

دور وأهمية جودة المنتجات في تحقيق الميزة
التنافسية في المؤسسة الإنتاجية
دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص إدارة إنتاج وتمويل

إعداد الطالبين:

- شوار كريمة

- لمين إيمان

مقدمة أمام لجنة المناقشة		
الصفة	المؤسسة الجامعية	اسم ولقب الأستاذ
رئيساً	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	فراحتية العيد
مشرفاً ومقرراً	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	شريف مراد
ممتحناً	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	زواوي حميدة

السنة الجامعية : 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

** شكر وتقدير **

لله الحمد بجميع المحامد الذي أمدنا بالصبر، ووفقنا للإتمام
عملنا هذا، فكان خير معين، والصلاة والسلام على خير
خلقه محمد صلى الله عليه وسلم، المبعوث إلى خير الأمم
وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

إن كان من شكر وتقدير فلاستاذنا شريف مراد

الذي ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع،

لتفضله بالإشراف على هذا العمل، وما قدمه لنا من
إرشادات وتوجيهات ونصائح فله منا جزيل الشكر والتقدير
والشكر موصول للأساتذة قسم العلوم الاقتصادية بجامعة
السيلا

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من كان له يد العون في
إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد

الفهارس

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال والجداول

أ

مقدمة

الفصل الأول:

7	المبحث الأول: ماهية جودة المنتجات
7	المطلب الأول: تعريف جودة المنتجات.
7	الفرع الأول: تعريف الجودة.
8	الفرع الثاني: مفهوم المنتج.
8	الفرع الثالث: تعريف جودة المنتجات.
9	المطلب الثاني: أهمية وأهداف جودة المنتجات والرقابة عليها.
9	الفرع الأول: أهمية جودة المنتجات
10	الفرع الثاني: أهداف جودة المنتجات
11	الفرع الثالث: الرقابة على جودة المنتجات
13	المطلب الثالث: أبعاد وطرق قياس جودة المنتجات.
13	الفرع الأول: أبعاد جودة المنتجات
15	الفرع الثاني: طرق قياس جودة المنتجات.
16	المبحث الثاني: الميزة التنافسية.
16	المطلب الأول: الميزة التنافسية المفهوم، الخصائص والأهداف.
16	الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية:
17	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية
17	الفرع الثالث: أهداف الميزة التنافسية
18	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية وأبعادها
18	الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية:
20	الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
21	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية وطرق قياسها.

- 21 الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية
- 23 الفرع الثاني: قياس الميزة التنافسية
- 25 المبحث الثالث: علاقة جودة المنتجات بالميزة التنافسية
- 25 المطلب الأول: دور جودة المنتج في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل
- 26 المطلب الثاني: تقنيات تحسين الجودة لتحقيق ميزة تنافسية
- 27 المطلب الثالث: تحقيق قيمة للعميل وبناء ميزة تنافسية

الفصل الأول:

- 32 المبحث الأول: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة
- 32 المطلب الأول: منهجية البحث
- 32 الفرع الأول: منهج الدراسة
- 32 الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات المعلومات
- 36 المطلب الثاني: التعريف بميدان الدراسة
- 42 المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
- 42 المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
- 44 المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاوَر الاستبيان
- 52 المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات
- 57 خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

مقدمة

مقدمة:

إن التطورات الاقتصادية العالمية والمتمثلة في اقتصاد السوق، ظاهرة العولمة والتطورات التكنولوجية الحاصلة وظهور عدة منتجات جديدة... زادت تحديات المنافسة الدولية وأصبحت المؤسسات مهددة بترك السوق إن لم تتمكن من مواجهة هذه المنافسة الشرسة وتلبية المتطلبات المتنامية للمستهلك. فلكل زمان ومكان مقتضياتهما من عناصر التفوق والتقدم، والقرن الواحد والعشرين هو قرن التكنولوجيا والأفكار المبتكرة، قرن نبذ الطرق القديمة باتباع طرق جديدة مختلفة وإدخال تحسينات جوهرية على كل عناصر الأداء، فالتطور التقني والتكنولوجي مكن المؤسسات من تجسيد فكرة الإنتاج الأسرع مما ساهم بشكل كبير في زيادة حجم الإنتاج واتساع الأسواق واشتداد حدة المنافسة، كما ساعد ذلك على ضيق الأسواق المحلية، مما دفع بكل المؤسسات الصناعية إلى البحث عن أسواق خارجية لتصريف منتجاتها، باعتبار أن الأسواق المحلية لم تعد قادرة على امتصاص كل الإنتاج.

ومن أجل مواجهة التطورات الحاصلة والاستحواذ على أكبر حصة في السوق، كانت الدول المتقدمة هي السبابة إلى اكتشاف أساليب الإنتاج الكفيلة بذلك، وخاصة فيما يتعلق بإنتاج المنتجات ذات المستوى العالي من الجودة، ولعل ما شهدته المؤسسات اليابانية والأمريكية لخير دليل على ذلك؛ حيث تجسد ذلك من خلال ظهور فلسفة إدارية جديدة وتحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسات فيما يسمى بإدارة الجودة الشاملة؛ والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف من أجل تقديم منتجات خالية من العيوب تفوق توقعات العملاء، حيث أن التحدي الذي يواجهه المؤسسات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إدخال تغييرات على العمليات داخل المؤسسة عامة والإنتاج بشكل خاص، وذلك لمواجهة حاجات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر.

وتؤثر البيئة التنافسية في سلوك الزبائن، حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات، فيختارون منها ما يوافق ذوقهم ودخلهم. وتؤثر على المؤسسة، حيث تعمد هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية والتنظيمية، فتتخذ قرارات هيكلية؛ قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه. ويستدعي هذا التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشائها بعد إدراك وتفكير عميق، حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية، وتؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين والنمو في السوق.

وقصد تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة، تعتمد المؤسسة إلى إحداث تجديبات وتحسينات مستمرة في منتجاتها وخدماتها، ولذا أصبحت جودة المنتجات اليوم تشكل سلاحا استراتيجيا للحصول على الميزة التنافسية وريادة الأسواق، حيث لا يمكن لأي شركة أو مؤسسة معاصرة أن تواجه التحديات التي تفرضها العولمة دون أن تتسلح بها، سواء كانت تالك المؤسسات الاقتصادية، فإنه يتحتم عليها الاهتمام بموضوع الجودة وأن تضعه في سلم أولوياتها، كي يتمكن من الصمود في وجه المنافسة.

وانطلاقا مما سبق ذكره، تأتي دراستنا هذه لمحاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

**ما هو دور وأهمية جودة المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإنتاجية؟
الأسئلة الفرعية:**

إن هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية.

1- هل توجد علاقة بين المطابقة والميزة التنافسية؟

2- هل توجد علاقة بين الموثوقية والميزة التنافسية؟

3- هل توجد علاقة بين خصائص الجمالية والميزة التنافسية؟

ثانيا: أسباب اختيار موضوع الدراسة:

إن اختيارنا لهذا الموضوع كان لعدة أسباب نذكرها فيما يلي:

- كون هذا الموضوع له علاقة بالتخصص المدروس؛

- الشعور بقيمة الموضوع كونه مصيري بالنسبة للمؤسسات خاصة في ظل اقتصاد السوق.

- أهمية جودة المنتجات في اكتساب المؤسسة الجزائرية لميزة تنافسية لأن وضعها الحالي لا يسمح لها بالصعود أمام المنافسة الشرسة التي تشنها الشركات متعددة الجنسيات.

- موضوع اكتساب القدرة التنافسية أصبح أمرا حتميا بالمؤسسات الجزائرية.

- الاهتمام الشخصي بأهمية جودة المنتج بالمؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسات الإنتاجية.

ثالثا: أهمية الموضوع:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المعالج في حد ذاته، من خلال المنافسة التي تفرضها

الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن، والتي تدفع المؤسسات إلى تطبيق التوجهات الحديثة لمواجهة

المنافسة، والتفوق على المنافسين وتحقيق الريادة ولذلك أصبح من المهم التركيز على جودة المنتجات في المؤسسة والتي بواسطتها تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف دراستنا في النقاط التالية:

- رفع الغموض عن مفهوم كل من جودة المنتجات وميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين لهما عدة أبعاد؛
- تأكيد أهمية جودة المنتجات بالنسبة للمؤسسة؛
- الوقوف على مستوى جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة.
- توضيح البناء الفكري الذي يتم بمقتضاه، إنشاء الميزة التنافسية والمحافظة عليها في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر؛
- إبراز العلاقة بين جودة المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة.

للإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المطابقة والميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموثوقية والميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الجمالية والميزة التنافسية

سادساً: منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على مختلف تساؤلات الدراسة ومناقشة فرضياتها، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهذا راجع لأن المعلومات المراد الوصول إليها تختلف من حيث المنشأ والمكان والزمان، وكذلك كيفية الحصول عليها، والذي يتضح من خلال جمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بموضوع الدراسة من بيانات وإحصائيات متنوعة، بهدف الوصف الصادق والملتمس للدقة في الجانب النظري للدراسة، بالإضافة إلى منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي من الدراسة.

سابعاً: حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمت الدراسة الحالية على مستوى مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة
الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 15 مارس 2022 إلى غاية 15 ماي
2022

ثامناً: الدراسات السابقة:

1- الدراسة الأولى:

دراسة يحيياوي خديجة (2001) بجامعة الجزائر تحت عنوان: أثر مراقبة جودة المنتج على قدرة التنافسية للمؤسسة، يدور محور البحث حول العلاقة بين المراقبة والجودة والقدرة التنافسية حيث تناولت فيه الباحثة خمسة فصول، تطرقت في الفصل الأول لمفهوم القدرة التنافسية وإشكالاتها، وفي الفصل الثاني مفهوم الجودة وتطورها التاريخي وكما تناولت في نفس الفصل تسيير الجودة وقياسها، ووضحت في الفصل الثالث العلاقة الموجودة بين الجودة والتكلفة وآثارها على القدرة التنافسية للمؤسسة وفي الفصل الرابع تطرقت الباحثة فيه إلى مراقبة الجودة من حيث تعريفها، تطورها، أهميتها، ووسائلها. ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذا البحث نذكر:

- يتطلب الدخول لاقتصاد السوق خوض مغامرة المنافسة وزرع ثقافة الجودة وسط العمال
- من أجل كسب الزبون تركز المؤسسة على جودة منتجاتها وتعمل على إنتاج منتجات خالية من العيوب وبأسعار معقولة.
- الإحساس بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة يجعل العمال يبذلون مجهودات إضافية من أجل تخفيض تكاليف الجودة والمتمثلة في تكاليف المهملات وتكاليف إعادة الإنتاج.

2- الدراسة الثانية:

دراسة العيهار فلة سنة (2005): تحت عنوان "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، وقد كان الهدف من هذه الدراسة تبين أهمية المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية وذلك من خلال جودة المنتج أو الخدمة، وقد كشفت نتائج الدراسة أن التقنيات المستخدمة تساهم في تحسين جودة المنتجات وبناء وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال قدرتها على تحقيق رضى العميل وضمان ولائه واستمرار تعامله مع المؤسسة، كما اعتبر أن الموارد البشرية والكفاءات من أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية، ذلك أنها صعبة التقليد.

3- الدراسة الثالثة:

دراسة دحمان بونوة لمياء سنة (2015) تحت عنوان دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهر -مستغانم - وقد كان الهدف من هذه الدراسة رفع الغموض عن مفهومي الجودة والميزة التنافسية بالإضافة إلى تبيين كيف يتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة والتأكيد على أهمية الجودة وبناء الميزة التنافسية، وقد كشفت نتائج الدراسة أن استراتيجية الجودة تتماشى مع استراتيجية العامة للمؤسسة، كما تحدد مستوى الجودة من خلال درجة المنافسة السائدة في السوق، تكاليف، المستهلك، إمكانية المؤسسة، بالإضافة إلى أن حدة المنافسة تعتبر المحرك الأساسي الذي يدفع المؤسسة للسعي نحو بناء وتعزيز مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها، كما تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في السوق إضافة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته.

عاشرا: خطة الدراسة:

حرصا على تقديم بحث موضوعي وفق منهج علمي سليم، ارتأينا تقسيم الدراسة إلى جانبين أساسيين، أولهما نظري من خلال ثلاث مباحث، قصد التعرض إلى أكبر عدد ممكن من التصورات لكنتا المتغيرين كل على حدى، وثانيا جانب تطبيقي من خلال فصل قصد دعم ما جاء من أفكار في الجانب النظري وإسقاط مختلف التصورات على الواقع، وفقا لما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري لجودة المنتجات والميزة التنافسية.

الفصل الثاني: دور جودة المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لجودة المنتجات
والميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية جودة المنتجات

إن الرابط الأساسي بين المؤسسة ومحيطها الخارجي هو المنتجات، فأول متطلبات التسويق الفعال هو وجود منتج جيد يمكن الاعتماد عليه والثقة فيه من قبل المستهلك، فمهما كانت الجهود التسويقية الأخرى فعالة وممتازة فإنها لا تستطيع أن تحافظ على استمرار المؤسسة وتبقيها في الأسواق إذا كانت لا تتميز بجودة المنتج.

المطلب الأول: تعريف جودة المنتجات.

ل للوصول إلى تحديد مفهوم جودة المنتجات لا بد لنا من تعريف كل من الجودة والمنتج كلا على حدى، ومن خلال هذا المطلب سنحاول تقديم تعريف لجودة المنتجات.

الفرع الأول: تعريف الجودة.

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الذين يعنون بتحسين أداء المنظمات، ولقد عرف هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً عبر فترات زمنية متتالية، ونذكر فيما يلي أهم التعاريف:

- قدمت الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة تعريفاً ينص على أن: "الجودة هي جملة من السمات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات العملاء ورغباتهم المعنوية والضمنية"¹.

- عرف J.M.JURAN الجودة: "أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال" فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأي JURAN وزميله هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج"².

- عرف Feigenbaum الجودة بأنها: "النتائج الكلية للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون"³.

- أما المواصفة الدولية ISO 9000 - 2000 فقد عرفت الجودة بأنها: "درجة تلبية مجموع الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل"⁴.

¹ Philip Kotler, Bernard Dubois, delphine Manceau, Marketing management, 11^{ème} éd, édition person -
éducation, paris, 2004, p92

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 19.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، طبعة عربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 15.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 19.

- أما عمر وصفي عقيلي فيعرفها على أنها: "إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميز، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما"¹.

الفرع الثاني: مفهوم المنتج.

- يعرف المنتج على أنه: "مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة يضمها الغلاف، اللون، السعر، وشهرة المنتج، وخدمات المنتج، والتي يقبلها الزبون على أنها تشبع حاجاته ورغباته"².

- عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق المنتج بأنه: "مجموعة من الصفات والخصائص الملموسة وغير الملموسة التي يقبلها المشتري مثل عبوة المنتج ولون المنتج ومكانة الشركة ومستوى البائع وخبرته والخدمات المصاحبة وغيرها من الخصائص المصاحبة للمنتج".

- كما عرف المنتج على أنه: "المصدر الإشباع الحاجات والرغبات الاستهلاكية، كما أنه مصدر للربح الذي يسعى إليه كل من الموزع والمنتج. وبهذا المعنى، فإن المضمون السلعي العام لا يقتصر على الجوهر المادي للمنتج، بل يتعدى إلى كل الأبعاد التي يمكن أن تحقق للمستهلك المنافع التي يسعى إلى تحقيقها"³.

- يعرف كذلك: "هو مجموعة من الأشياء المادية أو غير المادية، تطرح في الأسواق ولها من الخصائص ما يشبع حاجة من الحاجات غير المشبعة، لفرد أو مجموعة من الأفراد وقد يكون المنتج سلعة، أو خدمة أو فكرة، أو حتى تنظيم معين"⁴.

ويجب التفرقة بين أنواع المنتج، فهناك فرق بين السلع والخدمات: فالسلع هي تلك المنتجات التي لها صفة ملموسة كالسيارات والمفروشات والمنتجات المستخدمة بمرأى من المستهلك نفسه. أما الخدمات فليس لها صفة ملموسة، مثل خدمات طبية، أو هاتفية واتصالات⁵.

ومن التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للمنتج على أنه: مجموعة من الخصائص أو السمات الملموسة وغير ملموسة، والتي تشمل الغلاف واللون والسعر والجودة والعلامة التجارية بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع وخدمات البائع.

¹- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2001، ص 17

²- طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار النهضة العربية، مصر، 2002، ص 228.

³- عبد الإله سيف الدين ساعاني، مبادئ التسويق، دار حافظ للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص 90

⁴- عبد السلام أبو قحف، التسويق من وجهة نظر معاصرة، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2005، ص 390

⁵- الصميدعي محمود جاسم، مبادئ التسويق، دار المناهج، عمان، 2006، ص 182-183

الفرع الثالث: تعريف جودة المنتجات.

لا يوجد تعريف محدد وواضح لجودة المنتج وهذا لأن من مفاهيم الجودة "قدرة المنتج على تحقيق الإشباع الكامل لحاجات ورغبات المستهلك بأقل تكاليف داخلية"¹، أو أنها: "حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات والأفراد والعمليات وبالبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالات مع التوقعات"².

ومن التعريفين السابقين يمكن استنتاج بأن جودة المنتج هي عبارة عن مقدرة الخصائص الملموسة المتواجدة في السلعة المتقنة والخالية من العيوب على إرضاء الزبون وتلبية توقعاته.

ويمكن التمييز بين ثلاث مداخل رئيسية مرتبطة بمفهوم جودة المنتج³:

- جودة التصميم: أي المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج .
- جودة المطابقة: نقصد بها مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية في التصميم
- جودة الأداء: نعني بها قدرة المنتج على أداء المهمة التي أنجز لأجلها وفق احتياجات ورغبات الزبائن.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف جودة المنتجات والرقابة عليها.

الفرع الأول: أهمية جودة المنتجات

تحتل الجودة أهمية استراتيجية سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع وأخذت هذه أهمية بالتزايد منذ الخمسينيات. ففي عام 1950 صرحت اليابان بأن الجودة هي الهدف الأساسي في بناء الاقتصاد والارتفاع بالإنتاجية والتميز بالسوق وبالتالي الحصول على الموقع التنافسي الذي تطمح إليه في الأسواق العالمية وقد تحقق لها ذلك التفوق. ففي خلال مرحلة السبعينات تفوقت اليابان بشكل بارز في مجال الجودة على الولايات. م. أ.

ويمكن بيان أهمية الجودة للمؤسسات الصناعية من خلال تأثيرها فيما يلي:

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

¹- حميد الطائي، الصميدعي محمود وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري، عمان، 2006، ص 3.

²- سمير محمد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، 10011، مكتبة الإشعاع، القاهرة، 1999، ص 350.

³- مأمون الدرادكة وطارق شلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 16.

الفصل الأول الإطار النظري لجودة المنتجات والميزة التنافسية

2- المسؤولية القانونية عن المنتج: المؤسسات 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 المسائلة القانونية المترتبة عن ذلك.

3- التطبيقات الدولية: من أجل أن تكون المؤسسة المنتجة في وضع تنافسي على المستوى الولي فإن عليها الاهتمام بمستوى الجودة المنتوج يجب أن يتوافق وينسجم معي المتطلبات العالمية حتى تضمن المؤسسة بقائها في بيئة الأعمال. فعلى سبيل المثال عند الحصول شهادة iso9000 ويتطلب ذلك من المؤسسة الالتزام بالموصفات المحددة والمتفق عليها دولياً في مجال الجودة كما أن حصول المؤسسة على هذه الشهادة لا يعني توقف المؤسسة عن تطوير مستواها بل يجب أن تعمل على تحسين المستمر لجودة إنتاجها.

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

الفرع الثاني: أهداف جودة المنتجات

للجودة عدد من الأهداف التي توجه الشركات جهودها نحو تحقيقها لما فيها من أهمية للمنظمة ككل. إذ أن تحقيق الأهداف الجودة يعني تحقيق أهداف المنظمة ككل ويمكن أجمال أهداف الجودة في ما يلي¹:

- عدم تقديم منتجات وخدمات لا تتال رضا الزبون وتقديم المنتجات والخدمات بشكل يلبي طموحات الزبائن ويفوقها.
- جوانب السلبية في المنتجات وتقليلها ومنع ظهورها.
- هدف زيادة الإنتاجية (زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات) وبالتالي زيادة الربحية.
- رفع كفاءة العمليات وتقليل كلف التقويم و كلف الفشل الداخلي والخارجي.
- زيادة الحصة السوقية والتي تساعد في زيادة عوائد.
- تحسين كفاءة الخاصة بالموارد وبالعمليات الإنتاجية مما يؤدي لتعزيز المركز التنافسي.
- إنهاء مسببات التلف والمعيب في المنتجات.
- استخدام الأساليب الفنية في التقليل من التلف وبالتالي التقليل من التكاليف.

¹ - سمير محمد عبد العزيز. اقتصاديات جودة المنتج بين الإدارة جودة الشاملة والأيزو 9000.10011، ص 145

الفرع الثالث: الرقابة على جودة المنتجات

تعد وظيفة الرقابة من الوظائف الأساسية في كافة المؤسسات كونها الأداة المسؤولة عن متابعة الأعمال التي تنجز الأول بأول لغرض التأكد من النتائج المتحققة متطابقة مع النتائج المقدرة لغرض معالجة الانحرافات إن وجدت. وتبرز الأهمية الاستثنائية للرقابة على جودة في المؤسسات الصناعية لأن مستوى الجودة يقرر نجاح أو فشل الرقابة.

1- مفهوم الرقابة على جودة المنتجات:

للمراقبة على جودة المنتجات عدة تعاريف نذكر بعضها فيما يلي¹:

يعرف juran: الرقابة على جودة المنتجات على أنها العملية التنظيمية التي يمكن من خلالها قياس الأداء الفعلي للنوعية بالمقارنة مع المعايير والمواصفات المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية على هذا التباين والانحراف.

يعرفها محمود احمد فياض وعيسى يوسف قداة على أنها: نظام يهدف إلى التأكد من أن السلعة أو الخدمة تحقق توقعات العميل أو تزيد عنها.

وعرفها مأمون الدرادكة على أنها: مجموعة من الخطوات المحددة مسبقا والتي تهدف إلى التأكد من أن الإنتاج المحقق مطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعه للمنتج.

من التعاريف السابقة تتضح مجموعة من الحقائق والعناصر الأساسية لموضوع الرقابة على الجودة وهي ضرورة توفر خطوات محددة مسبقا تمثل مجموعة من الإجراءات الضرورية التي يمكن استخدامها للتأكد من جودة المنتجات ومن هذه الإجراءات:

- إجراءات خاصة بالاختبارات التي يمكن إجراؤها للوحدات المراد التأكد من جودتها

- إجراء فحص للنظام الإنتاجي بشكل عام لمعرفة أسباب عدم المطابقة بين الوحدات المنتجة الفعلية والوحدات المنتجة المتوقعة.

- إجراءات خاصة لتصحيح الأخطاء وضمان منع وقوعها مرة أخرى.

- هدف الرقابة على الجودة هو التأكد من المطابقة على المواصفات.

- ضرورة وجود مواصفات محددة للتعبير عن مستوى الجودة.

تهتم الرقابة على الجودة بالرقابة على جودة المنتج النهائي إضافة إلى الاهتمام بالرقابة على جودة المدخلات والاهتمام بالرقابة على العملية الإنتاجية أثناء مراحل التشغيل.

¹ محمود أحمد فياض وآخرون، الإدارة الإنتاج والعمليات بمدخل نظمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص288

2- مراحل الرقابة على جودة المنتجات:

إن مراقبة الجودة لا بد أن تبدأ في أول مراحل الإنتاج إلى المرحلة الأخيرة مروراً بالمرحلة الوسيطة. ولذلك نذكر هنا مراحل الإنتاج المختلفة التي يجب فيها مباشرة الرقابة. وهذه المراحل هي¹:

2-1- مرحلة ما قبل بدء الإنتاج: أي تصنيع المواد الأزمة الإنتاج لدى الموردين قبل توريدها لمخازن المؤسسة. وكذلك عند استلام مخازن المؤسسة لمستلزمات الإنتاج من مواد القابلة للتخزين على أن تعامل هذه المستلزمات حسب طبيعتها وبدل العناية الخاصة والاستثنائية للمواد القابلة للتلف أو الفساد بالتقادم.

2-2- مرحلة بدء الإنتاج: وهذه المرحلة تغطي مراحل الإنتاج متى بدأ الإنتاج في المرحل الأولى حتى نهاية المرحلة الأخيرة واستلام المنتجات تامة الصنع. مروراً بباقي مراحل تصنيع المنتجات.

2-3- مرحلة ما بعد الإنتاج: وتهتم هذه المرحلة بعلاج أي أخطاء أو عيوب تظهر بالمنتجات. فضلاً عن عمليات التغطية والضمان لها وكذلك متابعة المنتجات لدى العملاء.

3- أهداف الرقابة على جودة المنتجات:

إن اعتماد الرقابة على جودة المنتجات له أهداف عديدة تسعى المؤسسة لتحقيقها، وفيما يلي نذكر الأهداف كالاتي²:

- الزيادة في المبيعات بسبب المستوى العالي الجودة المنتج.
- المحافظة على درجة تطابق المنتج النهائي مع مواصفات التصميم الأصلية التي تم وضعها لهذا المنتج.
- تقليل حجم المعيب في المواد المشتراة حتى لا يؤثر على درجة جودة المنتجات النهائية.
- تخفيض عدد شكاوي العملاء من مستوى الجودة (كأن تكون مثلاً 10%).
- تخفيض تكلفة الرقابة على الجودة والفحص للوحدات المنتجة (كأن تكون مثلاً بنسبة 10%).
- تخفيض نسبة المواد التي يعاد تشغيلها مرة أخرى بسبب انخفاض الجودة (كأن تكون مثلاً بنسبة 5% على الأكثر).
- ومن الضروري لضمان نجاح النظام الرقابي في تحقيق أهدافه أن يتم العمل على تحليل درجة تحقيق هذه الأهداف، وإعادة النظر في هذه الأهداف وتحديثها في ضوء النتائج.

¹ - نجوى راشدي، جودة المنتج كأداة لتحسين صورة العلامة، مرجع سبق ذكره. ص 120.

² - سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين الإدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000. 10011. مرجع سبق ذكره، ص 149.

المطلب الثالث: أبعاد وطرق قياس جودة المنتجات.

الفرع الأول: أبعاد جودة المنتجات

لقد أصبحت جودة المنتجات من الأهداف الرئيسية التي يجب الاهتمام بها عند وضع استراتيجية المنظمة الإنتاجية وتزداد أهميتها بازدياد قدرتها على تحقيق حاجات المستهلك وتلبية رغباته وتوقعاته والإسهام الفاعل في خدمة الاقتصاد الوطني. ولعل أكثر العوامل تأثيراً في المستهلك المحتمل هي السعر Price وتوفر المنتج Availability والجودة Quality ، ويعد عامل الجودة أو إدراك المستهلك للجودة الذي يمكن التأثير فيه بالإعلان ووسائل الترويج الأخرى من أهم هذه العوامل، فعندما تكون المنتجات البديلة ميسرة يقوم المستهلك بإجراء تقييم ذهني لمبادلات الجودة والسعر، والسؤال الأساسي الذي يطرحه المستهلك: كم من المنفعة سأحصل مقابل ما سأدفعه ؟

لذا على المنظمة المنتجة إيجاد مستوى تنافسي للجودة عند سعر تنافسي وذلك لغرض تعزيز مكانة المنتج في ذهن المستهلك.

فأبعاد الجودة تعني تلك المواصفات التي يفترض أن تمتلكها المنظمات بهدف إشباع متطلبات المستهلكين ورغباتهم.

وبناء على ما تقدم، أصبحت الإدارة بحاجة إلى طرق جديدة في التفكير من أجل خدمة المستهلك، فعليها اختيار بعدة واحدة أو مجموعة من أبعاد الجودة وقياسها، وقياس الجودة ليست بالمهمة السهلة لعدم وجود تعريف واضح ودقيق لمفهوم الجودة ومن جهات نظر مختلفة، ومن ثم صعوبة توحيد الأبعاد التي تحدد مستوى جودة المنتجات .

وفي إطار ذلك يشير (Starr) إلى صنفين من أبعاد الجودة هما¹:

1- الأبعاد الوظيفية Functional Dimensions : وتشمل:

- الغرض من استخدام المنتج Utility of Purpose ؛
- المعولية Reliability (الاعتمادية)؛
- المطابقة Conformance؛
- المتانة Durability؛
- كلفة الصيانة Cost of maintenance؛

¹ - الرشدي، أحمد عبد الله، استخدام ادارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر 2009، ص 132-133.

- قابلية التصليح Reparability؛
- الضمان الخدمة المقدمة Guarantee .
- 2- الأبعاد غير الوظيفية **Non Functional Dimensions** : وتشمل:
 - الشكل أو الهيئة Style and Appearance (الجمالية) ؛
 - السعر Price ؛
 - السمعة Reputation (الانطباع الذاتي للمستعمل).
- ويؤكد (العاني وآخرون 2002) ما جاء به Starr، بأن أبعاد الجودة تتمثل في العناصر التي يتم التنافس من خلالها إذ صنّفوها إلى¹:
 - الأداء **Performance** : ويتضمن الخصائص التشغيلية للمنتج وقياسه يتوقف على الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل مستهلك، فعلاقة الأداء بالجودة تعكس ردود فعل المستهلكين.
 - السمات والملامح **Features** : وتمثل الخصائص الثانوية للمنتج التي تميزه من المنتجات المنافسة، ويمكن قياسه من خلال ترجمة هذه الخصائص إلى اختلافات في درجة الجودة يعود إلى تقييم المستهلكين لها طبقاً لأهميتها بالنسبة لهم.
 - المعولية **Reliability** : وتعكس احتمالات عطل المنتج خلال مدة زمنية محددة وتقاس بمتوسط الوقت بين عطل وآخر.
 - المطابقة **Conformance** : أي مطابقة التصميم مع المواصفات الموضوعية مسبقاً، إذ أن ارتفاع مستوى جودة المنتج يعكس حالة التماثل بين التطابق والمعولية.
 - قوة التحمل **Durability** : وتمثل كمية الاستفادة من المنتج قبل انخفاض أدائه وفقدان خواصه التشغيلية وهو مقياس لعمر المنتج
 - إمكانية الخدمة **Serviceability**: أي سرعة وكفاءة وتوافر خدمات الإصلاح والصيانة وخدمات ما بعد البيع من ضمان واستبدال المنتج المعيب أو قطع الغيار أو البيع بالتقسيط
 - المظهر الخارجي **Aesthetics and Style** : وهو بعد شخصي ليس له علاقة بالأبعاد الوظيفية للمنتج، ويعتمد على رغبات المستهلك وطموحه وذوقه بالشكل والجمالية، وقد يكون هذا البعد أساسية في جذب المستهلك وترويج المنتج .

¹ - العاني، خليل إبراهيم محمود وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 20001، ط1، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2002، ص 142.

- الجودة المدركة **Perceives Quality** : ويقصد به إدراك المستهلك تجاه المنتج والمتولدة من خلال سمعته وحملات الإعلان والاتجاه السائد نحو استهلاك المنتج في السوق.

وعلى وفق دراسة **Pride** التي أجريت على الأسواق الصناعية والاستهلاكية فإن المستهلكين اعتبروا المنتجات ذات الجودة العالية يفترض أن تتميز بالخصائص الأتية: الموثوقية أو المعولية وسهولة الاستخدام وسهولة الصيانة وعلامة تجارية معروفة وسعر معقول، أما بالنسبة للصناعيين فإن خصائص المنتج كملئمة التقنية وسهولة التصليح وسمعة الشركة هي الخصائص الأهم في هذا المجال فهم لا يهتمون بالسعر مقارنة بجودة المنتج.

وفي هذا الصدد ترى الباحثة أن هذه الأبعاد مجتمعة يركز مضمونها على عنصر أساسي وهو المستهلك في ضوء تلبيتها لرغباته وتوقعاته، لذا فتحديدها يعتمد على المستهلك أكثر من اعتمادها على الجانب الفني للمنظمة، وأنه ليس هناك نموذج موحد يجمع أبعاد جودة المنتج على الرغم من وجود بعض نقاط الاتفاق حولها حيث ركزت الباحثة في تحديد أبعاد جودة المنتج، بالاعتماد على ما طرحه الكتاب المختصون في مجال الجودة، ويشكل خاص ما أشار إليه (**Starr**) لكونه صنف أبعاد جودة المنتج إلى أبعاد وظيفية وغير الوظيفية.

الفرع الثاني: طرق قياس جودة المنتجات.

1- الفحص النظري: يمكن اعتباره أرخص وأسهل طريقة للاختيار. إلا ان عيبه يكمن في عدم الثبات الكافي القادر على التميز.

2- طريقة الاختيار الائتلافي: يتعلق بالقياسات الطبيعية والميكانيكية مثل اختيار قوة الشد. وهي تسبب إتلاف المنتج بأكمله أو جزء منه.

3- طريقة معامل ضبط الجودة والمختبرات: حيث تؤكد على أجهزة الاختبارات غير المتلفة التي تعتمد مثلا على التحليل والأشعة الصوتية أو الأشعة جاما أو الاهتزازات العالية والموجات فوق الصوتية والمغناطيسية.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية.

حين تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية تتميز بها عن منافسيها يقوي من وضعيتها التنافسية في السوق ويجعلها تستقطب زبائن جدد والتوسيع في حصتها السوقية، وهذه الميزة لها خصائص وأنواع ومؤشرات تنقص أو تزيد من فاعليتها وتظهر هذه الميزة في المنتج أو الخدمة والمؤسسات في السوق تريد البقاء في محيط يتميز بالمنافسة حيث يجب أن تطور من قدراتها التنافسية إذ تتكيف مع التطورات التكنولوجية. ولخلق هذه الميزة التنافسية يجب على المؤسسة أن تراعي حاجيات المستهلك، وأيضاً يجب أن تراعي أدوات المستهلك والأخذ بأراء الزبائن حيث يساهم بدرجة كبيرة في قبوله للمنتج.

المطلب الأول: الميزة التنافسية المفهوم، الخصائص والأهداف.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية:

- تعريف ماك فتريدج: "ما يمكن أن تتحقق إذا كان بمقدورها الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح"¹.

- كما عرفها بورتر "أن الميزة التنافسية تعتبر هدف الاستراتيجيات تمثل المتغير التابع ويكون الأداء هو المتغير المستقل وأن الاستراتيجيات تتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية في مجال معين"².

- كما تعرف على أنها "مجال تتمتع فيه المؤسسات بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من اثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار أو التطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تمييز الفكر إداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة"³.

- وتعرف أيضاً على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"⁴.

- الميزة التنافسية تعرف على أنها " ما تختص به المؤسسة دون غيرها وبما يعطي قيمة تقدم المؤسسة من المنافع أكثر من المنافس، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل"⁵.

¹ - أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسة، المعركة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات بسكرة، نوفمبر 2005، ص01

² - المرجع نفسه، ص01.

³ - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص174

⁴ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص37

⁵ - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، درا الكتب المصرية، القاهرة، 2002، ص190

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي: " انفراد المؤسسة بخاصية أو مجموعة من الخصائص التي تميز منتجاتها عن منتوجات منافسيها بحيث تعمل على تحسين وضعية التنافسية للمؤسسة تجاه منافسيها".

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

من خلال التعاريف نلاحظ أن الميزة التنافسية تتميز وتتصف بالخصائص التالية¹:

- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على منافسيها؛
- أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- أنها تنعكس على كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما؛
- أنها تحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها؛
- تبنى وتصاغ على اختلاف وليس على تشابه؛
- تؤسس على المدى الطويل باعتبار أنها تختص بالفرص في المستقبل؛
- تكون غالبا مركزة جغرافيا.

الفرع الثالث: أهداف الميزة التنافسية

- كثافة الغنى والسعي لتحقيقه: فأعنى هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية، وهدف يرتبط بدافع لتملك والحياسة لكافة أشكال الوصول، ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنيا من أجل²:

- زيادة العائد: أسهم الملكية، سندات التمويل، صكوك الاستثمار؛
- زيادة المردودية: القيمة المضاعفة، هامش الربح، فارق سعر البيع؛
- زيادة الدخل: الأجور، المرتبات، المكافآت؛

من خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياطاتها ومن ثم تدعيم الاستثمار والتوسع في نشاطها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيقها لموقع مميز في السوق.

- الانفتاح الواسع على الآخرين: بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين الذين يصبحون مكونا رئيسيا من مكونات نشاط المؤسسة والذين يعتبرون كجسر واصل بين واقع حاضر ومستقبل مرغوب، فبتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد عدد مستهلكي منتجاتها

¹- علي حسن الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص 138.

²- محبوبة نجاي، دور بطاقات الأداء المتوازن في تحسين الميزة التنافسية المؤسسة، دراسة حالة مكتبة الأوراس- باتنة، مذكرة لنيل شهادة

الماستر في علوم التسويق، تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص 17

الفصل الأول الإطار النظري لجودة المنتجات والميزة التنافسية

ومن ثم مع تعاملاتها واطلاعها على مختلف سلوكيات وأذواق المستهلكين واكتسابها لخبرة معينة في التعامل معهم.

- **التوغل في السوق العالمية:** ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية أسواق عالمية، وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق.

- **الاطلاع المباشر من أهم اكتشافات والبحوث العلمية:** حيث تهدف المؤسسة إلى التحول من البحث عن حل المشكلة أو اللازمة إلى التفوق بالاكتشاف والبحث والزيادة في آفاق غير مسبوقه من العلم والمعرفة وهي آفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وأيضا تتيح التميز لمنتجات المؤسسة

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية وأبعادها

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية:

- **حجم الميزة التنافسية:**

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا ما أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة، وبشكل عام علما كانت الميزة اكبر كلما تطلبت جهودا اكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها¹.

ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة ويمكن تلخيص هذه المراحل كالآتي:

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تخص به من قبل عدد متزايد من الزبائن، وبقدر تعلق الأمر في الجانب التسويقي فإن بناء الميزة التنافسية في هذه الفترة يتطلب توافق كبير مع عناصر المزيج لما لها من اثر كبير على زيادة حجم تأثير الميزة التنافسية في السوق وارتفاع المنحنى بأقل فترة زمنية ممكنة، ويتأثر الأمر بشكل خاص في عنصر التوزيع ومدى الدعم المتحقق من قبل الوسط والموزعين لتقرير الميزة التنافسية، وكذلك الأمر بالجانب الترويجي والمؤشر بفاعلية الحالات وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف، فضلا عن عمليات التخطيط للمنتج وسياسات التسعير المعتمدة.

- **مرحلة التثبيت:** تعرف الميزة هنا استقرار رئيسيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن، فعندما تمتلك الشركة التأثير الأكبر في التحكم

¹- نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، مرجع سابق، ص98.

الفصل الأول الإطار النظري لجودة المنتجات والميزة التنافسية

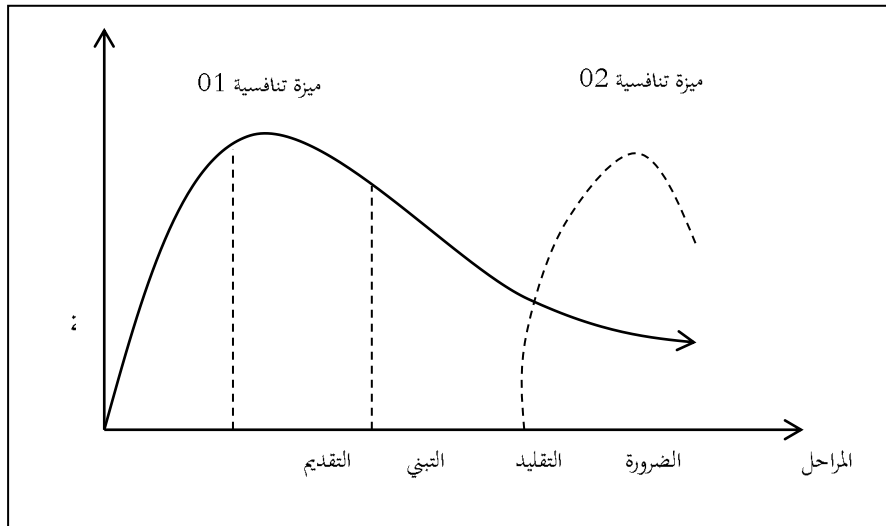
بالفرص المتاحة في السوق فإنها بذلك يعني امتلاكها الميزة التنافسية، وقد تكون تلك الميزة على شكل عمليات التصنيع أو التقنيات أو المهارات التسويقية¹.

- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتنتج شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة منظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفورات².

- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً، عن أسس الميزة الحالية وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد لأنه الميزة التي يمتلكها الشركة قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق، ويتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة، وقد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة ومن أهمها امتلاك المنافسين لميزة تنافسية أفضل مما تمتلكه الشركة وقد تكون مجال السعر أو الجودة أو السرعة في عمليات التسليم أو الإيصال للمنتج أو المرونة في التعامل مع متطلبات الإنتاج والتسويق³.

ويمكن تلخيص دورة حياة الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل(01): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جهينة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007 م، ص 197.

¹- نبيل محمد مرسي، المرجع السابق، ص99.

²- فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البلدة، 2005، ص7، ص8.

³- تامر البكري، المرجع السابق، ص196.

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية¹

1- بعد التكلفة:

يرى Dibuvorth على أنها أي شركة عليها أن تركز على بعد التكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها، ويرى أيضا Aqualanoetal بأن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كالأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها، ويبين Slackatal بأن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة ويوضح Krajenky and Ritzman بأن تخفيض سعر المنتجات يسهم في زيادة الطلب عليها، فضلا عن أنه قد يخفض من هامش الربح إذا لم تنتج الشركة منتجاتها بتكاليف منخفضة ويمكن القول هنا أن بعد التكلفة يعد من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، وإن عدم اهتمام الشركة بتخفيض كلفتها قد تكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة.

2- بعد الجودة:

يرى Heizer and Render على حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها، وإن الجودة بعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى الأداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن.

3- بعد المرونة:

يصف Dilworth المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن ويبين (Russell and Taylor 1998) بأن المرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جيدة وتعديل الموجودة بسرعة فضلا عن الاستجابة لاحتياجات الزبون. ويبين (Slack, et, al, 2004) بأن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرق أخرى وهذا ربما يعني تغيير

¹ ياسين بوبكر، سلسلة الطلب والميزة التنافسية، دراسة حالة الوكالة التجارية للاتصالات- الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص16

الفصل الأول الإطار النظري لجودة المنتجات والميزة التنافسية

أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: هي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة؛
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات؛
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات؛
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

4- بعد التسليم:

يوضح Bragmang أن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن، وكما أشار Krajeusky و Ritzman بأن يوجد ثلاث أسبقيات لبعث التسليم تتعامل بالوقت هي¹:

- سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون ووقت الانتظار
- التسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة.
- سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية وطرق قياسها.

الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية:

هناك مصدران أساسيان للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة كالمدونة الفنية، القدرات والذكاء كالموارد المالية، بطاقات إنتاجية ممتازة... إلخ، محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصادرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل تقدر تلك المؤسسات على استغلال موردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة احد عناصرها الأساسية ويمكن من خلال توفير هذه المصدرين واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية²:

¹- ياسين بويكر، مرجع سابق، ص17

²- مريم حيمر، دور الاستراتيجيين الإعلان والتتويج في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الجنوب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة الجزائر، 2012-2013، ص77.

1- الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكميات المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز بتكاليفها بانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

2- الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتزايدة، زاد اهتمام المؤسسة بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم إذا لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تضع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح للمؤسسة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويؤيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا الجديدة بإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

ويعتبر التحسين المستمر كأحد مرتكزات الجودة الشاملة، من أهم المصادر الرئيسية في بناء الميزة التنافسية إذ يمنح التحديث لمنتجات وعمليات المؤسسة القيمة يفنقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل منهم، ويمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد أجزاء المكونة له، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساهم على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما يستطيع وظيفة البحوث والتطوير رفع كفاءة المؤسسة بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع وهو ما يعطيها ميزة تنافسية¹.

3- المعرفة:

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستثمار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة وقد زاد اهتمام المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة

¹ - مريم حيمر، مرجع سابق، ص78.

باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياستها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمر ضروري للمؤسسات ذات العملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة ذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير واستنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس المال الفكري إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات.

الفرع الثاني: قياس الميزة التنافسية

1- المقاييس النوعية:

تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون من منتجات الشركة قياسا بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبون أن يدرك جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد المستويات المختلفة النوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي¹:

أ- **النوعية المتوقعة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج وهو الأمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.

ب- **النوعية المدركة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكشفها الزبون عند اقتناؤه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما تتوقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

ج- **النوعية القياسية:** ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة والتي تتطابق مواصفات الأساسية المحددة من قبلها والمخطط لها.

2- المقاييس النوعية:

وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساسا بأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم عبر عدد من المؤشرات نذكر منها²:

أ- **قياس جودة المنتج النسبي:** يمكن اعتبار هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها، ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين، وكما يتضح في الآتي:

¹ - تامر البكري، مرجع سابق، ص 200.

² - المرجع نفسه، ص 201.

نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج = إجمالي مردودات المبيعات
إجمالي المبيعات

أو إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن / إجمالي قيمة المبيعات

ب- المنتجات الجديدة النسبية: ويعبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المحققة إلى إجمالي مبيعات الشركة بما تحققه وبالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى الشركة، حيث تشير الدراسات إلى أن 30% من أرباح الشركات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات في السوق.

ج- تكاليف التسويق: هي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين، وغير مؤشر على ذلك هو ما هو معتمد من طريقة تكافؤ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي في المنظمة.

د- الحصة السوقية: هو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي المبيعات الصناعة ذاتها وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تؤثر قوة المنظمة في السوق كما يلي:

الحصة السوقية = إجمالي قيمة مبيعات الشركة / إجمالي قيمة مبيعات الصناعة.

كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية: القوة التنافسية = إجمالي قيمة مبيعات الشركة في السوق / إجمالي قيمة مبيعات الأكبر المنافسين في السوق.

كما كانت النتيجة تقرب من (1) فإن ذلك يعني بأن الشركة ذات قوة تنافسية في السوق والعكس صحيح، أما إذا كانت النتيجة (1) يعني بأن الشركة هي الأقوى.

هـ- نسبة الربحية: وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها ومن أهم وابرز النسب هي¹:

هامش الربح من المبيعات = صافي الدخل / إجمالي قيمة المبيعات × 100

العائد على الاستثمار = صافي الربح / مجموعة قيمة الموجودات × 100

العائد على حق الملكية = صافي الربح / حق ملكية × 100

وبطبيعة الحال إن ارتفاع هذه النسب قياسا بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية.

¹- تامر البكري، مرجع سابق، ص 202.

المبحث الثالث: علاقة جودة المنتجات بالميزة التنافسية

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

المطلب الأول: دور جودة المنتج في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل

أصبحت المؤسسة تهدف إلى تحقيق ولاء العملاء من خلال تجاوز توقعاتهم وإجبارهم لهذا السبب تسعى المؤسسات إلى ضمان جودة منتجاتها وتقام مستوى جياذ لخدماتها لإرضاء وتلبية احتياجات عملائها، إذ تمثل الجودة الحياة والمستوى العالي للخدمات عاملين أساسيين في تحقيق رضا العملاء حيث أصبح هذا الأخير جزءا لا يتجزأ من المؤسسة و بيده تحديد مصيرها إذ يمثل سلاح تنافسيا فعالا لا تستطيع ضمان بقائها في ظل عدم وجوده.¹

إن التميز هو قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها من خلال إنجاز نتائج غير مسبوقة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تميزها عنهم ومن أهم مصادرها هو انتهاج الجودة وإدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية للعمل حيث يعود نجاح المؤسسات اليابانية إلى قدرتها على بناء سمعة طيبة على جودة منتجاتها، مما ساعدها على زيادة قدرتها التنافسية، وقد تزايد الاهتمام العالمي بالجودة لأنها أساس لكل تميز وتفوق في الأسواق.

حيث أن جودة المنتجات يمكن أن تحقق ميزات تنافسية للمؤسسة من خلال إسهامها في تحقيق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وكذا تعليم رضا العميل بواسطة تلبية احتياجاته وتوقعاته المعلنة، وحتى التي لم يفصح عنها.

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

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

المطلب الثاني: تقنيات تحسين الجودة لتحقيق ميزة تنافسية

من أجل تحقيق ميزة تنافسية تقوم المؤسسة بتطبيق عدة تقنيات للجودة نذكر منها¹: إعادة الهندسية، القياس المقارن، الإنتاج في الوقت المحدد، شهادة ISO 15.

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

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

2- القياس المقارن: ونقصد بالقياس المقارن "قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في نفس مجال العمل وذلك بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق والفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا المقياس هي للاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها و تفهمها ومن ثم الاستفادة منها وتطبيقها فهي تعتبر أداة التحسين المستمر لأداء المؤسسة.

¹ - أسيا ناصري، مرجع سبق ذكره، ص 39-40

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

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

4- شهادة الايزو ISO: تعتبر شهادة سلسلة مواصفات شهادة الإيزو 9000 من أفضل الممارسات المطبقة حالياً في مجال الجودة على الصعيد العالمي التي حظيت بالإجماع، وأن هذه السلسلة لا تلغي المواصفات التي تنطبق على منتجات أية مؤسسة صناعية، بل هي تضبط المتطلبات وخاصة من حيث الأداء والمقاسات والسلامة، وان تطبيق هذه المواصفات ليس إلزامياً، إلا في الحالات التي تفرضها السلطات المتخصصة أو عندما تنص عليها العقود¹.

المطلب الثالث: تحقيق قيمة للعميل وبناء ميزة تنافسية

لا يمكن تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم إلا من خلال تعظيم القيمة في المنتجات بصفة دائمة ومستمرة وهي ما تعرف بجودة السلع والخدمات والتي تعتبر أساساً تحقيق للميزة التنافسية للمؤسسات المعاصرة.

أولاً: الجودة طريق لتحقيق القيمة للعميل وبناء ميزة تنافسية

إن الجودة العالية والتي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية هي الجودة التي تعظم من قيمة المنتجات من وجهة نظر العميل، مما يرفع من ثقته فيها، وبالتالي بالمؤسسة في حد ذاتها، وهذا يؤدي إلى زيادة السوقية لها وتحسين وضعيتها التنافسية وتعظيم أرباحها، ولا يمكن الحديث عن الجودة بمعزل عن السعر ذلك أن قرار الشراء الذي يتخذه العميل لمدى تقييمه للعلاقة "جودة، سعر" الخاص بالمنتجات

¹ - أسيا ناصري، مرجع سبق ذكره، ص 40

الفصل الأول الإطار النظري لجودة المنتجات والميزة التنافسية

التي سوف يشتريها وعلاقتها بالقيمة التي سوف يتحصل عليها حيث عطور (Broh) تقنية تدعى طريقة القيمة في تصميم جودة المنتج، إذ تحدد هذه الطريقة جودة المنتج بواسطة عناصر السعر ذلك أن: الجودة عبارة عن درجة التمييز بالسعر المقبول ويحقق السيطرة على متغيراتها بالتكلفة المقبولة".

كما عرض "Gale" نموذجاً يوضح من خلاله أن الجودة هي أحد خصائص القيمة إذ أن القرار الشراء يخضع للمقارنة و المفاضلة بين الجودة و السعر.

وتستعمل هذه الطريقة في قياس الجودة التنافسية، ذلك أن المنتج الذي يتمتع بالجودة العالية والسعر المناسب بالنسبة للعميل هو الذي يحوز على أعلى قيمة في نظره بالمقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة وبالتالي تحوز رضاه و ثقته، مما يساعد على ضمان ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة.

يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أي مؤسسة منافسة استغلال إمكانياتها المتميزة يكلفها الكثير.

ولكي يدرك العميل القيمة التي يتحصل عليها من قبل المؤسسة يجب على هذه الأخيرة تزويده بكافة المعلومات عن قيمة المنتجات التي تقدمها له بالمقارنة مع منافسيها مما يعزز من ميزتها التنافسية التي تتحقق إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من القيمة التي يحصلون عليها عند تعاملهم مع منافسيها وعلى الرغم من أن السعر يلعب دور هاماً في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل، إلا أن الأمر أعقد بكثير من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره إذ يعتمد تحديد هذا المفهوم بالنسبة للعميل على مدى الاقتناع بالمنتج ومدى الاعتمادية عليه وخدمات ما بعد البيع.¹

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

¹ - أسيا ناصري، مرجع سبق ذكره، ص 42-45.

ثانيا: الخدمة طريق لتحقيق القيمة وبناء ميزة تنافسية

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

لذا تسعى المؤسسات المعاصر لاكتساب ميزة تنافسية تميزها عن باقي منافسيها عن طريق تقديم منتج ترافقه خدمات تخلق فيه قيمة مضافة، والتي يمكن تعظيمها بعدة طرق نذكر منها ما يلي¹:

1- خدمات ما بعد البيع: المتمثلة أساسا في تكاليف النقل، التركيب، الصيانة والضمان... الخ.
2- تقديم معلومات فورية عن المنتجات: عن طريق استخدام شبكات الأنترنت، حيث أن العملاء سوف يتلقون نظريا، مزيدا من القوة في العلاقات الشرائية بسبب تحسين إمكانية وصولهم إلى المعلومات المعززة بالشبكة فإنه من المحتمل أن يكونوا راغبين في إنفاق المزيد من أجل منتج مدعم بمكون خدمة قوي، حيث تعد سرعة وملائمة التسليم عاملا كبيرا من عوامل الخدمة المتلقاة، وسوف تحتاج المؤسسات إلى استخدام الشبكة لجمع أفضليات العملاء وتنمية استراتيجيات خدمات تهدف إلى أعلى قيمة مدركة وبالتالي باستخدام هذه المعلومات تكون المؤسسة قادرة على تقاسيم قيمة مضافة ملائمة لعملائها.

3- تدريب رجال البيع: حيث أنهم على احتكاك مباشر ودائم بالعميل وأكثر من يتأثر بسلوكهم عند قيامه بعملية الشراء، لذا على المؤسسات أن تولي اهتمامها الكبير بكم وذلك بتكوينهم، وإعداد دورات تدريبية تمكنهم من التعامل الجيد مع العميل حيث يجب أن يظهروا الاهتمام الحقيقي به وجعله يشعر البائع يقف بجانبه ويسعى لخدمته بتقديم المنتج، هذه المعاملة تولد لدى العميل الإحساس بالثقة والأمان، وبالتالي تكوين قيمة تزيد من رضاه وولائه وهذا يؤدي إلى تدعيم الميزة التنافسية وبالتالي فإن سر نجاح المؤسسات العملاقة هو تركيزها على العميل وجعله محورا اهتمامها عن طريق خلق قيمة إضافية في منتجاتها يحسها العميل ويدركها، وذلك بالتركيز على تحسين خدماتها التي تزيد من رضاه وتلبي حاجاته ورغباته.

¹ - أسيا ناصري، مرجع سبق ذكره، ص 49-50.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمؤسسة
مطاحن الحضنة بالمسييلة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول للجزء النظري والذي تم التناول فيه الجوانب النظرية لموضوع دور وأهمية جودة المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإنتاجية، سوف نتطرق إلى الجانب التطبيقي للدراسة حيث تم اختيار مؤسسة مطاحن الحضنة لإجراء الدراسة الميدانية وإسقاط عليها دراستنا والخروج بالنتائج في ظل ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والمتعلق بجودة المنتجات والميزة التنافسية.

حيث يخص هذا الفصل الدراسة الميدانية لمركب الصناعي للحضنة كنموذج للدراسة من خلال خطة وتقسيم على المباحث الرئيسية التالية:

المبحث الأول: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو لبنة الأولى للبدء في الجانب التطبيقي بتحديد مجتمع الدراسة الذي يوائم دراسة موضوع البحث بمختلف جوانبه وتفصيله، يتناول هذا المبحث وصفا دقيقا للخطوات المتبعة لتنفيذ الدراسة، ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي أتبعتم لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهجية البحث ومصادر جمع المعلومات، ومجتمع الدراسة وعينته وأدوات الدراسة وصدق أداة الدراسة وثباتها بالاعتماد على حزمة برنامج spss .

المطلب الأول: منهجية البحث

تتطلب كل دراسة منهجا علميا وأدوات بحثية يسير عليها للوصول إلى نتائج البحث وأهداف التي أراد الباحث الوصول إليها ضمن هذه الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

حتى تكون الدراسة موضوعية وجيدة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب والذي يطابق الموضوع البحث، إلى جانب استخدام الأسلوب المسحي المتمثل في أداة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات المعلومات

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة:

من أجل إجراء الدراسة الميدانية فإنه قد وقع الاختيار على مصنع مطحنة الحضنة وهذا للإحاطة بكامل جوانب موضوع الدراسة.

2- عينة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم استهداف عينة من مجتمع الدراسة والمتمثلة في العاملين ودرجاتهم الوظيفية في كافة المستويات وقدرت عينة الدراسة بـ30 فردا.

ثانياً: أدوات جمع البيانات.

تعتمد الدراسة الميدانية بدرجة كبيرة على الولوج للمؤسسة والتعرف أكثر على جوانب موضوع، وحتى يمكننا جمع البيانات اللازمة للدراسة أعتمد على أسلوب الاستقصاء من خلال الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذه الدراسة.

الفصل الأول.....دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيبة

أ-تصميم الاستبيان:

تم جمع المعلومات المرتبطة بالدراسة وفق استبيان، وما تقتضيه الدراسة من أهداف وتساؤلات محددة حيث صمم الاستبيان وفق متغيرات الدراسة (متغير مستقل ومتغير تابع) وفيما يلي تفصيل أدق في أقسام ومحاور الاستبيان.

حيث احتوى المحور الأول للاستبيان: المعلومات الشخصية لعينة الدراسة وتشمل: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي.

أما المحور الثاني يمثل جودة المنتج بأربعة محاور المتمثلة في الخصائص الجمالية، المطابقة، الموثوقية، استخدام التكنولوجيا.

والمحور الثالث يمثل الميزة التنافسية بمحورين التميز، الاستجابة للعملاء، تم تلخيصها في هذا الجدول رقم 02:

عدد فقرات	المحاور	عنوان الجزء	أجزاء الاستبيان
04	الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة	المعلومات الشخصية	الجزء الأول
4	الخصائص الجمالية	المتغير المستقل: جودة المنتج	الجزء الثاني
4	المطابقة		
6	الموثوقية		
4	استخدام المنتجات		
4	التميز	المتغير التابع: الميزة التنافسية	الجزء الثالث
2	الاستجابة للعملاء		
24	المجموع الكلي للفقرات		

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبيان وذلك

كما هو موضح في الجدول التالي:

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

المصدر: من إعداد الطالب، الاعتماد على دراسات سابقة

ب- صدق الظاهري للاستبيان

لقد تم تحضير الاستبيان بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة والجزء النظري للدراسة كمرحلة أولى لإعداد الاستبيان، من خلال ما تضمنه الجزء النظري من مفاهيم ومعطيات، حيث تم عرضه على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين من جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من أجل أخذ آرائهم من حيث مدى مناسبة العبارات المقترحة للقياس ومدى سلامة صياغتها إضافة أو حذف أو تعديل العبارات التي من شأنها إثراء أداة البحث ومدى كفاية أداة البحث من حيث العبارات وشموليتها؛ وبالاعتماد على ملاحظات وتوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بالإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون وهذا ما اعتبرناه الصدق الظاهري للأداة وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ج- ثبات الاستبيان:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) نستخدم معادلة (ألفا كرونباخ) cronbah's

alpha للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة المكونة من 30 فرد.

معايير ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاوير استمارة الاستبيان
المتغير المستقل: جودة المنتج		
0.898	4	الخصائص الجمالية
0.856	40	المطابقة
0.929	6	الموثوقية
0.841	4	استخدام التكنولوجيا
المتغير التابع: الميزة التنافسية		
0.900	4	التميز
0.909	2	الاستجابة للعملاء
0.977		الثبات الكلي للاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات spss

التعليق على الجدول:

يتضح من الجدول أن معامل الثبات للمحاور الدراسة مرتفع وأكبر من 0.60 حيث بلغ إجمالي الثبات لفقرات الاستبيان 24 (0.977)، فيما يتراوح ثبات المحاور بين 0.841 كحد أدنى و0.929 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان على قدر عال جداً من ثبات يمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

د- الأدوات الإحصائية:

لقد تم اللجوء إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة البيانات الواردة في استمارات الاستبيان وتم استخدام الأدوات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لعرض متوسطات الدراسة، تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي؛
- معامل الاختلاف: المقارنة بين عبارات كل بعد أو محور وترتيبها تصاعدياً حسب درجة الموافقة عليها وتأثيرها وتوافرها؛
- تحليل الانحدار (anova تحليل التباين) البسيط والمتعدد: للتحقق من الفرضية العامة والفرضيات الجزئية؛
- معامل شيبيرويلك: يستخدم عندما يكون حجم العينة أقل من 1.5 لتحديد طبيعة البيانات؛
- اختبار بيرسون: يستخدم عندما تكون كل المتغيرات طبيعية.

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي حيث تمت صياغة استجابات لها وفق مقياس المتدرج الخماسي لـ"ليكرت" ولبناء الفئات للحكم على المتوسط الحسابي الموزون للاستجابات تم حساب المدى لرموز المقياس الخماسي (4 = 5-1) وللحصول على طول الفئة تم تقسيم المدى على عدد الفئات (0.8 = 4 ÷ 5)

وبناء على طول الفئة تم بناء فئات الحكم وفقاً لما في الجدول التالي:

الفئة	درجة الموافقة
1.00 إلى 1.80	منخفضة جداً
1.81 إلى 2.60	منخفضة
2.61 إلى 3.40	متوسطة
3.41 إلى 4.20	مرتفعة
4.21 إلى 5.00	مرتفعة جداً

المطلب الثاني: التعريف بميدان الدراسة

أولاً: نشأة المركب الصناعي التجاري

يعتبر قسم مطاحن الحضنة في المسيلة إحدى الشركات الإقليمية التابعة لمؤسسة الرياض سطيف، التي تعتبر إحدى الشركات الرئيسية في الجزائر، والتي تتعلق أنشطتها بإنتاج المنتجات الغذائية المختلفة، تم تشغيل وحدات مطاحن هدنة لأول مرة في عام 1981 و1 أكتوبر 1997، تحول تقسيم الرياض المسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة في "مطاحن الحضنة"، مستخلص محضر اجتماع رقم: 6 لمجلس الإدارة المنعقد بتاريخ: (27/09/1997) ومبلغ المساهمة 60.000.000 دج وبلغ رأسمالها 479.000.000 دج.

وتنقسم الوحدة إلى قسمين قديم وآخر جديد، أما القسم القديم في تكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية (Buhler) " بوهلير" وتم تشغيلها سنة 1981، أما قدرات الإنتاج كانت (1000 قنطار/ يومياً) من السميد و(1000 قنطار/ يومياً) من الدقيق، أما تكلفة المشروع قدرت بـ: (55.480.915.220 دج)، كما ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى (3000 قنطار/ يومياً) سنة 1999، بزيادة (500 قنطار قمح صلب، 500 قنطار قمح لين)، بتكلفة قدرت بـ: (242.202.253.51 دج)، أما القسم الجديد في تكون من مسمدة جديدة تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية (Golfetto) ("غولفيتو" وتم تشغيلها سنة 1993 بقدرة إنتاجية بلغت (4000 قنطار/ يومياً) و قدرت تكلفة المشروع بـ: (711.236.564 دج)، أما فيما يخص الجزء القديم الخاص بإنتاج السميد والذي تقدر طاقته الإنتاجية بـ (1500 قنطار/ يومياً) متوقفة عن الإنتاج منذ بداية سنة 2010 إلى غاية نهاية 2015 حيث بدأت المؤسسة في استبدال عتادها بعقاد جديد خاص بإنتاج الدقيق وذلك لزيادة الطاقة الإنتاجية من الدقيق.

ثانياً: الموقع والمساحة

تقع الوحدة في الجهة الشمالية الشرقية لمدينة المسيلة، وذلك بمحاذاة الطريق الوطني الرابط بين ولايتي برج بوعريريج والمسيلة، حيث تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 81929 متر مربع، منها 60,15583 متر مربع أي ما يعادل نسبة 02,19% مغطاة تتمثل في: مباني الإدارة، المطاحن، المخازن وغيرها، أما القسم الباقي والذي يقدر بـ: 40,66345 متر مربع أي ما يعادل نسبة 98,80% فهي عبارة عن: مواقف للسيارات ومختلف المعدات الأخرى، مساحات خضراء وغيرها.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة من الأجزاء التالية:

الرئيس المدير العام:

يعمل على تطوير المؤسسة من خلال التخطيط لإبرام الصفقات التي يراها تدر أرباحاً للمؤسسة، والسهر على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة، وهو الذي يساهم في إعداد خطط مستقبلية للمؤسسة.

و تستعين المديرية العامة بعدة مصالح تتمثل في:

- الأمانة العامة:

هي مكلفة بتسيير شؤون الأمانة حيث تقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة، وكذلك استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالمدير، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها إلى المسير أو إلى المكتب المناسب، وكذلك السهر على تبليغ قرارات المسير إلى المصالح المعنية وتعتبر همزة وصل بين السيد المدير وباقي المصالح.

-مسؤول المخبر:

مكلف بمراقبة نوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير تخص الكمية، التغليف أو الجودة وهي تشترك مع مسؤول تسيير النوعية في بعض المهام.

-مصلحة حفظ الصحة والأمن:

تقوم بالمهام التالية:

- حماية الأشخاص والممتلكات.

- مراقبة الشاحنات قبل دخولها والقيام بوزنها وهي مملوءة بالمواد الأولية قبل تفريغها وبعد تفريغها وتسجيل ذلك لمعرفة وزن المواد الأولية، وكذلك مراقبة الشاحنات ووزنها قبل الشحن وبعد الشحن لتسجيل وزن الحمولة من المواد التامة الصنع، وكذلك مراقبة الوثائق الخاصة بالسلع قبل خروج الشاحنة من المصنع وكذا مدى مطابقة السلع للوثائق.

- السهر على مراقبة الحركة داخل المصنع والتبليغ على أي حركة مشبوهة، وكذلك إخماد النيران في حالة نشوبها.

- هيكل التقييم والأداء:

يسهر على تقييم أداءات المؤسسة من جميع النواحي المالية والبشرية مدى تلبية طلبات الزبائن ومدى احترام المؤسسة لمعايير الجودة.

-مستشار قانوني:

يقوم المدير العام باستشارته ومناقشته قبل اتخاذ القرارات التي ستتخذها المؤسسة كي لا تقع وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني، ويعتبر محامي المؤسسة في جميع المنازعات التي تدخل فيها المؤسسة سواء كانت مع الموردين أو الزبائن حتى مع العمال.

-مسؤول تسيير النوعية:

تهتم هذه المصلحة بمراقبة نوعية القمح بنوعيه (الصلب واللين)، وكذلك مراقبة المنتج النهائي وتحديد خصائصه وهذا من أجل:

- احترام مواصفات ومقاييس الجودة، وكذلك متابعة المادة الأولية عند وصولها.

- تقوم هذه المصلحة أيضا بالمزج بين عدة أنواع من الحبوب لتحسين الجودة.

كما أن هناك تحاليل أساسية منجزة على مستوى المؤسسة وهي:

- الرطوبة (نسبة امتلاك الماء).

- الوزن النوعي (القمح بنوعيه).

- نسبة المواد المعدنية.

- نسبة الجلوتين.

- وزن 1000 حبة خاص بالقمح بنوعيه الصلب واللين.

- تحديد نسبة الشوائب من القمح الصلب واللين (تربة، شوائب، فيروس، التعفن...).

- مؤشر السقوط خاصة بالنسبة للقمح بنوعيه.

- بالنسبة للفرينة والسميد (القيام بتجربة لحساب علو وعرض العجينة وقياس الضغط).

- في الأخير يقوم المخبري بإعداد تقارير يومية يحدد فيها النتائج المتوصل إليها من خلال التجارب والتحاليل التي تجرى سواء على المادة الأولية أو المنتج النهائي، والمواصفات التكنولوجية الواجب توفرها في المادة الأولية، لإعطاء منتج جيد (منتج ذو جودة عالية). كما نعلم أن الخصائص الفيزيوكيميائية تختلف من القمح الصلب إلى القمح اللين حسب نوع وموطن زرعها إلى طبيعة التربة المزروعة بها وموسم الحصاد، ولهذا فإن المركبات الصناعية الغذائية تستعمل المادة الأولية التي تتوفر

الفصل الأول.....دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

على أغلب المواصفات التكنولوجية مهما كان موطن زرعها ونوعها مستوردة أو محلية، فإن لم تتوفر أغلب الخصائص الفيزيوكيميائية في المادة الواحدة فإن القائمين على تحويل المادة الأولية إلى المنتج النهائي (أي الطحين) بالاستعانة بالتحاليل المخبرية سيلجؤون إلى مزج المادة الأولية بمادة أولية أخرى أو أكثر لتعويض النقص في بعض الخصائص أو المواصفات التي تعطي منتوجاً أفضلًا.

-محتسب:

يقوم بالتدقيق في العمليات المحاسبية ويعطي تقرير مفصل للسيد المدير العام عن كل العمليات المحاسبية ويعلمه عن كل التجاوزات المكتشفة. وتشرف الإدارة العامة على كل من مديرية الاستغلال ومديرية الإدارة والمالية ومديرية التجارة:

-مديرية التجارة:

وتتفرع هذه المديرية إلى مصلحتين وهي كالتالي:

*المصلحة التجارية:

تقوم باستقبال الزبائن وتعريفهم بمنتوج المؤسسة والاتفاق معهم على الأسعار وعلى الكميات والأنواع التي يطلبها، وكذلك الاتفاق معهم على برنامج تسليم الطلبية وعلى طريقة التسليم، وبعدها تطلب منهم إحضار ملف إداري لكي يفتح لهم بطاقة زبون، حيث يتكون الملف الإداري مما يلي:

- نسخة طبق الأصل مستخرجة من السجل التجاري.

- نسخة طبق الأصل من الرقم الجبائي ورقم المادة.

- سند طلب يحمل مواصفات السلع التي يطلبها والكميات.

- صورة طبق الأصل من بطاقة الهوية

- بطاقة التعريف الوطني أو رخصة السياقة.-

كما يتم في المصلحة التجارية إبرام الصفقات، وكذلك تحديد الطلبيات، ومن خلالها يتم إعداد خطة للإنتاج والتموين، والقيام بإعداد تقارير يومية وشهرية ثم سنوية على حركة المنتج تام الصنع، وكذلك إعطاء تقارير مفصلة على أسعار المنتجات المباعة وعلى طرق البيع -نقداً أو على الحساب- لمصلحة المالية والمحاسبة، والبحث على أسواق جديدة وزبائن جدد، والعمل على مواجهة الشركات المنافسة وتحقيق أكبر قدر من المبيعات.

*مصلحة التسويق:

تقوم هذه المصلحة بعملية دراسة للسوق، حيث تقوم بدراسة أذواق المستهلكين وعاداتهم وتقاليدهم، وتقوم بكل العمليات التي من شأنها التعريف بمنتجاتها، من إشهار وترويج، وتقوم أيضا بالاهتمام بالتغليف الجيد الذي من شأنه جذب المستهلكين.

*مديرية الاستغلال:

تشرف على العملية الإنتاجية خصوصا من ناحية الجودة ومراقبة كل حركة داخل المصنع من ناحية الوزن والنوعية، وتتدرج ضمن هذه المديرية المصالح التالية:

-مصلحة التموين: وهذه المصلحة تقوم بتوفير المواد واللوازم الخاصة بالعملية الإنتاجية وفي الوقت المناسب، وتقوم أيضا بالسهل على رسم خطة تمويلية مناسبة حيث تضمن التموين بالكمية المناسبة في الوقت المناسب وبالأسعار الملائمة، وتقوم أيضا باختيار المواد ذات الجودة العالية من خلال عملية التعبير التي تقوم بها في المخبر.

-مصلحة الإنتاج: تقوم هذه المصلحة بمتابعة حركة الإنتاج منذ بدايتها بدخول المواد الأولية إلى المصنع حتى خروج المنتج تام الصنع ويمكن تلخيص هذه المهام فيما يلي:

- استقبال المواد الأولية (القمح الصلب والقمح اللين).

- تحضير وتنظيف القمح بنوعية وتهيئته للطحن.

- استقبال الأكياس.

- تخزين وتصريف المنتج التام الصنع.

- الصيانة الوقائية والفنية.

- مراقبة النوعية والجودة.

كما أن الطاقة الإنتاجية للمصنع تقدر بحوالي: 4000 قنطارا في اليوم من السميد، لأن الجزء القديم الذي طاقته الإنتاجية 1500 قنطار في اليوم هو متوقف منذ سنة 2010 وسيتم تحويله إلى إنتاج الدقيق. بالإضافة إلى 1500 قنطار في اليوم من الدقيق (الفرينة).

-مصلحة تسيير المخزونات: تقوم هذه المصلحة بتخزين المواد الأولية والمنتجات تامة الصنع، ويتمثل دورها الرئيسي في تسجيل حركة المخزونات والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتقوم أيضا بإعداد الطلبات عند وصول المخزون إلى الحد الأدنى.

الفصل الأول.....دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

-مصلحة الصيانة: يقوم هذا القسم بإصلاح الأعطال المتعلقة بآلات الإنتاج وإجراء الصيانة الدورية للآلات وتشحيم الآلات واستبدال قطع الغيار منتهية الصلاحية. تنقسم هذه الميزة إلى:

* القسم الكهروميكانيكي: مهمته صيانة المعدات الكهربائية والكهروميكانيكية.

* فرع الماكينات العامة: وهو فرع يتعامل مع ماكينات الطحن وإصلاح الشاحنات.

-مديرية الإدارة والمالية:

تعتبر من أهم المديريات حيث تقوم بالتنسيق بين جميع المديريات الأخرى، ويقع على عاتقها توفير الوسائل البشرية والمادية للسير الحسن للمؤسسة، وتسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري والمالي وتنفرع هذه المديرية إلى المصالح التالية:

*مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال، وتنفرع هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع هي:

- فرع تسيير المستخدمين.

- فرع الأجور.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

* مصلحة المالية والمحاسبة: يقوم القسم بمراقبة حركات التمويل ، وإعداد التقارير اليومية والشهرية والسنوية عن الحالة المالية للمؤسسة، والتنقب بالصعوبات المالية قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة. إنشاء رصيد مالي، وتقديم كشوفات شهرية وسنوية لدى إدارة الضرائب والتأمينات الاجتماعية، وإعداد الميزانيات المختلفة ، وخاصة الميزانيات النقدية.

* مصلحة الوسائل العامة: وهي التي تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة، وتقوم بعملية الجرد، وهي التي توفر كل مستلزمات العمل داخل المؤسسة، وتقوم باستقبال فواتير الموردين والقيام بالأشغال الخاصة بالمؤسسة.

الفصل الأول.....دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

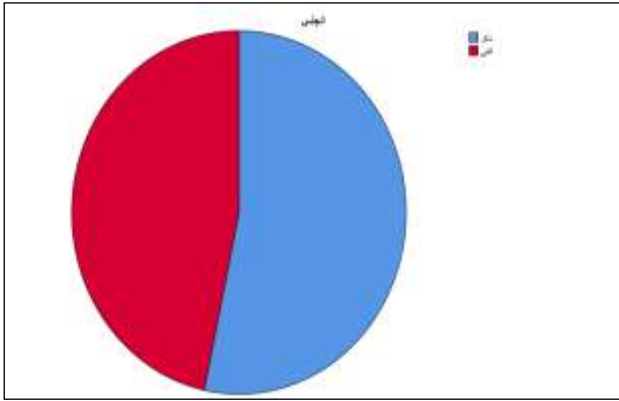
المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث تحليل بيانات الشخصية لأفراد العينة من حيث: الجنس، العمر، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، إضافة إلى كل من أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في: الخصائص الجمالية، المطابقة، الموثوقية، استخدام التكنولوجيا والمتغير التابع الميزة التنافسية.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

1-الجنس: الجدول والشكل التاليين يوضحان توزيع أفراد عينة الدراسة

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم(01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

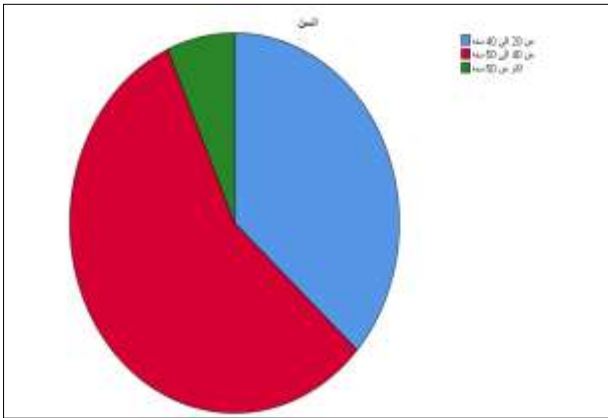


الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	53.3 %
أنثى	14	46.7 %
المجموع	30	100 %

التعليق: يتضح من الجدول والشكل السابقين عن وجود تفوق لنسبة الذكور على حساب الإناث، حيث تمثل نسبة الذكور 53.3% بينما الإناث بلغت نسبتهم 46.7%.

1. العمر: الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أعمار أفراد عينة الدراسة

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أعمار أفراد العينة حسب العمر الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب العمر



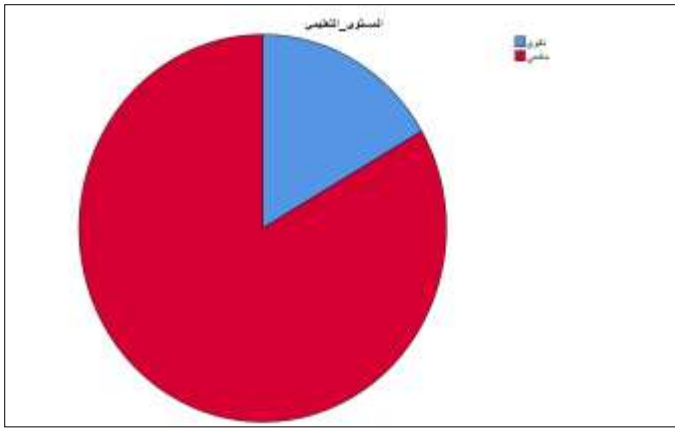
الأعمار	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 40 سنة	11	36.7 %
من 40 إلى 50 سنة	17	56.7 %
اكثر من 50 سنة	2	6.7 %
المجموع	30	100 %

الفصل الأول.....دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسييلة

التعليق: من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن أفراد العينة الذين أعمارهم ما بين 40 و 50 سنة هم يمثلون النسبة الأكبر بـ 56.7% ثم أفراد العينة الذين أعمارهم ما بين 20 و 40 سنة بنسبة 36.7% تليها أفراد العينة الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة 6.7%.

3-مستوى التعليمي: الجدول والشكل الموائين يوضحان توزيع المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة

الجدول رقم(5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم(3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى لتعليمي



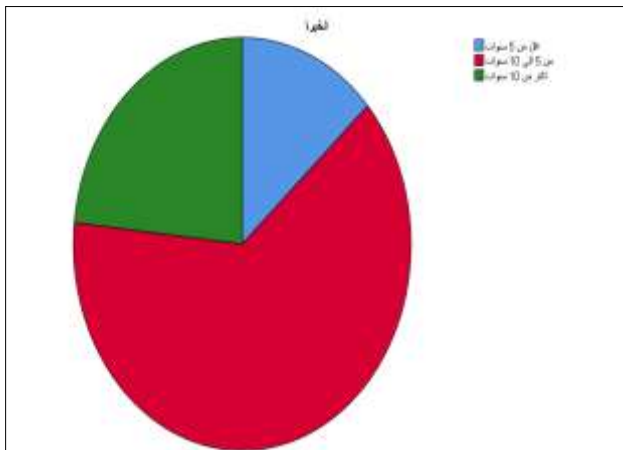
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	5	16.7%
جامعي	25	83.3%
المجموع	30	100%

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة بالنسبة 83.3% لديهم مستوى جامعي حيث يمثلون المرتبة الأولى من حيث المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، تليها أخيراً أفراد العينة الذين لديهم مستوى ثانوي بالنسبة 16.7%، وهذا يدل على أن أفراد العينة لديهم مستوى علمي جيد في مجمل العام.

4. الخبرة: : الجدول والشكل الموائين يوضحان توزيع سنوات الخبرة أفراد عينة الدراسة

الجدول رقم(6): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة الشكل رقم(4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	13.3%
من 5 - 10 سنوات	19	63.3%
أكثر من 10 سنوات	7	23.3%
المجموع	30	100.0%

على مخرجات SPSS

الفصل الأول.....دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

التعليق: من خلال الجدول والشكل اعلاه نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الذين تتراوح لديهم سنوات الخبرة من 5 الى 10 سنوات يمثلون النسبة الأكبر 63.3%، تليها نسبة أفراد العينة الذين تتراوح لديهم سنوات الخبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 23.3%، ثم تليها نسبة أفراد العينة الذين تتراوح لديهم الخبرة أقل من 5 سنوات بالنسبة 13.3%، هذا يدل على أن مجمل الخبرة العام متوسط لأفراد العينة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الإستبيان

الفرع الاول: التحليل الوصفي لمحور جودة المنتج

في هذا الفرع سنتطرق إلى عرض نتائج التحليل الوصفي لمحور جودة المنتج من خلال عرض التحليل الوصفي لمحاور المشكلة لجودة المنتج والمتمثلة في: الخصائص الجمالية، المطابقة، الموثوقية، استخدام التكنولوجيا.

أولاً: الخصائص الجمالية

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعدها الخصائص الجمالية بغرض معرفة إستجابات أفراد العينة للفقرات المكونة لبعدها الخصائص الجمالية.

الجدول رقم(7): التحليل الوصفي لبعدها الخصائص الجمالية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	منتجات المؤسسة ذات قيمة ومناسبة للزبون	2.900	1.028	3	متوسطة
	تمتلك المؤسسة مواصفات مصنعية خاصة تظهر بوضوح في المنتجات المقدمة	3.366	0.668	1	متوسطة
	نوعية المادة الخام المستخدمة في الإنتاج ذات جودة عالية ومن مراكز عالمية	2.866	1.008	4	متوسطة
	تواكب خصائص منتجات المؤسسة خصائص المنتجات المنافسة لاسيما العالمية منها	3.233	0.727		متوسطة
	الخصائص الجمالية	3.091	0.764		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

يمثل هذا البعد 4 تعبيرات بمتوسط يتراوح بين 2.866-3.366 وانحراف معياري بين 0.668-1.028 ، حيث المتوسط الحسابي العام لبعد الخصائص الجمالية هو 3.091 ، والانحراف المعياري 0.764 ، والاستجابات بين عناصر العينة اختلاف كبير. لذلك ، يمكن القول أن الاعتراف بمستوى الخصائص الجمالية هو اعتراف متوسط. يمكن ترتيب شروط هذا البعد على النحو التالي:

1- تشير غالبية مفردات العينة إلى موافقتهم على العبارة رقم 2 التي تنص على أن " تمتلك المؤسسة مواصفات مصنعية خاصة تظهر بوضوح في المنتجات المقدمة " ، حيث صنف المتوسط الحسابي للإجابات بهذا التصنيف. العبارة 3.366 ، بانحراف معياري 0.668 ، مما يشير إلى أن محتوى العبارة معترف به للغاية ، ويحتل المركز الأول ، مما يشير إلى ان المؤسسة تملك مواصفات خاصة بها فعليا.

2- تشير غالبية مفردات العينة إلى موافقتهم على العبارة رقم 4 التي تنص على أن " تواكب خصائص منتجات المؤسسة خصائص المنتجات المنافسة لاسيما العالمية منها " ، حيث صنف المتوسط الحسابي للإجابات بهذا التصنيف، العبارة 3.233 ، بانحراف معياري 0.727 ، مما يشير إلى أن محتوى العبارة معترف الى حد ما ، ويحتل المركز الثاني ، مما يشير إلى خصائص منتجات المؤسسة لاتواكب بشكل المطلوب خصائص منتجات منافسة.

3- تشير غالبية مفردات العينة إلى موافقتهم على العبارة رقم 1 التي تنص على أن " منتجات المؤسسة ذات قيمة ومناسبة للزبون " ، حيث صنف المتوسط الحسابي للإجابات بهذا التصنيف. العبارة 2.900 ، بانحراف معياري 1.028 ، مما يشير إلى أن محتوى العبارة يحتل المركز الثالث .

4- تشير غالبية مفردات العينة إلى موافقتهم على العبارة رقم 3 التي تنص على أن " نوعية المادة الخام المستخدمة في الانتاج ذات جودة عالية ومن مراكز عالمية " ، حيث صنف المتوسط الحسابي للإجابات بهذا التصنيف. العبارة 2.866 ، بانحراف معياري 1.008 ، مما يشير إلى أن محتوى العبارة ويحتل المركز الرابع.

ثانيا: المطابقة

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد المطابقة بغرض معرفة إستجابات أفراد العينة للفقرات المكونة لبعد المطابقة.

الجدول رقم(08): التحليل الوصفي لبعده المطابقة

لرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	يطابق المنتج متطلبات الزبائن	3.000	1.114	4	متوسطة
	يطابق المنتج المعلومات الموضوعية لوصف المنتج	3.233	0.773	2	متوسطة
	منتجات المؤسسة تطابق الوصف الدقيق الموضوع سلفا للمنتج داخل المؤسسة	3.066	0.944	3	متوسطة
	تعتمد المؤسسة سياسات واضحة لجعل المنتج مطابق للمواصفات العالمية مثل اتباع شروط نظام الايزو وغيره من انظمة الجودة	3.466	1.008	1	مرتفعة
	المطابقة	3.	0.809		متوسطة
		191			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

يمثل هذا البعد 4 تعبيرات بمتوسط يتراوح بين 3.000-3.466 وانحراف معياري بين 0.773-1.114 ، حيث المتوسط الحسابي العام لبعده المطابقة هو 3.191، والانحراف المعياري 0.809 ، والاستجابات بين عناصر العينة اختلاف كبير لذلك يمكن القول أن الاعتراف بمستوى المطابقة هو اعتراف متوسط. يمكن ترتيب شروط هذا البعد على النحو التالي:

1- تشير غالبية مفردات العينة إلى موافقتهم على العبارة رقم 8 التي تنص على أن " تعتمد المؤسسة سياسات واضحة لجعل المنتج مطابق للمواصفات العالمية مثل اتباع شروط نظام الايزو وغيره من انظمة الجودة"، حيث صنف المتوسط الحسابي للإجابات بهذا التصنيف. العبارة 3.466، بانحراف معياري 1.008 ، مما يشير إلى أن محتوى العبارة معترف به للغاية ، ويحتل المركز الأول ، مما يشير إلى ان المؤسسة تعتمد سياسات لجعل المنتج مطابق للمواصفات.

2- تشير غالبية مفردات العينة إلى موافقتهم على العبارة رقم 6 التي تنص على أن " يطابق المنتج المعلومات الموضوعية لوصف المنتج " ، حيث صنف المتوسط الحسابي للإجابات بهذا التصنيف،

الفصل الأول.....دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسييلة

العبارة 3.233 ، بانحراف معياري 0.727 ، مما يشير إلى أن محتوى العبارة معترف به إلى حد ما ، ويحتل المركز الثاني ، مما يشير إلى تطابق المنتجات للمعلومات الخاصة بمنتجات المؤسسة .

3- تشير غالبية مفردات العينة إلى موافقتهم على العبارة رقم 7 التي تنص على أن " منتجات المؤسسة تطابق الوصف الدقيق الموضوع سلفا للمنتج داخل المؤسسة " ، حيث صنف المتوسط الحسابي للإجابات بهذا التصنيف. العبارة 3.066 ، بانحراف معياري 0.944 ، مما يشير إلى أن محتوى العبارة يحتل المركز الثالث .

4- تشير غالبية مفردات العينة إلى موافقتهم على العبارة رقم 5 التي تنص على أن " نوعية المادة الخام المستخدمة في الانتاج ذات جودة عالية ومن مراكز عالمية " ، حيث صنف المتوسط الحسابي للإجابات بهذا التصنيف. العبارة 2.866 ، بانحراف معياري 1.008 ، مما يشير إلى أن محتوى العبارة ويحتل المركز الرابع.

ثالثا: الموثوقية: في هذا الجزء سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الموثوقية بغرض معرفة إستجابات أفراد العينة لل فقرات المكونة لبعد الموثوقية.

الجدول رقم (09): التحليل الوصفي لبعد الموثوقية

لرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	منتجات المؤسسة لها القدرة على مقاومة التلف	2.833	1.019	5	متوسطة
0	يمكن اعتماد على منتجات المؤسسة للاداء الوظائف المطلوبة	3.066	0.944	4	متوسطة
1	احتمالية عدم كفاءة المنتج ضئيلة جدا	2.766	1.040	6	متوسطة
2	تطول فترة استخدام منتجات المؤسسة دون مشاكل في استخدام ببدر أكبر مما يقدمه المنافسون من منتج يقاوم الظروف طوال فترة الاستخدام	3.200	0.961	2	متوسطة
3	تتمتع المؤسسة بسرعة تقديم المنتجات في المواعيد حسب حاجات الزبائن	3.133	1.041	3	متوسطة
4	تتسم المؤسسة بسرعة مواكبة مع التطورات الجديدة في مجال تقديم المنتجات	3.633	0.850	1	مرتفعة
	المجموع	3.105	0.841		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

يمثل هذا البعد 4 تعبيرات بمتوسط يتراوح بين 2.766-3.200 وانحراف معياري بين 0.944-1.019 ، حيث المتوسط الحسابي العام لبعد المطابقة هو 3.105 ، والانحراف المعياري 0.841 ، والاستجابات بين عناصر العينة اختلاف كبير. لذلك ، يمكن القول أن الاعتراف بمستوى المطابقة هو اعتراف متوسط. يمكن ترتيب شروط هذا البعد على النحو التالي:

1- تشير غالبية مفردات العينة إلى موافقتهم على العبارة رقم 14 التي تنص على أن " تتسم المؤسسة بسرعة مواكبة مع التطورات الجديدة في مجال تقديم المنتجات " ، حيث صنف المتوسط الحسابي للإجابات بهذا التصنيف. العبارة 3.630 ، بانحراف معياري 0.85 ، مما يشير إلى أن محتوى العبارة معترف به للغاية ، ويحتل المركز اللول ، مما يشير إلى ان المؤسسة تواكب التطورات بسرعة في تقديم الخدمات.

2- تشير غالبية مفردات العينة إلى موافقتهم على العبارة رقم 12 التي تنص على أن " تطول فترة استخدام منتجات المؤسسة دون مشاكل في استخدام ببدر أكبر مما يقدمه المنافسون من منتج يقاوم الظروف طوال فترة الاستخدام " ، حيث صنف المتوسط الحسابي للإجابات بهذا التصنيف، العبارة 3.20 ، بانحراف معياري 0.961 ، مما يشير إلى أن محتوى العبارة معترف الى حد ما ، ويحتل المركز الثاني.

3- تشير غالبية مفردات العينة إلى موافقتهم على العبارة رقم 13 التي تنص على أن " تتمتع المؤسسة بسرعة تقديم المنتجات في المواعيد حسب حاجات الزبائن " ، حيث صنف المتوسط الحسابي للإجابات بهذا التصنيف. العبارة 3.13 ، بانحراف معياري 1.041 ، مما يشير إلى أن محتوى العبارة يحتل المركز الثالث .

4- تشير غالبية مفردات العينة إلى موافقتهم على العبارة رقم 10 التي تنص على أن " يمكن اعتماد على منتجات المؤسسة للاداء الوظائف المطلوبة " ، حيث صنف المتوسط الحسابي للإجابات بهذا التصنيف. العبارة 3.06 ، بانحراف معياري 0.944 ، مما يشير إلى أن محتوى العبارة ويحتل المركز الرابع.

5- تشير غالبية مفردات العينة إلى موافقتهم على العبارة رقم 9 التي تنص على أن " يمكن اعتماد على منتجات المؤسسة للاداء الوظائف المطلوبة " ، حيث صنف المتوسط الحسابي للإجابات بهذا التصنيف. العبارة 2.83 ، بانحراف معياري 1.019 ، مما يشير إلى أن محتوى العبارة ويحتل المركز الخامس.

الفصل الأول.....دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

6- تشير غالبية مفردات العينة إلى موافقتهم على العبارة رقم 11 التي تنص على أن احتمالية عدم كفاءة المنتج ضئيلة جدا" ، حيث صنف المتوسط الحسابي للإجابات بهذا التصنيف. العبارة 2.83 ، بانحراف معياري 1.040 ، مما يشير إلى أن محتوى العبارة ويحتل المركز السادس.

رابعا: استخدام التكنولوجيا

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده استخدام التكنولوجيا بغرض معرفة إستجابات أفراد العينة للفقرات المكونة لبعده استخدام التكنولوجيا.

الجدول رقم(10): التحليل الوصفي لبعده استخدام التكنولوجيا

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
5	تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة في تبني التكنولوجيا المعلومات الاحداث في العمليات التشغيلية والادارية	3.000	1.0827	4	متوسطة
6	للمؤسسة قدرة على تلبية التغييرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها	3.166	0.912	3	متوسطة
7	يمتلك العاملون في المؤسسة القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل	3.166	0.949	2	متوسطة
8	يسعى العاملون دائما لايجاد طرق جديدة لتسهيل استخدام التكنولوجيا الحالية	3.333	0.660	1	متوسطة
استخدام التكنولوجيا		3.166	0.752		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

يمثل هذا البعد 4 تعبيرات بمتوسط يتراوح بين 3.000-3.333 وانحراف معياري بين 0.660-1.0872 ، حيث المتوسط الحسابي العام لبعده استخدام التكنولوجيا هو 3.166 ، والانحراف المعياري 0.752 ، والاستجابات بين عناصر العينة اختلاف كبير. لذلك ، يمكن القول أن الاعتراف بمستوى استخدام التكنولوجيا هو اعتراف متوسط. يمكن ترتيب شروط هذا البعد على النحو التالي:

1- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم 18 والتي تنص على " يسعى العاملون دائما لايجاد طرق جديدة لتسهيل استخدام التكنولوجيا الحالية " حيث المتوسط الحسابي لإجابة هذه العبارة بلغ 3.33 درجة وبانحراف معياري بلغ 0.660 مما يدل على الموافقة المتوسطة لنص هذه العبارة والتي احتلت الترتيب الأول.

الفصل الأول.....دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

2- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم 17 والتي تنص " يمتلك العاملون في المؤسسة القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل "، حيث المتوسط الحسابي لإجابة هذه العبارة بلغ 3.16 درجة وبانحراف معياري بلغ 0.949 مما يدل على الموافقة المتوسطة لمضمون هذه العبارة والتي إحتلت المركز الثاني.

3- اتفق غالبية مفردات العينة على العبارة رقم 16 والتي تنص " للمؤسسة قدرة على تلبية التغييرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها "، حيث المتوسط الحسابي لإجابة هذه العبارة بلغ 3.16 درجة وبانحراف معياري بلغ 0.912 مما يدل على الموافقة المتوسطة لمضمون هذه العبارة والتي احتلت المركز الثالث.

4- إتفق غالبية مفردات العينة على العبارة رقم 15 والتي تنص " تتبنى المؤسسة مواصفات ضمان الجودة بشكل صارم في جميع الاقسام "، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.00 درجة وبانحراف معياري 1.082 درجة مما يدل على الموافقة المتوسطة لمضمون العبارة والتي إحتلت المركز الرابع.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لمحور الميزة التنافسية

في هذا الفرع سنتطرق إلى عرض نتائج التحليل الوصفي لمحور الميزة التنافسية من خلال عرض التحليل الوصفي لمحاوور المشكلة للميزة التنافسية والمتمثلة في: التميز، الاستجابة للعملاء.

أولاً: التميز" في هذا الجزء سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور التميز بغرض معرفة إستجابات أفراد العينة للفقرات المكونة لمحور التميز

الجدول رقم (11): التحليل الوصفي لبعء التميز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
9	تتبنى المؤسسة مواصفات ضمان الجودة بشكل صارم في جميع الاقسام	2.900	0.959	4	متوسطة
0	تشجع المؤسسة موظفيها على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما يميزها عم المؤسسات الاخرى	3.300	0.702	2	متوسطة
1	لدى المؤسسة برنامج سنوي للمشروعات الابداعية للارتقاء بالمنتجات المقدمة	3.066	1.112	3	متوسطة
2	يتحقق للميزة التنافسية قيمة الاستمرارية اذا امكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل	3.553	0.937	1	مرتفعة
	التميز	3.200	0.823		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

الفصل الأول.....دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسييلة

تم التعبير عن هذا البعد بـ4 عبارات تراوحت أوساطها بين 2.900 - 3.553 بانحراف معياري تراوح بين 0.702 - 1.112 ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للتميز 3.200 بانحراف معياري بلغ 0.823 بتباين كبير للإجابات بين مفردات العينة، وعليه يمكن القول أن الموافقة على عبارات التميز هي موافقة متوسطة ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد كالتالي:

1- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم 22 والتي تنص على " يتحقق للميزة التنافسية قيمة الاستمرارية اذا امكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل " حيث المتوسط الحسابي لإجابة هذه العبارة بلغ 3.553 درجة وبانحراف معياري بلغ 0.937 مما يدل على الموافقة المتوسطة لنص هذه العبارة والتي احتلت الترتيب الأول.

2- أشارت غالبية مفردات العينة بموافقتهم على العبارة رقم 20 والتي تنص " تشجع المؤسسة موظفيها على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما يميزها عم المؤسسات الأخرى "، حيث المتوسط الحسابي لإجابة هذه العبارة بلغ 3.300 درجة وبانحراف معياري بلغ 0.702 مما يدل على الموافقة المتوسطة لمضمون هذه العبارة والتي احتلت المركز الثاني.

3- اتفق غالبية مفردات العينة على العبارة رقم 21 والتي تنص " لدى المؤسسة برنامج سنوي للمشروعات الابداعية للارتقاء بالمنتجات المقدمة "، حيث المتوسط الحسابي لإجابة هذه العبارة بلغ 3.066 درجة وبانحراف معياري بلغ 1.112 مما يدل على الموافقة المتوسطة لمضمون هذه العبارة والتي احتلت المركز الثالث.

4- إتفق غالبية مفردات العينة على العبارة رقم 19 والتي تنص " تتبنى المؤسسة مواصفات ضمان الجودة بشكل صارم في جميع الأقسام "، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.900 درجة وبانحراف معياري 0.959 درجة مما يدل على الموافقة المتوسطة لمضمون العبارة والتي احتلت المركز الرابع. ثانيا: الاستجابة للعملاء: في هذا الجزء سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الاستجابة للعملاء بغرض معرفة إستجابات أفراد العينة للفقرات المكونة لمحور الاستجابة للعملاء.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
3	تقوم المؤسسة بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات العملاء ورغباتهم بشكل مستمر	3.033	0.850	2	متوسطة
4	تتميز المؤسسة بقدرة عالية على تلبية	3.366	0.808	1	متوسطة
	الاستجابة للعملاء	3.200	0.794		متوسطة

من الجدول نجد أن المتوسط الحسابي العام لبعدها الاستجابة للعملاء يتراوح بين 3.366 - 3.033 بدرجة انحراف معياري تتراوح بين 0.808 - 0.850 والذي تم التعبير عليه بفقرتين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة لمحور الاستجابة للعملاء 3.200 في المؤسسة محل الدراسة بدرجة انحراف معياري بلغ 0.794 يدل على وجود تباين كبير في إجابات بين مفردات هذه العينة، وبذلك يمكن القول أن مستوى الموافقة على محور الاستجابة للعملاء في المؤسسة محل الدراسة هي موافقة متوسطة حيث يأتي ترتيب العبارات كالتالي:

1- إتفق غالبية مفردات العينة على العبارة رقم 24 والتي تنص " تتميز المؤسسة بقدرة عالية على تلبية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.366 درجة وانحراف معياري 0.808 درجة مما يدل على الموافقة المتوسطة لمضمون العبارة حيث احتلت المركز الأول، مما يعني أن المؤسسة لا تلبى بصفة كبيرة احتياجات.

2- إتفق غالبية مفردات العينة على العبارة رقم 23 والتي تنص " تقوم المؤسسة بالاجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات العملاء ورغباتهم بشكل مستمر "، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.033 درجة وانحراف معياري 0.850 درجة مما يدل على الموافقة المتوسطة لمضمون العبارة حيث احتلت المركز الثاني، مما يعني أن المؤسسة قليلا ماتجري مسح لتحديد حاجات العملاء.

المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار الفرضيات

الفرع الأول: عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة على الإجابة على إشكالية الدراسة: ما هو دور وأهمية جودة المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟، ولدراسة العلاقة قمننا بدراسة العلاقة بين متغير المستقل (جودة المنتجات)، بأبعاده (الخصائص الجمالية، المطابقة، الموثوقية، استخدام التكنولوجيا) ومتغير التابع الميزة التنافسية وتم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار صحة الفرضية العامة، ونموذج الانحدار البسيط للكشف عن علاقة بين المتغيرين ودرجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ومدى المساهمة في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

❖ الفرضية الأولى:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها الخصائص الجمالية في تحقيق الميزة التنافسية، نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05:

- الفرضية الصفرية H_0 لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لبعدها الخصائص الجمالية في تحقيق الميزة التنافسية.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لبعدها الخصائص الجمالية في تحقيق الميزة التنافسية

الجدول رقم(20): مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الأولى

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة f	الميزة التنافسية	الخصائص الجمالية
غير معنوي	0.12	1.57	0.12	2.47	Squar0.05 R 0.22	

من خلال الجدول رقم (20) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الخصائص الجمالية والميزة التنافسية بلغت 0.22 وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي أنه كلما زادت درجات الخصائص الجمالية كما ارتفعت معها درجات الميزة التنافسية، في حين بلغت قيمة R^2 0.05 أي أن الخصائص الجمالية تفسر حوالي 0.05 بالمئة من التباين في

الميزة التنافسية، لكن بالنظر لقيمة F نجد أنها بلغت 2.47 وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن الانحدار غير معنوي.

وبالنظر إلى قيمة T نلاحظ أنها بلغت 1.57 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، ومنه ترفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية H_0 القائلة "لا يوجد دور للخصائص الجمالية في تحقيق الميزة التنافسية."

❖ الفرضية الثانية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده المطابقة في تحقيق الميزة التنافسية، نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05:

- الفرضية الصفرية H_0 لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لبعده المطابقة في تحقيق الميزة التنافسية.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لبعده المطابقة في تحقيق الميزة التنافسية

الجدول رقم (20): مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الأولى

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة f	الميزة التنافسية	المطابقة
معنوي	0.02	2.36	0.02	5.61	Squar0.10 R 0.32	

من خلال الجدول رقم (20) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المطابقة والميزة التنافسية بلغت 0.32 وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي أنه كلما زادت درجات المطابقة كما ارتفعت معها درجات الميزة التنافسية، في حين بلغت قيمة $R_{\text{Squar}} 0.05$ أي أن الخصائص الجمالية تفسر حوالي 10 بالمئة من التباين في الميزة التنافسية، وهو ما أكدته قيمة F حيث بلغت 5.61 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة T نلاحظ أنها بلغت 2.36 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، ومنه ترفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة القائلة " يوجد دور للخصائص الجمالية في تحقيق الميزة التنافسية."

❖ الفرضية الثانية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده الموثوقية في تحقيق الميزة التنافسية، نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05:

- الفرضية الصفرية H_0 لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لبعده الموثوقية في تحقيق الميزة التنافسية.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لبعده الموثوقية في تحقيق الميزة التنافسية

الجدول رقم(20): مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الأولى

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة f	الميزة التنافسية	
معنوي	0.03	2.17	0.03	4.74	Squar0.09 R 0.30	الموثوقية

من خلال الجدول رقم (20) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المطابقة والميزة التنافسية بلغت 0.30 وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادت درجات الموثوقية كما ارتفعت معها درجات الميزة التنافسية، في حين بلغت قيمة **Rsquar 0.09** أي أن الخصائص الجمالية تفسر حوالي 09 بالمائة من التباين في الميزة التنافسية، وهو ما أكدته قيمة **F** حيث بلغت 4.74 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة **T** نلاحظ أنها بلغت 2.17 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، ومنه ترفض الفرضية الصفرية **H0** التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة القائلة "يوجد دور للموثوقية في تحقيق الميزة التنافسية."

ثانيا: اختبار الفرضية العامة:

"يوجد أثر إيجابي لجودة المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية."

النموذج صالح بناء على قيمة **F** اكبر من **sigF** ، حيث الانحدار معنوي والفرضية العامة محققة اذا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "جودة المنتجات" والمتغير التابع "الميزة التنافسية"

الخطمة

الخاتمة:

- و على ضوء ما سبق وبعد استعراض مختلف جوانب الدراسة، ومن خلال تحليل مختلف فصولها، تم التوصل إلى النتائج الآتية:
- الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.
 - يؤثر مستوى جودة المنتجات على سمعة المؤسسة، درجة ثقة عملائها، وحصتها السوقية الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.
 - يتم تحقيق الجودة قبل، أثناء وبعد العملية الإنتاجية، بمعنى تحقيق جودة التصميم، جودة المطابقة، وجودة الأداء.
 - يجب أن تتماشى استراتيجية الجودة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
 - تؤثر تكاليف الجودة بشكل كبير على تكاليف الإنتاج، لذا على المؤسسة مراقبة هذه التكاليف بصفة مستمرة ومحاولة تقليصها لأقصى حد ممكن .
 - يضمن تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة تجنب اكتشافها ومحاكاتها من قبل المنافسين.
 - يمكن بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من الموارد الملموسة وهي المواد الأولية، معدات الإنتاج، والموارد المالية
 - تساهم الجودة في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال قدرتها على تحقيق رضا العميل و ضمان ولاءه واستمرار تعامله مع المؤسسة
 - تتجه المؤسسات إلى تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الأقل، أو استراتيجية التمييز، أو استراتيجية التركيز للتمييز على منافسيها والتفوق عليهم .

الاقتراحات:

بالاعتماد على النتائج السابقة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- السعي نحو تحقيق رضا العميل، لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة، بقائها، واستمرارها.

- تخصيص الجهود والأموال للبحوث والتطوير، ومحاولة التحسين والتجديد المستمر في منتجات المؤسسة.

- العمل على ترسيخ ثقافة البحث عن الميزة التنافسية على كل مستويات المؤسسة الاقتصادية.

- تقديم تسهيلات للزبائن مثل تخفيض الأسعار والعمل على جذب المزيد منهم والتميز في السوق.

- إعداد دورات تكوينية وبرامج تدريبية لجميع الأفراد في مجالات الجودة.

- وضع نظم لتشجيع وتحفيز ودعم المؤسسات التي تتفق على تطوير نظم الجودة.

أفاق البحث

بعد هذا البحث وقفنا على العديد من النقاط التي تستحق الدراسة، وهي المواضيع ذات

صلة مباشرة بهذا الموضوع، لعل أهميتها:

- أهمية الجودة في بناء الاستراتيجية للمؤسسة.

- تقييم نظام الرقابة على الجودة.

- دور الجودة في بناء وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع بالعربية:

1. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 1999.
2. أسامة بشير الدباغ، البطالة والتضخم، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
3. إسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات، مفاهيم ونظم اقتصادية (التحليل الاقتصادي الكلي والجزئي)، ط 1، دار وائل للنشر، 2004.
4. إيمان عطية ناصف، مبادئ الاقتصاد الكلي، دار الجامعة الجديدة، 2007.
5. جلال مصطفى الفريشيش: شرح قانون العمل الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
6. حسين بن سالم جابر الزبيدي، "التضخم والكساد"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
7. حماد محمد شطا، النظرية العامة للأجور والمرتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1980.
8. خالد عبد الرحمن، المصادر الداخلية والخارجية للتضخم مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، 1999.
9. دراسة قام بها المعهد الوطني للإحصائيات والدراسات الاقتصادية 2009 " INSEE " ونشرت هذه بتاريخ 2009/12/08
10. زينب حسين عوض الله، مجدي محمود شهاب، أسامة محمد الفولي، أصول الاقتصاد السياسي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000.
11. السيد محمد احمد السريتي، على عبد الوهاب نجا، مبادئ الاقتصاد الكلي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008
12. صقر أحمد صقر، النظرية الاقتصادية الكلية الطبعة الثانية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1983م
13. عبد المنعم السيد علي، نزار سعد الدين العيسي، النقود والمصارف والأسواق المالية، دار الحامد، الأردن، 2004.
14. علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، 1983.
15. غازي حسين عناية "التضخم المالي"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2006.

16. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير حول نظام علاقات العمل في سياق التعديل الهيكلي، الدورة العامة العاشرة، الجزائر، أفريل 1998.
17. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير حول الآثار الاقتصادية والاجتماعية لبرنامج التعديل الهيكلي.
18. محمد زكي الشافعي، "مقدمة في النقود والبنوك"، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 1990.
19. محمد كامل عطية: أصول محاسبة التكاليف، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 1985.
20. ناظم محمد نوري الشمري، النقود والمصارف والنظرية النقدية، دون سنة نشر.
21. يوسف إلياس، الحد الأدنى للأجور دراسة اقتصادية قانونية، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد، 1980.
- الرسائل الجامعية:
22. بكري أحلام، أثر التوسع في الإنفاق العام على التضخم في الجزائر خلال الفترة (2000-2016)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المسيلة، 2018-2019.
23. حمادي خديجة، علاقة التضخم بالأجور في الجزائر خلال الفترة 1970-2005، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، 2008-2009.
24. عليوان عبد الغني، محددات الأجر في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، جوان 2007.
- المراسيم والقوانين:
25. الجريدة الرسمية العدد 08 بتاريخ 15 فبراير 2015.
26. الجريدة الرسمية رقم 37 بتاريخ 08 فبراير 2015.
27. الجريدة الرسمية رقم 66 بتاريخ 04-12-2011.
28. قانون رقم 14-10 ل 30 ديسمبر 2014 والمتضمن قانون المالية لسنة 2015، الجريدة الرسمية العدد 73 بتاريخ، 2014/12/31.

29. قانون رقم 78-12 مؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق لـ5 أوت 1978.
30. كامل بكري، وإيمان محمد محمد زكي، مبادئ الاقتصاد الكلي، مطبعة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995م
31. المرسوم 92-112 يحدد الأدنى المضمون.
32. المرسوم 94-77 يحدد الأجر الأدنى المضمون.
33. المرسوم التنفيذي 97-139 ل 30 أفريل 1977 يحدد الحجم الساعي للأجر الأدنى المضمون.
34. المرسوم الرئاسي رقم 13-379 ل 18 نوفمبر 2013 يتضمن إلغاء المرسوم الرئاسي رقم 06-177 ل 31 ماي 2016 والمتضمن ربط المديرية العامة للتوظيف العمومية إلى رئاسة الجمهورية (الأمانة العامة للحكومة) والرسوم الرئاسي رقم 13 والمرسوم الرئاسي رقم 06-180 الموافق ل 31 ماي 2006 يتضمن ربط (الحقائب) المديرية العامة للإصلاح الإداري إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية.
35. المرسوم الرئاسي رقم 2000-929 لـ6-12-2000 يحدد الأجر الأدنى.
36. المرسوم الرئاسي رقم 3-467 ل 19-02-2003 يحدد الأجر الأدنى المضمون.
37. المرسوم رقم 90-385 يحدد الأجر الأدنى المضمون
- المراجع الأجنبية:**

Camerlynk G.H : le contrat de travail-edition Dalloz 1976.

1 Abderrahmane Lellou, procédures formelles et pratiques réelles dans la détermination des salaires, cahier du cread n34, Alger, 2^{ème} trimestre 1993 .

Decrét Exécutif N° 90- 290 DU 29 septembre 1990 Relatif au regime spécifique des relations de travail concernant les dirigeants d'entreprises journal officiel N° 42 du 03/10/1990.

www.iraqism.com/vb/showthread

الختامة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان حول

دور وأهمية جودة المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإنتاجية

دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة

تحية طيبة وبعد:

في إطار الدراسة المكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية والموسومة بعنوان: دور وأهمية جودة المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإنتاجية -دراسة حالة بمطاحن الحضنة بالمسيلة، واستكمالاً للجانب التطبيقي من الدراسة. فإننا نضع بيف أيديك هذه استمارة الاستبيان راجين منك الإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة حول الموضوع المذكور مع العلم أن إجابتك عليها ستساهم في تحقيق هذه الدراسة وتستخدم للجوانب العلمية فقط.

وفي الأخير تقلموا منا فائق الاحترام والتقدير

إشراف الأستاذ:

شريف مراد

إعداد الطلبة:

محمد إيمان لمين

محمد شودار كريمة

السنة الجامعية 2021-2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 20-40 سنة من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- المستوى العلمي: متوسط ثانوي جامعي
- 4- الخبرة: أقل من خمس سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: جودة المنتج

الخصائص الجمالية:

ت	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	منتجات المؤسسة ذات قيمة و مناسبة للزبون					
2	تمتلك المؤسسة مواصفات مصنعية خاصة تظهر بوضوح في المنتجات المقدمة					
3	نوعية المادة الخام المستخدمة في الانتاج ذات جودة عالية ومن مراكز عالمية					
4	تواكب خصائص منتجات المؤسسة خصائص المنتجات المنافسة لاسيما العالمية منها					

المطابقة :

ت	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	يطابق المنتج متطلبات الزبائن					
2	يطابق المنتج المعلومات الموضوعه لوصف المنتج					
3	منتجات المؤسسة تطابق الوصف الدقيق الموضوع سلفا للمنتج داخل المؤسسة					
4	تعتمد المؤسسة سياسات واضحة لجعل المنتج مطابق للمواصفات العالمية مثل اتباع شروط نظام الايزو وغيره من أنظمة الجودة					

الموثوقية:

ت	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	منتجات المؤسسة لها القدرة على مقاومة التلف					
2	يمكن إعتقاد على منتجات المؤسسة للأداء الوظائف المطلوبة منها					
3	إحتمالية عدم كفاءة المنتج ضئيلة جدا					
4	تطول فترة إستخدام منتجات المؤسسة دون مشاكل في إستخدام بيدر أكبر مما يقدمه المنافسون من منتج يقاوم الظروف طوال فترة الاستخدام					

استخدام التكنولوجيا

ت	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة في تبنى التكنولوجيا المعلومات الاحداث في العمليات التشغيلية والادارية					
2	للمؤسسة قدرة على تلبية التغييرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها					
3	يمتلك العاملون في المؤسسة القدرة على التعامل معى الوسائل المستخدمة في العمل					
4	يسعى العاملون دائما الاليجاد طرق جديدة لتسهيل إستخدام التكنولوجيا الحالية					

المحور الثالث: الميزة التنافسية:

التمييز:

ت	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تتبنى المؤسسة مواصفات ضمان الجودة بشكل صارم في جميع الاقسام					
2	تشجع المؤسسة موظفيها على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما يميزها عن المؤسسات الاخرى					
3	لدى المؤسسة برنامج سنوي للمشروعات الابداعية للارتقاء بالمنتجات المقدمة					
4	يتحقق للميزة التنافسية قيمة الاستمرارية اذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الاقل					

الاستجابة للعملاء:

ت	الفقرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تقوم المؤسسة بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات العملاء ورغباتهم بشكل مستمر					
2	تتميز المؤسسة بقدرة عالية على تلبية					

المسيلة في:

رقم:

إلى السيد:

المحاسبة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص المينائي.

سيدتي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات
بل شهادة الماستر في شعبة: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: المحاسبة والتدبير في الجدول أدناه، على إجراء ترخيص المينائي في
تتميزنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيص المينائي في
تتميزنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيص المينائي في

المينائي:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.ن	الإمضاء
01	شودار كريمة	17173508191	200334036	
02	لمعين إيمان	181535108675	496224	
عنوان المذاكرة: دور و أهمية حيوية المنتجات في تحقيق القيمة المضافة في المؤسسة الإنتاجية				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
أ. شمس عرار		[ختم]		[ختم] رئيس قسم علوم التسيير الاقتصادية والتجارية



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): لحسن إيمان المولود(ة) بتاريخ: 05.05.1997 ب. رأس الواد

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 496924 الصادرة بتاريخ: 2015/05/03 عن: صقرة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة إنتاج وتصنيع خلال السنة الجامعية: 2021/2022

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

دور وأهمية مجموعة المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية في
المؤسسة الإنتاجية

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/13

التوقيع والبصمة



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): مثنودار كريمية المولود(ة) بتاريخ: 1996/6/5 ب: المسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أورس) رقم: 334036 الصادرة بتاريخ: 2014/4/24 عن: المسيلة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الإنتاج والتوزيع خلال السنة الجامعية: 2021/2022

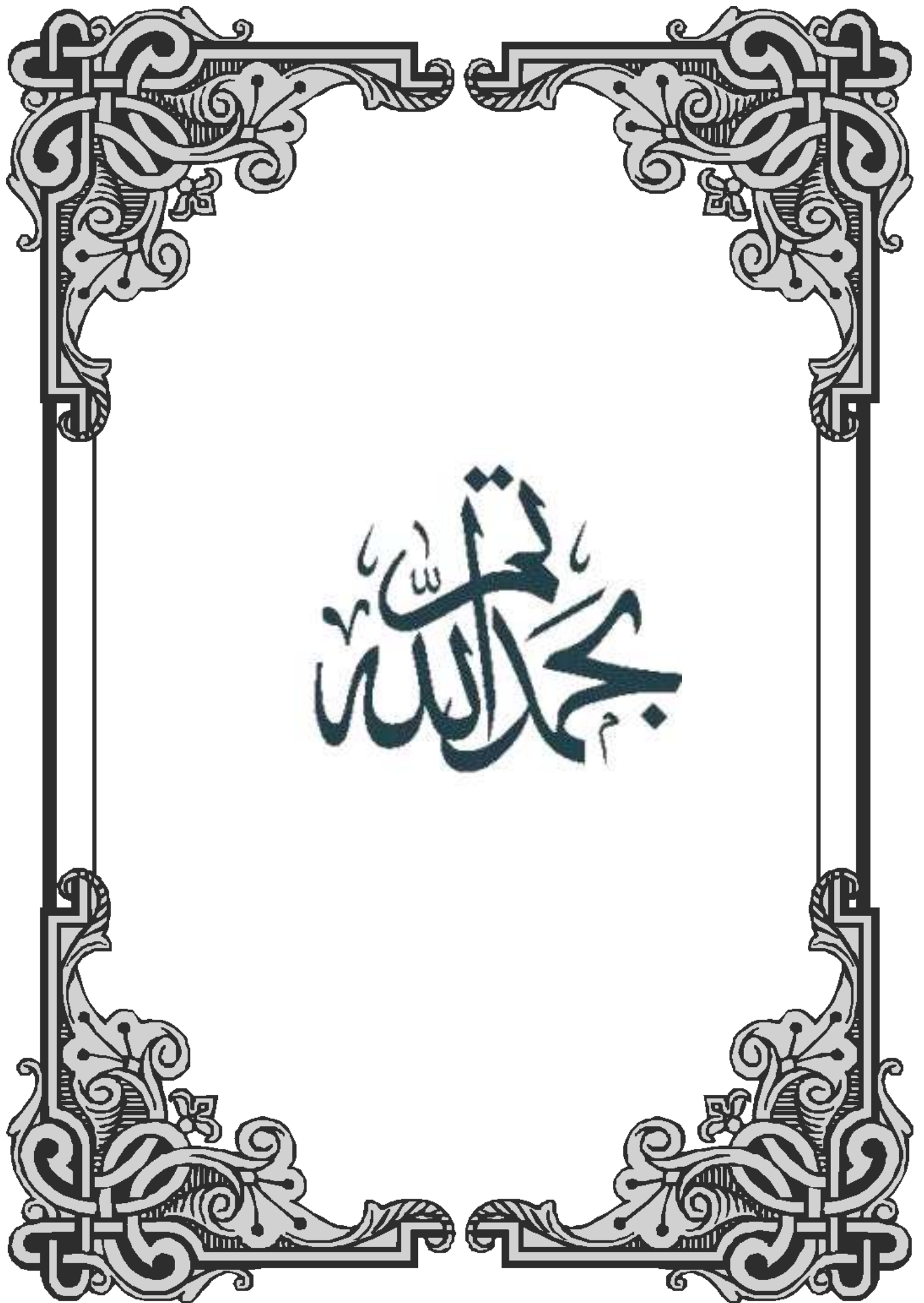
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور وأهمية جودة المنتجات في

تحقيق الجيزة الإنتاجية في المؤسسة الإنتاجية

أصرح بشرقي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/04/24

التوقيع و البصمة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ