



جامعة أحمد دراية - أدرار  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

: علوم التسيير

:

دور الاستراتيجيات التنافسية في تحسين جودة

بأدرار في الفترة ما بين (2016

-2018)

\_\_\_\_\_:

- بن بله عبد الاله

-

:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
حروشي جلول	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا
مجاهد سيد احمد	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا
نعماي رشيدة	أستاذة مساعدة - أ-	مناقشا

نوقشت يوم 12 1019

: 2019/2018

# الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة

إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى الينبوع الذي لا يمل من العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها

إلى والدتي العزيزة إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشئ

من أجل دفعي إلى طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر

إلى والدي العزيز

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى أعلى الحبايب عمي العزيز

وزوجته العزيزة

إلى إخوتي وأخواتي وأفراد عائلتي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

## عبد الإله

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما الله سبحانه وتعالى " وأخفض لهما جناح الذل

من الرحمة وقل ربي إرحمهما كما ربياني صغيرا "

والدي العزيز وأمي الحبيبة

إخوتي وأخواتي والكتكوتين الصغيرين طه ومحمد الصادق وجدتي العزيزة

كل من ساهم من قريب أو بعيد في تقديم المساعدة ولو بكلمة طيبة ومشجعة في إنجاز

هذا البحث

## عبد القادر

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك

ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله

يطيب لنا أن نجزي عظيم الشكر والامتنان للأستاذ مجاهد سيد أحمد على تفضله

بالإشراف على هذه المذكرة وتتبع أجزاءها بالنصح والإرشاد.

ونتقدم بأسمى معاني التقدير والاحترام للأساتذة الأفاضل الذين منحوا جزء

من وقتهم لقراءة ومناقشة هذا العمل المتواضع.

والسيد عيسى سالم وطالب الدكتوراه ازهر بوعزيز

## الفهرس

الصفحة	العنوان
II	الفهرس
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الاختصارات والرموز
أ - ج	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار العام للإستراتيجية التنافسية والجودة.
03	المطلب الأول: ماهية الإستراتيجيات التنافسية
06	المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجيات التنافسية
09	المطلب الثالث: عموميات حول الجودة
14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
14	المطلب الأول: الدراسات العربية
16	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر	
	المبحث الأول: تقديم تعريفي لمؤسسة اتصالات الجزائر
14	المطلب الأول: تقديم مجمع اتصالات الجزائر
15	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بأدرار
20	المبحث الثاني: تطبيق متغيرات الدراسة على شركة اتصالات الجزائر بأدرار .

## الفهرس

20	المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية المطبقة في شركة اتصالات الجزائر
20	المطلب الثاني: إسهامات الإستراتيجيات التنافسية في تعزيز جودة الخدمة في شركة إتصالات
21	المطلب الثالث: عرض ومناقشة النتائج
23	خلاصة الفصل
57	خاتمة
60	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	الملخص

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	مكونات الإستراتيجية التنافسية	1-1
8	خيارات تطبيق الإستراتيجية التنافسية	2-1
	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية باتصالات الجزائر بأدرار	3-2
	الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية التجارية	4-2
	مخطط يوضح عدد مشتركى مؤسسة اتصالات الجزائر لسنة 2016	5-2
	مخطط يوضح عدد مشتركى مؤسسة اتصالات الجزائر لسنة 2017	6-2
	مخطط يوضح عدد مشتركى مؤسسة اتصالات الجزائر لسنة 2018	7-2
	مخطط يوضح عدد المشتركين في الهاتف الثابت خلال الفترة (2016-2018)	8-2
	مخطط يوضح عدد المشتركين في خدمة الإنترنت خلال الفترة (2016-2018)	9-2
	مخطط يوضح عدد المشتركين في خدمة الجيل الرابع 4G خلال الفترة (2016-2018)	10-2

# قائمة الجداول



---

---

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	عدد مشتركى خدمات شركة اتصالات الجزائر في الفترة الممتدة (2016-2018).	01
	تطور خدمة الهاتف الثابت خلال الفترة 2016-2018	02
	تطور خدمة الإنترنت خلال الفترة 2016-2018	03
	تطور خدمة الجيل الرابع خلال الفترة 2016-2018	04

قائمة الأشكال

والملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	مكونات الإستراتيجية التنافسية	1-1
8	خيارات تطبيق الإستراتيجية التنافسية	2-1
	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية باتصالات الجزائر بأدرار	3-2
	الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية التجارية	4-2
	مخطط يوضح عدد مشتركى مؤسسة اتصالات الجزائر لسنة 2016	5-2
	مخطط يوضح عدد مشتركى مؤسسة اتصالات الجزائر لسنة 2017	6-2
	مخطط يوضح عدد مشتركى مؤسسة اتصالات الجزائر لسنة 2018	7-2
	مخطط يوضح عدد المشتركين في الهاتف الثابت خلال الفترة (2016-2018)	8-2
	مخطط يوضح عدد المشتركين في خدمة الإنترنت خلال الفترة (2016-2018)	9-2
	مخطط يوضح عدد المشتركين في خدمة الجيل الرابع 4G خلال الفترة (2016-2018)	10-2

قائمة

الاختصارات

والرموز

الرمز	الدلالة باللغة العربية
ص	الصفحة
vsat	الاتصال بواسطة الأقمار الصناعية لاتصالات الجزائر
cnep	الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط
msan	الشبكة المتعددة الخدمات ذات التدفق العالي
adsl	خط إشتراك رقمي غير متماثل
ldoom fixe	عرض خاص بالهاتف الثابت
ldom adsl	عرض خاص بالإنترنت
4G	تقنية الجيل الرابع
khalas	خدمة الدفع عن بعد
fimaktabati	بطاقة إشتراك خاصة بالمكتبة الإلكترونية
noonbook	بطاقة إشتراك خاصة بالمكتبة الإلكترونية باللغة العربية
fimaktabatiakadimi	بطاقة إشتراك خاصة بالمكتبة الإلكترونية موجهة للطلبة الجامعيين

# المقدمة العامة

**(1) توطئة:**

أصبحت المنظمات في عصرنا الحالي تعيش في بيئة متغيرة ومتقلبة مليئة بالتهديدات والتحديات الداخلية والخارجية والتي زادت فيها حدة المنافسة بين المنظمات، بحيث تعد التنافسية لغة العصر و موضوع الساعة فهي تعتبر العامل والدافع الذي يضبط ويحدد خطوات الجميع ويحفزهم للعمل والمزيد من العطاء والخلق و الإبداع خاصة في مجال الصناعة الخدماتية المتعلقة بالهاتف ولواحقه وهذا ما أدى بالمنظمات للجوء إلى تطبيق بعض الاستراتيجيات التنافسية لمجابهة وصد أخطار المنافسين في نفس الصناعة وغيرهم من المنافسين الجدد بغية البقاء والتفرد والسيطرة التامة على الأسواق والإستحواذ على أكبر حصة سوقية تنافسية ، مع تقديم منتجات وخدمات ذات جودة بموصفات عالية تفوق المنافسين، بما يسمح للمنظمة أن تصبح القائد في الأسواق وتكون لها قدرة السيطرة في تحديد الأسعار بخفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن أو التميز بمنتجاتها وخدماتها وفق ما يحتاجه العميل أو يفوق توقعاته وكما يمكنها استهداف فئة معينة من المستهلكين أو سوق معين بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها .

**(2) إشكالية الدراسة:**

وبناء على ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية:

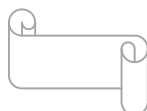
- ما مدى مساهمة الاستراتيجيات التنافسية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة إتصالات الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2016-2018 ؟
- وعلى ضوء هذه الإشكالية تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:
- ما مفهوم الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة؟
- هل لإستراتيجية قيادة التكاليف تأثير على جودة الخدمة؟
- كيف تساهم إستراتيجية التمايز في تحسين جودة الخدمة؟
- إلى أي مدى تؤثر إستراتيجية التركيز على جودة الخدمة؟

**(3) فرضيات البحث:**

- الإستراتيجية التنافسية عبارة عن مجموعة من الخطط تضعها المؤسسة للتفوق على منافسيها بناء على قوتها؛
- تؤثر إستراتيجية قيادة التكلفة على جودة الخدمة من خلال تقديم منتجات وخدمات بتكلفة اقل من المنافسين؛
- تساهم إستراتيجية التمايز في تحسين جودة الخدمة بالخصائص العامة لجوهر الخدمة؛
- تؤثر إستراتيجية التركيز على تخفيض تكاليف الخدمة أو التركيز على تمييز الخدمة على المنافس.

**(4) أهمية البحث:**

تكمن أهمية هذا البحث من خلال توضيح مدى مساهمة الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة في تعزيز جودة الخدمة المقدمة بالتطرق إلى أبعاد كل من المفهومين وبالتالي مناقشة المفاهيم المتداولة في



التأصيل النظري للموضوع وكذا استكشاف وتحليل المعطيات والبيانات الواردة في وثائق المؤسسة حول دور

الاستراتيجيات التنافسية في تحسين جودة الخدمة من خلال إستراتيجية قيادة التكلفة و التمايز والتركيز

(5) أهداف البحث: نسعى من خلال هذا البحث إلى تأكيد جملة من الأهداف على النحو التالي :

- تسعى الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسة.
- التعرف على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة؛
- التعرف على مدى تحقيق الجودة في تقديم الخدمات؛
- تحديد اثر تطبيق الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق جودة الخدمة؛
- الوصول إلى مجموعة من التوصيات التي تفيد المؤسسة في تحقيق جودة الخدمات بناء على العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وجودة الخدمة؛
- التعرف على واقع تطبيق الإستراتيجية التنافسية ومدى إسهاماتها في تحسين جودة الخدمة إتصالات الجزائر .

#### (6) دوافع اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى:

- الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع كون أن الموضوع يدخل ضمن التخصص؛
- معرفة واقع مساهمة الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الاقتصادية خصوصا في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- حب الاطلاع وتنمية الرصيد العلمي حول الموضوع .

#### (7) حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع جودة الخدمة من خلال الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق جودة الخدمة؛
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر بأدرار؛
- الحدود الزمانية: تم اختيار الفترة الممتدة من 2016 إلى غاية 2018 كمجال زمني للدراسة التي بين أيدينا .

#### (8) منهج الدراسة المتبع:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بالتطرق الى كل ما يتعلق

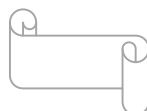
بالإستراتيجيات التنافسية و جودة الخدمات، بغية الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع، كما تم

الاعتماد على دراسة حالة لإسقاط ما هو نظري على واقع مؤسسة إتصالات الجزائر .

واستندنا في ذلك على مجموعة من المصادر والمراجع كالكتب والمجلات العلمية المتخصصة،

والملتقيات العلمية ومواقع الانترنت ذات الصلة بالموضوع، أما الجانب التطبيقي فتم فيه الاعتماد على وثائق

المؤسسة و المقابلات الشخصية و موقع المؤسسة على الانترنت.





### (9) صعوبات الدراسة:

- لا يكاد يخلو أي بحث من البحوث العلمية من مواجهة جملة من الصعوبات أثناء تحريره وإعداده ،  
ليكون هذا البحث الذي بين أيدينا قد واجهنا أثناء إعداده العديد من الصعوبات والتي يمكن بلورتها في ما يلي :
- عدم توفر معلومات كافية حول المؤسسة محل الدراسة نتيجة تغيير نظام برنامج العمل مما أدى إلى فقدان معلومات السنوات الماضية في مجال دراستنا؛
  - الظروف السياسية التي تعيشها البلد وانعكاساتها على مؤسسات التعليم العالي.

### (10) تقسيمات الدراسة:

لإثراء الموضوع وبغية الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الواردة حولها وكذا اختبار صحة

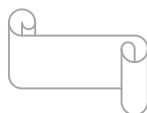
الفرضيات، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين هما:

يتناول الفصل الأول المتضمن التأسيس النظري للدراسة ، حيث حوى مبحثين فالمبحث الأول يتضمن

مطلبين لعرض مفاهيم عامة حول متغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني فيتضمن الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالموضوع من دراسات عربية وأجنبية.

أما الفصل الثاني يتضمن دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر ويتكون من مبحثين فالأول مخصص

لقراءة عامة حول المؤسسة "اتصالات الجزائر" والمبحث الثاني وفيه يتم إسقاط متغيرات الدراسة على المؤسسة محل العمل.



# الفصل الأول

## التأصيل النظري

## تمهيد:

تعد الاستمرارية والبقاء وتحقيق الأهداف من أسمى أولويات منظمات الأعمال، حيث تسعى هذه الأخيرة في عصرنا الحالي إلى تحقيق العديد من الأهداف التي أنشأت من أجلها مثل الربح، الريادة، السيطرة على الأسواق... إلخ، الأمر الذي لا يجعل للشك مكانا فيه وهو أن هذه المنظمات تجرب مختلف الوسائل لتحقيق أهدافها، إذ لبلوغ هذه الأهداف تضع المنشآت والمنظمات مجموعة من الخطط والمناهج والوسائل المعروفة بالإستراتيجية، حيث بعد التحولات التي عرفها العالم والتقدم العلمي والتكنولوجي ومع اختلاف رغبة العملاء واحتياجاتهم وتزايدها، خصوصا مع النصف الثاني من القرن العشرين ظهرت منظمات أعمال جديدة فلسفتها التوجه نحو الزبون والإهتمام به إلى أبعد الحدود وهذا ما أدى إلى ظهور منافسة شديدة فيما بينها، ليصبح لزاما أن تظهر طرق ووسائل ومناهج جديدة لمواجهة التغييرات والتقلبات ومختلف التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال لتكون من بينها الإستراتيجيات التنافسية التي تعتمد على المنظمات في خططها ومناهجها وفهم مختلف المتغيرات المحيطة بها، بحيث تساهم هذه الإستراتيجيات في تحسين مختلف منتجات المنظمة وخدماتها وطرق إنتاجها بالإضافة إلى تحسين الجودة والخدمة.

وبناء على ما سبق سنحاول معالجة هذا الفصل وفق مبحثين على النحو التالي:

❖ المبحث الأول: الإطار العام للإستراتيجية التنافسية والجودة.

❖ المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الإطار العام للإستراتيجية التنافسية والجودة.

تعتبر عملية الانفتاح على الأسواق أساس المنافسة بين منظمات الأعمال لذلك أصبح كل منها يهدف إلى التفوق والتميز وتحقيق الجودة في مجال الأعمال، حيث يظهر هذا جليا من خلال الاستراتيجيات التنافسية، فبناء على هذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى الإستراتيجيات التنافسية العامة والبديلة وكذلك التعرف على الجودة وأهميتها ومتطلباتها بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين الإستراتيجيات التنافسية والجودة.

### المطلب الأول: ماهية الإستراتيجيات التنافسية

نظرا لأهمية هذه الآلية والميكانيزمة في منظمات الأعمال المعاصرة فقد حظيت باهتمام عديد المسيرين والمفكرين الأمر الذي جعل مفهومها يختلف من باحث لآخر ومن مسير لثاني، حيث سنحاول من خلال هذا إعطاء بعض المفاهيم وأهداف وخصائص الإستراتيجية التنافسية وذلك على النحو التالي:

### الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية التنافسية

تختلف مفاهيم الإستراتيجية باختلاف الباحثين و المفكرين ونذكر منها ما يلي:

تعرف على أنها: الآلية التي تتنافس بها المنظمة بغرض التفوق على منافسيها وهذا من مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل.<sup>1</sup>

يقصد بها: الخطط الطويلة الأمد، والتي تهدف من خلالها المنظمة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وأرباح اكبر بالمقارنة مع المنافسين.<sup>2</sup>

الإستراتيجية التنافسية هي: المسار أو المسلك الأساسي الذي تختاره المؤسسة من بين المسارات البديلة المختلفة والمتوفرة لديها لتحقيق أهدافها في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.<sup>3</sup>

ومن مما سبق يمكن أن نستنتج تعريف للإستراتيجية على أنها: عبارة عن مجموعة من الخطط والطرق المترابطة والمتسلسلة لتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> بن خليفة أحمد، بعلي حمزة، فعالية إدارة المعرفة في تعزيزالميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، جامعة العربي بن مهيدي، ديسمبر 2017، أم البواقي - الجزائر، ص 547.

<sup>2</sup> غرزولي إيمان، البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف - الجزائر، 2010، ص 101.

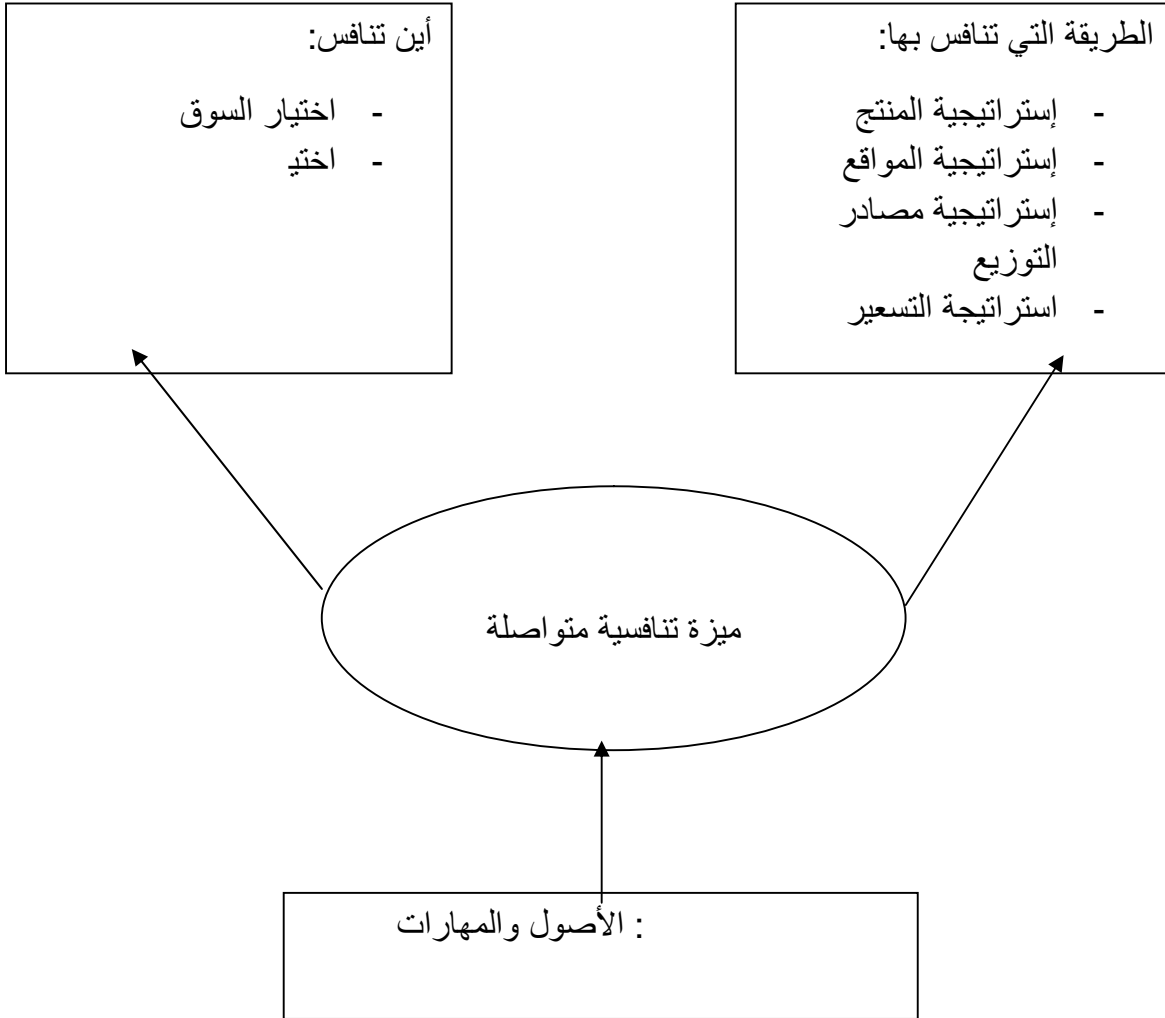
<sup>3</sup> أحمد بن مويزة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013، ص 9.

**الفرع الثاني:** أساسيات الإستراتيجية التنافسية

ترتكز الاستراتيجيات التنافسية على تحديد كيفية وطرق تنفيذ مهمة إستراتيجية معينة ويتضح ذلك من

خلال الشكل التالي:

**الشكل (1-1):** مكونات الإستراتيجية التنافسية



من إعداد الطلبة بالإعتماد على: شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة (ENCG)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص14.

### الفرع الثالث: أهمية الإستراتيجية التنافسية

تكتسي الإستراتيجية التنافسية أهمية بالغة بالنسبة لمنظمات الأعمال في المجال التنافسي وتتمثل هذه

الأهمية فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- الإستراتيجية تميز المنظمة عن باقي المنافسين؛
- 2- تساهم الإستراتيجية في رفع الأسعار وجذب العملاء؛
- 3- ضمان ولاء العلامة التجارية؛
- 4- تقدم الإستراتيجية تفاصيل لنموذج أعمال المنظمة؛
- 5- تساهم في بناء ميزة تنافسية في السوق عن طريق إعطاء المشتريين قيمة أعلى نسبة من عروض البائعين المنافسين؛
- 6- تساعد الإستراتيجية في إنشاء سلسلة قيمة تنافسية قوية؛
- 7- تساعد على نمو إيرادات بمعدل سنوي أسرع من قدرة المنافسين.

### الفرع الرابع: أهداف الإستراتيجية التنافسية:

يرى البعض أن الإستراتيجيات التنافسية هي المنهج الصحيح للوصول إلى التفوق و الريادة وتحقيق أهداف المنظمة وهذا من خلال ما يلي<sup>2</sup>:

- ❖ تساعد المنظمة من الوصول إلى وضعية نسبية جيدة بالمقارنة مع المنافسين، كما تمنحها ميزة تنافسية تجعلها بمنأى عن تحرشات المنافسين وحروبهم السعرية؛
- ❖ إعطاء المنظمة مركز نسبي جيد مما يجعلها في مركز القوة وقدرتها على المساومة مع الموردين الأقوياء وكذلك الزبائن؛
- ❖ منح إمكانية للمنظمة في فرض أسعار قريبة أو حتى أقل من متوسط الأسعار التنافسية للقطاع؛
- ❖ منع أخطار ظهور منافسين جدد في نفس القطاع؛
- ❖ خلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة؛
- ❖ جعل أنشطة المنظمة مثالية ذات جودة عن باقي الأنشطة المقدمة في السوق من طرف المنافسين.

<sup>1</sup> www.corporate finance institute.com، اطلع عليه يوم 2019/04/14، على الساعة 22:20.

<sup>2</sup> أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية المستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد يومي 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، ص468-469.

## المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجيات التنافسية

تعد التنافسية من أهم المواضيع التي تحظى بالاهتمام البالغ في الدراسة من طرف الباحثين وذلك عن طريق مناهج تدعى بإستراتيجية التنافس وهذا ما سنقوم بتوضيحه من خلال هذا المطلب.

### الفرع الأول: الإستراتيجيات العامة للتنافس

تسعى المنظمات دائماً للسيطرة على الأسواق والتفرد باستعمال الإستراتيجيات العامة للتنافس والموضحة كآآتي:

#### أولاً/ إستراتيجيه قيادة التكلفة:

هذه الإستراتيجية تجعل المنظمة أقل المنتجين تكلفة، وتركز على الكفاءة من خلال إنتاج كميات كبيرة من السلع الموحدة، وتأمل المنظمة من الاستفادة من وفرات الحجم، بحيث يكون هناك منتج بتكلفة منخفضة نسبياً ويتم توفيره لمجموعة كبيرة من العملاء، ويتطلب الحفاظ على هذه الإستراتيجية البحث المستمر عن تخفيضات التكلفة في جميع جوانب العمل.<sup>1</sup>

كما تشكل إستراتيجية قيادة التكلفة حاجز دفاعي أمام أقوى المنافسين وكذلك القوة التفاوضية للمستهلكين كما تضمن هذه الإستراتيجية تصميم منتجات بطريقة سهلة وبتكلفة منخفضة، بما أن الهدف الأساسي لهذه الإستراتيجية تعزيز الميزة التنافسية وتجنب أخطار المنافسين إلا أن سوء تطبيقها ينجم عنه جملة من المخاطر نذكر منها<sup>2</sup>:

- التغيير التكنولوجي الذي يمكن أن يلغي الاستثمارات القديمة التي قامت بها المنظمة؛
- تقليد سياسات الكلفة الأدنى من قبل المنافسين؛
- عدم القدرة على إدراك المتغيرات التسويقية الأخرى والمتعلقة بالمتطلبات السلعية بسبب التركيز على الكلفة؛
- تضخم التكاليف الذي يحد من قدرة المنظمة على إحداث فرق عالي بالأسعار بين سلعها وسلع المنافسين الذين ينتهجون إستراتيجية التمايز.

<sup>1</sup> Retika Tanwar, Porter generic competitive strategies, IOSR journalof business and management(IOSR- JBM) issue1 ,Delhi university india, (nov.- dec.2013), p 12.

<sup>2</sup> مهدي صلاح الدين جمال عثمان، أثر العوامل الإستراتيجية وإستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية دراسة ميدانية من منظور المديرين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك الأردن، 2003، ص35.

## ثانيا/ إستراتيجيه التمييز :

تستطيع الشركة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا عن طريق إنتاج سلعة بميزات فريدة تتمتع بها عن باقي المنافسين الذين يقومون بإنتاج نفس السلعة.<sup>1</sup>  
إن هذه الإستراتيجية توفر الحماية للمنظمة من منافسيها وهذا من خلال خلق الولاء لعلامتها ومنتجاتها من قبل العملاء بحيث يمنحها فرصة الزيادة في الأسعار، كما يساهم التمييز والولاء في تشكيل حاجز أمام المنافسون الراغبون دخول نفس القطاع، وكل هذه المزايا التي تتمتع بها هذه الإستراتيجية إلا أنها تواجه مجموعة من المخاطر من بينها<sup>2</sup>:

- عدم استطاعة المنظمة في الحفاظ على التميز لمدة طويلة؛
- تكاليف تميز المنتجات المبالغ فيها تقلل من فرصة نجاح إستراتيجية التمييز.

## ثالثا/ إستراتيجيه التركيز :

وهي إستراتيجيه تركز على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، مجموعة معينة من المستهلكين، بالإضافة إلى منطقة جغرافية محددة<sup>3</sup>.  
تعتمد هذه الإستراتيجية على فكرة أن المنظمة قادرة على خدمة هدفها الاستراتيجي الضيق بأعلى كفاءة وفعالية عن المنافسين، إن المنظمة تحقق التميز أو تخفيض التكاليف أو كل منهما لتحقيق أهدافها، وكنتيجة لعدم الاستخدام الأمثل لهذه الإستراتيجية ينتج عنه بعض المخاطر<sup>4</sup>:

- يجد المنافسون طرق فعالة لمجاراة الخدمة المقدمة للقطاع؛
- تغير تفضيلات المشتريين نحو خصائص منتج آخر؛
- دخول منافسون جدد لنفس القطاع مما يؤدي إلى انقسام الإرباح.

<sup>1</sup> محمد مصطفى السنهوري، الإدارة الإستراتيجية (النظرية والتطبيق)، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2013، ص 192.

<sup>2</sup> هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، 2009، ص 59.

<sup>3</sup> بضير العلق، قحطان العبدلي، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2012، ص 40.

<sup>4</sup> بن طاطا عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2017، ص 87.



ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الإستراتيجيات التنافسية على النحو التالي:

**(2-1): خيارات تطبيق الإستراتيجية التنافسية**

يز

	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية قيادة التكلفة
سوق صغير	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية قيادة التكاليف

من إعداد الطالبين بالإعتماد على: مهدي صلاح الدين جمال عثمان، مرجع سبق ذكره، ص38.

المفاضلة بين أحد الإستراتيجيات التنافسية يعتمد على ظروف المنظمة أي دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات)، لذلك إستراتيجية قيادة التكلفة تتطلب استثمارات ضخمة وكفاءات وخبرات عالية وتتطلب أيضا التقليل من بعض المصاريف مثل مصاريف البيع ومصاريف البحث والتطوير، أما إستراتيجية التمايز تحتاج زيادة الإنفاق على البحوث ومختلف المصاريف وشراء التكنولوجيا واستقطاب الكفاءات والخبرات البشرية وهذا كله من أجل تمييز منتج المنظمة عن باقي منتجات المنافسين ويتم اللجوء إلى إستراتيجية التكلفة الأدنى والتمايز المركزة عند قلة موارد المنظمة أي أنها لا تستطيع التوسع لتغطية السوق كليا فهي تركز على مجموعة من المستهلكين فتدرس احتياجاتهم وتلبيتها بغرض البقاء، وتقصد المنظمة جزءا معينا من السوق إذا كان مربحا والمنافسة فيه مع المنظمات الأخرى ضعيف كون هذه المنظمات تركز على السوق كاملا أما في حالة اللجوء إلى سوق ضيق يكون لتفادي منافسة الشركات العملاقة التي لا تقدر المنظمة على منافستها أو مجابهاتها وجها لوجه<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: الاستراتيجيات البديلة

تقوم منظمات الأعمال في مجالات نشاطها على الإستراتيجيات العامة للتنافس لتحقيق أهدافها

المسطرة وفي حين فشلها تلجأ للإستراتيجيات البديلة وهو ما سنقوم بعرضه من خلال هذا الجزء:

### أولاً/ إستراتيجيه الانكماش:

تتبع المنظمة هذه الإستراتيجية عند عدم تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة التي كانت تحققها من قبل، وعليه تركز الإدارة على تحقيق الكفاءة من خلال رفع مستوى الأداء، وخدمة عملائها في قطاع المنتجات والخدمات السابقة وهذا مع خفض عدد من هذه القطاعات.<sup>1</sup>

### ثانياً/ إستراتيجيه الاستقرار:

وتعني قيام المنظمة بتركيز مختلف مواردها بهدف تقوية وتحسين ما تمتلكه من وسائل ومزايا تنافسية، وهي تطبق بعض التغييرات الطفيفة على كل من منتجاتها، خدماتها، وطرق إنتاجها، بحيث تعتمد هذه الإستراتيجية لمواجهة ظروف الكساد والتقلبات الأخرى.<sup>2</sup>

### ثالثاً/ إستراتيجيه النمو:

الغرض من هذه الإستراتيجية زيادة المبيعات وأرباح المنظمة ، بحيث تقوم المنظمة بالتوسع بإضافة منتج أو خدمة جديدة إلى أسواق حالية أو جديدة، وتتطلب هذه الإستراتيجية التجديد و الابتكار وتحمل المخاطر والبحث عن فرص العمل.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: عموميات حول الجودة

لقد زاد اهتمام المنظمات بالجودة بشكل كبير في الآونة الأخيرة جعلها أساساً لمجابهة أخطار المنافسين و اكتساب نسبة عالية من العملاء وحصص سوقية كبيرة، كما أن هذا الاهتمام لا يقتصر على المزايا التنافسية بل من أجل القدرة على البقاء و الاستمرار في هذه الأسواق، ومن خلال ما سبق سنقوم بعرض بعض مفاهيم الجودة وأهميتها و تحديد العلاقة بينها وبين الاستراتيجيات التنافسية.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 256.

<sup>2</sup> جعجع نبيلة، إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية (دراسة ميدانية في مؤسسة hodnalait بالمسيلة ومؤسسة كوندور للألكترونيات ببرج بوعرييج، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007، ص 17.

<sup>3</sup> ناصر الشافي الدوسري، أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركة التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط (دراسة ميدانية)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2010، ص 14.

## الفرع الأول: مفهوم الجودة وأهميتها

تعددت واختلقت مفاهيم الجودة وأهميتها باختلاف المفكرين والباحثين في هذا السياق ونجد ما يلي:

### أولاً/ مفهوم الجودة:

يمكن أن نسلط الضوء على بعض تعاريف الجودة في هذا الجزء ونذكر ما يلي:

- تعرف بأنها الصلاحية للاستخدام، والمطابقة للاستعمال.<sup>1</sup>
  - تمثل الخصائص الشاملة لكيان ما، والذي يحمل داخله القدرة على إشباع الصريحة والضمنية.<sup>2</sup>
  - هي قدرة المنتج المطلوب في شكل منتج نهائي لإشباع استعمال العميل ومتطلباته.<sup>3</sup>
  - المقصود بجودة الخدمة: قدرة المؤسسة على ملاقات توقعات العملاء، أو التفوق عليها.<sup>4</sup>
- وتعني أيضاً: جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي.<sup>5</sup>
- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الجودة هي الكفاءة المنتظرة من المنتج وقدرته على تلبية حاجات ورغبات المستهلك.

### ثانياً/ محددات جودة الخدمة:

ويمكن أن نلخص هذه المحددات في ما يلي<sup>6</sup>:

- 1- المادي: وهو الدليل المادي للخدمة كمرافق ولتسهيلات المنظمة المادية كالات وملاابس الموظفين في المطاعم وموظفين الطيران؛
- 2- الثقة: وهي قدرة المنظمة على أنجاز الخدمة التي وعدت بها بشكل دقيق وثابت؛
- 3- الاستجابة: وهي رغبة واستعداد وقدرة موظفي المنظمة لتقديم الخدمة المناسبة لهم، مثل الاستجابة الفورية لموظفي الطوارئ في المستشفيات؛

<sup>1</sup> حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة إستراتيجياً، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 23.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2008، ص 63.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو(2000:9001)، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2005، ص 20.

<sup>4</sup> عيسى مرازقة و سبهام مخلوف، أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، مجلة الإقتصاد الصناعي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة باتنة الجزائر، العدد 12، جوان 2017، ص 388.

<sup>5</sup> بوعثان نور الدين، جودة الخدمات وتأثيرها على رضا العملاء(دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، 2007، ص 65.

<sup>6</sup> نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 223.

4- تأكيد الثقة المتبادلة: وتعود للمعرفة وحسن الضيافة للموظفين وقدرتهم على زرع الثقة بينهم وبين مستلمي الخدمة(الزبائن)؛

5- العناية: وتعود إلى الرعاية وتركيز الخدمة على أساس فردي من خلال حاجات الزبائن.

ثالثاً/ أهمية الجودة:

نظراً لما تحققه الجودة من مزايا سواء للمستهلكين أو المنتجين على حد سواء فإنها تعد ذات أهمية في حياة المنظمات، بحيث نلتمس أهمية الجودة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

1- شهرة الشركة: تستمد شهرة المنظمة من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها، فهذا يضيف على المنظمة السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها، ويترتب على فشل الإدارة في إعطاء الاهتمام الكافي بالجودة الإساءة إلى سمعة المنظمة وربما فقدانها لعدد كبير من زبائنها؛

2- المسؤولية القانونية عن المنتج: إن المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات معينة وإنتاجها، تكون مسؤولة قانوناً عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام المنتج، وعليه لا بد من أن تنتج ، وتوزع منتجات خالية من العيوب، والأخطاء قدر الإمكان لتجنب المسألة القانونية المترتبة على ذلك؛

3- التطبيقات الدولية: من أجل أن تكون المنظمة المنتجة في وضع تنافسي على المستوى الدولي فإن عليها الاهتمام بمستوى الجودة، فالمنتج يجب أن يتوقف وينسجم مع المتطلبات العالمية، حتى تضمن المنظمة بقاءها في بيئة الأعمال؛

4- التكاليف والحصة السوقية: إن تحقيق الجودة الجيدة والتحسين المستمر لها يؤدي إلى جذب أكبر عدد من الزبائن، ومن ثم زيادة الحصة السوقية ، وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ثم زيادة ربحية المنظمة.

**الفرع الثاني: متطلبات الجودة**

حتى يتسنى للمنظمات والمنشآت تحقيق ما يعرف بالجودة في أدائها وخدماتها فلا بد من توافر جملة من المتطلبات وذلك على النحو التالي<sup>2</sup>:

**احترام معايير الأداء:** يسعى العميل للحصول على منتج تتوفر فيه خصائص تقنية عالية وصفات عامة كالسرعة، القوة، الصلابة...الخ، مما يجعل المنظمة تهدف إلى تقديم منتج ذو أداء وتقنيات تفوق توقعات المستهلكين، وتكون مستمرة لفترة طويلة من الزمن دون الحاجة إلى أي إصلاح أو تحمل تكاليف إضافية تؤثر على جودته؛

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 74.

<sup>2</sup> بوعنان نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص11.

**التكلفة:** تعتبر التكلفة أساس في تحقيق الجودة في الاقتصاد الحالي، فالعميل لم يعد يعطي أهمية لفترة تسلم المنتج، وإنما أصبح يراعي مجمل التكاليف المحملة لهذا المنتج مثل تكاليف الصيانة، تكاليف الإصلاح...الخ؛

**فترة التسليم:** هي تعبر عن المدة المتفق عليها بين العميل والمنظمة، وقدرة هذه الأخيرة على الالتزام والوفاء بتسليم المنتج بالكمية والنوعية المطلوبة من قبل العميل، والذي له إمكانية الاختيار والمفاضلة بين المنتجات؛

**الخدمات:** وهي مختلف الخدمات التكميلية(خدمات ما بعد البيع)، وتمثل هذه الخدمات مستوى الجودة والسرعة في التعامل مع شكاوي العملاء بعد حصولهم على السلعة أو الخدمة؛

**الأمن:** يعد الأمن معيارا مهما في جودة المنتج، ويكون قادرا على عدم حدوث أخطار أو حوادث أو أضرار أو خسائر في البضائع، حيث أصبح العميل يميل إلى المنتجات التي تكون صديقة للبيئة.

### الفرع الثالث: العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية والجودة

لدراسة المتغيرات والمتمثلة في كل من الإستراتيجيات التنافسية والجودة يجب التعرّيج على العلاقة بين هذه المتغيرات ( الإستراتيجيات التنافسية وجودة الخدمة) كما يلي<sup>1</sup>:

العلاقة بين التميز والجودة: بحيث تعمد المؤسسة هذه الإستراتيجية لتكون منتجاتها ذات جودة عالية تختلف عن منتجات المنافسين، والأداء العالي للمنتج، بقاؤها، ثباتها،...الخ، وهذا يمنح المؤسسة سمعة جيدة، وذلك بالثقة، الشهرة، الفكرة الذهنية للعميل، وما يحققه المنتج من منفعة وإشباع رغبات وحاجات العملاء.

وتستفيد المنظمة من خلالها من أسعار مرتفعة، وحصص سوقية أكثر أهمية، مما يجعلها تحقق أرباح عالية. العلاقة بين التكلفة والجودة: وتكمن في مطابقة مواصفات المنتج للخصائص المتوقعة والمنتظرة، ويتم تخفيض تكاليف اللاجودة كالنفقات، المردودات، ونفقات شكاوي العملاء.

العلاقة بين التركيز والجودة: وتسعى المؤسسة لإنتاج منتجات بموصفات عالية وتكون موجهة لسوق محدد، أو فئة معينة، أو قطاع معين. وهي بذلك تحاول السيطرة الكاملة على السوق والتفوق على منتجات المنافسين.

<sup>1</sup> بن طاطا عتيقة، مرجع سبق ذكره، ص115/116.

ومن كل ما قد تم تقديمه يمكن أن نستنتج علاقة شاملة:

نجد أن المؤسسة تستخدم نظام الجودة أثناء العملية الإنتاجية، والاستراتيجيات التنافسية من أجل البقاء والثبات في الأسواق، وكسب سمعة جيدة، شهرة وفكرة ذهنية لدى العملاء، مما يكسبها حصة سوقية عالية، وأسعار مرتفعة، مع تخفيض تكاليف اللجوء كالنفقات، وبذلك فإن المؤسسة تستهدف قطاع، سوق، أوفئة معينة.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يعد موضوع الإستراتيجية التنافسية من بين المواضيع البالغة الأهمية في منظمات الأعمال الأمر الذي أدى بالباحثين والمفكرين لدراسة هذه الإستراتيجيات من عدة نواحي، وللإلمام بهذا الموضوع سنتناول بعض الدراسات العربية والأجنبية.

### المطلب الأول: الدراسات العربية

تنوعت دراسات الباحثين و اختلفت حسب المتغيرات محل الدراسة، وسنتناول في هذا المطلب بعض الدراسات.

أولاً/ دراسة اسماعيل صبحي كيجل الموسومة بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية-دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين،(جامعة الأقصى).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية كأحدى المؤسسات الفلسطينية وعلاقة ذلك بما مدى تحقيق الجامعة الفلسطينية للميزة التنافسية، فمن خلال آراء العاملين في كافة المستويات الإدارية فيها واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة على مستوى كافة العاملين الأكاديميين والإداريين بالجامعة والبالغ عددهم (230) موظف، وتم اختبار عينة عشوائية بواقع (144) عاملاً في الجامعة لتمثيل هذا المجتمع، ووزعت عليهم استبانة الدراسة، وتم استرداد(132) استبانة صالحة للتليل بمعدل استرداد (91.67%)، حيث توصل الباحث إلى:

أن هناك مستوى جيد لتقييم إدارة الجودة الشاملة بشكل عام في الجامعة ولكن لا يصل إلى حد التمييز في تطبيق هذا المنهج في العمل الإداري في الجامعة بالإضافة إلى وجود مستوى جيد لتقييم عناصر الميزة التنافسية المحددة في أداة الدراسة للجامعة.

إذ نجد أن الفرق في هذه الدراسة ودراستنا الحالية يكمن في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين، أما دراستنا تسعى إلى تطبيق الإستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) في مؤسسة إتصالات الجزائر ومدى تحقيقها لتحسين جودة الخدمة بناءاً على جملة الأهداف التالية:

- التعرف على واقع تطبيق الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسة؛
- التعرف على مدى تحقيق الجودة في تقديم الخدمات.

ثانيا/ دراسة نادية تاهمي المعنونة بدور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة.

إذ من خلال هذه الدراسة حاولت الباحثة الإلمام بأهم المفاهيم المرتبطة بالتوزيع وإبراز دوره في مختلف الإستراتيجيات التنافسية من خلال تحديد بعض الجوانب التي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية في التوزيع بالإضافة إلى تشخيص إستراتيجية التوزيع الخاصة بمؤسسة الحضنة لمعرفة إذا كان لها دور في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة، إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج من أهمها: التوزيع أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية إذ ما تم تخطيطه بشكل سليم وإستراتيجي بإعتباره نظام يخدم كل أطراف التبادل، بحيث أن للتوزيع دور مهم في الإستراتيجية التنافسية للملينة وتدعيم المركز التنافسي لها، بالإضافة أن المؤسسة تهتم بتسليم منتجاتها إلى الوسطاء في الوقت والمكان المناسبين بشكل منظم وفي حالة جيدة وبأدنى معدلات من التلف .

عالج الباحث من خلال دراسته الدور الذي يلعبه التوزيع في الإستراتيجيات التنافسية في مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته وهذا من خلال تحقيق قدرة تنافسية للمؤسسة ومركز تنافسي متميز، أما دراستنا فستعالج الاستراتيجيات التنافسية ( قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) في مؤسسة إتصالات الجزائر وتحقيقها للميزة التنافسية وتحسين جودة الخدمة وهذا بالاعتماد على الدراسة الميدانية، حيث كلا الدراستين اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع.

ثالثا/ دراسة هلاي الوليد تحت عنوان الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس.

سعت هذه الدراسة إلى التزود بقاعدة نظرية في مجال الميزة التنافسية ومفهوم خلق القيمة وإبراز دور الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية، بالإضافة لتشخيص حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال التي يفترض أن تحقق التفوق من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وطرح خدمات تتميز بالجودة العالية.

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية. توصل الباحث في دراسته إلى أن الميزة التنافسية تنشأ بتوصل الشركة إلى أساليب وطرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا.

وتوصل أيضا أن تحليل البيئة الخارجية للشركة يتيح لها معرفة الفرص المتاحة أمامها والتهديدات المعيقة لها وحتى تضمن النجاح و الاستمرار لا بد للإستراتيجية أن تتلاءم وتتوافق مع البيئة التي تعمل من خلالها،



وينحصر اهتمام الإدارة العليا بجودة الخدمة في الجوانب التقنية كما تبقى مجرد شعارات دون تطبيق فعلي والشركة لا تملك إدارة بحث وتطوير مستقلة بذاتها رغم الحاجة الملحة لها.

عالج الباحث من خلال دراسته الإطار النظري لميزة التنافسية وخلق القيمة مع تشخيص حالة المؤسسة موضوع الدراسة أما دراستنا فستعالج الاستراتيجيات التنافسية ( قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) في مؤسسة إتصالات الجزائر وتحقيقها للميزة التنافسية وتحسين جودة الخدمة بناء على تحديد دور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق جودة الخدمة في مؤسسة إتصالات الجزائر.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

تنوعت دراسات الباحثين و اختلفت حسب المتغيرات محل الدراسة، وسنتناول في هذا المطلب بعض الدراسات.

أولاً/ دراسة: DANIEL I. PRAJOGO بعنوان: العلاقة بين الإستراتيجيات التنافسية وجودة المنتج THE RELATIONSHIP BETWEEN COMPETITIVE STRATEGIES AND PRODUCT QUALITY بجامعة موناش - أستراليا.

هدفت الدراسة إلى التطرق للإستراتيجيات التنافسية وفهم القصد الإستراتيجي الأساسي لأداء الجودة، التأثير الفردي للتميز وقيادة التكلفة بالإضافة إلى تأثير التفاعل على جودة الأداء، أعتمد الباحث في هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات المأخوذة من 102 مسير لشركات صناعية أسترالية، وتحليل التراجع المتعدد مع أثر التعديل المستخدم لتحليل العلاقة بين الإستراتيجيات التنافسية وجودة الأداء.

وتوصلت الدراسة إلى أن جودة المنتج تم توقعها من خلال إستراتيجية التمايز، ولكن ليس إستراتيجية قيادة التكلفة، ومع ذلك فإن تأثير التفريق على الجودة خاضع للإشراف من قبل قيادة التكلفة حيث كلما ارتفعت تكلفة القيادة كلما كان التأثير أقوى.

الغرض من الدراسة توضيح العلاقة بين الإستراتيجيات التنافسية وجودة الأداء بجامعة موناش بالاعتماد على SPSS ، نجد أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية في المنهج المتبع وتختلف عنها في طريقة جمع المعلومات والمكان محل الدراسة.

ثانيا/ دراسة PRICILLA MUTHONI NDERITU بعنوان العلاقة بين الإستراتيجيات التنافسية والأداء  
دراسة حالة مصنع بامبوري للأسمت المحدود THE RELATIONSHIP BETWEE  
COMPETITIVE STRATEGIES AND PERFORMANCE:ACASE STUDY OF  
BAMBURICEMET LIMITED. بجامعة نيروبي - كينيا.

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الإستراتيجيات التنافسية وأداء مصنع بامبوري للإسمت، حيث  
تم تجميع المعلومات من خلال نماذج إستبيان والتي تمت إدارتها من طرف جميع رؤساء الأقسام والمسيرين  
في ثلاثة فروع: مامباس، أثي ريفر، وشركات متعاونة في نيروبي، وهذه المعلومات تم تحليلها باستخدام  
الإحصاء الوصفي إذ يمكن الباحث من إجراء تصريحات عامة بخصوص صفات ومفاهيم الدراسة، وأكدت  
الدراسة اعتماد بامبوري للإسمت على احتياجات ورضا الزبائن.

وجدت الدراسة أن السعي الحثيث لتخفيض التكاليف وتحديد الهوية هو إستراتيجية تنافسية تعتمد  
الشركة بحيث توفر الشركة خدمات العملاء المتميزة للحفاظ على عملائها و أشار المجيبون إلى أن الشركة  
طورت اسم علامتها التجارية كإستراتيجية تنافسية.

كما تظهر النتائج أن الشركة توفر منتجات / خدمات متخصصة حتى تساعدهم على الأداء بشكل  
أفضل في السوق التنافسية من النتائج ، وقامت الشركة بقياس معدل الأداء من إجمالي الإيرادات استناداً إلى  
مبيعات 2014 على جميع المنتجات بما في ذلك الشركة التابعة وتمكن التدابير المستخدمة من الوفاء  
بالتزامات أصحاب المصلحة والبقاء على قيد الحياة قوى السوق التنافسية.

ركزت الدراسة على التأثير المتبادل بين الإستراتيجيات التنافسية والأداء بجامعة نيروبي، واستخدمت  
الإستبانة في جمع المعلومات والبيانات أما الموضوع محل الدراسة يركز على الاستراتيجيات التنافسية ( )  
قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) في مؤسسة إتصالات الجزائر وتحقيقها للميزة التنافسية وتحسين جودة الخدمة  
وهذا بتطبيق الدراسة الميدانية.

ثالثا/ دراسة MEERA-SINGH المعنونة بجودة المنتج من أجل تحقيق الميزة التنافسية

التسويقية PRODUCT QUALITY FOR COMPTETEVE ADVANTAGE IN MARKETING  
جامعة بونا، الهند.

هدفت الدراسة إلى تقديم نظرة عامة على جودة المنتج وتوضيح مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والإيزو  
بالإضافة للدور الرئيسي الذي تلعبه جودة المنتج في تحقيق الميزة التنافسية في التسويق والخطوات اللازمة  
لتحقيق جودة المنتج، لذلك جودة المنتج تعتبر مجال حيوي لأنها تقرر الحصة السوقية للشركة.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من بينها: الجودة تخلق القيمة ورضا العملاء، وتطبيق الشركة لإدارة جودة المنتج إشارة واضحة لإلتزام الشركة بالجودة، حيث أن التركيز على جودة المنتج يمكّن الشركة من إلقاء نظرة فاحصة على مفهوم الجودة بأكمله مما يمنحها ميزة تنافسية في التسويق، فالمسوقون لهم أدواراً عديدة في مساعدة منظماتهم على تحديد وتقديم سلع وخدمات عالية الجودة لاستهداف العملاء. عالجت الدراسة جودة المنتج في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة بونا، حيث استخدمت الإستبانة كمصدر لجمع المعلومات، أما الدراسة الحالية تسعى لمعرفة إسهامات الإستراتيجيات التنافسية ( قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) في مؤسسة اتصالات الجزائر وتحقيقها للميزة التنافسية وتحسين جودة الخدمة .

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل والذي تضمن مختلف الإستراتيجيات التنافسية التي تسعى لتحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة، وتعد هذه الأخيرة أساس التنافس في الأعمال، وتطبق المؤسسة مجموعة من الخطط والطرق المترابطة والمتسلسلة، التي تسعى من خلالها إلى تقديم منتجات وخدمات بأقل التكاليف، باعتمادها على الكفاءات المتوفرة لديها، بحيث تكون هذه المنتجات والخدمات متميزة عن باقي منتجات وخدمات المنافسين، ولتحقيق هذه الميزة يجب أن تقوم المؤسسة بالتركيز على قطاع معين، سوق معين، مجموعة معينة من المستهلكين.

وفي حالة عدم تحقيق المؤسسة للخطط الإستراتيجية المعتمدة فإنها تقوم باللجوء إلى مجموعة من البدائل الإستراتيجية (النمو، الاستقرار، الانكماش).

تهدف المؤسسة من خلال تطبيقها لهذه الخطط لعرض خدمات ومنتجات ذات جودة، وهي أحد المتطلبات الأساسية في المنافسة مما يكسبها سمعة ومكانة جيدة لدى العملاء.

تكمن العلاقة بين الإستراتيجيات التنافسية والجودة من خلال إنتاج سلع وخدمات ذات جودة، بحيث تكون متميزة عن منتجات المنافسين وبتكلفة أقل، مما يؤدي إلى بقاء وثبات المؤسسة في الأسواق.

# الفصل الثاني

## دراسة ميدانية

لمؤسسة إتصالات الجزائر

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل تطبيق المفاهيم النظرية التي تم التطرق إليها في الفصل الأول على شكل دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر في ظل بيئة تشتد فيها حدة وقوة المنافسة يوماً بعد يوم، حيث تزداد أهمية بناء مزاي تنافسية تتركز على أسس متينة تضمن خلق قيمة مضافة وتساعد على الاستمرارية والبقاء والسيطرة الكاملة على كافة أنحاء السوق الاستهلاكية والتغلغل فيها، فمن خلال هذا الفصل فإننا سنعمل على إجراء دراسة لمختلف خدمات المؤسسة محل الدراسة .

بناء على ما سبق سنحاول معالجة هذا الفصل وفق مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: تقديم تعريفي لمؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار .

المبحث الثاني: تطبيق متغيرات الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار.

## المبحث الأول: تقديم تعريفي لمؤسسة اتصالات الجزائر

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم مجمع اتصالات الجزائر من خلال نشأته، إلى انطلاقاته الرسمية بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للمديرية العملية والمديريتين الفرعيتين التجارية والتقنية وصولاً إلى مهام وأهداف المؤسسة.

### المطلب الأول: تقديم مجمع اتصالات الجزائر

يعتبر مجمع اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات أسهم التي تم فصلها عن البريد والمواصلات ليصبح كل منهما ينشط في قطاع معين، ومن خلال هذا المطلب سنحاول الإشارة إلى نشأتها وتعريفها.

**أولاً/ نشأة مجمع اتصالات الجزائر:**

إن التحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال جعل الدولة الجزائرية تقوم بإصلاحات عميقة في قطاع البريد منذ سنة 1999 حيث انتهت هذه الإصلاحات بسن قانون جديد للقطاع وذلك في شهر أوت 2000 وهذا لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، فتطبيقاً لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين إحداهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية والمتمثلة في "بريد الجزائر" وثانيها بالإتصالات والمتمثلة في "اتصالات الجزائر"، وفي إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماماً في سنة 2005 وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، ليتم في نفس الوقت الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخر المتراكم والمسجل على مستوى نشاط الشركة<sup>1</sup>.

### **ثانياً/ قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر:**

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأسمال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر وكان ميلادها وفقاً لما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر، أدرار.

<sup>2</sup> - اتصالات الجزائر، <http://www.algeriatelecom.dz>، اطلع عليه يوم 2019/05/07، على الساعة 23:45

تأسست المؤسسة وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس (أوت) سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNEP) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها اسم " إتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم ( 03/2000 ) الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدره 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083 .

ليكون على إتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برئ مغايرة تماما لما كانت عليه من قبل بحيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في بيئة تمتاز بالمنافسة القوية شعارها البقاء للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الإتصالات على المنافسة.

ثالثا/ تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر - أدرار

وفق قرار المديرية العامة رقم 02115 بتاريخ 2002 م الخاص بتنظيم المديرية العملية لإتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العملية لإتصالات أدرار وكانت الإنطلاقة لهذه المديرية في الفاتح من جانفي 2003 م وبعد تقسيم البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر و إتصالات الجزائر كمؤسسة عمومية ذات أسهم، ودورها الأساسي يتجلى في كل ما تصدره في مجال خدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية وبغية التسيير الحسن لمختلف المصالح لجأت المؤسسة بتزقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العملي للإتصالات<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة إتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة إتصالات الجزائر لتقديم مجموعة من الخدمات لتلبية متطلبات المجتمع من مكالمات صوتية ورسائل وخدمات الإنترنت...إلخ، ويتجسد ذلك من خلال مهام وأهداف المؤسسة وهي كالتالي<sup>2</sup>:

1. **المهام:** من المهام الرئيسية لإتصالات الجزائر ما يلي:

- تزويد الزبائن بخدمات الهاتف الثابت والانترنت (خدمات الإتصال) التي تسمح بنقل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية المرئية والصوتية.
- تعمل على تنمية استغلال وتسيير شبكات الإتصال السلكية واللاسلكية؛

<sup>1</sup> تعليمة إدارية، صادرة بتاريخ 2010/07/06، المتعلقة بمهام ومسؤوليات الهياكل الإقليمية لاتصالات الجزائر.

<sup>2</sup> - وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر، إدرار.



- تقوم بتطوير واستغلال وتسيير الروابط مع المتعاملين في الشبكة؛
  - توسيع انتشار خدمات الهاتف الثابت والانترنت؛
  - تحسين نوعية الخدمات المقدمة و تعزيز المركز التنافسي؛
  - ضمان جودة الخدمة في عالم الإتصال بغية كسب ثقة الزبائن؛
  - زيادة الإنتاج الهاتفي بالكمية والكيفية.
2. الأهداف:

تسعى مؤسسة إتصالات الجزائر جاهدة إلى تحقيق عدة أهداف فرعية إجرائية والمتمثلة في:

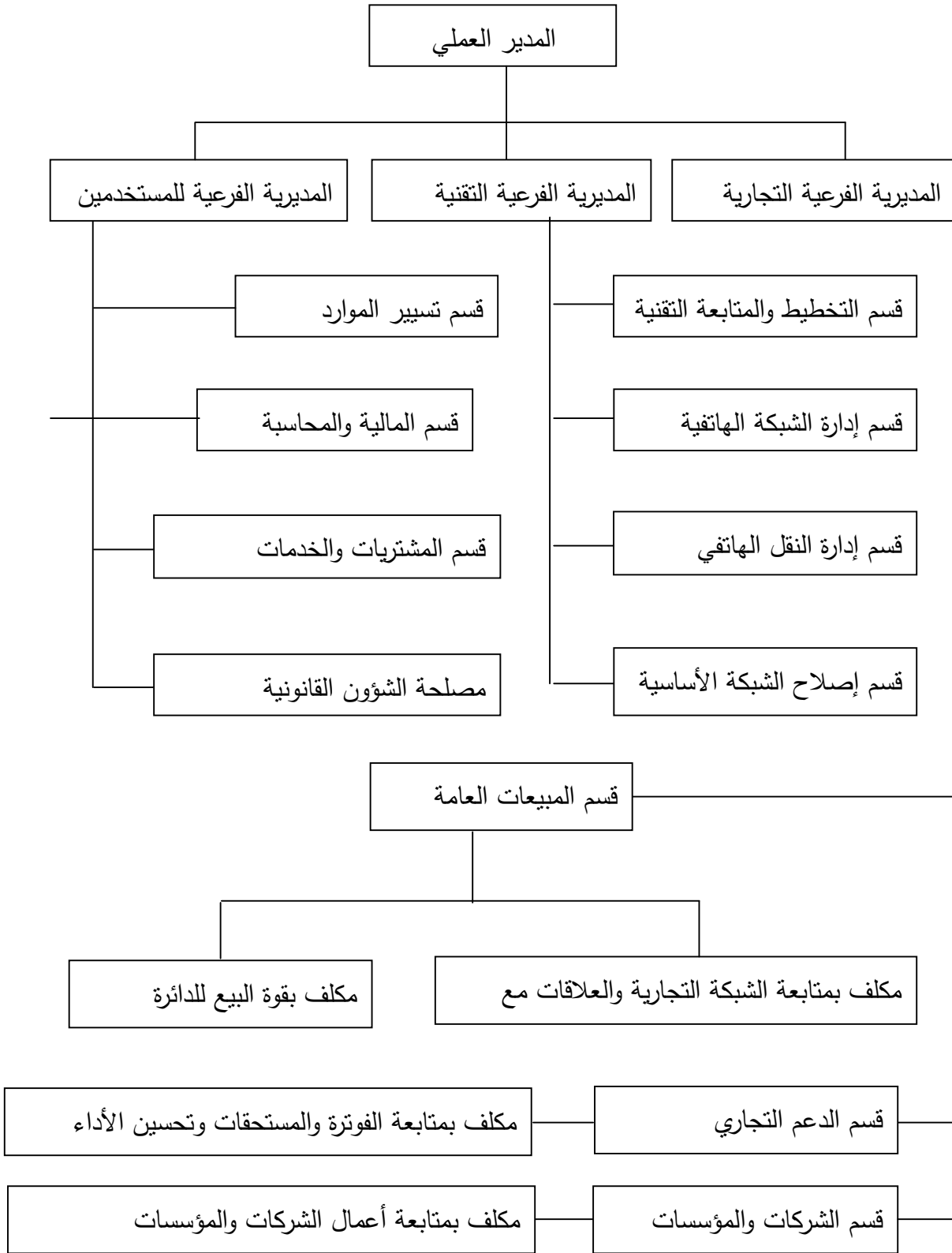
- زيادة عدد المشتركين في خدمات الهاتف الثابت والانترنت ، أي توفير الخدمة على أوسع نطاق؛
  - تحسين جودة ونوعية الخدمة المقدمة وهذا لكسب ثقة الزبائن وتعزيز المركز التنافسي؛
  - تنمية وتطوير الشبكة الهاتفية و تنويع المنتج.
- من خلال هذا يتضح لنا بان المؤسسة تعمل على تحقيق ثلاث أهداف أساسية وهي:

- المر دودية؛
- الفعالية؛
- الجودة.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بأدرار

من خلال هذا المطلب سنعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وتعريف كل مصلحة منه على حد سواء مع توضيح مهام كل مصلحة من هذه المصالح في إطار الأنشطة المكرسة في قانون المؤسسة.

الشكل رقم: (2-3) : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية باتصالات الجزائر بأدرار



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر، أدرار.

أولاً: وصف الهيكل التنظيمي للمديرية العملية.

من خلال الشكل السابق والمرقم تحت رقم (2-3) نرى بان الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتكون من<sup>1</sup>:

1. **المدير العملي:** هو المسؤول الأول والقائد الأعلى للشركة على المستوى المحلي، حيث يعمل على تجسيد الإستراتيجية العامة للإدارة المركزية من خلال توفير كافة الوسائل المادية، البشرية والمالية لتحقيق الأهداف المسطرة في مخطط العمل السنوي.

2. **المديرية الفرعية التجارية:** ويرأسها مدير فرعي، يعمل على تنشيط و بيع وزيادة وتنشيط الخدمات التجارية المقدمة للزبائن كما وكيفا، وذلك عن طريق تقديم خدمة راقية لمنتوج تنافسي والمتمثل في خدمات الهاتف الثابت والإنترنت وتتكون من:

- قسم المبيعات العامة: يسهر على زيادة قوة البيع والعلاقة مع الزبائن؛

- قسم الدعم التجاري: يعمل على تقديم المساندة التجارية للمنتوج الهاتفي وتحسين الأداء التجاري؛

- قسم الشركات والمؤسسات: يهتم بضمان الخدمة للزبون المهني وإعطائه ميزة تفضيلية والعمل على تحصيل المستحقات الهاتفية للمؤسسة من خلال بيع الخدمات الهاتفية والإنترنت للزبون المهني.

3. **المديرية الفرعية التقنية:** ويرأسها مدير فرعي، يعمل على توفير التقنيات المستخدمة في الإنتاج الهاتفي والإنترنت وأجهزة الاتصال السلكية واللاسلكية وضمان سيرورة عمل هذه الأجهزة عن طريق الصيانة وتصليح الأعطاب والأعطال الهاتفية، وتوفير الدعم التقني للمنتوج الهاتفي والإنترنت وتتكون من:

- قسم التخطيط والمتابعة التقنية: يعمل على بناء الإستراتيجية التقنية للمشاريع الهاتفية من خلال توسيع الشبكة وتوفير الأجهزة المطلوبة لهذه المشاريع؛

- قسم إدارة الشبكات: دوره الأساسي في ضمان السير الحسن للاستغلال الهاتفي والإنترنت عن طريق تصليح الأعطاب والأعطال والتدخل في الوقت المناسب لتصليحه؛

- قسم إدارة النقل الهاتفي: يقوم بإدارة وضمان مسار نقل المعلومات والمعطيات الهاتفية، والتدخل السريع في حالة الانقطاع الخارجي للشبكة الهاتفية؛

- قسم إصلاح الشبكة الأساسية: والمتمثلة في الشبكة الوطنية ويعمل على ضمان الاتصال المباشر بهذه الشبكة.

4. **المديرية الفرعية للمستخدمين:** هي فرع من فروع المديرية العملية للإتصالات بأدرار فهي تسهر على السير الحسن للموارد البشرية والمادية وهي تتضمن حماية الممتلكات والأفراد العاملين بالوحدة

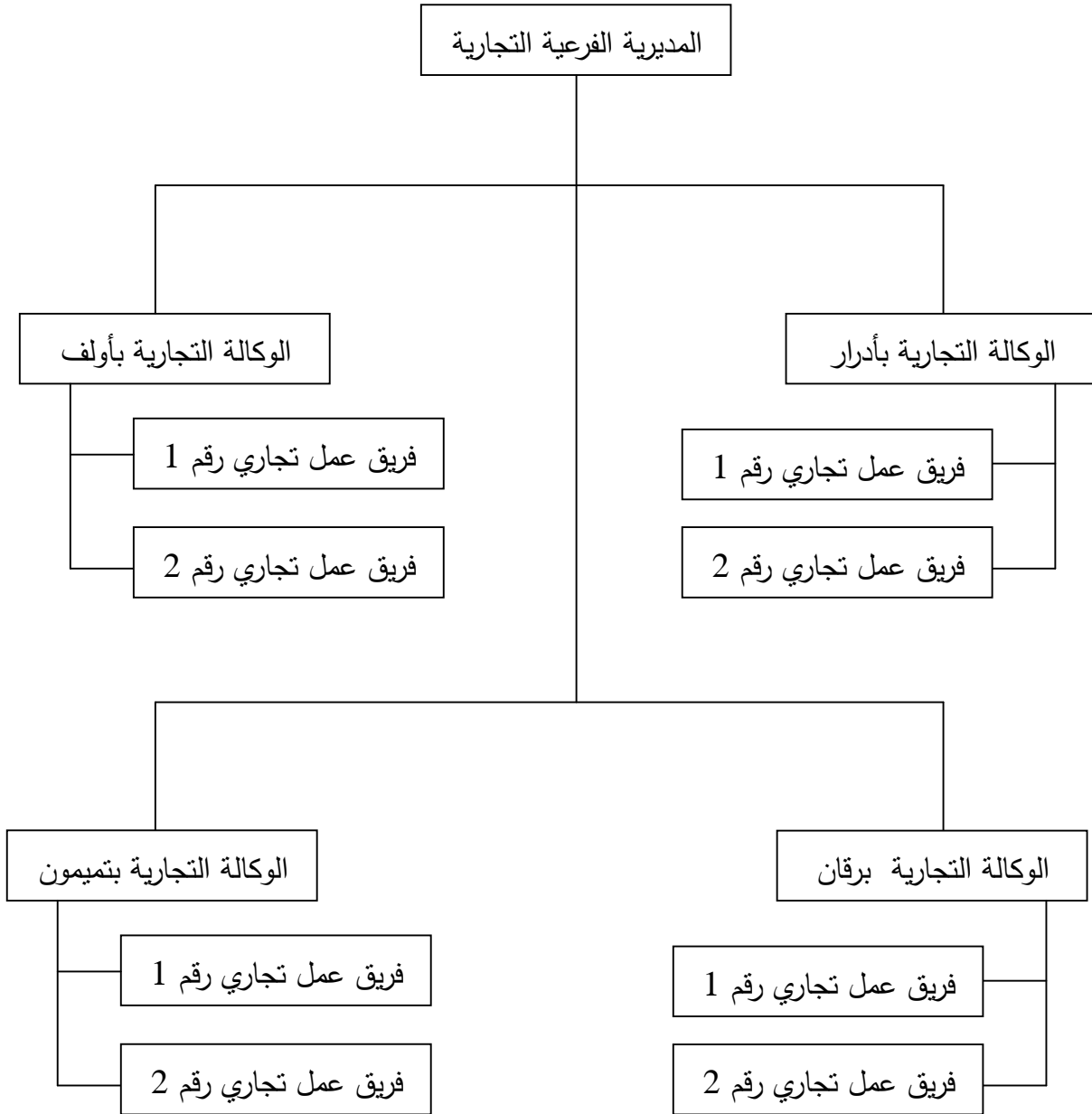
<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف شركة إتصالات الجزائر، أد .

ويرأسها مدير فرعي يقوم بالمهام التالية:

- توفير وتطبيق القرارات والإجراءات المعمول بها في المؤسسة؛
  - تحديد ومتابعة الملفات الإدارية للموظفين؛
  - مراقبة وتطبيق الأنظمة وقوانين العمل ووفرة النصوص المتعلقة بها؛
  - تسيير الشؤون التأديبية؛
  - تصفية حسابات الأفراد المقبلين على التقاعد أو المتوفين؛
  - تطبيق القرارات الداخلية (العامة،الفردية) المأخوذة من طرف المديرية العامة؛
  - إنجاز الأجرة الشهرية للموظفين.
- وتتكون المديرية الفرعية للمستخدمين من:
- قسم تسيير الموارد البشرية: يشرف على تنظيم وتوجيه وتسيير الموارد البشرية للمديرية العملية؛
  - قسم المالية والمحاسب: يقوم بالحسابات المالية والمحاسبية وإعداد الميزانية العامة للمديرية؛
  - قسم المشتريات والخدمات اللوجيستية: يعمل على توفير المستلزمات الضرورية للأداء الخدماتي للأعوان والتقنيين و تقديم الخدمات اللوجيستية؛
  - مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات: للتمثيل القانوني والفصل في المنازعات والخصومات ومتابعة الزبائن الغير ملتزمين بدفع المستحقات الهاتفية قانونيا.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية التجارية

الشكل رقم: (2-4) الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية التجارية لإتصالات الجزائر بأدرار .



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر، أدرار.

من خلال الشكل رقم (2-4) نلاحظ بان المديرية الفرعية التجارية موزعة عبر التراب المحلي للولاية بأربع وكالات تجارية ، وكالة أدرار وهي في وسط الولاية، وكالة تميمون وهي شمال الولاية بنقطة بيع تابعة لها وهي على مستوى دائرة اوقروت، وكالة رقان جنوب الولاية بنقطتين بيع تابعة لها وهي على مستوى الولاية المنتدبة ببرج باجي مختار ودائرة زاوية كنتة، وكالة أولف وهي شرق ولاية أدرار، فكل من هذه

الوكالات التجارية تعمل بأسلوب فريق عمل تجاري حيث أن كل وكالة بها فريقين عمل تجاريين يقومون ببيع و تقديم مختلف العروض والخدمات التجارية للهاتف الثابت والانترنت للشركة.

ثالثا: الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر

لمؤسسة اتصالات الجزائر العديد من الخدمات والتي نوجزها كما يلي<sup>1</sup>:

1. خدمة الهاتف الثابت:

هي خدمة محتكرة لمؤسسة اتصالات الجزائر التي تعتبر حاليا المتعامل الوحيد الذي يقدم هذه الخدمة.

وهي idoomfixe في إطار هذا النظام يوجد ثلاث عروض:

- عرض 250.00 دج شهريا للمكالمات المحلية داخل الولاية بصفة غير محددة؛
- عرض 500.00 دج شهريا للمكالمات المحلية والوطنية بصفة غير محدودة؛
- عرض 1000.00 دج شهريا للمكالمات المحلية والوطنية بصفة غير محدودة مع خصم 30% بالنسبة للمكالمات في اتجاه الهاتف.

بالإضافة إلى خدمات أخرى: عرض الرقم، محاضرة عن بعد، تحويل مؤقت، ترقيم مختصر.

2. خدمة الإنترنت:

أ- الزبائن العاديين:

عرض من 1 إلى 8 ميغابايت بالتسعيرة التالية:

- 1 ميغا: 1600 دج للشهر؛

- 2 ميغا: 2100 دج للشهر؛

- 4 ميغا: 3200 دج للشهر؛

- 8 ميغا: 5000 دج للشهر.

ب- الزبائن المهنيين:

- عرض إيدوم: 1000 دج للشهر

3. نظام الجيل الرابع

هي خدمة جديدة ومتطورة وموجهة للمناطق التي لم تصلها الشبكة الهاتفية بعد، وتوفر حاليا خدمة

الإنترنت بالتدفق العالي والتسعيرة كما يلي:

- 500 دج: 1 جيجا أوكتي من الإنترنت بتدفق يصل إلى 512 كيلوبايت في الثانية لمدة 10 أيام؛

- 1000 دج: 4 جيجا أوكتيه من الانترنت بتدفق يصل إلى 512 كيلوبايت في الثانية لمدة 30 يوم؛
- 2500 دج: 10 جيجا أوكتيه من الانترنت بتدفق يصل إلى 512 كيلوبايت في الثانية لمدة 10 يوم؛
- 3500 دج: 15 جيجا أوكتيه انترنت غير محدود بتدفق يصل إلى 512 كيلوبايت في الثانية لمدة 30يوم؛
- 3500 دج: 30 جيجا أوكتيه انترنت غير محدود بتدفق يصل إلى 512 كيلوبايت في الثانية لمدة 30يوم.

#### 4. خدمة دفع الفواتير الهاتفية والإنترنت

خدمة الدفع الإلكتروني خلاص (khalas)، وهي خدمة جديدة تمت بالإتفاق بين الزبون ومؤسسة بريد الجزائر حيث تسمح بالافتتاح من رصيده قصد دفع الفواتير.

#### 5. خدمة ثقافية وعلمية

هذه الخدمة تشمل بطاقات الكترونية بها أكثر كم آلاف الكتب بمختلف التخصصات والمجالات:

لخدمة الكترونية بها عدد معتبر من الكتب بالتخصصات الأدبية والعلمية بسعر 2400 سنويا؛

لأكاديمي fimaktabati خدمة موجهة أساسا للباحثين الجامعيين بسعر 3000 دج سنويا؛

لخدمة noon book خدمة بنفس الخدمات السابقة ولكن باللغة العربية بسعر 2400 دج سنويا.

## المبحث الثاني: تطبيق متغيرات الدراسة على مؤسسة إتصالات الجزائر بأدرار.

في هذا المبحث سنقوم بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة إتصالات الجزائر و هذا من خلال التعرف على الإستراتيجيات التنافسية المطبقة في مؤسسة إتصالات الجزائر وإسهاماتها في تعزيز جودة الخدمة، بالإضافة إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

### المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية المطبقة في مؤسسة إتصالات الجزائر

تعدد المنافسين في القطاع الذي تنشط به مؤسسة إتصالات الجزائر أدى بها للقيام بالكثير من التعديلات والتغييرات من أجل الحصول على ميزة تنافسية والسيطرة على السوق وتسعى للتميز عن منافسيها من خلال الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

تسعى المؤسسة من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتجات بأقل التكاليف في غالب الأحيان والحصول على أكبر حصة سوقية فهي بهذه الحالة تحدث فرقا كبيرا بين منتجاتها ومنتجات المنافسين، فركزت مؤسسة إتصالات الجزائر على مجال البحث والتطوير وتطويره وتسريع العمليات من تخفيض التكاليف وتخفيض نسب الإعطاب فقامت المؤسسة بتغيير الشبكة القديمة و اعتماد نظام جديد يرتبط بخدمة الهاتف والإنترنت بدمج المشتركين المتعاملين بصفة 1ميغا إلى صيغة 2 ميغا بنفس تسعيرة 1ميغا حيث يحقق جودة عالية للزبائن خدمات مختلفة بأقل تكلفة بالإضافة إلى زيادة حجم وتدفق الإنترنت في خدمة الجيل الرابع، كما تعمل مؤسسة إتصالات الجزائر على تطبيق إستراتيجية التميز في ظل المنافسة التي يشهدها عالم الإنترنت، فتقوم بتطوير كفاءاتها وخبراتها لخدمة السوق ككل بتقديم خدمات سريعة ومميزة وبجودة عالية تختلف عن ما يقدمه المنافسون، تدفق عالي، سهولة الاستخدام، نقاط البيع، مختلف التسهيلات، التنقل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مقابلة شخصية مع السيد عيسى سالم، رئيس مصلحة المتابعة للشبكة التجارية والعلاقة مع الزبائن بإتصالات الجزائر بأدرار بتاريخ 2019/05/06، على الساعة 09:30.



## المطلب الثاني: إسهامات الإستراتيجيات التنافسية في تعزيز جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر لتقديم خدمات ذات جودة عالية وهذه الخدمات لا تتحقق إلا بتطبيق مناهج وأساليب حديثة من شأنها أن تحسنها وتعززها، وسنتطرق لجودة الخدمات والصعوبات والتحديات التي تواجهها في مؤسسة اتصالات الجزائر كما يلي<sup>1</sup>:

### الفرع الأول: جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر

من أجل محافظة مؤسسة اتصالات الجزائر على موقعها التنافسي تقوم بإستغلال الفرص المتاحة بتدنية المخاطر وتحويل نقاط الضعف إلى قوة، تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر لتوسيع شبكتها إلى أقصى حد، وفلسفتها التوجه نحو الزبون والمحافظة عليه وهذا بتوفير خدمات بسعر تنافسي وتوصيلها له بنوعية وجودة عالية باستخدام تقنيات جديدة وأجهزة حديثة تقلل من الإعطاب والشكاوي، والقيام بمنح تسهيلات والعروض وتحسينها عن طريق زيادة الحجم المستعمل في التدفق، بالإضافة إلى زيادة الوكالات التجارية ونقاط البيع بغرض التقليل من الضغط على مستوى الوكالة وتقريب الإدارة من الزبون لتحسين الأداء الخدماتي.

مما لا شك فيه أن كل مؤسسة تضع هدفا خلال السنة وتسعى لتحقيقه من أجل تعزيز الموقع التنافسي وهذا ما تقوم به مؤسسة اتصالات الجزائر وهو تحويل قنوات نقل الإنترنت من الأسلاك النحاسية إلى الألياف البصرية التي لها قدرة على توصيل الإنترنت بتدفق عالي بدون تذبذب إذ أن المشروع مختلف عن غيره لأنه سيقدم وجها مختلفا للإنترنت.

### الفرع الثاني: التحديات التي تواجهها اتصالات الجزائر.

المنافسة التي تشهدها مختلف المؤسسات ولدت العديد من الصعوبات والتي تحاول التغلب عليها واختراقها بهدف البقاء، وتتمثل هذه التحديات في ما يلي:

- طلب الخدمات من الزبائن وجود الشبكة؛
- وجود الشبكة ولكن تكون معبأة؛
- التقنية الحديثة للإنترنت التي لم تصل بعد؛
- طبيعة التوزيع السكاني في المنطقة.

<sup>1</sup> مقابلة الشخصية مع السيد عيسى سالم، بتاريخ 2019/05/12، على الساعة 09:15.

**الفرع الثالث: تقييم جودة الخدمة في مؤسسة إتصالات الجزائر .**

الجدول رقم(1): جدول يوضح عدد مشتركى خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر  
في الفترة الممتدة (2016-2018).

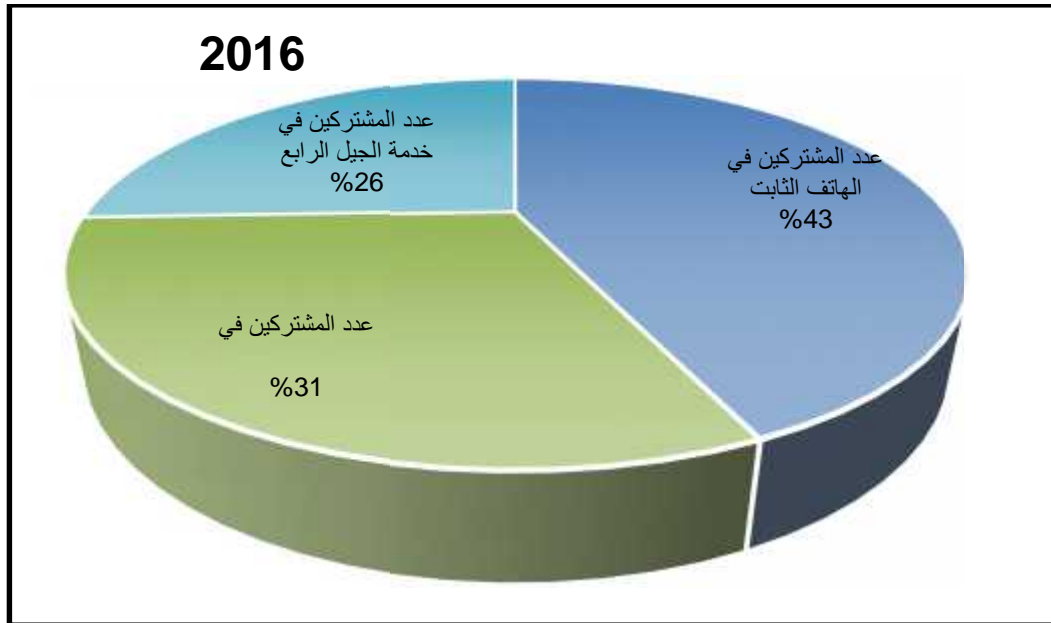
الوحدة : عدد المشاركين .

المجموع	2018	2017	2016					
40.86%	70466	41.38%	22873	38.05%	23189	43.41%	24404	عدد المشتركين في الهاتف الثابت
32.28%	55660	27.58%	15244	37.74%	23000	30.98%	17416	عدد المشتركين في خدمة الانترنت
26.86%	46314	31.05%	17162	24.21%	14752	25.61%	14400	عدد المشتركين في خدمة الجيل الرابع
100.00%	172440	100.00%	55279	100.00%	60941	100.00%	56220	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

لمناقشة وتحليل معطيات الجدول أعلاه سيتم تلخيصه من خلال الأشكال البيانية التالية:

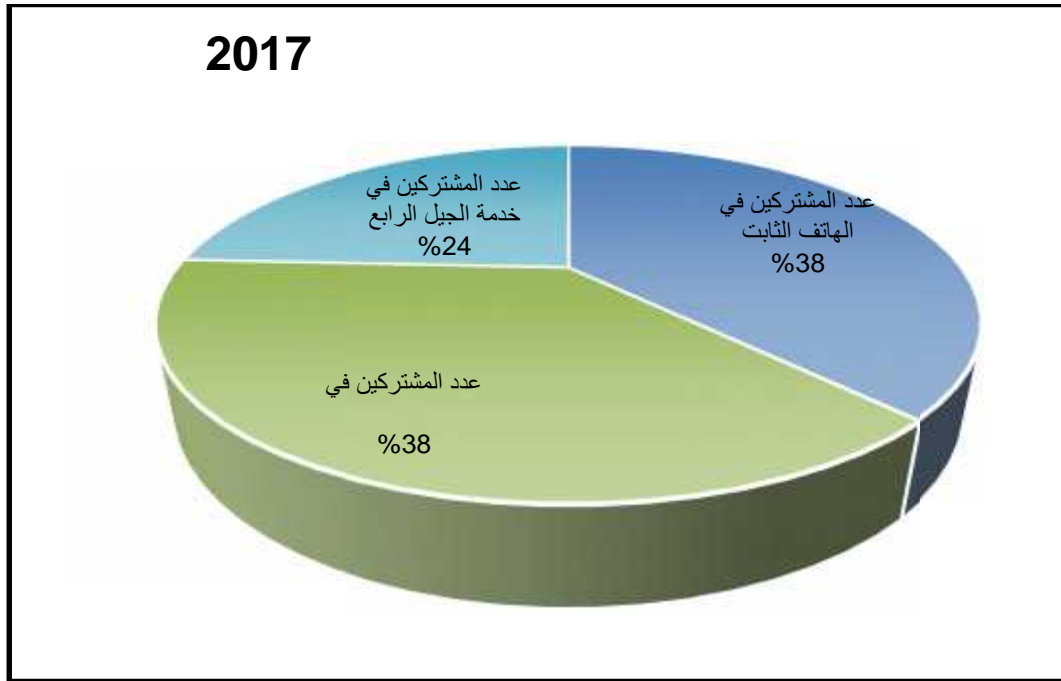
الشكل رقم(2-5): مخطط يوضح عدد مشتركى مؤسسة إتصالات الجزائر لسنة 2016



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد الجدول رقم 01

الشكل(2-3) يمثل عدد مشتركى مؤسسة إتصالات الجزائر لسنة 2016 حيث كان عدد المشتركين الإجمالي 56220، لنجد أن ما نسبته 43% من عدد المشتركين تمحور في الهاتف الثابت من الإجمالي، بينما بلغت نسبة المشتركين في الإنترنت 31% من الإجمالي ونسبة المشتركين في خدمة الجيل الرابع 26% من الإجمالي .

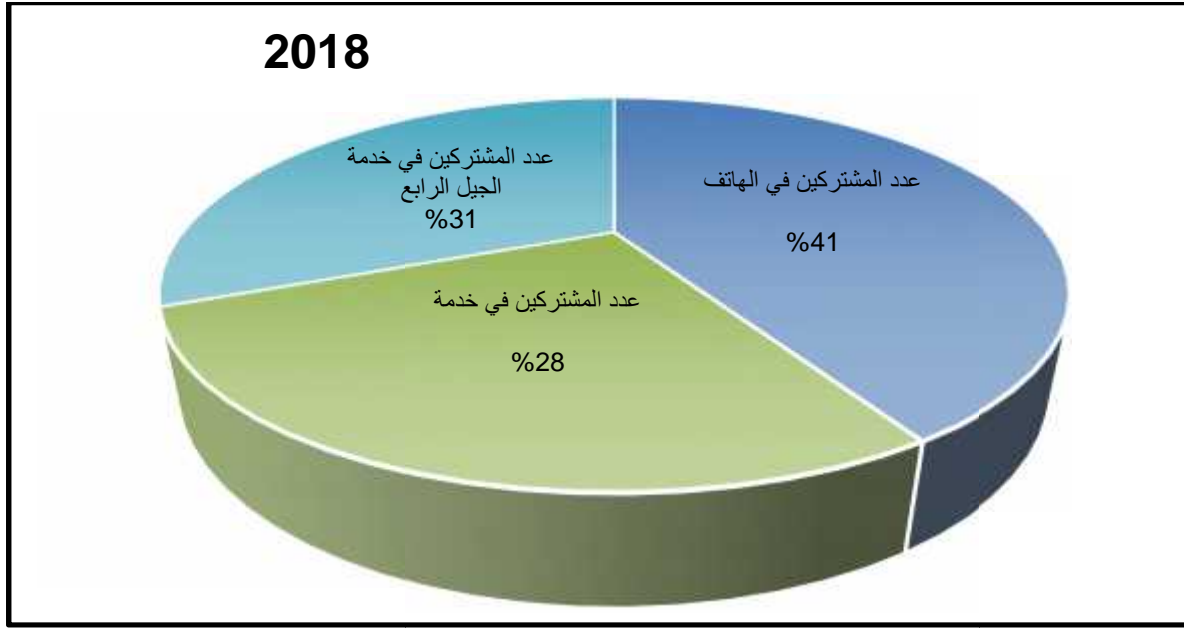
الشكل رقم(2-6): مخطط يوضح عدد مشتركى مؤسسة إتصالات الجزائر لسنة 2017



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الجدول رقم 1.

الشكل رقم(2-4) يلخص عدد مشتركى مؤسسة إتصالات الجزائر لسنة 2017 حيث كان عدد المشتركين الإجمالي 60941، فكان عدد المشتركين في الهاتف الثابت 38% من الإجمالي وبينما كانت نسبة المشتركين في الإنترنت 38% من الإجمالي ونسبة المشتركين في خدمة الجيل الرابع 24% من الإجمالي ، حيث يمكن النظر إلى هذا الرقم على أنه نسبة نمو معتبرة فاقت الأربعة آلاف مشترك في المؤسسة وهذا إن دل فإنما يدل على مدى جودة الخدمات التي أضحت تقدم بالإضافة إلى مدى حرص المؤسسة على مواكبة مختلف التطورات في هذا المجال.

الشكل رقم(2-7): مخطط يوضح عدد مشتركى مؤسسة إتصالات الجزائر لسنة 2018



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم 1.

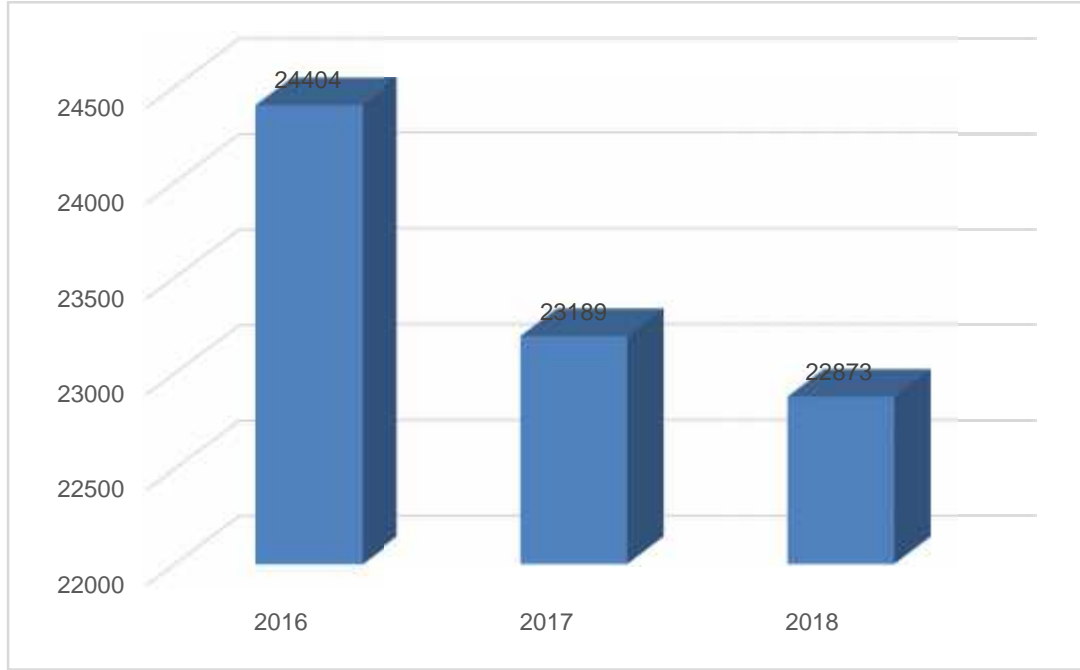
يمثل الشكل رقم(2-5) عدد مشتركى مؤسسة إتصالات الجزائر لسنة 2018 حيث كان عدد المشتركين الإجمالي 55279، فكان عدد المشتركين في الهاتف الثابت 41% من الإجمالي وبينما كانت نسبة المشتركين في الإنترنت 28% من الإجمالي ونسبة المشتركين في خدمة الجيل الرابع 31% من الإجمالي.

الجدول رقم(02): تطور خدمة الهاتف الثابت خلال الفترة 2016-2018

النسب المئوية	عدد المشتركين	السنوات
34.63%	24404	2016
32.91%	23189	2017
32.46%	22873	2018
100.00%	70466	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

الشكل رقم(2-8): مخطط يوضح عدد المشتركين في الهاتف الثابت خلال الفترة(2016-2018)



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الجدول رقم2.

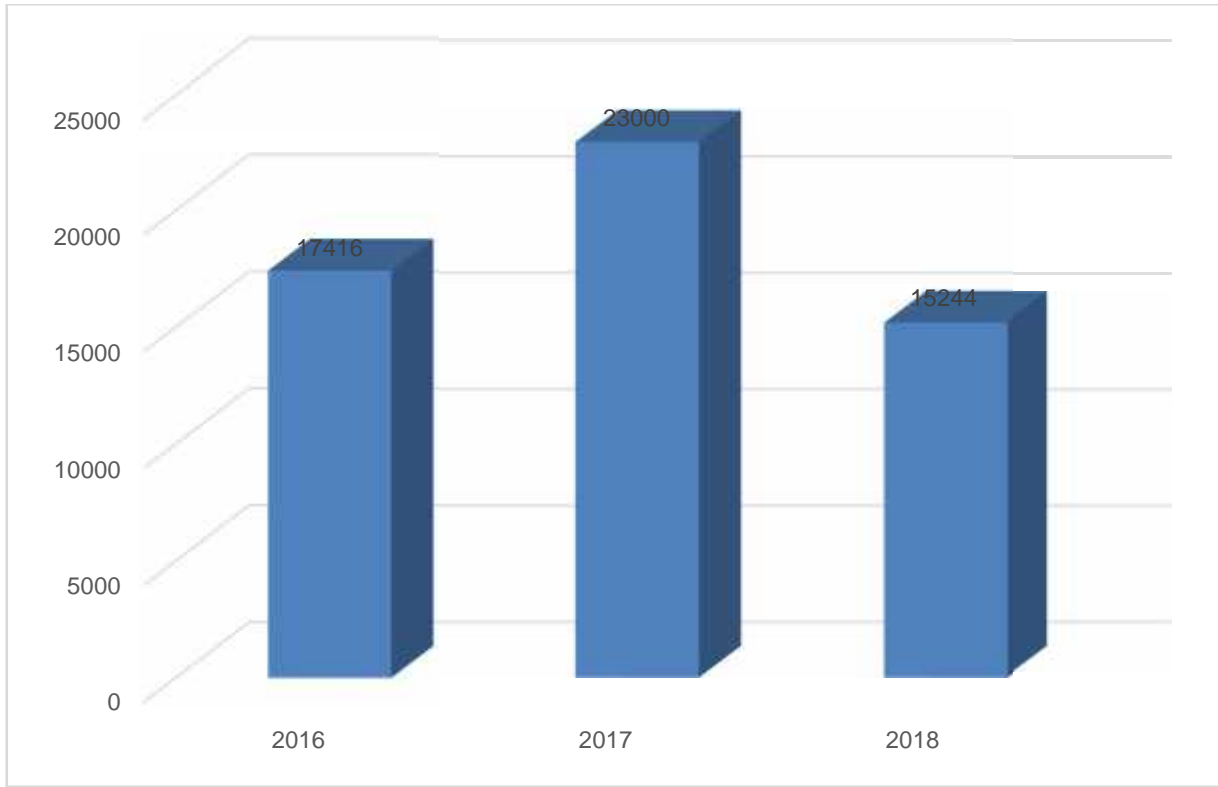
يمثل الشكل (2-6) عدد مشتركى الهاتف الثابت في مؤسسة إتصالات الجزائر للفترة الممتدة ما بين(2016-2018) والذي بلغ حوالي 70466 مشترك خلال الفترة حيث تم تحقيق 24404 خط اشتراك لسنة 2016 أي ما يعادل نسبة 34.63% من العدد الإجمالي للمشاركين، لينخفض عدد المشتركين في سنة 2017 بمقدار 1215 مشترك ليصبح 23189 مشترك، وليستمر عدد المشتركين بالانخفاض ليصل إلى 22873 مشترك بمعدل 32.46% من إجمالي المشتركين وهذا الإنخفاض راجع إلى عدة أسباب كفسخ عقود المشتركين المدينين الغير الملزمين وكذلك توسع وانتشار شبكة الهاتف النقال بالإضافة إلى إقلاع المؤسسة عن تقديم عروض و تحفيزات هاتفية للهاتف الثابت.

الجدول رقم(3): تطور خدمة الإنترنت خلال الفترة 2016-2018

المئوية	المشاركين	
31.29%	17416	2016
41.32%	23000	2017
27.39%	15244	2018
100.00%	55660	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الشكل رقم (2-9): مخطط يوضح عدد المشتركين في الإنترنت (adsl) خلال الفترة (2016-2018)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (3).

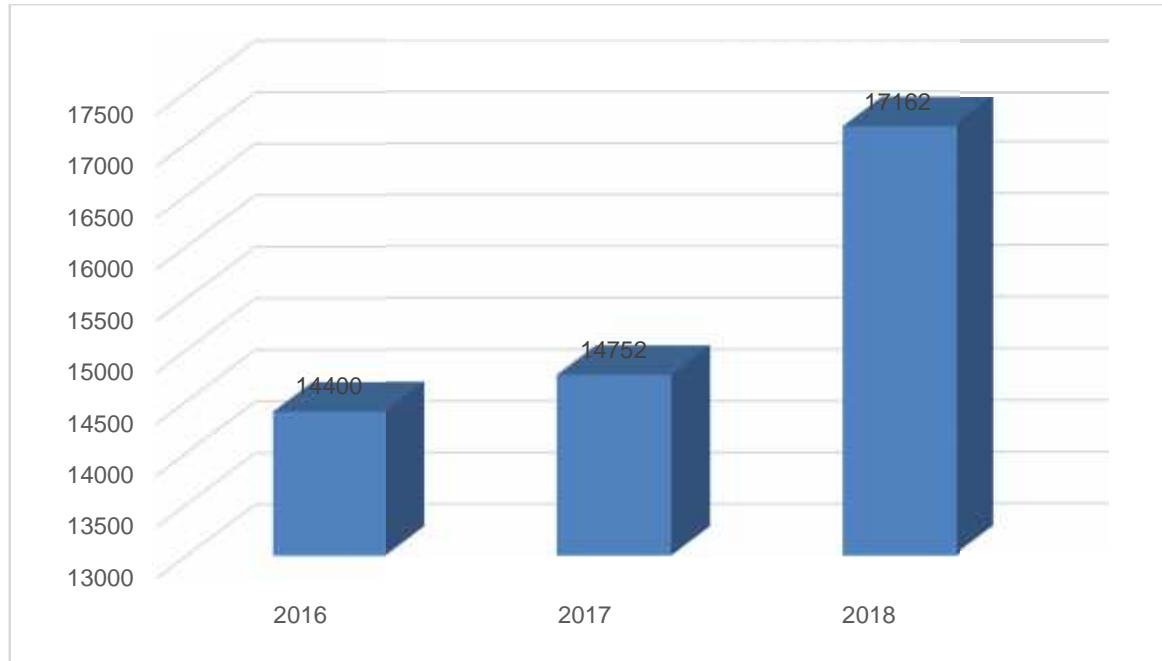
يمثل الشكل رقم (2-7) عدد مشتركى الإنترنت في مؤسسة إتصالات الجزائر خلال الفترة (2016-2018) والذي يمثل 55660 مشترك في هذه الفترة حيث كانت نسبة المشتركين في سنة 2016 تقدر بـ 31.29% من الإجمالي وهذا ما يمثل 17416 خط اشترك وشهدت سنة 2017 ارتفاعا حادا في عدد المشتركين والذي قدر بحوالي 23000 مشترك وهذا راجع لنوعية وجودة هذه الخدمة باستعمال التقنيات الحديثة في تسيير هذه الخدمة هذا من جهة ومن جهة أخرى انتشار وتوسع شبكة خدمة الإنترنت والتسعيرة الرمزية لهذه الخدمة حيث قامت بدمج مجموعة من المشتركين في صيغة 1ميغا إلى صيغة 2 ميغا وبنفس تسعيرة 1ميغا، أما في سنة 2018 انخفض عدد المشتركين ليصل إلى 15244 مشترك وهذا راجع إلى الانخفاض الناتج عن مشتركى الهاتف الثابت وفسخ عقود بعض المشتركين الغير ملتزمين مع التذبذبات التي أضحت المؤسسة تسجلها في تدفق الانترنت خصوصا في ظل ضعف التقنيات المستخدمة في هذا المجال وتقدمها بالإضافة إلى واقع المنافسة الحادة التي أضحت مسجلة بين مختلف المؤسسات المتخصصة في خدمة الهاتف النقال خصوصا .

الجدول رقم (04): تطور خدمة الجيل الرابع خلال الفترة 2016-2018.

النسبة المئوية	عدد المشتركين	
31.09%	14400	2016
31.85%	14752	2017
37.06%	17162	2018
100.00%	46314	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الشكل رقم (2-10): مخطط يوضح عدد المشتركين في خدمة الجيل الرابع 4G خلال الفترة (2016-2018)



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الجدول رقم (4).

يمثل الشكل (2 - 8) تطورات عدد المشتركين في تقنية الجيل الرابع خلال (2016-2018) حيث بلغ عددهم 14400 مشترك في سنة 2016 ما يقارب نسبة 31.09% من إجمالي عدد المشتركين خلال الفترة، وارتفع عدد المشتركين إلى 14752 مشترك في سنة 2017 ثم يستمر في الزيادة خلال سنة 2018 إلى أن يصل 17162 مشترك من الإجمالي وتعود أسباب هذه الزيادة كونها تتميز بتدفق عالي جدا يسمح بالولوج إلى الشبكة العنكبوتية في ثواني قياسية بتدفق يصل إلى 100 ميغا بايت في الثانية ، وباعتبار هذه الخدمة منفصلة عن الهاتف الثابت الشيء الذي حفز على زيادة الاشتراك، بالإضافة إلى كونها خدمة جديدة وسهلة الاستخدام وإمكانية التنقل كما أن شبكة موبيليس التي هي تحت وصاية إتصالات الجزائر متمكنة من تغطية عديد الأماكن في القطر الوطني على غرار الشبكات الأخرى .

### المطلب الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

- أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية لأي مؤسسة يساعدها في تحديد مركزها التنافسي؛
- إن الميزة التنافسية لأي مؤسسة تتحقق وفق ما تقدمه من منتجات وخدمات إما بميزة التكلفة الأقل أو بميزة تميز منتجاتها عن باقي منتجات المنافسين؛
- أي نوع من أنواع التميز أو التفوق لا يتحقق إلا إذا كانت مؤسسة تمتلك كفاءات متميزة من مواردها وذات قيمة عالية بما يخدم رغبات المستهلكين وبتماشى مع متطلباتهم؛
- إن القيمة المضافة التي تحققها أي مؤسسة لا تكون إلا بخفض تكاليف المنتجات أو بتحديد أسعار تتوافق وطبيعة المنتجات من خلال تميزها بالجودة ، حيث نجد أن فارق السعر تغطيه طبيعة الجودة؛
- تمكن الكفاءة من الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وهذا ما ينتج عنه انخفاض في تكلفة المنتجات مع جودة معتبرة في طبيعة الخدمات؛
- تسعى المؤسسة إلى التكيف مع مختلف العوامل الخارجية وتغييراتها ومجابهة كل الضغوطات التي تفرضها مختلف التطورات والمستجدات؛
- إن تبني إستراتيجية قيادة التكلفة تمكن المؤسسة من القيادة في التكاليف بالنسبة للقطاع الأمر الذي يجعلها تتحكم في الأسعار بما يخدم المصلحة العامة للمقبلين على السوق لاقتناء مختلف المنتجات والخدمات.



## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن القول أنه تمت محاولة إسقاط الجانب النظري على مؤسسة إتصالات الجزائر التي تمارس نشاطها في محيط تنافسي كما تسعى إلى تعزيز خدماتها (الهاتف الثابت، الإنترنت، الجيل الرابع) باستخدام الإستراتيجية التنافسية، بحيث تمنح عروض مغرية وتخفيضات لمشركيها عن هذه الخدمات المقدمة التي تتسم بجودة عالية ومتميزة عن باقي خدمات المنافسين في السوق وذلك بهدف السعي إلى كسب مشتركين جدد والمحافظة على المشتركين الحاليين لتستعمل المؤسسة في مثل هذا الظرف تقنية الجيل الرابع التي تمتاز بحجم انترنت مرتفع وتدفق عالي من أجل تغطية المناطق الغير موصولة بشبكة الهاتف الثابت.

# الختام

# قائمة المراجع

:

#### الكتب:

- ✓ أحمد بن مويزة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013، ص9.
- ✓ بضير العلاق، قحطان العبدلي، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 40.
- ✓ حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 23.
- ✓ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو(9001:2000)، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2005، ص 20.
- ✓ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 256.
- ✓ محمد مصطفى السنهوري، الإدارة الإستراتيجية (النظرية والتطبيق)، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2013، ص 192.
- ✓ مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2008، ص 63.
- ✓ نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص223.
- ✓ يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 74.

#### الرسائل الجامعية:

- بن طاطا عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2017، ص87
- بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وتأثيرها على رضا العملاء(دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم

- الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، 2007، ص 65.
- جيجع نبيلة، إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية (دراسة ميدانية في مؤسسة hodnalait بالمسيلة ومؤسسة كوندور للألكترونيات ببرج بوعريريج، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007، ص 17.
- شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة (ENCG)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 14.
- غرزولي إيمان، البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف - الجزائر، 2010، ص 101.
- مهدي صلاح الدين جمال عثمان، أثر العوامل الإستراتيجية وإستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية دراسة ميدانية من منظور المديرين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك الأردن، 2003، ص 35.
- ناصر الشافي الدوسري، أثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركة التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط (دراسة ميدانية)، رسالة مقدمة ضمن --- متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2010، ص 14.
- هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، 2009، ص 59.

## المدخلات في المنتقيات والمؤتمرات:

- ✓ أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية المستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد يومي 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، ص468-469.
- ✓ المنشورات والمجلات العلمية:
- ✓ بن خليفة أحمد، بعلي حمزة، فعالية إدارة المعرفة في تعزيزالميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، جامعة العربي بن مهيدي، ديسمبر 2017، أم البواقي- الجزائر، ص 547.
- ✓ عيسى مرارزة و سيهام مخلوف، أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، مجلة الإقتصاد الصناعي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة باتنة الجزائر، العدد 12، جوان 2017، ص 388.

## اللقاءات والمقابلات

- ✓ مقابلة شخصية مع عيسى سالم، رئيس مصلحة المتابعة للشبكة التجارية والعلاقة مع الزبائن باتصالات الجزائر،ولاية إدرار، الجزائر، بيومي 6 و 12 ماي 2019.

المراجع الأجنبية:

المجلات:

Retika Tanwar, Porter generic competitive strategies, IOSR journal of business and management(IOSR- JBM) issue1 ,Delhi university india, (nov.– dec.2013).

مواقع الأنترنت:

[www.corporate](http://www.corporate) finance institute ✓

[www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)

(1)

المجموع	2018	2017	2016	
70466	22873	23189	24404	عدد المشتركين في الهاتف الثابت
55660	15244	23000	17416	عدد المشتركين في خدمة الانترنت
46314	17162	14752	14400	عدد المشتركين في خدمة الجيل الرابع
172440	55279	60941	56220	المجموع







## دور الإستراتيجيات التنافسية في تحسين جودة الخدمة

The rol of the competitve strategies in imraving the quality of service.

**Par:** BenBella Abdelillah, Chandad Abdelkader

**Director:** Medjahed sid ahmed

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاستراتيجيات التنافسية في تحسين جودة الخدمة وذلك بتقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) وكذلك جودة الخدمة المقدمة، بالتركيز على الاستراتيجيات التنافسية باعتبارها أساس التفوق و الريادة على المنافسين من خلال ما تقدمه من تحسينات و إضافات لجودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، كما حاولنا في هذه الدراسة من خلال شقها الميداني بمؤسسة إتصالات الجزائر معرفة مدى اعتماد الاستراتيجيات التنافسية كوسيلة لتحسين جودة الخدمات المعتمدة في المؤسسة بهدف التوصل إلى الضبط الدقيق والحقيقي لتطورات عدد المشتركين في المؤسسة بالاعتماد على بعض المعطيات والمؤشرات لسنوات الدراسة والقيام بتحليلها بغية التماس درجة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بمثل هذه المتغيرات .

**الكلمات المفتاحية:** الإستراتيجيات التنافسية، الجودة، جودة الخدمة، الميزة التنافسية، التنافسية.

### **abstract:**

The goal of this study is to help us know the role of the Competitive Strategy in improving the Quality Service . Thus, by offering a theoritical framework which specify and introduces the different concepts which related to Competitive Strategy (Cost Leadership , Differentiation, Focus) and also the Offered Quality Service. On the otherhand , we focus on the Competitive Strategy which considered as the essential part between competitors in excellence and leadership through improvements and additions which offered to Quality Services of the establishment. Moreover, we attempted by the Field Side of this study in ( Algerian Communications) to know in what extent the reliance on Competitive Strategy to improve the Quality Services which adopted in the establishment in order to reach the real precise settings to the development of numbers of subscribers partners in the establishment, relying on some data and indicators of the prior study and analyze it, in order to know the attention degree of the estabmishment in the study concerning these variables.

**Key words:** competitive strategies, quality of service, quality, compitive advantage, Competitiveness.