

## صناعة المزايا التنافسية: المداخل النظرية وتطبيقاتها في المؤسسة الجزائرية

### *Competitive advantages industry: Theoretical approaches and its applications in the Algerian organization*

الدكتور بن سديرة عمر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (جامعة سطيف 1)

تصنيف JEL: L21, M10 تاريخ الاستلام: 2015/10/05 تاريخ قبول النشر: 2015/12/05

#### الملخص :

لقد ظهر مفهوم المزايا التنافسية كإطار ملائم للتعامل مع البيئة التنافسية المعقدة وشديدة التغير، أين أصبحت الأسس التقليدية للمنافسة المستندة إلى المزايا النسبية غير قادرة على ضمان استمرارية المؤسسة، ومن العناصر الأساسية التي يركز عليها مفهوم المزايا التنافسية، تلك المتعلقة بمداخلها وإطارها النظري؛ حيث نجد العديد من المداخل في هذا المجال، أهمها؛ الكفاءة، الجودة، الإبداع والاستجابة لمتطلبات العملاء. غير أن هذه المداخل النظرية تبقى غير واضحة المعالم بالنسبة للمؤسسة الجزائرية التي تشهد بيئة نشاطها تغيرات وتعقيدات متزايدة، حيث بينت الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى بعض المؤسسات بسطيف، أن أغليبتها تركز على تخفيض التكاليف، في مفهومه المحدود للكفاءة، كمدخل لصناعة المزايا التنافسية.

الكلمات لمفتاحية: مزايا تنافسية، كفاءة، جودة، إبداع، استجابة لمتطلبات العملاء.

**Abstract :**

*The concept of competitive advantage has appeared as an appropriate framework for dealing with the complex and highly changes of the competitive environment. Where became the traditional foundations of competition based on the comparative advantage are not able to ensure the continuity of the institution, one of the important elements that focus the concept of competitive advantages are those relating to its approaches and its theoretical framework; where we find many approaches in this area, the most important; efficiency, quality, creativity and responsiveness to customer requirements. However, these theoretical approaches are unclear to the Algerian enterprises that its environment characterized by changes and increasing complexities; as demonstrated the empirical study in some enterprises, that most of these enterprises focused on reducing costs in his concept of the limited efficiency as an input for the manufacture of competitive advantages.*

**Key Words: Competitive Advantage, Efficiency, Quality, Creativity, Responsiveness to Customer Requirements.**

**مقدمة:**

بالنظر لتزايد حدة المنافسة مع تزايد درجة تعقيد وتغير بيئة الأعمال، فالمؤسسة تسعى إلى البحث عن كل ما يميزها مقارنة بالمنافسين، من خلال التركيز على صناعة مزايا تنافسية للتعامل مع هذه التعقيدات والتغيرات، حيث أن النجاح الحقيقي للمؤسسة يعتمد بشكل كبير على مدى قوة مزاياها التنافسية ودرجة تأثيرها على المنافسين وفي سلوك العملاء.

فالأسس التقليدية للمنافسة كالميزة النسبية المتمثلة في الموارد والإمكانيات الطبيعية المتاحة لم تعد تتمتع بالأهمية اللازمة لضمان استمرارية المؤسسة، في ظل بيئة تنافسية معقدة وشديدة التغير، وبذلك ظهر مفهوم المزايا التنافسية كإطار ملائم للتعامل مع هذه البيئة؛ ومن العناصر الأساسية التي يركز عليها هذا المفهوم تلك المتعلقة بمدخلها وإطارها النظري؛ وقد ساهمت العديد من المداخل في هذا المجال، أهمها؛ الكفاءة، الجودة، الإبداع والاستجابة لمتطلبات العملاء.

ورغم الاختلاف في المبدأ الذي تأسست عليه هذه المداخل، فهي تتمحور حول تحقيق التفوق عن المنافسين من خلال عرضها لمنتجات تحقق قيمة أكبر للعميل مقارنة

بتلك المتوفرة في السوق، وذلك من خلال التركيز على التكلفة المنخفضة أو إدراج خيارات ومميزات إضافية تجعل العميل يفضل منتج المؤسسة وتعوضه عن الفارق في السعر، وعليه، سيتم من خلال هذا البحث التطرق لمحورين أساسيين، هما:

I. عرض المداخل النظرية لصناعة المزايا التنافسية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة،

II. أبعاد صناعة المزايا التنافسية في المؤسسة الجزائرية.

أولاً. إشكالية البحث:

إن تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، في ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد الوطني ضمن متطلبات الانفتاح الاقتصادي، يستند إلى مدى قدرة المؤسسة الجزائرية على صناعة مزايا تنافسية للتعامل مع اشتداد حدة المنافسة وزيادة سرعة وتعقد العوامل البيئية. وعلى هذا الأساس، فإن إشكالية البحث تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

ما درجة الأهمية النسبية التي توليها المؤسسة الجزائرية لمداخل صناعة المزايا التنافسية؟

ثانياً. فرضيات البحث:

للإجابة عن إشكالية البحث تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

تتباين درجة الأهمية النسبية لمداخل صناعة المزايا التنافسية في المؤسسات محل الدراسة

وتتفرع عنها الفرضيات التالية:

- أهمية نسبية مقبولة لمدخل الكفاءة في صناعة المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة،
- أهمية نسبية منخفضة لمدخل الجودة في صناعة المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة،
- أهمية نسبية منخفضة لمدخل الإبداع في صناعة المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة،
- أهمية نسبية منخفضة لمدخل الاستجابة لمتطلبات العملاء في صناعة المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة.

**ثالثا. منهج البحث:**

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي؛ كونه أكثر ملاءمة لطبيعة هذا النوع من البحوث؛ من حيث تحديد المشكلة ودراستها، بناء على مجموعة من الأسئلة والفرضيات التي أعدت بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث. كما تم الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بالدراسة الميدانية؛ حيث تم تطوير استمارة متكاملة استندت محاورها إلى الفرضيات الموضوعية والأهداف المرجوة من البحث، ومختلف المفاهيم النظرية المرتبطة بالموضوع، وفيما يخص تحليل النتائج واختبار الفرضيات فقد تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية التي يوفرها برنامج (SPSS).

**رابعا. أهداف البحث:** يهدف البحث إلى:

- تقييم مدى إدراك مسيري المؤسسات الجزائرية لأهمية المداخل النظرية في صناعة المزايا التنافسية،
- تحديد التصور الذي تعتمده المؤسسات الجزائرية في صناعة مزاياها التنافسية، وصولا لاستقراء الاتجاهات المستقبلية في ظل الانفتاح الذي يشهده الاقتصاد الجزائري، وتغيير قواعد المنافسة،
- اقتراح الحلول المناسبة على ضوء النتائج المتوصل إليها، والتي تساهم في تمكين المؤسسات الجزائرية من اعتماد مختلف المداخل النظرية لصناعة مزايا تنافسية إستراتيجية تمكنها من القدرة على المنافسة.

**I. المداخل النظرية لصناعة المزايا التنافسية:**

تتمحور عملية صناعة المزايا التنافسية، حسب الأدبيات المرتبطة بهذا المجال، حول أربعة مداخل أساسية، تتمثل في الكفاءة، الجودة، الإبداع، والاستجابة لمتطلبات العملاء؛ هذه الأبعاد ينظر إليها من جانب أهميتها في صناعة ميزة التكلفة الأقل، أو من جانب أهميتها في صناعة ميزة التمييز.

**1.I. مدخل الكفاءة:**

باعتبار المؤسسة كنظام تتم في إطاره عملية تحويل المدخلات من عوامل الإنتاج المختلفة إلى مخرجات من سلع وخدمات، وحيث أن العملاء يسعون إلى تعظيم القيمة المدركة

من المنتج وبأقل تكلفة ممكنة، فإن تحقيق الكفاءة المتفوقة في عملية التحويل يعد من الأبعاد الحرجة في صناعة المزايا التنافسية، خاصة، ما يتعلق بميزة التكلفة الأقل.

### 1.1.I مفهوم الكفاءة:

يستند مفهوم الكفاءة إلى العلاقة التي تربط بين المدخلات والمخرجات، وهي تعرف بأنها: قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل والصحيح للموارد المتاحة لتحقيق مستوى معين من المخرجات، ويتم قياس الكفاءة من خلال العلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

يركز مفهوم الكفاءة على تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، وبذلك تعد ركيزة أساسية للتنافس على أساس التكلفة. وعليه، فتحسين كفاءة المؤسسة لا يرتبط، فقط، بزيادة المخرجات بقدر ما يرتبط بالعلاقة بين المخرجات والمدخلات؛ بمعنى تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة بما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة<sup>2</sup>، باعتبارها الهدف الذي تسعى لتحقيقه المؤسسات التي تتنافس على أساس التكلفة الأقل؛ دون التأثير على مستوى الجودة المستهدف في إطار المنافسة، وبما يساهم في تحسين حصتها السوقية وزيادة مردوريتها نتيجة اكتسابها لميزة التكلفة الأقل.

### 2.1.I أساليب تحقيق الكفاءة:

تنتهج المؤسسة العديد من الأساليب على مستوى وظائفها وعملياتها المختلفة في سعيها لرفع كفاءتها؛ ويمكن تصنيف هذه الأساليب وفقاً لعلاقتها بأهم الوظائف المنتجة للقيمة.

أ. الكفاءة في الإنتاج: تكتسي وظيفة الإنتاج أهمية بالغة من حيث مساهمتها في تحقيق الكفاءة المتفوقة بالاعتماد على مجموعة من الأساليب، أهمها:

- اقتصاديات الحجم: من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من المنتجات النمطية<sup>3</sup>،

- أثر التعلم: وهنا تبرز أهمية التخصص وتقسيم العمل؛ حيث ترتفع إنتاجية الفرد بما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة نتيجة تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء مهامهم<sup>4</sup>.

- أثر الخبرة: يعبر عن انخفاض تكاليف الإنتاج بنسبة ثابتة ومتوقعة كلما تضاعف معدل تراكم المنتجات، ويستند أثر الخبرة إلى اقتصاديات الحجم وأثر التعلم<sup>5</sup>.

- **نظم الإنتاج المرنة:** في حالة التنوع في الإنتاج استجابة للتغيرات في متطلبات العملاء، تصبح المرونة هي الأساس في تحقيق الكفاءة المتفوقة، وتتمثل المرونة في القدرة على تقديم منتجات متنوعة وفي الوقت المطلوب، إضافة إلى قدرتها على تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة. فنظم الإنتاج المرنة تساهم في تحقيق الكفاءة المتفوقة باستهدافها جانبيين رئيسيين، يتمثل الأول في استخدام المرونة استجابة لحاجات العملاء فيما يعرف بالإنتاج حسب الطلب، والثاني يتمثل في استخدام المرونة استجابة للتغيرات في السوق من حيث زيادة وانخفاض حجم الطلب على المنتجات المتنوعة<sup>6</sup>.

**ب. الكفاءة في التسويق:** تعد وظيفة التسويق بمثابة حلقة الوصل بين المؤسسة وعملائها، وبذلك فهي تتضمن العديد من الأنشطة للمحافظة على ولائهم واستقطاب عملاء جدد بما يساهم في تحسين كفاءة المؤسسة؛ من خلال زيادة حصتها السوقية نتيجة زيادة الطلب على منتجاتها، كما يساهم في تحقيق وفورات التكاليف نتيجة الترويج المجاني الذي يقدمه هؤلاء العملاء.

**ج. الكفاءة في الإمداد:** إن دور أنشطة الإمداد في تحقيق الكفاءة لا يقل أهمية عن دور الأنشطة الأخرى، على اعتبار أن تكاليف الإمداد تمثل نسبة معتبرة من التكاليف الكلية في العديد من المؤسسات، وبذلك فإن تخفيض بسيط في تلك التكاليف يؤثر بشكل مباشر ومعتبر في الكفاءة، وتوجد العديد من الأساليب لتحقيق الكفاءة في إدارة الإمداد لعل أهمها تلك التي تعتمد على تخفيض المخزون، وتحقيق التكامل مع الموردين<sup>7</sup>.

**د. الكفاءة في البحث والتطوير:** من خلال استحداث وتطوير طرائق جديدة تساعد على الإنتاج بتكاليف أقل<sup>8</sup>، ويتم تحقيق الكفاءة المتفوقة اعتماداً على وظيفة البحث والتطوير من خلال جانبيين أساسيين<sup>9</sup>:

- **تصميم المنتج:** بحيث يتم البحث عن طرائق لتبسيط العملية الإنتاجية، من خلال تقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج وتخفيض الوقت اللازم لتجميع هذه الأجزاء بما يساهم في رفع إنتاجية الفرد وتخفيض التكلفة الوحشية، وبهذا فمن الضروري تحقيق التنسيق والتكامل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة البحث والتطوير لضمان تخفيض التكاليف والرفع من كفاءة المؤسسة.

- تطوير العمليات الإنتاجية: بما يساهم في تخفيض التكاليف من خلال عمليات إنتاجية جديدة تتصف بالمرونة.

هـ. الكفاءة في الموارد البشرية: لقد أدت التغيرات في هيكل ودور المورد البشري إلى تغير منطوق وظيفة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات؛ حيث تشمل الكفاءة مجموعة المعارف والمهارات المتاحة في مختلف مستويات التنظيم، ففوة المؤسسة لا تكمن في تجهيزاتها ومبانيها بقدر ما تكمن في ما يمتلكه الأفراد من كفاءات وتناسق العمل الجماعي<sup>10</sup>.

و. الكفاءة من خلال القيادة: يتطلب تحقيق الكفاءة المتفوقة التزاما كاملا من كل مكونات المؤسسة، ويتأسس هذا الالتزام على طبيعة ودور القيادة العليا، بحيث تعمل على تحقيق الكفاءة المتفوقة من خلال تسهيل التنسيق والتعاون بين وظائف المؤسسة المتداخلة والمتكاملة؛ فالكفاءة المتفوقة لا ينظر إليها من جانب أحد الوظائف فقط، ولكن ينظر لها من جانب قدرة المؤسسة على تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف الوظائف، وهو ما يتطلب تنمية الالتزام الشامل على مستوى المؤسسة من خلال الدور المحوري للإدارة العليا في هذا الجانب، كما يجب تنمية ثقافة تخفيض التكاليف لدى كل أفراد المؤسسة وبما يساهم في تحقيق الكفاءة.

## 2.I. مدخل الجودة:

يتطلب تحقيق رضا العملاء تعظيم القيمة المقدمة لهم من خلال منتجات المؤسسة، هذه القيمة ترتبط ارتباطا وثيقا بالجودة المدركة من طرف العميل، ويرتبط إدراك العملاء بمدى مطابقة جودة المنتجات المقدمة لحاجاتهم ورغباتهم المعلنة وحتى تلك الكامنة، وبذلك تعد الجودة أحد المداخل الرئيسية في صناعة المزايا التنافسية، وتمثل إدارة الجودة الشاملة المدخل الرئيسي لتحقيق الجودة.

### 1.2.I. مفهوم الجودة وأثرها في صناعة المزايا التنافسية:

يقصد بالجودة القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع احتياجات ورغبات العملاء؛ حيث أن تقديم منتجات بمواصفات تحقق أو تفوق متطلبات العميل يساهم في الرفع من القيمة التي يولها لهذه المنتجات، كما تساهم الجودة من خلال مبادئها الأساسية في تخفيض التكاليف.

أ. مفهوم الجودة: إن مفهوم الجودة لا يستخدم فقط للتمييز أو المفاضلة بين منتجين متشابهين، وإنما يكمن في مدى قدرة المنتج على تلبية رغبات العميل وتوقعاته الظاهرية والضمنية، حيث عرفت الجودة من طرف المنظمة الدولية للتقييس (ISO) بأنها: "القدرة على إشباع الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً"<sup>11</sup>، ويؤكد التعريف على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها، كما تتضمن الجودة ثلاثة عناصر رئيسية، تتمثل في الآتي<sup>12</sup>:

- **المطابقة:** مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، والخصائص الموضوعية المتعلقة بالعميل.

- **الاستجابة:** وتعني إرضاء متطلبات العملاء، سواء كانت معلنة أو ضمنية.

- **الصلاحية:** ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة.

ب. أثر الجودة في صناعة المزايا التنافسية: يبني كثير من العملاء قرارات شرائهم على القيمة التي يحصلون عليها من المنتج، وينظر للقيمة على أنها جودة بالنسبة للسعر، حيث أن قرار الشراء يخضع للمقارنة والمفاضلة بين الجودة والسعر، باعتبار أن تعظيم القيمة المدركة من العملاء تتحدد بالجودة العالية والسعر المناسب، كما أن الجودة العالية تتحقق من خلال تطوير النظام الإنتاجي لتحقيق المطابقة للمواصفات، إضافة إلى تخفيض المعيب في الإنتاج مما يقلل المجال لإعادة العمل وإعادة فحص وتصليح المنتجات<sup>13</sup>؛ فالجودة من منظور شامل، تشمل كل أنشطة المؤسسة الهادفة إلى تحسين وتطوير العمليات والأداء، تقليل التكاليف، التحكم في الوقت، تحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق، العمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء، كل هذه العناصر تتجسد من خلال المطابقة للمواصفات وإشباع متطلبات العملاء<sup>14</sup>؛ حيث أن العلاقة وثيقة بين الجودة ورضا العملاء من جهة، والميزة التنافسية من جهة أخرى. وعليه، فإن دور الجودة في صناعة المزايا التنافسية واضح، حيث تحقق المؤسسات التي تتصف بالجودة في منتجاتها النتائج التالية<sup>15</sup>:

- تمثل جودة المنتج محددًا بالغ الأهمية لربحية النشاط،

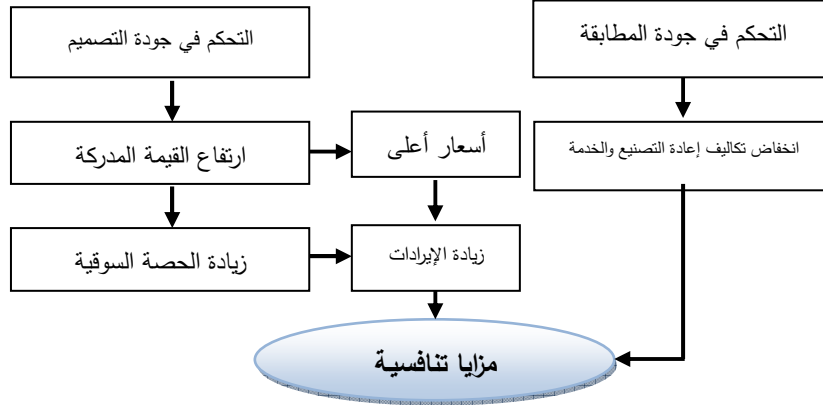
- تتمكن المؤسسات التي تقدم منتجات وخدمات عالية الجودة من تحقيق حصص سوقية كبيرة،



- ترتبط الجودة إيجابيا بمعدل العائد على الاستثمار؛ حيث أن المؤسسات التي تتصف بتقديم منتجات عالية الجودة تحقق عوائد أعلى؛ ويرجع ذلك إلى مجموعة عوامل مرتبطة بأن الجودة تخفض من التكاليف المباشرة الناتجة عن اللاجودة، كتكاليف إصلاح المعيب وغيرها، كما تؤدي الجودة إلى الرفع من كفاءة المؤسسة، ويؤدي تحسين الجودة وزيادة كفاءة المؤسسة إلى تحسين الحصة السوقية وزيادة المردودية،

- في الغالب تتحصل المؤسسات التي تقدم منتجات عالية الجودة على أسعار بيع أعلى. ويمكن توضيح أهمية الجودة في صناعة المزايا التنافسية من خلال الشكل التالي:

### الشكل (1): أهمية الجودة في صناعة المزايا التنافسية



المصدر: جيمس إيفان، جيمس دين، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، (2009)، الجودة الشاملة: الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، دار المريخ للنشر، الرياض، ص 494.

مما سبق، فإن تأثير الجودة في صناعة المزايا التنافسية مضاعف، ويتجسد هذا التأثير في أن الجودة العالية في المنتجات تؤدي إلى الرفع من قيمتها في نظر العملاء، مما يسمح بفرض أسعار بيع أعلى؛ ينتج عنها صناعة ميزة سعرية مبنية على التمييز، كما أن للجودة العالية تأثير في انخفاض التكاليف اللاحقة الناتجة عن تخفيض التكاليف المرتبطة باللاجودة؛ والمتمثلة في اقتصاد الوقت اللازم لتصليح المعيب من المنتجات، تكاليف تصليح وإعادة إنتاج المنتجات المعيبة وغيرها. فالجودة العالية لا تسمح بفرض أسعار عالية فقط، بل إنها تؤدي إلى الرفع من كفاءة المؤسسة بما يساهم في صناعة ميزة التكلفة المنخفضة.

ومع زيادة اهتمام وتركيز المؤسسات على مدخل الجودة في صناعة المزايا التنافسية، فإن تحقيقها لا يرتبط بأساس أهميتها في صناعة الميزة التنافسية فقط، بقدر ما يرتبط بحتميتها للبقاء والاستمرار؛ بمعنى أنها تعتبر كضرورة تنافسية\* من الواجب اكتسابها للبقاء في إطار المنافسة.

## 2.2.I. تحقيق الجودة المتفوقة:

لقد مر مفهوم الجودة بعدة تطورات، نتجت عنها ضرورة شمولية تطبيقه على مستوى كل أنشطة المؤسسة وعدم الاقتصار على جودة المنتج فقط، فانقل بذلك للتركيز على مجموعة من العناصر التي تبرز هذه الشمولية؛ حيث انتقل من السيطرة على العيوب إلى منع العيوب، مع تدرج دور الإدارة من قسم الجودة في المؤسسة إلى الدور الإستراتيجي الذي تنتبها الإدارة العليا، كما تدرج مفهوم ضبط الجودة من منظور المنتج إلى منظور العميل، وصولاً إلى الانتقال من الاهتمام بالمنتج إلى العمليات والخدمات ثم إلى الحاجات<sup>16</sup>؛ فتحقيق الجودة المتفوقة يتطلب التنسيق والتكامل بين الأنشطة والوظائف المختلفة في المؤسسة، ويتم ذلك، بشكل رئيسي، من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري شامل لتحسين جودة المنتجات.

أ. مفهوم إدارة الجودة الشاملة: بمعنى تحديد تعريف لإدارة الجودة الشاملة مع التركيز على أهميتها، خاصة من جانبي تخفيض التكاليف والتميز؛ بمعنى أهميتها في صناعة المزايا التنافسية للمؤسسة.

- تعريف إدارة الجودة الشاملة: يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب إداري مبني على أساس رضا العميل، من خلال الالتزام المستمر بجودة تصميم المنتجات بما يحقق متطلبات العملاء، وبذلك فالمدخل الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة، تركز على العناصر التالية<sup>17</sup>:

- مدخل يبين أهمية التركيز على العملاء ومشاركة كل العاملين في التنظيم والإدارة لتحقيق الأهداف،

- مدخل إداري يتطلب التزام ودعم الإدارة العليا،

- مدخل يركز على تنفيذ الأنشطة والمهام بشكل صحيح من الخطوة الأولى،

- مدخل يركز على التحسين المستمر،

- مدخل يعتمد على فرق العمل من خلال المشاركة والتعاون لإنجاز كل العمليات الإنتاجية والإدارية.

- أهمية إدارة الجودة الشاملة: تتمثل الأهداف الأساسية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الآتي<sup>18</sup>:

- تخفيض التكاليف؛ حيث أن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأجزاء التالفة أو إعادة إنجازها ومن ثم تقليل التكاليف،

- تقليل الوقت اللازم لإنجاز الأنشطة والمهام،

- تحقيق الجودة؛ وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبات العملاء، فعدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة وقت إنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة، ومن ثم زيادة شكاوي العملاء من هذه الخدمات.

ب. تحقيق الجودة المتفوقة من خلال إدارة الجودة الشاملة: تركز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأبعاد تهدف إلى تحقيق جودة عالية، في المنتجات وكل أنشطة المؤسسة، أهم هذه الأبعاد تتمثل فيما يلي:

- التركيز على العميل: وهو من بين الأهداف المحورية لإدارة الجودة الشاملة، من خلال تلبية احتياجاته، فالعميل هو نقطة ارتكاز إدارة الجودة الشاملة؛ مما يفرض على المؤسسة أن تعمل على إشباع احتياجاته وتلبية متطلباته بالجودة المطلوبة، وذلك من خلال ما يلي<sup>19</sup>:

- تحديد وضبط احتياجات العميل من المنتج، بمعنى الجودة المتوقعة،

- تحديد مستوى الجودة المقدمة للعميل،

- تحديد الفجوة بين الجودة المقدمة والجودة المتوقعة فيما يعرف بفجوة الجودة،

- العمل على تحسين الجودة لسد الفجوة من خلال وضع التصميم الملائم للعملية والمنتج الذي يشبع رغبات العملاء ويحقق رضاهم بالمستوى المطلوب.

- تحديد العيوب ومتابعتها عند المصدر: حيث تعتمد إدارة الجودة الشاملة على ضرورة تحديد العيوب أثناء إنجاز المهام، وتحديد أسبابها ومصدرها، وبذلك تصحيحها في حينها بما لا يسمح بتكرارها، فهذه العملية تساهم في تحسين الجودة من خلال تجنب تكرار العيوب في الإنتاج مستقبلاً؛ ولتحقيق ذلك يمكن للمؤسسة أن تعتمد على نظم الإنتاج المرنة، إضافة إلى نظام الإنتاج في الوقت المحدد الذي يعتمد على التخزين الصفري، وهو ما يسمح باكتشاف المعيب في المدخلات حال وصولها ودخولها في العملية الإنتاجية<sup>20</sup>.

- تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين: فإن أي خلل (في الجودة، الكمية أو التوقيت) في تلبية احتياجات المؤسسة من المدخلات سيؤدي إلى ضعف قدرتها في تحقيق رضا العملاء، وعليه فإن القدرة على تلبية متطلبات العملاء يخضع لمدى القدرة على ضمان تعاون الموردين في تلبية احتياجات المؤسسة من المدخلات، ويتحقق هذا التعاون من خلال التنسيق مع الموردين بغرض ضمان جودة المكونات من المواد الأولية بما يساهم في الرفع من جودة المنتجات<sup>21</sup>، ولتحقيق ذلك يمكن اعتماد الأساليب التالية<sup>22</sup>:

- اختيار الموردين وتحديدهم بالشكل الذي يمكن التحكم فيه إدارياً،

- بناء علاقات تعاونية طويلة الأجل مع الموردين، وتحفيزهم على تبني نظام إدارة الجودة الشاملة.

- **التركيز على العمليات:** يعد مبدأ التركيز على العمليات إحدى الأساليب الهامة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الجودة العالية، حيث يقوم هذا الأسلوب على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول تقليل الهدر في العمليات، وهو ما يؤدي إلى الرفع من كفاءة المؤسسة وتحسين مستوى الجودة؛ فالهدف من التركيز على العمليات يتمثل في تقليل الهدر والمعيب من خلال تحسين العمليات المرتبطة بالمنتج وبحسب المواصفات المطلوبة بما يؤدي للرفع من جودة هذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة.

- **الاعتماد على التحسين المستمر:** ينصب التحسين المستمر على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة، أي معرفة كل التغيرات التي تحدث أثناء العمل والعمليات التي تحتاج إلى تحسين، إضافة إلى الاعتماد على هذا الأسلوب كأساس لتطوير الجودة.

إن التركيز على بعد الجودة في صناعة المزايا التنافسية يفرض على المؤسسة ضرورة تصور كيفية تطور احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين، حيث لا يقتصر اهتمام المؤسسة على عملائها الحاليين فقط، بل يجب أن تركز، أيضا، على العملاء المحتملين، مما يمنحها فرصة لاكتسابهم من خلال تلبية حاجاتهم، وهذا يتوقف على القدرة الإبداعية للمؤسسة.

### 3.I. مدخل الإبداع:

بعد أن ازدادت رغبات العملاء سرعة في التغيير والتنوع، فإن كل من التكلفة الأقل والجودة الأفضل لن تحقق توفيرا تنافسيا للمؤسسة، حيث أصبح كل من السعر والجودة من الضرورات التنافسية في منتجات كثير من المؤسسات، ونتيجة لذلك فقد أصبح الإبداع بمثابة المدخل التنافسي الرئيسي، حيث مع تزايد حدة المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة، فلا ضمانة لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها باستمرار، أي ما لم تكن المؤسسة قادرة على تحقيق الإبداع المستمر وبمختلف أشكاله.

### 3.I.1. مفهوم الإبداع وأشكاله في المؤسسة:

يمتد الإبداع ليشمل وضع الأفكار الجديدة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لعملائها أو المتعاملين معها<sup>23</sup>.

أ. مفهوم الإبداع: عرف الإبداع على أنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، واستخدام أساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة، أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات<sup>24</sup>.

وعليه، يمكن اعتبار الإبداع على أنه إيجاد وتطبيق أفكار جديدة بحيث تؤدي إلى تحسين ملحوظ في المنتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم والتسويق بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي على أداء ونتائج المؤسسة.

ب. أشكال الإبداع في المؤسسة: يمكن التمييز بين أربعة أشكال أساسية من الإبداع، كالاتي<sup>25</sup>:

- الإبداع في المنتج: يقصد به إحداث التغيير في مواصفات أو خصائص المنتج بهدف تلبية بعض الرغبات أو إشباع بعض الحاجات بطريقة أفضل<sup>26</sup>، وقد يتمثل في تقديم منتجات تتصف بالتجديد مقارنة بالمنتجات المتواجدة في السوق، ويمكن أن يحدث الإبداع في الوظائف أو شروط الاستعمال أو التوزيع<sup>27</sup>.

- الإبداع في العملية: يتم من خلال إدخال طريقة إنتاج في المؤسسة، طريقة جديدة لتقديم الخدمات أو تسليم المنتجات، بحيث يكون معبرا عنها في المنتج الجديد، على أساس الجودة أو تكلفة الإنتاج والتوزيع<sup>28</sup>، وذلك فالإبداع في العملية يشمل تغييرات في المواد الأولية أو في المعدات الإنتاجية، هذه التحولات يمكن أن تحدث في إعادة تنظيم النشاطات أو مراحل العملية الإنتاجية، ويتمحور الهدف منها حول تخفيض التكاليف.

ويتم إبداع العملية من خلال الاستثمار في موارد وكفاءات ومهارات المؤسسة التي تمكنها من تخفيض تكلفة عمليات الإنتاج، ويقدم أيضا تقنيات جديدة تمكن من إنتاج منتج متميز، إضافة إلى أن إبداع العملية قد يشير إلى الإبداع التقني المعتمد على البحث والتطوير، كما أنه يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج، إضافة إلى السرعة في تقديم منتج جديد أو تحسين منتج قائم.

- الإبداع التنظيمي: يخص إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير، ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير مادي، يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير، والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية، ويهتم بتطوير نظم إدارية حديثة وإجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الأفراد، وفي تركيب الوظائف داخل المؤسسة<sup>29</sup>.

- **الإبداع التسويقي:** يقصد به وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على المنتج، السعر، الترويج أو التوزيع، أو على عناصر المزيج التسويقي مجتمعة<sup>30</sup>.

### I.3.2. أثر الإبداع في صناعة المزايا التنافسية:

يعتبر الإبداع من أهم مداخل صناعة المزايا التنافسية، باعتبار أنه يحقق التمييز مقارنة بالمنافسين، بما يسمح بفرض أسعار أعلى أو تخفيض التكاليف إلى مستوى أقل من المنافسين<sup>31</sup>؛ فالإبداع بكل أشكاله يهدف إلى تحسين أسلوب العملية الإنتاجية من الناحيتين التقنية والاقتصادية معاً، حيث يكمن الجانب التقني في تحسين جودة المنتجات وسرعة معالجة المدخلات، ويتجسد الجانب الاقتصادي في تخفيض التكاليف؛ مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية نتيجة التمييز والتكلفة المنخفضة للوحدة<sup>32</sup>؛ ويمكن تفصيل آثار الإبداع في صناعة المزايا التنافسية من خلال دراسة مجموعة من العناصر الرئيسية، تتمثل فيما يلي:

أ. **الأثر على القيمة المحتملة للنشاط:** يؤدي إلى آثار إيجابية على القيمة المحتملة للنشاط، فبعض الإبداعات بإمكانها دفع نشاط كان مستقراً أو متجهاً إلى الزوال بشكل مفاجئ، من خلال تجديده تكنولوجياً<sup>33</sup>.

ب. **الأثر على تحقيق التمييز:** من خلال التأثير على المنافسين وخاصة الداخليين المحتملين، ويتجسد هذا الأثر أساساً في حواجز الدخول؛ فبإمكان الإبداع أن يساهم في تخطي حاجز من حواجز الدخول كالتكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، أو الحيازة على براءة اختراع، كما أن القدرة المستمرة على الإبداع هي التي تشكل حواجز الدخول، وتميز المؤسسات التي بإمكانها السيطرة على السوق، كما يمكن للإبداع أن يعدل من حدة المنافسة، من خلال التقليص أو الرفع من قدرات النشاط، وبخاصة التأثير على نموه؛ حيث كلما كان النشاط مزدهراً، فإن عدد المؤسسات الراغبة في الدخول إلى هذا النشاط يكون كبيراً، و على خلاف ذلك، فإذا أدى الإبداع إلى تقادم مفاجئ للصناعة بكاملها، سيقبل عدد المنافسين بما يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة.

ج. **الأثر على بنية التكاليف:** حيث أن اعتماد المؤسسة على الإبداع يؤدي إلى تحقيق آثار عديدة في بنية تكاليفها، أهم هذه الآثار موضحة في الآتي:

- **الأثر على توزيع التكاليف حسب طبيعتها:** حيث يؤثر الإبداع بوضوح على تكاليف اليد العاملة، كما في حالة الاعتماد على التسيير الآلي لسلاسل الإنتاج، كما يساهم الإبداع في التخفيض من تكاليف المشتريات واستهلاك الطاقة من خلال تحسين مردودية طرائق الإنتاج؛

فالإبداع يؤدي، بشكل عام، إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وتكلفة الوحدة المنتجة بشكل خاص<sup>34</sup>، مما يعني التأثير إيجابيا على ميزة التكلفة الأقل.

- الأثر على توزيع التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة: حيث أن الإبداع في المنتج يعدل من طبيعة المكونات الداخلة في إنتاجه، وبذلك التعديل في تكلفته المتغيرة، وفي بعض الحالات يؤدي الإبداع إلى تحويل التكلفة الثابتة إلى متغيرة والعكس<sup>35</sup>؛ وكل ذلك ينتج عنه تعديل في بنية التكاليف باتجاه تخفيض التكلفة الوحوية بشكل عام.

- بالنسبة للعملاء: فإن التأثير يكون من خلال قدرة الإبداع على تعديل تكاليف التحويل؛ حيث يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى تمييط المنتجات، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف تحول العملاء إلى المنافسين.

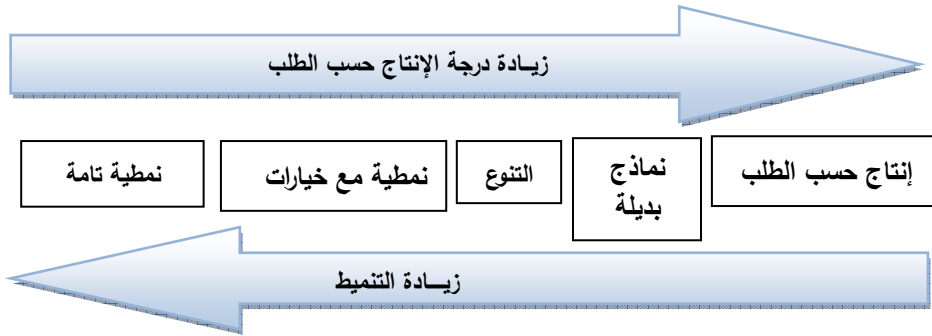
#### 4.I. مدخل الاستجابة لمتطلبات العملاء:

تمثل الاستجابة لمتطلبات العميل مدخلا رئيسيا في صناعة المزايا التنافسية، ويمتد مفهوم الاستجابة أبعد من معايير التفضيل المعتادة<sup>36</sup>، ليشمل التركيز على العميل من خلال الاستجابة لمتطلباته وفق مستويات الإنتاج حسب الطلب، وتخفيض وقت الاستجابة، فهذه العوامل تمكن من تمييز المؤسسة وتساعد على تحقيق رضا وولاء العملاء<sup>37</sup>، بمعنى أن تعمل على مواعمة منتجاتها مع المطالب الفردية والجماعية لهؤلاء العملاء<sup>38</sup>، وفيما يأتي توضيح لأهم الأساليب التي تنتهجها المؤسسة في هذا المجال.

#### 4.I.1. الإنتاج حسب الطلب:

يشير إلى تقديم منتجات تناسب بالضبط رغبات وحاجات العميل، غير أن كثير من الاحتياجات لا تكون محددة بدقة مما يستدعي إيجاد مدى لاحتواء هذه الاحتياجات، كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

#### الشكل (2): مدى الإنتاج حسب الطلب



المصدر: سكوت شافيز وجاك ميرديث، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ومحمد يحي عبد الرحمان، (2005)، إدارة العمليات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ص 107.

حيث توجد منتجات نمطية بشكل كامل تناسب شريحة كبيرة من العملاء، ويمتد المجال إلى المنتجات النمطية مع بعض الخصوصيات والخيارات، لينتهي عند الإنتاج حسب الطلب اعتمادا على أمر العميل، مع الإشارة إلى أن كثير من المنتجات تبدأ كطلبات، لتصبح نمطية مع مرور الوقت نتيجة تقليد المنافسين.

ويشكل عام، كلما زاد مستوى الإنتاج حسب الطلب كلما زادت درجة الاستجابة، مع مراعاة عوامل الجودة والتكلفة المقبولين، وعلى الرغم من الاعتقاد بأن عملية الإنتاج حسب الطلب تؤدي إلى رفع التكاليف، غير أن الاعتماد على نظم الإنتاج المرنة من شأنه أن يبدي هذا الاعتقاد، من خلال القدرة على إنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات على حسب احتياجات العملاء ومن دون تكاليف إضافية كبيرة؛ وكاستجابة لاكتشاف أن الكفاءة والإنتاج حسب الطلب يمكن تحسينهما معا، انبثقت إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب بحجم كبير، من خلال منتجات منخفضة التكلفة ومرتفعة الجودة والتنوع.

#### I.4.2. وقت الاستجابة:

فالعملاء يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، من خلال تخفيض الوقت المستغرق من استلام طلبات العملاء إلى تسليمهم المنتجات بشكل نهائي؛ بمعنى تلبية احتياجاتهم في الوقت المناسب، وبما ينعكس على بعدي سرعة واعتمادية التسليم.

أ. سرعة التسليم: تتمثل في قدرة المؤسسة على تسليم المنتج المطلوب بما يرضي العملاء.

ب. اعتمادية التسليم: بمعنى التزام المؤسسة بموعد التسليم المحدد مما يولد انطبعا إيجابيا لدى العميل، بالمقارنة مع المنافسين، وقد بينت الدراسات التجريبية بأنه توجد علاقة طردية بين تخفيض وقت الاستجابة وتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، حيث تبين أن تخفيض وقت الاستجابة يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة<sup>39</sup>. وتتعرض هذه النتيجة بشكل جوهري على المزايا التنافسية للمؤسسة، خاصة، إذا قابلها تخفيض في السعر؛ حيث ترتفع القيمة التي يدركها العميل من خلال كل من الاستجابة المتفوقة والسعر المنخفض، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع في الحصة السوقية، أما في حالة عدم تخفيض السعر فينتج عن ذلك ربحية متزايدة بشكل معتبر، وتتمكن المؤسسة من تخفيض وقت الاستجابة بالاعتماد على مجموعة من العوامل، تتمثل فيما يلي<sup>40</sup>:



- ضبط الوقت اللازم لتطوير المنتج بما يحقق الاستجابة السريعة للعميل مع المحافظة على السعر التنافسي،
- تحقيق الأثر المباشر على رضا العميل من خلال تلبية احتياجاته في الوقت المحدد،
- تطوير العمليات الإنتاجية من خلال إيجاد الطريقة المثلى للإنتاج بشكل أسرع وبأقل تكلفة ممكنة،
- قسم تسويق قادر على توصيل طلبات العملاء بسرعة إلى قسم الإنتاج،
- ضبط وجدولة المواد والإنتاج استجابة لطلبات العملاء غير المتوقعة.

#### 3.4.I. خدمة العملاء:

إن العديد من العملاء يجدون التمييز بين مؤسسة وأخرى في الخدمة المقدمة لهم، وبذلك فقد أصبحت من الأبعاد المعتمدة في تحقيق الاستجابة المتوقعة وصناعة المزايا التنافسية؛ وتعرف خدمة العميل بأنها فلسفة موجهة للعميل تجري تكاملاً وإدارة كل عناصر تداخل العميل في توليفة خدمة / تكلفة<sup>41</sup>.

أ. أنواع خدمات العملاء: تتضمن خدمة العملاء الأنشطة التي تقدمها المؤسسة لهؤلاء العملاء، كخدمات ما بعد البيع، الاستشارات المقدمة بخصوص تعليمات التشغيل... إلخ، كما توجد جوانب أساسية للتمييز في خدمة العملاء تشتمل على الآتي<sup>42</sup>:

- تجديد إجراءات المستندات لتتلاءم وطلب العملاء،
  - الشروط المالية وشروط الائتمان وتوضيح طرق استخدام المنتج،
  - ضمان التسليم ضمن فترة زمنية محددة،
  - تقديم خيارات للبيع وتقديم خدمات الصيانة والمواد اللازمة للإصلاح،
  - معالجة شكاوي العملاء واعتراضاتهم.
- ب. سياسة خدمة العملاء: لغرض أن تتم خدمة العملاء بشكل يحقق تمييز المؤسسة، فمن الضروري تطبيق مجموعة من السياسات، أهمها<sup>43</sup>:
- التزام الإدارة العليا للمؤسسة باتجاه خدمة العملاء كإستراتيجية واضحة وكاملة،
  - توجيه ثقافة المؤسسة نحو خدمة العملاء من حيث ترسيخ وتأكيد أهميتها وتوضيحها للأفراد،

- تدريب وتطوير المهارات الفردية، بحيث تتمكن من التنفيذ الدقيق لتوقعات العملاء، وكل ما له علاقة باحتياجاتهم، استقبال شكاويهم واعتراضاتهم، مع العمل على حلها بشكل

يحقق الرضا،

- الأنظمة والإجراءات التي تضمن للمؤسسة تقديم خدمات في مستوى توقعات العملاء أو تتجاوزها،

- وضع خطة رئيسية تبين في تفاصيلها أساليب تلبية التوقعات المستقبلية للعملاء.

## II. أبعاد صناعة المزايا التنافسية في المؤسسة الجزائرية:

### 1.II. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

شملت الدراسة الميدانية مجموعة من المؤسسات بولاية سطيف، اعتمادا على بعض الأبعاد سنوضحها خلال شرح أبعاد ومتغيرات الدراسة وأداة جمع البيانات، وعليه، فقد تم اختيار 20 مؤسسة لتكون محل الدراسة، في إطار ما يعرف بالعينة المقصودة؛ وقد جاءت هذه المنهجية نتيجة طبيعة الموضوع الذي تناول أبعاد صناعة المزايا التنافسية، وبما يتطلب اختيار نمط متنوع من المؤسسات وذات خصوصيات تعبر عن النسيج الاقتصادي، سيما من حيث طبيعة الملكية، طبيعة النشاط، الخبرة في النشاط، ونطاق السوق. كما تم الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات الضرورية، واختبار الفرضيات الموضوعية.

#### II.1.1. الهدف من الاستمارة: صممت الاستمارة لتحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

أ. التعرف على طبيعة المؤسسات محل الدراسة، ومعرفة خصائص مسيرتها، وهذا من خلال الجزء الأول للاستمارة.

ب. تقييم درجة الأهمية النسبية التي يوليها المسيرون لمداخل صناعة المزايا التنافسية.

II.1.2. أبعاد الاستمارة: تم إعداد الاستمارة اعتمادا على ما تناوله الجانب النظري لموضوع البحث، إضافة إلى الاسترشاد ببعض الدراسات السابقة ذات الصلة، وقد قسمت إلى جزأين كما يلي:

#### أ. الجزء الأول: بيانات المسيرين والمؤسسات محل الدراسة، كما يلي:

- بيانات المسيرين، وتعكسها المتغيرات التالية:

- الخبرة في إدارة المؤسسة؛ بتحديد أربعة فئات تعكس المدة معبرا عنها بالسنوات التي عمل فيها المسير في المؤسسة، حيث تضمنت الفئة الأولى أقل من 5 سنوات، الفئة الثانية من 5 إلى 10 سنوات، الفئة الثالثة من 11 إلى 20 سنة، الفئة الرابعة أكثر من 20 سنة،

- المستوى التعليمي؛ حدد بأربعة مستويات هي دون المتوسط، متوسط، ثانوي، جامعي.

- بيانات المؤسسات، وتعكسها المتغيرات التالية:

- متغير طبيعة الملكية؛ المؤسسة عمومية أو خاصة،
- طبيعة النشاط؛ حدد بفروع النشاط المتعلقة بالصناعة، البناء والأشغال العمومية، والخدمات،
- مدة النشاط؛ أي عدد سنوات مزاولة النشاط،
- نطاق السوق؛ ويتضمن نطاق سوق محلي، نطاق سوق وطني، نطاق سوق وطني ودولي معا.

ب. الجزء الثاني: أهمية مداخل صناعة المزايا التنافسية؛ وقد حددت متغيرات هذا الجزء بالبنود من 1 إلى 18، موزعة حسب عدد من المحاور تبرز مداخل صناعة المزايا التنافسية متمثلة في الكفاءة، الجودة، الإبداع، والاستجابة لمتطلبات العملاء.

### 3.1.II. الأدوات الإحصائية المستخدمة:

لغرض تحليل واختبار الفرضيات، تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة وهي التي يوفرها برنامج (SPSS)، هذه الأدوات موضحة فيما يلي:

أ. أدوات الإحصاء الوصفي: وتضمنت التكرارات والنسب المئوية لدراسة توزيع الإجابات حسب درجات الموافقة على فقرات الدراسة المختلفة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحديد درجة الأهمية بالنسبة للإجابات، ومعرفة مدى تشتت هذه الإجابات عن الإجابة المتوسطة.

ب. قاعدة القرار لسلم ليكرت الثلاثي: لتحديد درجة الموافقة المتعلقة بمحاور الدراسة، المعبر عنها في أجزاء الاستمارة، فقد تم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (1): سلم ليكرت الثلاثي لتحديد الإجابات

| الرقم        | 1      | 2      | 3     |
|--------------|--------|--------|-------|
| درجة الأهمية | منخفضة | متوسطة | عالية |

وعلى أساس ذلك تم تحديد قاعدة القرار كما يلي:

- حساب المدى لقيم المقياس الثلاثي؛ كما يلي: المدى:  $3 - 1 = 2$
- تقسيم المدى على عدد خلايا المقياس، أي  $2 / 3 = 0.67$  والهدف من ذلك هو تحديد الطول الفعلي لكل مجال موافقة؛ حيث قدر بـ  $0.67$ .
- يضاف هذا الطول لرقم الإجابة الأولى (1)؛  $1 + 0.67 = 1.67$  وبالتالي يحدد نطاق الإجابة الأولى بالمجال  $[1 - 1.67]$ ؛ فكل متوسط حسابي يقع ضمن هذا المجال، فهو يعبر عن درجة موافقة منخفضة.

- أما المجال الثاني لدرجة الموافقة فيبدأ عند 1.67 وينتهي عند أقل من 2.33؛  $1.67 + 0.67 = 2.33$  بمعنى كل وسط حسابي يقع ضمن المجال  $[1.67 - 2.33]$ ، فهو يعبر عن درجة موافقة متوسطة.

- عند إضافة المدى 0.67 إلى القيمة 2.33 يتم الوصول إلى نهاية المجال الثالث؛  $2.33 + 0.67 = 3$  بمعنى كل وسط حسابي يقع ضمن المجال  $[2.33 - 3]$ ، فهو يعبر عن درجة موافقة عالية.

ومن جانب آخر، حدد المتوسط الفرضي للإجابات بالقيمة 2، والمحسوبة كما يلي:  $(3+2+1) \div 3 = 2$ ، بمعنى أن درجات الأهمية التي قيمها أقل من قيمة المتوسط الفرضي تشير إلى أهمية نسبية ضعيفة، والعكس صحيح؛ فكل الإجابات التي تكون متوسطاتها أكبر من أو يساوي 2 تعكس الأهمية النسبية العالية من طرف المسيرين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة المعتمدة.

#### ج. اختبارات أداة الدراسة:

- معامل الثبات: لقد تم الاعتماد على معامل الثبات (كرونباخ ألفا) الذي يشار إليه بمقياس الاتساق الداخلي؛ لاختبار أداة الدراسة (الاستمارة)؛ حيث يعرف الثبات على أنه الاتساق في نتائج الاستمارة؛ أي إمكانية الحصول على ذات النتائج فيما لو أعيد استخدامها مرات أخرى؛ حيث تم حساب هذا العامل باستخدام برنامج (SPSS).

- معامل الصدق (Validity): يتم الحصول عليه من خلال حساب جذر معامل الثبات، ويعرف بصدق المحك، ويعني أن المقياس يقيس فعلا ما وضع لقياسه. ويمكن توضيح النتائج أعلاه من خلال الجدول التالي:

الجدول (2): حساب معامل الثبات ومعامل الصدق

| عدد العبارات | معامل الثبات (كرونباخ ألفا) | معامل الصدق |
|--------------|-----------------------------|-------------|
| 18           | 0,981                       | 0,990       |

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)

تبرز معطيات الجدول درجة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، مما يدعم مصداقية اعتماد الاستمارة كأداة لجمع المعلومات الضرورية للتحليل واختبار الفرضيات الموضوعية، فقد كان معامل الثبات (كرونباخ ألفا) يفوق 0.6 (60%)، وهي القيمة المعيارية المعتمدة في العلوم

الاجتماعية، كما أن معامل الصدق كان في مستوى مقبول؛ هذه الاختبارات تعكس قدرة الأداة على قياس المتغيرات المحددة في الدراسة، وشموليتها لمختلف الجوانب المدروسة للموضوع.

## 2.II. بيانات المؤسسات محل الدراسة:

اشتملت المؤسسات محل الدراسة على مجموعة من الخصائص، التي تبرز طبيعتها من حيث الملكية، طبيعة النشاط، نطاق السوق، والخبرة في النشاط، ويمكن توضيح هذه الخصائص انطلاقاً من البيانات المدرجة في الجدول الموالي.

الجدول (3): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب خصائصها

| الخصائص             | العدد                      | %          |
|---------------------|----------------------------|------------|
| 1. طبيعة الملكية    | - مؤسسة عمومية             | 4          |
|                     | - مؤسسة خاصة               | 16         |
| <b>المجموع</b>      | <b>20</b>                  | <b>100</b> |
| 2. طبيعة النشاط     | - الصناعة                  | 9          |
|                     | - البناء والأشغال العمومية | 4          |
|                     | - الخدمات                  | 7          |
| <b>المجموع</b>      | <b>20</b>                  | <b>100</b> |
| 3. نطاق السوق       | - محلي                     | 8          |
|                     | - وطني                     | 11         |
|                     | - وطني / دولي              | 1          |
| <b>المجموع</b>      | <b>20</b>                  | <b>100</b> |
| 4. الخبرة في النشاط | - أقل من 5 سنوات           | 5          |
|                     | - من 5 - 10 سنوات          | 12         |
|                     | - أكثر من 10 سنوات         | 3          |
| <b>المجموع</b>      | <b>20</b>                  | <b>100</b> |

المصدر: نتائج تفريغ الاستمارات

حيث تشير المعطيات المدونة في الجدول أعلاه إلى وجود نوعين من المؤسسات، مؤسسات عمومية وعددها 4، بما يمثل نسبة 20 %، ومؤسسات خاصة عددها 16 مؤسسة، بما يمثل نسبة 80%. وفيما يخص طبيعة النشاط فالمؤسسات محل الدراسة تمارس مختلف الأنشطة الاقتصادية الموزعة حسب مجالات الصناعة، البناء والأشغال العمومية، الخدمات، وقد بينت المعطيات أن عدد المؤسسات محل الدراسة في مجال الأنشطة الصناعية، هو 09 مؤسسات بما يمثل نسبة 45 %، وفي مجال البناء والأشغال العمومية، كان عدد المؤسسات محل الدراسة هو

04 مؤسسات، بما يمثل 20 %، وفي مجال الخدمات، كان عدد المؤسسات محل الدراسة هو 07 مؤسسات بما يمثل 35 %.

فيما يخص نطاق السوق؛ تنشط المؤسسات محل الدراسة، على المستوى المحلي، الوطني وكذلك يمتد نشاط البعض منها إلى المستوى الدولي بنسب مختلفة، حيث كانت أغلب المؤسسات التي شملتها الدراسة بنسبة 55 %، تسوق منتجاتها في أسواق وطنية، و 40 % من هذه المؤسسات نطاق سوقها محلي، بينما بقية المؤسسات ونسبتها 5 %، يمتد نطاق سوقها إلى الدولي. أما بالنسبة إلى الخبرة في النشاط؛ من خلا عدد سنوات مزاولته النشاط، فقد بينت النتائج أن أغلب المؤسسات، أي حوالي 60 % تتراوح خبرتها في النشاط من 5 إلى 10 سنوات، و 25 % من هذه المؤسسات هي مؤسسات حديثة لا تتعدى خبرتها 5 سنوات، بينما أقل من 15 % تتجاوز مدة ممارستها للنشاط 10 سنوات.

### 3. II. تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

1.3. II. تحليل النتائج: حيث سيتم تحليل إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة فيما يخص المداخل المعتمدة في صناعة المزايا التنافسية بالنسب والتكرارات المطلقة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (4): التوزيع التكراري للإجابات المتعلقة بأهمية مداخل صناعة المزايا التنافسية

| العبارة | منخفضة |         | متوسطة |         | مرتفعة |         |
|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|
|         | %      | التكرار | %      | التكرار | %      | التكرار |

|    |   |    |   |    |    |    |  |
|----|---|----|---|----|----|----|--|
| 40 | 8 | 35 | 7 | 25 | 5  | 1  | زيادة إنتاجية الفرد من خلال أثر التعلم                             |
| 30 | 6 | 35 | 7 | 35 | 7  | 2  | تخفيض تكاليف الإنتاج نتيجة أثر الخبرة                              |
| 35 | 7 | 35 | 7 | 30 | 6  | 3  | زيادة الحصة السوقية من خلال تحقيق الكفاءة في التسويق               |
| 40 | 8 | 35 | 7 | 25 | 5  | 4  | تنويع مصادر التوريد لتخفيض التكاليف الثابتة المرتبطة بالمخزون      |
| 15 | 3 | 25 | 5 | 60 | 12 | 5  | خفض نسب المعيب في منتجات المؤسسة باستمرار                          |
| 15 | 3 | 25 | 5 | 60 | 12 | 6  | تطوير عمليات الرقابة على الجودة من خلال الدورات التدريبية          |
| 15 | 3 | 30 | 6 | 55 | 11 | 7  | استقطاب الموارد البشرية الكفأة التي تساهم في تحقيق الجودة المتفوقة |
| 15 | 3 | 30 | 6 | 55 | 11 | 8  | اختيار الموردين على أساس جودة المواد التي يقدمونها                 |
| 15 | 3 | 25 | 5 | 60 | 12 | 9  | الوصول إلى منتجات تتصف بالتجديد المستمر                            |
| 15 | 3 | 25 | 5 | 60 | 12 | 10 | الحصول على منتجات تتوافق مع المواصفات المعمول بها في الصناعة       |
| 15 | 3 | 25 | 5 | 60 | 12 | 11 | استخدام تكنولوجيا متطورة ملائمة لتحقيق الإبداع                     |
| 15 | 3 | 25 | 5 | 60 | 12 | 12 | ابتكار أساليب جديدة تختلف عن المنافسين                             |
| 15 | 3 | 25 | 5 | 60 | 12 | 13 | تنمية وتطوير أفكار العاملين في المؤسسة                             |
| 15 | 3 | 30 | 6 | 55 | 11 | 14 | الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم المنتجات              |
| 15 | 3 | 30 | 6 | 55 | 11 | 15 | الالتزام المستمر بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى العملاء  |
| 15 | 3 | 30 | 6 | 55 | 11 | 16 | تسليم طلبيات العملاء في وقت أسرع من المنافسين                      |
| 15 | 3 | 30 | 6 | 55 | 11 | 17 | تحقيق رضا العملاء  |
| 15 | 3 | 25 | 5 | 60 | 12 | 18 | تكيف الهيكل التنظيمي تماشياً مع تغيرات متطلبات العملاء             |

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)

تبين هذه المعطيات الاختلاف في أهمية المداخل المعتمدة في صناعة المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة، من حيث الأبعاد التالية:  
**أ. تحقيق الكفاءة:** حيث لوحظ تباين الإجابات المتعلقة بأبعاد تحقيق الكفاءة، وهي كالآتي:

- زيادة إنتاجية الفرد من خلال أثر التعلم،
- تخفيض تكاليف الإنتاج نتيجة أثر الخبرة،
- زيادة الحصة السوقية من خلال تحقيق الكفاءة في التسويق،
- تنويع مصادر التوريد لتخفيض التكاليف الثابتة المرتبطة بالمخزون.

ب. تحقيق الجودة: في هذا المجال تؤكد الإجابات على أن أغلبية مسيري المؤسسات محل الدراسة يولون أهمية ضعيفة لأبعاد الجودة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية؛ من خلال:

- استقطاب الموارد البشرية الكفأة التي تساهم في تحقيق الجودة،
- خفض نسب المعيب في منتجات المؤسسة باستمرار،
- تطوير عمليات الرقابة على الجودة من خلال الدورات التدريبية،
- اختيار الموردين على أساس جودة المواد التي يقدمونها.

ج. تحقيق الإبداع: حيث يركز أغلبية المسيرين بدرجة منخفضة أو متوسطة على تحقيق الأبعاد التالية:

- تنمية وتطوير أفكار العاملين في المؤسسة،
- الوصول إلى منتجات تتصف بالتجديد المستمر،
- الحصول على منتجات تتوافق مع المواصفات المعمول بها في الصناعة،
- استخدام تكنولوجيا متطورة ملائمة لتحقيق الإبداع،
- ابتكار أساليب جديدة تختلف عن المنافسين،
- الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم المنتجات.

د. تحقيق الاستجابة لمتطلبات العملاء: حيث تبين اختلاف توزيع الإجابات فيما يتعلق بتحقيق الاستجابة لمتطلبات العملاء، وذلك كما يلي:

- نسبة كبيرة من المسيرين يهتمون بدرجة متوسطة أو منخفضة من حيث الالتزام المستمر بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى العملاء.
- أغلبية المسيرين يهتمون بدرجة متوسطة بدعم القدرة على تسليم طلبات العملاء في وقت أسرع من المنافسين.
- درجة موافقة مرتفعة لأغلبية المسيرين فيما يتعلق بتحقيق رضا العملاء.
- أغلبية المسيرين لديهم اهتمامات ضعيفة فيما يتعلق بتكييف الهيكل التنظيمي تماشياً مع التغيرات في متطلبات العملاء.

### 3. II. 2. اختبار الفرضيات:

الجدول (5): المتوسطات والانحرافات الخاصة بأهمية مداخل صناعة المزايا التنافسية

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--------|-----------------|-------------------|
|-------|--------|-----------------|-------------------|



|               |              |    |  |
|---------------|--------------|----|--|
| 0.813         | 2.15         | 1  | زيادة إنتاجية الفرد من خلال أثر التعلم                             |
| 0.826         | 1.95         | 2  | تخفيض تكاليف الإنتاج نتيجة أثر الخبرة                              |
| 0.826         | 2.05         | 3  | زيادة الحصة السوقية من خلال تحقيق الكفاءة في التسويق               |
| 0.813         | 2.15         | 4  | تنوع مصادر التوريد لتخفيض التكاليف الثابتة المرتبطة بالمخزون       |
| <b>0.8195</b> | <b>2.075</b> |    | <b>مدخل الكفاءة</b>  |
| 0.759         | 1.55         | 5  | خفض نسب المعيب في منتجات المؤسسة باستمرار                          |
| 0.759         | 1.55         | 6  | تطوير عمليات الرقابة على الجودة من خلال الدورات التدريبية          |
| 0.754         | 1.60         | 7  | استقطاب الموارد البشرية الكفأة التي تساهم في تحقيق الجودة المتوقعة |
| 0.754         | 1.60         | 8  | اختيار الموردين على أساس جودة المواد التي يقدمونها                 |
| <b>0.7565</b> | <b>1.575</b> |    | <b>مدخل الجودة</b>   |
| 0.759         | 1.55         | 9  | الوصول إلى منتجات تتصف بالتجديد المستمر                            |
| 0.759         | 1.55         | 10 | الحصول على منتجات تتوافق مع المواصفات المعمول بها في الصناعة       |
| 0.759         | 1.55         | 11 | استخدام تكنولوجيا متطورة ملائمة لتحقيق الإبداع                     |
| 0.759         | 1.55         | 12 | ابتكار أساليب جديدة تختلف عن المنافسين                             |
| 0.759         | 1.55         | 13 | تنمية وتطوير أفكار العاملين في المؤسسة                             |
| 0.754         | 1.60         | 14 | الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم المنتجات              |
| <b>0.7581</b> | <b>1.558</b> |    | <b>مدخل الإبداع</b>  |
| 0.754         | 1.60         | 15 | الالتزام المستمر بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى العملاء  |
| 0.754         | 1.60         | 16 | تسليم طلبات العملاء في وقت أسرع من المنافسين                       |
| 0.754         | 1.60         | 17 | تحقيق رضا العملاء  |
| 0.759         | 1.55         | 18 | تكيف الهيكل التنظيمي تماشياً مع تغيرات متطلبات العملاء             |
| <b>0.7552</b> | <b>1.587</b> |    | <b>مدخل الاستجابة لمتطلبات العملاء</b>                             |

المصدر: نتائج برنامج (SPSS).

حيث تم من خلال الجدول توضيح إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لمداخل صناعة المزايا التنافسية المحددة بالكفاءة، الجودة، الإبداع والاستجابة لمتطلبات العملاء بالاعتماد على المتوسطات الحسابية. استناداً إلى معطيات الجدول السابق، يمكن تقييم الأهمية النسبية لمداخل صناعة المزايا التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، وفقاً للأبعاد التالية:

أ. **مدخل الكفاءة:** تشير المتوسطات الخاصة بعبارات هذا المحور إلى أن المسيرين يوافقون بدرجة متوسطة على أهمية مدخل الكفاءة في صناعة المزايا التنافسية من خلال الأبعاد التالية:

- زيادة إنتاجية الفرد من خلال أثر التعلم،
- تخفيض تكاليف الإنتاج نتيجة أثر الخبرة،
- زيادة الحصة السوقية من خلال تحقيق الكفاءة في التسويق،
- تخفيض التكاليف الثابتة المرتبطة بالمخزون اعتمادا على تنوع مصادر التوريد،
- حيث أن المتوسطات الحسابية لهذه العبارات تقع كلها في المجال الوسطي للإجابة [1.67-2.33]، وبما أن أغلبها كان أكبر من 2 (قيمة المتوسط الفرضي)، فهي تعكس الأهمية النسبية المقبولة لمدخل الكفاءة في صناعة المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة، وهو ما يؤكد المتوسط الإجمالي لمحور الكفاءة والمقدر ب: 2.075؛ بمعنى صحة الفرضية الفرعية الأولى.
- ب. مدخل الجودة:** يتضح أن المسيرين يوافقون بدرجة منخفضة على أهمية مدخل الجودة في صناعة المزايا التنافسية؛ حيث أن قيمة المتوسطات المقابلة والمتوسط الإجمالي كانت أقل من المتوسط الفرضي 2؛ بما يعنى صحة الفرضية الفرعية الثانية.
- ج. مدخل الإبداع:** يتضح أن المسيرين يوافقون بدرجة منخفضة على أهمية مدخل الإبداع في صناعة المزايا التنافسية؛ حيث أن المتوسطات المقابلة والمتوسط الإجمالي كان أقل من المتوسط الفرضي 2؛ بمعنى صحة الفرضية الفرعية الثالثة.
- د. مدخل الاستجابة لمتطلبات العملاء:** يتضح أن المسيرين يوافقون بدرجة منخفضة على أهمية مدخل الاستجابة لمتطلبات العملاء في صناعة المزايا التنافسية؛ حيث أن المتوسطات المقابلة والمتوسط الإجمالي كان أقل من المتوسط الفرضي 2؛ بمعنى صحة الفرضية الفرعية الرابعة.
- مما سبق، يتضح تباين درجة الأهمية النسبية التي توليها المؤسسات محل الدراسة لمداخل صناعة المزايا التنافسية، وبذلك يمكن الحكم بصحة الفرضية الرئيسية، وبخصوص الفرضيات الفرعية، فقد اتضحت الأهمية النسبية المتوسطة التي توليها المؤسسات محل الدراسة لمدخل الكفاءة في صناعة المزايا التنافسية، على العكس من المداخل الأخرى أين كانت الأهمية النسبية ضعيفة، وبالتالي يمكن الحكم بصحة الفرضيات الفرعية.

#### الخاتمة:

إن تغيير قواعد المنافسة في ظل الانفتاح الاقتصادي، يفرض على المؤسسة الجزائرية أن تكون قادرة على المنافسة؛ من خلال العمل على صناعة مزايا تنافسية وفقا

للمداخل النظرية المتعارف عليها، ومن خلال دراسة الأسس النظرية لبناء المزايا التنافسية وتحليل مدى تطبيقها في المؤسسة الجزائرية، تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها:

- تتمحور العناصر الرئيسية لصناعة المزايا التنافسية حول قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات السوق بشكل أفضل من المنافسين، معتمدة في ذلك على مجموعة من المداخل متمثلة في الكفاءة، الجودة، الإبداع، الاستجابة لمتطلبات العملاء،
  - ترتبط المزايا التنافسية بشكل مباشر بالموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة ضمن بيئتها الداخلية،
  - يرتبط نجاح المؤسسة في مجالات أعمالها، بطبيعة المزايا التنافسية التي تمتلكها، وقدرتها على الاحتفاظ بها وتحقيق استدامتها في الأجل الطويل،
  - تركز المؤسسات محل الدراسة على مدخل الكفاءة في صناعة المزايا التنافسية، من خلال الاهتمام بتخفيض التكلفة الوحودية لمنتجاتها، وقد يرجع السبب الرئيسي لطبيعة المستهلكين الذين يتجهون في سلوكهم الشرائي نحو السعر المنخفض،
  - ضعف الاهتمام بمدخل الجودة، الإبداع، الاستجابة لمتطلبات العملاء في صناعة المزايا التنافسية على مستوى المؤسسات محل الدراسة.
- وعليه، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها توضيح أهمية مداخل صناعة المزايا التنافسية، فيما يلي:
- الاهتمام أكثر بعناصر تحقيق الجودة، ولو بصورة تدريجية، حيث أصبح هذا المدخل عاملا حرجا في مختلف الأنشطة،
  - تنمية علاقات التعاون بين العاملين، وتشجيعهم على روح المبادرة والإبداع، مع التأكيد على تنمية الوعي بأهمية العميل وضرورة الاستجابة الفعالة لمتطلباته،
  - الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير وتنمية الإبداع، واعتماد التكنولوجيا الحديثة في تسيير مختلف الوظائف.

#### الهوامش والإحالات:

<sup>1</sup> غسان قاسم داود اللامي، (2008)، إدارة الإنتاج والعمليات: مرتكزات معرفية وكمية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 41.

<sup>2</sup> Léo Dayan, Birgit Hoh, *Economie de la Connaissance et Durabilité Ecoefficiency-Attractivité-Compétitivité*, 3<sup>e</sup> Séminaire International sur: La Gestion des Entreprises (SIGE), 12-13 novembre 2005, Université Biskra, Algerie, p 388.

<sup>3</sup> Bruno Jetin, *Economies d'échelle et économies de variété dans les PVD: le cas des industries automobiles brésilienne et sud coréenne*, <http://www.univ-evry.fr/labos/gerpisa/actes/12/12-5.pdf>, (14/12/2011).

<sup>4</sup> فريد النجار، (2006)، إدارة العمليات الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص125.

<sup>5</sup> راجع:

- ناصر دادوي عدون، (2001)، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص101.

- Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jaques Orsoni, (2008), *Management Stratégique et Organisation*, 7e Edition, Ed. Vuibert, Paris, p 157.

<sup>6</sup> راجع:

- جيمس إيفان، جيمس دين، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، (2009)، الجودة الشاملة: الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، دار المريخ للنشر، الرياض، ص502.

- عبد الستار محمد العلي، (2006)، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص44.

<sup>7</sup> راجع:

- وائل محمد صبحي إدريس، (2009)، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، ص227.

- ياسر أحمد فرح، (2008)، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص121.

- عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، (2009)، إدارة سلاسل التوريد، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص88.

<sup>8</sup> Jean-jaques lambin et autres, (2005), *Marketing Stratégique et Opérationnel*, 6e Edition, Ed. DUNOD, Paris, p 157.

<sup>9</sup> جيمس إيفان، جيمس دين، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، (2009)، مرجع سابق، ص489.

<sup>10</sup> راجع:

- رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، (2005)، جامعة بسكرة، الجزائر، ص182.

- مقدم عبيرات، ميلود زيد الخير، متطلبات إدارة المعرفة وتأثيرها على النموذج التسييري، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 15، (2006)، جامعة باتنة، الجزائر، ص77.

- سكاك مراد، (2011)، دور التدقيق الاجتماعي في بناء إستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف، رسالة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص17.

- <sup>11</sup> يوسف حجيم الطائي، (2009)، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 61.
- <sup>12</sup> راجع:
- بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، (2005)، جامعة الشلف، الجزائر، ص 256-257.
- Jean-Philippe Neuville, *La Qualité en Question, Revue Française de Gestion, N° 108, (1996), LAVOISIER, Paris, p 40.*
- <sup>13</sup> غسان قاسم داود اللامي، (2008)، مرجع سابق، ص 34.
- <sup>14</sup> رسلان يسرى عبد الحميد، المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب: النظرية والواقع تجربة آداب المنيا نموذجا، المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية: نحو ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي، 2007، جامعة المنيا، مصر، ص 03.
- <sup>15</sup> بهاء حسين الحمداني، دور أدوات الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف وتحسين النوعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 70، (2013)، جامعة بغداد، العراق، ص 489.
- \* الضرورة التنافسية؛ يقصد بها استخدام نظم المعلومات لتقليد المنافسين والبقاء في إطار المنافسة، من خلال تحقيق المستوى الأدنى للبقاء في إطار المنافسة.
- <sup>16</sup> البرواري نزار عبد المجيد، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المنظمة العراقية: رؤية مستقبلية، مجلة المنصور، المجلد 01، العدد 01، (2000)، بغداد، ص 24.
- <sup>17</sup> راجع: كمال قاسمي، (2010)، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعرييج، رسالة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص 127.
- <sup>18</sup> السقاف حامد عبد الله، (2005)، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ص 15.
- <sup>19</sup> الطائي يوسف حجيم سلطان، العبادي هاشم فوزي دباس، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية بجامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 01، العدد 03، (2005)، جامعة الكوفة، بغداد، ص 35.
- <sup>20</sup> شارلز هل وجاريت جونز، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، (2008)، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، طبعة منقحة، دار المريخ للنشر، الرياض، ص 272.
- <sup>21</sup> أحمد سيد مصطفى، (2005)، الإدارة التنافسية للإنتاج: كيف تنتج لتنافس في عالم متغير، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 18.
- <sup>22</sup> رعد عبد الله الطائي، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 174 - 175.

- <sup>23</sup> فؤاد نجيب الشيخ، ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد 01، (2004)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 49.
- <sup>24</sup> نشرية اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (أسكوا)، (2002)، قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الأسكوا، الأمم المتحدة، نيويورك، ص 10.
- <sup>25</sup> بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 01، (2008)، دمشق، ص 149-152.
- <sup>26</sup> السعيد أوكيل، (1994)، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 34.
- <sup>27</sup> Jean Claude Tarondeau, (2003), *Recherche et Développement, 2e Edition, Ed. Vuibert, Paris, p 37.*
- <sup>28</sup> بن عنتر عبد الرحمان، (2008)، مرجع سابق، ص 150.
- <sup>29</sup> Oukil Said, (1999), *Recherche et Développement: aspects théoriques et pratiques, CERIST, Algérie, p 5.*
- <sup>30</sup> عطا الله فهد سرحان، (2005)، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه دولة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، ص 11.
- <sup>31</sup> شارلز هل وجاريت جونز، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، (2008)، مرجع سابق، ص 274.
- <sup>32</sup> بن نذير نصر الدين، منصورى الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث حول: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، الفترة: 27-29 أبريل 2009، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، ص 350.
- <sup>33</sup> Joel Broustail et Frederic Frery, (2001), *Le Management Stratégique de L'innovation, 2e Edition, Ed. Dalloz, Paris, pp 81-82.*
- <sup>34</sup> عماري عمار، بوسعدة سعيدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر: واقع وآفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، (2004)، جامعة سطيف، الجزائر، ص 51.
- <sup>35</sup> بن نذير نصر الدين، منصورى الزين، (2009)، مرجع سابق، ص 355.
- <sup>36</sup> Paul Pinto, (2003), *La Performance Durable, Ed. Dunod, Paris, P 47.*
- <sup>37</sup> عادل زايد، (2003)، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل (بحوث ودراسات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 59.
- <sup>38</sup> Jacques Castelnau, Loic Daniel, Bruno Mettling, (2002), *Le pilotage stratégique, 2e Edition, Ed. Organisation, Paris, p 63.*
- <sup>39</sup> سكوت شافيز، جاك ميرديث، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ومحمد يحيى عبد الرحمان، (2005)، إدارة العمليات، دار المريخ للنشر، الرياض، ص 112.

- <sup>40</sup> عبد الستار محمد العلي، (2006)، مرجع سابق، ص48.
- <sup>41</sup> جيمس ستوك، دوغلاس لامبرت، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، (2009)، الإدارة الإستراتيجية للإمدادات، دار المريخ للنشر، الرياض، ص67.
- <sup>42</sup> جيمس ستوك، دوغلاس لامبرت، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، (2009)، مرجع سابق، ص ص166-169.
- <sup>43</sup> عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، (2009)، مرجع سابق، ص ص100-101.