

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة آكلي محند أولحاج
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم : علوم التسيير

الموضوع:

إشكالية الجودة و تنافسية المنتج دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال الإستراتيجية

تحت إشراف الأستاذة:

- وهابي كلثوم

من اعداد الطلبة:

- فضالة وسيلة

- شيباني زينب

لجنة المناقشة:

- بلمهدي نبيلة.....مناقشة

- ساعو باية.....رئيسة

- وهابي كلثوم.....مشرفة

السنة الجامعية: 2015/2014

إهداء

بسم الله المتعالى، ومن منطلق الحب والوفاء أهدي الفرحة باتمام عملي هذا إلى :

من أفنيا حياتهما وكل غايتهما لسماع كلمة نجاح ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا ؛

أمي الغالية، مصدر الأمان والمنبع الذي طالما سقنا الحب والحنان... أمي التي ألهمت عزمي ولقنتني دروس التفاؤل

والأمل فأشرقت أيامي بهما.

أبي الغالي أستاذي ومرشدي الذي علمني معاني الحياة، وغرس في أعماقي الإرادة، الصبر والمثابرة، مثلي الأعلى في الأصالة والثبات وأحسن من برهن أن الحياة تبنى بالخصال الطيبات.

إلى منبع الحب ووهج العواطف إلى أصدق الأحاسيس ومنبع الأفراح إلى زوجي الغالي صالح الذي كان سندا لي.

إلى إخوتي وأخواتي وأولادهم وعماتي وأعمامي وخالاتي وأخوالي وأهل زوجي اللهم نور حياتهم جميع

1. إلى التي تقاسمت معها جهد هذا العمل وسيلة حفظها الله.

إلى صديقاتي سمية، خديجة، نوال، سعاد، سمية، لمياء، نادية، خضرة، سامية، سارة،

حليمة،

سعاد، وحشية، فتيحة، جميلة.

زينب





إهداء

سلام على الأهل المنشود و المستقبل الوعود الذي ستكون لبنته الأولى هذا العمل الذي يشرفني أن اهديه بكل تواضع إلى كل من أحبوني:

إلى الذي أحببته و تفاعرت به بين الناس إلى الطيب الذي رعاني و كان سندي في كل الأوقات ، إلى العزيز الذي يدعو لي، الذي درست من أجله لأسعده و أفرحه إلى سعادة البيت و بهجته أبي ، العيد ، حفظه الله .

إلى التي حملتني وهنا على وهن، إلى مصباح عمري و ريحانة قلبي و نور حياتي

إلى التي ضحت وبكت و أعطت و ابتسمت لي دائما دون حساب ، إلى الحنان كله و ليس هناك بعدها أبدا ، إلى الشمس التي لا تغيب ، إلى جمال البيت حبيبي الغالية :

أمي الحبيبة حفظها الله .

إلى من تقاسمت معهم ظلمة الرحم و حبهم كان يخفف من آلامي و ساندوني في مشواري و تذوقوا معي طعم انتصاري ، إلى رياحين قلبي إخوتي الأعزاء : أمين ، يونس، رانيا و منبع تفأولي أمينة و زوجها توفيق .

شمس البيت ، ريهام ، التي تضيء بسمتها كل صبيحة ، الجوهرة الصغيرة صهيب – الأحب إلى قلبي حذيفة إبراهيم ، هيثم ، هارون و بدر الدين ، خليل ،

إلى خالتي نوال و زوجها عيسى و خالتي طاوس و زوجها و إلى الغالية دنيا زاد و شهر زاد .

إلى توأم روحي و مكن أسراري ، سمية ، إلى من عشت معها أحلى أيام الجامعة و كل عائلتها

إلى أحلى ما في الوجود و منبع السعادة " ديدو "

إلى كافة عائلة مباركي

إلى كل من نسيهم قلبي و لم ينساهم قلبي

وسيلة



شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقنا في انجاز هذا العمل، و الشكر لله
الذي أمدنا بالصحة و الصبر لإتمام هذا العمل المتواضع
و عليه نتقدم بالشكر الخالص إلى كل الأساتذة الذين
رافقونا خلال مشوارنا الدراسي و كل أساتذة معهد العلوم
الاقتصادية، و على رأسهم الأستاذة المشرفة " وهابي كلثوم "
التي ساعدتنا في اتمام هذه المذكرة، إلى كل من ساعدونا في انجاز
الجانب الميداني من البحث " منهم مدير المصلحة : عيشون
ابراهيم " إلى كل زميلاتنا (سعاد ، خضرة ، فطيمة) و
زملائنا طلبة إدارة الأعمال .

و أخيرا شكر لكل من ساعدنا في إتمام هذا العمل و لو بكلمة
طيبة.

الفهرس:

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	الإهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-د	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الجودة وشهادة المطابقة للمواصفات الدولية
02	تمهيد الفصل :
03	المبحث الأول: ماهية الجودة
03	المطلب الأول: تعريف الجودة
06	المطلب الثاني: خصائص الجودة
07	المطلب الثالث: تكاليف الجودة
09	المطلب الرابع: حلقات الجودة
16	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة
16	
17	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة
18	المطلب الثاني: خصائص إدارة الجودة الشاملة
19	المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة
22	المطلب الرابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
22	المبحث الثالث: المواصفات الدولية للجودة
24	
26	المطلب الأول: تعريف المنظمة الدولية للتقييس
29	المطلب الثاني: مفهوم الإيزو وتصنيفاته
30	المطلب الثالث: كيفية الحصول على شهادة الإيزو
	المطلب الرابع: مراحل الحصول على شهادة الإيزو
	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: المنافسة وبناء القدرة التنافسية

31	تمهيد الفصل.....
32	المبحث الأول: عموميات عن المنافسة والميزة التنافسية
32
35	المطلب الأول: مفهوم المنافسة وتقسيماتها.....
37	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية والقدرة التنافسية.....
40	المطلب الثالث: أنواع ومحددات الميزة التنافسية.....
40	المبحث الثاني: محددات البيئة التنافسية
42
47	المطلب الأول: الخصائص العامة للبيئة الصناعية.....
50	المطلب الثاني: نموذج مايكل بورتر لتحليل المحيط التنافسي.....
50	المطلب الثالث: نموذج أوستن لتحليل المحيط التنافسي.....
51	المبحث الثالث: الإستراتيجية التنافسية ومؤشرات قياس القدرة التنافسية.....
52	المطلب الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة.....
53	المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز.....
55	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز.....
56 خلاصة الفصل
56	الفصل الثالث: العلاقة الوظيفية بين الجودة والقدرة التنافسية للمنتوج
57	تمهيد الفصل.....
58	المبحث الأول: كيفية بلوغ الجودة من منظور المؤسسات في ظل التنافسية.....
59	المطلب الأول: تحديد مواصفات المنتج.....
59	المطلب الثاني: ضبط جودة المواد الداخلة والجودة أثناء التشغيل.....
60	المطلب الثالث: ضبط جودة المنتج النهائي.....
60	المبحث الثاني: الجودة من منظور المستهلك.....
62	المطلب الأول: المنفعة ودرجة الإشباع.....
62	المطلب الثاني: تكلفة الحصول على المنتج.....
	المطلب الثالث: خدمات ما بعد البيع.....
	المبحث الثالث: القدرة التنافسية للمزيج التسويقي.....
	المطلب الأول: التحسين المستمر للمنتوج على الأداء والقدرة التنافسية.....
63	المطلب الثاني: علاقة السعر بالقدرة التنافسية.....

66	المطلب الثالث: التوزيع وعلاقته بالقدرة التنافسية
69	المطلب الرابع: الترويج وعلاقته بالقدرة التنافسية
71 خلاصة الفصل
73	الفصل التطبيقي: دراسة حالة
74 تمهيد الفصل
74	المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة وحدة سور الغزلان لإنتاج الإسمنت
75
80	المطلب الأول:نبذة عن مؤسسة وحدة سور الغزلان للإسمنت
85	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي والمديريات المشكلة للهيكل التنظيمي للمؤسسة
85	المطلب الثالث: إنتاج الإسمنت
86	المبحث الثاني: الجودة في مؤسسة وحدة سور الغزلان لإنتاج الإسمنت
87
90	المطلب الأول: واقع الجودة في المؤسسة
90	المطلب الثاني: نظام الجودة في المؤسسة المستقبلية وحدة سور الغزلان لإنتاج الإسمنت.....
90	المطلب الثالث: مراقبة الجودة في المؤسسة المستقبلية
91	المبحث الثالث: السياسة التسويقية لوحدة سور الغزلان للإسمنت
92	المطلب الأول: سياسة الإنتاج
93	المطلب الثاني: سياسة التسعير
93	المطلب الثالث: سياسة التوزيع
95	المطلب الرابع: سياسة الترويج
96	المبحث الرابع: تحليل المحيط التنافسي
98 للمؤسسة.
97	المطلب الأول: تقييم قدرات المؤسسة وتحليل محيطها التنافسي
100	المطلب الثاني: مكانة المؤسسة في السوق وتحليل محيطها التنافسي
	المطلب الثالث: أساليب مواجهة المنافسة والآفاق المستقبلية للمؤسسة
106 خلاصة الفصل
 الخاتمة العامة.
	قائمة الملاحق
	قائمة

.....المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	آليات المحافظة على الميزة التنافسية وتنميتها للسيطرة على السوق	(1-2)
40	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	(2-2)
47	العوامل المساهمة في تحديد قوة الموردين والمشتريين على المساومة	(3-2)
53	ملخص عام للاستراتيجيات العامة للتنافس	(4-2)
79	الأرقام الخاصة بالمواد الأولية لوحدة الاسمنت بسور الغزلان	(1-4)
91	تطور الإنتاج والمبيعات بالوحدة	(2-4)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	طريقة عمل حلقات الجودة والدعم الذي تلقاه من الإدارة	(1-1)
21	الهيكل التنظيمي لمنظمة الايزو	(2-1)
26	مراحل وإجراءات الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات الدولية	(3-1)
44	تحليل هيكل الصناعة، نموذج قوى التنافس الخمس " نموذج مايكل بورتر "	(1-2)
49	إطار تحليل الصناعة للدول النامية " نموذج أوستن "	(2-2)
75	الهيكل التنظيمي لوحدة الاسمنت لسور الغزلان	(1-4)
80	سير العملية الإنتاجية لوحدة الاسمنت لسور الغزلان	(2-4)
89	تحديد السعر في الوحدة	(3-4)
92	تطور الإنتاج والمبيعات في الوحدة	(4-4)

مقدمة عامة:

تقدم الأسواق العالمية اليوم صورة مختلفة عن تلك التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، فمعد تلك الفترة أصبحت بيئة الأعمال تشهد تغيرات وتحولات مذهلة منذ ظهور العولمة، حرية التجارة، تقدم تكنولوجيا سريع وظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات... الخ.

وبعد أن كان هدف المؤسسات إشباع الطلب الكمي المتزايد بتحسينها للطاقة الإنتاجية، ومع نمو عدد من المنتجين وحرية التبادلات التجارية، لم يبق للمؤسسات مجال لتحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في السوق، إلا من خلال سلوكها لطريق الجودة، وهو ليس بمتطلب جديد، لكنه أصبح ضروريا وهاما لكل مؤسسة، بعد أن أصبحت المنتجات متعددة بأشكالها وأنواعها، وصار بإمكان الزبون المفاضلة بين العديد من المنتجات المقدمة، فلا يخفى على أي أحد أن وجود المؤسسة مرهون بوجود زبائنها.

أصبحت المؤسسات الاقتصادية في العالم تتميز جميعا بنسق مشترك قائم على احترام الزبون والعمل على إرضائه وذلك من خلال تقديم سلع وخدمات ترضي رغباته، إذ أصبحت فكرة إشباع رغبات الزبون وحاجاته هي سر التميز والتفوق لمعظم المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي.

وبالتالي فالمؤسسات الآن، ومع شدة المنافسة بحاجة إلى الارتقاء والتفكير في تحديث الأساليب الإدارية، ولعل الاتجاهات الحديثة التي لاقت قبولا عام في معظم دول العالم وهو مصطلح "إدارة الجودة الشاملة" كأسلوب ومنهجية على أساسها يتحدد مركز المؤسسة وقوتها، فهي لا تقتصر على الجانب الاقتصادي فقط بل تتعداه لتشمل مختلف الجوانب السياسية، الاجتماعية والثقافية، وغيرها مما يؤكد أثرها على مختلف المجالات، وكذلك دورها في تطوير الإنتاج وتخفيض التكاليف وضمان ربحية عالية.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الجودة أصبحت العامل الأهم والرئيسي الذي تتحدد نسبة إليه القدرة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي قدرتها على النجاح والنمو والاستمرارية وهذا من خلال المبادئ والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. ونظرا للأهمية المتزايدة التي تكتسبها الجودة وزيادة تفعيل نشاط المؤسسة وبالتالي حصتها السوقية تم اختيارنا لهذا الموضوع والمتمثل في إشكالية الجودة وتنافسية المنتج.

ولإعطاء صورة واضحة لموضوع البحث قمنا بالترتيب في الشركة الوطنية للإسمنت التي تعتبر من بين المؤسسات الجزائرية التي تنتج وفقا لنظام الجودة ومطابق للمقاييس الدولية إنزو 9001 إصدار 2008. وعلى ضوء ما سبق يتسنى لنا صياغة إشكالية موضوعنا كالتالي:

*** كيف يمكن للمؤسسة بلوغ مستوى الجودة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية التي تعتبر معيار لقبول المنتج**

في السوق والمؤهل الوحيد لبناء قدرة تنافسية ؟

ومن أجل فهم وتوضيح هذه الإشكالية، والإجابة عليها، قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

❖ ما معنى الجودة ؟

❖ ما هي الآليات المعتمدة لإعطاء شهادة المطابقة للمواصفات الدولية ؟.



❖ كيف تستطيع المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية و كيف يمكنها المحافظة عليها؟.

❖ فيما تتمثل العلاقة الوظيفية بين الجودة والقدرة التنافسية للمؤسسة؟.

❖ أين هي المؤسسة المستقبلية "شركة الاسمنت" من شهادة الجودة و تسيير الإيزو؟.

1. الفرضيات:

وبغية الإجابة على ما سبق، والقيام بدراسة وتحليل موضوعنا هذا سنعتمد على مجموعة من الفرضيات كمنطلق للبحث وهي:

❖ الجودة هي تحقيق رغبات الزبائن الحالية والمستقبلية وقد مرت بمراحل عدة لتصل إلى المفهوم الشامل.

❖ تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل التسييرية، بحيث تفترض تصورا جديدا للمؤسسة وتجعل من عملية التوجه نحو الزبون عملية سهلة التجسيد، ويعد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، إحدى الوسائل الفعالة التي تجعل منتجات المؤسسة تتمتع بالجودة التي ينتظرها الزبون، وذلك يسمح لها بالتفوق والتميز.

❖ الشهادة تعني الإثبات بتحقيق نظام إدارة الجودة المطابقة للمقاييس الدولية ويتم الحصول عليها عن طريق تبني هذا النظام.

❖ القدرة التنافسية للمؤسسة ليست مرهونة بفعالية نظام جودتها فقط.

2. أسباب اختيار الموضوع:

تنوعت أسباب اختيار الموضوع بين ما هو ذاتي وما هو موضوعي.

❖ الأسباب الذاتية:

- رغبتنا الملحة وميلنا الشخصي لتناول هذا الموضوع نظرا لأهميته، ومعرفة أسرار إدارة الجودة الشاملة.
- تماشي الموضوع المختار مع تخصص دراستنا إدارة الأعمال الإستراتيجية.
- محاولة معرفة الكيفية التي تمكن المؤسسة من تطوير قدرتها التنافسية.
- الاهتمام المتزايد في السنوات الأخيرة بعامل الجودة والذي يظهر في الكتابات العديدة حول هذا الموضوع سواء من طرف الأكاديميين أو المختصين.

■ الرغبة في معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.

❖ الأسباب الموضوعية:

- تحسيس المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ومحاولة تكييفها مع التطورات السائدة ومدى حاجة المؤسسات لها.
- انتشار موجة شهادات الجودة بشكل ملفت للانتباه في العالم وخصوصا أن الجزائر مقبلة للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، فهي تسعى للحصول على هذه الشهادة عن طريق مؤسساتها التي تخطط لاقتحام أسواق خارجية.

- لأنه لم يعد بإمكان المؤسسة الصمود في واقع تشتد فيه المنافسة يوماً بعد يوم، بنفس الطريقة والأفكار التقليدية، ما كان عليها تبني توجهات جديدة من بينها "إدارة الجودة الشاملة" من أجل إرضاء الزبون وضمان مكانتها في السوق.

3. أهمية وأهداف الدراسة:

الأهمية: تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- ❖ تمثل الأهمية البالغة للجودة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فالجودة أصبحت في الوقت الراهن (اقتصاد السوق) العامل الأساسي في نجاح المؤسسة.
- ❖ تقييم فرص تحقيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث.
- ❖ محاولة حل المشاكل التي تواجه المؤسسات والتي تتعلق بالإنتاجية والجودة، وخاصة المؤسسات الإنتاجية الجزائرية.
- ❖ محاولة لفت انتباه المؤسسة إلى موضوع إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخابرها للدراسات.
- ❖ ضرورة الاهتمام بموضوع تنافسية المؤسسات ودراسة مختلف العوامل المؤثرة عليها خصوصاً جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

الأهداف: كما يهدف من دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق ما يلي:

- ❖ إثراء المجال المعرفي ورصيد المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع مضمون البحث.
- ❖ طرح المفاهيم والأسس التي يبنى عليها مدخل إدارة الجودة.
- ❖ شرح نظام المطابقة مع المواصفات الدولية إيزو 9000.
- ❖ تحليل المتطلبات والركائز التي تسمح للمؤسسة بتحقيق النجاح عند تطبيق مواصفات الإيزو.
- ❖ بيان الخطوات الإجرائية للتأهيل للحصول على شهادة المطابقة مع المواصفات الدولية.
- ❖ التعريف بالمنافسة والميزة التنافسية.
- ❖ أهمية تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة.
- ❖ توضيح العلاقة القائمة بين المنافسة والجودة لمعرفة تأثير هذه الأخيرة على القدرة التنافسية للمؤسسة.

4. المنهج المتبع:

من خلال سعيها الجاد للإجابة على الإشكالية المطروحة، واختباراً لمدى صحة أو خطأ الفرضيات المتبناة، اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي في الجانب التحليلي النظري حيث استعنا بالمسح المكتبي (الكتب باللغة العربية، رسائل الماجستير وأطروحات دكتوراه وملتقيات... الخ)، إضافة إلى المنهج التاريخي في سرد تطورات الجودة. أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا فيه على المنهج التحليلي من خلال الاستعانة ببعض الأشكال ومعطيات تساعدنا في الخروج بنتائج وتقديم التوصيات.

5. هيكل الدراسة ومشمولاتها:

تماشياً ومنهجية البحث العلمي رأينا من الضروري الانطلاق في الموضوع بمقدمة عامة أبرزنا من خلالها أهم الجوانب المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، لنتقل فيما بعد إلى محاولة تفصيلها من خلال إدراجها في أربعة فصول انطلاقاً بتمهيد ووصولاً إلى خلاصة لكل فصل، ثلاثة منها خصص للجانب النظري وفصل واحد للجانب التطبيقي، رأينا من المنطقي البدء بشرح مفهوم الجودة حيث خصصنا الفصل الأول لدراسة الجودة وشهادة المطابقة للمواصفات الدولية، حيث يضم هذا الفصل ثلاث مباحث: ماهية الجودة، إدارة الجودة الشاملة، المواصفات الدولية للجودة.

أما الفصل الثاني المنافسة وبناء القدرة التنافسية وتطرق فيه إلى مفهوم المنافسة والميزة التنافسية، محددات البيئة التنافسية، الإستراتيجية التنافسية.

الفصل الثالث: العلاقة الوظيفية بين الجودة والقدرة التنافسية للمنتج والذي عرضنا فيه كيفية بلوغ الجودة من منظور المؤسسات في ظل المنافسة، الجودة من منظور المستهلك، والقدرة التنافسية للمزيج التسويقي.

أما الفصل الرابع يصف دراسة حالة تطبيقية لإحدى المؤسسات التي تحاول تقويم نظامها بما يتلاءم ومتطلبات مواصفة الإيزو لتحقيق ميزة تنافسية تساعدها على زيادة حجم مبيعاتها وإيراداتها ومنه تدعيم قدرتها التنافسية لمواجهة حدة المنافسة التي تعترضها، ويتكون هذا الفصل من المباحث التالية:

المبحث الأول نحاول فيه تقديم عام للمؤسسة ثم في المبحث الثاني الجودة في المؤسسة المستقبلية والمبحث الثالث السياسة التسويقية للمؤسسة وفي الأخير نقوم بتحليل المحيط التنافسي للمؤسسة.

وفي الأخير نهيئنا بحثنا بخاتمة عامة شملت مختلف وأهم النتائج المتوصل إليها، وأرفقناها بمجموعة من التوصيات التي نرى بأن العمل بها مستقبلاً أمراً مفيداً ومجدياً.

تمهيد الفصل:

تعد جودة الخدمات و المنتجات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها وذلك لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم و زيادة الربحية و تعزيز المركز التنافسي, و ضمان البقاء والاستمرار في الأسواق المحلية، كما تساهم الجودة في منح الفرصة للمؤسسة لدخول الأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها. كما يعد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة سبيلا رئيسيا للتأهل التنافسي، و إذا نجحت المؤسسة في تصميم و إدارة برنامج للجودة الشاملة فان هذا سيشكل قاعدة قوية تقييم عليها نظام الجودة، و هذا بدوره يؤهلها للتوافق مع مواصفة الإيزو المستهدفة.

وسنتعرض في هذا الفصل إلى الجودة في المبحث الأول انطلاقا من أهميتها و كذلك أبعادها و أهدافها، أما في المبحث الثاني ننتقل إلى إدارة الجودة الشاملة انطلاقا من شرح مميزاتها و أهدافها بالإضافة إلى المبادئ و الأسس التي تعتمد عليها.

أما في المبحث الثالث نتعرض إلى المواصفات الدولية للجودة، كما سيتم شرح الإيزو و تصنيفاتها و كيفية الحصول عليها.

المبحث الأول: ماهية الجودة

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

المطلب الأول: تعريف الجودة

قبل التطرق إلى مفاهيم الجودة المتعددة، يجدر بنا أولاً معرفة التطورات التي مر بها هذا المفهوم عبر مراحل زمنية مختلفة.

أولاً: عرض التاريخي لمفاهيم الجودة.

لقد مر مفهوم الجودة بمراحل تاريخية متلاحقة، حيث تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف سنة، أين اهتم المصريون القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية، وقد ظهر ذلك من خلال الرسم على الموجود على المعابد، والذي أظهر صور لقاطع حجر ينفذ نفشا وفقاً لطلب إحدى العميلات، بينما يقوم مفتش الجودة بالتأكد المستمر من سلامة ودقة التنفيذ وفقاً للمعايير الموضوعه، كما أن عملية بناء ودهان الحوائط في المعابد المصرية القديمة كانت تتضمن عملية الفحص والرقابة للتأكد من مستوى الجودة.

ويمكن إيجاز المراحل الزمنية التي مر بها مفهوم الجودة كما يلي¹:

1. مرحلة الفحص والتفتيش: لقد ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الثامن عشر مع ظهور الثورة الصناعية والتي أحدثت تغييرات جذرية في مجال الصناعة والتي من بينها ظهور الإنتاج الكبير بدلاً من نظام الإنتاج الحرفي الذي يتميز بإنتاج عدد محدود من المنتجات، حيث كانت عمليات الفحص تتم أثناء عملية الإنتاج.

في حين أن حالات الإنتاج الكبير استدعت وجود وظيفة مستقلة تقوم بعمليات الفحص عن طريق أحد عينات من الإنتاج، حيث تتم عمليات الفحص والتفتيش على المنتج النهائي.

2. مرحلة الرقابة الإحصائية للجودة: هي امتداد للمرحلة السابقة، وقد بدأت هذه الأساليب الإحصائية في shewart المرحلة في بداية القرن العشرين عندما قدم مراقبة الجودة وتطور استخدام هذه الأساليب خاصة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، ومن هذه الأساليب التي يتم استخدامها: خرائط المراقبة الإحصائية، العينات الإحصائية.

3. مرحلة تأكيد الجودة: بدئ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة في عام 1956م إثر ظهور فكرة الرقابة على الجودة الشاملة، وتميزت هذه المرحلة بالتركيز على أهمية الجودة واعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات، ويقوم مفهوم تأكيد الجودة على أن الوصول إلى مستوى عالي من الجودة المتميزة وتحقيق إنتاج خالي من العيوب

¹ - سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2006-2007، الجزائر، ص 3-4-5.

والأخطاء (صفر خطأ) يتطلب الرقابة الشاملة في كل العمليات بدءاً بمرحلة التصميم وانتهاء بوصول المنتج إلى يد المستهلك، بالإضافة إلى دراسة التكاليف المرتبطة بالجودة، وبالتالي في هذه المرحلة أصبح ينظر للجودة وفقاً لثلاث محددات:

- جودة التصميم.
- جودة الأداء.
- جودة المطابقة.

قبل وتحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام الرقابة لاكتشاف الأخطاء وقوعه، وتكون بمتابعة العمل أولاً بأول، وهي ما تعرف بالرقابة الوقائية، واستخدام الرقابة المرحلية، أي فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى جودته وبالتالي المساعدة على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فوراً، بالإضافة إلى استخدام نوع آخر من الرقابة وهي الرقابة البعدية، أي التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل تسليمه للمستهلك، وذلك لضمان خلوه من أي عيب.

1. مرحلة تكوين حلقات السيطرة النوعية: تعد حلقات الجودة منعطفاً حاسماً في مسار الجودة، فقد لعبت دوراً مهماً في التطورات التي عرفتها المنتجات اليابانية خاصة، باعتبارها أول من طبق هذه الفكرة، ففي هذه المرحلة تم اعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة، وما تجدر الإشارة إليه أن حلقات الجودة لازالت تلعب دوراً أساسياً في بلورة آفاق التصورات التي تيسر بموجبه إدارة الجودة الشاملة، وخاصة في المجتمع الياباني.

2. مرحلة إدارة الجودة الشاملة: ظهر هذا المفهوم بعد عام 1980م ومازال مستمراً إلى يومنا هذا، ويعود السبب في ظهوره إلى اشتداد حدة المنافسة خلال تلك الفترة، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على تحسين الجودة والعلاقات العامة مع الزبائن والموردين، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة وسيلة دفاع استخدمتها كل من المؤسسات الأمريكية والأوروبية لمواجهة غزو الصناعة اليابانية لأسواقها واعتمدت في ذلك على أفكار اليابانيين، كما أن تأسيس حركة تحسين الجودة في اليابان يعود للأمريكيين بعد الحرب العالمية الثانية من قبل "DEMING" و "JURAN".

ثانياً: تعريف الجودة

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

- يرى "كروسبي" أن الجودة هي: "المطابقة للمواصفات ويقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع، ورغبات المستهلك هي أساس التصميم"¹.

- أما "ديمينغ" فيرى أن "الجودة هي التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت، وبأنها تعني أيضاً التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف"¹.

1- لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، دار الراجحة للنشر، عمان، 2011، ص 14.

- ويعرف "جوران" الجودة على أنها: "الملائمة للاستخدام، أي مدى ملائمة المنتج للاستخدام والاستعمال من طرف الزبون"².
- حسب "بيستر فيلد" على أنها: "السلعة أو الخدمة الممتازة التي تلي توقعات المستهلك، فالجودة لديه هي سمات وخواص المنتج والخدمة التي تحقق احتياجات مشمولة أو محددة مثل: الأمن، الإتاحة، القابلية للصيانة، الاستخدام، السعر والبيئة"³.
- تعريف "فيشر 1996": "إن الجودة مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين وأنها في مجال الأعمال والصناعة تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصا عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل العميل أو المؤسسة"⁴.
- وهناك من يعرفها على أنها: "المطابقة لمتطلبات ومواصفات معينة، وهي القدرة التي يتضمنها المخرج (منتج/خدمة) من صفات كمية ونوعية تحقق إرضاء العملاء والحاجة إلى ما تتضمنه من انخفاض نسبة العيوب والتلف وإعادة التشغيل والحاجة إلى الاعتبارات والتفتيش وبهذا تصبح هي النجاح في تنمية المخرجات وتحسينها باستمرار بما يعني من أشياء مختلفة لكل عنصر أو نظام للمنتج أو الخدمة"⁵.
- أما "المعهد الأمريكي الوطني للمعايير" يعرفها كما يلي: "الجودة هي السمات أو الخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة"⁶.
- حسب "الجمعية الأمريكية للجودة": "هي الهيئة و الخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية"⁷.
- حسب "المواصفة الدولية 9000.2000" عرفت الجودة بأنها: "درجة تلبية مجموعة من الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل"⁸.
- من خلال هذه التعاريف المختلفة السابقة حول الجودة يمكن إعطاء تعريف شامل للجودة كما يلي: "هي تقديم منتج أو خدمة ذو نوعية عالية و متميزة، لتلبية حاجات و متطلبات العميل وبأقل التكاليف"
- ثالثا: أهمية الجودة:**

1- مرجع نفسه، ص 14.

2- مرجع نفسه، ص 15.

3- حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية، مديرية النشر جامعة قالمة، 2009، ص 14.

4- عيسي قدارة، غدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية 2008، ص 29.

5- نزار عبد المجيد البرواري، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 138-189.

6- فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو(9001)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 14.

7- سوسن شاكر مجيد، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 16.

8- المرجع نفسه.

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو على مستوى المؤسسات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني للبلاد، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة ويمكن تناول هذه الأهمية كالتالي¹:

1. **سمعة المؤسسة:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، و محاولة تقديم منتجات تلي رغبات و حاجات زبائن المؤسسة.
 2. **المسؤولية القانونية للجودة:** تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في الحكم في قضايا المؤسسة تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها.
 3. **المنافسة العالمية:** تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة و المجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباح المؤسسة.
 4. **حماية المستهلك:** عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي ذلك إلى عدم رغبة المستهلك في شراء منتجات المؤسسة.
 - إن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلك لحمايته و إرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة و أماناً.
 5. **التكاليف و حصة السوق:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات و مراحل إضافية والاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق الزمن العاطل عن الإنتاج و بالتالي تخفيض التكلفة و زيادة ربح المؤسسة.
- المطلب الثاني: أبعاد الجودة و أهدافها.**

سنتطرق في هذا المبحث إلى أبعاد الجودة وأهدافها.

أولاً: أبعاد الجودة

يمكن أن نجمع مجموعة من الأبعاد أو الخصائص التي ترمي إليها الجودة وهي²:

1. **الأداء:** تمثل خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة؛
2. **المظهر:** خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد؛
3. **المطابقة:** الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.
4. **الاعتمادية:** مدى ثبات الأداء مع مرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

1- سلطان كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

2- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص 20-21-22.

5. **الصلاحية:** العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد مسبق).
6. **الخدمات المقدمة:** حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح).
7. **الاستجابة:** مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف البائع في التعامل مع العميل.
8. **الجمالية:** إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية
9. **السمعة:** الخبرة والمعلومات النهائية عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

ثانياً: أهداف الجودة

بشكل عام هناك نوعان لأهداف الجودة هما¹:

- 1- **أهداف تخدم ضبط الجودة:** وهي التي تتعلق بمعايير التي ترغب المؤسسة المحافظة عليها. وهي تصاغ على مستوى المؤسسة ككل باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء الزبائن.
- 2- **أهداف تحسين الجودة:** وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترصي حاجات الزبائن بفاعلية أكبر، هذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:
 - ❖ أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
 - ❖ أهداف الأداء للمنتج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
 - ❖ أهداف العمليات وتتناول مقدرة المبيعات وفعاليتها.
 - ❖ أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
 - ❖ أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

المطلب الثالث: تكاليف الجودة

تنقسم تكاليف البرنامج الفعال للجودة إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي²:

1. **تكاليف الوقاية:** هي التكاليف المرتبطة بالتصميم وتنفيذ نظام الجودة، وتترتب عليها القيام بكافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء وإنجاز الأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى، وتشمل كل من التكاليف التالية:
 - ❖ **تكاليف وضوح المواصفات:** تشمل تكاليف تحديد المتطلبات لتلبية رغبات الزبائن ووضوح المواصفات المعبر عنها لكل من المدخلات، الموارد، العمليات والمنتج النهائي؛
 - ❖ **تكاليف تخطيط الجودة:** تشمل تكاليف وضوح الخطط المتعلقة بجودة تصميم المنتج والسيطرة على العملية الإنتاجية والفحص وغيرها من الخطط الخاصة بتحقيق أهداف الجودة؛

1- محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 26.

2- محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 39-40-41.

- ❖ تكاليف ضمان الجودة: و تشمل تكاليف التصميم و تشغيل نظام إدارة الجودة؛
 - ❖ تكاليف التدريب: و تشمل تكاليف إعداد و تنفيذ برامج تدريب العمال و المشرفين؛
 - ❖ تكاليف متنوعة: و تشمل تكاليف الاتصالات، الشحن، السفر و غيرها من الأنشطة المرتبطة بالجودة التي تمارسها المواقع الإدارية ذات العلاقة في المؤسسة.
2. تكاليف الأداء: و هي تلك التكاليف المتعلقة بعمليات فحص وتحليل خواص المواد والأجزاء والسلع النهائية بهدف تقييم مستوى الجودة الفعلي والتحقق من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة وهي تشمل على:
- ❖ تكاليف الفحص والتفتيش: وهي تلك النفقات الموجهة نحو فحص المواد الخام وكذا المواد تحت التصنيع والمنتجات النهائية.
 - ❖ تكاليف معدات وأجهزة الفحص: وهي تلك التكاليف الموجهة نحو شراء المعدات والأجهزة المستخدمة في عمليات الفحص.
 - ❖ تكلفة المشغلين: وهي عبارة عن قيمة الأجور التي تدفع إلى القائمين بعمليات الفحص والاختبار للتحقق من مستوى الجودة.
3. تكاليف الميعب: وهي تلك التكاليف التي تنشأ بسبب عدم مطابقة المنتج للمواصفات المحددة له وتشمل على الأنواع التالية:
- ❖ تكلفة الفشل الداخلي: وهي تلك التكاليف التي تنشأ كنتيجة لظهور وحدات معيبة تم اكتشافها خلال العملية الإنتاجية وهي تشمل على:
 - تكلفة الخردة: وهي المنتجات ذات الجودة الرديئة والتي لا يمكن إصلاحها.
 - تكلفة الإصلاح: وهي التكاليف التي تظهر كنتيجة لتحديد المسببات التي أدت إلى رداءة الجودة.
 - تكلفة توقف العملية الإنتاجية: وهي التكلفة التي تنشأ كنتيجة للأجور المدفوعة في عمليات تصليح أو ضبط أو تغير المعدات الإنتاجية.
 - تكلفة خفض سعر البيع: وهي الخسارة المترتبة على بيع الوحدات رديئة الجودة.
 - ❖ تكلفة الفشل الخارجي: وتمثل هذه التكلفة في خدمات ما بعد البيع والتي يتزايد الطلب عليها كنتيجة لاستلام المستهلك لوحدة المنتج أو الجودة المتدنية وهي تشمل على:
 - تكلفة افتراضات المستهلكين: وهي تتمثل في التكاليف الناجمة عن ضياع الوقت في دراسة افتراضات المستهلكين
 - تكلفة إعادة المنتج: وهي تلك التكاليف الخاصة بعمليات نقل ومناولة المنتج ذو الجودة الرديئة الذي تم إعادته من قبل المستهلك بغرض الاستبدال.

■ **تكلفة فقدان المبيعات:** وهي تلك التكاليف المترتبة عن عزوف المستهلك عند عملية تكرار الشراء لنفس المنتج.

■ **تكلفة المسألة القانونية:** هي تلك التكاليف التي تضطر المؤسسة لدفعها للمستهلك كنتيجة للأضرار التي لحقت به نتيجة رداءة جودة المنتج

المطلب الرابع: ماهية حلقات الجودة

تقوم حلقات الجودة على فلسفة أساسية مفادها أنه إذا أمكن توفير مناخ ذي خصائص متميزة، فإن كثيرا من العاملين سيستخدمون خبراتهم وطاقتهم في حل المشكلات المرتبطة بمجال عملهم، فحلقات الجودة ما هي إلا منهج متميز يمزج مفاهيم الرقابة الإحصائية للجودة مع منهج وأساليب حل المشكلات بواسطة المجموعات. وستتطرق في هذا المطلب إلى:

أولا: نشأة وتطور فكرة حلقات الجودة.

بدأ ظهور فكرة حلقات الجودة مع نهاية الحرب العالمية الثانية في اليابان حيث اجتهد كل من الدكتور " SHEWART شيوارت" و الدكتور " DEMING ديمينغ " و الدكتور "جوران JUAN" مع جمعية العلماء و المهندسين اليابانيين لوضع برنامج رسمي للرقابة الإحصائية على الجودة في تحسين المنتجات. أما الميلاذ الحقيقي لحلقات الجودة فقد كان في عام 1921 على يد الدكتور "I SHIKAWA" الذي نشر مجلة مراقبة الجودة التي كان مضمونها أن تكون مجموعات صغيرة من العاملين مهمتهم التعرف على المشكلات المتعلقة بالعمل ، وواصلت حلقات الجودة انتشارها السريع في اليابان ثم في الوم أ لتصبح عام 1980 حركة حقيقية تطبقها مختلف المؤسسات عبر القارات ¹.

ثانيا: مفهوم حلقات الجودة.

تعددت التعاريف التي أوردها الكتاب حول مفهوم حلقات الجودة و التي سنعرض أهمها فيما يلي :

- تعرف حلقات الجودة حسب مؤسسها " كارو اشيكافا" بأنها: "مجموعات صغيرة من العاملين منظمة داخل الورشة تقوم بمراقبة جودة العمليات داخل الورشة وكافة عمليات التحسين المتعلقة بها"²؛

- وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة من المتطوعين الذين يلتقون أسبوعيا وفق جدول عمل لمناقشة مشاكل الجودة التي سيواجهونها ويحاولون اقتراح حلول لها وتقديمها للإدارة"³؛

- ويعرفها باحث آخر بأنها: "مجموعة صغيرة من العاملين يؤدون عملا متشابها ويجتمعون بشكل دوري بهدف تحديد وتحليل المشاكل المختلفة التي تواجه بيئة العمل"⁴؛

1-قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص126.

2- رشيد مناصرية، دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2003-2004، ص 73.

3- قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 128.

4- مرجع نفسه.

- كما عرفت من قبل "ريكور" هي عبارة عن مجموعة من العاملين من اختصاصات متشابهة أو متماثلة يعملون طواعية ويلتقون بمحض إرادتهم ورغبتهم ساعة أسبوعيا لمناقشة المشكلات النوعية وإيجاد الحلول المناسبة لها ويتخذون الإجراءات التصحيحية لمقابلة الانحرافات الحاصلة بين المحقق فعلا و المخطط"¹؛ وقد أكد "ريكور" على وجود عدة نقاط ينبغي أخذها بعين الاعتبار وفقا للتعريف السابق:

1. قيام مجموعة صغيرة من العاملين يعملون في صناعة جزء معين من المنتج أو تقديم خدمة معينة وهذه المجموعة تعبر عن نفسها في حقل عملها وليس هناك من هو مسؤول عنها لكنها تخضع إلى إشراف وتوجيه رئيس القسم أو العامل الذي يعتبر عضوا ومشرفا في الحلقة؛
2. يكون العمل في حلقة السيطرة النوعية عملا طوعيا وبمحض رغبة وإرادة العاملين وليس مفروضا عليهم؛
3. اللقاء بحدود وفقا لإرادة العاملين وغالبا ما يكون ساعة كل أسبوع أو أكثر ويعتبر هذا منتظما ولكن ليس اللقاء يتم حينما تتوفر بعض المشكلات أو الانحرافات في جودة المنتجات أو الخدمات؛
4. لم تكن حلقات السيطرة النوعية بمثابة لقاءات لمناقشة ومعالجة افتراضات معينة أو بدائل مطروحة للتطبيق وإنما هي دراسات مستمرة لطبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي في المشروع الصناعي وتحديد الانحرافات وتقييم البدائل المتاحة والتي من شأنها التصعيد والتطوير لبرنامج العمل المعين واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة الانحرافات عند حصولها؛

ومن خلال التعاريف السابقة نقول أن حلقات الجودة هي:

" عبارة عن مجموعات عمل طوعية وصغيرة الحجم، حيث يتراوح حجم كل منها بين أربعة إلى عشرة عمال في المؤسسة، الهدف منها تطوير وتحسين جودة منتجات المؤسسة من خلال اقتراح حلول للمشاكل التي يتم طرحها على إدارة المؤسسة ويدير عمل الحلقة الواحدة قائد حلقة الجودة".

ثالثا: خصائص حلقات الجودة

تتمثل فيما يلي²:

1. مجموعة صغيرة من العاملين والمشرفين ومراقبي العمل يتراوح عددهم من أربعة إلى عشرة؛
2. يعملون في قسم إنتاجي واحد أو يقومون بنفس العملية الإنتاجية؛
3. يجتمعون في لقاءات منتظمة (مثلا ساعة كل أسبوع)، وذلك في موعد غير إلزامي؛
4. عادة ما يستخدمون الأساليب والتقنيات العلمية لحل المشكلات.

1- خضير كاضم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2007، ص 180-183.

2- رشيد مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص 74.

رابعاً: أهمية حلقات الجودة ومبادئها

سنتناول في هذا المبحث مايلي:

1- أهمية حلقات الجودة:

تتجسد أهمية حلقات الجودة من خلال التعرف على أهداف و أنشطة حلقات الجودة و التي تتمثل فيما يلي:

- تحقيق مستوى عال من الأداء والجودة.

- انخفاض تكلفة الخدمة ومعدل دوران العمل في المؤسسة.

- تعمل على التحفيز من أجل الإبداع بشكل أفضل وتعمق الشعور لدى العاملين بالمسؤولية.

- الحرص على ابتكار حلول إبداعية للمشاكل التي تعيق عملية انجاز الخدمة بشكلها المطلوب الذي يحقق

احتياجات الزبون ورغباته المستقبلية.

ولقد تناول عدد من الباحثين أهمية حلقات الجودة والتي يمكن تناولها وفق الآتي¹:

❖ **زيادة التزام العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات:** تعمل حلقات الجودة على تغيير بيئة عمل المؤسسة وخلق

نوع من الأرضية المشتركة بين الفرد العامل والإدارة لتحقيق أهدافها، وذلك من خلال مشاركة العاملين باتخاذ

القرارات وبالتالي تأكيد الالتزام بتحقيق الأهداف، وهذا ينعكس أيضا على تحسين الأداء ومن ثم تطوير الخدمات

التي تقدمها المؤسسة؛

❖ **القدرة على حل المشاكل:** تساهم حلقات الجودة في زيادة كفاءة العاملين على تحديد وتحليل المشاكل

المتعلقة بتقديم الخدمة، ومن ثم محاولة إيجاد حلول لها، وهذا يساعد في إتاحة الوقت الكافي لإدارة المؤسسة لإنجاز

المزيد من الأعمال عن طريق استخدام القدرات الكامنة للعاملين في المؤسسة؛

❖ **زيادة ولاء العاملين:** تساهم حلقات الجودة في زيادة شعور العاملين بالمشاركة بالعمل وتحقيق الرقابة الذاتية

للفرد، وهذا يساعد في زيادة ولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة واتجاه تحقيق أهدافها، وهذا بدوره يدعم الوعي

لتحسين الإنتاجية وتطوير الجودة؛

❖ **تنمية وتطوير أداء رؤساء الأقسام والوحدات التنظيمية في المؤسسة وإبراز صفة القيادة فيهم؛**

❖ **زيادة دافعية ومعنوية العاملين وبناء الثقة والاحترام بين جميع العاملين في المؤسسة؛**

❖ **تساهم حلقات الجودة في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية في المؤسسة من خلال مشاركتهم في حل**

مشاكل العمل اليومية وبما يساهم في تحقيق الأهداف؛

❖ **تقدم خدمة أفضل للزبون من خلال حل المشاكل المتعلقة باحتياجات الزبون ورغباته في الحصول على خدمة**

تلي رغباته إضافة إلى التكلفة المنخفضة والاعتمادية العالية بتقديم الخدمة.

1- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 249-250.

2- مبادئ حلقات الجودة:

هي مجموعة من الفروض و المبادئ الهامة التي يجب على المؤسسة فهمها جيدا حتى تتمكن من تطبيقها و هذه المبادئ هي¹:

1. **المشاركة التطوعية** : يمثل مبدأ المشاركة التطوعية نقطة الارتكاز الأساسية لحلقات الجودة فهو يلعب دورا هاما، و يستند المبدأ على النظرية التي تقول بافتراض أن إحداث أي تغيير مطلوب في سلوك أي فرد يتطلب وجود نوع من التوازن بين مشاعره و أفكاره و معتقداته ، و بين ذلك السلوك المطلوب منه، و في الواقع فان حلقات الجودة تتطلب أن يشعر كل فرد بالالتزام اتجاه الأهداف المشتركة للجماعة و بالانتماء إلى الفريق، علاوة على رغبته بالمشاركة لكونها ترضي حاجاته السيكولوجية و الوظيفية بجانب شعوره بأنها تجربة مجدية و مثيرة للجهد المبذول من أجلها، و من الأمور المنطقية أيضا أنه طالما كان الانتساب إلى حلقة الجودة يعد أمرا اختياريا و تطوعيا، فان الانسحاب منها أيضا يكون كذلك و هذا عندما يشعرون أنها لا ترقى إلى مستوى توقعاتهم.
2. **ملكية حلقات الجودة**: إن المبدأ الأول من حلقات الجودة -المشاركة التطوعية- يولد لدى الأعضاء الذين انظموا إليها شعورا بملكية حلقة الجودة ، كذلك بالنسبة للإدارة المسؤولة عن النشاط الذي تنتمي إليه الحلقة فانه يتولد لديها الشعور بملكية نشاط الحلقة من خلال دعمها للحلقات و اعتبارها جزءا مكمل لأسلوبها في الإدارة.
3. **تبعية المشاكل**: تتعامل حلقات الجودة مع مشاكلها الخاصة بما فقط دون أن يشمل مجهودها مشاكل تتعلق بحلقات أخرى، أو إدارة أخرى غير التي تنتمي إليها، أو مشاكل المؤسسة ككل، فهي تقتصر على معالجة المشكلات التي يرغبون في مناقشتها و معالجتها و إيجاد حلول لها و بالتالي تحرير وقت الإدارة و تركر هذه الأخيرة على أمور أخرى.
4. **طبيعة التعامل مع أعضاء حلقات الجودة**: يتعين التعامل مع أعضاء حلقات الجودة على أساس علاقات الكبار بالكبار ولا يحركهم الإغراء كما لو كانوا أطفالا
❖ وفي هذا المعنى يقول أحد الكتاب أن هناك ثلاثة مخاطر إذا انزلت الإدارة في دور الوالدية :
❖ عدم توجيه الشكر و الثناء إلى الحلقة في حين أنه لا يوجد ما تستحق عليه ذلك (اعتباره نوع من التشجيع)
❖ يأتي من الإعداد و تبادل وجهات النظر بين قائد الحلقة و المسهل (المسهل يفترض وجود علاقة أبوية اتجاه القائد)، أو أن كليهما يشتركا معا و ينقلا هذا النوع من العلاقة إلى الحلقة.
❖ أن تجد الحلقة نفسها تلعب دور الطفل و هذا يستوجب وجود مسؤولية والديه خصوصا في الأيام الأولى ولكن يجب تقديم الدعم للتخلص من التبعية.
5. **قاعدة بيانات حل المشاكل** : يقوم هذا المبدأ على إيجاد قاعدة بيانات لاستخدامها في التعامل مع المشاكل التي تبعتها حلقات الجودة، فالحلول التي تتوصل إليها حلقات الجودة يجب أن تكون مبنية على حقائق أكثر من

1-قاسم نايف علوان،إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره،ص94-97.

اعتمادها على آراء. لهذا يجب التأكيد على ضرورة جمع كافة البيانات من أجل استخدامها في تحديد المشاكل و تحليلها و اقتراح حلول مناسبة لها.

6. التوقيت الحقيقي للنتائج المتوقعة : إن تحديد التوقعات العملية للنتائج المتوقعة يمثل جانب أساسي وهام في الحياة العملية ، لذلك فإن أي اختلال في أمانة تحقيق النتائج قد يعكس توقعات الأفراد بخصوص الوقت اللازم لتحقيق النتائج المرغوبة و غالبا ما يكون ذلك هو السبب الحقيقي لمشاكل ذات العلاقة بعملية الاتصالات بين مختلف المستويات في المؤسسة.

7. المكسب لكل الأطراف: أي أن المكسب أو الفائدة تعود على الجميع و ليس لطرف على حساب آخر و يتحقق هذا المبدأ من خلال قدرة الأفراد على حل مشاكل العمل بحلول مثلى لا تخلق أسبابا لوجود مواجهة أو صراع أو تعارض أو تناقض في أجزاء المؤسسة سواء كانت أقسام أو إدارات

خامسا: خطوات إنشاء وتكوين حلقات الجودة

تعتبر عملية إنشاء وتكوين حلقات الجودة من أكثر الخطوات الفاعلة في تحقيق متطلبات التطوير والتحسين المستمر في جودة العمليات الإنتاجية وبالتالي جودة المنتجات والخدمات التي ينبغي تقديمها للمستهلكين الحاليين والمترقبين وتحقيق متطلبات الرضا المراد الوصول إليه بصدد المنتجات والخدمات على حد سواء، ويمكن إنجاز الخطوات وفقا لمايلي¹:

- 1. التخطيط لتكوين وإنشاء حلقات الجودة:** يعد التخطيط لتكوين وإنشاء حلقات الجودة من أهم الخطوات التي ينبغي اعتمادها بهذا الشأن ولذا فإن الإدارة العليا للمؤسسة بعد أن اقتناعها بأهمية تلك الحلقات تقوم عادة باتخاذ الخطوات الكفيلة بالإشياء من خلال العديد من الإجراءات التي غالبا ما تستغرق فترات ليست قصيرة.
- 2. الإعداد والتدريب لحلقات الجودة:** تعتبر خطوة الإعداد والتدريب لحلقات الجودة من أكثر الخطوات أهمية في تحقيق النجاح المستهدف إذ يتم من خلال ما يلي:

- ❖ قيام الخبير الخارجي باللقاء مع المشرفين وتعريفهم بالأطر الفلسفية والفكرية لحلقات الجودة.
- ❖ تحديد الأدوات الإحصائية التي يتم استخدامها من قبل حلقات الجودة؛
- ❖ إعطاء دورات تدريبية لتعريف الأعضاء بسبل استخدام تلك الأدوات في تحديد المشاكل النوعية ومعالجتها.
- ❖ تحديد سبل اللقاء وطريقة المناقشة.
- ❖ التدريب المستمر على سبيل التحسين المستمر للجودة واعتبار فلسفة التفكير بالتحسين المستمر وتحقيق رضا المستهلك من أكثر القواعد التي ينبغي أن تحضى باهتمام حلقات الجودة وتحقيق سبل نجاحها.

- 3. تحديد العضوية في حلقات الجودة:** نظرا لكون العمل داخل حلقات الجودة والانتماء إليها لا يتم من خلال الإدارة وبصورة رسمية وإنما يجري من خلال الرغبة والتطوع في العمل داخل الحلقات، ولذا فإن هذا يستغرق مدة

1- خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، 186-189.

زمنية يتم من خلالها اللقاء بالعاملين في الخطوط الإنتاجية وتعريفهم من قبل المشرفين على أهمية الانتماء الطوعي لتلك الحلقات وكيفية تحقيقها للأهداف العامة للمؤسسة وبالتالي أهداف العاملين أنفسهم.

سادسا: كيفية عمل حلقات الجودة

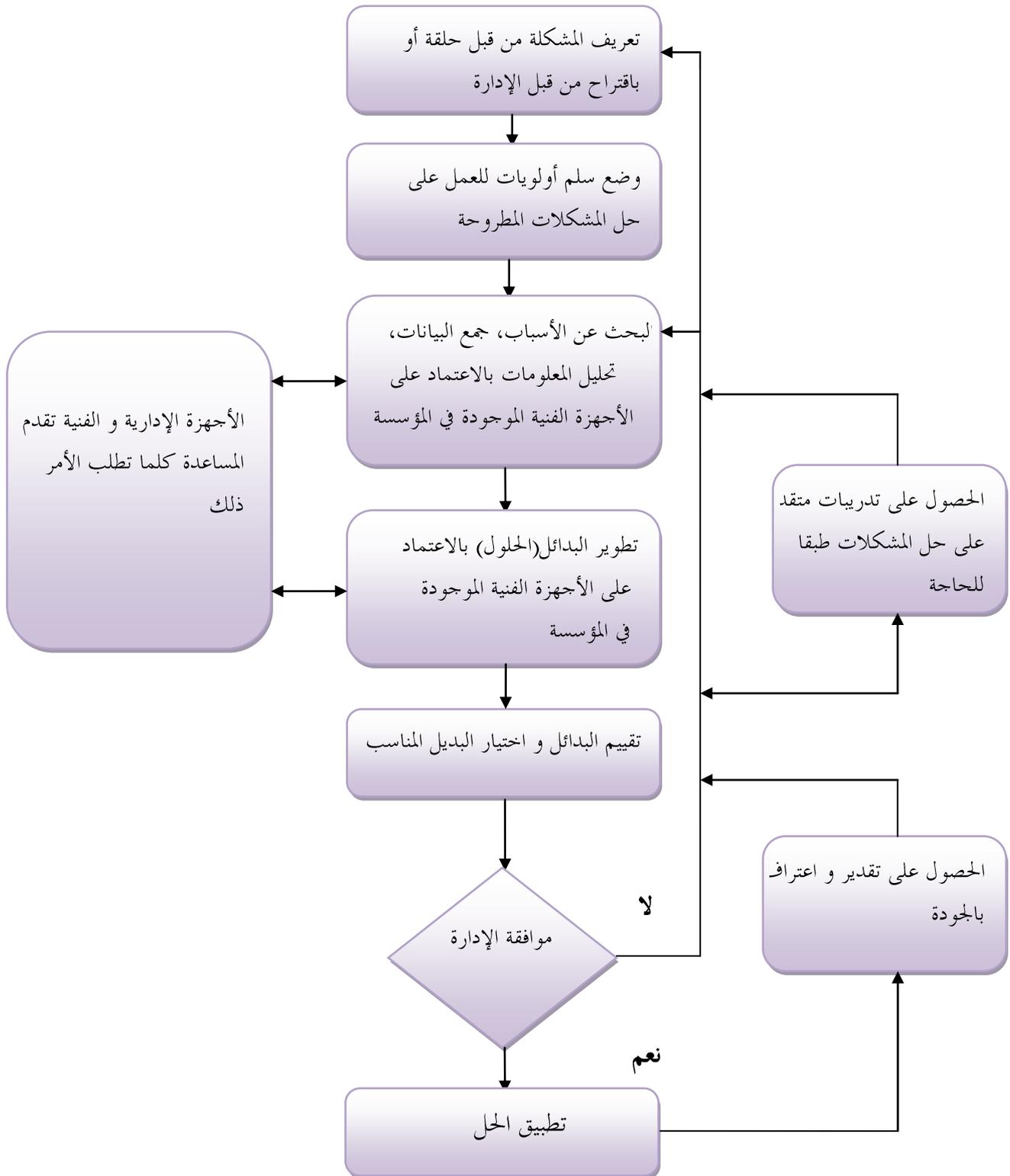
نظرا لكون حلقات الجودة تتكون من عدد من العاملين يعملون في حقول متماثلة من العمل يلتقون أسبوعيا

لمدة ساعة خارج أوقات العمل الرسمي وبشكل طوعي للقيام بالمهام التالية¹:

1. تحديد المشكلات المتعلقة بالجودة؛
2. تحليل المشكلات المراد مناقشتها من خلال جمع البيانات والمعلومات والأسباب... الخ؛
3. معالجة المشكلة.

1- خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 190.

شكل (1-1) : طريقة عمل حلقات الجودة و الدعم الذي تلقاه من الإدارة.



المصدر: خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص191.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

لقد ساهمت التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية الناتجة عن عولمة السوق، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات إلى تغير نظرة هذه الأخيرة من التركيز على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط إلى نظرة أشمل وأوسع تركيز على الجودة.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة.

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة و ذلك بالاستجابة لمتطلبات العميل، فقد تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة واختلف الباحثون حولها، وفيما يلي جملة التعاريف التي تتعلق بها:

- تعريف "فيليب أنكسون": "هي مدخل استراتيجي لإنتاج منتج أو خدمة من خلال الإنتاج المبدع"¹؛
- عرف "دروموند" إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة وجدت للتعبير عن رضا الزبون"²؛
- وعرفها "بستر فيلد" على أنها: "تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية، تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة، وهي تطبيق للطرائق الكمية والموارد البشرية لتحسين كل العمليات ودرجة الوفاء وتلبية حاجات الزبون الحالية والمستقبلية"³.
- أما "جابلونسكي" فيعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال بالاعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وبشكل مستمر"⁴؛
- كما يعرفها البعض بأنها: "أسلوب للإدارة الحديثة يلتزم بتقديم قيمة لكل الزبائن من خلال إيجاد بيئة مناسبة للمؤسسة يتم من خلالها إجراء تحسين وتطوير مستمر لمهارات الأفراد وأنظمة العمل"⁵.
- "من وجهة النظر الأمريكية" فتعرف إدارة الجودة الشاملة: "هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المؤسسة لتحقيق تطور مستمر، وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المؤسسة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين"⁴.
- حسب "معهد الجودة الفيديرالي الأمريكي" إدارة الجودة الشاملة هي: "تأدية العمل الصحيح على النحو الصحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على الاستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء"⁵.

1- سوسن شاكر مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

2 - فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

3- مرجع نفسه، ص 21.

4- خضر مصباح الطيطي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 48.

5- سوسن شاكر مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- كما عرف "معهد المقاييس البريطاني" إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"¹.

وفي الأخير يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها:

"فلسفة إدارية متكاملة من خلالها يمكن إدارة المؤسسة بطريقة أفضل، وتقديم سلعة أو خدمة بشكل يضمن ويحقق الرضا والسعادة للمستفيدين في حدود الإمكانيات والموارد المتاحة".

المطلب الثاني: مميزات إدارة الجودة الشاملة

من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد جملة من الخصائص لإدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في الآتي²:

1. تحقيق الجودة: يتم ذلك من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين جودة المنتجات من السلع والخدمات بحيث تصبح مطابقة لرغبات واحتياجات العملاء، الأمر الذي أدى إلى عدم شكوى هؤلاء العملاء.
 2. تخفيض انجاز المهمات للعميل: يتم ذلك من خلال قيام المؤسسة بوضع الإجراءات التي تركز على تحقيق الأهداف ومراقبتها.
 3. تخفيض التكاليف: فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة انجازها وبالتالي تقليل التكاليف؛
- بالإضافة إلى هذه المزايا فقد كشفت العديد من البحوث والدراسات والكتابات العلمية المتخصصة في تحليل ودراسة مدخل إدارة الجودة الشاملة عن وجود العديد من المزايا الأخرى التي تحققها المؤسسات التي تطبق هذا المدخل وتتمثل هذه المزايا فيما يلي:
1. زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
 2. تقليل الأخطاء في العمل.
 3. تحسين الربحية وزيادة الإنتاجية.
 4. إشراك جميع العاملين في التطوير.
 5. تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
 6. المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في الأسواق.
 7. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
 8. تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها وحلها.
 9. تعمل بفلسفة علمية تقوم على أساس ربط أداء المؤسسة باحتياجات سوق العمل.

1- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص 22.

2- أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، ص 48-49.

10. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
11. تساعد في توفير قاعدة بيانات علمية وإدارية متكاملة.
12. إيجاد ثقافة تركز بشدة على العملاء.
13. متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
14. تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
15. توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لإنجاز العمل.
16. تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المؤسسة.
17. تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.
18. تحسين نوعية المخرجات.
19. يمكن للإدارة دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات.
20. انخفاض زمن دورة الإنتاج.
21. زيادة الابتكارات والتحسين المستمر.
22. زيادة الفاعلية، تخفيض المخزون، تخفيض الأخطاء، تخفيض تأخير التسليم.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة

يمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة كما يلي¹:

- ❖ يجب أن تمتلك المؤسسة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلاءم مع احتياجات المستهلك؛
 - ❖ يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للمؤسسة.
 - ❖ أن تمتاز المؤسسة بالمرونة الدائمة والتكيف مع زيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الإنتاج من حيث حجم ونوع المتطلبات ووفقاً لاحتياجات المستهلك.
 - ❖ السعي باستمرار إلى تخفيض كلف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة وتخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع.
- كما حدد "ريتشارد فرمان" أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها²:
- ❖ التركيز على احتياجات السوق والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ،
 - ❖ تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
 - ❖ وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
 - ❖ عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد في العمليات.

1- قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 99.

2- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 50.

- ❖ ابتكار مقاييس الأداء.
- ❖ تحسين الاتصال و التعاون بين وحدات المؤسسة.
- ❖ تحسين العلاقات الإنسانية و رفع الروح المعنوية.
- ❖ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
- ❖ زيادة العائد على الاستثمار.
- ❖ زيادة نصيب السوق و تخفيض التكاليف.
- ❖ زيادة الأرباح و زيادة الإنتاجية.
- ❖ زيادة الابتكارات و التحسين المستمر.

المطلب الرابع: مبادئ و أسس إدارة الجودة الشاملة

سنتطرق في هذا المطلب إلى:

أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يمكن عرض مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما يلي¹:

1. **التزام الإدارة العليا:** إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للمؤسسة بتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار لسبب له تأثير في بناء برنامج الجودة، فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للمؤسسة لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في المؤسسة؛
2. **التركيز على المستهلك:** تضع إدارة الجودة الشاملة المستهلك في قمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف على رغبات وحاجات المستهلك ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع. ويقصد بالمستهلك ليس هو المستهلك الخارجي للمؤسسة وإنما يشمل المستهلكين الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية والعاملين داخل المؤسسة ولذلك ينظر للأقسام والإدارات داخل المؤسسة من جانبين مورد ومستهلك في الوقت نفسه، فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يأتي بعده؛
3. **إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات:** استنادا إلى توفر الحقائق والمعلومات القيمة وتبني المفهوم العلمي لحل المشاكل من خلال فرص التحسين ويشترك في ذلك جميع العاملين والمستهلكين وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته التي تحدث في بيئة العمل ويساهم في تحقيق ذلك وجود نظام كفاً للمعلومات يأخذ على عاتقه توفير المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين؛

1- حضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص ص 10-12.

4. مشاركة الموردین: تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردین وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات، ولذلك فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر المورد هو شريك في العملية الإنتاجية وليس خصما تحاول انتزاع المواد منه بأقل الأسعار أو منعه من الإطلاع على عمليات الإنتاج بل اعتباره عنصرا فعالا في بناء الجودة وتطويرها، بحيث يكرس المورد النموذجي جزء كبير من طاقته الإنتاجية إلى المؤسسة والارتباط معها بعقود طويلة الأجل؛
5. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج 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 باريتو ومخططات السبب والنتيجة وغيرها والتي تستخدم في ضبط جودة العمليات والنتائج؛
6. مسؤولية الجودة: رفع مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في المؤسسة وليس فقط مسؤولية موظفي قسم ضبط الجودة بل الجميع مسؤولون على بناء جودة مطابقة للمواصفات المطلوبة ولذلك يساهم هذا المبدأ في الوقاية من حدوث العيوب ومن رفع شعار الجودة عند المصدر؛
7. النظرة التكاملية عند المؤسسة: إن هذا المبدأ يؤكد على التكامل الشامل بين أنشطة المؤسسة مع بعضها البعض بما يؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل بالجودة المطلوبة؛
8. تدعيم وتدريب العاملين: تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين إذ يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير، ولقد أوضحت الدراسات بأن العاملين يحبون الثناء والامتنان مقابل جهودهم ورعايتهم وهذا ما تحرص عليه إدارة الجودة الشاملة وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب التي تضمن مشاركة العاملين في تحسين الجودة وزيادة انتمائهم للمؤسسة؛
9. معلومات التغذية العكسية: يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة. يلاحظ من العرض السابق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بأنها تشكل فلسفة الجودة وبناء تنظيم يعتمد على موقف الإدارة العليا اتجاه الجودة.

ثانيا: أسس إدارة الجودة الشاملة.

ترتكز على خمسة أسس وهي كالاتي¹:

❖ الجودة أساس القدرة التنافسية.

❖ الجودة هي تحقيق لرغبات العميل.

¹ - عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان 2009، ص 115.

- ❖ الجودة ليست منحصرة في جزء من المؤسسة، ولكنها تشمل كل الأفراد.
- ❖ أساس إدارة الجودة الشاملة هي العلاقة مع العميل داخليا و خارجيا.
- ❖ في كل عملية لا بد من ترابط و تكامل جودة التصميم مع جودة الثقة.

المبحث الثالث: المواصفات الدولية للجودة

إن ثقافة المستهلك وخبرته يفرضان عليه عدم قبول كل ما يعرض في الأسواق من سلع وخدمات إلا إذا كانت هذه المعروضات تشبع حاجاته المتطورة، لذا فإن المنتجات يجب أن توفر فيها درجة عالية من الجودة لضمان البقاء لها في السوق التنافسي، بحيث تخضع درجة الجودة لاختبار المطابقة مع المواصفة الدولية إيزو 9000 كمعيار لتأكيد الجودة.

وستتطرق في هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: تعريف المنظمة الدولية للتقييس و أهدافها

سنتناول في هذا المطلب ما يلي:

أولاً: تعريف المنظمة الدولية للتقييس

تم تأسيس المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس ISO عام 1936 بعد الحرب العالمية الثانية وكان مقرها سويسرا (جنيف)، وتضم عضويتها أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية¹، جاء اختصارها (إيزو) اعتماداً على الكلمة اليونانية (إيزوس) والتي تعني "متساوي"، وكانت مهمتها إصدار المواصفات الدولية العالمية وتوحيد المواصفات في المجال الصناعي على المستوى العالمي، حتى تساعد على سهولة إجراء التبادل التجاري في السلع والخدمات وتطوير التعاون بين دول العالم ومنظماتها².

ولقد اختلفت وتعددت وجهات نظر الباحثين حول تعريف المنظمة الدولية للتقييس، ولكنها مهما اختلفت إلا أنها تدور حول مضمون واحد و سنذكر منها:

- تعرف بأنها: "هي المنظمة الدولية للتوحيد القياسي تضم أكثر من 100 دولة ممثلين من معظم دول العالم بوضع المستويات القياسية للمنتجات وتصميم المعايير ووضع الأسس والاختبارات المختلفة وذلك بغية زيادة كفاءة وفعالية تجارة المنتجات من السلع والخدمات على المستوى العالمي"³؛

- كما تعرف أنها: "هي منظمة دولية غير تابعة للأمم المتحدة تهتم بإصدار وتعديل المواصفات وتوحيدها على المستوى الدولي والتي تعمل على تسهيل تبادل السلع والخدمات بين الدول من خلال إصدار مواصفات دولية موحدة والتي تضمن حق كل من المنتج والمستهلك ومحاوله تشجيع الصناعات واعتماد المنافسة بينها بما يساهم في تطوير إنتاج السلع والخدمات"⁴؛

- وهناك من يعرفها على أنها: "هي كيان غير حكومي انشأ عام 1947 بهدف إنشاء وتطوير المواصفات فهي مسؤولة عن تصميم وتطوير العديد من المواصفات الدولية في جوانب قطاع الأعمال والجوانب الفنية والتقنيات التي تدخل في

1- عواطف إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 118-119.

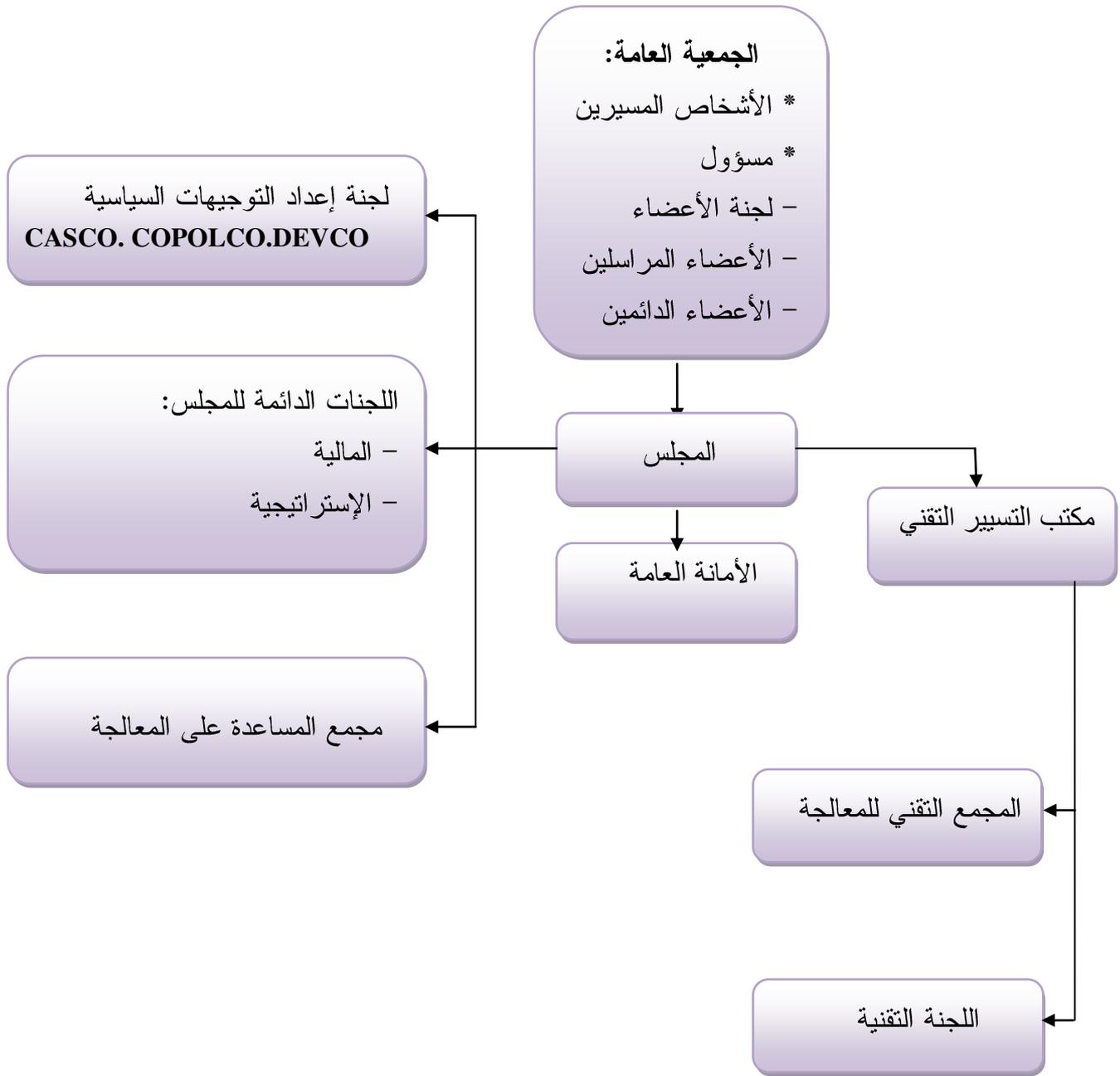
2- سوسن شاكر مجيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 139.

3- أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 65-66.

4- قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 190.

بناء المواصفات وتعتمد على مجموعة من العلماء المتخصصين في مختلف الدول وتتم متابعة مشكل التطبيق عن طريق مندوبين يجتمعون على شكل لجان لتبادل الخبرات والرأي إذ أن العمل بها يكون على أساس مركزي¹

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي لمنظمة الايزو.



المصدر: WWW.ISO.CH/ISO/FR/about iso/iso structure/iso stru.htm

ثانياً: أهداف المنظمة الدولية للتقييس

ظهرت منظمة الإيزو من أجل أهداف مسطرة وواضحة يمكن إجمالها في النقاط التالية¹:

1. إنشاء تطبيقات جودة ثابتة لكافة الدول.
2. توفير لغة و مصطلحات مشتركة.
3. إيجاد نقطة لتلاقي المفاوضات التجارية التي يمكن أن يرجع إليها.
4. تقليل الحاجة إلى زيارات العملاء للموقع أو مراجعتهم إليها.

و بالتالي:

❖ تطوير أوضاع المؤسسات و استكمال متطلبات الجودة الشاملة و تفادي أسباب الخلل و الانحراف عن الجودة في كل مجالات العمل.

❖ ترقية و تطوير الجودة و الخدمات الملحقة لتسهيل المبادلات الدولية للسلع و الخدمات و لتطوير التعاون في المجالات التنافسية، العلمية، التكنولوجية و الاقتصادية.

❖ السماح لكل شركة أو منظمة بتسيير الجودة التي تحققت منتجاتها و خدماتها بالاعتماد على أحد النماذج (إيزو 9001، 9002، 9003) تسييراً فعالاً يمكنها من برهنة تفوقها للزبائن و المساهمين.

❖ محاولة وضع وسيلة للاتصال بين المورد و الزبون و ذلك لتأكيد ضمان جودة المنتج المقدم، و أغلبية المقاييس تساهم في إعطاء تعاريف ، شروحات و مصطلحات لتسهيل الاتصال بين مختلف المجالات، الإنتاج ، التوزيع، الاستهلاك...

❖ كما تهدف منظمة iso إلى حماية و ضمان سلامته من جهة و تقديم سياسة الجودة و الأمن لكل المنتجات الموجهة للإستهلاك.

المطلب الثاني: مفهوم الإيزو و تصنيفاتها

أولاً: مفهوم الإيزو ISO

لقد تعددت و اختلفت تعاريف الإيزو نذكر منها:

- تعرف الإيزو بأنها: "هي اختصار لاسم المنظمة الدولية للمواصفات القياسية **International Organisation for Standardisation**، حيث استمد هذا التعريف من الكلمة اليونانية إيزوس والتي تعني تعادل أو تساوي، وإن التفكير من التساوي إلى القياس قاد لاختيار إيزو كاسم للمنظمة، وهذه المنظمة تقوم بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المختلفة أكانت إنتاجية أو خدمية، وتشتمل على سلسلة من المعايير على شكل شعارات لكل منها رقم خاص بها يناسب نوعاً معيناً من المنظمات"².

1- أدجي باديور، الدليل الصناعي إلى إيزو 9000، ترجمة فواد هلال ، مراجعة محسن عاطف ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ص 33

2- فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

- كما تعرف هي: " مواصفة إدارية تركز كلها على المنظومة الإدارية في المؤسسات، فهي مواصفة إدارية تنطبق على جميع أنواع المؤسسات على اختلاف أحجامها وأنواع النشاطات التي تقوم بها، وتبحث في النهاية عن كفاءة أداء المنظومة الإدارية والتطور الذي تحققه"¹؛

- وهناك من يعرفها: " هي عبارة عن نظام متكامل يتكون من مجموعة من المعايير والمقاييس المتعلقة بنشاط المؤسسة والتي يتم وضعها من قبل المنظمة الدولية للمقاييس لتقوم بدورها بمنح شهادات لهذه المؤسسات في ضوء مدى توفر هذه المعايير لديها وتشترط شهادة الإيزو ضرورة الاحتفاظ بما يسمى بسجلات الجودة من طرف المؤسسات البالغ عددها 17 سجل لكي يثبت مدى سلامة وكفاءة نظام الجودة لديها"²؛

- تعرف كذلك: " تشمل تسمية إيزو على معنى التعادل أو التساوي وهي كلمة مشتقة من أصل يوناني إيزوس أنها تضم فكرة عدم الاختلاف فإذا تم الاتفاق بين المورد والزبون على تجهيز (100) وحدة من المنتج المتعاقد عليه فإنه يتوقع إنتاج وحدات متماثلة لا تختلف مواصفات الوحدة الأولى عن الوحدة الثانية ويتم تجهيزها بالكامل على شكل وحدات متماثلة"³؛

- " هي مواصفات الجودة القياسية العالمية الأكثر شمولاً التي أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس (إيزو) عام 1987 وهي تمثل وثيقة رسمية ذات طابع شمولي لكل ما أقرته هذه المنظمة في مجال الجودة منذ تأسيسها عام 1946 وحتى الآن، كما أنها تعبر استجابة فعالة وعلى نحو عالمي الاتجاهات الجديدة التي تضع الجودة في مركز الاهتمام الإستراتيجي للأعمال في العالم كله"⁴؛

ومن خلال التعاريف السابقة للإيزو نستنتج أن:

- "هي مجموعة مواصفات تحكم توثيق نظام الجودة الذي يتطابق فيه جميع المتطلبات وبما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة".

ثانياً: تصنيف المواصفات.

سوف نتناول في هذا الجزء أقسام، عناصر و مجالات **iso 9000**:

1 - الأقسام الفرعية للإيزو 9000: تحتوي سلسلة الإيزو 9000 على خمسة أقسام هي:

الإيزو 9000: وهي مجموعة من الإرشادات الواجب إتباعها في اختيار و تطبيق نظام الجودة الشاملة.

الإيزو 9001: وهي نموذج للجودة الشاملة في التصميم و التطوير و الإنتاج و التركيب و الخدمات.

الإيزو 9002: وهي نموذج للجودة الشاملة في الإنتاج و التركيب و الخدمات.

الإيزو 9003: وهي نموذج للجودة الشاملة في الفحص النهائي و الاختيار.

الإيزو 9004: وهي إرشادات عامة لنظام الجودة الشاملة.

1- مرجع نفسه، ص 50.

2- علاء فرج الطاهر، إدارة المواد والجودة الشاملة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 146-147.

3- عواطف إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 118.

4- نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 66.

و الإيزو 9001، 9002، 9003 تحتوي على مجموعة من العناصر يجب على المؤسسة أن تطبق ما جاء بها للحصول على الشهادة المطابقة.

2 - عناصر الايزو 9000 : تركز مقاييس iso على 20 عنصر وهي¹:

- ❖ مسؤولية الإدارة.
- ❖ نظام الجودة.
- ❖ مراجعة العقد.
- ❖ مراقبة التصميم.
- ❖ مراقبة الوثائق و المعلومات.
- ❖ الشراء .
- ❖ مراقبة سلعة الزبون و المورد.
- ❖ تاريخ و مطابقة السلع.
- ❖ مراقبة العملية الصناعية.
- ❖ التفتيش و الفحص.
- ❖ مراقبة أجهزة التفتيش و القياس و الفحص.
- ❖ مراقبة السلعة الغير مطابقة.
- ❖ تدابير إصلاحية ووقائية.
- ❖ معالجة و تخزين و تعبئة و حفظ و تسليم البضائع.
- ❖ مراقبة سجلات الجودة.
- ❖ التدقيق الداخلي للجودة.
- ❖ التدريب.
- ❖ الصيانة.
- ❖ التقنيات الإحصائية.

¹ - فرانكلين أوهارا ، دليل إيزو 9000 للمطابقة و الحصول على شهادة إدارة الجودة العالمية ، الدار العربية للعلوم ، ص 11

المطلب الثالث: كيفية الحصول على شهادة الايزو

تتم عملية التسجيل في الايزو عادة وفق الخطوات التالية¹:

1. تقدم المؤسسة الراغبة التسجيل في **ISO 9000** طلبا إلى إحدى المؤسسات المخولة بالتسجيل مرفقا بالرسم المالي المتعارف عليه، ويقوم المسجل بإجراء زيارة تقييم أولي للتعرف على طبيعة العمليات والحصول على فكرة عامة عن نظام الجودة في المؤسسة، وفي حالة وجود نواقص رئيسية فإنه يطلب من المؤسسة أن تسد هذه الثغرات تمهيدا لإجراء التدقيق النهائي، أما إذا تبين عدم وجود نواقص رئيسية فإن المسجل يطلب من المؤسسة أن تزوده بجميع الوثائق ذات العلاقة بنظام الجودة، ومن ثم يقوم المسجل بمراجعتها مع المتطلبات القياسية وعلى ضوءها يطلب من المؤسسة تصويب أي قصور قد يظهر وتسمى هذه العملية "بتدقيق الملائمة"؛
 2. وبعد إتمام تدقيق الملائمة يتم إجراء تقييم ميداني من قبل المسجل، حيث يزور المؤسسة فريق من المدققين لإجراء هذا التقييم، وتستطيع المؤسسة أن تبدي رأيها في تشكيلة هذا الفريق ويشترط أن يكون واحدا من أعضاء الفريق على الأقل خبيرا في تكنولوجيا المنتج الذي تنتجه المؤسسة، ويكون ممثل الإدارة (عادة مسؤول الجودة) حلقة الوصل مع الفريق بتقييم جانب محدد من العمليات، ومن خلال هذا التقييم يتم البحث عن دليل موضوعي للتأكد من مطابقة العمليات مع الإجراءات المكتوبة، ويطلق على هذه العملية "تدقيق المطابقة" وفي هذه المرحلة تحدد الثغرات الرئيسية والفرعية، وتعطى المؤسسة مهلة لتصويبها وبعدها تجري إعادة تقييم شامل أو جزئي حسب حجم الثغرات أو الأخطاء التي ظهرت؛
 3. عند اقتناع المسجل بنظام إدارة جودة المنتج لدى المؤسسة، فإنه يمنحها شهادة المطابقة لأحد مقاييس **ISO9000** وبعد ذلك يقوم المسجل بمراجعة مسحية للمؤسسة كل ستة أشهر لمعرفة ما إذا كانت الممارسة فيها تتفق والإجراءات المكتوبة أم لا، وتجري كل ثلاث سنوات عمليات تقييم شاملة، وإذا شعر المسجل في أي مرحلة أن المؤسسة لا تطبق الإجراءات المكتوبة فإنه يتم سحب شهادة **ISO9000** منها وتوضع هذه المؤسسة على القائمة السوداء؛
 4. إذا غيرت المؤسسة مجال عملها جذريا فإن عليها أن تعلم المسجل الذي يقوم عندها بالتأكد مما إذا كان الأمر يستدعي عمليات تقييم شاملة أو جزئية وفي حالة كون التغيير في العمليات فرعيا، فإن على المؤسسة أن تقوم بتحديثها توثيقها وتكتفي بإعلام المسجل.
- وتجدر الإشارة إلى أن التحدي الذي يواجه المؤسسات لا يقتصر على قدرتها على اكتساب شهادة **ISO9000** فقط، وإنما الأهم هو بدل الجهد الدعوى للمحافظة على مستوى عال من الجودة يضمن لها الحفاظ على موافقة جهات التسجيل للاستمرار في سريات الشهادة، وبالتالي استمرار جني الفوائد المترتبة عليها والتي تعطي هذه الشهادة أهمية خاصة، وتمثل دوافع ملحة للمؤسسات للحصول عليها ولهذا تسحب شهادة **ISO** من المؤسسات التي لا تحافظ

² - مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 246-247.

على شروط الجودة المطلوبة كما تخضع المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO للمراجعة كل سنة بشكل دوري، وأحياناً بشكل مفاجئ للتأكد من أن المؤسسة ما زالت ملتزمة بالمواصفات المحددة.

الشكل رقم (1-2): مراحل و إجراءات الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات الدولية.



المصدر: فرانكيلين أوهارا، مرجع سبق ذكره ، ص 26

المطلب الرابع: مراحل الحصول على شهادة الايزو

لحصول المؤسسة على شهادة الايزو لابد من تقييم نظام الجودة الذي تملكه للتعرف التباين الموجود بالمقارنة مع بنود مواصفة الايزو، ويتم ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية¹:

1. تحديد المواصفة المطلوب الاعتماد وفقاً لها: على المؤسسة تحديد المواصفة المناسبة (90003، 90001...) وتحديد نطاق العمليات التي تسعى إلى تحقيق التوافق على مستواها مع مواصفة الايزو؛
2. تحديد جهة الاعتماد التي يتم التقدم لها: وذلك على أساس التكلفة أو الخبرة في نوع نشاط المؤسسة الطالبة للاعتماد؛
3. المناقشة المبدئية واستيفاء الاستبيان: عند التقدم بطلب الاعتماد تجرى مناقشات للتعرف على طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة ودوافعها، وعادة ما يطلب منها استبيان يضم معلومات مختلفة؛
4. الحصول على عرض من جهة الاعتماد: أثناء مناقشة تحليل الاستبيان يمكن لجهة الاعتماد تحديد الأتعاب التي تطلبها لتغطية نفقات التسجيل والتقييم، وكذا نفقات المراجعة السنوية واستمرار التسجيل؛
5. التقدم بالطلب: بعد موافقة المؤسسة على العرض المقدم لها من جهة الاعتماد تقوم بتقديم طلب التسجيل وتسديد الرسوم؛
6. اعتماد نظام الجودة: عند اكتمال نظام الجودة بالمؤسسة يتم مراجعته من طرف جهة الاعتماد ثم الموافقة عليه، ويتم نشر وتوزيع وثائق الجودة بما في ذلك دليل الجودة، وعادة ما يتم وضع جدول زمني لاستكمال التقييم الشامل لمنظومة الجودة؛
7. التقييم المبدئي: في بعض الحالات قد تلجأ المؤسسة إلى طلب اجراء تقييم مبدئي بواسطة جهة الاعتماد أو طرف ثالث لكي تطمئن أن نظام الجودة بها يتم تطوره في الاتجاه الصحيح؛
8. التقييم: وهي أكثر المراحل أهمية، فهنا تقوم جهة الاعتماد بمراجعة شاملة وتقييم دقيق لنظام الجودة بالمؤسسة للتأكد من مطابقته لمتطلباتها وسلامة تطبيقه فعلا ومدى اتفاهه مع متطلبات المواصفة المطلوبة، ويقوم الخبراء بالبحث في كل جوانب المؤسسة وتفحص كل عملياتها للتأكد من أن نظام الجودة مطبق فعلا وبكفاءة، ولهم الحق في استقصاء أي فرد بالمؤسسة وزيارة والاتصال بالعملاء؛
9. منح شهادة المطابقة: بناء على الشهادة يمكن للمؤسسة الإعلان عن ذلك وبيان نطاق الشهادة ومدة سريانها حيث يكون التسجيل مبدئياً لمدة ثلاث سنوات؛
10. المراجعة والتقييم المستمر: خلال مدة السريان للشهادة تتم مراجعة وعادة التقييم على فترات دورية، عادة ما تكون ستة أشهر، للتأكد من استمرار إتباع الشروط وفعالية تطبيق نظام الجودة المعتمدة، ثم يعاد التقييم الكامل بعد انتهاء الثلاث سنوات

1- رشيد مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

خلاصة الفصل:

و كخلاصة لكل مل سبق ذكره في هذا الفصل فالجودة هي المحور والأساس الذي تدور حوله الجودة الشاملة بتضمينها في كافة جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة، بهدف تحقيق الإشباع الحدي للمستهلك والزبون، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقاً وتوجيهاً للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، كفلسفة التسيير تقوم على عدة مبادئ وأسس ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين والأفراد العاملين على حد سواء، وبالتالي تحقيق التميز للمؤسسة تنافسياً، وكتحفيز للمؤسسة ومساعدتها على تجسيد مبادئ هذه الفلسفة وأهدافها، ظهر ما يسمى بأنظمة إدارة الجودة الشاملة التي هي عبارة عن سلسلة للمواصفات يطلق عليها سلسلة مواصفات الأيزو التي تساعد المؤسسة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فمواصفات الأيزو تعتبر وسيلة لتعزيز الجودة الشاملة بالمؤسسة، ومن ثم تعزيز قدرتها التنافسية التي ترتبط بمدى قدرتها على إشباع حاجات ومتطلبات الزبائن والمستهلكين، وسنحاول في الفصل الموالي التعرف على معنى التنافسية.

تمهيد الفصل:

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

ونتعرض في هـ ذا الفصل إلى المنافسة والميزة التنافسية في المبحث الأول وذلك انطلاقاً من شرح القدرة التنافسية وأهم أنواع المنافسة كما سنتعرض في هذا المبحث إلى أنواع ومحددات الميزة التنافسية.

ننتقل بعدها إلى محددات البيئة التنافسية في المبحث الثاني انطلاقاً من شرح الخصائص العامة للبيئة الصناعية، كما سنتطرق إلى شرح كل من نموذج مايكل بورتر وأوستن لتحليل المحيط التنافسي.

أما في المبحث الثالث نتعرض إلى الإستراتيجيات التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية القيادة بالتكلفة، إستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز التي تتبناها المؤسسة بهدف بناء ميزة تنافسية وشرح مؤشرات قياس القدرة التنافسية.

المبحث الأول: مفهوم المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية.

سنتناول في هذا المبحث تعريف المنافسة و تقسيماتها، و مفهوم الميزة التنافسية، أنواعها و محدداتها. حيث يعد مصطلح التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً لاسيما مع ما أفرزته العولمة من تزايد الصراعات التجارية، حيث أن التنافس لم يعد يقتصر على حرية الدخول والخروج من السوق، وإنما إمكانية البقاء في المواجهة، ولذلك لا بد من تحقيق تميز تنافسي ليس فقط من أجل تحقيق النجاح، وإنما بهدف تحقيق التفوق الدائم.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة وتقسيماتها

سنترك في هذا المطلب إلى:

أولاً: تعريف المنافسة.

لقد تعددت تعريفات المنافسة و لم يتم الإجماع على تحديد تعريف محدد لها، بحيث أن هناك العديد من التعاريف التي أوردها الكتاب منها:

- "أما مكون أساسي من مكونات النظام التسويقي و هي تتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة أو السلع الشبيهة لها، وتؤثر درجة المنافسة بشكل كبير على قدرة المؤسسة و فرصتها في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، المزيج التسويقي، مزيج المنتج."

- فمنهم من يعرفها على أنها: "محاولات المؤسسات القضاء على أو التخفيف من المنتجات البديلة لما تقدمه هي في السوق، ومحاولة صرف العملاء عن اقتناء تلك البدائل"¹.

- يمكن تعريف المنافسة بأنها: "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر"².

- كما يقصد بالمنافسة: "التراحم بين التجار في اجتذاب العملاء وترويج أكبر قدر ممكن من المنتجات والخدمات ضمناً لازدهار التجارة ازدهاراً يؤدي إلى بقاء الأصلح. وعلى ذلك يتبارى التجار والمنتجون في صنع أو ترويج منتج معين يتميز بأفضل الشروط ويخدم حاجة المستهلكين فيعمل على جذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين له، المنافسة بهذا الشكل تحقق نفعاً لأنها توفر التوازن بين الإنتاج والاستهلاك"³.

- وهناك من يرى بأنها: "نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين والمشتريين، وكل منهم يتصرف مستقلاً عن الآخر لبلوغ أقصى حد من الربحية الممكنة، فهو الوسط الذي تتم فيه مراقبة الأسعار والجودة عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه السلع والخدمات"⁴.

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 101.

² - رغدار أحمد، المنافسة- التنافسية والبدائل الإستراتيجية-، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 12.

³ - زينا غانم، عبد الجبار الصفار، المنافسة غير المشروعة للملكية الصناعية: دراسة مقارنة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 16-17.

⁴ - أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق، دار القباء، الإسكندرية، 2001، ص 20.

- ويمكن اعتبارها بأنها: " أحد السمات الرئيسية للنظام الاقتصادي الجديد، حيث تتنافس المؤسسات حول أحد العناصر الثلاثة التالية: السعر، الجودة والخدمة، التجديد والابتكار؛¹
- وهناك من يميز في تعريفه بين نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسات وذلك بتقسيمها إلى منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة¹:
- منافسة مباشرة: تتمثل في الصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة في هذا البلد.
- منافسة غير مباشرة: تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات.
- وهذا النوع هو الذي يهتم المؤسسات أكبر من النوع الأول.
- وعليه يمكن القول بأن المؤسسات تسعى دائما إلى الاستغلال الأمثل للمنافسة غير المباشرة من أجل الوصول إلى مكانة مرموقة في إطار المنافسة المباشرة، بفعل أدائها وفعاليتها وكفاءتها واستراتيجياتها التنافسية التي تسمح لها بالحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وبمردودية عالية.
- وتعرف المنافسة أيضا هي: "التقاء العارضين والطالبيين في سوق معين مما يؤدي إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة"²؛
- وهناك أيضا من يميز في تعريفه للمنافسة بين أربعة أنواع³:
- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تقدم لنفس مجموعة المستهلكين، وبأسعار متقاربة أي إلى نفس السوق المستهدفة.
- المنافسة بين المنتجات المتشابهة، ولكن تقدم إلى قطاعات سوقية مختلفة.
- المنافسة بين المنتجات المختلفة والتي تشبع نفس الحاجة.
- المنافسة بين المؤسسات المختلفة والتي تنتج سلع متنافسة وذلك من أجل زيادة الحصة السوقية.
- ومنه يتضح أن المنافسة هي مواجهة المؤسسة لمؤسسات أخرى تنتج نفس المنتج أو تشبع نفس الحاجة أو تستعمل نفس الموارد.

¹ - عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة (رؤيا مستقبلية)، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، 1997، ص 25.

² - فليب سادلر، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، الإسكندرية، 2008، ص 28.

³ - منير نوري، التسويق مدخل للمعلومات الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2007، ص 219-220.

ثانيا: تقسيمات المنافسة: للمنافسة تقسيمات مختلفة

1- حسب هيكل السوق: وتشمل على ما يلي:

- المنافسة الكاملة: وتتميز بوجود عدد كبير من المشترين والبائعين والسلعة أو الخدمة، متماثلة تماما و حرية دخول وخروج عوامل الإنتاج مكفولة تماما في هذا القطاع.

المنافسة الاحتكارية: وتتميز بوجود عدد كبير نسبيا من المشترين والبائعين ولكن السلعة أو الخدمة تعتبر متشابهة، غير متماثلة.

- احتكار القلة: ويعني سيطرة عدد محدود من المؤسسات على القطاع الذي تتمثل فيه.

الاحتكار الكامل: ويعني وجود منتج أو موزع وحيد في الصناعة أو التوزيع.

2- حسب السعر: نرى ما يلي:

- المنافسة السعرية: وتعني التركيز على خفض السعر في مواجهة المنافسة عن طريق التحكم في مجموعة من

العناصر هي: التكاليف، الأجور، الإهلاكات، هامش الربح، إنتاج العمال، و من أشكالها إتباع **loss**

leader في قطاع التجزئة و البيع بالخصم، و تعتبر حرب الأسعار شكلا متطرفا من هذا النوع من المنافسة.

- المنافسة الغير سعريه: وتعني التركيز على عنصر من عناصر المزيج التسويقي بخلاف السعر(المنتج أو الخدمة،

الترويج، تميز المنتج، تطور و نوعية المنتج)

- حسب ما يتم التنافس عليه: و نجد فيها ثلاث تقسيمات¹:

- المنافسة فيما بين المنتجات أو الخدمات.

- المنافسة فيما بين المؤسسات : و هنا تكون المنافسة بين مؤسسة و أخرى من حيث تحقيق مبيعات أو نسبة معينة

أو نصيب في السوق.

- المنافسة الشاملة: وتعني أن هناك منافسة فيما بين المنتجات أو خدمات مختلفة و لكنها بديلة من حيث المنفعة أو

الخدمة.

ثالثا: هيكل المنافسة

يعبر عن هيكل المؤسسة بحجم المؤسسات فكلما كان حجم المؤسسات متساويا أو متقارب و عددها كبير اشتدت

المنافسة²، و تصبح هوامش المفاوضة ضعيفة، و عندما يكون السوق مهيم من طرف بعض المؤسسات الكبرى

هنالك طريقتان تتبعهما المؤسسات الصغرى لاستمراريتها

- التكيف مع الشروط المفروضة من طرف المؤسسات المهيمنة.

- الاختلاف الجذري يعرض المؤسسة في إطار تطبيق سياسة إستراتيجية تعريفية لمنتجاتها.

¹ - توفيق محمد عبد المحسن، التسويق و تدعيم الميزة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية، بيروت، 2001، ص 152..

² - عبد الحليم الأسود، جودة الخدمات كإستراتيجية تنافسية في المؤسسات الخدمية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، الجزائر، الدفعة الرابعة، ص 105

- رابعاً: جنسية المنافسة.

تنقسم المنافسة حسب جنسيتها إلى نوعين¹:

1- منافسة محلية: عندما تكون المنافسة المحلية شديدة فلا يمكن للمؤسسات الأجنبية الدخول إلى هذه السوق، فيجب عليها أن تقدم منتجات أو خدمات تعريفية مقارنة بالمؤسسات المحلية.

2- منافسة خارجية: تكون هذه المنافسة في حالة تفتح الأسواق على الاستيراد و يتحكم في هذه المنافسة عدة عوامل جغرافية، تاريخية و سياسية و كذلك ظهور الدول الطموحة للتخلص من الاستعمار الاقتصادي.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية، القدرة التنافسية.

ستتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الميزة التنافسية وتنميتها، وكذلك لمفهوم القدرة التنافسية كما يلي:

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية كما يلي:

- حسب شندلر و هوفر: " هي الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال الاستعمار

الخاص للموارد المختلفة المتاحة بالشكل الذي يضمن مواجهة هؤلاء المنافسين."

- حسب بورتو و داي (1984-1985): الميزة التنافسية هي هدف الإستراتيجية بمعنى أن الإستراتيجية كمتغير

مستقل تهدف إلى بلوغ وضع يتميز بالقدرة على منافسة الآخرين.

- حسب بورتو: الميزة التنافسية لا تخص الدولة و إنما تخص المؤسسة، حيث يقول أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من

القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار

المنافسين. بمنافع متساوية أو بتقدم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة.

- عرفتها هيئة التجارة و الصناعة البريطانية: على أنها القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالتنوع الجيدة و السعر

المناسب و في الوقت المناسب و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.²

- "هي مجموعة من العوامل و الإمكانيات التي تمكن المؤسسة من التغلب على منافسيها و التي تساعدها على تحقيق

أداء عالي و على سبيل الاستمرار، و يتمثل الأداء السوقي مثل العائد على الاستثمار، و تعتبر المؤسسة محققة لميزة

تنافسية في حال كونها تحقق أرباحاً دائمة تفوق متوسط الربح في صناعة ما أي أنها قادرة على استغلال مواردها

و قدراتها لتقدم قيمة مميزة لعملائها تفوق ما يقدمه المنافسون."

- "هي ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتيجية معينة."

¹ - عبد الحلیم الأسود، نفس المرجع السابق، ص 108.

² - رغدار أحمد، التنافسية، المنافسة، مرجع سبق ذكره، ص 27-29.

- "هي المركز الفريد الذي تطوره المؤسسة من خلال الاستخدام الكفء و الفعال لمواردها و مهاراتها مقارنة بالمنافسين."
- "هي نتاج لسعي الإنسان و استعماله للمكاته و مواهبه و قدرته على الابتكار و التطوير و إيجاد البديل و اكتشافه من خلال البحث و الدراسة للجديد، و هي اغتنام للفرص المتاحة و السانحة و اكتشاف مجالات تصنع فيها لتتفوق على الآخرين."¹
- "هي قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط و تحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و المعرفة و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجيات تنافسية و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بمفهومين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل و قدرة المؤسسة على تحقيق التميز."²
- "هي قدرة المؤسسة على جذب الزبائن و بناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها و زيادة القيمة المدركة من قبلهم و تحقيق رضاهم"
- إن مفهوم الميزة التنافسية اعتبارها هدف استراتيجي تسعى جميع المؤسسات لتحقيقه من خلال المحافظة على وضعيتها التنافسية و تحسينها من خلال تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و بأسعار أقل أو بتقديم منتجات ذات خصائص منفردة.³
- إن الوضع الاستراتيجي الفريد يحقق مزايا تنافسية للمؤسسة ، كما أن التقليد و المحاكاة بفقدان المؤسسة تلك المزايا لذلك يجب حماية الوضع الاستراتيجي و ذلك من خلال
- دعم كل نشاط للإستراتيجية العامة: فمثلا إذا كانت إستراتيجية المؤسسة خفض التكاليف فإن جميع الأنشطة و الوظائف تصمم للحد من الفاقد.
- التنسيق بين الأنشطة و دعم بعضها البعض: حيث يمكن محاربة التقليد من خلال خلق سلسلة من الأنشطة تعد كل حلقة فيها أقوى حلقاتها.
- تعظيم الجهود: و هذا من خلال تبادل المعلومات عبر جميع أنشطة وحدات المؤسسة.
- توفير مزايا تنافسية ناتجة عن تفاعل جميع الأنشطة.

¹ - غمار البكري، إستراتيجية التسويق، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان 2008، ص 192.

² - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية 2008، ص 13-14.

³ - فلاح حسن عداي الحسني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 25.

- هذا يعني أن جميع المواقف الإستراتيجية هي تتطلب أنشطة لا تتوافق مع المواقف الإستراتيجية للمؤسسات الأخرى و لذلك وفقا لهذا المضمون فن الإستراتيجية هي عملية إحداث تنسيق و دعم متبادل بين أنشطة المؤسسة بعضها البعض.

و بصفة عامة الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على الحصول على نصيب من السوق أي القدرة على الفوز برضا المستهلك و هذا لن يتحقق إلا بالقدرة على توفير المنتجات و إيصالها للمستهلك بكفاءة و فعالية تسمح بالتغلب على المنافسين الآخرين في السوق الدولية و هذا في ظل غياب الدعم المقدم من طرف الدولة، وهي جملة من الخصائص التي تميز مؤسسة عن غيرها من المؤسسات و التي تجعلها تتفوق عليها من خلال استحوادها على جزء معتبر من السوق و هو نصيب قد يتجه إلى التزايد تبعا للقدرة التنافسية للمؤسسة و كل هذا يضمن لها في الأخير تحقيق أرباح تضمن لها الاستمرار. أي أن الميزة التنافسية تتحقق بإتباع إستراتيجية معينة من طرف المؤسسة لتحقيق التفوق و بتطوير هذه الميزة التنافسية تتمكن المؤسسة من بناء القدرة التنافسية¹.

ثانيا: تنمية الميزة التنافسية.

تبحث المؤسسة عن سبل جديدة و أفضل للمنافسة في الصناعة و هذا بتنمية مزايا تنافسية مبتكرة و من أهم أسباب الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية هي:²

- ظهور **تكنولوجيات جديدة**: حيث يخلق هذا التجديد فرص في تصميم الإنتاج و تسويقه و الخدمات المقدمة للعميل.

- ظهور **حاجات جديدة للمشتري أو تعبيرها**: عند ظهور حاجات جديدة للمشتري، هذا يؤدي إلى تحديث تعديل في الميزة أو ربما ميزة تنافسية جديدة.

- ظهور **قطاع جديد في الصناعة**: عند ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة يخلق ميزة جديدة، وهذا ليس فقط للوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين و لكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة و طرق للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.

- **تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها**: تتأثر الميزة التنافسية في حالة التغير في تكاليف المدخلات مثل المواد الأولية، الطاقة، النقل، الدعاية والإعلان أو الآلات.

- **حدوث تغيرات في القيود**: تعتبر الميزة التنافسية حسب طبيعة القيود الحكومية في المجالات و مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى السوق، حواجز التجارة

¹ - رغدار أحمد، التنافسية، المنافسة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² - أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق، دار قباء للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، بدون سنة، ص 57.

الجدول رقم (2-1): آليات المحافظة على الميزة التنافسية وتمييزها للسيطرة على السوق.

آليات إضافية	آليات رئيسية
<p>* تحديد قيمة أو وعد معين للعميل هو الخيار الأفضل بدلا من الوعود العديدة</p> <p>* الاستثمار في النشاط التسويقي</p> <p>* السرعة</p> <p>* تنويع أسلحة الهجوم على المنافسين</p> <p>* القناعة بما تقدمه من سلع</p> <p>* الحنافة على المظهر العام للمؤسسة</p> <p>* إدارة توقعات العملاء</p> <p>* اكتساب مقومات نجاح المنافسين</p> <p>* المراجعة المستمرة للتحديات التي تواجه التسويق الدولي</p>	<p>* مواصلة بحوث التنمية و التطوير للوصول إلى منتجات جديدة و تطوير السلع الحالية بتكلفة أقل و بتقنية أحدث و بشكل دائم.</p> <p>* مواصلة البحث و التطوير لتحسين أساليب و طرق الإنتاج و ترشيد استخدام الموارد لتحقيق الكفاءة قبل الإبداع"، و رفع الإنتاجية و السيطرة على عناصر التكاليف</p> <p>* بناء قاعدة معلومات لتعظيم المكون المعلوماتي لدى المؤسسة عن الأسواق و العملاء و المنافسين.</p> <p>* الوصول إلى سلع أو خدمات جديدة موافقة للسلع أو الخدمات الأساسية</p> <p>* احتضان العملاء و الاستجابة السريعة لحاجاتهم:</p> <ul style="list-style-type: none"> - شراكة العملاء في القرارات - شراكة الموردين في القرارات - إضافة قيمة للعملاء بشكل دائم <p>* البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز و تطوير أساليب التعامل مع الأسواق و العملاء</p> <p>* التحالفات الإستراتيجية مع الموردين و الموزعين لغزو أسواق جديدة أو تكوين منظمات مساندة لهم في مجالات التمويل، التصدير، البحوث، التوزيع، الترويج</p> <p>* التعامل مع مؤسسات، مؤسسات عالمية و إنشاء مشروعات مشتركة</p> <p>* بناء هيكل تنظيمي دائم و بناء فرق عمل كونية</p> <p>* فهم العميل قبل المنافسين و الرسمة على موجات الأجيال</p>

المصدر: عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2001، 2002، ص 165.

ثالثاً: مفهوم القدرة التنافسية.

هناك عدة تعاريف للقدرة التنافسية كما يلي:

-**تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية:** هي الدرجة التي يستطيع بلد ما في ظل أسواق حرة و عادلة إنتاج سلع و خدمات تنجح في اجتياز الأسواق الدولية و تحافظ في نفس الوقت على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها على المدى الطويل.¹

- " القدرة التنافسية هي إمكانية التفوق على المنافسين (سواء للمؤسسة أو القطاع أو لدولة) في نفس الصناعة و التميز عنهم من خلال تقديم سلع و خدمات أكثر تنافسية أي تستطيع مواجهة المنافسة المحلية والدولية."²

- حسب **Enright M.J**: هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة.

-عرفتها وزارة الصناعة و التجارة في إنجلترا: على أنها القدرة على إنتاج السلع و الخدمات المضبوطة و المطلوبة من النوعية الجيدة بالسعر المناسب و التوقيت المناسب.

- " هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون أو يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسون من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون .

- و بصفة عامة و مما سبق القدرة التنافسية بالنسبة للمؤسسة هي بمثابة مؤشر لتحديد مدى نجاح أو فشل تلك المؤسسة إذ أنها تعبر عن جوانب التميز و التفوق التي تحقق لها ميزة تنافسية.

¹ - كمال رزيق، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية-كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 22 أفريل 2003، ص 204.

² - زبيري رابح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 23، 22، أفريل، ص 35

المطلب الثالث: أنواع ومحددات الميزة التنافسية

حيث نجد نوعين للميزة التنافسية و متغيرين:

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

هنالك عدة أنواع و نذكر من بينها المزايا التنافسية التالية¹:

ميزة التكلفة الأقل: حيث تهدف المؤسسة إلى تخفيض عناصر التكلفة مقارنة بمنافسيها، و لتحقيق هذه الميزة يجب أن تمتلك القدرة مع التصنيع و التسويق بأقل التكاليف للحصول على فرصة البيع بأسعار تنافسية لزيادة القيمة المضافة للمؤسسة و ضمان استمراريتها في السوق.

- **تمييز المنتج:** معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً و فريداً و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)، و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز.

- وهناك بعض الكتاب يقولون أن أنواع الميزة التنافسية هي كالأتي²:

- **المنافسة على مستوى القطاع الواحد:** 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 تحدث على كل مؤسسة الاهتمام بمنافسيها و في مثل هذه الحالة لا بد من مراعاة جملة من الأمور ذات الصلة بالمنتج و التسويق، هذه الأمور يمكن حصرها في النقاط التالية:

- **ظروف العرض والطلب:** بالنسبة للعرض فإن المنتج يهتم بعوامل الإنتاج المختلفة التي تساهم في عملية إنتاج المنتج هذا من جهة و من جهة ثانية لا بد للمنتج أن يهتم بالمنتج ذاته من حيث مدة صلاحيته و القيمة المضافة التي تتحقق له منه، هذا الأمر لا بد أن يؤخذ في إطار نمط تسييري معين، أخيراً نشير إلى أن القوانين المنظمة لهذا القطاع لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار باعتبارها من الأمور المؤثرة في عرض السلع.

- من جانب الطلب يجب على المنتج دراسة العناصر المختلفة المحددة للطلب و دراسة تطوراتها خلال الزمن و العوامل المؤثرة في التسويق.

- **هيكل القطاع:** إن دراسة تصرفات المنافسين في القطاع الواحد تحدث على كل منتج لسلعة أو مجموعة من السلع أن يدرس القطاع الذي يتواجد فيه، هذه الدراسة تتطلب معرفة كل الموردين و الممولين و الحواجز المختلفة التي تمنع الدخول إلى هذا القطاع أو الخروج منه إضافة إلى معرفة أشكال التكامل داخل القطاع الواحد، و بالنسبة

¹ - فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2005، ص

² - فيليب سادلر، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، الإسكندرية، 2008، ص 28

لعدد المتدخلين في السوق فإننا نجد أن الأسواق تعرف خمس أشكال تتراوح ما بين: المنافسة الكاملة والاحتكار مروراً باحتكار القلة والمنافسة الاحتكارية.

- **المنافسة على مستوى السوق ككل** : اهتمامات المنتجين لا تقتصر أحياناً على القطاع الذي يتواجدون فيه بل يمتد ه ذا الاهتمام إلى كل القطاع الذي يعملون به ففي مجال المشروبات مثلاً لن يهتم المنتج بالمنافسة في صناعة المياه المعدنية بل يوسع اهتمامه لصناعة المشروبات الغازية وعصائر الفواكه باعتبارها منتجات تشكل منافساً لمنتجاته، حتى وان لم تكن المنافسة من الدرجة الأولى باعتبار أن هذه السلع ليست كاملة الإحلال فيما بينها.

ثانياً: محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هامين هما¹:

- **حجم الميزة التنافسية**: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، كلما كانت الميزة أكبر كلما طلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها، وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم ثم تعقبها مرحلة التنبؤ من قبل المؤسسات المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام مؤسسات بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة و بمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج و من هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

ب- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسة المنافسة، و من أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى و خاصة في جهة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة.

- من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، و هنالك **04** أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، الجغرافي، نطاق الصناعة.

¹ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر ص 85

الجدول رقم (2-2): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
1-نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2-النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على قرارات الشراء، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، و من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير منافذ التوزيع.
3-النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة من العالم و تقدم منتجات أو خدمات في كل ركن من أركانه.
4-نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 88.

المبحث الثاني: محددات البيئة التنافسية

سنتناول في هذا المبحث الخصائص العامة لبيئة الصناعة، نموذج مايكل بورتر و نموذج أوستن.

المطلب الأول: الخصائص العامة لبيئة الصناعة

يعتبر تحديد الخصائص العامة لبيئة الصناعة من أهم الخطوات الواجب القيام بها عند بداية تحليل الصناعة (النشاط) و قوى التنافس فيها، و يقصد بالصناعة في هذا المجال:¹

مجموعة المؤسسات التي تتشابه في منتجاتها في العديد من الخصائص و التي تتنافس فيما بينها من أجل الوصول إلى تحديد أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر عليها.

1- الخصائص العامة: من أهم الخصائص المتعلقة بالبيئة و التي يجب دراسته ما يلي:

أ- حجم السوق و نطاق التنافس: حيث يؤثر حجم السوق و درجة نموها على جذب المنافسين الجدد خاصة عندما يكون الطلب أكثر من العرض على سلعة ما، و هو ما يثير اهتمام المستثمرين إلى درجة الاستحواذ على مؤسسات قائمة بذاتها و التي قد تتمتع بمكانة تنافسية جيدة، كما أن انخفاض نمو السوق قد يؤدي إلى تزايد المزاخمة و تدهور أوضاع صغار المنافسين، و تشمل الدراسة هنا على دراسة نطاق التنافس بمعنى المدى الجغرافي لهذا التنافس (على المستوى المحلي، على مستوى الدولة، إقليم معين...)

ب- هيكل المنافسين و المشترين في السوق: و يقصد به عدد المنافسين أحجامهم النسبية، و تحديد المؤسسات القائمة منهم و المؤسسات التابعة، إضافة إلى عدد المشترين و أحجامهم النسبية لمعرفة التركيبة العامة لكلاهما.

ج- مدى انتشار عمليات التكامل: يؤثر الاعتماد على إستراتيجية التكامل تأثيرا كبيرا على القدرات التنافسية للمؤسسة حيث يوفر لها العديد من الامتيازات كالحصول على هوامش ربحية كانت من نصيب الموردين أو تخفيض التكاليف و ضمان التمويل، غير أن الاعتماد على التكامل يتطلب في الكثير من الأحيان مالية عالية.

د- سهولة الدخول و الخروج من و إلى الأسواق: أي ما مدى توافر حواجز الحماية من دخول مؤسسات منافسة أخرى للسوق، حيث أن وجود الحواجز العالية يؤدي إلى حماية امتيازات المؤسسات القائمة حاليا.

هـ- التغيرات التكنولوجية السائدة في الصناعة: تؤثر التغيرات التكنولوجية السائدة في الصناعة خاصة عندما يتعلق الأمر بعملية الإنتاج و تقديم المنتجات الجديدة، كم قد تساعد على تحقيق الكفاءة عن طريق استغلال الطاقة بتكاليف أقل، غير أن التغير التكنولوجي السريع

¹ - نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، ص 69، 67

و بمعدلات ابتكار عالية يؤدي إلى زيادة عنصر الخطر، إذ قد تصبح التكنولوجيات و المعدات متقادمة حتى قبل استخدامها في بعض الأحيان، إضافة إلى تقصير دورة حياة المنتجات نظرا لوجود فرص تطوير منتجات منافسة بديلة.

- مدى إمكانية انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة: و ذلك نتيجة لما يسمى بمنحنيات الخبرة أو التعلم في هذه الصناعة، و للإشارة فإن منحنى التجربة يستند إلى فكرة تقول أنه كلما زادت الخبرة بشأن المنتج من خلال مزيد من الإنتاج انخفضت التكاليف المباشرة للوحدة.

ي- الخصائص المالية للوحدة: و التي قد تشمل حجم الاحتياجات لرأسمالية و مختلف الخصائص المالية و الإنتمائية السائدة في السوق.

- أهم العوامل المؤثرة على الصناعة: تتواجد العديد من القوى في محيط الصناعة ذاتها و هو ما قد يخلق نوعا من الحوافز أو الضغوط التغييرية، ذلك أنها تمتلك القدرة على إحداث تغيرات هامة مما يجعل المؤسسة ملزمة بالاهتمام بها و الاحتياط من تأثيراتها السلبية، و من أهم هذه العوامل المؤثرة يمكن ملاحظة ما يلي:¹

- درجة عدم التأكد والمخاطرة: تتأثر القرارات في أي صناعة كانت بهذا العنصر لما لها من أهمية على الصعيد الاستراتيجي خاصة، إذ يتعلق الأمر بمدى دقة و كفاية المعلومات المتواجدة، و هو ما يظهر جليا في الصناعات حديثة العهد حيث تكون معدلات المخاطرة و عدم التأكد أكثر ارتفاعا سواء تعلق الأمر بالحجم الحقيقي للسوق الحالية و المرتقبة أو مختلف التكاليف بدقة أو هيكل لتوزيع أو إمكانية الوصول إلى المشتريين المحتملين مثلا.

- تغيير الأولويات الاجتماعية و أنماط الحياة: لعل من أكثر نتائج العولمة الثقافية و الإعلامية ظهورا تأثيرها الواضح على سلوك المستهلكين و أنماط معيشتهم، حيث أدى تزايد الوعي الاستهلاكي لكثير منهم إلى الإعراض عن سلع معينة و الرغبة في سلع أخرى تستجيب لتوجهاتهم الجديدة، فمثلا يؤدي الوعي بمخاطر المواد الحافظة الكيميائية و المواد العلبة عموما بالكثيرين إلى التوجه نحو كل ما هو طبيعي غير مصنع. كما أن الاهتمام المتزايد بقضايا تلوث البيئة لا محالة على المؤسسات التي تلقي بفضلات تصنيعها في الطبيعة، إضافة إلى أن تزايد المخاوف من حوادث الطيران أو اختطافها يسبب خسائر مالية كبيرة و ضياع فرص تسويقية أكبر لمؤسسات النقل الجوي، و بطبيعة الحال فإن مثل هذه التغيرات السلوكية لدى المستهلك تمثل قوى تغييرية تدفع بالمنتجين إلى تعديل سياستهم أو تغييرها.

¹-نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 73،78.

- المؤثرات الاقتصادية الحكومية: تعتبر تدخلات الحكومة مؤثرات قوية على الصناعة، و ذلك باستعمال أدواتها التشريعية و التنفيذية بفرض قيود أو تقديم حوافز من أجل إحداث تغييرات جوهرية تحقق للحكومة أهدافها المرجوة، ولا يقتصر الأمر فقط على هذه التدخلات، حيث أن دخول مؤسسة جديدة سواء بمؤسسات جديدة أو شراء مؤسسات قائمة قد يؤدي إلى فرض قواعد تنافسية جديدة و نفس الشيء عندما يتعلق الأمر بخروج منافسين من نفس الصناعة.

و كما هو معلوم فإن تحديد العوامل البيئية التي قد تعتبر قوى دافعة أو مؤثرة لصناعة ما بشكل دقيق ليس بالسهولة بما كان، كما أن ما يعتبر اليوم قوى دافعة لصناعة ما أو مؤثرا عليها قد لا يعتبر مستقبلا قوى دافعة للصناعة، لما تتميز به البيئة من تغير دائم و عدم التأكد، وهو ما أدى إلى الاكتفاء بمعالجة بعض العوامل في هذا العنصر.

المطلب الثاني: نموذج مايكل بورتر لتحليل محيط التنافسي.

وبصفة عامة يمكن القول بأن المنافسة في الصناعة ما هي إلا محصلة خمس قوى للتنافس:¹

- المزاومة بين البائعين المتنافسين في الصناعة.

- مؤسسات في صناعات أخرى تحاول جذب مستهلكين إلى سلعهم البديلة.

- المنافسين المحتمل دخولهم في الصناعة.

- القوى التي يمارسها موردي المدخلات.

- القوى التي يمارسها المشتريين للمنتج.

و يطلق على هذه العوامل "نموذج القوى الخمس" و يظهر الشكل التالي أنه يمكن تمثيل الهيكل العام لصناعة ما بواسطة خمس أطراف رئيسية وهم:

المنافسين، المشترون، الموردين، السلع البديلة، الداخلين الجدد في السوق، و أيضا العلاقات المتداخلة بينهم (العوامل

الخمس) و كذلك العوامل الكاملة وراء القوى الخمس و التي تساعد في تقدير مدى جاذبية الصناعة.

و فيما يلي سنستعرض شكلا توضيحيا يمثل نموذج قوى التنافس الخمس:

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، 2010، عمان ص 69-75.

الشكل رقم (1-2): تحليل هيكل الصناعة، نموذج قوى التنافس الخمس، "نموذج مايكل بورتر"



Source : M. Porter : choix stratégique et concurrence, Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Ed economica, Pari, P04.

أولاً: شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة.

من بين المحددات العديدة للمزاومة بين المنافسين هناك أربعة عوامل بارزة هي:¹
نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة، مدى عمق تمييز المنتج، التمركز و التوازن بين منافسين،
فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة نسبية، أقل مدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية
من التمركز، فإن الاحتمال الأكبر هو تحقيق فرص ربحية جيدة و العكس صحيح.

- نمو الصناعة:

إذا كانت الصناعة تنمو بشدة، فهناك فرص متاحة لكل مؤسسة في الصناعة لاقتسام الغنائم الناتجة لاعتبارها مصدراً
لتحقيق نجاح محتمل و غير محدود.

- التكاليف الثابتة:

للتكاليف الثابتة أثر كبير على طريقة إدارة وحدات النشاط، فعندما تواجه مؤسسة ما تكاليف ثابتة مرتفعة، فإن نقطة
تعادها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكامنة.

و إذا لم يتم تنفيذ هذا التشغيل فيكون رد الفعل هو تقديم تسهيلات للمستهلك حتى يزداد الطلب، كمثال على
ذلك حالة خطوط الطيران إلى تقديم تسهيلات مغرية و تخفيضات على أسعار التذاكر إتباع حركات تنافسية أخرى
لغرض جذب المسافرين، و ذلك على الرغم من تدهور الأداء الكلي للصناعة.

- تمييز المنتج:

يعتبر تمييز المنتج من أكثر العوامل أهمية عند تحديد شدة المزاومة بين المنافسين، فهناك نوعية معينة من السلع أو
الخدمات لا يمكن تمييزها "سلع موحدة" و في مثل هذه الحالة لا يمكن للمؤسسة أن تدعي بأن ما تقدمه للمستهلكين
يعتبر أفضل مما يقدمه المنافسين الآخرين، و هنا يكون اختيار المستهلك على أساس السعر، و هذا يعني ظهور حرب
سعرية.

و من جهة أخرى فإن محاولة تمييز منتج تعتمد على مجموعة من الخصائص المتمثلة في الخدمة، شروط التمويل، زمن
التسليم، الانطباع العام، مهارات التسويق و خصائص أخرى حرجة تعتبر فريدة و متميزة من جهة نظر المستهلك.

- درجة التمركز و التوازن بين المنافسين:

من الأفضل المشاركة في صناعة بها أربع منافسين (احتكار القلة) ذوي فلسفة متجانسة في التنافس عن صناعة بها
المئات من المنافسين يكونون في حالة تساوي أو توازن، و تكون وجهات نظرهم مختلفة، و الغرض من وراء ذلك أنه
في الحالة الأولى تكون قواعد اللعبة واضحة و صريحة فلا يتوقع حدوث مفاجآت كبيرة.

-زيادة الطاقة بشكل متقطع:

بالنسبة للصناعات حيث يتم إضافة الطاقات بكميات تراكمية كبيرة مثل الحديد، فإن العرض الكلي للصناعة يميل إلى المرور بدورات معينة، بدءاً بفترات الزيادة الكبيرة في الطاقة، ثم فترات أخرى تتميز بعدم كفاية العرض وارتفاع الأسعار و يخلق حافز ارتفاع الأسعار ردود فعل لدى المنافسين في نفس الوقت، و بالتالي يقومون بإضافة طاقة أكبر و بالتالي ظهور دورة جديدة في التدهور التدريجي لربحية الصناعة ككل.

-مركز العلامة في السوق:

تشكل العلامات أساساً قويا و مهما للتمييز في السوق، لذا تحاول بعض المؤسسات ترسيخ علاماتهم بقة في السوق و الإنفاق عليهم بغرض الحصول على اعتراف و قبول المستهلكين للعلامة، و من جانب آخر فهناك مؤسسات أخرى تقدم منتجات عامة للسوق بغرض الهجوم على مواقع المؤسسات ذات المنتجات المتميزة و القضاء على قاعدة الربحية لديها.

-تكاليف التبديل:

كلما زادت درجة سهولة تبديل المستهلكين لمنتجات مؤسسة بمنتجات مؤسسة أخرى كلما زادت شدة وحدة المزاحمة، لذلك تحاول المؤسسات إتباع استراتيجيات من شأنها إما إعاقاة عملية التبديل مثلما حدث من جانب مستصفي الحاسب الآلي أو تقديم حوافز للمستهلكين بغرض عدم التبديل.

-حواجز الخروج و المخاطر الإستراتيجية التي تتعرض لها المؤسسة:

تمثل حواجز الخروج المرتفعة جدا أحد العناصر المسببة لمشاكل كثيرة منها على سبيل المثال التدهور التدريجي في جاذبية الصناعة في الأسواق المتشعبة أو التي تعمل في ظل مرحلة انخفاض المبيعات، ففي المراحل الأخيرة من دورة حياة الصناعة يتوقع حدوث انخفاض عدد المنافسين، و هذا لأن الفرص المتاحة في السوق غير كافية لأن المشاركين قد اتجهوا إليها في فترات كانت فيها الظروف الهيكلية للصناعة غي شكل أفضل أو استحالة الخروج من السوق، و بصفة خاصة في ظل تزايد تخصص الأصل و أيضا ارتفاع تكلفة الخروج لمرة واحدة، فهذا يؤدي إلى تدهور في الربحية لكل المنافسين.

بالإضافة إلى العوامل السابقة و التي يطلق عليها العوامل الملموسة للخروج من السوق، هناك عوامل أكثر أهمية تسمى الحواجز العاطفية و كذلك العلاقات مع وحدات نشاط أخرى و القيود الحكومية و الاجتماعية.

ثانيا: تهديد الداخلين الجدد في الصناعة.

لا يقتصر في تحليل الصناعة على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين، بل يجب الاهتمام أيضا بالداخلين الجدد المحتملين، مثال على ذلك (Aes) أحد المؤسسات الرائدة على مستوى العالم في الصناعة (مؤسسة تمتلك فرع لتوزيع منتجاتها في الو.م.أ) التي كانت تعلم في البداية أن المؤسسات من الو.م.أ مثل: **ibm.wemg.digital Equipment** ستجذب إلى نفس الصناعة، وفي ظل هذه الظروف كانت إستراتيجية المؤسسة أو بقول آخر كانت المؤسسة تركز إستراتيجيتها على زيادة حواجز الدخول أو الخروج أو البحث عن مناطق أو أسواق يمكن إبراز فيها جوانب التميز

الفريدة من نوعها، و يوضح هذا المثال أهمية حواجز الدخول في مجال الإستراتيجية و علاقة هذه الحواجز بربحية الصناعة، وتأتي هذه الحواجز كنتيجة لتشكيلة واسعة من العوامل المتمثلة في: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، مركز العلامة، تكلفة البديل، كثافة الاحتياجات الرأسمالية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، المواد الأولية، حداثة التكنولوجيا، مدى تناسب الآثار الناتجة عن منحى التعلم أو المهارة، و أخيرا تصرفات الحكومة (سياسية، تشريعية، حمائية، حركة رأس المال، مدى تشجيع الملكية الأجنبية، المؤونات المقدمة للمؤسسات، الرسوم الجمركية على الواردات من مواد أولية أو سلع مصنعة) و تعتبر حواجز الدخول المرتفعة مهمة لتوضيح المستوى المرتفع و المستمر للربحية، لهذا ينتظر أن تؤدي الإستراتيجية المعتمدة على زيادة حواجز الدخول إلى تحقيق الصناعة لأرباح مرتفعة في مدة طويلة.

ثالثا: تحديد السلع البديلة:

على المؤسسة عندما تقوم بتحليل الصناعة التي تنتمي إليها أن تجيب على سؤال مهم و هو: هل هناك مؤسسات أخرى تقدم بدائل تحل محل منتجاتها أو خدماتها، ويعتمد تأثير تحديد الإحلال على ربحية الصناعة اعتمادا على عدة عوامل مثل: مدى توافر بدائل قريبة، تكلفة التبديل بالنسبة لمستخدم السلعة، تكاليف مصنعي السلع البديلة و مدى تشدهم، سعر و قيمة السلعة البديلة مقارنة بالمنتجات الأصلية. كلما كانت هناك بدائل حالية و مستقبلية كلما قلل هذا من جاذبية الصناعة و أثر سلبيا على ربحية المؤسسة.

رابعا: قوة الموردين و المشترين على التفاوض

يقصد بقوة المساومة للموردين و المشترين أن هناك تهديدا مفروضا على الصناعة من خلال الاستخدام المتزايد للقوة من جانب هذين الطرفين.

يمكن تلخيص العوامل التي تسهم في مدى قوة كل منهما في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): العوامل المساهمة في تحديد قوة الموردين و المشترين على المساومة.

قوة المشترين	قوة الموردين
<ul style="list-style-type: none"> - عدد المشترين المهيمنين - مدى توافر بدائل لمنتجات الصناعة - تكاليف التبديل بالنسبة للمشترين - تحديد المشترين الخاص بالاتجاه نحو التكامل الخلفي - تحديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الأمامي - مساهمة الجودة أو الخدمة في منتجات المشترين - نسبة مساهمة الصناعة في التكلفة الكلية للمشترين - ربحية المشترين 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الموردين المهيمنين - مدى توافر بدائل لمنتجات الموردين - التمييز أو تكاليف التبديل لمنتجات الموردين - تحديد الموردين الخاص بالاتجاه نحو التكامل الأمامي - تحديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الخلفي - مدى إسهام الموردين إلى الجودة أو الخدمة الخاصة بمنتجات الصناعة. - نسبة مساهمة الموردين في التكلفة الكلية للصناعة - أهمية الصناعة في تحقيق ربح للمورد

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 71.

تزيد قوة الزبائن عندما ينقص عددهم، فيكون باستطاعتهم الضغط على الأسعار نحو الانخفاض و طلب منتجات بخدمات عالية، مما يجعل الصناع أحدهم مضادا للأخر لمحدودية إيراد القطاع، في حين تنقص قوتهم في حالة لجوء المؤسسة إلى توزيع منتجاتها أو تحديد زبائنها بنفسها. أما الموردين فتزداد قوتهم كلما نقص عددهم و لم توفر هناك بدائل أخرى لمنتجاتها، و كذا مدى تأثيرهم على إنتاج وجودة منتجات المؤسسة من جهة و تكاليف الإنتاج من جهة أخرى. في حين تنقص قوتهم بزيادة عددهم و توفر بدائل لمنتجاتهم بالإضافة إلى لجوء المؤسسة إلى إنتاج مدخلاتها بنفسها.

بصفة عامة، من الأفضل للمؤسسة أن تعتبر الموردين على أنهم امتداد لها و المشترين على أساس أنهم رصيد لعلاقة صداقة معتمدة على حسن الأداء في مقابل الوفاء.

بعد تحديد المؤسسة لموقعها بالنسبة لهذه القوى التنافسية الخمسة، عليها أن تحدد العوامل التي تؤثر إيجابا على أرباحها و التي هي عبارة عن فرص لها، كما يجب عليها تحديد العوامل التي تحدث أثارا سلبية على أرباحها و التي هي عبارة عن تهديدات، و هذا حتى تتمكن من وضع إستراتيجية تسمح لها بتقوية موقعها التنافسي في السوق.

المطلب الثالث: نموذج أوستن لتحليل المحيط التنافسي

يعتمد النموذج السابق (نموذج قوى التنافس الخمس) الذي قدمه "مايكل بورتر" بدرجة كبيرة على أسواق و صناعات الدول المتقدمة. لذا يحتاج إلى تعديلات حتى يتمكن المديرون في الدول النامية الاستفادة منه في تحليل الصناعة على النحو التالي¹:

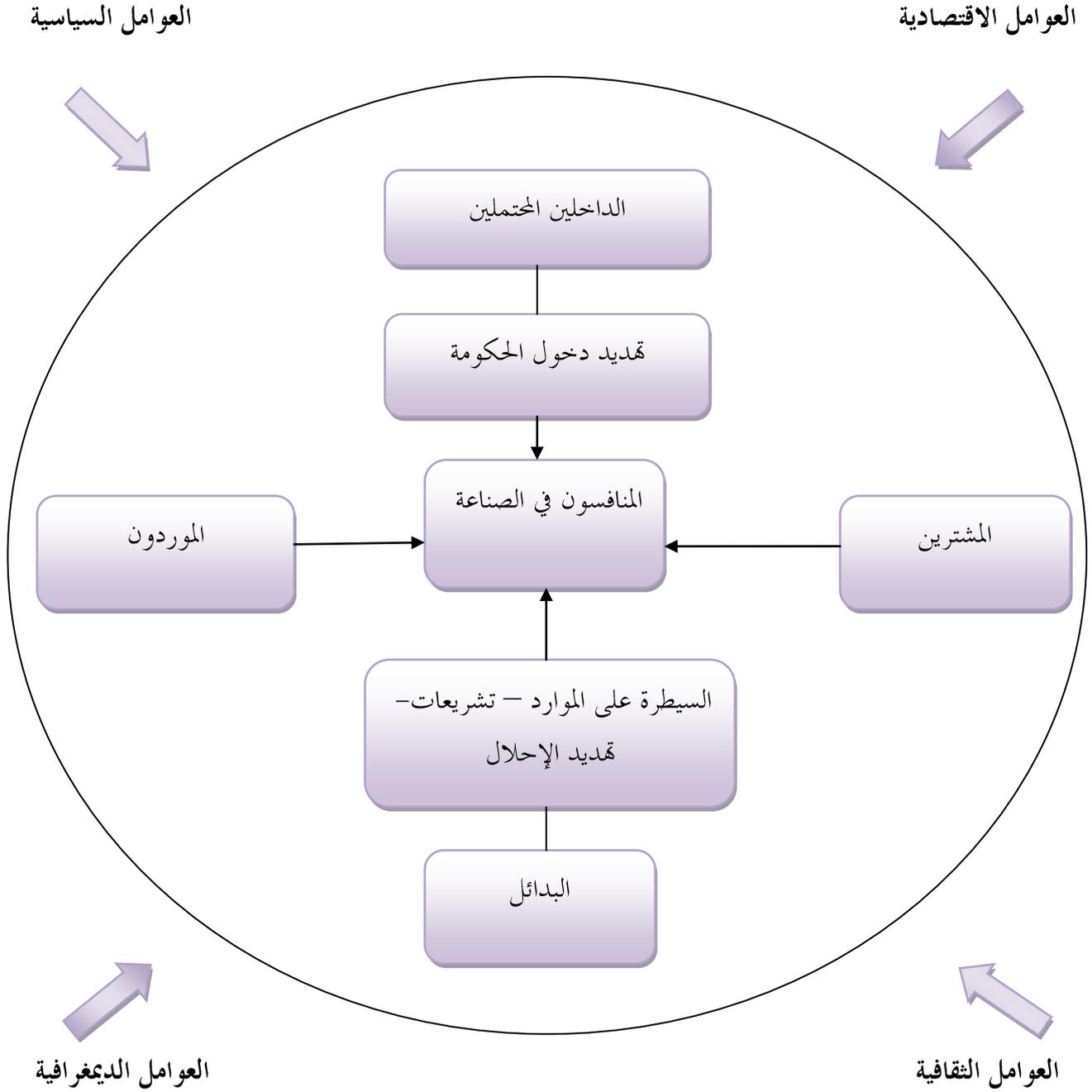
التعديل الأول: تعتبر تصرفات الحكومة قوة كبيرة، فهي تؤثر على هيكل الصناعة و ديناميكيتها و ذلك باعتبارها القوة السادسة و المطلوب إضافتها إلى نموذج مايكل، ففي الدول النامية تأتي الحكومة بمثابة حارس المرمى الذي يحدد من له الحق في الحصول على الموارد الرئيسية. كما أنها تمثل العنصر المحدد للعديد من الأسعار و التكاليف. فلهذا نرى أن بعض المؤسسات تستطيع تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة، وبالتالي يظهر تأثير كبير في بيئة التنافس في الدول النامية.

التعديل الثاني: إضافة إلى العنصر السابق الذكر، هناك عوامل إضافية لها تأثير فعال في تشكيل و تحليل هيكل الصناعة و ديناميكيات المنافسة تتمثل في العوامل البيئية و العوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية و الديمغرافية لها تأثير على قوى التنافس الخمس و علاقاتها.

و فيما يلي يوضح الشكل التالي مدى تأثير هذين العنصرين (تصرفات الحكومة، العوامل البيئية) على تحليل هيكل الصناعة و ديناميكيات التنافس في الدول النامية.

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 75-78.

الشكل رقم (2-2): إطار تحليل الصناعة للدول لنامية- نموذج أوستن -



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 75.

و سوف نستعرض في الأتي دور الحكومة في تشكيل بيئة التنافس بالدول النامية:

تلعب الحكومة دورا كبيرا في اقتصاد البلدان النامية، فهي تغير من بيئة التنافس كلية لأن تصرفاتها تحل محل ديناميكية قوى السوق في الصناعة و فيما يلي سنستعرض تأثير تصرفات الحكومة على قوى التنافس الخمس:

شدة المزاومة: كما ذكرنا سابقا فإن الحكومة في الدول النامية تأتي بمثابة حارس المرمى للعديد من المارد الرئيسية مثل: الائتمان، تراخيص الاستيراد، تبادل العملات الأجنبية، أسعار المدخلات من عوامل الإنتاج. كما أن المعاملات التفصيلية من جانب الحكومة تعد من أحد أشكال المنافسة داخل الصناعة، و في ضوء هذه المقدمة تصبح إدارة العلاقات بين المؤسسات في حالة تفاوت من حيث المزايا التي تحققها في ظل قدرتها على اختراق المكاتب و الإدارات الحكومية، و في ظل هذه الظروف تلجأ المؤسسات إلى إقامة علاقات شخصية، علاقات مع سياسيين أو علاقات مع طبقة متخذي القرار الرئيسيين في الحكومة.

و قد تضطر كثير من المؤسسات إلى القيام بالحصول على ترخيص أو تصريح من الحكومة لتنمية طاقتها الإنتاجية و زيادة استثمارها و يؤدي التميز في تخصيص الموارد من جانب الحكومة إلى هيمنة المؤسسة أو عدد من المؤسسات على السوق، و بالتالي تخفيض شدة المزاومة، و العكس من ذلك تماما، فقد يؤدي تداخلها أحيانا إلى خلق نوع من التوازن أو الاستقرار، مما يترتب عليه وجود عدد كبير من المنافسين و بالتالي ازدياد شدة المزاومة، كما أن تدخل الحكومة من خلال إعطاء قروض بفوائد منخفضة للمشروعات الصغيرة أو مؤسسات القطاع العام قد يؤدي إلى خلق مزايا تنافسية لتلك المؤسسات و المشروعات و بنفس الطريقة تتمكن الحكومة من إزاحة أو تخفيض مجالات معينة من المزاومة من خلال السيطرة على الأسعار.

و في الأخير تؤثر الحكومة على مجال الأعمال من خلال سياساتها القطاعية و التي من شأنها لتأثير بشكل جوهري على معدلات نمو صناعة معينة، ففي ظل هذه السياسة سوف تنخفض شدة المزاومة للحصول على حصص أكبر من السوق، و على العكس من ذلك في حالة السياسة الانكماشية حيث تنخفض شدة المزاومة.

- **حواجز الدخول إلى السوق:** تؤثر الحكومة على ديناميكيات المنافسة من خلال تأثيرها على دخول منافسين جدد محتملين إلى السوق.

فهناك حالات تستوجب توفر الموافقة الرسمية من الحكومة للدخول في صناعة من الصناعات.

المنتجات البديلة المحتملة: تؤثر استراتيجيات و سياسات الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات، و بالتالي على قدرة إحلال المنتجات، و مثال ذلك هو قيام حكومة إحدى الدول بتقدير بديل للطاقة مصنوع من السكر، و هذا عقب ارتفاع أسعار البترول في السبعينات و قدمت الحكومة كل الاستثمارات اللازمة لتمويل هذه المصانع و تدعيم أسعار السكر المورد من الزارعين، كما أصدرت تشريعات تشجع استخدام هذا البديل كمصدر للطاقة، و عملت على توزيعه من خلال منافذ التوزيع المختلفة مما أدى إلى ارتفاع تكلفة الإبقاء على هذا البديل و كذا وجود معوقات أو حواجز كبيرة في حالة الخروج من السوق.

- قوى المورد والمشتري على التفاوض و المساومة: يكون تأثير الحكومة على قوة التفاوض و المساومة بين المشتريين و الموردين من خلال القيود التي تفرضها عندما تمنح المواد اللازمة لمؤسسات الأعمال، و من أهم السياسات التي تؤثر في الموارد هي الرقابة على الاستيراد، إذ يمكن أن تكون هذه الأخيرة بشكل مباشر مثل حصص الكمية و الرسوم الجمركية، أو بشكل غير مباشر كما هو الحال في العملات الأجنبية المخصصة لعمليات الاستيراد، و تزداد قوة الموردين المحليين على التفاوض و المساومة كلما زادت القيود أو الرقابة على الاستيراد، فيجد المشتريين أنفسهم ملزمين بالشراء من السوق المحلي لقلّة المصادر البديلة للتوريد، و من جهة أخرى فإن رقابة الحكومة على أسعار الموارد اللازمة لعمليات الإنتاج تؤدي إلى تزايد قوة كل من الطرفين على المساومة. كما أن التشريعات المقيدة لعمليات التكامل الخلفي و الأمامي (اتجاه المواد الأولية، اتجاه الأسواق، منافذ التوزيع) لها تأثير قوي على قوة المساومة لكل من البائع و المشتري.

المبحث الثالث: الإستراتيجية التنافسية

لكي تحافظ المؤسسة على مكانتها في السوق عليها إتباع إستراتيجية تنافسية مناسبة، و يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها: "إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة و اختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات" و قد اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات للتنافس لهدف تحقيق ميزة تنافسية مستمرة عن المنافسين في صناعة معينة وهي¹:

المطلب الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة

وتمثل في الإنتاج بأقل تكلفة كلية في الصناعة و تتطلب إمكانية إنتاج ذات كفاءة عالية، و السعي الدائم لتخفيف التكاليف باستخدام الخبرات السابقة، كما توجد عدة حوافز تشجع على تحقيق تكلفة أقل: الآثار المترتبة عن منحى التجربة أو التعلم، ووجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة، و أيضا الوعي الكامل بالسعر من طرف المشتري.

ومن مزايا هذه الإستراتيجية ما يلي:

- فيما يتعلق بالمنافسين: المؤسسة المتبعة لهذه الإستراتيجية تكون أكثر قدرة على المنافسة السعرية، و هو ما يجعل باقي المنافسين أكثر حذرا في إدخالها لمثل هذه الحروب.

- فيما يتعلق بالمشتريين: إمكانية القوة التفاوضية للمشتريين منخفضة على اعتبار أن الأسعار منخفضة نتيجة انخفاض التكاليف، وبالتالي لا مجال للمفاوضات الكبيرة من طرفهم.

- فيما يتعلق بالموردين: تسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتحقيق هامش ربح مقبول حتى حالة ارتفاع أسعار المدخلات الأساسية إلى مستويات معينة، و بالتالي تمنحها قوة أكبر في مواجهة تهديدات الموردين و ضغوطاتهم.

- فيما يتعلق بدخول منافسين جدد: التكلفة المنخفضة تجعل الموقع التنافسي في حالة جيدة مما يسمح بردع أي هجوم من منافسين جدد، إضافة إلى أنها تعتبر أحد الحواجز المهمة للدخول في السوق.

- فيما يتعلق بالمنتجات البديلة: فإن الأسعار المنخفضة تجعل تكاليف التبديل لدى المستهلك عالية مما يمنعه من إتمام عملية الإحلال.

و تزداد إمكانيات نجاح هذه الإستراتيجية خاصة عند وجود طلب عالي المرونة اتجاه السع، بمعنى أن استجابة المشتريين لأي تغييرات سعرية تكون عالية أو عدم وجود فرص تمييزية كبيرة للمنتج، و من أهم الطرق لتحقيق ميزة التكاليف المنخفضة ما يلي:

- ترشيد استعمال مصادر الطاقة.

- الاستفادة من وفرات التكلفة المنخفضة نتيجة للتكامل الأمامي و الخلفي.

¹ - مايكل بورتر، ترجمة عمر سعد الأيوبي، مرجع سبق ذكره، ص 76-80.

- التقليل من الخدمات المرفقة بالمنتجات و مختلف المكافآت و الامتيازات المالية الممنوحة للعمال.
- الاستفادة من آثار منحى الخبرة و التعلم.

المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز

إنه لمن الضروري عند شرح إستراتيجية التمييز التطرق إلى تعريفه، وهو ما دفع بتقديم التعريف الذي يقول بأن: " تمييز المنتج أو الخدمة المعروضة من طرف المؤسسة و التي تركز على شيء أو خاصية ما، حيث يمكن اعتبارها وحيدة أو فريدة على مستوى مجموع القطاع" و من ثم تنطوي إستراتيجية التمييز على إنتاج منتج أو خدمة و ينظر لها على أن بها مميزات فريدة، و يمكن إنجازها فيما يلي:

- يسهل التعرف على السلعة و من ثم عملية إعادة الشراء.
- يساعد على بناء ولاء المستهلك و يمنح الحماية القانونية للمنتج من التقليد أو التزييف.
- يمنح الإشباع النفسي للمستهلك نتيجة شراء أو امتلاك علامة تجارية معينة أو ميزة قد تعكس مركزا اجتماعيا متميزا.
- يمكن التمييز من تسيير الجهود التسويقية للسلعة عن طريق استخدام الاسم المميز لها في الإعلان.
- وحتى تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها قد تعتمد إلى إتباع إحدى التوجهات التي يمكن من خلالها تحقيق ما تريد من تمييز، و التي تتمثل في:

- التمييز عن طريق المنتج: و الذي قد يشمل: الشكل، قابلية الإصلاح، الديمومة، التصميم... الخ
- التمييز عن طريق الخدمة: و يكون عادة عندما يصعب التمييز عن طريق المنتج في حد ذاته و قد يشمل التمييز عن طريق الخدمات مثلا سهولة الطلب، احترام المدة، التكوين، المساعدة الاستشارية، الضمان... الخ
- التمييز عن طريق المستخدمين: و من الخصائص المميزة للموارد البشرية في المؤسسة نذكر: المهارات، اللطافة، اللياقة في التعامل، القابلية و السرور بتقديم الخدمة، الاتصالية (القدرة و التحكم في فن الاتصال مع الآخرين)... الخ
- التمييز عن طريق الصورة الذهنية: أي عن طريق الانطباع المتعلق بالمنتج لدى الجمهور.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

تعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على التركيز على قطاع سوقي معين و التوجه نحوه بميزة تنافسية. كما تستند على الاعتقاد بأن خدمة قطاع معين تقود إلى كفاءة أكبر من المنافسين بتوجيه كامل الجهود نحوه. و يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:

- إما الاعتماد على تمييز المنتج في القطاع السوقي المستهدف.
- أو القيادة من خلال تكلفة أقل للمنتج الموجه للقطاع المستهدف.
- أو التمييز و القيادة عن طريق التكلفة معا.

و من ثم فإن التركيز قد يكون تركيزا تمييزيا أو تركيزا بالقيادة بالتكاليف، و عادة ما يتم تطبيق الإستراتيجية في لإحدى الحالات التالية:

- عندما يصعب على المؤسسة التكفل بجميع احتياجات السوق الكلية.
 - عندما يكون القطاع السوقي المستهدف خال من المنافسة و تريد المؤسسة الفوز بالسباق التسويقي.
 - عندما لا تسمح موارد المؤسسة بتغطية كامل السوق.
- و نلخص هذه الاستراتيجيات و مميزاتها في الجدول التالي:

الجدول رقم : ملخص عام للاستراتيجيات العامة للتنافس.

التركيز	التمييز	قيادة التكلفة	الاستراتيجيات
			الاختيارات
منخفض / مرتفع (من خلال السعر / أو تقديم منتج فريد)	مرتفع أساسا من خلال تقديم منتج فريد	منخفض أساسا من خلال السعر	تمييز المنتج
منخفضة (قطاع أو عدد محدود من القطاعات)	مرتفعة (عدة قطاعات سوقية)	منخفضة (السوق ككل)	قطاعات سوقية
أي نوع من جوانب التمييز و التفرد	البحث و التطوير المبيعات أو التسويق	التصنيع و إدارة الموارد	جوانب التمييز

Source : MICHAEL PORTER : L'avantage concurrentiel des nations, inter édition, PARIS, P 43

خلاصة الفصل:

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن المنافسة مكون أساسي من مكونات النظام التسويقي حيث تتعلق بالمؤسسات المنتجة لنفس السلع أو السلع المتماثلة، وحتى تتمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة و الحفاظ على حصتها السوقية لابد لها من تحليل المحيط التنافسي الذي تتواجد به، و هذا إما من خلال نموذج مايكل بورتر الذي قام بتحليل المحيط التنافسي للدول المتقدمة، أو من خلال أوستن الذي قام بتحليل المحيط التنافسي في الدول النامية بإدخال تعديلات على النموذج الأول.

و امتدادا لتحليل المحيط التنافسي تم اقتراح ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين، و تشمل هذه الاستراتيجيات إستراتيجية قيادة التكلفة التي تعتمد على تقديم المنتج بأقل سعر و إستراتيجية التركيز التي تقوم بالتركيز على قطاع سوقي معين، و هذا بالاعتماد على التكلفة الأقل أو التمييز أو عليهما معا. و لكي تتمكن المؤسسة من المحافظة على حصتها في السوق بصورة متواصلة و مستمرة يجب عليها تبني ميزة تنافسية يتم تحقيقها في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس.

تمهيد الفصل:

يقصد بالعلاقة الوظيفية بين الجودة والقدرة التنافسية هي تحديد العلاقة القائمة بينهما، إذ أن هناك علاقة مباشرة بين القدرة التنافسية والجودة، حيث أن هذه الأخيرة هي الأساس الذي تتحدد نسبة إليه القدرة التنافسية للمؤسسة، والتي هي مجموع المزايا التنافسية للمنتج.

فقد يكون المنتج جيد من حيث قدرته على أداء الخصائص التي صممت من أجله، أن يكون جيد من حيث انخفاض تكاليف إنتاجه وبالتالي انخفاض سعره في السوق، وقد يكون جيد من حيث خدمات ما بعد البيع.

فالمستهلك يرغب في الحصول على منتج أجود وأسرع ودو سعر منخفض وهذه الأهداف هي ما تسعى إلى تحقيقها إدارة الجودة الشاملة، فإذا تحققت تحقق معها قدرة تنافسية عالية للمؤسسة وبالتالي زيادة حصتها السوقية، حجم مبيعات أكبر ومنه فرصة أكبر على الاستمرارية والبقاء،

ومن كل ما سبق ارتأينا أن نتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: كيفية بلوغ الجودة من منظور المؤسسات في ظل المنافسة.

المبحث الثاني: الجودة من منظور المستهلك.

المبحث الثالث: القدرة التنافسية للمزيج التسويقي

المبحث الأول: كيفية بلوغ الجودة من منظور المؤسسات في ظل المنافسة

تعتبر العوامل التي تدعم القدرة التنافسية للمؤسسة كثيرة، نجد من بينها الاهتمام بالجودة بمفهومها الشامل أي تلك الجودة التي تربط بين عدة مزايا والمتمثلة في تحديد مواصفات المنتج لكي يكون قادرا على أداء وظائفه التي صمم من أجلها.

وستتناول في هذا المبحث مفاهيم عامة حول تحديد مواصفات المنتج، ضبط جودة المواد الداخلة والجودة أثناء التشغيل وضبط جودة وتكاليف المنتج النهائي.

المطلب الأول: تحديد مواصفات المنتج

جودة المنتج من ناحية القيمة تتجسد في مجموعة الخواص المحددة لمدى ملائمة المنتج لتأدية الوظيفة المطلوبة منه

كما يرغبها المستهلك النهائي، وتشمل هذه المواصفات:

- أوصاف محددة للمنتج كالأبعاد اللازمة والأوزان، وأوصاف دقيقة كالأقطار والأطوال.

- أوصاف محددة للمواد المستخدمة في الإنتاج كالخواص الطبيعية والكيميائية والميكانيكية.

الطريقة الواجب إتباعها في عملية الإنتاج حسب خصوصيات كل منها كتحضير معدن معين في درجة حرارة مناسبة قبل بداية عملية التصنيع.

أسلوب القياس الواجب إتباعه لاختيار المنتج أو المواد اللازمة له، وكذا نوعية الأجهزة والأدوات الواجب استعمالها، والطرقات المستخدمة لضبطها وتوفير أدوات القياس والمعايرة.

تحديد مواصفات عمليات التغليف، التعبئة، التخزين، النقل والمناولة لمختلف المنتجات، كل حسب طبيعته وحجمه وشكله بكيفية تسهل عملية الاستهلاك أو الاستعمال أو الاحتفاظ.

بالنظر إلى كل هذه الاعتبارات الواجب الأخذ بها تتجلى أهمية تحديد المواصفات حيث أنها تمثل الوسيلة التي تمكن الأطراف المختلفة التي تتعامل مع المنتج أو المواد من التفاهم شراء وبيعا، وهو ما يتيح للمؤسسة المنتجة ترقية منتجاتها، لهذا لا بد من توافر الشروط المصاحبة لتحديد المواصفات وتشمل:

- الكتابة بأكثر من لغة وبطريقة واضحة لا تحتمل التأويل.

- الشمولية بحيث لا تترك أي تفاصيل للاجتهاد.

- إبعاد كل الإضافات الزائدة التي لا تطلبها الجودة حتى يمكن تخفيض تكاليف وضع المواصفات.

- توضيح الأرقام الترميزية المستعملة أو العلامات التجارية المستخدمة.

- وضع تعليقات محددة للإنتاج أو الاستخدام أو الشراء والابتعاد عن كتابة الاقتراحات.

إن المواصفات تتأثر بالعديد من العوامل والتي تحدد داخل أكثر من دائرة أو قسم حيث نجد الكثير من الأقسام والإدارات تتقاسم المسؤولية في تحديد المواصفات كل من موقعه، لكن يجب التركيز على قسم التصميم المسؤول على وضع المواصفات وإصدارها بعد أخذ ملاحظات لجنة المواصفات بعين الاعتبار¹.

المطلب الثاني: جودة المواد الداخلة والجودة أثناء التشغيل

يتضمن هذا المطلب دراسة جودة المواد الداخلة والجودة أثناء التشغيل وتمثل في²:

أولاً: جودة المواد الداخلة

تعتبر مرحلة ضبط جودة المواد الداخلة إلى مصنع سواء كانت مواد أولية أو نصف مصنعة من المراحل الهامة في نظام إدارة الجودة بهدف ضمان استخدام مواد ذات جودة مقبولة بسعر مناسب وهذا يتطلب:

❖ وضع المواصفات المناسبة للمواد المشتراة: تقسم المواد التي تقوم المؤسسة بشرائها لغرض بداية أو استمرار العملية الإنتاجية إلى ثلاثة أقسام:

– مواد لازمة لمنتج الجديد نتيجة لإنتاجه لأول مرة فيتم تحديد مواصفاتها ومميزاتها وفقاً لمتطلبات الجودة، إذ يتكفل

قسم التصميم والهندسة بتقديم جداول توضيحية مساعدة على انتقاء المواد الجديدة اللازمة.

– مواد لازمة لمنتجات المصنع التي يقوم حالياً بإنتاجها.

– مواد لازمة للأغراض العامة والتي تطلب دائماً بكميات كبيرة تستعمل في كل مراحل الإنتاج.

❖ اتخاذ القرار المناسب بتوفير المواد: بعد إتمام عملية تحديد المواصفات، تجرى دراسة لمعرفة القرار المناسب لتوفير هذه المواد من حيث المصدر، السعر، الجودة، إذا تم الاعتماد على القدرات الذاتية بدل البحث عن مورد خارجي حينها يكون التركيز على ضبط جودة هذه المواد والأجزاء أمراً نسبياً لأنها من داخل المصنع. وعليه فإن الجهد الأكبر يجب أن يركز على المواد التي تصل إلى الموردين، إذ يبدأ التفكير في اختيار المورد المناسب وفق جملة من المعايير كجودة المواد المستعملة وسعر التوريد ومدى قدرته على الالتزام بمواعيد التوريد، وهذا يعني أن مستوى جودة المواد بالنسبة للموردين يكون عاملاً هاماً في اتخاذ قرار اختيار مصدر المواد المراد شراؤها.

❖ انتقاء الطرائق المناسبة لاختيار المواد واستلامها:

بعدما تقوم المؤسسة بإرسال أوامر الشراء إلى المورد الذي وقع عليه الاختيار، وعادة ما يكون هذا المورد له خبرة سابقة مع المؤسسة أي الذي سبق وأن تعاملت معه نتيجة حرصه على الإيفاء بمتطلباته وبلوغ المعاملة التجارية درجة الثقة والوفاء، أما إذا كان المورد قليل التعامل معها فيعمل على إرسال عينات إلى المصنع قبل أن تبدأ في الإنتاج لتجري عليها الاختبارات للتأكد من مطابقتها لمتطلبات الجودة، وبمجرد بداية عملية التوريد تجري اختبارات كلية

1- ابراهيم الشريف، مبادئ التسويق والترويج، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006، ص 22-23.

2- المرجع نفسه، ص 26-27.

على الطلبات الأولى، أي تفتيش كل الوحدات الواردة إليها حتى يمكن تقدير مستوى جودة المواد الداخلة، وبعدها يمكن نظم عينات القبول المختلفة للاختيار باقي الطلبيات القادمة من نفس المورد حتى تقارن النتائج المتوصل إليها لمتطلبات الجودة للتأكد من مدى التزام المورد بمتطلبات الجودة في المواد التي يسري توريدها.

ثانياً: ضبط الجودة أثناء التشغيل

إن ضبط الجودة أثناء التشغيل هي الجزء الأساسي في سلسلة عمليات الضبط الشامل لجودة الإنتاج، فهو يشمل الضبط أثناء العمليات الإنتاجية المقبلة ومقارنة المواصفات الفعلية بالمواصفات الموضوعية من قبل، والعمل على اكتشاف الانحرافات وتداركها لاستبعاد المتوجات المعادة التي تكشف أثناء المراحل الأولى للعملية الإنتاجية حتى لا تظهر في المرحلة النهائية، كما يجب أن تركز برامج ضبط الجودة أثناء التشغيل على عدد كبير من الجوانب المؤثرة، التي من شأنها التأثير على جودة التشغيل، فالمكانات والمعدات وأدوات القياس وأجهزة الضبط تؤثر على القدرة الإنتاجية للتجهيزات وكلما زادت دقة هذه المكانات والأجهزة أمكن الوصول إلى تنفيذ المواصفات المطلوبة للمنتجات.

إن لكل من العامل الذي يقوم بتنفيذ العملية الإنتاجية وطرق مناولة المواد داخل المصنع لها تأثير على مدى الدقة في الإنتاج، وكلما كان مستوى المهارة أقل وتمت عملية المناولة عشوائياً أثر ذلك سلباً على مستوى الإنتاج. ومنه فإنه يمكن الجزم أن مستوى الجودة أثناء التشغيل يتوقف على عدة عوامل يشترط التركيز على عدد كبير منها في نفس الوقت للوصول إلى المستوى المنشود.

المطلب الثالث: ضبط جودة المنتج النهائي

تأتي مرحلة ضبط جودة المنتج النهائي بعد أن يكون قد تم إنتاجه وحين التأكد من التنفيذ السليم والضبط الجيد للمواد الداخلة، والتحكم في الجودة أثناء التشغيل، وتختلف الطريقة المستخدمة في الضبط تبعاً لدرجة الجودة المطلوبة، إذ كلما تعلق استخدام المنتج بسلامة الأفراد زاد التركيز في عملية الضبط والمراقبة إلى أن تصل إلى التفتيش الكلي، وعدا ذلك تستخدم عينات القبول لتفتيش على جودة المنتج النهائي واستخدام خرائط العيوب وخرائط نسبة العيوب وتشمل¹:

- ضبط جودة التغليف والتعبئة والتخزين:

تحدد المواصفات الفنية عن طريق تعبئة المنتج وتغليفه بمراعاة طبيعة ومكونات المنتج، حجمه، شكله وحجم استعماله ودرجة خطورته حتى لا يتأثر بالعوامل الطبيعية كالحرارة والرطوبة أثناء الشحن، التفريغ، التخزين، إذ كل من هذه العوامل قد تحول دون حفاظ المنتج على الخصائص والمكونات التي تميزه دون غيره وتبقيه صالحاً للاستعمال

1- عاشور مريزق، محمد عربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 2، ديوان المطبوعات الجامعية، ماي 2005، ص 267.

والاستغلال، ولا بد أن يكون هناك اختبار يجرى على المنتج بعد تغليفه في استخدام نظام العينات أو التفيتش الكلي حسب طبيعة المنتج وذلك لتأكد من جودة التعبئة والتغليف

- مراقبة جودة المنتج بعد البيع والاعتمادية:

انطلاقاً من تعريف الجودة المعبر عنها بمجموعة من الخصائص التي تحدد مدى ملائمة المنتج لأداء وظيفته بشكل لائق ومقبول، وتختلف هذه الخصائص من حيث النوع والقيمة والعدد وتأثر فيها العديد من العوامل والظروف، وعلى هذا الأساس فإن الاعتمادية هي " مجموعة خصائص المنتج المتصلة بكيفية أدائه لوظيفته خلال الاستعمال وإلى أي مدى يمكن أن يصمد ويبقى مشغلاً حتى ينهار أو يتعطل، وما هو الزمن الذي يمر حتى يتوقف المنتج عن أداء وظيفته"¹.

فهي مقياس للمنتج للتأكد من مدى أدائه للوظيفة التي وجد من أجلها بشكل جيد في ظروف الاستعمال العادية لمدة زمنية محددة.

¹ - دونالدو تيسون، ماري هويتمان، نظرية السعر واستخداماتها، ترجمة ضياء مجيد، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، الجزء الأول، مصر، 2000، ص

المبحث الثاني: الجودة من منظور المستهلك

المستهلك ينظر إلى الجودة من حيث تكلفة حصوله واستخدامه للمنتج المرغوب فيه، وفي غالب الأحيان قد يتنازل عن جزء من إشباعه لصالح الزيادة أو التعظيم ولو بنسبة أقل في قدرته الشرائية تبعاً للقطاع للفئة الاجتماعية (القطاع السوقي) الذي ينتمي إليه ذلك المستهلك، فالمستهلك ينظر للمنتج من خلال المنفعة ودرجة الإشباع، وتكلفة حصوله على هذا المنتج وخدمات ما بعد البيع التي توفرها المؤسسة للمستهلك نتيجة اقتناؤه هذا المنتج.

المطلب الأول: المنفعة ودرجة الإشباع

يرى بعض الكتاب أن المستهلك يحتاج إلى شراء وتأجير السلع والخدمات اللازمة لإشباع واحدة أو أكثر من الحاجات البشرية، ويمكن تعريف المنفعة على أنها¹:

" القدرة على إشباع حاجة " فالمنفعة موجودة في مخيلة المستهلك وهو على علم بها من خلال إحساسه النفسي، فالمستهلك يتحصل على إشباع معنوي حقيقي متولد عن تذوق المنتج أو استخدامه ويحكم عليه من خلال المقارنة ما بين الإشباع والمنفعة المتحصل عليها فعلاً ودرجة الإشباع الذي كان متوقعا، أي نسبة لتكلفة الحصول على المنتج. وفي هذه الحالة يفضل المستهلك الحصول على المنتج في حدود قدرته الشرائية من أجل دفع مبلغ مالي أكبر، على أن يضمن أن يحصل على منتج يحقق له إشباع لمدة زمنية أطول، وه ذا ما تركز عليه المؤسسة في حملاتها الإعلانية. مثلا شركة **MERCEDES** تبيع سيارات مدة اهتلاك المحرك بها تقدر ب **1000000** كلم أي مدة الاهتلاك تكون محصورة ما بين **20-25** سنة، في حين نجد السيارات العادية مدة اهتلاك محركها حوالي **300000** كلم أي مدة الاهتلاك ما بين **05-10** سنوات.

وعلى ه ذا الأساس يفضل المستهلك زيادة القيمة المالية من أجل إطالة العمر الاستهلاكي النفعي ل ذلك المنتج محققا بذلك إشباعا مستمرا متوصالا لرغباته.

المطلب الثاني: تكلفة الحصول على المنتج

تظهر تكلفة الحصول على المنتج من جانبي السعر ومكان توفر المنتج، فالمستهلك يرى أن المنتج من جانب السعر يتيح لاستخدام واستهلاك وفقا لما يتماشى مع القدرة الشرائية، والمؤسسة اليوم صارت تركز على مدى تناسب سعر المنتج مع القدرة الشرائية للمستهلك، والسبب الرئيسي في هذا أن المؤسسة الاقتصادية تكاد تستنفد كل الأشكال التنافسية الأخرى التي تمكنها من حيازة حصة سوقية أكبر. وه ذا يرجع بالدرجة الأولى للتكنولوجيا الإنتاجية التي صارت مستخدمة في كل القطاعات، تكنولوجيا معروفة جدا (نمطية).

فالمؤسسة لكي تنافس يجب أن تخفض في السعر لأنه عامل ملموس مادي، في حين تبقى المؤسسة مزايها المنتج ومواصفاته المعلنة من خلال الحملات الترويجية والإعلانية التي تعتبر عوامل غير ملموسة يشوبها نوع من الشك أو

¹ - من إعداد الطالبتين.

عدم التأكد من صحتها، أي نوع من المخاطرة من طرف المستهلك، إذن من هذا الجانب أصبحت المؤسسة تركز على المنافسة السعرية.

أما الجانب الثاني فتحاول المؤسسة أن توفر المنتج في المكان والوقت المناسبين عندما تظهر رغبة المستهلك للحصول على المنتج تدنية لتكلفته، لأن السعر من منظور المستهلك ليس هو سعر البيع بل سعر البيع زائد كل التكاليف والأعباء المترتبة عن اقتناء لهذا المنتج لغاية استخدامه النهائي له.

المؤسسة في هذه الحالة تحمل عبئا إضافيا فيفضل أن يتحمل عبء أقل منه بلجوءه لطلب منتج سعر المنافسة حتى وإن كان سعره أعلى في وقت ظهور الحاجة لهذا المنتج¹.

ومن هنا أصبحت المؤسسة تدرك أن مفهوم السعر يختلف من منظورها عن منظور المستهلك.

المطلب الثالث: خدمات ما بعد البيع

تحتاج العديد من المنتجات وخاصة السلع المعمرة والسلع ذات الطبيعة الفنية إلى مجموعة من الخدمات المساعدة على إتمام إشباع المستهلك من منتجاتها، فالمستهلك عندما يشتري منتجات فهو يشتري الوعد بتحقيق الإشباع، ولكنه لا يعلم يقينا ولا يستطيع أن يكتشف المكونات المادية وغير المادية للسلع... وبالتالي فهو بحاجة إلى من يدعم يقينه بإمكانيات الحصول على الإشباع المرتقب... فهو في حاجة إلى خدمات الصيانة والضمان وإمكانية المتابعة، وقد يحتاج أحيانا إلى خدمات الائتمان ولكل من هذه الخدمات تكلفتها وتأثيراتها الترويجية على المتعاملين.

فتعرف خدمات ما بعد البيع على أنها: "كل الأنشطة التي يبدؤها المنتج والتي من شأنها تمكين المستهلك على شراء وتأمين أفضل إستفادة يحصل عليها من السلع من خلال زيادة المنافع الإضافية بحيث تحقق أكبر إشباع ممكن لحاجياته ورغباته"².

أولا: الضمان

يعني "الضمانات التي يقدمها المنتجون ومسؤولياتهم عن العيوب التي قد تظهر في بعض الوحدات المباعة ويجب على المشتري أن يقوم بفحص السلعة عند استعمالها والتأكد من صلاحيتها وعند ظهور خلل فيها فعلى المشتري أن يعلم البائع"³.

"والضمان هو تأكيد جودة أو أداء المنتج أو الخدمة، ويجب أن يكون مكتوبا، ويعد الضمان جزءا من حزمة الخدمات المرفقة بالمنتج كما أن الضمان مصمم لحماية المشتري وتقييم معلومات أساسية عن المنتج".

يؤثر الضمان بصورة جوهرية على إمكانية المتعاملين وقبولهم للتعامل مع المؤسسة من عدمه، خاصة إذا كانت المنتجات ذات طبيعة تكنولوجية خاصة أو تعمل في مجال الآلات والمعدات.

¹ - من إعداد الطالبين.

² - أحمد شاكر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 172.

³ - فرحات عباس، أهمية خدمات ما بعد البيع في المؤسسة الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، جامعة المسيلة، 2014، ص 159.

والضمان نوعان:

أولها **عمائي**: والمقصود به حماية المستهلك من العيوب الفنية التي لا يمكن أن يلمسها عند الشراء والتي تظهر فعلا عند الاستهلاك الفعلي.

الثاني **ضمان ترويجي**: ويقصد به استخدام الضمان في حث المتعاملين على اقتناء السلعة ارتباطا بالاطمئنان الذي يوفر شروط الضمان.

ويجب إدارة المؤسسة الاستفادة من الضمان في الجهود الترويجية وكذا حساب تكلفة الضمان مرتبطة بالمدة والسعر الإنتاجي للسلعة وظروف الاستخدام، هذا وتجدر الإشارة إلى أن عدم الدقة في حساب مدة الضمان يمكن أن تؤدي إلى خسائر بالغة ناتجة عن التزام المؤسسة بتعويض المستهلك عن العطل الذي يصيب المنتجات سواء بالإصلاح أو الاستبدال¹.

ثانيا: الخدمة

عرفها كوتلر على أنها: "أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، وإن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون".
إذن هي ما تقدمه المؤسسة من متابعة للمنتجات في السوق من صيانة إلى إصلاح... وترتبط بالآلات والسلع المعمرة باعتبار أن المنتج يكون مسؤولا عن متابعة سلعته في السوق موفرا قطع الغيار اللازمة لها، والآلية والمادية والخبرات البشرية اللازمة للإصلاح والصيانة، وبما يمكن المتعاملين من الاستفادة القصوى من السلع المشتراة، ويمكن تأدية هذه الخدمة عن طريق المنتج ذاته أو تقديمها عن طريق مراكز متخصصة، عن طريق الوسطاء، وتؤثر نوعية الخدمة وطريق أدائها والسرعة في الأداء ومدى توفر قطع الغيار بأسعار مناسبة على إستراتيجية التسويق للمؤسسات المختلفة وعلى قبول المتعاملين لتلك المنتجات².

ثالثا: الائتمان

من السياسات اللصيقة بطبيعة المنتجات إلى حد كبير والتي تضمن للمؤسسة استقرارا نسبيا في السوق، وتعني بالدرجة الأولى المطابقة ما بين إمكانات المتعاملين المادية في الأجل الطويل وبين ما توفره المؤسسة من معروض في السوق، وقد تستخدم سياسة الائتمان للحصول على حصة نسبية أعلى من السوق عن طريق تقديم الإشباع والمنافع لمن هم أقل دخلا في الأجل القصير، ويستخدم الائتمان بشكل فعال للوسطاء وبين الوسطاء وبعضهم البعض، ويعتمد منح الائتمان التجاري على العديد من الأمور في مقدمتها خصائص العملاء وقدرتهم المالية ونوعية المنتجات وكذا نوعية خدمات الائتمان لدى المنافسين³.

¹ - سامر مصطفى، أثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا العملاء، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الأول، 2013، دمشق، ص 300.

² - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، 2009، ص 20.

³ - عبد المعطي رضا رشيد، إدارة ائتمان، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 31.

المبحث الثالث: القدرة التنافسية للمزيج التسويقي

يفرض أن المنتجات المتواجدة في السوق هي منتوجات متجانسة و لها نفس الجودة، فإبراز المزايا التنافسية لمنتج ما يعتمد أساسا على السياسات التسويقية الأخرى، السعرية منها و غير السعرية، وسوف نحاول في هذا المبحث أولا أن نقدم التحسين المستمر للمنتج على الأداء و القدرة التنافسية، ثم علاقة السعر بالقدرة التنافسية، التوزيع و تحقيق الميزة التنافسية و أخيرا الترويج وعلاقته بالقدرة التنافسية.

المطلب الأول: التحسين المستمر للمنتج على الأداء و القدرة التنافسية

يشير تحسين المنتج إلى تغيير عنصر أو أكثر من خصائصه، وغالبا ما تستخدم هذه العملية في مرحلة النضج في دورة حياة المنتجات، حيث تتصف الأسواق المختلفة للمنتجات بالحركية و التغيير المستمر، نتيجة للتطور السريع في أذواق و رغبات المستهلكين، لذا تسعى المؤسسة إلى إدخال التحسينات المستمرة على ما تنتج من سلع و خدمات و العمل الدائم على مواقتها باستمرار مع رغبات و حاجات المستهلكين المتغيرة و ذلك للرغبة في إطالة دورة حياة السلعة في السوق.

هذا فضلا على أن التطوير ضرورة لمواجهة نشاط المنافسين في السوق، و الرغبة المستمرة من جانب المؤسسات لزيادة حصتها المسببة من السوق و بالتالي أرباحها، و في مجتمع تتلاحق فيه التطورات التكنولوجية و تتقدم فيه الطرق المستخدمة في الإنتاج و التسويق، و تتغير فيه بيئة إنتاج السلعة من آن لآخر يتطلب الأمر ضرورة التطوير المستمر. و يتضمن مدخل تعديل المنتجات أن يكون المنتج قابل للتحسين، و أن يكون التحسين وليد رغبة حقيقية من جانب المتعاملين و أنه أعد خصيصا لتعظيم إشباعهم، و يمكن إدخال التحسين على المنتجات في ثلاث نواحي أساسية¹:

– **تحسينات مستوى الجودة:** وهي التحسينات التي ترتبط بالمواد الخام أو طرق الإنتاج المستخدمة بغرض زيادة قدرة السلعة على مجابهة مطالب المتعاملين، أو زيادة عمرها الإنتاجي أو زيادة طول حياة المنتج، وقد يكون التحسين بهدف استخدام مجموعة من الخامات الرخيصة الثمن التي تؤثر على تخفيض السعر في السوق أو تحقيق استقرار بالشكل الذي يلقي قبول المتعاملين.

– **التحسينات الوظيفية:** يقصد بها إجراء التغييرات التي تؤثر في استخدام المنتج و منافعه و فعاليته و مدى ما يحققه للمستهلك من أمان، و عموما فإن التحسينات الوظيفية يمكن أن تحافظ على الصورة الذهنية المتميزة للمنتج في أذهان المتعاملين.

– **التحسينات في أشكال و أنماط السلع:** هي التحسينات المرتبطة بالشكل و الصورة الذهنية التي يجب أن ترسم في أذهان المتعاملين اتجاه السلعة، و خاصة الخصائص التي يمكن أن تختبر بالحواس العادية للإنسان مثل اللمس و الرائحة و المذاق و الصوت أو اللون، وشكل و حجم العبوة و مظهر و طريقة كتابة اسم السلعة و طريقة و ألوان الطباعة على العبوات.

¹ – عبد السلام أبو قحف، التسويق من وجهة نظر معاصرة، مطبعة الاشعاع الفنية، بيروت، 2001، ص 245.

إن عملية التحسين ليست بالأمر اليسير إذ قد تتطلب معدات آلية وإنتاجية جديدة تكاليف باهظة، كما أن المؤسسة غير متأكدة من النتائج المستقبلية لعملية التحسين إذ أن ذلك يتم في ظروف بالغة الصعوبة تتسم بالتطور المستمر في كل المفاهيم، وعادة ما تحتاج هذه التحسينات إلى الكثير من الدراسات التي تستغرق وقتاً طويلاً.

المطلب الثاني: علاقة السعر بالقدرة التنافسية

يعرف السعر على أنه: "المقابل النقدي المدفوع للحصول على كمية معينة من السلع أو الخدمات أو هو مقدار التضحية المادية والمعنوية التي يتحملها الفرد في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة"¹.

يعتبر التسعير العنصر المهم في تنافسية منتج ما، ويظهر ذلك من خلال إستراتيجيتين: الأولى هي إستراتيجية الكشط والثانية هي إستراتيجية التمكّن من السوق، وكما يظهر كذلك دور التسعير في تحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً: إستراتيجية كشط السوق

تبنى هذه الإستراتيجية على أساس تسعير السلعة بأعلى سعر ممكن، حتى يقتصر الشراء على الذين يرغبون في دفع السعر المرتفع، فهذه الإستراتيجية تؤدي إلى كسب فئة من المشترين الذين لديهم الاستعداد لدفع السعر المرتفع، وتحاول المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية كسب أكبر مبيعات ممكنة من السوق قبل ظهور المنافسين. ويظهر دور السعر في تنافسية منتج ما بحيث أن المستهلك لا يهتم فقط بالسعر بل يراعي جودته، وبالتالي يقتني المنتج مهما كان مرتفع الثمن، فالمؤسسة التي تتميز باستدامة مزاياها التنافسية هي التي تقوم بتزويد المستهلك بمنتجات عالية القيمة والجودة ولو بثمن مرتفع، فالسعر المرتفع والجودة العالية هما العنصران الأساسيان والمهمان في تقوية المركز التنافسي للمؤسسة أمام المنافسين في السوق².

ثانياً: إستراتيجية التمكّن من السوق

طبقاً له ذه الإستراتيجية تحدد المؤسسة أسعار منخفضة لمنتجاتها بهدف الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين، وبالتالي البيع بكميات كبيرة وتهدف المؤسسة عند تقديم سلعة طبقاً لإستراتيجية التمكّن من الحصول على أكبر نصيب سوقي بسرعة، وإتباع هذه الإستراتيجية يضع المؤسسة في ظروف تسعيرية أقل مرونة مقارنة بإستراتيجية الكشط لأنه من الصعب رفع السعر.

بالرغم من أن منتجات المؤسسة لها قابلية من طرف بعض المستهلكين، إلا أن هـ ذا الأخير ليس له نفس سلوكيات الشراء، فالبعض له قدرات شرائية محدودة لا تسمح له باقتناء مثل هذه المنتجات ذات الجودة العالية والسعر المرتفع، وبالتالي المؤسسة تحاول زيادة الإنتاجية عن طريق استخدام وسائل حديثة ذات تكنولوجية متطورة من أجل إنتاج أكبر كمية ممكنة في أقل وقت ممكن وبتكاليف معقولة، أو تقوم المؤسسة بالبحث عن موردين لهم مواد أولية أو منتجات وسيطية ذات تكلفة أقل من تكاليف الموردين المعتمدين سابقاً، وهذا ما يؤدي إلى تحديد السعر المقبول من طرف

¹ - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 347.

² - كنتاجي سلوى، استخدام دورة حياة السلعة في تحديد استراتيجيات التسعير، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص استراتيجية تسويقية في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة المسيلة، 2007، ص 90.

أغلبية المستهلكين ومراعاة مختلف سلوكيات شرائهم، وهذا ما يساعد المؤسسة على التعامل مع زبائن جدد، إضافة إلى المستهلكين الحاليين الذين لهم ولاء لهذه المؤسسة عن طريق توفيرهم منتجات عالية الجودة، وهذا ما يدفع المؤسسة إلى الحصول على نصيب وحصّة سوقية كبيرة، كسب مزايا الحجم والخبرة، وبتابعها لهذه الإستراتيجية المستندة إلى قيمة الطريقة الفريدة في فعاليتها وتؤدي في بعض الزمن إلى احتلال مكانة قيادية تسبق مكانة المنافسين¹. وهناك سبل أخرى تعتمد على تخفيض السعر منها²:

- نفس العبوة بسعر أقل.
 - عرض خاص، اشترى واحدة واحصل على أخرى مجاناً.
 - زيادة الكمية لنفس السعر، 200 غ زيادة مجاناً.
 - تخفيض أو تأجيل الفوائد لفترة.
 - أداء أو خدمة لفترة زمنية محدودة.
- فالمؤسسة التي تقوم بتغيير الأسعار من أجل كسب المزيد من المستهلكين والحفاظ على الحصّة السوقية عليها أن تأخذ في حسابها المنافسين وردود فعلهم على السعر الجديد، وأهم العوامل التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار نذكر³:
- عدد المنافسين.
 - النصيب السوقي للمنافسين.
 - أماكن تمرکز المنافسين.
 - الظروف التي تؤدي بالمنافس إلى إنتاج منتجات متجانسة.
 - القوة المالية للمنافس.
 - عدد السلع والماركات **Les Marque** التي تباع بواسطة كل منافس.
 - هيكل تكليف المنافسين.
- وتحليل مثل هذه العوامل يساعد على تحديد ما إذا كان السعر في مستوى منخفض أو أعلى من مستوى أسعار المنافسين مع الأخذ بالاعتبار عناصر تكاليف المستهلك الآخر، وغالبا ما يدفع المستهلك سعرا أعلى لادخار بعض الوقت والجهد.

ثالثا: أهداف التسعيرة

تتجلى الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة في التسعير أساسا في الحفاظ على الحصّة السوقية ومواجهة المنافسين، ومن بين هذه الأهداف ما يلي⁴:

¹ - حميد الطائي، بشير العلق، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2007، ص 241.

² - كنتاجي سلوى، مرجع سبق ذكره، ص 91.

³ - نفس المرجع، ص 93.

⁴ - كنتاجي سلوى، مرجع سبق ذكره، ص 94.

❖ **هدف البقاء:** إذا كانت المؤسسة تواجه مشاكل في المدى القصير يفضل التمسك بهدف البقاء، ويسمح هذا الأخير باستخدام سعر متغير من أجل زيادة حجم المبيعات للمستوى الذي يتماشى مع ظروف المؤسسة.

❖ **هدف تعظيم الربح:** بهذا الهدف تحاول المؤسسة الحصول على أعلى كسب ممكن ولهذا تسعر سلعتها في النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات الزائدة من بيع وحدة واحدة مع التكاليف الإضافية لإنتاج وتسويق هذه المبيعات الإضافية، وعمليا فإنه من النادر استخدام هذا الهدف حيث أن أداءه صعب القياس ويتطلب معلومات إضافية عن التكاليف والطلب، وخاصة بالنسبة للمؤسسات التي تتعامل مع عدة منتجات فقد تقبل المؤسسة ربحا قليلا أو عدم قبول ربح بالنسبة لسلعة ما مقابل الحصول على أرباح مرتفعة من سلعة أخرى.

❖ **النصيب السوقي:** يعتبر هدف التسعير للحصول على نصيب سوقي معين هدف تسعيري مناسب، حيث يتم تسعير السلع عن طريق تحديد مقدار المبيعات لمستويات سعرية مختلفة ومقارنة ذلك بمبيعات الصناعة كلها، وبالتالي تتمكن المؤسسة من تحديد السعر الذي يحافظ على نصيبها السوقي أو ربما يزيد من هذا النصيب.

❖ **هدف جودة السلع:** يمكن للمؤسسة أن تعتمد على جودة السلعة وتصبح رائدة على مستوى الصناعة، مثال ذلك سوق أجهزة التصوير خلال السنتين القادمتين وهذا الإنتاج يمثل جودة عالية والحصول على درجة الرضا من قبل العميل، وهذا الهدف يتضمن رفع السعر لكي يغطي تكلفة الإنتاج وتكاليف البحوث والتطوير.

فبهذه الميزة التنافسية، يعمل المنافسون على بدل جهودهم في التصميم ليأتوا بمنتجات مماثلة (الجودة، النوعية) ثم يبدأ كل منهم في تخفيض الأسعار كي يشتري حصته من السوق، فعلى المنتج أن ينتهج إستراتيجية سعرية تحقق له حجم مبيعات تكفي لتزيد خبرته وتخفض التكاليف وتوفر في الوقت نفسه أرباح معقولة تمكنه من الاحتفاظ بالحصصة السوقية وقدراته التنافسية أمام المنتجات البديلة.

المطلب الثالث: التوزيع وتحقيق الميزة التنافس

للحصول على عدد أكبر من المستهلكين وزيادة المبيعات يتطلب الأمر خدمات معينة يجب تأديتها من خلال قنوات التوزيع لجعل المنتج متوفرا في الوقت والمكان المناسبين للمستهلك، فبهذا تضمن المؤسسة حصتها التي تمكنها من المنافسة لنفس المنتج أو للمنتج البديل.

أولاً: اختيار قنوات التوزيع

من منطلق أن التوزيع هي الوسيلة الهامة لنقل السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي في المكان والزمان وبالأشكال والأحجام المناسبة لاحتياجات المستهلكين، فعلى المؤسسة اختيار قنوات التوزيع الملائمة لجذب المستهلك من أجل اقتناء منتوجاتها مقارنة بالمؤسسات الأخرى وخلق الرغبة عند المستهلك للتعامل مع مثل هذه المنافذ بحيث أن هناك بعض المستهلكين يفضلون التعامل مع القنوات القريبة بالرغم من ارتفاع السعر لتفادي تكاليف النقل التي قد تقرب منها.

بينما يفضل البعض الآخر التعامل مع المنافذ البعيدة لاقتناء نفس المنتج بأقل سعر خاصة فيما يتعلق بالمنتوجات الضرورية، إضافة إلى ذلك يتم اختيار قنوات التوزيع في المناطق أو الأماكن التي يتركز فيها السكان، ومنه زيادة

الطلب لإشباع حاجاتهم، فالاختيار الأفضل لمنافذ التوزيع يتيح الفرصة للمؤسسة بالتوغل في السوق وكسب أكبر حصة سوقية ممكنة¹.

ثانياً: طرق التوزيع

من أجل المتوجات إلى المستهلكين، تقوم المؤسسة بتوزيع منتوجاتها إما بالطريقة المباشرة أو باستخدام وسيط أو أكثر كما يلي²:

1. التوزيع المباشر: في هذه الحالة يستغني المنتج عن العمال الوسطاء ويقوم بتوزيع منتوجاته بصفة مباشرة إلى

المستهلك، وذلك عن طريق القوى البيعية داخل المؤسسة، فالمؤسسة الصغيرة الحجم هي التي تستعمل هذه الطريقة لأنها تكسب ثقة المستهلك الذي يتعامل بصفة مباشرة مع المؤسسة بذاتها (المنتجة)، إلى جانب أن المستهلك يرى أن اقتناؤه لهذه المتوجات يساعده على عملية الشراء بأقل سعر مقارنة بتعامله مع الوسطاء.

2. التوزيع غير المباشر: تلجأ المؤسسة في هذه الطريقة إلى الاعتماد على الوسطاء في توزيع منتوجاتها وهناك نوعان من الوسطاء هما:

أ. الوسطاء التجار: وهم تجار الجملة أو الوسطاء الذين يتعاملون بشراء المنتجات من المنتجين أو الموردين وإعادة توزيعها إلى تجار التجزئة والوكلاء والسماصرة.

ب. الوسطاء الوكلاء: وهم الذين يقومون ببيع السلع دون ملكيتها نيابة عن المنتج مقابل الحصول على عمولة، نذكر منهم السماصرة الذين يتمثل دورهم في جمع البائع بالمشتري لإتمام صفقة معينة.

فالمؤسسة التي تعتمد على هذه الطريقة (الطريقة غير المباشرة) تتمكن المؤسسة من ضمان بيع منتوجاتها عن طريق الوسطاء الذين يلعبون دوراً كبيراً في زيادة تنافسية المنتج بحيث يوفر معلومات عن السوق والاحتياجات والتي تساعد المؤسسة على رسم خطة تسويقية محكمة تجذب بها المستهلك لاستعمال منتوجاتها وتجنبها تكاليف التخزين التي يمكن أن تتحملها المؤسسة عند بقاء المنتج بحوزتها.

فالمؤسسة المتعاملة مع الوسطاء تتجنب بعض المخاطر المتعلقة بالسلعة في حالة تغير أذواق المستهلكين، لكون المعلومات التي جمعت في السوق من طرف الوسطاء ليست دقيقة.

فاستمرارية وبقاء المؤسسة مرهون باستعمال طرق وقنوات التوزيع المكثفة من أجل التغطية الواسعة للسوق حيث يتم استغلال واستخدام جميع المنافذ المتاحة التي يتوقع أن يذهب إليها المستهلك.

¹ - أحمد طرطار، شوقي جدي، العوامل المؤثرة في صنع القرارات الخاصة بتصميم قنوات التوزيع في المؤسسة الاقتصادية، مقال متوفر على الموقع

www.google.fr/search?q=(2015/05/07)

² - حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 203-204.

ثالثاً: دراسة ميدانية عن دور التوزيع في المنافسة

هناك بعض الدراسات الميدانية أكدت على دور التوزيع كأحد عناصر المنافسة غير السعرية، فعلى سبيل المثال تبين من أحد الأبحاث التي تمت سنة 1964 بفرع معين من السيارات بين عدد من المشترين بلغ عددهم 16000 مفردة، أن طريقة التسليم والتوزيع كانت أحد العوامل الهامة في شراء السيارة، فلقد ذكر هذا العامل في المرتبة الثانية في الأهمية بعد السعر كسبب للشراء.

وفي الدراسة الشهيرة التي قام بها كل من " Kavies and Lipbssy " وجد أن تسليم المنتج في الوقت المناسب كان من أهم أسباب نجاح الشركة الأمريكية في التسويق في الفترة التي شملتها الدراسة، فقد استطاع المورد الأمريكي أن يفي باحتياجات المستهلك من هذه الزاوية، فتشير الدراسة أن المستهلك كان على استعداد لشراء السلعة بسعر مرتفع نظراً لسهولة الحصول عليها مقارنة بالمنافسين الآخرين في السوق.

وهناك دلائل أخرى تبرهن على الأهمية النسبية لدور التوزيع كأحد عوامل المنافسة غير السعرية، فلقد ادعى "BARANSAN" في دراسة لعوامل الصناعة اليابانية إلى أن الشركات اليابانية قادرة على اختراق جميع الأسواق العالمية من خلال اختيارها الجيد لمنافذ التوزيع.

ويؤكد "TEATH" في دراسة على أهمية منافذ التوزيع كأحد العناصر الهامة التي تستطيع من خلالها المؤسسات العاملة في الصناعات الهندسية المنافسة في أسواقها المحلية والدولية، فهو يوضح اختيار مفنذ التوزيع على أساس النجاح في هذه الصناعات، فالتوزيع من جهة نظر الأفراد الذين شملتهم الدراسة كان أكثر أهمية من السعر في تحقيق موقف تنافسي متميز في السوق، وفي النهاية نجد " ROTHWEEL " في دراسته عن أثر العوامل غير السعرية في تحسين الموقف التنافسي للصادرات البريطانية يؤكد على دور التوزيع كأحد الأساليب الفعالة في تحقيق ذلك الموقف، ويشير إلى أن معظم الواردات الأجنبية في السوق البريطانية يتم توزيعها إلى المستهلك البريطاني في الوقت والمكان المناسبين وهذا ما تفتقده الشركات الوطنية.

وعلى الرغم من تلك الأهمية الواضحة لدور التوزيع فما زال هناك إهمال ملموس لهذا النشاط التسويقي. وعلى أية حال فقد يكون ذلك الإهمال الواضح هو نتيجة لعدم وجود دراية قوية بأهمية التوزيع كبقية العناصر الأخرى في التسويق، وعلى الرغم من ذلك فالتوزيع الفعال يعتبر أساسياً في النجاح التسويقي. وخلاصة القول أن التوزيع الفعال هو بالتأكيد أحد العوامل الأساسية في الإستراتيجية التسويقية، كما أنه أحد العوامل التي تحتاج إلى تأكيد خاص عند الحديث عن المنافسة غير السعرية¹.

¹ - من إعداد الطالبتين.

المطلب الرابع: الترويج وعلاقته بالقدرة التنافسية

بالإضافة إلى السياسات المقدمة من طرف المؤسسة لثباتها واستمراريتها على مستوى السوق من أجل الحفاظ على قدراتها التنافسية والمزايا التي تتمتع بها عن المؤسسات الأخرى، تعتمد المؤسسة على طريقة أخرى لكسب المزيد من المستهلكين والسعي لإقناعهم باقتناء منتوجاتها، والعمل على تغيير سلوك الشراء والرغبة في اقتناء منتوجاتها، وتعتمد المؤسسة من أجل تحقيق ذلك على الترويج الذي يعتبر المتحدث الرسمي باسم المؤسسة والي ينقل سياستها بالتفصيل إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي.

أولاً: الأدوات الترويجية

ربما تعتبر الأدوات الترويجية أهم الطرق التي يستخدمها المنتج في كسب المستهلك إلى جانبه، وذلك عن طريق الإعلان وترويج المبيعات والبيع الشخصي والنشر، وعندما يحقق لنفسه درجة ما من ولاء المستهلك فلن يكون أمام أعضاء القناة الآخرين سوى الانحناء لقيادته وقبولها والخضوع لها، وكلما نجح في كسب المستهلك وولائه من خلال العملية الترويجية كلما كانت له القيادة.

حيث تظهر مساهمة العناصر الترويجية في القدرة التنافسية كما يلي:

-الإعلان: يعرف الإعلان على أنه: " وسيلة غير شخصية لتقديم وترويج الأفكار أو السلع أو الخدمات من قبل جهة مدفوعة الأجر"¹.

ويلعب الإعلان دوراً هاماً في زيادة مبيعات وتنافسية منتج ما ويحافظ على القدرات التنافسية للمؤسسة بحيث يهدف إلى زيادة العديد من المستهلكين، كما أنه يعتبر ممتاز في خلق تصور ذهني للماركة، ويتمتع الإعلان بدرجة عالية من المرونة كما يتميز بتكاليف منخفضة.

-البيع الشخصي: يمكن تعريف البيع الشخصي على أنه " عبارة عن عرض شفهي وحوار بين البائع والمشتري بغرض إنجاز صفقة بيعية"².

البيع الشخصي يساهم في زيادة تنافسية المنتج لأنه يعتبر اتصالاً مباشراً وجهاً لوجه بين البائع والمشتري، فبهذه الميزة يمكن لرجل البيع التعرف مباشرة على ردود أفعال المستهلكين اتجاه المؤسسة والمزيج الترويجي الخاص بالمنتجات، أي أن البيع الشخصي يعتمد على التأثير على سلوك الشراء، وبالتالي ازداد مبيعات المؤسسة فتحصل على حصة سوقية أكبر من التي كانت فتزداد قدرتها التنافسية.

- تنشيط المبيعات: تعرف على أنها "نشاط بيعي للتأثير المباشر في عمليات البيع عن طريق تقديم أو عرض قيمة أو حافز إضافي".

¹ - محمد صالح مؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.426

² - عبد العزيز أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة، منهج تطبيقي، مؤسسة العراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 64.

وعمليات تنشيط المبيعات تهدف إلى حث المستهلكين الجدد على تجربة السلعة الجديدة، وكذلك تقديم الحوافز للمستهلكين المتعاملين معها مسبقاً كما تحث على تحفيز الموزعين لتصدير منتوجات المؤسسة، فتنشيط المبيعات يهدف إلى زيادة النصيب السوقي للمؤسسة ورفع قدراتها التنافسية عن طريق حث المستهلكين على تجربة المنتج الجديد وإبعادهم عن منتجات المنافسين، فيلجأ المستهلك إلى التعامل مع مثل هذه المنتجات مما يخلق عنده نوعاً من الولاء لهذه المؤسسات فيزيد عدد المتعاملين معها (متعاملين كانوا ومتعاملين محتملين)¹.

–النشر: يهدف النشر إلى تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، ويعتبر مهماً بالنسبة للمؤسسة من أجل الرفع من حصتها في السوق لأنه مثير للطلب بدون تكلفة، مثل هذا النوع من الترويج ينتبه إليه المستهلك لأنه غير سريع². فبهذه الأساليب الأربعة تعمل المؤسسة على إبراز منتوجاتها من خلال هذه العناصر، وذلك لإعلام المستهلك بالمنتج وكذلك فوائده، وتقديم المعلومات للمستهلك الذي لم يكن له علم به. ذا المنتج قبلاً عبر وسائل الإعلام المختلفة والجرائد والمجلات، وعند معرفة المستهلك لهذا المنتج تخلق لديه الرغبة في التعامل مع المنتج فيزيد من المبيعات.

ثانياً إستراتيجية الدفع والجذب:

لخلق الطلب والتأثير على المستهلك، تتبع المؤسسة إستراتيجية الدفع وإستراتيجية الجذب.

❖ **إستراتيجية الدفع:** يقصد بها " أن تقوم المؤسسة بالتركيز على البيع الشخصي والإعلان والوسائل الترويجية الأخرى، وتوزيع تلك الجهود الترويجية على أعضاء منافذ التوزيع، أي التركيز على ترويج المنتوجات لتجار الجملة ودفعهم لتوجيه حملات الترويج إلى تجار التجزئة والذين يقومون بدور في توجيه الجهد البيعي للمستهلكين"³.

❖ **إستراتيجية الجذب:** يقصد بها " قيام المنتج بخلق الطلب المباشر من المستهلك عن طريق الجهود الترويجية"⁴. وتختلف إستراتيجية الجذب عن إستراتيجية الدفع في كون الرسالة تكون مباشرة للمستهلك في الإستراتيجية الأولى، أما الإستراتيجية الثانية فتكون الرسالة غير مباشرة.

باتباع المؤسسة لهاتين الإستراتيجيتين والإستراتيجيات الأخرى يمكن لها التأثير على طلبات المستهلكين وتقوم بإتباعها فتزداد حصتها السوقية أمام المنافس. يمكن القول أن الترويج عنصر مهم في المنافسة إذا اختارت المؤسسة العناصر الترويجية الملائمة للمنتج واعتمدت مختلف الإستراتيجيات اللازمة والأنسب للتأثير على المستهلك لتزداد الميزات التنافسية للمنتج، فتزداد قدراتها التنافسية في السوق.

¹ – عبد العزيز أبو نبعة، التسويق المتقدم، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 142 .

² – بشير عباس العلاق، الترويج والاعلان التجاري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2010، ص 35.

³ – أحمد طرطار، مرجع سبق ذكره.

⁴ – المرجع نفسه.

خلاصة الفصل:

من أجل الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة لا بد علينا من تحديد العلاقة القائمة بين الجودة والقدرة التنافسية انطلاقاً من تحديد مواصفات المنتج بهدف ضمان استخدام مواد ذات جودة مقبولة وبسعر مناسب، والتحكم في الجودة أثناء التشغيل للوصول إلى جودة المنتج النهائي.

والجودة من منظور المستهلك تتمثل في قدرته على النفع وتحقيق الاشباع المرغوبة من طرفه وبتكلفة يرى أنها تتماشى مع قدرته الشرائية، كذلك من بين المزايا التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها هي تقديم خدمات ما بعد البيع مثل الصيانة، الائتمان، الضمان.

فإذا اهتمت المؤسسة بكل هذه العوامل سوف تستطيع تلبية حاجات ورغبات العملاء، وهذا ما يؤدي إلى زيادة نصيبها من السوق وبالتالي الرفع من قدرتها التنافسية لأن الجودة بمفهومها الواسع هي العامل الرئيسي الذي يحدد قدرة المؤسسة على النجاح والنمو والاستمرارية.

تمهيد الفصل:

في الفصول الثلاثة السابقة تعرضنا إلى الجانب النظري و الفكري حيث حاولنا من خلال الفصل الأول دراسة الجودة و شهادة المطابقة للمواصفات الدولية، أما في الفصل الثاني تم التطرق إلى المنافسة و بناء القدرة التنافسية، و الفصل الثالث تطرقنا إلى العلاقة الوظيفية بين الجودة والميزة التنافسية.

أما في الفصل الموالي فإننا سنتطرق إلى الجانب التطبيقي في محاولة إبراز مدى مطابقة موضوع بحثنا مع الواقع فسنتناول في هذا الفصل أربع مباحث، حيث نستهل المبحث الأول بلمحة عن مؤسسة سور الغزلان للاسمنت من خلال التطرق إلى النشأة و الموقع الجغرافي... أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى الجودة في هذه الأخيرة و بالنسبة للمبحث الثالث سنتطرق إلى السياسات التي تتبعها المؤسسة (سياسة الإنتاج، سياسة التسعير، سياسة التوزيع، سياسة الترويج)، و في المبحث الرابع سنحاول تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة و ذلك بتقديم من المصلحة المعنية بالموضوع.

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة سور الغزلان لإنتاج الإسمنت

سنتطرق في هذا المبحث إلى نبذة عن المؤسسة و كذلك نشأتها و موقعها كما سنستعرض هيكلها التنظيمي كما يلي:

المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة سور الغزلان للإسمنت

سنتناول في هذا المطلب نشأة و تطور الوحدة بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

أولاً: نشأة و تطور الوحدة:

ظهرت هذه الوحدة بعد المرور بعدة مراحل و التي استغرقت عدة سنوات

1. نشأة هذه الوحدة:

تم إنشاء هذه الوحدة بموجب عقد عمل تم إمضاؤه في **26-11-1979** بين المؤسسة الوطنية لمواد البناء و شركة ف.سميدث **f.smidt** الدانمركية التي تولت إنجازها بالتعاون مع شركة فرنسية، بحيث يخول هذا العقد للشركة الدانمركية مهمة تركيب و تجهيز مصنع الإسمنت، بطاقة إنتاج تصل إلى مليون طن سنويا أي ما يعادل **3000** طن يوميا، و قد استغرقت مدة الإنتاج **38** شهرا و يقدر المبلغ الإجمالي الذي بني به المصنع بحوالي **1.321.668.934.2** دج، و فيما يلي كرونولوجيا إنشاء هذه الوحدة:

❖ إمضاء العقد: **26-11-1976**.

❖ سريان مفعول العقد: **26-02-1980**.

❖ انطلاق أشغال الإنجاز: **26-08-1980**.

❖ بداية الإنتاج: **20-10-1983**.

❖ بيع أول دفعة للمنتج: **05-12-1983**.

❖ الاستلام الجزئي للوحدة: **26-02-1983**.

❖ الاستلام الكلي (النهائي): **26-02-1986**

2.الموقع الجغرافي للوحدة:

تقع هذه الوحدة على بعد حوالي **120** كلم جنوب شرق الجزائر العاصمة، و عن مدينة سور الغزلان ب **07** كلم و عن مقر الولاية ب **27** كلم و تقدر مساحة الوحدة ب **41** هكتار منها **36.5** هكتار مغطاة و **4.5** هكتار غير مغطاة. و تحتل هذه الوحدة موقعا متميزا بحيث لأنها تتوسط كل من التل و الهضاب العليا و التي تمدها بنسبة **85 %**

مواد أولية، إضافة إلى ذلك فإنها تتمتع بموقع استراتيجي مهم فوضعيتها في الجهة الوسطى من البلاد تسمح لها بلعب دور اقتصادي هام، بحيث تسمح لها بتلبية حاجات العديد من الولايات فيما يخص الإسمنت و ه ذه الولايات هي: الأغواط، بجاية، البليدة، البويرة، تلمسان، تيزي وزو، الجزائر، الجلفة، المدية، المسيلة، بومرداس، تيبازة، عين الدفلة، بسكرة، غرداية

3. تطور الوحدة:

شهدت هذه الوحدة عدة تطورات ملحوظة منذ نشأتها فهي في تطور دائم، و يظهر لنا هذا التطور من عدة نواحي نذكر منها ما يلي:

❖ من ناحية الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي يتغير بمجرد توسع نشاط الشركة إذ لابد من وضع هيكل يتلاءم و يتماشى مع نمو و توسع الشركة و التغيرات التي تطرأ عليها، و هذا ما لاحظناه في هذه الوحدة بحيث أنها كلما أحدثت تغيير أو وسعت في نشاطها فهي تلجأ إلى تغيير و تطوير هيكلها التنظيمي بشكل يتماشى مع نشاطها الجديد.

❖ من ناحية التطور التكنولوجي:

من الملاحظ أن الوحدة حاولت دائما التماشي مع التطور التكنولوجي بصفة مستمرة، و كذا إدخالها للوسائل الحديثة، و أيضا استعمالها للإعلام الآلي.... الخ.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي و المديرية المشكلة للهيكل التنظيمي للمؤسسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف التنظيم كما سنتناول الهيكل التنظيمي لوحدة سور الغزلان كما يلي:

أولاً: تعريف التنظيم

إن التنظيم بصفة عامة عبارة عن تحديد و توسيع المسؤولية التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها، سواء كانوا منفذين أو مشرفين، ثم تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على المسؤوليات، و يبدأ التنظيم عادة بتحديد أهداف المؤسسة، و السياسات المختلفة لها لتحقيق هذه الأهداف، و من مزايا التنظيم: البساطة، السهولة، و السرعة في التنفيذ، غير أنه مع توسيع المؤسسة فإنه يصبح من الصعب على المدير الإطلاع بكل المهام و الاتصال بكل المستويات، و هذا يتطلب تعيين مديرين مساعدين يتولى كل منهم مهمة مخصصة له.

ثانياً: تعريف الهيكل العام للمؤسسة.

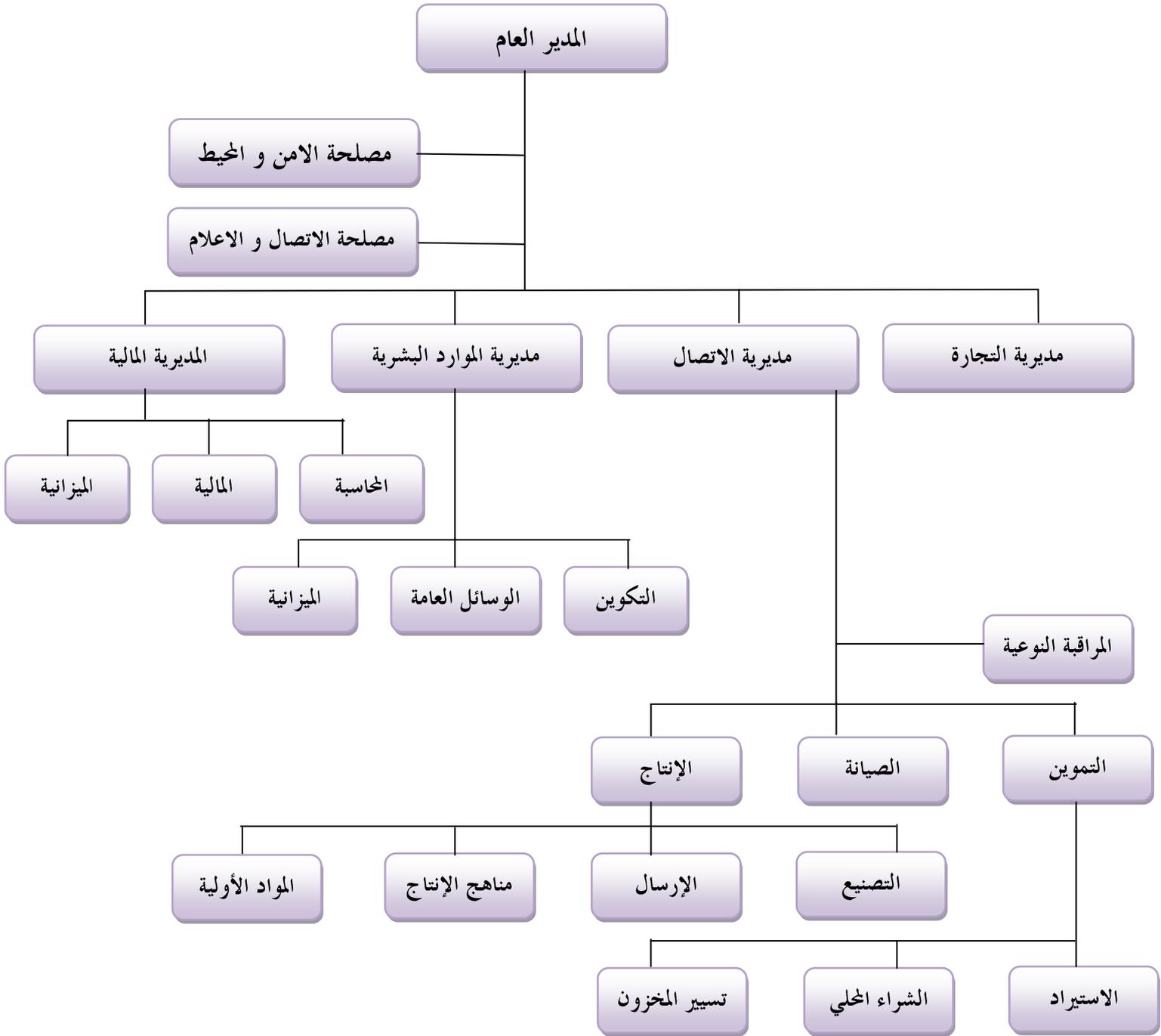
لا شك أن سر أي مؤسسة يكمن في مدى اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق مختلف نشاطاتها و توزيع مهامها وفق المخطط البيوي العام الذي تعمل على تحقيقه و هذا دون إهمال التنسيق فيما بينها.

تتكون الوحدة من المدير العام و مساعده، مصلحة الأمن و المحيط، مصلحة الاتصال و الإعلام الآلي، بالإضافة إلى خمس مديريات و هي:

مديرية المالية، مديرية الموارد البشرية، مديرية الاستغلال، و مديرية التجارة.

و هذه المديريات هي بدورها مقسمة إلى مصلحات و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة:

الشكل (1-4): الهيكل التنظيمي لوحدة سور الغزلان لإنتاج الإسمنت



المصدر : المديرية العامة للوحدة

■ المدير العام:

يترأس الوحدة مدير عام و الذي يشغل في نفس الوقت رئيس مجلس الإدارة، يعمل على تسيير المؤسسة وفقا للقوانين السارية المفعول، و في هذا الإطار يقوم المدير بما يلي:

- يمارس سلطاته على الموظفين حسب التنظيم و القوانين.
- تعيين و عزل الموظفين في إطار الاتفاقية الجماعية و المخطط التنظيمي.
- إبرام الاتفاقيات و العقود.
- تمثيل المؤسسة في كل مهام الحياة المدنية و أمام العدالة.
- بإمكانه أن يخول حق الإمضاء لأقرب مساعديه في حدود مهامهم.

■ مصلحة الأمن و المحيط:

تعمل على أمانة و سلامة الوحدة و العمال، كما أنها مسؤولة عن الحراسة و توفير الملابس و غيرها للعمال، أي أن وظيفتها وقائية من الحوادث و الأخطار المحتملة، كما تسهر على الحفاظ على مكتسبات الوحدة و بالتالي لها تأثير على كل الدوائر و المديریات.

■ مصلحة الاتصال و الإعلام الآلي:

تقوم بمهمة إصلاح و تعديل و صيانة أجهزة الإعلام الآلي، فقد أصبح كل مكتب يحتوي على جهاز إعلام آلي و بالتالي أصبح من الضروري وضع مصلحة خاصة بالإعلام الآلي، و من مهامها أيضا تسهيل عملية الاتصال بين مختلف مديريات المؤسسة و تسهر على السير الحسن لشبكة المعلومات الداخلية.

■ مديرية المالية: و تنقسم إلى:

1. مصلحة الميزانية: يتم على مستواها إعداد الميزانيات التقديرية و مقارنتها مع الانجازات الفعلية و استخراج الفروق و تحليلها.

2. مصلحة المالية: و تهتم بالجانب المالي للمؤسسة، و هو يمثل النواة التي تدور حولها مختلف التسجيلات الخاصة بالمؤسسة، و يقوم بتسجيل القوائم المالية النهائية خلال فترات زمنية محددة.

3. مصلحة المحاسبة: هناك المحاسبة العامة التي تقوم بتسجيل مختلف العمليات التي تتم على مستوى المؤسسة، و التي منها مدا خيل مبيعات و مخرجات المخزن من الاسمنت، و كذا مشتريات المواد و اللوازم، بالإضافة إلى المحاسبة التحليلية التي تهتم بتوزيع الأعباء المباشرة و غير المباشرة و تحديد تكاليف الإنتاج.

■ مديرية الموارد البشرية:

تسهر على تنظيم أعمال الشركة من أجل السماح باستقطاب و تنمية الموارد البشرية و الاحتفاظ بها و هدا لأقصى فعالية ممكنة، كما أنها تقوم بالإشراف على عملية الحضور و الغياب و دراسة تطوره و أسبابه، كذلك تقوم بوضع مقاييس الترقية و قياس الكفاءة، و توجد ثلاث مصالح رئيسية و هي مصلحة الموظفين، مصلحة الوسائل العامة، و مصلحة التكوين و يتم على مستوى هذه الأخيرة تطوير عملية تكوين الموظفين داخل و خارج المؤسسة.

■ مديرية الاستغلال: نجد فيها ثلاثة مصالح رئيسية و هي: الإنتاج، الصيانة، التموين.

1. **مصلحة الإنتاج:** و تقوم بمتابعة العملية الإنتاجية في مراحلها المختلفة، و هي تقوم بالتنسيق التام و المباشر مع مصلحة المراقبة النوعية، و نجد فيها أربعة فروع:

أ) **المواد الأولية:** من بين مهامها:

- استغلال مناجم الصلصال و لكلس و الجبس.

- تزويد المصنع بمختلف المتفجرات و كذا المعدن الحديدي.

ب) **مكتب مناهج الإنتاج:** يمثل محور العملية الإنتاجية و من مهامه:

- مراقبة مطاحن الاسمنت.

- تسيير و متابعة تكاليف الإنتاج.

ت) **الإرسال:** هناك فريقان مهمتهما تعبئة الاسمنت في أكياس و كذلك في صهاريج الشاحنات.

ث) **التصنيع:** و هنا تتم العملية الإنتاجية للاسمنت

2. **مصلحة الصيانة:** تعتبر الصيانة المحرك الرئيسي، فتوقفها يلحق الضرر بالوحدة، فهي التي تسهر على المراقبة الدورية للآلات و الأجهزة، و هدا حفاظا على السير العادي للنشاط الإنتاجي، و تتولى البحث عن قطع الغيار اللازم للآلات و إنجاز برامج الصيانة الدورية.

3. **مصلحة التموين:** تتكون من ثلاثة فروع:

أ) **تسيير المخزون:** و تشمل مخزون رئيسي و مخزونات ثانوية، يسهر على تسييرها فريق متكامل يقوم بتسجيل و متابعة مختلف المدخلات و المخرجات من السلع.

ب) **الشراء المحلي:** و تهتم بتزويد المؤسسة بحاجياتها المختلفة المتواجدة داخل الوطن مثل معدن الحديد و الرمل و التجهيزات و الأدوات... الخ

ت) الاستيراد: وتتم بتزويد المؤسسة بما تحتاجه من مواد لا تتوفر في السوق المحلية مثل الآلات، وسائل النقل، تجهيزات و غيرها.

■ مديرية التجارة:

تقوم هذه المديرية بما يلي:

- دراسة و تقدير المبيعات من خلال دراسة السوق و تقدير الطلب على منتج المؤسسة و اتجاه تطوره مستقبلا.
- دراسة و تحليل المركز التنافسي للمؤسسة من أجل تحديد هدف إنتاجي لها.
- القيام بالبحوث و إعطاء الاقتراحات التي من شأنها زيادة مبيعات المؤسسة.

المطلب الثالث: إنتاج الاسمنت في مؤسسة سور الغزلان

سنتطرق في هذا المطلب إلى المواد الأولية التي يتم استعمالها في إنتاج مادة الاسمنت.

1. المواد الأولية المستعملة في صناعة الاسمنت

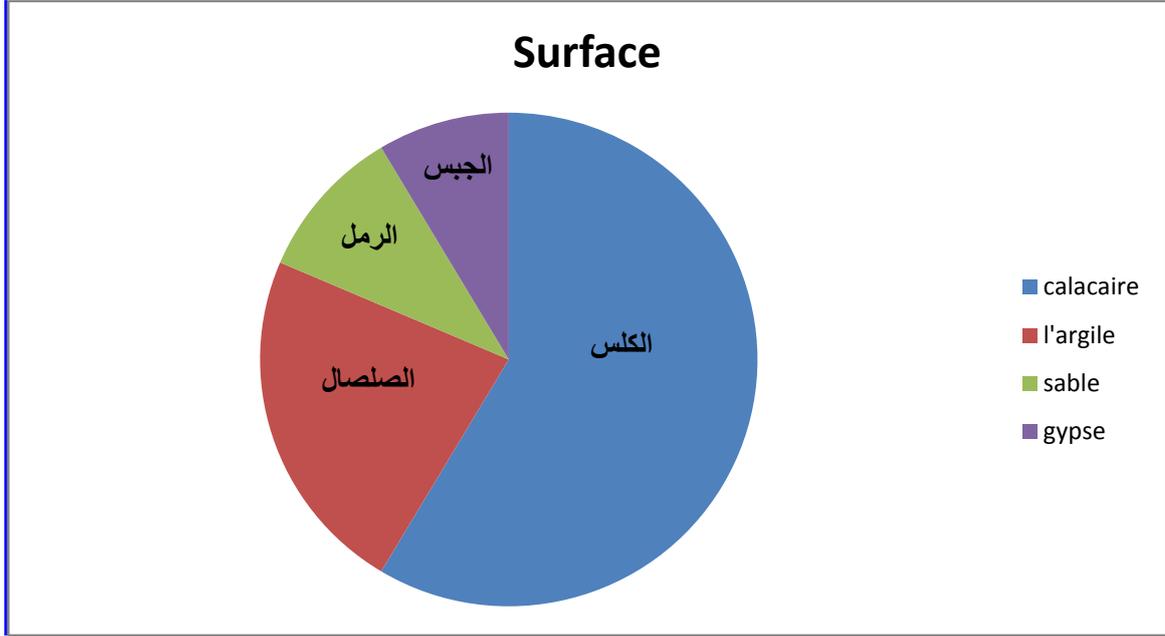
فيمايلي سيتم عرض المواد الاساسية التي يتم استعمالها في صناعة مادة الاسمنت في وحدة سور الغزلان

و الجدول رقم (4-1): يبين بعض الأرقام الخاصة بالمواد الأولية.

المواد الأولية	الكمس	الصلصال	الرمـل	الجبس
المساحة	71 هكتار و 16 آر	29 هكتار و 10 آر	9 هكتار و 27 آر	10 هكتار و 50 آر
مدة الاستغلال	50 سنة	50 سنة	50 سنة	50 سنة
حجم الاحتياط	90 مليون/ طن	49.5 مليون/طن	1.64 مليون/طن	3.9 مليون/طن

المصدر : وثائق خاصة بالمؤسسة .

الشكل رقم (4-2) : المواد المستعملة في إنتاج الاسمنت



2. وظيفة الإنتاج:

تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم الوظائف التي تقوم بها الوحدة، فالإنتاج هو الذي يخلق السلع و مختلف أنواع الخدمات لبقاء تقدم المجتمعات، لذا نجد أن قسم الإنتاج له اختصاصات هامة منها

- ❖ متابعة برنامج العمل.
- ❖ القيام بالأبحاث و المواصفات على الإنتاج.
- ❖ تخطيط الإنتاج و مراقبة جودته.

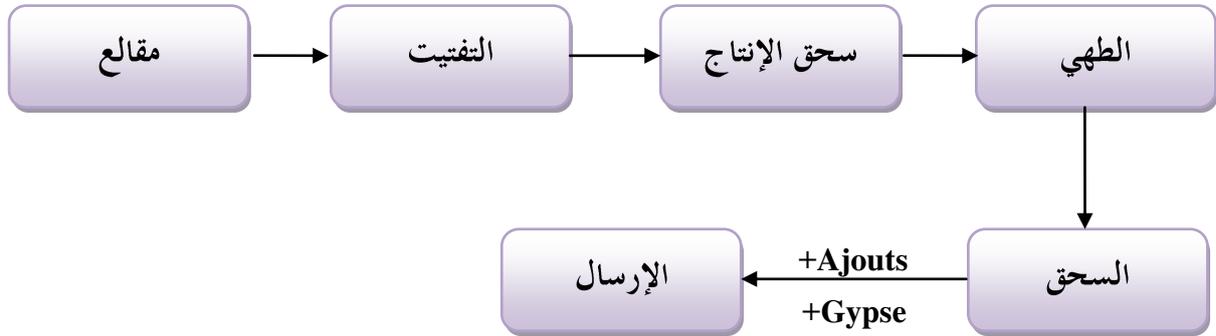
3. مجال استعمال اسمنت المؤسسة:

- ❖ البناء
- ❖ خرسانة جارية
- ❖ خرسانة
- ❖ منتج مصنع مسبقا من الخرسانة غير المسلحة.
- ❖ خرسانة الطرقات.
- ❖ أعمال ذات كتل ضخمة.

4. سير الإنتاجية في مصنع الوحدة:

لتوضيح ذلك تم إنجاز مخطط، فيه تم تلخيص العملية الإنتاجية عبر مختلف مراحلها.

الشكل رقم (4-2): سير العملية الإنتاجية



المصدر : معطيات من وحدة الإنتاج

شرح المخطط:

من خلال المخطط يمكننا تمثيل العملية الإنتاجية على النحو التالي:

1. تقوم الوحدة بشراء الحديد الخام بتموين من وحدات ERCC ومن منجم تمزريت ببجاية، و كذلك يتم التموين بالرمل ذو النوعية الجيدة و الكلس المضاف الذي يجلب من منجم زموري ببومرداس، و استخراج كل من الكلنكار، الطين و الجبس.

2. عند بدأ العملية الإنتاجية تقوم الوحدة بتحويل كميات معينة من الكلنكار و الطين و الحديد الخام و الرمل و الجبس إلى ورشات التفتيت و التكسير أين يتم تكسيرها و هذه التكسيرات موزعة كما يلي:

- تكسير و تفتيت الكلنكار بطاقة ابتدائية تقدر ب 100 طن/سا

- تكسير و تفتيت الطين بطاقة ابتدائية تقدر ب 1000 طن/سا

- تكسير و تفتيت الحديد الخام بطاقة ابتدائية تقدر ب 50 طن/سا

- تكسير و تفتيت الرمل بطاقة ابتدائية تقدر ب 100 طن/سا

- تكسير و تفتيت الكلس المضاف بطاقة ابتدائية تقدر ب 100 طن/سا

- تكسير و تفتيت الجبس بطاقة ابتدائية تقدر ب 100 طن/سا

و بعد عملية التكسير للمواد الأولية يتم تخزينها في (lall) و هو عبارة عن مخزن كبير يحتوي على عدة أقسام بحيث كل قسم مخصص لتخزين مادة معينة و هي كالآتي:

-القسم الأول خاص بتخزين مادة الكلنكار المكسرة بسعة 70000 طن.

- القسم الثاني خاص بتخزين مادة الطين المكسرة بسعة 6000طن.
- القسم الثالث خاص بتخزين مادة الرمل المكسرة بسعة 1500طن.
- القسم الرابع خاص بتخزين مادة الجبس المكسرة بسعة 2000طن.
- القسم الخامس خاص بتخزين مادة الجبس المكسرة بسعة 3500طن.

و عملية تكسير المواد الأولية تكلف الوحدة المصاريف التالية:
يد عاملة، عجلات مطاطية، قطع غيار، محروقات، كهرباء.

3. بعد عملية تكسير المواد الأولية و تخزينها يتم تحويلها إلى ورشة السحق لإنتاج العليق التي تتكون من آلي سحق و ذلك لإنتاج العليق و التي يتحصل عليها عن طريق خلط نسب معينة من المواد المكسرة باستعمال مخلط المواد الآلي.

و تجدر الإشارة إلى أن النسب المثوية للمواد المحولة إلى السحق لإنتاج العليق هي كالاتي:

-الكلس تتراوح نسبته بين 70 إلى 75 %

-الطين تتراوح نسبته بين 20 إلى 25 %

-الرمل تتراوح نسبته بين 1 إلى 1.5 %

-الحديد الخام تتراوح نسبته بين 0.3 إلى 1 %

و تقوم بتحديد النسب مصلحة مراقبة النوعية، و بعد إنتاج العليق يتم تخزينه في سيلونين سعة الواحد 800طن و عملية العليق تكلف الوحدة المصاريف التالية:

يد عاملة، قطع غيار، مواد أولية مكسرة، كرات حديدية، محروقات، غاز، ماء، كهرباء.

4. بعد عملية إنتاج العليق و تخزينه يتم تحويل كمية معينة إلى ورشة الطهي، أين يتم إنتاج الكلنكار، ثم يتم تبريد ناتج عملية الطهي(الكلنكار) عند مخرج الفرن بواسطة الهواء الخارجي داخل مررد بالوني.

نشير إلى أن الفرن يحتوي على أربع أقسام و مررد بالوني و ينتج 3000طن/اليوم، و بعد إنتاج الكلنكار يتم تخزينه في ثلاث سيلونات سعة كل واحد تقدر ب 1500طن و عملية إنتاج الكلنكار تكلف الوحدة المصاريف التالية:

5. بعد عملية إنتاج الكلنكار و تخزينه يتم سحقه لإنتاج الاسمنت في ورشة السحق و يتم إضافة مادتي الجبس و الكلس المضاف إلى الكلنكار وفق النسب التالية:

- الكلنكار بنسبة تتراوح بين 82 إلى 95 %

- الجبس بنسبة تتراوح بين 4.5 إلى 7.5 %

- الكلس بنسبة تتراوح بين 10 إلى 12 %

و بعد إنتاج الاسمنت يتم تخزينه في أربعة سيلونات سعة كل سيلون تقدر ب 8000 طن. و نشير إلى أنه يتم سحق الكلنكار في ورشة السحق الخاصة به باستعمال آلي سحق ثم يتم إضافة الجبس و الكلس و تمزج آليا، و عملية إنتاج الاسمنت تكلف الوحدة المصاريف التالية:

كلنكار، كرات حديدية، يد عاملة، قطع غيار، محروقات، كهرباء، غاز، ماء.

6. مرحلة الإرسال و هي آخر مرحلة يتم فيها تحويل الاسمنت المخزن إلى ورشة الإرسال و ذلك من أجل بيعها (اسمنت معبأ و غير معبأ).

و هذه العملية تكلف الوحدة المصاريف التالية: اسمنت، يد عاملة، قطع غيار، كهرباء، أغلفة.

ملاحظات:

تتم عملية نقل المواد في المرحلة الأولى و الثانية باستخدام الآلات التالية: شاحنات، بينما في المراحل الأخرى تتم عملية النقل عن طريق أشرطة مطاطية تربط المخازن بالورشات و الكاسرات بعضها ببعض.

-فيما يخص عملية الطهي للعليق لإنتاج الكلنكار يجب الإشارة إلى أن كل كمية من العليق تفقد ما قيمته 40 % على شكل مواد ضائعة، و هي تمثل نتيجة تفاعلات كيميائية تحدث أثناء الطهي أي أن 100% من العليق تعطي 60% كلنكار.

المبحث الثاني: الجودة في مؤسسة سور الغزلان لإنتاج الاسمنت.

تهتم المؤسسة بعنصر الجودة حيث تتميز منتجاتها بنوعية و جودة عالية، و سنتناول في هذا المبحث واقع الجودة في المؤسسة، نظام الجودة بها و كذا عملية مراقبة الجودة.

المطلب الأول: واقع الجودة في المؤسسة

من أجل توضيح واقع الجودة في وحدة سور الغزلان لإنتاج الاسمنت سوف نقوم بعرض مستوى الجودة و إجراء تحسينها بها.

أولاً: مستوى الجودة في المؤسسة

لقد ارتقى مستوى الجودة في مؤسسة وحدة سور الغزلان إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث أن هذه الأخيرة تشمل كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مروراً بعملية التشغيل و حتى التعامل مع العميل بيعة و خدمة، فأداة الجودة الشاملة تقوم بتحسين الجودة عن طريق تحسين العمليات و هذا ما التمسناه في المؤسسة المستقبلية، و مستوى الجودة في المؤسسة يمكن أن يتضح من خلال المفهوم الموجود عن الجودة هناك، و المتمثل في إنتاج منتجات مطابقة للمقاييس العالمية الموضوعة قبل الشروع في الإنتاج، و تحقيق رغبات العميل و محاولة إرضائه. فالملحوظ أن إدارة الجودة في المؤسسة تقتصر أهدافها على عملية مراقبة الجودة و كذا مراقبة العمليات الإنتاجية منذ شراء المواد الأولية وصولاً إلى المنتج النهائي، و هذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و جودة منتجاتها.

ثانياً: إجراء تحسين الجودة في المؤسسة

من أجل تحسين مستوى الجودة في المؤسسة قامت هذه الأخيرة بوضع برنامج يتمثل في إنشاء لجنة الجودة على مستوى الوحدة يرأسها الرئيس المدير العام و تكون بمشاركة مسؤول الجودة و مديري المصالح الموجودة بالمؤسسة تعمل هذه اللجنة عمل حلقات الجودة، حيث تقوم بعقد اجتماعات للبحث عن مشاكل الجودة و دراستها و محاولة إيجاد حلول مناسبة لها، كما تهدف هذه اللجنة إلى تحديد الخطوات الواجب إتباعها لضمان التحسين المستمر للجودة و محاولة إشراك جميع العمال في المؤسسة و هذا عن طريق عمليات التنشيط و التحسين و التكوين، و من أجل الوصول إلى هذه الأهداف يقوم كل رؤساء المصالح المكونة لهذه اللجنة في تقديم تقرير عن أعمالهم و النتائج المتوصل إليها، و تتمثل مهام مسؤول الجودة في المؤسسة :

*الاتصال بالعمال و تعريفهم بنظام الجودة و المقاييس المتبعة، وهذا بالتعاون مع مساعدين له وهذا على مستوى وحدة سور الغزلان.

* تقديم تقرير عن سريان نظام الجودة بشكل دوري للمدير العام.

* العمل على خلق تعاون قوي بين العمال و الموردین.

المطلب الثاني: نظام الجودة في المؤسسة المستقبلية وحدة سور الغزلان لإنتاج الإسمنت

تم تخطيط نظام الجودة في مؤسسة سور الغزلان لإنتاج الإسمنت في كل الوحدات الخاصة بها فلا تقتصر على المنتج فقط. فهي تعتمد على نظام خاص بها و ذلك منذ حصولها على الايزو 9001 سنة 2008 التي يتم تجديدها كل ثلاث سنوات و آخر مرة كان ذلك في أبريل 2013، حيث تقوم بوضع مقاييس للجودة خاصة بها و تخطط برنامج لتسيير هذه الوظيفة في المؤسسة، و وضع إجراءات و تقنيات خاصة بها من اجل مراجعة الجودة و لضمان التطبيق الفعلي و التسيير الجيد لنظام الجودة على مستوى المؤسسة، حيث يوجد هناك خبراء و مراقبين داخليين تعينهم المؤسسة لمراقبة كيفية العمل و ملاحظة الانحرافات و النقائص و تقديم التقارير لتصحيحها.

و المؤسسة لديها كذلك وثيقة تسمى بسياسة الجودة التي تعد إثبات بأن هذه الأخيرة لديها عمال أكفاء و المدير يعترف فيها بأن المؤسسة تقدم الأفضل و أن تبقى في نفس المستوى، و الدافع الوحيد لتبني الايزو هو الزبون و طمأنته بأنه يتعامل مع مؤسسة تملك جودة عالية و كسب ثقته و ولاءه.

فنظام الجودة المتبع من طرف المؤسسة يتم تطبيقه في جميع وحدات المؤسسة و ذلك لأنه تم منح الايزو للمؤسسة على أساس تنظيمها على كافة الأصعدة سواء الإدارة أو في المخابر أو في البيع و طريقة التعامل مع الزبون و منذ ذلك الوقت أصبحت هناك رقابة دائمة أي وجود لوحات قيادة فيها الأهداف الأولية فمثلا كل مسؤول لديه أهداف معينة و يكون ذلك بنسب معينة.

فنظام الجودة في المؤسسة لا يعتبر مستقلا بذاته، بل يتدخل مع جميع باقي الوظائف و العمليات في المؤسسة و بالتالي فإن نظام الجودة يطبق على جميع المصالح التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنتج بما في ذلك مصلحة الموارد البشرية و يقوم نظام الجودة على:

- تحديد أهداف الجودة طويلة و متوسطة الأجل.

- متابعة إجراءات الجودة المتخذة.

- القيام بالمراجعة الداخلية للجودة.

1. تحديد الأهداف الطويلة و المتوسطة الأجل: تتمثل هذه الأهداف في:
 - وضع خلية الإصغاء ضمن المديرية التجارية، تتمثل مهمتها في جمع انشغالات و اقتراحات الزبائن و دراستها من اجل التحسين و رفع مستوى الجودة و استجابة لمتطلبات الزبائن، كما تقوم هذه الوظيفة كذلك بفصل الوظائف التجارية و التسويقية ووظيفة الإنتاج و التمويل عن بعضها.
 - محاولة تمديد الشبكة التجارية و هذا عن طريق:
 - *الحفاظ على علاقات جيدة مع الزبائن.
 - *الاتصال و الاقتراب باستمرار من الزبائن.
 - *الاعتماد على الإشهار للتعرف أكثر بالمؤسسة.
 - الرفع من القدرة الإنتاجية للمؤسسة و هذا من خلال :
 - *الاهتمام بجميع مراحل العملية الإنتاجية بدءا بالمادة الأولية إلى غاية تصريف المنتج النهائي.
 - *تخطيط عملية الصيانة للتقليل من الأعطال و تمديد حياة التجهيزات.
 - *تكوين العمال و تدريبهم على استعمال الماكينات.
 - *تحسين ظروف العمل و الاستفادة من الوقت.
 - *التنوع من المنتجات و محاولة طرح منتجات جديدة في السوق.
2. متابعة إجراءات الجودة المتخذة: حيث تقوم لجنة مصلحة الجودة بمتابعة إجراءات الجودة و محاولة تحقيق أهدافها المسطرة باستعمال مقاييس للجودة و التقليل و التحكم في تكاليف.
3. المراجعة الداخلية للجودة: تقوم المؤسسة بصفة دورية بفحص نظام الجودة على كل المستويات بهدف التحقق :
 - التحقق من مطابقة العمل مع التعليمات و المقاييس الموضوعية.
 - متابعة مستوى الجودة.
 - مقارنة ما يوجد بالمؤسسة مع ما يريده المستهلك عن طريق معالجة شكاوي العملاء المتعلقة بالجودة، كذلك استعمال قائمة الاستقصاء للتعرف على موقف العملاء من منتجات المؤسسة.
 - تحليل و تقييم النتائج من اجل اتخاذ قرارات تعمل بها المؤسسة عملا على تخفيض أو إلغاء أسباب الالاجودة.

المطلب الثالث: مراقبة الجودة في المؤسسة المستقبلية

تستند وظيفة مراقبة الجودة في مؤسسة وحدة سور الغزلان إلى مسؤول إدارة الجودة على مستوى المؤسسة حيث يقوم هذا الأخير بإعداد مخططات مراقبة الجودة الهادفة للبحث و التفتيش عن العيوب في جودة المنتجات و محاولة منعها أو التقليل منها. كما تهدف إلى الحرص على تطابق المنتج النهائي مع المقاييس التقنية التي وضعتها المؤسسة. و حتى يتمكن مسؤول إدارة الجودة من القيام بوظيفة الرقابة على الجودة فإنه يستعين بشخصين مساعدين له. و مراقبة الجودة في المؤسسة لا تركز فقط على جودة المنتج النهائي و لكنها تشمل أيضا مراقبة العمليات الصناعية و الإنتاجية، التي ستنتم على تلك المنتجات أثناء مراحل التشغيل، كما تمتد إلى مراقبة المادة الأولية و مراقبة جميع المصالح التي لها علاقة بالإنتاج مثل مراقبة تكوين العمال و مراقبة التسيير.

تتضمن سياسة الجودة في وحدة سور الغزلان المراقبة المستمرة للمنتج خلال كل مراحل الإنتاج و هذا من أجل الوصول إلى منتج نهائي ذو جودة عالية مطابقة للمقاييس التي وضعت من أجلها، فعملية الرقابة على المنتج تمر بعدة مراحل بدءا باستلام المادة الأولية إلى غاية خروج المنتج النهائي.

1. مراقبة المادة الأولية:

تقوم وحدة سور الغزلان لإنتاج الإسمنت بشراء المواد الأولية و المتمثلة في الرمل من مدينة بوسعادة و ذلك لجودته العالية و الحديد من الوزرة و هذا عن طريق الطلبات بحيث يتميز هنا الحديد بجودة عالية و يجب أن تكون نسبته 45% ليتم استعماله في صنع الاسمنت و ترافق هذه الطلبات خصائص مميزة و دقيقة للمواد الأولية ثم تقوم الوحدة بمراقبة هذه الأخيرة ما إذا كانت موافقة للمواصفات المطلوبة و يكون ذلك في مخبر خاص بالمؤسسة ثم يتم تحويل عينة من هذه المواد قبل استعمالها كل ستة أشهر إلى مخبر **cetim** وهو مخبر معترف به عالميا ثم بعد التحليل تبعث النتائج إلى المؤسسة مع إعطاء نقاط الضعف فيها، وهنا تقوم المؤسسة بتقديم تقرير للمورد فيه كافة الشروط و المواصفات التي يجب توفرها في هذه المواد، فهنا المورد يقدم وثيقة تقنية للمؤسسة عن جودة مواده. ثم بعد ذلك المؤسسة تقدم السعر الذي تستطيع به اقتناء المواد و المؤسسات الموردة تقوم بعرض أسعارها و في الأخير يتم اختيار المورد المناسب، و المؤسسة تتعامل مع ثلاث مؤسسات موردة فقط. فبمجرد التعامل مع هذه الأخيرة وذلك لسببين الجودة العالية للمواد و السعر المناسب و مواعيد التسليم، وفي حالة عدم مطابقته المواد للمواصفات المقدمة للمورد في الطلبية فإنها ترفض و يتم إرجاعها له، و إن كانت هذه الحالة نادرا ما تحدث.

كما أن عملية مراقبة المادة الأولية لها أهداف تتمثل في إمكانية التعرف على مكوناتها من أجل إعطاء نظرة حول كيفية إنتاجها للحصول على منتج نهائي بجودة عالية.

2. مراقبة المنتج أثناء عملية إنتاجه:

تتم مراقبة المنتج في المؤسسة في كل مراحل إنتاجه و من اجل ذلك يقوم مسؤول إدارة الجودة بوضع مقاييس للجودة خاصة بكل منتج يتم تطبيقها في العمليات الإنتاجية، أي مراقبة الجودة في المؤسسة تكمن في مدى تطابق المنتج مع المقاييس التي وضعت من اجل إنتاجه. ففي مؤسسة سور الغزلان لإنتاج الاسمنت تكون المراقبة كل ساعة و ذلك من طرف عمال متخصصين لمطابقة المنتج للمقاييس الجودة الموضوعه التي تتمثل في **CPG، NA 442، CEMIA 42.5**. حيث أن المنتج إذا لم يكن مطابق لهذه المواصفات فإنه لن يباع، و قبل أن يتم تقديم المنتج في مرحلته النهائية و لكي تعرف المؤسسة أن الاسمنت جيد تقوم مجموعة من العمال بقياس المقاومة و ذلك بصنع مكعبات من هذه الأخيرة و كسرهما كل ثلاث أيام ثم كل سبعة أيام ثم كل 28 يوم، وهذا لكي لا تكون أية مشاكل أو شكاوي من طرف الزبون.

إذن مراقبة الجودة في المؤسسة هي جودة مطابقته للمقاييس الموضوعه و تهدف عملية مراقبة المنتج أثناء عملية إنتاجه إلى التحسين المستمر و المتواصل للجودة، كما أن عملية المراقبة تقع على عاتق جميع عمال المؤسسة. وفي حالة الحصول على منتج به عيب ناتج عن خطأ من الآلات أو العمال أو المادة الأولية، يصنف هذا المنتج من النوع الثاني ولا يتم بيعه إلا بموافقة الزبون بعد إعلامه أن هناك عيب في المنتج.

المبحث الثالث: السياسة التسويقية لوحدة سور الغزلان للاسمنت

تقوم الوحدة بإنتاج المنتج بجودة عالية و هذا لتلبية احتياجات و رغبات الزبائن انطلاقا من استعماله أساسا للحديد المستخرج من مركب الحجار وكذلك مادة الرمل و الكلس

المطلب الأول: سياسة الإنتاج la politique du produit

يتمتع المنتج الذي تقوم الوحدة بتقديمه إلى الزبون (المستهلك) بالجودة والنوعية العالية، كما يتميز بالتنوع حيث تقوم الوحدة بمزج كل من مادة الكلس و الصلصال و الرمل ثم في الأخير إضافة مادة الجبس التي تضبط المنتج في شكله النهائي

وحتى يتم اختيار اسم المنتج يجب مراعاة هذه الشروط:

– الوطنية (الحدود الجغرافية).

– سهولة تمييزها من طرف الزبون.

– لا تشبه علامة أخرى.

أما التغليف فيكون في المرحلة ما قبل البيع حيث يتم اختيار أحسن الموردين لتزويدهم بالأكياس ولا يتم الاعتماد على مورد واحد فقط وذلك لتفادي التأخير أو الوقوع في مشكل تسليم الطلبيات في وقتها وهذا لكسب ثقة الزبائن وولائهم.

المطلب الثاني: سياسة التسعير la politique de prix

يعتبر تحديد السعر في وحدة إنتاج الاسمنت لسور الغزلان من قبل هيئة مركزية مراعية في ذلك قانون القيمة ز أهمية تناسب السعر مع كيفية العمل و توازن العرض مع الطلب مع أنه في كثير من الأحيان يكون الطلب أكبر من العرض وذلك للنوعية الرفيعة للمنتج و شهرته.

كما أن تحديد السعر في الوحدة من قبل الجهاز المركزي لا يتم على أساس الطلب أو على أساس المنافسة، بل على أساس التكلفة فالسعر في الوحدة لا يمكن التراجع فيه ، سعر التكلفة هو كل المصاريف التي تدفعها المؤسسة من اجل تحقيق المنتج أو السلعة المراد إنتاجها و النفقات التابعة لها فهذا السعر يتم بتحديد تكاليف كل منتج أي حساب سعر التكلفة ثم إضافة هامش الربح للحصول على سعر البيع، أي أن المنتج قبل وصوله إلى المرحلة النهائية أين يصبح جاهز للاستعمال فإنه يمر بعدة مراحل و كل مرحلة لديها تكاليف معينة ففي حساب التكاليف يتم البدء من المواد الأولية حتى الوصول

إلى التغليف و الشحن. فمثلا الفرن الذي يتم فيه إعداد الاسمنت المؤسسة تدفع فاتورة الكهرباء الخاصة به بالملايير و لهذا فإن التكاليف تكون مباشرة و غير مباشرة.

و لذلك فإن السعر لا يكون مرتبط بالتكلفة فقط بل كذلك بالسوق و المادة الأولية فعندما يزيد سعر المادة الأولية فستزيد الأسعار و العكس، و كذلك السوق أي عندما يكون الطلب كبير على مادة الاسمنت تكون الأسعار مرتفعة.

الشكل رقم (3-3) : تحديد السعر في الوحدة



أما فيما يخص النفقات:

- المصاريف المالية.
- مختلف الأعباء.

و لهذا فإن الوحدة تحدد أسعارها على أساس التكلفة.

المطلب الثالث: سياسة التوزيع la politique de distribution:

تسعى الوحدة عند اتخاذ قرارات تختص بالتوزيع تعمل على إتاحة السلعة بالكميات المطلوبة و في الوقت الملائم للمستهلك و كذا تقليل تكلفة الإمداد إلى اقل ما يمكن (المخزون، النقل، التخزين) حيث تقوم الوحدة بالتوزيع مباشرة إلى المستهلك و ذلك داخل الوحدة ولا توجد قنوات التوزيع لأن عملية البيع تكون مباشرة مع الزبون دون الاستعانة بوسطاء، إذ تبدأ العملية بتقديم الزبون إلى المصلحة التجارية مع إحضاره مجموعة من الوثائق لفتح دفتر تجاري له، الذي بمقتضاه يتعامل الزبون مع الوحدة و على مجموعة من الوثائق و بعدها يقوم الرجل

التجاري باختيار مصلحة البرمجة بطلبية الزبون و ذلك بقصد معرفة مدى تلبية الوحدة لرغبة الزبون و هل الإمكان إنتاجها في الوقت المحدد، و في حين وجود السلعة تقوم الوحدة بالاتصال بالزبون و الذي بدوره يقوم بإحضار

الشحنات لشحن البضاعة و يكون بعد الوفاء بالتزاماته المالية ليعطي له وثيقة تدعى **Bon De Sortie Marchandise**

المطلب الرابع: سياسة الترويج

الهدف الرئيسي من كل عملية ترويج هو دفع المستهلك إلى التفكير في المنتج المقدم للبيع، فهي تسعى إلى تغيير سلوك المستهلك و دفعه إلى الإقبال على هذا المنتج كمرحلة أولى، ثم إعطائه ضمانات تتمثل في الجودة العالية للمنتج و التقديم الجيد مما يؤدي إلى الطلب المستمر على المنتج.

ولهذا فلا يمكن الاستغناء على النشاط الترويجي في أي مؤسسة لأنه يعتبر أحد مكونات المزيج التسويقي الذي من شأنه تحقيق مجموعة من الأهداف.

– التعريف بالمنتج.

– رفع حجم المبيعات.

– إعطاء قوة للمنتج حتى يتمكن من منافسة المنتجات الجديدة.

و إذا طبقنا هذه العملية على مستوى وحدة سور الغزلان للاسمنت فإنها لم تعد تعطي اهتماما كبيرا لسياسة الترويج، ربما راجع للسياسة التي تعتمد عليها ألا و هي " ما ينتج يباع " أي البيع على أساس الطلبيات و كذا نقص المنافسة و ذلك لاحتكارها للسوق. و كذلك نجد أن مادة الاسمنت مطلوبة بكميات كبيرة فمؤخرا اضطرت المؤسسة للاستيراد من الخارج و خاصة مع ظهور ما يسمى " بالبناء الذاتي"، فلمؤسسة تضع برنامج محدد مثلا: يأتي الزبون من 6 صباحا حتى 8 مساءا يتم في اليوم الواحد بيع كل الكمية المنتجة و يظل هناك زبائن آخرون ينتظرون تسليم طلبياتهم للأيام القادمة. و لهذا فالمؤسسة ليست بحاجة لترويج منتجها لأن الاسمنت في مصنع سور الغزلان لديه شعبية و سمعة كبيرة و ذلك لجودته العالية، ولكن باستعدادنا للدخول إلى اقتصاد السوق نلاحظ ظهور مؤسسات أخرى تنتج نفس المنتجات بأقل سعر و رغم هذا نستطيع القول أن منتج وحدة سور الغزلان قادر على مواجهة أي منتج و ذلك نظرا للمواصفات التي يتميز بها والذي يطابق المنتجات العالمية حسب المعايير المعمول بها في الجودة و النوعية و تستحق و بكل جدارة أن تحتل مكانة مرموقة في السوق العالمي.

المبحث الرابع: تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة

تواجه مؤسسة وحدة سور الغزلان منافسة معتبرة بالرغم من جودة منتجاتها و هذا نظرا لوجود عدد من المؤسسات المزاولة لنفس النشاط و التي تنتج نفس المنتجات، ومن خلال هذا المبحث سنتناول تقييم قدرات المؤسسة و تحليل محيطها الداخلي، مكانة المؤسسة في السوق، تحليل محيطها التنافسي بالإضافة إلى أساليب مواجهة المنافسة.

المطلب الأول: تقييم قدرات المؤسسة و تحليل محيطها الداخلي

تتوفر مؤسسة سور الغزلان لإنتاج الاسمنت على طاقات إنتاجية و صناعية معتبرة، تساهم في تغطية السوق بصفة جيدة و تلبية حاجات الزبائن من منتجاتها، و تتمثل إستراتيجية الإنتاج المتبعة من طرف المؤسسة في إستراتيجية تنافسية اعتمادا على الجودة، حيث تقتصر نشاطاتها فقط على إنتاج المنتجات ذات النوعية الرفيعة و الجودة العالمية. و رغم المشاكل التي واجهت المؤسسة خلال السنوات الماضية فقد بذلت المؤسسة عدة مجهودات من اجل المحافظة على موقعها و مكانتها في السوق و استمرارية نشاطها.

و لمعرفة قدرات الوحدة و محيطها الداخلي سنقوم بتحليل نسبة إنتاجها و نسبة مبيعاتها خلال الأربع سنوات الماضية الموضحة في الشكل التالي:

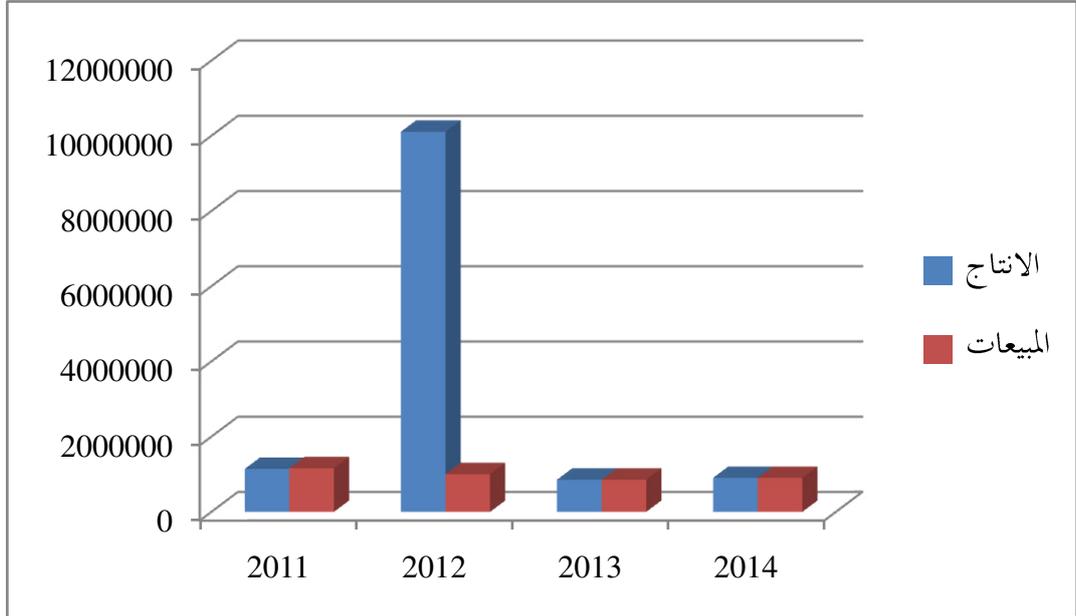
الجدول رقم (4-2): تطور الإنتاج و المبيعات

المبيعات	الإنتاج	إنتاج + مبيعات السنة
1164743.46	1143675	2011
1003176	1010079	2012
856545.66	855591	2013
904704.12	905068	2014

المصدر: المصلحة التجارية

أنظر الملحق: (01)،(02)،(03)،(04)

الشكل رقم (4-4): تطور الإنتاج و المبيعات



نلاحظ من خلال الشكل أن الإنتاج و المبيعات في تطور مستمر نظرا لجودة المنتج الذي تقدمه الوحدة و تلبية متطلبات الزبائن و خاصة في السنوات الأخيرة ما بين 2011 و 2012، ثم في 2013 و 2014 بدأ الإنتاج و المبيعات في الانخفاض بنسب قليلة و هذا يعود إلى الطلب الكبير الدب أصبح على مادة الاسمنت فالمؤسسة لم تعد قادرة على تلبية كافة الطلبيات ففي بعض الأحيان تضطر المؤسسة إلى التخلي على بعض الزبائن الجدد و ذلك للطلب الكبير وهذا خوفا منها من عدم تلبية الطلبية في وقتها المناسب.

أما فيما يخص الأسعار فتميز بارتفاعها مقارنة مع منتجات غيرها من المنافسين و هذا راجع للأسباب التالية:

- تتعامل المؤسسة مع مورد وحيد.

- ارتفاع سعر المادة الأولية.

- وجود أعباء كثيرة مما يؤدي إلى تكلفة مرتفعة للوحدة.

- ارتفاع تكلفة اليد العاملة.

أما فيما يخص الإشهار فالمؤسسة تعتمد على الوسائل الاشهارية لتعريف المستهلك و دفعه إلى الإقبال على المنتج منها

المجلات و المنشورات... الخ

المطلب الثاني: مكانة المؤسسة في السوق و تحليل محيطها التنافسي

سيتم عرض مكانة الوحدة في السوق و تحليل المحيط التنافسي المتواجدة به و في الأخير نعرض طبيعة المنافسة التي تتعرض لها الوحدة.

على الرغم من أن المؤسسة تعتبر من أكبر المؤسسات في الجزائر التي تنتج هذه المادة بكميات كبيرة و جودة عالية إلا أنها عرفت في الآونة الأخيرة ظهور مؤسسات جديدة منافسة لها ولكنها لم تؤثر عليها بشكل كبير و ذلك لسمعتها و جودة منتجها، فالمنافس الوحيد للمؤسسة و التي توليه أهمية بالغة هي مؤسسة la Farge الفرنسية لأن لديها تنوع في المنتجات التي تقدمها و كذلك لديها معاملات مع الخارج كما أنها تملك مؤسسة خاصة بها لإنتاج الأكياس و لهذا فوحدة سور الغزلان تسعى جاهدة للتحسن في و التنوع في المنتج و تبني الجودة في كافة الأصعدة، كما قامت المؤسسة بتدريب عمالها و كذلك قامت بفتح موقع خاص بها لتسهيل عملية التعامل مع الزبون و تلقي شكاويهم و اقتراحاتهم.... الخ

أولاً: مكانة مؤسسة وحدة سور الغزلان إنتاج الاسمنت في السوق

تعرف مؤسسة وحدة سور الغزلان في الآونة الأخيرة ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات التي تنشط في هذا الميدان، لهذا فالمؤسسة بدأت تواجه منافسة شديدة وحاددة.

ثانياً: تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة

عند تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة يتم التطرق إلى تحليل المنافسين الحاليين و المنافسين الجدد أي الداخلين الجدد في الصناعة، إذ أن هؤلاء المنافسين يشكلون خطراً بالنسبة للمؤسسة و يتمتعون بعدة ميزات تجعلهم في موقع تنافسي جيد و هذه المميزات هي:

- عدم الضغط على الزبائن بالدفع فورا و إنما تمنح لهم مهلة للدفع.
- إيصال المنتجات إلى الزبائن بوسائلها الخاصة.
- تستعمل المؤسسات الخاصة يد عاملة رخيصة و عدد محدود من العمال.
- استعمال وسائل إنتاج حديثة تتوافق مع التقدم التكنولوجي.
- التسهيلات المقدمة للخواص من طرف الدولة و المتمثلة في الامتيازات الضريبية.
- الاعتماد على الوسائل الاشهارية للتعريف بالمؤسسة و خلق الرغبة لدى المستهلك لاقتناء منتجاتها.

ثالثاً: طبيعة المنافسة التي تواجه المؤسسة المستقبلية

هنالك نوعان من المنافسة في السوق التي تتعرض لها مؤسسة وحدة سور الغزلان للاستمنت:

* منافسة شريفة و نزيهة مطبقة من بعض المؤسسات.

* منافسة غير شريفة و نزيهة: و هذا من جراء السياسات التي تطبقها أغلب و ليس كل المؤسسات، حيث تلجأ هذه

المؤسسات إلى البيع بسعر أقل من سعر السوق لجذب عملاء جدد، و ما ساعدها على ذلك هو طبيعة السوق الذي

يتم التعامل فيه، و كذلك طبيعة الزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسات فمنهم من يريد و يرغب في الحصول على

منتجات ذات جودة عالية بدون النظر إلى السعر و أكثرهم المؤسسات العمومية الذين يعدون زبائن أوفياء للوحدة.

و البعض الآخر يفضلون أن تكون الأسعار منخفضة بغض النظر عن الجودة لأن هذه المؤسسات تبحث عن السعر

المنخفض نتيجة الاختلاف في المقاييس و الجودة التي تراعيها مؤسسة سور الغزلان.

إذن فالمنافسة التي تعاني منها المؤسسة المستقبلية هي منافسة سريعة، فالملاحظ أن أسعار منتجاتها مرتفعة نسبياً مقارنة

بمنتجات المؤسسات الأخرى و هذا يرجع إلى جودة منتجاتها، كما أن هذه المنافسة لا تتأثر بها الوحدة نظراً لسمعتها

في السوق.

كما أن المؤسسة ليست مسؤولة عن تحديد أسعار منتجاتها و إنما هذه الوظيفة تقوم بها لجنة الأسعار الموجودة على

مستوى الوحدة.

المطلب الثالث: أساليب مواجهة المنافسة و الآفاق المستقبلية للمؤسسة

تتضح أساليب مواجهة المنافسة و الآفاق المستقبلية من خلال ما يلي:

أولاً: أساليب مواجهة المنافسة

لكي تستطيع المؤسسة مواجهة المنافسة و الحفاظ على حصتها السوقية و تحسينها مستقبلاً اعتمدت عدة أساليب

أهمها:

■ **التحسين المتواصل لجودة منتجاتها:** اتخذت المؤسسة عدة أساليب أو إجراءات للحد من المنافسة و هذا بالتركيز

أكثر على نوعية و جودة منتجاتها عن طريق شراء المواد الأولية ذات الجودة ، كذلك تكثيف عمليات الرقابة على

كل العمليات الإنتاجية بهدف التحسين المتواصل للجودة، فهي تعتبر أن الجودة هي المحدد الرئيسي لوضعية

المؤسسة في السوق و هي العامل الذي يحافظ على حصتها السوقية و يعمل على تحسينها.

■ **تخفيض التكاليف:** أي تخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية و التقليل من الأعطال و هذا من أجل الرفع من القدرة

الإنتاجية و بالتالي تخفيض الأسعار.

ثانياً: الآفاق المستقبلية للمؤسسة من حيث الجودة و المنافسة

- التحسين المتواصل لجودة و نوعية المنتج و المحافظة عليها.
- الاستجابة لمتطلبات المستهلك أكثر.
- الاهتمام أكثر بالاجتماعات التي تقام من اجل مناقشة العمليات المتعلقة بالجودة.
- إعادة الهيكلة ووضع كل مكتب خاص بمجال معين.
- توظيف أشخاص متخصصين وذلك لتحسين المعاملة مع الزبون و كسب رضاه.
- في الوظيفة التجارية سيتم فتح مقهى و قاعات انتظار للزبون و توفير وسائل الراحة.
- جذب عملاء جدد عن طريق تقديم تسهيلات إدارية و تسويقية من خلال:
 - البيع بالتقسيط و عدم الضغط على الزبائن بالدفع فورا.
 - توفير وسائل النقل لتسهيل عملية التسويق و إيصال المنتج إلى الزبائن.
 - تطوير وسائل الإنتاج حسب التقدم العلمي و التكنولوجي.
 - تأهيل العمال و تكوينهم في الميدان.
 - كسب مزايا تنافسية من خلال خدمات ما بعد البيع.

خلاصة الفصل:

بعد الدراسة النظرية لموضوع إشكالية الجودة و تنافسية المنتج في المؤسسة و ما لاحظناه في الدراسة التطبيقية يمكن القول أن مؤسسة سور الغزلان للاسمنت مند نشأتها و هي تعطي أهمية بالغة للجودة و هذا ما أدى بها للحصول على شهادة **ISO 9001**، هذا ما جعل منتجاتها تنافس و تحتكر السوق رغم المنافسة التي يعرفها السوق، كما أن منتجات المؤسسة وصلت إلى ما هي عليه الآن نظرا لمجموعة من الجهود المتواصلة و المتمثلة في إنشاء إدارة الجودة الشاملة (TQM) بالوحدة و كذلك العمل وفق المعايير والمقاييس المعمول بها عالميا.

سمحت لنا هذه الدراسة حول أهمية شهادة الجودة العالمية ISO بالنسبة للمؤسسة وكيفية الحصول على هذه الشهادة لبناء قدرة تنافسية واحتلال مركز الريادة في السوق، بالتعرف على بعض الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع، وهذا عن طريق: أولاً الدراسة النظرية من خلال البحث في الكتب والمراجع المختلفة، ثم الدراسة التطبيقية من خلال الإطلاع الميداني والاحتكاك مع الإطارات العاملين في المؤسسة، أما الآن فقد عرضنا كل العناصر التي شملتها خطة بحثنا، وكخاتمة لهذا العمل نقدم حوصلة لأهم النقاط المتعلقة بموضوع إشكالية الجودة وتنافسية المنتج، والتي ينبغي على القارئ أو المهتم بالموضوع أن يكون على علم بها.

أصبحت المؤسسات الآن أحوج ما تكون إلى الارتقاء بالإنتاجية والجودة لمواجهة مختلف صور التحديات التي أبرزها التطور المحلي والعالمي، حيث تؤكد أن العناصر الأكثر أهمية في السوق العالمي الجديد هي المهارة، الذكاء والكفاءة في أداء العمل وهذا يدعوها إلى إعادة التفكير في تحديث الأساليب والممارسات الإدارية التي تعمل بها المؤسسات الإنتاجية والخدماتية على حد سواء لتأخذ بالمستحدث منها والذي تثبت فعاليته في الارتقاء بالمؤسسات.

زمن بين المفاهيم التي أفرزها هذا التحول وأكسبها أهمية بالغة هي "الجودة"، ولقد حلت محل الكمية في السوق العالمية، وتطورت في المؤسسة بصفة كبيرة في الآونة الأخيرة، حيث كان ينظر إليها في مراحلها الأولى على أنها أسلوب اختياري وفحص نهائي، فكانت تعتمد على أساليب التفتيش الفعال للتأكد من مطابقة المنتج مع الخصائص المحددة له، لكن مع مرور الزمن انتقل مفهومها إلى مفهوم أشمل ليتضمن جميع الأنشطة بالمؤسسة بمشاركة مختلف القطاعات وهذا لمحاولة إنتاج منتجات ذات جودة من كل الجوانب عن طريق ضبط جودة المواد الداخلة والجودة أثناء التشغيل لتدعيم قدراتها على أداء وظائفها المطلوبة منها بنجاح وكفاءة، كذلك تقدم خدمات ما بعد البيع والمتمثلة في الائتمان، الصيانة والضمان.

ومن هذا المنطلق بدأت المؤسسات تأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة والنظر إلى الجودة على أنها وظيفة وعمل كل فرد في المؤسسة بصرف النظر عن موقعه وطبيعة عمله.

ففي سوق تزايدت فيه حدة المنافسة، لم تعد الجودة الشاملة اختياراً بل أصبحت إستراتيجية أساسية لأي مؤسسة إنتاجية أو خدماتية تريد أن تبقى وتستمر وتنافس، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف لابد عليها من تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وتحليل المحيط التنافسي للسوق الذي تنشط فيه من خلال تحديد الإستراتيجية الحالية والمحتملة للمنافسين وعلى أي أساس تقوم الميزة التنافسية لكل منافس (انخفاض التكاليف، التمييز، التركيز)، وهذا من أجل الرفع من قدراتها التنافسية والحفاظة على مكانتها في السوق.

اختبار الفرضيات:

من خلال دراستنا هذه تمكنا من إثبات الفرضيات المطروحة كمايلي :

* تعني الجودة قدرة المنتج على تحقيق وتلبية رغبات المستهلك من خلال مطابقة هذا المنتج لتصميمه أو مواصفاته.

وقد تطور نظامها بالانتقال من مرحلة الفحص ومراقبة الجودة إلى مرحلة تأكيد الجودة وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة وهذا باستخدام حلقات الجودة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

* ومن أجل إيجاد تطبيقات جودة ثابتة تطبق في كافة الدول، تم إنشاء المنظمة الدولية للتقييس ISO والتي تعتبر منظمة عالمية متخصصة في المواصفات القياسية تقوم بمنح شهادة تثبت بأن نظام الجودة مطابق لمعايير الإيزو ويتم الحصول عليها عن طريق تبني هذا النظام وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

* تقوم المؤسسة بتحليل محيطها التنافسي من أجل دراسة تصرفات المنافسين و بالتالي مواجهة المنافسة، و ذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة و مستمرة من خلال اتباع الاستراتيجيات الثلاث (تكلفة أقل، تمييز، التركيز) و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

* تعتبر الجودة العامل الأساسي الذي تتحدد نسبة إليه القدرة التنافسية للمؤسسة وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة.
* كما نثبت صحة الفرضية الأخيرة أي المؤسسة المستقبلية تقوم بالحصول على شهادة المطابقة رغبة منها لإنتاج منتجاتها وفقا للمعايير الدولية و هذا من أجل كسب الثقة بالنفس وولاء السوق لمنتجاتها و ذلك لتحقيق أهدافها.

النتائج:

لقد مكنا البحث بالخروج بمجموعة من النتائج على الجانبين النظري والجانب التطبيقي:

الجانب النظري: حيث بينت الدراسة النظرية ما يلي:

- ❖ حصول المؤسسة على شهادة تنظيمها في كافة الأصعدة سواء الإدارة أو مخابر.
- ❖ الجودة الشاملة إحدى وسائل أو أساليب تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة.
- ❖ إعادة هيكلة وتنظيم العمال في المؤسسة و تجنب العشوائية بتحديد مهام كل فرد لتحقيق الجودة .
- ❖ تتمتع المؤسسة بقدرة تنافسية في السوق الوطنية و التي تعود أساسا إلى جودة منتجاتها و كذا التميز في السوق بامتلاك شهادة الإيزو .
- ❖ المؤسسة ليس لها ميزة التصدير إلى الأسواق الخارجية .
- ❖ يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتسيير حديث في المؤسسات يخدم الموقع التنافسي لها.
- ❖ تتميز مرتكزات إدارة الجودة الشاملة بالتكامل، فلا يمكن تطبيق مبدأ بالتخلي عن الآخر فكل مبدأ يكمل الآخر.
- ❖ إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو على حد سواء تضع رضا الزبون ووفائه الركيزة الأساسية لها، لذلك حددت عددا من الطرق للوصول إلى الزبون، حيث جعلت الاستماع إلى الزبون محورا هاما للتوجه نحوه وجعلت من مبدأ التحسين المستمر أساس الجودة الشاملة.
- ❖ للجودة الشاملة عدة تأثيرات على مختلف وظائف المؤسسة، وهذا ما يساعد على اكتساب عدة مزايا تنافسية.

الجانب التطبيقي: لقد بينت الدراسة التطبيقية ما يلي:

- ❖ الافتقار إلى ثقافة تنظيمية في المؤسسة.
- ❖ استخدام تقنيات المراقبة بشكل غير كاف، من خلال المخبر الذي يمتلكه المؤسسة.
- ❖ المؤسسة ليس لها ميزة التصدير إلى أسواق خارجية.
- ❖ وفرة الجودة في الزمان والمكان المناسبين.

❖ شهرة العلامة أو المؤسسة.

التوصيات والاقتراحات:

في ظل النتائج المتحصل عليها يمكننا صياغة بعض التوصيات والاقتراحات على شركة الإسمنت وهي:

- ❖ اهتمام أكثر بجودة المنتج لنيل رضا الزبون، فالزبون هو مصدر ربحية المؤسسة.
- ❖ تنظيم حملات إعلانية موجهة لكل قطاع سوقي، مع التركيز على التغليف للتعريف أكثر للمنتج.
- ❖ تكثيف الجهود التسويقية لإيصال منتجاتها خارج الحدود الوطنية.
- ❖ الاعتماد على التجارة الإلكترونية في المعاملات التي تجربها المؤسسة مع الزبائن لتسهيل عمليات الدفع.
- ❖ كسب مزايا تنافسية جديدة من خلال خدمات ما بعد البيع وكذلك الاعتماد على توسيع تشكيلة المنتج.

وفيما يخص الاقتراحات العامة نذكر:

- ❖ إرسال بعثات للتكوين في الخارج من أجل الإثراء الجيد بمعلومات خاصة بالجودة ومراقبتهم ماديا ومعنويا سواء كانوا في الخارج أو بعد عودتهم.
- ❖ العمل على معرفة مجمل المنافسين في نفس القطاع ومراقبتهم مراقبة محكمة ولو عن بعد.
- ❖ اللجوء إلى دراسة السوق لمعرفة آراء المستهلكين ورغباتهم.
- ❖ ضرورة وجود إطارات متخصصة في مجال الجودة من أجل استخدام الجودة بمفهومها الحديث.
- ❖ الاهتمام بمجال البحث وتطوير المنتجات.

آفاق البحث:

إن دراستنا لموضوع " إشكالية الجودة وتنافسية المنتج " لا تعدو في الحقيقة إلا محاولة للبحث في واقع الجودة في المؤسسات الاقتصادية و معرفة قدراتها التنافسية في مواجهة المنافسين، من خلال استخدام المعلومات والمعطيات المتوفرة لذلك فإن الدراسة لا يمكن أن تلم بكل جوانب الموضوع الواسعة النطاق لهذا فقد حاولنا الإجابة عن بعض الإشكاليات أو التساؤلات بما هو متوفر من معطيات، تاركين آفاق البحث مفتوحة لبحوث أخرى في المستقبل. وبهذا الصدد نقترح عددا من البحوث المستقبلية والتي يمكن أن تكون إشكاليات رئيسية:

- 1- تقييم مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية.
- 2- دور إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية.
- 3- التنافسية وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية.
- 4- إدارة التغيير وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسة.
- 5- دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع:

1. المراجع باللغة العربية:

- الكتب:

- 1- إبراهيم الشريف، مبادئ التسويق والترويج، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006.
- 2- أدجي بادبور، الدليل الصناعي إلى إيزو 9000، ترجمة فؤاد هلال، مراجعة محسن عطف، دار الفجر للنشر والتوزيع، بدون بلد وسنة نشر.
- 3- أحمد رعدار، المنافسة- التنافسية والبدائل الإستراتيجية-، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 4- أحمد محمد غانم، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2009.
- 5- أحمد شاعر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 6- أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق، دار القباء، الإسكندرية، 2001.
- 7- بشير عباس العلاق، الترويج والاعلان التجاري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2010.
- 8- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم الميزة التنافسية للتصدير، دار النهضة العربية، بيروت، 2001.
- 9- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 10- حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2009.
- 11- حميد الطائي، بشير العلاق، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2010.
- 12- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 2، 2007.
- 13- خضير مصباح الطيبي، إدارة وصناعة الجودة : مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 14- خليل نبيل المرسي، التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، بدون سنة نشر.
- 15- خليل نبيل المرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، بدون سنة نشر.
- 16- دونالدو أستن، ماري هوبمان، نظرية السعر واستخداماتها، ترجمة ضياء مجيد، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، الجزء الأول، مصر، 2000.
- 17- زينا غانم، عبد الجبار الصفار، المنافسة غير المشروعة للملكية الصناعية- دراسة مقارنة-، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، 2002.
- 18- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 19- سوسن شاكر مجيد، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 20- سوسن شاكر مجيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

- 21- طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 22- عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة (رؤيا مستقبلية)، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
- 23- عبد السلام أبو قحف، التسويق من وجهة نظر معاصرة، مطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، بدون سنة نشر.
- 24- عبد العزيز أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة، منهج تطبيقي، مؤسسة العراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
- 25- عبد العزيز أبو نبعة، التسويق المتقدم، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 26- علاء فرج الطاهر، إدارة المواد والجودة الشاملة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 27- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2011.
- 28- عواطف إبراهيم حدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 29- عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2008.
- 30- فرانكلين أوهارا، دليل إيزو 9000 للمطابقة والحصول على شهادة إدارة الجودة العالمية، الدار العربية للعلوم، بدون بلد وسنة النشر.
- 31- فلاح حسن عداوي الحسني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 32- فيليب سادلر، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، الإسكندرية، 2008.
- 33- فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 34- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 35- قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 36- مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 37- مايكل بورتر، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب العربي، بدون بلد وسنة نشر.
- 38- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 39- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2006.
- 40- محمد الصبري، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الإيزو، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
- 41- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

42-مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.

43-منير نوري، التسويق مدخل للمعلومات الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

44-نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

45-نزار عبد المجيد البرواري، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

46-لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2011.

- المذكرات:

1-رشيد مناصرية، دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة عمار الشليحي، الأغواط، 2003.

2- سلطان كريمة، تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1995، سكيكدة، 2006.

3- عبد الحليم الأسود، جودة الخدمات كإمتياز تنافسي في المؤسسات الخدمائية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، الجزائر، الدفعة الرابعة؟

4- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

5- كنتاجي سلوى، استخدام دورة حياة سلعة في تحديد استراتيجية التسعير، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص استراتيجية تسويقية في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة المسيلة.

- الملتقيات:

1- زيري رابح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، الجزائر، 2003.

2- كمال رزيق، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة للاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2003.

- المجالات:

1- عاشور مريزق، محمد عربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

2- فرحات عباس، أهمية خدمات ما بعد البيع في المؤسسة الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، العدد 11، جامعة المسيلة.

3- سامر مصطفى، أثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا العملاء، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الأول، دمشق، 2013.

2. المراجع باللغة الأجنبية:

- 1 - kotler Philip, **Marketing management**, eleventh edition, new jersey, prentice, hall.
2-M. Porter : choix stratégique et concurrence, Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Ed economica, Paris

3. المواقع الإلكترونية:

- 1- أحمد طرطار، شوقي جدي، العوامل المؤثرة في صنع القرارات الخاصة بتصميم قنوات التوزيع في المؤسسة الاقتصادية، مقال متوفر على الموقع (2015/05/07) = www.google.fr/saerh?q=