

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER –Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Économie



جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

قدرة الجودة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة (رغوة الجنوب)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذة المشرفة:

إيمان نعمون

إعداد الطالب:

خالد بوليف

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	عديلة العلواني	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	إيمان نعمون	أستاذ محاضرة أ	مقررا	جامعة بسكرة
3	نجوى كساي	أستاذ مساعد أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

الموسم الجامعي: 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER –
Biskra Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Économie



جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

قدرة الجودة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة (رغوة الجنوب)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

إيمان نعمون

خالد بوليف

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	عديلة العلواني	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	إيمان نعمون	أستاذ محاضر أ	مقررا	جامعة بسكرة
3	نجوى كساي	أستاذ مساعد أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

الموسم الجامعي: 2022/2021

شكر وتقدير

إن الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أمانني على إنجاز هذا العمل ويسر أمري وأمدني بالصبر و العزيمة ومصدقاً لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أمانوني وشجعوني على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح، وإكمال الدراسة الجامعية و البحث.

أتقدم بجزيل الشكر والاحترام والتقدير إلى:الأستاذة المشرفة "نعمون إيمان" لما بذلته معي من وقت وجهد خلال إشرافها و توجيهها و نصائحها القيمة.

أتقدم بجزيل الشكر إلى مسيري مؤسسة رغبة الجنوب الذين استقبلوني وساعدوني في الحصول على المعلومات الكافية.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي، إلى ملائكتي في الحياة و معنى العجب و العنان

إلى بسمة الحياة و سر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي، إلى

مصدر قوتي أمي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى الذي عمل وكد و جد في سبيلي و علمني معنى الكفاح و أوطني إلى ما أنا عليه

إلى من كلفه الله بالمهيبة و الوقار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

إلى من علمني العطاء بغير انتظار، إلى الذي أعتبره سنداً لي في الحياة أبي الغالي أطال

الله في عمره

إلى أخواتي وأقاربي الأعزاء وأصدقائي الأوفياء .

✦ خالد بوليف ✦

الملخص

تهدف هذه الدراسة التي قمنا بها إلى شرح قدرة الجودة ودورها في تعزيز وبناء الميزة التنافسية في المؤسسة، وتم ذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعد على جمع ومعالجة كافة المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتمت معالجة إشكالية الدراسة بتناول فصل أول يتضمن الإطار النظري للجودة، و فصل ثاني نوضح فيه أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، وفي الفصل الثالث نتطرق إلى دراسة حالة بمؤسسة الأفرشة (رغوة الجنوب-تقرت-). ومن بين النتائج المتوصل إليها بعد اختبار فرضيات الدراسة وجود أثر إيجابي قوي للمتغير المستقل الجودة بأبعاده المختلفة على المتغير التابع الميزة التنافسية وتم إثبات ذلك بالدلالات الإحصائية، وبذلك تعتبر الجودة نقطة قوة تعتمد عليها مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت في تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الجودة، الميزة التنافسية، مؤسسة رغوة الجنوب.

Abstract:

This study we conducted aims to explain the ability of quality and its role in enhancing and building the competitive advantage in the organization, and This was done by following the descriptive analytical approach, which helps to collect and process all information related to the subject of the study and The problem of the study was addressed by addressing a first chapter that includes the theoretical framework for quality, and a second chapter in which we explain the most important concepts related to competitive advantage, and in the third chapter we address a case study of the Mattresses Corporation (Southern Foam -Touggourt-).Among the results reached after testing the hypotheses of the study, there is a strong positive impact of the independent variable quality in its various dimensions on the dependent variable, competitive advantage, and this was proven with statistical indications, and thus quality is considered a strength point on which Foam South Foundation has decided to achieve and enhance its competitive advantage.

Keywords: quality, competitive advantage, South Foam Mattresses Corporation

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
35	عدد الاستثمارات الموزعة والمقبولة	01
36	توزيع أفراد العينة وفق الجنس	02
37	توزيع أفراد العينة وفق السن	03
38	توزيع العينة وفق المستوى التعليمي	04
39	توزيع أفراد العينة وفق المنصب الوظيفي	05
39	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	06
40	جدول ألفا كرونيباخ	07
41	جدول الاختبار t	08
42	جدول كوهين	09
42	جدول التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov	10
43	يوضح نتائج الأحادي ANOVA حسب المنصب الوظيفي	11
44	يوضح نتائج الاختبار الأحادي ANOVA حسب الخبرة	12
45	يوضح اعتماد ميزان تقديري وفقا لمقياس تقسيم ليكرت الخماسي	13
46	يوضح المتوسط المرجح والانحراف المعياري للمحور الأول	14
48	يوضح المتوسط المرجح والانحراف المعياري للمحور الثاني	15

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
د	يوضح نموذج الدراسة	01
30	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	02
36	نسبة أفراد العينة حسب الجنس	03
37	نسبة أفراد العينة حسب السن	04
38	نسبة أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
39	نسبة أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	06
40	نسبة أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	07

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تصريح بالدراسة الميدانية	63
02	الاذن بالطباعة	64
03	استبيان البحث	65-68
04	بطاقة فنية للمؤسسة رغبة الجنوب	69
05	جدول أعمال نهاية السنة المالية	70
06	شهادة تقديرية	71
07	جدول توزيع الفئات حسب الجنس	72
08	جدول توزيع الفئات حسب السن	72
09	جدول توزيع الفئات حسب المستوى التعليمي	72
10	جدول توزيع الفئات حسب المنصب الوظيفي	73
11	جدول توزيع الفئات حسب الخبرة	73
12	جدول ألفا كرونباخ	73
13	جدول الثبات t	74
14	جدول التوزيع الطبيعي - Kolmogorov- Smirnov	74
15	جداول anova	75

مقدمة عامة

إن التحدي الذي يواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها في عالم اليوم هو كيفية النجاح في بيئة تتسارع فيها التحولات و المتغيرات، حيث تزداد حدة المنافسة يوما بعد يوم، وحيث تصبح الجودة مطلبا أكثر إلحاحا، و في العصر الحديث شهد موضوع الجودة اهتماما وتطورا واسعا منذ الحرب العالمية الثانية حتى الآن، لقد حفز على مثل ذلك تطور عوامل عديدة لعل من أبرزها اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال الغربية ثم الدولية، فكان اتجاه منظمات الأعمال للخروج من المنافسة السعرية الحادة بالاتجاه للتميز من خلال الجودة، وهو ما أدى إلى تطور مفاهيم ومناهج الجودة.

وتشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسات عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها في نفس مجال نشاطها بما يضمن تحقيق الريادة والتفوق. ولكن طبيعة مناخ الأعمال المتقلب في ظل عصر السرعة والتكنولوجيا الحديثة أدت إلى الحد بشكل كبير من عمر هذه المزايا. لدى أصبح من الضروري على هذه المؤسسات العمل بشكل مكثف ومستمر من أجل المحافظة عليها أطول فترة ممكنة ومحاوله استدامتها. واليوم تدرك أغلب المنظمات المتنوعة و إدارتها أهمية الجودة بكافة نظمها وطرائقها ومفاهيمها وجوانب فلسفتها، ومن بين الأسباب التي ساعدت في ذلك الجوائز العالمية Global Awards التي حدتها بعض الدول للمنظمات الأفضل في قيادة جودتها، وبرامج أعمالها لتعزيز تنافسيتها، ووضع إرشادات هامة التي تشكل القاعدة الأساسية للجودة الشاملة، إضافة إلى ظهور المواصفات القياسية العالمية المتمثلة في نظم الايزو 9000 (ISO9000) و التحول في التفكير من منظمات تدار تلقائيا إلى منظمات تدار بواسطة العملاء، وهذا الجوهر الأساسي في إدارة الجودة.

وسنحاول إسقاط الجانب النظري على دراسة حالة مؤسسة رغوة الجنوب، لمعرفة مستوى جودة المنتجات على مستوى المؤسسة، وكيف لذلك المقدرة في تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية.

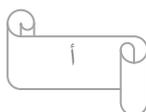
أولاً: إشكالية البحث:

تتمحور إشكالية هذا البحث حول:

هل للجودة المقدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية: ويندرج ضمن هذه الإشكالية أسئلة فرعية أهمها:

- 1- ماذا نعني بالجودة والميزة التنافسية؟
- 2- هل تقوم المؤسسة بتطبيق الجودة على منتجاتها؟
- 3- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند تطبيق شروط وعناصر الجودة من أجل تحقيق الميزة التنافسية؟
- 4- هل للمتغيرات الشخصية للموظف تأثير في إدراكه للميزة التنافسية داخل المؤسسة؟



ثالثا: الدراسات السابقة:

- هناك العديد من الدراسات التي مست موضوع بحثنا، وسوف نحاول تسليط الضوء على بعضها من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:
- دراسة (فلة العيهار، 2005) بعنوان: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الخروبة، الجزائر، 2005. وهدفت الدراسة إلى:
 - رفع الغموض عن الجودة والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد.
 - التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية.
 - توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة.واستخلصت الباحثة عدة نتائج، أهمها:
 - لجودة مسؤولية كل الأفراد.
 - تمر عملية تحقيق الجودة بالتخطيط لمستوى الجودة أولا، ثم الرقابة عليها لتحديد فجوة الأداء، بعدها وضع الإستراتيجية الملائمة لتحسين مستوى الجودة.
 - تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وضمان بقائها واستمرارها في السوق.
 - تساهم الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال قدرتها على تحقيق رضا الزبون وضمان ولائه واستمرار تعامله مع المؤسسة.
 - دراسة (حسن عبد الزهرة عبد الرضا 2017)، بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية، شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، وهدفت الدراسة إلى:
 - تقديم بعض المفاهيم النظرية لإدارة المنظمة عن نظام الجودة الشاملة.
 - الكشف عن أهمية إدارة الجودة الشاملة والمنهجية التي يعتمدها.
 - قياس العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة في تعزيز وتحسين المنتجات.كما استخلص الباحث عدة نتائج منها:
 - أن إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى تطوير لتحقيق الميزة التنافسية
 - عدم امتلاك الشركة بمنظومة تخطيط استراتيجي تدعم الجهود الهادفة لرفع مستوى الجودة فضلا عن عدم وضع خطة إستراتيجية مبنية على وفق نتائج تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية والخارجية.
 - بن جلدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، تخصص إدارة أعمال، وهدفت هذه الدراسة إلى:
 - إلقاء الضوء على مفهوم الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية وكذا الميزة التنافسية، ودراسة درجة الترابط بين هذه المفاهيم.

- كما تهدف الدراسة كذلك إلى الاطلاع على واقع اعتماد الاستراتيجيات التنافسية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثر ذلك على تحقيق ميزة تنافسية لها، خاصة وأن المؤسسة الجزائرية أمام تحديات كبرى في السوق المحلية والدولية في ظل انفتاح السوق الجزائرية على السوق العالمية، حيث صارت المنتجات الأجنبية ذات الجودة العالية والسعر التنافسي تهدد بقاء المنتج الوطني، لهذا يستوجب تبني مفاهيم علمية حديثة في تسيير المؤسسات.

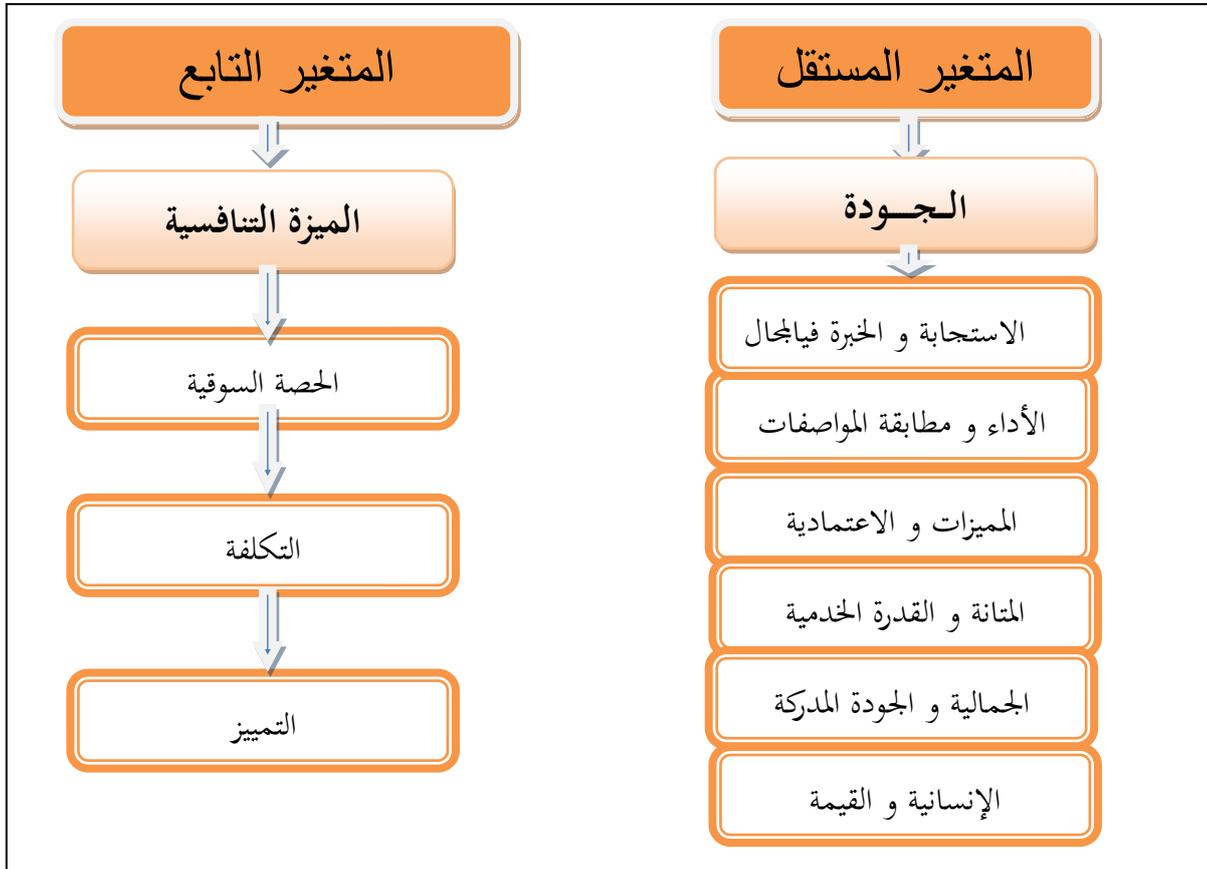
كما توصل إلى نتائج متمثلة في:

- إن اكتساب ميزة تنافسية ضرورة ملحة للمؤسسة الاقتصادية تفرضها تحديات وعوامل البيئة التنافسية.
- على المؤسسة أن تضمن بأن تكون مزاياها التنافسية في السوق مستمرة ومتواصلة، وغير قابلة للتقليد؛
- تساهم موارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة في تحقيق تميزها عن باقي المنافسين، حيث أن التفكير المركز على المؤسسة ومواردها يرى أن المحدد لتنافسياتها، يتعلق بتحديد وتفعيل موارد المؤسسة وكفاءاتها المحورية.
- يساهم الإطار الوطني في مساعدة المؤسسات التي تنشط ضمنه في تحقيق مزايا تنافسية محلية ودولية.

رابعا: نموذج البحث:

للإجابة على إشكالية الدراسة يمكن اقتراح النموذج التالي:

الشكل رقم (01): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

خامسا: فرضيات البحث:

من اجل معالجة إشكالية الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية:

- 1- تعني الجودة الخصائص والنشاطات التي تمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات الزبون أما الميزة التنافسية تعني المهارة أو التقنية التي تتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون.
- 2- تقوم المؤسسة بتطبيق الجودة على منتجاتها والتي تمكنها من تلبية حاجات ورغبات الزبون.
- 3- يوجد تأثير دال إحصائيا لتطبيق الجودة في تحقيق الميزة التنافسية.
- 4- يوجد فروق دالة إحصائيا في إدراك الموظفين للميزة التنافسية التي تعود لمتغيرات الجنس، السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

سادسا: التوضع الاستمولوجي والمنهج المتبع:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاسلوب والمنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف على أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة معينة، وتصويرها بطريقة جمع البيانات وإخضاعها للدراسة الدقيقة من أجل الوقوف على حقائق العلاقة بين الجودة والميزة التنافسية، بالإضافة إلى عملية الاستبيان والمقابلة وجمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها.

سابعا: تصميم البحث:

1- هدف الدراسة:

- ✓ إبراز دور ومقدرة الجودة في تحقيق المنافسة بين المؤسسات
 - ✓ لفت انتباه مسيري المؤسسات إلى أهمية الجودة في المحافظة على المكانة التنافسية وضمان الاستمرارية والنمو في ظل الانفتاح الاقتصادي.
 - ✓ التأكيد على أهمية الجودة وبناء الميزة التنافسية.
 - ✓ توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة.
- 2- نوع الدراسة: بناء علاقة سببية بين المتغير المستقل (الجودة) بأبعادها والمتغير التابع (الميزة التنافسية)
 - 3- مدى تدخل الباحث: وصف المتغيرات ودراسة الأحداث.
 - 4- التخطيط للدراسة: الدراسة التناوبية (معملية ثم ميدانية)
 - 5- وحدة المجتمع: دراسة سلوك الجماعي للأفراد العاملة بالمؤسسة الاقتصادية للأفرشة -رغوة الجنوب-بولاية تقرت، بمختلف رتبهم وأصنافهم.
 - 6- المدى الزمني: شهر ماي من سنة 2021/2022.

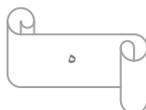
ثامنا: أهمية الموضوع:

يستمد هذا الموضوع أهميته من خلال المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن، والتي تدفع المؤسسات إلى تطبيق التوجهات الحديثة لمواجهة المنافسة، والتفوق على المنافسين وتحقيق الريادة ولذلك أصبح من المهم التركيز على الجودة في المؤسسة والتي بواسطتها تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية.

تاسعا: خطة مختصرة للدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول من أجل تكوين إطار نظري لمتغيرات الدراسة وكذلك دراسة قدرة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة بحيث تم تقسيم الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للجودة إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: ماهية الجودة
- المبحث الثاني: مقومات الجودة
- المبحث الثالث: الرقابة على الجودة وتكاليفها
- تم تخصيص الفصل الثاني لدراسة الإطار النظري للميزة التنافسية، باعتبارها المتغير الثاني من الدراسة، بحيث تم تقسيم هذا الأخير إلى ثلاث مباحث:
 - المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
 - المبحث الثاني: الأسس العامة للميزة التنافسية
 - المبحث الثالث: الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة
- أما الفصل الثالث وهو آخر فصل في الدراسة، فهو متعلق بدراسة حالة للمؤسسة وتم تقسيمه إلى:
 - المبحث الأول: تقلد عام لشركة الأفرشة -رغوة الجنوب-
 - المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل البيانات.



الفصل الأول: الإطار النظري للجودة

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة

تمهيد

تشكل الجودة من أكثر المفاهيم الفكرية الرائدة التي تكتسي اهتماما واسعا من طرف الإداريين والباحثين في مجال تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المؤسسات، لتحقيق موقع تنافسي صاعد. ولقد أصبح مدخل إدارة الجودة ضرورة ملحة للمؤسسة وذلك لمواجهة التحديات التي تفرزها المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية العالمية مما دفعت المؤسسات بالاهتمام بموضوع الجودة وتضعه في سلم أولوياتها الاقتصادية لبقائها واستمرارها وتحقيق ميزة تنافسية.

وفي محاولة لتجسيد ما سبق فقد قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الجودة

المبحث الثاني: عموميات حول الجودة

المبحث الثالث: الرقابة على الجودة وتكاليها

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة

المبحث الأول: ماهية الجودة

يعد مفهوم الجودة، من أكثر المفاهيم الإدارية شيوعاً في عالم المال والأعمال، والبنوك والخدمات، فهو بذلك مفهوماً إدارياً حديثاً يساعد على تقديم منتج أو خدمة بأعلى جودة ممكنة، ويؤدي إلى التحسين المستمر، والدائم وصولاً إلى التميز في جميع المعاملات في أسواق تحكمها المنافسة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

هناك العديد من الجمعيات والدكاترة تقدموا بتعريف الجودة ومدى أهميتها بالنسبة للمنظمات ومن أهمهم جمعية الأمريكية والمنظمة الدولية للمعايير (ISQ).

تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة: أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية. وتعرفها المنظمة الدولية للمعايير (ISQ): أنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط، أو عملية، سلعة، خدمة، أو منظمة، أو نظام، أو فرد، أو مزيج منها، التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية) (الطائي و قداده، إدارة الجودة الشاملة، 2008، صفحة 29)

عرف (feigenbaum) الجودة بأنها "النتائج الكلية للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون". (العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، 2004، صفحة 08)

ويرى أيضاً أن الجودة هي احتياجات الزبون وليست احتياجات المصممين ولا احتياجات رجال التسويق ولا احتياجات الإدارة العامة، فهي تستند إلى الخبرة الفعلية للزبون مع المنتج أو الخدمة، وتقاس مقدار مقابلة المنتج لمتطلبات الزبون وأنها هدف متحرك في سوق المنافسة، إذ حدد جودة المنتج أو الخدمة بوصفها "المزيج الكلي لخصائص المنتج أو (الخدمة) السوقية، والهندسية، والصناعية، والصيانة في أثناء استعمال المنتج أو الخدمة والتي تلي توقعات الزبون". (مسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً، 2010، صفحة 23)

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة

إن ظهور الجودة لم يكن وليد اللحظة بل هو تطور طبيعي للفكر الإداري من عهد تايلور حتى الآن وهناك عدة عوامل ساعدت على هذا التطور ومنها:

- أ. التحسين في الإدارة ومعدلات الإنتاج.
- ب. تنامي معدلات الجودة والابتكارات، التغيرات الثقافية.
- ت. تنامي الأداء الموارد البشرية وظهور مفاهيم قوة العمل.
- ث. ظهور طرق حديثة للإدارة.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة

ج. ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وقد مرت الجودة بعدة مراحل هي: مرحلة الفحص، تأكيد الجودة، لسيطرة على الجودة، إدارة الجودة الشاملة.

1- **مرحلة الفحص (التفتيش)**: ظهر هذا المفهوم مع نهاية ق19 وبداية ق20 وتمحور معناه في البداية على الفحص أو إعادة التأهيل المنتوجات المرفوضة وكتب تايلور "المفتش المسئول على جودة العمل" حيث يمنع الوصول إلى العلاء تلك المنتوجات المعيبة التي لا تلي رغباتهم وما على عملية الفحص إلا اكتشافه واستبعاده، ثم يتم الفرز من بين القطع المعيبة ما يتم التخلص منه ويعاد إصلاحه.

2- **السيطرة على الجودة**: وامتدت هذه المرحلة من العشرينات إلى الخمسينات حيث يتم من خلالها مراقبة أنشطة وأساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة، وذلك باستعمال أساليب إحصائية مستحدثة وتطور استخدامها في مجال السيطرة على الجودة التركيز على الإنتاج الكبير فخلال الحرب العالمية الثانية وضعت عدة معايير لتطبيق السيطرة الإحصائية على الجودة في مجال صناعة الأسلحة بالولايات المتحدة الأمريكية للتحكم في الجودة ومنع حدوث الأخطاء.

3- **ضمان الجودة**: امتدت من الخمسينات حتى الستينات ويمكن وصف مدخل ضمان الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الأخطاء أي تحقيق إنتاج بدون أخطاء و الذي يعمل على تحسين جودة المنتج.

4- **إدارة الجودة الشاملة**: بدأت هذه المرحلة من تطور الجودة بالظهور في المؤسسة من عملية تصميم المنتج مروراً بعملية شراء الموارد الأولية وفق الإنتاج النهائي له وتسليمه للمستهلك يعني بأن هدف المؤسسة هو إنتاج منتوجات بأقل الأسعار وبأفضل جودة. (فاروق، 2010، الصفحات 02-03)

المطلب الثالث: أهمية الجودة

تظهر أهمية جودة المنتجات والخدمات بالنسبة للمؤسسة من خلال النقاط التالية:

- أ. **الصورة العامة وسمعة المؤسسة في الأسواق**: فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المؤسسة، تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا الزبائن على مستوى منتجاتها؛
- ب. **درجة الثقة في منتجاتها**: فسوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المساءلة القانونية للمؤسسة؛
- ت. **مستوى الإنتاجية**: فالجودة السيئة للمنتجات تؤثر سلباً على الإنتاجية، وذلك من خلال إنتاج سلع معيبة غير قابلة للتسويق، بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح؛
- ث. **التكلفة**: فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المؤسسة، وذلك من خلال زيادة الأجزاء التالفة، والمعيب، بالإضافة إلى تكلفة فقدان الزبائن وانصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة؛
- ج. **الأنظمة والتشريعات الدولية**: فعدم الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات يحول دون دخول المؤسسة للأسواق العالمية، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها في هذه الأسواق، مما يؤدي إلى فقدانها لجزء من حصتها السوقية، و لربما معظمها؛

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة

- ح. زيادة الأرباح والحصة السوقية: إن الأرباح الناتجة عن الجودة تمثل نسبة هامة من رقم أعمال المؤسسة، كما تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها؛
- خ. رضا الزبون: يتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون، والذي يكون مستعداً لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذا جودة فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها وتقوم بتسويقها ذات جودة وترضي رغبات الزبائن واحتياجاتهم.
- د. وفاء وولاء الزبون: إن الاحتفاظ بزبون موجود مسبقاً وضمان وفائه يكلف خمس مرات أقل من اكتساب زبون جديد، فضمان وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلي رغباتهم واحتياجاتهم.
- ذ. دعم نشاط كل فرد: إن تحسين جودة العمل يعد عاملاً هاماً لرفع فعالية الأداء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المؤسسة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة.
- ر. المساهمة في تنسيق عملية التسيير: فالتسيير يهدف إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء الزبائن بصفة دائمة، والذي لا يتحقق إلا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على اشتراك كافة أفراد، عمليات وأقسام المؤسسة. (العيهار، 2005، صفحة 05)

المبحث الثاني: عموميات حول الجودة

لتحقيق الجودة في منتج أو خدمة يجب توفر بعض من الخصائص و الأبعاد وكذلك محددات التي تعبر عن مدى جودة تلك السلعة أو الخدمة ومدى توافقها لتلبية حاجات الزبون وتحقيق أهداف المؤسسة .

المطلب الأول: محددات الجودة

إن الدرجة التي تستطيع بها الخدمات أو المنتجات أن تحقق الغرض الأساسي تعتمد على أربعة محددات:

- أ. التصميم : ويشير إلى تضمين خصائص السلعة أو الخدمة وفقاً لمتطلبات المستهلك والقدرات الإنتاجية واعتبارات التكاليف عند تقييم السلع والخدمات ويجب أن يكون هناك تعاون بين المصممين من مهندسين ومثلي العمليات التصميمية عند القيام بعملية التصميم ، فبدلاً من الانتهاء من عملية التصميم وبعدها عمل الأنشطة التصميمية واكتشاف صعوبات التنفيذ وما يستغرقه هذا من وقت وجهد لتعديل التصميم فانه من الأفضل أن تتحد جهود المصممين و المسؤولين عن التشغيل في مرحلة التصميم وان يعملوا معاً كفريق ومن المفضل أن يتضمن هذا الفريق ممثلين للأنشطة التسويقية من اجل تضمين صوت المستهلك في التصميم.
- ب. التوافق مع التصميم: درجة تطابق المنتج أو الخدمة وتحقيقها لغرض التصميم وتعتمد على المتابعة والرقابة لتقييم عملية التوافق وتصحيح الاقتراحات حال حدوثها.
- ت. سهولة الاستخدام: أن توفر النصائح والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتج له أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة ووفقاً لما مصمم لها

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة

ث. الخدمة بعد التسليم: هي مهمة من اجل الحفاظ على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع(حسن، 2017، الصفحات 06-05)

المطلب الثاني: أبعاد الجودة

يتفق الباحث مع رأي (Meredith&shafer): الذين قدما مجموعة من اثني عشر بعدا تعبر عن خصائص الجودة التي يحسها الزبون في المنتج أو الخدمة وهذه الأبعاد هي:

أ. المطابقة للمواصفات **conformance to specifications**: والتي تعبر عن الدرجة التي يلاقي بها المنتج الفعلي خصائص التصميم المحددة.

ب. الأداء **performance**: ويعبر عن خصائص التشغيل الأولى (الخصائص الأساسية) للمنتج أو الخدمة، فضلا عن خصائصه القابلة للقياس.

ت. سرعة الاستجابة **QuickResponse**: وتقتزن بالوقت المستغرق لتلبية حاجات الزبون.

ث. الخبرة في مجال سرعة التغيير **Quick-change expertise**: إمكانية تغيير الخط الإنتاجي لينتج منتج آخر، كإمكانية تغيير خط تجميع الدراجات لينتج منتج آخر بتأخير قليل أو من دون تأخير.

ج. المظاهر **Features**: الخصائص التي تضاف إلى المنتج أو الخدمة المقدمة بناء على طلب الزبون (خصائص المنتج الثانوية).

ح. الاعتمادية **Reliability**: هي احتمالية عمل أو أداء المنتج من دون فشل خلال عمره.

خ. المتانة (القدرة على التحمل) **Durability**: وتشير إلى قوة تحمل المنتج أو متانته في أثناء العمر الاقتصادي للاستعمال، وهي مقياس لحياة المنتج.

د. القدرة الخدمية **Serviceability**: سرعة وسهولة القيام بالصيانة و الإصلاح، وتقاس عادة بالزمن الذي تستغرقه استجابة الخدمة وكذلك متوسط الزمن الذي تستغرقه الخدمة.

ذ. الجمالية **Aesthetics**: وهي العوامل التي ينشدها المنظور البشري، وتمثل الأفضلية الذاتية لدى الفرد عن المنتج، والطرق التي يستجيب بها الفرد لذلك المنتج كالمظهر الخارجي، الإحساس، المذاق، الرائحة، الصوت، وغيرها.

ر. الجودة المدركة **PerceivedQuality**: الجودة ليست حقيقة مطلقة ولكن يمكن أن تكون بناء على طلب الزبون، فالجودة من وجهة نظر الزبون تعتمد على معايير قياس غير مباشرة.

ز. الإنسانية **Humanity**: وتشير إلى كيفية التعامل مع الزبون، أي انه لا يجبر التعامل مع الزبون كرقم أو حالة إنما كإنسان.

س. القيمة **Value**: وترتبط قيمة المنتج أو الخدمة مع كم من الأبعاد الإحدى عشر السابقة للجودة يشعر الزبون انه قد حصل عليها مقابل ما دفعه (مسعودي، ادارة تكاليف الجودة استراتيجيا، 2010، صفحة 30)

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة

المطلب الثالث: أهداف الجودة

- أ. خفض التكاليف، حيث أن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة و في كل مرة، وهذا ما يعني تقليل الأشياء التالفة، أو إعادة إنجازها و بالتالي تقليل التكاليف.
- ب. تقليل الوقت اللازم لانجاز المهمات للزبون، بمعنى التركيز على تحقيق الأهداف ومراقبتها في فترة مستعجلة مقارنة بحجم المهمات.
- ت. توافر الضمان على المنتج "فترة الضمان".
- ث. خلق مجال للمنافسة بين المؤسسات في السوق المحلي و الخارجي.
- ج. تحقيق الجودة وتحسينها، وذلك بتطوير الخدمات و المنتج حسب رغبة العملاء، ومن بين الفوائد الأساسية لإدارة الجودة ، حسب ديمينج Deming هي تحقيق التميز في أداء الخدمة عن طريق التطوير و التحسين المستمر للمنتج و الخدمة، والكفاءة العالية ، وفي ظل تخفيض التكاليف و ترشيد الإنفاق.(طيب، 2013، صفحة 255)

المبحث الثالث: الرقابة على الجودة وتكاليها

تحتل الرقابة على النشاط الإنتاجي أهمية خاصة في مجال الرقابة الإدارية وفي تقييم أداء المؤسسة، وذلك لضخامة حجم الاستثمارات المستخدمة في العمليات الإنتاجية، مما يتطلب الرقابة عليها وضمان الاستخدام الأمثل لها .

المطلب الأول: الرقابة على الجودة

تعرف الرقابة على الجودة وفق معايير الايزو على أنها " اختبار منهجي ومستقل يهدف إلى التأكد من أن النشاطات المتعلقة بالجودة موافقة للترتيبات المتخذة، ويمكن حصر أهم أهداف الرقابة على الجودة في النقاط التالية:

- أ. التأكد من مطابقة الأداء الفعلي للأداء المرتقب واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتلافي الانحرافات (إن وجدت)
- ب. التأكد من فاعلية نظام الجودة، ومن تحقيق أهداف الجودة في ظل هذا النظام، وتخفيض نسبة المعيب.
- ت. المحافظة على درجة تطابق المنتج النهائي لمواصفات التصميم الأصلية، وتقليل عدد شكاوي العملاء.
- ث. رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تحقيق منتجات سليمة، مما يدي إلى زيادة حجم المبيعات و الأرباح.

ويمكن التمييز بين عدة أنواع من الرقابة على الجودة وهي:

- أ. الرقابة الداخلية (مراقبين داخليين) و الخارجية (مراقبين وخبراء خارجيين) على الجودة .
- ب. الرقابة على العمليات الإنتاجية، على المعدات و الآلات، على المشتريات، وعلى المنتجات النهائية.
- ت. الرقابة على جودة النظام، وعلى الإجراءات، وعلى المستندات والوثائق الخاصة بالجودة.

ويتم تطبيق الرقابة على الجودة وفق المراحل التالية:

- أ. التخطيط: من أهم وسائل التخطيط الموازنة التقديرية للإنتاج، حيث تضم الأهداف، الموارد المتاحة، و القيود.

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة

ب. الإعلان و النشر: بعد إعداد الموازنة يتم توزيعها على مختلف الجهات المعنية بالرقابة.

ت. القياس و المقارنة: بمعنى قياس النشاطات، ثم مقارنتها بالمستويات التي تم تحديدها في الموازنة.

ث. التصحيح: تقوم الإدارة المختصة باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بعد إبلاغها بالانحرافات الموجودة. (العيهار، 2005،

صفحة 23)

المطلب الثاني: تكاليف الجودة

تعرف تكاليف الجودة على أنها : مجموع التكاليف التي يتم إنفاقها في المنشأة أو المنظمة الإنتاجية لضمان تقديم المنتج إلى المستهلك حسب متطلباته ورغباته.

حيث لا تنتج هذه التكاليف أيضا بتكاليف ضبط الجودة وهي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة ف سبيل تحقيق المستوى المرغوب للجودة، على عنصرين هامين وهما تكاليف الالاجودة (الناتجة عن الأخطاء)، وتكاليف الحصول على الجودة المطلوبة، حيث يساهم تخفيض أو إلغاء أسباب الالاجودة في تعظيم الإنتاجية.

وتعرف الالاجودة بأنها: "انحراف بين الجودة المستهدفة والجودة المتحصل عليها فعلا" أي هي انحراف وعدم المطابقة بين ما هو مخطط لجودة المنتج وما أنتج فعلا.

كما تشمل تكاليف الجودة أربعة أنواع أساسية والمتمثلة فيما يلي :

أ. تكاليف الوقاية:

وهي تكاليف التي تتحملها المؤسسة لتلاقي الأخطاء و المتمثلة في إنتاج أجزاء معينة ، حيث تضم ما يلي:

- 1- تكاليف التي تصرف لمنع حدوث عيوب في المنتج ومنع و الوقاية من عدم مطابقة المنتجات مع المواصفات المطلوبة.
- 2- تكاليف مراقبة العمليات، تطوير أجهزة ومعدات ضبط الجودة وصيانتها .
- 3- تكاليف مراجعة وتحليل بيانات الجودة.
- 4- التكاليف المتعلقة ببرامج تحسين الجودة.

ب. تكاليف التقييم:

وهي التكاليف التي تصرف على عمليات الكشف و الاختبار و الفحص و التقييم لمستوى جودة المنتج وتحديد المشاكل الموجودة في العملية الإنتاجية أي هي التكاليف المرتبطة بالقياس، وتقييم وتدقيق وفحص المنتجات أو المواد للتأكد من توافقها لمتطلبات الجودة أو المعايير و المواصفات المتبعة، فهي القيمة لأي جهد مبذول لإيجاد وتحديد درجة الموافقة لمواصفات الجودة خلال الإنتاج لأول مرة.

تتكون هذه التكاليف من العناصر الآتية:

- 1- تكاليف اختبار المواد المشتراة

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة

- 2- تكاليف الرقابة الإنتاجية و على الطاقة التشغيلية المستخدمة.
- 3- تكاليف اختبار جودة المنتج النهائي.
- 4- تكاليف متعلقة بتقييم المخزون.
- ت. **تكاليف المعيب:** وهي التكاليف التي يسببها حدوث معيب أو مرفضات في الإنتاج وتضم ما يلي:
 - 1- تكاليف المعيب الذي لا يمكن إصلاحه (الخردة) وتكاليف المعيب التي يمكن إصلاحه.
 - 2- تكاليف إدارية للاتصال مع الموردين بسبب عيب المواد الموردة.
 - 3- تكاليف إصلاح عيوب المنتج أثناء استخدامه من قبل العميل.
 - 4- تكاليف دفع الضمانات و التعويضات.
 - 5- تكاليف معالجة شكاوي العملاء.(عيشوي، 2005، صفحة 12)

المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة

يتم تطبيق إدارة الجودة بخمسة مراحل (التهيئة والإعداد، الدراسة و التخطيط، التقييم، التنفيذ، مرحلة المراجعة) المتمثلة فيما يلي:

المرحلة الأولى: التهيئة والإعداد

هي معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح عدد من القضايا منها:

- أ. توضيح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.
- ب. تحديد رسالة المؤسسة
- ت. تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

المرحلة الثانية: الدراسة و التخطيط

بناء على البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة، وفي حالة كونها مشجعة لاتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة تقوم المؤسسة بإعداد الآتي:

- ث. إعداد خطة أولية للتنفيذ.
- ج. تحديد الموارد المطلوبة للخطة.
- ح. تحديد إستراتيجية التنفيذ.

المرحلة الثالثة: التقييم

تضمن هذه المرحلة تقييم واقع المؤسسة المعنية من حيث:

الفصل الأول: الإطار النظري للجودة

دراسة الوضع الحالي للمؤسسة وتقويمه لتحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمة لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة أو ما يمكن اعتباره ضعفا عائقا لعملية التنفيذ.

دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغييرات في بيئة عمل المؤسسة، أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال. (ابراهيم، 2017، الصفحات 65-66)

المرحلة الرابعة: التنفيذ

يتم في هذه المرحلة تطبيق الخطط المرسومة سابقا حيث تقوم فرق إدارة الجودة بالعمل على القيام بالمهام الموكلة إليها بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تطمح لها المنظمة من خلال التحسين المستمر للإنتاجية ونيل رضا لعميل ورفع مستوى الأداء العاملين في الأنشطة والمهام التي يقوم بها. (الزبون و حمدان، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، 2019، صفحة 152)

المرحلة الخامسة: مرحلة المراجعة

يتم خلال هذه المرحلة مراجعة نتائج التنفيذ و التأكد من درجة تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا، والبحث عن نقاط الضعف و الانحرافات لإيجاد حلول لها و العمل على تفاديها مستقبلا، و يتم من خلال لقاء موسع يشمل المسؤولين من مختلف إدارة و أقسام المنظمة و كذلك الزبائن و الموردين، للمشاركة في عملية التحسين المستمر، و للتباحث و تبادل الأفكار حول كيفية تفادي الأخطاء و تجنب العيوب التي تظهر أثناء مرحلة التنفيذ. و الحقيقة أن خطوات و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة غالبا ما توصف على أنها رحلة (Journey) وليست غاية أو محطة أخيرة ينبغي الوصول إليها، ذلك أنها عبارة عن الجودة الشاملة هي مجموعة لا تنتهي من عمليات التحسين التي تطبق فتغير الوضع العام و المناخ العام داخل الشركة أثناء مراحل التطبيق. (شلغوم، 2014، صفحة 42)

خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي تضمن عموميات حول الجودة توصلنا إلى أن من أجل التفوق والتميز وتحقيق الابتكار و التطوير في المنتجات والخدمات في المنظمات يجب تحقيق الجودة وهذه الأخيرة تتطلب من كل المنظمات إلى تجميع كل قدراتها وتوظيف كل مواردها لتحقيق التميز في أداء الخدمة عن طريق التطوير و التحسين المستمر للمنتج و الخدمة، والكفاءة العالية، وفي ظل تخفيض التكاليف وترشيد الإنفاق.

كما أن نجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة يمكنها من تسهيل نشاط عملياتها، وتنسيق بين مختلف وظائفها الإدارية، هذا ما يؤدي حتما إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية تتناسب مع حاجات ورغبات زبائنهم من جهة وتكسب المؤسسة ميزة تنافسية من جهة أخرى.

الفصل الثاني:

تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة

تمهيد

تزايد الاهتمام بمفهوم التنافسية من قبل جميع المؤسسات، التي أصبحت تسعى إلى تحقيق مكانة تنافسية عالمية، قصد المحافظة على بقائها في السوق وزيادة النمو و التوسع ، أصبح ينظر إلى الميزة التنافسية كهدف واستثمار وإستراتيجية في وقت واحد، فوجودها واستمرارها وتطويرها يتطلب جهد طويل الأجل في مجال الاستثمار الفعال للموارد البشرية خاصة الكفاءات و المواهب و الموارد المادية و المالية داخل المؤسسة، ولتحقيق بقائها يتطلب رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمولية، كما أنها تعتبر آلية من بين عدة آليات فاعلة لتنفيذ خطة للسيطرة على السوق أمام المنافسين، وعليه تتمحور عناصر هذا الفصل فيما يلي:

المبحث الأول: ماهية للميزة التنافسية

المبحث الثاني: الأسس العامة للميزة التنافسية

المبحث الثالث: الجودة كأداة لبناء و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثاني: تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية للميزة التنافسية

تجتهد المؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط ضمنه بحيث تسعى إلى التحسين المستمر في أدائها و تطوير مواردها، الأمر الذي يمكنها من احتلال موقع متميز في السوق وأسبقية على منافسيها وبالتالي فالمؤسسات الاقتصادية مطالبة بفهم الميزة التنافسية أكثر وأنواعها وكذلك الأسس العامة لبنائها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تزايد الاهتمام بمفهوم الميزة التنافسية من قبل جميع المؤسسات التي أصبحت تسعى إلى تحقيق مكانة تنافسية عالمية قصد المحافظة على بقائها في السوق وزيادة النمو و التوسع.

القدرة التنافسية هي "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون". (سرحان، 2011، صفحة 34)

تعريف ماك فتريدج: "ما يمكن أن تتحقق إذا ما كان بمقدورها الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية و أرباح مقابل انخفاض في التكاليف و ارتفاع الحصة السوقية دون أن يكون ذلك عمى حساب الأرباح. (بلالي، 2005، صفحة 01)

تعني الميزة التنافسية القدرة على إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات إلى الزبائن بصورة منفردة أو متميزة عما يعمله المنافسون، من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون. (البستنجي، 2011، صفحة 07)

وجاء تعريف علي السلمي للميزة التنافسية بأنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون". (بن جدو، 2014، صفحة 51)

الفصل الثاني: تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة

وفي تعريف آخر للتنافسية فهي تعني: القدرة على إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات بالنوعية المطلوبة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب. (بن عنتر، 2004، صفحة 148)

وبناء على ما سبق، نعرف الميزة التنافسية بأنها: خاصية تميز المؤسسة عن المنافسين، من خلال مجالات تنافسية: موارد، قدرات، وكفاءات. تحدها المؤسسة وتستثمر فيها بشكل يتوافق مع متطلبات التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية بسرعة ومرونة لاستغلال الفرص التي توفرها هذه البيئة. وتنعكس هذه الخاصية في القيم والمنافع الإضافية التي يدركها العملاء، وتختلف عما يقدمه المنافسون في السوق. ويقودنا هذا التعريف إلى تبني مجموعة من المفاهيم ذات العالقة بالميزة التنافسية للمؤسسة، أهمها:

- خ. التفوق والتميز مفهومان ملازمان لاكتساب المؤسسة مزايا تنافسية.
- د. الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من التنافس، أي تعكس قدرتها التنافسية.
- ذ. تكون المؤسسة تنافسية إذا امتلكت (بناء وتطوير) مزايا تنافسية.
- ر. تعبر التنافسية عن قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار بواسطة المزايا التنافسية القوية والمنفردة في ظل البيئة التنافسية. (بوحرود، 2013، صفحة 101)

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

حاول porter أن يبرهن بأن المزايا التنافسية تتوافر مع المنظمات القادرة على خلق قيمة متفوقة من خلال تخفيض التكلفة أو تمييز المنتج بطريقة تؤدي بالمستهلكين أن يولونه مزيداً من القيمة، ومن ثم استعدادهم لدفع سعر عالٍ وعليه، يمكن استنتاج نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية هما :

أ- **التكلفة الأقل (l'avantage par les couts):** أي قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمنظمة، والتي تعتبر مصادر هامة للميزة التكاليفية.

ب- **تمييز المنتج (differentiation):** أي قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل : جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع، ولذلك يجب فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التمييز. (شني و بن لخضر، 2017، صفحة 112)

كما أن هناك في مرجع آخر نوعان رئيسيان من الميزة التنافسية هما الميزة التنافسية الداخلية و الميزة التنافسية الخارجية. وتجدد الإشارة إلى أن كل نوع يمكن الحصول عليه كما يلي:

- أ- **الميزة التنافسية الداخلية:** تكون عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية فيما يخص تحكمها في تكاليف التصنيع وإدارة أو تسيير المنتج، هذه الأفضلية تكسب المنتج إمكانية عرض سعر أقل مقارنة بالمنافسين الآخرين، وقد تنتج عن الإنتاجية الجيدة.
- ب- **الميزة التنافسية الخارجية:** تخلق هذه الميزة قيمة للمشتري، إما عن طريق تخفيض تكاليف الاستعمال، أو عن طريق تحسين أداء الاستعمال وتقديم منتج ذو نوعية متميزة. (عزون، 2014، صفحة 73)

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

1- حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية قيمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقدم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وكذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية أكبر للمستهلك أو العميل.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعة التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة. (فاضل، 2001، صفحة 118)

أن الأبعاد السابق ذكرها إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات الميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي. (حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، 2006، الصفحات 20-21)

الفصل الثاني: تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة

المبحث الثاني: الأسس العامة للميزة التنافسية

مع تزايد ونمو الطلب واتجاهات المشروعات إلى العمل على إشباع احتياجات ورغبات الزبائن و التمتع بمخائص تطوير المزايا التنافسية وتعزيز كفاءة الاستخدام توافقا مع اتجاهها العولمة حيث ألفت تأثيرها في انفتاح الأسواق وحرية التبادل، ومن الدعامات و الأسس التي تدفع المنظمة إلى الحصول على مزايا تنافسية .

المطلب الأول: مقومات الميزة التنافسية وركائزها

أن الميزة التنافسية هي محصلة ارتفاع العديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها ولها صلة بعدة أنظمة وتحديد فإنها تتصل مباشرة بعوامل تخفيض و التميز في الإنتاج و التنظيم و السياسات الحكومية.

أولاً: مقومات الميزة التنافسية: ويمكن إجمال مقومات الميزة التنافسية ضمن ثلاث مجموعات على النحو التالي:

- أ. عناصر التكلفة: وهي تحدد أساسا بالاعتماد على التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج وعلى أسعار المواد الأولية فالمنظمة ملزمة بإتباع استراتيجيات تنافسية تستهدف كسب ميزة تنافسية دائمة في خفض تكاليف إنتاجها.
- ب. جودة المنتجات: وهي تعتمد على نوعية وجودة المواد الأولية وعلى مستوى مهارات العاملين، فعلى المنظمة أن تتبع إستراتيجية تنافسية من شأنها تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة في رفع وتحسين مستوى الإبداع.
- ت. الإدارة العامة والتنظيم الحكومي: يتعلق هذا الأمر مباشرة بالسياسات الحكومية المتبعة و التنظيم الحكومي للنشاط معين، ولعل من أبرز السياسات الحكومية ذات الصلة هي السياسات الضريبية و المالية المتبعة و السياسات النقدية و الاقتصادية ومدى تدخل لدولة في النشاط الاقتصادي.

ثانياً: الركائز الأساسية للميزة التنافسية

- أ. القدرة على التقليد: وهي أسهل وأيسر الدعامات و أكثرها استخداما في المراحل الأولى، للتنمية الصناعية حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتمادا على أن التقليد يكون تكلفة من المنتج الأصلي ثم بيعها بسعر تنافسي.
- ب. القدرة على التطوير: بعد فهم كافة الجوانب المنتجات التي تم تقليدها و الحصول على ردود أفعال المستهلكين لها تقوم المنظمة بإجراء دراسات لتطويرها وذلك بالاستناد إلى وحدات ومراكز بحوث للتطوير.(الحضري، 2006، الصفحات 49-50)

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

عند اكتساب الميزة التنافسية، يفترض على المنظمات البحث عن مختلف العناصر التي تمكنها من تقوية موقعها في السوق، ومعظم هذه المصادر تتجلى فيما يلي:

الفصل الثاني: تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة

أ. المصادر المرتبطة بالحجم: تعبر عن مختلف العناصر المتعلقة أساساً بحجم الإنتاج داخل المنظمة بينها: اقتصاديات الوفرة، مفعول الخبرة، الكتلة الحرجة.

ب. المصادر المرتبطة بالموارد: وهي التي تتعلق بموارد المنظمة ومنها: إعادة التكوين و التعاون الوظيفي ويتاح للمنظمة استهلاك واحد أو أكثر من مزايا تنافسية من مصادر متعددة ومنها:

1- المصادر الداخلية: وتعتمد على تفوق المنظمة في التحكم في التكاليف وتسيير المنتج و الإدارة.

2- مصادر خارجية: وهي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج من جهة نظر الزبائن و من شأن تلك المصادر أن تساهم في تأكيد حقيقة قدرة المنظمة على البقاء من خلال قدرتها على تحقيق أهدافها ومنها تلبية حاجات الزبائن و إرضائهم بتوفير منتجات مضمونة وسليمة لا تضر بالصحة (أبعاد أخلاقية)(عبد الرؤوف، 2007، صفحة 18)

المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

وهي مجموعة الأدوات و السبل التي تسعى المؤسسة لتحقيقها قصد التمكن من خلق مجموعة من القيم، التي من خلالها يمكن تحقيق ميزة تنافسية وتمثل هذه الأسس فيما يلي:

أ. الاستجابة لحاجات العميل: إن تحسين الجودة يجب أن يتماشى مع تحقيق رغبات و أذواق العميل، كتطوير منتجات جديدة تتميز عن المنتجات الموجودة في السوق، كما يبرز لنا عامل آخر وهو وقت وزمن الاستجابة لحاجات العميل، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها.(محمود، 2019، صفحة 356)

وتتحقق الاستجابة لحاجات العميل من خلال فكرة التركيز عليه، أي جعل العميل محور اهتمام المؤسسة من القاعدة إلى القمة بمحاولة الإنصات له و إدراك احتياجاته، ومتابعة المعلومات المرتدة عنه فيما يخص سلع وخدمات المؤسسة، وتوقع طلبه وغيرها من الأمور من خلال نظم المعلومات التسويقية و البحوث التسويقية، بالإضافة إلى محاولة جذب العملاء بشتى أنواع الدعاية والإشهار و إشباع حاجاتهم مع سرعة الاستجابة، أي توفير ما يحتاجونه في الوقت المطلوب من اجل كسب مزايا تنافسية.

ب. الجودة: وتعرف ب إجمالي خواص المنتج أو العملية أو التنظيم، أو الفرد، أو النشاط، أو النظام الذي تبين مقدرته على تحقيق احتياجات محددة وضمنية، وهي جزء من تكلفة ونتيجة اهتمام في كل لحظات ومراحل الإنتاج، كما أن فكرة الجودة تخفي العديد من النقاط التي يجب التحكم فيها منها: مدى نجاح المنتج أو الخدمة، المميزات و الأداء، المتانة و الأمان، عدم الأضرار بالبيئة، تكلفة الحياة، السعر، الأجل.

ولقد أصبحت الجودة اليوم مجرد جسر للدخول إلى السوق، ويعتبر التحسين المستمر في العمليات وطرق الإنتاج و التسيير وتقديم الخدمة و التركيز على العميل وبناء العلاقات مع الموردين، أحد أهم مرتكزات الجودة الشاملة وكذلك من أهم المصادر الرئيسية في بناء الميزة التنافسية.

ت. المعرفة: أصبحت المعرفة تشكل حجر الزاوية في الاقتصاد الجديد، باعتبارها سلعة غير منظورة ولا تخضع لقانون تناقص الغلة بل هي تحقق عوائد متزايدة.

ث. التجديد: التجديد أو الابتكار وهو: تصور عملي يبحث عن إدراج شيء جديد في نشاط ما، ويمكن أن ينتج عن اكتشاف جديد أو ببساطة عن طرق جديدة تضع في العمل المبادئ معروفة من قبل، ويمكن أن نميز بين مصطلحي الاختراع و الابتكار في حالات معينة، حيث يشير الاختراع إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا في حين أن الابتكار يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد.

من جهة أخرى نميز بين الإبداع و الابتكار حيث يسمح الأول بجمع معلومات بطرق تولد أفكارا جديدة أي انه يأخذ طابع تصوري في حين أن الثاني هو التجسيد الفعلي لهذه الأفكار وبالتالي فهو يأخذ طابعا ملموسا تطبيقيا بتحويل الأفكار إلى منتجات، وفيما يتعلق بالمؤسسة فالابتكار يعني: "كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة و الهياكل التنظيمية و الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة."

ويمكن القول أن عمليات التجديد الناجحة يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية لأنها تمنح المؤسسة شيئا جديدا ومتمردا إليه منافسوها.

ج. الكفاءة: وينظر لها من عدة جوانب، فقد تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، حيث كلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وعندها تنخفض التكاليف مقارنة بالمنافسين مما يسمح ببناء ميزة تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

ح. كما تتمثل الكفاءة من جهة أخرى في كفاءات الموارد البشرية و التي هي عبارة عن توليفة من المعارف النظرية و العملية والسلوكية التي تتجمع في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات الوظيفة و المؤسسة بشكل يدعم ميزتها التنافسية، وبالتالي فان المؤسسة التي لها ميزة تنافسية مصدرها العنصر البشري، وما يملكه من كفاءات، تستطيع أن تحقق:

- 1- ضمان نجاح صناعة القرار وتنفيذه.
- 2- كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية.
- 3- دقة تحليل الفرص والتهديدات الحالية و المتوقعة في بيئة الأعمال.
- 4- التكيف و التفاعل التكنولوجي مع التطور التكنولوجي. (كافي، 2013، الصفحات 237-240)

الفصل الثاني: تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة

المبحث الثالث: الجودة كأداة لبناء تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

التميز هو قدرة المؤسسة على إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، بل وتتفوق بها على نفسها أيضاً، يمكن التمييز بين ثلاث تقنيات أساسية لإدارة الجودة وهي تحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز رضا العميل، وتقنية إعادة الهندسة وأخيراً تقنية القياس المقارن.

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

تهدف المؤسسة من خلال تطبيق الجودة ومفاهيمها إلى تحقيق رضا العميل، والهدف ذاته تسعى إلى تحقيقه من خلال امتلاك ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، لذا فإن تحقيق رضا العميل هو هدف ثنائي لكل من الجودة والميزة التنافسية للمؤسسة.

يشير مفهوم القدرة التنافسية إلى: "إمكانية منظمة ما في الحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها. كما يرتبط بفعالية المنظمة، والتي تتحدد في ضوء قدرتها على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء وعاملين ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى".

أما مفهوم الجودة فيشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات العميل، أو حتى تزيد عن هذه التوقعات. فالجودة تعني حصول العميل على ما تمّ دفعه للحصول عليه من منافع، ويعود بنجاح المؤسسات اليابانية إلى قدرتها على بناء سمعة طيبة على جودة منتجاتها، مما ساعدها على زيادة قدرتها التنافسية. وقد تزايد الاهتمام العالمي بالجودة ذلك أنها أساس لكل تميز وتفوق في الأسواق .

وتتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وحتى التي لم يفصح عنها. لذا، يبذل المبتكرون في المؤسسات المتميزة جهودهم لتحويل ما يحلم أو ما يتوقع العميل الحصول عليه، وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو إفادته من الخدمة. وتعد الجودة بلا شك سلاحاً تنافسياً فعالاً، إذ لا يمانع العميل أن يدفع أكثر مقابل حصوله على منتجات أرفع جودة أو أكثر انسجاماً مع توقعاته .

ولقد أصبحت المؤسسات تشعر بمسؤولياتها تجاه العملاء لأنهم أساس الأرباح التي تحققها، إذ أصبحت تحرص على الالتزام بالمواصفات السلعية ومحاربة الغش التجاري والرقابة على المنتجات لضمان تطبيق معايير الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى تحقيق ولاء العملاء للمنتج وانخفاض معدل التحول لمنتجات المؤسسات المنافسة.

فالجودة تمثل ما يجده العميل في المنتج أو الخدمة وما هو مستعد للدفع من أجل الحصول عليه، ويعد العميل الحكم النهائي على المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وهو أساس نجاح أو فشل هذه الأخيرة، وهو الهدف الذي تصبو كل مؤسسة لبلوغه من خلال الجودة الشاملة. إذ أصبح العميل يشكل جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة، ويبدو تحديد مصير المؤسسة، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تضمن بقائها دون وجود عملائها.

وفي هذا المجال، يجب أن تركز المؤسسة على عملية التحسين المستمر للأداء ولمهارات عمالها مع تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك بهدف تقديم المنتج أو الخدمة التي تحقق رضا العميل .

الفصل الثاني: تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة

لقد أصبحت المؤسسة تهدف إلى تحقيق ولاء العملاء من خلال تجاوز توقعاتهم وإدراكهم، لهذا السبب تسعى إلى ضمان جودة منتجاتها وتقديم مستوى جيد لخدماتها لإرضاء وتلبية احتياجات هؤلاء العملاء، ذلك أن الجودة الجيدة والمستوى العالي للخدمات يمثلان عاملين أساسيين في تحقيق رضاهم.

وتقوم المؤسسات المبدعة بالحرص على توفير عوامل رضا العميل، ومن ثم تحاول إيجاد عامل لتحفيز العملاء وذلك بهدف تقوية وتعزيز علاقة المؤسسة بعملائها .

ومن بين إسهامات إدارة الجودة في تحقيق رضا العميل :

ز. تدعيم الاستراتيجيات الصارمة للتغلب على مشاكل الجودة.

س. وضع العميل في المقام الأول.

اكتشاف ما هي طلبات العميل وماذا يريد بالضبط. (العيهار، 2005، صفحة 170)

ش. التأكيد على أن كل المنتجات تأخذ الرعاية الواجبة كأنشطة هامة تؤثر على رأي العميل في المؤسسة المنتجة.

ص. مراجعة المواصفات القياسية المستخدمة بصفة مستمرة وتحديثها.

ض. وضع وتصميم البرامج بصفة مستمرة وشاملة بهدف التحسين المتوالي والمتدرج في أداء المؤسسة.

وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم، وإنما إلى إيمارهم.

ويعتبر إشباع رغبات العميل سر التميز والتفوق، وهو في نفس الوقت تعريف الجودة، فرضا العميل هو المؤشر الحقيقي للميزات التنافسية للمؤسسة، والتي تحقق لها التميز والتفوق على المنافسين وتعظم من حصتها السوقية ومركزها التنافسي، والذي لا يتحقق إلا إذا توافرت "الجودة".

فجودة المنتجات والخدمات يمكن أن تحقق ميزات تنافسية للمؤسسة من خلال إسهامها في تحقيق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وكذا تعظيم رضا العميل بواسطة تلبية احتياجاته وتجاوز توقعاته وإيماره، فهل توجد سبل أخرى تساهم من خلالها الجودة في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة؟ (العيهار، 2005، صفحة 173)

المطلب الثاني: تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تقنية إعادة الهندسة

تهدف المؤسسات المعاصرة إلى المحافظة على وضعها التنافسي من خلال التحسين في الجودة، الوقت وخدمات العملاء، ولتحقيق هذا يحاولون التجديد والتطوير وإعادة تنظيم عملهم ونشاطهم وعملياتهم. وتعتبر عملية بناء العمليات وإعادة الهندسة مفهوماً إدارياً جديداً يشكل قوة فعالة في عالم الإدارة الحديث

الفصل الثاني: تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة

ولقد أصبحت المؤسسات تلجأ إلى إعادة الهندسة لتواجه حدة المنافسة التي تزايدت بفعل زيادة التحالفات الإستراتيجية، والتي تزايدت معها القدرات التنافسية التي تملكها، وكذا بفعل تطبيق اتفاقية الجات وتحرير التجارة الدولية، مما دفع المؤسسات إلى السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر، وتعد إعادة الهندسة سلاحاً تنافسياً مؤثراً استغلته هذه المؤسسات بهدف تحسين أدائها ومستوى جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق الاستجابة السريعة والفعالة لعملائها.

وتعرف إعادة الهندسة على أنها: "إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة أو سرعة الأداء."

ويلاحظ من خلال هذا التعريف أن من أحد الأهداف التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها من خلال إعادة الهندسة تحسين مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، مما يحقق رضا عملائها، ويساهم في تعظيم حصصها السوقية وبناء ميزة تنافسية تمكنها من التصدي للمنافسين.

ومن بين أهم الأسس التي تقوم عليها إعادة الهندسة تحديد الهدف من العملية من وجهة نظر العملاء، سواء كان العميل الداخلي أو الخارجي للمؤسسة.

ومن الضروري هنا وضع أولويات لفهم توقعات واحتياجات العميل، ومن ثم الإفصاح والإعلان عن هذه الأخيرة ليتم استيعابها من قبل جميع المشاركين في عملية إعادة الهندسة. ومن بين الأهداف التي تسعى هذه التقنية لتحقيقها تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، تخفيض زمن دورة الإنتاج والقضاء على العيوب. ويجب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من وجهة نظر العميل قابلة للقياس وللتعبير عنها بشكل كمي بحيث يمكن متابعة تحقيقها. ويمكن التعرف على احتياجات العملاء من خلال بحوث العميل.

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

- ضغط وقت الأداء.
- خفض التكاليف.
- تحسين الجودة.
- إثراء دور المديرين كقادة.
- تحفيز العاملين من خلال تمكينهم من اتخاذ القرار وزرع روح المبادرة فيهم. (طلحة، إدارة الجودة الشاملة: كيف تطور مشروعك ومنتجك؟، صفحة 46)

ولا شك أن هذا كله يساهم في تكوين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة كما تؤدي إعادة الهندسة إلى تقليص مراحل الأداء وطوله الإجرائي ووقته، بالإضافة إلى تخفيض عدد الأخطاء المرحلية بفضل دمج العمليات والمراحل الإنتاجية، ومن ثم تقل مرار وتكرار إعادة الأداء لتدارك الأخطاء، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات، والذي يؤدي بالضرورة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثاني: تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة

ومن أهم التقنيات التي تستخدم في تحسين مستوى الجودة وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة القياس المقارن.

المطلب الثالث: دور القياس المقارن في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر القياس المقارن بأفضل أداء للمنافسين من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام المؤسسات بها وتطبيقها، باعتباره يشجع على التحسين المستمر للأداء، ويساهم أيضاً في زيادة قدرة المؤسسة على التعلم وعلى فهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم إلى مكانة بارزة، والتعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسة الرائدة، وكيفية القضاء على هذه الفجوة.

والفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا المقياس هي الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها وتفهمها، ومن ثم الاستفادة منها وتطبيقها، فهي تعتبر أداة للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.

ويعد القياس المقارن الأسلوب المفضل لدى العديد من المؤسسات العالمية لتحسين قدراتها التنافسية، سواء كانت المؤسسة صناعية أو خدمية، ومن أهم المؤسسات التي تطبق هذه التقنية General Motors : ,Ford, Toyota, Motorola, Xorex، إذ تقوم بالاعتماد على معايير معينة لتحديد أهداف الجودة. (معاريف و بسوح، 2011، صفحة 19)

توجد عدة تعاريف للقياس المقارن، نستخلص منها أنه عبارة عن عملية "قياس الأداء مقارنة بأداء المؤسسات الرائدة في نفس المجال، وتحديد الكيفية التي عن طريقها حققت تلك المؤسسات ذلك المستوى من الأداء، واستخدام تلك المعلومات كأساس للأهداف والاستراتيجيات والتطبيق" وذلك، بهدف تحسين أدائها. (بجياوي، 2005، صفحة 65)

يتضح من خلال هذا التعريف ضرورة توافر مقياس الأداء وعادة ما يكون في شكل معايير معتمدة على المعلومات الرقمية، الهدف منه هو الوصول إلى الرقم الذي يحققه أفضل المنافسين، مع ضرورة تحديد الفرق أو الفجوة بين أداء المؤسسة المعنية وأداء المؤسسة الرائدة ومن بين المزايا التي تمنحها تقنية القياس المقارن للمؤسسة ما يلي:

- 1- **تغيير المناخ الثقافي**: حيث تسمح بوضع أهداف واقعية وفعلية وقوية، مما يؤدي إلى إقناع الأفراد بجدوى الأهداف المطلوب تحقيقها، إذ تركز على أساس البحث عن الأفكار والحلول التي ثبت جدواها. ويعد تغيير المناخ الثقافي وإقناع الأفراد بأن هناك كيفية لأداء عملهم بطريقة أفضل هي أصعب خطوة في تطبيق هذا المدخل.
- 2- **تحسين الأداء**: حيث تسمح عمليات القياس المقارن بتحديد فجوات الأداء واختيار عمليات التحسين، وهي عادة تقدم الوسيلة الملائمة لإعادة تصميم العمليات بحيث يمكن الوفاء بتوقعات العملاء أو تعديها. ويمكن من خلال تحديد الفجوات وضع أهداف وخطة للتحسين في كل مستويات المؤسسة وتطوير وتحسين أداء الأفراد ومجموعات العمل.
- 3- **تحسين أداء الموارد البشرية**: إذ تقدم عمليات القياس المقارن أساساً جيداً للتدريب، فعندما يدرك العاملون الفجوة الموجودة بين ما يقومون بعمله وطريقة الأداء الأفضل، فإن تحقيق أو القضاء على الفجوة يتطلب اشتراك الأفراد في حل المشاكل وتحسين العمليات.

الفصل الثاني: تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة

ومن أهم المقاييس التي يتم الاعتماد عليها لتحديد الأثر الكلي لإتباع العمليات الحالية لأداء أفضل المنافسين مقياس الجودة والتميز سواء في المنتجات أو الخدمات، إذ يتضمن قياس الجودة تحديد الأخطاء، المعيب والفاقد المتعلق بالعملية الإنتاجية وإيجاد العلاقة بينهم وبين المخرجات. إن عملية القياس المقارن ليست بديلاً للتجديد والابتكار، ومع هذا فهي مصدر للأفكار الخارجة عن التنظيم، فنجاح المؤسسة يعتمد

على وضع أهداف قابلة للتحقيق وعملية القياس المقارن تجبر المؤسسة على وضع أهداف في ضوء البيئة الخارجية الواقعية. فالعملاء لا يهتمون إذا ما كانت العمليات تتحسن بنسبة 20% من سنة لأخرى، بل يهتمون بالجودة، التكلفة، وآجال التسليم .

وكل ما سبق ذكره من شأنه أن يعزز أداء المؤسسة ويحسن من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، مما يساهم في تحسين صورة وسمعة هذه المؤسسة في أعين عملائها وتعزيز ثقتهم بها، وبالتالي ضمان وفائهم وتعاملهم الدائم معها، مما يدعم قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في ظل البيئة التنافسية، وكذا قدرتها على بناء وامتلاك وتقوية ميزاتها التنافسية. (الغرباوي، إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية،

2020، صفحة 53)

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم عرضه في الفصل هذا يتضح لنا أن مراعاة دور الجودة مدخلا أساسيا لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال مساهمتها في تحسين أسس بناء الميزة التنافسية المتمثلة في المعرفة، التجديد، الكفاءة، والاستجابة لحاجات العميل، وعلى هذا الأساس تشكل إدارة الجودة من أهم الأدوات التي تستعملها المؤسسة لمواجهة المنافسة خاصة في ظل التحولات التي يشهدها المحيط، وبالتالي ضمان توسعها وبقائها في السوق.

كما تناولنا في هذا الفصل أهمية الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال رضا العميل وتقنية إعادة الهندسة وكذلك من خلال القياس المقارن وهذا كلهم شأنه أن يعزز أداء المؤسسة ويحسن من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، مما يساهم في تحسين صورة وسمعة هذه المؤسسة في أعين عملائها وتعزيز ثقتهم بها.

الفصل التطبيقي:

دراسة حالة مؤسسة

-رغوة الجنوب-

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى المتغيرين الرئيسيين لهذه الدراسة، والمتمثلين في الجودة كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع، ثم نتناول هذا الفصل التطبيقي لاختبار الفرضيات المحددة لكيفية وقدرة الجودة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، وذلك على مستوى المؤسسة الاقتصادية للأفرشة -رغوة الجنوب- بولاية تقرت، من أجل دراسة الموضوع ميدانيا، والخروج بنتائج تجيب عن الإشكالية الموضوعية محل الدراسة.

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأفرشة -رغوة الجنوب-
- المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل البيانات

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة -رغوة الجنوب -

المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة الأفرشة -رغوة الجنوب-

تعد مؤسسة رغوة الجنوب من الشركات الرائدة في صناعة الأفرشة والإسفننج، وفيما يلي نستعرض أهم الجوانب التعريفية عن المؤسسة انطلاقاً من النشأة إلى الوقت الحالي.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة رغوة الجنوب

سنتناول في هذا المطلب الجانب التاريخي وتعريف مختصر للمؤسسة.

أولاً: لمحة تاريخية عن مؤسسة رغوة الجنوب

مؤسسة رغوة الجنوب تعد الوحدة الأكبر و المؤسسة الأم لمجمع ريم الاقتصادي حيث أنها تعتبر أهم الوحدات الصناعية و التجارية في منطقة تقرت مما سمح لها باحتكار السوق على المستوى الوطني وخصوصاً على مستوى الجنوب، ولقد قامت خلال فترة تطورها بعدة إصلاحات أهمها في سنة 1996 حيث قامت بتركيب آلة جديدة لصنع الإسفننج من صنع ايطالي و التي تعد ثاني آلة في إفريقيا بعد الآلة الموجودة في تونس.

كما قامت المؤسسة بتركيب آلة تعمل عن طريق الحاسوب وظيفتها تشكيل الإسفننج بأي شكل كان ويتم ذلك عن طريق رسم الشكل في الحاسوب ثم تقوم الآلة بقطع الإسفننج أوتوماتيكياً.

ثانياً : التعريف بالمؤسسة

تأسست مؤسسة رغوة الجنوب سنة 1984 إلا أنها دخلت في الإنتاج الفعلي في 1985/01/01، تعتبر المؤسسة متوسطة الحجم حيث تحتوي على 194 عاملاً منهم 118 ذكورا و76 إناث

أ- الشكل القانوني: تعتبر شركة رغوة الجنوب مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL

ب- المقر الاجتماعي: تقع الشركة في الولاية المنتدبة تقرت ، وتتربع على مساحة تقدر ب 16500م².

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة - رغوة الجنوب -

وتعد مؤسسة رغوة الجنوب من المؤسسات ذات الأداء المتطور و المتزايد وهذا ما يفسر زيادة حجم المبيعات و ارتفاع حجم الأجرور خلال السنوات 2010.2011.2012. بعدما مرت بمرحلة حرجة من سنة 2008 إلى غاية سنة 2010 والتي سرعان ما استطاعت تداركها و الخروج منها بأقل المخاطر ذلك لأنها تعتبر أحد أقطاب الوحدات الصناعية و التجارية في المنطقة .

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة والهيكل التنظيمي لها

أولاً: أهداف المؤسسة: من أهم الأهداف المسطرة والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها نجد:

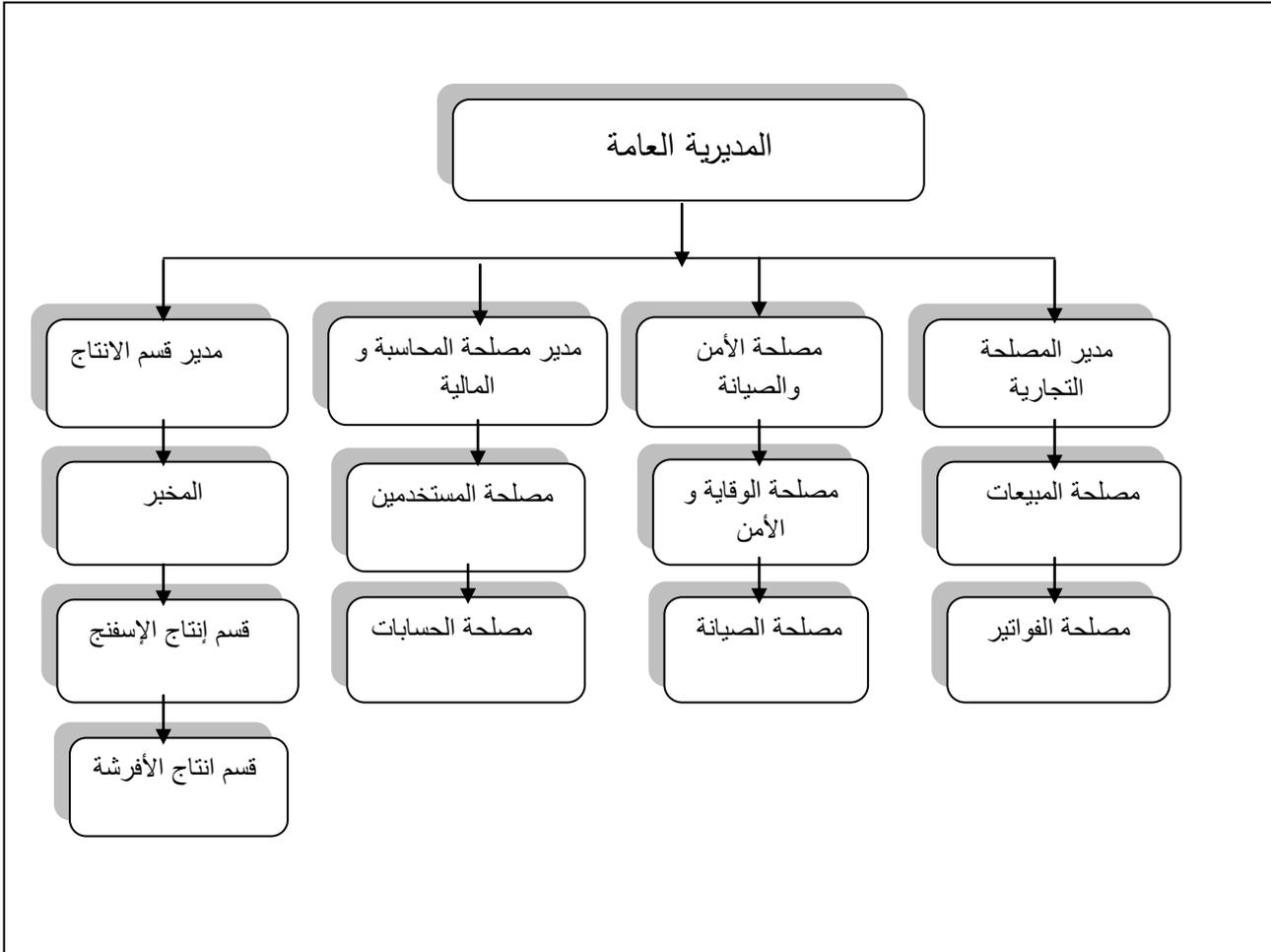
- أ- تلبية طلبات السوق الوطنية من الافرشة بكل الأنواع.
- ب- محاولة تقليل تكاليف الإنتاج
- ت- العمل على النهوض بقطاع الصناعة.
- ث- محاولة البحث و العمل على تطوير الانتاج لكي تستطيع مواجهة أي منافسة كانت.

كما تتمثل الأهداف العامة للمؤسسة فيما يلي:

- أ. وضع توجيهات نوعية وقوية من أجل التحسين الداخلي للمؤسسة بما يتماشى مع متطلبات السوق.
- ب. توازن العلاقات بين المؤسسة و المساهمين والعملاء .
- ت. تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ث. رفع القدرة الإنتاجية للمؤسسة وتطوير نشاطات المؤسسة المختلفة.
- ج. تنشيط الجانب المالي والبشري للمؤسسة.
- ح. التحكم في التكاليف و الاستغلال العقلاني للموارد، لأن الإفراط في الاستهلاك يعطي مردودية سيئة.

ثانياً: الهيكل التنظيمي :

الشكل رقم(02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمكن شرح الأقسام التي تحتوي عليها المؤسسة كما يلي:

المديرية العامة : هي خلية المدير العام ومن مهامها التقييم و المراقبة الداخلية لأعمال مصالح المؤسسة وذلك باستعمال التقنيات و المعايير الناجعة بهدف التسيير الأحسن لجميع مصالح المؤسسة.

أ- المصلحة التجارية: من مهامها القيام بإعداد دراسة السوق من خلال معرفة :

أسعار الشراء ، المنافسين، الزبائن و الموردين بالإضافة إلى متابعة واختيار المشاريع في الوقت المناسب.

مصلحة المبيعات و الفوترة: هي خلية تابعة للمصلحة التجارية يتم على مستواها إعداد الفواتير الخاصة بالمبيعات.

ب- مصلحة المحاسبة و المالية: تقسم إلى مصلحتين ، مصلحة المالية و المصلحة المحاسبة، تعتبر هذه المصلحة بمثابة النهر الذي تصب

فيه جميع الوديان فهي المسير الرئيسي للمؤسسة و من مهامها:

- 1- القيام بالتسجيلات المحاسبية مهما كان نوعها من أجل الحصول على لميزانية الختامية.
 - 2- تحضير المراسلات بين المؤسسة و المتعاملين الخارجيين (البنوك و الإدارة الجبائية)
 - 3- مراقبة الخزينة المالية للمؤسسة.
 - 4- السهر على مراقبة صحة المعلومات القادمة من طرف مختلف المديريات للشركة.
 - 5- يقوم قسم المالية بالدفع للموردين و التكفل بإجراءات التأمين المختلفة و العمليات الجبائية.
- ت- مصلحة الأمن و الصيانة: وتنقسم هذه المصلحة إلى خليتين هما:
- 1- خلية الأمن و الوقاية: حيث تقوم هذه الخلية بالسهر على امن الشركة من المخاطر وذلك بالتدخل و الاتصال بالمصالح المعنية، كما تعتبر همزة وصل بين المتعاملين و الزوار بمختلف مديريات الشركة .
 - 2- خلية الصيانة: حيث يتم على مستوى هذه الخلية المتابعة و الحفاظ على سلامة المعدات و الأدوات من أي عطب أو خلل مهما كان.
- ث_ قسم الإنتاج: يتم في هذا القسم إنتاج خليط من المواد الأولية و ينقسم إلى:
- 1-المخبر: ويتم فيه فحص المزيج و تقديم نتائج التحاليل لضمان جودة المنتجات.
 - 2-قسم إنتاجا لإسفننج: ويعد القسم الذي يقدم فيه الإسفننج بالشكل النهائي قبل عملية الشحن و البيع.
 - 3-قسم إنتاج الأفرشة: ويعد القسم الذي تقدم فيه الأفرشة للمعاينة النهائية قبل عملية الشحن و البيع.

المطلب الثالث: الجودة لدى رغوة الجنوب

تعتمد مؤسسة رغوة الجنوب كغيرها من المؤسسات الخاصة على قواعد و إستراتيجيات في مزاولتها نشاطها وذلك لضمان السير الحسن داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها وتعتبر الجودة هي الركيزة الأساسية لدى المؤسسة.

أولاً: مقومات الجودة في مؤسسة رغوة الجنوب:

1) الاعتماد على مواد أولية خاصة مختلفة وذات جودة عالية مستوردة من الدول الأجنبية: ويمكن حصر أهم هذه المواد كالاتي:

ADDITIF, TNT, CHLORE, TDI, POLYOL

COTHE, OCTOITE, CLOR DE MITRA

PAPIE CRAF, DIABCO, CILICOME, COSMUS

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة - رغوة الجنوب -

2) الاحتراف في الإنتاج: وذلك بالاعتماد على العناصر التالية :

- العمل بالقانون : أي تطبيق الجودة بالقوانين والمقايير اللازمة بحذافيرها والطريقة المثالية في الإعداد والعمل على أي منتج و ذلك عكس أغلبية المؤسسات المنافسة .
- العدالة: ويتمثل في تطبيق العدالة والتنسيق بين كافة المرافق والهيئات في المؤسسة وهذا ما ضمن للمؤسسة نيل رضا العمال والعملاء وحبهم للعمل والتعامل مع المؤسسة على مدى السنين الطويلة.
- الصرامة: والمقصود بها الجدية وعدم استخدام العاطفة اتجاه أي عنصر كان داخل المؤسسة أو خارجها في حالة قيامه بمخالفة ما أو عدم قيامه بوظائفه وإلحاق الضرر بالمؤسسة.

ثانيا: نقاط القوة والمزايا بالنسبة لرغوة الجنوب:

- 1- المصداقية: وتتجلى في جودة المنتج المقدم و الذي يخضع لكافة المعايير العالمية القانونية.
- 2- التصدير للدول الأجنبية: وأبرزها دولة تونس
- 3- تصدر المرتبة الأولى على الصعيد المحلي والساحة الإفريقية لفترة طويلة دامت لأكثر من 15 سنة.
- 4- التعامل مع الدول الأجنبية والاعتماد على المواد الأولية الخارجية ذات الجودة العالية:ألمانيا،اسبانيا،فرنسا،ايطاليا،كوريا،الصين، ومؤخرا بدأت التعاملات مع المملكة العربية السعودية.
- 5- مواقيت العمل: بحيث تقدر حصة العمل بسبع ساعات في اليوم فقط وهي فترة قليلة مقارنة مع المؤسسات الخاصة الاخرى والتي تعتد على 8 ساعات يوميا كحد أدنى للعمال. فترة الشتاء (7 - 14:00)، فترة الصيف (6 - 13:00).
- 6- المرتبة الأولى : في المعرض الدولي للتجارة لسنة 2013
- 7- وجود فروع للمؤسسة عبر تراب الوطن أفضلها كان في الجزائر العاصمة،وهران،و سطيف.
- 8- العروض الأجنبية: وصول طلبيات على المنتج والتعامل مع المؤسسة من طرف دول أجنبية أخرى على غرار إنجلترا ...
- 9- تقديم بعض الامتيازات والمكافآت لصالح الموظفين والعملاء نظير الجهود المبذولة و الثقة المتبادلة .

ثالثا: معيقات مؤسسة رغوة الجنوب:

- بالرغم من الجودة النوعية التي تمتاز بها منتجات مؤسسة رغوة الجنوب إلا أنها تلقى جانبا سلبيا والمتمثل في السعر المرتفع لمنتجاتها مقارنة بالمنتجات المنافسة في السوق وهذا ما أصبح يعرقلها في الاستمرار بالصدارة. و كغيرها من المؤسسات تواجه رغوة الجنوب بعض العراقيل والتحديات التي تصعب عملية الإنتاج و قد قمنا بالتطرق إليها فيما يلي:

أ- العراقيل والصعوبات :

- 1- الاعتماد المطلق على البنوك وبشكل كبير في عملية التمويل و تغطية التكاليف أصبح يشكل خطرا على المؤسسة والتعامل مع زبائنها .
- 2- استيراد المواد الأولية التي تحتاجها المؤسسة في الإنتاج من الخارج ما قد يسبب تأخيرا في الآجال المحددة لاستلامها.
- 3- تخوف البنوك من التعامل مع المؤسسات خاصة في ظل الوضع الراهن (إجراءات و قوانين كورونا) .
- 4- ارتفاع أسعار المواد الأولية ونذرتها إضافة إلى التأخر في عملية التوصيل.
- 5- تأخر الزبائن والعملاء في دفع المستحقات للمؤسسة.
- 6- غلق الحدود ما كلف المؤسسة خسارة حوالي 7 ملايين دينار جزائري.

ب- الحالة الراهنة للمؤسسة في السنة الحالية(2021_2022)

- 1- الركود بسبب مخلفات وباء كورونا
- 2- توقف التصدير مؤقتا للدول الخارجية ما عدا تونس .
- 3- نقص الطلبات وانخفاض المبيعات بسبب تأزم ظروف السوق و تراجع قيمة الدينار.
- 4- تراجع أداء العمال لأسباب مجهولة .

رابعا: الإجراءات والحلول المتخذة من طرف المؤسسة رغوة الجنوب

على ضوء ما وقعت فيه من مطبات وفي ظل الوضع الراهن الذي تواجهه المؤسسة قامت الهيئة المعنية بالإدارة والتسيير باتخاذ بعض التدابير والإجراءات التي تخدم المؤسسة.

أ- الإجراءات المتخذة:

- 1) تسريح بعض العمال وتقليص اليد العاملة بالتراضي: تم اللجوء لهذا الإجراء من طرف المؤسسة بسبب انخفاض كمية الإنتاج إضافة إلى زيادة الأعباء و بالتالي عدم تحقيق الاستفادة منهم حاليا.
- 2) كسب ثقة البنوك والموردين الحاليين للمؤسسة: ويتعلق الأمر بالبنوك الثلاثة الذين يشرفون على تمويل المؤسسة.
- 3) المحافظة على الزبائن والعملاء : وذلك بتوفير كل ما يخص طلباتهم من منتجات و تسهيل عملية البيع والتعامل.
- 4) التساير مع نبض السوق كيف ما كان: أي التعامل بحذر و احترازية لجلب المزيد من الزبائن في ظل تذبذب الوضع ونقص الطلبات ولو اضطر الأمر لتخفيض الأسعار .

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة - رغوة الجنوب -

5) المحافظة على العمال الجيدين: وهذا ما يساعد المؤسسة على مواجهة العراقيل الحالية مع ضمان السيورة الحسنة للعمل ويجنبها الدخول في متاهات أخرى.

ب- الحلول المتاحة والممكنة حالياً:

وبناء على آراء المدير المالي (بوعافية عمر) ومدير الإنتاج (جمال غرايسة) لمؤسسة - رغوة الجنوب -

الحل الأول: والرئيسي هو التوصل للتعامل مع الخزينة العامة بصفة مباشرة للحصول على التمويلات وضمن عدم الوقوع في ضائقة مالية مستقبلاً، وهذا ما يطمئن المؤسسة وعملاءها.

الحل الثاني: الاستمرار بالعمل على المبدأ الأساسي في المؤسسة و هو الجودة في المنتوجات بالرغم من كل ما يحصل في السوق، للمحافظة على صمعة المؤسسة و نزاهة المعاملة مع الزبائن والعملاء.

الحل الثالث: العمل بأقل مجهودات وتكاليف ممكنة في الوقت الحالي.

الحل الرابع: استمرار الموظفين (أصحاب المناصب الحساسة) والمدبرين الحاليين على رأس أعمال المؤسسة.

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل البيانات

من أجل المعالجة والإحاطة بالموضوع "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة " على مستوى مؤسسة رغوة الجنوب بولاية تقرت اعتمدنا جملة من العناصر المساعدة والتي تتمثل في:

المطلب الأول: جمع وتحليل بيانات الدراسة

أولاً : جمع بيانات الدراسة:

أ. الملاحظة العينية لسير العمل داخل المؤسسة حيث سمح لي مسؤولي المؤسسة بالتنقل بحرية بين العمال وأتيحت لي الفرصة بأخذ ملاحظات مهمة حول سير العمل في المؤسسة.

ب. توزيع الاستبيان على العمال والذي يحتوي على جملة من الأسئلة التي عاجلت موضوع الدراسة من أجل معرفة توجهاتهم حول الجودة المستخدمة داخل المؤسسة لتعزيز ميزتها التنافسية.

ت. عينة الدراسة: تم حصر عينة الدراسة في 26 استجابة من أصل 35 تم توزيعها على مجتمع الدراسة، والتي شملت 35 استمارة موزعة وذلك لعدم استجابة جميع الأفراد للاستبيان بالشكل المناسب، الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): عدد الاستثمارات الموزعة والمقبولة

البيان	العدد
استثمارات موزعة	35
استثمارات مرفوضة	9
استثمارات مقبولة	26

المصدر: إعداد الطالب

ثانياً: نتائج تحليل استبيان الدراسة

أ. متغيرات الاستبيان:

اشتمل الاستبيان بعد استخدام الثوابت كالجنس ورمزه والسن والمستوى التعليمي والمنصب الوظيفي وسنوات الخبرة على لمتغيرات التالية:

1- متغيرات مستقلة: متغير الجودة في المؤسسة

2- متغيرات تابعة: متغير الميزة التنافسية.

ب. الأدوات الإحصائية المستخدمة: من أجل تحليل ودراسة نتائج الاستبيان تم جمع البيانات وتبويبها في البرنامج

الإحصائي SPSS بالاعتماد على النقاط التالية:

أ- الوسط الحسابي.

ب- الانحراف المعياري.

ت- النسب المئوية.

ث- اختبار ألفا كرونباخ.

ج- اختبار التوزيع الطبيعي **smirnova clomogrov**.

ح- اختبار T TEST

خ- تحليل التباين ANOVA.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة - رغوة الجنوب -

المطلب الثاني: وضع جداول تمثل التكرارات والتمثيلات البيانية

أولاً: البيانات الشخصية لأفراد العينة :

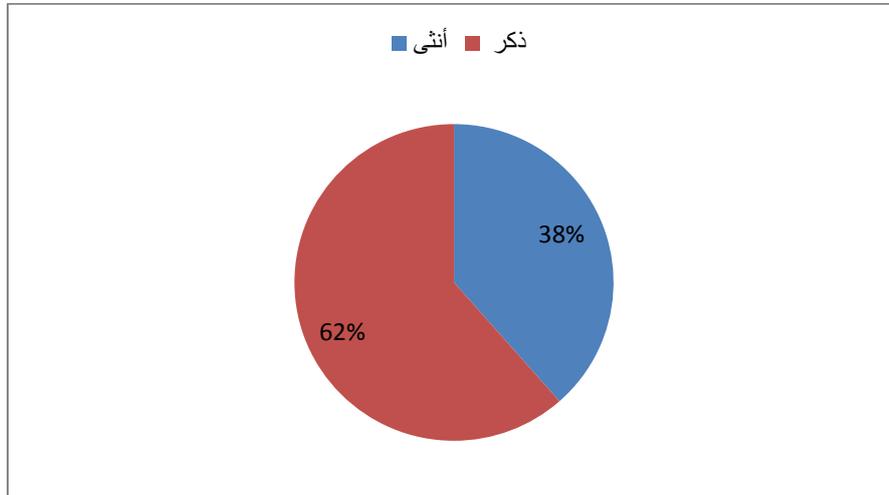
1- الجنس: تم توزيعه كما يلي:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة وفق الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
% 61,5	16	ذكر
% 38,5	10	أنثى
% 100	26	المجموع

المصدر: اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الشكل رقم (03): نسبة أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق

التحليل:

يلاحظ من خلال الجدول (2) أن عدد الذكور بلغ 16 بنسبة 62% وعدد الاناث 10 بنسبة 38% وهذا مايدل على أن عدد الذكور الموظفين في المؤسسة أكبر من عدد الاناث.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة - رغوة الجنوب -

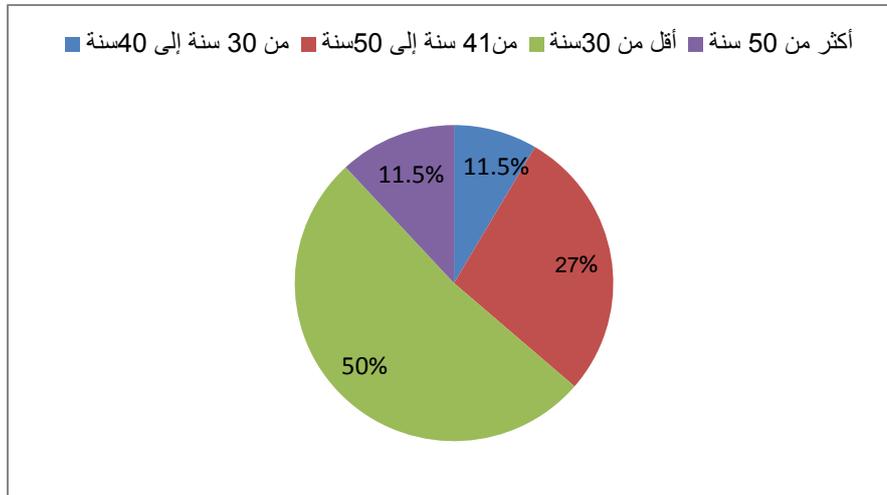
2- السن : تم تقسيم مجتمع الدراسة الى 4 فئات حسب الأعمار كالتالي:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة وفق السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	3	11,5 %
من 30 سنة إلى 40 سنة	13	50 %
من 41 إلى 50 سنة	7	26,9 %
أكثر من 50 سنة	3	11,5 %
المجموع	26	100 %

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الشكل رقم (04): نسبة أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تباين في أعمار أفراد العينة، و أن الفئة الأكثر تكرارا هي الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة تمثل 50% من مجتمع الدراسة، وفي المرتبة الثانية الفئة (41 إلى 50 سنة) تقريبا بنسبة 27%. أما بالنسبة للفئتين (أقل من 30 سنة) و (أكثر من 50 سنة) فقد جاءتا في المرتبة الأخيرة بالتساوي وبنسبة مئوية قدرت ب 11.5% لكل فئة من المجتمع الكلي للدراسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة - رغوة الجنوب -

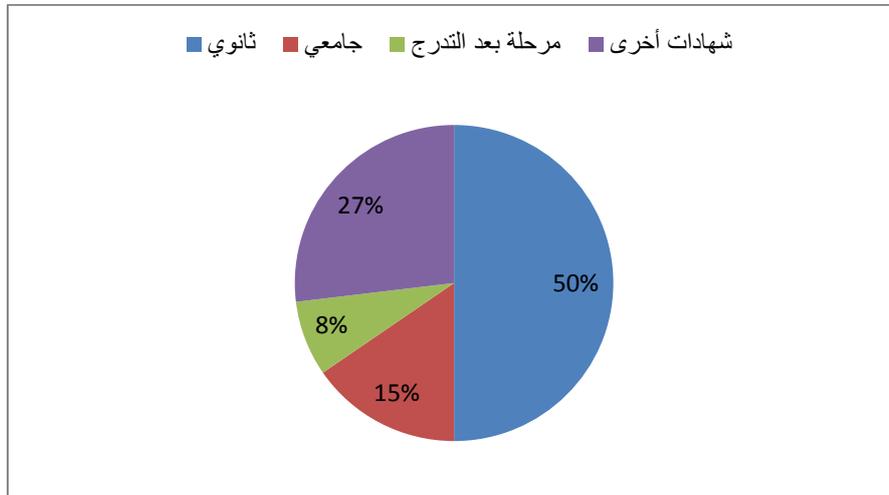
3- المستوى التعليمي: و تم توزيع أفراد العينة من خلاله الى أربع فئات ، تتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) : توزيع العينة وفق المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
50%	13	ثانوي
15,4%	4	جامعي
7,7%	2	مرحلة بعد التدرج
26,9%	7	شهادات أخرى
100%	26	المجموع

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الشكل رقم (05) : نسبة أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق

التحليل:

من الجدول السابق والتمثيل البياني نلاحظ أن أكبر فئة هم أفراد المستوى الثانوي ب (13) فرد وبنسبة (50%) ، تليها فئة الشهادات الأخرى بعدد 7 ونسبة حوالي (27%) في حين بلغ عدد أصحاب المستوى الجامعي (4) أي (15%)، و في الأخير فئة مرحلة ما بعد التدرج ب (2) ونسبة مئوية (8%) .

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة -رغوة الجنوب -

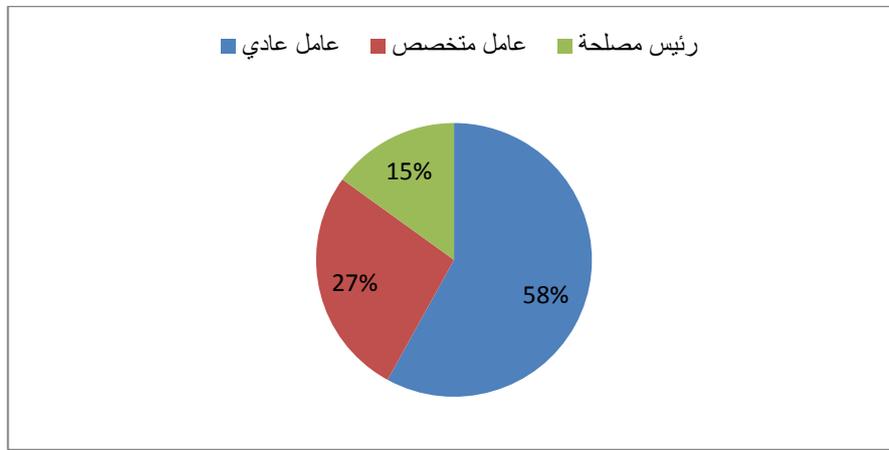
4- المنصب الوظيفي: وتم فيه تحديد 3 فئات، موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة وفق المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة
عامل عادي	15	57,7%
عامل متخصص	7	26,9%
رئيس مصلحة	4	15,4%
المجموع	26	100%

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الشكل رقم (06) : نسبة أفراد العينة حسب المنصب



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق

التحليل: نلاحظ أن أكبر فئة تمثل العامل العادي وبلغ عددهم (15) بنسبة (58%) ، والمرتبة الثانية العمال المتخصصين ب(7) عمال و نسبة (27) % ، فيما جاء في المرتبة الاخيرة رؤساء المصالح ب (4) ونسبة مئوية مقدرة ب (15%).

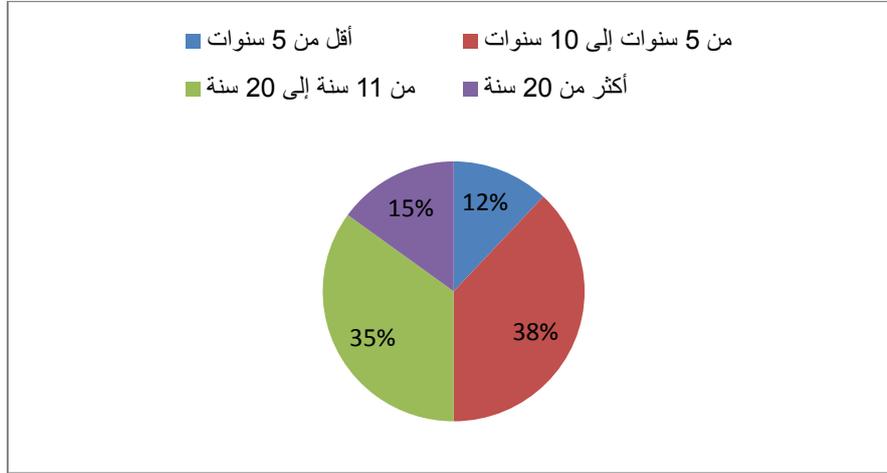
5- الخبرة المهنية: وتم تقسيمها إلى 4 فئات، موضحة كالتالي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	11,5%
من 5 سنوات الى 10 سنوات	10	38,5%
من 11 سنة الى 20 سنة	9	34,6%
أكثر من 20 سنة	4	15,4%
المجموع	26	100,0%

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الشكل رقم (07): نسبة أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق

التحليل:

نلاحظ من الجدول، والشكل السابق أن أكثر فئة مستحوية من عينة الدراسة هي الفئة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) الذي بلغ عددهم (10) بنسبة (38.5%)، تليها مباشرة فئة (من 11 سنة إلى 20 سنة) ب (9) ونسبة (35%)، ثم يأتي في المرتبة الثالثة فئة (أكثر من 20 سنة) ب (4) مستجيبين، وأخيرا فئة (أقل من 5 سنوات) ب (3) ونسبة مئوية (11.5%).

ثانيا: إجراء اختبارات الثبات و الارتباط :

نقوم بهذا الاختبار للتأكد من مدى موثوقية وصحة البيانات

1- حساب المعامل ألفا كرونباخ : عند حساب معامل ألفا كرونباخ تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (07) : جدول ألفا كرونباخ

إحصائيات الموثوقية	
ألفا كرونباخ	متغيرات الدراسة
0,967	45

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة - رغوة الجنوب -

التحليل:

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ موجبة وبنسبة (96.7 %) أي تفوق النسبة النظرية المقدرة ب (60%) وهذا ما يدل على استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه ، و عدد العناصر هو 45 كما أن معامل الصدق يأخذ القيمة التالية : $(\sqrt{96.7} = 9.83)$ ، وهذا ما يعني إمكانية الاعتماد على نتائج الاستبيان و الاطمئنان على مصداقيتها، وثباتها وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة .

2- إجراء اختبار الارتباط :

- لا يوجد تأثير دال إحصائيا في تطبيق الجودة يؤدي لتحقيق الميزة التنافسية = H0

- يوجد تأثير دال إحصائيا في تطبيق الجودة يؤدي لتحقيق الميزة التنافسية = H1

- مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

- مستوى المعنوية $\alpha = 0.005$

- حساب قيمة T من خلال SPSS كما يلي:

الجدول رقم (08): جدول الارتباط T

الاختبار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية SIG	مستوى الدلالة	درجة الحرية	اتخاذ القرار
الجودة	3.57	0.71	-2.631	0.040	0.05	25	دال
الميزة التنافسية	3.69	0.76					إحصائيا

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

- اتخاذ القرار : بما أن قيمة الدلالة المعنوية (SIG) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإننا نرفض الفرض

الصفري و نقبل الفرض البديل

- النتيجة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الجودة والميزة التنافسية وهي لصالح المؤسسة ، الأمر الذي يبين أن للجودة تأثير ايجابي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- الدلالة العملية (حجم الأثر) : نقوم بحساب حجم تأثير الجودة على الميزة التنافسية من خلال القوانين التالية لكوهين (D):

$$D = \frac{\bar{X1} - \bar{X2}}{\sigma}$$

حيث $(\bar{X1})$: المتوسط الحسابي للجودة ، و $(\bar{X2})$: المتوسط الحسابي للميزة التنافسية .

(σ) : الانحراف المعياري المشترك بين العينتين .

$$D = \frac{t}{\sqrt{N}}$$

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة - رغوة الجنوب -

حيث (t) : قيمة اختبار T ، (N) : حجم العينة .

$$D = \frac{\bar{X1} - \bar{X2}}{\sigma} = \frac{3.57 - 3.69}{0.284} = \frac{-0.12}{0.284} = 0.42$$

ويتم تفسير قيمة حجم الأثر لكوهين (D) وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (09): جدول كوهين

0.8	0.4	0.2	قيمة (D)
تأثير كبير	تأثير متوسط	تأثير صغير	حجم التأثير

المصدر: إعداد الطالب بناء على مراجع

بما أن قيمة كوهين (D) = 0.42 وهي أكبر من 0.4 فان هذا يعني أن للجوذة تأثير فوق المتوسط على الميزة التنافسية.

3- إجراء اختبار التوزيع الطبيعي **smirnova clomogrov** : وتم استخدام هذا الاختبار لتحليل مدى

ارتباط بيانات الدراسة الميدانية بتوزيعاتها الطبيعية.

نضع الفرضية الصفرية

H0 = smirnova clomogrov لا تتوزع البيانات حسب التوزيع الطبيعي

H1 = smirnova clomogrov تتوزع البيانات حسب التوزيع الطبيعي

مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (10): يوضح التوزيع الطبيعي **smirnova clomogrov**

الميزة التنافسية	الجودة		
3,6923	3,5718	المتوسط	المعلومات العادية
0,75662	0,71260	الانحراف	a,b
0,156	0,135	مطلق	معظم الاختلافات
0,156	0,135	ايجابي	الشديدة
-0,146	- 0,104	سليبي	
0,156	0,135		إحصائيات الاختبار
0,105 ^c	0,200 ^{c,d}		Sig مقارب (ثنائي)

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة -رغوة الجنوب -

التحليل:

من الجدول نلاحظ أن قيمة SIG المقارب الثنائي (0,2) و (0,105) وهي أكبر من قيمة الدلالة 0,05 ، وبالتالي نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل الذي ينص على أن البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي .clomogrovsmirnova

4- إجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA:

أ- بين المنصب الوظيفي ومحاور الدراسة

نضع الفرضية الصفريّة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة نظرا للمنصب الوظيفي = H0

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة نظرا للمنصب الوظيفي = H1

مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (11): يوضح نتائج الاختبار الأحادي ANOVA حسب المنصب الوظيفي

المحور	إجابات العينة وفق المنصب الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
الجودة	عامل عادي	3,2089	0,5381	9.297	0.001	دال إحصائيا
	عامل متخصص	3,8381	0,66734			
	رئيس مصلحة	4.4667	0,31269			
الميزة التنافسية	عامل عادي	3,3467	0,57027	5.265	0.013	غير دال إحصائيا
	عامل متخصص	4,0476	0,83862			
	رئيس مصلحة	4,3667	0,59004			

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

التحليل :

يتضح من الجدول (3-11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الجودة تبعا لمتغير المنصب الوظيفي ، حيث كانت قيمة F (9.297) بقيمة دلالة (0.001) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.005). ومن جدول الفروق البعدية يتضح لنا أن السبب في الفروق هو الفروق بين المنصب الوظيفي الأعلى (رئيس مصلحة) والفئتين الأقل (موظف عادي) و (موظف متخصص) لصالح فئة المنصب الأعلى حيث أن متوسطها الحسابي هو الأكبر في التوافق (4.4667) من أصل (5) درجات عن متوسطات فئتي المناصب الأقل (3.2089) و (3,8381). وبناء على ما تقدم فأنا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة في الجودة نظرا للمنصب الوظيفي و ذلك لصاحب فئة المنصب الأعلى (رئيس مصلحة) ضد فئات المناصب الأقل (موظف عادي) و (موظف متخصص).

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة -رغوة الجنوب -

أما بالنسبة للميزة التنافسية ومن خلال مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار ANOVA يتضح عدم وجود دلالة إحصائية بين الفئات الثلاثة بالترتيب : 3,3467، 4,0476، 4,3667 وهي أكبر من 0,005 حسب المنصب الوظيفي وعليه نقبل الفرضية الصفرية.

ب- بين الخبرة و محاور الدراسة
نضع الفرضية الصفرية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة نظرا للخبرة = H0

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة نظرا للخبرة = H1

مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (12): يوضح نتائج الاختبار الأحادي ANOVA حسب الخبرة

المحور	إجابات العينة وفق الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
الجودة	أقل من 5 سنوات	2,6889	0,28739	5,417	0,006	غير دل إحصائيا
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	3,4200	0,58966			
	من 11 سنة إلى 20 سنة	3,6667	0,65976			
	أكثر من 20 سنة	4,4000	0,41811			
الميزة التنافسية	أقل من 5 سنوات	2,8000	0,34641	3,501	0,032	غير دل إحصائيا
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	3,5400	0,74665			
	من 11 سنة إلى 20 سنة	3,8667	0,64291			
	أكثر من 20 سنة	4,3500	0,61192			

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

التحليل:

ومن خلال مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار ANOVA يتضح عدم وجود دلالة إحصائية بين الفئات ومحاور الدراسة بالترتيب وهي أكبر من 0,005 حسب سنوات الخبرة وعليه نقبل الفرضية الصفرية

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة -رغوة الجنوب -

المطلب الثالث : حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة وفق مقياس ليكرت

و قد تم تمرير الاستبيان في آخر عملية للدراسة على مجموعة الموظفين (26 موظف) وفقا للمتغيرات الشخصية ، و تم ترميز المتغيرات و معاينتها بمقياس ليكرت الخماسي و الذي بدوره يعتمد على البيانات الإحصائية كالتالي :

- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري.
- النسب المئوية .
- درجة الاستجابة.
- اتجاه العينة

$$0,8 = \frac{5-1}{5} = \frac{\text{درجة أقل - درجة أكبر}}{\text{درجة أعلى}} = \text{تحديد اتجاه العينة}$$

في كل مرة نظيف 0.8 كي نحدد اتجاه العينة كما يلي :

الجدول رقم (13) : يوضح اعتماد ميزان تقديري وفقا لمقياس تقسيم ليكرت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح	الاستجابة
منخفض	من 1 إلى 1.8	معارض بشدة
	من 1.81 إلى 2.6	معارض
متوسط	من 2.61 إلى 3.4	محايد
مرتفع	من 3.41 إلى 4,2	موافق
	أكثر من 4.2	موافق بشدة

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة - رغوة الجنوب -

الجدول رقم (14) : يوضح المتوسط المرجح والانحراف المعياري للمحور الأول

الاتجاه	الرتبة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط	المحور الأول (الجودة)
موافق	10	76,20	1,021	3,81	1 البعد الأول
محايد	27	59,20	1,280	2,96	2 الأداء ومطابقة
موافق	11	75,40	0,863	3,77	3 المواصفات
محايد	26	60,80	1,311	3,04	4
محايد	24	65,40	1,343	3,27	5
محايد	22	66,20	1,158	3,31	6 البعد الثاني
موافق	14	74,60	0,827	3,73	7 الاستجابة والخبرة في
موافق	5	80,80	0,599	4,04	8 المجال
محايد	21	69,20	1,303	3,46	9
موافق	18	72,40	1,098	3,62	10
موافق بشدة	1	87,60	0,752	4,38	11 البعد الثالث
موافق	12	75,40	0,992	3,77	12 المميزات والاعتمادية
موافق	2	82,40	0,711	4,12	13
موافق	16	73,00	1,018	3,65	14
محايد	25	65,40	1,485	3,27	15
موافق	19	70,80	1,334	3,54	16 البعد الرابع
محايد	23	66,20	1,408	3,31	17 المتانة والقدرة الخدمية
موافق	17	72,40	1,061	3,62	18
موافق	7	79,20	0,958	3,96	19
معارض	30	46,20	1,517	2,31	20
معارض	29	49,20	1,363	2,46	21 البعد الخامس
موافق	4	82,40	1,071	4,12	22 الجمالية و الجودة
موافق	15	73,80	1,050	3,69	23 المدركة
موافق	13	75,40	1,275	3,77	24
موافق	9	77,60	1,071	3,88	25
محايد	28	55,40	1,557	2,77	26 البعد السادس
موافق	6	80,00	0,938	4,00	27 الإنسانية والقيمة
موافق	20	69,20	1,272	3,46	28
موافق	8	79,20	0,958	3,96	29
موافق	3	82,40	0,952	4,12	30
موافق	-	100	0.712	3,57	المستوى الكلي للمحور

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

التحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم (14) لاستجابة أفراد الدراسة حول المحور الأول (الجودة في المؤسسة) حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم 11 والتي تمثل عبارة (تحرص المؤسسة دائما على تقديم منتجات ذات جودة عالية) بمتوسط حسابي (4.38) بإجمالي موافق وموافق بشدة 24 مستجيب من أصل 26 بنسبة 87,60%، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة 13 التي تنص (يتمتع عمال المؤسسة بالمهارة والكفاءة في تأدية العمل) بالتساوي مع الفقرة 30 (تقدم المؤسسة أفضل ما لديها لزيائنها) والفقرة 22 (تعد منتجات المؤسسة من النوعية الرفيعة) حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لكل منها (4,12) بعدد 23 و نسبة بلغت 82,40% من الأفراد أجابو ب موافق و موافق تماما ،

و جاء في المرتبة الثالثة الفقرة 8 (تهتم المؤسسة بإعداد المنتج وتوفيره في الوقت المناسب وبشكل سريع) بمتوسط حسابي (4,04) وهو ما يقابل درجة موافق في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في الجدول () حيث تراوحت قيمة المتوسط ما بين 3.41 الى 4,2 حيث كان إجمالي الفئة الموافقة و الموافقة بشدة 22 بنسبة مئوية 80,8%.

فيما جاء في المراتب ما قبل الأخيرة الفقرة 2 (تتجاوب إدارة المؤسسة مع العمال عند تقديم شكاويهم كما يدور في ذهنهم) بمتوسط حسابي (2,96) والفقرة 26 (تعطي إدارة المؤسسة العمال معاملة شخصية) بمتوسط (2.77) وهو ما يقابل درجة محايد في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في الجدول (13) حيث تراوحت قيمة المتوسط ما بين 2.61 الى 3.4 .

وأخيرا الفقرة 21 (تتلقى المؤسسة انتقادات على جودة منتجاتها إطلافا) بمتوسط (2.46) و الفقرة 20 (تحتوي منتجات المؤسسة على مكونات مضرّة بالصحة) بمتوسط (2.31) وإجمالي 17 غير موافق وغير موافق تماما وهذا ما يقابل درجة معارض في مقياس ليكرت . كما يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح للأوزان للمحور الأول (الجودة في المؤسسة) بلغ قيمة (3.57) بانحراف معياري 0.712 ، وهو ما يقابل الموافقة أي مستوى (الجودة في المؤسسة يعتبر مرتفع) .

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة -رغوة الجنوب -

الجدول رقم (15): يوضح المتوسط المرجح والانحراف المعياري للمحور الثاني

الاتجاه	الرتبة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط	الميزة التنافسية	المحور الثاني
محايد	13	67,00	1,129	3,35	1	البعد الأول الحصة السوقية
موافق	11	70,00	,990	3,50	2	
موافق	8	74,60	1,002	3,73	3	
موافق	4	77,00	1,047	3,85	4	
موافق	1	82,40	0,864	4,12	5	
موافق	10	70,80	1,303	3,54	6	البعد الثاني التكلفة
موافق	12	70,00	1,140	3,50	7	
محايد	14	67,00	1,355	3,35	8	
موافق	7	76,20	1,059	3,81	9	
محايد	15	65,40	1,185	3,27	10	
موافق	9	71,60	1,172	3,58	11	البعد الثالث التمييز
موافق	2	82,40	0,711	4,12	12	
موافق	3	80,00	0,800	4,00	13	
موافق	5	77,00	0,967	3,85	14	
موافق	6	77,00	1,047	3,85	15	
موافق	-	-	0.761	3.69		المستوى الكلي للمحور

المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

التحليل:

نلاحظ من الجدول (15) المتعلق باستجابة الأفراد للمحور الثاني (الميزة التنافسية) أن الفقرة 5 (تبحث المؤسسة عن أسواق جديدة) والفقرة 12 (تعمل المؤسسة على تمييز منتجاتها بالجودة العالية) احتلتا المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,12) و بنسبة 82,4% من أفراد العينة موافق و موافق بشدة ، في المرتبة الثانية جاءت الفقرة 13 (تقدم المؤسسة إلى زبائنها منتجات استثنائية تبرر الارتفاع في أسعارها) بمتوسط حسابي (4) وبإجمالي 20 فرد موافق و موافق بشدة.

أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرات الثلاثة رقم 1 (تهدف المؤسسة إلى فتح فروع أخرى من أجل زيادة المبيعات) و8 (تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعريه من الموردين لتخفيض التكاليف) بمتوسط (3,35) تواليا ثم تليهما في الأخير

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة -رغوة الجنوب -

الفقرة 10(الاعتماد على جميع الموارد والإمكانيات المتاحة) بمتوسط (3.27) وهو ما يقابل درجة محايد في مقياس ليكرت الخماسي الموضح سابقا في الجدول (13) حيث تراوحت قيمة المتوسط ما بين 2.61 الى 3.4 . كما يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح للأوزان للمحور الثاني (الميزة التنافسية) بلغ قيمة (3.69) بانحراف معياري (0,761) ، وهو ما يقابل الموافقة أي مستوى (الميزة التنافسية يعتبر مرتفع) .

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل قمنا بتحليل الدراسة الميدانية التي قمنا بها عن طريق اعداد مجموعة من الاسئلة تضمنها الاستبيان من أجل الوقوف و معرفة دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، بالاعتماد على الأدوات والمعالجة الاحصائية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان لادراك مدى صحة الفرضيات من عدمها و بالاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية (SPSS).

وقد توصلنا لأن مؤسسة رغوة الجنوب تحرص دائما على توفير منتجات ذات جودة عالية لزيائنها، وتضم عمال ذوي كفاءات و مهارات عالية، اضافة الى امتلاكها لجودة عالية وميزة تنافسية مرتفعة . كما أنها تسعى مستقبلا لفتح فروع أخرى واكتساح السوق بأقل التكاليف.

الخاتمة

الخاتمة:

بناء على الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى أن الجودة تعتبر عامل رئيسي ومهم في أي مؤسسة إنتاجية تطمح لتحقيق نتائج جيدة واحتلال السوق العالمي في مجال نشاطها. وهذا ما ينتج عنه الزيادة في تنافسية المؤسسة وتحقيق أرباح وفوائد أكبر لصالحها.

كما يستوجب على المؤسسات التي ترغب في الاستمرار بالسوق العالمي ومنافسة أكبر المؤسسات الإنتاجية والصناعية الرائدة في العالم على المدى الطويل الاعتماد على الجودة في منتجاتهم واتباع طرق حديثة، ما يمكنهم من الوصول إلى أقصى درجات النجاح عالمياً.

ولذا تم إجراء العمليات الإحصائية المناسبة واختبار الفرضيات واستخراج النتائج وعرضها، ومن ثم تقديم التوصيات و المقترحات اللازمة التي من شأنها مساعدة المؤسسة في الاستفادة من الجودة.

ومن أجل الوصول للنتائج المرجوة سنقوم بإثبات أو نفي الفرضيات:

الفرضية الأولى: تعني الجودة الخصائص والنشاطات التي تمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات الزبون أما الميزة التنافسية تعني المهارة أو التقنية التي تتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: تقوم المؤسسة بتطبيق الجودة على منتجاتها والتي تمكنها من تلبية حاجات ورغبات الزبون وبالتالي الفرض الذي اتخذناه صحيح.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير إيجابي لتطبيق الجودة في تحقيق الميزة التنافسية وهذا تأكيد لما جاء في الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: عدم التفرقة بين الموظفين في إدراك الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وهذا ما ينفي الفرضية الرابعة.

النتائج:

- الجودة هي أحد العناصر والأسباب المهمة التي تضمن نجاح المنافسة.
- المعرفة الجيدة لظروف السوق آلية تسمح للمؤسسة بتحقيق المنافسة.
- الجودة هي السبب الرئيسي في خلق أفكار جديدة و ضمان منتجات جيدة.
- تحرص مؤسسة رغبة الجنوب على توفير منتجات ذات جودة عالية لزيائنها.
- تهدف الجودة لتحقيق رضا العملاء على كافة الأصعدة ولها قدرة على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

التوصيات:

- على جميع المؤسسات الاعتماد على الجودة في منتجاتها وتقديم خدماتها.
- دعم المنافسة لكل المنتجات المعروضة في الأسواق سواء كانت محلية أو أجنبية.

- دراسة سلوك العملاء و معرفة توجهاتهم يساعد على تطوير المنتجات و تحسين الخدمات.
- استخدام الجودة يساعد على احتلال الأسواق العالمية وتعزيز قيمة المؤسسة لدى العملاء .

أفاق الدراسة:

ختاما للموضوع نرى أنه من الممكن مستقبلا إثراء بدراسات أخرى نظرا لتجدده وتأثره بالتطورات الحديثة و المعاصرة للسنوات القادمة :

- دراسات حول دور البحوث العلمية والدراسات العليا في إبراز دور الجودة وتأثيرها المباشر في الميزة التنافسية.
- دراسات من أجل التعمق في مجال الجودة على كافة الأصعدة .

فهرس المحتويات

I.....	بسملة.....
II.....	شكر.....
III.....	إهداء.....
VI.....	الملخص.....
VII.....	قائمة الجداول والأشكال و الملاحق.....
أ- و.....	مقدمة:.....

الفصل الأول: الاطار النظري للجودة

02.....	تمهيد:.....
03.....	المبحث الأول: ماهية الجودة.....
03.....	المطلب الأول : مفهوم الجودة.....
03.....	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة.....
04.....	المطلب الثالث: أهمية الجودة.....
05.....	المبحث الثاني: عموميات حول الجودة.....
05.....	المطلب الأول: محددات الجودة.....
06.....	المطلب الثاني: أبعاد الجودة.....
06.....	المطلب الثالث: أهداف الجودة.....
07.....	المبحث الثالث: الرقابة على الجودة وتكاليفها.....
08.....	المطلب الأول: الرقابة على الجودة.....
09.....	المطلب الثاني : تكاليف الجودة.....
09.....	المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة.....
11.....	خلاصة الفصل الأول.....

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسة.

13.....	تمهيد:.....
---------	-------------

14	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.
14	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
15	المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية.
16	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية.
17	المبحث الثاني : الاسس العامة للميزة التنافسية.
17	المطلب الأول: مقومات الميزة التنافسية وركائزها.
18	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.
19	المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
20	المبحث الثالث: الجودة كاداة لبناء و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة
20	المطلب الأول: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز رضا العميل.
21	المطلب الثاني: تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقنية اعادة الهندسة.
23	المطلب الثالث: دور القياس المقارن في تحقيق الميزة التنافسية.
25	خلاصة الفصل الثاني.

الفصل الثالث: دراسة حالة في مؤسسة الأفرشة - رغوة الجنوب-

27	تمهيد:
28	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأفرشة - رغوة الجنوب-.
28	المطلب الأول: تقديم لشركة رغوة الجنوب.
31-29	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة و الهيكل التنظيمي لها.
33-31	المطلب الثالث: الجودة لدى رغوة الجنوب.
34	المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل البيانات
35-34	المطلب الأول: جمع و تحليل بيانات الدراسة
44-36	المطلب الثاني: وضع جداول تمثل التكرارات و التمثيلات البيانية
49-45	المطلب الثالث: حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة وفق مقياس ليكارت
50	خلاصة الفصل الثالث

52	خاتمة
57-55	فهرس المحتويات
61-59	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة المراجع و المصادر

قائمة المراجع و المصادر

الكتب

- خالد أحمد علي محمود. (2019). التسويق الاستراتيجي في اطار التنافسية العربية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي .
- (فاروق، 2010) محمد ابراهيم. (2017). مبادئ ادارة الجودة الشاملة. عمان: ابن النفيس للنشر و التوزيع.
- يوسف مصطفى كافي. (2013). اقتصاديات البيئة و العمولة. سوريا دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر.
- احمد بلالي. (2005). تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة مداخلة الى ملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات.
- حيدر علي مسعودي. (2010). ادارة تكاليف الجودة استراتيجيا. دار اليازوري للنشر و التوزيع.
- خالد أحمد علي محمود. (2019). التسويق الاستراتيجي في اطار التنافسية العربية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي .
- خالد طيب. (2013). مدخل ادارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين. مجلة الباحث الاقتصادي .
- رعد الطائي، و عيسى قداد. (2008). ادارة الجودة الشاملة. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- عادل شهدان الغرباوي. (2020). إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية. دار الفكر الجامعي.
- محسن أحمد الحضري. (2006). إقتصاد ما بعد الحداثة و الحداثة ما بعد الإقتصاد. القاعة: مجلس الاعلى للثقافة.
- محمد ابراهيم. (2017). مبادئ ادارة الجودة الشاملة. عمان: ابن النفيس للنشر و التوزيع.
- محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة. (2017). ادارة الجودة الشاملة: كيف تطور مشروعك ومنتجك؟ دار المنهل.
- عطا الله علي الزبون، و خالد بني حمدان. (2019). ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- حمد عبد الوهاب العزاوي. (2004). ادارة الجودة الشاملة. دار اليازوري للنشر و التوزيع.
- مهدي صالح السامرائي، و صبيح كرم الكتاني. (2014). نظام ادارة الجودة الايزو مدخل لتحسين اداء الجامعات. النشر و التوزيع المنهل.

- يوسف مصطفى كافي. (2013). *اقتصاديات البيئة و العولمة*. سوريا دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر.

الرسائل الجامعية

- رميساء شلغوم. (2014). أثر ادارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- سامية سرحان. (2011). أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية. سطيف، جامعة سطيف: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- عبد الرحمان بن عنتر. (2004). نحو تحسين الانتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية أطروحة دكتوراه. الجزائر، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- عبد الرؤوف حجاج. (2006). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. سكيكدة، جامعة 20 أوت 55: كلية العلوم الاقتصادية.
- عبد الزهرة عبد الرضا حسن. (2017). دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية، جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال، . جامعة القادسية،: كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة الاعمال.
- فتيحة صالح بوحروود. (2013). الادارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية. سطيف، جامعة سطيف: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- فلة العيهار. (2005). دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير و علوم التجارية.
- نجاح عبد الرؤوف. (2007). الميزة التنافسية للمسسة الاقتصادية ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها (رسالة ماجستير في كلية الاقتصاد). سكيكدة، جامعة سكيكدة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات: كلية الاقتصاد.
- يمينة فوزية فاضل. (2001). اثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية رسالة ماجستير في التسيير. الجزائر، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- لهام يحيوي. (2005). دور الجودة في تحسين أداء المسسات الصناعية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم. سطيف، جامعة فرحات عباس : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- بن علي بن جدو. (2014). الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. بومرداس، جامعة محمد بوقرة: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير.
- فاروق عزون. (2014). ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مذكرة لنيل شهادة الماجستير . سطيف، جامعة فرحات عباس سطيف -1:- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المجلات:

- صورية شني، و السعيد بن لخضر. (2017). تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية .
- عمر فاروق. (2010, 02 26). أهمية الجودة في القطاعات التعليمية بالمملكة. مجلة رقم 06 الخاصة بالجودة الصادرة على اللجنة الوطنية للجودة .
- غالب محمد البستنجي. (جوان, 2011). اثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الاردنية. مجلة البحوث اقتصادية وادارية .

ملتقيات:

- محمد معاريف، و نضيرة بسوح. نزعى عز الدين، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 27 - 03 - 2022
إلى السيد: مدير مؤسسة رغو
الجنوب - تقرت -



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 368 / ل.ق.ت.ت / 2022

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - بوليف خالد

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "

تحت إشراف: د/ نعمون إيمان

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



نائب العميد للدراسات والمسائل المترجمة
بالطليبة
د. غربي وهيب

تأشير المؤسسة المستقبلة



09/03/2022

جامعة بسكرة
ص.ب 145 ق.ر - بسكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكررة في:

جامعة محمد خيضر-بسكررة

2022/06/21

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية.

إِذْنٌ بِالطَّبْعِ

أنا الممضي أسفله الأستاذ(ة): إيمان نعمون

الرتبة: أستاذة محاضرة أ

قسم الارتباط: العلوم الاقتصادية.

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر للطالب:

1/ خالد بوليف

الشعبة: علوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان: قدرة الجودة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة (رغوة الجنوب)

أرخص بطبع المذكرة المذكورة أعلاه.

رئيس القسم

الأستاذ المشرف

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

استبيان

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم
الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات
قدرة الجودة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة (رغوة الجنوب)

تحت إشراف الأستاذة:

-نعمون إيمان

من إعداد الطالب:

-بوليف خالد

أخي الكريم، أختي الكريمة، تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، بعنوان (دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة رغوة الجنوب) نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة على عباراته بكل صدق وموضوعية بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة ، علما أن البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شاكرين لكم على حسن تعاونكم، وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الجزء الأول من الاستبيان: حول البيانات الخاصة بالمبحوثين (عمال المؤسسة)
عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول بيانات العامة الخاصة بالمبحوثين و المتمثلة في:

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة

من 40 سنة إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي

ثانوي جامعي مرحلة ما بعد التدرج شهادات أخرى

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 سنوات إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني من الاستبيان: حول الجودة في المؤسسة و الميزة التنافسية

المحور الأول: الجودة في المؤسسة					
الرقم	البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما
الأداء و مطابقة المواصفات					
01	تلتزم المؤسسة بعودها في تقلص الخدمة والتهيئة المناسبة للمنتج				
02	تتجاوب إدارة المؤسسة مع العمال عند تقلص شكاويهم كما يدور في ذهنهم				
03	يضع العملاء ثقتهم الكاملة في كفاءة المؤسسة وقدراتها بثقة وأمان				
04	تهتم المؤسسة بحالة العمال وتدوين كل ما يتعلق بظروفهم الشخصية والصحية				
05	تعمل إدارة المؤسسة على تحقيق الرضا لدى العمال والعملاء				

الاستجابة والخبرة في المجال

					تعمل الشركة على استطلاع آراء الزبائن	06
					تسعى المؤسسة لتحقيق رضا زبائنها لكونه ضرورة حتمية في الاستمرار على المدى البعيد	07
					تهتم المؤسسة بإعداد المنتج وتوفيره في الوقت المناسب و بشكل سريع	08
					تنظر في شكاوي زبائنها و تعالجها بالطريقة المثلى	09
					تحرص على تغطية كل احتياجات عملاءها	10

المميزات و

الاعتمادية

					تحرص المؤسسة دائما على تقديم منتجات ذات جودة عالية	11
					سهولة التعامل مع المؤسسة وتحديد موعد مع المسئول بشكل سريع	12
					يتمتع عمال المؤسسة بالمهارة والكفاءة في تأدية العمل	13
					يمكن للزبون التعامل مع المؤسسة بشكل مباشر	14
					توفر المؤسسة خدمة الضمان على منتجاتها في حالة مواجهة أي مشكل	15

المتانة والقدرة

الخدمية

					تحقق منتجات مؤسستكم المنفعة للمستهلك لفترة طويلة	16
					تحرص المؤسسة على أعمال الصيانة بشكل دوري لأجهزتها	17
					قدرة المؤسسة في التكيف مع التغيرات الطارئة	18
					تعطي منتجات مؤسستكم انطباع جيد لدى الزبائن	19
					لا تحتوي منتجات المؤسسة على مكونات مضرّة بالصحة	20

الجمالية والجودة المدركة

					لم تتلقى المؤسسة انتقادات على جودة منتجاتها إطلاقا	21
					تعد منتجات المؤسسة من النوعية الرفيعة	22
					تحظى منتجات المؤسسة بالثناء من طرف مستخدميها	23
					تخضع منتجات المؤسسة لمعايير الجودة العالمية	24
					تحتل منتجات المؤسسة مكانة رفيعة في السوق	25

الإنسانية و القيمة

					يجب على إدارة المؤسسة أن تعطي العمال معاملة شخصية	26
					يجب على الموظفين في المؤسسة الحفاظ على أسرار المهنة	27
					تعمل إدارة المؤسسة بنظام عمل مناسب للعمال	28
					يستطيع الموظفون في المؤسسة تقديم مساعدات للزبائن والعملاء	29

30 في حقيقة الأمر والواقع تقدم المؤسسة أفضل ما لديها لزبائننا					
المحور الثاني: الميزة التنافسية					
البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الحصة السوقية					
01					تهدف المؤسسة إلى فتح فروع أخرى من أجل زيادة المبيعات
02					تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لظروف السوق لاستشعار الفرص والتحديات
03					تسعى المؤسسة للقيام بعمليات الدعاية والإشهار لزيادة أرباحها
04					تعمل المؤسسة على الابتكار والتطوير في منتجات بهدف رفع الحصة السوقية
05					تبحث المؤسسة عن أسواق جديدة
ميزة التكلفة					
06					تقوم بعمليات ترويجية ذات تكاليف منخفضة
07					تراعي المؤسسة الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات
08					تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف
09					تمارس المؤسسة الرقابة الشديدة على الإنفاق
10					الاعتماد على جميع الموارد والإمكانيات المتاحة
ميزة التمييز					
11					تقوم المؤسسة بتغييرات متكررة للمنتج بغرض تمييزه عن منتجات المنافسين
12					تعمل المؤسسة على تمييز منتجاتها بالجودة العالية
13					تقدم المؤسسة إلى زبائننا منتجات استثنائية تبرر الارتفاع في أسعارها
14					تتصف منتجات مؤسستكم بمميزات صعبة التقليد.
15					تعتمد المؤسسة على الإبداع بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة

شكرا لكم

(2) بطاقة فنية للمؤسسة رغو الجنوب



شركة رغو الجنوب تقرت

SARL LA MOUSSE DU SUD



Nouvelle Zone d'Activité Route de Biskra BP 278 TOUGGOURT W - Ouargla
Tél : 029 67-69-20 / 029 67-69-24 Fax: 029 67 69 23

بطاقة فنية عن المؤسسة

تعريف بالمؤسسة : هي شركة ذات مسؤولية محدودة
مختصة بصناعة الاسفنج و تحويله
رقم عقد الترخيص بالانتاج **951**
تأسست سنة **1984** م
تاريخ بداية النشاط **1985** م
تقع في المنطقة الصناعية تقرت - ورقلة
تقع على مساحة **16.500** م²
دات راس مال **221** مليون دج

منتجاتها : الأفرشة الاسفنجية بكل ابعادها و انواعها
عدد العمال : **194** منها **118** نساء
76 رجال

الهيكل التنظيمي :
- مدير
- مسير
- نائب مسير
- رؤساء مصالح *
- مصلحة التجار *
- مكلف بالبيع
- بالتخزين
- بالوسائل العامة
- الامن
* مصلحة المشتريات
* المحاسبة
* الموارد البشرية
* الانتاج - ورشة المخبر و خط الانتاج
- القص
- الخياطة

(3) جدول أعمال نهاية السنة المالية

SARL LA MOUSSE DU SUD
ZONE D'ACTIVITE
N° D'IDENTIFICATION:098530130012740

EDITION_DU:30/03/2022 9:53
EXERCICE:01/01/21 AU 31/12/21

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2021		2020
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporellesX				
Immobilisations corporelles				
Terrains		1,528,365.00		1,528,365.00
Bâtiments		33,477,131.62	33,477,131.62	
Autres immobilisations corporelles		398,317,785.27	281,154,016.85	117,163,768.42
Immobilisations en concession				133,538,505.77
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT		433,323,281.89	314,631,148.47	118,692,133.42
ACTIF COURANT				135,066,870.77
Stocks et encours		548,727,604.77		548,727,604.77
Créances et emplois assimilés				520,069,541.69
Clients		23,477,258.09		23,477,258.09
Autres débiteurs		780,293.06		780,293.06
Impôts et assimilés		2,800,374.35		2,800,374.35
Autres créances et emplois assimilés				24,709,370.32
Disponibilités et assimilés				7,060,326.26
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie		18,658,588.68		18,658,588.68
TOTAL ACTIF COURANT		594,444,118.95		594,444,118.95
TOTAL GENERAL ACTIF		1,027,767,400.84	314,631,148.47	713,136,252.37
				752,865,224.73

(4) شهادة تقديرية



(5) جدول توزيع الفئات حسب الجنس

الجنس

Fréquenc e	Pourcentag e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
---------------	-----------------	-----------------------	-----------------------

Vali de	ذكر	16	61,5	61,5	61,5
	أنثى	10	38,5	38,5	100,0
	Tot al	26	100,0	100,0	

(6) جدول توزيع الفئات حسب السن

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	3	11,5	11,5	11,5
	من 30 سنة الى 40 سنة	13	50,0	50,0	61,5
	من 40 الى 50 سنة	7	26,9	26,9	88,5
	أكثر من 50 سنة	3	11,5	11,5	100,0
Total		26	100,0	100,0	

(7) جدول توزيع الفئات حسب المستوى التعليمي

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	13	50,0	50,0	50,0
	جامعي	4	15,4	15,4	65,4
	مرحلة ما بعد التدرج	2	7,7	7,7	73,1
	شهادات أخرى	7	26,9	26,9	100,0

Total	26	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

(8) جدول توزيع الفئات حسب المنصب الوظيفي

المنصب_الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عامل عادي	14	53,8	53,8	53,8
عامل متخصص	7	26,9	26,9	80,8
رئيس مصلحة	3	11,5	11,5	92,3
4	2	7,7	7,7	100,0
Total	26	100,0	100,0	

(9) جدول توزيع الفئات حسب الخبرة

سنوات_الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	3	11,5	11,5	11,5
من 5 سنوات الى 10 سنوات	10	38,5	38,5	50,0
من 11 سنة الى 20 سنة	9	34,6	34,6	84,6
أكثر من 20 سنة	4	15,4	15,4	100,0
Total	26	100,0	100,0	

(10) جدول ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	45

جدول التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov (11)

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		الجودة	الميزة_التنافسية
	N	26	26
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,5718	3,6923
	Ecart type	,71260	,75662
Différences les plus extrêmes	Absolue	,135	,156
	Positif	,135	,156
	Négatif	-,104	-,146
	Statistiques de test	,135	,156
	Sig. asymptotique (bilatérale)	,200 ^{c,d}	,105 ^c

جدول حساب t (12)

Test des échantillons appariés

Différences appariées

	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		t	ddl	Sig. (bilatéral)
				Inférieur	Supérieur			
Paire 1 -الجودة_الميزة_التنافسية	-,12051	,28411	,05572	-,23527	-,00576	-2,163	25	,040

جدول الارتباط ANOVA (13)

ANOVA

Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
------------------	-----	-------------	---	------

الجودة	Intergruppes	5,313	2	2,656	8,276	,002
	Intragruppes	7,382	23	,321		
	Total	12,695	25			
التنافسية_الميزة	Intergruppes	4,584	2	2,292	5,420	,012
	Intragruppes	9,727	23	,423		
	Total	14,312	25			

ANOVA جدول الارتباط (14)

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجودة	Intergruppes	5,394	3	1,798	5,417	,006
	Intragruppes	7,301	22	,332		
	Total	12,695	25			
التنافسية_الميزة	Intergruppes	4,624	3	1,541	3,501	,032
	Intragruppes	9,687	22	,440		
	Total	14,312	25			