

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية
شعبة علوم اقتصادية
تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات
بـعـنـوان

دور الجودة في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة مقارنة
الوكالة الوطنية للتأمين SAA والصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CRMA

تحية إشرافه الدكتور:

• د. لحول عبد القادر

إعداد الطالبة:

❖ ولد قادة سومية

لجنة المناقشة

أ. مهدي عمر.....
د. لحول عبد القادر.....
أ. حريق خديجة.....
رئيسا
مشرفا ومقررا
ممتحنا

الموسم الجامعي

1439/1440 هـ - 2018/2019 م

العرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

((رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين))

سورة النمل الآية 19

قبل كل شيء أشكر الله عز وجل الذي رزقني من العلم ما لم أكن أعلم وأعطاني من القوة ما أحتاجه للوصول إلى هذا المستوى من الفهم وإتمام هذا العمل القيم وعرفاني مني بالجميل اتجاه من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز مذكرتي هاته

أتقدم بالشكر الجزيل إلى:

أستاذنا المشرف لحول عبد القادر الذي أشرفني بقبوله الإشراف على انجاز مذكرتي هاته من خلال نصائحه والتوجيهاته وإرشاداته القيمة

على CRMA والصندوق الوطني للتعاون الفلاحي SAA كما أشكر الموظفين العاملين بالوكالة الوطنية للتأمين استقبالهم ومساعدتهم لي وقبولهم انجاز الدراسة التطبيقية انطلاقا من مؤسستهم

وإلى من ساهم وتفضل علينا بنصائحه ومساعدته والناطق بالكلمات المشجعة لي

وإلى كل من لم تسعهم مذكرتي

إهداء

الحمد لله والشكر له وحده على جزيل نعمة ووافر عطائه وله الفضل على إحسانه أما بعد:
إلى من تشرفت بحمل اسمه إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من علمني الصبر و المثابرة إلى تاج رأسي
إلى من كان السند و العون لي من اجل تخطي صعاب الحياة... أدامه الله لي
"والدي العزيز"

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب والحنان... إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي... إلى من
ترعرعت في أحضانها ونشأت في عز سلطانها... وكانت لي الصاحبة والرفيقة, المعلمة والطبيبة وكانت المنيرة في
دربي وسبيلي...
"أمي الحبيبة"

إلى من كان معي على طريق النجاح والخير... إلى من شجعني في رحلتي إلى التميز والنجاح وكان ليا العون وقال
لي: لا فكان سبب في تحفيزي... إلى اعز إنسان إلى قلبي"

إلى رفقاء دربي... هذه الحياة بدونكم لاشيء... معكم أكون أنا وبدونكم أكون مثل
لا شيء... إلى من تطلعوا لنجاحي بنظرات الأمل... في نهاية مشواري أريد أن أشكركم على مواقفكم النبيلة
"إخواني الأعزاء"

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أمي... إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى يبايع الصدق الصافي... إلى
من معهم سعدت برفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت... إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير..

" صديقاتي "

و إلى كل من ساهم في إعداد هذه المذكرة

من قريب و بعيد

إليكم جميعا الشكر والتقدير والاحترام

مقدمة الرسالة

يعرف العالم اليوم ثورة هائلة في مجال الاتصال والمعلوماتية جعلته قرية كونية صغيرة مما زاد في انتشار العولمة والنظام التجاري الذي كسر الحواجز بين الدول فأصبحت الأسواق مكانا لجميع المستثمرين في العالم، الشيء الذي أدى إلى ظهور منافسة شديدة وشرسة بين المؤسسات لزيادة حصتها السوقية فبعدها كانت تهتم بتصنيع المنتجات والخدمات بشكل أسرع وأرخص لعرضها في الأسواق أصبحت الآن تهتم بالجودة كوسيلة أساسية لتصريف منتجاتها إذ تعد من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان رضا عملائها وولائهم ذلك أن إسعاد وإرضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية وتعزيزا لمركزها التنافسي وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية. كما تساهم في منح الفرصة للمؤسسة أن تجد لنفسها مكانة في الأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها إذ أصبحت الجودة هي سر التميز والتفوق لمعظم المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي.

تعتبر الجودة سلاحا متميزا تسير في مقتضاه كل متطلبات التطور والتنمية لرضا العميل والاقتراب منه للبحث عما يريده حاليا ومستقبليا مع زيادة متطلباته المتنامية وظهور فرص بديلة وحدة المنافسة بين المنظمات وازدياد وعي العملاء بعامل الجودة فأصبحت المنظمة حساسة للتغيرات التي تحدث في رغباتهم ومتطلباتهم، وفي ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق تواجه المنظمات تحديات كبيرة أهمها كيف تصل المنظمة إلى بناء وتنمية وتحقيق الميزة التنافسية تسمح لها بإحلال مركز تنافسي قوي والمحافظة عليه وتعظيمه، كما تعد الجودة من أهم الاستراتيجيات والمعايير التي تعتمدها المؤسسات في مواجهة منافسيها وضمان وفاء عملائها وتحقيق الريادة على المنافسين.

والمتمتع لواقع المنظمات الجزائرية اليوم وفي ظل العولمة والتغيرات في بيئة الأعمال يلاحظ أن فعاليتها الاقتصادية لازالت ضعيفة وما تقوم به من عرض سلع وخدمات أضحى غير مرغوب مقارنة بالسلع المستوردة لذلك تحولت الأسواق الوطنية معرضا لطرح سلع والخدمات الأجنبية حيث لقت هذه الأخيرة فيها إقبالا كبيرا على عكس المنتجات الوطنية ويعود سبب ذلك لعدة عوامل نذكر منها أن المنتجات الوطنية لم تعرف تطورا في طرق إنتاجها أو تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وتوزيعها أو استخدام أدوات وأساليب متطورة في الرقابة على جودة ما تقدمه للمستهلك هذا ما جعل المؤسسات الجزائرية في ظل المنافسة الشديدة إلى السعي الدائم من أجل الارتقاء بمنتجاتها وخدماتها لتجد لنفسها مكانة في الأسواق المحلية أولا ثم الأسواق الأجنبية ولتحقيق ذلك هي أمام حتمية تطبيق وتبني مفهوم الجودة ومبادئها لتطوير منتجاتها و الضفر برضا العملاء مما يكسبها قدرة على مواجهة المنافسة الحادة والشرسة ومن ثم تنمية ميزتها التنافسية

1. الإشكالية العامة:

وعلى ضوء ما سبق يتسنى لنا صياغة الإشكالية موضوع البحث والتي سنغوص من خلالها في بحور من المعلومات بحثاً عن الإجابة الشافية لها، وتكون على النحو التالي:

✓ هل للجودة دور في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية ؟

2. الأسئلة الفرعية:

وانطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالجودة؟
- ما هي المعايير التي يعتمد عليها العملاء في تقييمهم للجودة؟
- ماهية عوامل نجاح الجودة في المؤسسة؟
- هل يساهم تعزيز رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية؟
- ما هي مصادر الميزة التنافسية ؟
- هل تعمل إعادة الهندسة على تحسين الجودة وبالتالي تنمية الميزة التنافسية؟
- هل يعتبر القياس المقارن آلية لتنمية وتحقيق الميزة التنافسية؟

3. الفرضيات:

- يعتمد العميل في تقييمه للجودة على نوعية المنتجات ويركز على سعرها
- فهم متطلبات ورغبات العميل وتحقيقها من طرف المؤسسة تعزز رضاه وتمنح للمؤسسة ميزة تنافسية.
- تعمل تقنية إعادة الهندسة على تحسين الجودة وتنمية الميزة التنافسية.
- يعتبر القياس المقارن آلية لتنمية الميزة التنافسية

4. أسباب اختيار الموضوع:

- بحكم التخصص والميل الطبيعي للبحث والاستطلاع لدراسة موضوع الجودة
- زيادة الاهتمام بمتطلبات الجودة ومتغيراتها
- زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات
- سعي المؤسسات نحو تحقيق التفوق في مجال أعمالها
- أهمية الموضوع وحدائته وخاصة في ظل التنافس الشديد التي تشهده الأسواق
- توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين
- إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعماً لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع وأكون بذلك قد أضفت مرجع جديد إلى مكتبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سعيدة

5. أهداف الدراسة:

يهدف هذا الموضوع إلى:

- رفع الغموض عن الجودة، والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد
- التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية
- محاولة إبراز الجوانب المهمة في الميزة التنافسية من خلال التعرض لمفهومها وأنواعها.
- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة

6. أهميتها:

تتمثل الأهمية الأساسية لهذا البحث في توضيح درجة تأثير الجودة على الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك لما أصبحت المؤسسات الجزائرية تسعى لاحتلال مراكز قوية في الأسواق المحلية والعالمية وتوضيح أساليب المتبعة حتى تحقق الجودة الميزة التنافسية للمؤسسة

7. صعوبات الدراسة:

خلال فترة انجاز بحثنا واجهتنا صعوبات عدة نريد أن تأخذ بعين الاعتبار من أجل تسهيل عملية البحث، ومن بين هذه المشكلات:

- ❖ ندرة المراجع التي تختص في هذا الموضوع إذ يوجد مراجع تتناول موضوع الجودة ومراجع أخرى تقوم بدراسة الميزة التنافسية في حين قل ما نجد مراجع تربط الجودة والميزة التنافسية بالرغم من الأهمية البالغة التي يختص بها هذا الموضوع.
- ❖ صعوبة التجاوب في الإجابة على الاستبيانات الموزعة من قبل معظم عينة الدراسة.
- ❖ طبيعة الموضوع في حد ذاته، والتي تحمل قدرا كبيرا من التعقيد والغموض، بالإضافة إلى عدم تحديد الموضوع مما أدى إلى محاولة تناول هذه الأخيرة من كافة جوانب التي يمسهها.

8. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على مصادر جمع البيانات غير المباشرة كالكتب والمجلات المذكرات... أما الدراسة الميدانية فتم الاعتماد على الاستبيان المعد خصيصا لجمع هذه البيانات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة تم الاستناد في تحليلنا لهذا الموضوع على المنهج التحليلي من خلال شرح وتحليل المتغيرات الخاصة بكل من الجودة الميزة التنافسية والعلاقة بينهما ومن ثم الخروج من هذا التحليل بنتائج يمكن اعتمادها وتعميمها على الأقل على مستوى مؤسسات الغرب الجزائري كما تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تحليل البيانات المستخرجة باستخدام الحزمة برنامج EXCEL.

9. الدراسات السابقة:

توجد مجموعة من الدراسات لها علاقة بالموضوع منها:

- دراسة العيهار فلة "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة": مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة 2005، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الجودة في الميزة التنافسية.
- دراسة لعشعاشي مصطفى بعنوان "إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية آفاق وتحديات: مذكرة تخرج ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير تلمسان 2011 تهدف هذه الدراسة إلى الإشارة إلى الظروف المعقدة والصعبة التي تمر بها المؤسسة الاقتصادية ودور إدارة الجودة في هذه الظروف.
- دراسة ماجدة محمد عبد الحميد جبريل (2000) بعنوان إطار مقترح لتطبيق إدارة الجودة الكلية على مستشفيات مشروع ضمان الجودة: رسالة مقدمة لكلية التجارة جامعة عين شمس للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، حيث هدفت إلى: دراسة المفاهيم السائدة لإدارة الجودة الكلية في المستشفيات موضوع الدراسة لتحديد مدى توافقها مع المفاهيم العلمية لإدارة الجودة الكلية.

10. هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث ارتأينا أن نقسمه إلى ثلاثة فصول فصلين منها نظري وفصل تطبيقي:

الفصل الأول: تحت عنوان "أساسيات حول الجودة" سنتطرق من خلاله إلى مفاهيم حول الجودة وأهميتها وكذا تحديد مستوى الجودة وكيفية قياسها وتكاليف الجودة كما نبرز عوامل المؤثر في الجودة ثم سنتحدث عن جودة الخدمة بذكر مفاهيمها و مؤشرات وأساليب تطويرها وخطوات تحقيقها وقياسها

الفصل الثاني: بعنوان "دور الجودة في تنمية الميزة التنافسية" سنتعرض إلى أساسيات حول الميزة التنافسية ومراحل تطورها كما سنتطرق إلى آليات ومحددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية ثم نقوم بإبراز موضوع دور الجودة في تنمية الميزة التنافسية بذكر التقنيات المستخدمة.

الفصل الثالث: الذي يخص الدراسة الميدانية قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث أولهما نظري بعنوان واقع التأمين في الجزائر تعرضنا من خلاله إلى مفهوم التأمين و دوره الاقتصادي ومراحل تطوره بالجزائر أما المبحث الثاني فقد خص معلومات حول الشركتين اللتان كانتا محل الدراسة (الشركة الوطنية للتأمين SAA والصندوق الوطني للتعاون الفلاحي "التأمين الشامل" CRAMA) قمنا بتعريفهما وذكر هيكل كل منهما ومكانتهما في ولاية سعيدة وكذا تطور إنتاجهما ورقم أعمالهما في السنوات الثلاثة (2016-2017-2018) وأخيرا تعرضنا في المبحث الثالث للدراسة التحليلية لنتائج استبيان الذي تم توزيعه على عينة من عملاء كلتا الشركتين للإجابة على إشكالية البحث.

وفي الأخير سنختم دراستنا بخاتمة عامة نعرض فيها أهم نتائج البحث التي تم التوصل إليها

الفصل الأول

أساسيات حول الجودة

تمهيد الفصل

إن من أهم المواضيع التي كانت ومازالت تكتسي أهمية بالغة في أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية هو موضوع "الجودة" الذي أصبح الاهتمام به ظاهرة عالمية ذلك لاعتبارها لغة عالمية للتمييز بين السلع والخدمات المتداولة وتعد من المتطلبات الأساسية الحديثة التي يجب توافرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها حيث تلبي رغباتهم واحتياجاتهم مما يفرض على المنظمات منح الأهمية اللازمة لهذا الموضوع الحديث وذلك من خلال فهم واستيعاب معنى الجودة وتعميمه على جميع أفراد المنظمة مع محاولة تحقيقه

ونستعرض في هذا الفصل مدخل مفاهيمي للجودة حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- ✓ المبحث الأول: أساسيات حول الجودة
- ✓ المبحث الثاني: تحديد مستوى الجودة وتكاليها
- ✓ المبحث الثالث: جودة الخدمة

المبحث الأول: أساسيات حول الجودة

المطلب الأول: مفهوم الجودة وأهميتها

أولاً: مفهوم الجودة

1. تعريف الجودة:

لقد تعدت تعريف الجودة باختلاف النظرة إليها وباختلاف وتطور مفهومها في حد ذاته لذلك نجد من التعاريف من يعرف الجودة على أنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات والظاهرية والضمنية من خلال جملة خصائص الرئيسية فالجودة لا تعني بضرورة التميز وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات وترجمة حاجات الزبائن ومن ثم فإن الذي يحكم على الجودة هو الزبون فهو الذي يقرر ما إذا كان المنتج يلبي حاجاته أم لا فالجودة معنيين متشابهين وفي نفس الوقت بينهما اختلافين فهناك الجودة:

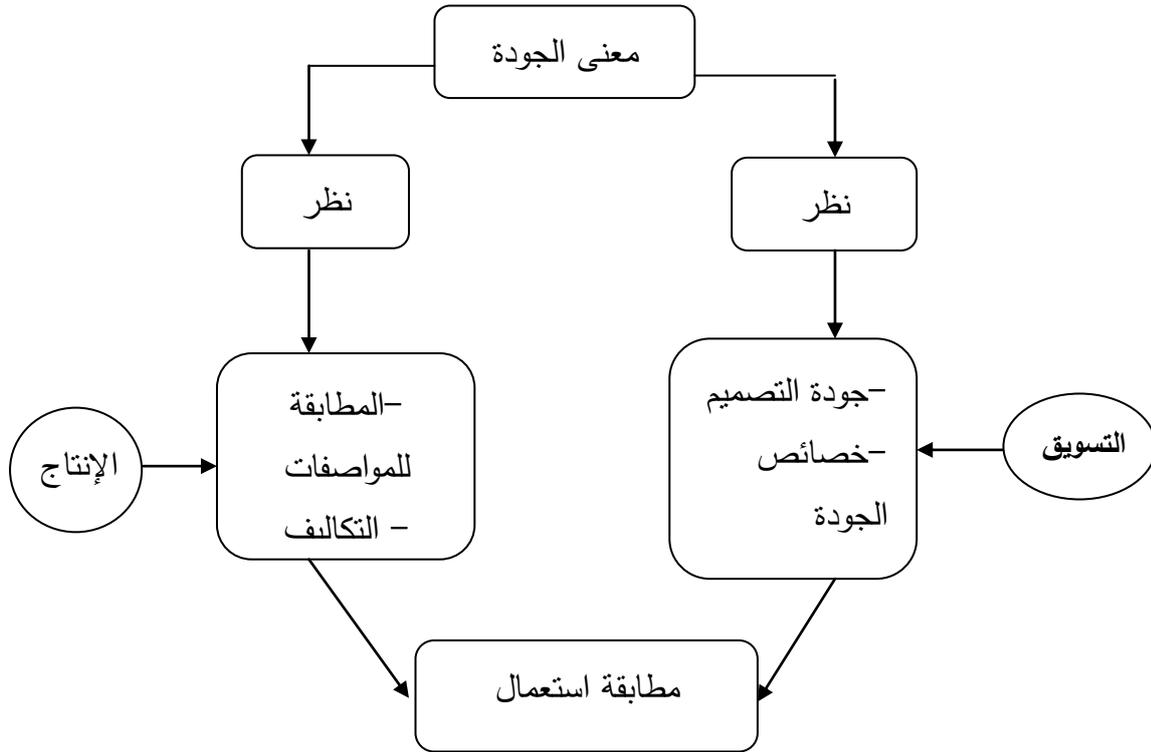
1. من وجهة نظر العميل أو المتلقي الخدمة.

2. من وجهة نظر المؤسسة أو الشركة أو المصنع

والقاسم المشترك بينهما هو المنفعة المتبادلة بين الطرفين والمعنيين المتشابهين هما:

- العميل يرى أن الجودة هي جودة التصميم وهو ما يتحقق من خلال خصائص الجودة والسعر.
- الشركة أو المؤسسة ترى أن الجودة هي جودة الأداء وتماسكه عبر الوقت وهو ما يتحقق من خلال مطابقة المواصفات والتكلفة وعليه فإن المعنيين متشابهين هما جودة التصميم وجودة الأداء وكلاهما وجهان لعملة واحدة (وهو منتج ذو جودة وكفاءة عالية) ونقطتي الاختلاف بين العميل أو متلقي الخدمة وصاحب المنتج أو مقدم الخدمة هما السعر والتكلفة فالعميل يريد منتج ذو جودة عالية بأقل سعر وصاحب المنتج أو صاحب الخدمة يبحث عن منتج ذو جودة عالية بأقل تكلفة ومن هنا تكون المعادلة صعبة والتي قامت عليها كل أنظمة الجودة في الأصل والتي تهدف إلى إرضاء العميل وتحقيق مكاسب عالية وإنتاجية أكثر والشكل يمثل ذلك؛

الشكل رقم 01: الجودة من وجهة نظر العميل (المستهلك) والمنتج (المؤسسة)



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف ججيم، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك"، دار الوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص33

يرجع مفهوم الجودة QUALITY إلى الكلمة اللاتينية QUALITI التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء وكانت تعني قديما "الدقة والإتقان ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة وظهور الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة حيث أصبح للجودة أبعاد جديدة ومتشعبة"¹ ومفهوم الجودة نجده في جميع الكتابات من قبل الميلاد وحتى الوقت المعاصر، ففي الحضارة البابلية وفي قوانين ((حمو رابي)) ذكر أن الشخص الذي يبني بيتا ثم يسقط هذا البيت ويموت ساكنيه فان هذا الباني سوف يعدم ويموت ومن هنا سطرت الحضارة البابلية أقدم الاهتمامات بالجودة والإتقان في 3

وعرفها سمير محمد عبد العزيز: "يُميز بين ثلاث مداخل رئيسية مرتبطة بمفهوم الجودة".²

- ✓ جودة التصميم: أي المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج
- ✓ جودة المطابقة: تعني بها مطابقة جودة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية في التصميم

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

² سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة والإيزو 9000. 10011"، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع، القاهرة 1999، ص 9.

✓ جودة الأداء: تعني بها قدرة المنتج على أداء المهام التي أنجز لأجلها وفق احتياجات ورغبات الزبائن

وتعني الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المؤسسة ، فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية، وعندما نسمع أو نفكر في كلمة "جودة" فعادة ما نتوقع منتجا ممتازا أو خدمة راقية تلبي رغبتنا لهذا المنتج أو الخدمة مقابل تقديم تضحيات نقدية للحصول عليها ومن ذلك تعرف الجودة بأنها "قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات المستعملين" ويقصد بالمستعملين الأفراد المؤسسات الخاصة والعمومية.

كما تعرف على أنها: " مدى تطابق المنتجات أو الخدمات مع الحاجات المعبر عنها من قبل الزبائن والتي تعهد من اجلها الموردون"¹

والجودة تعني "إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها بالشكل الذي يتوقف مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز"²

وتعرفها المنظمة العالمية للمعايير (ISO) "تمثل الجودة مجموعة من الخصائص المتعلقة بالمنتج، أو بالنظام، أو بالعملية الإنتاجية والتي تلبي رغبات العملاء والأطراف الخاصة الأخرى"³ ويعرفها جوزيف جوران (أخصائي أمريكي في الإحصاء والإدارة) بأنها " الملائمة للاستخدام"⁴ ويقصد بذلك أن يكون مستخدم السلعة أو الخدمة قادرا على الاعتماد عليها في تحقيق ما ينبغي منها. وتعرف الجودة على أنها "مجموعة من خصائص المنتج والتي تلبي متطلبات العميل وفي نفس الوقت تحقق رضائه ويرى هذا المفهوم للجودة موجه ناحية تحقيق أعلى عائد أو دخل والغرض من هذه الجودة العالية هو تحقيق رضا العميل وإرضاء توقعاته لزيادة الدخل وكسب عملاء وتعني تلك المواصفات التي يجب توافرها في المنتج أثناء عملية الإنتاج"⁵

كما أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس أحداث تغييرات جذرية لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل التغييرات الفكر السلوك القيم نظم وإجراءات العمل الأداء وذلك لأجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو

¹ سمير محمد عبد العزيز، المرجع نفسه، ص 235 .

² عمر وصفي عقيلي، "المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 15.

³ Les projets de normes ISO9000 :version 2000,recueil normes,édition AFNOR paris ;2000,P10

⁴ عبد النبي طائي واخرون، "ادارة الجودة الشاملة TQM والايزو"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 29

⁵ محمود سلامة عبد القادر، "الطبيط المتكامل لجودة الانتاج"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص 19

خدمات) وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه بل وتخطي هذا التوقع تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا العملاء وهدف المنظمة هو البقاء والنجاح والاستمرارية¹

كما أن مفهوم الجودة حاضر في كل تعاليم القرآن الكريم بمضامينه كلها ويمثل قيمة إسلامية مشرقة فان القرآن الكريم قد حث على الجودة في جميع الأعمال التي ينبغي أن يؤديها الإنسان ويظهر ذلك جلياً من خلال قوله تعالى " وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ يُضِلُّ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَلَتُسَلِّنَ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ٩٣ " ² يحذر الله تعالى في هذه الآية الناس من التساهل وعدم الإلتقان في عملهم ويؤكد على وجوب الأخذ بمبدأ الجودة والإلتقان فكل إنسان سوف يسأل عن عمله لا محالة وقد ارتبط مصطلح الجودة في القرآن الكريم بمفردات ومفاهيم كثيرة ذات علاقة منها الإحسان الإلتقان الإحكام الإصلاح وغيرها و من مفهوم الإحسان في اللغة هو فعل ما هو حسن وأحسن الشيء أي أجاد صنعه ومن قوله تعالى "خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ بِالْحَقِّ وَصَوَّرَكُمْ فَأَحْسَنَ صُوْرَكُمْ وَإِلَيْهِ الْمَصِيرُ ٣" ³ وإذا كانت الجودة مظهر من مظاهر الإحسان ونتيجة من نتائجه فان القرآن الكريم دعوة مطلقة إلى الإحسان قال الله تعالى "صِبْغَةَ اللَّهِ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ صِبْغَةً وَنَحْنُ لَهُ عٰبِدُونَ ١٣٨" ⁴ وقد سبق القرآن الكريم إلى ذكر أبرز مبادئ الجودة في قوله تعالى "لِمَنْ شَاءَ مِنْكُمْ أَنْ يَتَّقَدَّمَ أَوْ يَتَأَخَّرَ ٣٧" ⁵ في هذه الآية إقرار لأبرز مبادئ الجودة وهو وجوب الاستمرار في التحسين والتطوير فلا ينبغي لأي مؤسسة أو شركة أو هيئة أن تتوقف عن استمرارية التطوير والتحسين بحجة أنها بلغت المنتهى في الإلتقان والجودة.

2. التطور التاريخي:

إن ظهور الجودة لم يكن في مرحلة معينة من التاريخ فهي عنصر أساسي من سلوك الإنسان الذي يتطور حسب الضرورة ولقد مرت الجودة بعدة مراحل منذ العصور السابقة حتى عهد الثورة الصناعية التي تميزت بالتطور التقني الذي سهل عملية الإنتاج وزيادة الطلب على المنتجات الصناعية وبذلك تغير مفهوم الجودة لكننا لا ننكر ظهور معنى الجودة في حياة الأقدمين قد يرجع إلى 2000 سنة قبل الميلاد إلى عهد ((حمو رابي)) ملك بابل حيث يحتوي قانونه على أقدم قوائم عرفها الإنسان تتعلق بتكاليف ورسوم الخدمات المقدمة وهكذا جمع بين الجودة والتكلفة وكذا في عصر الإغريق عند أبو قراط

¹ عمر وصفي عقيلي، " المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" مصدر السابق، ص 20

² القرآن الكريم، سورة النحل، الآية: 93

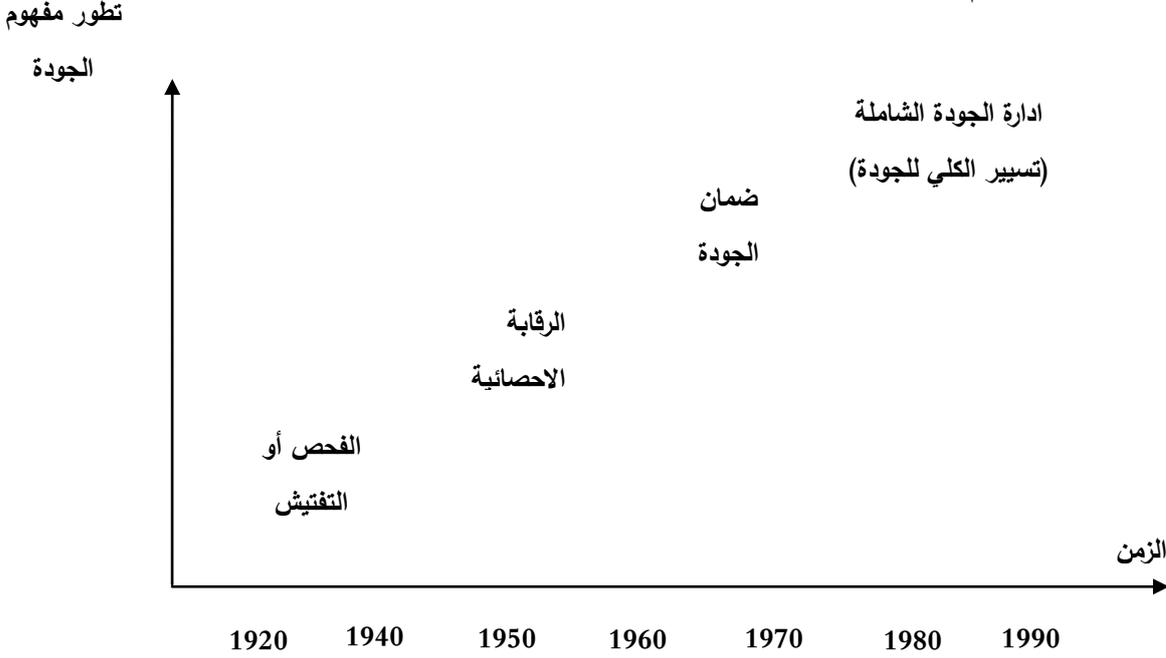
³ القرآن الكريم، سورة التغابن، الآية: 3

⁴ القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية: 138

⁵ القرآن الكريم، سورة المدثر، الآية: 37 :

وحضارات أخرى كالرومان والصين والعرب والحضارة الإسلامية ويمكننا تصنيف المراحل التي مر بها تطور مفهوم الجودة في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: تطور مفهوم الجودة



المصدر: مزريق عاشور محمد غربي، مرجع سبق ذكره، ص 242

وفيما يلي شرح مفصل لكل مرحلة حسب تسلسلها الزمني:

• المرحلة الأولى : الفحص أو التفتيش

كانت البدايات على الجودة هي للعامل إذ كان الحرفي يقوم بنفسه بفحص إنتاجه الذي ينتجه وبذلك كانت عملية الرقابة على الجودة ملزمة للعمل التصنيعي الحرفي حيث كان العامل مسؤول عن تصنيع المنتج بأكمله وتطورت لتتضمن هذه المرحلة مجموعة من نشاطات كالقياس والفحص والاختيار يتم مقارنتها نتائجها مع المتطلبات المحددة للتحقق من المطابقة لهذه النتائج وهي مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات والتفتيش عليها باستخدام الوسائل الفنية¹

• المرحلة الثانية: ضبط الجودة الإحصائية (رقابة الجودة)²

شهدت هذه المرحلة تحولا حاسما تمثل في استخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة فقد أدركت الشركات الصناعية بأن القيام بنشاط الفحص غير كافي وإنما عليها البحث عن أساليب أكثر تأثيرا ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة إحصائيا وزود

¹ عمر وصفي عقيلي، "المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق الذكر، ص 34

² عبد الفتاح محمود احمد، "ادارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 18

الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل لوحات السيطرة وعينات القبول بدل من الفحص الشامل لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها وبذلك تحول الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءة

• المرحلة الثالثة : توكيد أو ضمان الجودة

تميزت هذه المرحلة عن سابقتها بتعمق مفهوم النظرة نحو مفهوم الجودة وذلك طبقا لما تشير إليه مراجعة الركائز الأساسية التي تستند إليها وهي:

1. قياس أو تقدير تكلفة الجودة: حيث يمثل تقدير تكلفة الجودة إحدى الركائز الأساسية التي يستند إليها مفهوم توكيد أو ضمان الجودة وذلك وصولا إلى ترشيد تكلفة الجودة في كل من المراحل الخاصة بالتصميم والإنتاج والعمليات لا في مرحلة الرقابة فقط الأمر الذي يؤدي إلى تقادي أو تخفيض التكاليف المرتبطة بظهور منتجات معينة حيث تتمثل تكلفة الجودة في تكاليف الإصلاح تكاليف إعادة التشغيل تكاليف فقد العملاء نتيجة عدم إرضائهم

2. النظرة الشاملة لرقابة الجودة "رقابة الجودة الشاملة": الذي يركز على تحقيق التكامل في ممارسة وظيفة الرقابة على الجودة وذلك عبر مراحل تصميم المنتج والتصنيع حتى وصول المنتج إلى الزبون لذلك فان تحقيق أهداف رقابة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة العديد من الأقسام والوحدات داخل المنظمة بما في ذلك الإنتاج والتصميم والفحص والنقل والتوزيع ومن خلال هذه المراحل نلاحظ أنها اهتمت بالجودة من زاوية الملائمة للاستخدام إلى جانب المطابقة للمواصفات وبيين الاستعراض للمراحل الثلاث النقاط التالية:¹

- إن مرحلة الفحص ركزت على مطابقة الإنتاج للمواصفات الجودة إضافة إلى علاج الأخطاء
- إن مرحلة الرقابة الجودة تعد مكملة لبعضها البعض من حيث العمق والشمول
- مفهوم الجودة في مرحلتي الفحص والرقابة كان موجه للمنتج دون الزبون
- إن مرحلة الفحص والرقابة على الجودة تعكس أساسا مفهوما فنيا (إنتاجيا) للجودة
- إن مفهوم الجودة أخذ اهتماما بجودة أداء المنظمة

• المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة (التسيير الكلي للجودة)

أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الدارية للمدراء إذ يتطلب الاهتمام بما يمكن المنظمة من إحراز التميز سواء لمنتجاتها أو لعمالها وجعلها مسؤولية كل فرد فيها

¹ منتهى احمد علي ملاح، "درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، ص18

وتمثل هذه المرحلة مجموعة من المبادئ إرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسن المستمر للمؤسسة هي تطبيق للأساليب الكمية وأساليب الموارد البشرية لتحسين الخدمات الموردة للمؤسسة وكل العمليات داخل المؤسسة ودرجات الوفاء لاحتياجات المستهلك حالياً ومستقبلياً¹

ثانياً : أهمية الجودة

بعد تزايد المنافسة ومع ارتفاع مستوى متطلبات الزبائن أدركت المنظمات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدراً لقدرتها التنافسية، فلا شك أن تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المنظمات، ذلك أن الجودة لم تعد ترفاً أو اختياراً يمكن التغاضي عنه وإنما هي التزام لا بديل له ، وتعد الجودة هامة لأربعة جوانب رئيسية وهم:

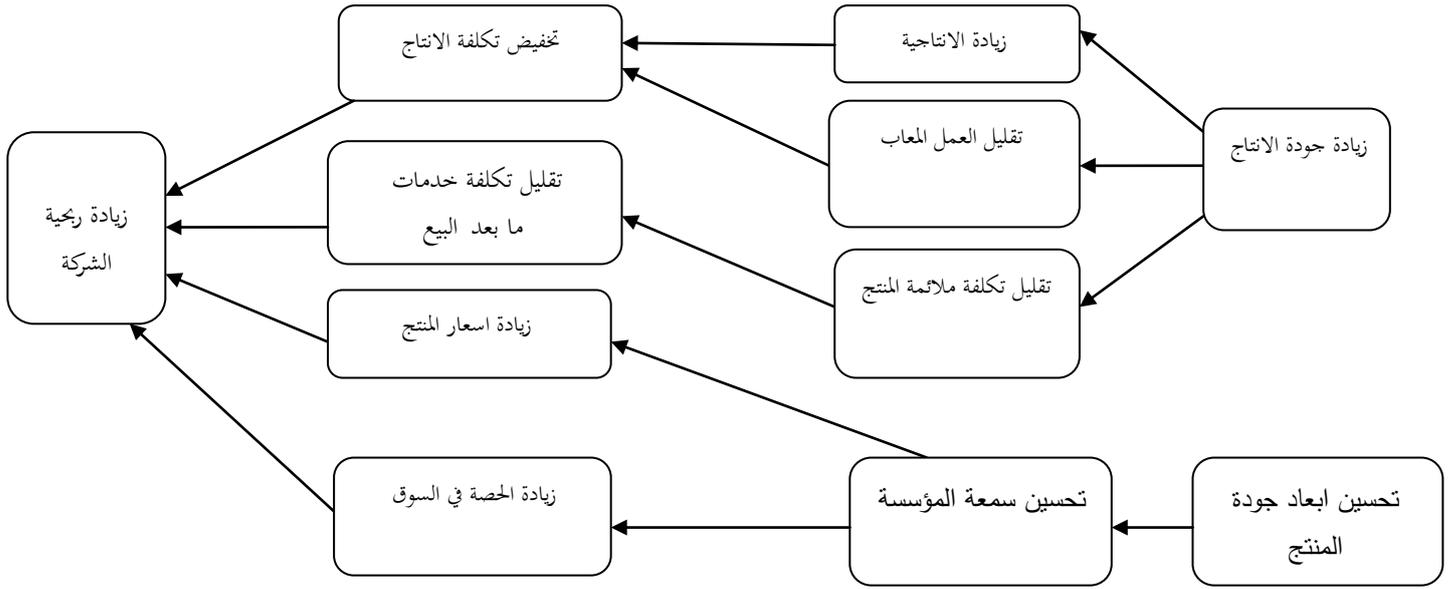
أ- المنظمة

وتظهر أهمية جودة المنتجات أو الخدمات بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية:

- 1 - الصورة العامة وسمعة المنظمة في الأسواق
- 2 - درجة الثقة في منتجاتها
- 3 - مستوى الإنتاجية
- 4 - الأنظمة والتشريعات الدولية
- 5 - التكلفة
- 6 - زيادة الأرباح والحصة السوقية

الشكل رقم 03: تأثير الجودة على التكلفة وحصة السوق

¹ فريد زين الدين عبد الفتاح، "تخطيط ومراقبة الانتاج"، دار كتيب، الاسكندرية، مصر، 1997، ص 54



المصدر: قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9000-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الطبعة 2005، ص 33

ب- العملاء:

يرتبط قرار الشراء بمستوى جودة المنتج او الخدمة المقدمة للزبون، والذي يكون مستعدا أن يدفع ثمنا مرتفعا لقاء المنتج شرط أن يكون ذو جودة جيدة¹ فان استمرارية المؤسسة وضمان بقائها وزيادة من مستوى تنافسيتها مرهون بمدى رضا ووفاء عملاء لمنتجاتها، وتوضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء من خلال (الرضا والوفاء):

1. الرضا: في هذا الإطار حدد Kotler أربعة حقائق توضح أهمية رضا الزبائن في شكل إحصائية:

- إن حصول على زبائن جدد يكلف المؤسسة من 5 إلى 10 أضعاف تكلفة رضا الزبائن.
- تقليل معدل فقد الزبائن بنسبة 5 يزيد من الأرباح بنسبة 25-80 حسب نوع الصناعة.
- معدل ربح الزبون يزداد مع امتداد فترة الشراء

هذه النتائج تؤكد مدى فعالية تحقيق رضا الزبون في زيادة ربحية المؤسسة.

2 - الوفاء (الولاء):

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

وفاء العميل يعني ببساطة معاودته الشراء من الشركة نفسها ومرات متعددة مع عدم قبوله الشراء من المنافسين، على الرغم من محاولتهم لجذبه وهذا بلا شك لا يقع صدفة، وإنما يتطلب قدرا كبيرا من العمل على بناء الثقة بين الشركة والعميل مع ربط علاقات وثيقة به عن طريق تقديم أفضل المنتجات أو الخدمات له، والنظر إلى العميل بمنظار "نحن نريدك مدى الحياة، وليس هدف أن تشتري مرة واحدة ولكن سنحاول بثتى الطرق الممكنة أن نحافظ على بقائك عميلا دائما.

ج - العمال:

إن تطبيق مفهوم الجودة في المنظمة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية، فمنهج الجودة يعد العامل المثالي لكل تغيير ايجابي في المنظمة فالأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المنظمة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية وكذا تكاتف جهود الجميع بهدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات، وتتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعمال الأوجه التالية:¹

- دعم نشاط كل فرد
 - المساهمة في تنسيق عملية التسيير
 - التناسق والترابط
- إن الحديث عن أهمية الجودة يدفعنا إلى الحديث عن أهدافها

المطلب الثاني: أهداف الجودة وأبعادها

أولاً: أهداف الجودة:

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما:²

أ - أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في الحفاظ عليها وهي تصاغ على مستوى المؤسسة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء الزبائن.

ب - أهداف تحسين الجودة: وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمسة فئات وهي:

¹ حسن علي، مرجع السابق، ص222

² محمد الصيرفي، "الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 26

- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة: ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- أهداف أداء المنتج: وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
- أهداف العمليات: وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضغط.
- أهداف الأداء الداخلي: وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- أهداف الأداء للعاملين: وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين

ثانياً: أبعاد الجودة (الخصائص)

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاد متعددة مرتبطة بالجودة يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات ومع تماثل هذه الأبعاد للسلعة والخدمة إلا أن الباحثين يجيدون اختلافاً بين أبعاد جودة السلعة والخدمة

1 - أبعاد جودة السلعة:

إن نظام الجودة عندما ظهر تم تطبيقه أولاً في المجال الصناعي (أي على السلع) لفترة من الوقت وقد ركز النظام في البداية على المسائل التقنية مثل الأجهزة التقييس وقياس العيوب ومراقبة العمليات وقد شكل التخلص من العيوب مفهوم الجودة في الصناعة لعدة سنوات ثم تحول نحو الاهتمام بتحسين التصميم ونظراً لتأخر تطبيق نظام الجودة في الخدمة فإن أغلب أبعاد الجودة التي حددها العلماء جاءت حول الجودة في القطاع الصناعي أي جودة السلع أو المنتجات المادية الملموسة اختلف العلماء والباحثين في أبعاد جودة السلعة بحيث سنتطرق لذكر البعض منهم:

أ - كراجوسكي وريتزمان: حدد كلاهما أبعاد الجودة بالاعتماد على مدخل الزبون وذلك فيما يلي:

- مطابقة المواصفات
- القيمة
- الملائمة للاستخدام
- الدعم
- الاعتبارات النفسية.

ب - **إيفانس EVONS**: فقد تبنى هو الآخر مدخل الزبون في تحديد أبعاد الجودة والتي يعرفها بأنها المطابقة للاستخدام حيث يرى بأن أبعاد الجودة تتحدد من خلال وجهة نظر الزبون ومن خلال ما يحقق رضاه ويشبع حاجاته وذكر الأبعاد كالاتي:

- الأداء
- المظهر

- الاعتمادية
- المثانة أو شدة التحمل
- الوفاء بالغرض
- الجمالية.

ج - ستار (Starr): قسم أبعاد الجودة إلى: ¹

❖ الأبعاد الوظيفية: وتشمل:

- الاستفادة من المنتج: أي الغرض الذي من اجله تمت عملية الإنتاج.
- وظيفة الاعتماد: وتتضمن التطابق مع المعايير أو المثانة العمل المتوقع وتكلفة الصيانة العلاجية والوقائية
- العوامل الإنسانية: وتتضمن توفير عامل الأمان والراحة

❖ الأبعاد الغير وظيفية: وتتضمن: ²

- المظهر الخارجي أو النموذج.
- الانطباع الذاتي للمستعمل (الشهرة والسعر).

ونلاحظ أن هذا التحديد للأبعاد جيد لكونه فصل بين الأبعاد وحددها في مجموعات واضحة مبنية.

هـ - هريسون 1988: يرى ان كل من السلعة والخدمة تمتلك عدة خصائص خاصة بها ومرتبطة بالجودة

إلا أن هناك أبعاد تكاد تكون مشتركة في جودة الخدمة والسلعة ويمكن تصنيفها على النحو التالي: ³

- الوظيفة وهي الكيفية التي تم بها إنتاج السلعة بصورة جيدة فهي تتضمن أداء الوظيفة ومعالمها
- المظهر الخصائص المحسوسة في السلع أو الخدمات كجماليتها وشكلها ورونقها
- المعولية وهي قابلية الجزء لأداء عمل مطلوب منه تحت ظروف تشغيلية معينة
- المثانة الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع والخدمات
- التغطية سهولة معالجة أو حل المشاكل المتعلقة بالسلعة أو الخدمة
- الاتصال هو الاتصال الطبيعي الشخصي الذي يحدث بين المورد والزيون

و - كارفن Garven :

¹ حسين عبد الله التميمي، "مدخل في إدارة الإنتاج والعمليات"، اليمن، صنعاء، 1997، صص 288

² لعللي بوكميش، "إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000"، دار دراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 39

³ مهدي السامرئي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، 2007، ص 27

إن الأبعاد قدمها كارفن لقت قبولا كثيرا من طرف المهتمين وهو لا يختلف عن التحديد الذي قدمه ايفان وإنما هو توسيع وإضافة عليه حيث حدد أبعاد الجودة في الصناعة في ثمانية بدل الستة كما فعل ايفانس وتمثل في:

- الأداء (Performance): يقصد به الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج أو الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة وتتوقف أهمية الخصائص على رغبات الأفراد واحتياجاتهم الشخصية فالأداء الذي يعتبره شخص ما بأنه يمثل الجودة العالية قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر ويتوافق أداء المنتج من خصائصه الموضوعية وهذه الخصائص الموضوعية يمكن قياسها أما علاقة الأداء بالجودة فتعكس ردود أفعال الأفراد ورغباتهم
- الخصائص أو المميزات: (features) ومعناها محاسن ومساوئ المنتج وتختلف أهمية هذه الخصائص حسب تقييم الأفراد لها طبقا لأهميتها بالنسبة لهم وهي خصائص موضوعية يمكن قياسها
- الاعتمادية (Reliability):¹ تسمى أيضا المعولية وتعني قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة وتعني احتمالية استمرار المنتج في الاشتغال لمدة زمنية محددة ويعبر عنها من خلال احتمالان تعطل المنتج خلال فترة زمنية محددة وتقاس بمتوسط الوقت الذي يمضي حتى حدوث أول عطل كما تقاس أيضا بمتوسط الوقت بين الأعطال أو بمعدل جدول الأعطال خلال فترة زمنية محددة وهذا البعد لا يمكن تحديده أو اكتشافه إلا بعد مضي فترة من الاستخدام
- المطابقة: (Conformance) التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون يعبر هذا البعد عن درجة مطابقة تصميم المنتج وأدائه لمواصفات أو معايير محددة مسبقا تقاس المطابقة في المصنع بحدوث المعيب أو الوحدات التي لا تحقق الأداء المطلوب أما في مجال الاستخدام فتقاس المطابقة بمعدل الإصلاحات خلال فترة الضمان
- المتانة (Durability): وتسمى أيضا شدة التحمل وتعني الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع وتعني أيضا مقدار أو مدة استخدام المنتج قبل تدهور المادي أو تفضيل استبداله وهي تعبر عن عمر المنتج أو مدة صلاحيته أو هي مدة الاستفادة من المنتج قبل تدهور أدائه وفقدان خواصه التشغيلية واستحالة تشغيله وليس المقصود بها تلك الأعطال البسيطة التي يمكن إصلاحها
- الجمال (Aesthetics): الرونق والشكل والإحساس التي تولده والمقصود بذلك جمال المنتج ونعومته وصوته ومذاقه ورائحته ولونه ومظهره وتناسقه وهي أمور تتعلق بذوق الزبون وهذا البعد هو بعد شخصي لا علاقة له بالوظيفة أو المتانة ولهذا البعد دور كبير في جذب الزبائن وترويج السلع ويمكن السيطرة عليه من خلال دراسات السوق ودراسة سلوك المستهلك

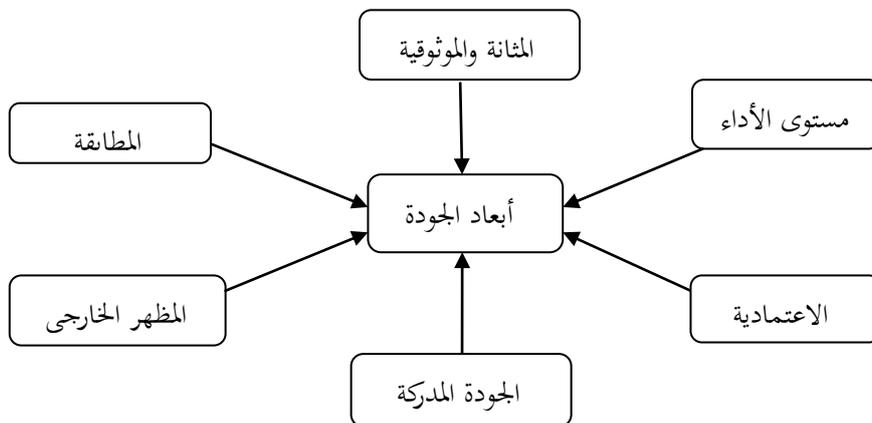
¹ لعللي بوكميش، مرجع سابق ذكره، ص-ص 42.43

- صلاحية الاستعمال: (Serviceability) المقصود بها القدرة على إصلاح المنتج بسرعة وسهولة ويتضمن ذلك مدى توفرت خدمات التصليح والصيانة وسرعة وكفاءة ذلك وتقاس صلاحية الاستعمال أو إمكانية الخدمة بمتوسط وقت التصليح
- الجودة المدركة (Perceived Quality): هي تعني التقييم أو الانطباع الذاتي للزبون اتجاه المنتج والمثول عن سمعة المنتج وحملات الدعاية والإعلان عنه واسم علامته التجارية ويعتمد هذا البعد في حالة عدم توفر معلومات كافية لدى المستهلك عن خصائص المنتج في هذه الحالة يلجا المستهلك إلى مقاييس غير مباشرة عند القيام بالمقارنة بين منتجات المنافسة حيث لا يكون الحكم على المنتج من خلال خصائصه الموضوعية وإنما وفق مقاييس شخصية بحثه.

ومن هنا نستنتج انه رغم اختلاف الباحثين في العديد من الأبعاد إلا أنهم اتركوا في معظمها

ومنها نستخلص أبعاد الجودة كالأتي

الشكل رقم 04: أبعاد الجودة



المصدر: من اعداد الشخصي بناء على المعلومات السابقة الخاصة بعنصر أبعاد جودة السلعة

وقد عرفت أبعاد الجودة توسعا في خصائصها سنأتي في أبرزها فيما يلي:¹

- الخصائص التقنية: أصبحت تأخذ أكثر فأكثر نتائج الأداء للمنتج و ومدلول والمكاسب المنتظرة من للجودة المعلن عنها للمنتج
- الخصائص الاقتصادية: أصبحت تأخذ في الاعتبار كل من تكلفة الشراء وتكلفة الاستعمال حيث يدور الحديث اليوم حول التكلفة الإجمالية للحياة
- الخصائص التجارية: وتظهر مدى قابلية المنتج للتسويق وزيادة قدرته على الأداء بما يتوافق مع رغبات المستهلك

¹ كحيلة أمال، " استخدام الأدوات الإحصائية في الرقابة على جودة المنتجات"، ماجستير كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة 2007/2006، ص-ص 14.15

- خصائص الإتاحة: تتعلق بدرجة الوفاء الصيانة والأمن حيث يعبر المنتج على درجة عالية من الوفاء إذ حقق الغرض الذي وجد من أجله لمدة معينة من الزمن من دون حدوث أي خلل
- الخصائص الاجتماعية: ظهور متطلبات يقول عنها المجتمعية الصحة البيئية... أدى الاهتمام بالأخذ أكثر فأكثر عند الحديث عن مفهوم الجودة بحيث يصبح الحكم الشفهي فيها محل قبول من الآخرين وبشكل أدق محل قبول الجماعة
- الخصائص الفنية: تتمثل في مدى تلبية المنتج لحاجات المستهلك ويتعلق الأمر بدوقه ومدى قبوله للسلعة سهولة الاستعمال الأمن في الاستعمال المحافظة على المحيط.

2 - أبعاد جودة الخدمة:

- تعرف الخدمة بأنها: "نشاط أولي أو تكميلي لا ينتج منتج مادي وهو الجانب الغير سلعي في الانتقال بين المشتري (الزبون أو العميل) والبائع (المزود)"¹
- وعرفها Kotler على أنها: "كل نشاط أو انجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا تنتج عنها أي ملكية وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون مرتبطا به"²
- لقد بدأ قطاع الخدمات يعترف بأهمية الجودة بعد عدة سنوات من الاعتراف قطاع الصناعة بذلك، وربما يرجع السبب في ذلك إلى كون قطاع الخدمات لم يواجه نفس مستوى المنافسة الخارجية العنيفة التي يواجهها قطاع الصناعة، وهذا بالإضافة إلى عامل آخر يتمثل في قلة معدل الأجور التي يدفعها قطاع الخدمات بالمقارنة مع القطاع الصناعي، فقد حاول بارارسورمان وزملائه بتحديد بعض الأبعاد الأكثر أهمية لجودة الخدمة:
- الوقت (Time): هي الفترة التي ينتظرها الزبون للحصول على الخدمة (تخفيض الزمن اي المدة التي ينتظر فيها الزبون للحصول على الخدمة المقدمة له)
 - دقة التسليم (Timeliness): التسليم في الموعد المحدد المطلوب من الزبون كما يركز هذا البعد على إتمام عملية التسليم في الوقت الذي يطلبه العميل إن أي تأخير عن الموعد المحدد للتسليم يسبب للعميل مشكلة وهذا ما تسعى المؤسسة لتفاديه
 - الإتمام (Completeness): يقصد بها انجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل ويتكلم هذا البعد على أن خلال فترة انجاز العمليات يجب أن تتم بدون أخطاء أو ظهور أي مشكل لاحق أي الإتمام على أكمل وجه

¹ لعلى بوكميش، مرجع سابق ذكره، ص - ص 46.45

² P.kotler k keller .D Manceau. B .Dubois "Marketing management"، 2006 ، op-cit P 462

- المجاملة (Courtesy): ترحيب العاملين بكل الزبائن بشكل مميز يركز هذا البعد على العاملين أن تكون معاملة الزبائن بشيء من الخصوصية أي على الموظفين أن يحسنوا معاملة الزبائن بألفاظ حسنة وبشاشة وجه
 - سهولة المنال (accessibilité،L): أي سهولة الحصول على الخدمة ويرتكز هذا البعد على أن الخدمة التي تقدم يجب أن تكون سهلة وسريعة
 - الدقة (Accuracy): أي انجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة وتقادي الأخطاء أثناء القيام بالعمليات الإنتاجية أو الخدمية منها
 - الاستجابة (Responsiveness): التفاعل السريع مع الزبون لحل مشاكل غير المتوقعة من قبل العاملين نجد في هذا البعد التركيز على حل المشاكل الغير محتملة بسرعة من طرف العاملين.
- والجدول التالي هو اختصار لأبعاد الجودة لكل من السلعة والخدمة:

الجدول رقم 01: أبعاد الجودة السلعة والخدمة

أبعاد جودة الخدمة	أبعاد جودة السلعة
الوقت: المدة التي ينتظرها المستهلك	مستوى الأداء: الكيفية التي يتم بها أداء السلعة ومعالجتها
دقة التسليم: التسليم في الوقت المحدد	المظهر: الخصائص الملموسة للسلعة وشكلها ورونقها
الإتمام: انجاز جميع جوانب الخدمة بشكلها الكامل	المعولية: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة وفي فترة زمنية محددة
المجاملة: ترحيب العاملين بالزبائن كافة	المطابقة: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون
سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة	المثانة: الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع
الدقة: انجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ اول لحظة والاستجابة: التفاعل بسرعة بين العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة بهدف خدمة الزبون	الجودة المدركة: المنفعة المتحققة للزبون كما يحسها من خلال الاستخدام ومقارنة ذلك بما يتوقعه من السلعة

المصدر: من اعداد الشخصي بناء على المعلومات السابقة الخاصة بعنصر أبعاد جودة الخدمة

المطلب الثالث: الفرق بين الجودة وإدارة الجودة:

يعد مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أداء ممكن ونظرا لحدثة هذا المفهوم نجد له العديد من التعاريف بسبب عدم الاتفاق على تعريف محدد.

1 - تعريف إدارة الجودة:

إذ انطلقنا من إدارة الجودة كمصطلح فإنه يمكن تقسيمها إلى مفهومين هما: ¹

إدارة: أي تخطيط تنظيم توجيه ورقابة

الجودة: بمعنى الخصائص الضرورية لتلبية وتجاوز توقعات الزبون وعلى الرغم من تعدد الآراء حول مفهوم إدارة الجودة فلقد ظهرت عدة وجهات نظر عرفتها ك: فلسفة مفهوم متكامل للإدارة، "إستراتيجية ومدخل" وبما أن التعاريف تركز على جوانب وتمهل جوانب فإن اعتبار إدارة الجودة كنظام هو الشامل فالنظام متكامل ومفتوح ويتكون من العناصر الأساسية التالية:

- مدخلات: متمثلة في المعلومات الأساسية التي تتخذ ركيزة في تصميم مستويات الجودة
 - العمليات: أي الأنشطة التي تتم باستخدام المدخلات المعلومات لتحقيق مستويات الجودة المستهدفة في كل مؤسسة
 - المخرجات: والتي تتبلور في نتائج العمليات التي استخدمت فيها المدخلات.
- فلقد تم تعريف نظام إدارة الجودة في المواصفات الايزو 9000 إصدار 2000 بأنها " نظام إدارة يسمح بتوجيه ورقابة مؤسسة بدلالة الجودة

وتعرف أيضا بأنها "نشاطات مجمل الوظيفة الإدارية التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها والمسؤوليات والتنفيذ من خلال وسائل مثل التخطيط الجودة وضبط الجودة والتأكد من الجودة وتحسين الجودة ضمن متطلباتها وتعتبر إدارة الجودة ذات أهمية حيوية لعدة أسباب نذكر منها:

1 - الجودة العالية تؤدي إلى الأداء الأفضل والتميز

2 - الجودة العالية تحافظ على ولاء الزبون للمؤسسة

3 - تنافس المؤسسات يركز أكثر على الجودة

2 - أهداف إدارة الجودة:

انطلاقا من الهدف الأساسي لها هو إرضاء الزبون يمكن تحديد أهم أهدافها فيما يلي:

¹ يحيواوي الهام، "محاضرات مقياس إدارة الجودة"، قسم ماستر السنة الثانية تخصص النقل والإعداد والسنة الأولى تخصص تسويق وإستراتيجية،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حاج لخضر باتنة، ص 14

2019/03/21 19:13 <http://economie.univ-batna.dz/images/cours/1h.pdf>

1. تحسين العمليات بالمؤسسة.
2. تقديم المنتجات والخدمات وفق متطلبات العميل.
3. مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات أو خدمات وكل عمليات المؤسسة.
4. ضمان المركز التنافسي للمؤسسة بغية مواجهة تطورات السوق ومنافسين.
5. ضمان استكمال المؤسسة للمقومات المؤدية إلى وصولها لمراتب التميز وفق المواصفات العالمية

3 - مبادئ إدارة الجودة:

يستند التطبيق الميداني لإدارة الجودة في إي مؤسسة إلى عدة مبادئ وفيما يلي التي لاقت اهتمام أكثر من طرف الباحثين والتي يمكن للمؤسسة أن تتبناها للوصول إلى أفضل أداء وهي:¹

- التركيز على العميل
- إدارة القوى البشرية
- التحسين المستمر
- العلاقة بالمورد
- ضمان الجودة
- الوقاية من الأخطاء

4 - وظائف إدارة الجودة:

تتمثل وظائف إدارة الجودة بشكل عام في أربعة عناصر هي:²

1 - التخطيط: يعرف تخطيط الجودة في نظام الايزو اصدار 2000 بأنه "جزء من إدارة الجودة مبني على تعريف أهداف الجودة وخصائص السيرورات العملية والموارد الضرورية لبلوغ أهداف الجودة" إن عملية التخطيط الجودة يقوم بها فريق مشكل من ممثلي أقسام المؤسسة بإتباع الخطوات التي اقترحها وهي:

- تحديد العملاء الحاليين والمرتبين (المحتملين): من خلال تحديد أهمية أوزان كل نوع منهم
- تحديد مطالب الزبائن: والمتمثلة في الأهداف الحاجات الرغبات والتوقعات
- تحديد خصائص المنتج الخدمة
- تحديد خصائص عمليات الإنتاج او تقديم الخدمة
- تحديد مقدره عملية الإنتاج ومراقبتها

¹ يحيواوي الهام، المرجع نفسه، ص 15 <http://economie.univ-batna.dz/images/cours/1h.pdf> 17:13

² نفس المرجع، ص 16 <http://economie.univ-batna.dz/images/cours/1h.pdf> 17:14

• تحديد أهداف الجودة.

2 - تنظيم الجودة: يتمثل تنظيم الجودة في عملية توزيع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف الجودة إضافة إلى توزيع المسؤوليات لهذه الأنشطة وكذا السلطة لتحقيق الأهداف.

3 - توجيه الجودة: نعتبر وظيفتي التخطيط والتنظيم غير كافيتين لإدارة الجودة ما لم يتم توجيه الأفراد وتوحيد جهودهم لتحقيق أهداف الجودة فالعنصر البشري مهم بالمؤسسة رغم الأوتوماتكية الحديثة ويؤدي المسير وظيفة التوجيه من خلال:

- إصدار الأوامر الخاصة بالجودة
- تحفيز العمال لتنفيذ خطة الجودة
- القيادة
- نظم الاتصال.
- التدريب.

4 - رقابة الجودة: تشمل رقابة الجودة عملية تقييم الجودة المنجزة من خلال مقارنتها مع الجودة المخططة بغية تحديد الانحرافات واللا مطابقات وبذلك معالجتها ويتم ذلك بإتباع مراحل متتالية باستعمال وسائل وتقنيات خاصة تتمثل هذه المراحل في:

- قياس الجودة المنجزة
- مقارنة الجودة المنجزة مع الجودة المحققة
- تحديد الانحرافات عن المواصفات واتخاذ إجراءات اللازمة اتجاهها ولتحقيق رقابة فعالة للجودة لابد من استعمال طرق وأساليب وتقنيات.
- رغم الارتباط بين الجودة وإدارة الجودة واعتبار الجودة جزء من إدارة الجودة إلا أن ذلك لا يمنع من وجود اختلاف بينهما والجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم 02: الفرق بين إدارة الجودة والجودة

إدارة الجودة	الجودة
--------------	--------

<ul style="list-style-type: none"> ✓ توسع مفهوم الجودة ليشمل جودة الأداء في مختلف الأنشطة الوظيفية والتسييرية. ✓ تركز على التحسين المستمر للعمليات وانتهاج أسلوب التشجيع رغم عدم وجود مشكلات وتحميل الأخطاء عند وقوعها للنظام لا للأفراد. ✓ يركز على أهمية الولاء والانتماء من طرف العاملين والإدارة لأهداف المؤسسة. ✓ تتميز بالتركيز على التخطيط المسبق للجودة كأسلوب وقائي. ✓ يركز على تلبية احتياجات الزبائن الداخليين وان تلبية احتياجاتهم يعتبر بمثابة تلبية لاحتياجات الزبائن الخارجيين 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مرتبطة بالمنتج النهائي للعملية الإنتاجية. ✓ تسعى إلى حل المشكلات العارضة بالتعرف على أسبابها مع اعتماد الأسلوب العقابي تجاه الأفراد المعنيين بها. ✓ لا يركز على أهمية الولاء والانتماء من طرف العاملين وإدارة لأهداف المؤسسة. ✓ يعتمد على ردود الأفعال مع استخدام أسلوب التفتيش. ✓ يركز على تلبية احتياجات الزبائن الخارجيين للمؤسسة
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

المصدر: من اعداد الشخصي استنادا على محمد الهلة "تقييم فعالية إدارة الجودة الشاملة على النشاط التسويقي في المؤسسة الاقتصادية"، ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2010/2009 ص 50

المطلب الرابع: الفرق بين الجودة وللاجودة:

إن إنتاج منتجات جيدة تتوافق مع متطلبات الزبائن أمر مهم بالنسبة لأي مؤسسة ربحية لكن ذلك لا يكفي لوحده بل يجب عليها بالإضافة إلى ذلك تحترم الشروط الاقتصادية التي تضمن لها تحقيق أهدافها وعلى رأسها هدف الربح ويقاس احترام المؤسسة لهذه الشروط بمدى قدرتها على أداء مختلف عمليات الإنتاج مطابقة لما تم التخطيط له ويؤدي الإخلال بجودة المنتج المباع أو تقديم خدمات إلى ما اعتبرناه نقيضا للجودة ألا وهو اللاجودة.

1- مفهوم اللاجودة:

اعتمادا على التعاريف السابقة للجودة يمكننا القول أن اللاجودة كذلك لها تعريف جمة نذكر منها:

- ✓ من وجهة نظر التسويق: اللاجودة هي نقيض أداء المنتج عن متطلبات الزبون.
- ✓ من وجهة نظر المستهلك: هي عدم قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع الحاجات والرغبات.
- ✓ من وجهة نظر المنتج: عدم مطابقة المنتج للمواصفات التي تم تحديدها عند تصميمه.
- ✓ وهي "الفارق الذي بين النوعية المستهدفة والنوعية المحققة فعلا"¹.

¹ Claude Jambert ، 1،assurance Qualité ، paris ، ECONOMICA ، 1995 ،P11

كما تعتبر اللاجودة إحدى مسببات التكاليف الخفية في المؤسسة إلى جانب غيابات العمال حوادث العمل دوران العمال وتراجع الإنتاجية عن المستوى المطلوب حيث أن أنظمة المعلومات المحاسبية للمؤسسات لا تظهر هذا النوع من التكاليف سبب تسميتها بالتكاليف الخفية¹

2 - أشكال اللاجودة:

تأخذ اللاجودة عدة أشكال يمكن للمستهلك ملاحظتها وان يصنفها كما يلي:²

- الخطأ في التصميم
- الخطأ في الإنتاج
- صعوبة الاستعمال
- الخطأ في خدمة ما بعد البيع

3- أسباب اللاجودة:

رغم أن النتيجة المتمثلة في رداءة المنتج واحدة إلا أن أسبابها عديدة بتعدد ، الأشكال التي يمكن أن تأخذها اللاجودة، ومن أهم هذه الأسباب:

- الخطأ في دراسة السوق
- رداءة المواد الأولية: حيث تعود رداءة المواد الأولية إلى ما يلي: عدم تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر فيها، سوء الرقابة على المواد الأولية المشتراة، عدم الاهتمام بظروف نقل وتخزين هذه المواد
- نقص أداء العمال والآلات
- أخطاء المناولة والنقل
- سوء التخزين: للمحافظة على جودة المنتجات لا بد من:

✓ الاهتمام بوظيفة التخزين في المؤسسة، وذلك بتوفير الإمكانيات المادية والمالية

اللازمة من جهة، وتحسين تسيير المخزونات من جهة أخرى.

✓ متابعة المؤسسة لمنتجاتها في السوق وإجراء الاختبارات اللازمة على عينات منها -

دوريا - لمعرفة مدى محافظتها على مستويات جودتها عند خروجها من المؤسسة.

والواقع يؤكد دور ظروف التخزين سواء داخل مخازن المؤسسة أو خارجها في لاجودة الكثير

من المنتجات رغم جودة إنتاجها، وخاصة لما يتعلق الأمر بالمنتجات الغذائية التي تتأثر كثيرا بدرجات الحرارة والرطوبة وغيرها من الظروف.

¹ Saval Henri ، zardet Véronique ، Maîtriser les coûts et les performances cachés. 2eme édition ، Paris: ECONOMICA ، 1989 ،p107

² نبيل محمد مرسي، "إستراتيجية الإنتاج والعمليات مدخل إستراتيجي"، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 337

4 - مخاطر اللاجودة:

تعد نوعية المنتجات إحدى الأمور الهامة التي يهتم بها المستهلك عند اتخاذ قرار الشراء، كما أنها تعد أحد الأركان الأربعة للمزيج التسويقي الذي تعتمده المؤسسات لتصريف منتجاتها في السوق، ومن هنا فإن لا جودة المنتجات ستكون لها آثار ومخاطر على كلا الطرفين المعنيين وهما المنتج والمستهلك.

1 - مخاطر اللاجودة بالنسبة للمنتج:

من أهم المخاطر التي قد تشكلها اللاجودة بالنسبة للمنتج تهديده في بقاءه وتحمله مسؤولية قانونية اتجاه زبائنه:

1 - التهديد بالزوال: ضمان البقاء يمثل الهدف طويل المدى الرئيسي للكثير من المؤسسات الصناعية خاصة المؤسسات الكبيرة منها، إلا أن إنتاجها لسلع رديئة قد يعود عليها بنتائج وخيمة تهدد بقاءها من خلال تراجع حصصها في السوق والذي يبرره توقف زبائن المؤسسة عن اقتناء منتجاتها وعدم اقتناع باقي المستهلكين بالإقدام على شراء منتجات لا يتوفر فيها عنصر الجودة، وتزداد حدة التهديد بالزوال في حالة وجود منافسين¹ وكثير من المؤسسات الجزائرية مهددة في بقاءها بسبب لاجودة منتجاتها خاصة مع توقيع اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والتحضير بجدية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة والواقع أن هناك مظاهر عدة للافعالية تصب كلها في تهديد المؤسسة بالزوال، كما هو الحال بالنسبة لتراجع الإنتاجية وارتفاع التكاليف عن مستوياتها التقديرية بسبب اللاجودة.

2 - المسؤولية القانونية عن اللاجودة المنتج: قد يتحمل المنتج مسؤولية الإصابات أو الحوادث المختلفة التي تترتب عن استهلاك الزبائن لمنتجاته المعيبة، كالتسمم باستهلاك منتجات غذائية تحوي مواد سامة، أو وقوع حادث مرور نتيجة لرداءة فرامل السيارة المشتراة وغير ذلك من الأمثلة.

وتتأثر هذه المسؤولية بالقوانين التي تخضع لها المؤسسة ونوعية العقوبات التي تطبقها في حالة رداءة نوعية المنتجات، فالمؤسسات الجزائرية مثلا يحكمها القانون رقم 89/02 الصادر في 07/02/1989 والمتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك وهو القانون الذي جاء لمواجهة كل المخاطر التي يمكن أن تمس صحة و/ أو أمن المستهلك من جهة ومصالحه المادية من جهة أخرى وذلك بالاعتماد بالإجراءات والأحكام التالية²:

¹ محمد توفيق ماضي، "إدارة الإنتاج والعمليات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص، 370

² مكتب الدراسات بمديرية المنافسة والأسعار لولاية أم البواقي، "دليل المستهلك"، دار الهدى، الجزائر، 2003، ص 4

أ- إجراءات إدارية وقائية : وهي مختلف التدابير التي تتخذها السلطات المؤهلة في الدولة لضمان الحماية اللازمة للمستهلك وتشمل:

- ✓ الأمر بإجراء التعديلات والإصلاحات اللازمة لجعل المنتجات مطابقة للمواصفات.
- ✓ إتلاف المنتجات غير المطابقة للمواصفات.
- ✓ التوقيف المؤقت لنشاط المؤسسة.

ب - الأحكام الجزائية : وهي الأحكام الهادفة إلى فرض احترام المواصفات على المنتجين، وتشمل ما يلي:

- ✓ غلق المؤسسة نهائياً.
- ✓ الغرامات المالية 10000 دج إلى 200000 دج.
- ✓ السجن من أيام 10 إلى 20 سنة.
- ✓ التعويض المادي عن الضرر المسبب للمستهلك وقد تصل العقوبة إلى الإعدام في حالة تسويق منتجات غير صالحة عمدا ووفاء مستهلكيها أو مستعمليها نتيجة لذلك.

ب - مخاطر اللجوء بالنسبة للمستهلك:

قد يتحمل المستهلك لمنتجات معيبة مخاطر جسدية أو معنوية كما يمكن أن يتحمل تبعاً لذلك مخاطر مالية، وتجتمع هذه المخاطر في نفس المنتج في كثير من الأحيان.

1 - المخاطر الجسدية: يمكن للمنتج الرديء أن يتسبب في مخاطر جسدية للمستهلك قد تؤدي به إلى الوفاة، كالتسمم الغذائي أو الإصابة بعاهة جسدية نتيجة لاستخدام تجهيز أو آلة رديئة النوعية، كما قد يحس المستهلك ببعض المخاطر المعنوية إثر استهلاكه لمنتجات ناقصة الجودة كما هو الأمر بالنسبة للألبسة و مواد التجميل مثلا.

2 - مخاطر المالية: يتحمل المستهلك تكلفة غير مبررة عند شرائه لمنتج معيب من خلال رميه لهذا المنتج شراء منتج آخر بدله، أو اللجوء لتحمل تكاليف إضافية تمكنه من إصلاح عيوب هذا المنتج كالأحذية التي يلجأ المستهلك لإصلاحها ساعات أو أياما فقط بعد شرائها، أكثر من ذلك يمكن أن تتسبب لا جودة بعض المنتجات في إفساد أنظمة بأكملها، كقطع غيار الآلات ومعدات النقل مثلا، وهو ما يعني تحمل تكاليف ضخمة بسبب منتج معيب لا يمثل ثمنه سوى جزء بسيط من التكاليف التي تسبب فيها.

5 - تكاليف للجودة:

رغم الاتفاق بين الباحثين حول وجود تكاليف للجودة في المؤسسة الصناعية، إلا أنهم يختلفون في هما تقسيم هذه التكاليف، فهناك من يقسمها إلى قسمين : تكاليف الاختلالات وتكاليف الكشف عن هذه الاختلالات وتقييمها؛ فيشمل القسم الأول: تكاليف توقف النشاط الإنتاجي بسبب

الاختلالات التي تظهر في الإنتاج، بالإضافة إلى تكاليف إصلاح أعطال الآلات المختلفة وكذا مجموع تكاليف المنتجات المعيبة المرمية وتكاليف لتعديلات والرتوشات التي تخضع لها بعض المنتجات حتى تصبح قابلة للبيع والاستهلاك، ويضاف إلى ذلك تكلفة خدمات ما بعد البيع التي تقدمها المؤسسة لزبائنها مجانا في حالة اكتشاف خلل أو عيب في المنتج أثناء فترة الضمان.

أما تكاليف الكشف عن الاختلالات فتشمل تكاليف الرقابة على المواد الأولية وتكاليف الرقابة أثناء الإنتاج وبعده أي على المنتجات النهائية، كما تشمل تكاليف صيانة أجهزة ومعدات اختبار وقياس الجودة وتقسم تكاليف الاختلالات السابق ذكرها إلى:

✓ تكاليف الاختلالات الداخلية: وتخص كل العيوب والأخطاء التي تكتشف داخل المؤسسة خاصة من طرف القائمين بالرقابة على الجودة في المؤسسة.

✓ . تكاليف الاختلالات الخارجية : وتخص الاختلالات التي تكتشف خارج المؤسسة من طرف الزبائن أو جمعيات حماية المستهلكين أو فرق قمع الغش وغيرها من المصالح المعنية، ويتفق بعض الباحثين على تسمية قسمة تكاليف اللاجودة ب: ¹

- تكاليف الفشل بدل تكاليف الاختلالات: وتشمل تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي.

- تكاليف التقييم بدل تكاليف الكشف: وتشمل تكاليف الفحص والاختبار والتفتيش، وهناك من يعتبر أن تكاليف اللاجودة تشمل: ²

• تكاليف اللامطابقة: والتي تعود إلى عدم مطابقة المنتجات للمواصفات التي تحددها المؤسسة من جهة، وإلى عدم تطابقها مع حاجات الزبائن من جهة أخرى وهي بذلك تشمل كلا من تكاليف الاختلالات الداخلية وتكاليف الاختلالات الخارجية.

• جزء من تكاليف المطابقة: ويتمثل هذا تكاليف الجزء في تكاليف الكشف أو تكاليف التقييم كما يسميها البعض؛ في حين يتمثل الجزء الثاني من تكاليف المطابقة في تكاليف الوقاية من اللاجودة وهي تمثل الفرق بين تكاليف الجودة وتكاليف اللاجودة.

وللتوضيح أكثر نورد العلاقات الرياضية التالية:

- تكلفة اللامطابقة = تكلفة الاختلالات الداخلية + تكلفة الاختلالات الخارجية.

- تكلفة المطابقة = تكلفة الكشف (التقييم) + تكلفة الوقاية.

- أما تكلفة اللاجودة = تكلفة اللامطابقة + التقييم تكلفة

¹ James Teboul ، La dynamique qualité. Paris : Editions d'organisation ، page 163.

² Slaimi Ahmed ، « La gestion par la qualité ». Revue Perspective ، N°03 ، Décembre 1997 ، Publications universitaires de Annaba ، p 34.

- وتكلفة الجودة = تكلفة اللامطابقة + تكلفة المطابقة.
- ومنه فإن: تكلفة الوقاية من اللاجودة = تكلفة الجودة - تكلفة اللاجودة.

6 - الفرق بين الجودة وللجودة:

بعد ما تطرقنا إلى مفاهيم حول الجودة واللجودة نستنتج من خلال ذلك نقطة أساسية هي ان اللجودة هي نقيض للجودة والجدول يوضح ذلك
الجدول رقم 03: أهم الفروقات للجودة وللجودة

اللجودة	الجودة
<ul style="list-style-type: none"> - هي عدم قدرة المنتج او الخدمة من تلبية رغبات وحاجات الزبائن وذلك راجع إلى عدم مطابقة المواصفات والمعبر بالشكل الصحيح والأنسب. - يتميز المنتج بالتلوث في المحيط وصعوبة الاستعمال وعدم وجود امان لدى الاستعمال. - منتجاتها لا يكون عليها الاقبال من طرف شريحة كبيرة من المستهلكين حتى ولو كانت باثمان منخفضة. - تمتاز منتجاتها بسرعة التلف. - لا تسمح بالمؤسسات المتميز بها الدخول للأسواق من ممكن المحلية وحتى العالمية. - أسعارها متدنية. - من اسبابها الخطا في دراسة السوق ورداءة المواد الأولية سوء الرقابة سوء التخزين... الخ 	<ul style="list-style-type: none"> - هي مطابقة مواصفات ومعايير تضعها المؤسسة بناءا على رغبات العميل فيكون المنتج النهائي او الخدمة ذو جودة المطلوبة تلبي رغبات الزبائن واحتياجاتهم. - يتميز المنتج بالدقة وسهولة الاستعمال وكذا الامان عند الاستعمال والمحافظة على المحيط. - يستطيع المستهلك (العميل) دفع مبالغ اكبر للحصول على منتجاتها. - تمتاز منتجاتها بالمثانة والموثوقية. - تحتل المؤسسات المتميز بها اسواق محلية وعالمية. - اسعارها يمكن ان تكون باهضة وهذا راجع الى سياسة المؤسسة التي تتبعها لكسب عملائها. - من اسبابها الدراسة الجيدة للسوق والاختيار الامثل والدقيق لنوعية المواد الأولية المستعملة والرقابة الدقيقة والمستمرة

المصدر: من إعداد الشخصي بناءا على معلومات السابقة

المبحث الثاني: تحديد مستوى الجودة وتكاليفها

المطلب الأول: تحديد مستوى الجودة وكيفية قياسها

أولاً: تحديد مستوى الجودة

تهدف الجودة إلى تحقيق رضا العميل عن المنتج أو الخدمة من عدة جوانب كالأداء الوظيفية المظهر الخارجي ... مما يستدعي توجيه جهود الجودة وفق العوامل التي يتم تحديد مستوى الجودة من خلالها¹ ومن بين هذه العوامل: أهداف المؤسسة، توفر المواد اللازمة، ظروف المنافسة، متطلبات العميل والبيئة التكنولوجية ... كما يتم الاعتماد على المعايير التالية لتحديد مستوى الجودة المطلوب:²

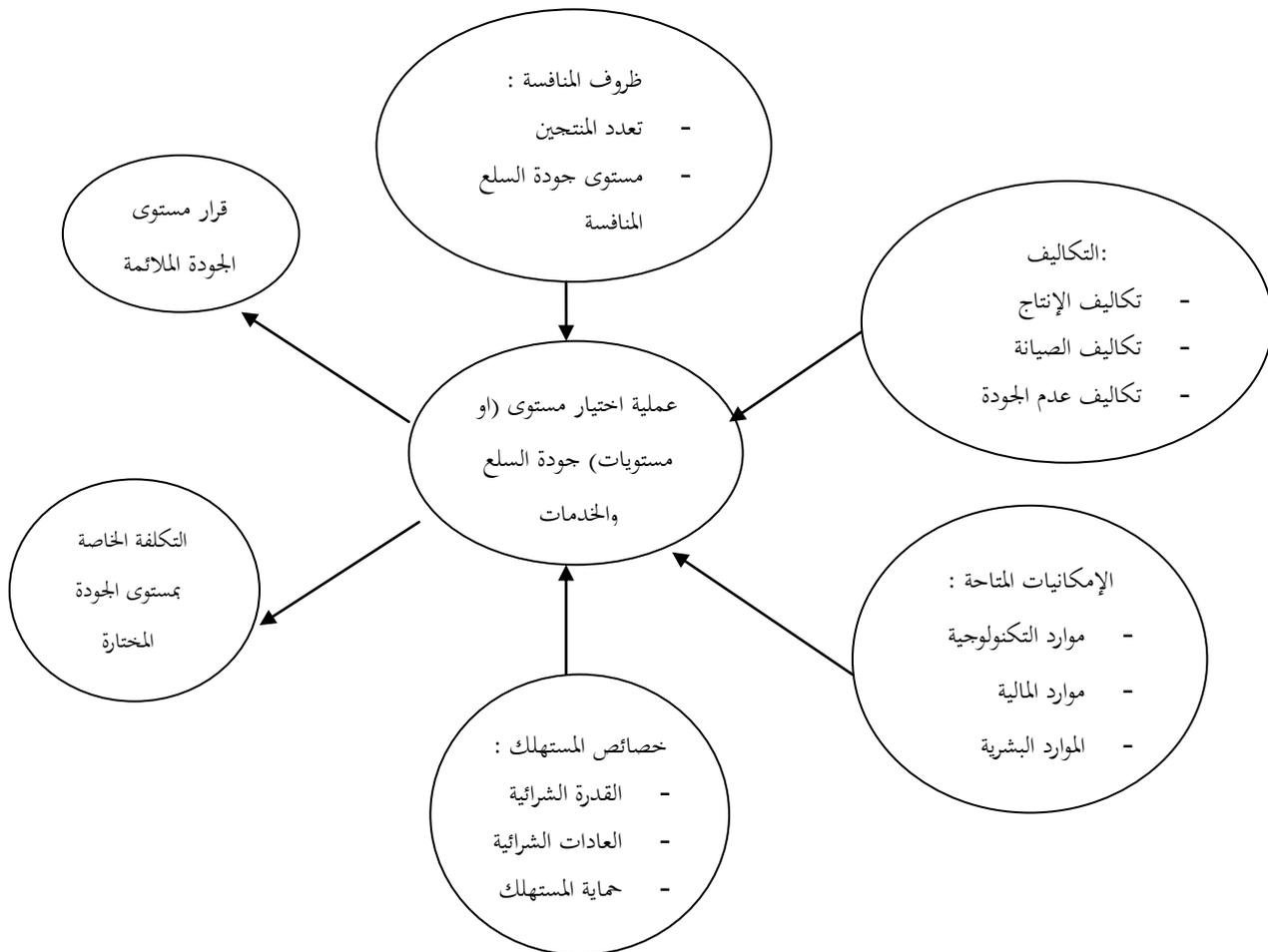
- التكاليف: حيث يتناسب مستوى الجودة تناسباً عكسياً مع تكاليف الجودة فكلما ارتفع مستوى الجودة كلما انخفضت تكاليفها
- قيمة السلعة بالنسبة للعميل: يتوقف قرار الشراء على مدى اقتناع العميل بأن مستوى الجودة الذي تتمتع به السلعة يبرر السعر الذي يدفعه والذي يختلف باختلاف ثقافة الجودة لدى الأفراد
- القرار المتعلق بمستوى الجودة: أن أفضل مستوى للجودة هو المستوى الذي يعظم الفارق بين قيمة السلعة بالنسبة للعميل وتكلفة الإنتاج والذي يحقق أقصى ربح ممكن وهو المستوى الذي تسعى كل مؤسسة لتحقيقه
- التصميم: تعد مرحلة التصميم نقطة البداية لمستوى الجودة المرغوب تحقيقه حيث يتضمن التصميم اتخاذ القرار الخاص بخصائص ومواصفات المنتج بطريقة تصنيعه وتخصيص المواد اللازمة لإنتاجه
- الرتبة أو الدرجة: تلعب انطباعات العميل على مستوى جودة منتج ما دوراً أساسياً في تفضيله على منتج آخر وذلك بوضعه في رتبة أعلى من المنتجات المنافسة وفق مجموعة من المعايير والمحددات مثل الدرجات 2.1.... في السفر بالطائرات
- الملائمة للاستخدام: وهي درجة توافق الأداء الذي تقدمه السلعة مع توقعات العميل والتي يتم تحديدها وفق ثلاث عوامل:

- ✓ وجود رتبة معينة للسلعة بالنسبة للسلع البديلة
- ✓ مدى ثبات مستوى جودة السلعة داخل نفس الرتبة.
- ✓ درجة اعتمادية السلعة أي قدرتها على أداء وظيفتها في ظل ظروف الاستعمال العادية
- درجة استقرار المواصفات: وهي درجة استقرار مستوى جودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة فالعملاء يرغبون في ضمان نفس مستوى الجودة الذي يحصلون عليه بصفة دائمة

¹ محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، مرجع سبق ذكره، ص 19
² مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سابق ذكره، ص-ص 88.78.

- درجة الاعتمادية أو الجدارة: وهي قدرة المنتج على العمل وفق المواصفات الموضوعية لفترة زمنية معينة في ظل ظروف التشغيل العادية فانطباع العميل عن درجة اعتمادية احد المنتجات سيدفعه إلى اقتناء هذا المنتج دون غيره من المنتجات الأخرى
إن القرارات المتعلقة باختيار مستويات محددة من الجودة هي قرارات معقدة تتخذها الإدارة العليا كجزء من إستراتيجية المؤسسة حيث تتطلب اخذ العوامل السابقة بعين الاعتبار كما هو في الشكل التالي:¹

الشكل رقم 05: العوامل المحددة لمستويات الجودة



المصدر: مأمون الدرادكة، مرجع سابق ذكره، ص 81

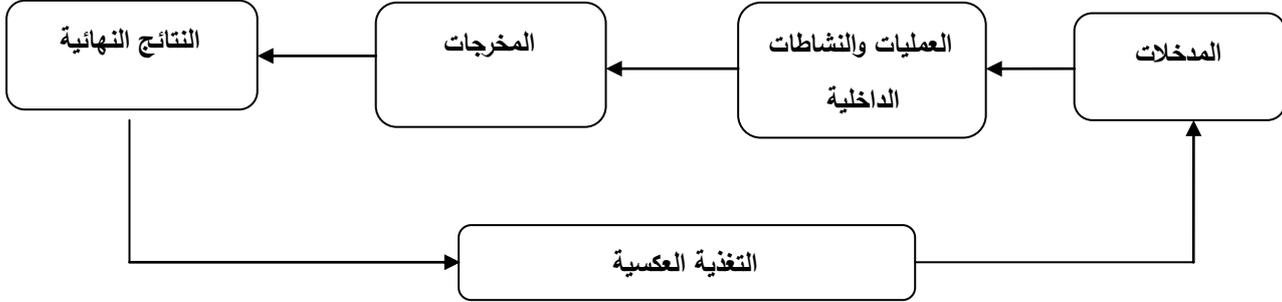
ثانياً: كيفية قياس الجودة

أصبح الاهتمام بالجودة مطلباً تنافسياً هاما لغزو الأسواق الدولية ولا تقل الجودة أهمية في قطاع الخدمات رغم صعوبة تحديدها وقياسها¹

¹ مأمون الدرادكة، نفس المرجع، ص 81

ويمكن قياس جودة أي نظام من خلال كفاءته وفعاليتته وذلك عن طريق مدخلات هذا النظام أو العمليات والنشاطات الداخلية أو المخرجات والنتائج النهائية كما يمكن قياسه باستخدام التغذية العكسية كما هو موضح في الشكل التالي: ²

الشكل رقم 06: مكونات نظام الجودة المفتوح



المصدر: خالد بن سعد "إدارة الجودة الشاملة" مرجع سابق ذكره ص 52

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

إن عناصر النظام الواحد تؤثر وتتأثر ببعضها البعض مما يحفز متخذ القرار على إيجاد توازن بين هذه العناصر يضمن تحقيق أعلى درجة من الجودة وبأقل تكلفة ممكنة ومع زيادة حدة المنافسة يفضل العملاء استخدام مقاييس النتائج النهائية بوصفها أفضل وسيلة للحكم على جودة السلع والخدمات المراد اقتناؤها³ لذا يجب على المسير أن يكون في حالة إصغاء دائم لمتطلبات السوق وان يقيس جودة منتجاته التي يفترض ان تكون مطابقة لرغبات واحتياجات زبائنه فان عدم رضا الزبون يؤدي إلى عدم وفائه لمنتجات المؤسسة مما يستدعي ضرورة قياس درجة عدم رضا الزبون.

إن قياس الجودة يعني الحصول على أرقام وعلى مؤشرات للجودة يمكن من خلالها التعبير عن درجة مطابقة المنتجات والخدمات لاحتياجات العملاء ومن مؤشرات الجودة الأكثر استعمالاً نتائج الرقابة النهائية التي تتأكد من درجة مطابقة خصائص المنتج للمعايير الموضوعية مسبقاً والتي يجب أن تكون مطابقة لمتطلبات العميل كما يجب أيضاً معرفة مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة المنافسة

¹ محمد كامل مصطفى الكردي وآخرون، "أساسيات الإدارة"، مركز جامعة القاهرة للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 224

² خالد بن سعد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار صفاء للنشر، عمان، 2001، ص 52

³ المرجع نفسه، ص.ص 55.53

فالحفاظ على نفس مستوى الجودة في الوقت الذي يقوم فيه المنافسون بتطوير وتحسين مستوى منتجاتهم يشكل خطرا جسيما على المؤسسة¹.

ووفق معايير قياس الجودة يمكن أن تصنف المنتجات إلى منتجات عالية الجودة (High Quality) أو ذات جودة جيدة (Good Quality) أو ذات نوعية معيارية أو قياسية (Standard Quality) أو رديئة (Bad Quality) أو مرفوضة (Rejected) حيث يتم وضع المعايير القياسية للجودة وفق رغبات المستهلك القدرات المتاحة والجدوى الاقتصادية²

ويهدف وضع المواصفات القياسية إلى تحديد الشروط الواجب توافرها في السلعة لكي تكون مطابقة لمتطلبات العملاء مع الأخذ بعين الاعتبار رفع مستوى الإنتاج وتخفيض التكلفة حيث تشمل هذه المواصفات كل من الخواص الطبيعية الميكانيكية الكيميائية درجات الأداء والتشغيل المقاسات الأبعاد والأوزان وتتم عملية قياس جودة المنتجات من خلال ثلاث طرف رئيسية والمتمثلة في:³

- الفحص النظري: يعتبر أسهل وأرخص طريقة إلا انه يتميز بعدم الثبات الكافي لقدرة التمييز
- الاختبار الإتلافي: يقوم بقياس الخصائص الطبيعية والميكانيكية للمنتج مما يؤدي إلى إتلافه كليا أو جزئيا

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

إن تحديد مستويات الجودة يتطلب قياسها ومراقبتها للحفاظ على أفضل مستوى للجودة والذي يضمن الاستجابة إلى رغبات وتوقعات العملاء

المطلب الثاني: الرقابة على الجودة وتكاليف الجودة:

¹ GOGUE Jean.Marie ، " Management de la Qualité ،"édition ECONOMICA ، Paris ،2000 ، P54

² خضير كاظم محمود، " إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان 2000، ص 91

³ مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سابق ذكره، ص 85

أولاً: الرقابة على الجودة

تحتل الرقابة على النشاط الإنتاجي أو الخدماتي أهمية خاصة في مجال الرقابة الإدارية في تقييم أداء المؤسسة وذلك لضخامة حجم الاستثمار في عمليات هذه الأنشطة مما يتطلب الرقابة عليها وضمان الاستخدام الأمثل لها

1- تعريف الرقابة على الجودة وأهدافها

تعرف الرقابة على الجودة وفق معايير ISO 10011-1 (1990) على أنها "اختبار منهجي ومستقل يهدف إلى التأكد من أن النشاطات المتعلقة بالجودة موافقة للترتيبات المتخذة"¹ كما تعرف أيضا بأنها " الوصول بالإنتاج إلى الجودة المطلوبة والتي لا تعتبر بالضرورة الجودة العالية فقد تمثل الجودة المتوسطة أو المنخفضة وذلك على ضوء استعلامات السلعة أو السعر الذي يجب أن يتبع فيه"².

ولقد انتشرت الرقابة على الجودة مع تطور تأكيد الجودة Assurance Qualité وفقا لمقاييس الايزو 9000 حيث بدأت المنظمات تتسابق على منظمات التأهيل Certification بهدف الاستجابة لمتطلبات الأسواق التنافسية لان هذه الرقابة الخارجية تشكل دعما حقيقيا لتحقيق الحسين والتطوير المستمر في الجودة"³

ويمكن حصر أهم أهداف الرقابة على الجودة في النقاط التالية:

- التأكد من المطابقة الأداء الفعلي للأداء المرتقب واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتفادي الانحرافات (إن وجدت)
- التأكد من فاعلية نظام الجودة ومن تحقيق أهداف الجودة في ظل هذا النظام وتخفيض نسبة المعيب
- المحافظة على درجة تطابق المنتج النهائي لمواصفات التصميم الأصلية وتقليل عدد شكاوي العملاء
- رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تحقيق منتجات سليمة مما يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات والأرباح²

أنواع الرقابة على الجودة ومراحل تطبيق عملية الرقابة

¹ Corbel Bernard et Murry Bernard ، " L'audit Qualité interne Démarche et technique de communication ، " édition AFNOR 2^{ém} édition ، Paris ، 2000 ، P 6

² صلاح الشنواني، "التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 1995، ص 289

³ محمد صلاح الحناوي والآخرين، "مقدمة في المال والأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 215

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

- ✓ الرقابة الداخلية (مراقبين داخليين) والرقابة الخارجية (مراقبين وخبراء خارجيين) على الجودة.
- ✓ الرقابة على جودة النظام وعلى الإجراءات وعلى المستندات والوثائق الخاصة بالجودة.
- ✓ الرقابة على العمليات الإنتاجية على المعدات والآلات على المشتريات وعلى المنتجات النهائية ويتم تطبيق الرقابة على الجودة وفق المراحل التالية:

- التخطيط: هو عملية منهجية تتم ضمن إطار استراتيجي وبشكل منهجي يهدف إلى تحديد المبادئ والأهداف والأولويات وبما يضمن التفكير فيمل سيكون مستقبلا وهو من أهم وسائل تخطيط الموازنة التقديرية للإنتاج حيث تضمن الأهداف الموارد المتاحة والقيود
- الإعلان والنشر: بعد إعداد الموازنة يتم توزيعها على مختلف الجهات المعنية بالرقابة
- القياس والمقارنة: بمعنى قياس النشاطات ثم مقارنتها بالمستويات التي تم تحديدها في الموازنة
- التصحيح: تقوم الإدارة المختصة باتخاذ الإجراءات اللازمة بعد إبلاغها بالانجازات الموجودة

3- الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة:

- أسلوب الفحص الكامل 100%:

يتم من خلاله فحص كافة الوحدات وذلك بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات إلا أن التكلفة عالية لهذا الأسلوب وكذا احتمال إتلاف الوحدات المرغوب فحصها دفع المؤسسات لاستخدام النوع الثاني من الفحص²

- أسلوب الفحص الإحصائي:

حيث يتم اختيار عينات بصورة عشوائية ومن ثم التأكد من تلك الوحدات المنتجة للمواصفات المحددة مسبقا وبهذا تكون النتيجة صائبة نسبيا مقارنة بالفحص الكامل³ وتنقسم الأساليب الإحصائية للرقابة إلى:⁴

¹ حسن علي علي، " الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 218

² خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 160

³ مأمون الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص. ص 112.113

⁴ دال بسترفيلد، "الرقابة على الجودة"، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة 1995، ص. ص 555.543

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

ب - أسلوب الرقابة على العملية الإنتاجية: يرتكز هذا الأسلوب على فحص العينات من الإنتاج أثناء التشغيل الفعلي للعينة الإنتاجية مما يسمح بالحكم على درجة انضباط العملية الإنتاجية وذلك بالمطابقة بين مواصفات السلعة المنتجة والمواصفات المحددة مسبقا

ج - أسلوب الخرائط الإحصائية: تعتبر أداة بيانية إحصائية ومؤشرا هاما لتحديد المستوى العام للجودة إذ تساهم في معرفة طبيعة الانحراف عن مستوى الجودة في أي عملية إنتاجية وذلك عن طريق تحديد الخط المركزي و حدّي الرقابة الأعلى والأدنى

د - استخدام أجهزة الكمبيوتر في الرقابة على الجودة: تلعب أجهزة الكمبيوتر دورا أساسيا في وظيفة الجودة ذلك أنها تنفذ عمليات وحسابات معقدة بدقة وسرعة فائقة كما يمكن برمجتها لمراقبة العمليات الإنتاجية لاختبارها لتحليل البيانات لكتابة التقارير أو لتخزين المعلومات الخاصة بالمراقبة ثم استخراجها ان استخدام الكفاء للكمبيوتر يساهم في تحسين الجودة ولكنه غير كافي فمن أهم العوامل الواجب اعتمادها في تحسين الجودة تخفيض تكاليف الجودة أو بالأحرى تكاليف اللاجودة

ثانيا: تكاليف الجودة

تسعى كل مؤسسة لبلوغ الجودة المثلى في منتجاتها أي إنتاج سلع وخدمات مطابقة لحاجات الزبائن والمستهلكين بأقل تكاليف ممكنة وهذا ما يتطلب منها تفادي عدم المطابقة في منتجاتها وما ينجم عنها من تكاليف والتي يعبر عنها بتكاليف اللاجودة والتي عرفت على أنها "انحراف بين الجودة المستهدفة والجودة المتحصل عليها فعلا"¹ أي هي الانحراف وعدم المطابقة بين ما هو مخطط لجودة المنتج وما أنتج فعلا وهناك العديد من الأسباب الإضافية التي تؤدي إلى اللاجودة نذكرها:

1. عدم تعبئة كل أفراد المؤسسة بالقرارات المتعلقة بالجودة
2. إغفال بعض العناصر التقنية كغياب الصيانة والوقائية
3. عدم فعالية الخدمة المقدمة للزبون
4. عدم الإلمام الكامل بالسوق والمنافسين

¹ Claud Jambar ، "L'assurance Qualit les norm ISO 9000 en pratique de économique" Op Cit P11

تؤدي اللاجودة إلى تحمل المؤسسة بعض الآثار السلبية والتي نذكر منها:

- تحمل خسائر في الموارد المالية والبشري.
- ارتفاع تكاليف الإنتاج.
- اللجوء إلى رفع الأسعار لتغطية الحجم الكبير لتكاليف الإنتاج وهذا ما سيؤثر على مكانتها التنافسية من حيث الأسعار وجلب الزبائن والمستهلكين وبالتالي تأثر أرباحها وحصتها في السوق.
- كثرة شكاوى الزبائن والمستهلكين ومطالبتهم بالتعويضات.
- تأثر سمعة المؤسسة.

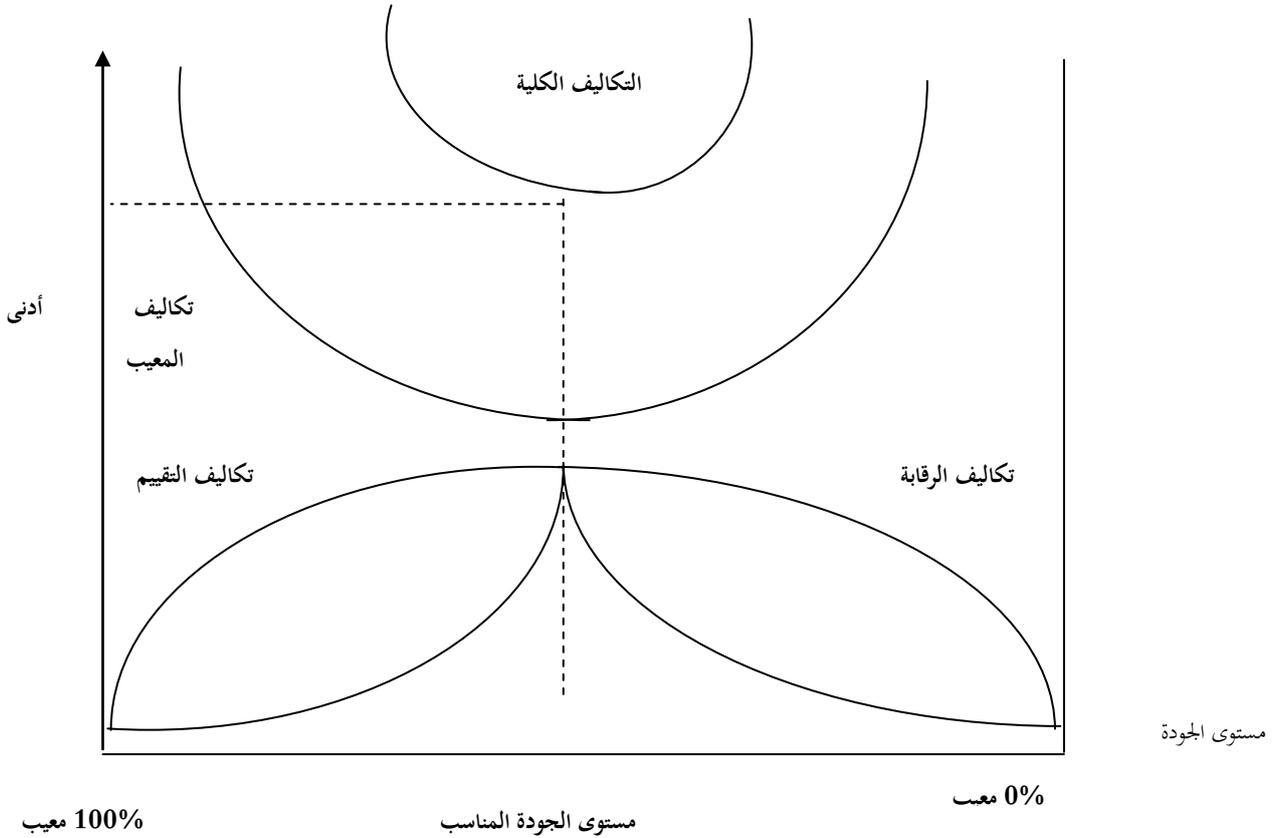
ونظرا لهذه الآثار السلبية للاجودة كان لابد على المؤسسة تفاديها من اجل تخفيض التكاليف الناجمة عنها وبالتالي تخفيض التكاليف الكلية للجودة فلقد تزايد الاهتمام بهذه الأخيرة (تكاليف الجودة) في السنوات الأخيرة وتعرف تكاليف الجودة على أنها "التكاليف المصاحبة لعدم تحقيق جودة منتج أو خدمة" كالتكلفة المالية للأخطاء وعمليات تصحيحها وكذلك المنتجات المعيبة وتظهر أهمية التكاليف من خلال ما يلي:¹

- ✓ تعد تكاليف الجودة أداة لتخطيط وقياس كفاءة تطبيق برنامج الجودة الميزانية الأزمة لتحقيقه
 - ✓ تعد تكاليف الجودة أداة لتحديد وتحليل مواقع القصور وانخفاض مستوى الجودة لتلافيها
 - ✓ تساهم تكاليف الجودة في توجيه التخطيط إلى ما يسمح بتحقيق المستوى الأمثل للجودة الحديث عن أهمية التكاليف الجودة تدفعنا للحديث عن أهداف قياس هذه التكاليف لان قياسها يساهم في تحقيق الأهداف التالية للمنظمة:²
 - تقييم التكاليف التي تتحملها المنظمة الناتجة عن عدم جودة منتجاتها وتحديد كيفية تخفيضها
 - نوعية العمال من خلال نشر نتائج تقييم تكاليف الجودة وتقييم التحسين المحقق في مجالات الجودة.
 - ضمان متابعة سياسة الجودة على المدى البعيد.
- وفيما يلي شكل توضيحي لأنواع تكاليف الجودة وعلاقتها بمستوى الجودة المناسب

¹ محمود سلامة عبد القادر، " الضبط المتكامل لجودة الإنتاج"، مرجع السابق ذكره، ص 231

² فئات فوزي وداني الكبير امعاشو، " الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية المؤسسة"، مجلة إدارة، العدد 21، 2001، ص. 112

الشكل رقم 07: أنواع التكاليف الجودة وعلاقتها بمستوى الجودة



المصدر: سمير محمد عبد العزيز مرجع سابق ذكره ص82

المطلب الثالث: حلقات الجودة

يعد اشيكافا أول من جاء بفكرة حلقات الجودة سنة 1960 حيث تعتبر من أحد أسباب نجاح المنتجات اليابانية والتي تقدم علاقة (الجودة/السعر) مناسبة ومرضية لزيائنها إذ عرفها على أنها " أدوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في وحدات العمل حيث تتكون من متطوعين يلتقون أسبوعيا لمناقشة تحليل واقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشاكل الجودة في مجالات اختصاصهم وتهدف حلقات الجودة الى تبادل المعرفة تحسين جودة الأداء والمساهمة في استيعاب الأهداف"¹

وهناك مجموعة من المفاهيم التي تناولت حلقات الجودة فقد عرفت بأنها " مجموعة صغيرة من الأشخاص يقومون بنفس العمل أو أعمال متشابهة طوعيا وبشكل دوري خلال وقت الدوام أو خارج أوقات

¹ Huberac/Jean-Pierre ، "Guide des méthodes de la Qualité choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services ،" édition MAXIMA 2^{ém} édition ، paris ،2001 ، p 39

الدوام بقيادة المشرف على الحلقة أو نائبه أو أحد أفراد الحلقة وهي مدربة لتحديد وتحليل وحل مشاكل العمل وتقديم الحلول إلى الإدارة ثم تطبيق هذه الحلول حينما يكون ذلك ممكناً" ويتضح من خلال هذا المفهوم أن هناك مجموعة من المبادئ يجب أن تتوفر في حلقات الجودة وهي:¹

- يجب أن ينتمي أفراد الحلقة إلى مكان عمل واحد وتكون لهم نفس لغة العمل ونفس الخلفية العلمية
- أن يكون الاشتراك فيها طوعياً لأن العامل إذا خطط و نفذ بنفسه أفضل أن يؤدي هذا بناء على أوامر وتعليمات صادرة إليه

- يمكن لأي عضو في الحلقة أن يرأس الحلقة ولا يعد شخص ما ذو أهمية أكبر أو أقل من الآخرين لأي سبب من الأسباب أما قائد الحلقة يجب أن يتلقى تدريباً لإدارة الحلقة ويكون مسؤولاً عن نجاحها وتطور مقدره أعضائها

- يقوم أعضاء الحلقة بعرض انجازاتهم واقتراحاتهم على الإدارة والإدارة ليست ملزمة لقبول أفكار ومقترحات الحلقة لكن هذه الأفكار يجب أن تعطي الأهمية اللازمة وإذا رفض احدهم فانه يجب على الإدارة أن تشرح للحلقة وبالتفصيل سبب رفض الاقتراح

- أن يكون نشاط الحلقة مستمر لأنه يختص بالتنوير والتغلب على المشكلات داخل مكان العمل ولأن عنصر العمل مستمر لذا فان المشاكل التي تواجهه مستمرة لذا ينبغي أن يكون نشاط الحلقة مستمر أيضاً
1 - أهمية حلقات الجودة وأهدافها

يركز الإداريين على الجودة وعلى التحسين المستمر في تقديم منتجات أو خدمات متميزة تتال رضا العملاء لذلك اتجهوا إلى تكوين أنظمة للجودة وتحديد معايير لقياس الأداء وتطويره ومن أهم هذه البرامج حلقات الجودة ويمكن إظهار أهمية حلقات الجودة من خلال الأوجه التالية:²

✓ مساهمة حلقات الجودة في تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد البشرية للمؤسسة باعتبارها أعظم أصولها.

✓ إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في ضمان ولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة وأهدافها.

✓ تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق وتشجيع العمال على حل مشاكلهم ذاتياً وبطريقة منظمة.

✓ تشجيع الإبداع لدى العمال وزيادة قدراتهم بخلق نوع من التحدي التشويق والتنوع في المهام المنسوبة إليهم.

¹ يوسف حجيم الطائي، " نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية وخدماتية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 170

² فريد زين الدين عبد الفتاح، مرجع سابق ذكره، ص ص 104.103

✓ تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمات القيادية لهم
كما حددت النقابة اليابانية للعلماء المهندسين أهداف حلقات الجودة والتي تتضح في الشكل التالي: ¹
الشكل رقم 08: أهداف حلقات الجودة

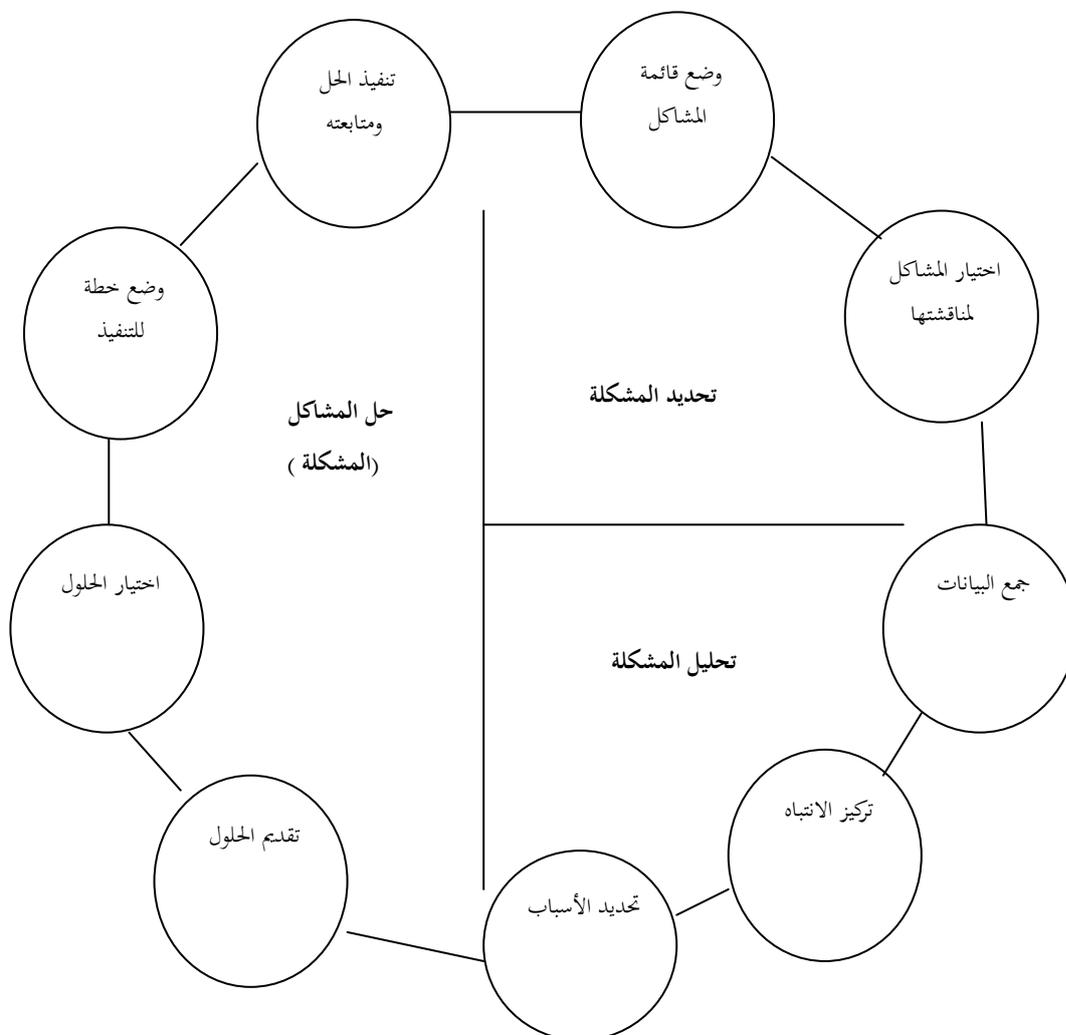


المصدر: فريد زين الدين عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 10

¹ فريد زين الدين عبد الفتاح، مرجع سابق ذكره، ص 10

2 - الأساليب المستخدمة من قبل حلقات الجودة في حل المشاكل

تستخدم حلقات الجودة مجموعة من الأساليب من أجل دراسة المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها ويوضح الشكل التالي طريقة عمل حلقات الجودة والوظائف الأساسية التي تقوم بتأديتها¹
 الشكل رقم 09: مراحل عمل حلقات الجودة



المصدر: مامون الدرادكة "الجودة في المنظمات الحديثة" مرجع سابق ذكره ص 168

¹ مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سابق ذكره، ص 168

ومن بين الأساليب العلمية المستخدمة في حلقات الجودة نذكر الأساليب التالية:

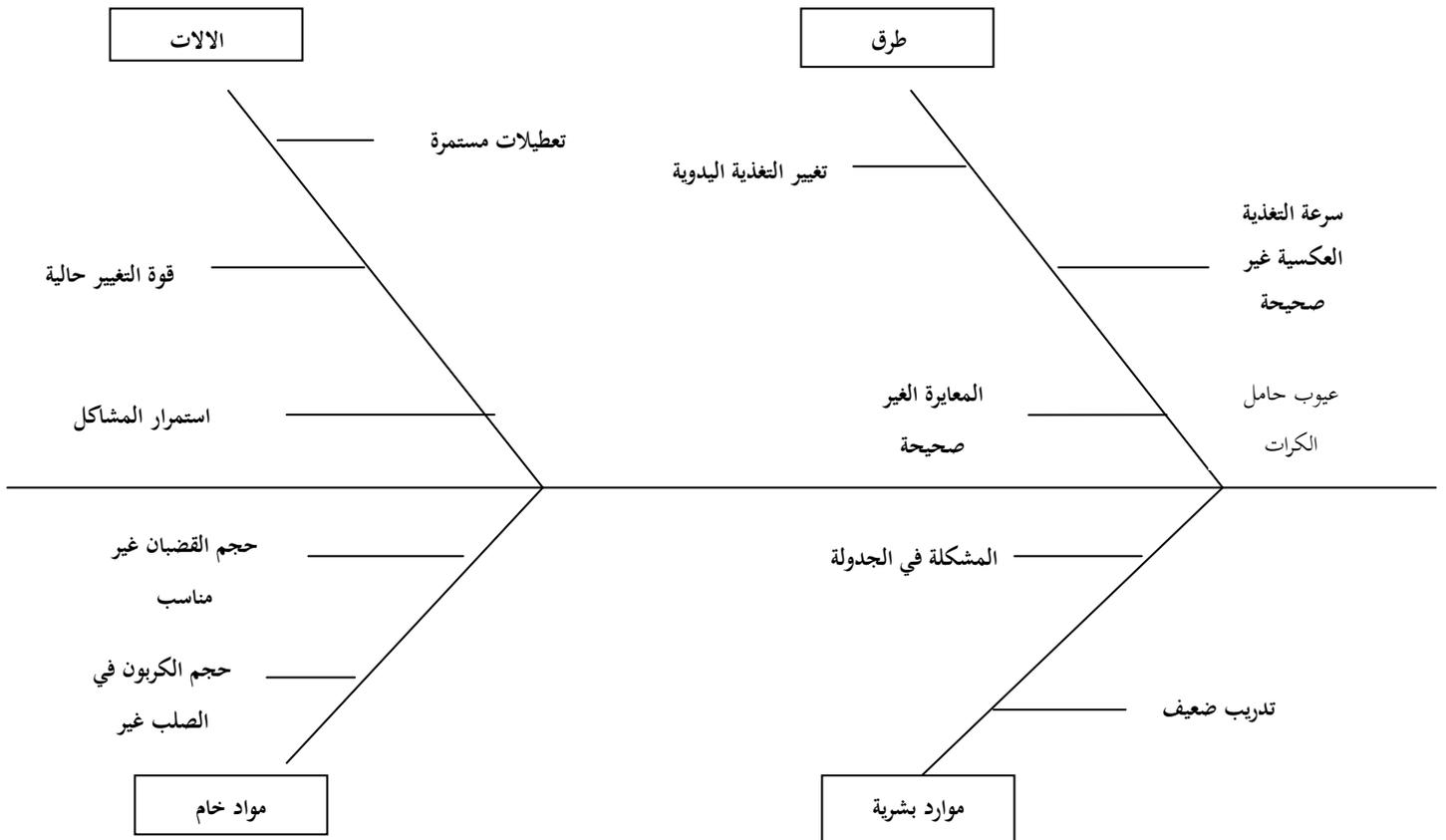
أسلوب العصف الذهني:

هو أسلوب يعتمد على مشاركة مجموعة من الأفراد بأفكارهم والتفكير في حل مجموعة من المشاكل المطروحة وهدف هذه الأداة هو التشجيع على تدفق الحر لأفكار من خلال تعريف المشاكل ومحاولة إيجاد الأسباب والحلول وطرق تطبيق الحلول في قاعات مخصصة لتوليد الأفكار الناجحة

أسلوب مخطط السبب والأثر (عظم السمكة):

ويعرف باسم آخر وهو تخطيط ايشكاوا لأنه من وضع هذا التخطيط ويقوم على تحديد الأسباب الأساسية لمشكل معين مصنفة وفق فئات معينة إذ من الممكن أن يساعد هذا التخطيط في مدى تأثير المشاكل المختلفة على بعضها البعض واستخدمت هذه الأداة بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورش الجودة كما يمكن ان تساعد الموظفين في فهم العلاقات التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة وقد استخدم المسيرون تخطيط عظم السمكة كبدائية لمناقشة مشاكل الجودة والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم 10: تخطيط عظم السمكة



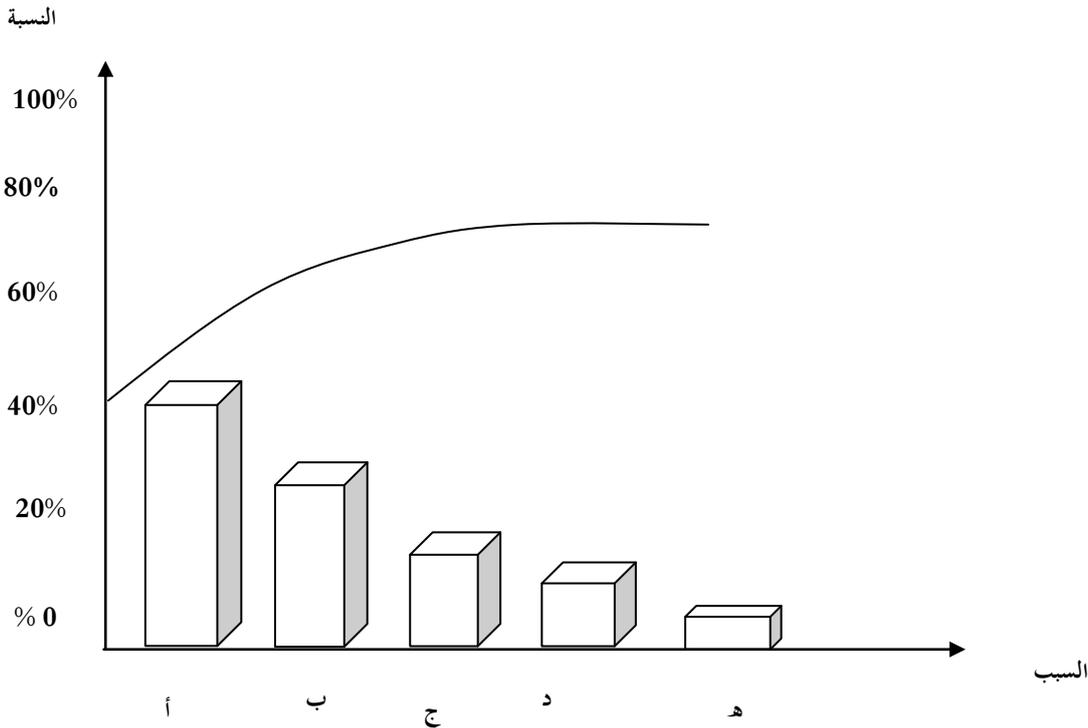
المصدر: ريتشارد وليامز "أساسيات إدارة الجودة الشاملة" ترجمة مكتبة جرير الجمعية الأمريكية للإدارة، الرياض 2004

فمخطط عظم السمكة هو أسلوب سهل جدا ومفيد جدا في نفس الوقت يتميز هذا المخطط لأنه يساعد على تذكر كل الأسباب المحتملة للمشكلة في رأس السمكة يتم كتابة المشكلة تحت الدراسة أما في رؤوس العظام (الخطوط المائلة) فهي كتابة الأشياء الرئيسية التي لها علاقة بالموضوع أما على جانبي كل خط مائل فيتم كتابة الأسباب الفرعية كلك من المؤثرات الخارجية

تخطيط باريتو:

يعتبر وسيلة بسيطة وفعالة في مجال وضع أولويات للحل عند وجود عدة أسباب حقيقية لمشكلة ما "هل نبدأ بالتخلص من هذا السبب أم ذلك" إذ يبين حجم تأثير كل سبب من الأسباب وبالتالي يكون واضحا إذ علينا أن نتغلب على السبب الأكثر تأثيرا ثم الذي يليه، لرسم هذا المنحنى فان علينا تحديد نسبة كل سبب (أو عدد مرات تأثير كل سبب) ثم ترتيب الأسباب حسب هذه النسب (أو حسب عدد مرات التأثير) لهذا نعرف أي الأسباب لها تأثير كبير أو أيها لها تأثير ضعيف وبالتالي يكون قرارنا بالبداية بالسبب "أ" قرار مبنيا على حقيقة أنه يتسبب في أكبر نسبة من الأخطاء والشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم 11: تخطيط باريتو



Source: Jean-marie gogue ، management de la qualité ، economica ، Paris ، 1997 ، P83

نلاحظ من خلال الشكل السابق السبب "أ" و"ب" و"ج" و"د" و"هـ" وحدهما يتسببان في حوالي 80 من المشكلة أو الأخطاء بدون هذا التحليل البسيط قد ننساق وراء رأي شخص ما بأن السبب "د" أو "هـ" هما أهم سبب وهو السبب الرئيسي فهذا المخطط وسيلة بسيطة ولكنها ذات تأثير مهم.

هذا التحليل أو المنحنى قد يكون الخطوة التالية بعد رسم مخطط عظم السمكة لتحديد تأثير الأسباب التي توصلنا إليها من مخطط عظم السمكة

3- عوامل نجاح وفشل حلقات الجودة

أ - عوامل فشل حلقات الجودة

تم تحديد العديد من المشكلات التي واجهت أسلوب حلقات الجودة ومنعت تلك الحلقات من تحقيق أهدافها ومن أهمها:¹

- هناك نقص لدى العاملين في فهم فكرة أسلوب حلقات الجودة.
- عدم وجود تجانس بين الإدارة وأفكار ومقترحات العمال.
- مناقشة بعض المشاكل التي تكون خارج نطاق معرفة وخبرة أعضاء الحلقة.
- قيام أعضاء الحلقة بالتصدي لمشاكل من الصعب حلها من خلالهم بل تستدعي وجود مختصين.
- انعقاد الحلقات في أوقات غير ملائمة كتعرضها مثلا مع جداول الانتاج والعمل بالنسبة للأعضاء

ب - عوامل نجاح حلقات الجودة

- حتى تستطيع حلقات الجودة تحقيق أهدافها يجب مواجهة أسباب الفشل السابقة كما قدم رواد حلقات الجودة مجموعة من التوصيات أهمها:²
- ✓ اختيار هيكل تنظيمي يتناسب مع فكرة حلقات الجودة.
 - ✓ تعليم العاملين فلسفة النظام الجديد وطرق العمل داخله
 - ✓ الاختيار الناجح لأعضاء المجموعات ومنسقي الحلقات
 - ✓ اجراء تدريب بشكل دائم لأعضاء المجموعات على أساليب تشخيص وتحليل المشاكل ووضع الحلول المناسبة
 - ✓ توفير الوقت المناسب لالتقاء الأعضاء في حلقات الجودة بشكل منتظم وان كانت اللقاءات تتم عادة خارج أوقات الدوام الرسمي بصورة منتظمة
 - ✓ اتباع والتزام الإدارة العليا بالعمل على نجاح فكرة حلقات الجودة

¹ مأمون الدرادكة مرجع سابق ذكره ص 174

² خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 192

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الجودة:

ان تحقيق مستوى عالي من الجودة ليس بالأمر اليسير أو وليد الصدفة وانما يرجع الى تضافر جهود أقسام المنظمة ككل وعليه فان النجاحات العظمية في الصناعات اليابانية انما يرجع نجاحها الى تطبيقات الجودة وعلى أساس ذلك بدأت اليابان بتقديم سلع ذات جودة مرتفعة وبأسعار أقل والذي مكنها من السيطرة على الكثير من الأسواق العالمية لذلك فهي تعد جزءا من رؤيتها واستراتيجيتها ككل ولكن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الجودة والتي يجب على مدراء المنظمات أن يكونوا قادرين على تحديدها والبحث في كيفية تأثيرها في جودة منتجاتهم.

ولقد اختلف الباحثون في تحديد عوامل المؤثرة في الجودة والجدول التالي يوضح لنا تصنيف كل باحث والعوامل المتفق عليها

الجدول رقم 04: العوامل المؤثرة في الجودة حسب رأي بعض الباحثين

العوامل المتفق عليها	العوامل المؤثرة في الجودة									الباحث	
	طرائق المعلومات الحديثة	التحفيز	تهيئة متطلبات المنتج	المكان والطرق	المواد	الادارة	الاموال	العاملين	الاسواق		
المكان والمعدات										Feqenbaun	1
الإدارة	-	-	-	-	الاداء	الجدولة	المواد	المعدات	التصميم	Bains	2
المواد	-	-	-	-	-	العاملين	المواد	المعدات	الفحص	Ishikawa	3
العاملين	-	-	-	الفحص	المشرفين	التدريب	المواد	المكان والمعدات	تصميم العملية	Taylor	4
تصميم المنتج	-	-	-	-	نوعية المنتج	الاسعار	التدريب	التركيب	الأداء	Wesnes	5
تصميم العملية	-	تصميم العملية	العاملون	المكان	التسهيلات او المعدات	المواد	عوامل داخلية "الادارة"	عوامل خارجية	عوامل خارجية "الزيائن"	Adam	6
الفحص	-	الفحص	المعلومات	مكان والمعدات	التسهيلات	الزيائن	المواد	العاملين	تصميم العملية	Slack	7
التدريب	-	-	-	-	-	الطرق	المكان	المواد	الأفراد	Hasever	8

المصدر: احمد " مشاكل تطبيق الجودة بالتركيز على تحديد العوامل المؤثرة فيها دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة السيارات" ،ماجستير كلية الهندسة ، جامعة بابل ، ص12

أن أكثر العوامل التي حصل عليها الاتفاق هي كالاتي¹

1 - المكنائن والمعدات (Machinery and equipment):

إن الاهتمام الدائم والمستمر بالمكنائن يؤدي إلى تجنب حدوث العطلات والتي تؤثر على مستوى أدائها ومن ثم التأثير في جودة المنتج ويتم تجنب حدوث العطلات عن طريق الصيانة Maintenance.

2 - الإدارة (Management):

أن رئيس العمال في السابق كان هو المسؤول عن جودة المنتج أما اليوم فان الجودة هي مسؤولية العديد من المجموعات داخل المنظمة وهذه المسؤولية الجديدة حملت الإدارة العليا أعباء إضافية عن تحديد أسباب الانحراف عن الجودة ولكافة أقسام المنظمة.

3 - المواد (Materials):

إن استخدام المواد يجب أن يكون على تطابق شديد داخل الدفعة نفسها والدفعات الملاحظة حيث يؤدي ذلك التطابق إلى الحفاظ على مستوى جودة المنتجات.

4 - العاملون (Employees):

إن النمو والتطور في التكنولوجيا ينشأ في حقول المعرفة الجيدة وهذا يتطلب عاملين ذو مهارات وخبرات متخصصة والذي يؤدي إلى تحسين الجودة إذ كلما كانت المهارة أعلى كلما كانت الجودة جيدة.

5 - تصميم المنتج (Product Design):

إن حالات الفشل التي تحدث للمنتج يكون مصدرها داخل العملية وهذا نتاج بسبب وجود عيب في تصميم المنتج وعليه يتطلب الأخذ بحاجات ورغبات الزبائن لكي يتم تطوير وتحسين المنتجات القائمة والجديدة ونوع المنافسة الموجودة في الأسواق.

6 - تصميم العملية (Process Design):

حتى يحقق تصميم العملية الجودة المطلوبة لابد من التركيز على مدى توافق المكنائن التي يجري العمل عليها مع مواصفات التصميم.

7 - الفحص (Inspection):

وهي الدرجة التي يجري فيها استخدام أساليب السيطرة الإحصائية

8 - التدريب (Training):

لزيادة مهارات وخبرات العاملين يتطلب الأمر إلى الاستمرار في التدريب وبذلك يمكن تقليل الأخطاء التي من الممكن أن ترتكب من قبل العاملين أثناء عملية الإنتاج، كما اتفق البعض الآخر من الباحثين على أن للجودة ستة عوامل أساسية تؤثر فيها ألا وهي:

¹ احمد " مشاكل تطبيق الجودة بالتركيز على تحديد العوامل المؤثرة فيها " ، ماجستير كلية الهندسة، جامعة بابل، ص 12

- الأسواق:

يعرف السوق بالعملية التي يتم من خلالها تحديد الأسعار والكميات المتبادلة من السلع والخدمات ومن البديهي إذا لم يكن هناك أسواق فانه لن تكون هناك منتجات ولن يكون هناك اهتمام بالجودة وأساليبها وهناك الكثير من المنتجات التي تطرح في الأسواق ولكي يمكن لمنتج ما أن يحتل مكانا مناسباً في الأسواق فلا بد أن يكون ذا جودة عالية تحقق له الاستقرار اللازم.

- العامل:

لقد أدى التقدم الكبير في وسائل الإنتاج المختلفة إلى نشأة الحاجة إلى وجود نوع من التخصصية العالية لمواجهة هذا التقدم ولتحقيق الإتقان والجودة في الأداء.

- رأس المال:

لقد أدت زيادة المنافس في الأسواق إلى تقسيم فرص الربح بين المنتجين وفي نفس الوقت فإن الحصول على المعدات الحديثة لارتفاع بمستوى الجودة يتطلب الكثير من استثمار رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية.

- الإدارة:

لا يخفى علينا بالطبع الحاجة إلى وجود نظام واع لخلق ومتابعة نظام فعال لضبط الجودة وخاصة أن مسؤوليات الجودة توزعت على مجموعات مختلفة وأصبحت الإدارة مسؤولة مسؤولية تامة عن متابعة هذه المجموعات ومراقبة الجودة.

- المواد الأولية:

نتيجة لزيادة تكلفة الإنتاج والمتطلبات الخاصة للوصول إلى جودة عالية فانه قد أمكن الوصول إلى كثير من الموارد الصناعية التي تفي بالاحتياجات المطلوبة كما أنه أصبح من الممكن من الآن اختيار جودة الموارد الأولية باستخدام الكثير من المواد الحديثة ولم تصبح العملية مجرد فحص بالعين المجردة كما كان متبعاً في الماضي.

- الآلات والوسائل التقنية الحديثة:

لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير من الماكينات الخاصة التي تفي بالاحتياجات المطلوبة وقد ساعدت هذه الماكينات (الآلات) على الوصول إلى دقة عالية وبالتالي إلى جودة مرتفعة إلى حد كبير¹

¹ قاسم نايف علوان " إدارة الجودة الشاملة في الخدمات " الشروق عمان 2006 ص 43

المبحث الثالث: جودة الخدمة

المطلب الأول: مفاهيم حول الخدمة

إن للخدمة أهمية كبيرة في الحياة المعاصرة فهناك مجالات متعددة تحتل الخدمة فيها أهمية بالغة

1 - مفاهيم الخدمة

اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم الخدمة وتعددت ومن أهم التعريفات المقدم لها ما يلي:

- عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة على أنها " عبارة عن نشاط الهدف منها تحقيق أرباح والرضا لدى المستفيدين منها كما يمكن تقديم تلك الخدمة على صفتها الموجودة بها أو تكون غير مستقلة وتابعة لمنتج مباع"¹

- كما عرف Stanton الخدمة على أنها " النشاطات الغير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع أو خدمة أخرى أي إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية"²

- ويقول Gronroos إن الخدمة هي عبارة عن " أشياء مدركة بالحواس وقابلة لتبادل تقدمها شركات ومؤسسات معينة بشكل عام تقدم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية"³

- ويمكن تعريفها على أنها " فعل وأداء أو جهد يقدم من طرف إلى طرف آخر وقد يرتبط ذلك الفعل أو الأداء غير الملموس بتقديم غير مادي ولا يمكن تملكه"⁴

- كما يمكن تعريف الخدمة على أنها " عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو تقدم مرتبطة مع سلعة المباعه وتنقسم على النحو التالي:⁵

✓ منافع غير ملموسة: تعرض للبيع دون ارتباطها بالسلع مثل خدمات الكهرباء الخدمات الصحية الخدمات الاستشارية.

✓ أنشطة أو خدمات غير ملموسة: وتتطلب استخدام السلع الملموسة مثل إيجار العقارات إنتاج البيلوغرافيات في المكتبة ومراكز المعلومات.

✓ خدمات تشتري مرافقة مع السلعة: مثل شراء الحاسوب ومعه خدمات الصيانة قواعد البيانات ومعه خدمات التدريب والصيانة وغيرها

¹ معراج هواري جهاد بوعزوز احمد مجدل، "تسويق خدمات التامين"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2013، ص 72

² حميد الطائي بشير العلاق "تسويق الخدمة" الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 34

³ د. فريد كورنيل "تسويق الخدمات"، دار كنوز المعرفة، عمان، الاردن، 2009، ص 65

⁴ قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص 52

⁵ ايمان فاضل السامرائي ربحي مصطفى عليان، "تسويق المعلومات وخدمات المعلومات"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،

✓ وعلى ضوء ما تم عرضه من تعريفات يمكن أن نستخلص أن الخدمة هي عبارة عن مخرجات غير ملموسة القابلة للتبادل التي توفر أو تقدم للمستفيد من الخدمة حيث يمكن أن تكون الخدمة مرتبطة بمنتج مادي أولاً تتطلب ذلك وفي الأخير نجد من بين أنشطة الخدمات الأساسية ما يلي:

- التأمين.
- التأجير.
- التصليح والصيانة.
- البنك والمالية
- البريد والنقل

2 - خصائص الخدمة

جرت الدراسات في هذا المجال لتوضيح الخدمة عن طريق تمييزها عن السلعة فالسلعة المادية الملموسة ملكيتها يمكن أن تتغير وتنتقل بالشراء ويمكن إعادة بيعها وتخزينها وإنتاجها يسبق استهلاكها ويمكن نقلها أو تصديرها إلى مكان آخر ... الخ أما الخدمة فإنها نشاط غير مادي ملكيتها لا تتغير ولا تنتقل ولا يمكن إعادة بيعها ولا تخزين والإنتاج والاستهلاك مترامنان ولا يمكن نقلها أو تصديرها إلى مكان آخر ولكن نظام تقديم الخدمة أن ينقل أو يصدر ... الخ ومن خصائص الخدمة نطرحها في النقاط التالية:

✓ اللاملموسية:

أن ابرز ما يميز الخدمة عن السلعة أن الخدمة غير ملموسة بمعنى انه ليس للخدمة وجود مادي ابعدها من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع بها عند الحاجة إليها وقد يترتب عن لا ملموسية الخدمات العديد من النتائج أهمها:¹

- إن الخدمة تستهلك لحظة إنتاجها بمعنى صعوبة التخزين خدمة
- استحالة المقارنة بين الخدمات لاختيار أفضلها كما هو الحال في السلع وبالتالي فان عملية الفحص والمقارنة لاتتم إلا بعد شراء الخدمة
- يترتب على عدم ملموسية الخدمة اقتصار توزيعها على الوكلاء والسماسة وبالتالي فان التجارة ليس لهم دور في ذلك

¹ حميد الطائي بشير العلق، مرجع سابق ذكره، ص ص 24.25

- بما أن الخدمات غير ملموسة فإن قدرة مسوقها على استخدام الأساليب التقليدية في الرقابة على الجودة تكون ضئيلة أو معدومة

✓ التلازمية:

- إن ما يميز الخدمة هي وجود مقدمها والمستفيد منها في آن واحد عند التقديم وان هذا يعبر عن جانب أساسي من مفهوم الخدمة لكون الخدمات تقدم وتستهلك في نفس الوقت هذا لا ينطبق على السلع المادية التي تعرض في المعارض وبترتب على خاصية التلازمية الآتي:
- وجود علاقة مباشرة بين المستفيد والمنظمة الخدمائية وتعتبر مشتركة بين جميع الخدمات وأن كانت هناك خدمات لا تتطلب بالضرورة حضور المستفيد شخصيا إلى "مصنع الخدمة" إلا أننا بشكل عام نقول أن شراء الخدمة (أو الحصول عليها) يتطلب حضور المشتري ووجود اتصال بينه وبين المورد أو مقدم الخدمة
- ومن نتائج التلازمية في أداء الخدمات زيادة درجة الولاء إلى حد كبير أي أن المستفيد (الزبون) يصر على طلب الخدمة من شخص معين أو مجموعة أشخاص معينين طالما أن موردي الخدمات لا يعني احدهم عن الآخر كما هو الحال في الخدمات التي يعمل تقديمها على الآلات والمكائن بشكل كبير¹

✓ تلاشي الخدمة:

- بما أن الخدمة تمثل فعل أو تصرف فإنها تتلاشى وتنتهي سواء أن تم الاستفاد منها أو عدم الاستفادة منها وذلك لعدم إمكانية خزنها والاستفاد منها لحين وقوع الطلب عليها وهذا بطبيعة الحال سوف يثير مشكلة أمام المنظمة لذلك على المنظمة أن تحل أسباب عدم وقوع الطلب على الخدمة المقدمة لكي تتمكن من وضع المعالجة المناسبة

✓ عدم التجانس (التماثل):

- هذا يعني ببساطة انه يصعب على المورد الخدمة أن يتعهد بان تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها مثلما يفعل منتجو السلع وبذلك يصبح من الصعب على طرفي التعامل (المورد والمستفيد) التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها وهذه الخاصية تدفع مؤسسات الخدمة إلى السعي لتقليل التباين في خدماتها إلى أدنى حد ممكن

¹ حميد الطائي بشير العلاق، المرجع نفسه، ص ص 28.27

✓ الاتصال بالزبون:

إن اغلب الخدمات تتطلب لتقديمها حضور الزبون وتدخله في أحيان كثيرة في طلب الخدمة حسب الحاجة والمزاج وفي الكثير من الخدمات لا يقتصر تدخل الزبون على مرحلة تقديم المخرجات في نظام الخدمة وإنما هو يتدخل في مدخلات العمليات وصولاً إلى مخرجات وهذا خلافاً لسلعة التي تدخل الزبون في الغالب مقتصرًا على تعامله مع مخرجات الشركة والواقع أن تدخل الزبون في كل مراحل عملية تقديم الخدمة يجعل من غير الممكن في أكثر الأحيان تقديم نمط قياسي متماثل من الخدمات مما يضيف على تقديم الخدمات المزيد من السمة الزبونية وتقليل دور إدارة الخدمات في تصميم أنظمة الخدمة واستغلالها بكفاءة عالية

الملكية:

إن عدم انتقال الملكية يمثل خاصية مميزة للخدمات مقارنة بالسلع المادية فبالنسبة للسلع يمكن للمشتري أن يستخدم السلعة بشكل كامل وبإمكانه تخزينها واستهلاكها أو بيعها في وقت لاحق وعندما يدفع ثمنها فإن المستهلك يمتلك السلعة أما بالنسبة للخدمة فإن المستفيد قادر فقط على الحصول عليها واستخدامها شخصياً لوقت محدد في كثير من الأحيان وإن ما يدفعه لا يكون إلا لقاء المنفعة المباشرة التي يحصل عليها من الخدمة المقدمة إليه¹

3 - مكونات الخدمة ودورة حياتها

1 - مكونات الخدمة

تتألف الخدمة الحقيقية من مكونين اثنين متلازمين لا بد من توافرها لكي تكتمل جودة الخدمة في جميع أبعادها وهما: ²

* خدمة الجوهر

* الخدمة الداعمة أو المكملة لخدمة الجوهر

إن خدمة الجوهر وبعض الخدمات التكميلية تركز على معالجة الممتلكات المادية فإن هناك خدمات تكميلية تتطلب وتتضمن عملية معالجة المعلومات يطلب من جميع المؤسسات الخدمة أن تحصر تفكيرها وجهودها في المجال الذي يساعدها على معرفة المنافع والمزايا المأثية من الخدمة والتي يدرك المستفيد أنه يدفع ثمن مقابل الحصول عليها وهذا يطلب من مديري التسويق أن يجمعوا هذه الإدراكات من أجل ابتكار وتطوير خدمة الجوهر وعناصر التكميلية وأن يحددوا مكوناتها وبالتالي ينبغي على

¹ د. فريد كورنيل، "تسويق الخدمات"، مرجع سابق ذكره، ص 96

² حميد طائي بشير العلق، مرجع سابق ذكره، ص 34.32

المنظمة أن تؤدي واجباتها إزاء كل من هذه العناصر ان التميز في تقديم الخدمات التكميلية الداعمة لخدمة الجوهر يعد الضمانة الوحيدة لنمو الكثير من المنظمات العاملة في قطاع الخدمات خصوصا في ظل تنامي المنافسة

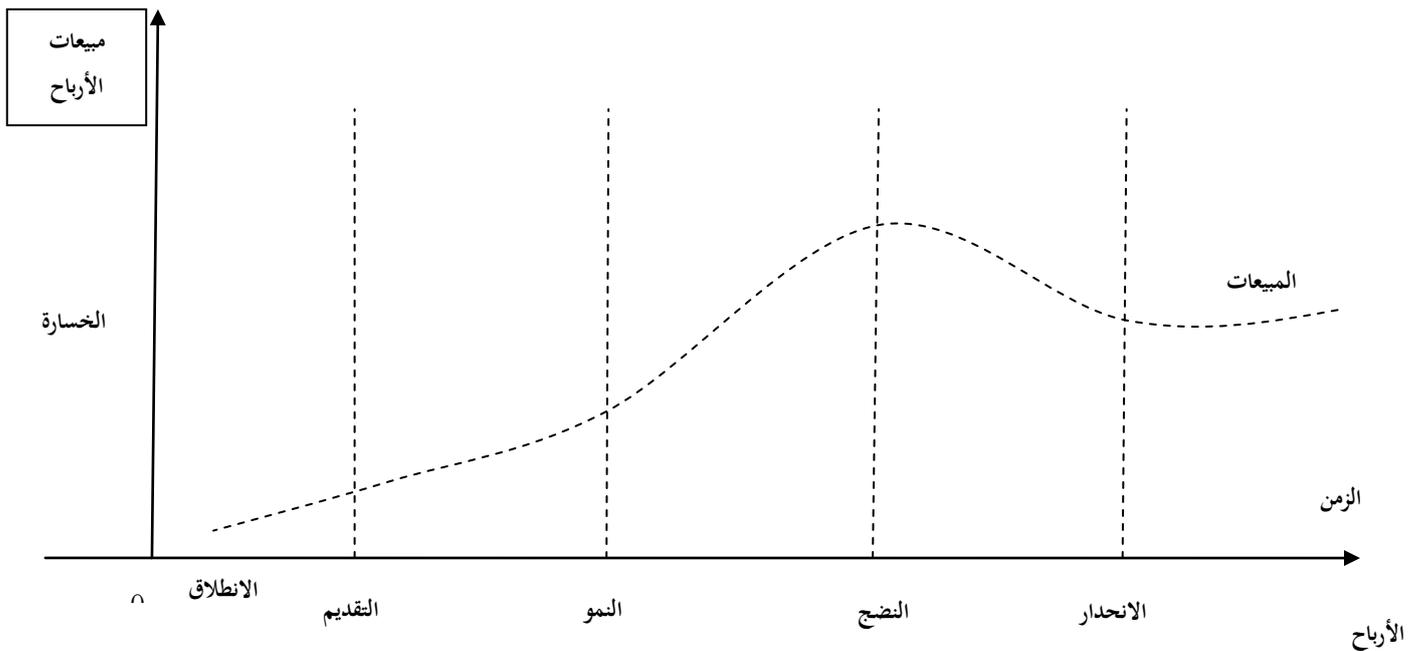
ب - دورة حياة الخدمة

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل لدورة حياة السلعة وهي:

- التقديم.
- النمو.
- النضج.
- الانحدار.

والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم 12: دورة حياة الخدمة



المصدر: محمود جاسم الصميدعي ، "تسويق الخدمات" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ص 40

1- مرحلة التقديم تقدم:

الخدمة في هذه المرحلة للمرة الأولى أو بشكل مغاير لما كانت عليه وتمتاز هذه المرحلة بقلة إقبال المستهلكين على الخدمة الجديدة حيث تقدم على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذا لقيت القبول من المستهلكين وما يميز هذه المرحلة هو :
✓ قلة المنافسين أو انعدامهم

✓ انخفاض هامش الربح

✓ انخفاض المبيعات

✓ عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها

2 - مرحلة النمو:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل حيث تعكس سياسة واستراتيجيات المؤسسة وتتميز هذه المرحلة بزيادة نمو الخدمة وارتفاع المبيعات مما يؤدي إلى زيادة الأرباح مما يشجع دخول منافسين جدد وكذلك مجهودات في تطوير الخدمة قصد البقاء في السوق ويمكن خلال هذه المرحلة تحقيق نمو كبير للمبيعات والأرباح عن طريق المزايا التالية:

✓ تحسين جودة الخدمة وإضافة مزايا جديدة لها

✓ البحث عن قطاعات جديدة في السوق يتم تسويق الخدمة لها

✓ زيادة عدد موزعي الخدمة والبحث عن منافذ جديدة للتوزيع وتغطية الأسواق بأكثر عدد ممكن من الموزعين

✓ خفض الأسعار في حالة مرونة الطلب.

ومما يلاحظ أن هذه المرحلة تتميز بتكاليف إضافية ناتجة عن التوسع في المبيعات وبالتالي فإن

قرارات التوسع يجب أن تحقق عائداً.

3 - مرحلة النضج

مما يميز هذه المرحلة هو انخفاض المبيعات وتباطؤها مع انخفاض عدد المستهلكين لتستقر عند نسبة معينة ثم تبدأ بالانخفاض النسبي مجدداً مع الزمن وهذا راجع للمنافسة الحادة وظهور نفس الخدمات بأسعار أقل وبتقنيات منظورة و حتى تحافظ المؤسسة على قدرتها التنافسية يجب عليها التركيز على جودة الخدمة واستعمال مختلف تقنيات التسويق وما يميز هذه المرحلة هو:

✓ امتداد المنافسة

✓ خروج مؤسسات ذات مستوى ضعيف

✓ تغيير شكل الخدمة من حيث المكان وطريقة المعاملة

✓ البحث عن قطاعات جديدة في الأسواق الحالية أو الأسواق الجديدة

✓ تحسين جودة الخدمة وتطويرها من حيث الخصائص وإقناع المستهلكين باقتنائها.

4 - مرحلة الانحدار (الظهور):

في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة لجميع المؤسسات وهذا راجع إلى ظهور خدمات جديدة وتتميز هذه المرحلة:

- ✓ انخفاض حاد في مستوى الخدمات
- ✓ منافسة ضعيفة
- ✓ ربح قليل.

4- تصنيفات الخدمة

إن مزيد من فهم لطبيعة الخدمة يمكن أن يتحقق من خلال استعراض تصنيفاتها كما يلي:

❖ تقسيم الخدمة حسب الزبون / السوق / المستفيد:

- خدمات استهلاكية: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل السياحة التأمين .. لهذا سميت بالخدمات الشخصية
- خدمات الأعمال: هي التي تقدم لإشباع حاجات المنظمات كما هو الحال في الاستشارات الإدارية والمحاسبية والقانونية والمالية وصيانة المباني والآلات¹

❖ تقسيم الخدمات حسب الاعتمادية في تقديم الخدمات:

- خدمات تعتمد في تقديمها على الإنسان بدرجة كبيرة: فهناك بعض الخدمات تعتمد في تقديمها على الإنسان مثل الأطباء والإداريين وهؤلاء يجب أن يكونوا مهنيين
- خدمات تعتمد في تقديمها على اليد العاملة: هناك بعض الخدمات تعتمد على اليد العاملة غير مؤهلة مثل حراس العمارات والفلاحة
- خدمات تعتمد على مقدمي المهارة: مثل تصليح السيارات الخدمات الفندقية
- خدمات تعتمد على المكائن والمعدات بدرجة كبيرة: وهذه الخدمات قد تكون مؤقتة مثل بيع الآلي والصراف الآلي أو تدار من قبل مشغلين غير مهرة مثل سائقي الجرارات الزراعية أو تدار من قبل أشخاص مهرة مثل خدمات النقل الجوي والأشعة والتحليل الطبية

❖ تقسيم الخدمات حسب ضرورة حضور المستفيد إلى أماكن تقديمها:

- حضور المستفيد: مثل العمليات الجراحية أو السفر فحضور المستفيد أمر ضروري
- خدمات لا تتطلب حضور المستفيد: مثل خدمات الصيانة للسيارات وتنظيف الملابس

❖ تقسيم الخدمات حسب درجة الاتصال بالمستفيد

¹ د. زكريا وآخرون، "مبادئ التسويق الحديث"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 252

- خدمات ذات اتصال شخصي عالي: مثل خدمات طبية المحامي التعليم النقل الجوي والرعاية الصحية
- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمات الصرف الالي والتسويق عبر الانترنت
- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمات المطاعم السريعة وخدمة الترفيه في المسرح

❖ تقسيم الخدمات حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة:

- خدمات مهنية: مثل خدمات أطباء والمستشارين والممرضين
- خدمات غير مهنية: مثل خدمات تنظيف الملابس وفلاحة الحدائق

❖ تقسيم الخدمات حسب العملية الموجهة:

- خدمات معالجة الناس: هذه الخدمات موجهة للأفراد وتتطلب حضور المستفيد شخصيا لكي يحصل على الخدمة مثل المريض والمسافر
- خدمات الممتلكات: هذه الخدمات موجهة إلى ممتلكات المستفيد مثل صيانة السيارة
- خدمات معالجة المعلومات: هذه الخدمات غير محسوسة موجهة للممتلكات المستفيدين أو لموجوداتهم الغير ملموسة مثل معالجة البيانات والمعلومات والخدمات القانونية

❖ تقسيم الخدمات حسب طبيعتها:

- خدمات ضرورية: مثل خدمة الصحية والتعليمية الإلزامية
- خدمات كمالية: مثل خدمة التسلية والترفيه

المطلب الثاني: جودة الخدمة وأهميتها

أولاً: جودة الخدمة

1- تعاريف جودة الخدمة

ليس من السهل إعطاء تعريف واحد دقيق عن جودة الخدمة ذلك نظرا للخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا إلى السلع المادية ونظرا لاختلاف وجهات النظر عبر الثقافات المتنوعة عرفت جودة الخدمة بطرق متعددة

عرفها Lewis Orleitge and Mitchelle (1994) على أنها "التركيز على التقاء الاحتياجات والمتطلبات وتوضيح كيفية تسليمها بشكل جيد بناء على توقعات الزبائن وجودة الخدمة المدركة

هي الاتجاه الذي يحدد وجهة نظر الزبون العالمي اتجاه الخدمة ووجهة النظر هذه ناتجة عن مقارنة توقعات الخدمة مع ادراكاتهم عن الأداء الفعلي للخدمة"¹

كما انه يقصد بجودة الخدمة "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع الفعلي وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها"² وتعرف على أنها "تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع العملاء"³

كما يمكن تعريفها على أنها "التفوق على توقعات الزبون"⁴ أي يقصد بجودة الخدمة في هذا التعريف بان المؤسسة تتفوق في خدماتها التي تؤديها فعليا على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون اتجاه الخدمة

وتعرف أيضا بأنها " تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر و بصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين"⁵ وانخفاض نسبة الشكاوي

يمكن تعريف جودة الخدمة من خلال الأبعاد الثلاثة الخاصة بالخدمات⁶

- البعد التقني والذي يمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة
- البعد الوظيفي أي الكيفية التي تتم فيها عملية نقل نقل الجودة الفنية إلى العميل وتمثل ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل الذي يستخدم الخدمة
- الإمكانيات المادية وهي المكان التي تؤدي فيه الخدمة.

وتميل غالبية التعاريف الحديثة لجودة الخدمة على أنها" معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي

للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل الموالي:⁷

¹ رعد حسن الصرن، " عولمة الخدمة المصرفية"، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 198

² مأمون الدرادكة وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 143

³ مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، " الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سابق ذكره، ص 18

⁴ ريتشارد ويليامز، "إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة مكتبة جرير الجمعية الأمريكية للإدارة، الرياض، 2004، ص 35

⁵ خضير كاظم محمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص

⁶ هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 437

⁷ قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة في الخدمات"، مرجع سابق ذكره، ص 90

الشكل رقم 13: مفهوم جودة الخدمة

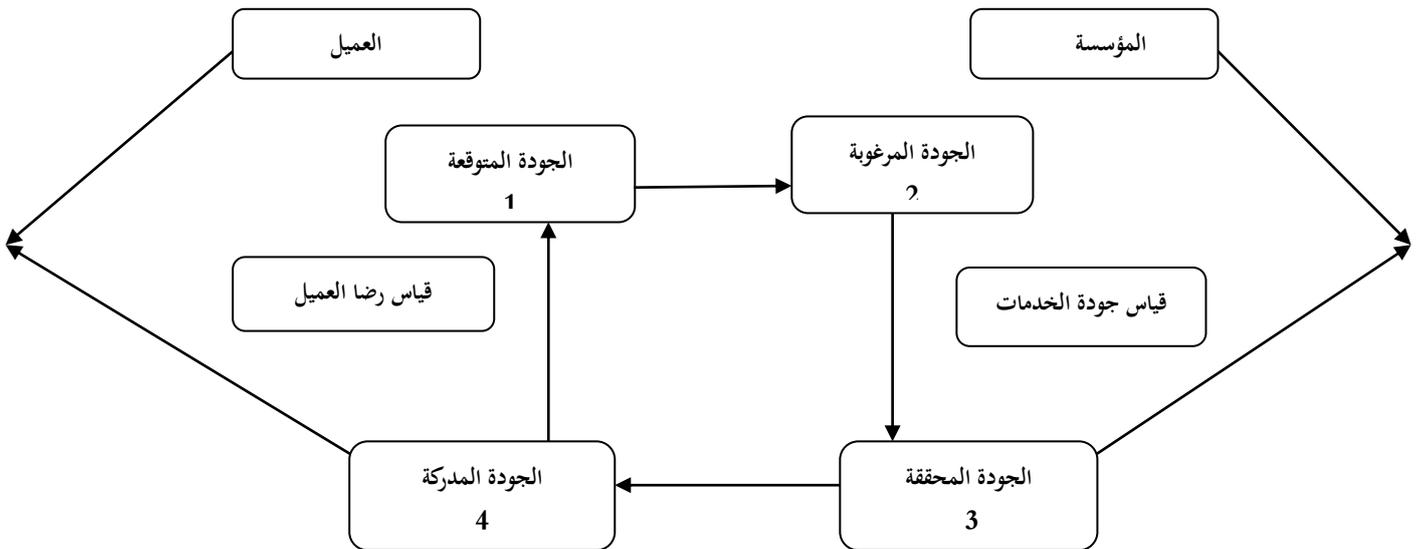


المصدر: نايف علوان ، "إدارة الجودة في الخدمات" ، مرجع سابق ذكره ، ص 90

دورة حياة جودة الخدمة

يمكننا توضيح دورة حياة جودة الخدمة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 14: دورة حياة جودة الخدمة



المصدر: محمود جاسم الصميدعية "تسويق الخدمات" دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان الأردن 2010 ص 40

من خلال الشكل يمكننا تحديد أربعة مراحل لدورة حياة جودة الخدمة وهي:

- ✓ المرحلة الأولى: تسعى المؤسسة خلال هذه المرحلة إلى معرفة توقعات عملائها وأسباب عدم رضاهم وذلك من خلال إجراء بحوث تسويقية
- ✓ المرحلة الثانية: تقوم المؤسسة بدراسات لمنافسيها ولمواردها المتاحة حتى تتمكن من تحديد الجودة المرغوبة

- ✓ المرحلة الثالثة: بعد تحديد الجودة المرغوبة تهتم المؤسسة بتحديد المعايير التي تتبعها والتي تساعد على تحقيق جودة الخدمة
- ✓ المرحلة الرابعة: تهتم المؤسسة بالجودة المدركة من قبل العميل حتى تتمكن من قياس مستوى الرضا لديه انطلاقاً من مقارنتها للجودة المتوقعة قبل تقديم الخدمة وتعتبر هذه الدراسة مصدر لمعرفة توقعات الجديدة للعملاء.

2 - أهمية جودة الخدمة

- لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار ففي مجال المنتجات السالعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج وتصنيف المنتجات بانتظار العملاء لكن في مجال الخدمات فان العملاء والموظفين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى فعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والعملاء معا لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي: ¹
- ✓ نمو مجال الخدمة: لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات الخدماتية مازالت في نمو متزايد ومستمر
- ✓ ازدياد المنافسة: إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فان الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة
- ✓ فهم العملاء: إن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء
- ✓ المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي فقط من أجل اجتذاب عملاء جدد ولكن يجب عليها المحافظة على عملائها الحاليين ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة

¹ مأمون الدرادكة وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق ذكره، ص 151

المطلب الثالث: مؤشرات وأساليب تطوير جودة الخدمة

أولاً: مؤشرات تقييم جودة الخدمة

حتى تقدم مؤسسات خدمة تتلاءم مع توقعات العملاء وتلبي حاجاتهم لابد من أن تبحث عن الطرق والوسائل لتطوير وتحسين جودة الخدمات فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتوافق مع توقعاتهم لذلك فعلى المؤسسة أن تتعرف على المعايير والمؤشرات التي يعتمد عليها العملاء في الحكم على جودة الخدمة المقدمة لهم وتتمثل أهم المؤشرات التي يعتمد عليها في تفسير جودة الخدمة ما يلي:¹

1 - الإعتدالية: وهي القدرة على تقديم خدمة تكون حسب ما وعدت به المؤسسة أي أن تكون بشكل يمكن الإعتداع عليها ويكون بدرجة عالية من الصحة والدقة فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الإلتزام بالوقت والأداء كما تم وعده من قبل بإضافة إلى اعتماده على مقدم الخدمة في أداءها كان يعتمد صاحب السيارة على الميكانيكي في إصلاح وصيانة السيارة في الوقت المحدد وإصلاحها بشكل يمكن الإعتداع عليه.

2 - مدى إمكانية وتوفر الحصول على الخدمة: وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة تقديم الخدمة في الوقت الذي يريده العميل كذلك توفرها في المكان الذي يرغبه بالإضافة إلى حصوله على الخدمة متى طلبها كذلك وقت انتظار العميل للحصول على الخدمة وسهولة الوصول إلى مكان تقديم الخدمة.

3- الأمان: وهي يعبر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة أو مقدمها أو كلاهما مثل درجة الأمان المترتبة عن استئجار شقة أو غرفة في فندق

4- المصداقية : وتتمثل في درجة الثقة التي يضعها العميل بمقدم الخدمة أي أنه لابد من توفر مصداقية لدى مقدم الخدمة والتزامه بالوعد التي يقدمها مثل ثقة المريض في الجراح بأنه لن يلحق به أضرار عند إجراء العملية.

¹ هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، مرجع سابق ذكره، ص443-446

5- درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل (العاطفة): ويشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات العميل وتحديدّها وتزويده بالرعاية والعناية بمعنى آخر كم من الوقت والجهد الذي يحتاجه مقدم الخدمة للتعرف على حاجات العميل ويفهم مشاعره وتعاطفه معه

6- الإستجابة : وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على الإستعداد لتقديم الخدمة للعميل بشكل دائم وقدرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها العميل إلى جانب شعور مقدم الخدمة بالحماس والسعادة عند تقديم الخدمة للعميل ومدى جاهزيته لذلك مثل عامل المطعم الذي يكون جاهزا ومستعد وراغب في خدمة العملاء.

7- الكفاءة والجدارة: وتتعلق بكفاءة وجدارة مقدمي الخدمة من حيث مهارتهم وقدرتهم على التحليل والإستنتاج والمعرفة التي تمكنهم من أداء مهمتهم بشكل جيد فالعميل عادة ما يلجأ إلى الشهادات العلمية ومصادرها والخبرات العلمية للتعامل مع مقدمي الخدمة لأنه يفضل تلقي الخدمة من أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية ومصادر معتمدة رسميا مثل التعامل مع مكتب محاماة يحتوي على محامين ذوي كفاءة وخبرة.

8- الملموسية: ويشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية مثل المعدات ومظهر مقدمي الخدمة وأدوات ووسائل الإتصال معهم ففي الكثير من الأحيان يلجأ العميل إلى الحكم على جودة الخدمة من خلال الخصائص الشكلية المرافقة للخدمة كالتسهيلات المادية التكنولوجية المستخدمة في تقديم الخدمة المظهر الداخلي وتصميم المحل أو المؤسسة وديكوره لخلق جو مريح للعميل

9- الإتصالات: وتتعلق بمدى قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل والدور الذي يجب أن يلعبه العميل للحصول على الخدمة المطلوبة فيجب إعلام العميل بما يجب عليه القيام به وشرح الأضرار التي يمكن أن تلحقه إذا لم يلتزم بما طلب منه والمشاكل التي يمكن أن تحدث أثناء تقديم الخدمة وكيفية تجنبها لذلك فلا بد من أن تكون عملية الإتصال بالعميل واضحة بالإعتماد على طرق ملائمة لذلك حسب مستوى وثقافة العميل والتأكد من وصول الرسالة بشكل مفهوم وواضح كان يطلب من المريض إتباع مجموعة من الإجراءات والتعليمات قبل إجراء العملية الجراحية.

يرى الباحثون أن من خلال البحوث والدراسات التي أجريت في مجال الخدمات أن الإعتمادية (الثقة) تلعب الدور الأساسي والأول في الحكم على جودة الخدمة من قبل العملاء ثم تليها الجوانب الملموسة ثم الإستجابة ويمكن توضيح هذه المؤشرات في الجدول التالي:

الجدول رقم 05 : مؤشرات تقييم الجودة

المؤشر	الشرح
1- الملموسية	<ul style="list-style-type: none"> - المظهر الخارجي للمؤسسة - التصميم الداخلي للمؤسسة - حداثة الأجهزة و المعدات المستخدمة في أداء الخدمة. - المظهر اللائق لمقدمي الخدمات
2- الإعتمادية	<ul style="list-style-type: none"> - الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة. - تقديم الخدمة بشكل صحيح(عدم حدوث أخطاء) - معلومات دقيقة و صحيحة.
3- الإستجابة	<ul style="list-style-type: none"> - السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة. - الإستجابة الفورية لحاجات الزبائن. - الرد الفوري لحاجات الزبائن. - الرد الفوري على الإستفسارات و الشكاوي
4- الضمان	<ul style="list-style-type: none"> - الشعور بالأمان في التعامل. - الثقة بمقدمي الخدمات
5- التعاطف	<ul style="list-style-type: none"> - تحلي مقدمي الخدمات بالآداب و حسن الخلق. - فهم و معرفة إحتياجات الزبون. - وضع مصلحة الزبون في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا. - اللطف في التعامل مع الزبائن

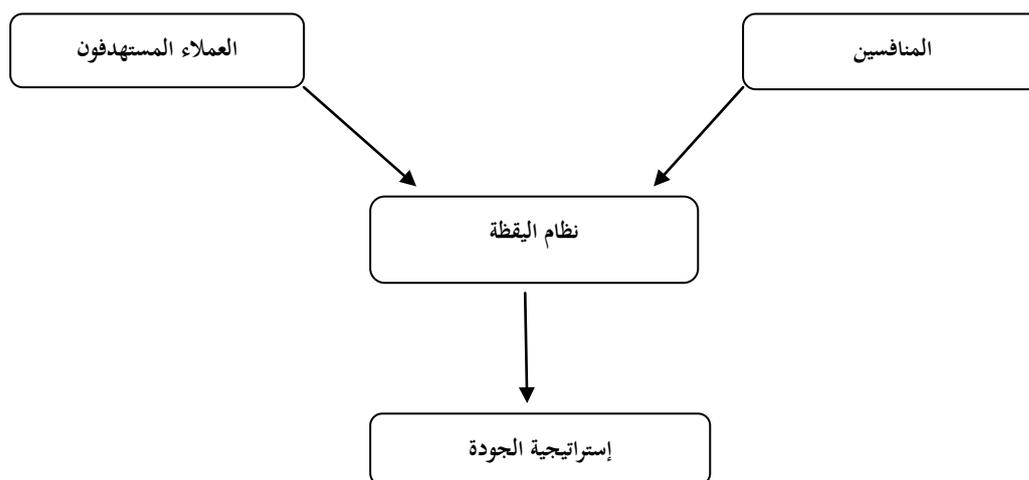
المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات"، دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الأول، الكويت، نوفمبر 1996 ص 21

ثانيا: أساليب تطوير جودة الخدمة

إن عملية التطوير والتحسين المستمرة للجودة يمكن المؤسسة من المحافظة على مكانتها في السوق واستمراري وذلك بتطبيقها لأساليب تمكنها من تحقيق ذلك ومن بين هذه الأساليب: نظام قيادة الجودة¹

تضع المؤسسة الخدمية نظام لقيادة الجودة قصد تطوير خدماتها ويتكون هذا النظام من: نظام اليقظة: ويتعلق بمتابعة تطور احتياجات العملاء والتغيرات المستقبلية بالنسبة للمنافسين والهدف من وراء ذلك هو التنبؤ بالوضعية المستقبلية للمؤسسة تجاه عملائها ومنافسيها ومن أجل استغلال الفرص المتاحة لمواجهة التهديدات التي تفرضها هذه التغيرات وبالتالي وضع إستراتيجية في مجال جودة الخدمة كما يوضح الشكل الموالي

الشكل رقم 15: نظام اليقظة في جودة الخدمة



المصدر: بوعنان نورالدين "جودة الخدمات وأثرها على رضا العميل" ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف مسيلة 2007/2006 ص 81

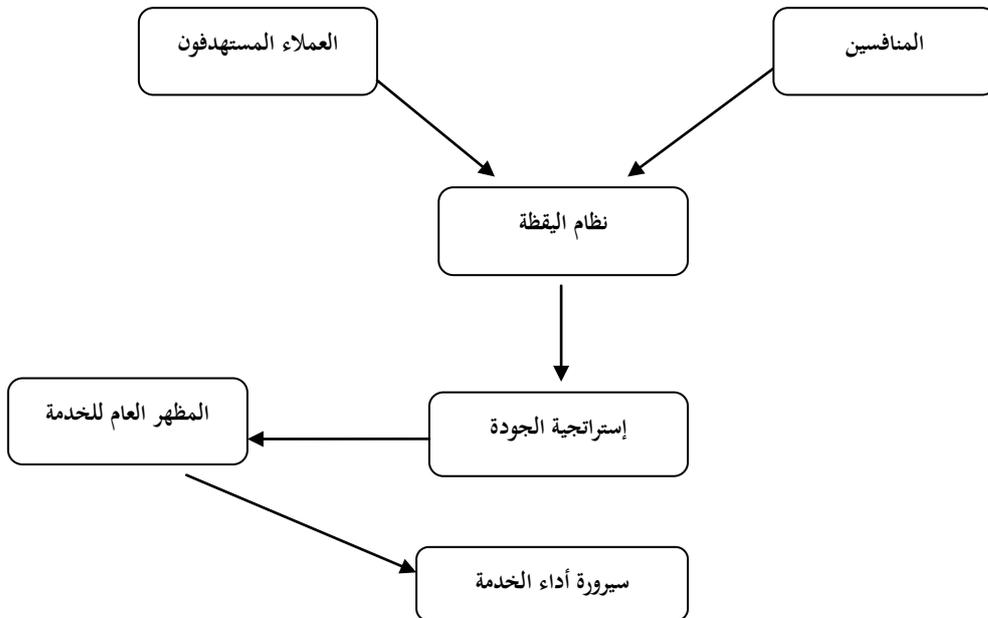
يعمل نظام اليقظة على توفير المعلومات الضرورية حول المنافسين والعملاء الحاليين والمحتملين مما يسمح بتحليل نشاط المؤسسة ودراسة إمكانية توقعاتهم في السوق عن طريق توسيع حصتها السوقية بكسب عملاء جدد

¹ بوعنان نورالدين "جودة الخدمة وأثرها على رضا العميل" ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف مسيلة 2007/2006 ص 81

✓ تحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة: إن توفر معلومات حول المنافسين والعملاء يمكن المؤسسة من تحديد خصائص الخدمة وأبعادها الملموسة وغير الملموسة وفقا لما يتوقعه العميل وبشكل متميز عن المنافسين لجذب عملاء جدد وإرضاء العملاء الحاليين بالإضافة إلى ذلك فإن لتحديد المظهر العام للخدمة مزايا تتمثل في:

- ✓ على المستوى التسويقي تكوين حزمة الخصائص المميزة للخدمة
 - ✓ على المستوى التجاري تحقيق الوعود التجارية التي تروج لها المؤسسة من خلال حملاتها الاشهارية
 - ✓ على المستوى الإداري تلبية وتحقيق المواصفات الداخلية
- ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

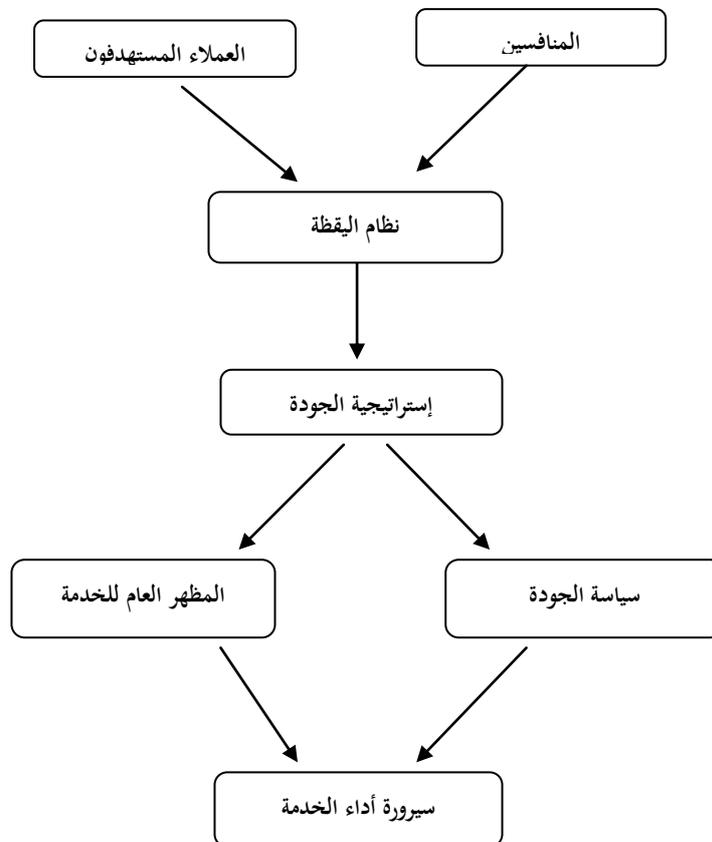
الشكل رقم 16: المظهر العام للخدمة لتنظيم سيرورة أداء الخدمة



المصدر: بوعنان نور الدين ، المرجع نفسه، ص 82

✓ تحديد سياسة الجودة : بعد تحديد العملاء المستهدفين واختيار المظهر العام للخدمة تعمل المؤسسة على تكييف سيرورة أداء الخدمة ويجب تحديد الإجراءات الضرورية للتكيف والمتعلقة بالموارد البشرية الطرق والأدوات التنظيم الاتصال والتمويل والتخطيط أن تنفيذ سياسة الجودة يسمح بتحقيق نموذج الأعمال وتحقيق الأهداف المتعلقة برضا العملاء وفيما يلي الشكل الذي يوضح سياسة الجودة

الشكل رقم 17: سياسة الجودة لتوجيه وتطوير النشاط



المصدر: بوعنان نورالدين، المرجع نفسه، ص 83

✓ نظام تقييم رضا العميل

✓ إن تقييم رضا العميل يمكن المؤسسة من استغلال فرص التحسين وتحقيق فعالية إجراءاتها ويكون ذلك بالإصغاء للعملاء وتحديد توقعاتهم والتعرف على مواقفهم اتجاه الخدمات المقدمة لهم

بالإضافة إلى:

✓ استقبال وتحليل شكاوي العملاء

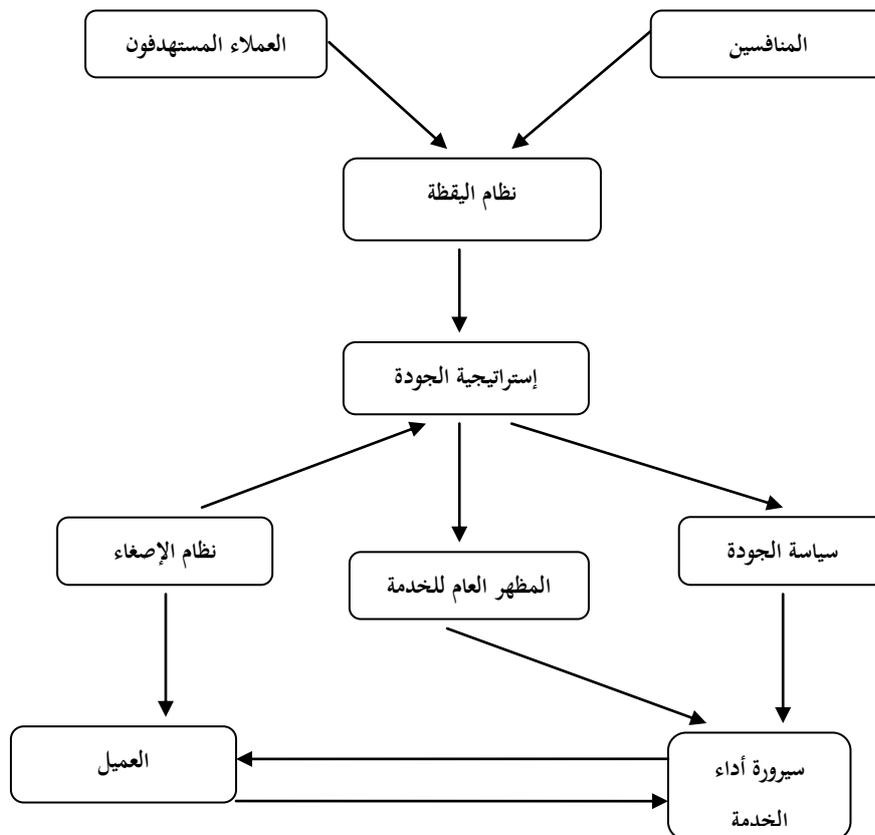
✓ البحوث الخاصة برضا العملاء

✓ البحوث مع العملاء القدامى

✓ اختبار المنتجات.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

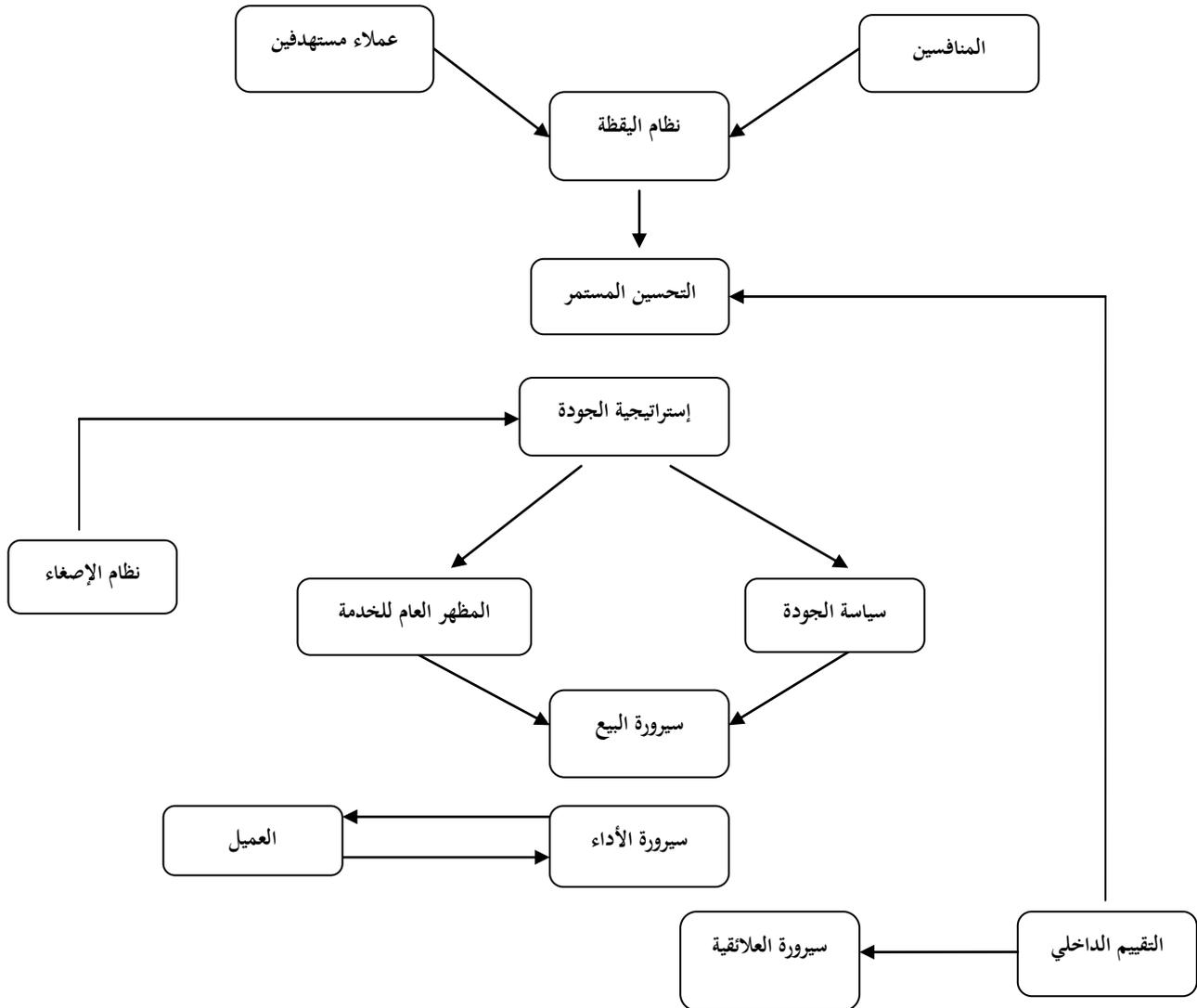
الشكل رقم 18: نظام الإصغاء للعميل بهدف التحسين



المصدر: بوعنان نور الدين ، مرجع نفسه، ص 84

✓ نظام التحسين المستمر: يهتم هذا النظام بمعرفة التطورات على مستوى بنية الأعمال للتعرف على درجة رضا العملاء وكذلك فعالية العمليات الخاصة بالتحسين المستمر واستعمال الفرص المتاحة لتحسين العرض والتنظيم ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 19: نظام التحسين والتقييم بهدف تطوير النشاط



المصدر: بوغانان نوردين، المرجع نفسه، ص 85

مما سبق نستنتج لان عملية نظام قيادة الجودة تتبع الخطوات التالية:

- وضع نظام اليقظة خاص بالجودة.
- تحديد المظهر العام للخدمة من اجل أداء أفضل.
- توجيه وتطوير النشاط من خلال وضع سياسة الجودة.
- الاعتماد على الإصغاء للعميل لتطوير النشاط.
- وضع نظام التقييم والتحسين من اجل تطوير النشاط

نظام تحقيق التميز في العلاقة مع العميل: تعتبر علاقة المؤسسة الخدمية بزبائنها عامل مهم لتطوير خدمات المؤسسة وتعزيز مكانتها التنافسية حيث تساعد هذه العلاقة على نجاح عملية التحسين المستمر من خلال تقييم الزبون لجودة الخدمة المقدمة إليه من ناحية والتقييم الداخلي الذي تقوم به المؤسسة لتحقيق توافق مواصفات الخدمة المقدمة مع حاجات وتطلعات العملاء من ناحية أخرى تعتمد المؤسسة الخدمية على عدة استراتيجيات لتمييز علاقتها مع زبائنها لغرض تطوير جودة خدماتها أهمها:

✓ إدارة فترة انتظار العميل¹: حيث تسعى المؤسسة إلى استثمار فترة انتظار العميل يجعله ينشغل بشيء ما خلال هذه الفترة حتى لا يؤثر سلبيا على ادراكاته للأداء الفعلي للخدمة ونظرته للمؤسسة ويمكن تحقيق ذلك مثلا بوضع جرائد ومجلات نشرات إعلامية...

✓ التعامل مع شكاوي العملاء: إن شكاوي العميل عبارة عن ترجمة لعدم رضاه عن مستوى الأداء بالمؤسسة ويرجع ذلك لأسباب التالية:

✓ عدم تقديم الخدمة حسب الوعد بتوفيرها من حيث الوقت السلوك أنماط الاتصال..مما يتسبب في وجود مشاكل مع العميل

✓ ضعف المصداقية أو الثقة في المؤسسة نتيجة لضعف مهارة الموظفين أو عدم قدرتهم على فهم احتياجات العميل

✓ نقص الوعي وعدم توافر المعلومات لدى العميل

✓ عدم توافق الخدمة المقدمة مع توقعات الزبون.

لدى يقترح بعض الباحثين العديد من الأساليب لتعامل مع شكاوي العملاء منها:

✓ التعرف على توقعات العملاء لمستويات الخدمة المقبولة

✓ التحديد الجيد لمجالات الشكاوي المقدمة

✓ توظيف أفضل الكفاءات في تقديم الخدمة

✓ استخدام التكنولوجيا الحديثة لتبسيط عملية تقديم الخدمة للزبون

¹ جباري فادية، "تأثير جودة الخدمة على رضا العميل"، ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة ابوبكر بلقايد،

- ✓ توظيف أفضل الكفاءات في تقديم الخدمة
- ✓ توفير الإرشادات اللازمة للتعامل مع الشكاوي المقدمة
- ✓ الاتصال الجيد والفعال داخل وخارج المؤسسة الخدمية
- ✓ جعل العلاقة مع العمل شخصية¹: لجعل العلاقة مع العميل شخصية يجب أن تعتمد على الاتصال بالعميل أي أن توظيف المؤسسة الموظف المناسب والخاص بكل عميل حتى تضمن استمرارية العلاقة من خلال التعرف عليه أكثر وعلى احتياجاته وتستعمل هذه الطريقة مع العملاء الأكثر تعاملًا مع المؤسسة إلى جانب العملاء الذين تراهم المؤسسة مهتمين بالتعامل معها فعلى المؤسسة أن تختار أعوان تجاريين مكلفين بالتعرف على العملاء وخدمتهم بما يعرف بـ"محفظة العملاء" ويتم ذلك حسب نوع العملاء وطريقة التعامل معهم بالإضافة إلى ذلك يمكنها الاستعانة برسائل الاتصال والإعلام لأنها تغطي فرصة أكبر لجعل العلاقة مع العملاء شخصية مثل استعمال موقع المؤسسة على الانترنت من أجل التعرف على سلوك كل عميل وتحديد رغباته وحتى تخلق المؤسسة الولاء لدى عملائها يتطلب منها تسطير برنامج لزيادة الولاء وإنشاء نوادي خاصة بالعملاء المفضلين لديها

المطلب الرابع: خطوات تحقيق جودة الخدمة وقياسها

أولاً: خطوات تحقيق جودة الخدمة

- تتباين وجهات النظر بشأن الخطوات التي يمكن إتباعها بغية تحقيق الجودة المناسبة والملائمة لخدمة العملاء وتحقيق الرضا المستهدف من قبل العملاء تجاه المنظمة والخدمات التسويقية التي ينبغي أن تقدم لهم ومن أكثر الخطوات شيوعاً في هذا المجال:²
- 1 . الخطوة الأولى: إظهار المواقف الايجابية اتجاه الآخرين³
- تتحقق الخطوة الأولى بجذب انتباه العملاء وإثارة اهتمامهم من خلال المواقف الايجابية التي يظهرها مقدموا الخدمة لعملائهم وتتمثل هذه المواقف فيما يلي:
- ✓ الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة العميل والاهتمام به وتقديم الخدمة المناسبة لاحتياجاته
 - ✓ حسن المظهر والمقابلة الجيدة للعميل
 - ✓ الابتسام والرقّة والتحمس لمساعدة العميل في الحصول على أفضل خدمة ممكنة

¹ جباري فادية، المرجع السابق، ص 114

² خضر كاظم محمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، مرجع سابق ذكره، ص 220

³ مأمون الدرادكة، "إدارة الجودة شاملة"، مرجع سابق ذكره، ص 194

- ✓ المعاملة الحسنة مع العملاء بصرف النظر عن الجنس الأعمار المظاهر
- ✓ الايجابية والابتعاد عن السلبية حتى في مواجهة الزبائن الذين يصعب التعامل معهم
- ✓ الدقة التامة والوضوح في وصف الخدمة للعملاء
- ✓ التركيز على أن أهداف المؤسسة تبدأ من المستهلك وتنتهي بالمستهلك في توفير الخدمة التسويقية

2 . الخطوة الثانية: تحديد حاجات العميل

يمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق:

- ✓ جعل العميل أساس الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- ✓ توقع حاجات العميل مسبقا
- ✓ إدراك المتطلبات الزمنية لجودة خدمة العميل وذلك بتوفير الخدمة في أسرع وقت ممكن وبأفضل جودة ممكنة
- ✓ يقظة الموظف ولطفه في التعامل مع العميل

3 . الخطوة الثالثة: العمل على توفير حاجات العملاء وذلك من خلال:

- ✓ تقديم الخدمات المناسبة في المكان والوقت المناسب وان يمتاز مقدم الخدمة بالتدريب والتعليم والمهارات المناسبة
- ✓ القيام بتأدية الواجبات المساندة الهامة وتمثل الواجبات المشتركة بين العمال التي تشكل جانبا مهما للوصول إلى جودة الخدمة مثل ترتيب الملفات المناولة تسجيل المعلومات...
- ✓ الاتصال الواضح والفعال داخل وخارج المؤسسة الخدمية
- ✓ معاملة العملاء كضيوف فقد يتكلم أحد الموظفين مع أحد الزبائن بعبارات على سبيل الدعابة إلا أنها قد تغضب العميل وتضطره لعدم الرجوع للمؤسسة أو لتقديم الشكاوي للمسؤول الرئيسي
- ✓ الوفاء قدر الإمكان بالحاجات الأساسية للعملاء
- ✓ استعمال مختلف المهارات الترويجية الفعالة
- ✓ الاستمرار في تقديم الخدمة خلال الظروف الطارئة أو غير متوقعة مثل عطل في الحاسوب فشل المعدات ظروف ازدحام شديدة نقص في العاملين.

4 . الخطوة الرابعة: التأكد من أن العملاء سيعودون للتعامل مع الشركة مرة أخرى يمكن تحقيق هذه الخطوة عن طريق:

- ✓ الاهتمام بشكاوي العملاء والإصغاء إليهم واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة هذه الشكاوي
- ✓ اكتساب الموظف لمهارات تمكنه من كسب العميل الصعب إلى جانب الشركة وتحويله إلى عميل سعيد ووفي للمؤسسة

✓ توفير الخدمات بعد إتمام عملية البيع والتعاقد بعد انتهاء عملية البيع و التعاقد مع العملاء على مقدمي الخدمة متابعة تقديم خدمات ما بعد البيع مثل الصيانة خدمات التركيب.

ثانياً: قياس جودة الخدمة

تعددت البحوث والدراسات لقياس جودة الخدمة ومن ابرز المحاولات التي تمت في هذا المجال ما قام به Berry وزملائه من خلال دراساتهم التي بدأت عام 1963 وما تزال مستمرة حيث توصلوا من خلال هذه الدراسة إلى أن جودة الخدمة قابلة للقياس رغم غياب البعد المادي لها ما يجعل عملية قياسها صعبا مقارنة مع السلع المادية إلا أنه لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمة وتعميمها على جميع المؤسسات الخدمية نظرا للظروف الخاصة بكل مؤسسة كما أن هذا لا يمنع من وجود مقاييس جودة الخدمة مشتركة بين المؤسسات الخدمية متشابهة الوظيفة

قياس جودة الخدمة من منظور الزبون¹ من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات نجد:

✓ مقياس عدد الشكاوي (complaints): تمثل شكاوي التي يقدمها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على ان الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يريدون الحصول عليه ويمكن هذا المقياس المؤسسات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزيائنها

✓ مقياس الرضا (Satisfaction Measure): وهو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف للمؤسسات الخدمية طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها كما يمكن هذه المؤسسات من تبني استراتيجية للجودة تتلائم مع احتياجات الزبائن وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات

✓ مقياس الفجوة (Servqual) Servqual Measure (Servqual) تعني جودة الخدمة وهي كلمة مكونة من العبارتين (Service) الخدمة Qualité الجودة لقد خلص Prasuraman (1985) عقد دراسة استطلاعية مع العديد من مؤسسات تقديم الخدمة في أمريكا في محاولة لوضع مقياس لجودة الخدمة يتسم بالصدق والثبات واعتمادا على المقبلات المعقدة مع مجموعة من الزبائن حيث استند إلى توقعاتهم لمستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل ومن ثم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمسة: الجانب الملموس من

¹ يسري السيد يوسف، "مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، مجلة البحوث التجارية، العدد الاول، القاهرة 2002، ص 408

تقديم الخدمة والاعتمادية وكذا الاستجابة السريعة والتعاطف والضمان اذ هنالك مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة وهذان المفهومان يسهمان على نحو فعال في تسويق الخدمة هما: ¹

✓ توقعات الزبون: وهي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة والتي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة وسوف يحصل عليها

✓ ادراكات الزبون: وهي النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له إن تقييم جودة الخدمة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها² كما يقوم نموذج الفجوة على معادلة أساسية تتضمن العنصرين السابقين كما يلي:

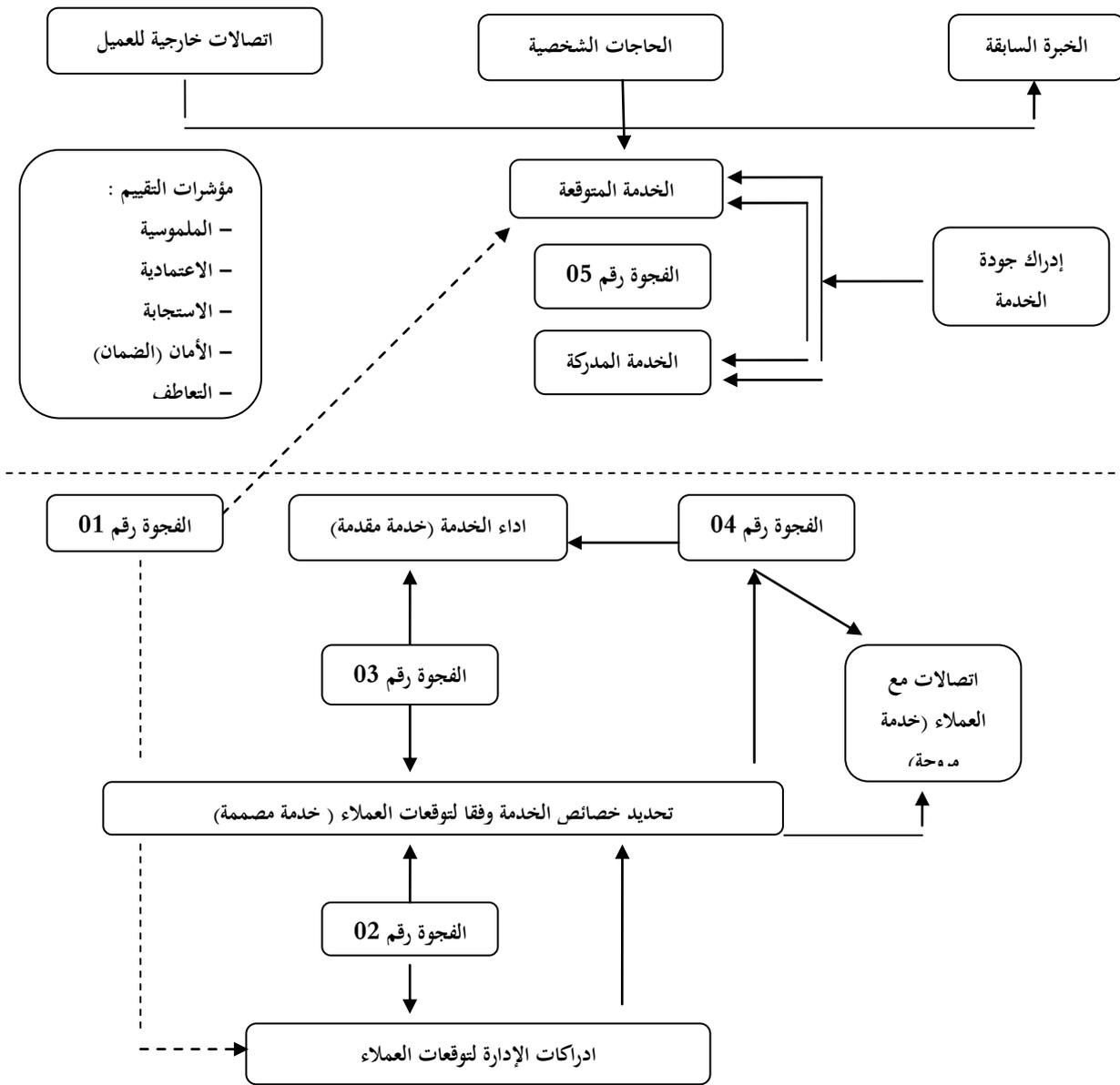
جودة الخدمة = التوقعات - الادراكات

فقد حدد نموذج Servqual خمسة فجوات يمكنها أن تسبب عدم النجاح في تقديم الخدمة حسب الشكل الآتي:

¹ تسيير العجامة، "التسويق المصرفي"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2005، ص 344

² ناجي معلا عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 114

الشكل رقم 20: نموذج Servqual



المصدر: بوعنان نور الدين، "جودة الخدمات واثرها على رضا العميل"، مرجع سابق ذكره ص 75

✓ الفجوة رقم (01): وهي الفجوة بين ما يرغبه العملاء وبين ما تعتقده الإدارة عن ما يرغبه هؤلاء العملاء وتنتج هذه الفجوة من نقص في الفهم أو سوء تفسير حاجات ورغبات العملاء وتزداد هذه الحالة في تلك النوعية من الشركات التي تقوم باستكشاف رضا العملاء أو تلك التي لا تقوم بمثل هذه الأبحاث إلا في حالات قليلة أو نادرة ولذلك فإن أهم خطوة لسد هذه الفجوة إنما نجدها تتمثل

في البقاء عن قرب من العملاء والقيام بالبحوث المتعلقة بالتعرف على حاجاتهم وقياس مدى رضاهم عن الخدمات التي تم تقديمها¹

✓ الفجوة رقم (02): تنتج بسبب عدم تطابق خصائص الخدمة مع ادراكات الإدارة لتوقعات العميل وذلك لعدم قدرة الإدارة على ترجمة حاجات العملاء إلى مواصفات محددة في خدماتها المقدمة

✓ الفجوة رقم (03): تظهر نتيجة الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة وبين مستوى الأداء الفعلي لها وذلك قد يكون بسبب تدني مستوى المهارات الخاصة بمقدمي الخدمة أثناء القيام بعملهم أو لعدم تدريبهم أو لعدم اقتناعهم بالمواصفات المطلوبة أو عدم وجود الحافز الكافي لأداء هذه الخدمة

✓ الفجوة رقم (04): وهي الفجوة بين الخدمة المروجة والخدمة المقدمة فعلا ويطلق على هذه الفجوة بفجوة الاتصال وتكون من خلال الحملات الترويجية الخادعة التي لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة وذلك لوجود ضعف في التنسيق بين العمليات والتسويق الخارجي للمؤسسة الخدمية ولسد هذه الفجوة يجب على المؤسسة خلق توقعات واقعية لدى الزبون والاعتماد على اتصالات أمينة وواقعية وصادقة عن إمكانياتها المتاحة

✓ الفجوة رقم (05): تتمثل الفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المؤداة وقد تكون ايجابية أو سلبية كونها محصلة لجميع الفجوات بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة الخدمية

✓ مقياس الأداء الفعلي Servperf Measure (Servperf) تعني أداء الخدمة وهي الكلمة مكونة من عبارتين: (Service) الخدمة (perfor mance) الأداء ويعرف هذا النموذج باسم Servperf ظهر خلال 1992 نتيجة دراسات التي قام بها كل من (Groni & Taylor) وتعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوما اتجاهيا يرتبط بادراك العميل لأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويعرف الاتجاه على أنه " تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة"² إذ يركز هذا النموذج على الأداء الفعلي للخدمة و يرفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة باعتبار أن جودة الخدمة يتم الحكم عليها من خلال اتجاهات الزبائن ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء الفعلي}^3$$

لا يختلف هذا الأسلوب عن سابقه (مقياس الفجوة) في المعايير المستخدمة لقياس جودة الخدمة (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) فرغم بساطته ومصادقته وواقعيته إلا أنه

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق ذكره، ص 114

² ناجي معلا، "قياس جودة الخدمات المصرفية"، مجلة العلوم الادارية، المجلد 25، العدد 02، جوان، 1998 ص 15

³ قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة في الخدمات"، مرجع سابق ذكره، ص 104

يعجز عن تحديد نقاط القوة والضعف في الخدمة المقدمة التي يستطيع مقياس الفجوة توضيحها للإدارة العليا باستعماله للدلالات العملية الناتجة عن عمليات القياس والتقييم يمكننا استخلاص الأفكار التالية عن هذا المقياس كالتالي:

✓ يحدد الأداء الحالي للخدمة من خلال تقييم العميل لجودة الخدمة فعليا من طرف المؤسسة الخدمية

✓ رضا العميل متعلق بخبرته السابقة في التعامل مع المؤسسة

✓ يعتمد نموذج Servperf على أبعاد الجودة الخمسة (الجوانب الملموسية ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الأمان ، التعاطف) في تقييم مستوى الجودة

✓ مقياس القيمة Value Measure : يرتكز هذا المقياس على العلاقة بين المنفعة والسعر الذي يحدد القيمة فكلما ازدادت مستويات المنفعة للخدمات المدركة انخفض سعر الحصول عليها وبالتالي تزداد القيمة المقدمة للعملاء ومن ثم يزيد إقبالهم على طلب الخدمات والعكس صحيح ، فتوفر هذا المقياس في المؤسسة الخدمية يدفعها إلى تركيز جهودها لتقديم خدمة متميزة لعملائها بأقل تكلفة ممكنة

قياس الجودة المهنية

يرى الكثير من الباحثين أن تقييم جودة الخدمة من منظور الزبون يمثل جزءا من برنامج الجودة وعلى ذلك مقاييس الجودة المهنية تتناول قدرة منظمات الخدمات على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة¹

يمكننا التمييز بين أنواع مقاييس التالية:

✓ قياس الجودة بدلالة العملاء: يرى أصحاب هذا المدخل إن توفر المؤسسة على البيئة المادية الملائمة من تجهيزات ومعدات وعاملين أكفاء وقوانين ولوائح ونظم مساعدة وأهداف محددة وأساليب عمل وإجراءات مسطرة... يؤدي حتما إلى تحقيق خدمة مميزة فبرغم من منطقية هذا الأسلوب لقياس جودة الخدمة إلا أنه لم ينتشر مقارنة مع الأساليب الأخرى وذلك يرجع إلى:

✓ اختلاف وجهات النظر حول الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة

✓ عدم التمكن من تحديد مقياس كمي لقياس الأبعاد والعناصر المتعلقة بالجودة

✓ الاهتمام بالجانب النظري فقط وإهمال الجانب التطبيقي العملي

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق ذكره، ص 105

✓ قياس الجودة بدلالة العمليات: يهتم هذا المقياس بجودة العمليات أو بمراحل تقديم الخدمة كما يحتوي على مؤشرات ومعايير توضح النسب المقبولة لكافة عناصر أنشطة الخدمات المقدمة كي يتم تصنيف الخدمات كخدمات جيدة فبرغم من توفر بعض الجوانب المنطقية لهذا الأسلوب في القياس إلا انه لا يعتبر دقيقا في تصميم وقياس وتقييم جودة الخدمة مقارنة مع الأساليب الأخرى كونه يركز على عمليات الخدمة بدلا من أبعادها الكمية

✓ قياس الجودة بدلالة المخرجات: يتم قياس جودة المخرجات من خلال مجموعة من الطرق التالية:

✓ القياس المقارن أين يتم إجراء مقارنات كمية بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي بغرض اكتشاف جوانب الضعف ومحاولة تجنبها مستقبليا

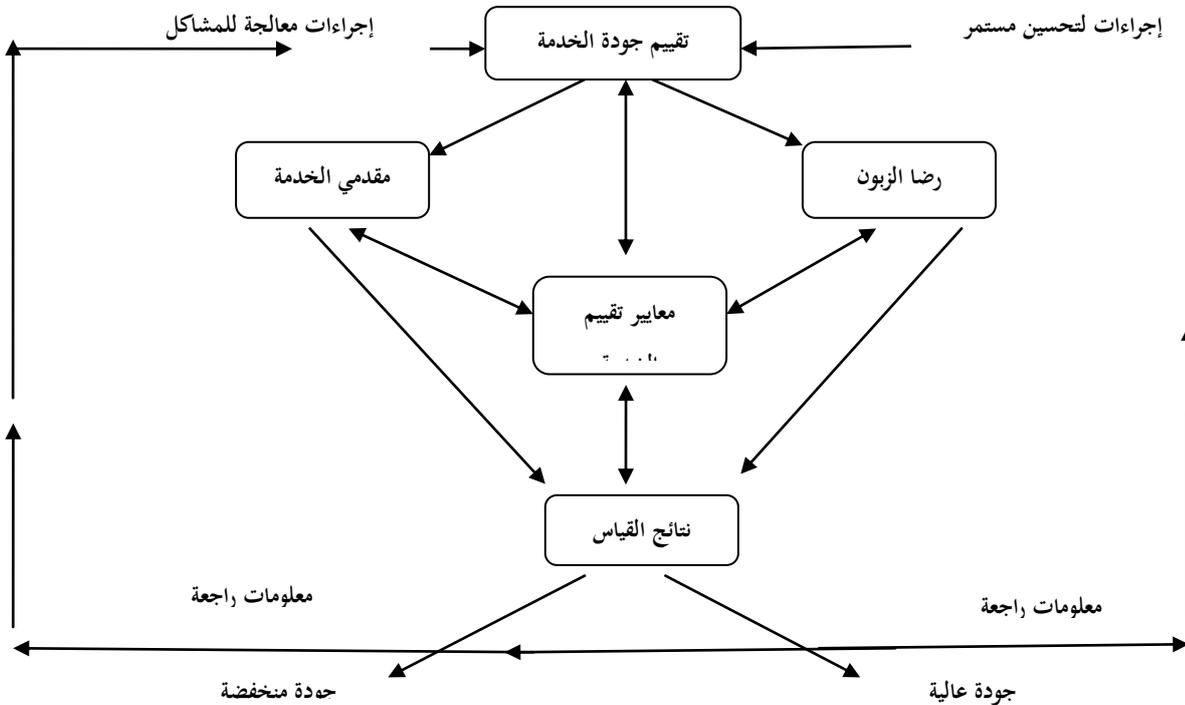
✓ استقصاء رضا العملاء بخصوص الخدمة المقدمة

✓ استقصاء العاملين في المؤسسة لتحديد مشاكل ومعوقات تحقيق أداء الخدمة

قياس الجودة الخدمة من المنظور الشامل

يتم خلال هذه المدخل معالجة شاملة لقياس جودة الخدمة وتقييمها من وجهة نظر الزبون ومن وجهة نظر مقدم الخدمة أو المؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 21: نموذج لتقييم جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ذكره، ص 108

خلاصة الفصل

يوجد عدد كبير من التعاريف للجودة وما تم استعراضه إلا الجزء القليل منها، وذلك يدل على الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة كما توجد اختلافات في تعريفها وفقا لوجهات النظر المتعددة إلا انه يمكن الاتفاق على تعريف واضح داخل أي مؤسسة حتى يسهل قياسها وتطبيقه على العمل، إذ عرف موضوع الجودة رواجاً منذ القديم رغم ظهورها والاهتمام بها كان لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أن اليابان كانت سباقة إلى زرعها وتطبيقها في مؤسساتها ذلك من أجل دخول واحتلالها مراكز قوية في الأسواق المحلية والعالمية.

وتعرف الجودة على أنها المطابقة لمواصفات وخصائص ومعايير مخططة تضعها المؤسسة وفق متطلبات عملائها على المنتج أو الخدمة وذلك لتلبية رغباتهم واحتياجاتهم، فهي تسعى دائماً لإرضائهم والحصول على ولائهم لأن فهم حاجاتهم يزيد من قدرتها للوصول إلى أفضل مستوى من النمو والمحافظة على حصتها السوقية والتوسع والزيادة في الأرباح، فان من الأسباب الرئيسية لانخفاض الجودة في المؤسسة يعود إلى تركيز معظمها على التكلفة والإنتاجية أكثر من الاهتمام بموضوع الجودة إضافة إلى بعض من مسؤولي المؤسسات لديهم اعتقادات خاطئة عن الجودة بحيث اعتبروها على أنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وذلك لافتقارهم لثقافة الجودة لأن الحقيقة عكس ما يعتقدون إذ أنها تمكن المؤسسة من خفض تكاليف إنتاج المنتجات أو خدمات خالية من العيوب والأخطاء تخفض من تكاليف الفشل الخارجي التي تظهر بعد تسليم الأجزاء إذ كانت معابة (تكاليف شكاوى، تكاليف الإصلاح، الاستبدال) وكذا تكاليف الفشل الداخلي المتضمن لتكاليف التلف والعمل المعاد وتكاليف الوقت في الإنتاج وهذا يؤكد أن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الربح، لذا تستعمل المؤسسات عدة تقنيات إدارية لتحقيق مستوى عالي من الجودة أهمها حلقات الجودة التي تعتبر من أحد أسباب نجاح المنتجات اليابانية والتي تقدم علاقة الجودة/السعر مناسبة ومرضية لزيائنها بحيث تعرض هذه الحلقات إلى فشل إذ ما كان هناك نقص لدى العاملين في فهم فكرة أسلوب حلقات الجودة وعدم تجانس بين الإدارة ومقترحات العمال إلا أن نجاحها مرهون باختيار هيكل تنظيمي يتناسب مع فكرة حلقات الجودة وتعليم العاملين لفلسفة هذا النظام وطرق العمل داخله كما أن حلقات الجودة تستخدم فيها مجموعة من الأساليب أهمها: عظم السمكة والعصف الذهني.

ولم تقتصر الجودة في تطبيقها على المؤسسات الصناعية بل ازداد إدراك المؤسسات الخدمائية لأهمية الجودة في نوعية مخرجاتها ودورها في تحقيق مزايا عديدة للمؤسسة من زيادة الربحية والحصة السوقية وضمان البقاء والنمو والاستمرار وكذا تحقيق التميز على منافسيها، وإن جودة الخدمة تختلف

خصائصها عن السلعة حيث أن هذه الأخيرة تجعل أداء الخدمة مرتبط بمقدمها كم أن مفهوم جودة الخدمة متعلق بمدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات العملاء حسب توقعاتهم.

وفي الأخير رغم اختلاف في نوع نشاط المؤسسات ونوعية المنتجات إلا أنها تتفق في تبنيها لمفهوم الجودة الذي يساعد في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها أو خدماتها مما تساهم في تنمية وتحقيق الميزة التنافسية

الفصل الثاني

دور الجودة في تنمية الميزة التنافسية

تمهيد الفصل

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسات وهذا يدفعها إلى البحث عن ما يميزها عن باقي المؤسسات الناشطة في الأسواق المحلية والعالمية، إذ يعتمد فشل أو نجاح المؤسسة على المنافسة التي تسعى إلى تحقيقها من خلال عنصري رضا وولاء زبائنها من أجل ضمان بقائها واستمرارها وكذا كيفية تحقيق مكانة الأسبقية على منافسيها من خلال الاهتمام بالزبون والتفكير في متطلباته وتلبية رغباته للمحافظة على موقعها التنافسي واكتساب حصة سوقية

فقد كثر الحديث عن التنافسية في السنوات الأخيرة بفعل انفتاح الأسواق والاتجاه المتزايد نحو اقتصاد السوق دون معرفة المفاهيم الحقيقية للتنافسية وهو ما نرغب في التعرض إليه في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث

- ✓ المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
- ✓ المبحث الثاني: آليات ومحددات الميزة التنافسية وعوامل نجاحها
- ✓ المبحث الثالث: دور الجودة في تنمية وتحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية**المطلب الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية****أولاً: التنافسية**

تثير عبارة التنافسية جدلاً كبيراً لعدم ضبط المفهوم من جهة وتعدد التعاريف من جهة أخرى إذ تتراوح بين المفهوم الضيق الذي يركز على تنافسية السعر والتجارة ومفهوم آخر أوسع يكاد يلم بكافة النشاطات الاقتصادية وسوف نتطرق إلى جملة من التعاريف التي حاولت توضيح مفهوم التنافسية

1 - تعريف التنافسية

يقصد بالتنافسية "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها"¹

وعرفها فريد النجار بأنها "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي"²

وكما عرفت على أنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد"³

وتعرف أيضاً على أنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسين ويؤكد تمييزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتمييز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المتنافسون الآخرون"⁴

¹ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 101

² فريد النجار، "إدارة العمليات الإستراتيجية"، دار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 123

³ فريد النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا"، دار المطبوعات، مصر، 1997، ص 123

⁴ علي السلمي، المرجع نفسه، ص 104

2 - أنواع التنافسية

وتصنف التنافسية إلى صنفين:

- التنافسية بحسب الموضوع وتتضمن نوعين:¹

- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمرا غير صحيحا باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع

- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس اشمل من تلك المتعلقة بالمنتج حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج في حين يتم التقويم المالي للمنتج باستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير أما تنافسية المؤسسة يتم بتقويمها اخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية

- التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية اللحظية والقدرة التنافسية:

أ - التنافسية اللحظية: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير انه يجب ألا نتفاعل بهذه النتائج لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية فالنتائج الايجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل

ب - القدرة التنافسية: يبين استطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير حيث هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانب من القدرة التنافسية ويبقى المؤسسة صامدة في البيئة المضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده.

وعلى خلاف التنافسية اللحظية فان القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال

¹ عثمان بودحوش، " تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية" رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، علوم التسييرو جامعة سكيكدة، 2007-

2008، ص 10

² وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد24، ديسمبر2003، ص 5

3- أهداف التنافسية ومميزاتها ونتائجها

أهداف التنافسية

هناك عدة أهداف للتنافسية نذكر منها:

✓ تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى أن تحقق المنظمة نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي مسموح به بالتنافسية تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة

✓ التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة

✓ الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المنظمة ذات الكفاءة الأعلى و الأكثر تطورا من تعظيم أرباحها فالأرباح تعد مكافأة المنظمة عن تميزها و تفوقها في أدائها

ثانيا: الميزة التنافسية

1 - تعريف الميزة التنافسية

لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين، إذ يعرفها Igor Ansoff "على أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثائية منتج سوق يتجه للنمو فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل لتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية"¹ إن هذا التعريف المقدم من قبل Ansoff يشمل على فكرة أساسية ركز عليها اغلب الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية حيث تتمثل في خلق وإحداث موقع تنافسي جيد في السوق مقارنة بالمنافسين والتي تقود إلى ادعاء اقتصادي متفوق وتنشئ الميزة التنافسية "بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"²

ويؤكد (Macmillan and Tampo) بأن المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها ويعرف الميزة التنافسية التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين كما يرى Porter "بأن الميزة التنافسية هي هدف إستراتيجية المنظمة حيث تمثل المتغير التابع لمتغير مستقل هو أداء المنظمة وتعتبر الميزة التنافسية هدف إستراتيجية المنظمة لما لها من تأثير على مردودية الاستثمار وبناء على أهمية الميزة التنافسية لا بد من تحديدها من

¹ Thomas fritz ، " the compétitive advantage période and the industry advantage période assessing the sustainability and déterminants of Superior économique performance Galber ، édition wissenschaft 1sted، 2008 ، p 10

² علي السلمي ، مرجع سابق ذكره، ص 104

اجل استثمارها ودعمها مع ضرورة مراجعتها بصفة دائمة حتى لا تفقد قيمتها لدى العميل وعلى اعتبار أنها غير ثابتة فهي تشمل عدة تحسينات لأن ما قد يراه الزبون اليوم على أنه ميزة تنافسية قد يصبح غدا أقل من المعدل الملائم للمنافسة في السوق إذ ما قدم المنافسون ميزة أفضل¹ كما تعرف الميزة التنافسية أيضا على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجيه معينة للتنافس"²

كما عرف كل من ماكالمون وتامبو الميزة التنافسية على أنها "الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين"³

رغم تعدد المعاريف ولكن يبقى مفهومها بصفة عامة أن الميزة التنافسية ترتبط أساسا بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها وبالتالي لا يمكن أن تبنى أو تملك أي مؤسسة ميزة تنافسية دون أن ترتقي بأدائها إلى مستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين و لمدى زمني مناسب وقد يطول أو يقتصر تبعا لقدرتها في الحفاظ وإدامة ميزتها التنافسية والجدول التالي يبين ابرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة وعبر التركيز على جانب معين كما يلي:

الجدول رقم 06: وجهات نظر المختلفة للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
Fahey	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل ايجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهبية
Roppaport	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية وتحقيق فواد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة اكبر للزبون	الكلفة
Evans	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون

المصدر: د.نوري منير مداخلة بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات" eco.asu.edu.jo/ecofaculty/WP-contrant/./70.doc

17:55 :05/03/2019

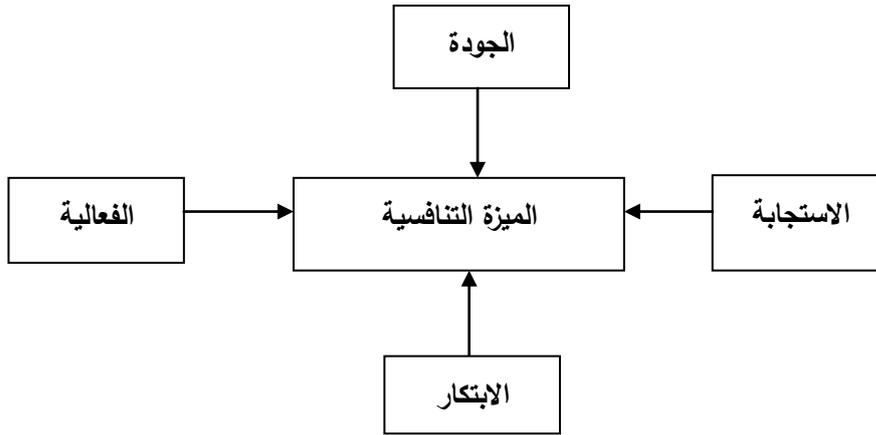
¹ Michel Porter ، 'L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avence ، Dunad ، paris 1999 ، p 08

² نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996، ص 38

³ تامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 192

وقد حدد Hilland Jones العوامل الأربعة الأساسية التي تبني الميزة التنافسية وتشمل: الفعالية - الجودة - الابتكار - والاستجابة للعملاء، وتستطيع أي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن صناعتها أو منتجاتها أو خدماتها التي تقدمها وجميع هذه العناصر متكاملة مع بعضها البعض.

الشكل رقم 22: العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية



المصدر: من اعداد الشخصي استنادا على العنصر السابق

2 - خصائص الميزة التنافسية: لإعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح يظهر من خلال خصائصها التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية وهذه الخصائص حسب نجم عبود:¹

- ✓ تشتق من رغبات وحاجات الزبون
- ✓ تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال
- ✓ تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة
- ✓ طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين
- ✓ تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة
- ✓ تتقدم التوجيه والتحفيز لكل منظمة

¹ نجم عبود، " المدخل الياباني إلى إدارة العمليات الإستراتيجية والنظم والأساليب"، الطبعة الثانية، دار كنوز للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد،

3- أهمية الميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المنظمات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية للمناخ الاقتصادي الجديد إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج أو الخدمة مثل الجودة العالية وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف:¹

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شدة التنافسية

- تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق

4- أهداف الميزة التنافسية:

تسعى المنظمات من خلال خلق ميزة تنافسية لتحقيق الأهداف التالية:²

- خلق فرص تسويقية جديدة و دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديد أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة الأهداف التي تريد المنظمة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها

- يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء لأنها الأساس لتحقيق الجودة وتعد القيمة أكثر ما يهم المنظمة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كما أمكن ذلك

- تسعى المنظمة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

¹ سملاي يمينة، بلال احمد، " الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول " التسيير الفعال الاقتصادي جامعة المسيلة، 03-04/ماي/2004، ص 55

² علي السلمي، المرجع سابق ذكره، ص ص 104.105

المطلب الثاني: مراحل تطور الميزة التنافسية وأنواعها

أولاً: مراحل تطور الميزة التنافسية

ترجع بداية ظهور وتداول مفهوم الميزة التنافسية وأساليب اكتسابها ودعمها إلى نهاية الثمانينات من القرن 20 حيث ظهر مفهوم الميزة التنافسية وانتشر استخدامه بعد صدور كتابات بورتر في هذا المجال ثم تعدد بعد ذلك استراتيجيات ثلاثة لتحقيق التنافسية وهي Oakland الكتابات في المجال حيث قدم التميز بالتكلفة إستراتيجية الجودة الشاملة ثم إستراتيجية التجديد والابتكار باعتبار أن تلك الاستراتيجيات تمثل بدائل أمام المؤسسة يمكن اختيار أحسنها كما يمكن اعتماد جميعها في آن واحد¹ يرى بورتر أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل تختلف كل مرحلة بخصائصها وأوضح أنه من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذه المراحل وكذلك ليس ضروريا ترتيبها² فيما يلي يتم شرح كل مرحلة على حدى:

مرحلة قيادة عوامل الإنتاج: تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج وذلك نظرا لأن تكلفة النتائج تلعب دورا مهما في المنافسة وهذا ما يجعل المؤسسات تنتهج إستراتيجية المنافسة السعرية في هذه المرحلة ولكن الاعتماد على عوامل الإنتاج فقط يجعل من الميزة التنافسية ميزة هشة يمكن فقدانها بسرعة أي تكون غير مستقرة.

مرحلة قيادة الاستثمار: هذه المرحلة مبنية على قدرة الدولة ومؤسساتها على الاستثمار بشكل متواصل وهي تقوم بالاستثمار في التسهيلات الإنتاجية الحديثة والتطوير التقني وفي هذه المرحلة لا يقتصر الأمر على تطبيق التقنيات الأجنبية بل يتم إجراء تحسينات عليها وتأتي المزايا التنافسية من توافر عوامل الإنتاج بالإضافة إلى إستراتيجية الوحدة الاقتصادية وطبيعة التنافس في السوق المحلي وتنتم الميزة التنافسية في هذه المرحلة بأنها أكثر استقرارا أو تقدما عنه في المرحلة الأولى وهناك عدد محدود من الدول النامية التي نجحت في الوصول إلى هذه المرحلة ومنها (تايوان . هونكونغ ، كوريا ، اسبانيا، البرازيل).

مرحلة قيادة الابتكار: هنا يقل دور التنافسية السعرية المسندة إلى انخفاض تكاليف الإنتاج و يزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار والتطوير يكون طلب المستهلك في هذه المرحلة أكثر تعقيدا بسبب ارتفاع مستوى الدخل الفردية وارتفاع مستوى التعليم والرغبة المتزايدة في الحصول على الرفاهية.

¹ ابراهيم شكري، "إستراتيجية الجودة الشاملة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة كلية التجارة بجامعة عين الشمس، العدد 3 جويلية 1998، ص

² سامر عفيفي، "اقتصاديات التجارة الدولية"، مطبوعات الإسرائ، القاهرة 2003، ص 284

مرحلة قيادة الثروة: تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية نظرا لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاثة السابقة ورغبة المؤسسة في المحافظة على الاستثمارات والابتكارات دون الاهتمام بالتطوير وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظرا لانحصار المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة على الوضع القائم زمن ثم تفقد المؤسسة المحلية ميزتها التنافسية لصالح المؤسسات الأجنبية

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية

يختلف تقسيم أنواع الميزة التنافسية حسب الزاوية التي ينظر إليها يمكن تقسيم أنواعها من المنظور الزمني وكذلك يمكن تقسيم أنواعها حسب تقييم المنتج وتميزه

أ- المنظور الزمني في تقسيم أنواع الميزة التنافسية

إن مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع المؤسسات بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين هذه القيمة التي يجب أن يلمسها من جانب العملاء والتي تنعكس على نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم ومن جانب آخر تلمسها المؤسسات وتتمثل بالعوائد التي تكسبها من وراء حصتها السوقية والسؤال الذي يطرح هنا أن الميزة التنافسية لها ارتباط بالعنصر الزمني والجواب أنه هناك نوعان أساسيان من الميزة التنافسية هي الدائمة والمؤقتة وهذان النوعان يتوزعان في الأنواع الثلاثة في الميزة التنافسية والتي يمكن تحديدها بما يلي:

❖ التماثل التنافسي أو الضرورة التنافسية

❖ التنافس غير المميز

ب - حسب تقييم المنتج وتميزه

❖ حسب تقييم المنتج: يرى مايكل بورتر أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين هما:

- ميزة التكلفة الأقل: نقول عن المؤسسة أنها تحوز على "ميزة التكلفة الأقل" إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافس
- الحيازة على ميزة التكلفة الأقل: ¹ للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل وتكون المراقبة كما يلي:

* مراقبة الحجم

* مراقبة الرزنامة

¹ فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة داي إبراهيم، الجزائر، 2005، ص 71

*مراقبة الإجراءات

*مراقبة الإلحاق

❖ ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة

تجعل الزبون يتعلق بها¹

الحياة على ميزة التميز: حيث يتم الحياة على ميزة التميز يستند إلى عوامل تدعى بعوامل الفردية التي سنوردها فيما يلي:

- الإجراءات التقديرية

- الروابط

- التكامل.

- الحجم:

إضافة إلى عنصري التكلفة الأقل والتميز يمكن تصنيف المزايا التنافسية وفقا للوقت والجودة:²

* ميزة الوقت: حيث يتبارى المنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم لمنتج جديد واختزال وقت الإنتاج وتقديم المنتج وتسليم المنتجات في التوقيت المتفق عليه ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحددها العملاء

* ميزة الجودة: حيث تتحقق الجودة عندما ينجح في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات العميل وحتى تلك التي لم يفصح عنها.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

يمكن حصر أبعاد الميزة التنافسية في خمسة عناصر:³

التكلفة

يقصد بالتكلفة قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف مقارنة بمنافسيها في نفس مجال الصناعة أن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس إيجابا على السعر النهائي للمنتج وبمنح المؤسسة ميزة التنافسية خاصة في الأسواق التي يكون فيها عامل السعر أكثر أهمية بالنسبة للمستهلك ويمكن تخفيض التكاليف من خلال:

✓ الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن مقدمة

¹ نبيل مرسي، المرجع سابق ذكره، ص 75.74

² عمر صفر سالم، " الاتجاهات الحديثة للتسويق"، محور الاداء في الكيانات والاندمجات الاقتصادية المدخل لتحقيق السوق العربية المشتركة، منشأة المعارف للنشر، الاسكندرية، 2005 ص 117

³ ثامر البكري، مرجع سابق ذكره، ص 216.215

✓ اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصيات المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم

✓ الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة عن التكاليف الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج

الجودة

نتيجة زيادة وعي المستهلكين وتعدد احتياجاتهم وتعهدها لم يعد سعر العامل الأكثر أهمية في اتخاذهم لقرار الشراء بل أصبح هذا القرار يتعدى إلى أبعاد أخرى أهمها الجودة لهذا فقد أصبحت المؤسسات تسعى للفوز بطلبات الزبائن من خلال تقديمها لمنتجات ذات جودة عالية تحقق توقعاتهم ورضاهم ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال:

✓ جودة التصميم تعبر عن درجة ملائمة المواصفات التصميم مع متطلبات التي يرغبها الزبون وان تكون عللا درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته

✓ جودة المطابقة وتتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق وحاجات ورغبات الزبائن من جهة وتخفيض المعيب لنسب المعيب والتالف ومحاولة الوصول إلى التلف الصفري

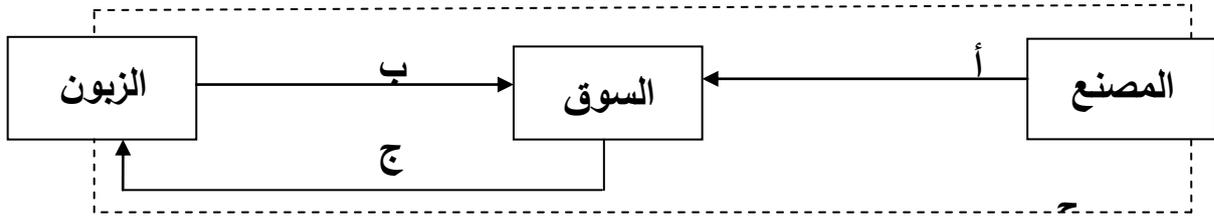
✓ جودة الخدمة يتوقف قرار الشراء لكثير من المنتجات على نوع الخدمات المرافقة لها (إرشادية تدريبية، صيانة ضمانات، خدمات ما بعد البيع...) هذه الأخيرة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته

المرونة

تعتبر المرونة من أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها ويفسر كل من (Heizer & Render) المرونة بأنها القدرة على إجراء تغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على إبداعات في التصميم والأحجام أي قدرة التغيير من منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة لو تأثير حيث أصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة إذ تتضمن القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات الجيدة بصورة مستمرة

التسليم

نتيجة للتطور التكنولوجي السريع وشراسة المنافسة أصبح الوقت يلعب دورا هاما في اتخاذ قرار الشراء وهذا المنطلق فقد اخذ الكثير من المؤسسات تتنافس باعتماد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون إذ أن هذا الأخير قد يكون مستعدا لتخلي عن مستوى معين من الجودة مقابل حصوله على حاجاته في الوقت المناسب كما أن سرعة الاستجابة للطلب إلى تقليل المخزون إلى أدنى حد ممكن وتقليل التالف من المخزون وهذا ما ينعكس على هامش الربح المحقق ويتمثل في الوقت وحدوده بالعناصر الثلاثة والتي يوضحها الشكل التالي



الشكل رقم 23: أجزاء توقيت فترة التسليم

المصدر: ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، مرجع سابق، ص 217

ويمكن توضيح الشكل كالآتي:

أ: الوقت الذي تقضيه المؤسسة في طرح المنتج الجديد إلى السوق وما يرافقه أو يسبقه من عملية ترويج واتصالات لإخبار الجمهور بذلك.

ب: الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي الطلب من الزبون والموجه إلى حلقات الوسيطة في السوق أو الموجهة مباشرة إلى المصنع.

ج: الوقت المستغرق في إيصال المنتج من الوسيط (السوق) أو المصنع إلى الزبون¹

الإبداع

يمثل الإبداع والابتكار إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال على عكس الطرق الروتينية التقليدية التي لا تسير الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل فالإبداع عبارة عن أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة وأشار Daft (2001) إلى أن الإبداع هو تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد لصناعة المؤسسة أو سوقها أو بيئتها العامة وتعد المؤسسة التي تقدم منتجاً جديداً بأنها مبدعة ويشير كل من Ritzaman & Kraijewski (1999) إلى أن المؤسسات التي تعمل على اتخاذ الإبداع ميزة تنافسية يتوجب عليها التنسيق مع قسم البحث والتطوير

¹ ثامر البكري، مرجع سابق ذكره، ص ص 217، 218

وتحقيق أفضل استخدام للأساليب الأمر الذي سوف يسهل أمامها عملية الحصول على المعلومات المرتبطة بمستلزمات الإنتاج ومن ثم تطبيقها للحصول على المنتجات الجديدة¹

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية

تستدعي الحيازة على الميزة التنافسية أو مزايا التنافسية التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة مما يؤدي بدوره إلى وفرة الوقت والجهد والمال إذ تتعدد مصادر الميزة التنافسية ذلك لأن هذه الأخيرة لا تعتمد على مصدر واحد وإنما تعتمد على مجموعة متكاملة من العوامل لضمان الحيازة على ميزة تنافسية قوية وعلى المؤسسة أن تتعرف على مصادر ميزتها حتى تتمكن من توجيه الجهود لتعزيزها ومن بين المصادر نذكر ما يلي:

المصادر الخارجية

الاستراتيجيات العامة للتنافس قصد تحديد المؤسسة لمسارها وتفاذي الارتباك الناجم عن مواجهة المشاكل تعتمد المؤسسة على التفكير لإيجاد حلول لها والخروج من الوضعيات الحرجة والاستعانة باستراتيجيات معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها ومن خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية وبناء على ذلك يوجد ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أفضل عن بقية المنافسين نذكرها كما يلي:

إستراتيجية قيادة التكلفة: ² تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين وهناك دوافع وحوافز تشجع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل وهي توافر اقتصاديات الحجم الأثر المرتبطة على منحى التعلم وجود فرص مشجعة على تخفيف التكلفة وتحسين الكفاءة وأخيرا سوق مكون من مشترين واعين تماما للسعر

تحقق هذه الإستراتيجية مزايا من بينها: ³

✓ ما يتعلق بالمنافسين فالشركات المنتجة بتكلفة أقل تكون في الواقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر

¹ بسام منيب الطائي، إسرائ وعد الله، قاسم السبعوي، "الأثر التتابعي لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية" مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 05، 10 ماي 2013، ص 262

² نبيل محمد مرسي، "إدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2003، ص 115

³ نبيل المرسي، نفس المرجع السابق، ص 236. 234

- ✓ بما يتعلق بالمشتريين: فالشركة المنتجة بتكلفة اقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء
- ✓ بما يتعلق بالموردين: فالشركة المنتجة بأقل تكلفة يمكنها في بعض الحالات في أمان من الموردين الأقوياء
- ✓ بما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالشركة المنتجة بتكلفة اقل تحتل موقع تنافسي ممتازا يمكنها من تخفيض سعر المواجهة أي هجوم من منافس جديد
- ✓ بما يتعلق بالسلع البديلة: فالشركة المنتجة بتكلفة اقل يمكنها المقارنة مع منافسيها باستخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة
- ومن هنا يتضح مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرة من ناحية الحماية للشركة ضد كل أنواع القوى التنافسية الخمس وأيضا مدى أهميتها في زيادة مقدار الشركة على تحديدي سعر الصناعة إستراتيجية التميز:

هناك العديد من المداخل لتمييز المنتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج سمات خاصة بالمنتج تقديم الخدمة الممتازة توفير قطاع الغيار التصميم الهندسي والأداء جودة الغير عادية الريادة التكنولوجية مدى واسع من الخدمات المقدمة وجود أخطاء متكاملة مع المنتجات وأخيرا السمعة الجيدة وتزايد درجات النجاح الإستراتيجية التمايز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

ومن أهم مجالات التميز التي تحقق الميزة التنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

- ✓ التميز على أساس الجودة
- ✓ التميز على أساس التفوق التقني
- ✓ التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة اكبر للمستهلك
- ✓ التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه

إستراتيجية التركيز: تهدف إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من مستهلكين أو بواسطة التركيز على السوق الجغرافي محدد أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج فالسمة المميزة للإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة لنسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

- ✓ إما تمييز المنتج بشكل أفضل يشبع حاجات القطاع السوق المستهدف
- ✓ أو من خلال تكاليف اقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي

✓ التمييز والتكلفة اقل معا

وتتحقق الميزة الناتجة من استخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية:¹

- ✓ عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف
- ✓ عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوق معين (محدود)
- ✓ عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية
- ✓ عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز فهناك خطوتين هامتين:

1 - اختبار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها

2 - تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة

أما بالنسبة لكيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز فهناك طريقتين:

✓ النجاح في قيادة التكلفة

✓ التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة في ظل استخدام الطريقة الأولى يتم استخدام نفس

أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة (التكلفة الأقل) في ظل إستراتيجية قيادة التكلفة أما في

ظل الطريقة الثانية فيتم استخدام المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل إستراتيجية التمييز²

المصادر الداخلية:

إذا كان امتلاك إستراتيجية جيدة بدعم ميزة تنافسية فانه لابد من وجود الموارد والكفاءات العالية

لضمان النجاح لان المنافسة لم تعد تقتصر على وضع استراتيجيات التنافسية بل امتدت إلى ضرورة

البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات

الموارد: تشمل كل من الموارد الملموسة وغير ملموسة:

✓ الموارد الملموسة: تتمثل في كل من المواد الأولية معدات الإنتاج الموارد المالية

1 - المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات لدى يجب على المؤسسة أن تصنف اختيار

مواردها والتفاوض على أسعارها وجودتها

2 - معدات الإنتاج: ينعكس دورها في بناء ميزة تنافسية من خلال أنظمة التشغيل وعمليات الصيانة من

اجل ضمان استمرارية عملها لأطول مدة ممكنة بالإضافة إلى أن الاستهلاك المناسب للتغيير التكنولوجي

إذ تعتبر من أهم الأصول الإنتاج والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى

منتجات

¹ نبيل محمد المرسي، نفس المرجع السابق ، ص 204

² نبيل محمد المرسي، المرجع نفسه ، ص 224.221

3 - الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر تفتح قنوات جديدة للتوزيع لدى يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقعها التنافسي وتطوير على المدى الطويل

✓ الموارد الغير ملموسة: هي ما لا يمكن تحسسه ماديا ولكنها تأتي في صورة جودة المعلومات المعرفة.. الخ وفيما يلي شرح موجز لهذه الموارد:

1- الجودة.

2 - التكنولوجيات.

3- المعلومات.

4- الكفاءات

5-المعرفة

المبحث الثاني: آليات ومحددات الميزة التنافسية وعوامل نجاحها

المطلب الأول: آليات ومحددات الميزة التنافسية

أولاً: آليات الميزة التنافسية

أهم ما تواجه المنظمات المعصرة الضغوطات التنافسية التي امتدت إلى مستوى العالمي مما يتطلب بناء إستراتيجية تنافسية تمكنها من البقاء و باعتبار أن الميزة التنافسية هي بمثابة القوة الدافعة التي تؤثر على سلوك العملية للتعامل مع المنظمة دون غيرها من المنافسين وعليها أن تكون ذات طابع مستمر وديناميكي حسب ما يتطلبه المحيط البيئي من تغيير وتجديد ونتيجة التصاعد التنافسي على تقديم الجديد والأجود والتميز لم يعد هناك تقريبا ما يعرف بحياة المنتج فكل منتج له بديله مما يسرع من فقدان التمييز المعتمد على مستوى محدود وهذا بدوره يفرض على المنظمة الساعية للتفوق أن تجتاز هذه الضغوطات وتعمل على تعزيز ميزتها التنافسية لتكون قادرة على المنافسة في أي مكان وزمان وتحت أي ظرف وبأي طريقة وأمام أي منافس من خلال الميزة التنافسية مستدامة عن طريق الآليات التالية:¹

✓ مواصلة بحوث التنمية والتطور للوصول إلى منتجات جديدة جيدة وتطوير السلع الحالية بتكلفة أقل وبتقنية تحدث وبشكل دائم

✓ مواصلة البحث والتطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج وترشيد استخدام الموارد (تحقيق الكفاءة قبل الإبداع) وذلك بالاستغلال الأحسن للإمكانيات التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة² ورفع الإنتاج والسيطرة على عناصر التكاليف

¹ عبد السلام أبو قحف، "بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002، ص 185

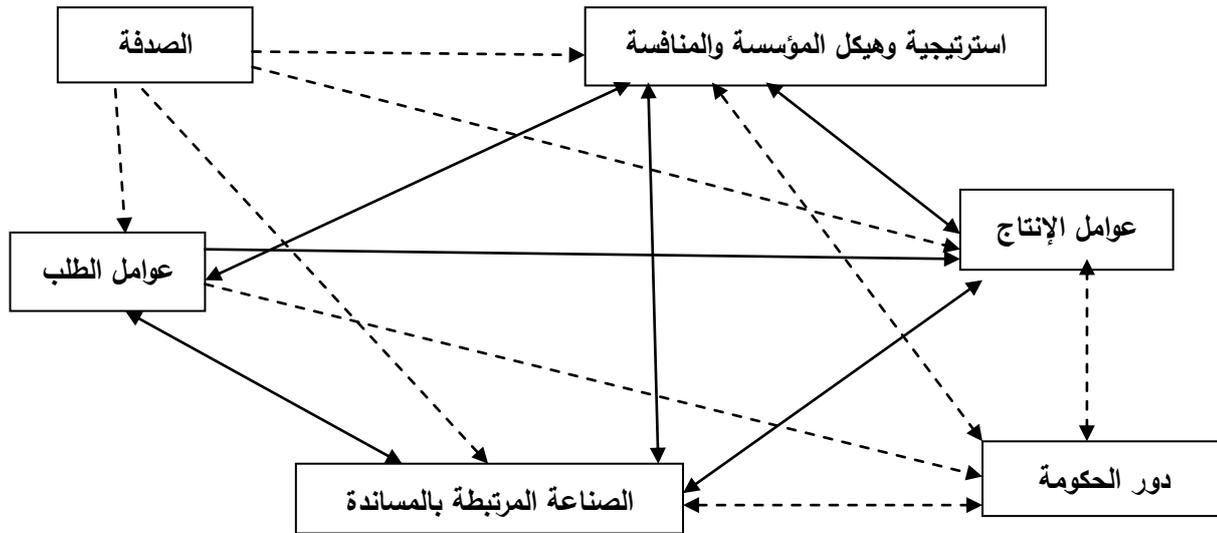
² جابر محمد جابر، "محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية"، رسالة ماجستير، القاهرة 1990، ص 22

- ✓ الوصول إلى سلع/ خدمات جديدة مرافقة للسلع والخدمات الأساسية
 - ✓ البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز والتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والعملاء
 - ✓ فهم العميل قبل منافسيه والرسمة على موجات الأجيال
 - ✓ بساطة السلاح للتنافس وكذا الالتزام
 - ✓ تنويع أسلحة الهجوم على المنافسين
 - ✓ المحافظة على المظهر العام للمنظمة
- ومن أجل العمل وفق هذه الآليات لابد من التطرق إلى أهم المصادر التي تطرقنا لها لكي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية من أجل معرفة وتحديد مصر المستديم لها

ثانياً: محددات الميزة التنافسية

قدم بورتر أربعة محددات رئيسية حسب رأيه لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في إطار ما عرف بال نموذج الماسي (النظرية الماسية The diamond theory) وتتمثل هذه المحددات الأساسية الأربعة التي يتوقف عليها تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في:

- ✓ عوامل الإنتاج
 - ✓ عوامل الطلب
 - ✓ الصناعة المرتبطة والمساندة
 - ✓ إستراتيجية وهيكل المؤسسة المنافسة
- بالإضافة إلى عنصرين اعتبرنا ثانويين:
- ✓ دور الحكومة
 - ✓ الصدفة



الشكل رقم 24: النموذج الماسي Porter

Source: Michel porter new Global strategies for competitive Advantage Planning Review
May / Jun 1990 ABI/INFORN Trade & industry P08

1 - ظروف عوامل الإنتاج: يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور Porter أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأسمال عوامل أخرى كالبينة التحتية وعوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة¹ وحسب بورتر فإن المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج ملائمتها طرق مزجها وكذا من

¹ بلالي احمد، " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية"، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية غير منشورة، كلية اقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2007، ص 95

حيث التكلفة¹ و ثم يفقد ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها بفقد ما تكون محققة للميزة التنافسية لكن قد يكون ذلك غير كافي ما لم ترتبط بكفاءة استخدامها وتطويرها

2 - ظروف الطلب المحلي: يشير المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمية لهذا تجد أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين لطلب المنتجات المتميزة يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات وتحفيزها على إجراء مزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين

إن وجود طلب محلي كبير نسبياً يسمح للمؤسسات العاملة بتحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي وزيادة المردودية كما أن ارتفاع الطلب المحلي تدريجياً قد يجعل الشركات توجه تركيزها إلى السوق المحلي أما إذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ فإن ذلك غالباً ما يدفع بالمؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية وبالتالي فإن فهم عوامل الطلب المحلي من شأنه أن يساعد المؤسسات على التوقع

3 - وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة: ويقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة أما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم دعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية² إن هذا النوع من الصناعات من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتكوين علاقات وتكاملات أمامية وخلفية وما ينجم عنها من امتيازات لا تتوفر للمؤسسة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من التسهيلات إنتاجية مشتركة أو خبرة فنية أو منافع التوزيع³

4- استراتيجية هيكل المؤسسة والمنافسة: إن محدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج بورتر هو الإستراتيجية والهيكل التنافسي بين المؤسسات داخل دولة ما وإن الدول في سعيها لاكتساب مزايا تبني إيديولوجيات ومناهج إدارية مختلفة من شأنها أن تنعكس على هيكل وإستراتيجية مؤسساتها فهو يرى على سبيل المثال سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدولة التي تركز على تحسين عمليات تصنيع وتصميم

¹ michel porter new Global strategies for competitive Advantage Planning Review May / jun 1990
ABI/INFORN Trade & industry P05

² شارل هيل جاريت جونز، المرجع سابق ذكره، ص 173

³ بلالي احمد، المرجع سابق ذكره، ص 96

المنتج بالنسبة لشركات الألمانية واليابانية بعكس المؤسسات الأمريكية التي يسيطر فيها المليون على الإدارة العليا الأمر الذي يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الاهتمام بتحسين عمليات التصنيع وجودة المنتج وهو ما نجم عنه خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية¹

إن المحددات الأربعة السابقة تعتبر محددات رئيسية تشكل كما أطلق عليها بورتر "قطعة الماس" وتعمل عندما تتفاعل مع بعضها البعض بشكل ديناميكي بمعنى أن تحقيق الميزة التنافسية يبقى محكوما لمدى تفاعل هذه العناصر بالإضافة إلى عنصر الصدفة وسياسات الحكومة كعاملين ثانويين و مساعدين:

- ✓ دور الصدفة: مثل ظهور اختراع جديد أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب وأسواق المال والصرف ويمكن أن تخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لديها القدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية
- ✓ دور الحكومة: ممثلا في خلق البيئة المؤسسية والتشريعية وسياساتها المتعلقة بجذب الاستثمار وتقديم خدمات من شأنه أن يحسن ويعرقل مزايا تنافسية

المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تكمن نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث معايير أساسية:
مصدر الميزة التنافسية²: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين في هذا المعيار وهما:

¹ شارل هيل جاريت جونز، مرجع سابق ذكره، ص 166

² نبيل مرسي، مرجع سابق ذكره، ص ص 100.99

✓ ميزة تنافسية مرتبة منخفضة: تعتمد على التكلفة اقل لقوة العمل ومواد الخام وهي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين وهي اقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج/الخدمة

✓ ميزة تنافسية مرتبة مرتفعة: مثل تمييز المنتج ، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة ، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة ويتطلب تحقيق الميزة ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص والبحوث والتطوير والتسويق ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة والغير ملموسة

عدد المصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: ¹ في حالة اعتماد مؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن فانه يمكن المنافسين التغلب على آثار تلك الميزة أما في حالة تعدد مصادر الميزة فانه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا

درجة التحسين التطوير والتجديد المستمر في الميزة: تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة بشكل اسرع لتفادي المنظمات التي قامت بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية لدى تتجه لخلق مزايا تنافسية من رتبة مرتفعة كما يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها باستناد على معايير السائدة في القطاع كما يمكنها إثراء بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها وبالتالي اتخاذ قرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المتنافس والوفورات الاقتصادية

المطلب الثالث: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم المنظمات بتنمية وتطوير ميزتها التنافسية من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا في المنتج في أساليب التسويق

¹ المرجع نفسه، ص 100

وفي أساليب العمليات الإنتاجية والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة ما يلي:

- ✓ ظهور تكنولوجيات جديدة ساهمت في خلق فرص جديدة في عدة مجالات أهمها تصميم المنتج طرق التسويق الإنتاج أو التسليم الخدمات المقدمة للعميل
- ✓ ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير حاجاته الأولية التي تؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية الميزة التنافسية الجديدة
- ✓ ظهور قطاع جديد في الصناعة بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يساهم في فرص جديدة للتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى
- ✓ تغيير تكاليف المدخلات (اليد العاملة المواد الأولية وسائل النقل والطاقة الآلات) أو درجة توافرها مما يؤثر سلبا أو إيجابا على الميزة التنافسية
- ✓ حدوث تغييرات في القيود الحكومية مثل التغييرات الخاصة بمواصفات المنتج حماية البيئة من التلوث حواجز الدخول إلى السوق.

إن المحافظة على الميزة التنافسية الحالية وبناء وتطوير ميزات تنافسية جديدة لا يمكن بلوغه إلا إذا تعرفت المنظمة على أنشطة المنتجة للقيمة والتي يتم استناد إلى سلسلة القيمة لتحديدها يمكن تعريف سلسلة القيمة بكونها الطريقة التي تسمح لنا بالتحليل الداخلي للمنظمة لتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية و المحتملة للميزة التي تحققها المنظمة عن منافسيها¹

وتتقسم سلسلة القيمة للمنظمة من نوعين من نشاطات هما:

- ✓ النشاطات الأساسية
- ✓ النشاطات الداعمة

الأنشطة الرئيسية لسلسلة القيمة:²

- ✓ الإمداد الداخلي: يشمل النشاطات التي تتعلق باستقبال وتخزين والتوزيع الداخلي للمواد الأولية لتدخل مرحلة الإنتاج والميزة يمكن أن تتوقف على جودة المادة الأولية وجداره وثقة العناصر المكونة للمنتج

¹ نبيل مرسي، نفس المرجع، ص 165

² لعلاوي عمر، " دراسة استراتيجية التسويق بالمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي"، أطروحة دكتوراه علوم التسيير المدرسة العليا للتجارة، الجزائر 2003/2004، ص 119

- ✓ العمليات: وهذا بإدخال المادة الأولية المشتراة لتحويلها إلى المنتج النهائي والميزة التنافسية يمكن الحصول عليها في حالة أن المنظمة استطاعت أن تقوم بالسرعة في الإنتاج بتلبية طلبات زبائنها إضافة إلى القدرة على الإنتاج حسب الطلبات الخاصة لبعض المستهلكين
- ✓ التسويق والمبيعات: وهي النشاطات المتعلقة بتقديم الوسائل التي تعري المشتري لشراء المنتج والميزة التنافسية هنا يمكن الحصول عليها من خلال مستوى جودة الرسالة الإعلانية ومدى جودة وتغطية قوى البيع مختلفة المناطق الجغرافية
- ✓ الخدمات: تشمل الخدمات التي تصحب المنتج المساعدات الفنية التي تقدمها المنظمة للمستهلك الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة

نتيجة لضعف المنافسة خاصة في السنوات الأخيرة توسع تحليل العناصر المدعمة لسلسلة القيمة وذلك لغرض خلق حلقة من الشركاء تمكن من خلق قيمة لصالح المستهلك خاصة من النواحي الآتية:¹

- ✓ إدارة الموارد البشرية
- ✓ التطور التكنولوجي
- ✓ التمويل²

- إذ يمكن القول أن تحليل سلسلة القيمة يستخدم في تحقيق الأهداف التالية:³
- ✓ تحسين فعالية المؤسسة
 - ✓ تسيير التكاليف والقيمة
 - ✓ التحكم في تكاليف الدعم
 - ✓ ضمان التميز

المطلب الرابع: عوامل نجاح وتأكد الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية نظاما متكاملا يضم مجموعة متكاملة من القدرات التي تعبر عن جوانب مختلفة من منظومة العمل الإنتاجي الإداري والتسويقي للمنظمة ويحقق الاستثمار الايجابي لتلك القدرات التنافسية المتكاملة تفوق المنظمة على منافسيها من خلال خلق فرص جديدة في السوق وزيادة في استغلالها بالايجابية قبل أن تسمح للمنافسين القدرة على الدخول فيها وكذلك اختراق مجال تنافسي جديد

¹ لعلاوي عمر، نفس المرجع، ص 120

² نفس المرجع، ص 120

³ العيهار فلة، " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "، " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية " رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الاعمال، الجزائر خروبة 2005، ص 116

للمنافسة بمنافسة منظمات كانت تحتل المركز الأقوى فيه ولإسهام في تكوين صورة مستقبلية للمنظمة من خلال السعي لاحتلال المراكز التنافسية الأقوى¹ ويتوقف بناء وتعزيز الميزات التنافسية للمنظمة على توافر العوامل التالية:²

✓ تطوير وتفعيل العمليات من خلال استعمال الأساليب الإدارية الحديثة كإعادة الهندسة إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في الأداء

✓ تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج وتعظيم عائدها

✓ اتخاذ استراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمنظمة سواء باتخاذ إستراتيجية التحالف معهم أو التحام بالموردين أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع

✓ خلق وتنمية الأسواق الجديدة لم تكن موجودة من قبل مما يمنح المنظمة الأسبقية في الاستثمار فيها والتمتع بالمركز التنافسي المنفر فيها وكذا البقاء أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين هذه الأسواق

✓ عدم اقتصار جهود المنافسة على جودة المنتج أو سعره بل بالاعتماد على جميع طاقات وقدرات الإدارة للوصول بطريقة أكثر سرعة وفعالية للأسواق وإرضاء العمال

✓ تركيز جهود بناء و تنمية الميزات التنافسية في اقل وقت ممكن باعتبار الوقت عامل رئيسي للتنافس واستثمار عامل الوقت لإبداع ميزات جديدة والوصول بها السوق قبل المنافسين

✓ ضرورة ابتكار وتطوير ميزات تنافسية جديدة وتوظيفها بطريقة فعالة بهدف التصدي لقدرة محاكاة المنافسين بميزاتها التنافسية الحالية

تتطلب جهود بناء ميزة تنافسية من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لرصد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف والتي على ضوءها يتم وضع الخطط الإستراتيجية لبناء وتعزيز التنافسية بجدارة وفعالية على كافة المستويات وكذا توظيفها في القيادات الإدارية الفعالة والواعية

المبحث الثالث: دور الجودة في تنمية وتحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز رضا العميل

¹ M.Porter 1,advantage concurrentiel comment devance ses concurrent et maitentnir son avance Op Cit P 54

² علي السلمي، "الدرة الموارد البشرية الاستراتيجية"، مرجع سابق ذكره، ص 107

يشير مفهوم القدرة أو الميزة التنافسية إلى " إمكانية مؤسسة ما في الحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها .. كما يرتبط بفعالية المؤسسة والتي تتحدد في ضوء قدرتها على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء وعاملين ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى"¹

أما مفهوم الجودة فيشمل على مجموعة من الخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة المقدمة إلى جانب الخصائص الخاصة بالعملية الإنتاجية والتسويقية والعمليات والأفراد والتي لها القدرة على تلبية حاجات وتوقعات العملاء ونيل رضاه كما تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات العميل أو حتى تزيد عن هذه التوقعات فالجودة تعني حصول العميل على ما تم دفعه للحصول عليه من منافع ويعود نجاح المؤسسات اليابانية إلى قدرتها على بناء سمعة طيبة على جودة منتجاتها مما ساعدها على زيادة قدرتها التنافسية وقد تزايد الاهتمام العالمي بالجودة ذلك أنها أساس لكل نميز وتفوق في الأسواق وتتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (سلعة / خدمة) تشبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وحتى التي لم يفصح عنها لذا يبذل المبتكرون في المؤسسة المتميزة جهودهم لتخيل ما يحلم أو ما يتوقع العميل الحصول عليه وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو إفادته من الخدمة وتعد الجودة بلا شكل سلاحا تنافسيا فعلا إذ لا يمانع العميل أن يدفع أكثر مقابل حصوله على منتجات ارفع جودة أو أكثر انسجاما مع توقعاته

ولقد أصبحت المؤسسات تشعر بمسؤولياتها اتجاه العملاء لأنهم أساس الأرباح التي تحققها إذ أصبحت تحرص على الالتزام بالمواصفات السلعية ومحااربة الغش التجاري والرقابة على المنتجات لضمان تطبيق معايير الجودة الشاملة مما يؤدي إلى تحقيق ولاء العملاء للمنتج وانخفاض معدل التحول لمنتجات المؤسسات المنافسة فالجودة تمثل ما يجده العميل في المنتج أو الخدمة وما هو مستعد للدفع من أجل الحصول عليه وبعد العميل الحكم النهائي على المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وهو أساس نجاح أو فشل هذه الأخيرة وهو الهدف الذي تصبوا إليه كل مؤسسة لبلوغه من خلال الجودة إذ أصبح العميل يشكل جزءا لا يتجزأ من المؤسسة وبيده تحديد مصير المؤسسة إذ لا يمكن للمؤسسة أن تضمن بقائها دون وجود عملائها وفي هذا المجال يجب أن تركز المؤسسة على عملية التحسين المستمر لأداء ولمهارات عمالها مع تطبيق أسس الجودة وذلك بهدف تقديم المنتج والخدمة التي تحقق رضا العميل لقد أصبحت المؤسسة تهدف إلى تحقيق ولاء العملاء من خلال تجاوز توقعاتهم وإبهارهم لهذا السبب تسعى إلى ضمان جودة منتجاتها وتقديم مستوى جيد لخدماتها لإرضاء وتلبية احتياجات هؤلاء العملاء ذلك أن الجودة الجيدة والمستوى العالي للخدمات يمثلان عاملين أساسيين في تحقيق رضاهم وتقوم المؤسسات

¹ جمال الدين محمد مرسى، "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 20

المبدعة بالحرص على توفير عوامل رضا العميل ومن ثم تحاول إيجاد عامل لتحفيز العملاء وذلك بهدف تقوية وتعزيز علاقة المؤسسة بعملائها ومن بين إسهامات إدارة الجودة في تحقيق رضا العميل:

- ✓ تدعيم الاستراتيجيات الصارمة للتغلب على مشاكل الجودة
- ✓ وضع العميل في المقام الأول
- ✓ اكتشاف ما هي طلبات العميل وماذا يريد بالضبط
- ✓ التأكيد على أن كل المنتجات تأخذ الرعاية الواجبة كأشطة هامة تؤثر على رأي العميل في المؤسسة المنتجة
- ✓ مراجعة المواصفات القياسية المستخدمة بصفة مستمرة وتحديثها المتوالي والمتدرج في أداء المؤسسة يعتبر إشباع رغبات العميل سر التميز والتفوق وهو في نفس الوقت تعريف الجودة
- فرضا العميل هو المؤشر الحقيقي لميزات التنافسية للمؤسسة والتي تحقق لها تميز وتفوق على منافسين وتعظم من حصتها السوقية ومركزها التنافسي والذي لا يتحقق إلا إذا توفرت "الجودة"

المطلب الثاني: الإنتاج في الوقت المحدد تقنية للجودة وأساس لتحقيق الميزة التنافسية

1 - تعريف تقنية الإنتاج في الوقت المحدد

في ظل المنافسة الكاملة للمؤسسات والشركات والتطور الكبير التي شهدته في الآونة الأخيرة من تقدم في كل القطاعات وتغير رغبات الزبائن ونعدها أدى إلى خلق منظمات متعلمة تحاول خفض تكاليف منتجاتها وخدماتها مع المحافظة على جودتها وتحسينها بشكل مستمر حتى يمكنها البقاء في الأسواق ومن هنا تولد الحاجة إلى تقنية أو نظام الإنتاج في الوقت المحدد

إن مفهوم نظام الإنتاج في الوقت المحدد كأحد مفاهيم الإدارة الصناعية والتي تهدف بشكل أساسي إلى التخلص من الهدر وذلك من خلال إنتاج الكميات المطلوبة فقط بالوقت والجودة المطلوبة دون التأثير على التكلفة حيث أن الهدر يزيد من كلفة العملية الإنتاجية دون أن يقدم قيمة مضافة للمنتج وقد عرف نظام الإنتاج في الوقت المحدد على أنه "نظام يعمل كإستراتيجية شاملة تجمع العناصر التكتيكية الأساسية والتي تشمل على الشراء والإنتاج في الوقت المحدد من أجل إزالة الهدر والاستخدام الأمثل للموارد في كافة أنحاء سلسلة التوريد"

فقد عرف أيضا بأنه ذلك النظام الذي ينتج فيه كل جزء من أجزاء المنتج في إحدى محطات التشغيل على خط الإنتاج في نفس اللحظة التي تحتاج فيه المحطة التالية وتكون مستعدة لاستلامه وبعد طلب العميل للمنتج نقطة انطلاق لكافة العمليات على خط الإنتاج في تتابع عكسي بتناسق وتناغم

منضبط بين مراكز محطات التشغيل والهدف من ذلك ضمان تدفق المنتجات بشكل يتناسب وطلب العميل وتحقيق انخفاض في مستوى المخزون¹

كما يعرف على انه مدخل منظم لتحسين الإنتاجية والقضاء على مصادر الهدر ويهدف إلى تحقيق الإنتاج بأقل تكلفة والتسليم بكميات ضرورية من المنتجات النهائية بالنوعية المطلوبة في الوقت والمكان المحددين بدون تقديم أو تأخير²

2 - عناصر تقنية الإنتاج في الوقت المحدد

يمكن تحديد عناصر نظام الإنتاج في الوقت المحدد كما يلي:

✓ شراء في الوقت المحدد: يقصد من مفهوم الشراء في الوقت المحدد ان المشتريات من المواد

الأولية والأجزاء والعناصر تصل في الوقت المحدد للاستخدام في عملية التصنيعية

✓ المخزون بمستوى منخفض: يسمى أيضا بنظام مخزون الصفري إذ أن الهدف الأساسي لتقنية

الإنتاج في الوقت المحدد هو الوصول المخزون إلى أدنى حد ممكن في مراحل الإنتاج و
المخازن³

✓ تخفيض وقت انتظار الإنتاج ووقت التهيئة والإعداد: تخفيض وقت انتظار الإنتاج (وقت

التصنيع) هو الفترة الزمنية اللازمة لتحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع

✓ حجم الدفعة الصغيرة: إن انخفاض حجم الدفعة يؤدي إلى الإنتاج الأمثل لان كبر حجم الدفعة

سوف يولد مشاكل لا ترغب الإدارة فيها وكذلك تقليل المساحة المطلوبة وكلفة الاحتفاظ بالمخزون

والمشاكل في مكان العمل وانخفاض كلفة الفحص وحجم المواد المعادة لوجود عدد قليل من

الأجزاء لفحصها وإعادة تصنيعها وبالتالي سوف تحقق لحجم الدفعة الصغيرة مرونة عالية في

الجدولة⁴

✓ تخطيط نظام الإنتاج في الوقت المحدد: يتطلب الإنتاج وفق هذا النظام الانسيابية في تدفق

البضائع ولغرض تحقيق التزامن بين العمليات المختلفة وحركة البضائع والمواد من المجهزة إلى

المخرجات النهائية تبدأ عملية إعداد الخطة الإجمالية⁵

¹ جمال محمد رشيد ونور الدين ناصر، "ادارة التكلفة لاغراض القياس والتخطيط والرقابة"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية 2005، ص 87

² امغار جمال، "دور تطبيق نظام MRP في تحسين تسيير وظيفة النتاج لمؤسسة صناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة علوم التجارية والاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة 2008، ص 55

³ الحديثي رامي حكمت، "مقارنة النظام بالانتاج الانبي في تويوتا مع النظام الانتاج التقليدي"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد مجلد 05، العدد 16، 2002، ص 109

⁴ المرجع السابق، ص 110. 112.

⁵ الحديثي رامي حكمت، المرجع نفسه، ص 112

تعتبر تقنية الإنتاج في الوقت المحدد من أهم التقنيات المستخدمة في تحسين مستوى جودة المنتجات وذلك وفق الأوجه التالية:¹

- ✓ تحديد المواد التي لا تتلاءم مع المواصفات بسرعة مما يسمح بتجنب عدم التجانس الذي يحدث في الطلبات الكبيرة
 - ✓ وجود تغذية عكسية سريعة إلى مصدر مشكلة الجودة لإنتاج الطلبية الصغيرة الحجم يؤدي إلى اكتشاف مشكلة الجودة ومصدرها بمجرد حدوثها مما يسهل تصحيحها
 - ✓ بما أن عمال الإنتاج أكثر دراية بالعملية الإنتاجية فإنهم أكثر قدرة على تصحيح مشكلة الجودة عند حدوثها وذلك بشرط منح عمال الإنتاج مسؤولية الجودة والسلطة الكافية للتصرف بالطريقة الصحيحة
 - ✓ تبسيط عملية جمع المعلومات إذ أن معظم العمليات الإنتاجية في الطلبية الصغيرة الحجم لا تحتاج لها لمدة طويلة وإنما يتم المحافظة عليها فقط على البيانات الخاصة بالرقابة على الجودة
 - ✓ زيادة مشاركة الخبراء في مشاكل الإنتاج إذ لا يستطيع عمال الإنتاج حل جميع مشاكل الجودة لأن بعض المشاكل تحتاج إلى تدخل خبراء الجودة
 - ✓ يؤدي التركيز على الجودة إلى تعظيم وتعزيز إيرادات المنظمة وتساهم فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد في زيادة فعالية العملية الإنتاجية وتوفير الموارد اللازمة لها في الوقت المناسب مما يساعد على تحقيق جودة المنتجات وبالتالي تحقيق رضا العملاء وكذلك تعظيم الحصص السوقية للمؤسسة وبناء ميزة تنافسية لها كما يعتبر وقت وأجال التسليم بقدر ما هي التكاليف والخدمات متغيرة أساسية وضرورية لتحقيق الجودة فالمنظمات الأكثر جدارة وكفاءة تعتمد على تخفيض الأجل مما يؤدي إلى تقليص التكاليف وبالتالي تحقيق رضا العملاء وتعظيمه مما يزيد من ربحية المؤسسة وحصصها السوقية وبالتالي امتلاك ميزة تنافسية²
- وتهدف تقنية الوقت المحدد إلى:

- ✓ القضاء على الإنتاج الفائض فالإنتاج يكون حسب الطلب
- ✓ القضاء على وقت الانتظار وتخفيض وقت التهيئة وإعادة التشغيل
- ✓ التخلص تماما من الإنتاج المعيب
- ✓ تخفيض المخزون إلى حده الأدنى (إلى الصفر)
- ✓ التركيز على العمليات المنتجة فقط والتقليل من الحركات الغير ضرورية

¹ سونيا محمد البكري، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية 2000، ص 357. 358.

² عبد الستار محمد العلي، " إدارة الانتاج والعمليات مدخل الكمي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الاردن 2000، ص 49

المطلب الثالث: إعادة الهندسة والقياس المقارن تقنيات أخرى لتحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية

أولاً: تقنية إعادة الهندسة لتحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية

1 - تعريف تقنية إعادة الهندسة تعد إعادة الهندسة من بين أهم التقنيات التغيير المطبقة حالياً في المنظمات لمساهمتها المتميزة في تحقيق تحسينات كبيرة في الجودة والأداء من خلال التغيير الجذري لطرق أداء الأعمال بالتركيز على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات ولقد أصبحت المنظمات تلجا إلى هذه التقنية لتواجه حدة المنافسة التي تزايدت بفعل زيادة التحالفات الإستراتيجية والتي تزايدت معها القدرات التنافسية التي تمتلكها وكذا بفعل تطبيق اتفاقية الجات وتحرير التجارة الدولية مما دفع المؤسسات إلى السعي نحو تحقيق الميزة التنافسية أو أكثر وتعد إعادة الهندسة سلاحاً تنافسياً مؤثراً استغلته هذه المؤسسات بهدف تحسين أدائها ومستوى جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق الاستجابة السريعة والفعالة لعملائها

وتعرف إعادة الهندسة على أنها "إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف الجودة الخدمة أو سرعة الأداء"¹ كما عرفت على أنها "البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس الإصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تحسينية تترك البنى التحتية كما كانت عليه"² فهي لا تعني مجرد إصلاح الوضع القائم أو مجرد أجراء تعديلات على عمليات وإجراء العمل لكي تعمل بصورة أفضل أو مجرد إجراء تغييرات شكلية تترك النظم والعمليات الأساسية كما هي وإنما تعني البدء من نقطة البداية وإعادة النظر في نظم وإجراءات العمل الأساسية وإعادة تصحيحها بصورة جديدة ومختلفة³ ولا تعني كذلك ترقيع الثقوب لكي تعمل المنظمات بصورة أفضل بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة جذرياً

¹ سونيا محمد البكري، مرجع سابق ذكره، ص 310

² بلال خلف سكارنة، "دراسات ادارية معاصرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن 2009، ص 121

³ امين الساعاتي، "إعادة اختراع الحكومة الثورة الادارية في القرن حادي عشر"، دارالفكر العربي، القاهرة 1999 وص 26

ولتحديدها أكثر وتوضيح عناصرها بدقة عرفها الباحثين الأمريكيين على أنها "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والسعر الجودة والخدمة"¹

2- خصائص إعادة الهندسة

نلاحظ من خلال تعاريف السابقة لإعادة الهندسة على أن هذه الأخيرة تشتمل على عدة خصائص أساسية أهمها ما يلي:

- ✓ إعادة الهندسة هي نقطة بداية من الصفر
- ✓ تركز على عمليات الإدارة وعلى العملاء
- ✓ تركز على الاستخدام الضروري والملح للأنظمة وتقنية المعلومات²
- ✓ التحديد والاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانيات الأساسية
- ✓ الطموح الفائق لتحقيق نتائج باهرة وتحسينات فائقة في الأداء لتمييز المؤسسة على منافسيها
- ✓ التخلص من البيروقراطية في العمل ومن كل القواعد ومبادئ والممارسات القديمة
- ✓ تحفيز الأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات
- ✓ تسعى لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء المختلفة ولا تكتفي بالتحسين

3 - أسس إعادة الهندسة ومبادئها

هناك العديد من الأسس والمرتكزات التي يجب التأكد من وجودها لضمان تطبيق أسلوب إعادة الهندسة لعل من أهمها:³

- ✓ وجود أنظمة قيادية مدركة لمختلف التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة
- ✓ التوجه نحو تحقيق الأهداف من خلال تعبئة مختلف الموارد والإمكانيات
- ✓ الاستجابة لطلبات العملاء وتحقيق رغباتهم بتقديم منتج أو خدمة بجودة عالية
- ✓ التركيز على مفهوم القيمة المضافة
- ✓ تعظيم الإيرادات وتخفيض التكاليف
- ✓ اشتراك كل أفراد المؤسسة في كافة مراحل تطبيق إعادة الهندسة.

¹ Michel Hammer james chanpu « le reengineering réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances Dunod Paris 1993 P 14

² عبد العزيز علي حسن، " الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2009، ص 423

³ Michel Hammer james champy OP Cit P17

كما يتطلب تحقيق إعادة الهندسة وجود مجموعة من المبادئ التي لها علاقة بكيفية أداء العمل
ومكان أدائه ودقته هذه المبادئ كالتالي:

- ✓ ربط الأنشطة المتوازية ببعضها البعض بدلا من دمج نتائجها النهائية
- ✓ تحديد نقطة اتخاذ القرار في مكان حيث ينجز العمل ووضع أنظمة فعالة للمراقبة داخل العملية
- ✓ الحصول على معلومات المطلوبة مرة واحدة ومن مصدرها وذلك بهدف تفادي حدوث الأخطاء الداخلية عند تجميع وتحليل ونقل البيانات وللتخلص كذلك من البيانات الفائضة
- ✓ تنفيذ العملية من قبل مستخدمي مخرجاتها كلما أمكن ذلك
- ✓ معرفة نقاط الضعف من الجذور
- ✓ إعادة النظر في جميع الأنشطة مهما صغر حجمها

4 - أهداف إعادة الهندسة وأهميتها

تستهدف إعادة الهندسة ضمان تحقيق عمليات المؤسسة والتكيف مع واقع السوق الحالي ويتطلب تطبيق هذا المدخل إعادة التفكير وإعادة التصميم وإعادة النظر في الأدوات المستخدمة وإعادة اختراع عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل ومن أهم أهداف إعادة هندسة العمليات نذكر:

- ✓ الجودة العالية في الأداء
- ✓ التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم
- ✓ تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات لتتناسب احتياجات ورغبات العملاء
- ✓ تخفيض التكاليف من خلال إلغاء المهام الغير الضرورية¹
- ✓ التعرف على الرؤية الجديدة التي تتجه إليها المنظمة والتي تمثل تغيرا كليا وليس جزئيا
- ✓ الانتقال من الروتين إلى آلية العمل

ويمكن تلخيص أهمية إعادة الهندسة في النقاط التالية:²

- ✓ خلق التفكير الإبداعي من خلال طرح أفكار جديدة
- ✓ تعزيز مستوى رضا الأفراد في المنظمات
- ✓ تحقيق الاستجابة الفورية لطلبات الزبائن و الارتقاء بنوعية المنتجات والخدمات المقدمة لهم
- ✓ تسريع الاستجابة للمتغيرات على النحو الذي يعزز القدرة التنافسية للمنظمة

¹ غزة الجوهري، "تحويل مركز تدريب للعمل في السوق التنافسية"، الاجتماع الثامن لشبكة ادارة وتنمية الموارد البشرية، بيروت 2000، ص 106

² بلال خلف سكارنة، نفس المرجع، ص 154

ويؤدي تطبيق مدخل إعادة الهندسة إلى تحقيق عدة مزايا أهمها: ¹

- ✓ ضغط وقت الأداء
- ✓ خفض التكاليف
- ✓ تحسين الجودة
- ✓ إثراء دور المديرين كفاءة
- ✓ تحفيز العاملين.

ولاشك أن كل هذا يساهم في تكوين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة كما تؤدي إعادة الهندسة إلى تقليص مراحل الأداء وطوله الإجرائي ووقته بالاطافة إلى تخفيض عدد الأخطاء المرورية بفضل دمج العمليات و المراحل الإنتاجية ومن ثم تقل مرار وتكلفة إعادة الأداء لتدارك الأخطاء مما يساهم في زيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين مستوى جودة المنتجات و الخدمات والذي يؤدي بالضرورة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ومن أهم التقنيات التي تستخدم في تحسين مستوى الجودة وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة القياس المقارن

ثانياً: القياس المقارن

1 - تعريف القياس المقارن

يعتبر القياس المقارن احد المفاهيم الحديثة التي ظهرت في السنوات الأخيرة وأخذت به الكثير من الشركات المحلية والدولية وقد عرفت بعدة تعريفات منها " فن البحث عن الأسباب وراء تفوق الشركات الأخرى وفي الأداء والاسترشاد بممارساتها في تحسين أداء الشركة المعينة ² ويعرف المركز الأمريكي للجودة وإنتاجية القياس المقارن بأنه " عملية قياس منظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء أي منظمة بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن إن تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها ³ كما يعرف بأنه سيرورة مستمرة لتحسين أداء المنظمات من اجل الحصول على التفوق لمواجهة المنافسين وهذا التحسين يمكن أن يمس المنتجات كما يمكن أن يمس أيضا طرق العمل ⁴

¹ احمد سيد مصطفى، " ادارة الانتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات"، الطبعة الثالثة، القاهرة 1998، ص417

² محمد عبد الله الهندي، " نظرية التنظيم " كلية التجارة دمياط، جامعة المنصورة 2007، ص ص 270 278

³ توفيق محمد عبد المحسن، " قياس الجودة والقياس المقارن"، دار الفكر العربي، مصر 2005-2006، ص 194

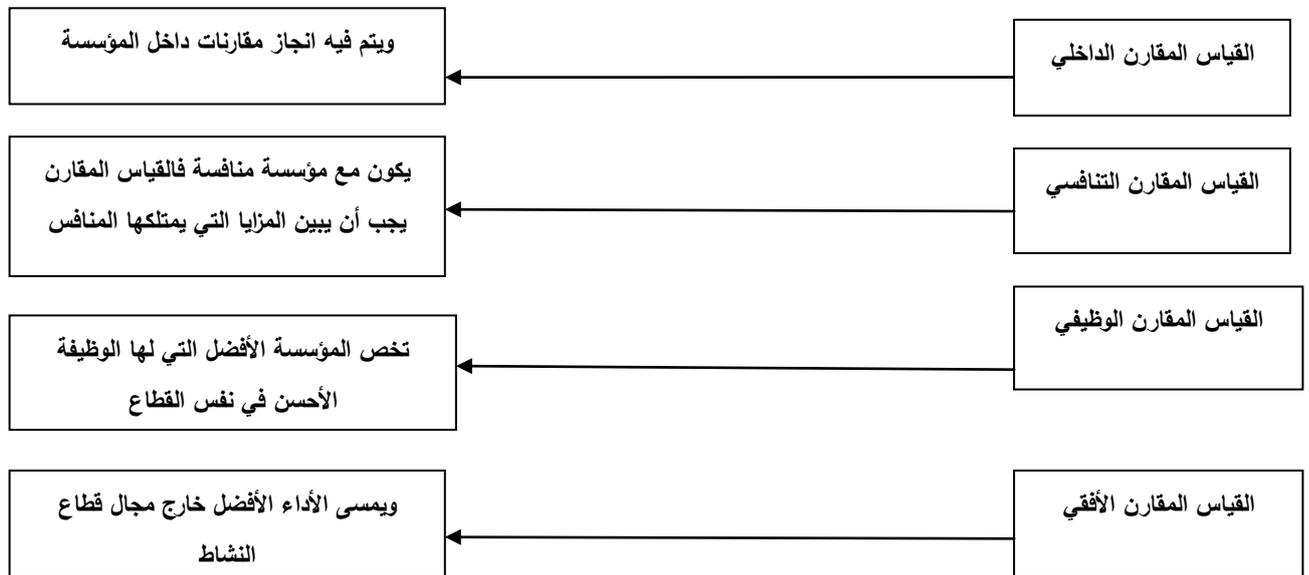
⁴ Robert "le Duff Encyclopédie de la gestion et du management"، Paris Dallez ، 1999 ، P 82

ويعرف على انه "قياس أداء ومقارنته بأفضل أداء بهدف تحديد كيفية وصول المنظمة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق¹ وعرفه المغربي على انه "قياس أداء المنظمة مقارنة بأفضل معايير للمنظمات في مجالها مع بيان كيفية تحديد معايير الأفضل في الصناعة وكيفية تطبيقها لبيان مستويات الأداء ثم استخدام المعلومات المستخرجة كأساس لبناء وصياغة الغايات والاستراتيجيات والممارسات الإدارية المختلفة

2 - أنواع القياس المقارن

هناك عدة أنواع من القياس المقارن وقد حدد بورتر أربعة أنواع وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 25: أنواع القياس المقارن



¹ سونيا البكري، مرجع سابق ذكره، ص 281

Source: François Jakobiak L'intelligence économique en pratique 2^eed Paris Edition d'organisation 2001 P 225

من الشكل يتضح لنا أنواع القياس المقارن

✓ القياس المقارن الداخلي: ويتميز بإجراء مقارنات داخلية يفترض على أي مؤسسة تريد أن تجري قياس المقارن أن تستعمل مصالحها كميدان أولي لهذا الغرض¹ كما يتميز القياس المقارن الداخلي بأنه يساعد على التعلم الجماعي لمختلف المصالح المؤسسة بالإضافة إلى انه يوفر التنسيق والتعاون بينهما كما يتسم بسهولة كبيرة في مقارنة النتائج لان الأمر يتعلق بنفس الحرفة ونفس ثقافة المؤسسة كما يجدر بنا الإشارة إلى أن عملية القياس المقارن الداخلي لا تجدي في المؤسسات الصغيرة والمصغرة أو إنها محدود جدا باعتبار إن المؤسسة الصغيرة عدد عمالها محدود وأنهم قد يكونون في مكان واحد يعرف كل واحد ما يصنعه الآخر كما أن صاحب المؤسسة نفسه يكون على دراية بكل ما يجري في مؤسسته الصغيرة من اجل ذلك يجب على المؤسسات الصغيرة أن تقارن أدائها مع مؤسسات أخرى متميزة وتذهب للبحث عن أفكار جديدة تمكنها من تحسين أدائها وكذا ترفع وتعزز من قدرتها التنافسية

✓ القياس المقارن الخارجي: في هذه الحالة يتم مقارنة الأداء الحالي للمؤسسة مع الأداء الحالي للمنافسين المباشرين (الذين يقدمون نفس المنتجات) فتختار المؤسسة المنافس المباشر الذي يكون لديه أداء متفوق وهذا النوع من القياس المقارن إضافة إلى انه يحقق نوعا من التحسين في الأداء المؤسسي فانه يتيح قدرا من المصداقية والمرونة في المقارنة والتعليم بحيث يتم تحديد الفجوات الموجودة في نظام المؤسسة المعنية واقتراح الطرق الكفيلة بسد هذه الفجوات² ولكن يحمل هذا النوع صعوبة في الحصول على المعلومات حول طرق وأساليب المنافسين وهذا قد يبدو مستحيلا لان هذه الأساليب هي ملكية هذه المؤسسة وبعضها بشكل أساس ميزتها التنافسية فببساطة يجب على المؤسسة استعمال الطريقة المناسبة فمن المهم أن يفهم الطرفين في القياس المقارن أن المقارنة مفيدة لهما معا

✓ القياس المقارن الوظيفي: قد لا يملك المنافسون المباشرون الطرق المثلى للعمل وبذلك يجب إيجاد المؤسسات الأفضل خارج المنافسين وفي نفس الوقت القطاع ومقارنة أدائها وتبني الأفكار على

¹ François Jakobiak L'intelligence économique en pratique 2^eed Paris Edition d'organisation 2001 P 225

² عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، "القياس المقارن"، مجلة قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية، العدد 13، المنظمة العربية للعلوم الادارية، مصر 2000، ص 179

تحسين قدرتها التنافسية فليس من الصعب تحديد المؤسسة الرائدة في وظيفة معينة فبمصادات مع الموردين الذين يختصون في البرمجيات أو المستشارين المتخصصين في الميدان يمكن أن تسمح لنا بإيجاد المؤسسة الرائدة فالقياس المقارن الوظيفي يكون سهلا لجمع المعلومات فهذا النوع يطرح مشاكل اقل من السابق خاصة فيما يتعلق بسرية المعلومات وكلا الطرفين لديه الفضول لمعرفة الطرق التي يستعملها الآخر البعض يرى وبطريقة ضيقة انه إذا لم يكن نفس المنتج فلا يمكننا المقارنة وهذا غير صحيح فيجب أن لا ننسى أن الهدف النهائي للمؤسسة هو إيجاد الأداء الأفضل وتكيفه مع خصائصها وبيئتها¹

✓ القياس المقارن الأفقي (العام): هذا النوع بموجبه تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها مع أداء المؤسسة مع قطاع مختلف تماما عنها ويمكن أن نجد لدى هذه المؤسسة تطبيقات وممارسات تعد هي الأفضل بحيث هي التي تشكل السبب الأساسي في نجاعة الأداء ويتميز هذا النوع من القياس المقارن بأنه يقدم مصدر أفكار إبداعية وحاجة متبادلة لتقاسم المعلومات دون الخوف من السرية لأن القطاع مختلف

3 – أهداف القياس المقارن

تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من خلال تطبيق القياس المقارن نذكرها كالاتي:

- ✓ تحسين الأداء²
- ✓ ترشيد التكاليف³
- ✓ تفعيل الموارد البشرية⁴
- ✓ وسيلة لتحقيق رضا العملاء⁵
- ✓ دعم القدرة التنافسية للمؤسسة⁶

4 – مراحل القياس المقارن

¹ Robert CCaMP le Benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents traduit par Marie WAQUET "Paris Edition D'organisation 1992 PP66 . 67

² سونيا محمد البكري، المرجع السابق ذكره، ص ص 282 283

³ نفس المرجع، ص.ص 283.282

⁴ سونيا محمد البكري، نفس المرجع، ص ص 283

⁵ توفيق محمد عبد المحسن، "قياس الجودة والقياس المقارن"، دار الفكر العربي، مصر 2005-2006، ص 194

⁶ نفس المرجع، ص 192

يوجد عدت تصنيفات وتقسيمات لهذه المراحل تختلف من باحث إلى آخر أهمها تقسيم روبرت الذي يقترح خمسة مراحل وكل مرحلة تحتوي عدد متفاوت من الخطوات وهي كالتالي:

- مرحلة التخطيط: هذه المرحلة تحتوي على ثلاثة خطوات:
 - ✓ تحديد موضوع البحث
 - ✓ تحديد نوع القياس المقارن
 - ✓ اختيار طريقة لجمع المعلومات
- مرحلة التحليل: فبعد جمع المعلومات اللازمة تقوم بتحليلها وفق خطوتين:
 - تحديد فجوة الأداء: وذلك بناء على مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسة الرائدة ويمكن أن تكون الفجوة سالبة أو موجبة أو معدومة وهنا نهتم للفجوة السالبة لأنها تعبر عن نتائج غير مرضية
 - تحديد مستويات الأداء المستقبلية: عندما يتم تحديد فجوة الأداء يوضع هدف للأداء المستقبلي المرغوب فيه
- مرحلة الإدماج: يحاول فريق القياس المقارن تبني الطرق الرائدة وتكييفها مع ظروف المؤسسة
- مرحلة التنفيذ: يتم ترجمة المبادئ والخطط السابقة إلى عمل ملموس في الواقع ويخضع إلى تقييم دوري للقياس التطور المحقق وتحتوي على ثلاثة خطوات
 - ✓ إعداد طرق العمل
 - ✓ الشروع في أعمال ملموسة ومراقبة التطور
 - ✓ إعادة تعريف النقاط المرجعية
- مرحلة النضج: بعد التنفيذ الفعلي للخطوات العشرة المشكلة في المراحل الأربعة التي ذكرتها تصل المؤسسة إلى مرحلة النضج تعتبر كمحصلة لكل ما سبق عندما تصل المؤسسة إلى هذه المرحلة تضمن وضعية الزيادة في السوق بدون منازع لان طرق القياس المقارن تكون مدمجة بشكل كلي في جميع الوظائف وعمليات المؤسسة¹

¹ François Jakobiak Op Cit P 219

المطلب الرابع: الجودة مدخل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية

لقد أكد (ادوار و ديمينج) على أن الجودة تعد العامل الوحيد الذي يضم أداء المنظمة على المدى الطويل فالجودة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية و من ثم المركز التنافسي للمنظمة كما تضمن استمرارها ونموها¹

فمواجهة حدة التنافس لا تتم إلا من خلال البحث المستمر على مستوى أفضل من الجودة مع تكلفة اقل ولا تكون هذه مسؤولية كافة أفراد المنظمة فكل فرد في المنظمة يعتبر مورد أساسيا لتحسين مستوى الجودة من خلال الأفكار التي يقدمها وطريقة أدائه لعمله مما يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة² وتعد الجودة المنخفضة أو الرديئة للمنتجات و الخدمات خطر كبير على المنظمة أنها تهدد استمرارها ويقائنها في السوق ومن أهم مخاطر انخفاض مستوى الجودة:³

- ✓ يبني صورة سيئة عن سمعة المنظمة في أذهان العملاء
- ✓ خسارة حصص السوقية و توجه العملاء للتعامل مع المنظمات المنافسة
- ✓ شكاوي العملاء و مطالبتهم بالتعويض
- ✓ تكلفة الاستغناء عن السلعة أو الخدمة المباعة
- ✓ المسؤولية القانونية إزاء الغير لدى تضرره من استعمال منتجات المؤسسة

¹ احمد عثمان، " كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك الى قمة الاداء عالم جديد"، من المنشآت الناجحة تأليف دافيد لاسكل، مركز المخابرات المهنية للإدارة، بيك للنشر، القاهرة 1998 ص 23

² محمد مرعي مرعي، " فن ادارة النشر نظريات جديدة وتطبيقات ناجحة لارباب العمل في المؤسسات المتقدمة"، تأليف مانفريك ماك، دار الرياض للنشر 1999، ص55

³ احمد سيد مصطفى، "إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات"، الطبعة الثالثة، القاهرة 1998، ص ص 561 562

وعلى عكس ذلك فإن تحسين الجودة وتحقيق مستوى عالي في جودة المنتج و الخدمة التي تقدمها المنظمة يعود عليها بالفائدة التالية:¹

- ✓ ولاء أكثر من العملاء
- ✓ تحسين الحصة السوقية
- ✓ ارتفاع الأسعار و الأسهم
- ✓ تحسين الإنتاجية
- ✓ تخفيض التكلفة الكلية للإنتاج
- ✓ أسعار أعلى للمنتجات والخدمات

ولقد حدد DAVID خبير الجودة بجامعة هارفارد الأمريكية خمسة عناصر أساسية يتوجب على المنظمة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية وهي:²

- ✓ يجب تحديد الجودة من وجهة نظر العميل
- ✓ يجب ربط الجودة مع الربحية مع النظر إلى التكلفة ومتطلبات السوق
- ✓ يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية
- ✓ يجب بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي

ويتم إتباع الجودة كعامل في المنافسة بإتباع ما يلي:³

- ✓ جعل السوق أساس كل القرارات
- ✓ الاقتراب من السوق و العملاء أكثر من المنافسين
- ✓ التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم
- ✓ البحث عن أسباب انصراف العملاء عن التعامل مع المنظمة

وتمثل الجودة شرطا أساسيا وجوهريا لقبول المنتج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية و الدولية وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة فمن أهم عوامل نجاح و التفوق المنظمات الرائدة هو تميزها النسبي في الجودة وتعتبر الجودة احد أضلاع مثلث البيئة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:⁴

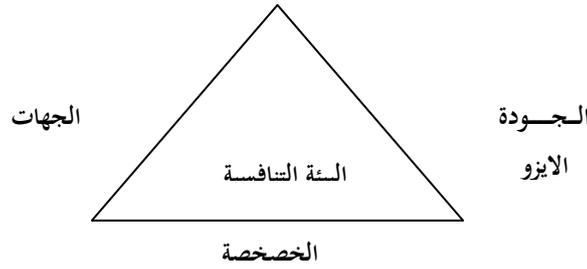
¹ سونيا محمد البكري، مرجع سابق ذكره، ص30

² عبد الستار محمد علي، مرجع سابق ذكره، ص 38

³ علي سلمي، مرجع سابق ذكره، ص 20

⁴ عبد السلام ابو قحف، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة الرؤية المستقبلية"، دار جامعية للنشر الاسكندرية، 1997 ص 101

الشكل رقم 26: الجودة احد أضلاع مثلث البيئة التنافسية



المصدر: عبد لإسلام أبو قحف، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة الرؤية المستقبلية"، دار جامعية للنشر، الإسكندرية 1997، ص، 101

يتضح من خلال الشكل السابق أن البيئة التنافسية تتكون من ثلاث إضلاع رئيسية متمثلة في الجودة الجهات أو اتفاقية تحرير التجارة الخارجية والخصخصة وكل هاته القوى تؤثر بشكل أو بآخر على البيئة التنافسية للمؤسسة وبشكل عام هي ما يفكر فيه العميل دائما وهدف الجودة إلى تحقيق الربح من خلال رضا العملاء وتعد من أكثر أنواع القوى الدافعة للشراء فالعميل يسعى دوما وراء الأجود كما تعبر الجودة على المنفعة المدركة من قبل العميل لذا يجب أن تحرص المؤسسة على تقييم المستوى الحالي لجودة منتجاتها وخدماتها ومعرفة احتياجات وتوقعات عملائها لتحقيق التوافق بينهما كما يتوجب عليها أيضا رصد التغيرات التي تحدث في كيفية تقييم العملاء للجودة والإصغاء لهم فيما يخص فرص تطوير منتجات وخدمات جديدة¹

ولقد قام صندوق الجودة الأمريكي و بمبادرة من الباحثين Ernest younget بإجراء دراسة واسعة شملت 580 منظمة من بين أربع دول في ثلاث قارات مختلفة و التي كانت تهدف إلى تحديد تطبيقات الإدارية التي تؤدي إلى تحسين الجودة و اعتمدت هذه الدراسة في قياس أداء المنظمات على ثلاث معايير أساسية متمثلة في الربحية القيمة المضافة الجودة ولقد غطت هذه الدراسة أكثر من 900 طريقة إدارية الجودة لهدف الوصول إلى طريقة عملية التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة و أهم التوصيات التي خرجت بها:²

- ✓ تطور المنتجات والخدمات المقدمة وفق التغيرات التي تطرأ على أذواق العملاء و احتياجاتهم
- تحسينات البدائل وخيارات الإستراتيجية وكذا الإستراتيجية الشاملة للجودة
- ✓ توفير المناخ الثقافي وتلقين تعاليم الجودة لكافة أفراد المنظمة
- ✓ تحسين عملية توصيل المنتجات أو تقديم الخدمات للعملاء لأنها تؤثر على انضباط العملاء بصورة منظمة

¹ فاضل فوزية، "اثر نظام المعلومات على قابلية التنافسية"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير جامعة الجزائر 2003، ص ص 128. 129.

² عبد الستار محمد علي، مرجع سابق ذكره، ص ص 520 521

كما يتوجب على المؤسسة أيضا أن تسعى لتطبيق الخطوات التالية لتحقيق التميز على منافسيها:

✓ اهتمام بالعميل واحتياجاته

✓ الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل

✓ الإنتاج في الوقت المحدد

✓ ترشيد التكاليف والإنفاق على نشاط البحث والتطوير

كل هذا من شأنه أن يساعد المؤسسة على توفير المستوى الجيد من الجودة الذي يبحث عملاءها عنه والذي يؤمن لها بقائها في السوق

خلاصة الفصل

أصبحت المؤسسات على قناعة تامة بان بقائها مرهون بمدى ارتباطها بالزبون وهذا راجع إلى ما تقدمه له من خدمات ومنتجات تتمتع بالموصفات المطلوبة ذات الجودة المرغوبة وذلك من خلال استخدام تقنيات تساعد في تحسين الجودة وتعزيز المزايا للمؤسسة وأهمها: تقنية الوقت المحدد، إعادة الهندسة، القياس المقارن وأيضا كانت التقنية فان هذه الأخيرة تؤثر بشكل كبير في تحقيق التميز على منافسيها وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية والعالمية ومنه تنمية وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية

تمهيد الفصل

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث والمتمثلة في الفصلين السابقين نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية ومقارنة لشركة التأمين SAA والصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CRMA محاولين إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة ومعرفة أي المؤسسات تستخدم الجودة كوسيلة لتحقيق التميز على منافسيها وما تحقّقه من نتائج ايجابية تعود لها بمزايا عديدة لم يحضها موضوع التأمين بنفس القدر من الاهتمام الذي حضت به المجالات الاقتصادية الأخرى ويرجع ذلك إلى أن التأمين يعتبر خدمة مستقبلية غير ملموسة فالبحث فقد اهتمت الجزائر بقطاع التأمين منذ استقلالها لما يكتسبه هذا النوع من المؤسسات المالية أهمية متعاظمة على مستوى اقتصادها الوطني إلا أن انتهاج سياسة الانفتاح التام للسوق أدى إلى انفتاح قطاع التأمين ما ترتب عنه منافسة حادة بين المؤسسات مما توجب عليها مواجهتها لضمان بقائها وسعي لهيمنة السوق واحتلال المراكز الأقوى فيه

المبحث الأول : التعريف بالصندوق الوطني للتعاون الفلاحي وشركة التأمين SAA**المطلب الأول: نشأة ومكانة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CRMA في ولاية****سعيدة****1- نشأت الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CRMA**

المؤسسة التعاونية الفلاحية مؤسسات قديمة تختص أساسا على قطاع الفلاحة أوجدتها المستعمرات الفرنسية وشجعت تواجدها وان انشغال المستعمر بتوقع الأخطار المتعلقة بالكوارث الطبيعية جعلته يخلق الصندوق الخاص بالتأمينات التعاونية الفلاحية والتي أولها انشأ في مدينة تلمسان سنة 1911 حيث عملت على تطويره بسرعة تماشيا مع التطور الذي حققه في الاقتصاد الفلاحي للمستعمرات وتحديدًا مع نهاية الحرب العالمية الثانية وفي سنة 1962 التعاونية الفلاحية احتوت على ثلاثة مؤسسات الصندوق المركزي لإعادة التأمينات للتعاون الفلاحي الصندوق المركزي للتعاون الاجتماعي وخاصة قطاع الفلاحة والذي تمت تكملته بمؤسستين تعاونيتين للضمانات المكملة متمثلا في: الصندوق المركزي للاحتياجات التعاونية الفلاحية والصندوق التعاوني الفلاحي للأسهم الاجتماعية أما المؤسسة الثالثة للتعاونية الفلاحية هي الصندوق التعاوني الفلاحي للمتقاعدين لصالح من كان يعمل في مؤسسات تعاونية او جمعيات القطاع الفلاحي وبيت صناديق الأساسية الثلاثة إلى ان جاء الأمر 64 المؤرخ في 02 ديسمبر 1972 المتضمن أحداث التعاون الفلاحي الذي وحد كل الصناديق رقم 72 توحيد رسمي وكانت النتيجة ولادة صندوق موحد هو الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CAISSE national DE MUTUALITE AGRICOLE (CNMA) الذي هو عبارة عن تجمع للصناديق الجهوية للتعاون الفلاحي وما تحويه من مكاتب جهوية للتعاون الفلاحي CAISSE REGIONALE DE MUTUALITE AGRICOLE (CRMA)

إن الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي عبارة عن مؤسسة مهنية فلاحية تهدف الى انجاز كل عملية احتياط اجتماعي او تأمينات تعويضات على أساس نمط تعاوني دون تحقيق أرباح وهذا لصالح كل أعضائها المشتركين والمنخرطين والمؤمنين والمستفيدين ومنذ سنة 1982 إلى غاية سنة 1995 أين تم تحويل نشاطات الضمانات الاجتماعية الخاصة بقطاع الفلاحة كان الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي هو المسير لها لحساب صندوق الضمان الاجتماعي وصندوق التقاعد لهذه النشاطات وخلال نفس السنة أصبح الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي يقوم بنشاط التأمينات الاقتصادية الفلاحية كنشاط أساسي وتم

أيضا وضع مشروع العمليات البنكية والقروض حسب النظام 95-01 المؤرخ في 28 فيفري 1995 المتضمن منح الصندوق الحق في ممارسة عمليات بنكية مع احترام كل اللوائح والقوانين المتعلقة بذلك بالإضافة إلى هذا يمارس الصندوق نشاط آخر يتمثل في شركة الأسهم الخاصة بالاعتماد الايجاري لتأجير العتاد الفلاحي لكن العمل المصرفي تم توقيفه منذ 2009 تسعى CRMA للتأمينات الى تحقيق أهداف التالية:

- عمليات التأمين وإعادة التأمين للممتلكات والأشخاص لاسيما القطاعات الاقتصادية التي تخصه في إطار الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المطبقين على مؤسسات التأمين مع كل الأشخاص المعنويين والطبيعيين
- العمليات المرتبطة بالبنك والقروض والعمليات الملحقة بنشاطاته وذلك في إطار الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المطبقين على البنوك والمؤسسات المالية مع الأشخاص المعنويين والطبيعيين في الجزائر أو الخارج
- يمكن بشكل عام أن يقوم لحسابه أو لحساب الدولة أو الجماعات العمومية أو لحساب الغير أو عن طريق المساهمة بكل العمليات المالية أو الفلاحية أو التجارية أو الصناعية العقارية المنقولة وغير المنقولة التي يمكن ان ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بنشاطاته أو نشاطات صناديق التعاونيات الفلاحية
- المساهمة في تنفيذ ترقية قطاعات الفلاحية والغابات والصيد البحري وتربية المائيات والصناعة الغذائية والنشاطات الملحقة وتطويرها

2 - نشأة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي في سعيده:

يعود تاريخ ممارسة نشاط التأمينات في ولاية سعيده إلى جانفي 1961 وتعود فكرة إنشاء الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي إلى تاريخ 28/04/1964 حيث يشمل نشاط التأمينات الاقتصادية والعمليات البنكية التي تساهم في تنمية القطاع الفلاحي لمبادئ العمل التضامني من بين مهامه الرئيسية التأمينات الفلاحية تأمينات السيارات وفي سنة 1995 في ترقيته إلى الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بنتصيب مقر جديد و إقبال المقر القديم مكتب محلي حيث أصبحت لمهامه السباقة تسيير صناديق الدولة لكل البرامج المتعلقة بقطاع الفلاحة إضافة الى استحداث بنك الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي. كان يشرف الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي - سعيده - على إدارة مكاتب محلية تابعة لولايتي البيض و النعامة الا انه حاليا انفصلت الإدارتين عنها لتستقل كل منهما في ولايتها

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي سعيدة

الهيكل التنظيمي للمقر الرئيسي:

بتطبيق النظام 92-05 المؤرخ في 22 مارس 1992 الخاص بالشروط المتعلقة بتعيين المسؤولين وممثلي البنوك والمؤسسات المالية ثلاث إطارات تم تعيينهم كمسؤولين من طرف المدير العام للصندوق الوطني وهم مدير المالية والمحاسبة مدير القروض ومدير التأمينات إلى أن جاء النظام 05-02 المؤرخ في 05 مارس 2005 ليصبح الصندوق الوطني يمارس نشاطاته المصرفية في شكل شركة مساهمة بعيدا عن نشاطاته التأمينية فكان التغيير في هيكل التنظيمي حتمية لا خيار وهذا التغيير لا يدل عن عدم استقرار وإنما هو من اهم ملامح الحياة الاقتصادية للصندوق الوطني في الوقت الحالي بغرض البقاء والاستمرار والنمو في السوق المصرفي المستهدف فلجوء الصندوق الوطني لإعادة التنظيم أنتجت هيكل تنظيمي في شكل مساهمة بعدما كان يفقد لذلك خلال الفترة السابقة يتكون الهيكل التنظيمي الجديد من إدارة عامة تتفرع منها عشرة إدارات تتمثل في الأمانة وإدارة الشؤون القانونية والمنازعات إدارة الموارد البشرية إدارة الخزينة ووسائل التسديد إدارة التفتيش العامة إدارة المراجعة إدارة التعهدات وإدارة المحاسبة وإدارة الإنتاج والتسويق وخليية الإعلام الالي وقد تمت مراعاة عدة اعتبارات عند تصميم الهيكل التنظيمي الجديد من حيث تحديد الأنشطة والوظائف والتقسيمات الإدارية كذلك نطاق الإشراف وتوزيع الأعمال والمهام بالنسبة لكل إدارة من الإدارات السابقة الذكر كما يلي:

✓ الأقسام الفنية المساعدة: وهي تتكون من:

- 1 - قسم إدارة الموارد البشرية: تهتم بالأمر الإدارية والنظام الداخلي
- 2 - قسم المحاسبة والمالية : يهتم بالتسجيلات المحاسبية وإعداد التقارير المالية
- 3 - قسم المقاصة: تعمل على تسوية الوضعية مع بقية المؤسسات المالية
- 4 - قسم الاستثمار والبحث والتطوير: يسعى لإعداد المشاريع الاستثمارية المستقبلية

✓ الأقسام الممارسة للنشاط: تتضمن الأقسام التالية:

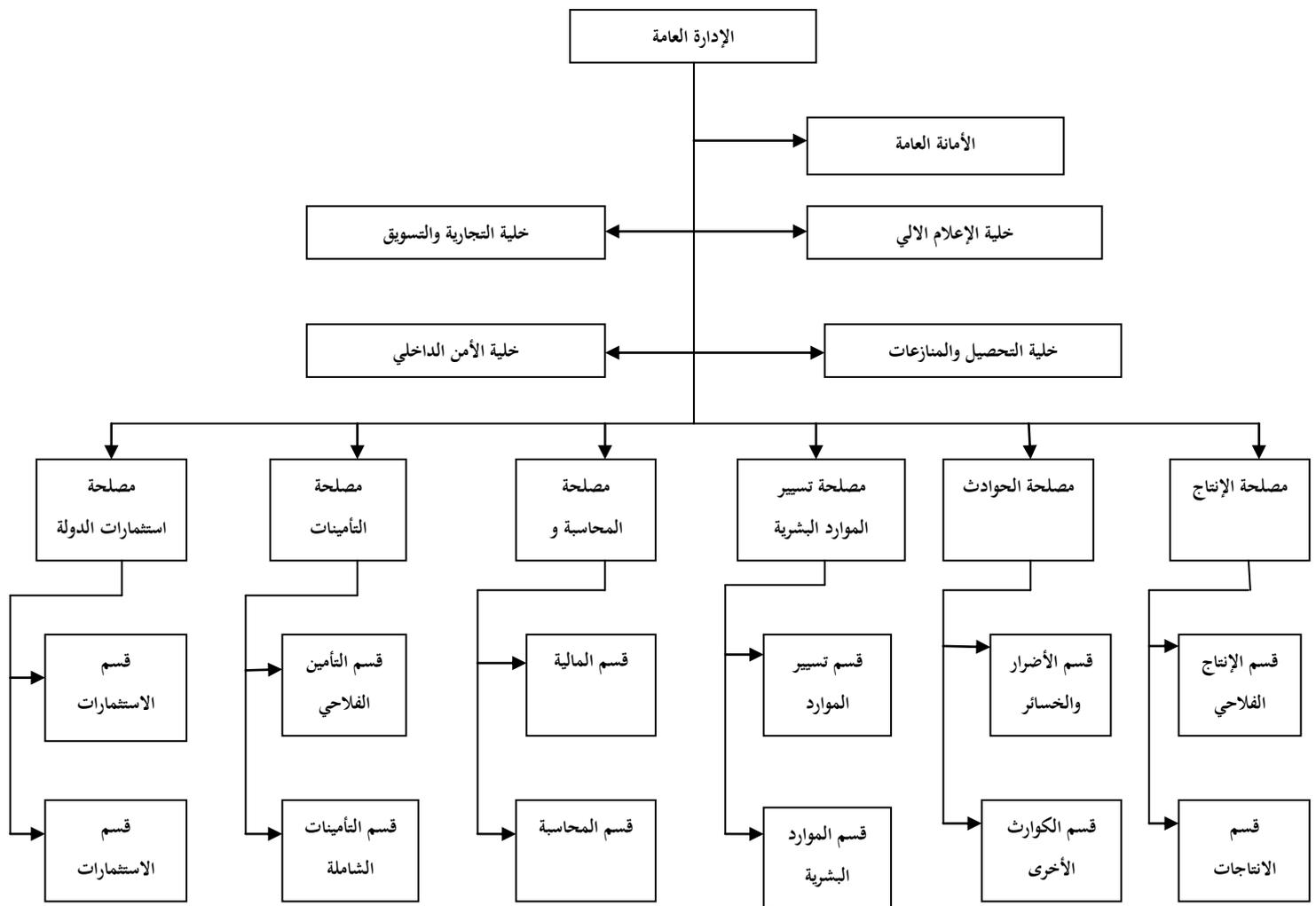
- 1 - مصلحة الإنتاج : تهتم بإبرام العقود
- 2 - مصلحة الحوادث : تقوم بتقييم الأخطار الناجمة عن الحوادث
- 3 - مصلحة إعادة التأمين : تهتم بعمليات إعادة التأمين
- 4 - مصلحة التعويضات : تقوم بدفع التعويضات

3 - الهيكل التنظيمي في وكالة سعيدة:

إن التغييرات التي حدثت على الهيكل التنظيمي للإدارة العليا انعكست ايجابيا على الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي بعد أن تخلت وكالته عن ممارسة النشاط المصرفي بصفة نهائية دون التأمينات فوضعت الإدارة العليا هيكل تنظيميا جديدا للوكالة استجابة للتحويلات الطارئة على المحيط

الداخلي والخارجي للتأمين ويتكون الهيكل التنظيمي للوكالة من : مدير الوكالة على رأس الهيكل التنظيمي يتأسر مصلحة الإدارة العامة بما فيها أمانة المدير قسم الموارد البشرية و خلية الوسائل العامة والمستخدمين خلية التحصيل والمنازعات مصلحة المحاسبة والميزانية و خلية الإعلام الالي خلية التجارية والتسويق قسم الإنتاج قسم الحوادث منها الفلاحية وغيرها خلية الأمن الداخلي للمؤسسة مصلحة التأمينات الشاملة مصلحة استثمارات الدولة وعلى هذا الأساس يمكن القول ان تقسيم العمل ضروري لتحديد المسؤوليات وتسهيل عملية التسويق.

الشكل رقم 29: الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي فرع سعيدة



المصدر: من وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: منتجات الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي ومكانته في ولاية سعيدة

أولاً: منتجات الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

يمارس الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي كل أنواع التأمينات لكل من الأفراد والمؤسسات الصناعية والتجارية وتتضمن تأمينات على المخاطر التالية:

* تأمين السيارات : يتضمن :

- السيارات الخاصة

- عتاد فلاحي

- السيارات الخارجية

* التأمين على الحريق : يتضمن :

- حريق المساكن الفلاحية (غرف التبريد - مطاحن..)

- حرائق مختلفة - أخطار بسيطة (الإدارات...)

- حرائق صناعية

- حرائق سلع

- حرائق الأجهزة (الحاسوب...)

* التأمين على الأخطار الزراعية: يتضمن :

- متعدد الأخطار

- أضرار تلف الأشجار المثمرة

- أضرار تلف النخيل

- أضرار تلف الزيتون

- تلف شبكة الري

- أضرار تلف الحبوب (الزراعات الواسعة)

* التأمين على هلاك الحيوانات: يتضمن :

- التأمين متعدد الأخطار على الدواجن

- التأمين متعدد الأخطار على خلايا النحل

- التأمين متعدد الأخطار على الأبقار

- التأمين متعدد الأخطار على الأغنام

- التأمين متعدد الأخطار على الأرانب

- التأمين متعدد الأخطار على التربية المائية

*التأمين ضد أخطار النقل : يتضمن :

- النقل الجوي
- النقل البحري
- النقل البري
- النقل النهري

*التأمين على الأشخاص : يتضمن :

- الأخطار المرتبطة بمدة الحياة
- الوفاة بعد وقوع الحادث
- تأمين المسافرين

*التأمين ضد الكوارث الطبيعية : تتضمن :

- الفيضانات
- الزلازل
- الإعصار

*التأمين على المسؤولية المدنية : تتضمن :

- التأمين على المسؤولية المدنية للاستغلال
- التأمين على المسؤولية المدنية للبناء والتركيب
- التأمين على المسؤولية المدنية المهنية

ثانيا : مكانة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي في ولاية سعيدة

إن مؤسسة التأمين CRMA من أبرز المؤسسات التأمين في تنوع القطاعات بحيث تشتغل على 8 قطاعات التي توفر لها خلال 135856 عقدا خلال فترة 2016/2018 وعوائد مالية مقدرة بـ 764.485.908.68 دج ويعتبر قطاع تأمين السيارات من اكبر قطاعات توفيراً للعقود 130296 عقدا خلال 2016/2018 وبعائد قدره 701.762.379.98 دج ولقد عرفت الحظيرة سوءا على المستوى الوطني أو المستوى الولائي ارتفاعا كبيرا في عدد السيارات و هذا راجع بنسبة كبيرة إلى التسهيلات البنكية، و هذا ما نتج عنه وجود منافسة كبيرة بين مختلف وكالات التأمين على استقطاب اكبر عدد من الزبائن في مجال تأمين السيارات و هذا من خلال تقديم عدة عروض و ميزات قد تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة تؤثر بها على الزبون ولا ننسى تركيز المؤسسة على فئة معينة من السوق "الفلاح" وتحسن أوضاعه في الآونة الأخيرة، قطاع تأمين ضد أخطار النقل الذي يوفر 3035 عقد (2016/2018)، تأمين الكوارث الطبيعية 1748 عقد خلال نفس الفترة ويأتي تأمين ضد الحرائق اذ

يوفر 257 عقد والجدول التالي يوضح عدد عقود التي توفرها منتجات المؤسسة وعوائدها المالية خلال فترة 2018/2016

الجدول رقم 18: تطور انتاج الشركة حسب الفروع (2018-2017-2016)

2018		2017		2016		السنوات
العقد	المبالغ	العقد	المبالغ	العقد	المبالغ	الفروع
45851	245.420.1	42889	229.410.6	41556	226.931.6	تأمين السيارات
128	6.602.836	56	6.905.143	73	10.079.97	التأمين الحرائق
65	2.025.025	59	1.204.591	16	876.084.1	الإنتاج الفلاحي
99	717.968.9	103	628.040.9	41	864.194.0	تأمين مخاطر اخرى
13	2.121.371	14	3.780.159	62	14.283.72	منتجات حيوانية
607	1.961.201	668	1.045.943	473	1.104.073	الكوارث الطبيعية
982	2.376.207	1032	2.051.374	1021	2.021.605	أخطار النقل
14	603.900.6	15	907.458.37	19	562.492.3	أخطار الهندسة
47759	261.828.73	44836	245.933.33	43261	256.726.85	المجموع

المصدر: من اعداد الشخصي استنادا على وثائق الشركة مصلحة المحاسبة

الهدف من إنشاء هذا الجدول هو معرفة إنتاج كل فرع من فروع التأمين للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي وذلك للفترة الممتدة من 2016 إلى 2018

حيث في سنة 2016 احتل فرع السيارات المرتبة الأولى مقارنة بالفروع الأخرى حيث بلغ عدد عقود 43261 عقد بعوائد مالية قدرت ب 2269316 دج في حين وفر فرع أخطار النقل 1021 عقد خلال السنة بعائد قدر ب 2021605 دج ليحتل بها المرتبة الثانية ليأتي بعده فرعي تأمين الحرائق والكوارث الطبيعية بحيث قدر عائد فرع الحرائق 1007997 دج عدد عقود بلغ 73 عقد أما فرع الكوارث الطبيعية فقد تجاوز فرع الحرائق ليصل إلى عائد قدر ب 1104073 دج حيث وفر للفرع 1021 عقد خلال السنة ثم يأتي فرع منتجات الحيوانية ليساهم ب 1428377 دج بعدد عقود بلغ 62 عقد ثم يأتي في الأخير كل من فرع تأمين مخاطر أخرى ب 41 عقد يقدر عائد 8641940 دج وأخطار الهندسة ب 16 عقد وعائد قدر ب 5624923 دج وفرع الإنتاج الفلاحي ساهم ب 16 عقد وعائد بلغ 8760841 دج

سنة 2017 تحصل فرع السيارات على مبلغ 2294106 دج وارتفعا في عدد عقود حيث بلغت 42889 عقد بالنسبة للسنة السابقة في حين فرعي أخطار النقل والكوارث الطبيعية ارتفعا بنسبة طفيفة مقارنة بالسنة الماضية إلا انه بقي فرع أخطار النقل محتل المرتبة الثانية بلغ عدد عقود 1032 عقد بعائد مالي قدر ب 2051347 دج وفرع الكوارث الطبيعية وفر 668 عقد بعائد قدر ب 1045943 دج وارتفع فرع تأمين المخاطر الأخرى مقارنة بالسنة الماضية ارتفعا ملحوظ حيث يوفر 103 عقد بعائد مالي

بلغ 6280409 دج ليتبعه الإنتاج الفلاحي في الارتفاع بوتيرة منخفضة ليصل إلى 56 عقد مقارنة بالمفرطة
بالسنة الماضية بعائد مالي قدر بـ 1204591 دج أما الفروع المتبقية فقد انخفض إنتاجها عن السنة

أما سنة 2018 فقد استقر فرع السيارات في مرتبته الأولى ليوفر 45851 عقد بعائد بلغ
2454201 دج ويأتي بعده فرع أخطار النقل فرغم انخفاضه إلا أنه بقي في مرتبته الثانية بإنتاج
237632 دج موفرا 982 عقد ثم فرع الكوارث الطبيعية الذي انخفض عدد عقودها في هذه السنة بلغ
607 عقد بعائد مالي 1961201 دج ثم فرع تأمين الحرائق بإنتاج 6602836 دج بعدد عقود 128
عقد وهو ارتفاع معتبر مقارنة بالسنوات الماضية ليأتي بعده فرع الإنتاج الفلاحي الذي شهد ارتفاعا طفيفا
بلغ في هذه السنة 65 عقد بعائد 2025025 دج أما فرعي منتجات الحيوانات وأخطار الهندسة فبقيت
في حالة انخفاض.

وبصفة عامة وخلال سنوات الدراسة المذكورة فإن فرع السيارات يحوز على الأغلبية الساحقة،
مما يجعله في المركز الأول ويمكننا من الجزم بأن تأمين السيارات هو ركيزة شركات التأمين بحكم
اجباريته من جهة وشساعة حظيرة السيارات بالولاية من جهة أخرى.

أما تطور رقم أعمال الشركة فهو في تزايد رغم التغيرات الحاصلة في إنتاج الفروع والجدول التالي
يلخص تطور رقم أعمال الشركة في السنوات الثلاثة.

الجدول رقم 19 : تطور أعمال الصندوق الوطني (2016-2017-2018)

السنوات	2016	2017	2018
رقم الاعمال دج	256.723.85	245.933.31	261.828.73

المبحث الثاني : تقديم عام للوكالة الوطنية SAA**المطلب الأول : نشأة الوكالة الوطنية للتأمين SAA****1 - نشأة شركة التأمين SAA:**

انشأت الشركة الجزائرية للتأمين SAA في 1963/12/12 على شكل شركة مختلطة بمساهمة الخبرة التقنية المصرية آنذاك (61 من رؤوس الأموال الجزائرية و39 من رؤوس الأموال المصرية) وهذا نظرا لافتقار الجزائر عقب الاستقلال للإطارات والهيئات ذات الكفاءة في مجال التأمينات.

في ديسمبر 1963 فتحت نقطة البيع الأولى أبوابها في وسط الجزائر العاصمة تحت اسم الشركة الوطنية للتأمين ضمت أكثر من 520 وكالة على مر السنين في جميع أنحاء الأراضي الجزائرية ماي 1966/05/27 بدا احتكار الدولة بمعاملات التأمين بموجب صدور الأمر رقم 166-127 أدى إلى تأميم الشركة الوطنية للتأمين بموجب صدور الأمر رقم 166-129 في جانفي 1976 تخصصت الشركة في فرع المخاطر البسيطة بتقديمها لعروض مصممة خصيصا للأفراد والمهنيين والجماعات المحلية ومؤسسات القطاع الصحي وفي 27 فيفري 1989 تم إعادة هيكلة الشركة لتصبح ذات طابع اقتصادي برأس مال يقدر بـ 80 مليون دينار جزائري ليرتفع سنة 1992 إلى 500 مليون دينار جزائري و ليصل في سنة 1998 إلى 2.5 مليار دينار جزائري وذلك في إطار استقلالية الشركات سنة 1990 بعد إلغاء مبدأ التخصيص على شركات التأمين العامة قامت الشركة بتوسيع مجال نشاطاتها لتشمل المخاطر الصناعية والهندسية والنقل والفلاحة والتأمين على الحياة والتأمين الصحي ولا تزال تحتل المرتبة الأولى في السوق الجزائري وتضم بين شركائها مؤسسات إقليمية وقارية كبرى في ميدان التأمين العام وفي سنة 1995 تم فتح سوق المنافسة أما المستثمرين المحليين والأجانب إضافة إلى إعادة الوطاء الخواص (الوكلاء العامون والوسطاء التجاريون والتأمين المصرفي) ووضع بعض الآليات الجديدة لضمان تنظيم ومراقبة أفضل وخير دليل هو ظهور وسيط التأمين والمجلس الوطني للتأمين وهيئة المراقبة سنة 1997 " إستراتيجية ناجحة" وذلك بإعادة تنظيم الشبكة بالتركيز على الكفاءة ودفع أجور الوكالات المباشرة على أساس الأداء سنة 2003 كان هناك تقسيم جهوي جديد كما تم إدخال نظام تخطيط موارد المؤسسات وتطوير نظام للمعلومات في إطار تنفيذ خطة إستراتيجية جديدة.

في 2004 "إعادة الهيكلة" إنشاء أقسام على حسب قطاعات السوق ونهاية عهد الشركة على رأس صندوق ضمان السيارات الذي كان يسمى سابقا بصندوق التعويضات الخاصة.

في 2010 تم الفصل بين فرع تأمين الأشخاص وفرع تأمين ضد الأضرار سنة 2011 تم رفع راس مال الشركة إلى 20 مليار دينار جزائري.

في 2015 تم تغيير الميثاق الجرافيكي للشركة والترويج لبرنامج إعادة تصميم الشبكة في 2016 تغيير المقر الشركة بالانتقال إلى برج ذكي لتعزيز ديناميكية الشركة الجديدة وتخصيص وكالات وترتيبها وفقا للنتائج.

في 2017 تمكنت النتائج الجيدة التي تحققت على مدى السنوات الماضية بتعزيز رأس مال الشركة بفضل الأرباح المتراكمة فبلغ رأس مالها 30 مليار دينار جزائري أي ما يعادل 275 مليون دولار أمريكي كما بلغت استثماراتها الـ 46 مليار دينار جزائري أي ما يعادل 420 مليون دولار أمريكي و 29 مليار دينار جزائري عقارات (الأراضي/المباني) أي ما يعادل 265 مليون دولار أمريكي.

التعريف بالشركة الوطنية للتأمين:

الشركة الوطنية للتأمين SAA مؤسسة عمومية اقتصادية، فهي بذلك شركة مساهمة برأس مال اجتماعي يقدر بـ 20 مليار دينار جزائري يقع مقرها في 5 شارع أرنستو شي غيفارا الجزائر، والتي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، بالإضافة على أنها من أهم شركات التأمين في الجزائر، محتلة بذلك المرتبة الأولى من حيث رقم الأعمال، عدد الوكالات، الخبرة الميدانية، الوحدات التجارية، عدد العاملين بها، كما أن الشركة الوطنية للتأمين SAA تابعة للدولة إلا أنه توجد بعض الوكالات التي يملكها الخواص

- الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها:

الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها الشركة الوطنية للتأمين SAA فتتمثل فيما يلي:

1. تلبية حاجيات الزبائن بإعطاء الضمانات على الأخطار التي يمكن أن تحدث لهم
2. تعويض الزبائن في حالة تحقق الخطر حسب العقود المبرمة بين الشركة والزبون .
3. توسيع حصة المؤسسة في قطاع التأمين
4. تسيير الموارد المالية والتحكم فيها

3 - تقديم وكالة SAA لفرع سعيدة :

انشأت وكالة SAA فرع ولاية سعيدة سنة 1980 تقع بشوارع يوب عبد القادر هي الخلية المكلفة بتشكيل الهدف المسطر حيث تجيب على طلبات الزبائن في تسيير العقود التعويضات، جمع الموارد، مبيعات الإنتاج وهي تابعة للمديرية الجهوية لسيدى بلعباس

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للتأمين SAA

الهيكل التنظيمي للوكالة : تحتوي الوكالة على أربع مصالح كآآتي:

- مصلحة الإنتاج: تنقسم هذه المصلحة إلى قسمين

1 - قسم الإنتاج: عن طريقه يتم التأمين على مختلف أملاك المؤسسات أو الافراد

2- قسم تأمين الأشخاص: يتم فيه تأمين على حياة الأشخاص من مختلف الحوادث التي تلحق بهم

- مصلحة الحوادث: تنقسم هذه المصلحة إلى قسمين

1 - قسم الحوادث الجسمانية : يهتم هذا القسم بالحوادث التي يكون فيها الأشخاص مصابين

2 - قسم الحوادث المالية : يهتم هذا القسم بالحوادث التي تكون فيها خسائر مادية فقط

ومصلحة الحوادث لها مهام متعددة تتمثل فيما يلي:

- المشاركة في الدراسات المتعلقة بإجراء المنازعات وتقييم وضعيتها في كل وكالة
- تسيير ملفات الأضرار المادية التي تسبب أضرار جسمانية.
- دراسة ملفات المنازعات الخاصة بالأضرار الجسدية بهدف الإعلان أو طلب الوكالات.
- المساهمة في دراسة ملفات المعارضين وكذا السهر على التنظيم والعمل القانوني لمصالح الطعون

- متابعة المنازعات الخاضعة لاختبار الخبرة.

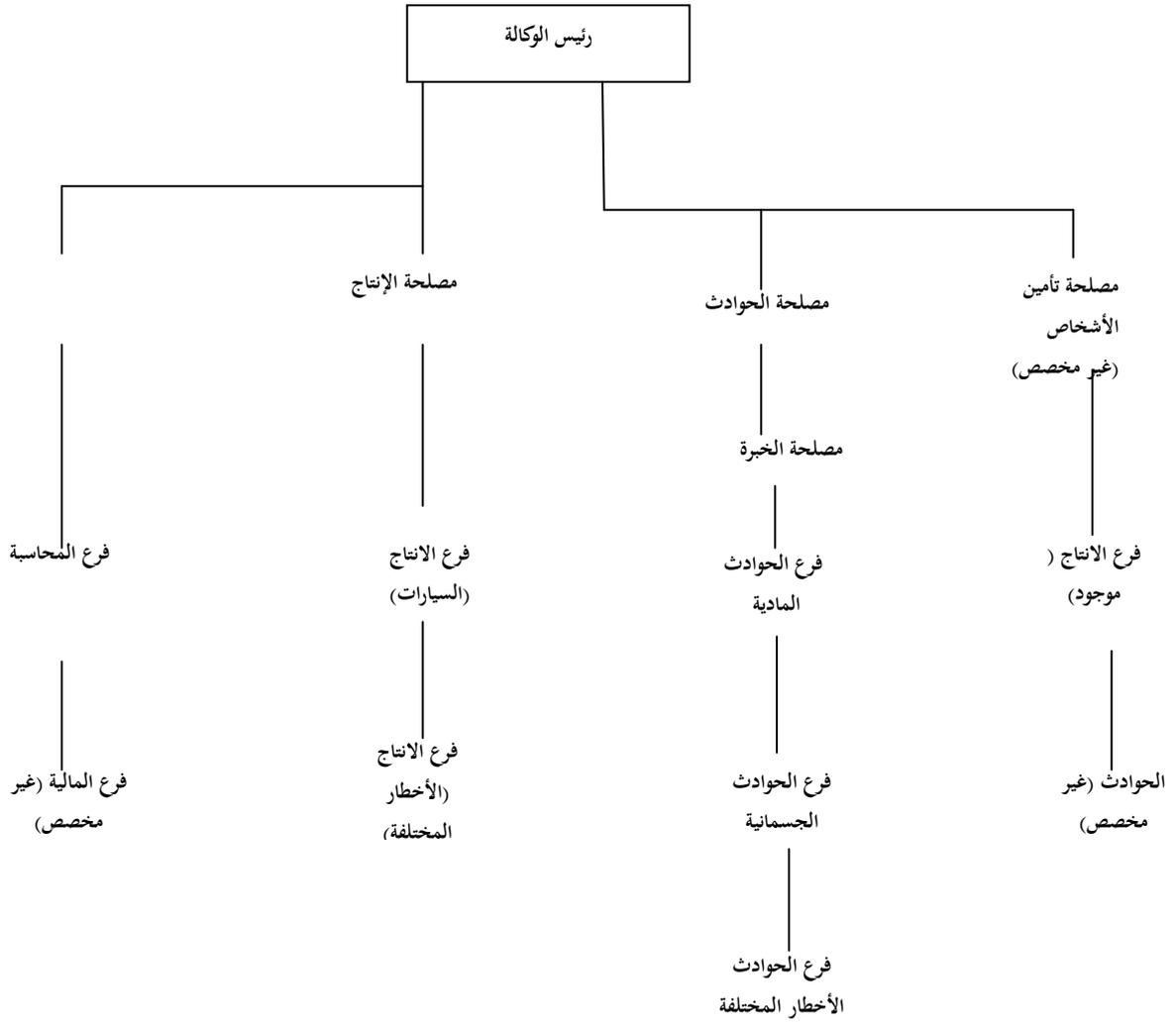
- مصلحة المحاسبة : تنقسم هذه المصلحة بدورها إلى قسمين

- قسم المالية : تتمثل في تقييم إدخلات وإخراجات المتعلقة بالوكالة .

- قسم المحاسبة :تتمثل مهمته في تقدير الأضرار والتعويض بالإضافة إلى تسوية الحوادث.

والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي الخاص بالوكالة

الشكل رقم 30: الهيكل التنظيمي للوكالة SAA بسعيدة



المصدر: من وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: منتجات الشركة الوطنية للتأمين SAA ومكانتها في ولاية سعيدة**أولاً : منتجات الشركة**

يتمتع نشاط شركة الوطنية للتأمين إلى العديد من المجالات ويمس عدة أصناف من العملاء : الخواص والمهنيين والشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة والمؤسسات إذ توفر لهم الشركة مجموعة من المنتجات تتضمن التأمينات ضد المخاطر كالتالي:

- تأمين السيارات
- تأمين الأخطار الصناعية
- تأمين الأخطار البسيطة
- تأمين الأخطار الزراعية
- تأمين النقل

ثانياً: مكانة الشركة الوطنية SAA بسعيدة

تحتل الشركة الوطنية SAA مكانة رائدة في السوق وذلك لممارستها كل أنواع التأمينات لجميع الأصناف والفئات الأفراد والمؤسسات الصناعية و التجارية فقد وفرت لها ميزتها في السنوات الخمس الماضية عوائد مالية قدرت بـ 198.964.249.50 دج خلال 2018/2016 حيث بلغ عدد عقودها المبرمة خلال هذه الفترة 15128 عقداً كما يعتبر قطاع السيارات هو الفرع السائد في الشركة الوطنية حيث بلغت عائداته في 2018/2016 بـ 223.016.577.14 دج بلغ عدد عقود 11767 عقد إذ يمثل هذا القطاع حصة الأسد من سوق الشركة ويأتي في المرتبة الثانية قطاع الحرائق والكوارث الطبيعية الذي وفر لها 2549 عقد والذي يعقد ما قيمته 19.243.152.88 دج والجدول التالي يبين تطور رقم أعمال الشركة خلال الفترة 2018/2016 والعقود المبرمة وعائداته.

الجدول رقم 20 : تطور إنتاج فروع الشركة (2016/2017/2018)

2018		2017		2016		السنوات
العقود	المبالغ	العقود	المبالغ	العقود	المبالغ	الفروع
3031	44.021.56	4202	44.615.45	4534	67.749.33	تأمين السيارات
1016	8.369.49	773	5.840.89	760	5.023.76	حرائق والكوارث الطبيعية
8	424.922.42	16	366.855.93	2	11.649.75	مخاطر البناء
109	2.872.40	82	1.873.34	99	2.149.95	المسؤولية المدنية
83	3.918.15	76	2.625.83	72	2.307.98	المخاطر الأخرى
3	487.105.30	15	2.905.22	6	1.010.48	تأمين الوفيات الحيوانية
5	392.910.95	14	351.832.35	2	36.493	التأمين الزراعي
33	446.766.28	27	369.993.81	45	333.502.99	الآلات الزراعية
28	115.715.68	42	158.827.53	45	174.781.58	النقل البري
4316	61.049.04	5247	59.108.25	5565	78.806.94	المجموع

المصدر : من اعداد الشخصي استنادا على وثائق الشركة مصلحة المحاسبة

من خلال الجدول نستنتج ان قطاع السيارات اخذ الأغلبية الساحقة في الشركة حيث بلغ عدد عقود سنة 2016 بـ 4534 عقد بعائد مالي قدر بـ 67749333 دج في حين حقق فرع الحريق والكوارث الطبيعية مبلغ 502376 دج بعدد عقود بلغ 760 عقد ليأتي بعده فرع المسؤولية المدنية الذي وفر 99 عقد بعائد مالي بلغ 214995 دج ثم يأتي فرع المخاطر الأخرى بـ 72 عقد وعائد قدر بـ 230798 دج ووفر فرعي الآلات الزراعية والنقل البري عدد متساوي من عقود 45 عقد بعوائد مالية مختلفة حيث بلغ فرع الآلات الزراعية 33350299 دج في حين بلغ عائد النقل البري 17478158 دج ثم يأتي في الأخير فرعي التأمين الزراعي ومخاطر البناء بعدد عقود متساوي بلغ 2 عقد وعائد مالي على التوالي 36493 دج و 1164975 دج

في سنة 2017 انخفض عدد عقود قطاع السيارات حيث بلغ 4202 عقد بعائد مالي قدر بـ 4461545 دج مقارنة بالسنة السابقة في حين فرع الحرائق والكوارث زاد بنسبة معقولة من ناحية عدد الفروع بلغ 773 عقد بقيمة مالية قدرت بـ 58489 دج ثم فرعي المسؤولية المدنية والآلات الزراعية والنقل البري انخفض مقارنة بالسنة الماضية أما الفروع الأخرى فقد ارتفعت بوتيرة متباطئة سنة 2018 فقد بلغ إنتاج فرع تأمين السيارات 4402156 دج بعدد عقود 3031 عقد مسجلا بذلك انخفاضا بالنسبة لإنتاج السنة الفارطة ويأتي بعده فرع الحرائق والكوارث الطبيعية ارتفاعا معتبرا حيث بلغ عدد عقود 1016 عقد بعائد مالي قدر بـ 8369496 دج أما فرع المسؤولية المدنية فقد ساهم بـ 109 عقد بقيمة مالية

2872405 دج مسجلا ارتفاعا معقولا مقارنة بالسنوات الماضية اما باقي الفروع فقد انخفض إنتاجها عن السنوات الماضية

وبصفة عامة يمكن القول إن قطاع السيارات عرف تراجعاً في السنوات المذكورة إلا أن القطاعات الأخرى شهدت ارتفاعاً ساهمة في وصول رقم الأعمال إلى ذروته والجدول التالي يبين تطور رقم أعمال الشركة.

من خلال الجدول نستنتج ان قطاع السيارات اخذ الأغلبية الساحقة في الشركة حيث بلغ عدد عقود سنة 2016 بـ 4534 عقد بعائد مالي قدر بـ 6774933 دج في حين حقق فرع الحريق والكوارث الطبيعية مبلغ 502376 دج بعدد عقود بلغ 760 عقد ليأتي بعده فرع المسؤولية المدنية الذي وفر 99 عقد بعائد مالي بلغ 214995 دج ثم يأتي فرع المخاطر الأخرى بـ 72 عقد وعائد قدر بـ 230798 دج ووفر فرعي الآلات الزراعية والنقل البري عدد متساوي من عقود 45 عقد بعوائد مالية مختلفة حيث بلغ فرع الآلات الزراعية 33350299 دج في حين بلغ عائد النقل البري 17478158 دج ثم يأتي في الأخير فرعي التأمين الزراعي ومخاطر البناء بعدد عقود متساوي بلغ 2 عقد وعائد مالي على التوالي 36493 دج و 1164975 دج

في سنة 2017 انخفض عدد عقود قطاع السيارات حيث بلغ 4202 عقد بعائد مالي قدر بـ 4461545 دج مقارنة بالسنة السابقة في حين فرع الحرائق والكوارث زاد بنسبة معقولة من ناحية عدد الفروع بلغ 773 عقد بقيمة مالية قدرت بـ 58489 دج ثم فرعي المسؤولية المدنية والآلات الزراعية والنقل البري انخفض مقارنة بالسنة الماضية أما الفروع الأخرى فقد ارتفعت بوتيرة متباطئة سنة 2018 فقد بلغ إنتاج فرع تأمين السيارات 4402156 دج بعدد عقود 3031 عقد مسجلا بذلك انخفاضا بالنسبة لإنتاج السنة الفارطة ويأتي بعده فرع الحرائق والكوارث الطبيعية ارتفاعا معتبرا حيث بلغ عدد عقود 1016 عقد بعائد مالي قدر بـ 8369496 دج أما فرع المسؤولية المدنية فقد ساهم بـ 109 عقد بقيمة مالية 2872405 دج مسجلا ارتفاعا معقولا مقارنة بالسنوات الماضية اما باقي الفروع فقد انخفض إنتاجها عن السنوات الماضية

وبصفة عامة يمكن القول إن قطاع السيارات عرف تراجعاً في السنوات المذكورة إلا أن القطاعات الأخرى شهدت ارتفاعاً ساهمة في وصول رقم الأعمال إلى ذروته والجدول التالي يبين تطور رقم أعمال الشركة

الجدول رقم 21 : تطور رقم أعمال الشركة (2016-2017-2018)

السنوات	2016	2017	2018
رقم الأعمال دج	64.890.102	64.614.433	65.644.051

المصدر: من اعداد الشخصي استنادا على وثائق الشركة من مصلحة المحاسبة

المبحث الثالث: دراسة حالة في شركة الوطنية للتأمين SAA والصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CRMA

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

في هذه الدراسة سوف نقوم باستعراض أهم الخطوات المنهجية والإجراءات التي يتم الاعتماد عليها و ذلك من خلال التحليل الكمي لمواقف الزبائن في كل من شركتي SAA و CRMA لولاية سعيدة ثم اختبار الفرضيات الدراسة .

مراحل الدراسة :

مجتمع الدراسة والعينة الدراسة :

يتمثل في جميع عملاء الشركة الوطنية للتأمين SAA بسعيدة والصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CRMA تتكون العينة من 100 عميل من مختلف عملاء الوكالة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة ومقسمة إلى 50 عينة خاصة بعملاء شركة SAA و 50 عينة خاصة بعملاء شركة CRMA . إن مجمل الصعوبات التي واجهتني في عملية الاستقصاء هي عدم قبول العملاء الإجابة على الأسئلة بسبب عدم معرفتهم لأهمية الدراسة بالنسبة لنا و كذلك تخوف بعض العملاء من الإجابة بسبب ظنهم أن الإجابة قد تورطهم في مشاكل لذا حرصت أن أقوم بتوزيع الاستمارات، داخل الوكالتين لضمان استبعاد الإجابة لذا كانت نسبة الإجابة 99 و التي تعتبر نسبة جيدة إحصائيا.

أداة الدراسة:

لقد تم إعداد الاستمارة حول موضوع تقييم دور الجودة في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية ، حيث تعتبر هذا الاستمارة كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة . تحتوي استمارة البحث التي تم الاعتماد عليها على ثلاث أقسام:

القسم الأول : والمتعلق بالخصائص الديموغرافية

الجنس، السن، المستوى التعليمي، المهنة، مدة التأمين، عدد سنوات التعامل مع الشركة.

القسم الثاني:

فقد تم في الاعتماد فيه على تقييم جودة الخدمة في شركة SAA وكالة سعيدة بالنسبة لورقة الاستبيان الأولى الموجهة للعملاء وتقييم جودة الخدمة أيضا في ورقة الاستبيان الثاني الموجهة للعملاء مؤسسة CRMA.

ويحتوى هذا القسم على سبع عبارات رئيسية وكل عبارة بها مجموعة من العبارات الجزئية وهي كالآتي:

- 1- المملوسية: والتي تم ترجمتها من العبارة 1 إلى غاية العبارة 7.
- 2- الاعتمادية: والتي تم ترجمتها من العبارة 1 إلى غاية العبارة 10.
- 3- الاستجابة: والتي تم ترجمتها من العبارة 1 إلى غاية العبارة 9 .
- 4- الأمان: والتي تم ترجمتها من العبارة 1 إلى غاية العبارة 8 .
- 5- التعاطف: والتي تم ترجمتها من العبارة 1 إلى غاية العبارة 11.
- 6- رضا العميل: والتي تم ترجمتها من العبارة 1 إلى غاية العبارة 8.
- 7- جانب خدمات التأمين: والتي تم ترجمتها من العبارة 1 إلى غاية العبارة 5 .

القسم الثالث:

فقد تم في الاعتماد فيه على أثر جودة الخدمة على الميزة التنافسية في شركة SAA وكالة سعيدة بالنسبة لورقة الاستبيان الأولى الموجهة للعملاء وتقييم جودة الخدمة أيضا في ورقة الاستبيان الثاني الموجهة لعملاء مؤسسة CRMA والتي ترجمتها من العبارة 1 إلى غاية العبارة 11.

وقد تم استخدام مقياس ليكرات لقياس استجابات المستقصين، حيث يسمح هذا المقياس بحساب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارات المقترحة

الجدول رقم (22) : درجة مقياس ليكرات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

من اعداد الشخصي

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

بعد جمع الاستمارة الموزعة قمنا بتفريغها وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي اليدوي والمتمثلة في برنامج EXCEL.

وقد تم استخدام الأداة الإحصائية والمتمثلة في النسب المئوية والتكرارات والانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي.

المطلب الثاني : تحليل كمي لمواقف زبائن SAA - سعيدة.

سنقوم باستعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وذلك من خلال دراسة خصائص العينة، مناقشتها وفقا للأهداف والأسئلة الموضحة سابقا من الناحية الديموغرافية ومن ناحية التعامل مع الشركة، إضافة إلى ذلك يتم تحليل إجابات مفردات العينة على الأسئلة والعبارات الواردة في الاستمارة.

القسم الأول: الخصائص الديمغرافية

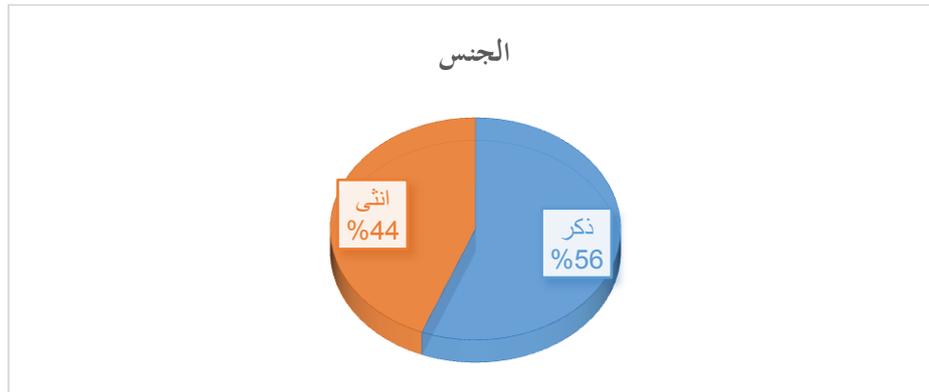
- الجنس: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم 23: خصائص العينة من حيث الجنس .

أنثى	ذكر	نوع الجنس
22	28	التكرار
%44	%56	النسبة المئوية

من اعداد الشخصي .

الشكل البياني رقم 31: يوضح توزيع أفراد العينة حسب نسب مئوية للجنس.



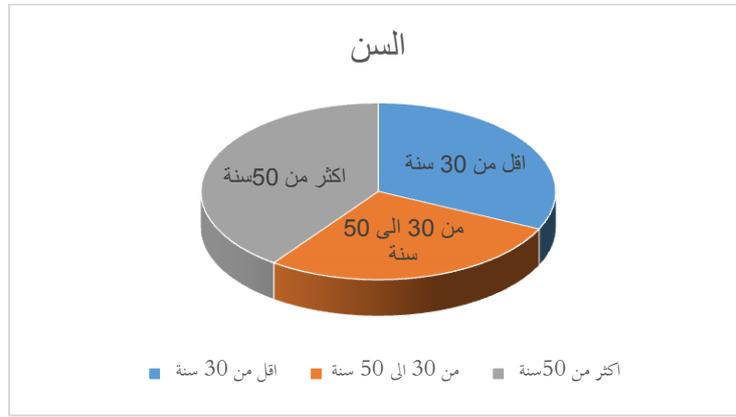
تحليل الجدول : من خلال الجدول يتضح لنا أن أفراد العينة ذكور حيث يمثلون نسبة 56% والباقي 44% هم من الإناث ترجع هذه والنسبة أن أغلبية الذكور هم المالكون للسيارات و لهذا كانت نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث.

السن : تم تقسيم عينة الدراسة حسب العمر إلى ثلاث فئات وذلك حسب الجدول التالي:
الجدول رقم 24: توزيع أفراد العينة من حيث السن .

النسبة المئوية	التكرار	السن
32%	16	اقل من 30 سنة
28%	14	من 30 إلى 50 سنة
40%	20	أكثر من 50 سنة
100%	50	المجموع

من اعداد الشخصي

الشكل البياني رقم 32: يوضح توزيع أفراد العينة حسب نسب مئوية السن



من إعداد الشخصي

تحليل الجدول : من خلال الجدول أن أفراد العينة يتراوح أعمارهم أكثر 50 سنة في حدود 20 عميل والأفراد الذين أعمارهم الأقل من 30 سنة في حدود 16 عميلا والباقي 14 عميلا بالنسبة للأفراد الذين يتراوح عمرهم ما بين 30 إلى 50 سنة.

المستوى التعليمي :

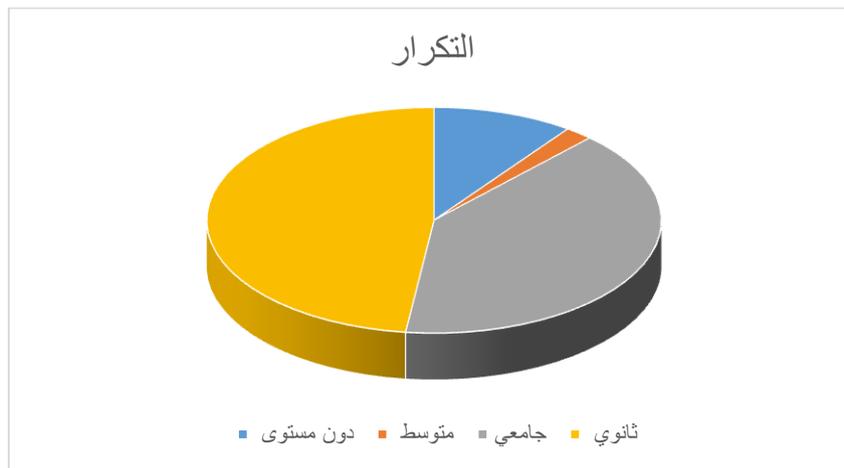
يختلف المستوى العلمي للعينة محل الدراسة و الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم 25: توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10%	5	دون مستوى
2%	1	متوسط
40%	20	جامعي
48%	24	ثانوي
100%	50	المجموع

من إعداد الشخصي

الشكل البياني رقم 33 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب نسب مئوية المستوى التعليمي



من اعداد الشخصي

تحليل الجدول : نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد عينة ذو مستوى علمية فعالية ذو مستوى ثانوي ب 24 عميلا و 20 عميلا ذو مستوى جامعي أما المستوى دون مستوى فتمثل 05 عملاء وعميل واحد في مستوى متوسط .

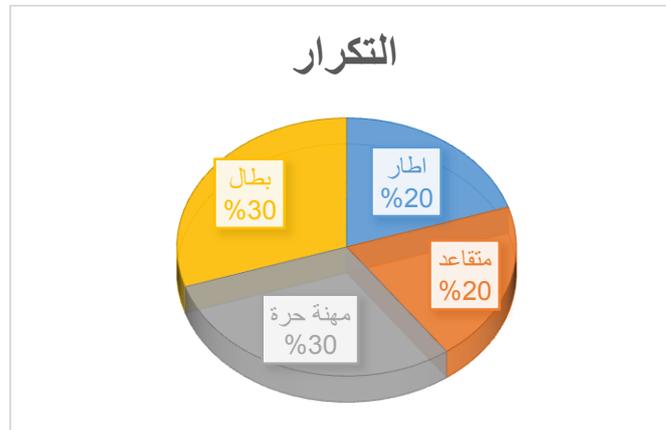
المهنة : من خلال الاستمارة و التي توضح تنوع المهن، فهي تختلف باختلاف مفردات العينة.

الجدول رقم 26: توزيع أفراد العينة من حيث المهنة

النسبة المئوية	التكرار	نوع المهنة
20%	10	إطار
20%	10	متقاعد
30%	15	مهنة حرة
30%	15	بطل
100%	50	المجموع

من اعداد الشخصي

الشكل البياني رقم 34 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المهنة



من اعداد الشخصي

تحليل الجدول : نلاحظ من خلال الجدول إن أفراد عينة يتوزعون بالتساوي حيث إطارات ومتقاعدين بنسبة 20% وأصحاب المهنة الحرة والعاطلين عن العمل بنسبة 10%.

خصائص التعامل مع الشركة الوطنية SAA :

في هذا الإطار يتم عرض بعض الخصائص المتعلقة بمفردات العينة و ذلك في التعامل مع شركة SAA سعيدة
مدة التأمين:

الجدول رقم 27: توزيع أفراد العينة من حيث مدة التأمين .

النسبة المئوية	التكرار	مدة التأمين
38%	19	ثلاثة أشهر
30%	15	ستة أشهر
32%	16	سنة كاملة
100%	50	المجموع

من اعداد الشخصي

الشكل البياني رقم 35: يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة التأمين



من اعداد الشخصي

تحليل الجدول : يتضح لنا أن أغلبية العملاء أمنوا لمدة ثلاثة أشهر بنسبة 38 % في حين العملاء الذين أمنوا لمدة سنة كاملة بنسبة 32% و يرجع ارتفاع نسبة العملاء المؤمنين لمدة سنة و ذلك لأن قسط التأمين لثلاثة أشهر مناسب من قسط التأمين لمدة سنة وستة أشهر ويرجع ذلك لغلاء أقساط التأمين لسنة حسب آراء لمدة العملاء الذين تم استجوابهم.

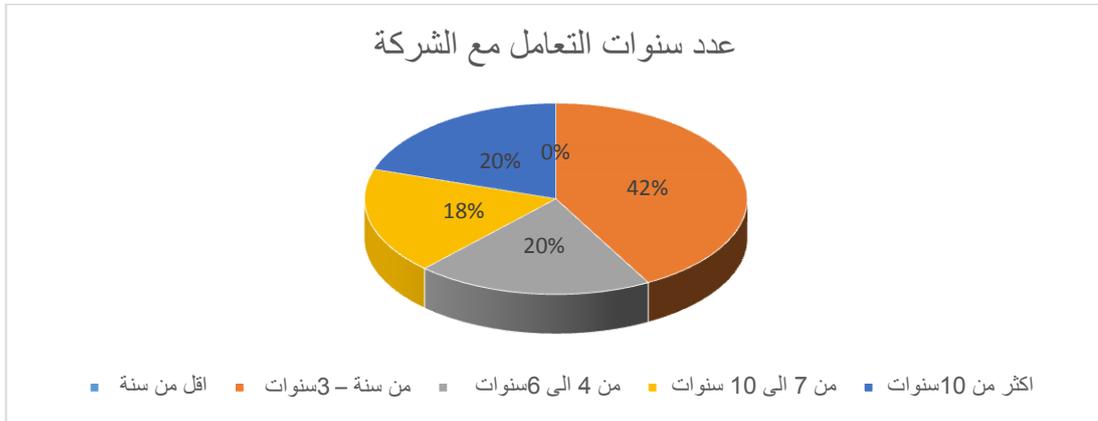
عدد سنوات التعامل مع الشركة :

الجدول رقم 28 : توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات التعامل مع الشركة

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات التعامل
%0	0	اقل من سنة
%42	21	من سنة - 3سنوات
%20	10	من 4 إلى 6سنوات
%18	9	من 7 إلى 10 سنوات
%20	10	أكثر من 10سنوات
100%	50	المجموع

من اعداد الشخصي

الشكل البياني رقم36: يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات التعامل مع الشرك



من اعداد الشخصي

تحليل الجدول : يتضح لنا أن أغلبية العملاء الذين تعاملوا مع الشركة في حدود سنة إلى ثلاث سنوات بنسبة 42 % في حين العملاء الذين تعاملوا مع الشركة في حدود 4 سنوات إلى 6 سنوات أو حتى أكثر من 10 سنوات بنسبة 20% في حين العملاء الذين كان تعاملهم مع الشركة من 7 إلى 10 سنوات بنسبة 18 %.

القسم الثاني : تقييم جودة الخدمة في شركة SAA وكالة سعيدة

تحليل المؤشرات التي تتعلق بتقييم جودة الخدمة في شركة SAA.:

من أجل تحليل المؤشرات التي تتعلق بتقييم جودة الخدمة في شركة SAA سوف نستخدم طريقة المتوسط المرجح لإجابات العينة في شكل مشابه لمقياس لكارتر.

العبارة الأولى : الملموسية

الفرضية الأولى : هل تعتمد الشركة على الملموسية في تقييم جودة الخدمة .

الجدول رقم 29 : يوضح حساب الاتجاه للعبارة الأولى

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الملموسية
غير موافق	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	1
	0	21	0	24	5	
موافق	%0	% 42	%0	%48	% 10	2
	6	30	4	5	5	
موافق	% 12	% 60	% 8	% 10	% 10	3
	11	34	0	0	5	
غير موافق	22 %	68%	0%	0%	10 %	4
	0	14	0	26	10	
موافق	% 0	% 28	% 0	% 52	% 20	5
	14	21	10	5	0	
غير موافق بشدة	% 28	% 42	% 20	% 10	% 0	6
	1	20	0	0	29	
غير موافق	2%	42%	0%	0%	58%	7
	0	6	0	24	20	
	% 0	% 12	% 0	% 48	% 40	

من اعداد الشخصي

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول نلاحظ العبارة رقم 03 احتلت المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بنسبة عالية 68% عن باقي العبارة الأخرى من المحور الأول والتي مفادها يتلاءم المظهر العام للشركة مع طبيعية الخدمة التأمينية المقدمة أي المظهر العام هو عامل مهم في تحسين نوعية الخدمة المقدمة من خلال كسب عدد كبير من الزبائن لدى شركة التامين saa، أما العبارة الثانية والمتمثلة في المباني ملائمة وجذابة بصورة ظاهرة للعيان فكانت نسبة الموافقة بها بدرجة عالية بنسبة 60 % وهذا راجع للموقع الجغرافي الذي تقع فيه الشركة بالإضافة إلى نوعية المباني المحيطة بها الذي يسهل عملية

الوصول إلى موقع الشركة، أما العبارة الأولى والخامسة والسادسة بدرجات موافقة منخفضة وهي أن المؤسسة تمتلك معدات وأجهزة متطورة بما يتماشى مع نوعية الخدمة فلقد رأى ما نسبته 42 % أن المؤسسة تمتلك هذه المعدات والأغلبية من أفراد غير موافق لهذه الفكرة في حين تبقى درجة الموافقة لكل تميز العاملين بالنظافة وحسن المظهر منخفضة بنسبة 42% أما نسبة 28 % أكدوا موافقتهم امتلاك المؤسسة عاملين جيدين حيث أن حسن المظهر يعكس صورة هذه الأخيرة لدى الزبون في رأى ما نسبته 42 % وهي نسبة منخفضة تعكس موقع وتمركز المؤسسة دخل الولاية أن مكان توقف مناسب و58 % من أفراد العينة غير موافقين بشدة على نوعية مكان التوقف وهو ما يؤكد انزعاجهم من مقر شركة.

كخلاصة عامة لنتائج تحليل العبارة الأولى والتمثلة في المملوسية يمكن القول أن لها دور في عملية تحسين جودة من خلال العوامل المؤثرة فيها كامتلاك المؤسسة لمعدات متطورة والتي تعبر عن استخدامها في تقديم الخدمة ونوعيتها لدى المؤسسة بالإضافة إلى الموقع الجغرافي للمؤسسة كلها عوامل تعبر عن نوعية الخدمة والتي يستطيع أن يحس بها العميل أو يلتبسها من خلال سهولة في تقديم الخدمة ومنه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على المملوسية في أداء الخدمة ولكن ليس بشكل الأفضل لتطلعات العميل.

العبارة الثانية: الاعتمادية .

الفرضية الثانية: اعتمادية الشركة لها دور في تحسين جودة الخدمة.

من اجل الإجابة عن هذه الفرضية سوف نقوم بتحليل العبارة المكونة لمؤشر الاعتمادية وفق طريقة اتجاه الإجابات لمعامل لكارتر ودرجة الموافقة لكل عبارة مكونة لها وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم 30 : يوضح حساب الاتجاه للعبارة الثانية

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الاعتمادية
موافق	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	1
	11	19	5	15	0	
موافق	%22	% 38	%10	%30	% 10	2
	0	30	5	10	5	
غير موافق	% 0	% 60	% 10	% 20	% 10	3
	0	14	0	21	15	
غير موافق	0 %	28%	0%	42%	30 %	4
	0	14	0	26	10	
موافق	% 0	% 28	% 0	% 52	% 20	5
	14	21	10	5	0	
غير موافق بشدة	% 28	% 42	% 20	% 10	% 0	6
	1	20	0	0	29	
غير موافق	2%	42%	0%	0%	58%	7
	0	6	0	24	20	
موافق	% 0	% 12	% 0	% 48	% 40	8
	9	31	5	0	5	
غير موافق بشدة	18 %	62 %	10 %	0 %	10%	9
	0	19	5	6	20	
موافق	% 0	%38	%10	%12	%40	10
	0	24	0	20	6	
موافق	% 0	% 48	% 0	% 40	% 12	

من اعداد الشخصي

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن العبارات 1 و 2 حصلت على نسبة موافقة عالية بنسب 60% و 62% في حين العبارة 5 و 6 تحصلت على نسبة منخفضة مقارنة بالعبارات الأخرى حيث كانت رأي المستجوبين عن الانضباط بمواقيت العمل نسبة الموافقة عالية وهذا يمكن تفسيره على أن العمال يحترمون مواقيت العمل والقانون الداخلي للمؤسسة أما كانت درجة الموافقة على الحرص على تقديم الخدمة بشكل

أفضل وأسرع أما الباقي فكانت درجة موافقة بها منخفضة ما يعكس دور المؤسسة في اعتمادها على عمالها في تحسين الخدمة، ومنها يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على عمالها في تحسين نوعية الخدمة وإرضاء الزبون

العبارة الثالثة: الاستجابة.

الفرضية الثالثة: هل تعتمد الشركة على استجابة العملاء في تحسين جودة الخدمة من اجل الإجابة عن هذه الفرضية سوف نقوم بتحليل العبارة المكونة لمؤشر الاستجابة وفق طريقة اتجاه الإجابات لمعامل لكارتر ودرجة الموافقة لكل عبارة مكونة لها وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم 31: يوضح حساب الاتجاه للعبارة الثالث

الاتجاه	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		الاستجابة
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
موافق	9	18%	20	40%	11	22%	10	20%	1
	0	0%	24	48%	1	2%	15	30%	
موافق	10	20%	14	28%	0	0%	21	42%	3
	0	0%	10	20%	0	0%	25	50%	
غير موافق	10	20%	9	18%	0	0%	21	42%	6
	4	8%	25	50%	5	10%	15	30%	
موافق	4	8%	25	50%	5	10%	15	30%	5
	10	20%	9	18%	0	0%	21	42%	
غير موافق	10	20%	9	18%	0	0%	21	42%	7
	0	0%	20	40%	10	20%	10	20%	
موافق	0	0%	24	48%	0	0%	5	10%	8
	10	20%	20	40%	15	30%	10	20%	
موافق	10	20%	20	40%	15	30%	10	20%	9
	0	0%	24	48%	0	0%	5	10%	

من اعداد الشخصي

تحليل نتائج الجدول :

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان اغلبية العبارات المكونة للاستجابة حصلت على نسبة موافقة بين المتوسط ومنخفض في حين العبارات 3 و4 و6 تحصلت على نسبة ضعيفة تتراوح ما بين 18 % و 20 % مقارنة بالعبارات الأخرى يمكن إرجاع إلى أن المستجوبين راضون عن الخدمة نوعا ما مما كانت استجاباتهم للخدمة غير ملائمة وفقا لتطلعاتهم.

وفي الأخير نستنتج إن أفراد العينة الذين تم استجوابهم عن مدى استجابتهم على نوع الخدمة كان غير كافي لتطلعاتهم وطموحاتهم .

العبارة الرابعة: الأمان.

الفرضية الرابعة: هل يشعر المتعامل بالأمان ناحية الخدمة المقدمة له من اجل الإجابة عن هذه الفرضية سوف نقوم بتحليل العبارة المكونة لمؤشر الأمان وفق طريقة اتجاه الإجابات لمعامل لكارث ودرجة الموافقة لكل عبارة مكونة لها وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم 32: يوضح حساب الاتجاه للعبارة الرابعة

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافق وموافق بشدة	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	الأمان
	%	%	%	%	%	
1	20	20	5	5	0	1
	%40	% 40	%10	%10	% 0	
2	5	30	5	10	0	2
	% 10	% 60	% 10	% 10	% 10	
3	5	30	10	5	0	3
	10 %	60%	10%	10%	0 %	
4	5	30	10	5	0	4
	% 10	% 60	%20	% 10	% 0	
5	10	20	10	5	5	5
	% 20	% 42	% 20	% 10	% 10	
6	5	15	0	0	30	6
	10%	30%	0%	0%	60%	
7	5	30	0	10	5	7
	% 10	% 60	% 0	% 20	% 10	
8	10	20	15	0	5	8
	20 %	40%	10 %	0 %	10%	

من اعداد الشخصي

تحليل نتائج الجدول :

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان العبارات 3 و 4 و 7 حصلت على نسبة موافقة عالية بنسب 60% في حين العبارة 6 حصلت على نسبة منخفضة مقارنة بالعبارات الأخرى والتي مفادها ان قسط التامين مناسب من حيث القيمة فكانت الإجابة انه غير مناسب ويمكن ارجاع ذلك نوعية الخدمة المقدمة والتي تكلف أصحابها حسب حالات المؤمن وطريقة التامين في حين باقي العبارة المكونة كانت كلها موافقة على نوعية الخدمة من حيث الأمان أي أن الشركة تسعى دوما إلى خلق الأمان لمتعاملينها من حيث تقديم الخدمة وهو ما يبرر دور الشركة كشركة تامين

العبرة الخامسة: التعاطف

الفرضية الخامسة: تعتمد الشركة في تقديم الخدمة على التعاطف مع المتعاملين. من اجل الإجابة عن هذه الفرضية سوف نقوم بتحليل العبارة المكونة لمؤشر الاستجابة وفق طريقة اتجاه الإجابات لمعامل لكارتر ودرجة الموافقة لكل عبارة مكونة لها وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم 33: يوضح حساب الاتجاه للعبارة الخامسة

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التعاطف
موافق	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	1
	%	%	%	%	%	
	5	20	5	10	10	
موافق	10	20	0	15	5	2
	% 20	% 40	% 0	% 30	% 10	
موافق بشدة	15	10	5	10	10	3
	30 %	20%	10%	20%	20 %	
موافق	5	15	5	15	10	4
	% 10	% 30	% 10	% 30	% 20	
موافق	10	20	0	5	15	5
	% 10	%40	% 0	% 10	% 30	
موافق	10	20	0	15	5	6
	20%	40%	0%	30%	10%	
موافق بشدة	15	10	5	10	10	7
	% 30	% 20	% 10	% 20	% 20	
موافق بشدة	20	15	5	10	0	8
	40 %	30 %	10 %	20 %	0%	
موافق	10	25	5	5	5	9
	% 20	50%	%10	%10	%10	
موافق	5	30	5	5	5	10
	% 10	% 60	10 %	10 %	10 %	

من اعداد الشخصي

تحليل نتائج الجدول :

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان جميع العبارات حصلت على نسبة موافقة عالية بنسب فاقت 50% وفي بعض درجة موافقة كانت بشدة مما يفسر حسن الاستقبال شركة للزبون او العميل وتقديم الخدمة على احسن وجه من جهة ويمكن ارجاع عبارة التعاطف الى الموظفين الذين يعملون في الشركة لهم طريقة خاصة في إرضاء العميل والسهر على تقديم الخدمة له بشكل جيد ومنح تسهيلات .

العبارة السادسة: رضا العميل.

الفرضية السادسة: هل تسعى الشركة على إرضاء العميل .

الجدول رقم 34 : يوضح حساب الاتجاه للعبارة السادسة.

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافق	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	رضا العميل
	5	25	10	10	0	1
	%	%	%	%	%	
10%	% 50	10%	20%	% 0		
محايد	5	15	0	15	15	2
	% 10	% 30	% 0	% 30	% 30	
موافق	5	25	10	5	5	3
	10 %	50%	20%	10%	10%	
غير موافق	0	14	7	23	6	4
	% 0	% 28	% 0	% 52	% 20	
موافق	20	10	15	15	0	5
	% 28	% 42	% 20	% 10	% 0	
غير موافق بشدة	1	20	0	0	29	6
	2%	42%	0%	0%	58%	
غير موافق	0	6	0	24	20	7
	% 0	% 12	% 0	% 48	% 40	
موافق	0	24	0	20	6	8
	% 0	%48	%0	%40	%12	

من اعداد الشخصي

تحليل نتائج :

من خلال نتائج نلاحظ أن درجة الموافقة لرضا العملاء على خدمات التأمين المقدمة من الشركة كانت متوسطة ،حيث كانت درجة الموافقة بعبارة 1 و4 و5 متوسطة حيث أن ليس أغلب العاملون يتفهمون الاحتياجات العامة للعميل وهذا ينطبق أيضا على تفاعل الشركة مع العملاء باعتبارها مؤسسة يلجأ إليها جميع أفراد المجتمع في حين كانت العبارة التي مفادها أن أحصل على خدمات تفوق توقعاتي بدرجة موافقة منخفضة 12% يمكن تفسيره على أن الشركة هدفها تقديم الخدمة فقط وذلك طبيعة العاملون فيها ومن أجل تحقيق الميزة التنافسية يجب على المؤسسة الاهتمام بالعميل وتلبية احتياجاته

العبرة السابعة : جانب خدمات التأمين

الفرضية السابعة : جودة خدمات التأمين له دور في تحسين الميزة التنافسية.

الجدول رقم 35 : يوضح حساب الاتجاه للعبرة السابعة

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	جانب خدمات التأمين
موافق	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	1
	%	%	%	%	%	
	5	25	5	0	15	
موافق	10%	% 50	10%	%0	%20	2
	5	20	5	15	10	
غير موافق	% 10	% 40	% 0	% 30	% 20	3
	10	15	5	20	0	
موافق	20 %	30%	20%	40%	0%	4
	5	30	5	10	0	
موافق	% 10	% 60	% 10	% 20	% 0	5
	4	15	1	15	15	
	% 8	% 30	% 2	% 30	% 30	

من اعداد الشخصي

تحليل نتائج:

من خلال نتائج نلاحظ أن درجة الموافقة على عبارة جودة الخدمات التأمين لها دور في تحسين الميزة فكانت درجة الموافقة المستجوبين مرتفعة حيث كانت إجابات جميع أفراد العينة على جودة خدمات التأمين ماعدا عبارة إبلاغ العملاء بنهاية صلاحية وثيقة التأمين على عدم الموافقة وهذا يرجع إلى أن الأفراد تقع مسؤولية على نهاية صلاحية ومن هنا نستنتج أن نوعية الخدمة في المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية في تقديم الخدمة.

القسم الثالث: أثر جودة الخدمة على الميزة التنافسية في شركة SAA وكالة سعيدة

العبرة الثامنة: اثر جودة الخدمة على الميزة التنافسية

الفرضية الثامنة: اثر جودة الخدمة على الميزة التنافسية

الجدول رقم 36: يوضح حساب الاتجاه للعبارة الثامنة

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	اثر جودة الخدمة على الميزة التنافسية	
موافق	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	1	
	%	%	%	%	%		
	5	30	6	4	5		
موافق	9	26	0	0	15	2	
	% 0	% 60	% 10	% 20	%30		
	5	25	5	10	5		
موافق	10 %	50%	10%	20%	10 %	3	
	9	17	0	24	0		4
	% 18	% 34	% 0	% 48	% 0		
موافق	10	20	10	10	0	5	
	% 20	% 40	% 20	% 20	% 0		
	9	16	10	10	5		6
18%	32%	20%	20%	10%			
غير موافق	14	10	5	20	1	7	
	% 28	% 20	% 10	% 40	% 2		
	14	20	5	6	5		8
28 %	40 %	10 %	12 %	10%			
موافق	9	20	5	11	5	9	
	% 18	%40	%10	%22	%10		
	4	15	1	15	15		10
% 8	% 30	% 2	% 30	% 30			
موافق	4	36	0	10	0	11	
	8 %	72 %	0 %	20 %	0 %		

من اعداد الشخصي

تحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن درجة الموافقة من أفراد العينة على أغلبية العبارة مرتفعة بنسبة 60% بالنسبة للعبارة الأولى والثانية والتي مفادها أن كيفية التعامل الشركة مع الزبائن والعملاء أو إن صح القول تفضيل العملاء لشركة التأمين مما يعكس نوعية الخدمة التي تقدمها شركة التأمين للزبائن وبالتالي فإن الشركة التي تحضى بجودة خدمة تجعلها أكثر تنافسية للشركات الأخرى في مجالها. ومنه يمكن استنتاج أن جودة الخدمة التأمينية لها اثر إيجابي على الميزة التنافسية في شركات التأمين وذلك من خلال دراسة أفراد العينة وتوجهاتهم.

المطلب الثالث : تحليل كمي لمواقف زبائن للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CRMA – سعيدة - .

سنقوم باستعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وذلك من خلال دراسة خصائص العينة، مناقشتها وفقا للأهداف والأسئلة الموضحة سابقا من الناحية الديموغرافية و من ناحية التعامل مع الشركة، إضافة إلى ذلك يتم تحليل إجابات مفردات العينة على الأسئلة والعبارات الواردة في الاستمارة.

القسم الاول : الخصائص الديمغرافية

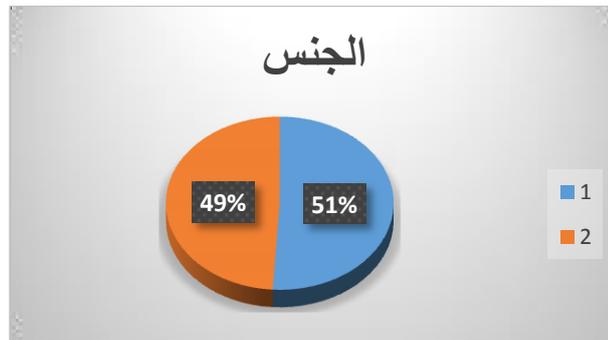
- الجنس : الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم 37: خصائص العينة من حيث الجنس

نوع الجنس	ذكر	انثى
التكرار	25	24
النسبة المئوية	51%	49%

من اعداد الشخصي

الشكل البياني رقم 37: يوضح توزيع أفراد العينة حسب نسب مئوية للجنس



من اعداد الشخصي

تحليل الجدول:

من خلال الجدول يتضح لنا أن أفراد العينة ذكور حيث يمثلون نسبة 51% والباقي 49% هم من الإناث ترجع هذه والنسبة أن أغلبية الذكور هم المالكون للسيارات ، مالكي الأراضي الفلاحية و لهذا كانت نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث.

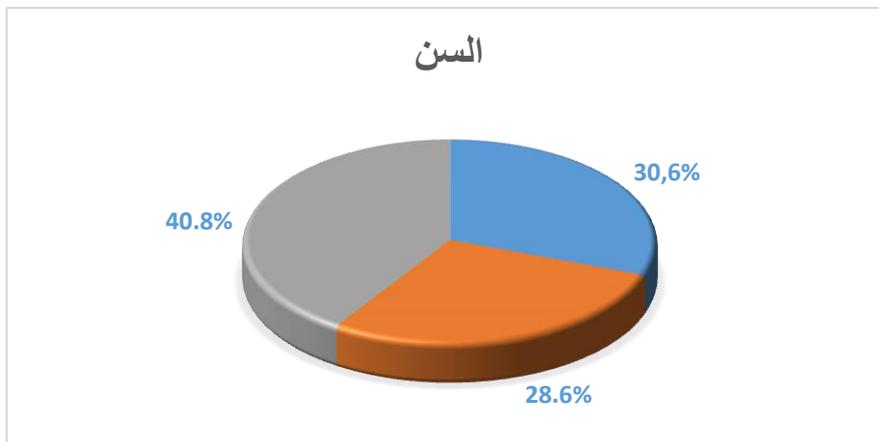
السن: تم تقسيم عينة الدراسة حسب العمر إلى ثلاث فئات و ذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 38 : توزيع افراد العينة من حيث السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
30.6%	15	اقل من 30 سنة
28.6%	14	من 30 الى 50 سنة
40.8%	20	اكثر من 50 سنة
100%	49	المجموع

من اعداد الشخصي

الشكل البياني رقم 38 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب نسب مئوية السن



من اعداد الشخصي

تحليل الجدول: من خلال الجدول إن أفراد العينة يتراوح أعمارهم أكثر 50 سنة في حدود 20 عميل والأفراد الذين أعمارهم الأقل من 30 سنة في حدود 15 عميلا والباقي 14 عميلا بالنسبة للأفراد الذين يتراوح عمرهم ما بين 30 إلى 50 سنة

المستوى التعليمي :

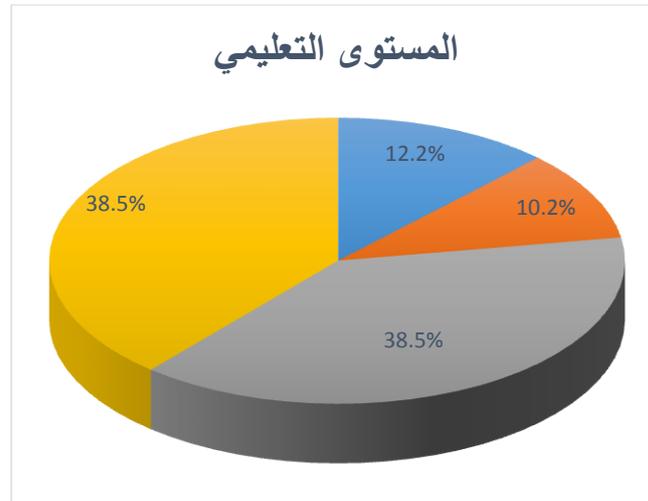
يختلف المستوى العلمي للعيينة محل الدراسة والجدول التالي يبين ذلك :

الجدول رقم 39: توزيع افراد العينة من حيث المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
12.2%	6	دون مستوى
10.2%	5	متوسط
38.8%	19	جامعي
38.8%	19	ثانوي
100%	49	المجموع

من اعداد الشخصي

الشكل البياني رقم 39 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب نسب مئوية المستوى التعليمي



من اعداد الشخصي

تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول إن أفراد عينة ذو مستوى علمية فعالية ذو مستوى ثانوي ومستوى جامعي بـ 19 عميلا أما المستوى دون مستوى فتمثل 06 عملاء وعميل و05 في مستوى متوسط.

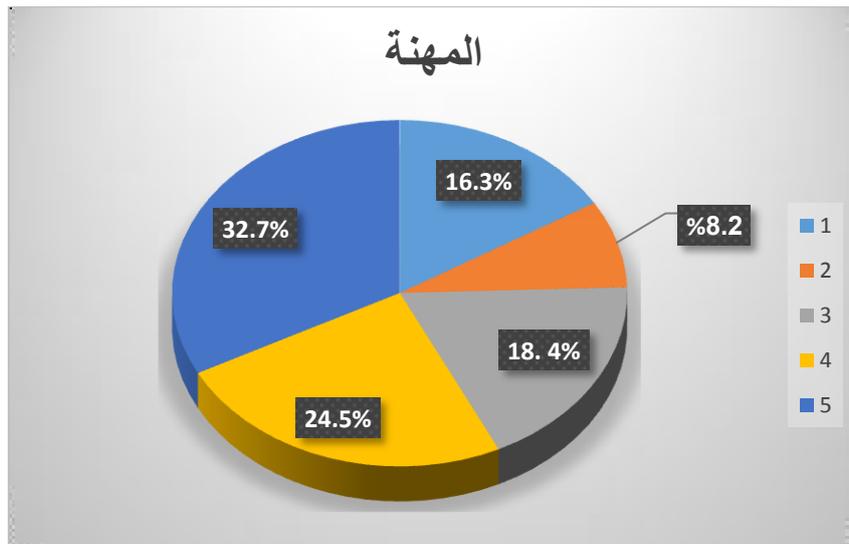
المهنة : من خلال الاستمارة و التي توضح تنوع المهن، فهي تختلف باختلاف مفردات العينة.

الجدول رقم 40 : توزيع افراد العينة من حيث المهنة

النسبة المئوية	التكرار	نوع المهنة
16.3%	8	إطار
8.2%	4	تاجر حرفي
18.4%	9	متقاعد
24.5%	12	مهنة حرة
32.7%	16	بطل
100%	49	المجموع

من اعداد الشخصي

الشكل البياني رقم 40: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المهنة



من اعداد الشخصي

تحليل الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة افراد العينة الذين تم استجوابهم بطالين بـ 32.7% أما 24.5% فهم أصحاب مهن الحرة ثم يليه 8.2% والباقي 16.3% هم إطارات.

خصائص التعامل مع الشركة الوطنية CRMA :

في هذا الإطار يتم عرض بعض الخصائص المتعلقة بمفردات العينة و ذلك في التعامل مع شركة SRMA سعيدة

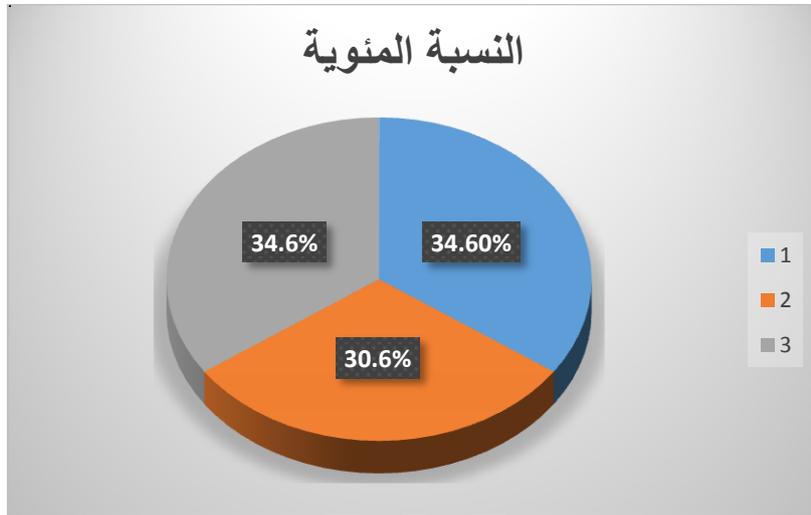
مدة التأمين:

الجدول رقم 41 : توزيع أفراد العينة من حيث مدة التأمين

النسبة المئوية	التكرار	مدة التأمين
%34.6	17	ثلاثة أشهر
%30.6	15	ستة أشهر
%34.6	17	سنة كاملة
%100	49	المجموع

من اعداد الشخصي

الشكل البياني رقم 41: يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة التأمين



من اعداد الشخصي

تحليل الجدول :

نلاحظ أن أفراد العينة الذين تم استجوابهم من خلال مدة التأمين لسنة كاملة وثلاثة أشهر بـ %34.6 بالتساوي في %30.6 .

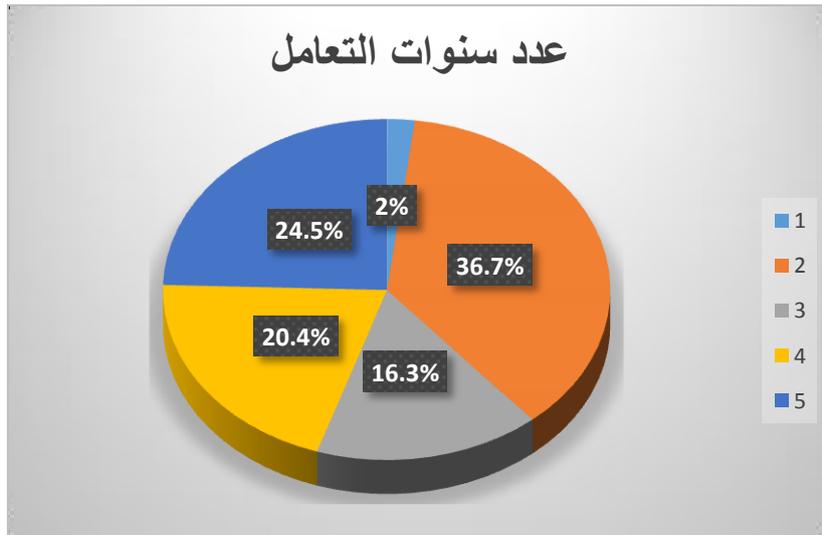
عدد سنوات التعامل مع الشركة :

الجدول رقم 42 : توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات التعامل مع الشركة

عدد سنوات التعامل	التكرار	النسبة المئوية
اقل من سنة	01	%02
من سنة - 3 سنوات	18	%36.7
من 4 الى 6 سنوات	8	%16.3
من 7 الى 10 سنوات	10	%20.4
اكثر من 10 سنوات	12	%24.5
المجموع	49	%100

من اعداد الشخصي

الشكل البياني رقم 42: يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات التعامل مع الشركة



من اعداد الشخصي

تحليل الجدول: يتضح لنا أن أغلبية العملاء الذين تعاملوا مع الشركة في حدود سنة إلى ثلاث سنوات بنسبة 36.42% في حين العملاء الذين تعاملوا مع الشركة في حدود 4 سنوات إلى 6 سنوات أو حتى أكثر من 10 سنوات بنسبة 24.50% في حين العملاء الذين كان تعاملهم مع الشركة من 7 إلى 10 سنوات بنسبة 20.4%

القسم الثاني : تقييم جودة الخدمة في الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CRMA سعيدةتحليل المؤشرات التي تتعلق بتقييم جودة الخدمة في شركة CRMA

من اجل تحليل المؤشرات التي تتعلق بتقييم جودة الخدمة في شركة CRMA سوف نستخدم طريقة المتوسط المرجح لإجابات العينة في شكل مشابه لمقياس لكارت.

العبارة الأولى : الملموسية

الفرضية الأولى : هل تعتمد الشركة على الملموسية في تقييم جودة الخدمة .

الجدول رقم 43 : يوضح حساب الاتجاه للعبارة الأولى

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الملموسية
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
موافق	%	%	%	%	%	1
	0	24	0	20	5	
	%0	% 49	%0	%40.8	% 10.2	
موافق	6	30	2	6	5	2
	%12.2	% 61.2	% 4.8	% 12.2	% 10.2	
موافق	9	33	2	5	0	3
	18.4 %	67.3%	4.1%	10.2%	0 %	
غير موافق	0	13	0	25	11	4
	% 0	% 26.5	% 0	% 51	% 22.4	
موافق	14	22	8	5	0	5
	% 28.6	% 44.9	%16.3	%10.2	% 0	
غير موافق بشدة	1	20	0	2	26	6
	2%	40.8%	0%	4.1%	53.1%	
غير موافق	0	6	0	25	18	7
	% 0	% 12.2	% 0	%51	% 36.7	

من اعداد الشخصي

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول نلاحظ العبارة رقم 03 احتلت المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بنسبة عالية % 67.3 عن باقي العبارة الأخرى من المحور الأول والتي مفادها يتلاءم المظهر العام للشركة مع طبيعية الخدمة التأمينية المقدمة أي المظهر العام هو عامل مهم في تحسين نوعية الخدمة المقدمة من خلال كسب عدد كبير من الزبائن لدى شركة التأمين SRMA، أما العبارة الثانية والتمثلة في المباني ملائمة وجذابة بصورة ظاهرة للعيان فكانت نسبة الموافقة بها بدرجة عالية بنسبة % 61.2 وهذا راجع للموقع الجغرافي الذي تقع فيه الشركة بالإضافة إلى نوعية المباني المحيطة بها الذي يسهل عملية الوصول إلى موقع الشركة. أما العبارة الأولى والخامسة والسادسة بدرجات موافقة منخفضة وهي أن المؤسسة تمتلك معدات وأجهزة متطورة بما يتماشى مع نوعية الخدمة فلقد راي ما نسبته 49 % إن المؤسسة تمتلك المعدات والأغلبية من افراد غير موافق لهذه الفكرة في حين تبقى درجة الموافقة لكل تميز العاملين بالنظافة وحسن المظهر منخفضة بنسبة % 26.5 أما نسبة 44.9 % أكدوا موافقتهم امتلاك المؤسسة عاملين جيدين حيث أن حسن المظهر يعكس صورة هذه الأخيرة لدى الزبون%. وهي نسبة منخفضة تعكس موقع وتمركز المؤسسة دخل الولاية إن مكان توقف مناسب و40.8 % من أفراد العينة غير موافقين بشدة على نوعية مكان التوقف وهو ما يؤكد انزعاجهم من مقر شركة.

كخلاصة عامة لنتائج تحليل العبارة الأولى والتمثلة في المملوسية يمكن القول أن لها دور في عملية تحسين جودة من خلال العوامل المؤثرة فيها كامتلاك المؤسسة لمعدات متطورة والتي تعبر عن استخدامها في تقديم الخدمة ونوعيتها لدى المؤسسة بالإضافة إلى الموقع الجغرافي للمؤسسة كلها عوامل تعبر عن نوعية الخدمة والتي يستطيع أن يحس بها العميل أو يلتبسها من خلال سهولة في تقديم الخدمة ومنه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على المملوسية في أداء الخدمة ولكن ليس بشكل الأفضل لتطلعات العميل.

العبارة الثانية: الاعتمادية

الفرضية الثانية : اعتمادية الشركة لها دور في تحسين جودة الخدمة.

من اجل الإجابة عن هذه الفرضية سوف نقوم بتحليل العبارة المكونة لمؤشر الاعتمادية وفق طريقة اتجاه الإجابات لمعامل لكارت ودرجة الموافقة لكل عبارة مكونة لها وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم 44 : يوضح حساب الاتجاه للعبارة الثانية

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الاعتمادية
موافق	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	1
	%	%	%	%	%	
	9	19	4	17	0	
	%18.4	% 38.8	%8.2	%34.7	% 0	
موافق	1	28	5	11	4	2
	% 2	%57.1	% 10.2	% 22.4	% 8.2	
غير موافق	0	13	0	21	15	3
	0 %	26.5%	0%	32.7%	24.5 %	
موافق	0	20	1	16	12	4
	% 0	% 40.8	% 2	% 32.7	% 24.5	
موافق	9	24	10	6	0	5
	% 18.4	% 49	% 20.4	% 12.2	% 0	
موافق	8	34	0	6	1	6
	16.3%	69.4%	0%	12.2%	2.1%	
موافق	6	34	0	5	5	7
	% 12.2	% 69.4	% 0	% 10.2	%10.2	
موافق	8	29	6	5	0	8
	18.4 %	59.2 %	12.2 %	10.2 %	0%	
غير موافق بشدة	0	18	5	7	19	9
	% 0	36.7%	10.2%	%14.3	%38.8	
موافق	0	23	0	19	7	10
	% 0	% 46.9	% 0	% 38.8	% 14.3	

من اعداد الشخصي

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن جميع العبارات حصلت على نسبة موافقة عالية في حين العبارة 9 و3 حصلت على نسبة منخفضة مقارنة بالعبارات الأخرى حيث كان رأي المستجوبين عن الانضباط بمواقيت العمل نسبة الموافقة عالية وهذا يمكن تفسيره على أن العمال يحترمون مواقيت العمل والقانون الداخلي للمؤسسة أما درجة الموافقة على الحرص على تقديم الخدمة بشكل أفضل وأسرع كانت مرتفعة أما الباقي فكانت درجة موافقة بها منخفضة ما يعكس دور المؤسسة في اعتمادها على عمالها في تحسين الخدمة . ومنها يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على عمالها في تحسين نوعية الخدمة وإرضاء الزبون ومنه نستنتج أن الشركة CRMA تعتمد في تحسين جودة الخدمة على الاعتمادية لان جميع أفراد العينة كانت إجاباتهم عن اعتماد جودة الخدمة على اعتمادية بدرجة عالية من الموافقة.

العبرة الثالثة: الاستجابة.

الفرضية الثالثة: هل تعتمد الشركة على استجابة العملاء في تحسين جودة الخدمة من اجل الإجابة عن هذه الفرضية سوف نقوم بتحليل العبارة المكونة لمؤشر الاستجابة وفق طريقة اتجاه الإجابات لمعامل لكارتر ودرجة الموافقة لكل عبارة مكونة لها وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم 45: يوضح حساب الاتجاه للعبارة الثالثة

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الاستجابة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
موافق	%	%	%	%	%	1
	6	19	12	12	0	
	%12.8	% 38.8	%24.5	%24.5	% 0	
موافق	8	24	2	15	0	2
	% 16.3	% 49	% 4.1	% 30.6	% 0	
غير موافق	9	9	1	25	5	3
	18.4 %	18.4%	2%	51%	10.2 %	
غير موافق	2	15	5	26	1	4
	% 4.1	% 30.6	% 10.2	% 53.1	% 2	
غير موافق	10	6	0	24	9	5
	% 20.4	% 12.2	% 0	% 49	% 18.4	
غير موافق	0	10	10	17	12	6
	0%	20.4%	20.4%	34.7%	24.5%	
غير موافق	0	13	1	23	12	7
	%0	%26.5	%2	%47	%24.5	
غير موافق	0	6	0	20	23	8
	0 %	12.2%	0 %	40.8 %	47 %	
موافق	9	18	5	10	7	9
	% 18.4	36.7%	10.2%	%20.4	%14.3	

من اعداد الشخصي

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول نلاحظ عند تحليل نتائج العبارة المتعلقة بالاستجابة في الشركة srma حصلت على نسبة موافقة منخفضة في جميع العبارات عدم استجابة جميع العملاء لعروض التامين المقدمة من طرف الشركة وهذا راجع الى احتمال ان الشركة ليس لها صدى في السوق او احتمال ان المؤسسة لها شركات أخرى تنافسها في نفس المجال مما ينجر عنه عدم استجابة من طرف افراد المجتمع في ظل نوعية الخدمة المقدمة من طرفها

العبارة الرابعة: الأمان.

الفرضية الرابعة : هل يشعر المتعامل بالأمان ناحية الخدمة المقدمة له

من اجل الإجابة عن هذه الفرضية سوف نقوم بتحليل العبارة المكونة لمؤشر الاستجابة وفق طريقة اتجاه الإجابات لمعامل لكارت ودرجة الموافقة لكل عبارة مكونة لها وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم 46 : يوضح حساب الاتجاه للعبارة الرابعة

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الأمان
موافق	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	1
	%	%	%	%	%	
	16	23	6	4	0	
موافق	32.7%	46.9%	12.2%	8.2%	0%	2
	5	30	5	9	0	
	10.2%	61.2%	10.2%	18.4%	0%	
موافق	6	30	8	5	0	3
	12.2%	61.2%	16.3%	10.2%	0%	
	11	20	8	5	5	
موافق	22.4%	40.8%	16.3%	10.2%	10.2%	4
	19	17	3	5	5	
	38.8%	34.7%	6.1%	10.2%	10.2%	
غير موافق بشدة	3	19	0	0	27	6
	6.1%	38.8%	0%	0%	55.1%	
	3	30	0	11	5	
موافق	6.1%	61.2%	0%	22.4%	10.2%	7
	8	21	15	0	5	
	16.3%	42.9%	30.6%	0%	10.2%	
موافق	8	21	15	0	5	8
	16.3%	42.9%	30.6%	0%	10.2%	

من اعداد الشخصي

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول نلاحظ من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان جميع العبارات حصلت على نسبة موافقة عالية بنسب فاقت 50% وفي بعض درجة موافقة كانت بشدة مما يفسر الاطمئنان الذي يشعر الزبون حيال المؤسسة في تعاملاته مع الشركة.

العبارة الخامسة: التعاطف

الفرضية الخامسة: تعتمد الشركة في تقديم الخدمة على التعاطف مع المتعاملين.

من اجل الإجابة عن هذه الفرضية سوف نقوم بتحليل العبارة المكونة لمؤشر الاستجابة وفق طريقة اتجاه الإجابات لمعامل لكارث ودرجة الموافقة لكل عبارة مكونة لها وفق الجدول الاتي:

الجدول رقم 47: يوضح حساب الاتجاه للعبارة الخامسة

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التعاطف
غير موافق	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	1
	%	%	%	%	%	
	3	12	5	19	10	
	%6.1	% 24.5	%10.2	%38.8	% 10.2	
موافق	7	21	1	15	5	2
	% 14.3	% 42.9	% 2	% 30.6	% 10.2	
موافق بشدة	13	10	6	10	10	3
	26.5 %	20.4%	12.2%	20.4%	20.4 %	
غير موافق	3	14	3	18	11	4
	% 6.1	% 28.6	% 6.1	% 36.7	% 22.4	
موافق	8	20	0	6	15	5
	% 16.3	% 40.8	% 0	% 12.2	%30.6	
موافق	8	18	0	18	5	6
	16.3%	36.7%	0%	36.7%	10.2%	
موافق بشدة	14	11	5	10	9	7
	% 28.6	% 22.4	% 10.2	% 20.4	%18.4	
موافق بشدة	18	15	5	11	0	8
	36.7%	30.6%	10.2 %	22.4 %	0%	
موافق	11	24	5	5	5	9
	% 22.4	49%	10.2%	%10.2	%10.2	
موافق	3	32	4	5	5	10
	% 6.1	% 65.3	% 8.2	% 10.2	% 10.2	

من اعداد الشخصي

تحليل نتائج الجدول:

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان العبارة 10 حصلت على نسبة موافقة عالية بنسب 65.3% و في حين العبارة 1 و4 تحصلت على نسبة منخفضة مقارنة بالعبارات الأخرى حيث كانت راي المستجوبين حول تقديم الخدمة حسب الأولوية في تهتم الشركة بشكل رسمي اي ان الشركة تهتم في عملية تعاملها مع العميل من خلال تقديم خدمات نوعية.

العبارة السادسة: رضا العميل

الفرضية السادسة: هل تسعى الشركة على إرضاء العميل.

الجدول رقم 48: يوضح حساب الاتجاه للعبارة السادسة

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافق	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	رضا العميل 1
	3	23	10	11	2	
	%	%	%	%	%	
	6.1%	46.9%	20.4%	22.4%	4.1%	
غير موافق بشدة	3	16	0	13	17	2
	10%	32.7%	0%	26.5%	34.7%	
موافق	3	27	9	5	5	3
	6.1%	55.1%	18.4%	10.2%	10.2%	
غير موافق	13	2	5	24	5	4
	26.5%	4.1%	10.2%	49%	10.2%	
موافق	3	16	8	14	8	5
	6.1%	32.7%	16.3%	28.6%	16.3%	
غير موافق بشدة	9	6	7	12	15	6
	18.4%	12.2%	14.3%	24.5%	30.6%	
غير موافق	7	26	5	11	0	7
	14.3%	53.1%	10.2%	22.4%	0%	
موافق	8	18	1	12	10	8
	16.3%	36.7%	2%	24.5%	20.4%	

من إعداد الشخصي

تحليل نتائج:

من خلال نتائج نلاحظ أن درجة الموافقة لرضا العملاء على خدمات التأمين المقدمة من الشركة كانت متوسطة، حيث كانت درجة الموافقة بعبارة 1 و 4 و 5 متوسطة حيث أن ليس اغلب العاملين يفهمون الاحتياجات العامة للعميل وهذا ينطبق أيضا على تفاعل الشركة مع العملاء باعتبارها مؤسسة يلجأ إليها جميع أفراد المجتمع في حين كانت العبارة التي مفادها أن حصلت على خدمات تفوق توقعاتي بدرجة موافقة منخفضة جدا 4.1% يمكن تفسيره على أن الشركة crma اغلب العمال هدفهم تقديم الخدمة فقط وليس جانب أو طموح في الابتكار وذلك طبيعة العاملين فيها ومن أجل تحقيق الميزة التنافسية يجب على المؤسسة الاهتمام بالعميل وتلبية احتياجاته

العبرة السابعة: جانب خدمات التأمين

الفرضية السابعة: جودة خدمات التأمين له دور في تحسين الميزة التنافسية.

الجدول رقم 49: يوضح حساب الاتجاه للعبارة السابعة

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	جانب خدمات التأمين
موافق	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	1
	3	23	6	17	0	
	%	%	%	%	%	
موافق	3	19	0	17	10	2
	% 6.1	% 38.8	% 0	% 34.7	% 20.4	
غير موافق	10	15	5	20	0	3
	20 %	30%	20%	40%	0%	
موافق	3	30	4	9	3	4
	% 6.1	%61.2	% 8.2	% 18.4	% 6.1	
موافق	2	17	1	13	16	5
	% 4.1	% 34.7	% 2	% 26.5	%32.7	

من إعداد الشخصي

تحليل نتائج:

من خلال نتائج نلاحظ أن درجة الموافقة على عبارة جودة الخدمات التأمين لها دور في تحسين الميزة فكانت درجة الموافقة المستجوبين مرتفعة حيث كانت إجابات جميع أفراد العينة على جودة خدمات التأمين ماعدا عبارة إبلاغ العملاء بنهاية صلاحية وثيقة التأمين على عدم الموافقة وهذا يرجع إلى أن الأفراد تقع مسؤولية على نهاية صلاحية ومن هنا نستنتج أن نوعية الخدمة في المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية في تقديم الخدمة

القسم الثالث : أثر جودة الخدمة على الميزة التنافسية في CRMA سعيدة

العبرة الثامنة: اثر جودة الخدمة على الميزة التنافسية

الفرضية الثامنة: اثر جودة الخدمة على الميزة التنافسية:

الجدول رقم 50: يوضح حساب الاتجاه للعبارة الثامنة

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	اثر جودة الخدمة على الميزة التنافسية
موافق	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	1
	3	29	6	4	7	
	%	%	%	%	%	
	%6.1	%59.2	%12.2	%8.2	% 14.3	
موافق	7	24	1	2	15	2
	% 14.3	% 49	% 2	%4.1	%30.6	
موافق	3	24	5	12	5	3
	6.1 %	49%	10.2%	24.2%	10.2 %	
غير موافق	5	18	0	26	0	4
	% 10.2	% 36.7	% 0	% 53.3	% 0	
موافق	6	20	11	12	0	5
	% 12.2	% 40.8	% 22.4	% 24.5	% 0	
موافق	7	16	11	9	6	6
	14.3%	32.7%	22.4%	18.4%	12.2%	
غير موافق	11	11	5	21	1	7
	% 22.4	% 22.4	% 10.2	% 42.9	% 2	
موافق	11	22	6	6	4	8
	22.4 %	44.9%	12.2 %	12.2 %	8.2%	
موافق	7	22	4	11	5	9
	% 14.3	%44.9	%8.2	%22.4	%10.2	
موافق	3	16	1	16	13	10
	% 6.1	% 32.7	% 2	% 32.7	% 26.5	
موافق	4	38	0	7	0	11
	8.2 %	77.6 %	0 %	14.3 %	0 %	

من اعداد الشخصي

تحليل النتائج:

من خلال نتائج الجدول المحصل نلاحظ انه العبارتين 1 و 2 احتلت المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بنسبة 59.2% و 44% حيث أن جميع أفراد العينة المستجوبين كان لهم رأي في نوعية الخدمة المقدمة من طرف شركة التأمين مما أدى بهم إلى عملية التعاقد وهو ميزة تمتاز بها شركة التأمينات عن المؤسسة الأخرى مما يؤدي دوماً إلى تحسين جودة الخدمة في تحسين الميزة التنافسية لهذه الأخيرة.

ومنه يمكن استنتاج أن جودة الخدمة التأمينية له اثر إيجابي على الميزة التنافسية في شركات التأمين وذلك من خلال دراسة أفراد العينة وتوجهاتهم.

التحليل الاقتصادي للدراسة التطبيقية :

من خلال نتائج الدراسة التطبيقية والتي اعتمدنا فيها على تحليل ورقة استبائية لدور جودة الخدمة في تحسين الميزة التنافسية لعينة من شركات التأمين والمتمثلة في الشركة الوطني للتأمين SAA و Crama بالتحليل الوصفي لمحاو الاستبائية والتي اختارنا منها خمس محاور رئيسة نظراً لأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية عن تحليل باستعمال مربع لكارث لمعرفة توجهات أفراد العينة المستجوبين وذلك عن تقييم جودة الخدمة المقدمة من طرف الشركتين وأثرها على الميزة التنافسية ، فمن خلال نتائج يمكن استخلاص ما يلي:

هناك ملموسية للشركة التأمين SAA على CRAMA أي أن هناك رضا للعميل على نوعية الخدمة المقدمة من طرف شركة التأمين SAA والتي تعتبر مؤسسات رائدة في مجال التأمين عن CRAMA حيث كانت نسبة قبول أفراد العينة عند استجوابهم على أن هناك الملموسية من طرف شركة SAA وشعورهم بتحسين نوعية الخدمة المقدمة وظروف ملائمة للعميل من اجل التعاقد مع الشركة.

هناك اعتمادية من طرف شركة والحرص على تقديم الخدمة بشكل حيث نجد شركة التأمين تقدم خدمة بشكل أفضل وسريع عن شركة CRAMA حيث يبين هذا عن طريق درجة الموافقة فكانت في شركة التأمين SAA عن شركة CRAMA حسب أفراد العينة الذين تم استجوابهم.

ان عدم الاستجابة في شركة CRAMA من عدمها في SAA يرجع الى الخبرة التي تتمتع شركة التأمين SAA على تقييم خدمات المقدمة من طرف الشركات وسرعة تنفيذها أما نوعية الخدمات فكانت إجابة أفراد العينة عن رضا الزبائن على الخدمة المقدمة أما خدمات التأمين فكانت أفضل من CRAMA وفي الأخير و بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات التقييمية لدراسة اثر جودة الخدمة على الميزة التنافسية و التي تبين مدى رضا العميل على الخدمة المقدمة والتي تم التأكد منها وذلك من خلال دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين CRAMA و SAA.

وقد استهدفت الدراسة وكالاتي SAA و CRAMA بولاية سعيدة والتي من خلالها تبين مستوى الخدمة المقدمة والذي كان مقبولا لكن هذا لا يعني التوقف عند هذا المستوى لذا لا بد من التطوير المستمر الذي يناهس أهم شركات التأمين العالمية.

من خلال ما سبق يمكن الخروج بالنتائج التالية :

- يساهم تعزيز رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية.
 - التحسين المستمر لخدمة من طرف الشركة يعزز من ميزاتها التنافسية .
 - التحسين المستمر والارتقاء في مستويات الجودة، إذ تعد عملية مستمرة وديناميكية.
 - نوعية الخدمة التأمينية مقدمة في الشركة لها دور أساسي في تحسين الميزة التنافسية.
 - السعي نحو تحقيق رضا العميل، لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة، بقائها، واستمرارها
- يمكن الخروج بنتيجة والتي مفادها أن المؤسسة تسعى دوما إلى تحسين جودة الخدمة وذلك من تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة من خلالها كسب عدد كبير من المتعاملين عن باقي المؤسسات الأخرى.

خلاصة الفصل

تضمنت دراسة هذا الفصل الدراسة الميدانية من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة تضمنتها الاستبان هذا للوقوف على دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، بالاعتماد على البرنامج الإحصائي اليدوي والمتمثلة في برنامج EXCEL، وعرض ودليل نتائج الاستبيان للوقوف على صحة الفرضيات من عدمها بالاعتماد على الإحصائية كما قمنا بدراسة جودة الخدمة وما تحققه من مزايا تنافسية في القطاع التأمين وذلك من خلال خمس أبعاد: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، وكذا رضا العميل وجودة الخدمة التأمينية من وجهة نظر العميل.

حيث استخلصت من الدراسة الميدانية التي قمت بها في الشركة الوطنية للتأمين SAA والصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (التأمين الشامل) CRMA أنّ الجودة هي عامل محوري يركز على تلبية رغبات وحاجات العملاء بجودة المطلوبة لكسب ولائه ووفائه وكذا حسن معاملة العميل تلعب دورا جد مهم في المؤسسة وأن هذه الأخيرة تسعى دوما إلى تحسين جودة الخدمة لتعزيز مكانتها وتنمية ميزتها التنافسية.

خاتمة

أصبحت المؤسسات على قناعة تامة بأن بقاءها مرهون بمدى ارتباطها بالزبون، وهذا راجع إلى ما تقدمه له من منتجات وخدمات تتميز بالموصفات المطلوبة، ولتحقيق ذلك تبنت العديد من المؤسسات الرائدة مصطلح الجودة ليكون لها سبيل للارتقاء والتميز بمنتجاتها عن منافسيها ومواكبة التطورات الحاصلة في رغبات العملاء وحاجاتهم، إذ تسعى دائما لإرضائهم والحصول على ولائهم لأن فهم احتياجاتهم وتلبية متطلباتهم تفوق توقعاتهم، مما يزيد من قدرتها للوصول إلى أفضل مستوى من النمو والمحافظة على حصتها السوقية والزيادة في الربحية والقدرة على المنافسة التي تمكنها من مواجهة حدة وشراسة المنافسة

يتوجب على المؤسسات الراغبة في البقاء استخدام تقنيات تساعدها في تعزيز ميزتها التنافسية وضمان بقائها وتقوية مراكزها، ومن بين أهم التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة لتعزيز الميزة التنافسية تقنية الإنتاج في الوقت المحدد، التي تهدف بشكل أساسي إلى التخلص من الهدر وذلك من خلال إنتاج الكميات المطلوبة في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة دون التأثير على التكلفة، كما تعتبر إعادة الهندسة من التقنيات التي تساهم في تحقيق تحسينات كبيرة في الجودة، فقد أصبحت المؤسسات تلجأ إلى هذه التقنية لتواجه حدة المنافسة إذ تعتبر سلاحا تنافسيا مؤثرا استغلته بهدف تحسين أدائها ومستوى جودة منتجاتها وخدماته لتحقيق الاستجابة السريعة والفعالة لعملائها، كما يوجد تقنية القياس المقارن التي تعتبر وسيلة لتحقيق رضا العملاء وكذا ترشيد تكاليف ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال مساعدتها على تحديد نقاط القوة والضعف لديها وتمكنها من التعرف على بيئتها الخارجية واكتشاف طرق الأحسن والأحدث

أيًا كانت التقنية المستعملة من قبل المؤسسة فإن هذه الأخيرة تساهم من درجة الأولى في تحسين وتطوير الجودة ومن ثم تحقيق التميز على منافسيها وضمان البقاء والاستمرار وتعزيز وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة

1- اختبار صحة الفرضيات:

ولقد مكن هذا البحث من تأكيد الفرضيات السابقة إذ أن:

الفرضية الأولى: "يعتمد العميل في تقييمه للجودة على نوعية المنتجات ويركز على سعرها" وهي فرضية صحيحة لأن العميل يبحث في منتج أو الخدمة عن المثانة والاعتمادية دقة التسليم المظهر الخارجي... والحصول عليها مهما بلغ سعرها.

الفرضية الثانية: "فهم متطلبات ورغبات العميل وتحقيقها من طرف المؤسسة تعزز رضاه وتمنح للمؤسسة ميزة تنافسية" لأن كسب رضا العميل وذلك من خلال فهم حاجاته ومن ثم تحقيقها يعزز ثقته بالمؤسسة وولائه مما يمنحها ميزة تنافسية هي فرضية صحيحة.

الفرضية الثالثة: "تعمل التقنيات إعادة الهندسة على تحسين مستوى الجودة و تنمية الميزة التنافسية " تؤدي إعادة الهندسة إلى تقليص مراحل الأداء وطوله الإجرائي ووقته بالإضافة إلى تخفيض عدد الأخطاء المرئية بفضل دمج العمليات و المراحل الإنتاجية ومن ثم تقل مرات وتكلفة إعادة الأداء لتدارك الأخطاء مما يساهم في زيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين مستوى جودة المنتجات و الخدمات والذي يؤدي بالضرورة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

الفرضية الرابعة: "يعتبر القياس المقارن آلية لتنمية الميزة التنافسية" لأنه يتيح للمؤسسة أن تكتشف العمليات الرئيسية التي تشكل نقاط ارتكاز يقوم عليها بقاء المؤسسة واستثمارها في ظل بيئة شديدة التنافس بات البقاء فيها للأفضل

2- النتائج:

لقد توصلنا من خلال الدراسة الى مجموعة من النتائج هي إجابة للإشكالية المطروحة، فيما يلي سنتعرض الى النتائج كالتالي :

1. الجودة تعتبر وسيلة لجذب العملاء.
2. تهدف الجودة إلى الحد من الأخطاء وتطوير المنتجات لترضي حاجات الزبائن
3. تساهم جودة المنتج أو الخدمة في خلق ميزة تنافسية من خلال إرضاء العملاء
4. التطوير المستمر في تقنيات تحسين الجودة يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة في مواجهة منافسيها
5. يعتبر العميل عنصراً فعالاً في تقييم جودة الخدمة التأمينية
6. تختلف مؤشرات التقييمية التي تستخدم في الحكم على مستوى الخدمة التأمينية من حيث الأهمية بالنسبة للعميل وذلك حسب المتغيرات التي تؤثر في جودة الخدمة التأمينية
7. توجد علاقة ارتباط بين الجودة المدركة للخدمة المقدمة من طرف الشركة الوطنية للتأمين (SAA) وكالة سعيدة ورضا العملاء و استمراريتهم في التعامل معها مستقبلاً في حين شركة SRAMA تبذل مجهودات في تحقيق ذلك
8. الجودة من نظر العميل تختلف عن الجودة من نظر المؤسسة حيث العميل يراعي في المنتج او الخدمة السعر وجودة التصميم وجودة الخصائص أما المؤسسة فالجودة بالنسبة لها هي مطابقة المواصفات وتخفيض تكاليف الإنتاج أي الجودة بأقل تكلفة

3- التوصيات:

- اجراء دورات تدريبية للعمال من اجل تحسين مستواهم وليكسبوا مهارات متنوعة تمكنهم من الاستجابة للحاجات العملاء وبالتالي تعزيز قدرة المؤسسة على الميزة التنافسية
- منح امتيازات من طرف المؤسسة يعزز من قدرة على جلب العملاء اكثر والتي بدورها تنمية القدرة التنافسية لها
- التوجه بالعميل ودراسة سلوكه وانطباعاته وانتقاداته بالمنتج او الخدمة والتي تخلق فرصة لتطوير وخلق منتجات جديدة
- السعي لإرضاء العميل لأنه من السبل المهمة لضمان ربحية المؤسسة وبقائها و استمرارها.
- توظيف موارد بشرية مؤهلة التي تضمن جودة العمليات الخدماتية والإنتاجية .
- يجب على المؤسسة تعميم ثقافة الجودة في جميع مستوياتهم وأفرادها.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

1. احمد سيد مصطفى، "ادارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الطبعة الثالثة، القاهرة 1998
2. احمد عثمان، "كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك الى قمة الاداء عالم جديد، من المنشآت الناجحة تاليف دافيد لاسكل، مركز المخابرات المهنية للادارة، بيك للنشر، القاهرة 1998
3. امين الساعاتي، "اعادة اختراع الحكومة الثورة الادارية في القرن حادي عشر، دارالفكر العربي، القاهرة 1999
4. ايمان فاضل السامرائي رحي مصطفى عليان، "تسويق المعلومات وخدمات المعلومات، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010
5. بلال خلف سكارنة، "دراسات ادارية معاصرة، دارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن 2009
6. تامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2008
7. تسيير العجاردة، "التسويق المصرفي"، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2005
8. توفيق محمد عبد المحسن، "قياس الجودة والقياس المقارن"، دار الفكر العربي، مصر 2005-2006
9. جمال محمد رشيد ونور الدين ناصر، "ادارة التكلفة لاغراض القياس والتخطيط والرقابة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية 2005
10. حسن علي علي، "الادارة الحديثة لمنظمات الاعمال"، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر، عمان، 1999
11. حسين عبد الله التميمي، "مدخل في ادارة الانتاج والعمليات"، اليمن، صنعاء، 1997
12. حميد الطائي بشير العلاق، "تسويق الخدمة"، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009
13. خضير كاظم محمود، "ادارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2008
14. خضير كاظم محمود، "ادارة الجودة الشاملة"، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر، عمان 2000
15. د. فريد كورتيل "تسويق الخدمات"، دار كنوز المعرفة، عمان، الاردن، 2009
16. د. زكريا واخرون، "مبادئ التسويق الحديث"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008
17. دال بسترفيلد، "الرقابة على الجودة"، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، الطبعة الاولى، المكتبة الاكاديمية للنشر، القاهرة 1995
18. رعد حسن الصرن، "عولمة الخدمة المصرفية"، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2008

19. ريتشارد ويليامز، "ادارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير الجمعية الامريكية للادارة، الرياض، 2004
20. سامر عفيفي، "اقتصاديات التجارة الدولية"، مطبوعات الاسراء، القاهرة، 2003
21. سونيا محمد البكري، "تخطيط ومراقبة الانتاج"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية 2000
22. صلاح الشنواني، "التنظيم والادارة في قطاع الاعمال"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 1995
23. عبد السلام ابو قحف، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة الرؤية المستقبلية"، دار جامعية للنشرة الاسكندرية
24. عبد الستار محمد العلي، "ادارة الانتاج والعمليات مدخل الكمي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، الاردن 2000
25. عبد السلام ابو قحف، "بحوث ودراسات في قضايا ادارية معاصرة"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية 2002
26. عبد العزيز جميل مخيمر واخرون، "القياس المقارن"، مجلة قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية، العدد 13، المنظمة العربية للعلوم الادارية، مصر
27. عبد العزيز علي حسن، "الادارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2009
28. عبد الفتاح محمود احمد، "ادارة الجودة الشاملة"، الطبعة الاولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012
29. علي السلمي، "ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
30. عمر صفر سالم، "الاتجاهات الحديثة للتسويق"، محور الاداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية المدخل لتحقيق السوق العربية المشتركة، منشأة المعارف للنشر الاسكندرية، 2005
31. عمر وصفي عقيلي، "المنهجية الكاملة لادارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001
32. فريد النجار، "ادارة العمليات الاستراتيجية"، دار الجامعة، الاسكندرية، 2006
33. فريد زين الدين عبد الفتاح، "تخطيط ومراقبة الانتاج"، دار كتيب، الاسكندرية، مصر، 1997
34. قاسم نايف علوان، "ادارة الجودة الشاملة في الخدمات"، الشروق، عمان 2006
35. لعللي بوكميش، "ادارة الجودة الشاملة ايزو 9000"، دار دراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010
36. مامون الدرادكة واخرون، "ادارة الجودة الشاملة"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001
37. سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين ادارة الجودة والايزو 9000. 10011"، الطبعة الاولى، مكتبة الاشعاع، القاهرة 1999

38. محفوظ احمد، " ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات " ، الطبعة الاولى دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، 2004
39. محمد الصيرفي،"الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001
40. محمد توفيق ماضي،"إدارة الإنتاج والعمليات"،الدار الجامعية،الإسكندرية ،1996
41. محمد صلاح الحناوي والآخرين،"مقدمة في المال والاعمال"، الدار الجامعية للنشر،الاسكندرية، 2000
42. محمد كامل مصطفى الكردي وآخرون، "اساسيات الادارة"،مركز جامعة القاهرة للطباعة والنشر، القاهرة.
43. محمد مرعي مرعي،" فن ادارة النشر نظريات جديدة وتطبيقات ناجحة لارباب العمل في المؤسسات المتقدمة"، تاليف مانفريك ماك،دار الرياض للنشر، 1999
44. معراج هوارى جهاد بوعزوز احمد مجدل ،"تسويق خدمات التأمين"، الطبعة الاولى ، دار كنوز المعرفة، عمان، 2013
45. مكتب الدراسات بمديرية المنافسة والأسعار لولاية أم البواقي ،"دليل المستهلك"،دار الهدى ، الجزائر، 2003
46. مهدي السامرئي،"ادارة الجودة لاشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي"،الطبعة الاولى،دار جريب،عمان،2007.
47. ناجي معلا عبد العظيم ابو النجا،"التسويق المتقدم"،الدار الجامعية،الاسكندرية،2008.
48. نبيل محمد مرسي،"ادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة للنشر،الاسكندرية 2003.
49. نبيل مرسي خليل ،"الميزة التنافسية في مجال الاعمال"،الدار الجامعية للنشر،الاسكندرية، 1996
50. نجم عبود،" المدخل الياباني الى ادارة العمليات الاستراتيجية والنظم والاساليب"،الطبعة الثانية، دار كنوز للعلوم الادارية والاقتصادية بغداد، 2004
51. هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر،عمان، 2005.
52. وديع محمد عدنان،"القدرة التنافسية وقياسها"،المعهد العربي للتخطيط،الكويت،العدد24، ديسمبر 2003.
53. يسري السيد يوسف،"مبادئ ادارة الجودة الشاملة"،مجلة البحوث التجارية،العدد الاول،القاهرة 2002.
54. يوسف حليم الطائي،" نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية وخدماتية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.

القرآن الكريم

55. القرآن الكريم ،سورة البقرة ،الآية :138
56. القرآن الكريم ، سورة التغابن ،الآية :3
57. القرآن الكريم ،سورة النحل، الآية :93
58. القرآن الكريم، سورة المدثر،الآية 37

المجلات

59. عاشور مزريق ومحمد الغري،"تسيير وضمان منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية"،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد2، ماي 2005
60. فتات فوزي وداني الكبير امعاشو، " الجودة عامل اساسي لتعزيز القدرة التنافسية المؤسسة"، مجلة ادارة ، العدد 21، 2001
61. يسري السيد يوسف،"مبادئ ادارة الجودة الشاملة"،مجلة البحوث التجارية ،العدد الاول،القااهرة 2002
62. ناجي معلا،"قياس جودة الخدمات المصرفية"،مجلة العلوم الادارية،المجلد 25،العدد02،جوان، 1998
63. بسام منيب اسراء وعد الله قاسم السبعراوي،" الاثر التتابعي لمتطلبات ادراة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية"،مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل،المجلد 10،5 ماي 2013
64. الحديثي رامي حكمت،" مقارنة النظام بالانتاج الانبي في تويوتا مع النظام الانتاج التقليدي"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارة ،كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد مجلد 05،العدد 16، 2002
65. عبد العزيز جميل مخيمر واخرون،"القياس المقارن"،مجلة قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية ،العدد 13 ،المنظمة العربية للعلوم الادارية، مصر 2000

المراجع باللغة الاجنبية

66. Claude Jambert ، L'assurance Qualité ، paris ، ECONOMICA ، 1995
67. Corbel Bernard et Murry Bernard، " L'audit Qualité interne Démarche et technique de communication" ،édition AFNOR 2ém édition، Paris ،2000
68. François Jakobiak L'intelligence économique en pratique 2eed Paris Edition d'organisation 2001
69. GOGUE Jean.Marie ، " Management de la Qualité" ،édition ECONOMICA ، Paris

70. Huberac/Jean-Pierre, "Guide des méthodes de la Qualité choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services", édition MAXIMA 2^{ém} édition , paris
71. Michel Porter, "l'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance", Dunod , paris 1999
72. Michel Hammer james chanpu « le reengineering réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances Dunod Paris 1993 P
73. michel porter new Global strategies for competitive Advantage Plonning Review May / jun 1990 ABI/INFORN Trade & industry
74. P.kotler k keller .D Manceau. B .Dubois "Marketing management", 2006
75. Robert CCaMP le Benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents traduit par Marie WAQUET , Paris Edition D'organisation, 1992
76. Saval Henri ,zardet Véronique , Maîtriser les coûts et les performances cachés. 2eme édition ,Paris: ECONOMICA , 1989
77. Slaimi Ahmed « La gestion par la qualité ». Revue Perspective , N°03 , Décembre 1997 , Publications universitaires de Annaba
78. Thomas fritz , " the competitive advantage period and the industry advantage period assessing the sustain ability and determinants of superior economic performanse Gabler ,edition wissenschaft 1sted, 2008

المواقع الالكترونية

79. <http://economie.univ-batna.dz/images/cours/1h.pdf>

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الجودة من وجهة نظر العميل(المستهلك) والمنتج(المؤسسة)	8
02	تطور مفهوم الجودة	11
03	تأثير الجودة على التكلفة وحصة السوق	14
04	ابعاد الجودة	19
05	العوامل المحددة لمستويات الجودة	32
06	مكونات نظام الجودة المفتوح	33
07	انواع التكاليف الجودة وعلاقتها بمستوى الجودة	39
08	اهداف حلقات الجودة	41
09	مراحل عمل حلقات الجودة	42
10	تخطيط عظم السمكة	43
11	تخطيط باريتو	44
12	دورة حياة الخدمة	54
13	مفهوم جودة الخدمة	59
14	دورة حياة جودة الخدمة	59
15	نظام اليقظة في جودة الخدمة	64
16	المظهر العام للخدمة لتنظيم سيرورة أداء الخدمة	65
17	سياسة الجودة لتوجيه وتطوير النشاط	66
18	نظام الاصغاء للعميل بهدف التحسين	67
19	نظام التحسين والتقييم بهدف تطوير النشاط	68
20	نموذج Servqual	74
21	نموذج لتقييم جودة الخدمة	77
22	العوامل الاساسية لبناء الميزة التنافسية	86
23	اجزاء توقيت فترة التسليم	92

97	النموذج الماسي Porter	24
125	انواع القياس المقارن	25
133	الجودة احد اضلاع مثلث البيئة التنافسية	26
135	انواع التأمين	27
136	الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي فرع سعيدة	28
139	الهيكل التنظيمي للوكالة SAA بسعيدة	29
139	توزيع أفراد العينة حسب نسب مئوية للجنس SAA	30
140	توزيع أفراد العينة حسب نسب مئوية السن SAA	31
141	توزيع أفراد العينة حسب نسب مئوية المستوى التعليمي SAA	32
142	توزيع أفراد العينة حسب المهنة SAA	33
143	توزيع أفراد العينة حسب مدة التأمين SAA	34
144	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات التعامل مع الشركة SAA	35
154	توزيع أفراد العينة حسب نسب مئوية للجنس. CRMA.	36
155	توزيع أفراد العينة حسب نسب مئوية السن CRMA	37
156	توزيع أفراد العينة حسب نسب مئوية المستوى التعليمي CRMA	38
157	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المهنة CRMA	39
158	أفراد العينة حسب مدة التأمين CRMA	40
159	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات التعامل مع الشركة. CRMA.	41

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أبعاد الجودة السلعة والخدمة	21
02	الفرق بين إدارة الجودة والجودة	25
03	أهم الفروقات للجودة وللجودة	30
04	العوامل المؤثرة في الجودة حسب رأي بعض الباحثين	47
05	مؤشرات تقييم الجودة	63
06	وجهات نظر المختلفة للميزة التنافسية	85
07	تطور إنتاج شركة CRMA حسب الفروع (2016-2017-2018)	128
08	تطور اعمال الصندوق الوطني CRMA (2016-2017-2018)	129
09	تطور إنتاج الشركة SAA حسب الفروع (2016/2017/2018)	135
10	تطور رقم أعمال شركة SAA (2016-2017-2018)	136
11	درجة مقياس ليكرات	138
12	خصائص العينة من حيث الجنس .	139
13	توزيع أفراد العينة من حيث السن SAA	140
14	توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي SAA	140
15	توزيع افراد العينة من حيث المهنة. SAA	141
16	توزيع أفراد العينة من حيث مدة التامين SAA	142
17	توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات التعامل مع الشركة SAA	143
18	يوضح حساب الاتجاه للعبارة الأولى SAA	145
19	يوضح حساب الاتجاه للعبارة الثانية SAA	147
20	يوضح حساب الاتجاه للعبارة الثالثة SAA	148
21	يوضح حساب الاتجاه للعبارة الرابعة SAA	149
22	يوضح حساب الاتجاه للعبارة الخامسة SAA	150
23	يوضح حساب الاتجاه للعبارة السادسة SAA	151

152	يوضح حساب الاتجاه للعبارة السابعة SAA	24
153	يوضح حساب الاتجاه للعبارة الثامنة SAA	25
154	خصائص العينة من حيث الجنس CRMA	26
155	توزيع افراد العينة من حيث السن CRMA	27
156	توزيع افراد العينة من حيث المستوى التعليمي CRMA	28
157	توزيع افراد العينة من حيث المهنة. CRMA	29
158	توزيع افراد العينة من حيث مدة التامين CRMA	30
159	توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات التعامل مع الشركة CRMA	31
160	يوضح حساب الاتجاه للعبارة الاولى CRMA	32
162	يوضح حساب الاتجاه للعبارة الثانية CRMA	33
164	يوضح حساب الاتجاه للعبارة الثالثة CRMA	34
165	يوضح حساب الاتجاه للعبارة الرابعة CRMA	35
166	يوضح حساب الاتجاه للعبارة الخامسة CRMA	36
167	يوضح حساب الاتجاه للعبارة السادسة CRMA	37
168	يوضح حساب الاتجاه للعبارة السابعة CRMA	38
169	يوضح حساب الاتجاه للعبارة الثامنة CRMA	39

فهرس الموضوعات

	إهداء
	شكروعرفان
أ	مقدمة
الفصل الأول: أساسيات حول الجودة	
6	تمهيد الفصل
7	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الجودة.
7	المطلب الأول: ماهية الجودة وأهميتها
15	المطلب الثاني: أهداف الجودة وابتعادها
22	المطلب الثالث : الفرق بين الجودة وإدارة الجودة
25	المطلب الرابع: الفرق بين الجودة واللاجودة
31	المبحث الثاني: تحديد مستوى الجودة وتكاليها
31	المطلب الأول: تحديد مستوى الجودة وكيفية قياسها
35	المطلب الثاني : الرقابة على الجودة وتكاليها.
39	المطلب الثالث: حلقات الجودة
46	المطلب الرابع:العوامل المؤثرة في الجودة
50	المبحث الثالث: جودة الخدمة
50	المطلب الأول: مفاهيم حول الخدمة
57	المطلب الثاني: مفاهيم حول جودة الخدمة
61	المطلب الثالث: مؤشرات وأساليب تطوير جودة الخدمة
70	المطلب الرابع: خطوات تحقيق الجودة وقياسها
78	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة ودور الجودة في تحقيقها	
81	تمهيد الفصل
82	المبحث الأول:أساسيات حول الميزة التنافسية
82	المطلب الأول : مفاهيم حول الميزة التنافسية
88	المطلب الثاني: مراحل تطور الميزة التنافسية وأنواعها
90	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

93	المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية
96	المبحث الثاني: آليات ومحددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية
96	المطلب الأول: آليات الميزة التنافسية ومحدداتها
100	المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
101	المطلب الثالث: تنمية وتطوير الميزة التنافسية
103	المطلب الرابع: عوامل نجاح وتأکید الميزة التنافسية
104	المبحث الثالث: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية
104	المطلب الأول: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للعميل
105	المطلب الثاني: الإنتاج في الوقت المحدد تقنية للجودة وأساس لتحقيق الميزة التنافسية
108	المطلب الثالث: تقنيات أخرى لتحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية (إعادة الهندسة /المقارنة)
116	المطلب الرابع: الجودة مدخل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية
119	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية مقارنة بين الشركة الوطنية للتأمين SAA والصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CRMA ولاية سعيدة	
121	تمهيد الفصل
122	المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CRMA
122	المطلب الأول:نشأة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CRMA
124	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي سعيدة
126	المطلب الثالث: منتجات الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي ومكانتها بسعيدة
130	المبحث الثاني : تقديم عام للوكالة الوطنية SAA
130	المطلب الأول : نشأة للوكالة الوطنية للتأمين SAA
132	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للتأمين SAA
134	المطلب الثالث : منتجات الوكالة الوطنية للتأمين SAA ومكانتها بسعيدة
137	المبحث الثالث : الدراسة الميدانية في الشركة الوطنية للتأمين SAA والصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CRMA
137	المطلب الأول: :الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

139	المطلب الثاني: تحليل كمي لمواقف زبائن SAA - سعيدة.
154	المطلب الثالث: تحليل كمي لمواقف زبائن للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CRMA
172	خلاصة الفصل
174	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	فهرس الموضوعات