

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

دور جودة المنتج في تحقيق ميزة تنافسية

دراسة حالة مؤسسة الحضنة حليب بالمسيلة

تحت إشراف:

- لعشاش عبد الحليم

من إعداد:

- مزعاش مسعودة

- عكة إناس

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
مهدي نزيه		جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
لعشاش عبد الحليم		جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
حوحو مصطفى		جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

قال الله تعالى: "... رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه. . . ." [سورة الأحقاف الآية 15]

الحمد والشكر لله عز وجل حمدا يليق بجلاله وإكرامه وعلى توفيقه لي على إنجاز هذا العمل المتواضع وأسأله أن يجعله خالصا لوجهه الكريم. وأن يوفقني طاب ثوابه ويرضني في الدنيا والآخرة

أتقدم بالشكر الخالص والتقدير والاحترام إلى كل من

الأستاذ الفاضل لعشاش عبد الحليم على الجهود التي بذلها معنا وتوجيهاته القيمة التي أمدنا بها خلال الدراسة وإنجاز هذه المذكرة

الخ. وشكر خاص إلى سدي في هذا العمل صديقاتي كتاب رحمة. والي لطيفة

إلى كل الاساتذة الذين مررنا بهم في مرحلة الماستر تخصص الادارة الاستراتيجية

ولا يغوتنا أن نشكر كل إدارات وعمال مؤسسة الحضنة حليب باطسيلة والي من ساهم في تواصلهم معهم من عاش كميليا

كما نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل



الإهداء

إلهي لا تطيب الليل إلا بشكرك ولا تطيب النهار إلا بطاعتك

ولا تطيب الدنيا إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة. نبي الرحمة ونور العالين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى منبع الحب والحنان. إلى من كان دعاؤها سر نخاعي. وحنانها بلسم جراحي إلى الصديقة . . .

. واطريئة والمعلمة الغاضلة والمرضة التي لا يهنيها سهر ولا

تعب

أمي أطال الله في عمرها.

إلى سندي في الحياة إلى الذي غرس في معاني الأخلاق وعلمني أن الحياة كفاح وأن وراء كل تعب

نجاح . . إلى الذي أعطاني دوما ولم يجرمني يوما تاج رأسه وقرّة عيني أبي الكريم {رحمه الله}

إلى من بعروفي يسرني دهم غير شراييني وأوردة قلبي إخوتي وأخواتي.

إلى من بدخلون قلبي دون إسئذ ان. إلى من عشت معهم أحلى العاصم وأحلى أيام إلى من كتبوا

معني لحظات ذكرياتي وإلى كل رفيفات دربي إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ونسبتهم مذكرتي إلى كل

هؤلاء أهدى ثمرة جهدي.

الإهداء

إلهي لا تطيب الليل إلا بشكرك ولا تطيب النهار إلا بطاعتك

ولا تطيب الدنيا إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة. نبي الرحمة ونور العالين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى منبع الحب والحنان. إلى من كان دعاؤها سر نخاعي. وحنانها بلسم جراحي إلى الصديقة . . .

. واطريئة والمعلمة الفاضلة والمرضة التي لا يهنيها سهر ولا

تعب

أمي أطال الله في عمرها.

إلى سندي في الحياة إلى الذي غرس في معاني الأخلاق وعلمني أن الحياة كفاح وأن وراء كل تعب

نجاح . . . إلى الذي أعطاني دوما ولم يجرمني يوما تاج رأسي وقرّة عيني أبي الكريم حفظه الله

إلى من بعروفي يسرني دهم غير شرابيني وأوردة قلبي إخوتي وأخواتي.

إلى زوجي الغالي

إلى قرّة عيني أولادي حفظهم الله: أمير وقصي

إلى من يدخلون قلبي دون إستئذان. إلى من عشت معهم أحلى العاصم وأحلى أيام إلى من كتبوا

معى لحظات ذكرياتي وإلى كل رفيعات دربي إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ونسيتهم مذكرتي إلى كل

هؤلاء أهدي شرة جهدي.

فهرس المحتويات

شكر وعران

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة: أ

الفصل الأول: جودة المنتج والميزة التنافسية

7 تمهيد :

8 المبحث الأول: مفاهيم حول جودة المنتج

8 المطلب الأول تعريف جودة المنتج

11 المطلب الثاني: محددات وأبعاد جودة المنتج وطرق قياس جودة المنتج

15 المطلب الثالث: أهمية وأهداف جودة المنتج والرقابة

19 المطلب الرابع: المبادئ والتعريفات والأساليب لجودة المنتج

27 المبحث الثاني: مفاهيم حول الميزة التنافسية

27 المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها

29 المطلب الثاني: أهمية وأهداف الميزة التنافسية ومصادرها

32 المطلب الثالث: محددات ومكونات الميزة التنافسية ومكونات اكتسابها

37 المطلب الرابع: أنواع ومعايير الحكم على جودة ميزة التنافسية وأساليب تحقيقها

40 خلاصة الفصل الأول:

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة حنينة حليب المسيلة

42 تمهيد :

43 المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة حنينة حليب " Hodna Lait "

43 المطلب الأول: أسباب اختيار مؤسسة حليب الحنينة

44.....	المطلب الثاني: لوحة تاريخية عن مؤسسة حضانة حليب " Hodna Lait "
47.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الحضانة
54.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج
73.....	خلاصة:
75.....	خاتمة:
79.....	قائمة المصادر والمراجع
84.....	الملاحق
	الملاحق

قائمة الجداول:

- جدول رقم 1: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن 54
- جدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي 55
- جدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة 56
- جدول رقم 4: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الخصائص الجمالية 57
- جدول رقم 5: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد المطابقة 58
- جدول رقم 6: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الموثوقية 59
- جدول رقم 7: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد التميز 61
- جدول رقم 8: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الاستجابة للعملاء 62
- جدول رقم 9: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد استخدام التكنولوجيا 63
- جدول رقم 10: يمثل الانحدار الخطي 65
- جدول رقم 11: يمثل الانحدار الخطي 67
- جدول رقم 12: يمثل الانحدار الخطي 69
- جدول رقم 13: يمثل الانحدار الخطي 71

قائمة الأشكال:

- شكل رقم 1: يوضح نموذج الدراسة ب
- شكل رقم 2: كيفية عمل حلقات الجودة..... 22
- شكل رقم 3: دورة حياة ميزة تنافسية..... 33
- شكل رقم 4: الحصة السوقية لمؤسسة حضنة حليب 47
- شكل رقم 5: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الحضنة..... 49
- شكل رقم 6: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن 54
- شكل رقم 7: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي..... 55
- شكل رقم 8: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة..... 56
- شكل رقم 9: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الخصائص الجمالية..... 57
- شكل رقم 10: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد المطابقة..... 58
- شكل رقم 11: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الموثوقية..... 60
- شكل رقم 12: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد التميز..... 61
- شكل رقم 13: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الاستجابة للعملاء 62
- شكل رقم 14: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد استخدام التكنولوجيا..... 64

مقدمة

يمر العالم اليوم بجملة من التحولات السريعة والهامة على كافة الاصعدة ولعل ابرزها هو القطاع الاقتصادي حيث مسته التحولات في مجالات عدة تمثل اساسا في ثورة التكنولوجيا الاتصال والمعلومات. العولمة والاقتصاد السوق الحر. وظهر المنافسة القوية والميزات التنافسية هذه اخيرة تساهم بشكل كبير في جعل المؤسسة رائدة ولها مكانة في السوق العالمية

من اجل مواجهة التطورات الحاصلة واستحواذ على اكبر حصة في السوق. كانت الدول المتطورة السباقة الى اكتشاف اساليب الانتاج الكفيلة بذلك. وخاصة فيما يتعلق بإنتاج المنتجات ذات المستوى العالي من الجودة. أو ما يسمى بجودة المنتجات. ولعل ماشهدته المؤسسات اليابانية والامريكية خير دليل. حيث تجسد من خلال ظهور فلسفة ادارية جديدة وتحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسات. فيما يسمى بإدارة الجودة الشاملة. والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة من اجل التحسين المستمر لكل العمليات والوظائف من اجل تقديم منتجات خالية من العيوب تفوق توقعات العملاء. حيث ان المؤسسات مجبرة على اهتمام بعمل على تحقيق سمعة جيدة لمنتجاتها. وان تحقيق هذه السمعة لا يكون بالصدفة بل يتم من خلال تحقيق اعلى مستويات للجودة والذي يتطلب وجود برنامج متكامل للجودة يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة. ويتم ذلك من خلال التقييم المستمر لمستوى الجودة وتحسينها وتطويرها من مرحلة التقييم المنتج والمشتريات ثم انتاج وكذلك تسليم المنتجات ومتابعتها بعد البيع. حيث تمثل جودة المنتجات في الوقت الحاضر العنصر الرئيسي في التنافسية بين المؤسسات في الاسواق المحلية والاقليمية والدولية.

ان محور البحث يدور حول دور جودة المنتج في تحقيق ميزة تنافسية. وهذا ما قادنا الى طرح الاشكالية التالية:

- ماهو دور جودة المنتج في تحقيق ميزة تنافسية ؟

التساؤلات 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؟

الفرضيات:

- 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.

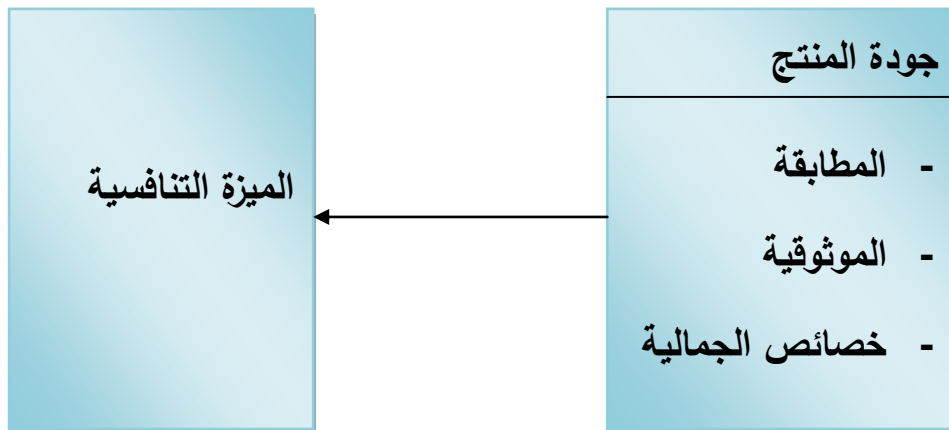
نموذج الدراسة:

أ- المتغير المستقل (جودة المنتج) والذي يشمل الأبعاد التالية (المطابقة. الموثوقية. خصائص الجمالية.)

ب- المتغير التابع (الميزة التنافسية).

نتيجة حركة المخطط نحو وجود علاقة بين المتغير المستقل (جودة المنتج) بكافة أبعاده. والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

شكل رقم 1: يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الأهداف:

نسعى من خلال هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- رفع الغموض عن مفهومي الجودة المنتج وميزة التنافسية بإعتبارهما مفهوميين متعددين أبعاد.
- تأكيد أهمية جودة المنتج وبناء الميزة التنافسية.
- الوقوف على مستوى جودة المنتجات التي تقدمها ملبنة الحضنة الحليب المسيلة.
- توضيح كيفية تحقيق ميزة تنافسية من خلال وجودة المنتج.
- توضيح العلاقة بين جودة المنتج والميزة التنافسية.

أهمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال المنافسة التي تفرضها الساحة الإقتصادية في الوضع الراهن. والتي تدفع المؤسسات إلى تطبيق المواجهات الحديثة لمواجهة المنافسة. والتفوق على المنافسين وتحقيق الريادة ولذلك أصبح من المهم التركيز على جودة المنتجات في المؤسسة والتي بواسطتها تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية.

حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكاليه البحث وفهم جوانبه المختلفة. حددنا مجال دراستها بمايلي:
الحدود المكانية: الإسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على أرض الواقع. وقع إختيارنا على مؤسسة حضنة الحليب بالمسيلة.

الحدود الزمانية: قمنا بدراسة وتحليل في فترة زمنية قدرها شهر.

المنهج المتبع:

بغية الإلمام بجوانب الموضوع ثم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية بإضافة إلى دراسة حالة ملبنة الحضنة الحليب بالمسيلة.

الدراسات السابقة:

(1) بحث يحيوي خديجة 2001 جامعة 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 وأشكالها، 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.
- الاحساس بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة يجعل العمال يبذلون مجهودات إضافية من أجل تخفيض تكاليف الجودة والتمثلة في تكاليف المهملات وتكاليف إعادة الإنتاج.

(2) دراسة العيهار فلة: "دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، خروبة، 2005.

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير الجودة الشاملة في الميزة التنافسية.

(3) دراسة علالي مليكة: رسالة ماجستير تخصص تسيير مؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2004، تحت عنوان: أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة.

حاولت الباحثة من خلال دراستها الإجابة على الإشكالية المتمثلة في:

ما أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة؟ وتوصلت الباحثة إلى أن الجودة هي أهم وسيلة لجذب الزبائن وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ولهذا أصبح تحقيق الجودة توجه عام يسيطر على فكر المسيرين في المؤسسات حيث أصبحت معيارا من معايير المؤسسة والحكم على فعاليتها وكفاءتها.

الفصل الأول:

جودة المنتج والميزة التنافسية

تمهيد:

أصبحت الجودة في الوقت الراهن محور إهتمام العام والخاص فالجميع يتحدث عن هذا المصطلح. حيث التحدي الذي يواجه المؤسسات على إختلاف انواعها في القرن الواحد والعشرين هو كيفية النجاح على المستوى العالمي. حيث زادت حدة المنافسة يوما بعد يوم وحيث تصبح الجودة مطلبا أكثر إلحاحا. فالمؤسسات يجب أن تقدم سلع منافسة من حيث السعر والجودة في السوق العالمية تماما كما تقدمها في السوق المحلية. وذلك إذا ما أرادت المحافظة على الميزة التنافسية في بيئة تتحسن فيها الجودة باستمرار. لذا إرتأينا في هذا

الفصل أن نقسمه الى المباحث التالية:

المبحث الاول: مفاهيم حول جودة المنتج

المبحث الثاني: مفاهيم حول الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفاهيم حول جودة المنتج

مما لا شك فيه أن 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 تنقذ المؤسسة وتبقيها في الأسواق إذا كانت جودة المنتج نفسه رديئة.

المطلب الأول تعريف جودة المنتج

1- تعريف الجودة

عرفها قاموس أكسفورد الأمريكي: "بأنها درجة أو مستوى من التميز".
عرفتها هيئة المواصفات البريطانية: "الجودة هي مجموعة الصفات والملاح والخواص للمنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية."
تعريف الجمعية الأمريكية لضبط الجودة **ASQC**: "على أنها السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية." ¹
تعريف جوزيف جوان **Joseph Juran**: "ملائمة للغرض أو الاستعمال."
تعريف أدوار دومينغ **Edward Deming**: "على أنها توجه الأشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل."
تعريف فليب كروسي **philip crosphy**: "هي المطابقة للمواصفة ²."
تعريف تجوشي جينيتشي **taguchi genichi**: "على أنها تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه."

¹ توفيق محمد عبد الحسن . تخطيط ومراقبة جودة المنتجات . دار النهضة العربية . القاهرة . 1996 . ص15

² مرزوق عاشور . محمد غربي . تسيير وضمان جودة المنتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية . مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا . عدد2 . سنة 2004 . ص20.

تعريف ارماند فايجنوم: **Feigenbaum**: "على انها الناتج الكلي او الخدمة. جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن تلبية حاجات ورغبات الزبائن. "

ويرى **Bank (2001)**: " ان الجودة هي الاشباع التام للاحتياجات العميل بأقل تكلفة داخلية.¹"

2- تعريف المنتج

عرف **علي هادي جبرين المنتج**: "هو مجموعة الصفات المادية والفيزيائية والكيميائية الملموسة والغير ملموسة التي لها قدرة على الايفاء بالحاجات الحالية أو المستقبلية للمستهلك. "

وعرف **كورتر**: "المنتج بأنه شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك او الاستخدام أو الحيازة أو الاشباع (ربما يشبع حاجة أو رغبة)".²

عرف **stanton المنتج**: "على انه مجموعة معقدة من الصفات الملموسة والغير الملموسة يتضمنها التعبئة والخلاف واللون. والسعر. والشهرة وسمعة ومكانة الشركة المنتجة والبائع. وخدمات المنتج والبائع. التي تقبلها المستهلك على انها تشبع حاجاته ورغباته. "

كما يعرف: "على انه اي شيء يمكن تقديمه للسوق ما. اما لجذب تقدمها للشراء أو الاستخدام او الاستهلاك والذي قد يشبع حاجة او رغبة. "

كما يعرف: "على انه شيء يستلمه الافراد من خلال عملية التبادل. أو انه اي شيء في السوق وجد من أجل عملية التبادل".³

3- تعريف جودة المنتج

الجودة بالمفهوم الحديث قد ينظر إليها من واحد من الجوانب الثلاثة الآتية:

¹توفيق محمد عبد الحسن . تخطيط ومراقبة جودة المنتجات . مرجع سبق ذكره .ص22

² محمد اسماعيل عمر . أساسيات الجودة في الانتاج . دار الكتب العربية للنشر . القاهرة .2000. ص39

³ محمود سلامة عبد القادر .الظبط المتكامل لجودة الانتاج . وكالة المطبوعات للنشر . الكويت . .1999.ص55

3-1-1- جودة التصميم: يقصد بتصميم المنتج تحديد الهيكل العام للسلعة المطلوب انتاجها والمكونات الداخلية في هذه السلعة وارتباط هذه المكونات مع بعضها وطريقة عملها وتركيبها ثم طريقة استعمال هذه السلعة وصيانتها. أما جودة التصميم يقصد بها الخصائص الملموسة والغير الملموسة في تصميم المنتج.

3-1-1- التصميم الاخضر: ويعني انتاج وتصميم منتجات كاملة. وهذا يحقق عدة فوائد منها:

- الحصول على منتجات سليمة اكثر عمقا
- التقليل من تبديد المواد الخام والطاقة
- تميز المنتجات عند المنافسة
- تقليل المسؤولية القانونية للبيئة

3-1-2- التصميم والتكنولوجيا: التكنولوجيا هي انتاج المعرفة. والمنتجات الجديدة والمطورة واستخدامها للتصميم يعني استغلال الابتكارات التكنولوجية المؤثرة على عمليات تطوير وتقديم المنتج الجديد. وتعد تكنولوجيا التصميم احدى الادوات التي وفرتها العلوم المعلوماتية التي تساهم في المنتجات المصممة بشكل أسرع وأرخص وأفضل.

3-2-3- جودة المطابقة (الانتاج):

3-2-1- إختيار وتخطيط العملية: وذلك طبقا للاحتياجات العميل مع ضرورة انشاء خطة كاملة للتصنيع.

3-2-2- تعليمات العميل: حيث يلزم إصدار مستندات تعليمات العمل كدليل اضافي لضمان فهم العمال لطريقة التشغيل والمواد والمعدات المستخدمة والتسلسل الصحيح الانشطة.

3-2-3- تعليمات لعمليات التفيتيش: وهي تلك التعليمات التي تشمل على المتغيرات المطلوب مراجعتها وطريقة الفحص واخذ العينات وعمل المستندات لنتائج المراجعة

3-2-4- الموافقة على العملية: وتشتترط هذه الموافقة تطابق قدرة العملية معى مواصفات المنتج كما قد يستلزم ذلك أحيانا موافقة العميل.

3-2-5- تحريك العملية والمراقبة: وذلك يستلزم إختيار الخواص الاساسية أو المتغيرات كما تحتاج المراقبة الى المعلومات عن المطلوب من العملية وطريقة تحقيقها للمطلوب معى وسائل تنظيم لها.

3-2-6- إختيار أساليب مراقبة العملية: وتتلخص فيما يلي:

- مراجعة ذاتية يقوم بها العامل
- مراجعة خطية تتم عن طريق المشرفين للعمليات الدقيقة
- التفتيش للمرحلة أي فحص المنتج بعد كل عملية ويستخدم ذلك في حالة المنتجات الحساسة.
- الاساليب الاحصائية وهي تمتاز بتوفير معلومات عن احتمال وجود منتجات معينة قبل انتاجها.

إجراء مراقبة العملية: وهي تسمح بانحرافات طالما كانت في حدود المسموح بها العمليات الخاصة: وهي التي لا نتمكن من قياسها بسهولة مثل بعض العمليات الكيميائية

3-3- جودة الاداء:

وتعني قدرة المنتج على تحقيق الفرص الذي صنع من اجله في ظروف عمل معينة في مدة زمنية محددة. وتوجيه الزبون الى كيفية إستخدامه بشكل المناسب.¹

المطلب الثاني: محددات وأبعاد جودة المنتج وطرق قياس جودة المنتج

1- محددات وأبعاد جودة المنتج

1-1- محددات جودة المنتج:

¹ محمد اسماعيل عمر . اساسيات الجودة في الانتاج .مرجع سبق ذكره .ص195
عبد الستار محمد .الادارة الانتاج والعمليات . دار وائل للنشر .ط2.جامعة اليرموك.2006.ص113

1-1-1- جودة التصميم: وهي بعض المواصفات المعينة الملموسة وغير الملموسة في

تصميم المنتج

1-1-2- جودة المطابقة: ان التطابق الجيد بين قدرات العملية الانتاجية ومجموعة

المواصفات الموضوعية للمنتج قد يؤدي الى جودة مطابقة ممتازة

1-1-3- سهولة الاستخدام: تؤدي سهولة الاستخدام وتوافر التعليمات والارشادات اللازمة

للعامل عن كيفية استخدام المنتج لزيادة قدرة المنتجات عن الاداء بطريقة سليمة وامنة وفقا لما هو مصمم له.

1-1-4- خدمات ما بعد البيع: تؤدي مثل هذه الخدمات الصيانة. الاصلاح الى المحافظة

على أداء المنتج. كما هو متوقع.¹

1-2- ابعاد جودة المنتج

تمتلك السلعة ابعادا متعددة ترتبط بالجودة يمكن من خلالها تحديد قدرة اشباعها للحاجات. ومعى تماثل هذه الابعاد للسلعة الا ان الباحثين يجدون اختلافا بين ابعاد جودة السلعة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1-2-1- الاداء: **performance**: ويمثل خصائص التشغيل الاساسية للمنتج مثل اللون

والوضوح في الصوت والصورة بالنسبة لجهاز التلفاز.

1-2-2- المظهر **featus**:: وهي العناصر المضافة على الخصائص الاساسية

للتشغيل مثل: توفر جهاز السيطرة عن بعد للتلفزيون

1-2-3- المعولية: **Reliabilty**: وتعكس درجة الموثوقية بالمنتج وتقاس باحتمالية أداء

المنتج بكفاءة دون عطل. خلال فترة زمنية متوقعة. تحت ظروف تشغيل محددة مسبقا. أحد اهم المقاييس المعولية مايلي:

- متوسط الوقت لوقوع أول سلعة معيبة.

¹ مهدي البصائي. الادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي. دار الجريير للنشر والتوزيع. عمان سنة

- متوسط الوقت بين سلعة معيبة.

1-2-4- القابلية على الصيانة: serviceability: وتمثل درجة السهولة التي تتم بها صيانة وتصليح المنتج. وسرعة التصليح تبني تكلفة التصليح.

1-2-5- المتانة: Durability: كم هو عمر المنتج التشغيلي قبل ان يتم استبداله كخيار افضل من إعادة اصلاح المنتج. وبالتالي فإن عمر المنتج يمكن قياسه بجودة أجزائه ومواده الاولية.

1-2-6- المطابقة: conformance: وهي درجة مطابقة المنتج النهائي للمعايير والمواصفات المتفق عليها سابقا. أحد اهم المقاييس الجودة هنا هي نسبة الوحدات المعينة الى الانتاج الكلي.

1-2-7- الخصائص الجمالية: Esthetics: كيف يبدو المظهر الخارجي للمنتج وملمسه وصوته وطعمه ورائحته وغيرها

1-2-8- الجودة المدركة: perceived Quality: هو الشعور بالثقة في المستوى جودة المنتج بما في ذلك نظرة الزبون الاسم العلامة التجارية.

1-2-9- الامان: safety: لتأكد من عدم تعرض الزبون الاصابة أو الضرر عند استخدام المنتج.¹

2- طرق قياس جودة المنتج:

2-1- اهمية جودة المنتجات: تعمل المؤسسة على تحقيق التوازن. بين ما يريد العميل وبين ما يمكن أن تقدمه المؤسسة من إمكانيات وقدرات. تلاؤم المواصفات والخصائص التي تريد ترسيخها في منتجاتها. لكي تستطيع الوصول الى اهدافها المختلفة بالشكل المطلوب الذي يساهم في تحقيق القدرات التنافسية وسمعتها في السوق.

¹ سمير محمد عبد العزيز. اقتصاديات جودة المنتج بين الادارة الجودة الشاملة. الايزو 9000.10011. مكتبة الاشعاع الاسكندرية. مصر. 2000. ص131

2-2- طرق قياس جودة السلع:

2-2-1- الفحص النظري: يمكن اعتباره أرخص وأسهل طريقة للاختيار. الا ان عيبه

يكمن في عدم الثبات الكافي القادر على التميز.

2-2-2- طريقة الاختيار الانتلافي: يتعلق بالقياسات الطبيعية والميكانيكية مثل إختيار

قوة الشد. وهي تسبب إتلاف المنتج بأكمله أو جزء منه.

2-2-3- طريقة معامل ضبط الجودة والمختبرات: حيث تؤكد على أجهزة الاختبارات غير

المتلفة التي تعتمد مثلا على التحليل والاشعة الصوتية أو الاشعة جاما أو الاهتزازات العالية

والموجات فوق الصوتية والمغناطيسية.

2-2-4- خطوات قياس جودة المنتجات: تمر عملية القياس بعدة خطوات هي:

2-2-5- خطوة إختيار المقاييس المراد إجرائها: حيث ان المقياس الذي يؤدي الى

الاجابة على بعض الاسئلة يجب ان يتم اختياره. ومن ثم يجب أن يتم تشكيلة وتعريفه من

أجل الحصول على الاجابات.

2-2-6- خطوة إختيار المكونات التي يجب أن يتم تقييمها: حيث أنه ليس من الضروري

أن يتم إختيار كل العناصر من أجل القيام بقياس المعايير عليها بل يفضل التركيز على

المكونات الجوهرية والتي يتم استخدامها بشكل ثابت.

2-5-7- خطوات قياس خصائص المكونات والعناصر: العناصر المختارة يتم قياسها.

والمقاييس المصاحبة لها يتم قياس قيمة المعيار لها. حيث يتطلب هذا تضمين عملية

معالجة تمثيل العناصر مثل التصميم وذلك بإستخدام بيانات تم جمعها بشكا تلقائي بإستخدام

أدوات وبرمجيات حاسوب متطورة.

2-2-8- خطوة تعريف المقاييس المجهولة: بعد ان تتم عملية القياس للمكونات فيجب

أن تبدأ عملية المقارنة هذه المقاييس معى مقاييس سابقة والتي سبق أن تم تسجيلها وحفظها

في قواعد البيانات المحسوبة. عندها يتم البحث القيم غير العادية أو القيم العالية لكل

مقياس. حيث من الممكن أن تؤدي هذه إلى الأخطاء أو المشكلات التي تصاحب هذه المكونات ذات المقاييس العالية.¹

المطلب الثالث: أهمية واهداف جودة المنتج والرقابة

1) أهداف وأهمية جودة المنتج

1-1- أهداف جودة المنتج:

للجودة عدد من الأهداف التي توجه الشركات جهودها نحو تحقيقها لما فيها من أهمية للمنظمة ككل. إذ إن تحقيق الأهداف الجودة يعني تحقيق أهداف المنظمة ككل ويمكن اجمال أهداف الجودة في مايلي:

1. عدم تقديم منتجات وخدمات لاتنال رضا الزبون وتقديم المنتجات والخدمات بشكل يلبي طموحات الزبائن وبفوقها.
2. جوانب السلبية في المنتجات وتقليلها ومنع ظهورها.
3. هدف زيادة الانتاجية (زيادة نسبة المخرجات الى المدخلات) وبالتالي زيادة الربحية.
4. رفع كفاءة العمليات وتقليل كلف التقويم وكلف الفشل الداخلي والخارجي.
5. زيادة الحصة السوقية والتي تساعد في زيادة عوائد.
6. تحسين كفاءة الخاصة بالموارد وبالعمليات الانتاجية مما يؤدي لتعزيز المركز التنافسي.
7. انهاء مسببات التلف والمعيب في المنتجات.
8. استخدام الاساليب الفنية في التقليل من التلف وبالتالي التقليل من التكاليف.²

1-2- أهمية جودة المنتجات:

تنبؤاً للجودة أهمية إستراتيجية سواء على مستوى المؤسسة او على مستوى المجتمع واخذت هذه أهمية بالتزايد منذ الخمسينيات. ففي عام 1950 صرحت اليابان بأن الجودة هي الهدف الاساسي في بناء الاقتصاد والارتفاع بالانتاجية والتميز بالسوق وبالتالي الحصول

¹ سمير محمد عبد العزيز . اقتصاديات جودة المنتج بين الادارة الجودة الشاملة .الايزو 10011.9000.ص140

² سمير محمد عبد العزيز . اقتصاديات جودة المنتج بين الادارة الجودة الشاملة والايزو 10011.9000.ص145

على الموقع التنافسي الذي تطمح اليه في الاسواق 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 في الفقرات التالية:

1-2-1- شهرة الشركة:: company. S Reputation تستمد شهرة المؤسسة من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها. فهذا يضيف على المؤسسة السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها ويترتب على فشل الادارة في اعطاء الاهتمام الكافي بالجودة الاساءة الى سمعة المؤسسة وربما فقدانها لعدد كبير من زبائنها.

1-2-2- المسؤولية القانونية عن المنتج: product liability: المؤسسات التي تقوم بتصميم منتجات معينة ونتاجها. تكون مسؤولة قانونا عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام المنتج. وعليه لابد من أن تنتج وتوزع منتجات خالية من العيوب. والاختفاء قدر الامكان لتجنب المسائلة القانونية المترتبة عن ذلك.

1-2-3- التطبيقات الدولية: the international applications: من اجل ان تكون المؤسسة المنتجة في وضع تنافسي على المستوى الولي فإن عليها الاهتمام بمستوى الجودة فالمنتج يجب ان يتوافق وينسجم معى المتطلبات العالمية حتى تضمن المؤسسة بقائها في بيئة الاعمال. فعلى سبيل المثال عند الحصول شهادة Iso9000 ويتطلب ذلك من المؤسسة الالتزام بالمواصفات المحددة والمتفق عليها دوليا في مجال الجودة كما أن حصول المؤسسة على هذه الشهادة لايغني توقف المؤسسة عن تطوير مستواها بل يجب ان تعمل على تحسين المستمر لجودة انتاجها.

1-2-4- التكاليف والحصة السوقية: casts and marketshare: ان تحقيق الجودة الجيدة والتحسين المستمر لها سوف يؤدي الى جذب أكبر عدد من الزبائن ومن ثم زيادة الحصة السوقية وذلك يؤدي الى تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة ربحية المؤسسة¹.

¹ راشدي نجوى .جودة المنتج كأداة لتحسين صورة العلامة .دراسة حالة علامة إلكترونيك condor لمؤسسة عنتر تزايد رسالة ماجستير.تخصص تسويق.قسم علوم تجارية.كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير .جامعة الجزائر. 2008./2009.ص

(2) الرقابة على جودة المنتجات:

تعد وظيفة الرقابة من الوظائف الأساسية في كافة المؤسسات كونها الاداة المسؤولة عن متابعة الاعمال التي تنتج الاولا بأول لغرض التأكد من النتائج المتحققة متطابقة معي النتائج المقدره لغرض معالجة الانحرافات إن وجدت. وتبرز الاهمية الاستثنائية للرقابة على جودة في المؤسسات الصناعية الان مستوى الجودة يقرر نجاح او فشل الرقابة.

2-1- مفهوم الرقابة على جودة المنتجات:

يعرف juran: الرقابة على جودة المنتجات على انها العملية التنظيمية التي يمكن من خلالها قياس الاداء الفعلي للنوعية بالمقارنة معي المعايير والمواصفات المحددة واتخاذ الاجراءات التصحيحية على هذا التباين والانحراف.

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

عرفها مأمون الدرادكة على انها: مجموعة من الخطوات المحددة مسبقا والتي تهدف الى التأكد من ان الانتاج المحقق مطابق معي المواصفات والخصائص الاساسية الموضوعه للمنتج.

من التعاريف السابقة تتضح مجموعة من الحقائق والعناصر الاساسية لموضوع الرقابة على الجودة وهي:

ضرورة توفر خطوات محددة مسبقا تمثل مجموعة من الاجراءات الضرورية التي يمكن استخدامها للتأكد من جودة المنتجات ومن هذه الاجراءات:

- اجراءات خاصة بالاختبارات التي يمكن إجراؤها للوحدات المراد التأكد من جودتها
- اجراء فحص للنظام الانتاجي بشكل عام لمعرفة اسباب عدم المطابقة بين الوحدات المنتجة الفعلية والوحدات المنتجة المتوقعة.
- اجراءات خاصة لتصحيح الاخطاء وضمن 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 اضافة الى الاهتمام بالرقابة على جودة المدخلات والاهتمام بالرقابة على العملية الانتاجية اثناء مراحل التشغيل.¹

2-2- مراحل الرقابة على جودة المنتجات:

ان مراقبة الجودة لابد ان تبدأ في اول مراحل الانتاج الى المرحلة الاخيرة مرورا بالمرحلة الوسيطة. ولذلك نذكر هنا مراحل الانتاج المختلفة التي يجب فيها مباشرة الرقابة. وهذه المراحل هي:

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

2-2-2- مرحلة بدء الانتاج: وهذه المرحلة تغطي مراحل الانتاج متى بدأ الانتاج في المرحل الاولى حتى نهاية المرحلة الاخيرة واستلام المنتجات تامة الصنع. مرورا بباقي مراحل تصنيع المنتجات.

2-2-3- مرحلة ما بعد الانتاج: وتهتم هذه المرحلة بعلاج أي اخطاء او عيوب تظهر بالمنتجات. فضلا عن عمليات التغطية والضمان لها وكذلك متابعة المنتجات لدى العملاء.²

2-3- اهداف الرقابة على جودة المنتجات:

- الزيادة في المبيعات بسبب المستوى العالي لجودة المنتج.

¹ محمود احمد فايز. عيسى يوسف قدارة . الادارة الانتاج والعمليات .مدخل نظمي .دار الصفاء للنشر والتوزيع.ط1.عمان.الاردن.2010.ص288

² نجوى راشدي .جودة المنتج كأداة لتحسين صورة العلامة .دراسة حالة الالكترونيك. condor. لمؤسسة عنتر تزايد.مرجع سبق ذكره .ص120

- المحافظة على درجة تطابق المنتج النهائي مع مواصفات التصميم الاصلية 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 مثلا 10%).
- تخفيض تكلفة الرقابة على الجودة والفحص للوحدات المنتجة (كأن تكون مثلا بنسبة 10%).
- تخفيض نسبة المواد التي يعاد تشغيلها مرة أخرى بسبب انخفاض الجودة (كأن تكون مثلا بنسبة 5% على اكثر).
- ومن الضروري لضمان نجاح النظام الرقابي في تحقيق اهدافه ان يتم العمل على تحليل درجة تحقيق هذه الاهداف. وإعادة النظر في هذه الاهداف وتحديثها في ضوء النتائج.¹

المطلب الرابع: المبادئ والتقنيات والاساليب لجودة المنتج

1) مبادئ جودة المنتج

يتم في إطار العمل الجودة التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين. اذ لا يتم التعامل فقط الزبون الخارجي على انه زبون للمؤسسة. وانما يتم التعامل مع العاملين داخل المنظمة على انهم زبائن المنظمة والذين يتوقف عليهم اداء الجودة. ويمكن بيان مرتكزات الجودة او المظامين التي تعد من المبادئ الرئيسية لهذا المفهوم الاتي:

1-1- التركيز على العمليات والنتائج: ان النتائج تؤثر على وجود خلل في العمليات ذاتها وبذلك يصبح من الضروري إيجاد حل لتلك المشكلات التي هي في طريق لتحسين نوعية المنتجات.

¹ سمير محمد عبد العزيز . جودة المنتج بين الادارة الجودة الشاملة والايزو 9000.10011. مرجع سبق ذكره ص 149

1-2- الوقاية من الأخطاء: يتطلب هذا المبدأ استخدام المعايير المقبولة لقياس جودة المنتجات اثناء عملية الانتاج بدلا من استخدامها بعد وقوع في الأخطاء. ويعد هذا الاجراء وقاية من الوقوع في المشاكل والعمل على تفاديها الوقت المناسب.

1-3- تعبئة جهود الافراد والافادة منهم: ان مفاهيم الجودة لا يتم النظر من خلالها الى العاملين على اساس انهم اجراء يريدون كسب المال وحسب. بل ينظر اليهم على انهم افراد يرغبون بالثناء ويحبون ان يتم اشعارهم بذلك الثناء وان الحافز المالي هو احد تلك الحوافز التي يتم استخدامها من اجل الافادة في تلك الجهود الخاصة بهم.

1-4- اتخاذ القرارات بناء على الوقائع: تعتمد الجودة على كفاءة المعلومات من اجل اتخاذ القرارات وذلك للاستفادة من فرص تحسين التي يشترك بها الجميع (المديرين . قوى عاملة. زبائن). وذلك عبر فهم مشكلات العمل وتوفر كافة المعلومات التي يتم اتخاذ القرارات على اساسها.

1-5- التغذية العكسية: يعد هذا المبدأ الاخير من مبادئ إدارة الجودة وبواسطته يمكن الافادة من المبادئ الاربعة السابقة. كما أن الاتصالات دور مهم فيه. اذا ان اي منتج أيا كان نوعه لا يمكن تصميمه من دون الاستعانة بالموارد البشرية. وهذا يؤكد على ان مسؤولية المشرفين لا تقتصر فقط على الاموال والانتاج وانما تشمل القدرات البشرية كونها العنصر الابرز والاهم في العملية برمتها ويتم الاستفادة من التغذية العكسية عبر معرفة شكاوي الزبائن وإقتراحاتهم وقراءة ردود الافعالهم تجاه منتجات المنظمة وهذا ماتوفره ادارة الجودة عبر الاطلاع المستمر على ردود افعال الزبائن.¹

(2) التقنيات والاساليب جودة المنتج

2-1- ادوات تحسين الجودة: هناك عدد كبير من الادوات تستخدم في تحسين الجودة. وان اختلفت الاداة فهي تعتمد على تحليل المشكلة ويترتب عليها تحديد العيوب في الانتاج.

¹ مرزوق عاشور .الصيانة ودورها في ضمان جودة المنتجات المؤسسة الصناعية الجزائرية . رسالة ماجستير . فرع الادارة أعمال. كلية الاقتصاد وعلوم التسيير . جامعة الجزائر . 2003.ص114

وكلما كان تحليل اكبر للمشكلة كلما أمكن التركيز على التعقيدات في المشاكل الانتاج بالجودة المطلوبة وسنركز على الالاهم الادوات فيما يلي:

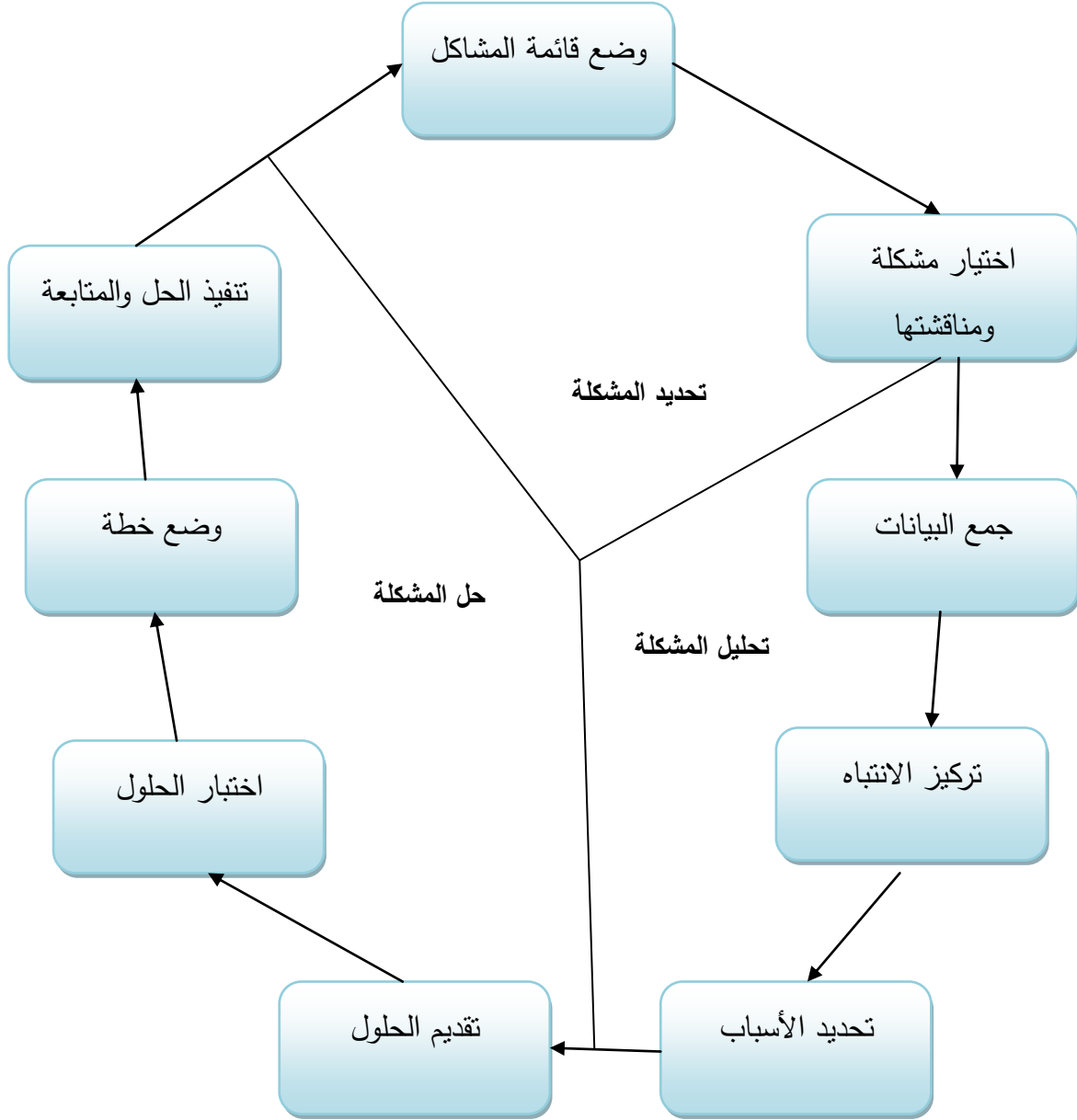
2-1-1-1- حلقات الجودة: يعد كاروا ايشيكاوا: karwa Echikawa: اول من اقترح حلقات الجودة في اليابان سنة 1961. حيث إقترح تشكيل جماعات صغيرة من العمال للتعرف على المشاكل المتعلقة بأعمالهم ومن ثم تطوير حلول لحل المشاكل المتعلقة بالجودة. وسميت هذه الجماعات بحلقات الجودة.

2-1-1-1- تعريف حلقات الجودة:

عرفها مأمون سليمان الدرادكة انها: مجموعة صغيرة من الافراد يتراوح عددهم من 3 الى 12 فرد يقومون بنفس الاعمال وبنفس ظروف العمل. يجتمعون لمدة ساعة مدفوعة الاجر في كل اسبوع وتحت قيادة مشرف خاص بهم. ويكونوا مدربين على تحليل وحل المشاكل الخاصة بالعمل الذي يقومون به ومن ثم تقديم الحل المناسب للادارة وتتولى هذه الاخيرة متابعة تلك الحلول.

ويتضح عمل حلقات الجودة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 2: كيفية عمل حلقات الجودة



المصدر: من إعداد الطالبتين

2-1-1-2- أهمية حلقات الجودة:

- الاستفادة من قدرات وكفاءات الموارد البشرية الموجودة من خلال اعتمادها على أسلوب التسيير بالمشاركة.
- تحسين نتائج المؤسسة من خلال تغيير أجواء العمل وذلك بخلق نوع من التزام لدى العاملين.
- تطوير شعور بالانتماء الى مجموعة في بيئة العمل.

- الاهتمام الجدي بالعاملين يؤدي الى اظهار ابداعاتهم وقدراتهم.
- تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الادارية وابرار سمات القيادة لديهم.
- بناء وتنمية الثقة مابين الاعضاء في كافة المستويات.
- زيادة شعور العاملين بولائهم والتزامهم إتجاه المؤسسة وزيادة الوعي بالجودة والانتاجية لديهم وذلك من خلال مشاركتهم في العمل والرقابة عليها.

2-1-2- مخطط باريتو:

هو رسم بياني على شكل أعمدة. توضح المعلومات فيها بشكل تنازلي بدأ من اكبر فئة نزولا الى اصغرها. وتقوم فكرة هذا التحليل على فصل المشاكل القليلة المؤثرة على المشاكل الكثيرة قليلة التأثير.

ويسمى هذا المبدأ ايضا بقاعدة (80\20) وتشير الى أن 80% من المشاكل في المؤسسات سببها 20% من أسباب والعوامل. وللقيام بمخطط باريتو لابد من القيام بالاتي:

- جمع المعلومات لفترة زمنية محددة عن الاسباب والعيوب المعروفة.
- تصنيف المعلومات لكل سبب أو عيب.
- رسم المخطط يكون من خلال الاتي:
- تحديد طريقة تصنيف البيانات على محور الفواصل. المشكلة. السبب. نوع العيب. . . الخ.
- تقرير اساس ترتيب الخصائص على محور الترتيب. التكلفة. التكرارية. . . . الخ.
- جمع البيانات لفترة زمنية مناسبة.
- تلخيص البيانات وتصنيفها وترتيبها تنازليا من الاكبر الى الاصغر.
- حساب النسبة المئوية التجميعية.
- رسم الشكل والتعرف على القليل المهم.

2-1-3- مخطط السبب والاثـر:

ويدعى ايضا بمخطط إيشيكاوا نسبة الى مصممها الياباني إيشيكاوا. ويتمثل في العلاقة بين نتيجة ما (المشكلة) وجميع الاسباب المحتملة المؤثرة فيها. وتوجد عدة طرق لرسم هذا المخطط احداها. يطلق عليه اسم شجرة الازخاء (المشاكل). حيث يقسم المشكلة الى الاسباب الرئيسية واخرى ثانوية. وتتفرع منها هي الاخرى أسباب فرعية. ويمكن رسمه على شكل عظم سمكة. حيث يتم إعداد قائمة تفصيلية بالأسباب المحتملة. والمحددة جيدا ليتم إختيار أكثرها إحتمالا. تمهيدا لإخضاعها لمزيد من التحليل ولرسم هذا المخطط نتبع الخطوات التالية:

- جمع الاسباب الداعية لعمل مخطط السبب والاثـر بإستخدام طريقة العصف الذهني أو طرق أخرى.
- كتابة ووصف المشكلة في الجهة اليمنى.
- تسجيل الاسباب الرئيسية وهي العاملون (Manpower) الالات Machines الطرق Methodes والمواد Materails التي تعرف برمز MS4
- تصنيف الافكار التي تولدت وفق الاسباب الرئيسية والبحث وراء اسباب فرعية وتسجيلها.¹

2-1-4- العصف الذهني:

- ان العصف الذهني هو محاولة لخلق الافكار التي تستخدم الاظهار المشاكل ومعرفة أسبابها وتأثيرها على سير العمل. ويمكن النظر اليه على انه تفكير جماعي لعدد من الافراد بهدف الوصول الى أفكار إبداعية. ويتم ذلك وفق سلسلة من الخطوات:
- يضع كل فرد في فريق العمل أو في حلقات الجودة قائمة من أفكاره على الورق.
 - الاستماع الى الافكار المقدمة من قبل الاعضاء الفريق.

¹ سمية دقيق. أثر الصيانة على جودة المنتجات. مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوضياف المسيلة . 2014\2015. ص93

بعد قراءة جميع الافكار المطروحة في الحلقة يسأل قائد الحلقة كل مشارك عما إذا كان هناك أفكار جديدة طرأت على ذهنه بعد إستعراض أفكار المجموعة ككل.

يعلق المشاركون على الافكار التي تم إبتكارها. وهذه الخطوة تسمى مرحلة التقييم ولكي تكون حلقات الانطلاق الفكري ناجحة فإن تقييم أو النقد الاي فكرة لا يكون مسموحا خلال مرحلة الحصول على الافكار. الان ذلك قد يؤثر على الاقتراح فكرة جديدة أو الخوف من ان تكون هذه الفكرة غير جيدة.

2-1-5- خرائط المراقبة:

تمثل هذه الاداة العمود الفقري لمراقبة الجودة إحصائيا. حيث يقاس الزمن على المحور الافقي. وقيمة المتغير على المحور العمودي. يوضع خطان افقيان يمثلان حدا المراقبة (العليا والسفلى) المختارين وبوضع خط افقي مركزي متوسط قيمة خاصية الجودة المقاسة. اذا كانت قيم العينة تقع بين هذين الحدين فإن العملية تحت السيطرة (تحت التحكم). واذا كانت قيمة العينة تقع خارج هاذين الحدين لابد من البحث عن الاسباب.

2-1-6- المدرج التكراري:

هو عبارة عن مقياس مدرج تمثل فيه فئات على المحور الافقي والتكرارات على المحور العمودي. ثم نضع لكل فئة عمود يتناسب وتكرارات لتلك الفئة. فنحصل على مستطيلات في شكل مدرجات تكرارية.

2-1-7- مخطط التدفق:

هو وصف تصوري للخطوات أو المراحل التي تمر بها العملية في الواقع من خلال إستخدام الخطوات والاشكال التي تساعد على فهم هذه العملية. وتوفر خرائط التدفق جيدا للعملية كما انها تعتبر أداة فعالة لدراسة كيفية ارتباط المراحل المختلفة للعملية ببعضها البعض. ويتم إستخدام رموز سهلة وواضحة تمثل نوع العملية التي يتم أداؤها.

2-1-8- مخطط الانتشار:

أو ما يسمى بمخطط التبعر وهو يعكس العلاقة بين متغيرين. إذ تشير كل نقطة فيه الى مشاهدة واحدة وتكمن الفائدة من إستعماله في تقليل النفقات والوقت الازم الاجراء الفحص والاختيار وإستبعاد الفحوصات الغير المجدية. وإستبدالها بأخرى ذات فعالية من جهة والقيام بضبط العمليات على أساس النتائج المحققة من العلاقة بين المتغيرين من جهة أخرى. بإضافة الى إيجاد المستوى الامثل من العوامل المقيمة في ضوء العلاقة الموجودة بين المتغيرين. كعلاقة الموجودة بين الجودة وخصائص المخرجات.¹

¹ محمود سلامة عبد القادر. الضبط المتكامل لجودة الانتاج. وكالة المطبوعات للنشر. الكويت..1999.ص133
حسين عبد الله التميمي. مدخل في الادارة الانتاج والعمليات. دون ذكر الناشر. صنعاء. اليمن. 1997.ص112

المبحث الثاني: مفاهيم حول الميزة التنافسية

تواجه المنظمات الاعمال الحديثة منافسة شديدة وحادة في ظل التغيرات الحالية مما يدفعنا الى التساؤل عن أسباب زيادة حدة المنافسة. وعن التوجهات الحديثة التي تسعى المنظمات الى تطبيقها بهدف التصدي الى المنافسة الشديدة. لذا كان من الضروري التطرق الى مفاهيم متعلقة بالميزة التنافسية.

المطلب الاول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها

1) مفهوم الميزة التنافسية:

في الوقت الحالي اصبح مفهوم الميزة التنافسية الشغل الشاغل للباحثين الاقتصاديين وعلى هذا الاساس فالدخول في دائرة التنافس لا يعني القضاء على المنافسين وانما تقديم منتجات ترضي المستهلكين تختلف عن المنافسين. ومن التعاريف التي اعطيت لها مايلي:

1. تعرف الميزة التنافسية على انها "ميزة او عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها الاستراتيجية معينة للتنافس".

2. تعرف بأنها "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في المركز الافضل بالنسبة للمؤسسات اخرى العاملة في نفس النشاط".¹

3. تعرف على انها "كل شيء يمنح للمؤسسة واحدة التفوق على منافسيها في المنتجات التي تعرفها او الخدمات التي تقدمها".

4. يعرفها Igor Ansoff (1965): " على انها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج سوق يتجه للنمو. فهي تهدف الى تعريف بصفات الخاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية".

¹ عيسى محمد الغزالي .سياسة التنظيم والمنافسة .المعهد العربي للتخطيط. الكويت . 2002.ص54

5. حسب شارل هيل وجاريت جونز نقول " ان المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها اعلى من المتوسط السائد في الصناعة ".¹
6. يعرفها نبيل مرسي خليل على انها " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة اتباعها الاستراتيجية تنافس معينة ".¹
7. بالنسبة ل Porter (1985) " تنشأ الميزة التنافسية اساسا من القيمة التي استطاعت المؤسسة ان تخلقها لربائنها حيث يمكن ان تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية او بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة ".²
8. اما Barmey (2006) " فيرى ان المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية اذا كانت قادرة على خلق قيمة الاقتصادية اكبر ليس في مقدور اقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج".
9. عرفها Heizer and Render " بأن الميزة التنافسية تعني ايجاد ميزة منفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين اي ان الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الاخرين ".³
10. كما عرفها Jean Jackes limbin " على انها مجموع الخصائص او الصفات التي يتصف بها المنتج او العلامة. والتي تعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين ".³
- ومن هنا يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي تلك الخاصية التي تحوزها المؤسسة والتي تمكنها من خلق قيمة ومنه الحصول على مكانة معينة في ظل بيئتها التنافسية وهذا يكون عن طريق اتباعها مجموعة من الاجراءات والسياسات وهذا لتحقيق النجاح باعتبارها عنصر جوهريا واساسيا في اقتصاد بلد ما.

وهناك عدة مجالات يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلالها:

¹ نبيل مرسي خليل. الميزة التنافسية في مجال الاعمال. الدار الجامعية للنشر. الاسكندرية. 1996. ص140

² مصطفى محمود ابو بكر. الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية للنشر. الاسكندرية. 2004. ص70

³ معالي فهمي حيدر. نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية للنشر. القاهرة. 2002. ص88

- تخفيض تكاليف المنتج
- تميز السلعة والخدمة المقدمة
- مجال المنافسة ام بتوسع المجال التسويقي ليشمل مناطق اخرى او بالتركيز على الانشطة محددة تضمن للمؤسسة التميز عن الاخرين.

(2) خصائص الميزة التنافسية:

اي ميزة تنافسية تتبناها مختلف المؤسسات تتميز بالخصائص التالية:

1. نسبية بمعنى انها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق
2. تؤدي الى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين
3. تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها
4. تنعكس في كفاءة اداء المؤسسة لأنشطتها او في قيمة ما تقدمه الى المشتري
5. ينبغي ان تؤثر في سلوك المشتري وتفضيلاتهم فيما تقدمه اليهم المؤسسة
6. تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.¹

المطلب الثاني: اهمية واهداف الميزة التنافسية ومصادرها

(1) أهمية واهداف الميزة التنافسية

1-1- أهمية الميزة التنافسية:

المنظمات التي تمتلك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في اذهانهم
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء معى
- امكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجية المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق
- إختراق الاسواق الاجنبية بفعالية وجدارة وتحقيق التقدم

¹ التميمي إياد .شاكركر جار الله. السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية . مجلة البصائر .مجلد 8.العدد2.أيلول

- ضمان بقاء واستمرار نشاط المنظمات وتحسين ادائها من خلال استغلال الامثل لمجالات التنافس
- رفع مستوى معيشة الافراد دولتها. الان مستوى معيشة اي دولة مرتبط بنجاح منظمات العاملة فيها¹

2-1- الاهداف الميزة التنافسية:

ومن بين الاهداف التي تحققها المؤسسة من الامتلاكها للميزة التنافسية هي:

- قدرتها على اقناع زبائننا بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون
- خلق الفرص تسويقية جديدة
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة او التعامل معى نوعية جديدة من العملاء و السلع وخدمات
- امكانية حصولها على حصة سوقية افضل واكبر قياس بالمنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والارباح الصافية
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة الاهداف التي تريد المؤسسة الوصول اليها والفرص الكبيرة التي ترغب اقتناءها
- خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق وتعظيم القيمة للوصول الى رضا العميل وضمان بقائها في السوق
- تمثل ميزة تنافسية معيار مهما لتحديد المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها²

2) مصادر الميزة التنافسية:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ونذكر منها:

¹ أحمد سين مصطفى. التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية. دار الكتب للنشر. القاهرة. سنة 2001.ص51

² محسن أحمد الخيصرى. الادارة التنافسية للوقت المنظومة المتكاملة الامتلاك مزايا تنافسية الشاملة في عصر العولمة . الجات ايتراك لنشر .. القاهرة . 2000.ص130

2-1- الإبداع: ان الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات. والذي صاحبه انفجار تنافسي على مستوى الوطني والعالمي ادى الى تصاعد اهتمام المؤسسات بإبداع. والتركيز عليه الى درجة اعتباره والحد الأدنى من الاسبقيات التنافسية الى جانب التكلفة والجودة. واصبحت القدرة على الابداع مصدر متجدد للميزة التنافسية مثال شركة British Airway الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة اسمتها " المسافر العالمي الجديد "

2-2- الزمن: يعتبر الوقت سواء في الادارة الانتاج او في الادارة الخدمات ميزة تنافسية اكثر اهمية مما كان عليه في السابق. فالوصول الى الزبون اسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية. وهنا تشير الى اهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات

- تخفيض الزمن دورة للزبون " فترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم "

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة الى الاسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج

2-3- المعرفة: اذا كانت المعرفة هي حصيلة او رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات. فرد او مجموعة من الافراد في وقت محدد. فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة " حيث اصبحت هذه اخيرة المورد الاكثر الاهمية في خلق الميزة التنافسية. ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا واساليب وسلع وخدمات جديدة

وهناك مجموعة مصادر اخرى نخص بالذكر مايلي:

2-3-1- المصادر الداخلية: المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة والغير الملموسة مثل العوامل الاساسية الانتاج. الطاقة والموارد الاولية. قنوات التوزيع. الموجودات. . . . وغيرها. كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الادارية المستخدمة والمطورة. اساليب التنظيم الاداري طرق التحفيز. مورديات البحث والتطوير. والابداع والمعرفة

2-3-2- المصادر الخارجية: هي كثيرة ومتعددة وتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي الى ايجاد فرص ومميزات يمكن ان تستغلها المؤسسة وتستفيد منها.

كظروف العرض والطلب على المواد الاولية

. المالية. الموارد البشرية المؤهلة وغيرها

• كما يمكن للمؤسسة ان تتبنى ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية والعلاقة
معى اخرين.¹

المطلب الثالث: محددات ومقومات الميزة التنافسية ومعوقات اكتسابها

(1 محددات ومقومات الميزة التنافسية:

1-1- محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقا من بعدين هما:

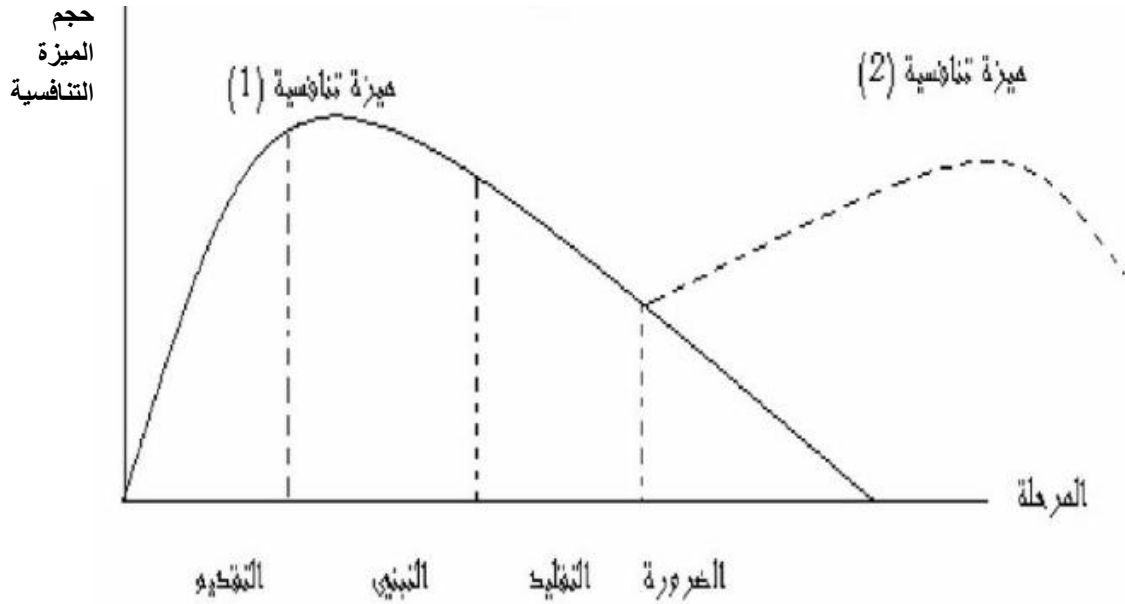
1-1-1- حجم الميزة التنافسية: تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات وهنا يتم

تمثيل ذلك من خلال الشكل الاتي:

¹ مصطفى أحمد سيد . دليل الجودة الشاملة والايزو 9000. دليل عصر للجودة والتنافسية . القاهرة . جمهورية مصر العربية . 2001. ص 49

نبيل مرسي خليل ميزة تنافسية في مجال الاعمال .مرجع سبق ذكره .ص159

شكل رقم 3: دورة حياة ميزة تنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الشكل رقم 03: تبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي:

مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية. لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري. المادي والمالي. وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر حيث يعود ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن

مرحلة التبني: تعرف الميزة استقرارا نسبيا من حيث انتشار. بإعتبار ان المنافسين بدؤوا يركزون عليها. وتكون الوفورات هنا اقصى ما يكون.

مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتنتج شيئا فشيئا إلى الركود. لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة. وبالتالي تراجع اسبقيتها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفورات

مرحلة الضرورة: تأتي هنا الضرورة تحسين الميزة الحالية. وتطويرها بشكل سريع. او انشاء ميزة جديدة على اساس تختلف تماما على اساس الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين

أو الحصول على ميزة جديدة. فإنها تفقد اسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة الى التنافس من جديد

لا يمكن ان تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية الى الابد. وبالتالي فهي مطالبة بمتابعة دورة حياة الميزة. وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب الاجراء التحسين والتطوير وانشاء ميزة جديدة. فاللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية. يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

1-1-2-1 نطاق التنافس: يتشكل نطاق التنافس من اربعة ابعاد وهي:

1-1-2-1-1 القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة. وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار مابين التركيز على قطاع معين من السوق او خدمة كل السوق.

1-1-2-2-1 درجة التكامل الامامي: يشير الى درجة أداء المؤسسة الانشطتها. سواء كانت داخلية أو خارجية. فالتكامل الامامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الاقل أو التمييز.

1-1-2-3-1 البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الانشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي. حيث تقدم منتجاتها او خدماتها في كل انحاء العالم.

1-1-2-4-1 قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود رابط بين الانشطة المختلفة عبر عدة صناعات. من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات او التكنولوجيا او الافراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي اليها المؤسسة.

تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدرتها وميدان نشاطها ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير و ضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة والتعرف على الاطار والحدود التي تضبطها. حيث يتم تحقيق النتائج المرجوة¹

1-2- مقومات الميزة التنافسية

ان الميزة التنافسية هي محصلة ارتفاع العديد من العوامل المختلفة في انماطها ودرجة تأثيرها ولها صلة بعدة انظمة وتحديد فإنها تتصل مباشرة بعوامل تخفيض والتميز في الانتاج والتنظيم والسياسات الحكومية. ويمكن إجمال مقومات الميزة التنافسية ضمن ثلاث مجموعات على النحو التالي:

1-2-1- عناصر التكلفة: وهي تحدد اساسا بإعتماد على التكنولوجيا المستعملة في الانتاج وعلى اسعار المواد الاولية فالمنظمة ملزمة بإتباع استراتيجيات تنافسية تستهدف كسب ميزة تنافسية دائمة في خفض تكاليف إنتاجها.

1-2-2- جودة المنتجات: هي تعتمد على نوعية وجودة المواد الاولية وعلى مستوى مهارات العاملين فعلى المنظمة أن تتبع استراتيجية تنافسية من شأنها تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة في رفع وتحسين مستوى الابداع.

1-2-3- الادارة العامة والتنظيم الحكومي: يتعلق هذا الامر مباشرة بالسياسات الحكومية المتبعة والتنظيم الحكومي للنشاط معين. ولعل من ابرز السياسات الحكومية ذات الصلة هي

¹ فئات فوزي داني الكبير أمعاشو . الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة .مجلة الادارة .العدد 210..2001.ص77

عمار بوشناف. الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادر تسميتها تطويرها . رسالة ماجستير .فرع علوم التسيير .جامعة الجزائر .2002.ص14

روبرت أيتس ديفدلي . الادارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية .ترجمة عبد الحكيم الخزامي .دار الفجر للنشر .مصر .2008.ص180.

السياسات الضريبية والمالية المتبعة والسياسات النقدية والاقتصادية ومدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي¹

2) معوقات اكتساب الميزة التنافسية

ان اكتساب المنظمة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل. فقد تواجه المنظمة عدة معوقات تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية وموقع تنافسي إستراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات نجد:

2-1- معوقات داخلية: وتعتبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تتواجد المنظمة في بيئتها والتي من بينها:

- عدم وجود رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المنظمة.
- عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة لمساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها.

- عدم استخدام المنظمة لتكنولوجيا الاعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

2-2- المعوقات الخارجية: وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية التي تنتج خارج نطاق المنظمة منها:

- الاسواق العالمية والتكتلات الاقليمية التي تضع عقبات وحواجز الدخول
- وجود تشريعات وقوانين وضوابط تخدم المنظمات الاجنبية على حساب المنظمات الوطنية

- تحويل معايير الخاصة بالموصفات من محلية الى دولية وعدم التزام بالموصفات الدولية للجودة

- ضعف الاجهزة التعليم والتثقيف بالمنظمة وعدم الاهتمام بالبحوث والتطوير².

¹ فاضل يمينة فوزية . أثر النظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة .رسالة ماجستير .فرع علوم التسيير .جامعة الجزائر .2003. ص64

² نحاسية رتيبة . اهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة . رسالة ماجستير .فرع الادارة اعمال .جامعة الجزائر .2002. ص120.

المطلب الرابع: انواع ومعايير الحكم على جودة ميزة التنافسية واساليب تحقيقها

1) انواع ومعايير الحكم على الميزة التنافسية:

1-1-1- الانواع الميزة التنافسية: يوجد نوعين رئيسيين للميزة التنافسية متمثلين في:

1-1-1-1- التكلفة الاقل: تعني ان المؤسسة لها القدرة على تصميم. وتصنيع. وتسويق

منتجها باقل تكلفة بالمقارنة معى المؤسسات المنافسة لها. مما يؤدي الى تحقيق عوائد

اكبر. ولتحقيق هذه الميزة لا بد من فهم الانشطة في سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد

مصدرا هاما للميزة التكاليفية

1-1-1-2- تميز المنتج: أي قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريد. وله قيمة لذي

يصبح من الضروري فهم مصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال كفاءات المؤسسة

وتوظيف قدرات لتحقيق جوانب التميز

تتبنى المؤسسات الميزة التنافسية عندما تتخذ الخطوات تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على

منافسيها في جذب المشترين وهذه تختلف على سبيل المثال: تصنيع المنتجات الاعلى

جودة. توفير خدمة الافضل للعميل. الانتاج بالاقل التكاليف او تركيز الموارد على قسم

معين او مكانة مرموقة في الصناعة¹

1-2-1- معايير الحكم على جودة المنتج

ان امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي عليها ان تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها

على الاستمرار. وان جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل هي:

1-2-1-1- مصدر الميزة: وتتقسم الميزة التنافسية وفق هذ المعيار الى نوعين رئيسيين:

¹ محمد أحمد الحضرى. صناعة الزيا التنافسية منهج التقدم الاقتصادي المعاصر . مجموعة النيل العربية القاهرة ط2003.1.ص97

عبدوس عبد العزيز . دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات .رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير . كلية الاقتصاد تخصص الادارة اعمال. جامعة تلمسان. سنة 2006. ص44

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الاولية. واذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا. تمييز المنتج والتفرد في تقديمه السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية. العلاقات الوطيدة معى العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

1-2-2-2- عدد مصادر الميزة التي تملكها المنظمة: فإعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة قد يؤدي الى سهوة محاكاتها او التغلب عليها من قبل المنافسين كإعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للموارد الاولية في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

1-2-3- درجة التحسين والتطوير المستمر في الميزة: اذ يجب ان تسعى المؤسسات الى خلق مزايا جديدة وبشكل اسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها. وعليها ان تحقق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة ويمكن قياس تنافسية المنظمة من خلال عدة مؤشرات اهمها. الربحية ومعدلات نموها عبر فترة من الزمن اضافة الى الاستراتيجية المنظمة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال تقدير او عمليات التوريد الخارجي وبالتالي قدرة المنظمة على تحقيق حصة اكبر من السوق الاقليمي والعالمي¹

(2) أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

ان الاساليب الاساسية التي تؤدي الى تحقيق التميز عن الاخرين يمكن ان يتحقق بأحدى الوسائل التالية:

1-2- كفاءة المتفوقة: وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة الانتاج المخرجات معينة فالإنتاجية العالية تقود الى تحقيق كفاءة متفوقة كما ان الاستراتيجية التنافسية والهيكل

¹ محسن أحمد الخيزري . صناعة مزايا التنافسية منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج الى أفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصاد المعاصر . مجموعة النيل العربية . القاهرة . 2004.ص66
 فريد النجار . الادارة اعمال الاقتصادية والعالمية مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة . مؤسسة الشباب الجامعية للنشر الاسكندرية . 1999.ص38

التنظيمي المناسب وانظمة التحكم التي تتبعها المنظمة. كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة معى المنافسين.

2-2- الجودة المتفوقة: تقاس الجودة من خلال ماتحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن ومستوى أداء هذه المنتجات والخدمات والجودة العالية من شأنها ان تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة وتقليل الجهد والوقت الذي يصرف في اصلاح عيوب المنتج. ولا يجب النظر للجودة على انها تقليل عيوب المنتج بل يجب النظر اليها على انها وسيلة الاسعاد المستهلك وارضائه مما يجعله أكثر ارتباطا بالسلعة.

2-3- الابداع والتفوق: ويتحقق ذلك من خلال تقديم منتج جديد او العمل بأسلوب جيد ومختلف عن المنافسين.

2-4- الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن: هناك حساسية عالية ومعرفة دقيقة اولا يتم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى الجودة. ويصعب تحقيق من قبل المنافسين. والاهتمام في تشكيلة المنتجات لكي يتمكن من التكيف معى الاحتياجات العملاء كما يجب ان يكون قادرا على تشكيل السريع معى التطوير والاحتياجات والاذواق والا اصبح المنتج الذي يقدمه راكدا وغير مطلوب من العملاء¹

¹ جمال الدين محمد مرسي. الادارة للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي وعشرين. الدار الجامعية للنشر الاسكندرية. 2003.ص79

عيسى محمد الغزالي. سياسة التنظيم والمنافسة المعهد العربي للتخطيط. مرجع سبق ذكره . ص86

خلاصة الفصل الأول:

تعتبر الجودة من أهم المتغيرات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وذلك انها تساعد في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها وخدماتها كما تساهم ايضا في تحقيق رضاهم وضمان ولائهم وبالتالي ضمان إستمرار المؤسسة وتعظيم ربحيتها وغيرها. بسبب إشتداد المنافسة العالمية في ظل العولمة أدى ذلك الى عدم إهتمام المؤسسات بالمنافسة المحلية فحسب وإنما عليها أن تهتم بخطر المنافسة العالمية في ظل إنتشار الواسع الاسواق العالمية وحرية التجارة وظهور الشركات متعددة الجنسيات. لذى إقتضى الامر من الدول بناء وتعزيز ميزة تنافسية ومن أجل بناء وتعزيز الميزة التنافسية لا بد من تحسين الجودة على وجه الخصوص جودة المنتج الانها حلقة الوصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي وهي تضمن بقاء وإستمرار المؤسسة في الاسواق العالمية.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة حنة حليب بطسيلة

تمهيد:

من أجل ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي .وفي محاولة لتقديم دور جودة المنتج في تحقيق ميزة تنافسية تم إسقاط هذه الدراسة ميدانيا على عينة من عمال المؤسسة حضنة الحليب بالمسيلة . ومحاولة التعرف على جودة المنتج من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة حضنة الحليب Hodna lait

المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة حضنة حليب " Hodna Lait "

يعتبر الحليب غذاء أساسي في حياة الإنسان لا يمكن الاستغناء عليه لأنه من أغنى الا عليه، لذلك تهتم المؤسسات الاقتصادية بمثل هذا المنتج، لما له من قيمة غذائية، ومن بين هذه المؤسسات نجد مؤسسة حضنة حليب " Hodna Lait " .

المطلب الأول: أسباب اختيار مؤسسة حليب الحضنة

يعود اختيارنا لمؤسسة حليب الحضنة كميدان للدراسة -كما أشرنا في مقدمة هذا الفصل إلى المبررات التالية:

- أن إدارة المنظمة بدأت في عملية تأهيل لبيئتها الداخلية من أجل التخلص من الأساليب التقليدية في الإدارة التي لم تعد مجدية في ظل التحولات الداخلية والخارجية الحالية، مما يتطلب قناعة راسخة بضرورة التغيير في جميع المجالات.
- أن مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة قد تحصلت سنة 2012 على الكأس الدولية للجودة بمدريد عاصمة إسبانيا، حيث تمنح هاته المؤسسة العالمية المختصة في المنتجات الغذائية ذات الجودة العالية جائزة غولدن GOLDEN كل سنة لأفضل المنتجات الغذائية في بلدان مختلفة من العالم، تقديرا للجدية والمثابرة في العمل وجودة المنتج.
- تعتبر مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة نموذجا لمؤسسة وطنية تعمل في قطاع انتاج الحليب ومشتقاته والذي يتميز بالمنافسة الشديدة فيه من عدة مؤسسات وطنية عمومية وخاصة ومؤسسات أجنبية، اين يكون تحسين الأداء وتطوير المورد البشري والاهتمام بالكفاءات والمواهب داخل المؤسسة ضروريا للبقاء.
- بما أن الدراسة تهدف إلى دراسة موضوع المنظمة المتعلمة والتي تعتبر العنصر البشري هو رأس مالها، فإن المرحلة الأنبية التي تمر بها المؤسسة محل الدراسة تتلائم هذا الموضوع.

- يعتبر النشاط الذي تمارسه مؤسسة ملبنة الحضانة مهما بالنسبة للاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى أن هذه المؤسسة تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يلقى اهتماما كبيرا من قبل السلطات العمومية نتيجة للدور الكبير الذي يمكن أن يلعبه لإحداث التنمية الشاملة والمستدامة.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن مؤسسة حضانة حليب " Hodna Lait "

أولاً: التعريف بنشاط المؤسسة¹

مؤسسة "حضانة حليب " هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL، سابقا كانت تسمى "ملبنة حضانة لاقتصارها على إنتاج الحليب فقط، أما حاليا فهي تسمى حضانة حليب Hodna lait" لتخصصها في إنتاج الحليب ومشتقاته، تم إنشاؤها من طرف أحد الخواص بتاريخ 15/12/1998، تتربع على مساحة مغطاة تقدر ب 3.5 هكتار، بلغ رأسمالها عند إنشائها 6 000 000 دينار جزائري، غير أن تاريخ انطلاقها الفعلي كان في 15/05/2000 باستثمار قدر ب 80 000 000 دينار جزائري كالتالي: 50% أموال خاصة و 50% عبارة عن قرض بنكي، و كانت القدرة الإنتاجية آنذاك تقدر ب 40 000 لتر يوميا وتستخدم 38 مستخدم ادائم، شهدت المؤسسة (05) خمس توسعات من بداية مزاولة نشاطها إلى يومنا هذا، وقد نتج عن هذه التوسعات إدخالها لخطوط منتجات جديدة .

ارتفع عدد العمال بالمؤسسة، ليصل حوالي 950 فردا من جميع المستويات والوظائف حسب التقرير الإحصائي الصادر عن المؤسسة مارس 2015، مقارنة بسنة 2012 التي بلغ عدد عمالها 874 عاملا، وتحتوي على شبكة متطورة لتوزيع الحليب كما تستغل الشركة مالا يقل عن خمسة أحواض في الجزائر موزعة على كل من ولايات سطيف، باتنة، المسيلة، برج بوعرييج، بالإضافة إلى امتلاك الشركة مستودعات خاصة بالعاصمة وعنابة ووهران.

¹ سكرتارية المدير العام لمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة بتاريخ: 2021/05/10.

وحاليا تسعى المؤسسة جاهدة إلى كسب رهان الوصول إلى تجميع 400 ألف لتر من حليب الأبقار خلال السنة الجارية (2015)، بالإضافة إلى محاولتها استقطاب يد عاملة مهارية وكفاءة وخاصة الاهتمام بموضوع التعلم التنظيمي والتطوير الإداري للتقليل من الضغوطات الحاصلة التي باتت تفرضها التقلبات في السوق العالمي ومعوقات أخرى كثيرة.

ثانيا: مهام وأهداف مؤسسة حليب الحضانة

إن مهام وأهداف المؤسسة واضحة وبشكل يسمح لجميع الأفراد وعلى مختلف المستويات السهر على ضمان القيام بالمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة وفيما يلي توضيح لمهام وأهداف المؤسسة:¹

1- مهام المؤسسة:

تتولى المؤسسة عدة مهام يمكن ايجازها فيما يلي:

- التسيير ومحاولة تطوير قطاعاته المختلفة من تخزين وتوزيع وصيانة وضمان عملية التموين بالمواد الأولية.
- تغطية كامل نقاط البيع بمختلف منتجاتها.
- مواجهة المنافسة بالاعتماد على خطط واستراتيجيات تمكنها من ذلك.
- ضمان النوعية والجودة، وهي تسعى جاهدة لكسب رضى المستهلك على مختلف منتجاتها.
- التجديد، ويعتبر من أبرز السياسات المتبعة لدى المؤسسة ويكون في التغليف او المنتج في حد ذاته.
- توسيع تشكيلتها السلعية مستغلة بذلك تكنولوجيا متمثلة في استعمالها لوسائل متطورة.
- بقاء المؤسسة في السوق رغم التغييرات الدائمة وتتمية النشاط التسويقي.

¹ سكرتارية المدير العام لمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة بتاريخ: 2021/05/10.

- توسيع منافذ توزيعها رغبة في الانتشار والسيطرة على مختلف مناطق الوطن.

2- أهداف المؤسسة:

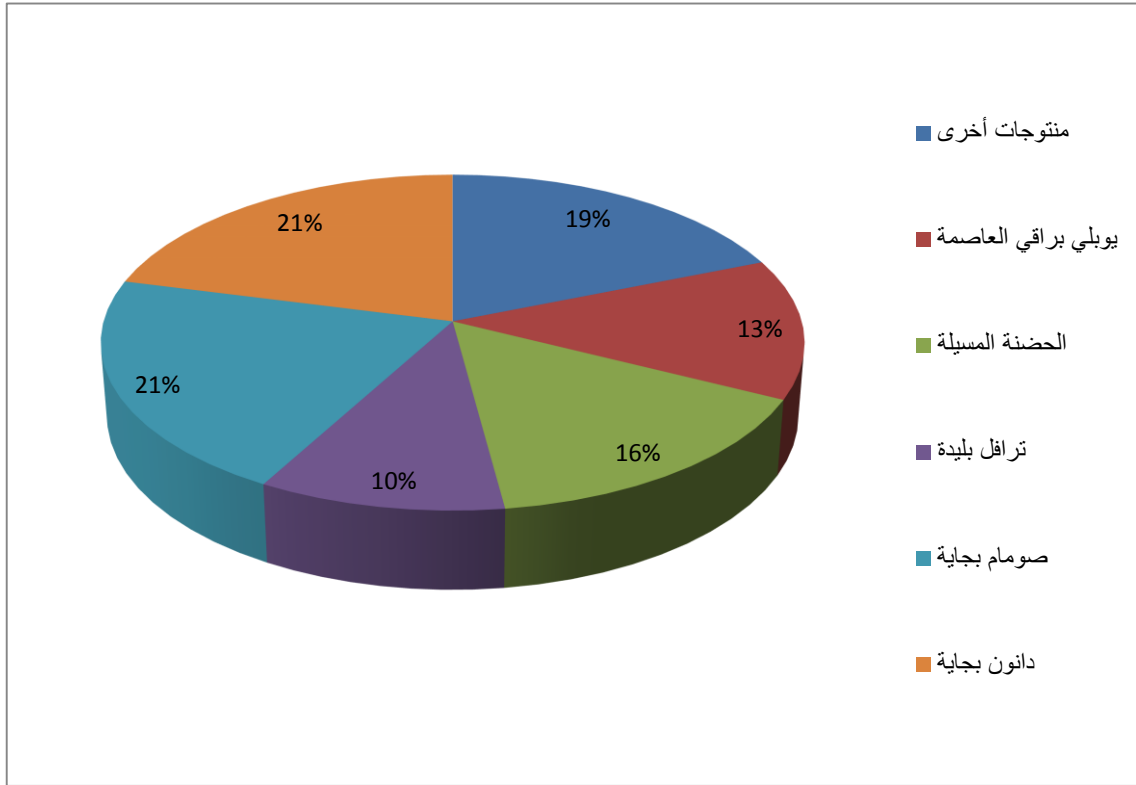
تسعى المؤسسة جاهدة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التوسع والنمو.
- رضا المستهلك ثم ولاءه.
- الاهتمام بالجودة لأنها مفتاح النجاح في ظل المنافسة.
- ترسيخ علامتها التجارية واعطاء صورة وانطباع جيد عنها.
- إيماننا منها بأن المستهلك هو السيد السوق" تحاول المؤسسة جاهدة العمل على طرح منتجات ذات قيمة غذائية وصحية وبأسعار تتناسب مع القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري.
- جذب اليد العاملة المؤهلة وتطوير المورد البشري الذي لديها من خلال الدورات التكوينية سواء في الداخل أو الخارج.

من خلال الأهداف المسطرة المؤسسة حليب الحظنة نلاحظ أن الاستراتيجية المنتهجة من قبل إدارة المنظمة هي استراتيجية توسعية بحتة من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية، حيث أن هناك العديد من المؤسسات الوطنية تنتج تشكيلة سلعية منافسة لمنتجات المؤسسة، وفيما يلي توضيح لحصة مؤسسة حليب الحظنة في السوق الوطنية¹.

¹ سكرتارية المدير العام لمؤسسة حليب الحظنة بالمسيلة بتاريخ: 2018/05/10.

شكل رقم 4: الحصة السوقية لمؤسسة حنطة حليب



يتضح من خلال الشكل أن مؤسسة الحنطة حليب تحتل المرتبة الرابعة من حيث نسبة الحصة السوقية، إذ تمثل نسبة الحصة السوقية للمؤسسة 15.5% من إجمالي السوق الوطنية، وهذا راجع لوجود منافسين أقوياء وذات خبرة مثل مؤسسة دانون الريادية في السوق إذ تمثل نسبة الحصة السوقية لهذه المؤسسة 21% من إجمالي السوق، وهي بذلك تحتل المرتبة الأولى، يليها كلا من مؤسستي الصومام، وترافل بحصة سوقية تقدر بنسبة 10.1% و21% على التوالي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الحنطة¹

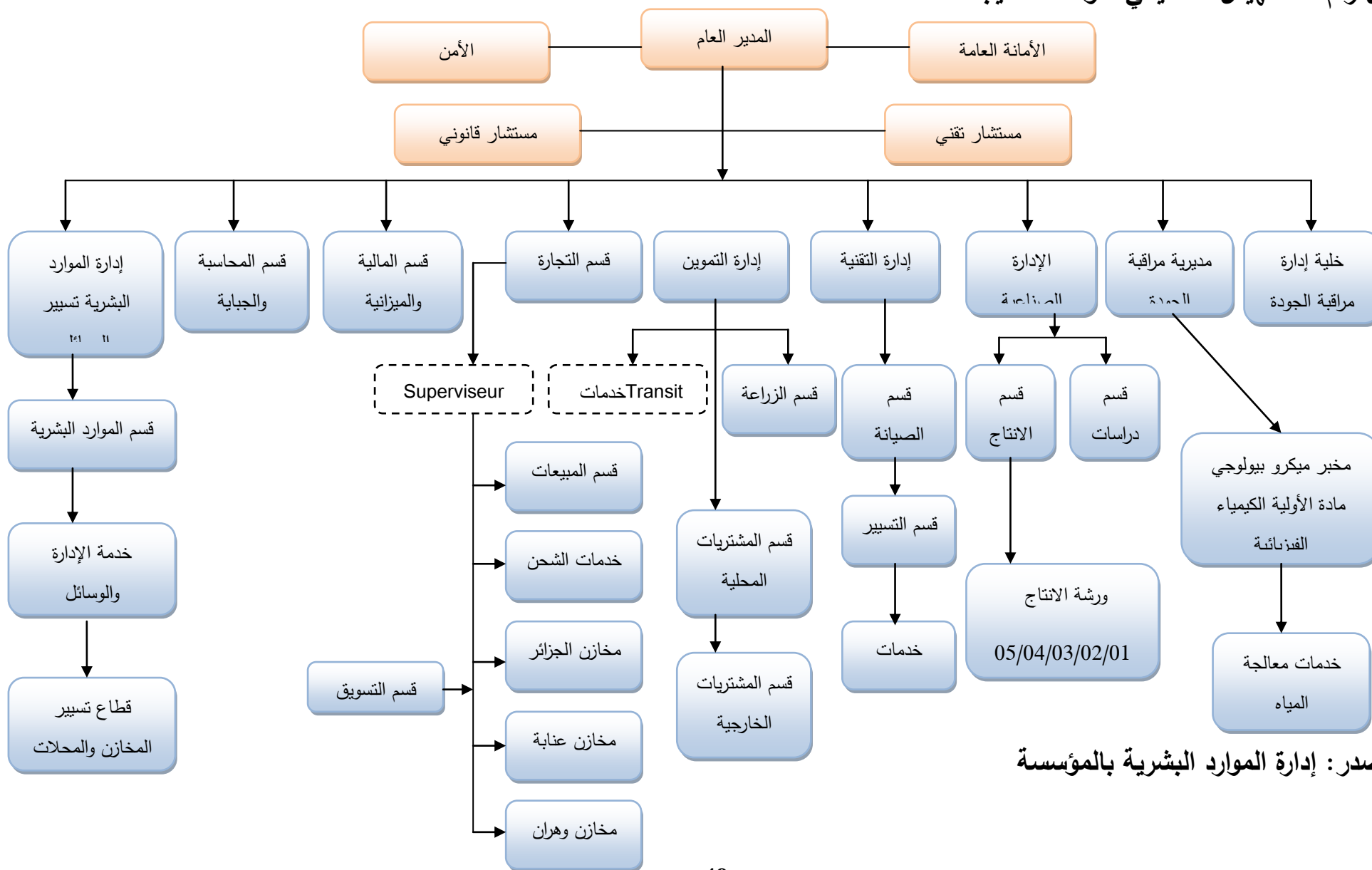
الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو المرآة العاكسة التي تعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها من خلال الوظائف والمصالح المختلفة، إضافة إلى أنه يعكس أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف، ويبين كذلك قوة إدارة المؤسسة في تطبيق استراتيجياتها.

¹ المكلف بإدارة الموارد البشرية مؤسسة حنطة حليب بالمسيلة، بتاريخ 2021/05/14.

ويبرز الهيكل التنظيمي للمؤسسة جميع الوظائف سواء كانت إدارية أو إنتاجية، التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها من جهة، ومن جهة أخرى مع محيطها الخارجي من خلال العلاقات مع السوق أو الموردين وذلك لتحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرار واستمرارية النشاط.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة حنّنة حليب بالمسيلة:

شكل رقم 5: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الحضنة.



المصدر: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

نلاحظ أن مؤسسة حضنة حليب تعتمد على هيكل تنظيمي يساعدها في توزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي والتنسيق بين مختلف المصالح والأقسام لضمان السير الحسن للمؤسسة، ويتميز الهيكل التنظيمي بعدم الاستقرار نظرا للتوسعات التي تقوم بها المؤسسة بسبب طرح منتجات جديدة تتناسب مع احتياجات عملائها.

1. **المدير العام:** يعتبر قمة الهرم التنظيمي، يشرف على التنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة، كما يقع على عاتقه مسؤولية اتخاذ القرارات، وهو المسؤول الأول في تسيير المؤسسة وضمان السير الحسن لها ومن مهامه:
 - السهر على تطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة.
 - لديه الحق في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.
 - له مهمة التنسيق بين جميع المصالح والإشراف عليها .
 - العمل على تحسين علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجية.
 - المصادقة والتوقيع على البريد بأنواعه.
 - عقد الاجتماعات والإشراف عليها.
 - إعطاء التعليمات والتأكيد على تنفيذها.
 - إعطاء تعليمات وتوجيهات لرؤساء المصالح
 - اقتراح الحلول والاستراتيجيات التي تتناسب وضعية المؤسسة.

2. **الأمانة العامة (السكرتارية):** وهي تعتبر بمثابة مساعدة للمدير العام تقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد، كما تعتبر كعنصر اتصال بين الإدارة العامة وجميع المصالح الداخلية والخارجية.

3. خلية الجودة والبحث والتطوير:

- **قسم مراقبة الجودة:** يهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من المصنع، حيث تولى المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة، وتجعلها من اهدافها

لإيمانها بأن الجودة هي مفتاح النجاح في ظل المنافسة، تنقسم إلى فرعين: مخبر ميكرو بيولوجي، ومخبر معالجة المياه.

• **قسم البحث والتطوير:** تم استحداث هذا القسم مؤخرا لإدراك المؤسسة بأهمية البحث والتطوير في المنافسة من أجل تحسين المنتجات الحالية للمؤسسة، إضافة إلى العمل على إنتاج منتجات جديدة مستقبلا، وشغل هذا الفرع مجموعة من المهندسين في الكيمياء والبيولوجيا.

• **قسم مراقبة النظافة:** إن المنتجات التي تنتجها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، وهذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع، لذلك تم استحداث هذا الفرع حتى يتسنى تقديم منتجات تتوافق مع معايير النظافة والأمن الصحي، على اعتبار أن حماية المستهلك والمحافظة على صحته في قمة أولويات المؤسسة، وأحد الأهداف الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها.¹

4. **الإدارة الصناعية:** وهي المسؤولة عن تسيير مختلف عمليات الإنتاج بمختلف أنواع المنتجات وهذا من خلال السهر على مراقبة السير الحسن للإنتاج، والإشراف أيضا على النظافة والعمال، كما تساهم في تطوير نوعية المنتج والجودة، تنقسم إلى قسمين: اقسام دراسات البحوث والتطوير، قسم الإنتاج والذي ينقسم بدوره إلى ورشات للإنتاج.

5. **إدارة التقنية:** تهتم بالصيانة وتنقسم إلى قسم تسيير المخزون والمخازن وخدمات متابعة المشاريع.

6. **إدارة التموين:** تشرف على عملية التموين، تنقسم إلى قسم الزراعة وخدمة Tansit، قسم المبيعات، قسم المشتريات المحلية وقسم المشتريات الخارجية.

¹ المكلف بإدارة الموارد البشرية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، تاريخ: 2021/05/14.

7. قسم التجارة: تهتم بكل ما يخص المبيعات واستراتيجية التوزيع، كما تتضمن الاهتمام بكل ما يتعلق بالفواتير، كما تشرف كذلك على تنظيم كافة السلع المنتجة داخل غرف التبريد، تحتوي على قسم خاص بالتسويق.

8. قسم المالية والميزانية: تقوم بمتابعة المعاملات مع البنك وكذلك تهتم بالفواتير وأجال تسديدها.

9. قسم المحاسبة والجباية: مسؤولة عن متابعة العمليات الحسابية وتسجيلها كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة واستخراج الانحرافات، وتهتم بالضرائب المفروضة على المؤسسة.

10. إدارة الموارد البشرية وتسيير الوسائل: تهتم بالإشراف على العمال وتوفير فرص التكوين والتدريب لتطوير مهاراتهم وتوفير متطلباتهم المهنية والشخصية.

كما أن تنمية الموارد البشرية بمؤسسة حضنة حليب يجب أن تكون مسؤولية مشتركة لكل من مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمنظمة و على جميع المستويات التحقيق أهدافها من جهة، ومن جهة أخرى باعتبار أن المورد البشري هو رأس مال المنظمة، تسعى في الوقت الحالي إلى الإلمام بجميع الجوانب التي تساعد في تطبيق متطلبات المنظمة المتعلمة بالإضافة إلى تعزيز التنافسية الدولية للمؤسسة ولو انه يوجد تطبيق نسبي لبعض أبعاد مفهوم المنظمة الساعية نحو التعلم المستمر وتكوين فرق العمل و تشجيع التعاون بين أفراد المؤسسة و غيرها من المفاهيم، بما يعود بفوائد مية المؤسسة من جهة وعلى افرادها من جهة أخرى.

أما فيما يخص الفوائد التي يجنيها العاملين بالمنظمة جراء تدريبهم وخلق فرص التكوين المستمر هي:

- الرفع من أداء العاملين عن طريق معرفتهم لتوجهات المنظمة.

- تحسين فهمهم لأهداف المنظمة وتوجهاتها.
- المساعدة في حل المشاكل التي يعانون منها جراء ضغوط العمل.
- توفير فرص النمو والتطور لدى العاملين وبنمي دافعيّتهم نحو الأداء.
- تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.¹

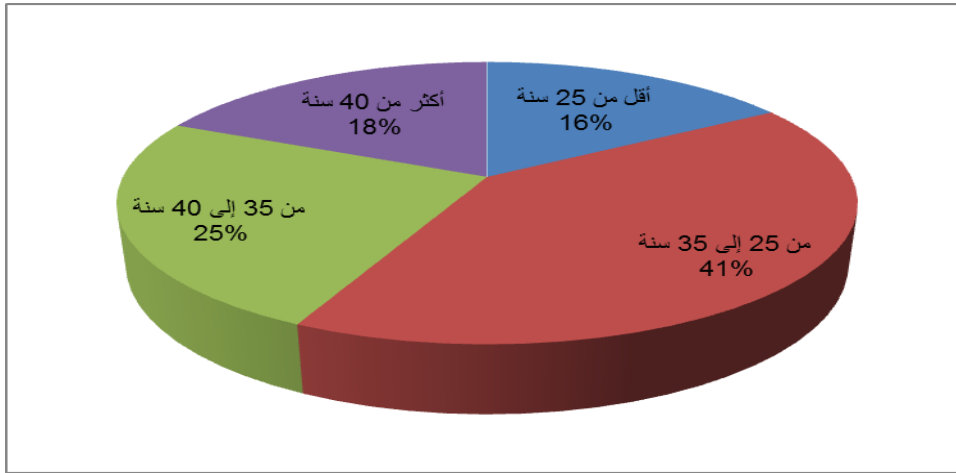
¹ المكلف بإدارة الموارد البشرية بمؤسسة حنّنة حليب بالمسيلة، بتاريخ: 2021/05/14.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم 1: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	8	16.3%
من 25 إلى 35 سنة	20	40.8%
من 35 إلى 40 سنة	12	24.5%
أكثر من 40 سنة	9	18.4%
الإجمالي	49	100%

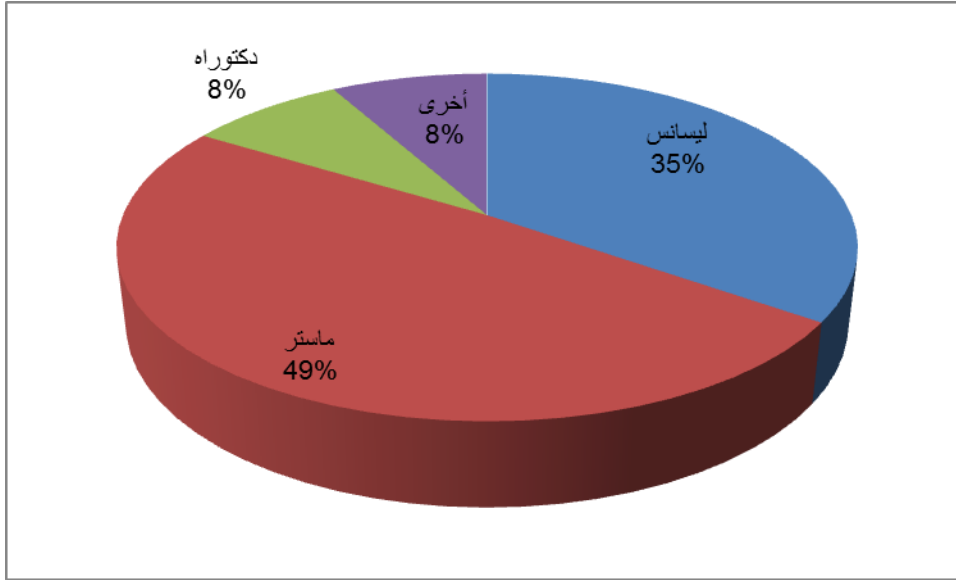


شكل رقم 6: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 49 فرداً، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين سنهم أقل من 25 سنة قدر بـ 08 أفراد بنسبة 16.3%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 25 إلى 35 سنة قدر بـ 20 فرد أي ما نسبته 40.8%، أما عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 35 إلى 40 سنة فقد قدر عددهم بـ 12 فرد أي ما نسبته 24.5% وأخيراً نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يفوق سنهم 40 سنة قدر بـ 09 أفراد أي ما نسبته 18.4% .

جدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ليسانس	17	34.7%
ماستر	24	49%
دكتوراه	4	8.2%
أخرى	4	8.2%
الإجمالي	49	%100

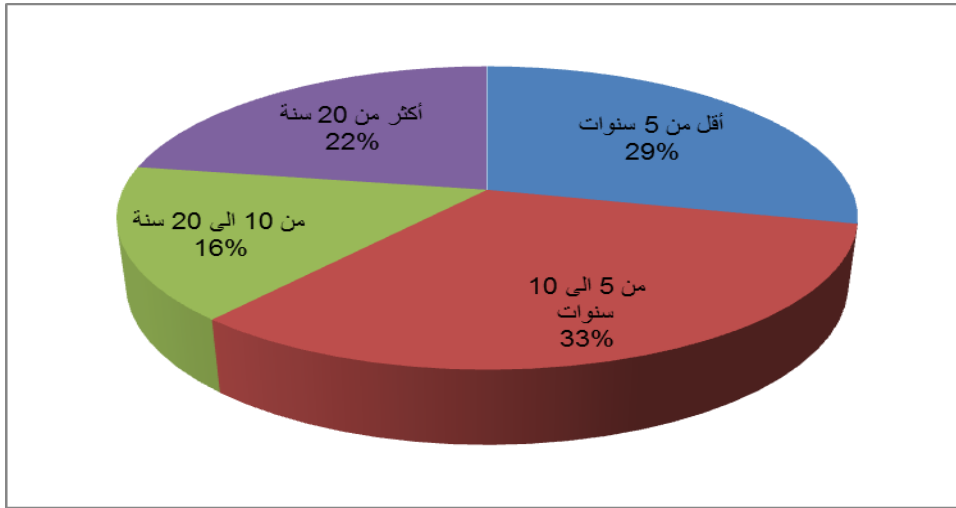


شكل رقم 7: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 49 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مؤهلهم العلمي ليسانس قدر 17 فرد بنسبة 34.7%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المؤهل العلمي ماستر قدر بـ 24 فرد بنسبة 49% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد ذوي المؤهل العلمي دكتوراه فقد قدر عددهم بـ 04 أفراد بنسبة 8.2%، ونفس النسبة السابقة تمثل الأفراد الذين لديهم مؤهلات علمية أخرى.

جدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	14	28.6%
من 5 الى 10 سنوات	16	32.7%
من 10 الى 20 سنة	8	16.3%
أكثر من 20 سنة	11	22.4%
الإجمالي	49	%100



شكل رقم 8: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

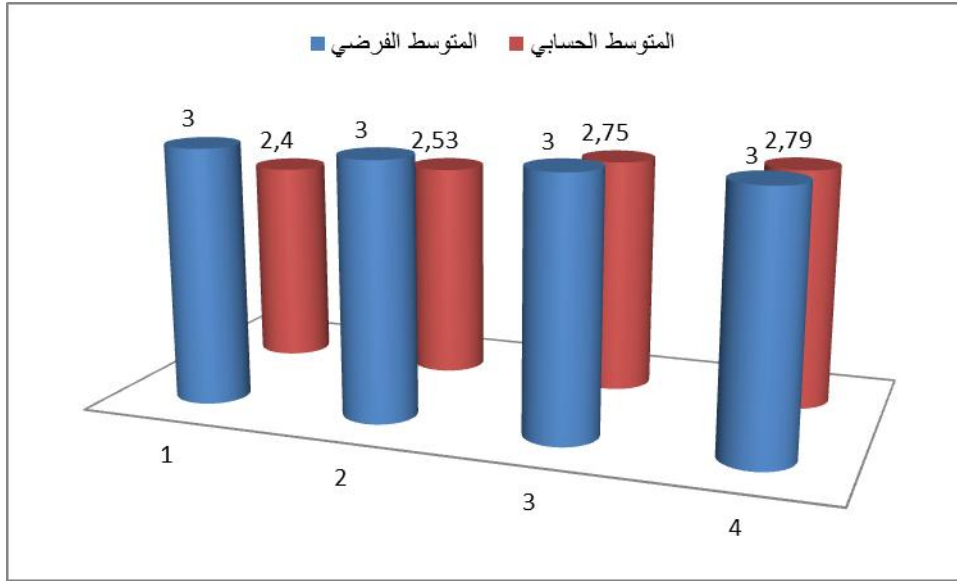
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 49 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تقل الخبرة لديهم عن 5 سنوات قدر بـ 14 فرد بنسبة 28.6%، في حين عدد الأفراد الذين تتراوح الخبرة لديهم بين 5 إلى 10 سنوات قدر بـ 16 فرد بنسبة 32.7% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين تتراوح الخبرة لديهم بين 10 إلى 20 سنة فقد قدر عددهم بـ 08 أفراد بنسبة 16.3%، وفي الأخير الأفراد الذين تفوق الخبرة لديهم 20 سنة والمقدر عددهم بـ 11 فرد بنسبة 22.4%.

2- تحليل عبارات المحور الثاني: جودة المنتج

1-2- تحليل عبارات البعد الأول: الخصائص الجمالية

جدول رقم 4: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الخصائص الجمالية

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	منتجات المؤسسة ذات قيمة و مناسبة للعميل	2.40	.788	-5.25	.000	منخفضة
2	تمتلك المؤسسة مواصفات مصنعية خاصة تظهر بوضوح في المنتجات المقدمة	2.53	.680	-4.83	.000	منخفضة
3	نوعية المادة الخام المستخدمة في الانتاج ذات جودة عالية ومن مراكز عالمية	2.75	.750	-2.28	.027	منخفضة
4	تواكب خصائص منتجات المؤسسة خصائص المنتجات المنافسة لاسيما العالمية منها	2.79	.841	-1.69	.096	متوسطة



شكل رقم 9: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الخصائص الجمالية

من خلال الجدول رقم (04) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم

إجمالاً (49) فرد على بعد الخصائص الجمالية نلاحظ أن معظم متوسطات هذا البعد

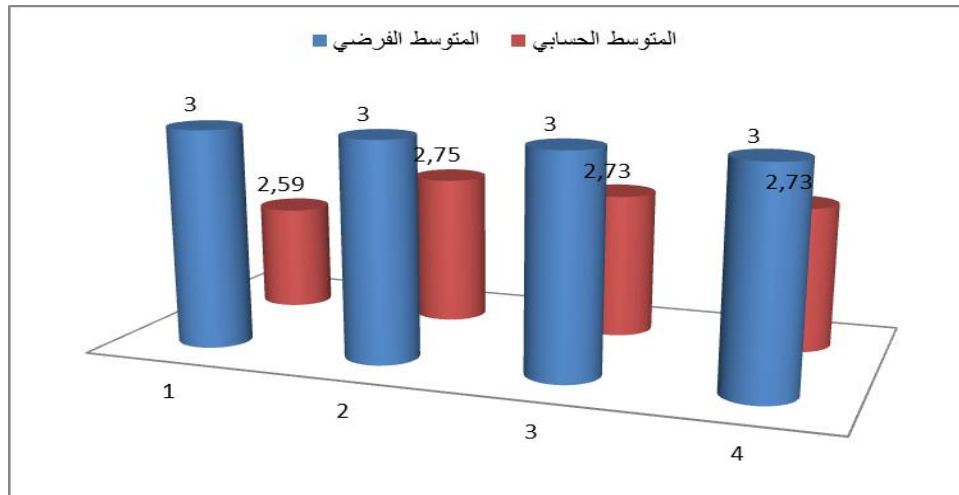
جاءت منخفضة كما أن معظم قيم اختبار الدلالة الاحصائية T-Test جاءت دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الفرضية وليست الحسابية.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الخصائص الجمالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة منخفض.

2-2- تحليل عبارات البعد الثاني: المطابقة

جدول رقم 5: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد المطابقة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	يطابق المنتج متطلبات العملاء	2.59	.733	-3.89	.000	منخفضة
2	يطابق المنتج مواصفات التصميم الموضوعة لوصف المنتج	2.75	.722	-2.37	.022	منخفضة
3	منتجات المؤسسة تطابق الوصف الدقيق الموضوع سلفا للمنتج داخل المؤسسة	2.73	.757	-2.45	.018	منخفضة
4	تعتمد المؤسسة سياسات واضحة لجعل المنتج مطابق للمواصفات العالمية مثل اتباع شروط نظام الايزو وغيره من انظمة الجودة	2.73	.784	-2.36	.022	منخفضة



شكل رقم 10: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد المطابقة

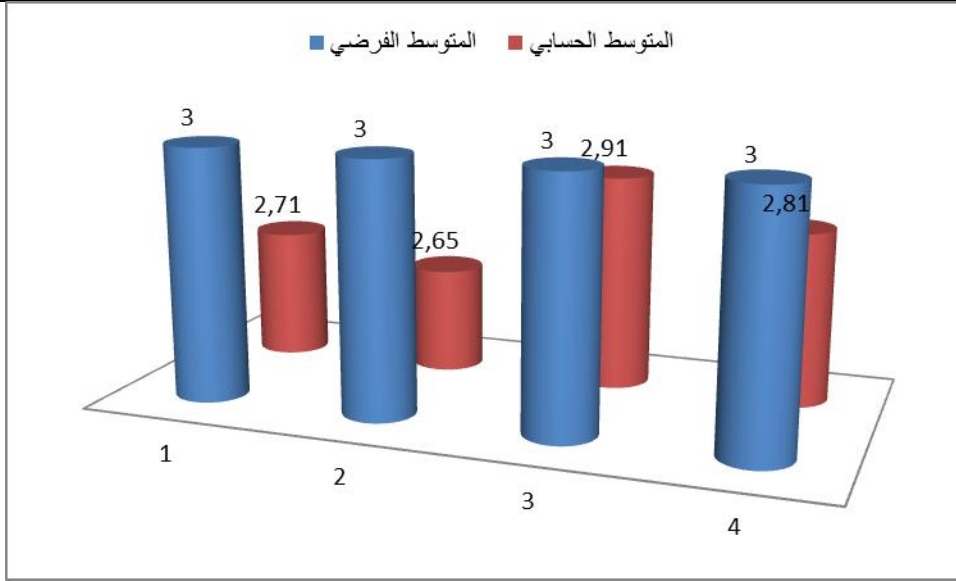
من خلال الجدول رقم (05) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (49) فرد على بعد المطابقة نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت منخفضة كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الاحصائية T-Test جاءت دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الفرضية وليست الحسابية.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى المطابقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة منخفض.

2-3- تحليل عبارات البعد الثالث: الموثوقية

جدول رقم 6: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الموثوقية

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	منتجات المؤسسة قادرة على الاداء طوال فترة الاستخدام دون تعرضها للتلف	2.71	.866	-2.30	.025	منخفض
2	يمكن الاعتماد على منتجات المؤسسة لاداء الوظائف المطلوبة منها	2.65	.778	-3.11	.003	منخفض
3	إحتمالية عدم كفاءة المنتج ضئيلة جدا	2.91	.702	-.81	.420	متوسط
4	تطول فترة استخدام منتجات المؤسسة دون مشاكل في استخدام بقدر أكبر مما يقدمه المنافسون من منتج يقاوم الظروف طوال فترة الاستخدام	2.81	.666	-1.92	.060	متوسط



شكل رقم 11: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الموثوقية

من خلال الجدول رقم (06) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (49) فرد على بعد المطابقة نلاحظ أن أغلب متوسطات هذا البعد جاءت منخفضة كما أن أغلب قيم اختبار الدلالة الاحصائية T-Test جاءت دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الفرضية وليست الحسابية.

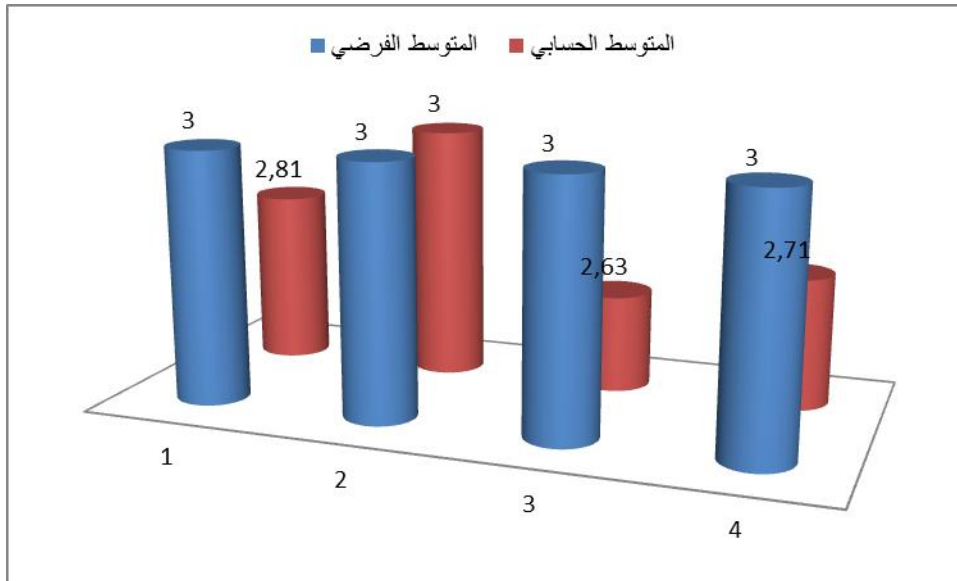
التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الموثوقية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة منخفض.

3- تحليل عبارات المحور الثالث: الميزة التنافسية

3-1- تحليل عبارات البعد الأول: التميز

جدول رقم 7: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد التميز

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	تتبنى المؤسسة مواصفات ضمان الجودة بشكل صارم في جميع الأقسام	2.81	.808	-1.59	.118	متوسطة
2	تشجع المؤسسة موظفيها على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما يميزها عن المؤسسات الأخرى	3.00	.735	.000	1.000	عالية
3	لدى المؤسسة برنامج سنوي للمشروعات الإبداعية للارتقاء بالمنتجات المقدمة	2.63	.755	-3.40	.001	منخفض
4	يتحقق للميزة التنافسية قيمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل في مواجهة المؤسسات المنافسة	2.71	.612	-3.26	.002	منخفض



شكل رقم 12: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد التميز

من خلال الجدول رقم (07) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم

إجمالاً (49) فرد على بعد التميز نلاحظ أن أغلب متوسطات هذا البعد جاءت منخفضة

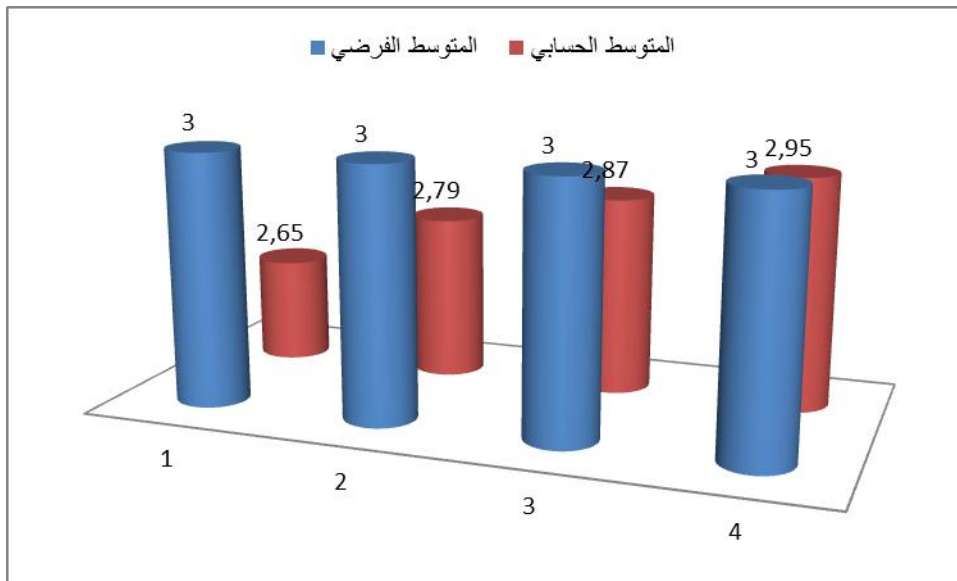
كما أن أغلب قيم اختبار الدلالة الاحصائية T-Test جاءت دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الفرضية وليست الحسابية.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى التميز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة منخفض.

3-2- تحليل عبارات البعد الثاني: الاستجابة للعملاء

جدول رقم 8: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الاستجابة للعملاء

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	تقوم المؤسسة بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات العملاء ورغباتهم بشكل مستمر	2.65	.663	-3.6	.001	منخفض
2	تتميز المؤسسة بقدرة عالية على تلبية حاجات كافة فئات العملاء	2.79	.676	-2.1	.040	منخفض
3	تتمتع المؤسسة بسرعة تقديم المنتجات في المواعيد حسب حاجات العملاء	2.87	.807	-1.0	.294	متوسط
4	تتسم المؤسسة بسرعة مواكبة مع التطورات الجديدة في مجال تقديم المنتجات	2.95	.705	-.40	.687	متوسط



شكل رقم 13: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الاستجابة للعملاء

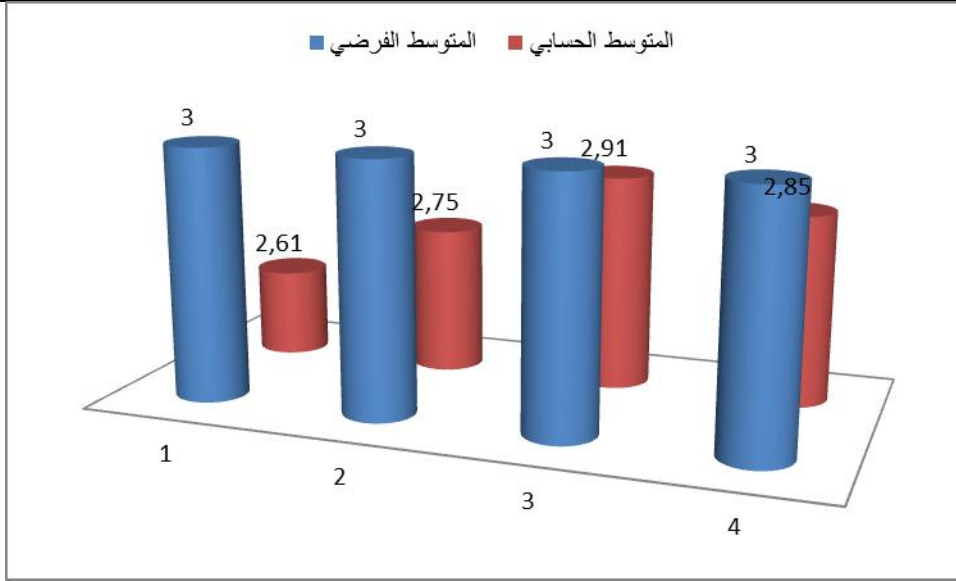
من خلال الجدول رقم (08) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (49) فرد على بعد الاستجابة للعمالء نلاحظ أن أغلب متوسطات هذا البعد جاءت منخفضة كما أن أغلب قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الفرضية وليست الحسابية.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الاستجابة للعمالء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة منخفض.

3-3- تحليل عبارات البعد الثالث: استخدام التكنولوجيا

جدول رقم 9: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد استخدام التكنولوجيا

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة في تبني التكنولوجيا المعلومات الاحداث في العمليات التشغيلية والادارية	2.61	.730	-3.71	.001	منخفض
2	للمؤسسة قدرة على تلبية التغييرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها المتطورة	2.75	.693	-2.47	.017	منخفض
3	يملك العاملون في المؤسسة القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل	2.91	.702	-.81	.420	متوسط
4	يسعى العاملون دائما الابداع طرق جديدة لتسهيل استخدام التكنولوجيا الحالية	2.85	.866	-1.15	.254	متوسط



شكل رقم 14: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد استخدام التكنولوجيا

من خلال الجدول رقم (09) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (49) فرد على بعد استخدام التكنولوجيا نلاحظ أن أغلب متوسطات هذا البعد جاءت منخفضة كما أن أغلب قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الفرضية وليست الحسابية.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى استخدام التكنولوجيا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة منخفض.

الفرضية الفرعية الأولى: للخصائص الجمالية دور في تحقيق الميزة التنافسية.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

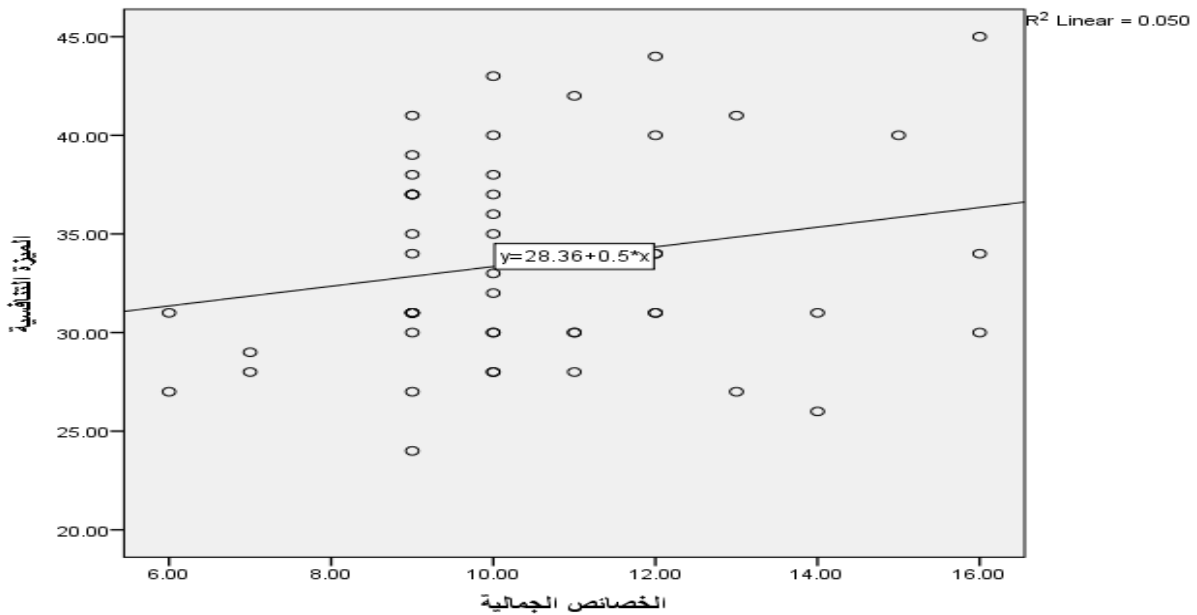
H_0 : لا يوجد دور للخصائص الجمالية في تحقيق الميزة التنافسية.

H_1 : للخصائص الجمالية دور في تحقيق الميزة التنافسية.

و النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 10: يمثل الانحدار الخطي

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



من خلال الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الخصائص الجمالية والميزة التنافسية بلغت (0.22) وهي قيمة موجبة وطردية، 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 $F = 2.47$ 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 إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية H_0 القائلة بـ " لا يوجد دور للخصائص الجمالية في تحقيق الميزة التنافسية " .

الفرضية الفرعية الثانية: للمطابقة دور في تحقيق الميزة التنافسية.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة

الفرضيتين التاليتين:

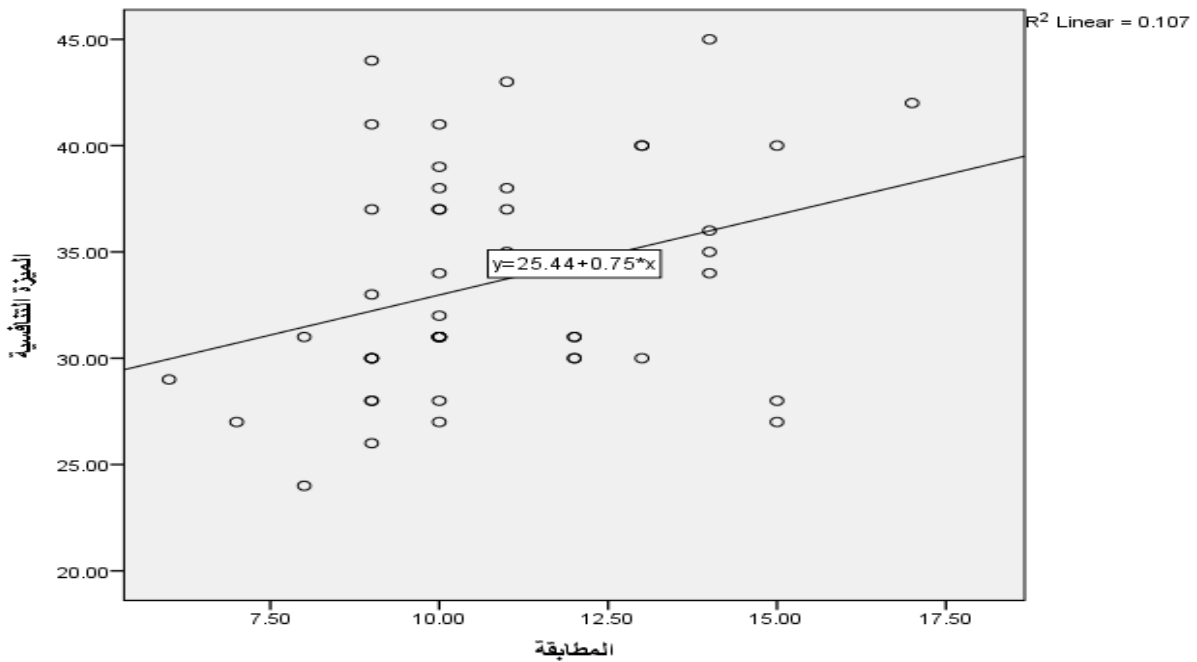
H_0 : لا يوجد دور للمطابقة في تحقيق الميزة التنافسية.

H_1 : للمطابقة دور في تحقيق الميزة التنافسية.

و النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 11: يمثل الانحدار الخطي

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



من خلال الجدول رقم (11) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المطابقة والميزة التنافسية بلغت (0.32) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادت درجات المطابقة كما ارتفعت معها درجات الميزة التنافسية، في حين بلغت قيمة R^2 0.05 أي أن المطابقة تفسر حوالي 10 بالمئة من التباين في الميزة التنافسية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (5.61) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر الى قيمة (T) نلاحظ انها بلغت 2.36 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " للمطابقة دور في تحقيق الميزة التنافسية " .

الفرضية الفرعية الثالثة: للموثوقية دور في تحقيق الميزة التنافسية.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

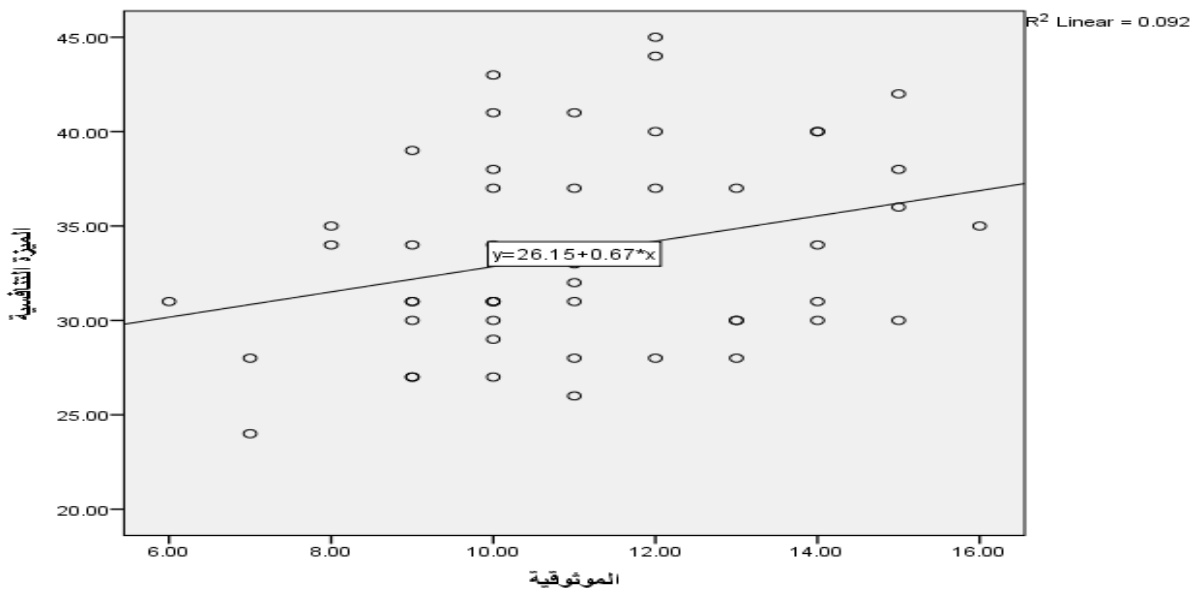
H_0 : لا يوجد دور للموثوقية في تحقيق الميزة التنافسية.

H_1 : للموثوقية دور في تحقيق الميزة التنافسية.

و النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 12: يمثل الانحدار الخطي

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



من خلال الجدول رقم (12) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الموثوقية والميزة التنافسية بلغت (0.30) وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي أنه كلما زادت درجات الموثوقية كما ارتفعت معها درجات الميزة التنافسية، في حين بلغت قيمة $0.09R \text{ Squar}$ أي أن الموثوقية تفسر حوالي 09 بالمئة من التباين في الميزة التنافسية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (4.74) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 2.17 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " للموثوقية دور في تحقيق الميزة التنافسية " .

الفرضية الفرعية العامة: لجودة المنتج دور في تحقيق الميزة التنافسية.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

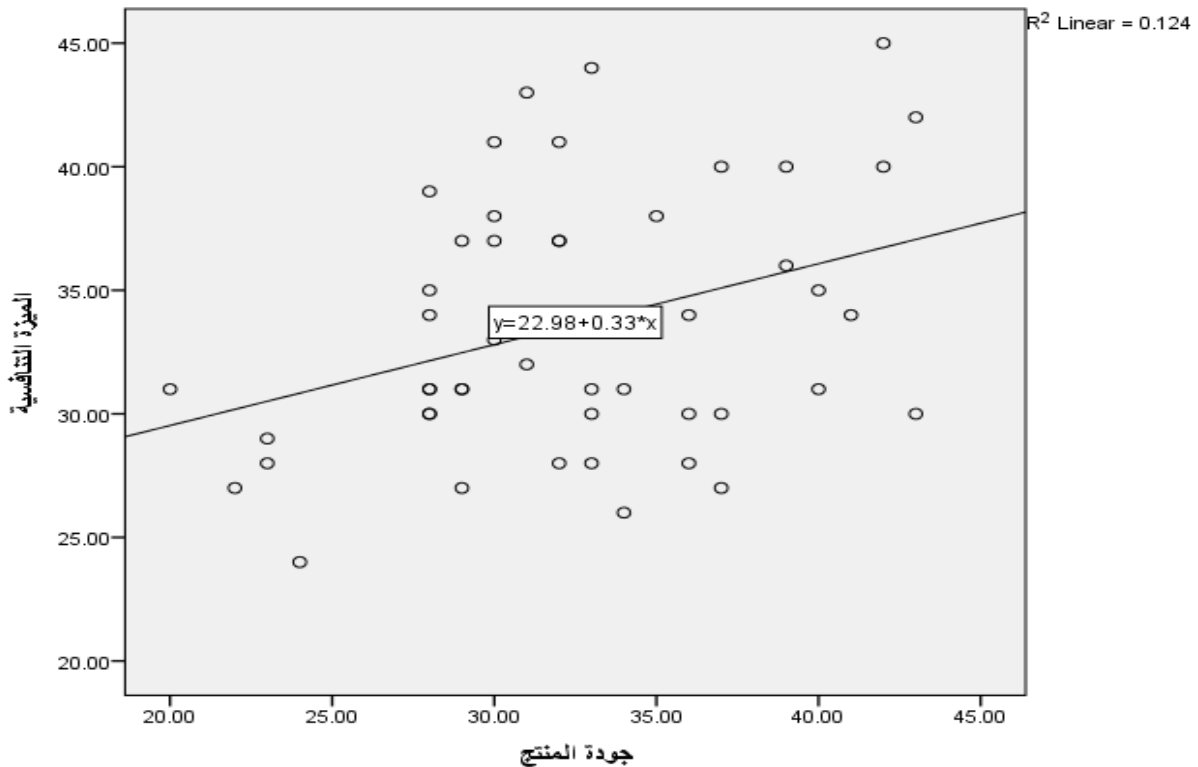
H_0 : لا يوجد دور لجودة المنتج في تحقيق الميزة التنافسية.

H_1 : لجودة المنتج دور في تحقيق الميزة التنافسية.

و النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 13: يمثل الانحدار الخطي

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الميزة التنافسية	
معنوي	0.01	2.57	0.01	6.64	R Squar0.12 R 0.35	جودة المنتج



من خلال الجدول رقم (13) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين جودة المنتج والميزة التنافسية بلغت (0.35) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادت درجات جودة المنتج كما ارتفعت معها درجات الميزة التنافسية، في حين بلغت قيمة $0.12R$ Squar أي أن جودة المنتج تفسر حوالي 12 بالمئة من التباين في الميزة التنافسية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (6.64) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر الى قيمة (T) نلاحظ انها بلغت 2.57 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " لجودة المنتج دور في تحقيق الميزة التنافسية " .

خلاصة:

تضمنت دراسة هذا الفصل الدراسة الميدانية من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة تضمنها الاستبيان هذا للوقوف على دور جودة المنتج في تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على المعالجة الاحصائية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان للوقوف على صحة الفرضيات من عدمها بالاعتماد على SPSS برنامج الحزم الاحصائية.

وهذا لمعرفة إذا ما كانت المؤسسة قيد الدراسة تتبنى جودة المنتج أم لا وهل تكتسب ميزة تنافسية حيث تحقق بجودة المنتج وهذا ما ستجيب عنه في الخاتمة العامة.

خاتمة

خاتمة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور جودة المنتج في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة كما هدفت إلى التعرف على مستوى جودة المنتجات، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في تصور عينة الدراسة حول دور جودة المنتج في تحقيق ميزة تنافسية تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) ولتحقيق أهداف الدراسة تم وضع الاستبانة وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع البيانات تم إدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها احصائياً باستخدام الخزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .SPSS.

وتم اثبات صحة الفرضيات من عدمها:

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى نتائج الدراسة الميدانية وفقاً لفرضيات التي وضعت في مقدمة الدراسة :

الفرضية الرئيسية: لجودة المنتج دور في تحقيق الميزة التنافسية والتي يتفرع منها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور للخصائص الجمالية في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثانية: للمطابقة دور في تحقيق ميزة تنافسية.

الفرضية الفرعية الثالثة: للموثوقية دور في تحقيق ميزة تنافسية.

النتائج:

- تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية .
- المؤسسة لديها ميزة التصدير الاسواق الخارجية .
- تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية تسعى الى تدعيمها.
- يتم تحقيق الجودة قبل. اثناء وبعد العملية الانتاجية، بمعنى تحقيق جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الاداء .
- يؤثر مستوى جودة المنتجات على سمعة المؤسسة، درجة ثقة عملائها، تكاليف الانتاج، ربحيتها، حصتها السوقية .
- تحدد جودة الخدمات بمستوى جودة المدخلات لذا على المؤسسة أن تضمن تعاملها مع الموردين الذين يضمنون لها مستوى عالي من جودة المدخلات.
- تساهم جودة المنتج في تحقيق ميزة تنافسية من خلال المطابقة والموثوقية .

التوصيات:

- لايجب أن تنتظر الادارة العليا الى شهادة الجودة على أنها مجرد شهادة تسويق لمنتجاتها، إذ يجب تحسيس أفراد المؤسسة بأهمية هاته الشهادة والفوائد التي تجنيها من وراء الحصول عليها.
- على المؤسسة الاهتمام أكثر بأبعاد جودة المنتجات اذا أرادت ان ترفع من القيمة التي تقدمها لعملائها وكسب عملاء جدد.
- على المؤسسة العمل على تحقيق مزايا تنافسية اخرى غير ميزة التكلفة لانها ميزة سهلة التقليد محاكاة وذلك بتوفيرها لبيئة عمل تساعد على بناء مزايا تنافسية جديدة .

- العمل على تحقيق إحتياجات ورغبات الزبائن لانها السبيل أكثر فعالية لضمان زيادة ربحية المؤسسة .
- تدريب العمال على مفاهيم جودة والتأكد من استيعابهم لها لضمان تحقيقها على وجه السليم .
- العمل على تحسين جودة منتجاتها أكثر فأكثر ذلك من أجل الدخول الى الاسواق الاجنبية .
- الاهتمام بالموارد البشري لانه اساس الجودة .
- دعم المنافسة ومنع الاحتكار لكل المنتجات التي تعرض في الاسواق سواء كانت من مصدر محلي او أجنبي.
- تعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل من منتجات المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

افاق الدراسة:

ختاما للموضوع نرى أنه من أجل الافادة غيرنا والتوسع للبحث في الموضوع فإنه يمكن التطرق الى :

- تأثير جودة المنتج على رضا الزبون .
- تأثير جودة المنتج على أداء المورد البشري .
- تأثير نظام الجودة الشاملة على ميزة التنافسية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. احمد سيد مصطفى. التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية. دار الكتب للنشر. القاهرة. 2010.
2. توفيق محمد عبد الحسن. تخطيط ومراقبة جودة المنتوجات. دار النهضة العربية القاهرة. 1996
3. جمال الدين محمد مرسي. الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي وعشرين. لدار الجامعية للنشر. الاسكندرية. 2003.
4. حسين عبد الله التميمي. مدخل في الادارة الانتاج والعمليات. دون ذكر الناشر. صنعاء اليمن. 1997.
5. روبرت أيتس. ديفيدلي. الادارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية. ترجمة عبد الحكم الخزامي. دار الفجر للنشر والتوزيع. مصر. 2008.
6. سمير محمد عبد العزيز. جودة المنتج بين الادارة الجودة الشاملة والايزو 9000. دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع. 1995.
7. عبد الستار محمد. الادارة الانتاج والعمليات. دار وائل للنشر. ط2. جامعة البرموك. الاردن. 2006.
8. عبد العزيز سمير محمد. اقتصاديات جودة المنتج بين الادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 و10011. مكتبة الاشعاع. الاسكندرية. مصر. 2000
9. عيسى محمد الغزالي. سياسة التنظيم والمنافسة. المعهد العربي للتخطيط. الكويت. 2002.
10. فريد النجار. الادارة الاعمال الاقتصادية والعالمية. مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة. مؤسسة الشباب الجامعة للنشر. الاسكندرية. 1999.

11. محسن احمد الخيزري. الادارة التنافسية للوقت. المنظومة المتكاملة الامتلاك الميزات التنافسية الشاملة في عصر العولمة. ايتراك للنشر القاهرة. 2000.
12. محسن أحمد الخيزري. صناعة مزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج الى أفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر. مجموعة النيل العربية. القاهرة. 2004.
13. محمد احمد الحضري. صناعة المزايا التنافسية منهج التقدم الاقتصادي المعاصر. مجموعة النيل العربية. القاهرة. ط1. 2003.
14. محمد اسماعيل عمر. أساسيات الجودة في الانتاج. دار الكتب العربية للنشر. القاهرة 2000
15. محمود احمد فايز. عيسى يوسف قداة. الادارة الانتاج والعمليات. مدخل نظمي. دار صفاء للنشر والتوزيع. ط1. عمان. الاردن. 2010.
16. محمود سلامة عبد القادر. الضبط المتكامل لجودة الانتاج. وكالة المطبوعات للنشر. الكويت. 1999
17. مصطفى أحمد سيد. دليل الجودة الشاملة والايزو 9000. دليل عصري للجودة والتنافسية. القاهرة. جمهورية مصر العربية. 2001.
18. مصطفى محمود ابو بكر. الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية للنشر. الاسكندرية. 2004.
19. معالي فهمي حيدر. نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية للنشر. القاهرة. 2002
20. مهدي البصائري. الادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي. دار جرير للنشر والتوزيع. عمان. 2007.
21. نبيل مرسي خليل. الميزة التنافسية في مجال الاعمال. الدار الجامعية للنشر. الاسكندرية. 1996.

ثانيا: قائمة الدراسات والاطروحات

22. التميمي ايداد. والخنشالي شاكر جار الله. السلوك الابداعي واثره على الميزة التنافسية. دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الاردنية. مجلة البصائر. المجلد 8. العدد 2. ايلول. 2004.
23. ثالثا: قائمة المقالات
24. راشدي نجوى. جودة المنتج كأداة لتحسين صورة العلامة. دراسة حالة علامة تسويق. قسم علوم التجارية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر. 2009\2008.
25. سمية دقيق. أثر الصيانة على جودة المنتجات. مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوضياف. المسيلة. 2015\2014.
26. عبدوس عبد العزيز. دور الميزة التنافسية في تحسين الاداء المؤسسات. رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماجستير في كلية الاقتصاد. تخصص الادارة اعمال. جامعة تلمسان. 2006.
27. عمار بوشناف. الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها. تتميتها. تطويرها. رسالة ماجستير. فرع علوم التسيير. جامعة الجزائر. 2002.
28. فاضل يمينة فوزية. أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة. رسالة ماجستير فرع علوم التسيير. جامعة الجزائر. 2003.
29. فتات فوزي وداني الكبير أمعاشو. الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. مجلة الادارة العدد. 21. 2001.
30. مرزوق عاشور. الصيانة ودورها في ضمان جودة المنتجات المؤسسة الصناعية الجزائرية. رسالة ماجستير. فرع الادارة اعمال. كلية الاقتصاد وعلوم التسيير

31. مزريق عاشور. محمد غربي. تسيير وضمان جودة المنتجات. المؤسسات الصناعية الجزائرية. مجلة الاقتصاديات شمال افريقيا. عدد2. 2004.
32. نحاسية رتبية. اهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة. رسالة ماجستير فرع الادارة اعمال. جامعة الجزائر. 2002.

اطلاحو



ملحق رقم 01: الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

استمارة إستبيان حول :

دور جودة المنتج في تحقيق ميزة تنافسية

دراسة حالة ملبنة الحضنة.المسيلة

تحت إشراف استاذ:

لعشاش عبد الحليم

من اعداد الطالبتين:

مزعاش مسعودة

عكتا اناس

تحية طيبة وبعد:

في إطار الدراسة المكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص الادارة الاستراتيجية والموسومة بعنوان: دور جودة المنتج في تحقيق ميزة تنافسية دراسة حالة ملبنة الحضنة المسيلة . وإستكمالا للجانب التطبيقي من الدراسة ومن أجل معرفة دور جودة المنتج في تحقيق ميزة تنافسية في ملبنة الحضنة مسيلة .فإننا نضع بين أيديكم هذه إستمارة راجين منكم الاجابة على الاسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة حول الموضوع المذكور معى العلم ان إجابتكم عليها ستساهم في تحقيق هدف الدراسة وتستخدم للجوانب العلمية فقط.

وفي اخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

المحور الاول : معلومات خاصة بالمستجوب

ضع علامة × امام الجواب الذي يتماشى معى رأيك الخاص

الجنس:

من 25-35 سنة

اقل من 25 سنة

من 40 فما فوق

من 35-40 سنة

المؤهل العلمي:

ماستر

ليسانس

اخرى اذكرها

دكتوراه

.....

الخبرة:

من 5-10 سنوات

أقل من خمس سنوات

اكثر من 20 سنة

من 10-20 سنة

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 انظمة 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					

المحور الثالث: الميزة التنافسية:

التميز:

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					

					حاجات كافة فئات الزبائن
					3 تتمتع المؤسسة بسرعة تقديم المنتجات في المواعيد حسب حاجات الزبائن
					4 تتسم المؤسسة بسرعة مواكبة معى التطورات الجديدة في مجال تقديم المنتجات

استخدام التكنولوجيا

ت	الفقرة	لا بشدة	أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة في تبني التكنولوجيا المعلومات الاحدث 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 الایجاد طرق جديدة لتسهيل إستخدام التكنولوجيا الحالية						

ملحق رقم 02: مخرجات SPSS

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	8	16.3	16.3	16.3
	من 25 الى 35 سنة	20	40.8	40.8	57.1
	من 35 الى 40 سنة	12	24.5	24.5	81.6
	أكثر من 40 سنة	9	18.4	18.4	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

المؤهل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	17	34.7	34.7	34.7
	ماستر	24	49.0	49.0	83.7
	دكتوراه	4	8.2	8.2	91.8
	أخرى	4	8.2	8.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	14	28.6	28.6	28.6
	من 5 الى 10 سنوات	16	32.7	32.7	61.2
	من 10 الى 20 سنة	8	16.3	16.3	77.6
	أكثر من 20 سنة	11	22.4	22.4	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س1	49	2.4082	.78842	.11263
س2	49	2.5306	.68014	.09716
س3	49	2.7551	.75085	.10726
س4	49	2.7959	.84112	.12016

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
1س	-5.255-	48	.000	-.59184-	-.8183-	-.3654-
2س	-4.831-	48	.000	-.46939-	-.6647-	-.2740-
3س	-2.283-	48	.027	-.24490-	-.4606-	-.0292-
4س	-1.698-	48	.096	-.20408-	-.4457-	.0375

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1س	49	2.5918	.73367	.10481
2س	49	2.7551	.72257	.10322
3س	49	2.7347	.75761	.10823
4س	49	2.7347	.78463	.11209

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
1س	-3.894-	48	.000	-.40816-	-.6189-	-.1974-
2س	-2.372-	48	.022	-.24490-	-.4524-	-.0374-
3س	-2.451-	48	.018	-.26531-	-.4829-	-.0477-
4س	-2.367-	48	.022	-.26531-	-.4907-	-.0399-

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1س	49	2.7143	.86603	.12372
2س	49	2.6531	.77865	.11124
3س	49	2.9184	.70228	.10033
4س	49	2.8163	.66688	.09527

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
س1..	-2.309-	48	.025	-.28571-	-.5345-	-.0370-
س2...	-3.119-	48	.003	-.34694-	-.5706-	-.1233-
س3...	-.814-	48	.420	-.08163-	-.2834-	.1201
س4..	-1.928-	48	.060	-.18367-	-.3752-	.0079

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س1...	49	2.8163	.80812	.11545
س2....	49	3.0000	.73598	.10514
س3....	49	2.6327	.75537	.10791
س4....	49	2.7143	.61237	.08748

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
س1...	-1.591-	48	.118	-.18367-	-.4158-	.0484
س2....	.000	48	1.000	.00000	-.2114-	.2114
س3....	-3.404-	48	.001	-.36735-	-.5843-	-.1504-
س4....	-3.266-	48	.002	-.28571-	-.4616-	-.1098-

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س1	49	2.6531	.66304	.09472
س2	49	2.7959	.67637	.09662
س3	49	2.8776	.80707	.11530
س4	49	2.9592	.70590	.10084

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
1-س	-3.663-	48	.001	-.34694-	-.5374-	-.1565-
2-س	-2.112-	48	.040	-.20408-	-.3984-	-.0098-
3-س	-1.062-	48	.294	-.12245-	-.3543-	.1094
4-س	-.405-	48	.687	-.04082-	-.2436-	.1619

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1-س	49	2.6122	.73076	.10439
2-س	49	2.7551	.69314	.09902
3-س	49	2.9184	.70228	.10033
4-س	49	2.8571	.86603	.12372

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
1-س	-3.714-	48	.001	-.38776-	-.5977-	-.1779-
2-س	-2.473-	48	.017	-.24490-	-.4440-	-.0458-
3-س	-.814-	48	.420	-.08163-	-.2834-	.1201
4-س	-1.155-	48	.254	-.14286-	-.3916-	.1059

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الخصائص الجمالية ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.224 ^a	.050	.030	5.15732
a. Predictors: (Constant), الخصائص الجمالية				
b. Dependent Variable: الميزة التنافسية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	65.735	1	65.735	2.471	.123 ^b
	Residual	1250.102	47	26.598		
	Total	1315.837	48			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

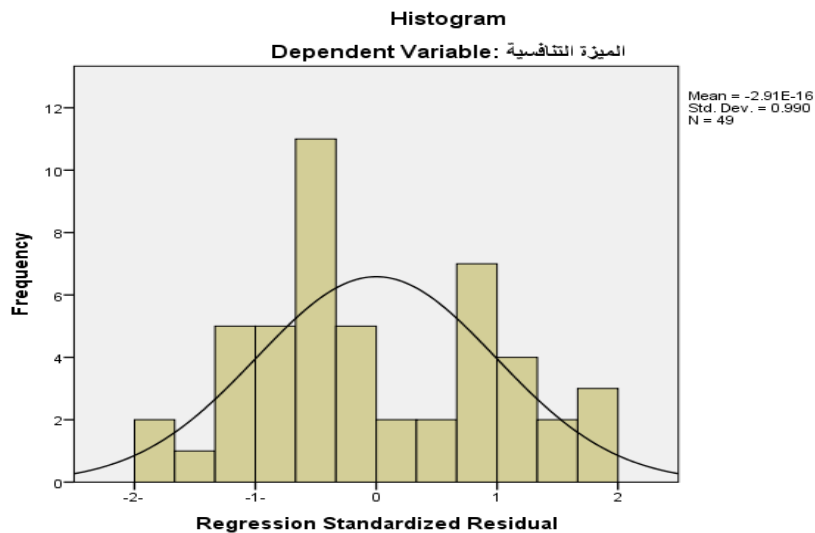
b. Predictors: (Constant), الخصائص الجمالية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.360	3.409		8.320	.000
	الخصائص الجمالية	.499	.317	.224	1.572	.123

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	31.3525	36.3401	33.5918	1.17025	49
Residual	-9.34260-	9.65493	.00000	5.10331	49
Std. Predicted Value	-1.914-	2.348	.000	1.000	49
Std. Residual	-1.812-	1.872	.000	.990	49

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية



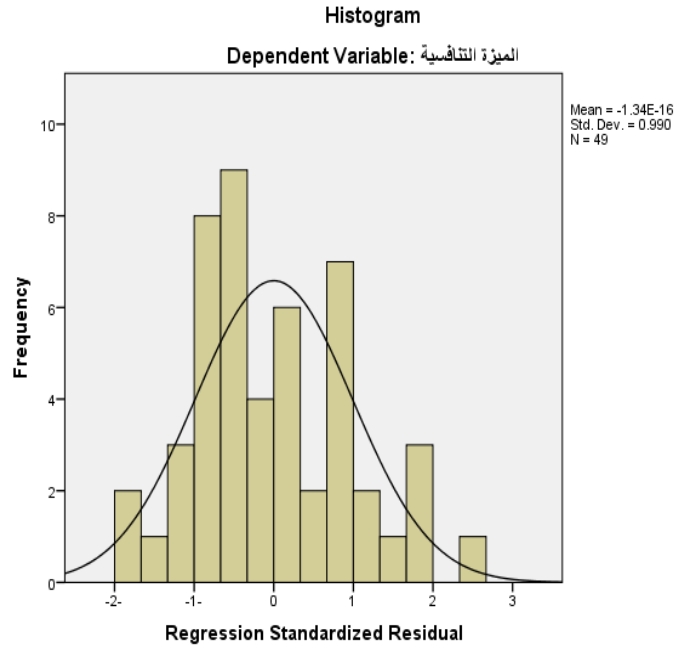
Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المطابقة ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.327 ^a	.107	.088	5.00101
a. Predictors: (Constant), المطابقة				
b. Dependent Variable: الميزة التنافسية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	140.360	1	140.360	5.612	.022 ^b
	Residual	1175.477	47	25.010		
	Total	1315.837	48			
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						
b. Predictors: (Constant), المطابقة						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.444	3.513		7.243	.000
	المطابقة	.753	.318	.327	2.369	.022
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	29.9637	38.2500	33.5918	1.71002	49
Residual	-9.74340-	11.77640	.00000	4.94865	49
Std. Predicted Value	-2.122-	2.724	.000	1.000	49
Std. Residual	-1.948-	2.355	.000	.990	49
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية					



Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الموثوقية ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.303 ^a	.092	.072	5.04260
a. Predictors: (Constant), الموثوقية				
b. Dependent Variable: الميزة التنافسية				

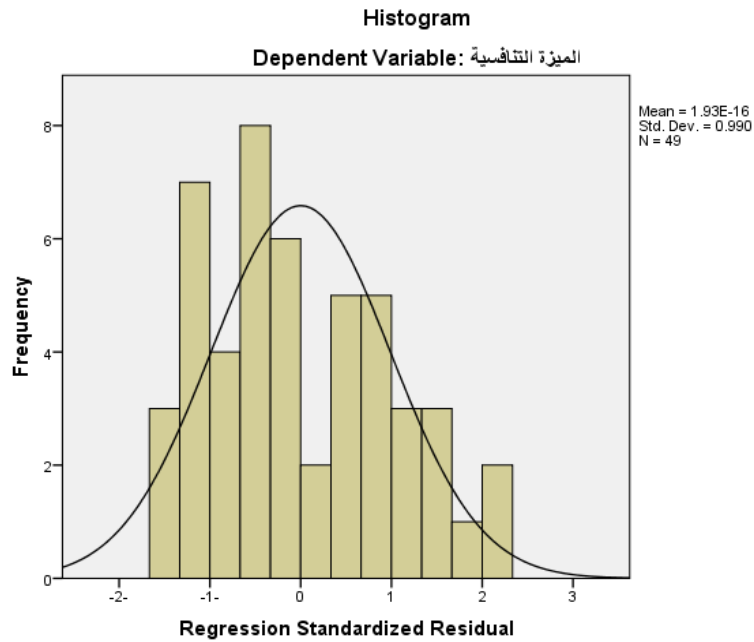
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	120.730	1	120.730	4.748	.034 ^b
	Residual	1195.107	47	25.428		
	Total	1315.837	48			
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						
b. Predictors: (Constant), الموثوقية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.147	3.492		7.488	.000
	الموثوقية	.671	.308	.303	2.179	.034

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	30.1706	36.8763	33.5918	1.58594	49
Residual	-7.52341-	10.80602	.00000	4.98980	49
Std. Predicted Value	-2.157-	2.071	.000	1.000	49
Std. Residual	-1.492-	2.143	.000	.990	49

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية



Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	جودة المنتج ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

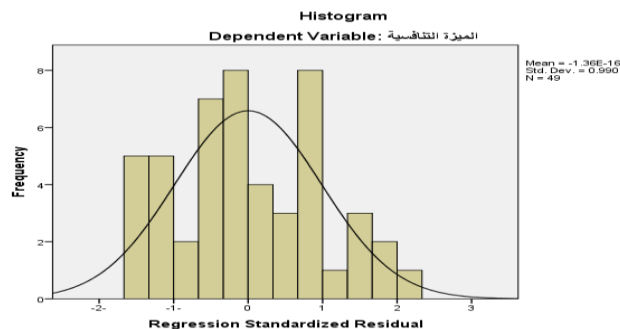
b. All requested variables entered.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.352 ^a	.124	.105	4.95247
a. جودة المنتج				
b. الميزة التنافسية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	163.070	1	163.070	6.649	.013 ^b
	Residual	1152.766	47	24.527		
	Total	1315.837	48			
a. الميزة التنافسية						
b. جودة المنتج						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.983	4.175		5.505	.000
	جودة المنتج	.327	.127	.352	2.578	.013
a. الميزة التنافسية						

Residuals Statistic					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	29.5301	37.0590	33.5918	1.84318	49
Residual	-8.11291-	10.21443	.00000	4.90061	49
Std. Predicted Value	-2.204-	1.881	.000	1.000	49
Std. Residual	-1.638-	2.062	.000	.990	49
a. الميزة التنافسية					



ملحق رقم 03: الوثائق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

معة محمد بوضياف بالمسيلة

ة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

م: ... علوم م. التسيير

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): عكة إناسا المولود(ة) بتاريخ: 1996/11/19 ب. المسيلة
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 341251 الصادرة بتاريخ: 06/04/2016 عن: دائرة المسيلة
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الشركات خلال السنة الجامعية: 2015/2016
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور الجودة الضميمة في تحقيق قيمة تنافسية
دراسة حالة منة الحظنة للمسيلة

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

حرر بتاريخ: 16/06/2016

التوقيع والبصمة



الملخص:

تعتبر جودة المنتج عامل من عوامل التي تعمل على تعزيز الميزة التنافسية وتهدف إلى تفعيل تنافسية المؤسسة لأن لها دور فعال في تحسين سمعة المؤسسة في السوق وكذلك تساعد على اكتساب ثقة الزبون والمستهلك بالإضافة إلى زيادة قدرة تنافسية للمؤسسة من خلال التفوق في السوق والقدرة على إرضاء جميع أذواق المستهلكين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور جودة المنتج في تحقيق ميزة تنافسية بالتطبيق على منتجات مؤسسة حضنة حليب المسيلة، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبيان وتوزيعه على عمال مؤسسة حضنة حليب بولاية المسيلة، وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: جودة المنتج - الميزة التنافسية

Abstract:

Product quality is one of the factors that enhance the competitive advantage and aims to activate the competitiveness of the institution because it has an effective role in improving the reputation of the institution in the market, as well as helping to gain customer and consumer confidence in addition to increasing the competitiveness of the institution through superiority in the market and the ability to satisfy all tastes consumers.

The study aimed to identify the role of product quality in achieving a competitive advantage by applying to Hudna Milk Corporation products, and to achieve this goal, a questionnaire was designed and distributed to the workers of Hudna Milk Corporation in the Wilayat of Msila, and based on the results of the study, a number of recommendations and suggestions were presented.

Keywords: product quality - competitive advantage