



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم : العلوم التجارية

الموضوع

دور تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة: مؤسسة النسيج و التجهيز - بسكرة TIFIB -

مشروع مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبية
تخصص: فحص محاسبي

الأستاذ المشرف:

بن عيشي عمار

إعداد الطالبة:

محنة خولة

رقم التسجيل:/2015
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2014-2015



آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا
اَكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ
عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْنَا مَا
لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا
فَاَنْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ }

(سورة البقرة : آية 286)

إهداء

يا من أحمل اسمه بكل فخر... يا من أفتقدك من الصغر... يا من يرتعش قلبي لذكرك
يا من أودعتني لله أهديك هذا البحث... أبي العزيز... رحمك الله وأسكنك فسيح جناته
إلى حكمتي وعلمي... إلى أدبي وحلمي... إلى الطريق المستقيم... إلى طريق الهدايا...
إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل... إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله... أُمي الغالية
خفضك الله وأطال في عمرك.

إلى إخوتي الأعرء على قلبي خفضهم الله

إلى اعز طفلين في حياتي محمد و آلاء

سدرة المنتهى واهدي هذا العمل أيضا إلى صديقتي العزيزة

نجاهة و إلى من ساعدتني بمجهودها في إتمام مذكرتي سوسن و

إلى كل من يعرفني ويحبني ولم أنكره

شكر و عرفان

أتوجه بالشكر أولاً إلى المولى عز وجل الذي أعانني وأمدني

بالقدرة وأبلغني مرادي وأتممت بفضلته مذكرتي

وهذا من فضل ربي.

أتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذة المشرفة "بن عيشي عمار"

لقبوله على تأطير مذكرتي، وعلى المساعدة التي قدمها لي، والنصائح القيمة

والمفيدة التي أرشدني بها

كما لا أنسى أن أشكر

كافة زميلاتي و زملائي دفعة ماستر 20014-20015

المخلص :

لقد هدفت الدراسة إلى معرفة دور تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة (TIFIB) ومن اجل معالجة الدراسة تم توزيع 33 استبيان و قد استرجعنا منها 32 استبانة ، و بعد فحصها وتحليلها تبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 30 حيث تتم توزيعها على عينة قصديه من مدير و نائب المدير و رئيس المصلحة و نائب رئيس المصلحة ، حيث توصلنا الى النتائج التالية :

- تستعين المؤسسة بقاعدة من البيانات الالكترونية من اجل تقليص ؛
- تقوم المؤسسة بالاطلاع و الفحص و اختبار الموارد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج للتخلص من المواد الفاسدة و الضارة ؛
- تتفوق المؤسسة عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها من خلال إنتاج منتج ذا شكل و لون جديدين ؛
- تقوم المؤسسة بتجديد آلاتها اختيار الأحداث لكسب مرونة مع التطور الحادث خارج المؤسسة ؛
- تقوم المؤسسة بمراقبة المنتج إلى غاية وصوله إلى الزبون ؛
- تقوم المؤسسة بمراقبة المنتج إلى غاية وصوله إلى الزبون ؛
- تقوم المؤسسة بتصنيف المنتجات إلى صالحة و قابلة للتدوير و تالفة تماما ؛
- تقوم المؤسسة بتلقي شكاوي عملائها من اجل تحقيق رضاهم ؛
- ترغب المؤسسة بإضافة تحسينات على منتجاتها المنافسة للمنتجات المؤسسات الأخرى من خلال إضافة منتج جديد بتكلفة أقل ؛
- للمؤسسة السرعة الكافية لتطوير المنتج .

كلمات المفتاح : الجودة ، تكاليف الجودة ، التنافسية ، الميزة التنافسية ، مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة (TIFIB) .

Summary:

The study aimed to investigate the role of quality costs in achieving competitive advantage enterprise weaving and processing in Biskra (TIFIB) In order to study treatment were distributed 33 questionnaires and may Looking back, including 32 questionnaires, and after examination and analysis show that the number of valid questionnaires for analysis 30, where it is distributed to intentional sample of the Director and Deputy Director and Chairman of the Authority and vice president of interest, where we came to the following conclusions:

- the enterprise assisted base of electronic evidence in order to reduce;
- The enterprise access and inspection and testing of primary resources that go into the production process to get rid of corrupt and harmful substances;
- the enterprise excels all other institutions competing product through the production of a new form and

color;

- The enterprise to renew its machinery to choose the latest to gain flexibility with the development of the incident outside the institution;
- The enterprise monitors the product until his arrival to the customer;
- The enterprise monitors the product until his arrival to the customer;
- The enterprise classifies products to fit and recyclable and completely corrupted;
- The enterprise receiving complaints from its customers in order to achieve satisfaction;
- The enterprise want to add improvements to its products competitive products and other institutions through the addition of a new product at a lower cost;
- The enterprise have the speed to develop the product.

Key words: Quality, quality costs, competitive, competitive advantage, weaving and processing in Biskra enterprise (TIFIB).

المحتوى	
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري لتكاليف الجودة و الميزة التنافسية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لتكاليف الجودة
03	المطلب الأول: تعريف الجودة وأهميتها
06	المطلب الثاني : تعريف تكاليف الجودة و أهميتها و أهدافها
08	المطلب الثالث : أهداف تكاليف الجودة و علاقتها بمستويات الجودة
13	المطلب الرابع : طرق قياس تكاليف الجودة و مستواها الأمثل بالمنظور التقليدي و المعاصر
20	المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
20	المطلب الأول: تعريف التنافسية و أنواعها
22	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية و أهميتها و أهدافها و خصائصها
25	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية و أبعادها
30	المطلب الرابع : مصادر الميزة التنافسية و محدداتها و معايير الحكم على جودتها
35	المطلب الخامس : أساليب تحقيق الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة في تحقيقها و معوقات اكتسابها
39	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة TIFIB	
40	تمهيد
41	المبحث الأول : عرض عام للمؤسسة محل الدراسة
41	المطلب الأول : لمحة عامة عن المؤسسة
42	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB

47	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
47	المطلب الأول: منهجية الدراسة
48	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
61	خلاصة الفصل
62	الخاتمة
64	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	خصائص عينة الدراسة	48
2	تحليل فقرات المحور الأول تكاليف الجودة (الوقاية)	50
3	تحليل نتائج المحور الثاني تكاليف الجود (التقييم)	51
4	تحليل نتائج المحور الثالث تكاليف الجودة (الإخفاق الداخلي)	52
5	تحليل نتائج المحور الرابع تكاليف الجودة (الإخفاق الخارجي)	53
6	تحليل نتائج المحور الخامس الميزة التنافسية بعد(التكلفة)	54
7	تحليل نتائج المحور السادس الميزة التنافسية بعد(الجودة)	55
8	تحليل نتائج المحور السابع الميزة التنافسية بعد(المرونة)	56
9	تحليل نتائج المحور الثامن الميزة التنافسية بعد(التسليم)	57
10	تحليل نتائج المحور التاسع الميزة التنافسية بعد(الإبداع)	58
11	يوضح الارتباط المعنوي العام	59
12	تأثير تكاليف الجودة على الميزة التنافسية	59

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	أنواع تكاليف الجودة	10
2	العلاقة التبادلية بين أنواع التكاليف والجودة	11
3	العلاقة التبادلية بين أنواع التكاليف والجودة	12
4	طريقة التصنيف التقليدي (وقاية، تقييم، فشل)	14
5	دالة الخسارة (Taguvhi)	17
6	المقارنة بين المدخل التقليدي والمدخل المعاصر	19
7	أنواع الميزة التنافسية	27
8	ابعاد الميزة التنافسية	30
9	دور حياة الميزة التنافسية	34
10	عوامل نشأة الميزة التنافسية	37
11	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	46

المقدمة

مقدمة :

لقد شهد العالم الاقتصادي عدة تغيرات أثرت على المؤسسات ، و من بين هذه التغيرات ظهور المنافسة الشديدة بين المؤسسات و التي بدورها جعلت كل مؤسسة تهتم بالجودة حتى تتميز على منافسيها من خلال الأفراد في تصنيع منتج معين أو إدخال تغيرات على منتجات سابقة أو تطوير خدماتها حتى تتمكن من جلب اكبر عدد ممكن من الزبائن و الحيازة على مكان قوية في السوق ، و في هذه الفترة ظهرت فكرة جديدة وهي الربط بين الجودة و قيمة المنتج ، و هذا ما جعل المؤسسات تعتقد انه كلما زادت قيمة المنتج او الخدمة كلما زادت جودته والعكس صحيح ، بحيث أن هذا المطلق أدى الى تزايد كبير وملحوظ في تكاليف الإنتاج و أصبح هناك تكاليف للجودة منها الظاهرة و منها الخفية .

ومع تفاقم هذا المشكل أصبحت كل مؤسسة تسعى للحصول على أسس ومعايير تحقق لها الجودة و في نفس الوقت تساعدها على الاستعمال الأمثل للمواد المتاحة وتقليل الضياع و الهدر مما يوفر لها كلفة المادة و العمل والمصاريف و هذا ما يؤدي إلى تحقيق أرباح عالية مقابل تكاليف قليلة و الوصول الى مرحلة التميز و إرضاء الزبون .

وفي ظل هذا التوصيف سنحاول معالجة موضوع دور تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإشكالية التالية :

• " كيف تساهم تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية " ؟ .

و من الإشكالية الرئيسية ارتأينا طرح بعض التساؤلات وتتمثل فيما يلي :

• هل هناك علاقة بين تكاليف الجودة و الميزة التنافسية ؟

• ماهو تأثير تكاليف الجودة على الميزة التنافسية ؟

الفرضيات الدراسة :

لكي نصل إلى أجوبة على الأسئلة المطروحة قمنا سابقا بصياغة الفرضيات الآتية :

• هناك علاقة غير مباشرة بين تكاليف الجودة والميزة التنافسية.

• تؤثر تكاليف الجودة على الميزة التنافسية .

أهمية الدراسة :

جاءت أهمية الدراسة من خلال تبيين قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية وفقا لتكاليف الجودة لما لهذا الأمر من دور في ترشيد و تحديد تكلفة المنتجات بصورة صادقة و هذا ما قد يميزها على غيرها حيث انها تصنع منتج ذا جودة عالية مقابل تكاليف قليلة و المحافظة على الميزة التنافسية.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الى ما يلي :

- التعرف على تكاليف الجودة .
- التعرف بنظام إدارة الجودة التي تهدف إلى تحقيق جودة أعلى بتكلفة أقل .
- التعرف بالميزة التنافسية و أبعادها و مدى تأثيرها بتكاليف الجودة .
- التعرف على تأثير تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية.

المنهج المستخدم في الدراسة :

من اجل اختبار صحة الفرضيات المطروحة قمنا بإتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري و المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي .

أسباب اختيار الموضوع :

- الميول الشخصي للموضوع و الاستفادة منه مستقبلا في الحياة المهنية .
- إثراء المكتبة بهذا البحث المتواضع.
- ندرة الدراسة في هذا الموضوع .
- الرغبة في التعرف أكثر على عالم المنافسة بين المؤسسات.

صعوبات الدراسة :

- تغيير المؤسسة محل الدراسة .
- صعوبة الحصول على الوثائق و الإحصائيات من طرف مؤسسة محل الدراسة .

هيكل البحث :

لمعالجة الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى جانبين : جانب نظري و جانب تطبيقي .

فالجانب النظري يضم الفصل الأول الذي هو فصل تمهيدي سنتعرض فيه إلى إعطاء مفاهيم عامة حول الإطار النظري لتكاليف الجودة و الميزة التنافسية.

أما الفصل الثاني فسنتناول فيه دراسة ميدانية لإحدى المؤسسات على مستوى ولاية بسكرة كنموذج للدراسة.

الدراسات السابقة :

لعل اقرب الدراسات التي تناولت هذا الموضوع هي :

- دراسة جنان علي الحمودي ، حذام فالح النعيمي "دور الموازنة في الرقابة على تكاليف الجودة بحث تطبيق في الشركة العامة للزيوت النباتية " .

هدفت هذه الدراسة إلى بيان إعداد كيفية موازنة كلف الجودة للشركة عينة البحث و مقارنتها بتكاليف الجودة الفعلية لتحديد الانحرافات بغية تحديد أسبابها و معالجتها لأغرض تنفيذ المعايير الجودة العالمية بشكل فعال و مفيد للشركة .

و قد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج :

- ضعف دور المعلومات المحاسبية المستخدمة لأغراض الجودة الشاملة للشركة .
- تبين أن كلف الجودة المحترقة من قبل الشركة في ارتفاع في النسبة و هذا ما يدل على ان الشركة لم تعتمد على مؤشرات علمية لقياس هذه الكلف .
- عدم الدراية الكافية من الإدارة العليا و الموظفين في الشركة بمفهوم و أهمية كلف الجودة¹ .
- دراسة علاء محمد محمد البتانوني "دراسة تحليلية مقارنة للعلاقة التبادلية بين عناصر تكاليف الجودة وحجم المنشأة في بيئة الأعمال الصناعية " .

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة العلاقة التبادلية لعناصر تكاليف الجودة بين المنشأة الصغيرة و

المتوسطة الحجم و المنشأة كبيرة الحجم في بيئة الأعمال الصناعية بمصر .

حيث توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج :

- يمكن أن تؤثر أنواع مختلفة من الصناعات على تنفيذ برامج تكاليف الجودة .
- تعتبر تكاليف رقاة الجودة وتكاليف المنع و التقييم تكاليف اختيارية يمكن تخطيطها و قياسها بموضوعية ودرجة معقولة من الدقة .

¹ - جنان علي الحمودي ، حذام فالح النعيمي " دور الموازنة في الرقابة على تكاليف الجودة بحث تطبيق في الشركة العامة للزيوت النباتية " مجلة التقني ، المجلد العشرون ، العدد 2 ، 2007.

- تمتلك المنشآت الكبيرة الحجم هيكلًا تنظيميًا معقدًا وعملياتًا أثر تنظيم و ترتيب بالمقارنة مع المنشآت الصغيرة و المتوسطة¹.

• دراسة بن قاي فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، (مركب السيارات الصناعية روية 2008-2012).

كما هدفت هذه الدراسة إلى تطوير المعارف في تسيير المنظمات بحكم التخصص ، ومحاولة الاستقراء المعمق لواقع إدارة الموارد البشرية المرتبطة بتنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بمواردها وكفاءتها وطريقة تسييرها ، والنظر إليها من خلال دورها و أهميتها الإستراتيجية ، وأهمية تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظرا لتأثيرها على اقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية وتنمية الميزة التنافسية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها :

- يمكن اعتبار المورد البشري العنصر الأساسي للميزة التنافسية التي يمكن تميمتها من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد والكفاءات .

- تنشأ الميزة التنافسية في البيئة الدينامكية ، ويرتبط مصدرها بموارد وكفاءات المؤسسة².

• دراسة برني لطيفة ، دور الإدارة البيئية في تحقيقي الميزة التنافسية لمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة (BISKRA)ENICAB .

لقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية القوى لتبني الإدارة البيئية لتحقيق مستوى تنافسي محلي ودولي ومعرفة مدى الاختلاف بين تطبيق التشريعات البيئية وبين التشريعات كآلية أساسية في المؤسسة ، وإدراك حجم الممارسات البيئية للمؤسسة الصناعية الجزائرية سابقا قبل ظهور المواصفات القياسية الدولية للبيئة وتبني التنمية المستدامة كتوجه أساسي في كل دول العالم ، وحاليا أي بعد التأكيد القانوني لهذا المنهج. وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة منها :

- تفاعل كل الإدارات مع الجانب البيئي ، فحاجتهم إلى هذه الإدارة كبيرة غير أنه لم يكن هناك من سبيل لطرح إنشغلاتهم البيئية .

¹ - علاء محمد محمد البتانوني "دراسة تحليلية مقارنة للعلاقة التبادلية بين عناصر تكاليف الجودة وحجم المنشأة في بيئة الاعمال الصناعية " مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الاسكندرية ، العدد 2 ، المجلد 46 ، 2009.

² - بن قاي فاطمة الزهراء " دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، (مركب السيارات الصناعية روية 2008-2012)" مذكرة انيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المنظمات علوم الإقتصادية، 2010-2011.

- وقد تم التوصل إلى المؤسسات المتواجدة بالولاية بصفة خاصة وكل المؤسسات الجزائرية بصفة عامة لا تهتم بالوضعية البيئية السريعة التي تسببها ، وعليه عملت الدولة على إصدار قوانين بيئية جديدة ، والتأكيد على القديمة منها والتي كانت مهمة ، مما فرض على المؤسسات أخذ ذلك بعين الاعتبار حيث عين مندوب البيئة وقامت بمختلف الدراسات التي تحدد وضعيتها البيئية الحالية ، ثم إيجاد إدارة بيئية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

- تم التوصل الى ان الميزة التنافسية التي سيحققها التوجه البيئي لا تركز على نوعية المنتج أو التكنولوجيا فحسب بل هي متعلقة بالتكاليف ، حيث ستشهد في الآجال المتوسطة والطويلة انخفاضا جذريا¹ .

• دراسة عودة أحمد أحمد بني أحمد، وليد مجلي العواودة ، العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية (شركة مناجم الفوسفات الأدرنية العامة في السوق الدولي) .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظام المعلومات الإستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأدرنية العامة في السوق الدولي ، ولتحقيق هذا الهدف تم بناء إستبانة مكونة من مقياسين لقياس تقديرات مسؤولي الأقسام والوحدات الإدارية في الشركة لمستوى النظام بأدواره وتحقيق مزايا بأبعادها ، وبلغ عدد الإستبانات الموزعة (35) إستبانة بأسلوب المسح الشامل ، استردت منها (31) إستبانة في التحليل الإحصائي لاستكمال المعلومات الضرورية لتحليل ، وقد أستخدم الباحثان الأساليب الإحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها :

- أن الشركة تمتلك نظام معلومات إستراتيجية بدرجة عالية أحتل دور الكفاءة التشغيلية المرتبة الأولى ، يليه دور الابتكار ، ثم بناء الموارد على التوالي .

- كما أشارت التقديرات إلى تمتع الشركة بمستوى مزايا تنافسية عام عالي نسبيا ، حيث جاء المتوسط لبعده التسليم بالمرونة الأولى ، يلعبه بعد التكلفة ، ثم بعد الجودة ، وكان المتوسط الأضعف هو بعد المرونة ، كما بعد نظام المعلومات الإستراتيجية أداة لجمع البيانات وتوفير المعلومات تدعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يتعلق بتبني أبعاد المزايا التنافسية .

¹- دراسة برني لطيفة " دور الإدارة البيئية في تحقيقي الميزة التنافسية لمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة EN.I.CA.BISKRA " مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006-2007.

- كما أظهرت النتائج اختلاف جوهريا في قوة الارتباطات بين الأدوار لنظام المعلومات الإستراتيجية ،
ويبين أبعاد الميزة التنافسية¹.

• دراسة شارف عبد القادر ، " دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية (حالة
المؤسسات الجزائرية) " .

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في اتخاذ القرارات
الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية ، وتحليل ودراسة الإطار العام لنظم المعلومات الإستراتيجية ودورها
في دعم الميزة التنافسية المتوفرة لدى المؤسسة ، وتحليل ودراسة دور نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم
مراحل صناعة القرار الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية وخاصة فيما يتعلق بجدارة الوارد البشرية
والتعرف على العوامل الأكثر تأثيرا في فعالية القرارات الإستراتيجية ، وذلك من واقع آراء القيادات العليا
المشاركة في صنع القرارات الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية.
وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها :

- فيما يخص الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية ترى أن هذا المصطلح ، يعد من المفاهيم الأكثر تداولاً على
المستويين الاقتصادي والإداري مع ضرورة إعطاء البعد الإستراتيجي .
- ضرورة وجود برنامج وسياسات و إستراتيجيات محددة ، تضعها الإدارة العليا للمؤسسات الجزائرية
لضمان مساهمة مواردها البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، من خلال ما يوفره نظام المعلومات
المستخدم وفعالية القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ، مشتقة من وجود وتوافر مقومات نظام
المعلومات الإستراتيجي².

التعقيب على الدراسات السابقة :

بعدها قمنا بعرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا و المتمثلة في " دور تكاليف الجودة
في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة " و توصلنا من خلالها الى الملاحظات
التالية :

¹ - عودة أحمد بني أحمد، وليد مجلي العواودة " العلاقة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والميزة التنافسية (شركة مناجم الفوسفات الأدرنية
العامة في السوق الدولي) " مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية المجلد (33) ، العدد (4) 2011.

² - دراسة شارف عبد القادر ، " دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية (حالة المؤسسات الجزائرية) " أطروحة لنيل شهادة
الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، 2010-2011.

- تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في المتغير المستقل .
- تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في المتغير التابع .
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لموضوع الميزة التنافسية من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لموضوع تكاليف الجودة من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في الأبعاد التي تم من خلالها دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة .

ومن خلال إطلاعنا على الدراسات فقد استفدنا في العديد من النواحي منها إثراء الجانب النظري لكل من نظم المعلومات الإستراتيجية و الميزة التنافسية، وكذا النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها.

الفصل الأول

الإطار النظري لتكاليف
الجودة و الميزة التنافسية

تمهيد:

لقد شهد العالم عدة تغيرات اقتصادية كبيرة انعكست بشكل مباشر على حدة تطبيق المنافسة بين الشركات لاستحواذها على نسبة من الأسواق محلية و عالمية مما تطلب على شركات الاهتمام تكاليف الجودة ، لأن الاهتمام بها يعتبر من أكبر الجسور التي تؤخذ الشركة نحو منافسة عدة شركات أخرى سواء في سلعتها أو في خدماتها.

وقد خصص هذا الفصل لمحاولة حصر أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بتكاليف الجودة وكذلك أهم مفاهيم حول الميزة التنافسية حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تناولنا فيه مفهوم الجودة وأهميتها وأنواعها وعلاقتها بمستويات الجودة وطرق قياسها وتقرير عنها ومستواها الأمثل بالنسبة للمنظور التقليدي والمعاصر.

المبحث الثاني: وقد تم عرض فيه مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها وأبعادها وأهميتها و أهدافها ومصادرها ومحدداتها وعوامل نجاحها ومحدداتها ومعوقات اكتسابها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتكاليف الجودة

لقد أعطيت لتكاليف الجودة عدة تعريفات مختلفة وكل تعريف يركز على نقاط محددة في تكاليف الجودة، وبغية التحديد الدقيق لمفهوم تكاليف الجودة لابد من تناول مفهوم الجودة، حيث تعددت مفاهيم هذه الأخيرة حسب المدخل الذي استدلي في النظر إليها.

المطلب الأول: تعريف الجودة وأهميتها.

الفرع الأول: تعريف الجودة

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء، وكانت تعني قديما الدقة و الإتقان ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة، و ظهور الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعادا جديدة ومتشعبة¹.

وقد اتخذت الجودة عدة تعريفات مختلفة نذكر منها:

1 **تعريف المنظمة العالمية للمعايير (ISO):** تمثل الجودة مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج، أو بالنظام، أو بالعملية الإنتاجية و التي تلبى رغبات العملاء والأطراف الخاصة الأخرى².

2 **تعريف (Bradly. Gale):** لقد ميز برادلي بين ثلاثة مستويات للجودة و التي تجعل منها سلاحا استراتيجيا و المتمثلة في:

- **جودة المطابقة:** أي مطابقة جودة المنتج للخصائص و الموصفات المحددة في التصميم.

- **القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة:** وذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متغيراته.

- **إدارة القيمة للعميل:** من خلال استعمال أدوات القياس ومؤشرات تحليل العلاقة (قيمة/زبون)³.

3 **تعريف ترو ديورو:** تعتبر الجودة إستراتيجية عمل أساسية تساهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل و الخارج، و ذلك من خلال تلبية توقعات ضمنية و صريحة⁴.

4 **تعريف سمير محمد عبد العزيز:** يتميز بثلاثة مداخل رئيسية مترابطة بمفهوم الجودة:

¹ - مأمون الدرادكة وطارق الشلبي، " **الجودة في المنظمات الحديثة** "، دار الصفاء للنشر، عمان، طبعة 1، 2002، ص 15-16.

² محمد اسماعيل عمر " **أساسيات الجودة في الإنتاج** " دار الكتب العبرية للنشر، القاهرة، 2000، ص 30.

³ JOCOUC Pierre et LUCAS Frédéric، « **Au Cœur du changement : une autre démarche de management, la qualité totale** », édition DUNOD, 3ème édition, Paris, 1995, P22.

⁴ سمير محمد عبد العزيز " **جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000** " مكتبة الإشعاع، ط1، القاهرة، 1999، ص 9.

- جودة التصميم: أي المواصفات الملموسة والغير ملموسة في تصميم المنتج.
 - الجودة المطابقة: نقصد بها جودة المنتج، أو الخدمة وفقا للمواصفات الموضوعية في التصميم.
 - جودة الأداء: نعني بها قدرة المنتج على أداء المهمة التي أنجز لأجلها وفق احتياجات ورغبات الزبائن¹.
- 5 تعريف JOKUNG Octave: تعتبر الجودة المحققة كعامل يسبق القيمة المحققة، فقد يقتني المستهلك سلعة ما لاعتقاده بأنها ذات جودة عالية قبل استعمالها، وإذ يكون قد حكم على جودة المنتج قبل الحكم على القيمة التي يمكن أن تحققها له².

و من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الجودة على انها مجموعة من الخصائص التي تضيفي على المنتج طابع التميز و الإتقان وذلك من اجل تلبية رغبات العملاء وتحقيق رضاهم.

الفرع الثاني : أهمية الجودة .

عندما ازدادت حدة المنافسة بين الشركات و ازداد نحو العمولة كذلك تزايد نزوح الشركات الأجنبية لأسواق العالمية أكثر فأكثر نتيجة العدد الهائل من فرص الربحية المتاحة أمامها غيرت الشركات من استراتيجياتها التنافسية فبعد أن كانت هذه الشركات تولي جل اهتمامها للكلفة و تحقيق الأرباح و هو تبنيه لتكاليف الإنتاج و بعد أن فطنت العديد من الشركات إلى هذا الهدف من الأهداف الأداء. ظهرت الحاجة إلى أهداف أخرى تحقق الشركة من خلالها التميز من منافسيها و هكذا اعتمدت الشركات التي تسعى نحو التميز هدف الجودة. حيث اعتمدت على التركيز على إنتاج منتجات عالية الجودة للتنافس و زيادة حصتهم السوقية و تحسين الربحية³.

و تعد الجودة هامة لثلاث أطراف رئيسية هم :

1. المنظمة: وتظهر أهمية جودة المنتجات و الخدمات بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية:
 - الصورة العامة و سمعة المنظمة في الأسواق: فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المنظمة . تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية و العالمية وعدم رضا عملائها على مستوى منتجاتها⁴.
 - درجة الثقة : فسواء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات . مما يتسبب في المسائلة القانونية للمنظمة . كوقوع حادث سيارة بسبب سوء تصميم أو تصنيع نظام المكابح .

¹ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي"، رمدك للنشر، ط1، الرياض، 1997 ص 43.

² Jokung Octave, « Introduction au management de la valeur », édition DUNOD, Paris, 2001, P 39.

³ رعد عبد الله الطائي عيسى قرارة، "غدارة الجودة الشاملة" دار اليازوري للنشر الاردن، ص2008، ص29.

⁴ محمد اسماعيل عمر "اساسيات الجودة في الانتاج" دار الكتب للنشر القاهرة، 2000، ص 12.

- **مستوى الإنتاجية** : فالجودة السيئة للمنتجات تؤثر سلبا على الإنتاجية و ذلك من خلال إنتاج سلع معيبة غير قابلة للتسوق. بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح.
 - **التكلفة**: فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المنظمة وذلك من خلال زيادة المرفوضات التالفة و المعيبة. بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء وانصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة.
 - **الأنظمة و التشريعات الدولية** : فعدم الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات يحول دون دخول المنظمة الأسواق العالمية . بالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها في هذه الأسواق. مما يؤدي إلى فقدانها لجزء من حصتها السوقية . و ربما معظمها.
 - **زيادة الأرباح و الحصة السوقية** : إن الأرباح الناتجة عن الجودة تمثل نسبة 22% من رقم المنظمة . كما تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها¹.
 - 2. **العملاء** : يتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون و الذي يكون مستعدا لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج شرط أن يكون ذا جودة عالية و تتضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء من خلال :
 - **الرضا** : فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها و تقوم بتسويقها ذات جودة عالية وتلبي رغبات العملاء و احتياجاتهم .
 - **الوفاء** : إن الاحتفاظ بزبون موجود مسبقا و ضمان وفائه يكلف خمس مرات اقل من اكتساب زبون جديد. ف ضمان وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع و الخدمات التي تلبي رغباتهم و احتياجاتهم.
 - 3. **العمال**: إن تطبيق مدخل الجودة في المؤسسة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد و ذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية . فمنهج الجودة يعد بمثابة العامل المثالي لكل تغيير ايجابي في المؤسسة .
- فالأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المؤسسة و قدراتهم و خبراتهم الجماعية و كذا تكاتف جهود المجتمع بهدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتج².
- **دعم نشاط كل فرد**: إن تحسين جودة العمل يعد هاما لرفع فعالية الأداء . وذلك من خلال تحسين العمل . مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المنظمة وبالتالي تحسين الإنتاجية و رفع مستوى الجودة.

¹حسن علي علي "الإدارة الحديثة لمنظمات الاعمال" دار حامد للنشر الطبعة 1، عمان 1999، ص 221.

² محمد ركيمة "تشخيص الجودة الانتاجية في المؤسسات الانتاجية الصغيرة و المتوسطة" مجلة ابحارو سيكادا رقم 3، جامعة سكيكدة الجزائر، 2005، ص 141.

- **المساهمة في تنسيق عملية التسيير :** فالتسيير يهدف إلى تنشيط و تحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة . والذي لا يتحقق إلا بتطبيق مفهوم الجودة الذي يقوم على اشتراك كافية أفراد عمليات و أقسام المنظمة .
- **التناسق و الترابط :** إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشآت الحديثة . و المتمثلة في تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين الأقسام من خلال العلاقة (المورد/العميل) داخلي . والمشاركة في حل مشاكل العمل¹.

المطلب الثاني : تعريف تكاليف الجودة وأهميتها وأهدافها:

الفرع الأول : تعريف تكاليف الجودة

لقد اتخذت تكاليف الجودة عدة تعريفات مختلفة نذكر منها:

- هي تلك التكاليف المحققة لمنع إنتاج منتج ذا نوعية منخفضة أو أنها التكاليف الناشئة كنتيجة لإنتاج منتج ذا نوعية منخفضة.
- وهي مجموعة التكاليف التي يتم إنفاقها في المنشأة أو المنظمة الإنتاجية لضمان تقديم المنتج إلى المستهلك حسب متطلباته ورغباته².
- وتعرف تكاليف الجودة على أنها تكاليف المصاحبة لعدم تحقيق جودة المنتج أو الخدمة كالتكلفة المالية لأخطاء وعمليات تصحيحها وكذا منتجات المعينة³.
- و تعرف تكاليف الجودة على انها مجموعة من التكاليف التي يتحملها المنتج والمتعلقة بتحديد مستوى جودة المنتج وتحقيقه والتحكم فيه و تقديم مدى مطابقة مواصفات المنتج مع متطلبات ورغبات المستهلك⁴.
- ويقصد بها على أنها التكاليف التي يتم إنفاقها لأغراض الرقابة من وجود عيوب في الإنتاج و اكتشاف هذه العيوب في حالة وجودها و إصلاح العيوب يعد اكتشافها⁵.
- كما تعرف أيضا على أنها جميع التكاليف التي تم إنفاقها في أي منشأة أو منظمة إنتاجية أو خدمة لضمان تقديم المنتج أو الخدمة إلى العملاء متوافقة مع متطلبات العميل¹.

¹ مامون الدرداكة و طارق الشبلي "الجودة في المنظمات الحديثة " دار الكتب العربية للنشر عمان، الطبعة 01، 2002، ص 25 .

² الكسم عبد الرحيم، "محاسبة التكاليف وتطبيقها في إدارة الشركات"، دمشق، سوريا، 2001، ص 50.

³ دال بسترفيد، "الرقابة على الجودة"، ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية للنشر، ط1، القاهرة، 1995، ص 555.

⁴ العلي عبد الستار المحمد، "التقبس السيطرة النوعية في المنشآت الصناعية"، دار فارق للنشر، القاهرة، 1990، ص 95.

⁵ هاشم أحمد عطية، "محاسبة التكاليف في المجالات التطبيقية"، الإسكندرية، دار الجامعية للنشر، 2000، ص 30.

على الرغم من اختلاف التعريفات حول تكاليف الجودة إلا أنها تصب في نفس المعنى وهي عبارة عن تكاليف تحصل نتيجة لنشاطات المنشأة على طول سلسلة القيمة الهادفة إلى ضمان توفير منتجات بالجودة المطلوبة و المواصفات المحددة أي أن تكاليف الجودة ليست فقط تكلفة المراقبة و الضمان و إنما تنشأ في جميع أقسام المنشأة و يؤثر في أفراد هذه المنشأة على جودة المنتج أو خدمة التي يهدفون عن طريقها إلى تحقيق رضا الزبون بتأديتهم لأنشطة ضمن وظائفهم بالكفاءة و الدقة المطلوبة.

الفرع الثاني : أهمية تكاليف الجودة

تظهر أهمية هذه التكاليف من خلال ما يلي:

- لفت انتباه مختلف مستويات الإدارة للعامل الاقتصادي.
- البرهان بأن مجال التحسينات ممكن.
- الإشارة بأن نشاط الأعمال التصحيحية هي ضرورة.
- السيطرة على طبيعة تكاليف عدم المطابقة.
- معرفة الوفورات في مجمل أنشطة الشركة.
- إدارة الاستثمارات المتعلقة بالأنشطة الوقائية والرقابية .
- انخفاض من الكلف التخزين و التلف وإعادة الإنتاج أو العمل و الخدمات ووقت المعالجة لإنتاج ألمعيب و تنذر المستهلكين و الضمانات المقدمة لهم وكلف الفحص والاختيار.
- إن انخفاض كلف التخزين ووقت المعالجة لإنتاج المعيب يؤدي إلى انخفاض كلف الرأسمالية².
- إن انخفاض كلف التلف وإعادة العمل وانخفاض تضمن المستهلكين والضمانات المقدمة لهم يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية.
- إن انخفاض كلف الفحص والاختيار وكلف الخدمات وكلف الرأس مالية وارتفاع الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض كلف التشغيل.
- إن الجودة العالية تؤدي إلى جودة مثالية عالية في الإنتاج و الخدمات وهذا يزيد من حجم المبيعات وبالتالي ترتفع المقاييس الاقتصادية للشركة مما يؤدي إلى انخفاض الأسعار المحتسبة
- إن ارتفاع حجم المبيعات وانخفاض الأسعار المحتسبة يؤدي إلى ارتفاع الإيرادات.

¹ K/ a hen-elserwy. <http://Knol: google.com / 28/02/2015>.

² الخناق نبيل محمد وربيعي، جبار جاسم، "أهمية قياس تكاليف الجودة الإفصاح عنها"، مجلة التقني، المجلد 18، العدد 4، 200، ص 49.
² الحلبي أنور هائل، "دراسة للنظام المحاسبي في تكاليف الجودة وتأثيرها على الدخل العائد الربحي"، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2005، ص 45

- انخفاض كلف التشغيل وارتفاع الإيرادات يؤدي إلى زيادة معدلات الربحية في الشركة¹.

الفرع الثالث : أهداف تكاليف الجودة

إن تكاليف لجودة تساهم في تحقيق الأهداف التالية:

- ضمان متابعة سياسة الجودة على المدى البعيد.
- تقسيم التكاليف التي تتحملها المؤسسة الناتجة عن عدم جودة منتجاتها وتحديد كيفية تخفيضها.
- توعية العمال من خلال نشر نتائج تقييم تكاليف الجودة، وتقييم التقسيم المحقق في مجالات الجودة².

المطلب الثالث : أنواع تكاليف الجودة وعلاقتها بمستويات الجودة

الفرع الأول: أنواع تكاليف الجودة

لقد تم تقسيم تكاليف الجودة إلى نوعين أولاً تكاليف الضبط الداخلي وثانياً تكاليف الإخفاق في ضبط الجودة حيث تدرج من كل واحدة منهما صنفان حيث أن الأولى تدرج منها تكلفة الوقاية وتكلفة التقييم أما الثانية تدرج منها تكاليف الإخفاق الداخلي وتكاليف الإخفاق الخارجي وهي كالأتي:

1 تكاليف ضبط الجودة أو الرقابة : وتسمى تكاليف المطابقة إذ يعرفها (Morse, et,al,2002M 383)

بوصفها التكاليف لمنفعة نتيجة لإمكانية حدوث المطابقة الرديئة بين المنتجات أو الخدمات الفعلية ومعايير تصميمها ، فتكاليف ضبط الجودة تشمل إذا جميع التكاليف التي تنفقها المنشأة في جهودها لإنتاج منتجات مطابقة للمواصفات ومنع حدوث المشاكل في أثناء وبعد عملية الإنتاج وتشمل تكاليف ضبط الجودة³:

أ -التكاليف الوقائية : وهي التكاليف التي تساعد على الوقاية والتخلص من الوحدات المعيبة قبل حدوثها

وتتضمن:

- تكاليف التخطيط للجودة وتشمل تكاليف تصميم الآلات الجديدة ، إعادة تصميم العمليات، الدراسات الخاصة، إعادة تصميم المنتجات.

- تكاليف السيطرة على العمليات وتشمل تكاليف تحليل لعمليات، تنفيذ خطط السيطرة على العمليات

- تكاليف أنظمة المعلومات وتشمل تكاليف تطوير البيانات المطلوبة للعمل وضع مقاييس لتلك البيانات.

- تكاليف التدريب وتشمل برامج التدريب داخل الشركة وخارجها.

² حمودي، حنان علي، النعمي، "إور الموازنة في الرقابة على تكاليف الجودة"، مجلة التقني، المجلد 20، العدد02، 2007، ص 95.
³ حيدر علي المسعودي: "إدارة تكاليف الجودة الاستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2010، ص 53.

- تكاليف العمل مع المجهزين وهي تكاليف زيادة جودة المشتريات، المواد الداخلية في الإنتاج¹
- ب- **تكاليف التقييم** : وتعد هذه التكاليف كلفا وقائية لتحسين الجودة وتهدف إلى تثمين مستوى الجودة المتحققة عن طريق نظام العمليات، إذ يسعى هذا النوع من تكاليف الإدارة في تحديد مشاكل الجودة وهذه الكلف هي:
- تكاليف الاختيار و الفحص وهي تكاليف فحص المواد القياس تكاليف العملية، تكاليف المعدلات والرواتب.
- تكاليف قياس العملية والسيطرة عليها ، وتتضمن تكاليف الوقت ، المصروف من العاملين لجمع البيانات الخاصة بقياس الجودة وتحليلها².
- تكاليف الإخفاق في ضبط الجودة : وتسمى تكاليف عدم المطابقة و يعرفها (Morse, et,al,2002/383) بأنها التكاليف التي تحدث بسبب المطابقة الرديئة بين المنتجات أو الخدمات و معايير تصميمها.

إن فشل في ضبط الجودة بسبب أنشطة الفشل الداخلي والخارجي بشكل عام تعدها المنظمة أنشطة لا تضيف قيمة، ويرتبط هذا النوع من التكاليف بالمؤشرات الرئيسية التي يمكن أن تحصل في المستقبل نتيجة انخفاض المبيعات الناتج عن هذا الفشل (HILTON,et,al,2003 : 266) وهذه التكاليف تحصل عند فشل المنشأة في إنتاج منتج بالشكل الصحيح من المرة الأولى، مما يخلق عدم تطابق هذا المنتج أو الخدمة التامة مع متطلبات الزبون وتنقسم إلى قسمين³:

أ- **تكاليف الفشل الخارجي** : وتظهر هذه التكاليف بعد أن يسلم المنتج للمستهلك وتعد من الكلف الصعبة القياس و التقدير فليس من السهل احتسابها أو تقديرها ومن هذه الكلف:

- التكاليف المتحققة نتيجة تدمير المستهلك أو التكاليف المترتبة عن إعادة المنتجات للشركة والتي تتضمن إعادة العمل على بعض الفقرات المنتج، وإلغاء الطلبات والرسوم و الإضافية والأجور الإضافية.
- تكاليف المسؤولية القانونية عن المنتج والناتجة من تسويات والإجراءات القانونية.

¹ Evans, Janes. R" **Pro duction/o perations management**" titthed. USA Vest pulelishing.

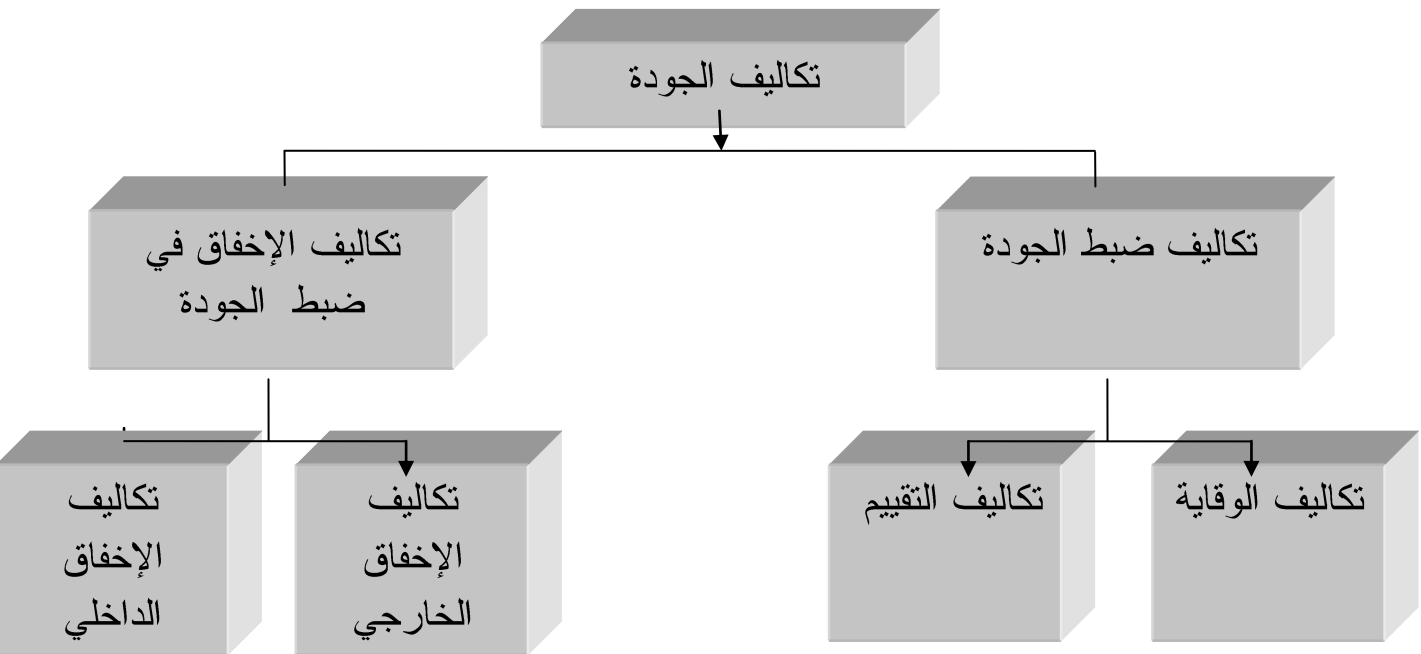
² محمد، فاطمة جاسم، " أثر تكاليف الجودة في تحسين الأداء المالي"، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة الاقتصاد، جامعة البصرة، العدد 20، ص 49.

³ حيد علي المسعودي، "إدارة تكاليف الجودة الاستراتيجية" مرجع سابق، ص ص 54-55.

ب-تكاليف الفشل الداخلي : وهي التكاليف الناجمة من الأخطاء وتسبب فقدان عائد من جراء قيام الشركة بالتخلص من الوحدات المعيبة كذلك تكاليف إعادة العمل نتيجة تكرار العمليات على تلك الوحدات وتكاليف المخالفات وهي على النحو الآتي:

- تكاليف إعادة التفتيش والمنتجات داخل الشركة.
- تكاليف تصنيف المنتجات المعيبة إلى فئة يمكن إصلاحها عن طريق إعادة تشغيل وفئة لا يمكن إصلاحها أو خردة.
- تكاليف إعادة التشغيل.
- تكاليف الفاقد (الهالك) التي يمكن إصلاحها.
- تكاليف حل المشكلة وتحليل الخطأ.
- تكاليف إصابة العاملين والتعويضات المترتبة عنها¹.

شكل رقم (01): أنواع تكاليف الجودة



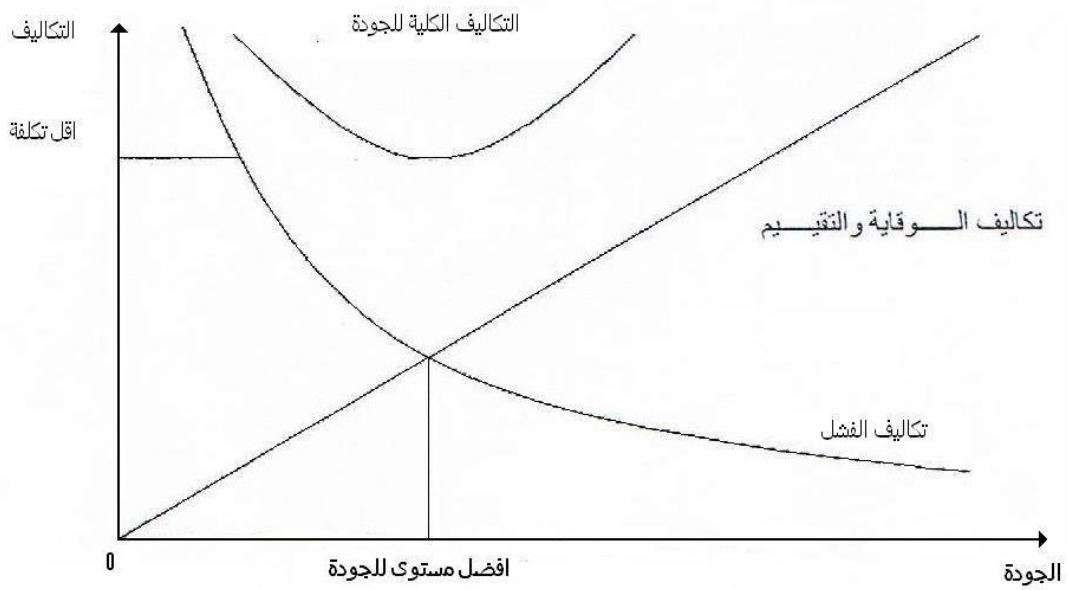
المصدر: - هورنجرن تشارلز، غوستر، جورج، وداتار، شريكانت "محاسبة التكاليف مدخل إداري"، ج2، ط2، تعريف أحمد حجاج، الرياض.ص69.

¹ - هورنجرن تشارلز، غوستر، جورج، وداتار، شريكانت "محاسبة التكاليف مدخل إداري"، ج2، ط2، تعريف أحمد حجاج، الرياض 1996، ص 66

الفرع الثاني: علاقة تكاليف الجودة بمستويات الجودة.

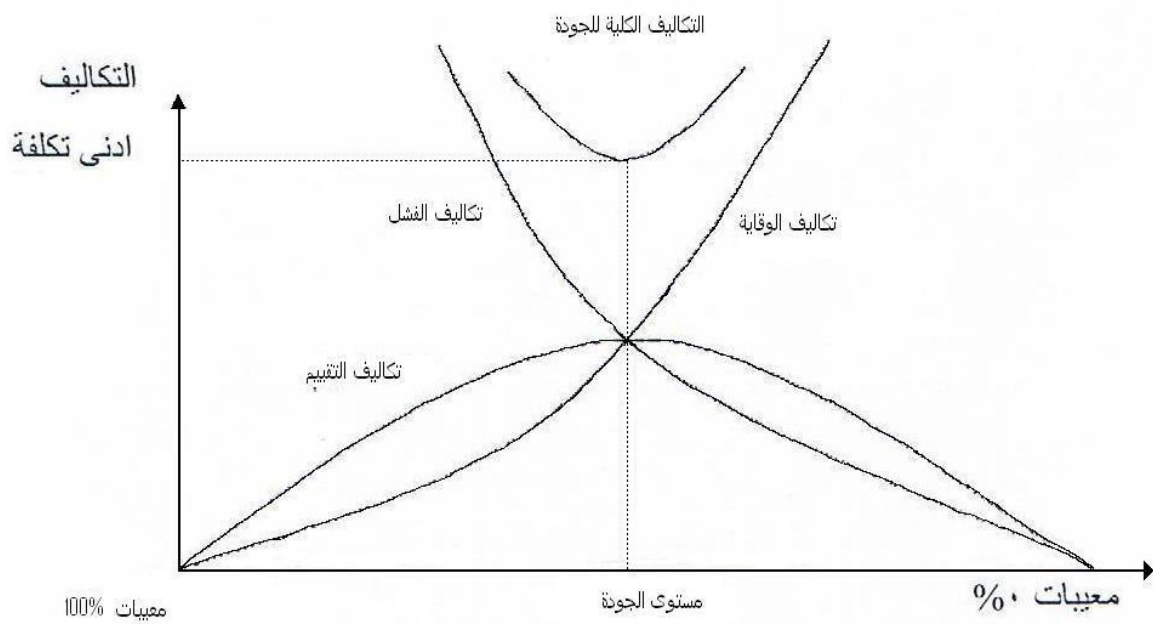
من الجدير بالذكر أن مجال الجودة يؤدي إلى وجود علاقات تبادلية التأثير بين أنواع التكاليف الأربعة والتي ترتبط عمليا بالبيانات المعتمدة في إدارة الجودة ويمكن توضيح العلاقات المتبادلة بين أنواع التكاليف وبين الجودة كما في الأشكال التالية:

شكل رقم(02): العلاقة التبادلية بين أنواع التكاليف والجودة



المصدر: العلي عبد الستار محمد، "التقييس السيطرة النوعية في المنشآت الصناعية"، دار فارق للنشر، القاهرة، 1990، ص 63.

الشكل رقم (03): العلاقة التبادلية بين أنواع التكاليف والجودة.



المصدر: العلي عبد الستار المحمد، "التقييس السيطرة النوعية في المنشآت الصناعية"، دار فارق للنشر،

القاهرة، 1990، ص 63.

ومن الأشكال السابقة يتبين لنا الآتي:

- يستمر مستوى الجودة مع زيادة تكاليف الوقاية إلى أن تصل نسبة المعيب إلى 0% وبعبارة أخرى فإن مستوى الجودة ينخفض بانخفاض تكاليف الوقاية وارتفاع تكاليف التقييم.
- تصل تكاليف الفشل إلى 0% بارتفاع مستوى الجودة ليكون بنسبة 100% منتجات مطابقة للمعايير وتصل تكاليف الفشل إلى أقصى قيمة عندما يكون مستوى الجودة 100% معيب.
- عندما يصل مستوى الجودة إلى 100% معيب فإن ذلك يعني عدم صرف أي مبلغ على عمليات التقييم وقد ارتفع مستوى الجودة بسبب ذلك إلى ارتفاع تكاليف التقييم لنصل إلى أعلى قيمة لها عند مستوى الجودة أما عندما تكون نسبة المبيعات 0% فإنه لا داعي لإجراء الفحص والاختبار لأن جميع المنتجات مطابقة للمعايير وبالتالي سوف تكون تكاليف التقييم 0 وهذا يعني أن المنحنى يبدأ بقيمة مساوية لـ 0 ينتهي كذلك وبعبارة أخرى يمكن أن نقول أن تكاليف الفشل تنخفض بزيادة تكاليف التقييم.

- تزداد تكاليف الكلية مع انخفاض مستوى الجودة تعبيراً عن زيادة تكاليف الفشل، وتنخفض التكاليف الكلية بتحسين الجودة وتدني نسب المعيب لنقل تكاليف الكلية إلى أدنى مستوى لها، مؤمن الحصول على مستوى الجودة المرغوب.

- تتغير التكاليف الكلية زيادة أو نقصان مع الرغبة في زيادة مستوى الجودة أو تخفيضها¹.

المطلب الرابع : طرق قياس تكاليف الجودة و مستواها الأمثل بالمنظور التقليدي و المعاصر.

الفرع الاول : طرق قياس تكاليف الجودة.

يتم قياس تكاليف الجودة وفقاً لنوع التكلفة فإذا كانت التكاليف مرئية تقاس بطريقة وإذا كانت التكاليف غير مرئية تقاس بطريقة أخرى.

1. تكاليف الظاهرة المرئية:

تقاس تكاليف الظاهرة المرئية بثلاث طرق وهي:

1. **طريقة التصنيف التقليدي** : (وقاية، تقييم، فشل) وتجرى عملية قياس تكاليف الجودة بموجب هذه

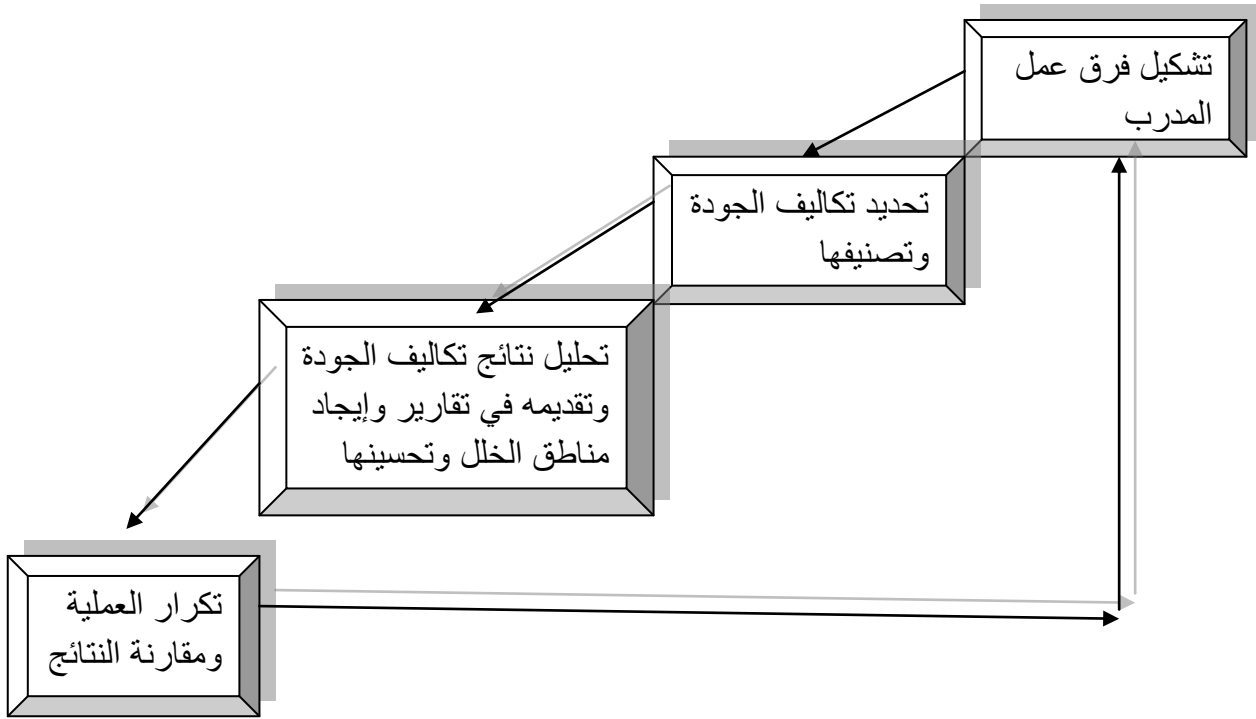
الطريقة وفق الخطوات التالية:

- تشكيل فريق عمل مدرب لحساب تكاليف الجودة وتكاليف الأعمال الصحيحة يجتمع هذا الفريق بحلقة عمل لشرح تكاليف الجودة، ويجرى تقويم شامل لنفقات جودة التصنيع والخدمات ويحدد المسؤوليات.
- تحديد تكاليف الجودة وتصنيفها، وتنظيم نموذج لتكاليف الجودة خاص بالمنشأة.
- عقد اجتماع مراجعة لفريق العمل تجرى به مقارنة نتائج تكاليف الجودة وتحليلها وتقديمها في تقارير واضحة تبين مناطق الخلل وإصدار التوصيات بشأنها.
- تكرار العملية ومقارنة النتائج².

¹ الكسم، عبد الرحيم، "محاسبة التكاليف وتطبيقاتها في إدارة الشركات"، المرجع السابق، ص 54.

² حيدر علي المسعودي، "إدارة تكاليف الجودة الإستراتيجية"، مرجع سابق، ص 72.

الشكل رقم (04): طريقة التصنيف التقليدي (وقاية، تقييم، فشل)



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى المعلومات السابقة

2. طريقة نموذج العملية:

يتميز هذا النموذج بسهولة القياس والمتابعة بالمقارنة بالنماذج الأخرى ، حيث يتطلب قياس التكاليف المرتبطة بالعملية في وضعها القياس إذا تم الأداء الأفضل لجميع مكونات العملية ، أو بمعنى آخر حساب أقل تكلفة للعملية لتحقيق أفضل النتائج ومن ثم مقارنة التكلفة الحقيقية للعمليات من خلال المتابعة المستمرة بالتكلفة القياسية والتصرف حين حدوث الحيود¹.

3. طريقة تحليل نتائج تكاليف الجودة:

وتم هذه الطريقة باستخدام النسب المئوية للتكاليف استنادا على العناصر الكمية التالية:

- ❖ المبيعات = (تكلفة الجودة/ قيمة المبيعات) x 100
- ❖ ساعات العمل المباشرة = (تكلفة الجودة/ قيمة ساعات العمل) x 100
- ❖ تكاليف عمليات التصنيف = (تكلفة الجودة/ قيمة تكلفة التصنيع) x 100

¹ - حجاج، أحمد حامد، وباسلي، مكرم عبد المسيح، " المحاسبة الإدارية: مدخل معاصر للتخطيط- الرقابة- اتخاذ القرارات "، دار المنصورة العربية، ط3، 2001، ص83.

❖ وحدات الإنتاج = (تكلفة الجودة/ قيمة وحدات الإنتاج) x 100¹

4. طريقة نموذج التوازن الاقتصادي (كرسبي) :

تعرف المواصفة البريطانية (BS4778) الجودة بأنها: "المستوى الاقتصادي للجودة حيث تتساوى قيمة تكلفة الوقاية مع قيمة الفوائد المتوقعة منها"، وهي النقطة التي يجب أن تتوقف عندها تكلفة الملائمة مع المواصفات (الوقاية)، حتى لا تتعدى قيمة الفائدة المرجوة، ومن خلال هذا النموذج يتم حساب تكاليف الحفاظ على الجودة أو المطابقة ومراقبتها باستمرار حتى لا تتعدى قيمة الفوائد المتوقعة².

II. التكاليف المخفية غير مرئية:

تشكل تكاليف الجودة المخفية جزءاً من تكاليف الفشل الخارجي لذا لا بد من الاهتمام بهذه التكاليف في تحديد التكلفة الكلية للجودة ، وتواجه العديد من المنشآت صعوبة كبيرة في تحديد وقياس التكاليف المستترة مما يؤدي إلى صعوبة إدارتها بفعالية ، ومن الأمثلة على التكاليف المخفية الآتي:

- المبيعات المفقودة المحتملة.
- كلفة تغيير عمليات التصنيع لعدم موائمتها لتلبية متطلبات الجودة.
- كلفة تغيير البرامج بسبب الجودة الرديئة.
- كلفة المنتج التالف الذي لم يبلغ عنه.
- العملية الفائضة التي تتضمن تغطية التغير وإنتاج منتج مقبول.

واستعملت طرق عديدة لتقدير كلف الجودة المخفية على الرغم من أن عملية التقدير هذه ليست بسيطة وقد تتسم بعدم الموضوعية في بعض الأحيان ومن هذه الطرق:³

1. طريقة دالة خسارة الجودة:

قدم (Taguchi) فكر مختلفاً مفاده أن أي انحراف عن الهدف المحدد للجودة يشكل خسارة وأن المنتج ينبغي أن يحقق الهدف وليس البقاء داخل حدود المواصفات فحسب، وتشتت دالة الخسارة على أساس العلاقة

¹ - الرعابي، علي سلمان، "أثر عناصر الرقابة الداخلية في تحقيق تكاليف السيطرة النوعية- دراسة ميدانية في شركة الصناعات الخفيفة"، رسالة ماجستير في محاسبة (غير منشورة)، طلبة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، 2004، ص39.

² - الطبان، فائز إبراهيم محمود، " تكاليف السيطرة النوعية مفهومها، قياسها والإفصاح عنها "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد السادس، العدد 20، 1999، ص288.

³ - حيدر علي المسعودي، "إدارة الجودة الإستراتيجية" المرجع السابق، ص74-75.

بين القيمة الفعلية للعامل الأساسي الذي تقاس مستوى جودته (طول، حجم، وزن ... الخ) ويرمز له بالرمز (4)، بين القيمة المعيارية المستهدفة له (T) واقترح (Taguchi) ثلاثة أنواع من دوال خسارة الجودة هي :

- عندما يحدث أي انحراف غير مرغوب عن الهدف، فإن دالة خسارة الجودة يمكن أن تكتب كالاتي:

$$QLF= L(y) k(y-T)^2$$

- عندما يكون الهدف جعل خواص العملية صغير قدر الإمكان كما في حالة الشوائب في قطعة الفولاذ، فإن دالة الخسارة يمكن أن تكتب كالاتي:

$$QLF= L(y) k(Y)^2$$

- عندما يكون الهدف جعل خواص العملية كبير قدر الإمكان، كما في حالة معولية وسائل الأمان، فإن دالة الخسارة تكتب كالاتي:

$$QLF= L(y) k(I/Y)^2$$

بحيث أن:

L: تكلفة فقد الجودة.

T: القيمة المستهدفة.

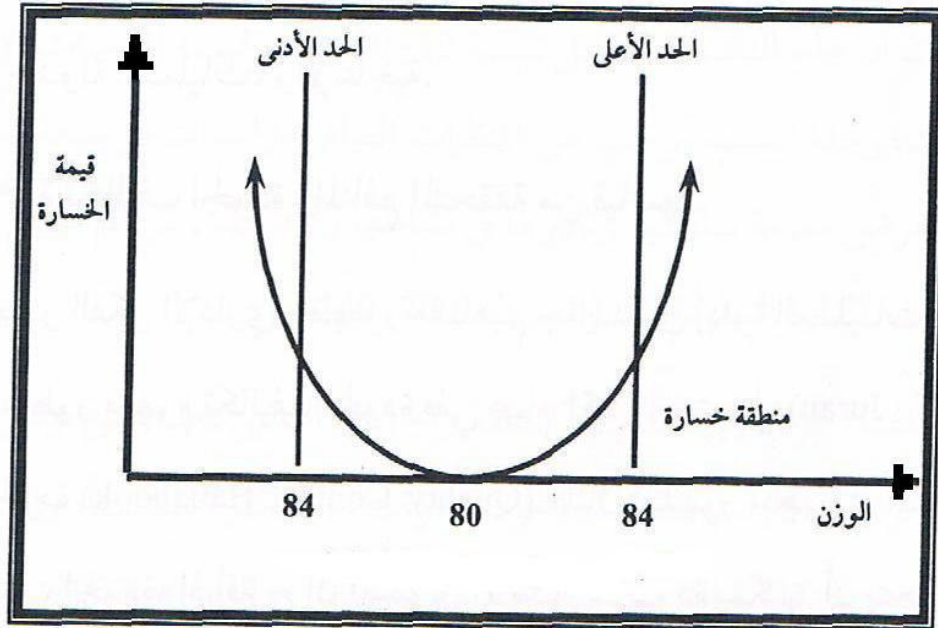
K: المعامل الفني الثابت الخاص بطبيعة تكلفة العملية الإنتاجية.

Y: قيمة التكلفة الحقيقية للجودة.

وتشير دالة الخسارة إلى تخفيض حجم التذبذب حول الهدف يؤدي إلى تقليل الخسارة ومن ثم تحسين الجودة، وتبين هذه الدالة أن الخسائر تزداد كدالة تربيعية كلما ابتعد الإنتاج عن المعيار المحدد، وتكون الخسارة أكبر كلما انحرف الإنتاج عن المعيار المحدد والعكس بالعكس والشكل رقم (5) يوضح هذا المفهوم إذ تقع الخسارة في المناطق التي لا تحقق الهدف جميعها.¹

¹- حيدر علي المسعودي، "إدارة تكاليف الجودة الإستراتيجية"، نفس المرجع، ص75-76

الشكل رقم (05): دالة الخسارة (Taguvhi)



المصدر: حيدر علي المسعودي: "إدارة تكاليف الجودة الاستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2010، ص77.

طريقة المضاعف:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد تكلفة الجودة التي تفصح عنها السجلات والدفاتر المحاسبية (التكلفة الظاهرة للجودة)، ثم ضربها في معامل فني ثابت:

$$\text{مجموع تكلفة الفشل الخارجي} = K \times (\text{التكاليف المرئية الممكنة قياسها})^1.$$

3. طريقة البحوث السوقية:

وتستخدم هذه الطريقة لتخمين الجودة الرديئة في المبيعات والحصة السوقية عن طريق القيام باستبيانات واستقصاءات للزبائن وإجراء المقابلات الشخصية مع مندوبي المبيعات وهنا يمكن الوصول إلى أدلة يمكن

¹ رودريك ماكينلي، "تحقيق الجودة: الدليل العملي لتطبيق الجودة"، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، أفاق الابداع للنشر، الرياض، ط 1، 1999، ص 27.

بواسطتها تحديد التكاليف الغير مرئية للجودة في المنشأة، حيث أن نتائج الطريقة يمكن أن تستعمل في تسليط الضوء على خسائر المتوقعة الناتجة عن الجودة الرديئة.¹

الفرع الثاني: المستوى الأمثل لتكاليف الجودة بالمنظور التقليدي والمعاصر.

يتم التعبير عن جودة المنتجات بنسبة المنتجات التي تمثل بمطابقة المواصفات، لذلك تسعى الشركات إلى تحديد مستوى أمثل للمعيب ويوجد منظورين لتحديد مستوى الجودة الأمثل:

1-المنظور التقليدي:

يتم تحديد مستوى الجودة للمنتجات استنادا إلى المنظور التقليدي بالموازنة بين التكاليف المنفقة لأنشطة المنع والتقويم من جهة ، وتكاليف أنشطة فشل في مطابقة المواصفات من جهة أخرى كما أن المدخل التقليدي يفترض أنه كلما قل الحد الأعلى للجودة زادت الأرباح.

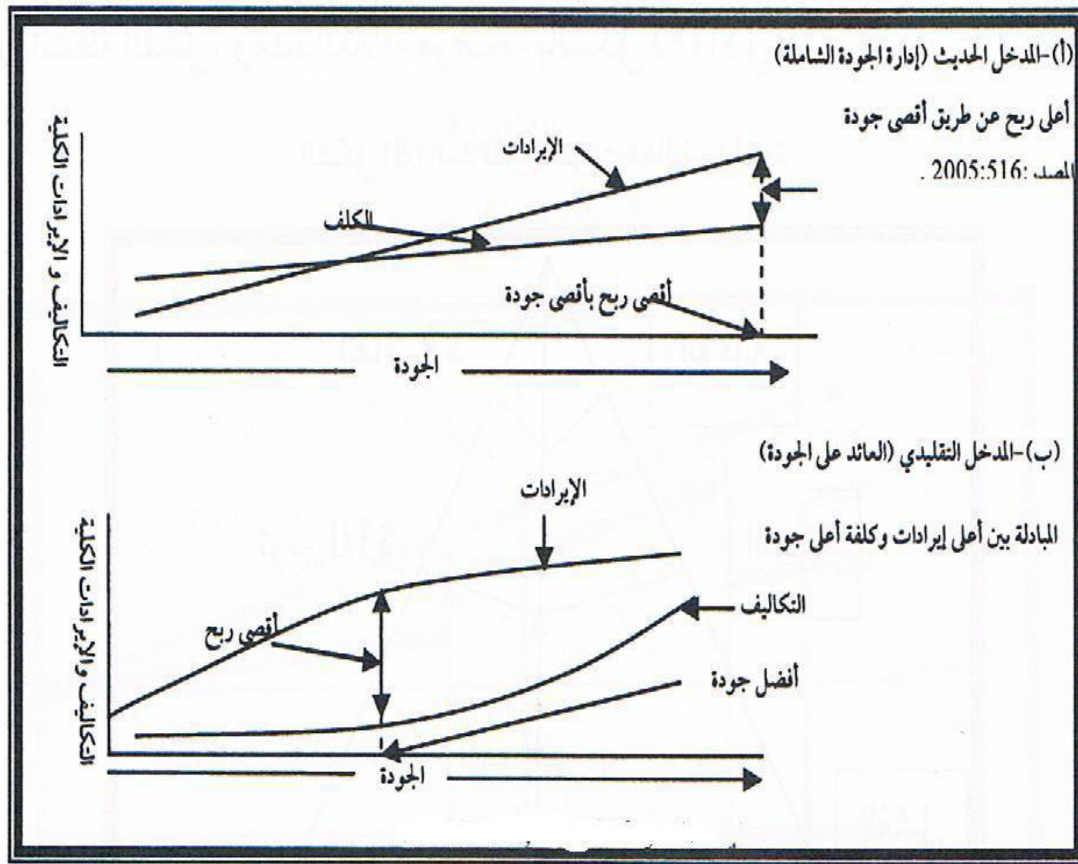
2-المنظور المعاصر:

يرتكز المدخل المعاصر على كلفة الفشل الخارجي ، لأن الخسارة الناتجة عن الفشل الخارجي طويلة الأمد تتمثل في خسارة المبيعات ، وفقدان ولاء الزبائن ، كما يفترض المدخل المعاصر تعظيم الربح يتحقق بزيادة مستوى الجودة ، لأن الإيرادات الكلية من زيادة مستوى الجودة غالبا ما تنمو أسرع من التكاليف الكلية.²

¹ الجنابي، نادية لطفي عبد الوهاب، " تحديد تحليل العوامل الرئيسية المؤثرة في الجودة"، أطروحة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة الاقتصاد، جامعة بغداد، 2001، ص 26.

² المسعودي، حيدر علي جراد: "إمكانية تطبيق تقنيات إدارة الكلفة الاستراتيجية لادارة تكاليف الجودة وأثرها في تقرير الميزة المنافسة"، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف، بحث مقدم بمجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، 2008، ص 49.

الشكل رقم: (06) المقارنة بين المدخل التقليدي والمدخل المعاصر



المصدر: حيدر علي المسعودي: "إدارة تكاليف الجودة الاستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2010، ص 69.

ومن خلال الشكل (06) بين هاتين الفرضيتين إذ يبين المقطع (أ) المدخل الحديث أو المعاصر والذي يفترض ضمناً أن أقصى ربح يتحقق عن طريق أقصى مستوى جودة لأن نمو الإيرادات الكلية الناتج عن الزيادة في الجودة سيكون أسرع من نمو التكاليف الكلية ، بينما يفترض المدخل التقليدي المقطع (ب)، بأن زيادة الأرباح تكون أقل عند أقصى جودة ، فالفرق بين الإيرادات الكلية و التكاليف الكلية يمثل الربح، ويبين الشكل أيضاً أن المدخل التقليدي يفرض بأن خطوط الإيرادات الكلية و التكاليف الكلية قد تتلاقى في المستويات العليا من الجودة وقد تتقاطع ، أي أن الأرباح تتخفض وقد تصل إلى الصفر ، بينما المدخل المعاصر فعلى الرغم من أن دوال الإيرادات و التكاليف قد لا تكون خطية إلا أن الفرق بينهما يفترض أنه يزداد مع زيادة الجودة¹.

¹ حيدر علي المسعودي، "إدارة تكاليف الجودة الاستراتيجية" المرجع السابق، ص 68-69.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

لقد شهدت العقود الأخيرة التعمق في موضوع الميزة التنافسية وهذا مع ظهور صراعات بين المؤسسات بغية توسيع نطاق حصصها في السوق وجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لاقتناء منتجاتهم، فإن كل مؤسسة تعمل على إبراز نقاط قوتها والايجابيات التي تتميز بها عن باقي المنافسين و بغية التحديد الدقيق لمفهوم الميزة التنافسية لآبد من تناول مفهوم التنافسية ،حيث تعددت مفاهيم هذه الأخيرة بحسب المدخل الذي تم الاستناد إليه .

المطلب الأول : تعريف التنافسية و أنواعها .

الفرع الأول : تعريف التنافسية.

تسعى المؤسسة إلى التقدم على منافسيها و عليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها و في هذا السياق سنتطرق لمفهوم التنافسية .

- تعرف التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو و استقرار و توسع وابتكار و تجديد ، وتسعى المؤسسة و رجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية و المحلية.
- كما تعرف أيضا على أنها الجهود و الإجراءات و الابتكارات و الضغوط وكافة الفعاليات الإدارية و التسويقية و الإنتاجية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة اكبر و رقعة أكثر اتساعا في السوق التي تهتن بها ¹.
- أما التعريف البريطاني فهو القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى ².
- وتعرف التنافسية المؤسسة كذلك بأنها إمكانية تزويد المستهلك بالمنتجات و الخدمات الأكثر كفاءة او فاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل الدعم و الحماية من قبل الحكومة و هذا يرفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في عملية الإنتاجية و تعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور و المعتمد على الجودة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي و المنافسة الدولية.

¹ علي السلمي "ادارة الموارد البشرية و الاستراتيجية " دار غريب للنشر، القاهرة ، مصر، 2001 ،ص 123.

² كمال رزيق ،بوزعور عمار" التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " ،الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسير،جامعة سعد دحلب، البليدة ، 2 ماي 2002 ،ص 21.

- و تعرف التنافسية أيضا بأنها الإمكانية على إنتاج سلع و خدمات بالنوعية الجديدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب و هذا بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى¹.

و على ضوء ما سبق من التعريفات يمكن القول أن التنافسية حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ و تطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

الفرع الثاني : أنواع التنافسية .

تصنف التنافسية إلى فرعين و هما :

1. التنافسية وفقا للزمن :

تتمثل في التنافسية الملحوظة و القدرة التنافسية .

- **التنافسية الملحوظة :** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير انه يجب أن لا نتفائل بشأن هذه النتائج لكونها تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية فالنتائج الايجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل .
- **القدرة التنافسية :** إن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية و تبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة و لكنه لا يكفي بمفرده و على خلاف التنافسية الملحوظة فان القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية و بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال².

2. التنافسية حسب الموضوع :

- **تنافسية المؤسسة :** يتم تقويمها على أساس اشمل من تلك المتعلقة بالمنتج ،حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج ،في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها آخرين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة و الأعباء الإجمالية من جهة أخرى .

¹ شيقر هجيرة ،الاستراتيجية التنافسية و دورها في اداء المؤسسة " ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الجزائر ، 2005،ص 07 .
² كمال رزيق ،بوزعور عمار "التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " ،مرجع سابق ،ص 25.

- تنافسية المنتج : تعتبر تنافسية المنتج شرطا أساسيا لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافي ، و كثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لقويم تنافسية منتج معين ، و يعد ذلك أمر غير صحيح باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة و خدمات ما بعد البيع¹.

الفرع الثالث : أهداف التنافسية .

ان اهداف التنافسية ما يلي :

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة : بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف و في ظل التطور التكنولوجي المسموح به ، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- التطور و التحسن المستمر للأداء : من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية و الابتكارات و التي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا ، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- الحصول على نمط مفيد للأرباح : حيث تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى و الأكثر تطورا من تعظيم أرباحها ، فالأرباح تعد مكافأة عن تميزها و تفوقها في أدائها².

المطلب الثاني : مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وأهدافها وخصائصها.

الفرع الأول : مفهوم الميزة التنافسية:

- لقد أعطت للميزة التنافسية عدة تعريفات تصب في مجملها في مصب و هو: ما الذي يميزنا عن باقي المنافسين المتواجدين معنا في السوق ، ومن هنا يمكن أن نقدم مجموعة من التعريفات:
- تعرف الميزة التنافسية على أنها "تمثل العنصر الاستراتيجي الحر الذي يقدم فرصة جوهرية " لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة منافسيها³.
 - كما تعرف الميزة التنافسية على أنها "المنظمة تحقق الميزة عندما تتمكن من تطبيق استراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك ، و التي يمكن للمنافسين أو المرتقبين تطبيقها، وعندها لا يستطيع هؤلاء المنافسين أن يحصلوا على منافع تطبيق تلك الاستراتيجيات⁴

¹ عمار بوش ناف،"الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية " مرجع سابق، ص 26 .

² عمار بوش ناف،"الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية " نفس المرجع ، ص 29.

³ فرحات غول " مؤشرات التنافسية المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية " أطروحة دكتوراه، جامعو الجزائر، 2005-2006، ص 97.

⁴ عثمانى عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إقتصاد وتسير منظمات،

قسم 2010-2011 ، ص 74.

- وتعرف أيضا الميزة التنافسية على أنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة " إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من جهة نظرا لعملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون ¹.
- وعرفها البعض الآخر على أنها " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مراكز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط ، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد والكفاءات وغيرها من الموارد و الإمكانيات التي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المؤسسة على التميز ².

و من خال تعريفات السابق الخاصة بالميزة التنافسية يمكن القول عنها أنها مجموعة من القدرات و الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة أيا كان نشاطها الذي يمكنها من تقديم منتجات وخدمات مميزة بتكلفة اقل مقارنة مع المؤسسات الأخرى و هذا بهدف تحسين مكانتها بين المنافسين لضمان الاستمرارية في السوق.

الفرع الثاني : أهمية الميزة التنافسية.

تزداد أهمية الميزة التنافسية في العالم بتطور الاقتصاد وظهور عدة شركات تركز على هذا الموضوع من أجل الوصول إلى سبل امتلاك الميزة التنافسية والبحث عن طرق إدامتها كالحصول على مصدر للموارد النادرة أو التواصل إلى أسلوب لإدارة التنظيم وغيرها.

ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية بما يأتي:

- تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق المنظمة المناظرة.
- كونها تمثل معيار مهما لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها.
- تمثل مؤشرات إيجابيا نحو المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر ³.

¹-علي سلمى "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104

²-عبد الهادي مختار وآخرون، تطبيق المواصفات الدولية ايزو 900 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة طاهر مولاي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير/ قسم التسيير، سعيدة-الجزائر، 10-11-2009، ص 14.

³-نبيل مرسي خليل " الميزة التنافسية في مجال الأعمال" الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1996، ص 37

- هي معيار لقياس مدى تفوق المؤسسة في السوق التي تنشط فيها على اعتبار أن المؤسسة المحققة للميزة التنافسية تحقق أرباحا عالمية كما أنها تسمح لها بتحقيق حصة أكبر من السوق، والأكثر من ذلك أنها قد تحقق للمؤسسة القدرة على الاستمرار والزيادة في السوق¹.

الفرع الثالث: أهداف الميزة التنافسية.

تسعى المؤسسات من خلال خلق الميزة التنافسية لتحقيق الأهداف الآتية:

- خلق تسويقية جديدة

- دخول مجال تنافسي جديد ، كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من عملاء ، أو نوعية جديدة من المنتجات الكبيرة التي ترغب اقتنائها².

- كثافة الغنى والسعي لتحقيق هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية ، وهدف يرتبط بدافع التملك والحيازة لكافة أشكال الأصول ويتم ذلك من خلال حصة مبرمجة زمنيا من أجل:

• زيادة العائد مثل : أسهم الملكية، سندات التمويل ، صكوك الاستثمار.

• زيادة المردودية مثل :القيمة المضافة ، هامش الربح ، فارق السعر البيع.

• زيادة الدخل مثل :الأجور، المرتبات ، المكافآت.

ومن خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياطاتها ومن ثم تدعيم الاستثمار والتوسيع في نشاطها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيقها لموقع الميزة في السوق³.

الفرع الرابع : خصائص الميزة التنافسية.

يمكننا أن ندرج سبعة خصائص للميزة التنافسية وهي كالتالي:

- **خاصية الاستمرارية** : تعتمد الميزة التنافسية على استهلاك أو تقادم الموارد إذ يساهم تزايد معدلات التغيير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للانتفاع بمعظم معدلات رأسمالية وبصفة عامة نقول أن القدرات والكفاءات تتمتع باستمرارية أكثر من المواد المعتمد عليها.

¹نوري منير " أهمية الميزة التنافسية العربية لمسيرة العولمة الاقتصادية " ماتفى دولي فعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2001، ص 5.

²-ابراهيم شكري " استراتيجيات الجودة الشاملة" المجلة العلمية للاقتصاد التجارة، كلية التجارة عين شمس، العدد الثالث، جويلية 1998، ص 113.

³سمية حرنان " ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006-2007، ص 32-33

- **التقليد أو النقل الحرفي للإستراتيجية :** تعتمد مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة ما في تقليدها ، وحتى تتمكن هذه الأخيرة لابد عليها من التغلب على أمرين فالأول يتمثل في مشكلة المعلومات ، أي ما هي الميزة التي تتمتع بها الشركة المنافسة ؟ وأما الثاني فيتمثل في مشكل نقل إستراتيجية أي الحصول على الموارد المطلوبة للتقليد.
- **إمكانية تحويل المواد :** إذ استطاعت الشركة الحصول على الموارد التقليد الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة هذا ما يجعل دورة حياة الميزة أفضل عمرا ، لكن هناك احتمال عدم تحويل الموارد الموجودة بشكل كبير نظرا إلى:
 - خصوصية بعض الموارد للمؤسسة كالاسم والعلامة.
 - عدم إمكانية المعلومات الكافية عن إنتاجية هذه الموارد.
 - عدم إمكانية تحويل المكاني بسبب التكاليف هذه الموارد.
- **إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد والكفاءات :** إذ اعتمدنا في كفاءتنا على روتينيات تنظيمية بدرجة عالية من التعقيد للحصول على الميزة التنافسية فإنه يصعب على المؤسسة المقلدة تنمية هذه الكفاءات ذاتيا ومثال على هذا جدولة الوقت المحدد ، نظام حلقات الجودة¹.
- **خاصية المقارنة :** إن الميزة التنافسية تتسم بنسبة مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- **أن تكون متجددة ووفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.**
- **أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصر و البعيد².**

المطلب الثالث : أنواع الميزة التنافسية وأبعادها .

الفرع الأول : أنواع الميزة التنافسية

تختلف تصنيفات الميزة التنافسية من كتاب إلى آخر فمثلا في (Koufleros) صنفها إلى خمسة أصناف ومتمثلة في السعر، القيمة لدى الزبون ، الجودة ، الإبداع ، وضمان التسليم ، بينما (Portor) صنفها إلى صنفين وهما ميزة تميز المنتج و ميزة التكلفة المنخفضة:¹

¹ -حايسة رتبية "أهمية البقطة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير فرع ادارة أعمال، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص 21
² -طاهري منعم" منظور منهجي متكامل "دار للنشر والطباعة، الطبعة 02، 2009، عمان، الأردن، ص 309.

- 1 **ميزة التميز المنتج** : تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فردية تجعل الزبون يتعلق بها، أو قدرة المنظمة على تقديم منتجاً مميزاً و فريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج ، خدمات ما بعد البيع...) وحتى من ناحية التميز للمنتج يتحتم على المؤسسة العمل على فهم أنشطة حلقة القيمة من أجل التعرف على المصادر المحتملة للتميز المنتج ، وبالتالي توظيف قدراتها وكفاءاتها لتحقيق ذلك وهذا بالطبع يرجع إلى كفاءة المؤسسة للتمايز، تتعلق بمساهمة مختلف نشاطاتها للقيمة في إرضاء حاجات المستهلك و رغباته².
- 2 **ميزة التكلفة المنخفضة** : وهي قدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين ، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر وتعتبر عملية تخفيض التكاليف أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة ، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه تخفيض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين ، ولكي تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة من خلال تخفيض التكاليف إلى مادون تكاليف المنافسين.

إذا يجب عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف ومن ثم مراقبتها ، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل ، يكسب المؤسسة التكلفة المنخفضة.

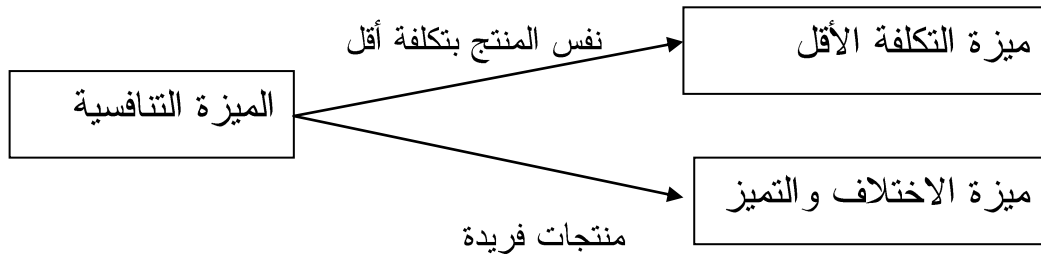
كما أن التكاليف لا تنخفض بصورة تلقائية ويكن تبعاً لعمل جاد و دائم فقدرات المؤسسة على تخفيضها متغير حتى وان كانت تملك حجم الإنتاج المتراكم أو أنها تنتهج نفس السياسة، و المؤسسات الرائدة تقوم بوضع برامج وخطط تساعد على مراقبة التكاليف الأنشطة المولدة للقيمة ويدرسون تطورها عبر الزمن ومقارنتها بالمنافسين ، وبعدها يتخذون القرارات الملائمة بشأنها³.

¹-هاجر بوعزة " أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة حالة اتصالات الجزائر، فرع ورقلة، رسالة ماجستير (غير منشورة جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية: بانة، الجزائر، 2010 ص34.

²-غرات غول " مؤشرات التنافسية المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية " ، مرجع سابق، ص 99.

³نبيل مرسي خليل "الستراتيجيات الادارة العليا، اعداد، تنفيذ،مراجعة"المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية،مصر،2006،ص 93 .

الشكل رقم (07): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: محمود مصطفى أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، الجامعة الابراهيمية، الاسكندرية، 2008، ص 18.

الفرع الثاني : أبعاد الميزة التنافسية

تتألف الميزة التنافسية من مجموعة أبعاد يجب أن تفكر إدارة المنظمة بها، وتحدد هذه الأبعاد بما يلي:

1. بعد التكلفة الأقل : تعد التكلفة الأقل البعد التنافسي الأقدم الذي اعتمدت عليه الكثير من المؤسسات و الذي بواسطته يتم تقدير قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف القياس بالمنافسين وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تتنافس في السوق و إمكانية السيطرة عليه ¹.

كما يشار بان التكلفة لا تعني أن تقدم المؤسسة خدمات بتكلفة اقل فحسب بل أن تكون التكلفة ذات علاقة بالجودة بحيث في السوق الذي تعمل فيه المؤسسة ويمكنها تحقيق ميزة التكلفة من خلال تكلفة متغيرة اقل من نفقات التسويق أو تحقيق مستويات اقل من النفقات التسويق أو تحقيق مستويات اقل من النفقات التشغيلية و الدارية ².

2. الجودة: بعدما كان الاهتمام منصبا في فترات الخمسينيات و الستينيات من القرن الماضي على بعد التكلفة بشكل أكثر و كنتيجة للتغيرات المسارعة و التطورات المتعاقبة خاصة تلك المتعلقة بوعي المستهلكين وزيادة الاهتمام بحاجاتهم و أدواقهم فقد شهدت فترات السبعينات و الثمانينات وما صاحبها من تطور تكنولوجي كذلك التركيز على بعد آخر هو توشي الجودة العالية في المنتجات ³.

¹-ثامر البركي " استراتيجيات التسويق" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الاردن 2008 ص 205

²-جوزيف كليندا" تكامل اعادة الهندسة مع ادارة الجودة "ترجمة سرور علي ابراهيم سرور دار المريخ الرياض 2004ص19

³-سناء عبد الكريم الخناق" مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية "المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة 2005 ص 40.

ومن هنا يمكن تعريف الجودة على أنها جملة من الخصائص المتميزة و المنفردة في المنتج التي يتم إدراكها وتطلع إليها من قبل الزبون وتتعلق هذه الخصائص بتصميم المنتج ذا خصائص شكلية و وظيفية إذن تعتبر عامل لتحفيز و إرضاء الزبون و هو ما يسمح للمؤسسة بتصريف منتجاتها بأسعار ملائمة و تحقيق حصة سوقية عالية¹.

وعندما تركز المنشأة على الجودة كأسبقية تنافسية فإنها تركز على أبعاد الجودة التي تعد ذات أهمية كبيرة للزبون فللجودة أبعاد كثيرة أهمها:

- **جودة تصميم المنتج :** وفق هذا المنظور فان الجودة تشمل التأكيد من أن المنتجات تلبي متطلبات الزبون عن طريق التصميم عالي الأداء و الذي يعني ان وظيفة العمليات ستصمم للتركيز على خصائص الجودة في المنتج مثل المظهر الراقي المتانة العالية الخدمات المتميزة وغيرها .
- **جودة العملية :** و التي تتعامل مع تصميم العمليات لإنتاج منتجات من دون عيوب و مطابقة لمواصفات التصميم بالضبط عن طريق التركيز على المعدات و العاملين و المواد الأولية وكل وجه من أوجه العملية للتأكد من أنها تعمل بالطريقة المفترضة².
- **جودة الخدمة :** الكثير من المنتجات يتوقف شرائها على الخدمات المرافقة لها والتي قد تكون تدريب أو صيانة أو ضمانات وهذه مجتمعة أو منفردة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج و جودته و قبوله من قبل الزبون³.
- 3. **بعد المرونة:** جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور و الإبداع التكنولوجي و بالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة وعكستها تعقدات وأصبحت الكلفة و الجودة أبعاد تقليدية ويقد بالمرونة أنها قدرة المنظمة في تقديم مستويات مختلفة و متنوعة بالسوق المستهدف ويمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيين هما :
- قدرة المؤسسة في مسيرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا و تصميم المنتجات وفقا لتفضيلات الزبائن على اعتبار أن المستهلك و سلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغير وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبيا بأي حال من الأحوال .

¹قنات فوزي داني لكبير امعاوش " الجودة عامل اساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "مجلة ادارة المدرسة الوطنية للإدارة المجلد 11 العدد 21 2001 ص 103.

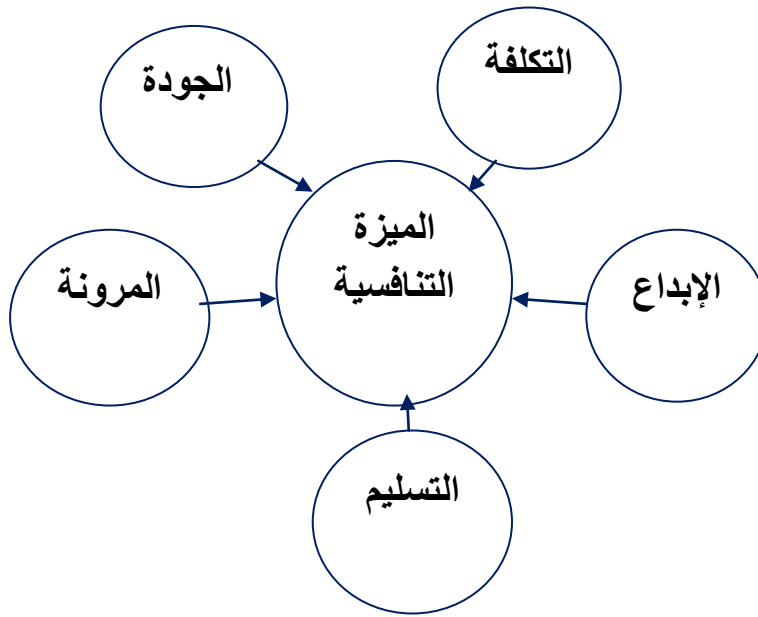
²حيدر علي المسعودي "إدارة تكاليف الجودة الإستراتيجية" مرجع سابق ص 90.

³ثامر ثامر ياسر البكري " استراتيجيات التسويق "دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان الاردن 2008 ص 208

- قدرة المنظمة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاجية بالزيادة أو النقصان و بحسب مستويات الطلب و بالتالي يجب أن يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي و القدرة على العمل في البيئة غير مستقرة و متقلبة¹.
- 4. **بعد التسليم:** تحصل المنشأة على تصميم و تقدم خدمات بمعدل متسارع على فوائد عديدة منها استعمال التكنولوجيا الحديثة بشكل اكبر و الحصول على الميزة في مختلف المسائل المتعلقة بالتصميم و الأذواق و الصناعة فهي تقدم منتجات بشكل أسرع و تتعلم بشكل أسرع مما يؤثر بشكل ايجابي و متصاعد ليس في مستوى الأسواق فحسب بل التصميم الإبداعي و تحسينات الجودة و تخفيض التكاليف. و يتضمن التنافس على أساس الوقت أسبقيات ثلاث و هي:
 - **سرعة التسليم :** و تقاس بالوقت المستغرق من استلام الطلب الزبون إلى تاريخ تلبيةه و يطلق عليه وقت الانتظار.
 - **التسليم في الوقت المحدد :** مدى الالتزام بوقت التسليم المتفق عليه مع الزبون .
 - **السرعة في التطوير :** وهو الوقت المطلوب لتطوير و تصميم و إنتاج منتج أو خدمة جديدة.
- 5. **الإبداع :** تتبنى الشركات التي تملك أو تسعى لامتلاك الخاصية القيادية في تكنولوجيا المنتج هدف الإبداع كأسبقية تنافسية لها و بذلك ينبغي على مثل هذه المنشآت أن تركز على البحث و التطوير لان العامل المهم في نجاحها في مواجهة منافسيها هو قدرتها على الإبداع و تقديم منتجات جديدة و الإبداع كأسبقية تنافسية يعني:
 - التفرد أو التميز بالمنتجات التي تقدمها.
 - سرعة تطوير المنتج الجديد.
 و عليه تستطيع المنشأة التميز عن منافسيها عن طريق تقديم سلع أو خدمات تتميز بالسعر المنخفض أو الجودة العالية أو سرعة التوصيل أو التطوير و مرونة حجم و مزيج الإنتاج و نوعه و استثمار عامل الزمان بالشكل الأمثل الذي لا يتمكن المنافسين من مجاراته و تقديم منتجات تتميز بالابتكار و التفرد تلبي حاجات و رغبات و توقعات الزبائن².

¹فايز بريش " دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية" رسالة ماجستير فرع التسويق جامعة سعد دحلب البليدة 2005 ص26
²-حيدر علي المسعودي"إدارة تكاليف الجودة الإستراتيجية مرجع سابق ص ص90-91..

الشكل رقم(08):أبعاد الميزة التنافسية



من إعداد الطالب استنادا إلى المعطيات السابقة

المطلب الرابع : مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها و معايير الحكم على جودتها .

الفرع الأول : مصادر الميزة التنافسية

تعددت مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك بحسب طبيعة التنافسية التي تفرض عليها العمل بها ومن مصادر الميزة التنافسية نذكر ما يلي:

1-الإطار الوظيفي : إن الإطار الوظيفي الجيد للمنظمات يتيح لها القدرة على الحيازة على الميزة أو المزايا التنافسية لذلك نجد منظمات بعض الدول متفوقة ورائدة ، في قطاع نشاطها عن بعض المنظمات في الدول الأخرى ، بحيث تملك الدولة عوامل إنتاج ضرورة للصناعة و المتمثلة في الموارد البشرية ، الفيزيائية ، المعرفية ، المالية ، والبنية التحتية ، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على الميزة التنافسية قوية ، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته ، ومن نتائج إطار وطني محفز ودعم لبروز مزايا التنافسية للصناعات الوطنية وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدوينها.

2- التفكير الاستراتيجي:

حيث أن التفكير الاستراتيجي تندرج تحته ثلاث أصناف:

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة : تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين.

ب- إستراتيجية التميز والاختلاف : يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم سمات خاصة بالمنتج ، تتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تتمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

ج- إستراتيجية التركيز أو التخصص : تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء الميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق ، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين ، أو بتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).¹

3 مدخل الموارد : يتطلب تجسيد إستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية كذلك ، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة و حسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

أ-الموارد الملموسة:

وتصنف هذه الموارد إلى ثلاث أنواع:

- **معدات الإنتاج** : تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل الموارد الأولية إلى منتجات ، لذا يجب على المنظمة ضمان سلامتها ، تشغيلها وصيانتها ، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت.
- **الموارد المالية** : تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر تفتح قنوات جديدة للتوزيع ، لذا يجب على المنظمة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.
- **الموارد الأولية** : لها تأثير بالغ على جودة المنتجات لذا يجب على المنظمة أن تحسن من اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها .

¹خلاق محمد، " عمليات إدارة المعرفة ودورها في خلق الميزة التنافسية "، دراسة حالة لمجموعة اتصالات الأردنية، ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، ص 60.

ب-الموارد الغير ملموسة:

حيث ان الموارد الغير ملموسة تصنف إلى خمسة أصناف:

- **التكنولوجيا :** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية ، وعلى المنظمة اختيار تكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضوع أسبقية على منافسيها.¹
- **الجودة :** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها.
- **المعلومات :** في ظل بيئة تنافسية ، حيث على المؤسسة أن ، تكون في استماع ويقضه دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق ، مما يسمح للمنظمة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

الفرع الثاني : محددات الميزة التنافسية

امتلاك المؤسسة لميزة التكلفة الأقل أو لميزة أخرى لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودة ميزتها ومدى قوتها وقدرتها على الاستمرار فما هي المحددات التي تحكم جودة الميزة التنافسية:

أ- **حجم الميزة التنافسية :** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة أقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة ، ويشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة تبدأ هذه الأخيرة:

- **مرحلة التقديم :** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية ، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير و الاستعداد البشري ، المادي والمالي ، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.
- **مرحلة التبنى :** تعرف الميزة هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها.

¹ علجية محمد، بن نوي مصطفى ، " دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية افكار و مناهج " الملتقى الدول ، الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، يوم 12-13 ماي 2010، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البلدة الجزائر، ص 8 .

- **مرحلة التقليد** : يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود ، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقياتها عليها.
- **مرحلة الضرورة** : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية ، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة ، فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد¹.
- **ب- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة** : يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا التنافسية ، فإتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة ، ومن أمثلة تلك الاستفادة من استخدام منافذ توزيع لخدمة القطاعات التسويقية المختلفة ، وفي مثل هذه الحالة تحقق اقتصاديات و وفورات الحجم و يظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة ، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال التركيز على قطاع سوق معين ، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج (سلعة أو خدمة) متميزة².
- **البعد الجغرافي** : يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة ، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات العالمية حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
- **القطاع السوقي** : ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم ، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على القطاع (جزء) معين من السوق أو الخدمة³.
- **النطاق الرأسي** : ويعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية وذلك باعتماد على مصادر التوريد المختلفة ، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير المصادر التوري في حالة التكامل الرأسي الخلفي أو منافذ توزيع في حالة انتهاج المؤسسة لإستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.

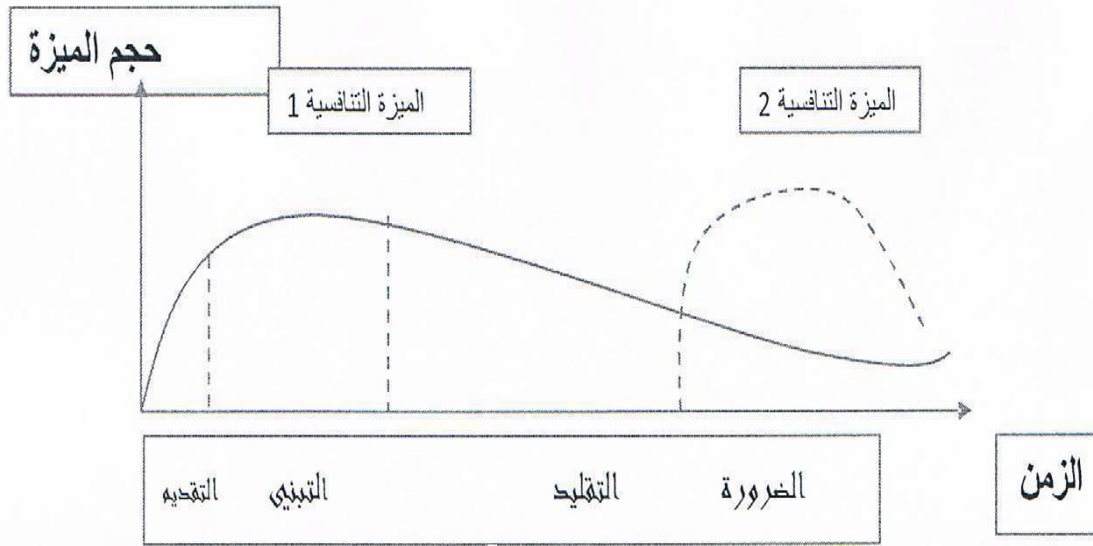
¹ محمد اسماعيل الصفار "أثر المناخ التنظيمي في أداء الميزة التنافسية" دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد76 من ص 39.

² خليل مرسي خليل، "الستراتيجيات الادارة العليا ،اعداد،تنفيذ،مراجعة مرجع سابق، ص 22

³ برني لطيفة، "الإدارة البيئية في تحقيق مزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006-2007، ص 109-110.

- **بعد الصناعة** : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من نشأته خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات التكنولوجيات أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة على سبيل المثال : تحصل شركة (بروكتوروجامبل) على اقتصاديات أو وفرات هامة من الصناعات مختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء ، الإنتاج، منافذ التوزيع¹.

الشكل رقم (09): دور حياة الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل " الميزة التنافسية في مجال الأعمال " الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1996،

ص 86.

¹ -روبرت. أبنتس يفيدلي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، " الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية " دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، الطبعة الأولى 2008، ص 233

الفرع الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

يمكن تحديد نوعية الميزة تنافسية وفقا لـ ثلاث ظروف هي:

- **عدد مصادر الميزة التنافسية :** في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن ، فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة ، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.
- **مصدر الميزة :** ونميز نوعين من الميزة وفق لهذه المعايير:

أ-ميزة تنافسية مرتفعة : تستند إلى تمييز المنتج أو الخدمة ، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية ، العلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا العديد من الخصائص أهمها:

- مجهودات تسويقية متراكمة وعلاقات وطيدة مع كبار العملاء .
- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً على القدرات الفنية الداخلية .
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المتراكمة والمستمرة في التسهيلات المادية والتعليم المتخصص ، البحث والتطوير والتسويق ، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مزايا للمؤسسة مثل السمعة الطيبة، وعلاقات وثيقة مع العملاء.¹

ب-مزايا تنافسية منخفضة : وهي سهلة التقليد و المحاكاة من قبل المنافسين مثل التكلفة الأقل لكل من العمل والمواد الخام.

- **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة :** يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة بشكل أسرع و قبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً لذا قد يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن رتبة مرتفعة².

المطلب الخامس: الأساليب تحقيق الميزة التنافسي والعوامل المؤثرة في تحقيقها ومعوقات اكتسابها:

الفرع الأول : أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

إن الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن يحقق بإحدى الوسائل التالية:

¹جمال الدين محمد مرسي، " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر ، 2003، ص 335.

² نبيل مرسي خليل"الاستراتيجيات الادارة العليا، اعداد وتنفيذ،مراجعة ، مرجع سابق، ص100.

- **الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن :** يتطلب ذلك حساسية عالية ومعرفة دقيقة بالزبائن أولاً ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين ، والاهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات كي يمكن التكيف مع احتياجات العملاء كما يجب أن يكون قادراً على التشكل السريع مع التطور الاحتياجات والأذواق وإلا أصبح المنتج راكداً وغير مطلوب من العملاء.
- **الجودة المتفوقة :** تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات ، والجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين اسم تجاري لسمعة جيدة وتقليل الجهد والوقت الذي يصرف في إصلاح عيوب المنتج ، ولا يجب النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج ، بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك وإرضائه بما يجعله أكثر ارتباطاً بالسلعة¹.
- **الكفاءات المتفوقة :** وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة ، كما أن الإستراتيجية التنافسية والهيكل التنظيمي المناسب ، أو التحكم التي تتبعها المنظمة كلاهما تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة مع المنافسين.
- **الإبداع المتفوق :** ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد والعمل بأسلوب مختلف عن المنافسين².

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية.

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة عوامل داخلية وعوامل خارجية نذكرها كالاتي:

- 1 - **العوامل الداخلية :** هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين ، فالمطعم الذي ينتج آسي كريم بمطعم مميز ومحبيب لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الآسي كريم أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد هذه الأخيرة ، فالابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، لا ينحصر هذا الإبداع في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل³.

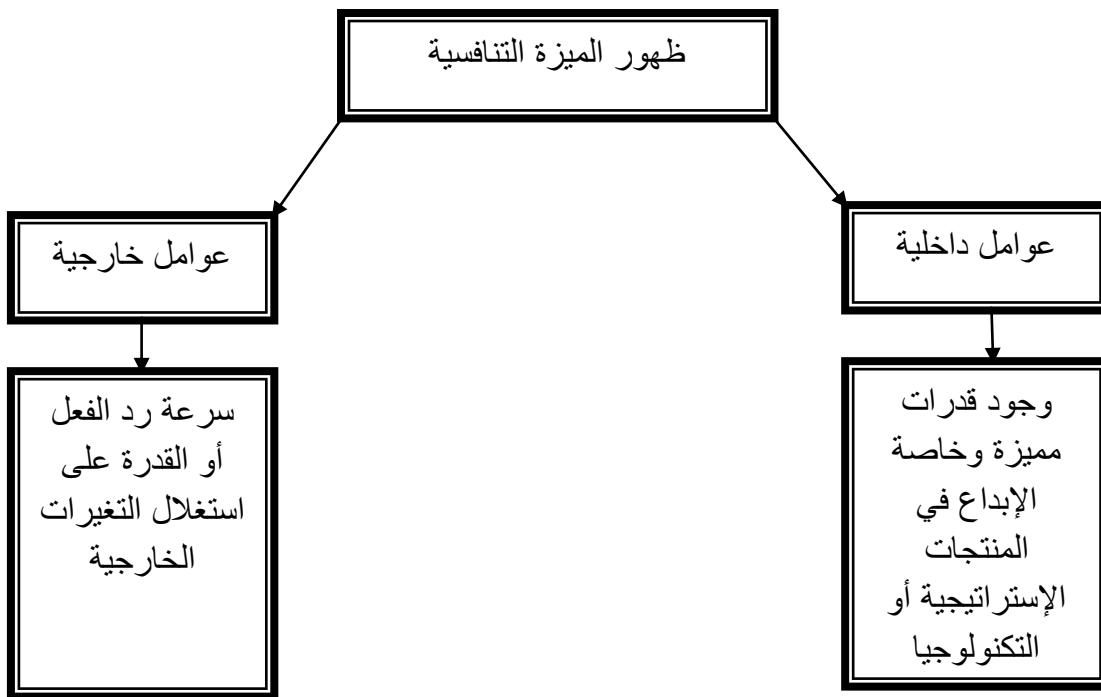
¹ - بن سيهدم دلال، " دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية "، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص48.

² - عفاف السيد، بودي عبد الحميد، "رؤية استراتيجية لرأس مال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، جامعة الأزهر، كلية التجارة، قسم المحاسبة، 2012، ص49.

³ - عطية صلاح سلطان، "الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العامة العربية وخاصة"، بحوث أوراق العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2008، ص306.

2 -العوامل الخارجية : تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تحلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعله على التغيرات التاجر الذي استورد تكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة ردة فعله على التغير التكنولوجي واحتياجات السوق ، من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة متغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات¹.

الشكل رقم (10): عوامل نشأة الميزة التنافسية.



المصدر: عطية صلاح سلطان، "الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العامة العربية وخاصة"، بحوث أوراق العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2008، ص306.

الفرع3: معوقات الميزة التنافسية.

إن اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل ، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات تحد من إمكانية اكتسابها ميزة تنافسية وموقع تنافس استراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات نجد معوقات خارجية ومعوقات داخلية.

¹ مصطفى ماجد، محمد القرعة، "الرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص70-71.

1 - معوقات خارجية : وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية التي تنتج من خارج نطاق بيئة المؤسسة التي نجد منها:

- الأسواق العاملة وتكتلات الإقليمية التي تضع عواقب وحواجز الدخول.
- تحول المنافسين من السلع والخدمات إلى تنافس معرفي.
- عدم الالتزام بمواصفات دولية للجودة.
- وجود مؤسسات متحالفة عالميا يصعب على أي مؤسسة منافستها.
- ضعف أجهزة التعليم والتثقيف.
- تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى عالمية.
- ضعف الاهتمام بالأبحاث والتطوير¹.

2 - المعوقات الداخلية : وهي مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها الداخلية والتي نوجزها فيما يلي:

- غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من الأفراد داخل المؤسسة.
- عدم استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.
- غياب القيادة الإدارية الناجعة مما يعيق التنمية الإدارية على تنمية مهارات العاملين.
- عدم مقدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرار.
- عدم وجود رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة².

1- بن سيهدم دلال، دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية مرجع سابق، ص 40-41.

2- طحطوح مسعود، "أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم الاقتصادية، تخصص: تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2008-2009، ص 29.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل قمنا بتعريف تكاليف الجودة حيث وجدنا أنها هناك العديد من التعريفات إلا أنها تصب في نفس المعنى و هو أن تكاليف الجودة هي عبارة عن مجموعة من التكاليف يتحملها المنتج لتحقيق رغبات المستهلك كما قمنا أيضا بتناول أهمية و أهداف و أنواع تكاليف الجودة وعلاقتها بمستويات الجودة كم تطرقا أيضا إلى طرق قياس تكاليف الجودة و مستواها الأمثل بالمنظور التقليدي و المعاصر .

وقد قمنا أيضا من خلال هذا الفصل بتعريف الميزة التنافسية حيث تم تعريفها على أنها قدرة المؤسسة على صياغة تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في المركز الأفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط كما قمنا أيضا بتقديم أهمية الميزة التنافسية و أهدافه وخصائصها و أبعادها و مصادرها ومحدداتها و أساليب تحقيقها و معوقات اكتسابها.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة النسيج و التجهيز

ببكرة TIFIB

تمهيد :

بعدما عالجتا إشكالية البحث من خلال الفصل النظري قمنا بإسقاط الأمور النظرية على أرض الواقع. وهذا من خلال الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة محاولة منا معرفة دور تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية. حيث تمت الدراسة الميدانية من خلال مبحثين. حيث تناولنا في المبحث الأول عرض عام لمؤسسة (TIFIB). أما المبحث الثاني فكانا عن احتساب تكاليف الجودة ومدى تحقيقها للميزة التنافسية.

المبحث الأول : عرض عام للمؤسسة محل الدراسة.

سنتطرق في ها المبحث إلى التعرف على مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة ، ذلك من خلال الاطلاع على طبيعة نشاطها و مكونات الهيكل التنظيمي لها، وكذا بعض التفاصيل الأخرى التي تمكننا من اخذ فكرة عن المؤسسة.

المطلب الأول : لمحة عامة عن المؤسسة.

ظهرت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية sonitex بعد سنوات من التبعية شبه التامة للخارج من جانب المنتجات النسيجية ، وكان إنشائها عبارة عن محاولة الاستغناء عن الخارج والسعي وراء النهوض بالوطن نجد الاستغلالية النسيجية في البداية ، تم إنشاء شركة للخياطة وشركة الصناعات النسيجية sonitex الجزائر وذلك بموجب مرسوم رقم 218/66 والصادرة بتاريخ 1996/22 وهدفها تحقيق اكتفاء في مجال النسيج باستغلال الأمثل للمواد المتاحة وتطورت هذه الشركة وتوسعت حيث أصبحت تضم 31 وحدة إنتاجية مجهزة بالآلات حديثة تستهلك مواد أولية مختلفة نذكر منها القطن ، الصوف ، والبوليستر والفيكوز ... الخ . وبعد سنوات عدة انفصلت مركبات عن المؤسسة الأم واستقلت بذاتها الى انحلت :

- "sonitex" بالكامل وأصبح مجال النسيج قائما على المركبات أو المديرية المنفصلة نذكر منها "Ecotex" وهي مختصة في القطن...الخ.
- "sonitex" في الغزل والنسيج الحريري " ELATEX" تبسة أنشأت تحت القرار رقم 82/397 بتاريخ 1982/02/04 والتذكير أيضا فان مركب بسكرة انفصل عنها وأصبح يطلق عليه TIFIB أي تنسج و التجهيز ببسكرة والذي هو محل دراستنا.

الفرع الأول : نشأة المؤسسة.

لقد مرت مؤسسة الصناعات النسيجية الى عدة تطورات منذ ظهورها وكانت سلسلة هذه التطورات كما يلي :

- افريل 1976: انجزت الدراسات من قبل SENRI
- ديسمبر 1976: إمضاء العقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية والشركة النسيج الألمانية . FAMATEX
- ديسمبر 1977: انطلاق الأشغال بعد تحقيق المستلزمات
- ديسمبر 1978: بداية تركيب التجهيزات الخاصة بالمركب

- ديسمبر 1979: بداية التشغيل " الانطلاقة التجريبية "
- ديسمبر 1980 : وضع مخطط الإنتاج بمعدل إنتاج تجريبي .
- 11 افريل 1982: الانطلاقة الفعلية والرسمية للإنتاج
- 13 ماي 1983: التدشين الرسمي من قبل رئيس الجمهورية الشادلي بن جديد انتقلت من SONITEX إلى ELATEX حتى استقرت على شكلها الأخير TIFIB وأصبحت تابعة للشركة القابضة ثم TEXMACO مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية بسكرة رأسمالها الاجتماعي قدره 839000 000 دج .

الفرع الثاني : تعريف مؤسسة الصناعات النسيجية (TITFIB).

- هي مؤسسة إنتاجية متخصصة في صناعة القماش الجاهز، تقع في المنظمة الصناعية لمدينة بسكرة مقر الولاية ، فهي شركة مخصصة في الأقمشة ذات الجودة العالمية المتكونة من الصوف (100) والخيط من (بولستار ، صوف او بوستار ، فسكوز) إضافة إلى بعض الأقمشة الخاصة ، رأس مالها يقدر بـ 839000000 دج ويتربع المركب على مساحة إجمالية تبلغ 12123364 م² اي ما يعادل 12.5 هكتار منها 50% مغطاة تشمل الإدارة العامة و 18 ورشة ، أما الطاقة البشرية المبرمجة فهي 1300 عامل موزعين على 3 دوريات وقدرت الطاقة الإنتاجية 9000 000 م² سنويا أي ما يعادل 33750 م² في اليوم حتى تمكن من تحقيق المردودية الجيدة تم تزويد الوحدة بمجموعة من الآلات المتخصصة.
- ونظرا للتحويلات الاقتصادية التي تفرضها البلاد لجا المركب إلى تقليص عدد العمال من 834 عامل إلى 384.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة النسيج و تجهيز (TITFIB).

الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة " TIFIB " هي عبارة عن هرم يوضح مختلف المستويات و الوظائف و العلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل و تصاعدي ويمكن تقسيم هذه المستويات إلى :

1 -المديرية العامة : و هي أهم مديرية ، تقوم بالإشراف و المتابعة و التنسيق على مختلف مصالح المؤسسة ، و يترأسها مدير عام وهو المكلف بتسييرها خارجيا و داخليا ، ويتمتع بمسؤولية كلية تجاه ممتلكات المؤسسة و أيضا يتخذ القرارات المناسبة.

2 -الحماية و الأمن : و يترأسها رئيس مصلحة وهو الذي يسهر على حماية ممتلكات المؤسسة بجميع أنواعها من الناحية الأمنية.

3 - مديريّة الإدارة العامّة : و يترأسها رئيس مصلحة وهو الذي يقوم بتسييرها ، وتنقسم هاتين المديريتين إلى قسمين:

• نيابة مديريّة الموارد البشرية : و يسيّرهما نائب مدير مكلف بالموارد البشرية و تنقسم إلى أربعة مصالح وهي :

- مصلحة الموارد البشرية : ويشرف عليها رئيس المصلحة و هو الذي يحسن تسييرها في ما يخص كل شؤون العمال و أجورهم و تنقسم إلى فرعين :

* فرع الموارد البشرية.

* فرع الأجور.

- مصلحة الوسائل العامّة : و يشرف عليها رئيس مصلحة وهو الذي يقوم بكل الأعمال التي تخص هذه المصلحة من وسائل النقل و غيرها ، و تنقسم إلى فرعين :

* فرع النقل.

* فرع صيانة السيارات.

- مصلحة المساحات و العمارات : و يشرف عليها رئيس مصلحة وهو الذي يقوم بنظافة المؤسسة و إعطائها وجه جيد.

- مصلحة الشؤون الاجتماعيّة : و يشرف رئيس المصلحة على الشؤون الاجتماعيّة الخاصة بالمؤسسة.

• نيابة مديريّة المحاسبة و الماليّة : و يشرف عليها نائب المدير المكلف بالمحاسبة و يسهر على كل الحسابات الخاصة بالمؤسسة و تنقسم إلى أربعة فروع:

* فرع البنوك.

* فرع الممول.

* فرع الشراء.

* فرع المواد.

4 - مديريّة التجارة : و يشرف عليها مدير مكلف بالتجارة و التمويل و تنقسم إلى ثلاثة مصالح :

- مصلحة التجارة : ويشرف عليها رئيس مصلحة و هو المكلف بالعلاقات التجارية (البيع).

- مصلحة تسيير المخزونات : و يشرف عليها رئيس المصلحة و هو المكلف بتسييرها في ما يخص تزويد كل المصالح بالمواد الأولية و قطع غيار والمواد الكيميائية و غيرها.

- **مصلحة الشراء** : ويشرف عليها رئيس المصلحة المكلف بكل المشتريات الخاصة بالمؤسسة.
- 5 - **مديرية الصيانة** : ويشرف عليها مدير مكلف بالصيانة و تنقسم إلى ثلاثة مصالح وهي :
 - أ- مصلحة الصيانة العامة : ويشرف عليها رئيس المصلحة المكلف بصيانة جميع إعطاب الآلات الإنتاجية.
 - ب- مصلحة الكهرباء : و التي تسهر على التموين الرئيسي للكهرباء.
 - ج- مصلحة الملحقات : و تنقسم بدورها إلى ثلاثة فروع :
 - * فرع التبريد : وهو الذي يوفر الجو الملائم للعمال و القماش.
 - * فرع التسخين : و يقوم بتسخين الماء والذي يدخل في عملية غسل القماش و تجفيفه.
 - * فرع تكرير المياه : وهو الذي يوفر المياه التي تدخل في عملية الغسل.
- 6 - **مديرية الاستغلال** : ويشرف عليها مدير مكلف بالاستغلال و بدورها تنقسم إلى مديريات فرعية و هي:
 - أ- **مديرية النسيج** : وتنقسم إلى :
 - **مصلحة البرمجة** : ويشرف عليها رئيس مصلحة و تقوم ببرمجة جميع المنتجات التي تدخل في المرحلة الإنتاجية بالتنسيق مع الإدارة و فرع الإبداع.
 - **مصلحة التحضير** : و تقوم هذه المصلحة بتحضير الخيط الذي يدخل في المرحلة الإنتاجية و لها علاقة مع مخزون الخيط و مصلحة النسيج و البرمجة.
 - **مصلحة النسيج** : وتقوم هذه المصلحة بعملية غزل(نسيج) كل أنواع القماش المبرمج مدني أو عسكري أو شبه عسكري وتنقسم إلى فوجين من العمال :
 - * فوج يعمل صباحا.
 - * فوج يعمل مساءا.
 - ب- **مديرية التصليح** : ويشرف عليها نائب مدير مكلف بالتصليح و بدورها تنقسم إلى:
 - **مصلحة التصليح** : ويشرف عليها رئيس مصلحة وهو الذي يقوم مع مجموعة من النسوة اللاتي تقمن بتصليح كل الأخطاء الموجودة في القماش.
 - **مصلحة المخبر** : ويشرف عليها رئيس مصلحة الخبر وهو الذي يقوم بتحليل العينات من الخيط وأيضا القماش.
 - **مصلحة الإبداع** : وتقوم مصلحة الإبداع بكل الإبداعات من القماش التي تدخل في العملية الإنتاجية.
- 7. **مديرية التجهيز** : ويشرف عليها نائب مدير مكلف بالتجهيز وتنقسم إلى مصلحتين:

- مصلحة التجهيز الرطب : ويقوم رئيس المصلحة بكل عمليات غسل على حسب النوعية والطلائية.
- مصلحة التجهيز الجاف (النهائي) : ويقوم رئيس المصلحة بكل عمليات تجهيز (الكوي، التجفيف مراقبة النوعية، تليف وتغليف القماش).

الشكل رقم (11) : يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المبحث الثاني :إجراءات الدراسة الميدانية .

في ما سيأتي سنتناول دراسة حالة ميدانية لإثبات "دور تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية " والذي تم التطرق إليه في الجانب النظري . وهذه الحالة تمت معالجتها على مستوى مؤسسة النسيج .حيث بدأنا أولا بالتعرف إلى منهج الدراسة ثم قمنا بتحصيل مجلات الدراسة و أخيرا تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات .

المطلب الأول : منهجية الدراسة.

من اجل معالج مشكلة الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي كما ذكرنا سابقا ، و الذي يعرف بأنه طريقة بحث تتناول وصف الأحداث و الظواهر وصفا علميا و محاولة استقصاء الحلول والتفسيرات استنادا إلى ما تتمخض عنه البيانات و المعلومات التالية .

1. أدوات جمع البيانات .

تعتبر الأداة عن حقيقة ملموسة يمكن للباحث أن يلمسها أو يقرأ عباراتها الموجودة ضمنها على عكس التقنية التي تدل على حقيقة معنوية و قد اعتمد الباحث على الاستمارة كأداة تتناسب مع طبيعة الموضوع و تتماشى مع مجتمع الدراسة من اجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تعبر الاستمارة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة من قبل عينة ممثلة من الأفراد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة حيث اعتمدنا على أسلوب الأسئلة الأوزان و القيم و تكون الإجابة موافق تماما أو موافق أو محايد أو غير موافق أو غير موافق تماما.

كما اعتمدنا على سجلات المؤسسة النسيج بسكرة التي جمعها من مختلف المصالح

2. صدق و ثبات الاستبيان :

- **صدق الاستبيان :** تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من الاساتذ متخصصين في المحاسبة ولهم خبرة طويلة في هذا المجال من جامعات جزائرية ، و طلب منهم إبداء رأي حول فقرات الاستبانة وذلك بحذف و تعديل و اقتراح فقرات جديدة و مناسبة الأداء لموضوع الدراسة ، وبناء على ملاحظات الأساتذ تم تعديل أداة الدراسة .
- **ثبات الاستبيان :** من اجل استخدام معامل الثبات للأداة تم استخدام معامل كرونباخ الفا من اجل تحديد الاتساق الداخلي لفترات الاستبانة

- مجتم الدراسة و عينتها : يتمثل مجتمع البحث من العاملين في مؤسسة صناعة النسيج بسكرة حيث ان مجتمع الدراسة قد بلغ 350 عامل ، و اعتمدنا على عينة عشوائية ، بلغ حجمها 33 عاملا ، و قد تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية ، وستردها منها 32 استبانة ، و بعد فحصها وتحليلها تبين ان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 30 استبانة بواقع 90.90% من عينة البحث .
- اسالي التحليل الإحصائي : بعد جمع البيانات و ترميزها بالطرق الإحصائية المناسبة ، وذلك باستخدام برنامج spss استخدم الباحث التكرارات و النسب المؤوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، و معامل ارتباط بيرسون و معادلة كروناخ الفا . و تم استخدام t للعينة الواحدة (one sample T-test ، F ، R معامل الارتباط .

المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة اختبار الفرضيات .

- وصف خصائص عينة الدراسة :

الجدول رقم (01) : خصائص عينة الدراسة

المتغير	تكرار	%	
العمر	اقل من 30 سنة	05	16.67
	30-40 سنة	15	50
	41-50 سنة	7	23.33
	اكبر من 50 سنة	03	10
الشهادة الأكاديمية	ليسانس	25	83.33
	ماجستير	04	13.33
	دكتوراه	02	06.67
الدرجة الوظيفية	المدير	06	20
	نائب المدير	09	30
	رئيس المصلحة	07	23.33
	نائب رئيس المصلحة	08	26.67
	اقل من 5 سنوات	05	16.67

50	15	من 06-10 سنوات	الخبرة المهنية
20	06	من 11-15 سنة	
13.33	04	اكبر من 16 سنة	
100	30	الإجمالي	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي : أن الفئة العمرية موزعة كما يلي ، أقل من 30 سنة بنسبة 16.67% ، 31-40 سنة بنسبة 50% ، 41-50 سنة بنسبة 23.33% ، أكبر من 50 سنة بنسبة 10% ، كما يلاحظ أن كل أفراد العينة هم جامعيين مما يساعد قدرتهم على استيعاب فقرات الاستبانة ، و أن اغلب أفراد العينة تزيد خبرتهم المهنية عن 10 سنوات و هذا مشار جيد عن أفراد العينة لهم خبرة كبيرة في مجال المحاسبة ، أما المستوى الوظيفي فهو موزع كالتالي : المدير 20% ، نائب المدير 30% ، رئيس المصلحة 23.33% ، نائب رئيس المصلحة 26.67% .

• تحليل نتائج الدراسة :

الجدول رقم (02) : تحليل فقرات المحور الأول تكاليف الجودة (الوقاية)

أ	تكاليف الوقاية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة
1	تخصص المؤسسة مبالغ لمواجهة تكاليف إعادة تصميم العمليات	02.44	0.91	05
2	تخصص المؤسسة مبالغ لمواجهة تكاليف تصميم آلات جديدة	03.59	0.87	03
3	تخصص المؤسسة مبالغ لمواجهة تكاليف القيام بدراسات خاصة	04.13	0.89	02
4	تهتم المؤسسة بإقامة دورات تدريبية خاصة بالجودة بهدف إكساب العاملين المهارات اللازمة	03.39	0.93	04
5	تستعين المؤسسة بقاعدة بيانات الكترونية و ذلك من اجل تقليص الهدر في الوقت و الموارد	04.80	0.95	01
	مجموع فقرات المحور الأول	03.67	0.86	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

تشير النتائج السابق من الجدول رقم (02) أن اعلي قيمة للمتوسط الحسابي جاءت في الفقرة الخامسة (تستعين المؤسسة بقاعدة بيانات الكترونية و ذلك من اجل تقليص الهدر في الوقت و الموارد) بمتوسط حسابي 04.80 و انحراف معياري 0.95 ، كما جاء في الفقرة الرابعة (تهتم المؤسسة بإقامة دورات تدريبية خاصة بالجودة بهدف إكساب العاملين المهارات اللازمة) محايدة بمتوسط حسابي 03.39 و انحراف معياري 0.93 .

وعلى الرغم من ان جميع المتغيرات ساهمت بايجابية في هذا المبدأ إلا في الفقرة رقم (01) جاءت غير موافقة (تخصص المؤسسة مبالغ لمواجهة تكاليف إعادة تصميم العمليات) بمتوسط حسابي 02.44 و انحراف معياري 0.91 .

الجدول رقم(03) : تحليل نتائج المحور الثاني تكاليف الجود (التقييم)

ب	تكاليف التقييم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة
1	تقوم المؤسسة بالإطلاع و الفحص و اختبار الموارد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج للتخلص من المواد الفاسدة و الضارة	04.12	0.95	01
2	تقوم المؤسسة باختبار فحص العينات أثناء عملية الإنتاج	03.65	0.83	02
3	تقوم المؤسسة باختبار فحص العينات عند الانتهاء من عملية الإنتاج عملية الإنتاج	02.70	0.87	03
4	تقوم المؤسسة باختبار المنتج بين كل مرحلة ومرحلة إنتاجية	02.50	0.72	04
	مجموع فقرات المحور الثاني	03.24	0.90	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

تشير النتائج السابق من الجدول رقم (03) أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي جاءت في الفقرة الأولى (تقوم المؤسسة بالإطلاع و الفحص و اختبار الموارد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج للتخلص من المواد الفاسدة و الضارة) بمتوسط حسابي 04.12 و انحراف معياري 0.95 ، كما جاء في الفقرة الثالثة (تقوم المؤسسة باختبار فحص العينات عند الانتهاء من عملية الإنتاج عملية الإنتاج) محايدة بمتوسط حسابي 02.70 و انحراف معياري 0.87.

وعلى الرغم من ان جميع المتغيرات ساهمت بايجابية في هذا المبدأ إلا في الفقرة رقم (04) جاءت غير موافقة (تقوم المؤسسة باختبار المنتج بين كل مرحلة ومرحلة إنتاجية) بمتوسط حسابي 02.50 و انحراف معياري 0.72.

الجدول رقم (04) : تحليل نتائج المحور الثالث تكاليف الجودة (الإخفاق الداخلي)

ج	تكاليف الإخفاق الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة
1	تقوم المؤسسة بالبحث و إيجاد الأسباب التي أدت إلى تلف المنتج	04.01	0.69	02
2	تعاني المؤسسة من كثرة مخلفات الإنتاج التالفة	02.72	0.61	05
3	تقوم المؤسسة بإعادة تدوير المخلفات التالفة	03.99	0.56	03
4	هل تعاني المؤسسة من كثرة المخلفات التالفة الغير قابلة للتدوير	03.78	0.64	04
5	هل تخصص المؤسسة مبالغ للتخلص من المخلفات الغير قابلة للتدوير	02.36	0.68	06
6	هل تقوم المؤسسة بتصنيف المنتجات إلى صالحة و قابلة للتدوير و تالفة تماما	04.11	0.53	01
	مجموع فقرات المحور الثالث	03.49	0.63	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

تشير النتائج السابق من الجدول رقم (04) أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي جاءت في الفقرة السادسة (هل تقوم المؤسسة بتصنيف المنتجات الى صالحة و قابلة للتدوير و تالفة تماما) بمتوسط حسابي 04.11 و انحراف معياري 0.53 ، كما جاء في الفقرة الثانية (تعاني المؤسسة من كثرة مخلفات الإنتاج التالفة) محايدة بمتوسط حسابي 02.72 و انحراف معياري 0.61.

وعلى الرغم من أن جميع المتغيرات ساهمت بايجابية في هذا المبدأ إلا في الفقرة رقم (05) جاءت غير موافقة (هل تخصص المؤسسة مبالغ للتخلص من المخلفات الغير قابلة للتدوير) بمتوسط حسابي 02.36 و انحراف معياري 0.68.

الجدول رقم (05) : تحليل نتائج المحور الرابع تكاليف الجودة (الإخفاق الخارجي)

د	تكاليف الفشل الخارجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة
1	تتأكد المؤسسة بان منتجاتها خالية من العيوب لتقليل من المنتجات المرفوضة و المعادة	04.15	0.81	02
2	تقوم المؤسسة بتجنب المصاريف الناتجة عن عدم رضا الزبون	03.97	0.87	03
3	تقوم المؤسسة بتجنب المصاريف الناتجة من التسويات القانونية	03.00	0.80	05
4	تتحمل المؤسسة مصاريف على المنتج حتى يكون وفق معايير البيئية	02.55	0.76	06
5	يعتبر إرضاء هدف من الأهداف الرئيسية لتقليل الشكاوي عن منتج المؤسسة	03.96	0.84	04
6	تقوم المؤسسة بتلقي شكاوي عملائها من اجل تحقيق رضاهم	04.16	0.79	01
	مجموع فقرات المحور الرابع	03.63	0.70	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

تشير النتائج السابق من الجدول رقم (05) أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي جاءت في الفقرة السادسة (تقوم المؤسسة بتلقي شكاوي عملائها من اجل تحقيق رضاهم) بمتوسط حسابي 04.16 و انحراف معياري 0.79 ، كما جاء في الفقرة الثالثة (تقوم المؤسسة بتجنب المصاريف الناتجة من التسويات القانونية) محايدة بمتوسط حسابي 03.00 و انحراف معياري 0.80. وعلى الرغم من أن جميع المتغيرات ساهمت بايجابية في هذا المبدأ إلا في الفقرة رقم (04) جاءت غير موافقة (تتحمل المؤسسة مصاريف على المنتج حتى يكون وفق معايير البيئية) بمتوسط حسابي 02.55 و انحراف معياري 0.76.

الجدول رقم (06) : تحليل نتائج المحور الخامس الميزة التنافسية بعد(التكلفة)

أ	بعد التكلفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة
1	ترغب المؤسسة بإضافة تحسينات على منتجاتها المنافسة للمنتجات المؤسسات الأخرى من خلال إضافة منتج جديد بتكلفة اقل	04.08	0.64	01
2	ترغب المؤسسة بإضافة تحسينات على منتجاتها المنافسة للمنتجات المؤسسات الأخرى من خلال تخفيض أسعار المنتجات الحالية	03.55	0.67	06
3	ترغب المؤسسة بإضافة تحسينات على منتجاتها المنافسة للمنتجات المؤسسات الأخرى من خلال القيام بتغيرات في المنتج الحالي و بتكلفة اقل	03.35	0.78	07
4	تتميز المؤسسة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية وسعر قليل مقارنة مع منافسيها	03.62	0.85	05
5	تتميز المؤسسة بانخفاض معدلات الهدر و الضياع في المواد الأولية	03.64	0.83	04
6	تتميز المؤسسة بانخفاض معدلات الهدر و الضياع في الصيانة	04.02	0.76	03
7	تتميز المؤسسة بانخفاض معدلات الهدر و الضياع في التسويق	04.06	0.79	02
8	تتميز المؤسسة بانخفاض معدلات الهدر و الضياع في المصاريف الإدارية	02.20	0.86	08
	مجموع فقرات المحور الخامس	03.56	0.84	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

تشير النتائج السابق من الجدول رقم (06) إن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي جاءت في الفقرة الأولى (ترغب المؤسسة بإضافة تحسينات على منتجاتها المنافسة للمنتجات المؤسسات الأخرى من خلال إضافة منتج جديد بتكلفة أقل) بمتوسط حسابي 04.08 و انحراف معياري 0.64 ، كما جاء في الفقرة الثالثة (ترغب المؤسسة بإضافة تحسينات على منتجاتها المنافسة للمنتجات المؤسسات الأخرى من خلال القيام بتغييرات في المنتج الحالي و بتكلفة أقل) محايدة بمتوسط حسابي 03.35 و انحراف معياري 0.78. وعلى الرغم من أن جميع المتغيرات ساهمت بإيجابية في هذا المبدأ إلا في الفقرة رقم (08) جاءت غير موافقة (تتميز المؤسسة بانخفاض معدلات الهدر و الضياع في المصاريف الإدارية) بمتوسط حسابي 02.20 و انحراف معياري 0.86.

الجدول رقم (07) : تحليل نتائج المحور السادس الميزة التنافسية بعد(الجودة)

ب	بعد الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة
1	تتفوق المؤسسة عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها من خلال إنتاج منتج ذا خصائص جديدة	03.93	0.55	03
2	تتفوق المؤسسة عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها من خلال إنتاج منتج ذا جودة عالية	03.30	0.56	06
3	تتفوق المؤسسة عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها من خلال إنتاج منتج ذا شكل ولون جديدين	04.16	0.79	01
4	تطبق المؤسسة تكنولوجيا حديثة تساعد على بناء الميزة التنافسية	04.13	0.65	02
5	تخصص المؤسسة مبالغ معينة للقيام بعملية البحث و التطوير بغية تطوير الميزة التنافسية	03.79	0.57	04
6	يعتبر إرضاء الزبون القاعدة الأساسية لبناء الميزة التنافسية	03.59	0.62	05
7	تقوم المؤسسة بترصد محيطها الخارجي من اجل المحافظة على الميزة التنافسية	02.66	0.70	07
	مجموع فقرات المحور السادس	03.65	0.69	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

تشير النتائج السابق من الجدول رقم (07) إن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي جاءت في الفقرة الثالثة (تتفوق المؤسسة عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها من خلال إنتاج منتج ذا شكل ولون جديدين) بمتوسط حسابي 04.16 و انحراف معياري 0.79 ، كما جاء في الفقرة الثانية (تتفوق المؤسسة عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها من خلال إنتاج منتج ذا جودة عالية) محايدة بمتوسط حسابي 03.30 و انحراف معياري 0.56.

وعلى الرغم من أن جميع المتغيرات ساهمت بإيجابية في هذا المبدأ إلا في الفقرة رقم (07) جاءت غير موافقة (تقوم المؤسسة بترصد محيطها الخارجي من اجل المحافظة على الميزة التنافسية) بمتوسط حسابي 02.66 و انحراف معياري 0.70.

الجدول رقم (08) : تحليل نتائج المحور السابع الميزة التنافسية بعد(المرونة)

ج	بعد المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة
1	تعمل المؤسسة بتطوير منتجاتها وذلك تماشيا مع رغبة الزبون	03.75	0.74	02
2	تقوم المؤسسة بتجديد آلاتها واختيار الأحدث لكسب مرونة مع التطور الحادث خارج المؤسسة	04.00	0.95	01
3	توفر المؤسسة نسبة من المخزون سواء كان منتجات نصف مصنعة او مواد اولية لمواجهة الطلبات الطارئة للزبائن	02.60	0.98	03
4	يمكن للمؤسسة مواجهة تقلبات المحيط الخارجي مثل تذبذب طلبات الزبائن	02.10	0.91	04
	مجموع فقرات المحور السابع	03.11	0.88	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

تشير النتائج السابق من الجدول رقم (08) أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي جاءت في الفقرة الثانية (تقوم المؤسسة بتجديد آلاتها واختيار الأحدث لكسب مرونة مع التطور الحادث خارج المؤسسة) بمتوسط حسابي 04.00 و انحراف معياري 0.95 ، كما جاء في الفقرة الثالثة (توفر المؤسسة نسبة من المخزون

سواء كان منتجات نصف مصنعة أو مواد أولية لمواجهة الطالبات الطارئة للزبائن) محايدة بمتوسط حسابي 02.60 و انحراف معياري 0.98.

وعلى الرغم من أن جميع المتغيرات ساهمت بإيجابية في هذا المبدأ إلا في الفقرة رقم (04) جاءت غير موافقة (يمكن للمؤسسة مواجهة تقلبات المحيط الخارجي مثل تذبذب طلبات الزبائن) بمتوسط حسابي 02.10 و انحراف معياري 0.91.

الجدول رقم (09): تحليل نتائج المحور الثامن الميزة التنافسية بعد(التسليم)

د	بعد التسليم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة
1	تتميز المؤسسة بقصر الفترة انتظار الزبون للحصول على الطلابية مقارنة بالمؤسسات الأخرى	03.91	0.92	02
2	تقوم المؤسسة بمراقبة المنتج إلى غاية وصوله إلى الزبون	03.94	0.97	01
3	تمتلك المؤسسة خدمة توصيل المنتج وفق رغبة الزبون	02.80	0.88	04
4	تستعمل المؤسسة أدوات تحافظ على سلامة المنتج إلى غاية وصوله إلى الزبون	03.06	0.90	03
5	تضع المؤسسة نظام أسبقية التسليم للزبون الوفي	02.73	0.95	05
	مجموع فقرات المحور الثامن	03.28	0.93	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

تشير النتائج السابق من الجدول رقم (09) إن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي جاءت في الفقرة الثانية (تقوم المؤسسة بمراقبة المنتج إلى غاية وصوله إلى الزبون) بمتوسط حسابي 03.94 و انحراف معياري 0.97 ، كما جاء في الفقرة الرابعة (تستعمل المؤسسة أدوات تحافظ على سلامة المنتج إلى غاية وصوله إلى الزبون) محايدة بمتوسط حسابي 03.06 وانحراف معياري 0.90.

وعلى الرغم من أن جميع المتغيرات ساهمت بإيجابية في هذا المبدأ إلا في الفقرة رقم (05) جاءت غير موافقة (تضع المؤسسة نظام أسبقية التسليم للزبون الوفي) بمتوسط حسابي 02.73 و انحراف معياري 0.95.

الجدول رقم (10) : تحليل نتائج المحور التاسع الميزة التنافسية بعد (الإبداع)

هـ	بعد الإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة
1	تقوم المؤسسة بتوظيف خبراء من اجل تطوير منتجاتها	03.53	0.64	02
2	تخصص المؤسسة مبالغ من اجل الإبداع في منتجاتها	02.36	0.68	04
3	استطاعت المؤسسة جلب زبائن كبار في السوق إنتاج منتجات غير متوفرة	02.89	0.55	03
4	للمؤسسة السرعة الكافية لتطوير المنتج	04.03	0.54	01
	مجموع فقرات المحور التاسع	03.20	0.67	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

تشير النتائج السابق من الجدول رقم (10) إن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي جاءت في الفقرة الرابعة (للمؤسسة السرعة الكافية لتطوير المنتج) بمتوسط حسابي 04.03 و انحراف معياري 0.54 ، كما جاء في الفقرة الثالثة (استطاعت المؤسسة جلب زبائن كبار في السوق إنتاج منتجات غير متوفرة) محايدة بمتوسط حسابي 02.89 و انحراف معياري 0.55 . وعلى الرغم من أن جميع المتغيرات ساهمت بايجابية في هذا المبدأ إلا في الفقرة رقم (02) جاءت غير موافقة (تخصص المؤسسة مبالغ من اجل الإبداع في منتجاتها) بمتوسط حسابي 02.36 و انحراف معياري 0.68 .

• اختبار الفرضيات :

حتى نقوم باختبار الفرضيات التي وضعناها مسبقا فمن بترميز المتغيرات كالتالي :

X1 : تكاليف الجودة .

Y1 : بعد التكلفة .

Y2 : بعد الجودة .

Y3 : بعد المرونة .

Y4 : بعد التسليم .

Y5 : بعد الإبداع .

الفرضية الأولى : هل هناك علاقة بين تكاليف الجودة و الميزة التنافسية .

الجدول رقم (11) : يوضح الارتباط المعنوي العام

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	المجموع
X1	0.872	0.880	0.870	0.851	0.894	0.980

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين تكاليف الجودة والميزة التنافسية و البالغة 0.980 وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى و المتمثلة في (هناك علاقة ارتباط معنوي بين تكاليف الجودة و الميزة التنافسية) .

الفرضية الثانية : تؤثر تكاليف الجودة على الميزة التنافسية بالمؤسسة .

الجدول رقم (12) : تأثير تكاليف الجودة على الميزة التنافسية .

قيمة F		R2	تكاليف	تكاليف	تكاليف	تكاليف	B 0	المتغيرات المستقلة
الجدولية	المحسوبة		الإخفاق الخارجي	الإخفاق الداخلي	التقييم	الوقاية		
04.00	04.07	0.85	0.211 *5.32	0.334 *4.19	0.331 *3.95	0.314 *3.98	0.86 2	الميزة التنافسية

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS . P<0.05 ، N= 30 ، DF (1.28)

يتضح من الجدول رقم (21) وجود تأثير معنوي لعناصر تكاليف الجودة باعتبارها متغيرات مستقلة على الميزة التنافسية المتغير التابع حيث يدعم هذا التأثير قيمة F المحسوبة و البالغة 04.07 و هي اكبر من قيمتها

الجدولية و البالغة 04 عند درجة حرية (1.28) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبمعامل تحديد R2 قدره (0.85) وهذا يعني أن (85%) من الاختلافات المفسرة في الميزة التنافسية تفسرها عناصر تكاليف الجودة و يعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلا .

و من خلال متابعة معاملات بيتا B و اختبار (T) لها تبين أن أعلى تأثير لتلك العناصر يعود إلى عنصر تكاليف الإخفاق الداخلي إذ بلغت قيمته (0.334) و كانت قيمة (T) لها (4.19) وهي قيمة معنوية موجبة اكبر من قيمة (T) الجدولية (1.697) عند درجتي الحرية (1.28) و مستوى معنوية (0.05) يليها بالدرجة الثانية تكاليف التقييم إذ بلغت قيمتها (0.331) وكانت قيمة (T) لها (3.95) و هي قيمة معنوية موجبة اكبر من اكبر من قيمة (T) الجدولة (1.697) عند درجتي حرية (1.28) و مستوى معنوية (0.05) ثم جاء عنصر تكاليف الوقاية إذ بلغت قيمته (0.314) و كانت قيمة (T) له (3.98) و هي قيمة معنوية موجبة اكبر من قيمة (T) الجدولية (1.697) عند درجتي حرية (1.28) و مستوى معنوية (0.05) و أخيرا عنصر تكاليف الإخفاق الخارجي إذ بلغت قيمتها (0.211) وكانت قيمة (T) لها (5.32) و هي قيمة معنوية موجبة اكبر من اكبر من قيمة (T) الجدولة (1.697) عند درجتي حرية (1.28) و مستوى معنوية (0.05) و بهذا يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تعرفنا على نشأة و تطور مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة ، و لقد اعتمدنا على الاستبانة لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية حيث تم توزيعها على عينة من عمال المؤسسة ، والهدف من كل هذا الإجابة على الإشكاليتين المطروحتين في بحثنا هذا ، وبعد استرجاعنا للاستبانات قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام الوسائل الإحصائية المتعددة فتوصلنا إلى صحة الفرضيتين اللتين وضعناهما في بداية دراستنا و المتمثلتين في أن هناك علاقة بين تكاليف الجودة و الميزة التنافسية و أنا تكاليف الجودة تأثر على الميزة التنافسية .

الخطمة

الخاتمة :

تعتبر تكاليف الجودة من اهم التقنيات الاقتصادية التي ساهمت في عصرنا هذا و بشكل كبير على تطوير الاقتصاد بصفة عامة و تحقيق الميزة التنافسية بصفة خاصة وذلك من خلال خلق و تعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء في منتجاتها او خدماتها كما تضمن ايضا رضا عملائها و ولائهم لها.

ومن خلال دراسة تبين لنا ان الهدف الرئيسي من استعمال تقنية تكاليف الجودة هي تحقيق الميزة التنافسية حيث تعتمد عليها هذه الاخيرة من خلال تحقيق تميزها على منافسيها ، و ضمان بقائها و استمراريتها في السوق بمعنى اخر الاستمرار في خلق مستويات متفوقة من القيمة كما تتطلب ايضا استمرارية الميزة التنافسية على اركان البناء العامة او او ابعادها و هي بعد التكلفة و بعد الجودة و بعد المرونة و بعد التسليم و بعد الابداع .

و قد عالجتنا الموضوع من الناحية التطبيقية عن طريق دراسة حالة مؤسسة بيسكرة تنشط في ظل محيط شديد المنافسة و هي مؤسسة النسيج و التجهيز حيث كان الهدف من دراستنا معرفة مدى مساهمة تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، حيث توصلنا الى مجموعة من النتائج و التوصيات التالية :

1. النتائج :

لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة الى عدة نتائج حول " دور تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية " حيث توصلنا الى عدة نتائج قسمناها الى قسمين نتائج نظرية ونتائج تطبيقية :

• النتائج النظرية :

- تؤثر تكاليف الجودة بشكل كبير على تكاليف الانتاج لذا على المؤسسة مراقبة هذه التكاليف بصفة مستمرة و محاولة تقليصها لأقصى حد ممكن .
- تهدف ادارة تكاليف الجودة الى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة و ضمان بقائها و استمراريتها في السوق .
- تتجه المؤسسة الى تطبيق استراتيجيات التكلفة الاقل او استراتيجيات التميز او استراتيجيات التركيز على منافسيها و التفوق عليهم .
- يساعد تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة الى تجنبها من اكتشافها و محاكاتها من قبل المؤسسات الاخرى المنافسة .
- يعتبر الابداع اهم مصدر من مصادر الميزة التنافسية فهو يساهم في خلق فرص تسويقية جديدة.

- يتم تحقيق تكاليف الجودة من قبل و اثناء و بعد العملية الانتاجية .
- تؤثر جودة المنتجات و الخدمات المؤسسة على سمعتها و درجة ثقة عملائها بها و حصتها في السوق و ربحيتها .
- يجب ان تتماشى استراتيجيية تكاليف الجودة مع الاستراتيجيية العامة للمؤسسة .
- تساهم التقنيات المستخدمة في تحسين جودة المنتجات و الخدمات في بناء الميزة التنافسيية للمؤسسة و اهمها الانتاج في الوقت المحدد و سرعة التسليم .
- يعتبر اسلوب تخفيض التكلفة اداة ناجعة لزيادة قوة المنافسة لدى المؤسسة و هذا لا يعني ان انخفاض في التكلفة يعني رداءة المنتج .

• النتائج التطبيقية :

- من خلال تحليل السببانات و اختبار فرضيية الدراسة تمكنا من التوصل الى النتائج التالية :
- اغلب افراد العينة تتراوح اعمارهم ما بين 30 و 40 سنة ، كما انا نسبة كبيرة منهم ذو مستوى ليسانس .
- كانت معظم اجابات افراد العينة ايجابية ،حيث كان معظم قيم المتوسط الحسابي لكل عبارة موافق .
- لا تخصص مؤسسة النسيج مبالغ لمواجهة تكاليف اعادة تصميم العمليات .
- لا تخصص مؤسسة النسيج مبالغ من اجل الابداع في منتجاتها
- توجد علاقة بين تكاليف الجودة و الميزة التنافسيية .
- تؤثر تكاليف الجودة بشكل كبير على كسب المؤسسة للميزة التنافسيية .

2. التوصيات :

- يجب على المؤسسة الاهتمام اكثر بالأبعاد التي تحقق لها التفوق و التميز .
- العمل على تدريب العمال لمواجهة الطلابيات المفاجأة .
- جعل مفهوم تقليل تكاليف الجودة مرتبط بإننتاج منتج ذو نوعية جيدة .
- ان تضع هدف التميز من بين اهدافها الرئيسيية حتى تكسب مكانة قوية في السوق .
- وضع الجود كورقة اساسية تشجع المؤسسة على تحسين ادائها .

قائمة المراجع :

كتب :

1. مأمون الدرادكة وطارق الشلبي، " الجودة في المنظمات الحديثة "، دار الصفاء للنشر، عمان، طبعة 1، 2002.
2. سمير محمد عبد العزيز " جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011 "مكتبة الإشعاع، ط1، القاهرة، 1999.
3. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، " إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، "رمذك للنشر، ط1، الرياض، 1997 .
4. رعد عبد الله الطائي عيسى قرارة، " غدارة الجودة الشاملة" دار اليازوري للنشر الاردن، 2008 .
5. محمد اسماعيل عمر " اساسيات الجودة في الانتاج" دار الكتب للنشر القاهرة، 2000.
6. حسن علي علي " الادارة الحديثة لمنظمات الاعمال " دار حامد للنشر الطبعة 1، عمان 1999.
7. مامون الدرادكة و طارق الشلبي " الجودة في المنظمات الحديثة " دار الكتب العربية للنشر عمان ، الطبعة 01، 2002.
8. الكسم عبد الرحيم، " محاسبة التكاليف وتطبيقها في إدارة الشركات"، دمشق، سوريا، 2001.
9. دال بستر فايد، " الرقابة على الجودة"، ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية للنشر، ط1، القاهرة، 1995.
10. العلي عبد الستار محمد، " التقييس السيطرة النوعية في المنشآت الصناعية "، دار فارق للنشر، القاهرة، 1990.
11. هاشم أحمد عطية، " محاسبة التكاليف في المجالات التطبيقية "، الإسكندرية، دار الجامعية للنشر، 2000.
12. حيدر علي المسعودي: " إدارة تكاليف الجودة الاستراتيجية "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2010.
13. هورنجرن تشارلز، غوستر، جورج، وداتار، شريكنت " محاسبة التكاليف مدخل إداري "، ج2، ط2، تعريف أحمد حجاج، الرياض، 1996.
14. حجاج، أحمد حامد، وباسلي، مكرم عبد المسيح، " المحاسبة الإدارية: مدخل معاصر للتخطيط- الرقابة- اتخاذ القرارات"، دار المنصورة العربية، ط3، 2001.

15. رودرك ماكينلي، "تحقيق الجودة: الدليل العملي لتطبيق الجودة"، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، آفاق الابداع للنشر، الرياض، ط1، 1999، ص 27. محمد اسماعيل عمر "أساسيات الجودة في الإنتاج" دار الكتب العبرية للنشر، القاهرة، 2000.
16. -نبيل مرسي خليل "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1996.
17. طاهري "منظور منهجي متكامل" دار للنشر والطباعة، الطبعة 02، 2009، عمان، الأردن.
18. -روبرت. أبتس يفيدلي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، " الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية " دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، الطبعة الأولى 2008.
19. - عفاف السيد، بودي عبد الحميد، "رؤية استراتيجية لرأس مال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، جامعة الأزهر، كلية التجارة، صمم المحاسبة، 2012.
20. علي السلمي "إدارة الموارد البشرية و الاستراتيجية " دار غريب للنشر، القاهرة ، مصر، 2001 .
21. جمال الدين محمد مرسي، " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر ، 2003.
22. علي سلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
23. ابراهيم شكري " استراتيجية الجودة الشاملة" المجلة العلمية للاقتصاد التجارة، كلية التجارة عين شمس، العدد لثالث، جويلية 1998.
24. -ثامر البركي استراتيجيات التسويق دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الاردن 2008 .
25. -برني لطيفة، "الإدارة البيئية في تحقيق مزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006-2007.

مجلات :

1. محمد ركيمة "تشخيص الجودة الانتاجية في المؤسسات الانتاجية الصغيرة و المتوسطة "مجلة ابحارو سيكادا رقم 3، جامعة سكيكدة الجزائر، 2005 .
2. الخناق نبيل محمد وربيعي، جبار جاسم، " أهمية قياس تكاليف الجودة الإفصاح عنها"، مجلة التقني، المجلد 18، العدد 4، 200.
3. 2 الحلبي أنور هايل، " دراسة للنظام المحاسبي في تكاليف الجودة وتأثيرها على الدخل العائد الربحي"، المجلة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2005 .

4. حمودي، حنان علي، النعمي، " دور الموازنة في الرقابة على تكاليف الجودة "، مجلة التقني، المجلد 20، العدد02، 2007.
5. محمد، فاطمة جاسم، " أثر تكاليف الجودة في تحسين الأداء المالي "، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة البصر، العدد 20.
6. الطبان، فائز إبراهيم محمود، " تكاليف السيطرة النوعية مفهومها، قياسها والإفصاح عنها "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد السادس، العدد 20، 1999.
7. محمد اسماعيل الصفار "أثر المناخ التنظيمي في أداء الميزة التنافسية" دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد76 .
8. ثامر ثامر ياسر البكري استراتيجيات التسويق دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان الاردن 2008 . جوزيف كليدا تكامل اعادة الهندسة مع ادارة الجودة ترجمة سرور علي ابراهيم سرور دار المريخ الرياض 2004
9. فئات فوزي داني لكبير معاوش الجودة عامل اساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مجلة ادارة المدرسة الوطنية للإدارة المجلد 11 العدد 21 2001 .

رسائل و الاطروحات و المذكرات :

1. سمية حرنان " ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006-2007.
2. نحيسة رتيبة "أهمية اليقظة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير فرع ادارة أعمال، جامعة الجزائر، 2002-2003.
3. هاجر بوعزة " أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة حالة اتصالات الجزائر، فرع ورقلة، رسالة ماجستير (غير منشورة جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية: باتنة، الجزائر، 2010 .
4. نبيل مرسي خليل "الستراتيجيات الادارة العليا ،اعداد،تنفيذ،مراجعة"المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية،مصر،2006.
5. مصطفى ماجد، محمد القره، "الرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

6. طحطوح مسعود، "أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم الاقتصادية، تخصص: تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2008-2009.
7. عطية صلاح سلطان، "الإدارة الاستراتيجية ودعم الفدرات التنافسية للمؤسسات العامة العربية وخاصة"، بحوث أوراق العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2008.
8. بن سيهدم دلال، "دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012-2013.
9. الرعابي، علي سلمان، "أثر عناصر الرقابة الداخلية في تحقيق تكاليف السيطرة النوعية- دراسة ميدانية في شركة الصناعات الخفيفة"، رسالة ماجستير في محاسبة (غير منشورة)، طلبة الإدارة والإقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، 2004.
10. الجنابي، نادية لطفي عبد الوهاب، "تحديد تحليل العوامل الرئيسية المؤثرة في الجودة"، أطروحة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة الاقتصاد، جامعة بغداد، 2001.
11. المسعودي، حيدر علي جراد: "إمكانية تطبيق تقنيات إدارة الكلفة الاستراتيجية لإدارة تكاليف الجودة وأثرها في تقرير الميزة المنافسة"، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف"، بحث مقدم بمجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، 2008.
12. شيقر هجيرة، الاستراتيجية التنافسية و دورها في اداء المؤسسة " ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الجزائر ، 2005.
13. فرحات غول " مؤشرات التنافسية المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية" أطروحة دكتوراه، جامعو الجزائر، 2005-2006.

ملتقيات :

1. -فلاق محمد، " عمليات إدارة المعرفة ودورها في خلق الميزة التنافسية "، دراسة حالة لمجموعة اتصالات الأردنية، ملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف.

2. علبية محمد، بن نوي مصطفى ، " دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية افكار و مناهج " الملتقى الدول ، الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، يوم 12-13 ماي 2010، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلومال تسيير، جامعة البليدة الجزائر.
3. كمال رزيق ،بوزعور عمار"التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " ،الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة سعد دحلب، البليدة ، 2 ماي 2002 .
4. -عبد الهادي مختار وآخرون ، **تطبيق المواصفات الدولية ايزو 900 أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة طاهر مولاي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير/ قسم التسيير، سعيدة-الجزائر، 10-11-2009.
5. -نوري منير" **أهمية الميزة التنافسية العربية لمسايرة العولمة الاقتصادية**" ملتقى دولي فعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2001.
6. سناء عبد الكريم الخناق مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة 2005.

مراجع اجنبية :

1. JOCOU Pierre et LUCAS Frédéric, « **Au Cœur du changement : une autre démarche de management, la qualité totale** », édition DUNOD, 3ème édition, Paris, 1995.
2. Jokung Octave, « **Introduction au management de la valeur**, édition DUNOD, Paris, 2001.
3. Evans, Janes. R" **Pro duction/o perations management**" tithed. USA Vest pulelishing .

المواقع الالكترونية :

1. K/ a hen-elserwy. <http://Knol: google.com> / 28/02/2015

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



إستبانة الدراسة

الموضوع : دور تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة : مؤسسة النسيج و التجهيز - بسكرة -

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في المحاسبة تخصص " فحص محاسبي " المعنونة : " دور تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية " ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة ، حيث أن صحة الإستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم .علما أن البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شاكرين لكم على حسن تعاونكم.

تقبلو منا فائق الإحترام والتقدير.

الأستاذ المشرف :

بن عيشي عمار

من إعداد الطالبة :

محنة خولة

1. البيانات الشخصية:

نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إجابة (X) أمام الإجابة المناسبة لإختيارك .

1. الجنس:

ذكر - أنثى

2. العمر:

- من 30 سنة فأقل.
- من 31 سنة إلى 40.
- من 41 سنة إلى 51.
- من 51 سنة فأكثر.

3. المؤهل التعليمي:

- ليسانس
- ماجستير
- دكتوراه

4. عدد سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات.
- من 6 إلى 10 سنوات.
- من 11 إلى 15 سنة.
- 16 سنة فما فوق.

5. طبيعة المستجوب :

- مدير مؤسسة .
- نائب المدير .
- رئيس المصلحة.
- نائب رئيس المصلحة .

اسئلة حول تكاليف الجودة

اسئلة حول تكاليف الجودة					
لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	أ
					1 تخصص المؤسسة مبالغ لمواجهة تكاليف إعادة تصميم العمليات
					2 تخصص المؤسسة مبالغ لمواجهة تكاليف تصميم آلات جديدة
					3 تخصص المؤسسة مبالغ لمواجهة تكاليف القيام بدراسات خاصة
					4 تهتم المؤسسة بإقامة دورات تدريبية خاصة بالجودة بهدف إكساب العاملين المهارات اللازمة
					5 تستعين المؤسسة بقاعدة بيانات الكترونية وذلك من اجل تقليص الهدر في الوقت و الموارد
لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	ب
					1 تقوم المؤسسة بالإطلاع و الفحص و اختبار الموارد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج للتخلص من المواد الفاسدة و الضارة
					2 تقوم المؤسسة باختبار فحص العينات أثناء عملية الإنتاج
					3 تقوم المؤسسة باختبار فحص العينات عند الانتهاء من عملية الإنتاج
					4 تقوم المؤسسة باختبار المنتج بين كل مرحلة ومرحلة إنتاجية
لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	ج
					1 تقوم المؤسسة بالبحث و إيجاد الأسباب التي أدت إلى تلف المنتج
					2 تعاني المؤسسة من كثرة مخلفات الإنتاج التالفة
					3 تقوم المؤسسة بإعادة تدوير المخلفات التالفة
					4 تعاني المؤسسة من كثرة المخلفات التالفة الغير قابلة للتدوير
					5 تخصص المؤسسة مبالغ للتخلص من المخلفات الغير قابلة للتدوير
					6 تقوم المؤسسة بتصنيف المنتجات الى صالحة و قابلة للتدوير و تالفة تماما
لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	د
					1 تتأكد المؤسسة بان منتجاتها خالية من العيوب لتقليل من المنتجات المرفوضة و المعادة
					2 تقوم المؤسسة بتجنب المصاريف الناتجة عن عدم رضا الزبون
					3 تقوم المؤسسة بتجنب المصاريف الناتجة من التسويات القانونية

					4	تتحمل المؤسسة مصاريف على المنتج حتى يكون وفق معايير البيئية
					5	يعتبر إرضاء هدف من الأهداف الرئيسية لتقليل الشكاوي عن منتج المؤسسة
					6	تقوم المؤسسة بتلقي شكاوي عملائها من اجل تحقيق رضاهم
أسئلة حول الميزة التنافسية						
						أ
						بعد التكلفة
لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
					1	ترغب المؤسسة بإضافة تحسينات على منتجاتها المنافسة للمنتجات المؤسسات الأخرى من خلال إضافة منتج جديد بتكلفة اقل
					2	ترغب المؤسسة بإضافة تحسينات على منتجاتها المنافسة للمنتجات المؤسسات الأخرى من خلال تخفيض أسعار المنتجات الحالية
					3	ترغب المؤسسة بإضافة تحسينات على منتجاتها المنافسة للمنتجات المؤسسات الأخرى من خلال القيام بتغيرات في المنتج الحالي و بتكلفة اقل
					4	تتميز المؤسسة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية وسعر قليل مقارنة مع منافسيها
					5	تتميز المؤسسة بانخفاض معدلات الهدر و الضياع في المواد الأولية
					6	تتميز المؤسسة بانخفاض معدلات الهدر و الضياع في الصيانة
					7	تتميز المؤسسة بانخفاض معدلات الهدر و الضياع في التسويق
					8	تتميز المؤسسة بانخفاض معدلات الهدر و الضياع في المصاريف الإدارية
						ب
						بعد الجودة
لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
					1	تتفوق المؤسسة عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها من خلال إنتاج منتج ذا خصائص جديدة
					2	تتفوق المؤسسة عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها من خلال إنتاج منتج ذا جودة عالية
					3	تتفوق المؤسسة عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها من خلال إنتاج منتج ذا شكل ولون جديدين
					4	تطبق المؤسسة تكنولوجيا حديثة تساعد على بناء الميزة التنافسية
					5	تخصص المؤسسة مبالغ معينة للقيام بعملية البحث و التطوير بغية تطوير الميزة التنافسية
					6	هل
					7	تقوم المؤسسة بترصد محيطها الخارجي من اجل المحافظة على

الميزة التنافسية					
لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	ج بعد المرونة
					1 تعمل المؤسسة بتطوير منتجاتها وذلك تماشيا مع رغبة الزبون
					2 تقوم المؤسسة بتجديد آلاتها واختيار الأحدث لكسب مرونة مع التطور الحادث خارج المؤسسة
					3 توفر المؤسسة نسبة من المخزون سواء كان منتجات نصف مصنعة أو مواد أولية لمواجهة الطلبات الطارئة للزبائن
					4 يمكن للمؤسسة مواجهة تقلبات المحيط الخارجي مثل تذبذب طلبات الزبائن
لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	د بعد التسليم
					1 تتميز المؤسسة بقصر الفترة انتظار الزبون للحصول على الطلاية مقارنة بالمؤسسات الأخرى
					2 تقوم المؤسسة بمراقبة المنتج إلى غاية وصوله إلى الزبون
					3 تمتلك المؤسسة خدمة توصيل المنتج وفق رغبة الزبون
					4 تستعمل المؤسسة أدوات تحافظ على سلامة المنتج إلى غاية وصوله إلى الزبون
					5 تضع المؤسسة نظام أسبقية التسليم للزبون الوفي
لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	هـ بعد الإبداع
					1 تقوم المؤسسة بتوظيف خبراء من أجل تطوير منتجاتها
					2 تخصص المؤسسة مبالغ من أجل الإبداع في منتجاتها
					3 استطاعت المؤسسة جلب زبائن كبار في السوق إنتاج منتجات غير متوفرة
					4 للمؤسسة السرعة الكافية لتطوير المنتج