنت في مجال تسويق الخدمات–دراسة حالة قطاع الاتصالات–** ، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(قسنطينة: جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، التسويق، 2011/2010).

79. بوحرود فتيحة، **الادارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية–دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (سطيف: جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2012).

80. جباري فادية، **تأثير جودة الخدمة على رضا العميل– دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات SAAتلمسان**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسويق، 2010/2011).

81. حاتم غازي شعشاعة، **قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود في فلسطين من وجهة نظر العملاء**، مذكرة ماجستير ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(فلسطين: الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، إدارةّ أّعمال، 2004).

82. الحاج نعاس خديجة، معمر قوادري فضيلة، **أثر إدارة التغيير على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية(الشلف: جمعة حسيبة بن بوعلي،8-9 نوفمبر 2010).

83. حامدي محمد، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير(بسكرة: جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و النجارية وعلوم التسيير ، 2015- 2016).

84. حباينة محمد، **دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه(الجزائر: جامعةالجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، إدارة أعمال، 2012/2011)

85. رجم نور الدين، **دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات المصرفية– دراسة حالة الوكالة 748، بنك الفلاحة والتنمية الريفية–**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(سكيكدة: جامعة20أوت1955،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تسويق، 2009/2008).

86. شيقارة هجيرة، **الاستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (الجزائر: جامعة الجزائر، قسم علوم التسيير، إدارة أعمال، 2004/ 2005) .

87. ضيف سعيدة، **القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة– دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر**، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه (الجلفة: جامعة زيان عاشور، قسم علوم التسيير، إدارة المنظمات، 2019/2018).

88. عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، **إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات**، أطروحة رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه (المملكة المتحدة: الجامعة الافتراضية الدولية، قسم التعلم عن بعد، ماي 2010).

89. عمر عوض الغويري ،(**تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركتي الملكية الأردنية وموبايلكم**"، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(الاردن: جامعة مؤتة،2004).

90. العيهار فلة، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، إدارة أعمال، 2005)

91. محمد علي القضاة، **اثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي –دراسة ميدانية لشركات الصناعة الدوائية**، قدمت هذه الاطروحة استكمالا لمتطلبات منح درجة الدكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال(عمان:جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا،2006).

92. مزنة أحمد هشام المارديني، **مقومات تحقيق الجودة في تقديم الخدمات و إنعكاساتها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصارف الإسلامية في سورية**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(سورية: جامعة دمشق، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2010) ص 27.

93. مليكة علالي، **اهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير (بسكرة: جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،2004/2003).

94. موزاوي سامية، **مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (الجزائر: جامعة الجزائر، العلوم الاقتصادية ،2004).

95. نوار ربيع محمد سليمان، **دور التوجه بالسوق في المرونة التسويقية الاستراتيجية في المنظمات الخدمية**، بحث مقدم للحصول على شهادة الماجستير(مصر:جامعة القاهرة، كلية التجارة، إدارة أعمال،2015).

96. واعر وسيلة، **دور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية**، الملتقى الدولي: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات(قسنطينة: جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،14-15 ديسمبر 2010).

المجلات والدوريات:

97. بختي إبراهيم، **واقع و آفاق الانترنت في الجزائر–دراسة إحصائية**، مجلة الباحث (الجزائر: ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، ،العدد1 ،2002).

98. برحومة عبد الحميد، شريف مراد، **الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية (بسكرة: جامعة محمد خيضر، العدد3، جوان 2008).

99. خضير علي فوزي، **أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي–دراسة حالة في معمل الاسمنت**– مجلة دراسة الادارة والاقتصاد(العراق: جامعة كربلاء، المجلد3، العدد1، 2014).

100. سعدون حمود جثير، سارة علي سعيد العامري، **أثر سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي–دراية مقارنة في شركات الهاتف النقال زين للاتصالات وأسيا سيل للاتصالات**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية (بغداد: جامعة بغداد، مج 18، العدد 68).

101. سنان كاظم الموسوي، مؤيد حسن علي، **مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الاسبقيات التنافسية – دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد**، مجلة أداب الكوفة (العراق: جامعة الكوفة، العدد 1، 2008).

102. طنطاوي عبده أحمد علي، **إدارة الجودة الاستراتيجية في منظمات الاعمال**:منحنى معاصر، مجلة أمارباك (الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مج7، عدد21، 2016) ، مأخوذ من الموقع الالكتروني:

http://www.amarabac.com consulte le .2019-02-02

103. مهند عبد الرحمن، رشا عدنان أحمد، **أثر إستخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية(العراق :جامعة بغداد، العدد 36، 2013).

104. مؤيد سعيد السالم، محمد المري ،**مدى تطبيق ركائز ادارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر** ،المجلة العربية للاداء (القاهرة :مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الادارية والاجتماعية ذات العلاقة ،المجلد 25،العدد 1،يونيو 2005).

الملتقيات:

105.اوسرير منور، سعيد منصور فؤاد، **الابتكار و الابداع كعنصرين أساسين في عملية التأهيل،** الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 17-18 أفريل2006) ص860.

106. سيلان جبران العبيدي ، **ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع،** المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي: المؤامة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي (بيروت: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ،6- 7 ديسمبر 2009).

107. صالح إبراهيم يونس الشعباني، **دور معلومات نظام إدارة التكلفة المتكاملة ICMS في دعم الاسبقيات التنافسية داخل الشركات وإعادة رسم خارطة الاداء والربحية** مأخوذة من الموقع الالكتروني:

www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=45740 .108

109. صالح عليمات، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم،** المؤتمر العربي الأول، الجامعات العربية التحديات و الأفاق المستقبلية(المملكة المغربية: 9-13ديسمبر 2007).

110. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، إدارة الجودة الشاملة مأخوذ من الموقع الالكتروني:

111. نجم العزاوي، **أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تطبيقية،** ملتقى وطني استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الجزائر:جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 18-19 افريل2012).

112. الوحدة العملياتية لمؤسسة إتصالات الجزائر –البويرة-(مصلحة المستخدمين).

الانترنت :

113. http://www.makktaba.com/2012/09/Book-basic-concepts-total-quality-management.html

114. http://www.znrfak.ni.ac.rs/serbian/010-studije/oas-3-2/PREDMETI/III%20GODINA/316 KOMUNALNI%20SISTEMI%20I%20ZIVOTNA%20SREDINA/ SEMINARSKI%20RADOVI/2014/S175%2 -%20S200.pdf consulte le 26 /08/2019 a 20:

115. https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2 , consulte le 22-07-2019 a 18 :30 .
116. https://www.hbs.edu/news/releases/Pages/david-garvin-dies-at-64.aspx CONSULTE LE 24-03-2018.
117. https://www.syr-res.com/article/3737.html CONSULTE LE 24-03-2018.
118. www.ao-academy.org/docs/edarataljodah Consulte le 05.07.2011.pdf

119. WWW.ORION2020.org/archivo/calidad.1a/calidad_gurus_ ;pdf consulte le 25/08/2017

120. ريزان صلاح الدين عزت، برزين شيخ محمد، **أسلوب كايزن وعلاقته بتخفيض التكاليف**، ص7 مأخوذ من الموقع الالكتروني:

a. Consulte le 20-02-2019 https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=715

121. الاتحاد الدولي للاتصالات www.itu.int/ict/statistics

122. محمد جاسم بوحجي، **رؤية تحليلية لمفهوم التغير من خلال تطبيقات كايزنkaizen بتصرف، مأخوذ من الموقع الالكتروني**

123. https://www.buheji.com/ar/Kaizen.pdf consulte le 20-01-2019.

🕮 التقارير السنوية

124. ARPT , rapport annuuel 2010 .
125. ARPT , rapport annuuel 2011
126. ARPT , rapport annuuel 2012
127. ARPT , rapport annuuel 2013
128. ARPT , rapport annuuel 2014
129. ARPT, rapport annuuel 2015.

130. ARPT, rapport annuuel 2016

131. ARPT, rapport annuuel 2017.

132. https://www.mpttn.gov.dz/ar.

❀ المصادر باللغة الاجنبية:

1. Andrei Octavian PARASCHIVESCU, Florin Mihai CĂPRIOARĂ,**Strategic Quality Management,** Economy Transdisciplinarity Cognition(Romania: *George Bacovia University, Bacau,* Volume 17,Issue 1/2014).
2. Behnam Neyestani, **Principles and Contributions of Total Quality Mangement (TQM) Gurus on Business Quality Improvement** (Philippines: Department of Civil Engineering, De La Salle University, 1 February 2017 par le site https://mpra.ub.uni-muenchen.de/77282/1/MPRA_paper_77282.pdf , consulte le 11/11/2017.
3. Damodar Suar and other**, Soft and Hard Aspects of Quality Management Practices Influencing Service Quality and Customer Satisfaction in Manufacturing-oriented Services,** Global Business Review(new delhi: International management institue, n 11, febrary 2010)
4. G . Maylon**, comptabilite analytique** (Paris: edition bareal, 2001).
5. Gerardtoquer , Michel Longbois, **Marketing des services**,(Paris:edition du nord,1992).
6. Michael Porter,**The competitive advantage of nation**: With a new introduction(Ltd: Macmillan Press,2nd, 1998).
7. P. Kotler,et autres, **Marketing Management**(Paris : Edition speciale, 12eme , 2006).
8. Safiullah ,M.D, **Superiority of conventional bank and Islamic bank of Bangladesh a comparative study** (international journal of economics and finance , vol (2) n(3),2010).

الملاحق

الملحق 1

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند اولحاج –البويرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

أخي الفاضل ، اختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد

في إطار التحضير لاطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، يسرنا أن نضع تحت ايديكم هذه الاستبانة من أجل التفضل للاجابه عليها، ونحيطكم علما أنها مخصصة لأغراض البحث العلمي، وعي بعنوان:

"إدارة الجودة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الاسبقيات التنافسية في قطاع الاتصالات "

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقرات هذا الاستبيان، وتحديد درجة موافقتكم بوضع اشارة(X) في الخانة المناسبة ، وكل رجائي أن تكون إجابتكم على جميع فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية وذلك من أجل الوصول الى نتائج صحيحة وصادقة.

- **البيانات العامة**

1. الجنس ذكر ☐ أنثى ☐
2. العمر 20–30 سنة ☐ 31–40 سنة ☐ 41–50 سنة ☐ أكثر من 50سنة ☐
3. المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
4. سنوات الخبرة: أقل من 5سنوات ☐ 5–10 سنوات ☐ اكثر من 10 سنوات ☐

الرقم	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
	مبدأ الادارة العليا					
1	تعتبر المؤسسة الجودة احد اهم اولوياتها عند تقديم منتجاتها					
2	توجد خطة واضحة للجودة في المؤسسة تعمل الادارة على تحقيقها					
3	تعمل الادارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الاقسام و المستويات الادارية					
4	تهتم الادارة العليا بشكل مباشر بالمستجدات الحديثة التي تختص بتحسين الجودة					
	التركيز على العميل					
5	تؤمن المؤسسة أن الجودة تحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء التي لا يعبر عنها					
6	تقوم المؤسسة باستفتاء اراء العملاء عن خدمات جديدة يمكن تقديمها					
7	تحرص المؤسسة على سرعة استجابة الموظفين لمطالب العميل					
8	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي العملاء و تقديم الحلول المناسبة لهم					
	مبدأ التحسين المستمر					
9	التحسين المستمر مسؤوبية الجميع بالمؤسسة					
10	تشارك كافة المستويات الادارية في المؤسسة في عملية تحسين الخدمة					
11	تهتم المؤسسة بقسم البحث والتطوير لتحسين مستوى الخدمات					
	مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين					

12	العمال مسؤولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة					
13	تشجع الادارة العاملين على المشاركة في جلسات من اجل توليد افكار جديدة					
14	تحرص الادارة على مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم					
15	تحرص الادارة على اعطاء فرصة للعاملين لابداء ارائهم بصراحة					
	التدريب					
16	تحرص ادارة المؤسسة على تقديم دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات العاملين					
17	تحرص ادارة المؤسسة على تقييم نتائج الدورات التدريبية					
18	تقدم ادارة المؤسسة الدورات التدريبية الملائمة لاحتياجات العاملين					
19	يتم اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات المطلوبة					
	مبدأ التخطيط الاستراتيجي					
20	تؤكد إدارة المؤسسة على الاهمية الاستراتيجية للجودة					
21	تأخذ الادارة التغير في رغبات و حاجات العملاء بعين الاعتبار عند رسم الخطط المستقبلية للمؤسسة					
22	يتم تحقيق التقدم بإتجاه تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل منتظم					
23	يتم تجميع معلومات تفصيلية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع استراتيجية وسياسات المؤسسة					

ملاحظات:.....

.....

.....

.....

الاسبقيات التنافسية

	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
	الجودة					
24	تدرس المؤسسة طلبات الزبائن للعمل على تلبيتها لتقديم منتج يتوافق مع تلك المتطلبات					
25	تهدف الشركة إلى تحقيق التحسين المستمر لجودة خدماتها					
26	تسعى ادارة المؤسسة إلى مراجعة وتدقيق وتقييم خطط الجودة باستمرار					
27	تقدم المؤسسة العديد من التبرعات و الاسهامات للمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني من أجل تحسين جودة صورتها					
	التكاليف					
28	تعد التكلفة المنخفضة للمنتج إحدى الاولويات الاساسية لسياسة المنظمة					
29	تخطط المؤسسة من أجل إستخدام مواردها بطريقة إقتصادية ورشيدة					

30	تقوم المؤسسة بدراسات خاصة بالتكاليف الكلية والعمل على تقليل التكاليف غير الضرورية					
	الوقت					
31	تحرص ا المؤسسة على توفير المهارات اللازمة من اجل تحقيق الاستجابة السريعة للزبائن					
32	تلبي المؤسسة طلبات السوق من خدمات بالسرعة المطلوبة من خلال وجود أنظمة معلومات فعالة					
33	تعمل المؤسسة على حل مشاكل العملاء بجدية وسرعة					
34	تقوم ادارة المؤسسة بمكافأة العاملين الذين يعملون بعد دوامهم من أجل تلبية حاجات العملاء					
	المرونة					
35	يهدف المؤسسة إلى جعل خدماتها وعملياتها ذات مرونة عالية					
36	من خلال التدريب و العمل الجماعي للموظفين تملك المؤسسة القدرة على تلبية الطلبات المتباينة كما ونوعا					
37	تهتم المؤسسة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم المنتجات والعمليات					
	الابداع					

38	تعمل الادارة العليا على تشجيع الابداع في المؤسسة					
39	تدفع الرغبة في تلبية حاجات الزبائن إلى العمل على تقديم خدمات مبدعة					
40	تعد منتجات المنظمة من المنتجات المتميزة من حيث المواصفات والخصائص في سوق الاتصالات					

ملاحظات:.....

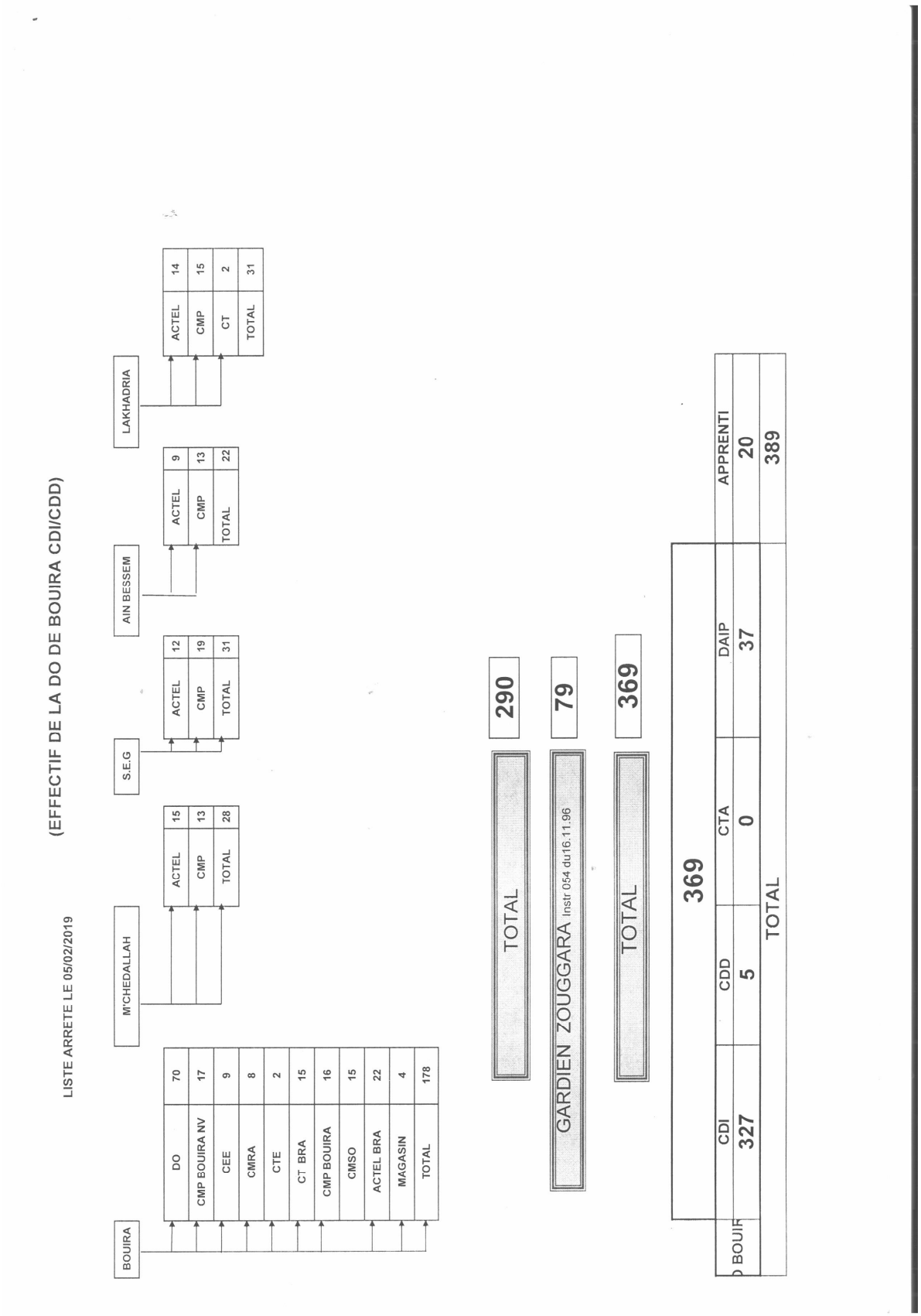
.....

.....

.....

..

الملحق 2


(EFFECTIF DE LA DO DE BOUIRA CDI/CDD)
LISTE ARRETE LE 05/02/2019
BOUIRA
DO 70
CMP BOUIRA NV 17
CEE 9
CMRA 8
CTE 2
CT BRA 15
CMP BOUIRA 16
CMSO 15
ACTEL BRA 22
MAGASIN 4
TOTAL 178
M'CHEDALLAH
ACTEL 15
CMP 13
TOTAL 28
S.E.G
ACTEL 12
CMP 19
TOTAL 31
AIN BESSEM
ACTEL 9
CMP 13
TOTAL 22
LAKHADRIA
ACTEL 14
CMP 15
CT 2
TOTAL 31
290
TOTAL
79
GARDIEN ZOUGGARA Instr 054 du16.11.96
369
TOTAL
369
CDI CDD CTA DAIP APPRENTI
327 5 0 37 20
TOTAL 389

الملحق 3: مستخرجات الSPSS

اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
الجنس	.374	76	.000	.630	76	.000
العمر	.306	76	.000	.828	76	.000
المستوى الدراسي	.404	76	.000	.679	76	.000
سنوات الخبرة	.262	76	.000	.783	76	.000
تعتبر المؤسسة الجودة أحد أهم أولوياتها عند تقديم منتجاتها	.290	76	.000	.699	76	.000
توجد خطة واضحة للجودة في المؤسسة تعمل الإدارة على تحقيقها	.377	76	.000	.729	76	.000
تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الادارية	.277	76	.000	.858	76	.000
تهتم الادارة العليا بشكل مباشر بالمستجدات الحديثة التي تختص بتحسين الجودة	.298	76	.000	.822	76	.000
تؤمن المؤسسة أن الجودة تتحقق عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء التي لا يعبر عنها	.305	76	.000	.826	76	.000
تقوم المؤسسة باستفتاء أراء العملاء عن خدمات جديدة يمكن تقديمها	.199	76	.000	.904	76	.000
تحرص المؤسسة على سرعة استجابة الموظفين لمطالب العميل	.275	76	.000	.869	76	.000
تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي العملاء وتقديم الحلول المناسبة لهم	.334	76	.000	.800	76	.000
التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالمؤسسة	.259	76	.000	.782	76	.000
تشارك كافة المستويات الادارية في المؤسسة في عملية تحسين الخدمة	.212	76	.000	.897	76	.000
تهتم المؤسسة بقسم البحث والتطوير لتحسين مستوى الخدمات	.201	76	.000	.908	76	.000
العمال مسؤولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة	.312	76	.000	.786	76	.000
تشجع الادارة العاملين على المشاركة في جلسات من أجل توليد أفكار جديدة	.226	76	.000	.872	76	.000
تحرص الادارة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	.201	76	.000	.891	76	.000
تحرص الادارة على اعطاء فرصة للعاملين لإبداء آرائهم بصراحة	.158	76	.000	.899	76	.000
تحرص ادارة المؤسسة على تقديم دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات العاملين	.308	76	.000	.744	76	.000
تحرص ادارة المؤسسة على تقييم نتائج الدورات التدريبية	.204	76	.000	.892	76	.000
تقدم ادارة المؤسسة الدورات التدريبية الملائمة لاحتياجات العاملين	.288	76	.000	.823	76	.000

يتم اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات المطلوبة	.230	76	.000	.877	76	.000
تؤكد إدارة المؤسسة على الاهمية الاستراتيجية للجودة	.263	76	.000	.844	76	.000
تأخذ الادارة التغير في رغبات وحاجات العملاء بعين الاعتبار عند رسم الخطط المستقبلية للمؤسسة	.266	76	.000	.860	76	.000
يتم تحقيق التقدم باتجاه تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل منتظم	.202	76	.000	.872	76	.000
يتم تجميع معلومات تفصيلية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع استراتيجية وسياسات المؤسسة	.249	76	.000	.883	76	.000
تدرس المؤسسة طلبات الزبائن للعمل على تلبيتها لتقديم منتج يتوافق مع تلك المتطلبات	.250	76	.000	.842	76	.000
تهدف الشركة الى تحقيق التحسين المستمر لجودة خدماتها	.356	76	.000	.694	76	.000
تسعى إدارة المؤسسة الى مراجعة وتدقيق وتقييم خطط الجودة باستمرار	.274	76	.000	.863	76	.000
تقدم المؤسسة العديد من التبرعات والاسهامات للمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني من أجل تحسين جودة صورتها	.190	76	.000	.908	76	.000
تعد التكلفة المنخفضة للمنتج احدى الاولويات الاساسية لسياسة المنظمة	.187	76	.000	.893	76	.000
تخطط المؤسسة من أجل استخدام مواردها بطريقة اقتصادية ورشيدة	.318	76	.000	.826	76	.000
تقوم المؤسسة بدورات خاصة بالتكاليف الكلية والعمل على تقليل التكاليف غير الضرورية	.266	76	.000	.826	76	.000
تحرص المؤسسة على توفير المهارات اللازمة م اجل تحقيق الاستجابة السريعة للزبائن	.292	76	.000	.832	76	.000
تلبي المؤسسة طلبات السوق من خدمات بالسرعة المطلوبة من خلال وجود أنظمة معلومات فعالة	.239	76	.000	.864	76	.000
تعمل المؤسسة على حل مشاكل العملاء بجدية وسرعة	.252	76	.000	.852	76	.000
تقوم ادارة المؤسسة بمكافأة العاملين الذين يعملون بعد دوامهم من أجل تلبية حاجات العملاء	.206	76	.000	.886	76	.000
تهدف المؤسسة إلى جعل خدماتها وعملياتها ذات مرونة عالية	.230	76	.000	.890	76	.000
من خلال التدريب والعمل الجماعي للموظفين تملك المؤسسة القدرة على تلبية الطلبات المتباينة كما ونوعا	.266	76	.000	.876	76	.000
تهتم المؤسسة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم المنتجات والعمليات	.273	76	.000	.871	76	.000

تعمل الادارة العليا على تشجيع الابداع في المؤسسة	.213	76	.000	.871	76	.000
تدفع الرغبة في تلبية حاجات الزبائن إلى العمل على تقديم خدمات مبدعة	.227	76	.000	.872	76	.000
تعد منتجات المنظمة من المنتجات المتميزة من حيث المواصفات والخصائص في سوق الاتصالات	.300	76	.000	.852	76	.000

معامل الارتباط لبيرسن بين مختلف المحاور

		مبدأ الادارة العليا	التركيز على العميل	مبدأ التحسين المستمر	مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين	التدريب	مبدأ التخطيط الاستراتيجي	الجودة	التكلفة	الوقت	المرونة	الابداع
مبدأ الادارة العليا	Corrélation de Pearson	1	.559**	.229*	.349**	.220	.348**	.574**	.388**	.437**	.386**	.392**
	Sig. (bilatérale)		.000	.046	.002	.055	.002	.000	.000	.000	.001	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
التركيز على العميل	Corrélation de Pearson	.559**	1	.444**	.419**	.165	.446**	.558**	.452**	.510**	.334**	.508**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.152	.000	.000	.000	.000	.003	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
مبدأ التحسين المستمر	Corrélation de Pearson	.229*	.444**	1	.504**	.321**	.549**	.609**	.569**	.377**	.449**	.390**
	Sig. (bilatérale)	.046	.000		.000	.004	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين	Corrélation de Pearson	.349**	.419**	.504**	1	.475**	.422**	.654**	.544**	.606**	.521**	.599**
	Sig. (bilatérale)	.002	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
التدريب	Corrélation de Pearson	.220	.165	.321**	.475**	1	.494**	.532**	.514**	.613**	.699**	.554**
	Sig. (bilatérale)	.055	.152	.004	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
مبدأ التخطيط الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	.348**	.446**	.549**	.422**	.494**	1	.628**	.533**	.484**	.479**	.520**
	Sig. (bilatérale)	.002	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
الجودة	Corrélation de Pearson	.574**	.558**	.609**	.654**	.532**	.628**	1	.705**	.645**	.646**	.662**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
التكلفة	Corrélation de Pearson	.388**	.452**	.569**	.544**	.514**	.533**	.705**	1	.763**	.674**	.626**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77

الوقت	Corrélation de Pearson	.437**	.510**	.377**	.606**	.613**	.484**	.645**	.763**	1	.815**	.815**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
المرونة	Corrélation de Pearson	.386**	.334**	.449**	.521**	.699**	.479**	.646**	.674**	.815**	1	.644**
	Sig. (bilatérale)	.001	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
الابداع	Corrélation de Pearson	.392**	.508**	.390**	.599**	.554**	.520**	.662**	.626**	.815**	.644**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).												
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).												

المعنوية الكلية لكل متغيرة من المتغيرات المستقلة على كل متغيرة من المتغيرات التابعة

Effet		Valeur	D	ddl de l'hypothèse	Erreur ddl	Sig.
Ordonnée à l'origine	Trace de Pillai	.993	382.672[b]	3.000	8.000	.000
	Lambda de Wilks	.007	382.672[b]	3.000	8.000	.000
	Trace de Hotelling	143.502	382.672[b]	3.000	8.000	.000
	Plus grande racine de Roy	143.502	382.672[b]	3.000	8.000	.000
مح1	Trace de Pillai	2.165	3.702	21.000	30.000	.001
	Lambda de Wilks	.003	7.185	21.000	23.522	.000
	Trace de Hotelling	34.736	11.027	21.000	20.000	.000
	Plus grande racine de Roy	28.047	40.068[c]	7.000	10.000	.000
مح2	Trace de Pillai	2.307	3.700	27.000	30.000	.000
	Lambda de Wilks	.001	7.380	27.000	24.006	.000
	Trace de Hotelling	55.081	13.600	27.000	20.000	.000
	Plus grande racine de Roy	47.799	53.110[c]	9.000	10.000	.000
مح3	Trace de Pillai	2.432	10.698	12.000	30.000	.000
	Lambda de Wilks	.002	15.487	12.000	21.458	.000
	Trace de Hotelling	28.639	15.910	12.000	20.000	.000
	Plus grande racine de Roy	21.070	52.676[c]	4.000	10.000	.000
مح4	Trace de Pillai	2.666	7.974	30.000	30.000	.000
	Lambda de Wilks	.001	9.869	30.000	24.158	.000
	Trace de Hotelling	47.260	10.502	30.000	20.000	.000
	Plus grande racine de Roy	30.148	30.148[c]	10.000	10.000	.000
مح5	Trace de Pillai	2.623	9.944	21.000	30.000	.000
	Lambda de Wilks	.001	13.986	21.000	23.522	.000
	Trace de Hotelling	59.275	18.817	21.000	20.000	.000
	Plus grande racine de Roy	48.666	69.523[c]	7.000	10.000	.000
مح6	Trace de Pillai	2.395	6.592	18.000	30.000	.000
	Lambda de Wilks	.005	7.224	18.000	23.113	.000
	Trace de Hotelling	19.283	7.142	18.000	20.000	.000
	Plus grande racine de Roy	13.506	22.510[c]	6.000	10.000	.000

a. Plan : Ordonnée à l'origine + مح + 1مح + 2مح + 3مح + 4مح + 5مح6
b. Statistique exacte
c. La statistique est une borne supérieure de F qui produit une borne inférieure pour le seuil de signification.

العلاقات الممكنة بين المتغيرات المستقلة مع كل متغير من المتغيرات التابعة

Tests des effets inter-sujets

Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Modèle corrigé	الجودة	45.380[a]	66	.688	55.006	.000
	التكلفة	92.891[b]	66	1.407	253.339	.000
	الوقت	81.721[c]	66	1.238	99.055	.000
	المرونة	82.300[d]	66	1.247	56.114	.000
	الابداع	97.616[e]	66	1.479	42.036	.000
Ordonnée à l'origine	الجودة	5.228	1	5.228	418.217	.000
	التكلفة	3.616	1	3.616	650.947	.000
	الوقت	4.643	1	4.643	371.430	.000
	المرونة	1.783	1	1.783	80.230	.000
	الابداع	3.126	1	3.126	88.855	.000
مح1	الجودة	.656	7	.094	7.496	.003
	التكلفة	1.414	7	.202	36.372	.000
	الوقت	2.409	7	.344	27.536	.000
	المرونة	.903	7	.129	5.807	.007
	الابداع	.548	7	.078	2.225	.122
مح2	الجودة	.585	9	.065	5.203	.008
	التكلفة	2.624	9	.292	52.486	.000
	الوقت	1.983	9	.220	17.623	.000
	المرونة	1.504	9	.167	7.522	.002
	الابداع	.552	9	.061	1.742	.200
مح3	الجودة	.451	4	.113	9.026	.002
	التكلفة	1.006	4	.251	45.268	.000
	الوقت	1.141	4	.285	22.814	.000
	المرونة	.808	4	.202	9.093	.002
	الابداع	1.424	4	.356	10.118	.002
مح4	الجودة	.582	10	.058	4.657	.012
	التكلفة	1.664	10	.166	29.959	.000
	الوقت	2.034	10	.203	16.272	.000
	المرونة	2.600	10	.260	11.700	.000
	الابداع	3.132	10	.313	8.902	.001
مح5	الجودة	.945	7	.135	10.794	.001
	التكلفة	2.677	7	.382	68.837	.000
	الوقت	2.744	7	.392	31.362	.000
	المرونة	1.975	7	.282	12.698	.000
	الابداع	1.465	7	.209	5.948	.006
مح6	الجودة	.363	6	.061	4.844	.014
	التكلفة	.687	6	.115	20.623	.000

	الوقت	.726	6	.121	9.678	.001
	المرونة	1.317	6	.220	9.880	.001
	الابداع	1.035	6	.173	4.904	.014
Erreur	الجودة	.125	10	.013		
	التكلفة	.056	10	.006		
	الوقت	.125	10	.013		
	المرونة	.222	10	.022		
	الابداع	.352	10	.035		
Total	الجودة	1100.375	77			
	التكلفة	1053.778	77			
	الوقت	1014.625	77			
	المرونة	1041.000	77			
	الابداع	1003.111	77			
Total corrigé	الجودة	45.505	76			
	التكلفة	92.947	76			
	الوقت	81.846	76			
	المرونة	82.522	76			
	الابداع	97.968	76			
a. R deux = .997 (R deux ajusté = .979)						
b. R deux = .999 (R deux ajusté = .995)						
c. R deux = .998 (R deux ajusté = .988)						
d. R deux = .997 (R deux ajusté = .980)						
e. R deux = .996 (R deux ajusté = .973)						

نتائج تقدير الانحدار الأول بطريقة المربعات الصغرى العادية

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	-.840-	.413		-2.032-	.046		
مبدأ الإدارة العليا	.372	.102	.289	3.655	.000	.650	1.539
التركيز على العميل	.075	.075	.086	1.000	.321	.542	1.846
مبدأ التحسين المستمر	.245	.090	.229	2.737	.008	.576	1.737
مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين	.162	.056	.243	2.922	.005	.583	1.715
التدريب	.172	.076	.180	2.272	.026	.643	1.555
مبدأ التخطيط الاستراتيجي	.190	.096	.172	1.969	.053	.533	1.878

الجدول (16): تحليل التباين الخاص بالانحدار الأول

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	32.609	6	5.435	29.500	.000
	Résidu	12.896	70	.184		
	Total	45.505	76			

نتائج تقدير الانحادر الثاني بطريقة المربعات الصغرى العادية

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-.977-	.600		-1.628-	.108
	مبدأ التحسين المستمر	.451	.165	.295	2.736	.008
	مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين	.203	.100	.213	2.026	.046
	التدريب	.323	.140	.238	2.312	.024
	مبدأ التخطيط الاستراتيجي	.257	.174	.163	1.483	.142

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	45.806	4	11.452	17.490	.000[b]
	Résidu	47.141	72	.655		
	Total	92.947	76			

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-.676-	.441		-1.535-	.129
	مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين	.234	.083	.262	2.842	.006
	التدريب	.554	.109	.434	5.106	.000
	التركيز على العميل	.382	.096	.328	3.986	.000

): جدول تحليل التباين الخاص بالانحدار الثالث

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	48.477	3	16.159	35.351	.000[b]
	Résidu	33.369	73	.457		
	Total	81.846	76			

نتائج تقدير الانحدار الرابع بطريقة المربعات الصغرى العادية

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.051	.388		.132	.896
	مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين	.219	.081	.244	2.711	.008
	التدريب	.748	.115	.584	6.481	.000

جدول تحليل التباين الخاص بالانحدار الرابع

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	44.183	2	22.091	42.639	.000[b]
	Résidu	38.340	74	.518		
	Total	82.522	76			

نتائج تقدير الانحدار الخامس بطريقة المربعات الصغرى العادية

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.241	.459		.525	.601
	مبدأ العمل الجماعي وتمكين العاملين	.425	.096	.434	4.444	.000
	التدريب	.485	.137	.347	3.556	.001

جدول تحليل التباين الخاص بالانحدار الخامس

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	44.350	2	22.175	30.604	.000[b]
	Résidu	53.618	74	.725		
	Total	97.968	76			

الملخص

ملخص

تعمل المؤسسات في ظل عالم مليء بالتغيرات والتطورات المتلاحقة، وفي ظل كل هذه التطورات التي جعلت العالم كقرية صغيرة، لا يمكن للمؤسسات الجزائرية مواكبة مستجدات العصر بالمفاهيم الادارية القديمة، بل يلزمها انتهاج أساليب إدارية حديثة، من أهمها نظام إدارة الجودة الاستراتيجية والذي يعتبر إمتدادا لادارة الجودة الشاملة، والذي يسمح بزيادة ربحيتها وتوسيع حصتها السوقية فضلا عن تحقيق رضا زبائنها، وهذا ما سيؤدي حتما لتحقيقها للاسبقيات التنافسية ويسمح لها بالصمود في وجه مختلف التحديات.

وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة مبادئ إدارة الجودة الاستراتيجية في تحقيق الاسبقيات التنافسية لقطاع الاتصالات، وبالضبط لمؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، وهذا من خلال الاعتماد على توزيع استبيان على عينة من موظفي المؤسسة، ودراستها عن طريق برنامج ال SPSS.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الاستراتيجية، الاسبقيات التنافسية، الجودة، الاتصالات، ...الخ

.

ABSTRACT :

In the world full of changes and successive developments, institutions are working in the light of all these developments that have made the world a small village. Algerian institutions with the old administrative concepts can not keep up with the latest developments , but they need to adopt modern management methods, the most important of which is the strategic quality management system, which is an extension of comprehensive quality management. This will inevitably lead to the achievement of competitive ethics and allow them to stand up to various challenges. This study aims at highlighting the extent to which strategic quality management principles contribute to the competitive edge of the communications sector, and at controlling the Algeria Communications Corporation in Al Bouira by relying on the distribution of a questionnaire to a sample of the organization's employees and studying it through the SPSS program.

Key words : Strategic quality management, competitive edge, quality, communications, etc..