



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
أطلي معند أولحاج - البويرة -  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال  
بعنوان :

## دور جودة الخدمة في خلق ميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة BEINX ALGERIE

تحت إشراف الأستاذ  
\* كرمية توفيق

من إعداد الطلبة:  
\* نايت رايح ليندة

### أعضاء اللجنة المناقشة

الأستاذ: د/ يحيى سمير..... رئيسا  
الأستاذ: د/ كرمية توفيق..... مشرفا  
الأستاذ: د/ زبيري نورة..... عضوا مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

الحمد لله والشكر لله عز وجل الذي وفقني لإنجاز هذه المذكرة  
والذي أكرمنا بنعمة العلم :

أتقدم بالشكر الجليل والإمتنان العظيم إلى كل من ساعدني

في إنجاز هذا العمل

وخاصة إلى الأستاذ المشرف " كرمية توفيق "

والأستاذة المؤطرة " جرود حسيبة "

ولا أنسى أن نشكر جميع الأساتذة الذين وافقونا

طوال سنوات الدراسة وبالخصوص الأساتذة الذين ساعدوني في المذكرة

وإلى كافة طاقم إدارة فرع إدارة الأعمال

كما لا أنسى أن أشكر جميع عمال مديرية الخدمات الجامعية بالبويرة

وخاصة الإقامات التي أقمتم بها

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى موظفي مؤسسة بنكس الجبيري

الذين لم يدخلوا علي بشيء.

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع،

ورزقني الصبر والتحمل والقدرة على المثابرة

أهدي ثمرة جهدي إلى :

من وقفوا إلى جانبي في السراء والضراء و علموني

المثابرة و الجد إلى والدي الغاليين حفظهما الله وقدرني

الله أن أكون لهما موضع فخرهما بإنشاء الله.

إلى إخواتي وأخواتي وكل أفراد العائلة صغيرا وكبيرا.

إلى كل أصدقاء و صديقات الذين ساعدون ولو

بكلمة طيبة في إنجاز هذا العمل الذين لو لا لهم

من بعد الله ماتم

إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد ولو

بإتسامة في إنجاز هذا العمل لهم

أهدي عملي هذا

## المخلص :

تهدف الدراسة إلى بيان دور جودة خدمة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، وهذا وفقا لتطبيق جودة الخدمات كمتغير مستقل و الميزة التنافسية كمتغير تابع في مؤسسة **BEINX ALGERIER** بالاعتماد على مصادر أولية وأخرى ثانوية في الدراسة من خلال الكتب والملتقيات والمجلات في هذا المجال وقد تم تصميم استبانة تهدف إلى دراسة هذا الدور باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة كالانحدار والارتباط ... الخ.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة انه يوجد علاقة ارتباط قوية

بين جودة الخدمة و الميزة التنافسية في مؤسسة **BEINX ALGERIER**

محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: جودة الخدمة، الميزة التنافسية.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
/	كلمة شكر
/	إهداء
I	الملخص
III	الفهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VII	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
01	الفصل الأول : الدراسة النظرية للجودة
02	. تمهيد
03	. المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الجودة
03	. المطلب الأول : تعريف الجودة و أهميتها
06	. المطلب الثاني : تطور مفهوم الجودة
08	. المطلب الثالث : أبعاد الجودة و محدداتها
11	. المبحث الثاني : جودة الخدمة
11	. المطلب الأول : تعريف جودة الخدمة
12	. المطلب الثاني : أبعاد جودة الخدمة
13	. المطلب الثالث : قياس جودة الخدمة
14	. المبحث الثالث : إدارة الجودة الشاملة
14	. المطلب الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة ومبادئها
18	. المطلب الثاني : فوائد ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
21	. المطلب الثالث : الإيزو وإدارة الجودة الشاملة
24	. خلاصة الفصل
25	الفصل الثاني : الدراسة النظرية للميزة التنافسية

26	. تمهيد
27	. المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المنافسة
27	. المطلب الأول : ماهية المنافسة
28	. المطلب الثاني : أنواع المنافسة
31	. المطلب الثالث : إستراتيجيات العامة لتنافس
34	. المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية
34	. المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية
36	. المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية
37	. المطلب الثالث : خصائص وأبعاد الميزة التنافسية
40	. المبحث الثالث : علاقة الميزة التنافسية بالجودة
40	. المطلب الأول : دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز رضا العميل
41	. المطلب الثاني : تقنيات تحسين الجودة لتحقيق الميزة التنافسية
43	. المطلب الثالث : تحقيق قيمة للعميل و بناء الميزة التنافسية
46	خلاصة الفصل
47	الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية
48	. تمهيد
49	. المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة بنكس الجيري
49	. المطلب الأول : نشأة المؤسسة المستقبلية و نشاطها
50	. المطلب الثاني : هيكل التنظيمي ومهام المؤسسة المستقبلية
53	. المطلب الثالث : أهداف وأهمية المؤسسة المستقبلية
54	. المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
54	. المطلب الأول : تقديم منهج الدراسة و مجتمع الدراسة
55	. المطلب الثاني : مقياس الدراسة
56	. المطلب الثالث : التحليل الإحصائي لمعطيات
64	خلاصة الفصل
66	خاتمة
69	قائمة المراجع
72	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
8	أبعاد الجودة	01
56	مدى توفر بعد الإعتمادية لدى مؤسسة بنكس الجيري	02
56	مدى توفر بعد الإستجابة لدى مؤسسة بنكس الجيري	03
57	مدى توفر بعد الملموسية لدى مؤسسة بنكس الجيري	04
57	مدى توفر بعد التعاطف لدى مؤسسة بنكس الجيري	05
58	مدى توفر بعد الأمان لدى مؤسسة بنكس الجيري	06
59	مدى توفر ميزة التكلفة لدى مؤسسة بنكس الجيري	07
59	مدى توفر ميزة الجودة لدى مؤسسة بنكس الجيري	08
60	مدى توفر ميزة السرعة لدى مؤسسة بنكس الجيري	09
61	مدى توفر ميزة المرونة لدى مؤسسة بنكس الجيري	10
61	الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري جميع أبعاد الجودة و الميزة التنافسية لمؤسسة بنكس الجيري	11

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
19	فوائد تطبيق TQM في الشركات	01
43	نموذج Gale لاتخاذ قرار الشراء	02
50	هيكل التنظيمي بنكس الجيري	03
63	منحنى بياني لعلاقة الجودة بالميزة التنافسية	04

## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
72	الانحراف المعياري والوسط الحسابي لكل متغير في العينة	01
72	معامل الارتباط بين الجودة و ميزة التكلفة	02
73	معامل الارتباط بين الجودة و ميزة الجودة	03
73	معامل الارتباط بين الجودة و ميزة السرعة	04
73	معامل الارتباط بين الجودة و ميزة المرونة	05
73	معامل الارتباط بين الجودة و ميزة التنافسية	06
73	معامل الانحدار بين الجودة و ميزة التنافسية	07
74	الإستبيان	08

فهرس : الأشكال

الجداول

الملاحق

# مقدمة

تواجه المؤسسات العالمية و المحلية العديد من التغيرات و التحديات أهمها زيادة حدة المنافسة على المستويين العالمي و المحلي، و ما يصاحبها من تغيير في سلوك المستهلك الذي أصبح أكثر وعيا في ثقافة استهلاكه، و أكثر قدرة على انتقاء المنتج- سلعة أو خدمة- الأفضل.

و بعد أن كان هدف المؤسسات إشباع الطلب الكمي المتزايد بتحسينها للطاقة الإنتاجية، إلا أنه مع نمو عدد المنتجين و حرية التبادلات التجارية، لم يبق للمؤسسة مجال لتحسين أداءها، و الحفاظ على مكانتها في السوق إلا من خلال سلوكها لطريق الجودة، و هو ليس بمتطلب الجديد لكنه أصبح ضروريا، وهاما لكل مؤسسة، بعد أن أصبحت المنتجات متعددة بأشكالها و أنواعها، و صار بإمكان الزبون المفاضلة بين العديد من المنتجات المقدمة.

و تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسات عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها في نفس مجال نشاطها بما يضمن تحقيق الريادة و التفوق. لكن طبيعة مناخ الأعمال المتقلب في ظل عصر السرعة و التكنولوجيا الحديثة أدت إلى الحد بشكل كبير من عمر هذه المزايا، لذا أصبح من الحتمية على المؤسسات العمل بشكل مكثف و مستمر على تقديم منتج أو خدمة ذات جودة عالية من أجل المحافظة على مكانتها في السوق. ومن هذا المنطلق ستحاول هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية :

**" ما هو دور جودة الخدمة في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة "**

و إنطلاقا من الإشكالية الرئيسية يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

1- ماذا نقصد بالجودة و ماهي أبعادها ؟ .

2- ماهية الميزة التنافسية ؟ و ماهي أبعادها ، وكيف يمكن ان ترتبط هذه الابعاد بجودة الخدمة ؟

3- كيف تساهم الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة BEINX ALGERIE ؟

## ❖ فرضيات البحث :

و لإجابة عن الإشكالية العامة و الأسئلة الفرعية السابقة الذكر تقودنا إلى صياغة الفرضيات التالية :

- 1- توفر أبعاد الجودة في مؤسسة بنكس الجيري .
- 2- توفر أبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة بنكس الجيري .
- 3- وجود علاقة ارتباط طردية بين الجودة و الميزة التنافسية .

## ❖ أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب عديدة لإختيار هذا الموضوع بالتحديد هناك ماهو موضوعي وهناك ماهو ذاتي.

### أولا : الأسباب الموضوعية

- 1- أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة الجزائرية في إكسابها ميزة تنافسية في ظل المنافسة الحادة التي تعرفها الأسواق.
- 2- محاولة التعرف على واقع الجودة والميزة التنافسية في مؤسسة بنكس الجيري.

### ثانيا : الأسباب الذاتية

- 1- الرغبة الشخصية في معرفة مكانة جودة المنتج والميزة التنافسية في مؤسسات الجزائرية.
- 2- الشعور بأهمية و قيمة الحقيقية لهذا الموضوع
- 3- طبيعة التخصص العلمي "إدارة الأعمال" حيث كلا من الجودة والميزة التنافسية من المفاهيم التي تكتسي بغاية من الأهمية في مجال إدارة الأعمال .

## ❖ أهمية الدراسة :

يستمد هذا موضوع أهميته من خلال المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن والتي تدفع المؤسسات إلى تطبيق التوجهات الحديثة لمواجهة المنافسة، و التفوق على المنافسين وتحقيق الريادة ولذلك أصبح من المهم التركيز على الجودة في المؤسسة و التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية .

## ❖ أهداف الدراسة :

تهدف دراستنا إلى مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي :

- 1- رفع الغموض على مفهومي جودة المنتج و الميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد .
- 2 - تأكيد على أهمية تحقيق جودة وبناء الميزة التنافسية للمؤسسة.
- 3- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال جودة المنتج .

## ❖ المنهج والأساليب المتبعة في الدراسة :

لمعالجة موضوع دراستنا و للإجابة على إشكالتنا اتبعنا في دراسة هذا الموضوع على :

- المنهج الوصفي : الذي يقوم على إبراز أهم المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة.
- أسلوب دراسة حالة: بحيث حاولنا الاستدلال بدراسة واقعية في مؤسسة بنكس الجيري بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، فقد إعتدنا فيها على كل من المقابلة والإستبيان المعد خصيصا لجمع البيانات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة و قد تم تصميم الإستبيان على أساس تحليل لكارث الخماسي الأبعاد.
- أسلوب الإحصائي: كما قمنا بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS 0.25 لغرض تحليل هذه البيانات إحصائيا، بتبيان الوسط الحسابي لأبعاد العينة و كل من الإنحراف المعياري و النسب المؤوية لها و معامل الإرتباط بين المتغيري الدراسة.

## ❖ صعوبات الدراسة :

- 1- قلة المراجع المتعلقة بمتغيري الدراسة خاصة مراجع الميزة التنافسية.
- 2- رفض المؤسسات الدراسات التطبيقية لنوع من هذه البحوث " المتعلق بالجودة".
- 3- رفض أفراد العينة الإجابة على الإستبيان.

## ❖ تقسيمات البحث :

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على إشكالتنا و لإختبار فرضياتنا، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة

فصول :

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول :

الفصل الأول : والمتمثل في الدراسة النظرية لجودة المنتج، ولقد تم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث

تناول المبحث الأول مفاهيم عامة حول الجودة، أما المبحث الثاني تناول جودة الخدمة و المبحث الثالث إدارة

الجودة الشاملة .

أما الفصل الثاني : والمتمثل في الدراسة النظرية لميزة التنافسية، فقد تضمن هو الآخر ثلاث مباحث ، فقد تناول

فيه المبحث الأول مفاهيم عامة حول المنافسة و يتبعه المبحث الثاني مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية، الذي

التعريف بالميزة التنافسية و أنواعها وتقديم أبعادها وخصائصها، أما في المبحث الثالث تناول علاقة الميزة التنافسية

بالجودة .

وفي الأخير الفصل الثالث : والمتمثل في الدراسة التطبيقية، حيث تم إسقاط الدراسة النظرية المدروسة في الفصلين

السابقين على واقع جودة المنتج و الميزة التافسية في مؤسسة بنكس الجيري و ذلك من خلال ثلاث مباحث،

المبحث الأول تضمن تقديم لمؤسسة بنكس الجيري، أما المبحث الثاني فقد تناول الإجراءات المنهجية لدراسة

التطبيقية و يليه المبحث الثالث الذي خصص لتحليل نتائج الدراسة و إختبار الفرضياتها و أنهينا بحثنا

بخاتمة شملت مختلف النتائج التي تم التوصل إليها مرفوقة بمجموعة من التوصيات و الإقتراحات.

الفصل الأول: الدراسة

النظرية

للجودة

تمهيد :

تنسب الجذور التاريخية للاهتمام بالجودة إلى العصور بالغة القدم في التاريخ وفي العصر الحديث شهد

موضوع "الجودة" اهتماما وتطورا واسعا منذ الحرب العلمية الثانية حتى الآن.

لقد حفز على مثل ذلك التطور عوامل عديدة لعل من أبرز اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال الغربية ثم الدولية.

فكان اتجاه منظمات الأعمال للخروج من المنافسة السعرية الحادة بالاتجاه التميز من خلال الجودة ، وهو ما أدى

إلى تطور مفاهيم ومناهج الجودة.

و في هذا الفصل سيتم معالجة الجودة من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الجودة

المبحث الثاني: جودة الخدمة

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة

## المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الجودة

إن مفهوم الجودة من المفاهيم التي يعترضها بعض الغموض و يختلف مفهومها من سياق إلى آخر ، وهنا يكمن المشكل إذ لا يوجد إجماع بين المتخصصين في الجودة حول تعريف واحد واضح و محدد على اعتبار أن الجودة مرتبطة بمتطلبات و توقعات المستفيدين منها وهي متغيرة ، وعلى الرغم من اختلاف الخبراء والمختصين حول هذا المفهوم، إلا أن الجميع يتفق على أن الهدف الذي تصبو إليه الجودة هو إرضاء المستفيد و إيساعده، لذا فإن الفهم الحقيقي لمفهوم الجودة يعتبر أحد الركائز الأساسية في تطبيق ونجاح الجودة في المنظمة، وفي هذا المبحث نحاول الكشف على بعض المفاهيم المتعلقة بالجودة .

### المطلب الأول : تعريف الجودة وأهميتها

لقد تعددت تعاريف ومفاهيم موضوع الجودة بسبب تعدد ناقشه ومعالجته من أكثر من زاوية ومن أكثر من منظور، و فيما يلي أهمها:

### الفرع الأول: مفهوم الجودة

يحظى مفهوم الجودة باهتمام كبير سواء من قبل الأفراد أو من قبل المنظمات الأعمال على اختلاف أنواعها حيث : يعنى مفهوم الجودة : بوجه عام بأنها أشياء كثيرة لعديد من الناس بالرغم من أنها غير ملموسة و لكنها حقيقية واضحة قد تكون محدودة المعالم ولكنها بدون حدود أو نهاية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : تعريف الجودة

صاغ علماء العصر و المشتغلون بعلم الجودة تعريفاتهم في صيغ كثيرة من أهمها مايلي :

1. فقد عرفها "Joseph Juran" بأنها "هي الملائمة للغرض أو للاستعمال"، أي أن السلع و الخدمات يجب أن تلبي احتياجات مستخدميها<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع،الأردن، 2008،ص 62

2. تعريف الجمعية الأمريكية: "بأن الجودة هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتج "خدمة أو سلعة" التي تظهر و

تعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية<sup>3</sup>

3. تعريف المنظمة الدولية للمواصفات " ISO " الجودة بأنها مجموعة الصفات و الخصائص التي تؤثر على

مقدرة سلعة أو الخدمة على تلبية حاجة معينة .<sup>4</sup>

4. أما كروسبي فيعرفها بأنها المطابقة للاحتياجات و المواصفات .<sup>5</sup>

تعدد وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون و المهتمون بموضوع الجودة و تناول تقسيم آخر :<sup>6</sup>

**الجودة درجة التفصيل :** فجودة تعني لمعظم الناس التفصيل فمثلا سيارة مرسيدس سيارة الجودة ...الخ فهذا

المثال تعد الجودة مرادف الرفاهية و التميز وهذا من الصعب قياسها ، إذ تعد جودة المنتجات متاحة للقادرين على

الدفع.

❖ **الجودة المطابقة للاستعمال :** تعرف الجودة بأنها "الملائمة للاستعمال" ، وذلك لأهمية الجودة في

التصميم و الإنتاجية، من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند إنجاز

أعمالهم.

❖ **الجودة المطابقة مع المتطلبات** فإن تحقيق الجودة يتم إذا كان المنتج أو الخدمة يشبع كل متطلبات

الزبون سواء حددت هذه المتطلبات في عقد الشراء أو حدها القانون أو غير ذلك.

❖ **الجودة التركيز على العميل :** يفصل التطور أنظمة الإنتاج و التكنولوجيا، أصبح تعريف الجودة مجموعة

من الخصائص الشمولية في السلع و الخدمات المؤثرة في تلبية حاجات الزبون الظاهرية و الضمنية.

<sup>2</sup>. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 20

<sup>3</sup>. يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعلم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 26

<sup>4</sup>. فتحي احمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة و المواصفات العالمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 27

<sup>5</sup>. مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص، 63،

<sup>6</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة TQM، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2012، ص15

. الفرع الثاني: أهمية الجودة

و تتجسد أهمية الجودة في المؤسسة من خلال العناصر التالية:<sup>7</sup>

❖ أهمية الجودة بالنسبة للمستهلكين :

- كسب رضا المستهلك .
- المحافظة على العملاء الحاليين.
- تصميم منتجات تلبي احتياجات العملاء المتغيرة و المتجددة.

❖ أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة :

- تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.
- تحسين الاتصال و التعاون داخل المؤسسة.
- زيادة الابتكار و التحسين المستمر.
- ترسيخ ثقافة التجديد و الايجابية في العمل.
- تخفيض نسبة الفاقد و الهدر داخل المؤسسة.
- تخفيض معدل دوران العمالة.

❖ أهمية الجودة بالنسبة للعاملين :

- رفع معنويات العاملين.
- تخفيض شكاوي العاملين.
- خفض نسبة الحوادث الصناعية
- تحسين التعاون والإيصال.
- زيادة القدرة الإبداعية للعاملين في حالة المشاكل.

<sup>7</sup>- فريد كورتل، الجودة و التميز في منظمات الاعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 122

## . المطلب الثاني : تطور مفهوم الجودة

لقد تم الإهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة، جميعها تهدف إلى تحسين مستوى الجودة المنتج، وغالبا  
 سيتم تشخيص هذا التغيير في مفاهيم الجودة كل عقدين من الزمن خلال القرن العشرين المنصرم، وهذا ما أكده  
 عدد من الباحثين .

حيث تطور مفهوم الجودة على شكل مراحل زمنية ويمكن بيانها كما يلي :<sup>8</sup>

## . المرحلة الأولى : ضبط الجودة

إمتدت هذه المرحلة ما بين "1920.1990" وتميزت هذه المرحلة مسؤولية تحديد الجودة تقع على مشرفين  
 متخصصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها على المنتجات التي تقوم الشركات بصناعتها .

## . المرحلة الثانية : الضبط الإحصائي للجودة

إمتدت هذه المرحلة خلال "1940.1920" واتسمت هذه المرحلة باستخدام وظيفة التفتيش ومقارنة النتائج  
 بالمتطلبات المحددة، لتحديد درجة تطابق انتاج المنتج وفق المواصفات المطلوبة للجودة.

## . المرحلة الثالثة : ظهور منظمات متخصصة بالجودة

امتدت هذه المرحلة خلال "1960.1940" وامتازت هذه المرحلة بعدد من المتغيرات في بيئة الصناعات و  
 خاصة بعد فترة الكساد الإقتصادي الرأسمالي في سنة "1933.1929" مما أدى إلى ظهور منظمات صناعية  
 متخصصة بضبط الجودة **American Society of Quality Control** والتي يرمز لها بالرمز  
**ASQC** مما أدى إلى تحديد مستوى مقبول للجودة عند إنتاج وبيع المنتجات كذلك ظهور حلقات الجودة في  
 اليابان في عام 1956 وما حدث عليها من تطورات بعد ذلك التاريخ على مفهوم حلقات الجودة .

. المرحلة الرابعة : تحسين الجودة<sup>9</sup>

<sup>8</sup> . قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2009، ص 23 24

إمتدت هذه المرحلة من "1960.1980" و التي تميزت بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان الى مفهوم

إدارة الجودة الشاملة " **Total Quality Managemen** " و المعروفة بالرمز TQM ،وكذلك

ظهور مفهوم التلف الصفري في اليابان إلى جانب مفاهيم أخرى كتوكيد الجودة والذي يعتبر نظام متكامل يتضمن

عدد من السياسات والاجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في الشركات الصناعية .

#### . المرحلة الخامسة : إدارة الجودة :

امتدت هذه المرحلة ما بين "1980.2000" وتميزت هذه المرحلة بعدد من مفاهيم الجودة التي تمخضت

عنها المرحلة السابقة كمفاهيم العولمة ، الايزو و ظهور عدد من برامج الحاسوب التي ساعدت في ظهورها الجليل

الخامس للحاسبات الذي جاء بعد سنة 1990 والتي ساهم الحاسوب في تصميم المنتج وفي تصنيعه و ظهور

فكرة التصنيع المتكامل وأنظمة التصنيع المرن وغيرها .

#### . المرحلة السادسة : مرحلة القرن 21

وهي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان، بأنها ستكون مرحلة الاهتمام

بالمستهلك، من خلال تقديم وإنتاج كل ما يرغب به المستهلك من حيث سهولة و سرعة الحصول على المنتج عند

الطلب .

. المطلب الثالث: أبعاد الجودة و محدداتها

إن تعدد آراء الكتاب والباحثين عند تحديد أبعاد الخدمة و محدداتها، ويعزى ذلك إلى تباين توجهات الكتاب

والباحثين لمعايير تحديدها .

الفرع الأول : أبعاد الجودة

يمكن إيجاز أبعاد الجودة من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (1) أبعاد الجودة

أبعاد الجودة	التوضيح لمعنى كل بعد
1. الأداء	. خصائص الأساسية للمنتوج مثل اللون و الوضوح في الصورة في حالة جهاز التلفزيون
2. المظهر	. الخصائص غير الأساسية للمنتوج مثل : مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة في حالة جهاز التلفزيون
3. المعولية	. احتمالية استمرار المنتوج بالعمل بكفاءة دون عطل خلال فترة زمنية معينة ، و طول تلك الفترة
4. المتانة	. مدى طول العمر التشغيلي للمنتوج وهو العمر المتوقع له.
5. القابلية للخدمة	. مدى إمكانية إصلاح المنتوج من حيث الصعوبة وإرتفاع الكلفة و طول الفترة اللازمة للتصليح
6. الجمالية	. كيف يبدو مظهره، مذاقه ، رائحته،.....الخ

المصدر: رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار الياوربي العلمية للنشر و التوزيع،الأردن،2010،ص37

## . الفرع الثاني : محددات الجودة

إن الدرجة التي تستطيع بواسطتها المنتجات أو الخدمات تحقيق الغرض الأساس من تقديمها تعتمد على المحددات

التالية :<sup>10</sup>

### 1. التصميم

يمثل الخطوات التي تحدد مستوى الجودة ، و يقصد بالتصميم "جميع القرارات التي تتعلق بتحديد خصائص السلعة أو الخدمة ، و يسمى الأسلوب المستخدم في تحويل متطلبات الزبون إلى مصطلحات هندسية وفنية نشر الجودة و يجب أن يأخذ قرار التصميم متطلبات الزبون في الحسبان زيادة على القدرات الانتاجية و هذا يعمي اعتماد مبدأ الدقة في التصميم من أجل الوصول بالمنتج إلى مستوى الإتقان المطلق .

### 2. جودة التطابق

تعني جودة المطابقة انتاج سلعة أو خدمة تتوافق مع المواصفات المحددة في التصميم و يتم هذا التأكيد من المنتج النهائي الذي يقابل مواصفات التصميم ، حيث أن مطابقة المواصفات تعد واجبة و مهمة لكي يكون المنتج جيدا ، ولكن ذلك أيضا لا يكفي ، لوجود عوامل تؤثر فيها مثل القدرات الانتاجية للتسهيلات المستخدمة ( كالألات و المعدات، ومهارات العاملين، والتدريب و الحوافز ) فالتصميم جيدا ولكن انتاج السلعة أو الخدمة يكون رديئا، نتيجة الألات و المعدات أو تلف المواد بعد تسليمها، أو يرتكب عمال الإنتاج بعض الأخطاء في التنفيذ ومن هنا تظهر أهمية المطابقة ، و عليه تتطلب مراجعة السلعة غير المطابقة للشروط و الترتيب مايلي :

. ان تحديد السلطة المسؤولة عن المواد غير المطابقة للشروط.

. إن تنظر اجراءات التركيب في أربع امكانات متاحة هي استخدام السلعة كما هي، أو صنعها من جديد أو تحسينها أو اتلافها .

<sup>10</sup>. يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص80

. تبقى المواد التي سيعاد صنعها غير مطابقة إلى أن يستكمل إعادة الكشف على عدم التطابق و يستخلص أن السلعة باتت مستوفية للشروط .

### 3 سهولة الإستخدام<sup>11</sup>

إن سهولة الاستخدام و الإرشادات للزبون عن كيفية اسنخدام المنتجات، أهمية قصوى في زيادة قدرتها على الأداء بطريقة سليمة و آمنة، على وفق ما هو مصمم لها، فإذا لم يتم إرشاد الزبائن نحو ما يجب عمله عند استخدام السلعة، فمن المتوقع أن تتخذ بعض الإجراءات من جانبهم بما يؤثر تأثير سلبيًا في الجودة المنتج نتيجة سوء الاستخدام ويتم إرشاد الزبون حول كيفية استخدام السلعة على شكل تعليمات و توجيهات تكون مطبوعة على عبوة السلعة ، وترشد إلى الإستخدام الصحيح لها، و كيفية معالجة المشكلات التي تحدث في أثناء الاستخدام ، و يجب أن تكون الإرشادات بمكان واضح و بصيغة يفهمها الزبون العادي .

### 4. خدمات ما بعد التسليم

ليس مهما أن تؤدي السلعة المنتجة وظيفتها بالكفاءة المطلوبة بل هناك أسباب كثيرة تؤدي إلى اختلاف الأداء عما هو متوقع منه، وبغض النظر عن تلك الأسباب فإن من المهم معالجتها، سواء عن طريق سحب المنتجات المعيبة من السوق أو عن طريق الإصلاح (الصيانة ، أو الاستبدال).

<sup>11</sup>. يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 81، 82

## المبحث الثاني : جودة الخدمة

إن الحكم على الجودة في مجال الخدمات يعد أمراً نسبياً يختلف من شخص إلى آخر نتيجة تعدد خصائص الخدمة التي تميزها عن السلعة، وأهمها خاصية اللاملموسية ، لذا سنقوم بالتعريف بمفهوم جودة الخدمة أولاً ، ثم إلى أبعاد الجودة فيها وصولاً إلى كيفية قياس الجودة المتعلق بالمنتج من الخدمات .

## المطلب الأول : تعريف جودة الخدمة

رغم الاختلافات الموجودة بين القطاعين : الصناعي و الخدمات إلا أن مقولة جودة تطبيق على كلا منهما بنفس الطريقة. فالجودة تعني تحقيق متطلبات العميل سواء بتقديم منتج أو خدمة ، حيث يطلق في الغالب على الخدمة المقدمة من طرف المؤسسات الخدمية "منتج"

يعرف جودة الخدمة Loveloch and wright : الذي يرى بأنها : درجة الرضا التي تحققها الخدمة

للعلاء من خلال تلبية حاجاتهم و رغباتهم و توقعاتهم.

و يعرفها Johnston and Clark : بأنها درجة التوافق بين توقعات و إدراك العملاء للخدمة.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> - رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص28

المطلب الثاني : أبعاد جودة الخدمة

حسب الباحثين "Parasuraman zeithanrl and Berry" هنالك خمسة أبعاد لجودة الخدمة

تتمثل فيمايلي :<sup>13</sup>

- **الإعتمادية :** وهذا البعد من الأبعاد الخمسة الأكثر ثباتا و يكون الأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة عن الزبائن و تعرف الإعتمادية بأنها القدرة على تقديم وعود الخدمة بشكل موثوق و دقيق .
- **الأمان "الثقة" :** خلق و كسب الثقة، حيث تعد الثقة بشكل عام عنصرا أساسيا و مهما للعلاقات التبادلية الناجحة فهي تمثل الرغبة و الإستعداد و اعتماد الطرف الأخر في تبادل تجاري معين يضع فيه الزبون ثقته الكاملة
- **الإستجابة :** و يتضمن هذا البعد أربعة متغيرات، تقيس اهتمام المؤسسة بإعلام زبائنها بوقت تأدية الخدمة، وحرص موظفيها على تقديم الخدمات الفورية لهم، والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونتهم، وعدم إنشغال الموظفين عن الإستجابة الفورية لطلباتهم .
- **الملموسية :** و تشمل التسهيلات المادية و المعدات و مظهر الموظفين و مواد الإتصال
- **التعاطف :** و يعني مستوى العناية و الإهتمام الشخصي المقدم للزبون.

<sup>13</sup>- محمد خثير وأسماء مرابي، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2017، ص 33، 32.

### المطلب الثالث : قياس جودة الخدمة

فمن خلال ماتقدم ويتبين أن الجودة الخدمات ليست ثابتة وهي تختلف من شخص لأخر، إذ أن متلقي الخدمة يحكم على مستوى جودتها عن طريق مقارنة ما حصل عليه ( وهو ما يسمى بالجودة المدركة ) مع ما توقعه من إشباع من تلك الخدمة ( ما يطلق عليه بالجودة المتوقعة ) ، ويقول محمود توفيق ماضي أن " Gronroos " لقد ميز بين نوعين من الجودة المدركة وهما الجودة الفنية و الجودة الوظيفية، أما **الجودة الفنية** : فهي ما يتم تقديمه للعميل فعلا و يتصل بالحاجة الأساسية التي لإشباعها ، على حين أن **الجودة الوظيفية** : هي درجة جودة الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة ، أما من حيث الجودة المتوقعة فقد ميز "Boulding" بين نوعين منه وهما : <sup>14</sup>

الجودة المتوقع حدوثها و الجودة كما يجب أن تكون فعلى حين تمثل الألى التوقع العلمي لمستوى الخدمة اعتمادا على العميل لجهة تقديم الخدمة ، فإن الثانية تمثل ما ينبغي أن يكون في مثل هذا النوع من الخدمات .  
لقد لخص "Berry & Parasuraman" عقب دراسة استطلاعية أجراها على العديد من المؤسسات تقديم الخدمة في وم أ في محاولة لوضع مقياس لجودة الخدمة يتسم بالصدق و الثبات ، اعتماد على العديد من المقابلات المعمقة مع مجموعة من العملاء هذه المؤسسات أمكن الوصول إلى خمسة أبعاد أساسية في قياس جودة الخدمة وهي :

الجانب الملموس من تقديم الخدمة، الاعتمادية، الاستجابة السريعة، المجاملة، المصادقية  
وتم تقديمها في شكل مقياس عام أطلق عليه إسم "Servqual" يتم استخدامه مرتين، الأولى قبل الحصول العميل على الخدمة لقياس ما يسمى بالجودة المتوقعة، أما الثانية فهي مستوى الجودة المدركة والتي يتم قياسها بعد الحصول العميل على الخدمة، حيث يتم بعد ذلك مقارنة الجودة المتوقعة بالجودة المدركة لتحديد درجة رضا العميل عن الخدمة المقدمة .

<sup>14</sup>. أحمد بن عشاوي، مرجع سبق ذكره، ص، 166، 165

## المبحث الثالث : إدارة الجودة الشاملة

تواجه منظماتنا تحديات كبيرة وهذه التحديات ظهر ثمن ثورة تكنولوجيا المعلومات التي تمثل تغيرات جوهرية و دائمة لكيفية إنجاز الأعمال ، إن ضغوط التغيير التي تواجه الصناعة والتقدم التكنولوجي وإنشاء التكتلات الاقتصادية كلها أمور كانت سببا كافيا للمديرين في الشركات الصناعية إن يفكروا وبعمق في الحاجة لمدخل جديد. وإن المدخل التقليدي لإدارة الجودة بمراحله المختلفة أصبح غير قادر بسماته وخصائصه من الوقوف أمام تلك التحديات، ومن هنا ظهر الفكر الفلسفي جديد أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة يقوم على الإيمان بأن الجودة العالية للمنتج وما يرتبط بها من إرضاء المستهلك يمثل مفتاح النجاح لأي منظمة.

## المطلب الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة ومبادئها

تباين آراء الكتاب والباحثين عند تحديد مفهوم ومبادئها إدارة الجودة الشاملة ، ويعود ذلك إلى تباين توجهات الكتاب والباحثين لمعايير ومجتمعات البحث وعيانتها ، فضلا عن تباين المكان وفرضيات بحوثهم ، ولكن ما يمكن تأكيده أن هذه التباينات لم تصل إلى حدود التقاطع ، بل ثمة قواسم مشتركة أفصحت عن مضامين متفق عليها بخصوص المفهوم وتشخيصها لتعريفات عديدة أقرته على نحو سليم ، وفيما يأتي نستعرض عدد من هذه التعريفات ومبادئها :

## الفرع الأول : تعريف إدارة الجودة الشاملة

## 1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة والمعروف بإختصار كلمة (T.Q.M) منهجا إداريا يسيطر على الفكر وتصرفات الممارسين و المهنيين في أغلب المؤسسات المعاصرة التي تتسابق جاهدة نحو تحقيقه ، لاسيما منذ نهاية الثمانينيات من القرن الماضي بعدما حقق نجاحا باهرا في المؤسسات اليابانية ،فما المقصود بهذا الأسلوب الإداري المتطور؟<sup>15</sup>

<sup>15</sup>- أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، 2013، ص 23

1. يعرف Josef Jablonski 1991 بأنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين و الإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة وهي: الاشتراك في الإدارة ، التحسين المستمر للعمليات ،استخدام فرق العمل"

2 يعرفها Cole بأنها نظام إداري يجعل رضا الزبون رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل .

3 يعرفها Edward Deming "على أنها إشراك والتزام الإدارة العليا والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته." 16

### الفرع الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بعد عرض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لابد من عرض السمات والخصائص الايجابية التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات بكفاءة وفعالية هذه الخصائص أو السمات يطلق عليها مبادئ إدارة الجودة الشاملة و التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن ، وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو التالي : 17

- 1. التزام الإدارة العليا :** إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة بتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة . فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للشركة لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة و عمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في الشركة.
- 2 التركيز على المستهلك :** تضع إدارة الجودة الشاملة المستهلك في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف بحاجات ورغبات المستهلك ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع.

<sup>16</sup> أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره،2013،ص 23

<sup>17</sup> .قاسم نايف علوان ،مرجع سبق ذكره ،2009،ص94

يقصد بالمستهلك ليس هو المستهلك الخارجي للشركة وإنما يشمل المستهلكين الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية والعاملين داخل الشركة .

فذلك ينظر للأقسام والإدارات داخل الشركة من جانبيين مورد ومستهلك في الوقت نفسه فالقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يأتي بعده ويمكن عكس تلك العلاقة.<sup>18</sup>

### 3. إتباع النهج العلمي في اتخاذ القرارات: استناد الى توفر الحقائق والمعلومات القيمة ، وتبني المفهوم العلمي

لحل المشاكل من خلال فرص التحسين ويشارك في ذلك جميع العاملين والمستهلكين وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته التي تحدث في البيئة العمل، ويساهم في تحقيق ذلك وجود نظام كفاء للمعلومات يأخذ على عاتقه توفير المعلومات بالنوع و الوقت المطلوبين.

### 4. مشاركة الموردين : تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين و ضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين

علاقات طويلة و مستمرة وبناءة و محاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات، و ذلك فإن فلسفة إدارة الجودة تعتبر المورد هو شريك في العملية الإنتاجية وليس خصما تحاول انتزاع المواد منه بأقل الأسعار أو منعه من الاطلاع على العمليات الإنتاج بل اعتباره عنصرا فعالا في بناء الجودة و تطويرها، بحيث يكرس المورد النموذجي جزءا كبيرا من طاقته الإنتاجية إلى الشركة و الارتباط معها بعقود طويلة الأجل .

### 5. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها : ان هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات و النتائج على حد سواء

وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات ،لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس والتحليل المتمثلة بخرائط الضبط وتحليل بايتو ومخططات السبب والنتيجة وغيرها والتي تستخدم في ضبط جودة العمليات و تحليل بايتو و مخططات السبب والنتيجة و غيرها والتي تستخدم في ضبط جودة العمليات و النتائج .

<sup>18</sup>- قاسم نايف علوان ،مرجع سبق ذكره ،2009،ص95

**6. مسؤولية الجودة :** رفع مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في الشركة وليس فقط مسؤولية موظفي قسم ضبط الجودة

، بل الجميع هم مسؤولون عن بناء جودة مطابقة للمواصفات المطلوبة

ولذلك ساهم هذا المبدأ في الوقاية من حدوث العيوب ومن رفع شعار الجودة عند المصدر .

**7. النظرة التكاملية للشركة :** إن هذا المبدأ يؤكد على التكامل الشامل بين أنشطة الشركة مع بعضها البعض بما

يؤدي الى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل بالجودة المطلوبة .

**8. تدعيم وتدريب العاملين :** تتوقف فعالية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين ، اذ يجب تدريبهم

وتشجيعهم لتحقيق التطور واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير .

لقد أوضحت الدراسات بأن العاملين يجبون الثناء والامتنان مقابل جهودهم و رعايتهم وهذا ما تحرص

عليه إدارة الجودة الشاملة وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين في تحسين

الجودة و زيادة انتمائهم للشركة.

**9. معلومات التغذية العكسية :** يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و

ذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر

من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد و زيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة .<sup>19</sup>

<sup>19</sup> - قاسم نايف علوان ،مرجع سبق ذكره ،2009،ص96

## المطلب الثاني : فوائد ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لقد حقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من الفوائد المشجعة التي حصلت عليها العديد من الشركات العالمية الصناعية والخدمية.

### الفرع الأول : فوائد إدارة الجودة الشاملة

يمكن بيان أهم هذه الفوائد فيما يلي :<sup>20</sup>

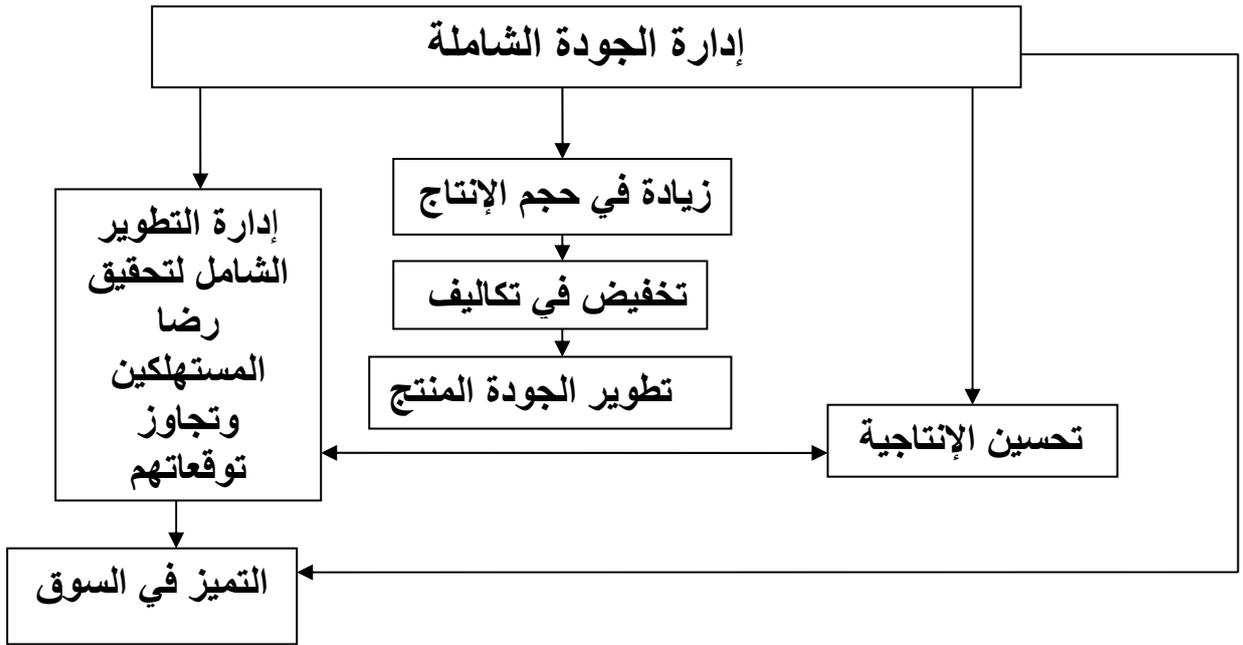
1. تحسين الإنتاجية و الجودة من خلال مشاركة العاملين في عملية التحسين والتدريب المستمرة.
  - 2 انخفاض في تكاليف الانتاج وبالتالي زيادة الأرباح المحققة لشركة .
  - 3 تخفيض العمل المعاد و بالتالي زيادة جودة المنتج و تحقيق رضا المستهلك .
  - 4 تحسين العلاقات الانسانية مع العاملين ورفع الروح المعنوية من أجل تحقيق أهداف الشركة.
  - 5 احداث عملية تفاعل وتنسيق شامل بين جميع العمليات و الأنشطة التي تقوم بأدائها .
  - 6 زيادة معدل العائد على استثمار الشركة .
  - 7 زيادة فاعلية الشركة في تحقيق أهدافها وتقليل الأخطاء و وقت تأخير تسليم المنتج .
- بينما حددها الباحثان آدم وإبيرت بأربعة فوائد شاملة و مركزة هي :
- ✚ خدمة المستهلك : وقد تأكد ذلك من خلال انخفاض شكاوي المستهلكين حول حصولهم لمنتج جيد ومطابق للمواصفات العالمية و بكلفة أقل مع خدمات ما بعد البيع أفضل .
  - ✚ رضا العاملين : و يتمثل ذلك من القدرة على تحسين العلاقات بين العاملين في الشركة ورفع الروح المعنوية و المادية لهم و شعورهم بالتماسك و الانتماء للفريق و الولاء للمنظم .
  - ✚ تحقيق فعالية المنظمة : وهذا يتمثل في زيادة الإنتاجية و تقليل مستويات المخزون و تقليل الأخطاء و التسليم في المواعيد المحددة وزيادة العائد على الإستثمار ومن ثم تحسين المركز التنافسي للمنظمة من خلال زيادة حصتها السوقية .

<sup>20</sup>. قاسم نايف علوان ،مرجع سبق ذكره،ص 92 91

✚ إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة "TQM" في الشركات على اختلاف أنواعها اثبت بأنه يمكن تحقيق وفورات اقتصادية كبيرة من جراء تحسين العمليات المختلفة في الشركة تعادل ما يمكن تحقيقه من عملية مضاعفة حجم المبيعات السنوية و الشكل التالي يبين فوائد التي يمكن تحقيقها في الشركات القائمة وهي تؤكد أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية و الجودة و تدعيم الوقف التنافسي للشركة .

شكل رقم (1)

فوائد تطبيق TQM في الشركات



المصدر قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9000:2000، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2009، ص93

## الفرع الثاني : متطلبات تطبيق إدارة الشاملة

إن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو قرار استراتيجي يجب أن يؤخذ من طرف الإدارة العامة للمنظمة ، وهذا القرار يجب أن يكون نابع عن إقناعها بهذا الأسلوب وبضرورة التغيير والتطوير المستمر حتى يتم دعمه وتوفير الظروف المواتية لتطبيقه .

وهناك العديد من المتطلبات أوردتها المعهد الفيدرالي لإدارة الجودة الشاملة، تتمثل فيمايلي :<sup>21</sup>

- دعم تأكيد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة ، و يتم ذلك بإعلانها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات ، تخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق ، وتحديد السلطات و المسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم .
- التوجه بالمستهلك وذلك بتحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين و الخارجيين ، وذلك يتطلب تقييم مستوى رضا العملاء ، و تحديد وتحليل احتياجاتهم والتغيرات في هذه الاحتياجات وفي الأذواق .....إلخ.
- قياس وتسجيل أهداف الجودة والإنتاجية ووضع خطة للتحسين السنوي .
- استخدام خطة التحسين ونظام القياس في محاسبة المديرين والعاملين .
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية و الجودة .
- مراجعة الإنتاجية و الجودة المحققة .
- التدريب على تحسين الإنتاجية والجودة .
- إزالة الحواجز من أمام جهود تحسين الجودة و الإنتاجية

<sup>21</sup>. حمداوي وسيلة،الجودة الميزة التنافسية في البنوك التجارية،مديرية النشر الجامعة قلمة،الجزائر،2009،ص33 34

## المطلب الثالث : الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

## الفرع الأول : ماهية الإيزو وأهميتها

هناك فرق بين الأيزو (9000) و مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، نشأت المنظمة الدولية للمقاييس<sup>22</sup> في لندن عام 1946 . وتعاون هذه المنظمة مع المنظمات الدولية الأخرى ذات الإرتباطات المتشابهة معها حيث تتعامل مع اللجنة الكهرو تقنية الدولية في كافة القضايا ذات العلاقة بالتقييس في مجال الكهرو تقنيات والأيزو ISO هي مسمى المنظمة العالمية للمعايرة وهذه المنظمة سواء كانت إنتاجية أو الخدمية و تشمل على سلسلة من المعايير على شكل شعارات لكل منها رف خاص بها وهي :9003،9001، وكل منها يناسب نوع معين في الشركات، كما قامت هذه المنظمة بإصدار دليل مرشد لتطبيق نظام متكامل يتكون من مجموعة من المعايير والمقاييس المتعلقة بنشاط المؤسسة والتي يتم وضعها من قبل المنظمة الدولية للمقاييس (المعايرة) لتقوم بدورها بمنح شهادات لهذه المؤسسات في ضوء مدى توفر هذه المعايير لديها .

وتشترط شهادة الأيزو ضرورة احتفاظ الشركات بما يسمى (سجلات الجودة ) البالغ عددها 17 سجلا لكي تثبت مدى سلامة و كفاءة نظام الجودة لديها ومن هذه السجلات :

1. سجل الجودة

2 سجل مراجعة العقود

3 سجل مراجعة تصميم المنتج

4. سجل تدقيق الجودة الداخلي.

5. سجل التدريب

<sup>22</sup>- علاء فرج طاهر ، إدارة المواد و الجودة الشاملة، دار الراجحة للنشر والتوزيع،الأردن ،2010، ص 147،146

أهمية تطبيق الأيزو (ISO9000) :

يمكن إنجاز أهم الفوائد التي يحققها استخدام المواصفات العالمية الأيزو ISO 9000 بما يلي :<sup>23</sup>

1. تحقيق الاستقرار و ثبات للمؤسسة و الثقة بسلعها
- 2 تحقيق الأرباح المستهدفة للمنظمات في الإنتاج
- 3 توفير لغة و مصطلحات مشتركة و واضحة على الصعيد الدولية .
- 4 إتاحة الفرص الواسعة أمام الأنشطة التجارية و التسويقية لدخول الأسواق العالمية بكفاءة عالية .
- 5 إطالة العمل الاقتصادي للمؤسسة في الأسواق .
- 6 زيادة الفرص المتاحة للمؤسسات المختلفة و توسيع نطاق الأسواق من خلال استمرارية تقديم الجودة المناسبة .
- 7 تشكيل الأنظمة الثابتة للجودة في المؤسسة و إتاحة فرص اعتمادها في استخدام إدارة الجودة الشاملة (TQM) .
- 8 تنمية ثقة المتعاملين مع المؤسسة من خلال استمرارية توفير الجودة المناسبة لمخرجاتها الإنتاجية .
- 9 رفع كفاءة و فاعلية التشغيلية و العمليات الإنتاجية بصورة بالجودة .
- 10 تحقيق الانخفاض المستمر بالتكاليف المتعلقة بالجودة .
- 11 تنمية روح التفاعل الجماعي وروح الفريق والثقة العالية و سبل الرقابة الذاتية للأداء.
- 12 تعزيز قدرة المنظمة الاقتصادية على تحقيق صور النجاح و التفوق النوعي في الأداء .

<sup>23</sup>- علاء فرج طاهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 147

## الفرع الثاني : الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و نظام الجودة العالمي (ISO9000)

يتحدث الكثيرون عن الأيزو وكأنهم يقصدون إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك إختلاف بينهما .<sup>24</sup>

فأيزو مصطلح يعبر عن مسمى المنظمة العالمية للمعايير وهي المنظمة التي تقوم بوضع معايير عالمية لنظام الجودة في أية مؤسسة كانت إنتاجية أم خدمية في المؤسسات لا تستطيع الاكتفاء فقط بضمان جودة المنتج بل أنها بحاجة لضمان جودة كامل في المنظمة و استمراريتها وفق المواصفات المطلوبة من قبل هذه المؤسسات . فالمواصفات القياسية الدولية أيزو 9000 جاءت لتعمل على توحيد ما يجب أن يكون عليه نظام إدارة الجودة عالميا في أية مؤسسة و تشمل مواصفات الجودة العالمية ISO 9000 على سلسلة من المعايير على شكل شهادات لكل منها رقم خاص بها هي 9001، 9002، 9003، وذلك من أجل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة أنواع من الشركات بحيث توضح كل شهادة معايير تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات .

<sup>24</sup> علاء فرج طاهر ،مرجع سبق ذكره ،2010، ص ،148،149

## خلاصة الفصل

تعد جودة المنتجات و الخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المنظمات لتحقيقها ، وذلك أنها تساعد أولاً تحقيق رضا عملائها من خلال خلق و تعظيم القيمة المقدمة إليهم لضمان ولائهم، كما تساعد على زيادة الربحية و تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة .

و إذا نجحت المنظمة في تصميم و إدارة برنامج الجودة فإن هذا سيشكل قاعدة قوية تقيم عليها نظام الجودة، وتؤهلها لتوافق مع مواصفات الايزو، وتساعد التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة في بناء المزايا التنافسية للمنظمة، فأى كانت التقنية المستعملة فهي تؤثر بشكل كبير في بناء تلك المزايا التنافسية لضمان البقاء والاستمرارية في الأسواق المحلية و العالمية.

الفصل الثاني : الدراسة

النظرية للميزة

التنافسية

## تمهيد :

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة لأعمال ، حيث أصبح ينظر للإدارة على أنها عملية ميكانيكية و مستمرة تهدف لتفادي كافة التعقيدات الداخلية و الخارجية لتحقيق التفوق و التميز المستمر للمؤسسة عن المنافسين ، فهو هدف إستراتيجي تسعى لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية ، فكل مؤسسة تحدد الطريقة التي تمكنها من المنافسة بها تنافس بالجودة العالية أو التكلفة المنخفضة ، لتنال رضا و ولاء عملاءها وبالتالي تحقيق ميزة التنافسية .

في هذا الفصل سنحاول أن نعالج الميزة التنافسية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المنافسة

المبحث الثاني : مفاهيم عامة الميزة التنافسية

المبحث الثالث : علاقة الميزة التنافسية بالجودة

## المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المنافسة

إن تطوير تكنولوجيا الذي مس جميع ميادين جعل من العالم يبدو وكأنه قرية صغيرة، وقد ساعد هذا و التطور لى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التي أصبحت تعاني من ضغوط عدة قوى تنافسية تهدد بقائها واستمراريتها في السوق وستتطرق في هذا المبحث من خلال مطالبه الثلاث إلى ماهية المنافسة و أنواعها، ثم الإستراتيجيات العامة للتنافس.

## المطلب الأول : ماهية المنافسة

نظرا لتغيرات التي شهدتها العالم الاقتصادي، وما خلفه من منافسة شديدة بين المؤسسات فقد أولى الباحثون

اهتماما كبيرا لمفهوم المنافسة، وإعطاء تعاريف لها، وستتطرق في هذا المطلب لبعض من هذه التعاريف:

يمكن تعريف المنافسة بأنها شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق و العلاقات المختلفة

ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر.<sup>1</sup>

يمكن تعريف المنافسة على أنها التنافس الموجود بين المؤسسات في السوق، والتي تلبي نفس حاجات ورغبات

المستهلكين، وذلك حسب الثنائية (منتوج، سوق)، من أجل ضمان بقاء واستمرار المؤسسات في هذه السوق، كما أنها

تعتبر المكون الأساسي للنظام التسويقي، وكذا اقتصاد السوق، وبالتالي فهي تعتبر كمورد ومصدر للنمو والتطور

للمؤسسات والدول.

ولكن هذه المنافسة تعرف أشكالا عديدة سيتم التطرق إليها في المطلب الموالي.

<sup>1</sup>-ز غدار أحمد، المنافسة- التنافسية و البدائل الإستراتيجية، دار جريب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 12

## المطلب الثاني: أنواع المنافسة

يمكن عموماً التمييز ما بين ما بين المنافسة داخل القطاع الواحد و المنافسة داخل السوق.

### أولاً : المنافسة على مستوى القطاع الواحد<sup>2</sup>

يقصد بالقطاع مجموع المؤسسات التي تعمل في مجال واحد والتي تتميز بإمكانية إحلال منتج المؤسسة الواحدة محل منتجات المؤسسات الأخرى في حالة تباين الأسعار .

إن المنافسة داخل القطاع الواحد تحتم على كل مؤسسة الاهتمام بمنافسيها. و في مثل هذه الحالة لا بد من مراعاة جملة من الأمور ذات الصلة بالمنتج والسوق.

هذه الأمور يمكن حصرها في النطاق التالية:

#### 1. ظروف العرض والطلب:

بالنسبة للعرض فإن المنتج يهتم بعوامل الإنتاج المختلفة التي تساهم في عملية إنتاج المنتج. هذا من جهة، ومن جهة ثانية لا بد للمنتج أن يهتم بالمنتج ذاته من حيث مدة صلاحيته والقيمة المضافة التي تتحقق له منه. هذا الأمر لا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار، باعتبارها من الأمور المؤثرة في عرض السلعة.

من جانب الطلب يجب على المنتج دراسة العناصر المختلفة المحددة للطلب و دراسة تطورات الطلب خلال الزمن و العوامل المؤثرة في السوق.

#### 2. هيكل القطاع

إن دراسة تصرفات المنافسين في قطاع واحد تحتم على كل منتج لسلعة أو مجموعة من السلع أن تدرس القطاع الذي يتواجد فيها. هذه الدراسة تتطلب معرفة كل الموردين و الممولين، الحواجز المختلفة التي تمنع الدخول إلى القطاع أو الخروج منه، إضافة إلى معرفة أشكال التكامل داخل القطاع الواحد.

<sup>2</sup>- ز غدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص14 15

بالنسبة لعدد المتدخلين في السوق فإننا نجد أن الأسواق تعرف خمس أشكال تتراوح ما بين المنافسة الكاملة، كحالة نظرية، والاحتكار. مروراً باحتكار القلة و المنافسة الاحتكارية.

### أ - لمنافسة الكاملة<sup>3</sup>

إن تحقق المنافسة الكاملة، كحالة نظرية من الحالات التي يمكن لسوق السلع والخدمات أن يعرفها، يشترط تحقيق جملة من الشروط نوجزها فيما يلي :

- تعدد عارضي وطالبي السلعة الواحدة.
- حرية الدخول إلى السوق و الخروج منه.
- توفر المعلومات الكافية عن السوق.
- تجانس السلعة.
- حرية إنتقال عوامل الإنتاج.

### ب- المنافسة الاحتكارية

في ظل هذا الشكل من أشكال السوق نجد أن عددا كبيرا من المنتجين أو العارضين ، بحيث أن كل واحد منهم يختلف عن البقية في الشكل أو طريقة عرض بعض خصائص منتوجه، بحيث يتسنى له السيطرة على إنتاج ذلك المنتج في ظل دعم تجانس السلع المنتجة والمعروضة.ومن ثم يمكن لهذا العارض أو المنج كسب زبائن لهم ميل نحو منتوجه، ويصبح متمتعاً بسلطة تمنحه وضعاً شبه احتكاري يختلف نوعاً ما عن المحتكر الذي ينفرد بإنتاج السلعة .

### ج - احتكار القلة

في هذه الحالة من السوق سيكون عدد منتجي أو عارضي السلعة الواحدة محدوداً . و من ثم فإن قرارات المنتجين المختلفين تكون مترابطة، بمعنى أنه لا يمكن لمنتج أو عارض واحد اتخاذ قرار دون أخذ قرارات وردود أفعال الأطراف الأخرى بعين الإعتبار . فعندما يرغب المنتج في تخفيض السعر منتوجه للحصول على مزيد من الطلب ، فإن مواقف بقية

<sup>3</sup>-- زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص15 18

المنافسين ستعمل في نفس الإتجاه من أجل إفساده خطته وحرمانه من الحصول على نصيب أكبر من الطلب. على عكس الوضع في حالة الاحتكار، حيث يقدم المنتج أو العارض لا على تخفيض السعر من أجل الفوز بحصة أكبر من السوق، بل يلجأ المنتجون أو العارضون لرفع السعر مستفيدين من وجود طلب وعدم وجود منافسين .

#### ثانيا : المنافسة على مستوى السوق ككل<sup>4</sup>

إن اهتمامات المنتجين لا تقتصر أحيانا على القطاع الذين يتواجدون به، بل يمتد هذا الإهتمام إلى كل القطاع الذين يتواجدون به، بل يمتد إلى كل القطاع الذين يعملون به. ففي مجال المشروبات على سبيل المثال لن يهتم المنتج بمنافسة في صناعة المياه المعدنية، بل يوسع اهتماماته لصناعة المشروبات الغازية و العصائر الفواكه باعتبار أن هذه السلع ليست كاملة الإحلال فيما بينها.

<sup>4</sup>- ز غدار أحمد، مرجع سبق ذكره،ص 19

## المطلب الثالث : الإستراتيجيات العامة للتنافس

نميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى، ما بين إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز و إستراتيجية التركيز .

أولاً : إستراتيجية قيادة التكلفة<sup>5</sup>

في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها . و المقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك ، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع . فإذا تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق .

يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط هي :

. القدرة على توفير المعلومات الكافية على العناصر التكلفة المختلفة .

. القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين.

إن اعتماد المؤسسة إستراتيجية الحد من التكلفة وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة و الإكتفاء بهامش ربح منخفض

ستمكنها من الحصول نصيب كبير من السوق يسمح لها ببيع كميات كبيرة من منتجاتها .

و إذا استطاعت المؤسسة أن تحقق هذا الهدف، خاصة إنتاج كميات كبيرة من منتجاتها.

و للتمكن من من تخفيض التكلفة يمكن للمؤسسة إتباع الطرق التالية :

. رفع مستوى الإنتاجية و رفع مستوى الإنتاج للإستفادة من إقتصاديات الحجم، مع التخصص في إنتاج أنواع محددة من

المنتجات .

. تقليل أو إلغاء الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن .

<sup>5</sup>. زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص50

. تقليص النفقات الموجهة للبحث و التطوير.

. حسن اختيار مواقع المشاريع قصد تقليص تكاليف النقل .

### ثانيا : إستراتيجية التمييز<sup>6</sup>

تتلخص هذه الإستراتيجية في تقديم المؤسسة لمنتج أو مجموعة من المنتجات المتميزة عن مثيلاتها من المنتجات، من حيث

النوعية، الشكل، التسليم ... بحيث تجعل المستهلك يرتبط بها أكثر. ويتحقق هذا الأمر عندما تتمكن المؤسسة من :

. التفوق الفني من خلال إمتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح لها بتحقيق سبق في مجال الإنتاج .

. إنتاج منتج ذو جودة عالية .

. العمل على تقديم خدمات مساعدة للمستهلك .

. أن يضمن المنتج المقدم للمستهلك قيمة أعلى من قيمة بقية المنتجات المشابهة له.

ويجب القول أن توفير المؤسسة لجملة هذه الشروط يعتبر شرطا ضروريا للتفوق. هذه الشروط هي :

أن يكون الاختلاف واضحا ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجود في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن

يחס بهذا الفرق و التميز، ومن ثم يقبل على اقتناء تلك السلعة او الخدمة . و يمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد

خام جيدة وهنا لا بد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث و التطوير و التصميم، و تجنب العيوب المختلفة التي يمكن

أن تقلل من قيمة المنتج. ولا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر تسليم السلع في أحسن الظروف من

خلال تسليمها في الوقت المناسب .

. من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات ، و أن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك .

. من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك .

. قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التميز، لأنه في حالة تعدد المنتجين فإن القدرة التنافسية سوف تتقلص .

<sup>6</sup> زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره ص 51 53

ثالثا : إستراتيجية التركيز<sup>7</sup>

في ظل هذه الإستراتيجية تسعى الشركة إلى العمل في جزء محدود من السوق، بغية العمل بكفاءة و فاعلية من خلال إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على إشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل. وقد تعمل المؤسسة على تدنية تكلفة إنتاج منتوجها بشكل يجعل منه أكثر قدرة على المنافسة لمنتجات المنتجين الآخرين. وقد تعتمد المؤسسة سياسة الجمع ما بين السياستين السابقتين أي الخروج بمنتج متم نوعا و سعرا.

إن نجاح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب منها توفير جملة من الشروط نوجها في النقاط التالية : تعدد حاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم .  
عدم وجود منافسة في نفس مجال تخصص المؤسسة.

. أن تكون حدة المنافسة كبيرة ما بين المنافسين، بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء و جذبا من القطاعات أخرى.

وتقوم المؤسسة بتحديد القطاع الذي تعمل فيه انطلاقا من جاذبيته، التي تبني على معرفة المؤسسة على الإمكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق.

من كل ماسبق يمكن الخروج بالجدول المقارن التالي الذي يلخص مختلف الاستراتيجيات التنافسية، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى .

<sup>7</sup>-زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره ص 53

## المبحث الثاني : مفاهيم عامة الميزة التنافسية

نتيجة للتحديات التي تواجهها المؤسسات في ظل زيادة حدة المنافسة، واتساع رقعتها وتعدد مجالاتها، أصبحت

معظم هذه المؤسسات تسعى للبحث عن كيفية بناء وتطويع كفاءاتها المتميزة، وبشكل مستمر، والتي من شأنها أن

تمنحها أفضلية لا يمتلكها الآخرون، وتهيئ الفرصة لخلق القيمة التفوقية لمنتجاتها، والاستجابة السريعة لحاجات المستهلك،

و المحافظة على ولائه للماركة، إضافة إلى تعزيز هذه الأفضلية وحمايتها من التقليد والمحاكاة لاسيما في محيط صناعي،

ديناميكي. تلك هي الميزة أو الأفضلية التنافسية باعتبارها الخاصة التي تميز المؤسسة عن منافسيها، وتحقق لها التفوق

والسبق التنافسي.

ونظرا لما تحمله الميزة التنافسية من أهمية فإنه سنتطرق في هذا المبحث من خلال مطالبه الثلاث إلى تعريف بالميزة التنافسية

أولا ثم أنواع الميزة التنافسية وأخيرا أبعاد الميزة التنافسية وخصائصها

### المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية

نظرا لما عرفته الميزة التنافسية، من أهمية كبيرة لدى المؤسسات فقد لقي تعريفه اهتماما كبير لدى

المحللين والباحثين الاقتصاديين، وفيما يلي بعضا من هذه التعاريف:

### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة

للمنظمات الأخرى العاملة في نفس الشاط.<sup>8</sup>

### الفرع الثاني : تعريف الميزة التنافسية

برغم تعدد التعاريف التي تعرضت إلى مفهوم الميزة التنافسية إلا أنه تجمع أغلب الأدبيات في هذا الشأن على أن

الأستاذ و الباحث الإنجليزي في جامعة هارفارد الأمريكية "Michale Porter" هو الذي يرجع له الفضل في وضع

<sup>8</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، مصر، 2008، ص 13

نظرية الميزة التنافسية أثبتت إلى الحد الأن كفاءة كبيرة على الصعيدين النظري و التطبيقي في مختلف الميادين الأعمال، حيث إعتبر porter أن الميزة التنافسية " تعد هدف كل الإستراتيجيات " ويرى " porter " أيضا أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ بشكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين .<sup>9</sup>

ويعرفها:نبيل خليل مرسي " بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها إحدى

استراتيجيات التنافس"<sup>10</sup> .

و بموجب ما تقدم تشير الميزة التنافسية الى خاصية معينة او مجموعة خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها

من المنظمات بحيث تحقق لها موقفا قويا في السوق ، كتقديم ميزة او القدرة على تخفيض الكلف او التركيز على منتج معين .

يمكن أن نعرف الميزة التنافسية على أنها القيمة المميزة التي تقدمها مؤسسة ما لزيائنها، والتي تتجاوز تكلفة إنتاجها،

و أسعار أقل من المنافسين، أو تقديم مزايا فريدة من نوعها تعوض عن ارتفاع الأسعار . وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين.

<sup>9</sup> - أحمد بن عشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 65

<sup>10</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37

## المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما: التكلفة أقل، تمايز أو تمييز المنتج<sup>11</sup>

## أولاً: التكلفة أقل

معناها قدرة الشركة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى

تحقيق عوائد أكبر. و لتحقيق هذه الميزة، فإنه لا بد لفهم الأنشطة - الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة ( Value

chanin) للشركة والتي تعد مصادراً هامة للميزة التكاليفية.

## ثانياً : تمييز المنتج

معناه قدرة الشركة على تقديم المنتج متميزاً و فريداً و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك ( جودة أعلى - خصائص

خاصة للمنتج خدمات ما بعد البيع ) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة

القيمة و توظيف قدرات و الكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز .

<sup>11</sup>-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الحام الجامعية، مصر، 1996، ص 85 86

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية وخصائصها

إن الكتاب والباحثون قدموا أبعاد مختلفة لميزة التنافسية و لخصائصها وذلك كل حسب وجهة نظره وفي هذا

المطلب سنحاول إلقاء النظرة على بعض هذه الأبعاد و الخصائص.

الفرع الأول : أبعاد الميزة التنافسية .

و يمكن إيجاز أبعاد الميزة التنافسية المؤسسة في الجدول التالي:<sup>12</sup>

الجدول ( 2 ) أبعاد الميزة التنافسية

الأبعاد	الكاتب
المنتج الأفضل ، الأقل سعر ، الأحدث ، الأسرع	Kotler 1997
التكلفة ، الجودة ، المرونة ، السرعة ، الإبداع	Evans 1993
السعر ، الجودة ، الإسهام ، السمعة ، التصميم	Mintazberge 1996
التكلفة ، التميز ، المرونة ، الوقت ، التكنولوجيا	Macmillan 2000
التكلفة ، الجودة ، المرونة ، الوقت	Krajewski 1996
التصميم ، المرونة ، السهولة ، الاستعمال ، الإبداع	Slack 1998

يتبين من الجدول ( 2 ) إن هناك نوعا من الاختلاف والتباين بين الكتاب والباحثين في عدد ابعاد الميزة التنافسية ،

وعليه فان البحث الحالي سيعتمد على بعد الكلفة ، الجودة ، المرونة والسرعة لوجود اتفاق بين هؤلاء الكتاب والباحثين

حول هذه الأبعاد ، وفيما يأتي شرح لكل بعد من هذه الأبعاد .

**أولا : ميزة الكلفة:** يمكن لمنظمة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل

من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، إذ أن التحكم الجيد في هذه

<sup>12</sup> جودت جعفر خطاب، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات المصرفية في مدينة اربيل،العراق، ص8

العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم ، بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل المستخدمين ، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع. بان الكلفة لايعني أن تقدم المنظمة خدمات بكلفة اقل ، بل أن يكون تكلفة ذات علاقة بالجودة بحيث Best ويشير يكون جذابا في السوق الذي تعمل فيه المنظمة ، ويمكن للمنظمة تحقيق ميزة من التكلفة من خلال كلفة متغيرة اقل من نفقات التسويق أو تحقيق مستويات اقل في النفقات التشغيلية والإدارية.

**ثانيا : ميزة الجودة :** يشهد العالم حاليا اشتداد المنافسة التي تواجهها المنظمات على الصعيدين المحلي والخارجي بسبب قيام منظمة التجارة العالمية وما يرافقها من تحرير التجارة وإزالة الحواجز أمام الدول، مما يتطلب إنتاج وتقديم خدمات وفق متطلبات المواصفات القياسية الدولية التي تصدرها منظمة التقييس الدولية بحيث تكون قادرة على إشباع رغبات المستهلك، ومن هنا أصبح الحصول على شهادات المطابقة للجودة تأشيرة للمرور إلى كافة الأسواق العالمية ، وتعد الجودة من أهم عوامل النجاح والصمود أمام المنافسة ومن أنجح الاستراتيجيات للبقاء في السوق من خلال التعرف على احتياجات المجتمع والعمل على إشباعها، رفع كفاءة الأفراد والوصول بالمنظمة إلى ثقافة تنظيمية تشجع على التحسين المستمر في جودة المنتجات .

**ثالثا : ميزة السرعة .** إن تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين مختلف المنظمات ، ويوجد هناك عدة مسائل مهمة بالنسبة للسرعة ، السوقيات ، والوقع ، والوقت المناسب للسلعة أو الخدمة ، فإذا كانت حاجة الزبون إليها غدا ، ولكن تسليمها لا يتم إلا بعد شهرين ، فالمنظمة تحتاج أن تعمل مع المورد من اجل تحسين جدول التسليم.

و أن التنافس على أساس السرعة تحقق المزايا الآتية :

1- تقديم خدمات جديدة بسرعة أكبر مقارنة بالمنافسين ، مما يعني تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهن الزبون .

2- تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة مما يتطلب السرعة في تقديم منتجات جديدة .

3- يؤدي إلى تقليل المخزون إلى اقل ما يمكن ويزيد من مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن .

#### رابعا : المرونة

لن تؤمن كل من الكلفة الأقل والجودة الأفضل تفوقا تنافسيا بعد أن ازدادت رغبات الزبائن سرعة في التغيير

والتنوع؛ وأصبح السعر والجودة أمران أساسيان في منتجات الكثير من المنظمات الأعمال ، ونتيجة لذلك أصبحت المرونة

البعد التنافسي الحاسم متمثلة بقدرة المنظمة علي التكيف لتقديم منتجات متنوعة ، ومما أعطت الكثير من المنظمات

الأعمال القدرة على التكيف لمدى واسع من التغيرات.

#### الفرع الثاني : خصائص الميزة التنافسية

تتسم الميزة التنافسية بالخصائص التالية: <sup>13</sup>

✚ النسبية : بمعنى تتحقق بالمقارنة و ليس بالمطلق .

✚ تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين.

✚ تنتج من داخل المنظمة وتحقيق قيمة لها .

✚ تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو قيمة ما تقدمه إلى المشتريين .

✚ ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين و تفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المنظمة .

✚ تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

<sup>13</sup>- محمد عبد حسين الطائي، نظم المعومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن،2009، ص 155

### المبحث الثالث : علاقة الميزة التنافسية بالجودة

إن الميزة التنافسية لمؤسسة ما لا تتم إلا بتحقيقها ميزة تميزها عن غيرها من المنافسين و لعل أهم هذه المزايا جودة منتوجها أو خدماتها وفي هذا المبحث سنحاول تبيان العلاقة الموجودة بين جودة المنتوجات و الخدمات و الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال المطالب الثلاث التالية : دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل، تقنيات تحسين الجودة لتحقيق ميزة تنافسية، تحقيق قيمة للعميل وبناء ميزة تنافسية.

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

أصبحت المؤسسة تهدف إلى تحقيق ولاء العملاء من خلال تجاوز توقعاتهم وإبهارهم لهذا السبب تسعى المؤسسات إلى ضمان جودة منتجاتها وتقديم مستوى جيد لخدماتها لإرضاء وتلبية إحتياجات عملائها، إذ تمثل الجودة الجيدة والمستوى العالي للخدمات عاملين أساسيين في تحقيق رضا العملاء حيث أصبح هذا الأخير جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة وبيده تحديد مصيرها إذ يمثل سلاحاً تنافسياً فعالاً لا تستطيع ضمان بقائها في ظل عدم وجوده<sup>14</sup> إن التميز هو قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها من خلال إنجاز نتائج غير مسبوقه وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تميزها عنهم ومن أهم مصادرها هو إنتهاج الجودة وإدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية للعمل حيث يعود نجاح المؤسسات اليابانية إلى قدرتها على بناء سمعة طيبة على جودة منتجاتها، مما ساعدها على زيادة قدرتها التنافسية، وقد تزايد الإهتمام العالمي بالجودة لأنها أساس لكل تميز وتفوق في الأسواق

حيث أن جودة المنتجات يمكن أن تحقق ميزات تنافسية للمؤسسة من خلال إسهامها في تحقيق قيمة لجميع

الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وكذا تعظيم رضا العميل بواسطة تلبية إحتياجاته وتوقعاته المعلنة. وحتى التي لم يفصح عنها.

<sup>14</sup>-أسيا نصري، أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع: مالية بنوك، الجزائر، 2015، ص38، 37

من كل ما سبق نستنتج أن إشباع رغبات وإحتياجات العميل هي سر تميز وتفوق المؤسسة على منافسها وهو في نفس الوقت تعريف للجودة ومؤشر وعامل من عوامل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مما يؤدي إلى تعظيم حصتها السوقية ومركزها التنافسي.

### المطلب الثاني: تقنيات تحسين الجودة لتحقيق ميزة تنافسية

من أجل تحقيق ميزة تنافسية تقوم المؤسسة بتطبيق عدة تقنيات للجودة نذكر منها: إعادة الهندسة، القياس المقارن، الإنتاج في الوقت المحدد، شهادة ISO<sup>15</sup>.

**1-إعادة الهندسة :** تسعى المؤسسات في الوقت الحالي للمحافظة على وضعها التنافسي من خلال التحسين المستمر والملموس في الجودة والوقت وخدمات العملاء وللوصول لهذا التميز تحاول المؤسسة جاهدة للتجديد والتطوير بإعادة تنظيم العمل حول عملياتها وتحول تركيزها على الوظائف المنفردة إلى النظرة الكلية للمؤسسة، وتعتبر عملية إعادة الهندسة مفهوم إداري جديد وقوة جديدة في عالم الإدارة.

وقد عرفها " مايكل هامر " بأنها إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة، والخدمة وسرعة الأداء، تمثل الخطوة الأولى في تحديد هدف عملية إعادة الهندسة من وجهة نظر العميل حيث من الضروري وضع أولويات لفهم توقعاته ثم توصيلها لجميع الأفراد المشتركين في عملية إعادة البناء، ومن أمثلة الأهداف التي يرغب العملاء في تحقيقها وتمثل نفس الأهداف المتمثلة في: إعادة الهندسة، تخفيض التكاليف، الجودة، تخفيض زمن دورة الإنتاج والقضاء على العيوب، حيث يجب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من وجهة نظر العملاء قابلة للقياس والتعبير عنها بشكل كمي بحيث يمكن تحقيقها، ولا شك أن كل ما سبق يساهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تقليل مرات وتكلفة إعادة الأداء لتدارك الأخطاء مما يساهم في زيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين مستوى جودة المنتج يؤدي حتما إلى تعزيز الميزة التنافسية .

<sup>15</sup>- أسيا ناصري، مرجع سبق ذكره، ص39،40

- **2 القياس المقارن:** ونقصد بالقياس المقارن " قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في نفس

مجال العمل وذلك بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز و إستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والإستراتيجيات والتطبيق و الفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا المقياس هي للاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها و تفهمها ومن ثم الاستفادة منها وتطبيقها فهي تعتبر أداة التحسين المستمر لأداء المؤسسة.

كما يعد القياس المقارن الأسلوب المفضل لدى العديد من المؤسسات العالمية لتحسين قدراتها التنافسية سواء كانت المؤسسة صناعية أو خدمية، مما سبق نستنتج أن القياس المقارن من شأنه أن يعزز أداء المؤسسة ويحسن من مستوى جودة منتجاتها، مما يساهم في تحسين صورتها وسمعتها في أعين عملائها وتعزيز ثقتهم بها وبالتالي ضمان وفائهم وتعاملهم الدائم معها مما يدعم قدرتها على البقاء و الاستمرارية في ظل البيئة التنافسية وكذا قدرتها على بناء و امتلاك وتقوية ميزتها التنافسية

- **3 الإنتاج في الوقت المحدد<sup>16</sup>:** تعتبر تقنية الإنتاج في الوقت المحدد من أهم التقنيات المستخدمة في تطبيق إدارة

الجودة الشاملة ويؤدي التركيز على الجودة إلى تعظيم التقنيات المستخدمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويؤدي التركيز على الجودة إلى تعظيم وتعزيز إيرادات المؤسسة وتساهم فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد في توفير المواد اللازمة لعملية الإنتاجية في الوقت المناسب وزيادة فعاليتها مما يساعد على تحقيق جودة المنتجات وتحقيق رضا العملاء مما يعظم من الحصة السوقية للمؤسسة وكذا بناء .وتعزيز ميزة تنافسية لها.

- **4- شهادة الايزو ISO:** تعتبر شهادة سلسلة مواصفات شهادة الايزو 9000 من أفضل الممارسات المطبقة حالياً في مجال الجودة على الصعيد العالمي التي حظيت بالإجماع، وأن هذه السلسلة لا تلغي المواصفات التي تنطبق على منتجات أية مؤسسة صناعية، بل هي تضبط المتطلبات وخاصة من حيث الأداء والمقاسات والسلامة، و إن تطبيق هذه المواصفات ليس إلزامياً، إلا في الحالات التي تفرضها السلطات المتخصصة أو عندما تنص عليها العقود.

<sup>16</sup> - أسيا نصري، مرجع سبق ذكره، ص40

المطلب الثالث: تحقيق قيمة للعميل وبناء ميزة تنافسية

لا يمكن تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم إلا من خلال تعظيم القيمة في المنتجات بصفة دائمة ومستمرة وهي

ما تعرف بجودة السلع والخدمات والتي تعتبر أساسا لتحقيق للميزة التنافسية للمؤسسات المعاصرة.

أولا: الجودة طريق لتحقيق القيمة للعميل وبناء ميزة تنافسية<sup>17</sup>

إن الجودة العالية والتي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية هي الجودة التي تعظم من قيمة المنتجات من وجهة نظر العميل،

مما يرفع من ثقته فيها، وبالتالي بالمؤسسة في حد ذاتها، وهذا يؤدي إلى زيادة السوقية لها وتحسين وضعيتها التنافسية

وتعظيم أرباحها، ولا يمكن الحديث عن الجودة بمعزل عن السعر ذلك أن قرار الشراء الذي يتخذه العميل لمدى تقييمه

للعلاقة "جودة، سعر" الخاص بالمنتجات التي سوف يشتريها وعلاقتها بالقيمة التي سوف يتحصل عليها

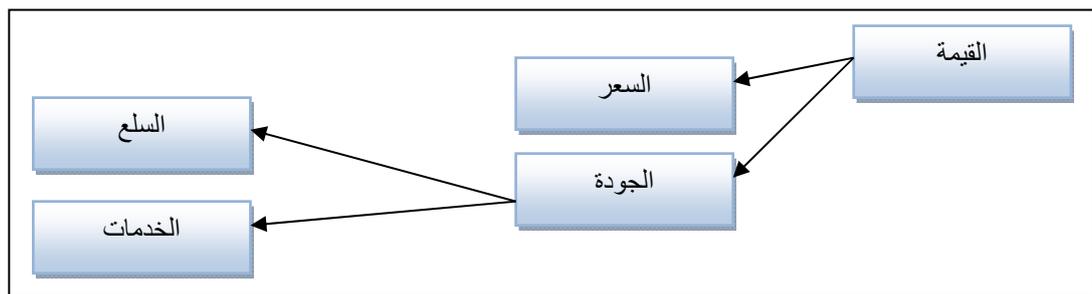
حيث طور (Broh) تقنية تدعى طريقة القيمة في تصميم جودة المنتج، إذ تحدد هذه الطريقة جودة المنتج

بواسطة عناصر السعر ذلك أن: الجودة عبارة عن درجة التمييز بالسعر المقبول ويحقق السيطرة على متغيراتها بالتكلفة

المقبولة".

كما عرض "Gale" نموذجا يوضح من خلاله أن الجودة هي أحد خصائص القيمة إذ أن القرار الشراء يخضع للمقارنة و

المفاضلة بين الجودة و السعر، و يوضح الشكل التالي :



شكل رقم (2) نموذج " Gale " لاتخاذ قرار الشراء

<sup>17</sup> -أسيا ناصري، مرجع سبق ذكره ص 47،48

وتستعمل هذه الطريقة في قياس الجودة التنافسية، ذلك أن المنتج الذي يتمتع بالجودة العالية والسعر المناسب بالنسبة للعميل هو الذي يحوز على أعلى قيمة في نظره بالمقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة وبالتالي تحوز رضاه وثقته، مما يساعد على ضمان ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة. يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أي مؤسسة منافسة استغلال إمكانياتها المتميزة يكلفها الكثير.

ولكي يدرك العميل القيمة التي يتحصل عليها من قبل المؤسسة يجب على هذه الأخيرة تزويده بكافة المعلومات عن قيمة المنتجات التي تقدمها له بالمقارنة مع منافسيها مما يعزز من ميزتها التنافسية التي تتحقق إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من القيمة التي يحصلون عليها عند تعاملهم مع منافسيها وعلى الرغم من أن السعر يلعب دوراً هاماً في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل، إلا أن الأمر أعقد بكثير من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره إذ يعتمد تحديد هذا المفهوم بالنسبة للعميل على مدى الاقتناع بالمنتج ومدى الاعتمادية عليه وخدمات ما بعد البيع.

يمكن اعتبار الجودة كعملية مسبقة للقيمة المدركة من العميل في منتج ما، ويتحقق رضاه عندما يتطابق أداء المنتج مع ما كان يتوقعه، وبالتالي تلبية احتياجاته أو حتى تجاوزها، إن رضا العميل سوف يؤدي إلى ضمان ولاءة وكذا إكساب عملاء جدد مما يزيد من ربحية المؤسسة، فتحسين جودة المنتجات ومستوى رضا العملاء للحيازة على ميزة تنافسية لا يكفي للتصدي للمنافسين، إذ يجب على المؤسسة التركيز على عملية تصميم وبناء ونقل القيمة إلى العميل كأساس لخلق الجودة وتحقيق ميزة تنافسية.

#### ثانياً: الخدمة طريق لتحقيق القيمة وبناء ميزة تنافسية

أصبحت الخدمة في وقتنا الحالي عنصر هام من العناصر التي تساعد في خلق القيمة لدى العميل حيث أصبح بإمكان المؤسسات على اختلاف أحجامها وأنواعها تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين بإضافة خدمات ذات جودة عالية والتي تخلق الفرق لدى العميل، وتمكنه من الشعور بالقيمة المضافة في منتجاتها<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> - أسيا ناصري، مرجع سبق ذكره، ص 49

لذا تسعى المؤسسات المعاصر لاكتساب ميزة تنافسية تميزها عن باقي منافسيها عن طريق تقديم منتج ترافقه خدمات

تخلق فيه قيمة مضافة، والتي يمكن تعظيمها بعدة طرق نذكر منها مايلي: <sup>19</sup>

1- خدمات ما بعد البيع: المتمثلة أساسا في تكاليف النقل، التركيب، الصيانة والضمان... الخ.

2- تقديم معلومات فورية عن المنتجات: عن طريق استخدام شبكات الانترنت، حيث أن العملاء سوف يتلقون

نظريا، مزيدا من القوة في العلاقات الشرائية بسبب تحسين إمكانية وصولهم إلى المعلومات المعززة بالشبكة فإنه من المحتمل

أن يكونوا راغبين في إنفاق المزيد من أجل منتج مدعم بمكون خدمة قوي، حيث تعد سرعة وملائمة التسليم عاملا كبيرا

من عوامل الخدمة المتلقاة، وسوف تحتاج المؤسسات إلى استخدام الشبكة لجمع أفضليات العملاء وتنمية إستراتيجيات

خدمات تهدف إلى أعلى قيمة مدركة وبالتالي باستخدام هذه المعلومات تكون المؤسسة قادرة على تقديم قيمة مضافة

ملائمة لعملائها.

3- تدريب رجال البيع: حيث أنهم على احتكاك مباشر ودائم بالعميل وأكثر من يتأثر بسلوكهم عند قيامه بعملية

الشراء، لذا على المؤسسات أن تولي اهتمامها الكبير بهم وذلك بتكوينهم، وإعداد دورات تدريبية تمكنهم من التعامل

الجيد مع العميل حيث يجب أن يظهروا الاهتمام الحقيقي به وجعله يشعر البائع يقف بجانبه ويسعى لخدمته بتقديم المنتج،

هذه المعاملة تولد لدى العميل الإحساس بالثقة والأمان، وبالتالي تكوين قيمة تزيد من رضاه وولائه وهذا يؤدي إلى

تدعيم الميزة التنافسية

وبالتالي فإن سر نجاح المؤسسات العملاقة هو تركيزها على العميل وجعله محورا اهتمامها عن طريق خلق قيمة إضافية

في منتجاتها يحسها العميل ويدركها، وذلك بالتركيز على تحسين خدماتها التي تزيد من رضاه وتلبي حاجاته ورغباته.

<sup>19</sup> - أسيا نصري، مرجع سبق ذكره، ص 50، 49

## خلاصة الفصل

تبين لنا مما سبق أن موضوع الميزة التنافسية أصبح من المواضيع التي تشغل المنظمات كثيرا، إذ يقضي المسيرون جزءا كبيرا من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع كونه يلعب دورا كبيرا في مصير منظماتهم و لتحقيق هذه الميزة يتطلب الأمر إتباع منتجات ذات جودة عالية، حيث أصبح تحسين جودة المنتجات و الخدمات من بين أولويات لكثير من المؤسسات، نستنتج أيضا أن الميزة التنافسية عبارة عن حلقة بدايتها الزبون، إذ يتطلب الأمر فهم حاجاته و رغباته، وتحقيقها له من خلال مزيج تسويقي ملائم ونقطة وصول هذه الحلقة هي الزبون من خلال إلى إرضائه وبالتالي الحصول على وفائه، وهذا هو أوسع وأعمق تطبيق لمفهوم الجودة. طبعاً بمقارنتها بالمنافسين.

# الفصل الثالث: الدراسة

## التطبيقية

## تمهيد :

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين لمختلف مفاهيم المتعلقة بالجودة والميزة التنافسية ، ومن أجل توضيح هذه المفاهيم أكثر قمنا بدراسة ميدانية و هذا بإسقاط ما تم دراسته في الفصلين السابقين على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة مؤسسة BEINX ALGERIR بولاية بجاية و سنتطرق في هذا الفصل :

. المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة المستقبلية

. المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

. المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة

**المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة المستقبلية**

تعتبر المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة تعمل في إطار قانوني محدد، هدفه تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين لغرض تحقيق نتيجة ملائمة.

**المطلب الأول : نشأة المؤسسة ونشاطها****الفرع الأول : نشأة المؤسسة**

تم إنشاء المؤسسة التجارة بالتجزئة "خدمات" بينكس الجيري في 2012/06/07 بمنطقة التخزين نهج كريم بالقاسم إحدادن بولاية بجاية ، برأس مال قدره 1000000 دج و تعد هذه المؤسسة رائدة على المستوى الوطني في مجال البرمجيات

**الفرع الثاني : نشاط المؤسسة**

ويمكن إنجاز نشاط المؤسسة في تقديمها لبرامج تالية :

- برنامج تسيير المخزونات .
- برنامج الأجور و الموارد البشرية .
- برنامج تسيير المطاعم .
- برنامج خاص بنقاط البيع .
- برنامج خاص مدرسة تعليم السياقة.
- برنامج الفندقة والمطاعم .
- برنامج " Hand Held Terminal " : هو برنامج يثبت على الهواتف النقالة يمكن المالكين من إطلاع على حالة أعمالهم عن بعد بصفة أنية.

- برنامج حلول الجرد
- برنامج خاص بالتجارة
- برنامج استرداد و التصدير
- برنامج الإنتاج /التوزيع/البيع بالتحزئة

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي و وظائف المؤسسة

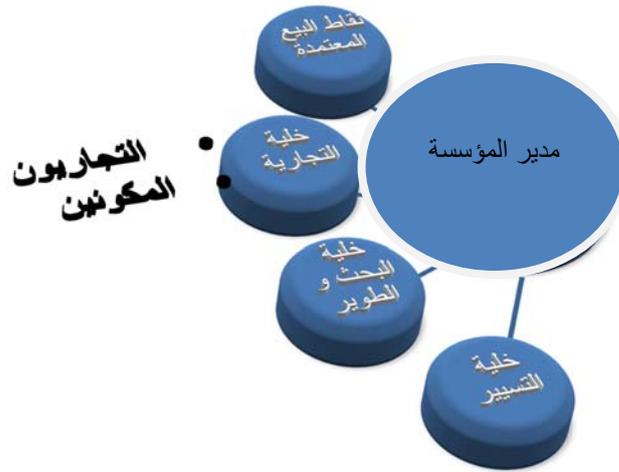
يعتبر هيكل التنظيمي بسيط يتلائم مع موضوع المؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة.

### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

بحيث يبلغ عدد عمال مؤسسة بنكس الجيري 12 عامل موزعون في شكل فئات كل متخصص في مهمته و الشكل

التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (3) هيكل التنظيمي بنكس الجيري



من إعداد الطالبة : على أساس البيانات المقدمة من طرف المؤسسة المستقبلية

## الفرع ثاني : مهام المؤسسة

تتمحور مهام مؤسسة بنكس الجيري فيما يلي :

## -1 المدير

المدير لديه مجموعة من المهام و هي كما يلي :

✓ ضمان السير الحسن للمؤسسة من الجانب المالي والإداري.

✓ يضع مختلف الإستراتيجيات المناسبة لتسويق المنتج لضمان تمركز المؤسسة في السوق.

✓ يعمل على تحقيق الربح لضمان بقاء المؤسسة .

## -2 نقاط البيع المعتمدة

وهي تعتبر بمثابة امتداد المؤسسة الأم وهي منتشرة على ربوع الوطن، وتعمل نقاط البيع بواسطة عقد يسمى عقد الاستغلال حيث يحتوي على النسبة الأرباح المتفق عليها بين صاحب نقطة البيع و المؤسسة الأم في حالة البيع فمثلا :عند تكفل الكامل بزبون من طرف صاحب نقطة البيع ( ويعني التكفل الكامل تركيب البرنامج و التكفل بدورة التكوينية الخاصة بكيفية الاستغلال لبرنامج و كل ما يتعلق بعملية البيع) فيأخذ 30% من الأرباح 70 % من الأرباح تعطى المؤسسة الأم أما في حالة تكفل الجزئي بالزبون فإن المؤسسة الأم تأخذ 80 % و في حالة تكفل من طرف الخواص فإنها تعطي نسبة من الأرباح لخواص. ونذكر بعض الولايات التي تم إنشاء الفروع فيها الجزائر العاصمة، بجاية، وهران، سطيف، بسكرة، تيزي وزو.

## -3 خلية التجارية

وتتكون من فئتين هما المكونيين و التجاريين و تتمثل مهامهم فيما يلي :

✚ فئة المكونيين:

➤ يشرفون على تقديم دورة تكوينية حول كيفية استعمال مختلف البرمجيات التي تقوم

المؤسسة بتقديمها.

➤ حل و المراجعة مشاكل التي يواجهها الزبون أثناء الاستعمال.

➤ تركيب الشبكات و معالجة المعطيات

#### فئة التجاريون

➤ تجارة بالتجزئة للمكتبة والوراقة تجارة بالتجزئة لمكنات، عتاد و أثاث المكاتب

➤ تجارة بالتجزئة لعتاد الإعلام الآلي : كمبيوتر، لواحق و مستهلكات

#### 4- خلية البحث والتطوير

- يقومون بالبحث و إعداد برامج جديدة و ذلك حسب طلب الزبون أو رغبتهم الشخصية في برمجة أي وظيفة أو مهنة وذلك بتنسيق مع المدير .

#### 5- خلية التسيير

❖ إستقبال الدراسات و الإستشارة في الإعلام الآلي.

❖ تسيير أجور العمال

❖ إستقبال الزبائن

❖ إستقبال الطلبة

### المطلب الثالث : أهداف وأهمية المؤسسة

لا شك أن لكل مؤسسة اهداف خاصة بها و اهمية تحضى بها في المجتمع الذي تنتمي إليه و في هذا المطلب سنحاول ذكر أهم أهداف مؤسسة بنكس الجيري و تقدم اهمية هذه المؤسسة .

#### الفرع الأول : أهداف المؤسسة

إن لمؤسسة بنكس الجيري و كغيرها من المؤسسات الإقتصادية لها أهداف تسعى لتحقيقها و هي كمايلي :

- ✚ تحقيق الربح و الاستمرارية في البقاء و رفع رأس مالها.
- ✚ تحقيق متطلبات السوق من خلال توفير السلع كميوتر والخدمات برمجيات .
- ✚ توسيع نشاطها وإقامة فروع جديدة.
- ✚ تدريب العمال و تكوينهم على التكنولوجيا الحديثة.
- ✚ القضاء على الأساليب التقليدية في التسيير المؤسسات و ذلك بتوفير مختلف برمجيات المتعلقة بالتسيير.
- ✚ توفير مناصب الشغل و ضمان مستوى مقبول من الأجور لعمالها .
- ✚ توفير التأمينات للعمال .

#### الفرع الثاني : أهمية المؤسسة

يمكن إيجاز أهمية مؤسسة بنكس الجيري فيمايلي :

- ✚ لها دور اقتصادي مهم يكمن في القضاء على التبعية الخارجية في استيراد البرمجيات التسيير .
- ✚ توفير برمجيات بأقل تكلفة مقارنة بأسعار البرمجيات المستوردة.
- ✚ التمكن من مواكبة التكنولوجيا الحديثة و كيفية استعمالها سواء استعمال الأجهزة المعدة للبرمجيات أو البرمجيات بحد ذاتها .
- ✚ توفرها خدمات ما بعد البيع .

**المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية**

يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات المنهجية المتبعة في تنفيذ هذه الدراسة، فبعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة و جمع المعلومات النظرية عنها كان لاما إتباع منهج معين واعتماد على الطرق محددة لجمع المعطيات اللازمة و مباشرة تنظيمها وتحليلها ومن ثم تفسيرها للخروج بنتائج و هذا ما يتضمنه هذا المبحث

**المطلب الأول : تقديم منهج الدراسة و مجتمع الدراسة**

لا بد أن يكون لكل موضوع منهجا لدراسته و مجتمعا معيناً لدراسة ومن خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على كل من منهج المتبع و مجتمع الدراسة .

**الفرع الأول :تقديم منهج الدراسة**

إن طبيعية الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب إتباعه في الدراسة الميدانية قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة، و باعتبار البحث يدور حول متغيري الدراسة المتمثل في المتغير المستقل و الجودة و المتغير التابع الميزة التنافسية بمعنى أوضح تحديد ما إذا كان هناك دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، لذلك سوف نعلم في هذه الدراسة المنهج الوصفي في تحليل البيانات و المعلومات و من ثم تحديد نتائج المتوصل إليها .

**الفرع الثاني: تقديم مجتمع الدراسة**

يتمثل مجتمع الدراسة من عدد من زبائن المؤسسة المستقبلة ، فيما تمثلت العينة بالزبائن في هذه المؤسسات، و قمت بتوزيع الاستبيان عليهم لمعرفة آرائهم حول دور الجودة في خلق الميزة التنافسية حيث بلغ عدد أفراد عينة بلغ (50) زبون ، حيث (10) استمارة لم تسترجع و(15)منها رفضوا إجابة وبلغ عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي(25)

## المطلب الثاني : مقياس الدراسة

لقد إعتدنا على الإستبيان لقياس بحثنا الذي قسم إلى جزئين جزء خاص بأسئلة جودة الخدمة و أخرى بالميزة

التنافسية، ولقد تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي تصنف إيجاباتهم كمايلي "موافق بشدة، موافق، محايد، لا

أتفق و لا أتفق بشدة " و لتحديد الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت نقوم أولاً بحساب المدى الذي يساوي '4' ثم

نقوم بتقسيمه على المستويات كمايلي : ( $1.33 = 3/4$ ) وأخيراً نضيف النتيجة للعدد الأصغر '1' لتصبح قيمته

'2.33' حتى يتم الوصول إلى أكبر قيمة وهي '5'

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها، إعتدنا على الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS

نسخة 25، بعض الأساليب المعالجة الإحصائية التي أستعملت في هذه الدراسة وهي كالأتي :

**1- الوسط الحسابي :** الوسط الحسابي أو مايسميه البعض الوسيط أو المعدل الحسابي، هو واحد مقياس

النزعة المركزية بحيث يكون اتجاه هذه المركزية ايجابية إذا تدعى الوسط الحسابي نقطة المنتصف وذلك و

بهدف تحديد تركز قيم الوسط الحسابي حول فقرات الدراسة بحسب مقياس ليكرت الخماسي .

**2- الإنحراف المعياري:** هو أحد مقياس التشتت الذي يؤكد صحة تركز الوسط الحسابي لفقرات الإستبانة،

و ذلك بهدف معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي لإجابة أفراد العينة مجتمع الدراسة حول

الأسئلة و محاور الإستبيان .

**3- التكرارات والنسب المئوية :** لعرض نتائج الإجابات المتعلقة بعينة البحث .

**4- معامل الارتباط : Spearman** لتحديد نوع واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث .

**5- تحليل الإنحدار : Regression Analysis** لمعرفة معنوية تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات

المعتمدة .

المطلب الثالث: تحليل الإحصائي لمعطيات

في هذا المطلب سنقوم بتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها وذلك بحساب النسب المؤوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفرع الأول : تحليل الإحصائي لمعطيات الجودة

جدول (2) : مدى توفر بعد الاعتمادية لدى مؤسسة بنكس الجيري

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		1.الاعتمادية
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
.45826	4.7200	-	-	-	-	-	-	25.9	7	66.7	18	- X1
.50000	4.8000	-	-	-	-	3.7	1	11.1	3	11.1	3	- X2
.52281	4.7600	-	-	-	-	3.7	1	14.8	4	74.1	20	- X3
.49369	4.7667	-	-	-	-	3.7	متوسط	17.27	متوسط	72.87	متوسط	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تظهر نتائج الجدول (2) أعلاه توفر بعد الاعتمادية لدى مؤسسة بنكس الجيري، حيث نلاحظ أن جميع فقرات تحصلت على متوسط المتفقون بشدة لهذا البعد فقد بلغ (72.87%) وهي نسبة مرتفعة جدا إجماع عام للبعد، و بذلك فقد تحصل بعد الاعتمادية على متوسط حسابي عام قيمته (4.7667) إنحراف معياري (0.49369) وهو ينتمي إلى مجال الإتجاه (3.68 إلى 5)،و هذا ما يدل على حرص المؤسسة على تقديم خدماتها بشكل ملائم و باعتمادية عالية .

جدول (3) : مدى توفر بعد الإستجابة لدى مؤسسة بنكس الجيري

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		2.الإستجابة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
.40825	4.8000	-	-	-	-	-	-	18.5	5	70.1	20	X 4 -
.33166	4.8800	-	-	-	-	-	-	11.1	3	81.5	22	X 5 -
.27689	4.9200	-	-	-	-	-	-	7.4	2	85.2	23	X 6 -
.33893	4.8667	-	-	-	-	-	-	12.33	متوسط	77.93	متوسط	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تظهر نتائج الجدول (3) أعلاه توفر بعد الاستجابة لدى مؤسسة بنكس الجيري، حيث نلاحظ أن جميع فقرات تحصلت على متوسط المتفقون بشدة لهذا البعد فقد بلغ (77.93%) وهو إتفاق بإجماع على هذا البعد، و بذلك فقد تحصل بعد الإستجابة على متوسط حسابي عام قيمته (4.8667) إنحراف معياري قدره (0.33896) وهو ينتمي إلى مجال الإتجاه (3.68 إلى 5)، هذا ما يدل على إهتمام المؤسسة بحل مشاكل زبائنها والإستجابة السريعة لهم ولرغبتهم.

جدول (4) : مدى توفر بعد الملموسية لدى مؤسسة بنكس الجيري

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		3. الملموسية
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
1.00333	3.4400	-	-	22.2	6	18.5	5	40.7	11	11.1	3	X 7 -
.63770	4.6400	-	-	-	-	7.4	2	18.5	5	66.7	18	X 8 -
1.03763	4.0800	-	-	11.1	3	11.1	3	29.6	8	40.7	11	X 9 -
0.89287	4.0533	-	-	16.65	متوسط	12.33	متوسط	23.84	متوسط	39.5	متوسط	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تظهر نتائج الجدول (4) أعلاه توفر بعد الملموسية لدى مؤسسة بنكس الجيري، حيث نلاحظ أن جميع فقرات تحصلت على متوسط المتفقون بشدة لهذا البعد قدره (39.5%) وهي نسبة متوسطة و مقارنة بالابعاد الأخرى بذلك فقد تحصل بعد الملموسية على متوسط حسابي عام قدره (4.0533) و نحراف معياري يساوي (0.89287)، وهو ينتمي إلى مجال الإتجاه (3.68 إلى 5)، و هذا ما يدل على العموم أن المؤسسة تملك الوسائل المادية لتقديم خدمات ذات جودة.

جدول (5) : مدى توفر بعد التعاطف لدى مؤسسة بنكس الجيري

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		4. التعاطف
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
.40825	4.8000	-	-	-	-	-	-	18.5	5	70.1	20	X10 -
.33166	4.8800	-	-	-	-	-	-	11.1	3	81.5	22	X 11 -
.52281	4.7600	-	-	-	-	3.7	1	14.8	4	70.1	20	X12 -
0.4209	4.8133	-	-	-	-	3.7	متوسط	14.8	متوسط	73.9	متوسط	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تظهر نتائج الجدول (5) أعلاه توفر بعد التعاطف لدى مؤسسة بنكس الجيري، حيث نلاحظ أن جميع فقرات تحصلت على متوسط المتفقون بشدة لهذا البعد قدره (73.9%) و بذلك فقد تحصل بعد التعاطف على متوسط حسابي عام (4.8133) و إنحراف معياري قدره (0.4209)، وهو ينتمي إلى مجال الإتيان (3.68 إلى 5)، و هذا ما يدل على حرص المؤسسة على بناء علاقات طيبة مع عملاءها .

#### جدول (6) : مدى توفر بعد الأمان لدى مؤسسة بنكس الجيري

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		5الأمان
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
.33166	4.8800	-	-	-	-	-	-	11.1	3	81.5	22	X13 -
.37417	4.8400	-	-	-	-	-	-	14.8	4	77.8	3	X14 -
0.35291	4.86	-	-	-	-	-	-	12.95	متوسط	79.65	متوسط	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تظهر نتائج الجدول (6) أعلاه توفر بعد الأمان لدى مؤسسة بنكس الجيري، حيث نلاحظ أن جميع فقرات تحصلت على متوسط المتفقون بشدة على هذا البعد (79.65%) وهي نسبة مرتفعة جدا تمثل الأغلبية، و بذلك فقد تحصل بعد الأمان على متوسط حسابي عام بقيمة (4.86) و انحراف معياري قدره (0.35291)، وهو ينتمي إلى مجال الإتيان (3.68 إلى 5)، و هذا ما يدل على أن عملاء المؤسسة يثقون في مقدمي الخدمة و يرتاحون بتعامل معها.

## الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الميزة التنافسية

جدول (7) : مدى توفر ميزة التكلفة لدى مؤسسة بنكس الجيري

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		1. ميزة التكلفة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
.60000	4.1200	-	-	-	-	11.1	3	59.6	16	22.2	6	X 15 -
.88882	3.9600	-	-	7.4	2	14.8	4	44.4	12	25.9	7	X16 -
1.3687	4.0400	7.4	2	7.4	2	14.8	4	7.4	2	55.6	15	X 17 -
0.9525	4.04	7.4	-	7.4	-	13.56	متوسط	37.13	متوسط	34.56	متوسط	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تظهر نتائج الجدول (7) أعلاه توفر بعد ميزة التكلفة لدى مؤسسة بنكس الجيري، حيث نلاحظ أن جميع فقرات تحصلت على متوسط المتفقون بشدة والمقفون لهذا البعد تبلغ على التوالي (34.56% و37.13%) وهي نسبة إتفاق معتبرة و بذلك فقد تحصل بعد ميزة التكلفة على متوسط حسابي عام قيمته (4.04) و انحراف معياري (0.9525) ، وهو ينتمي إلى مجال الاتجاه (3.68 إلى 5)، وهذا ما يدل على حرص المؤسسة على تقديم خدماتها بأثمان معقولة.

جدول (8) : مدى توفر ميزة الجودة لدى مؤسسة بنكس الجيري

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		2. ميزة الجودة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
.37417	4.8400	-	-	-	-	-	-	14.8	4	77.8	20	X 18 -
.57735	4.8000	-	-	-	-	7.4	2	3.7	1	81.5	22	X 19 -
.47258	4.8400	-	-	-	-	3.7	1	7.4	2	81.5	22	X20 -
0.4747	4.8267	-	-	-	-	5.55	متوسط	8.63	متوسط	80.26	متوسط	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تظهر نتائج الجدول (8) أعلاه توفر بعد ميزة الجودة لدى مؤسسة بنكس الجيري، حيث نلاحظ أن جميع فقرات تحصلت على متوسط المتفوقون بشدة على هذا البعد (80.26%) وهي نسبة جيدة جدا إجماع على جودة الخدمة و بذلك فقد تحصل بعد ميزة الجودة على متوسط حسابي عام قدره (4.8267) و إنحراف قدره (0.4747) ، وهو ينتمي إلى مجال الإتجاه (3.68 إلى 5)، و هذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بتقديم خدمات ذات جودة عالية .

**جدول (9) : مدى توفر ميزة السرعة لدى مؤسسة بنكس الجيري**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		1. ميزة التكلفة
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
.85245	4.3200	-	-	3.7	1	11.1	3	29.6	8	48.1	13	X21 -
.70711	4.6000	-	-	-	-	11.1	3	14.8	4	66.7	18	X 22 -
.76811	4.4400	-	-	-	-	14.8	4	22.2	6	55.6	15	X23 -
0.77589	4.4533	-	-	3.7	متوسط	12.33	متوسط	22.2	متوسط	56.8	متوسط	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تظهر نتائج الجدول (9) أعلاه توفر بعد ميزة السرعة لدى مؤسسة بنكس الجيري، حيث نلاحظ أن جميع فقرات تحصلت على متوسط المتفوقون بشدة و المتفوقون على هذا البعد هما على التوالي (56.8% و 22.2%) وهي نسبة إتفاق معتبرة لميزة السرعة ، و بذلك فقد تحصل بعد ميزة السرعة على متوسط حسابي عام قدره (4.4533) و إنحراف المعياري قدره (0.77589) ، وهو ينتمي إلى مجال الإتجاه (3.68 إلى 5)، و هذا ما يدل على حرص المؤسسة على السرعة في تقديم خدماتها وتوفير كل ماتحتجه لتسريع عملها.

جدول (10) : مدى توفر ميزة المرونة لدى مؤسسة بنكس الجيري

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		4.التعاطف
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
.52281	4.7600	-	-	-	-	3.7	1	14.8	4	74.1	20	X24 -
.74833	4.6800	-	-	3.7	1	3.7	1	11.1	3	74.1	20	X 25 -
.86987	4.4400	-	-	3.7	1	11.1	3	18.5	5	59.3	16	X26 -
0.71367	4.6267	-	-	3.7	-	6.16	متوسط	14.8	متوسط	69.16	متوسط	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تظهر نتائج الجدول (10) أعلاه توفر بعد ميزة المرونة لدى مؤسسة بنكس الجيري، حيث نلاحظ أن جميع فقرات تحصلت على متوسط المتفقون بشدة لهذا البعد ( 69.16 % )، و هي نسبة جيدة لهذا البعد و بذلك فقد تحصل بعد ميزة المرونة على متوسط حسابي عام قدر (4.6267) و إنحراف معياري قدره (0.71367) ، وهو ينتمي إلى مجال الإلتجاه (3.68 إلى 5)، و هذا ما يدل على حرص المؤسسة على تقديم كل ما هو جديد وذلك بمواكبة التكنولوجيا الحديثة سواء من حيث إقتناء المعدات الحديثة و محاولة برمجتها.

جدول (11) : الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري جميع أبعاد الجودة و الميزة التنافسية لمؤسسة بنكس الجيري

المجموع	ميزة المرونة	ميزة السرعة	ميزة الجودة	ميزة التكلفة	الأمان	التعاطف	الملموسية	الإستجابة	الإعتمادية	البعد
										المقياس
4.139267	4.6267	4.4533	4.8267	4.04	4.86	4.8133	4.0533	4.8667	4.7667	الوسط الحسابي
0.601784	0.71367	0.77589	0.4747	0.9525	0.35291	0.4209	0.89287	0.33893	0.49369	الإنحراف المعياري
4.769375	4.486675				4.672					الوسط الحسابي /جزء
0.614525	0.72919				0.49986					الإنحراف المعياري/جزء

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تظهر نتائج الجدول (12) أعلاه نلاحظ أن الوسط الحسابي الكلي لأبعاد جودة الخدمة لبنكس الجيري قدر (4.672) و إنحراف معياري قدره (0.499868)، وهو ينتمي إلى مجال الإتجاه (3.68 إلى 5)، وهذا ما يدل على توفر كل أبعاد الجودة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

و أن الوسط الحسابي الكلي لأبعاد الميزة التنافسية لبنكس الجيري قدر ب(4.486675) و إنحراف معياري قدره (0.072919)، وهو ينتمي إلى مجال الإتجاه (3.68 إلى 5)، وهذا ما يدل على توفر كل أبعاد الميزة التنافسية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

أن الوسط الحسابي الكلي لأبعاد جودة الخدمة و الميزة التنافسية معا في بنكس الجيري قدر ب (4.139267) و إنحراف معياري قدره(0.601784)، وهو ينتمي إلى مجال الإتجاه (3.68 إلى 5)، وهذا ما يدل على توفر كل أبعاد الجودة و الميزة التنافسية، بصفة جيدة على العموم.

### الفرع الثالث : العلاقة بين الجودة والميزة التنافسية

أولاً : بعد الإنتهاء من عرض و تحليل بيانات الجزئي للإستبيان الخاص بأبعاد الجودة و الميزة التنافسية ، ومن خلال الملاحق السابقة سنحاول إضاح العلاقة بين الجودة ككل و أبعاد الميزة التنافسية كل واحد على حدى و هي كمايلي .  
الملحق(3) الخاص بمعامل الإرتباط لمتغير الجودة وميزة التكلفة حيث قدر ب(0.941) قريب من الواحد الصحيح أي وجود علاقة دالة و قوية بين الجودة وميزة التكلفة.

الملحق(4) الخاص بمعامل الإرتباط لمتغير الجودة وميزة التكلفة حيث قدر ب(0.951) قريب من الواحد الصحيح أي وجود علاقة دالة و قوية بين الجودة وميزة الجودة.

الملحق(5) الخاص بمعامل الإرتباط لمتغير الجودة وميزة التكلفة حيث قدر ب(0.975) قريب من الواحد الصحيح أي وجود علاقة دالة و قوية بين الجودة وميزة السرعة.

الملحق(6) الخاص بمعامل الارتباط لمتغير الجودة وميزة التكلفة حيث قدر ب(0.975) قريب من الواحد الصحيح أي وجود علاقة دالة و قوية بين الجودة وميزة المرونة.

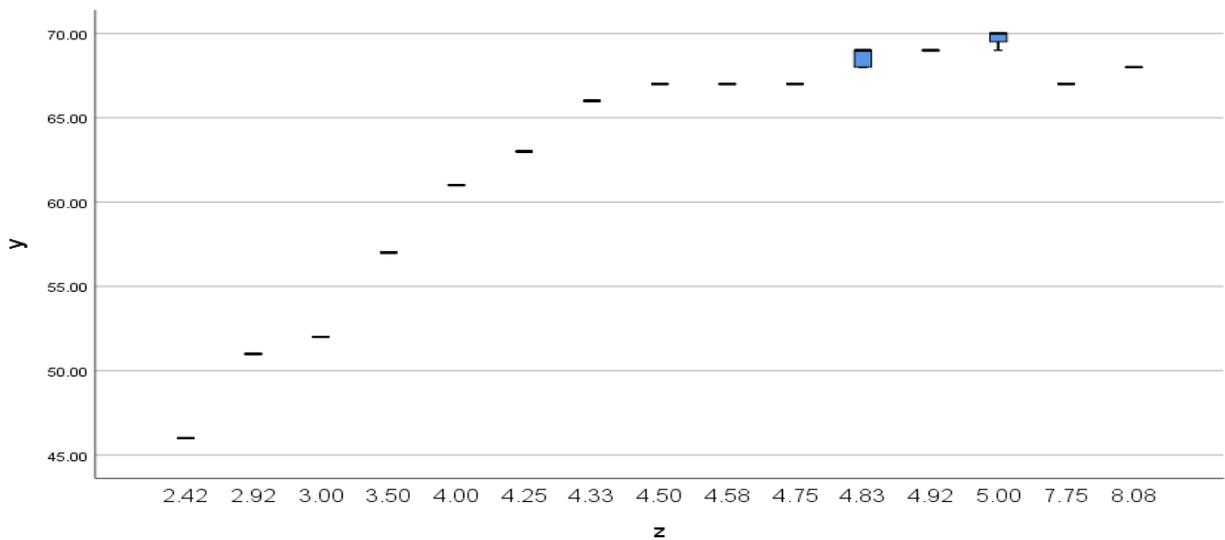
ثانياً: بإضافة لنتائج التحليل الواردة في الجزء الأول أعلاه و الملحق(7) السابق الخاص بمعامل الارتباط الكلي بين جودة

الخدمة و الميزة التنافسية حيث قدر (0.678) و هو معامل يدل على وجود علاقة طردية قوية بين الجودة و الميزة

التنافسية، و منه تساهم بنسبة 60% إيجاباً في تحقيق الميزة التنافسية وهذا ما يدل على صحة الفرضية الثالثة و المنحنى

البياني التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (4) منحنى بياني لعلاقة الجودة بالميزة التنافسية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من المنحنى أعلاه وجود علاقة طردية بين جودة الخدمة و خلق الميزة فكلما زادت الجودة زادت الميزة التنافسية،

بحيث بيانات جودة الخدمة تمثل بحرف Y و بيانات الميزة التنافسية بحرف Z

و من خلال الملحق(8) يمكن إستنتاج أن معادلة الإنحدار الخطي هي :  $Y = 47.637 + 3.726 Z$  يمكن إيجاد أي

قيمة ل Y بدلالة Z بتعويض في المعادلة السابق

## خلاصة الفصل :

من خلال التطرق للفصل الثالث و الذي خصصناه لدراسة دور جودة المنتج في خلق الميزة التنافسية في

مؤسسة بنكس الجيري ، نستخلص أنه توجد جودة مقبولة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

كما أشارت النتائج أن المؤسسة عليها أن تتخذ العديد من الإجراءات لتحسين جودة خدماتها من خلال

الإنتاج بتكلفة أقل وتطوير وتنويع منتجاتها للحفاظ على ميزة الجودة التي تمتلكها، وتحسين صورة المؤسسة من خلال

الاهتمام بالمظهر العام للمؤسسة لما له من تأثير على جلب الزبائن .

الخاتمة

مع اشتداد المنافسة و حدثها في الأسواق المحلية و الدولية ، أصبحت المنظمات تتسابق فيما بينها من أجل إنتاج سلع وخدمات مميزة و ذات جودة عالية يصعب محاكاتها من غيرها من المنافسين الذين ينتمون إلى نفس القطاع أو السوق ككل، حيث أصبحت جودة المنتج أو الخدمة من أهم المدخل بناء الميزة التنافسية للمؤسسة للحفاظ على مكانتها في الأسواق سواء في الأسواق المحلية أو الدولية منها.

هنا حاولنا و من خلال هذه المذكرة تسليط الضوء على موضوع دور جودة المنتج في خلق الميزة التنافسية

للمؤسسة من خلال دراسة حالة في مؤسسة بنكس الجيري .

**نتائج الدراسة:** لقد هدفت هذه الدراسة أساسا لقياس مستوى أبعاد جودة خدمة و أبعاد الميزة التنافسية، عبر

استقصاء آراء زبائن المؤسسة و توصلنا لنتائج التالية :

- تتوفر مؤسسة بنكس الجيري على بعد الإعتمادية في تقديم كل خدماتها.
- تتوفر مؤسسة بنكس الجيري على بعد الإستجابة في تقديم كل خدماتها.
- تتوفر مؤسسة بنكس الجيري على بعد التعاطف في تقديم كل خدماتها.
- تتوفر مؤسسة بنكس الجيري على بعد الأمان في تقديم كل خدماتها .
- تتوفر مؤسسة بنكس الجيري على بعد ميزة الجودة في تقديم كل خدماتها .
- تتوفر مؤسسة بنكس الجيري على بعد ميزة السرعة في تقديم كل خدماتها.
- تتوفر مؤسسة بنكس الجيري على بعد ميزة المرونة في تقديم كل خدماتها.
- و بالتالي فإن مؤسسة بنكس الجيري تتوفر على كافة أبعاد جودة الخدمة و أبعاد الميزة التنافسية بمستوى جيد و لكن في بعد الملموسية و ميزة التكلفة فكانت متوسطة، الأمر الذي يفرض على المؤسسة ببذل جهد في تغيير و تطوير هذين البعدين وكل الأبعاد الأخرى.

## الإقتراحات :

وفي ظل النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يمكن اقتراح بعض الإقتراحات التي من شأنها تزيد من جودة المنتج بالتالي خلق مزايا تنافسية للمنتوج و هي كما يلي :

- ضرورة الاهتمام بالمظهر العام للمؤسسة و عمالها حتى في هذا النوع من المؤسسات يركز الزبون على المظهر .
- تقليص تكاليف الخدمات ما بعد البيع و التكاليف الإدارية من شأنها أن تكسب المؤسسة ميزة تكلفة أقل .
- ضرورة إتباع في المؤسسة تسييرها إحدى التقنيات التالية : إدارة الجودة الشاملة أو الإيزو في تسيير المورد البشرية
- إن شهادة الإيزو تعزز مركز المؤسسة التنافسي المحلي و العالمي لذا يجب على المؤسسة أن تحصل هذه الشهادة.
- من ضروري على المؤسسة أن تعدد مصادر مزاياها التنافسية لتجنب اكتشافها و محاكيتها من طرف المنافسين

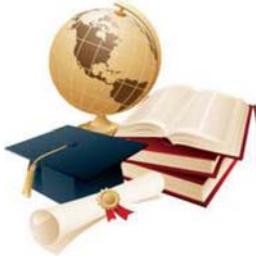
## أفاق الدراسة :

من خلال ما تم التطرق إليه في دراستنا بعنوان " دور جودة المنتج في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة " تقديم

مجموعة من الإقتراحات لمواضيع مستقبلية قابلة للبحث و الدراسة التي تتمثل في مايلي :

- دور شهادة الإيزو 9000 في خلق الميزة تنافسية للمؤسسة.
  - دور شهادة الإيزو في الموارد البشرية في تمكين العاملين.
  - دور جودة المنتج في خلق تنافسية الدولية للمؤسسة .
  - دور التمكين في خلق الإبداع و الابتكار في المؤسسة.
- و في الأخير أحمد الله الذي و فقني لإتمام هذه المذكرة التي أتمنى أن تكون في المستوى المطلوب بإنشاء الله

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

### أولا: الكتب

- 1- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 2- حمداوي وسيلة، الجودة الميزة التنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر الجامعة قالمة، الجزائر، 2009.
- 3- رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2008 .
- 4- زغدار أحمد، المنافسة- التنافسية و البدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 5- علاء فرج طاهر، إدارة الموارد و الجودة الشاملة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 6- فتحي احمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة و المواصفات العالمية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 7- فريد كورتل، الجودة و التميز في منظمات الاعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
- 8- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر، الأردن 2009،
- 9- محمد عبد حسين الطائي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
- 10- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة ،المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2012.

- 11- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 12- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، مصر، 2008 .
- 13- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الحام الجامعية، مصر، 1996 .
- 14- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
- 15- يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعلم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.

#### ثانيا : رسائل الماجستير

- 1 - أسيا نصري، أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع: مالية بنوك، الجزائر، 2015.

#### ثالثا : مجلات

- 1- محمد خثير وأسماء مرابي، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد3، العدد4، الجزائر، 2017.

#### رابعا : دراسات إستطلاعية :

- 1- جودت جعفر خطاب، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات المصرفية في مدينة اربيل، العراق .

الملاحق

## Frequencies

## Notes

Output Created		16-JUN-2019 14:09:37
Comments		
Input	Data	C:\Users\LYNA\Documents\DataSet0.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
N of Rows in Working Data File		27
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
	Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9X10X11X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21X22 X23 X24 X25 X26 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,09
	Elapsed Time	00:00:00,09

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12
N	Valid	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Missing	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Mean	4.7200	4.8000	4.7600	4.8000	4.8800	4.9200	3.4400	4.6400	4.0800	4.8000	4.8800	4.7600
Std. Deviation	.45826	.50000	.52281	.40825	.33166	.27689	1.00333	.63770	1.03763	.40825	.33166	.52281

X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26
25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4.8800	4.8400	4.1200	3.9600	4.0400	4.8400	4.8000	4.8400	4.3200	4.6000	4.4400	4.7600	4.6800	4.4400
.33166	.37417	.60000	.88882	1.36870	.37417	.57735	.47258	.85245	.70711	.76811	.52281	.74833	.86987

ملحق رقم (1) الانحراف المعياري والوسط الحسابي لكل متغير في العينة

### canonical Correlations Settings

	Values
Set 1 Variables	y
Set 2 Variables	X15 X16 X17
Centered Dataset	None
Scoring Syntax	None
Correlations Used for Scoring	1

### Canonical Correlations

Correlation	Eigenvalue	Wilks Statistic	F	Num D.F.	Denom D.F.	Sig.
1 .941	7.782	.114	54.473	3.000	21.000	.000

H0 for Wilks test is that the correlations in the current and following rows are zero

ملحق رقم (2) معامل الارتباط بين الجودة و ميزة التكلفة

**Canonical Correlations Settings**

	Values
Set 1 Variables	y
Set 2 Variables	X18 X19 X20
Centered Dataset	None
Scoring Syntax	None
Correlations Used for Scoring	1

**Canonical Correlations**

	Correlation	Eigenvalue	Wilks Statistic	F	Num D.F.	Denom D.F.	Sig.
1	.951	9.414	.096	65.896	3.000	21.000	.000

H0 for Wilks test is that the correlations in the current and following rows are zero

ملحق رقم (3) معامل الارتباط بين الجودة و ميزة الجودة

**Canonical Correlations Settings**

	Values
Set 1 Variables	y
Set 2 Variables	X21 X22 X23
Centered Dataset	None
Scoring Syntax	None
Correlations Used for Scoring	1

**Canonical Correlations**

	Correlation	Eigenvalue	Wilks Statistic	F	Num D.F.	Denom D.F.	Sig.
1	.975	18.886	.050	132.202	3.000	21.000	.000

H0 for Wilks test is that the correlations in the current and following rows are zero

ملحق رقم (4) معامل الارتباط بين الجودة و ميزة السرعة

**Canonical Correlations Settings**

	Values
Set 1 Variables	y
Set 2 Variables	X24 X25 X26
Centered Dataset	None
Scoring Syntax	None
Correlations Used for Scoring	1

**Canonical Correlations**

	Correlation	Eigenvalue	Wilks Statistic	F	Num D.F.	Denom D.F.	Sig.
1	.975	19.130	.050	133.909	3.000	21.000	.000

H0 for Wilks test is that the correlations in the current and following rows are zero

ملحق رقم (5) معامل الارتباط بين الجودة و ميزة المرونة

**Correlations**

	z	y
z Pearson Correlation	1	.678**
Sig. (2-tailed)		.000
N	25	25
y Pearson Correlation	.678**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	25	25

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
(Constant)	47.637	4.094		11.637	.000
z	3.726	.842	.678	4.423	.000

a. Dependent Variable: y

ملحق رقم (6) معامل الارتباط بين الجودة و الميزة التنافسية

ملحق رقم (7) معامل الإنحدار للجودة و الميزة التنافسية

ملحق رقم (8) الإستبيان



جامعة أكلي محند أولحاج البويرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### الإستبيان

#### استبيان حول دور جودة المنتج في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... يسعدنا الأخ"ت" لمحرمة"ة"، أن تشاركوا معنا في هذا الاستبيان الذي يهدف لمعرفة علاقة الجودة المنتج في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، وهذا من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، مع العلم بأن إجاباتكم ستندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، تحت عنوان "دور جودة المنتج في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة في مؤسسة BEINX ALGERIE، مع العلم والتأكيد بأن هذه المعلومات لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وفي إطار هذه الدراسة .

شاكرين لكم تعاونكم تقبلوا منا فائق أسمى عبارات الاحترام و التقدير.

ملاحظة : يتم اختيار الخانة المناسبة بوضع علامة × في الخانة



الجزء الأول : معلومات تخص الجودة

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	أبعاد جودة الخدمة
					1. الإعتمادية
					X1 - تفي المؤسسة بوعودها للخدمات المقدمة
					X2 - الخدمات التي تقدمها المؤسسة ذات جودة عالية

					X3 - مدى إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	أبعاد جودة الخدمة
					2 الاستجابة
					X4 - المؤسسة لديها سرعة في تقديم خدماتها
					X5 - تحدد المؤسسة وقت إنجاز الخدمة .
					X6 -تقوم المؤسسة بالرد السريع على جميع إستفسارات وشكاوي عملائها
					3 الملموسية
					X7 - يتمتع موظفو المؤسسة بالمظهر الحسن والجذاب
					X8 - تتوفر لدى المؤسسة كافة التجهيزات و المعدات لتقديم أفضل خدمة
					X9 - يتناسب المظهر العام للمؤسسة مع طبيعة الخدمات المقدمة
					4 التعاطف
					X10 - يولي موظفو المؤسسة إهتماما خاصا بكل عميل .
					11X - يتسم موظفو المؤسسة باللباقة و حسن المعاملة و الإستقبال الجيد
					X12 - تحرص المؤسسة على تلبية احتياجات عملائها.
					5 الأمان
					X13 - الشعور بالأمان أثناء التعامل مع المؤسسة
					X14 - تضع ثقتك كاملة في مقدمي الخدمة

الجزء الثاني: المعلومات الخاصة بالميزة التنافسية

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارات
					<b>1- ميزة التكلفة</b>
					X 15 - الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة اقل سعرا مقارنة بالمنافسين
					X16 - التكاليف التسويقية في المؤسسة منخفضة مقارنة بالمنافسين
					X17- التكاليف الادارية في المؤسسة منخفضة مقارنة بالمنافسين
					<b>2- ميزة الجودة</b>
					X18 - الخدمات المقدمة ذات جودة عالية
					X19 - خدماتنا مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية
					X20- تعتمد المؤسسة سياسة واضحة وموثوقة للجودة
					<b>3- ميزة السرعة</b>
					X21- تندفق المواد اللازمة الى المؤسسة بشكل منتظم وفي الوقت المناسب لتحقيق الابتكار
					X22 - المؤسسة قادرة على تطوير الخدمات الحالية بسرعة
					X23 - المؤسسة قادرة على انتاج خدمات جديدة بسرعة
					<b>4- ميزة المرونة</b>
					X24 -للمؤسسة القدرة على مسايرة التغيرات في تصميم الخدمات
					X25- يتوفر لدى المؤسسة امكانية تلبية اي طلب على خدماته
					X26- تمتلك المؤسسة قدرة على تغيير مزيج الخدمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ