



الموضوع

دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة البسكرية للإسمنت -برانيس-بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

■ أد / عبد الرزاق بن الزاوي.

إعداد الطالبة:

■ فمام يمينة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة	الرقم
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	أد/ خنشور جمال	01
جامعة بسكرة	مشرفا	أستاذ التعليم العالي	أد /عبد الرزاق بن الزاوي	02
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذة محاضرة - أ -	د/ مودع إيمان	03

السنة الجامعية: 2019-2020



الموضوع

دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة البسكرية للإسمنت -برانيس-بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

■ أد / عبد الرزاق بن الزاوي.

إعداد الطالبة:

■ فمام يمينة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة	الرقم
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	أد/ خنشور جمال	01
جامعة بسكرة	مشرفا	أستاذ التعليم العالي	أد / عبد الرزاق بن الزاوي	02
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذة محاضرة - أ -	د/ مودع إيمان	03

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى

الذرع الوافي والكنز الباقي، إلى من جعل العلم منبع اشتياقي، لك أقدم وسام

الاستحقاق إلى أبي الغالي أطال الله عمرك.

رمز العطاء وصدق الإيباء، إلى ذروة العطف والوفاء، لك أجمل حواء، أنت أُمي الغالية أطال الله عمرك.

وإلى من هم انطلاقة الماضي وعون الحاضر سند المستقبل اللواتي لا عيش بدونهن ولا متعة إلا برفقتهن خوتي

الأعزاء، وكل الأهل والأقارب.

إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد،

وفي الأخير يا رب وفقني

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجربة

الذي تسبق النجاح أمين يا رب العالمين.

شكر وتقدير

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل ، فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولاً وأخراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه ، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" ، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف " بن الزاوي عبد الرزاق " ، على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا ، وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، فله منا فائق التقدير والاحترام ، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا.

وندين بالشكر أيضاً إلى كل عمال شركة البسكوية للإسمنت، الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا البحث.

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة

عطرة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المتطلبات الأساسية للجودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتساعد على الارتقاء وتحقيق التميز في مستويات جودة المنتجات، واستهدفت هذه الدراسة موظفي شركة البسكرية للإسمنت، حيث تم جمع البيانات من العينة المستهدفة باستخدام الاستبيان.

ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها كرونباخ ألفا ومعامل بيرسون، والتكرار والنسب المئوية لوصف متغيرات الدراسة، والوسط الحسابي لتحديد مستوى الإجابات على متغيرات الدراسة، وللتعرف على أثر أبعاد وسياسة الجودة في تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس تم استخدام تحليل الانحدار وأظهرت نتائج وجود علاقة بين (سياسة الجودة، أبعاد الجودة) مع الاستراتيجيات العامة للتنافس، وبناء على نتائج الدراسة تم التقدم بالعديد من التوصيات أهمها العمل على ترسيخ ثقافة البحث عن الميزة التنافسية على كل مستويات المؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: الجودة، الميزة التنافسية، بسكرية للإسمنت، محددات الجودة، مصادر الميزة.

Summary

Through this study, we aim to identify the most basic requirements for quality that institution seeks to achieve and help to improve, and to achieve excellence in product quality levels, the study targeted the employees of Al- Biskria cement company where data were collected from the target sample using a questionnaire.

To achieve the aim of the study, several statistical methods were used including: cronbach alpha and Pearson laboratories and frequency and percentages to describe the study variables, and the arithmetic mean to determine the level of the answers to the impact of the dimensions and the quality policy on the application of general strategies for competition, regression analysis was used the results show a relationship between (quality policy, dimensions of quality) with general strategies competition, and based on the results of the study, many recommendations were made, the most institution.

Keywords: quality, the competitive advantage, Al biskria cement, determinants of quality, feature sources.

فهرس المحتويات

الفهرس العام

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
I	إهداء
II	الشكر والتقدير
III	ملخص الدراسة
V	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
أ - ث	مقدمة
الفصل الأول: الإطار الفكري النظري للجودة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الجودة
3	المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطورها
8	المطلب الثاني: سياسة الجودة وأبعادها ومحدداتها
12	المطلب الثالث: العلاقة بين استراتيجية الجودة واستراتيجية المؤسسة
16	المبحث الثاني: أهمية تطبيق الجودة وأهدافها والعوامل المؤثرة فيها
16	المطلب الأول: أهمية الجودة
18	المطلب الثاني: أهداف الجودة والعوامل المؤثرة فيها

20	المطلب الثالث: تكاليف الجودة والرقابة عليها
27	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
30	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
31	المطلب الثاني: أنواع وخصائص الميزة التنافسية
35	المطلب الثالث: اهمية الميزة التنافسية وأسس بنائها ومحدداتها
41	المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها وقياسها
41	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
47	المطلب الثاني: قياس الميزة التنافسية وأهدافها
49	المطلب الثالث: الجودة مدخل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية
51	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في شركة البسكرية للإسمنت	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: الإطار العام لشركة البسكرية للإسمنت
56	المطلب الأول: تقديم عام لشركة البسكرية للإسمنت
58	المطلب الثاني: نشاط والتزامات واهداف الشركة

60	المطلب الثالث: جودة الإسمنت في شركة البسكرية للإسمنت
61	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لشركة البسكرية للإسمنت
63	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
63	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
69	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
72	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة
79	المطلب الرابع: نتائج اختبار بين متغيرات الدراسة
82	خاتمة الفصل
85	خاتمة العامة
88	قائمة المراجع
94	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	01،01
63	التفسير الاحصائي لمقياس لكارث الخماسي	(01،03)
64	يوضح معامل كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان	(02،03)
65	يوضح نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان	(03،03)
66	الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان	(04،03)
67	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(05،03)
68	توزيع أفراد العينة حسب السن	(06،03)
70	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(07،03)
71	توزيع الأفراد حسب الأقدمية في الوظيفة	(08،03)
72	توزيع الأفراد حسب المنصب الوظيفي	(09،03)
73	المؤشرات الإحصائية لسياسة الجودة في المؤسسة	(10،03)
74	المؤشرات الإحصائية لأبعاد الجودة في المؤسسة	(11،03)
75	المؤشرات الإحصائية لمحددات الجودة في المؤسسة	(12،03)
76	المؤشرات الإحصائية لواقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة	(13،03)
77	المؤشرات الإحصائية لواقع تطبيق استراتيجية التميز	(14،03)
78	المؤشرات الإحصائية لواقع تطبيق استراتيجية التركيز	15

80	نتائج حول مستوى علاقة الجودة بالاستراتيجيات العامة للتنافس	(16،03)
80	معامل الارتباط بيرسون بين سياسة الجودة وواقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس	(17،03)
81	معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد الجودة وواقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس	(18،03)
82	معامل الارتباط بيرسون بين محددات الجودة وواقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس	(19،03)

فهرس الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العبارة	رقم الشكل
5	أوجه الجودة	(01،01)
14	علاقة استراتيجية الجودة باستراتيجية العامة للمؤسسة	(02،01)
17	تأثير الجودة على التكلفة والحصة السوقية	(03،01)
22	العلاقة التبادلية بين أنواع التكاليف وبين الجودة	(04،01)
34	انواع الميزة التنافسية	(01،02)
36	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	(02،02)
39	دورة حياة الميزة التنافسية	(03،02)
42	يوضح مصادر الميزة التنافسية	(04،02)
61	الهيكل التنظيمي لشركة البسكوية للإسمنت	(01،03)
64	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير الجنس	(02،03)
65	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير السن	(03،03)
67	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	(04،03)
68	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في الوظيفة	(05،03)
69	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	(06،03)

فهرس الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
101	استمارة الاستبيان	01
106	تحليل البيانات الشخصية	02
107	تحليل معامل كرو نباخ	03
109	تحليل معامل الارتباط	04
110	تحليل نتائج سياسة الجودة في شركة البسكرية للإسمنت	05
110	تحليل نتائج أبعاد الجودة في شركة البسكرية للإسمنت	06
110	تحليل نتائج محددات الجودة في شركة البسكرية للإسمنت	07
111	تحليل نتائج واقع تطبيق الاستراتيجية العامة للتنافس في شركة البسكرية للإسمنت	08
112	تحليل نتائج اختبار بين متغيرات الدراسة	09

المقدمة العامة

المقدمة العامة

طرأت على الساحة الاقتصاد العالمي العديد من الإبداعات والتحولات والتطورات خاصة في الجانب الاقتصادي، ان ارتفاع عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها وكذا تحرر التجارة الخارجية مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية وانتقال حلبة التنافس من الأسواق المحلية الضيقة إلى الأسواق العالمية الواسعة، وظهور صناعات جديدة تعتمد على الاستخدام الامثل للتقنية المتاحة والموارد البشرية المتميزة والقيادة الادارية الواعية، وتناقص الفجوة بين المنتج والمستهلك حيث أصبح هذا الأخير أكثر استعدادا لشراء المنتجات المتميزة ذات الجودة العالية، وبغية مواجهة هذه التحولات الجديدة، أصبح من الضروري انتهاج سبيل التنافسية التي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتج من فرص وما تفرضه من قيود ومخاطر والبحث عن الطرق الكفيلة بخلق ميزة تنافسية تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم والمحافظة عليها بشكل مستدام.

ولذا أصبحت الجودة اليوم تشكل سلاحا استراتيجيا للحصول على الميزة التنافسية وريادة الاسواق، حيث لا يمكن لأي شركة او مؤسسة معاصرة أن تواجه التحديات التي تفرضها العولمة دون أن تتسلح بها، سواء كانت تالك المؤسسات الاقتصادية، فإنه يتحتم عليها الاهتمام بموضوع الجودة وأن تضعه في سلم أولوياتها، كي يتمكن من الصمود في وجه المنافسة.

1. اشكالية رئيسية:

على ضوء ما طرح تحاول هذه الدراسة معالجة الاشكالية التالية:

كيف تساهم الجودة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة البسكرة للإسمنت؟

2. الأسئلة فرعية:

يمكن أن يتفرع عن الإشكالية الرئيسية السابقة حزمة من التساؤلات الفرعية، أهمها:

هل توجد علاقة بين الجودة والاستراتيجيات العامة لتنافس؟

- كيف تأثر سياسة الجودة على الاستراتيجيات العامة للتنافس؟
- كيف تأثر أبعاد الجودة على الاستراتيجيات العامة للتنافس؟
- كيف تأثر محددات الجودة على الاستراتيجيات العامة للتنافسية؟

3. فرضيات:

على ضوء ما تم طرحه من تساؤلات فرعية حول موضوع البحث، يمكن تحديد مجموعة من الفرضيات التي أسعى لاختيارها وهي على النحو الآتي:

- يوجد علاقة بين الجودة وواقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس.
- تأثر سياسة الجودة على واقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس.
- تأثر أبعاد الجودة على واقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس.
- تأثر محددات الجودة على واقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافسية.

4. أهداف الدراسة:

ستسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هذه الأهداف:

- تحديد مبادئ الجودة والنظر في كيفية تطبيقها داخل المؤسسة.
- التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية.
- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة.

5. أهمية الدراسة:

يستمد هذا الموضوع أهميته كونه يحتوي على مجال بحثي وأساسي لنجاح المؤسسة من خلال المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الحالي والتي تدفع المؤسسة إلى تطبيق التوجيهات الحديثة لمواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين وذلك بالتركيز على الجودة في المؤسسة التي بواسطتها تحقق المؤسسة الميزة التنافسية.

6. منهج الدراسة:

بناء لما تطرقنا إليه في الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، المنهج الوصفي بالنسبة إلى الجانب النظري بغية الإلمام بجوانب الموضوع، أما الجانب التطبيقي فسنحاول اسقاط الدراسة النظرية على واقع من البيئة الجزائرية، وذلك باستخدام منهج دراسة حالة.

7. أسباب اختيار الموضوع:

لان الموضوع له علاقة بالتخصص.
سعي المؤسسة إلى تحقيق التفوق في مجال أعمالها.
زيادة المنافسة بين المؤسسات.
أهمية الجودة في اكتساب المؤسسة الجزائرية لميزة تنافسية.

8. مخطط العمل:

سيتم الاعتماد على هيكل للدراسة يتكون من ثلاث فصول

- **الفصل الأول:** الموسوم بـ " الإطار الفكري النظري للجودة "، وسيتضمن مبحثين وكل مبحث بثلاث مطالب، المبحث الأول ماهية الجودة التي شملت مفهوم ومراحل تطور الجودة سياستها وأبعادها ومحدداتها العلاقة بين استراتيجية الجودة واستراتيجية المؤسسة، اما المبحث الثاني أهمية تطبيق الجودة وأهدافها والعوامل المؤثرة فيها بالإضافة إلى تكاليفها والرقابة عليها.

- **الفصل الثاني:** الموسوم بـ " الميزة التنافسية في المؤسسة "، وسيتضمن مبحثين وكل مبحث بثلاث مطالب، المبحث الأول الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية واهتم بإبراز مفهوم وأنواع وخصائص أهمية الميزة التنافسية وأسس بنائها ومحدداتها، أما المبحث الثاني مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها وقياسها وتم ختم المبحث الجودة مدخل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

- **الفصل الثالث:** سيتم من خلاله اسقاط الدراسة النظرية على شركة البسكوية للإسمنت.

9. الدراسات سابقة:

الدراسات ذات صلة مباشرة بالموضوع:

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

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

الدراسات ذات صلة غير مباشرة بالموضوع:

1. دراسة حجاج عبد الرؤوف سنة 2007: تحت عنوان الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "مصدرها ودورها في الابداع التكنولوجي في تبنيتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورد لصناعة العطور بالواد"، وقد كان الهدف من هذه الدراسة تبين أهميته من واقع المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة الجزائرية، ومن أبرز مميزاته التغيير التكنولوجي السريع، ولكي تتمكن المؤسسة من البقاء والنمو، وجب عليها كواكبة هذا المحيط من خلال حصولها على ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها في نفس المجال، ومحاولة الكشف عن المصادر الخارجية التي تساهم في امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية، وقد كشفت نتائج هذه الدراسة أن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرها حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال انتاج منتجات متميزة أو ذات تكلفة أقل.

الفصل الأول الإطار

الفكري النظري للجودة

تمهيد:

ازداد اهتمام العديد من المؤسسات بالجودة نتيجة المتطلبات الحديثة التي يجب توفرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، لذلك أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأية مؤسسة، وهذا ما أدى بالمؤسسات الاقتصادية إلى انتهاج أسلوب العلمي للوعي في مواجهة التحديات العالمية المعاصرة.

حرصت المؤسسات على تقديم منتجات ذات جودة، جعلت هذه الأخيرة من أهم عناصر الاستثمار التي تسمح بتوسيع أنشطة المؤسسة وذلك من خلال تقليل الوحدات المعيبة وتخفيض عدد نسبة المواد التي يعاد تشغيلها بسبب العيوب، بالإضافة إلى توفير الرضى لدى الزبائن تخفيض عدد الشكاوى، ومن أجل الوصول إلى هذه الأهداف ينبغي على المؤسسة الإلمام بجوانب الجودة في المنتجات التي تقدمها.

ومن هذا المنطلق تم إعداد هذا الفصل من خلال المرور بالمبحثين التاليين:

المبحث الأول: ماهية الجودة

المبحث الثاني: أهمية تطبيق الجودة وأهدافها والعوامل المؤثرة فيها

المبحث الأول: ماهية الجودة

باعتبار أن الجودة أصبحت ضرورة هامة لكونها الوظيفة الأولى وأسلوب حياة لكل المؤسسات في جميع المجالات لتمكينها من الحصول على ميزة من أجل البقاء والاستمرار، ولهذا الغرض نتناول في هذا المبحث تفصيل مفهوم الجودة بالإضافة إلى أبعادها ومحدداتها وإظهار مسؤوليتها وسياستها، وتوضيح العلاقة بين استراتيجية الجودة والاستراتيجية العامة للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطورها

تعددت وتباينت المفاهيم التي أوردها الكتاب والمهتمون بموضوع الجودة في وضع تعريف محددة لمعنى الجودة، ولذلك فليس من الغريب أن نجد تطوير الجودة مرت بمراحل، ويظهر هذا من خلال الجزء الذي سنتطرق إليه.

أولاً: مفهوم الجودة

1. تعريف الجودة

يمكن إيراد جملة من التعارف للجودة من خلال عدة زوايا:

أصبحت متطلبات الجودة العالية مصاحبة لكل مراحل وعمليات الإنتاج، ذلك أنها تؤثر بشكل تام ومباشر على أداء المؤسسة وسمعتها.¹

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى كلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء وكانت تعني الدقة والإتقان ولكن تغير مفهومها بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثروة الصناعية وظهور الشركات كبرى وزيادة المنافسة، حيث أصبحت للجودة أبعاد جديدة ومتشعبة.²

وقد تعددت أيضاً مفاهيم الجودة بالاختلاف الباحثين المختصون في الجودة نذكر منها:

عرف Juran وزميله الجودة أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال، فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج

في رأي Juran وزميله هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة

¹ محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص30.

² مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر، عمان، 2008، ص10.

المنتج.¹

وعرفها Radfred بأنها خاصية أو مجموعة أو تشكيلة من الخصائص التي تميز شيء عن آخر أو السلع التي ينتجها مصنع عن تلك التي ينتجها منافسوه أو المستوى الذي ينتج فيه مصنع معين منتج عن مستوى آخر ينتجه نفس المصنع.²

ويرى Deming إن الجودة يجب أن ترضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية، وعرفها Crosby هي مطابقة للمتطلبات أو للمواصفات، وزيادة على ذلك يرى فيجبناوم أن الجودة مزيج كلي لخصائص السلعة أو الخدمة، التسويق والهندسة والتصنيع التي تلبى توقعات الزبون.³

كما وصف جوران الجودة بأنها ملائمة السلع والخدمات لاستخدام العملاء ومطابقتها للمواصفات التي تلبى احتياجاتهم وتوقعهم.⁴

ويعرفها كروسي بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة:⁵

الوفاء بالمتطلبات، انعدام العيوب، تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.

وعرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بانها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج او الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين.⁶

أما المؤسسة الدولية لتقييس ISO عرفت الجودة بأنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرة والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا.⁷

بالرغم من وجود بعض الاختلافات في وجهات نظر القائمين على صياغة مفهوم الجودة إلى أن هناك اتفاقا على أهميتها ودرها الفعال في تحقيق تنافسي متميز في السوق دون تبني استراتيجية فعالة اتجاه جودة منتجاتها، حيث أن فشل المنتج في الوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته لن يعوض أي جهد تسويقي.⁸

¹ محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل لنشر، الطبعة الثانية، 2006، ص19

² عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، الأردن، 2009، ص13.

³ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار البيزوري، الأردن، 2008، ص29.

⁴ بوجمعة كوسه، إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات التوازن القيمي والوظيفي في جامعة الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، العدد 06، ديسمبر 2016، ص153.

⁵ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة "فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2013، ص14.

⁶ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق ذكره، ص11.

⁷ مصطفى يوسف كافي، ادارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، دار أسامة لنشر وتوزيع، عمان، 2016، ص13.

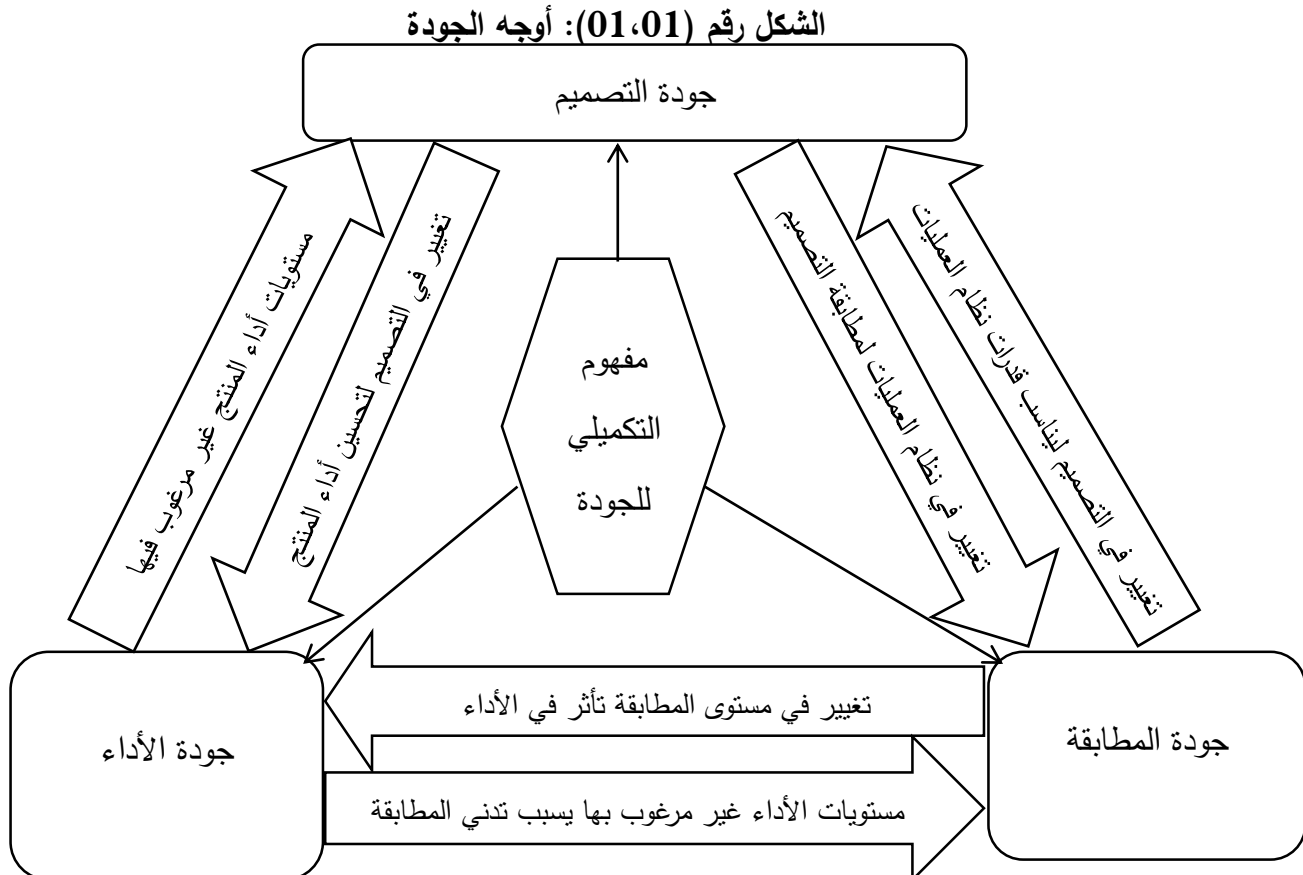
⁸ نزعي عز الدين، نزعي فاطمة الزهراء، تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، ملتقى وطني لإدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، ص2.

ومن هنا يمكن القول بان الجودة مجموعة الصفات والخصائص لمنتج او خدمة بشكل يتفق مع ما هو مخطط له في مرحلة التخطيط والتي تلبي حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج او تصنيعه او قدرته على الأداء.

ويمكن النظر إلى الجودة من خلال:

- جودة التصميم: وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج او الخدمة.
- جودة الإنتاج: أي جودة المطابقة وهي المواصفات التي تتحقق خلال العملية.
- جودة الأداء: التي تظهر للمستهلك عند استعمال الفعلي للمنتج، إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم السلع والخدمات إلى العملاء وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء.

يمكن تجسيد أوجه الجودة في الشكل التالي:



المصدر: حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة

التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، جامعة أبو بكر

بلفايد، تلمسان، 2010/2011، ص 50.

2. أنواع الجودة

للجودة ثلاث أنواع يمكن ذكرها فيما يلي:¹

- **الجودة المتوقعة:** وهي تمثل توقعات الزبون لمستوى جودة المنتج المقدمة وتعتمد على احتياجات الزبون، وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين؛
- **الجودة الفعلية:** وتتمثل في المستوى الفعلي لجودة المنتج فهي الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة حصول الفعلي على المنتج؛
- **الجودة المدركة:** وتقاس بمدى تناسب المنتج مع الاستخدام المقصود أي استخدام المنتج للوظيفة التي صمم من أجلها.

3. مسؤولية الجودة:²

لقد ركزت معظم المؤسسات الصناعية الكبرى وموزعيها على تحمل تلك المسؤولية وزيادتها تجاه جودة المنتجات التي يقدمها للسوق، وبذلك تنشئ هذه المؤسسات أسواقا على مجال واسع وينمو متزايد مع تقبل منتجاتهم بناء على التزامهم وتعهدهم بجودة هذه المنتجات وصيانتها، ولذلك تركز هذه المؤسسات تركيزا شديدا على مسؤولية جميع العاملين تجاه الجودة في جميع أنشطة المؤسسة مثل التسويق للتقرف الدقيق على رغبات المستهلكين، والتصميم المطابق للمواصفات المطلوبة، والشراء للمواد الخام بالمواصفات المطلوبة، والانتاج للمنتجات بالعمليات الانتاجية المتحكم فيها، والنقش والاختبار الدقيق للمنتجات الناتجة، والتغليف والتخزين الجيد للمنتجات، وبيع المنتجات للمستهلكين ومعرفة انطباعاتهم عن جودة هذه المنتجات بدقة وكذلك مسؤولية مورديها اتجاه جودة توريداتهم على أعلى أسس مخططة مسبقا سواء بالاهتمام أو بالرقابة لتأكيد أن نتائج الجودة مرضية، أما المنتجات ذات الجودة المتدنية تنتشر عندما لا تتحمل المؤسسات التي تنتجها أو البائعون الذين يبيعونها أي مسؤولية تجاه إخفاق الجودة أي عدم تحقيق الجودة أو تكاليف ذلا الاخفاق، بل تفرض هذه التكاليف على المستهلك؛ والآن بدأ كثير من المنتجين والبائعين في تحمل تكاليف إخفاقات الجودة بصورة متزايدة، ونشا هذا الاتجاه من خلال المساءلة القانونية للمنتجين والبائعين في المحاكم واعتبارات سلامة المنتجات كنتيجة أولى لمفهوم مسؤولية المنتجين والبائعين اتجاه جودة منتجاتهم بتأثيراته الاقتصادية.

¹مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق ذكره، ص182.

ثانيا: مراحل تطور الجودة

مرت أساليب الجودة بمراحل متعددة منذ بداية القرن نتيجة لتطورات عمليات الانتاج وتعقدتها؛ لذلك مرت تطورها بمجموعة من المراحل المصنفة كما يلي:¹

مرحلة الفحص والتفتيش: لقد ظهرت هذه المرحلة فب بداية القرن الثامن عشر مع ظهور الثورة الصناعية والتي احدثت تغييرات جذرية في مجال الصناعة والتي من بينها ظهور أسلوب الانتاج الكبير بدلا من نظام الانتاج الحرفي الذي يتميز بإنتاج عدد محدود من المنتجات، حيث كانت عمليات الفحص تتم أثناء عملية الانتاج؛ في حين ان حالات الانتاج الكبير استدعت وجود وظيفة مستقلة تقوم بعمليات الفحص عن طريق أخذ عينات من الانتاج، حيث تتم عملية الفحص والتفتيش على المنتج النهائي؛

2. مرحلة الرقابة الاحصائية على الجودة: هي امتداد للمرحلة السابقة، وقد بدأت هذه المرحلة في بداية القرن العشرين عندما قدم shewart الأساليب الاحصائية في مراقبة الجودة وتطور استخدام هذه الاساليب خاصة في اليابان خلال الحرب العالمية الثانية، ومن هذه الاساليب التي يتم استخدامها: خرائط المراقبة الاحصائية، العينات الاحصائية؛

3. مرحلة تأكيد الجودة: بدئ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956م إثر ظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة والتي قدمها feigenbaum، وتميزت هذه المرحلة بالتركيز على أهمية الجودة واعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات، ويقوم مفهوم تأكيد الجودة على ان الوصول إلى مستوى عالي من الجودة المتميزة وتحقيق إنتاج خالي من العيوب والاطء يتطلب الرقابة الشاملة في كل العمليات بدءا بمرحلة التصميم وانتهاء بوصول المنتج إلى يد المستهلك، بالإضافة إلى دراسة التكاليف المرتبطة بالجودة، وبالتالي في هذه المرحلة أصبح ينظر للجودة وفقا لثلاث محددات: جودة التصميم؛ جودة الأداء؛ جودة المطابقة؛

وتحقيقا لشعار الانتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام الرقابة لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، وتكون بمتابعة تنفيذ العمل أولا بأول؛ وهي ما تعرف بالرقابة الوقائية، واستخدام الرقابة المحلية، أي فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى جودته وبالتالي المساعدة على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فورا، بالإضافة إلى استخدام نوع آخر من الرقابة وهي الرقابة البعدية، أي التأكد من جودة المنتج يعد الانتهاء من تصنيعه وقبل تسليمه للمستهلك، وذلك لضمان خلوه من أي عيب؛

¹خضير كاضم حمود، ادارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسير للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2010، صص 28-30.

4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة: ظهر هذا المفهوم بعد عام 1980م، ومازال مستمرا حتى يومنا هذا، ويعود السبب في ظهور إلى اشتداد حدة المنافسة خلال تلك الفترة، وتعتمد غدارة الجودة الشاملة على تحسين الجودة والعلاقات العامة مع الزبائن والموردين، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة وسيلة دفاع استخدمتها كل من المؤسسات الامريكية والأوروبية لمواجهة غزو الصناعة اليابانية لأسواقها واعتمدت في ذلك على أفكار اليابانيين، كما أن تأسيس حركة تحسين الجودة في اليابان يعود للأمريكيين بعد الحرب العالمية الثانية من قبل " Deming " و "Juran".

المطلب الثاني: سياسة الجودة وأبعادها ومحدداتها

تعددت سلوكيات الجودة وهذا ما يتعلق بسياستها، ولقد ساهمت مجمل احتياجات ورغبات الزبائن في تحديد أبعاد ومحددات الجودة المطلوبة والتي يمكن من خلالها ضبط الجودة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الجزء.

أولاً: سياسية الجودة

من الضروري تشكيل صورة للجودة، تكون محددة ومعرفة بدقة داخل المؤسسة وخارجها وهذه السياسة تتعلق على الخصوص بسلوك الجودة:¹

السلوك اتجاه الموردين؛ السلوم اتجاه الزبائن؛ داخل المؤسسة؛

فوضع سياسة الجودة موضع التنفيذ يتطلب المشاركة الفعلية لكل الوظائف؛

• السلوك اتجاه الموردين: هو تحديد مستوى الجودة المطلوبة للحصول في النهاية على الجودة المفروضة من قبل الزبائن، وتتعاون المؤسسة معهم على الخصوص للحصول على تنظيم "جودة ملائمة" وإعطاء صورة واضحة بخصوص متطلبات ميدان الجودة، والمعالم الكبيرة لهذه الصورة منها:

تحديد أوصاف الجودة وتقييمها بإنصاف؛

ما عدة الموردين على بناء تنظيم الخاص بالجودة؛

• السلوك اتجاه الزبائن: يتمحور حول النقاط التالية:

إعطاء لزبائن صورة جودة عالية مقارنة بجودة المنافسين؛

¹عاشور مزريق، محمد غربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 02، جامعة الشلف، ص ص246-248.

الحصول على هذه النتيجة أي الثقة بتكلفة معقولة؛
 يجب أن تعطي لزيائن حرية الدخول في تنظيم الجودة؛
 التعاون مع الزبائن في تحديد خصائص الخدمة وخاصة ظروف الاستلام؛
 يجب ضمان معهم اتصال دائم فيما يخص الجودة، وتسهيل الحوار وتحديد المصالح التي تكون مكلفة بمخاطبتهم بدقة؛
 نتأكد أنهم يشيرون الصراحة إلى الجودة (جيدة/ سيئة)؛
 إظهار الصرامة المرغوب فيها عند تطبيق الإجراءات القانونية؛

وهذا لا يستلزم مستوى جيد من الجودة فقط، بل يتطلب توفر تنظيم خاص يسمح بإعطائهم ثقة حول جودة الموافقة للحصول على السلعة؛

• **داخل المؤسسة:** وظيفة الجودة مرتبطة بالمديرية العامة وهي تنشط لتحقيق الجودة المطلوبة، وتتدخل في كل المراحل والمستويات، كالدراسة، الانتاج، التفتيش وما بعد البيع، وتعمل على:
 تقييم وتحديد مختلف التكاليف المدفوعة للحصول على الجودة؛
 تشارك وتتعاون مع باقي المصالح لإنتاج الجودة المشار إليها من قبل الأهداف الخاصة بهذا الميدان (التخصص) وإعلامهم بتصورات النتائج المحصل عليها؛

كل هذا يساهم في بروز تنظيمات جودة خارجية (خارج المؤسسة) إذا تشارك ايجابيا في أعمال التنظيمات الرسمية لترقية الجودة وهي تمثل جمعيات ومعاهد مختصة في الجودة.

ثانيا: أبعاد الجودة

حرصت المؤسسات التي ترغب بتحقيق السعادة لزيائنها المستهدفين بالتوسع في مفهوم الجودة وفي نفس الوقت طورت قابليتها على إنتاج منتجات أو خدمات تحتوي عددا كبيرا من أبعاد الجودة، وبسبب اختلاف خصائص المنتج عن خصائص الخدمة لذا سنتطرق إلى مجموعتين من أبعاد:

- **أبعاد جودة الخدمة:** لكون الخدمات غير ملموسة أي نشاط أولي أو تكميلي لا ينتج منتج مادي وهو جانب غير سلعي في الانتقال بين المشتري والبائع.¹

¹علي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، دار اية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص46.

تعتبر الجودة محصلة لمجموعة من الأبعاد الاستراتيجية، بما ان الجودة تبدأ من معرفة ما يحتاجه المستهلك وتحديد الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها في تصميم المنتج الذي يرضيه؛¹

وبناء على ما تتمتع به الخدمة من خصائص يمكننا أن نضع أبعاد تقاس من خلالها جودة الخدمة وهي:

• **المعولية:** تتضمن اتساق الأداء والاعتمادية وتعني ان الشركة تقدم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى وبذلك توفي الشركة بوعودها.²

• **الاستجابة:** مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف البائع في التعامل مع العميل؛

• **المقدرة:** تعني امتلاك مهارات المطلوبة وحل المشكلات والاهتمام بالشكاوي ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح.³

• **امكانية الوصول للخدمة:** تتضمن سهولة الوصول وسهولة الاتصال؛

• **التعامل:** تتضمن الباقة أو الأدب والاحترام، التقدير، والصدقة التي يبديها العاملون الذين تتطلب أعمالهم

الاتصال بالزبائن مثل العاملين في أقسام الاستقبال أو الذين يردون على الاتصالات الهاتفية؛

• **الموثوقية أو المصدقية:** تتضمن جعل الشركة جديرة بالثقة والاعتماد وتمتع بالصدق والامانة

الاستقامة وندافع عن مصالح الزبائن.⁴

• **الأمان:** خلق وكسب الثقة، حيث تعد الثقة بشكل عام عنصرا أساسيا ومهما للعلاقات التبادلية فهي تمثل

الرغبة والاستعداد واعتماد الطرف الآخر في تبادل تجاري معين يضع فيه الزبون ثقة الكاملة؛

• **الملموسية:** وتشمل التسهيلات المادية والمعدات ومظهر الموظفين ومواد الاتصال.⁵

وهناك تصنيف آخر لأبعاد الخدمة لكنها لا تخرج عن حدود مفاهيم التي تتضمنها الأبعاد المذكورة أعلاه وهي:⁶

• **الوقت:** يحصل الزبون على الخدمات في الوقت المنتظر؛

¹ فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بوقرة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة بوقرة، بومرداس، 2011-2012، ص45.

² عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سابق ذكره، ص23.

³ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق ذكره، ص21.

⁴ عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سابق ذكره، ص23.

⁵ محمد خثير، أسماء مرايمي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد الجودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، المجلد 03، العدد 2017،40، ص ص32،33.

⁶ لعلى بوكميش، مرجع سابق ذكره، ص47.

- دقة التسليم: يتم تقديم خدمات عندما يتم الوعد بها؛
- المجاملة: ترحيب الموظفين بكل زبون ببشاشة؛
- الانسجام والنمطية: تقديم الخدمات بنفس النمط لزبون؛
- سهولة المنال: تكون الخدمة سهلة المنال؛
- الدقة: يتم أداء الخدمة بشكل صحيح؛
- الاستجابة: يجب على موظفي الخدمة الاستجابة وتدخل لحل المشاكل الغير متوقعة؛

ونلاحظ ان أبعاد الخدمة غير مرتبطة فقط بالخدمة لوحدها، بل هي مرتبطة كذلك بالخدمات المصاحبة للسلعة، مثل التعامل مع الزبائن، الدقة في المواعيد، حيث يمكن النظر إلى الصناعة على أنها مجموعة من الخدمات.

- أبعاد جودة السلعة: يمكن قياس جودة المنتجات بسهولة نظرا للطبيعة أو الخصائص المادية التي تتمتع بها، وقد صنفت أبعاد التي يمكن من خلالها قياس جودة السلعة إلى:
- الاداء: يشير إلى خصائص الأساسية في المنتج، والكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالمها؛¹
- المعولية: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة؛²
- المطابقة: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد او من قبل الزبون؛
- المتانة: تتضمن في البعد الاقتصادي كمية الاستفادة التي يحصل عليها الفرد من المنتج قبل ان يعطل؛
- الجمالية: تعبر عن هيئة المنتج المتعلق بالرونق والشكل والاحساس التي تولده وهذا البعد هو بعد ذاتي.³
- الجودة المدركة: إمكانية إدراك مستوى جودتها من خلال العميل؛ سواء من خلال الاستخدام والاستفادة أو من خلال مقارنتها بنظرتها من المنتجات المنافسة.⁴

ثالثا: محددات الجودة:

¹ نزعي عز الدين، نزعي فاطمة، مرجع سابق ذكره، ص2.

² عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سابق ذكره، ص23

³ غسان قاسم داود اللامي، أثر عبد الله محمد السوداني، تأثير خصائص معرفة العمل في أبعاد الجودة المنتج، مجلة الادارة الاقتصاد، العدد 86، 2008، ص62.

⁴ بهجة عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (TOM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، دار روابط، 2016، ص23.

يوجد أربعة محددات أساسية للجودة، تساعد المنتجات على تحقيق الغرض المقصود منها بنجاح وهي:¹

1. جودة التصميم: وتشير إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص، أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، إن قرار التصميم يجب أن يأخذ في الاعتبار متطلبات العميل بالإضافة إلى القدرات الانتاجية، واعتبارات التكاليف والامان والاعتمادية؛
2. جودة التطابق: وتشير إلى درجة التطابق المنتج أو الخدمة، مع الغرض من تصميمها، وتتأثر درجة التطابق بمجموعة من العوامل، مثل القدرات الانتاجية للتسهيلات الانتاجية المستخدمة، قدرة الآلات والمعدات، مهارات العاملين، تدريب العاملين، الحوافز، الربط بين عملية التصميم وعملية الناتج، متابعة تقييم المطابقة، اتخاذ الاجراء التصحيحي كلما كان ذلك ضروريا؛
3. سهولة الاستخدام: تؤدي سهولة الاستخدام وتوفير التعليمات والارشادات اللازمة للعميل، عن كيفية استخدام المنتج لها، إلى زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة وفقا لما هو مصمم لها؛
4. خدمات ما بعد البيع: تؤدي مثل هذه الخدمات (الصيانة والاصلاح)، إلى المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع.

المطلب الثالث: العلاقة بين استراتيجية الجودة واستراتيجية المؤسسة

قبل التطرق إلى العلاقة بين استراتيجية الجودة واستراتيجية المؤسسة يجب التعريف بكل من استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الجودة.

1. تعريف استراتيجية المؤسسة:²

استراتيجية المؤسسة هي عبارة عن مجموعة الأهداف ذات الطابع العام، وطويلة الأجل، التي تهدف المؤسسة على تحقيقها، والسبل العامة التي تتبناها للوصول إلى ذلك؛ فالاستراتيجية خريطة توضح للمؤسسة الطريق الذي يجب أن تسلكه لتحقيق أهدافها؛ وتقوم استراتيجية المؤسسة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة، على تحقيق التميز في إنتاجيتها والتفوق على الآخرين، من خلال تقديم منتج أو خدمة تحقق للعميل أعلى إشباع، وأعلى قيمة، ويزداد رضا العميل طردا مع زيادة جودة المنتج المقدم له، ولذلك فالإدارة الاستراتيجية للجودة، هي جزء من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وهي تهتم بوضع الأهداف طويلة الأجل للجودة، والتخطيط طويل المدى لها كالاتي:

¹ شرف الدين زدير، دور الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص7

² فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال-إنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص214.

وضع ومتابعة برامج تطبيق الجودة؛

قياس وتقييم الأداء في أنشطة المؤسسة، التسويقية والانتاجية والخدمية المختلفة، من أجل تحقيق التميز؛
تحقيق اهداف المؤسسة المتمثلة في الحصول على رضا العميل، وتوسيع حصتها في السوق؛
زيادة ارباح المؤسسة، وتوسيع حصتها في السوق؛

وقد تطور مفهوم الاستخدام الاستراتيجي للجودة ادى المؤسسة، استجابة للأسواق التي تتميز بدرجة عالية من المنافسة في الوقت الحالي؛

2. تعريف استراتيجية الجودة:¹

يعرفها مأمون الدرادكة على أنها ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الذي يعني بوضع الاهداف الاستراتيجية للجودة والتخطيط الطويل المدى لها، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس وتقييم الأداء في الأنشطة التسويقية، الهندسية، الإنتاجية والخدمات المختلفة، من أجل توفير الميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة في الحصول على رضا العملاء، وتوسيع حصتها السوقية وزيادة أرباحها؛ فمع زيادة حدة المنافسة وكذا متطلبات العملاء الخاصة بالحصول على أعلى مستوى للجودة، أصبحت الجودة حالياً من أهم المتغيرات الاستراتيجية التي تركز عليها المؤسسات في دخول الاسواق العالمية، واكتساب حصص سوقية جديدة، والمحافظة على ربحيتها وتطويرها؛ كما ساهم اشيكواوا في مجال استراتيجية الجودة من خلال فلسفته التي تضمنت الاهداف الاستراتيجية التالية:

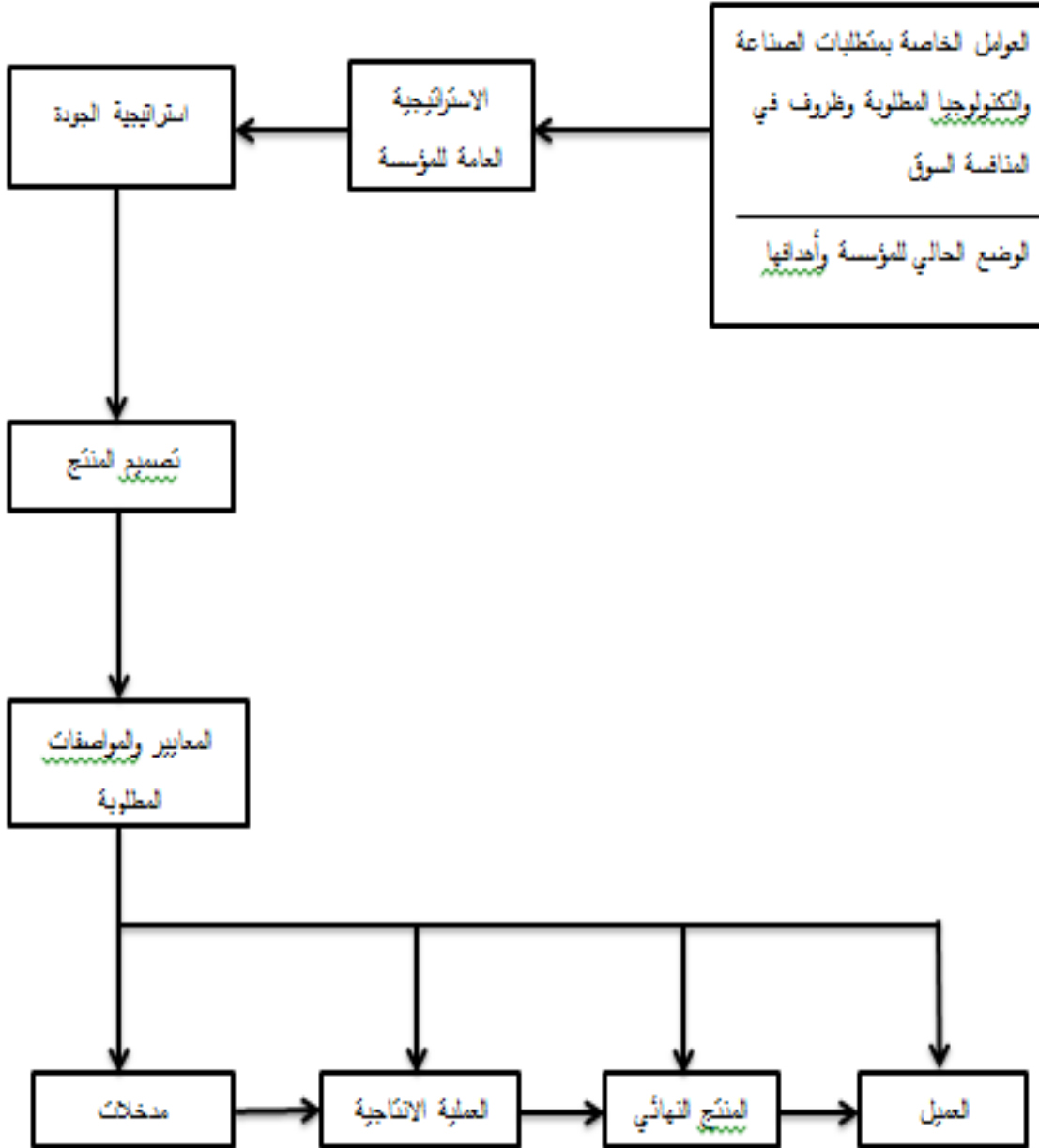
ضرورة السعي لتحقيق الجودة قبل السعي إلى تحقيق الأرباح، مما يتطلب تغيير المفاهيم التقليدية للعمال؛
ضرورة تطوير قدرات العمال من خلال التدريب، التعليم، وتفويض المسؤولية، وكذا الدعم المتواصل؛
التأكيد على بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء، وذلك من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم باستمرار؛
إطلاع العمال على الحقائق والمعلومات الإحصائية، وتشجيعهم على استخدام أدوات القياس؛
تطوير نظام شامل لإدارة الجودة يضم جميع أفراد المؤسسة، وذلك من خلال توعيتهم بأهمية مهامهم وبالنتائج المترتبة عن عدم التزامهم بها، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية.

إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب الالتزام التام من قبل جميع العاملين بتطبيق مفاهيم هذه الإدارة، وذلك بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجودة (الأهداف المالية والتسويقية طويلة الأجل)، ولتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة

¹ العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص15.

لابد من توافر إطار زمني محدد يأخذ بالاعتبار المتغيرات الخاصة بثقافة المؤسسة والقوى العاملة فيها، وكذا إعادة الهيكلة الداخلية بما يتناسب والاهداف الاستراتيجية.

الشكل رقم (01،02): علاقة استراتيجية الجودة باستراتيجية العامة للمؤسسة



المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر، عمان، 2008،

ص74.

يوضح الشكل أعلاه العلاقة بين استراتيجية الجودة واستراتيجية المؤسسة على نحو التالي:¹

تحديد المؤسسة استراتيجية الجودة ضمن إطار الاستراتيجية العامة لها، واستراتيجية الجودة ما هي إلا جزء من سياسات الانتاجية، لذلك فمن الضروري أن تتوافق مع استراتيجية المؤسسة حتى تسهم في تحسين الوضع التنافسي لها؛

لابد من مراعات تكنولوجيا الانتاج المتوفر للمنظمة عند تحديد استراتيجية الجودة وهي مدى توافر المعدات للآلات والمواد اللازمة لتحقيق مستوى معين من الجودة؛

من الضروري ان تكون استراتيجية الجودة محددة ومعروفة لكافة الجهات سواء من داخل أو خارج المؤسسة، من العاملين ورجال الإدارة، والموردين المتعاملين مع المؤسسة كذلك العملاء حتى توطيد العلاقة بينهم وبين منتجات المؤسسة؛

ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج حتى تتم العمليات التشغيلية في ضوء هذه المواصفات، وكذلك حتى يتم تدبير المواد والمستلزمات وتدريب الأفراد العاملين في إطار تلك الأهداف والمواصفات والمعايير الموضوعية؛

يمكن الحديث من خلال الشكل عن أربعة أنواع أساسية للرقابة على الجودة وهي:

- ✓ الرقابة على المدخلات اللازمة للإنتاج (مواد، آلات، عدد أفراد، ومعدات)؛
- ✓ الرقابة على الانتاج أثناء عملية الانتاج الفعلي وخلال المراحل المختلفة للإنتاج؛
- ✓ الرقابة على الانتاج النهائي قبل القيام بعملية إيصال المنتجات إلى العملاء؛
- ✓ الرقابة على جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل المستهلك؛

ضرورة الحصول على التغذية العكسية وبشكل دقيق وسريع عن نتيجة كل نوع من انواع الرقابة على الجودة التي يتم ممارستها، وذلك حتى يتم اتخاذ الاجراءات العلاجية لتفادي الأخطاء والمشاكل وإعادة النظر في استراتيجية الجودة الموضوعية ومدى كفاية مواد المؤسسة؛

ومن هنا نستطيع القول إن استراتيجية الجودة هي جزء مهم من استراتيجية المؤسسة، ويجب أن تدرك إدارة المؤسسة كافة الأبعاد الاستراتيجية للجودة وان تولي الاهتمام الكبير للتخطيط الاستراتيجي للجودة.

¹مأمون سليمان الدراكعة، مرجع سابق الذكر، ص 74، 75

يمكن القول إن الجودة هي الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرة والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً، ولها مسؤولية تتمثل في التزام كل من المنتج والبائع بتقديم أداء جيد للمنتجات بسعر مناسب لإرضاء المستهلك، فمن الضروري تشكيل صورة للجودة، تكون محددة ومعروفة بدقة داخل المؤسسة وخارجها، وهذه السياسة تتعلق على الخصوص بالسلوك اتجاه الموردين والزبائن، وداخل المؤسسة.

حرصت المؤسسات على تطوير قابليتها على إنتاج منتجات أو خدمات تحتوي عدداً كبيراً من أبعاد الجودة، بسبب اختلاف خصائص المنتج عن خصائص الخدمة، ويجب أن تدرك إدارة المؤسسة كافة الأبعاد الاستراتيجية للجودة وأن تولي الاهتمام الكبير التخطيط الاستراتيجي للجودة.

المبحث الثاني: أهمية تطبيق الجودة وأهدافها والعوامل المؤثرة فيها

للحصول على منتجات ترضي العملاء والمستفيدين باستمرار، فالمؤسسات على اختلافها تضع رضى العميل والمستفيد في قمة هرم أولوياتها، فحين يتحقق رضى العملاء يستمر عملها وإنتاجها، وذلك من خلال الأهداف التي تخدم ضبط الجودة وتحسينها عن طريق النظر إلى العوامل المؤثرة في الجودة بالإضافة إلى الاتفاقات المؤسسة من أجل الحصول على مستوى الجودة المطلوبة لاتخاذ القرارات المناسبة، ويتم ذلك بالرقابة على الجودة.

المطلب الأول: أهمية الجودة

للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة والتي تكمن فيما يلي:¹

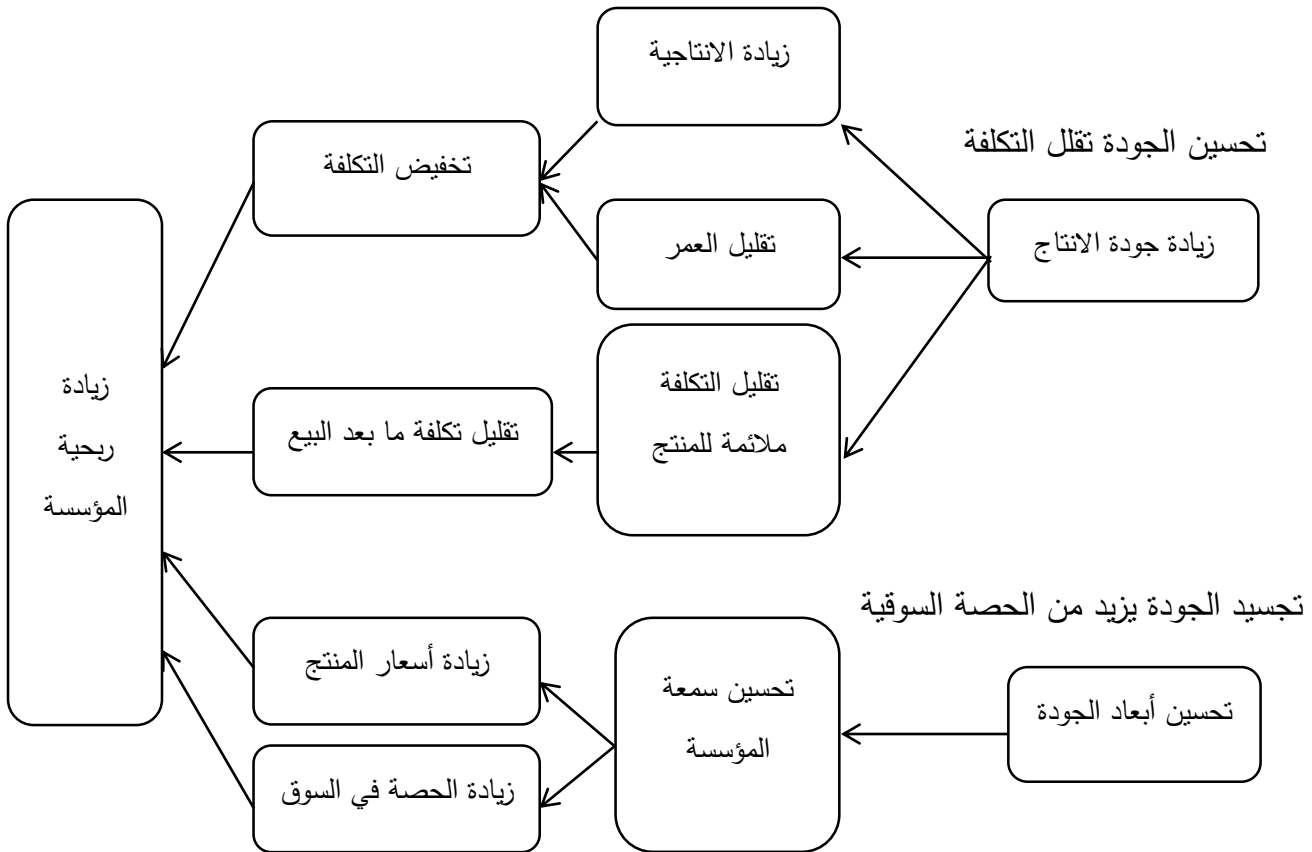
- **سمعة المؤسسة:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الممولين، وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات حاجات زبائن المؤسسة؛
- **المسؤولية القانونية للجودة:** تعتبر كل مؤسسة مسؤولة قانونياً عن أي ضرر قد يلحق بالزبون نتيجة استخدامه لمنتجاته أو خدماتها، وبالتالي من الضروري للمؤسسة أن تجتنب الوصول إلى المحاكم بسبب اللجوء؛
- **المنافسة العالمية:** تسعى المؤسسات جاهدة إلى تحقيق الجودة بهدف الحفاظ على أكبر حصة سوقية وتحسين الاقتصاد بشكل عام فكلما انخفض مستوى جودة المنتجات انخفضت أرباح المؤسسات وتنافسيتها العالمية، وانخفضت معها صادرات البلد؛

¹قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ليبيا، 2005، ص 31، 30.

• **حماية المستهلك:** ان تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة من شأنه أن يساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري، ويعزز الثقة في منتجات المؤسسة وعلى العكس عندما يكون مستوى الجودة منخفضا سيأثر سلبا على رضا المستهلك متسببا في تكاليف اضافية في الغالب، ولهذا السبب ظهرت جماعات حماية المستهلك؛

• **التكاليف وحصة السوقية:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الانتاج من شأنه أن يتيح الفرص الاكتشاف الاخطاء وتفاديها مستقبلا لتجنب تحمل تكلفة إضافية والاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عند الانتاج، وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المؤسسة وهذا ما بين في الشكل التالي:

الشكل رقم (03،01): تأثير الجودة على التكلفة والحصة السوقية



المصدر: قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ليبيا، 2005، ص32.

من خلال الشكل نستنتج أن زيادة جودة الانتاج تؤدي إلى الزيادة في الانتاجية، وهذا راجع للزيادة في عدد الوحدات المنتجة، بالمقابل يكون هناك تقليل في العمل، وذلك لوجود رقابة على المنتج مما يستلزم انخفاض في

التكاليف راجع لعدم وجود وحدات معيية كما ان الزيادة في جودة الإنتاج تقلل من تكلفة ملائمة المنتج كون ان المنتج يتطابق والمواصفات المحددة وهذا يؤدي إلى تخفيض تكلفة ما بعد البيع لعدم استرجاع وحدات معيية من الزبائن وهذا ما يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة، ومن جهة أخرى فإن تجسيد الجودة يزيد من حصتها الوقية، وذلك من خلال تحسين أبعاد الجودة الذي يؤدي إلى تلبية احتياجات ورغبات الزبائن، وهذا يجعل المؤسسة تحسن من سمعتها مما يزيد من حصتها السوقية وارتفاع أسعار منتجاتها وهذا ما يقود المؤسسة إلى زيادة أرباحها.¹

المطلب الثاني: أهداف الجودة والعوامل المؤثرة فيها

للجودة أهداف تخدمها وتحسنها، كما توجد عوامل تؤثر فيها والتي سنراها في هذا الجزء.

أولاً: أهداف الجودة

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة:²

1. أهداف تخدم ضبط الجودة:

وهي متعلقة بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء العملاء؛

2. أهداف تحسين الجودة:

هي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء ولتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر؛

ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعها إلى:

أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع؛

أهداف الأداء للمنتج أو الخدمة وتناول حاجات العملاء والمنافسة؛

أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط،

أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل؛

اهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

¹قاسم نايف علوان، نفس المرجع، ص33.

² مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، دراسة حالة الصندوق الوطني الفلاحي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص9.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الجودة

تشمل ستة عوامل أساسية هي:¹

1. **السوق:** بديهي إذا لم يكن هناك أسواق فإنه تكون هناك منتجات ولن يكون هناك اهتمام بالجودة وأساليبها؛ وهناك الكثير من المنتجات التي تطرح في الأسواق، ولكي يمكن لمنتج ما أن يحتل مكاناً مناسباً في الأسواق فلا بد من أن يكون ذا جودة عالية تحقق له الاستقرار اللازم؛
2. **العامل:** لقد أدى التقدم الكبير في وسائل الإنتاج المختلفة إلى نشأة الحاجة إلى وجود نوع من التخصصية العالية لمواجهة هذا التقدم ولتحقيق الاتقان والجودة في الأداء؛
3. **رأس المال:** قد أدت زيادة التنافس في الأسواق إلى تقسيم فرص الربح بين المنتجين، وفي نفس الوقت فإن الحصول على المعدات الحديثة للارتفاع بمستوى الجودة يتطلب الكثير من استثمار رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية؛
4. **الإدارة:** لا يخفي علينا بطبع الحاجة إلى وجود نظام إداري واع لخلق ومتابعة نظام فعال لضبط الجودة وخاصة أن مسؤوليات الجودة قد توزعت على المجموعات المختلفة وأصبحت الإدارة مسؤولة تامة عن متابعة هذه المجموعات ومراقبة الجودة؛
5. **المواد الأولية:** نتيجة لزيادة تكلفة الإنتاج والمتطلبات الخاصة للوصول إلى جودة عالية، فإنه قد أمكن الوصول إلى كثير من المواد الصناعية التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، كما أنه أصبح من الممكن من الآن اختبار جودة المواد الأولية باستخدام الكثير من المواد الحديثة ولم تصبح العملية مجرد فحص بالعين المجردة كما كان متبعاً في الماضي؛
6. **الآلات والوسائل الفنية:** لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير من المكنات الخاصة التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، وقد ساعدت هذه المكنات والآلات على الوصول إلى الدقة العالية وبالتالي إلى جودة مرتفعة إلى حد كبير.

¹قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات تطبيقية، دار الشروق للنشر وتوزيع، عمان، 2006، ص 43، 44.

المطلب الثالث: تكاليف الجودة والرقابة عليها

للحصول على تكاليف الجودة يجب على المؤسسة الحصول على منتج يرضي الزبون من خلال استغلال مواردها الاقتصادية والرقابة عليها.

أولاً: تكاليف الجودة

1. تعريف تكاليف الجودة:

يمكن تعريف تكاليف الجودة بأنها تمثل انفاقات المؤسسة من اموال للحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة، وبما يساعد الادارة على اتخاذ القرار المناسبة لمنع الخسائر المتحققة من عدم الاهتمام بالجودة؛¹ أي أن مفهوم هذه التكاليف هي كافة التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل انتاج سلعة جيدة أو تقديم خدمة ملائمة.²

وعموماً تشمل تكاليف الجودة عنصرين وهما تكاليف اللاجودة (الناجمة عن الأخطاء) وتكاليف الحصول على الجودة المطلوبة، حيث يساهم تخفيض او إلغاء أسباب اللاجودة في تعظيم الانتاجية.³ وهكذا فإن تكاليف الجودة هي تضحية بالمواد الاقتصادية للمؤسسة للحصول على منافع مستقبلية تتحدد بإنتاج منتج يرضي المستهلكين.

2. أنواع تكاليف الجودة:

تشمل تكاليف الجودة أربعة أنواع أساسية المتمثلة في:⁴

- **تكاليف الوقاية:** تشمل كافة الانشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء حيث تتضمن ما يلي:
تخطيط الجودة: تكلفة تخطيط الجودة ووضع المواصفات التي تلبى احتياجات العميل؛
معدات الفحص: تكلفة شراء وتركيب معدات الفحص وتفقيش للمداخلات والعمليات والمخرجات؛

¹نبيل محمد عبد الحسين الخناق، جاسم جابر الربيعي، أهمية قياس تكاليف الجودة والافصاح عنها في القوائم المالية، مجلة التقني، المجلد 18، العدد 04، 2005، ص4.

²خضير كاضم حمود، مرجع سابق ذكره، ص73.

³العيهار فلة، مرجع سابق ذكره، ص25.

⁴محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، عمان، ص170.

التدقيق الداخلي: تكلفة تخطيط وإجراء التدقيق الداخلي للتأكد من تطبيق نظام الجودة بالشكل السليم ولصيانة هذا النظام؛

التدريب: تكلفة تدريب العاملين على أساليب الوقاية من الوقوع في الأخطاء وزيادة مهاراتهم وقدراتهم على تطبيق نظام الجودة، وتشمل تكلفة برامج التدريب داخل الشركة وخارجها؛

• **تكاليف التقييم:** هي التكاليف المتعلقة بتقويم المنتج، والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من العميل، ويساعد هذا النوع من التكاليف الإدارة من تحديد مشاكل الجودة وتتمثل في:

- فحص المواد الداخلية: وتتمثل في فحص المواد والآلات والمعدات والمشتريات والتي تعتبر من مدخلات عملية الإنتاج وذلك بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة؛

- فحص العمليات: فحص العمليات أو الأنشطة الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات وتشمل هذه التكلفة فحص العمليات في كافة مراحل العملية الإنتاجية؛

- فحص المنتجات: فحص المنتجات بعد الانتهاء من عملية التصنيع وقبل القيام ببيعها إلى العميل بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات؛

• **تكاليف الفشل الداخلي:** وهي التكاليف الناجمة من الأخطاء، ويقصد بها التكاليف المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة، ويتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية وقبل وصول المنتج إلى العميل وتشمل:

- ا- لعدام/الخردة: تكاليف العمالة والمواد التي تحمل على المنتجات، وبها عيوب والتي لا يمكن اصلاحها بطريقة عادية؛

- إعادة العمل: التكاليف المتعلقة بالمواد والعمالة والمصاريف الأخرى التي تدفع في سبيل اصلاح المنتجات المعيبة؛

- إعادة الفحص: تكاليف إعادة فحص المنتجات التي تم إعادة العمل عليها وتشمل تكاليف تشغيل معدات واجهزة الفحص بالإضافة إلى تكلفة الوقت المقتضي على هذا الفحص؛

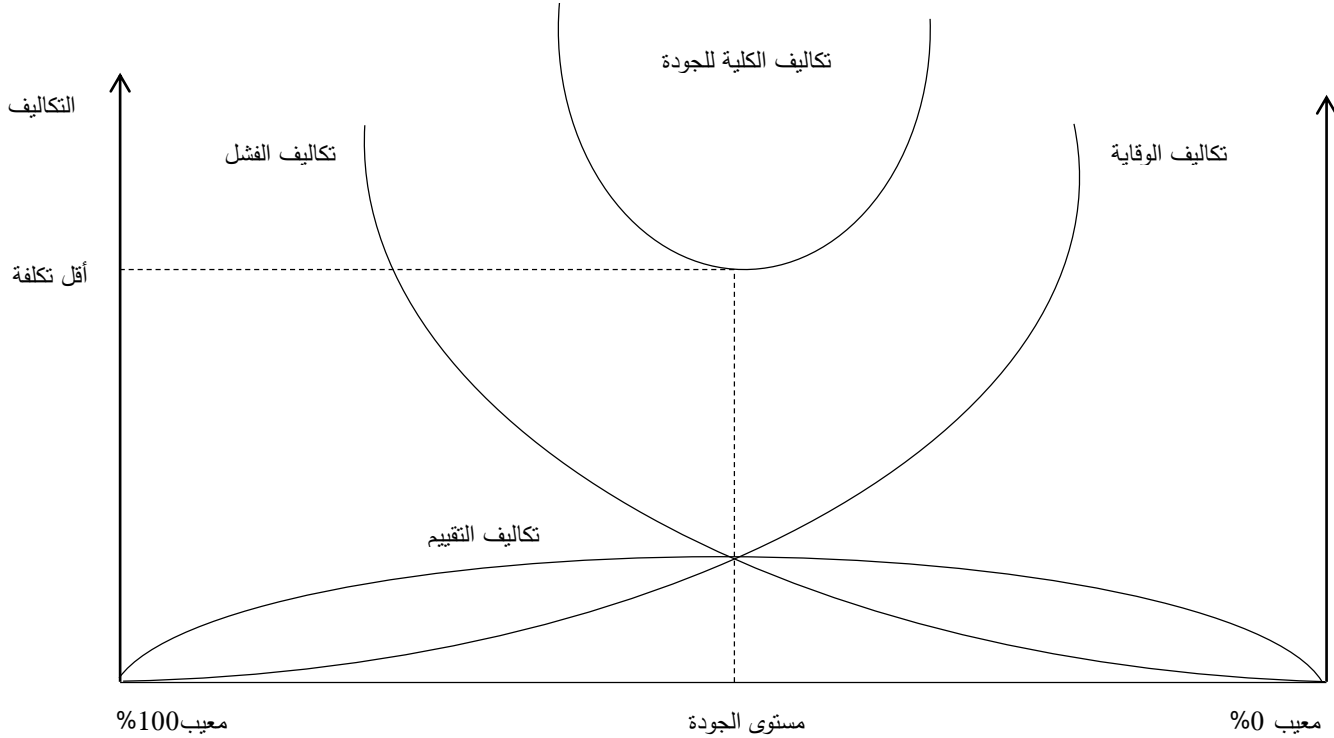
- تحليل الفشل: المقصود بذلك وهو تكاليف تحليل أسباب الفشل الداخلي وذلك لأجل تجنب هذه الأسباب مستقبلا والقضاء على أي معوقات تصاحبها؛

• **تكاليف الفشل الخارجي:** تشمل تكاليف الفشل الخارجي المتعلقة باكتشاف العيوب وذلك بعد تسليم المنتجات إلى العملاء وتتمثل في:

- شكاوى العمال: استلام الشكاوى وتحقيق فيها وحلها يحتاج إلى وقت وجهد ويتم التركيز هنا على شكاوى العملاء بسبب تدني مستوى الجودة عن الحد المطلوب؛
- الكفالة: تشمل تكلفة استبدال أو اصلاح المنتجات المباعة إلى العملاء اثناء الفترة التي تغطيها الكفالة؛
- المردودات: معالجة واصلاح العيوب في المنتجات المباعة التي قام العملاء بإرجاعها إلى المؤسسة بسبب وجود عيوب في التصميم أو التشغيل؛
- فقدان السمعة: حتى لو قامت المؤسسة باستبدال المنتج المعيب أو بإصلاحه وارجاعه إلى العميل، إلا أن المؤسسة لا شك أنها تنفق جزء من مصداقيتها وسمعتها بين العملاء وكذلك بين الموزعين.

ومن خلال ما تم ذكره أن مجال الجودة يؤدي إلى وجود علاقات تبادلية بين أنواع التكاليف والتي ترتبط عمليا بالسياسات المعتمدة في ادارة الجودة، ويمكن توضيح العلاقات المتبادلة بين انواع التكاليف وبين الجودة كما في الشكل:

الشكل رقم (01،04): العلاقة التبادلية بين أنواع التكاليف وبين الجودة.



المصدر: نبيل محمد عبد الحسين الخناق، جاسم جابر الربيعي، أهمية قياس تكاليف الجودة والافصاح عنها في القوائم المالية، مجلة التقني، المجلد 18، العدد 04، 2005، ص8.

يزداد مستوى الجودة مع زيادة مستوى تكاليف الوقاية إلى أن تصل نسبة المبيعات إلى 0%، وينخفض مستوى الجودة بزيادة تكاليف المعيب إلى أن تصل إلى 100% معيب، وتكون تكاليف التقييم معدومة عند مستوى الجودة المنخفض 100% معيب، ثم تبدأ بالتزايد مع ارتفاع مستوى الجودة إلى أن تتعد من جديد عند أعلى مستوى للجودة 0% معيب، تكون التكلفة الكلية مرتفعة عند مستوى الجودة المنخفض نتيجة تكاليف الفشل.¹

3. أهمية تكاليف الجودة

تتمثل أهمية التكاليف المتعلقة بالجودة فيما يلي:²

تعتبر تكاليف الجودة اداة لقياس كفاءة تطبيق أي برنامج للتحكم في الجودة، فيمكن معرفة مثلا مدى تأثير زيادة أتعاب التخطيط للجودة على النقص الذي يجب أن يحدث في تكلفة المعيب؛ تعتبر تكاليف الجودة بأقسامها أداة في يد المختصين بالرقابة على الجودة في المؤسسة لمعرفة الاماكن في التصنيع التي تحتاج إلى مجهود أكبر لرفع الجودة وأيضا تحديد الأماكن التي ترفع فيها مصاريف الجودة بدون عائد معين حتى يتخذ الإجراء المناسب للإقلال منه؛ بفضل حساب تكاليف الجودة يمكن توجيه التخطيط للمرحلة المقبلة لضبط الجودة في الاتجاه الذي يقود إلى المستوى المناسب او الأمثل للجودة، وذلك بالسيطرة على الأنواع المختلفة للجودة بزيادة تكاليف الرقابة مثلا للوصول إلى تكاليف أقل للمعيب، أو الإقلال من تكاليف الكشف والاختبار باستخدام طرق اخرى للكشف أو تغيير الأشخاص المراقبين، اي باستعمال المعلومات الموجودة عن أقسام التكاليف المختلفة يمكن توجيه عمليات التخطيط للجودة، فيما يخص عناصر الأجهزة ، المعدات والمواد، والطرق؛ بمعرفة تكاليف الجودة يستطيع مدير الرقابة على الجودة أن يحدد الميزانيات اللازمة ببرامج ضبط الجودة في المراحل المقبلة من العول.

ثانيا: الرقابة على الجودة

¹نبيل محمد عبد الحسين الخناق، جاسم جابر الربيعي، مرجع سابق ذكره، ص 8

²سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000-10011، مكتبة الاشعاع، الإسكندرية، 1999، ص ص91.92.

1. تعريف الرقابة على الجودة

يمكن تعريف الرقابة على الجودة بأنها مجموعة من الخطوات المحددة مسبقاً والتي تهدف إلى التأكد من الإنتاج المتحقق متطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعية للمنتج.¹

تعتبر الرقابة على الجودة هي عملية مستمرة تبدأ مع بداية الإنتاج وتنتهي عند المستهلك، وتسعى للتحقق من أن المنتجات أو الخدمات تنتج بالمواصفات والمقاييس والمعايير المطلوبة وتستوفي الشروط المطلوبة، وتبدأ مراقبة الجودة مع بداية الإنتاج، وتنتهي عند المستهلك؛ بعد استيفاء المواصفات والمعايير والشروط المطلوبة والمحددة.²

2. أهمية الرقابة على الجود

هناك العديد من الفوائد تترتب على مراقبة جودة المنتجات أهمها:³

اختيار أنسب المواد الأولية وأكفاً عمليات الإنتاج، وامتثل الظروف الإنتاجية بما يكفل توفير ضمان قوى الإنتاج ذو مستوى الجودة المنشودة؛

تركيز أعمال التصميم والإنتاج على عدد أقل من المواد، والأجزاء والمكونات مما يهيئ للإنتاج مستوى عالي من الجودة؛

رفع كفاءة استخدام الآلات مع زيادة إنتاجية العمال، وتوفير ظروف الأمان والسلامة في العمل؛

تخفيض تكاليف الجودة، وكذلك الضمان التام لانتظام وثبات درجة جودة المنتجات؛

تبسيط جميع مراحل عمليات الإنتاج مما يساعد للحصول على إنتاج متجانس ومتماثل في درجة الجودة؛

تطوير وتحسين وتنويع العمليات الإنتاجية، ورفع مستوى الأداء؛

إيجاد درجات مختلفة من الجودة مما يساعد على تشجيع المؤسسات، التسابق والتنافس من أجل إنتاج

ذي جودة أفضل دائماً، وكذا مواجهة المنافسة الحادة في بيئة الأعمال؛

تحسين العلاقة بين المؤسسة والعملاء.

¹ يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص103.

² أحمد يوسف دودي، إدارة الجودة الشاملة، دار الأكاديميون، الأردن، 2014، ص43.

³ الرقابة الإحصائية على الجودة المنتجات الاستهلاكية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة،

3. أهداف الرقابة على الجودة

يهدف نظام الرقابة على الجودة إلى تحقيق الأهداف الآتية:¹

- تخفيض نسبة مردودات المبيعات بسبب ارتفاع مستوى الجودة؛
- المحافظة على درجة تطابق المنتج النهائي مع مواصفات التصميم الأساسية التي تم وضعها لهذا المنتج؛
- تقليل حجم المعيب في الموارد المشتريات حتى لا يؤثر ذلك على درجة جودة المنتجات النهائية؛
- تخفيض عدد شكاوى العملاء بشأن تدني مستوى الجودة؛
- تخفيض تكاليف الرقابة على الجودة والفحص للوحدات المنتجة؛
- تخفيض نسبة المواد التي يعاد تشغيلها مرة أخرى بسبب انخفاض الجودة؛ ومن الضروري لضمان نجاح النظام الرقابي في تحقيق أهدافه أن يتم العمل على تحليل درجة تحقيق هذه الأهداف وتحديثها في ضوء النتائج المتحققة.

4. القرارات الأساسية في عملية الرقابة على الجودة

هناك مجموعة من القرارات الاستراتيجية التي تواجه إدارة الجودة والتي تتعلق بتحديد دور جودة المنتج في تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، وكذلك تحديد مجموعة من المواصفات التي ترغب المؤسسة بها، وهناك أيضا مجموعة من القرارات الأخرى التي يتوجب على القائمين على نظام الرقابة على الجودة الإجابة عليها؛ ومنها:²

• النقاط التي سوف يتم عندها القيام بالاختبار لمستوى الجودة في مرحلة الانتاج

- يتم الانتاج على مراحل مختلفة، لذلك سنكون على مجموعة من البدائل:
- أن يتم الفحص لكل المواد الخام والاجزاء الداخلية في العملية الانتاجية أي يتم الفحص في أول العمليات الإنتاجية لكل المداخلات؛
- أن يتم الفحص قبل مراحل الإنتاج ذات التكلفة الأعلى، أو ذات القيمة المضافة الأكبر أو ذات الاستثمار الأكبر؛
- أن يتم الفحص قبل المراحل التي يصعب بعدها عمل إصلاح للعيب في حالة اكتشافه؛

¹ يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق ذكره، ص ص104،105.

² مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق ذكره، ص ص104،105.

- أن يتم الفحص قبل المراحل التي يصعب بعدها عمل إصلاح للعييب في حالة اكتشافه؛
- أن يتم الفحص قبل المراحل التي يصعب بعدها عمل إصلاح للعييب في حالة اكتشافه؛
- أن يتم الفحص بعد إتمام كل العمليات الإنتاجية أي بعد الفحص للمخرجات النهائية؛
- أساليب الفحص الواجب إتباعها

هنا نكون أمام خيارين أساسيين:

- الفحص لكل الوحدات التي يتم الرقابة على جودتها وهو ما يعرف (100%)؛
- الفحص لبعض الوحدات التي يتم الرقابة على جودتها وهو ما يعرف (أسلوب العينات)؛
- الإجراءات التي سيتم اتخاذها بالنسبة للوحدات المعيبة

سنكون أمام مجموعة من الخيارات:

- أن يتم استبعاد الوحدات المعيبة؛
- أن يتم اصلاح الوحدات المعيبة؛
- تحديد الخطوات الإصلاحية التي ستتخذ لتصلح عملية الإنتاجية؛
- تحديد إمكانية إعادة النظر في المعايير الموضوعية للجودة لتتناسب مع الظروف الحقيقية للتشغيل؛
- تحديد الظروف التي من الممكن أن يعاد بها النظر في المعايير الموضوعية للجودة؛
- الجوانب الأساسية التي سيتم قياسها في المنتج

يتم استخدام مقاييس عامة مثل:

- الرتبة؛
- الاعتمادية؛
- القابلية للصيانة بسهولة؛
- الاستمرارية على مستوى معين في الجودة؛
- درجة تكرارية عملية الفحص والقياس

هنا نكون امام خيارين:

- هنالك نظم انتاج غير مستقرة بطبيعتها اي لا يمكن تكرار نفس عملة الفحص والقياس عليها؛

- هنالك نظم انتاج غير مستقرة بطبيعتها أي لا يمكن تكرار نفس عملية الفحص والقياس عليها؛

• **حدود المطابقة للمواصفات الخاصة بتصميم المنتج**

هنا لابد من تحديد درجة مطابقة المنتج مع المعايير والمواصفات المحددة لها، وهنا يمكن الحديث عن المطابقة الكاملة او المطابقة النسبية؛

• **الخطط الإحصائية المناسبة التي يمكن استخدامها في الرقابة على الجودة**

هنا سنكون امام مجموعة من الخيارات:

- هل سيتم استخدام عينات القبول؟

- هل سيتم استخدام أسلوب الرقابة على العملية؟

تبرز أهمية الجودة من خلال تحقيق رضا الزبائن لأنه العامل الحاسم والأساسي لنجاح المؤسسات في عالم اليوم، حيث يطلب الزبائن مستويات عالية من الجودة للمنتجات، وذلك من خلال التقدم الكبير في وسائل الانتاج والحصول على معدات حديثة، واستعمال أساس الأنشطة في تحديد تكاليف الجودة يوفر معلومات مفصلة وأكثر دقة عن تكاليف جودة المنتجات لتساعد الادارة في التفرقة بين أنشطة الجودة المختلفة لمعرفة الافضل، كما يجب اتباع مجموعة من الخطوات المحددة مسبقا التي تهدف إلى التأكد من الانتاج المطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعه للمنتج.

خلاصة الفصل الاول:

تعد الجودة من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي تساعدها على الارتقاء وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها وخدماتها، وتعرف على انها مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتج أو الخدمة التي تسعى إلى تحقيق رضا الزبائن، وبالتالي ولأنهم نحو منتجات وخدمات المؤسسة.

ونظرا لتطورات الاقتصادية حاصلة في الساحة الاقتصادية أصبحت من أولويات المؤسسة خدمة أو الانتاجية الالتزام بمعايير ومفاهيم الجودة من أجل احتلال مراكز قوية في الأسواق العالمية والمحلية والتي تتصف بحدة المنافسة في مواجهة تدفق المنتجات والخدمات؛ من هذا المنطلق أصبح تطبيق الجودة من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها بهدف البقاء والأفضل، والذي يقدم أفضل وأجود المنتجات والخدمات ولا تكفي الجودة بتحقيق هذا الهدف بل يجب على المؤسسة أن تتفوق وتتميز على منافسيها والذي لا يتحقق إلى من خلال امتلاكها الميزة تنافسية قوية ما سيتم التطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الأول الميزة

التنافسية في المؤسسة

تمهيد:

تسعى كل مؤسسة ومع تنوع مهامها وأنشطتها وذلك من خلال الاستخدام الامثل لكافة مواردها إلى تحقيق جملة من الأهداف ولعل أبرزها تحقيق مكانة عالية في الأسواق مما يكسبها درجة من المنافسة التي أصبحت اليوم من أهم الطرق التي تسعى للحصول عليها، حيث تنشأ هذه الميزة بمجرد الوصول إلى اكتشاف طرق جديدة وأيضاً باعتمادها على استراتيجيات متميزة من حيث السلع والأسعار وكذلك كسب رضى الزبون والعمل على تنمية قدراته ومهاراته، مما يجعل هذه المؤسسات تكسب مكانة في السوق وضمان بقائها وفي هذا الفصل الخاص بالميزة التنافسية سوف نتطرق إلى:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها وقياسها

المبحث الاول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ذكر بعض التعاريف التي لها صلة بالميزة التنافسية، حيث تشغل هذه الاخيرة حيزا ومكانة هامة في كل اقتصاديات الاعمال، مع إبراز خصائصها ولعل أهمها أنها تمثل العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرص جوهرية للمؤسسة لتحقيق ربحية متواصلة مقارنة بمنافسيها، وبعد ذلك نتطرق إلى ذكر أهميتها وأسس بنائها ومحدداتها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

هناك العديد من تعريف للميزة التنافسية منها:

يقصد بالميزة التنافسية هي مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها من استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءات التسويقية والابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، تميز الفكر الاداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.¹

وتعرف على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.²

ويمكن القول إن الميزة التنافسية هي القدرة على إنتاج السلع الصحيحة، والخدمات بالنوعية الجيدة، وبالسعر المناسب في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى.³

وقد تعددت مفاهيم الميزة التنافسية بتعدد الباحثين نذكر منها:

يعرفها Foneg: هي أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها إيجابا عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي؛

في حين يعرفها Roppopnt: هي تقليص التكاليف وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة

بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.⁴

¹جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص174.

²نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1996، ص37.

³مليحة يزيد، أصول وفصول التسويق، دار هومة، الجزائر، 2014، ص231.

⁴تامر ياسر البكري، استراتيجية التسويق، دار اليازوري، عمان، ص194.

تعريف M Porter: الذي ركز على خلق قيمة للعملاء والذي يرى بأن: " الميزة التنافسية تتولد أساسا من القيمة التي تمكنت المؤسسة من خلقها لعملائها حيث يمكن ان تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بنفس المنافع، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض الزيادة في السعر المفروض.¹

إضافة إلى التعاريف السابقة يمكن القول إن المؤسسة حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة بنفس الاستراتيجية وفي نفس الفترة كما تشير الميزة إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وتحقق لها موقفا قويا تجاه الأطراف المختلفة.²

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن يتم الاستناد إلى بعض الشروط، تتمثل في أن تكون الميزة:³

حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛

تتميز بالاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛

إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

المطلب الثاني: أنواع وخصائص الميزة التنافسية

هناك عدة أنواع للميزة التنافسية حسب تنوع المنتج وهنا تظهر خصائص الميزة على المنتج.

أولا: أنواع الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية بنوعين المتمثلين في:

1. ميزة التكلفة الأقل Cost leadership :

معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.⁴

¹ هدى جاب الله، دور أدوات إدارة التكلفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة وهران ENTPL، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص152.

² حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام، عمان، 2014، ص47.

³ إيمان نعمون، تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018، ص8.

⁴ مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة: وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، الناشر AlphaDoc، 2017، ص214.

➤ تحقيق ميزة التكلفة الأقل:

لكي تستطيع المؤسسة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى ما دون تكاليف المنافسين، يجب عليها معرفة العوامل المؤثرة على التكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو التالي:¹

مراقبة الحجم: يمكن للمؤسسة ان تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات او التوسع في الاسواق او النشاط التسويقي أو حتى خيار وسائل إنتاج جديدة، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على المؤسسة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب ألا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى؛

مراقبة التعلم: إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء؛

مراقبة الروابط: إن تمكن المؤسسة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقعها في التحكم في خفض التكاليف ويعزز قدرتها التنافسية؛

مراقبة الإلحاق: يقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة؛

مراقبة الإجراءات: غالبا ما تلجأ المؤسسة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف؛

مراقبة الرزنامة: إن المؤسسات السابقة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال والإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغيير في التكنولوجيا المستعملة فإن الترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.

¹ بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراس، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2014-2015، ص 69.

2. ميزة تميز المنتج Differentiation:

معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من جهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج خدمات ما بعد البيع)؛ لذا يصبح من الضرورة فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.¹

➤ الحصول على ميزة التميز:

للحصول على ميزة التميز، فإن ذلك يرجع إلى توفر مجموعة من العوامل، تدعى بعوامل التميز، وهي كما يلي:²

الإجراءات التقديرية: يمكن أن نعتبر الإجراءات التقديرية عاملاً رئيساً على تمييز المنتجات، وتتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها، وقد يكون تمييز المنتج في عدة أشكال منها: خصائص وكفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة، وجودة وسائل الإنتاج؛

الروابط: يمكن أن يأتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهذه الروابط تأخذ الأشكال التالية:

روابط أنشطة المؤسسة: أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، وذلك من أجل تلبية حاجات المستهلكين؛

الروابط مع الموردين: يمكن أن تتفرد المؤسسة بالمنتج المتميز، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها، حيث أنه بإمكانه تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع، ومن أمثلة هذه الروابط: تكوين الموزعين، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التكميلية؛

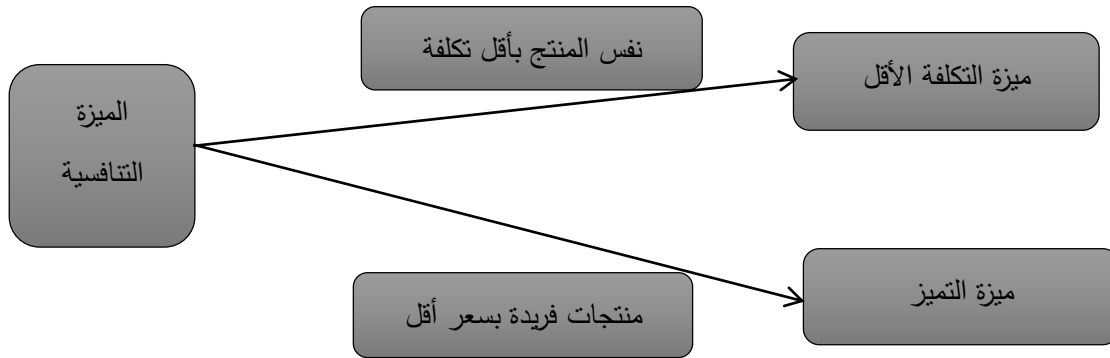
الريزنامة المقصودة: هنا يكمن أن تأتي خاصية التمييز، نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها، حيث نجد في الغالب أن المؤسسات التي كانت السابقة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة؛ ويجب الإشارة هنا إلى أن النسق في دخول بعض القطاعات ليس دوماً يحقق ميزة التمييز، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً، وهذا لكون إما التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير أو حديثة أو لأسباب أخرى؛

¹مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق ذكره، ص 215.

²حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابتاع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2006-2007، ص 18

- الموقع(الموضع): قد تكون ميزة التمييز للمؤسسة نتيجة موقعها وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلا، حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال؛
- التكامل: يؤدي التكامل إلى حصول المؤسسة على ميزة التمييز، حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل قد يكون خلفيا (من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة)، أو إما من (خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة)، مما يجنبها اللجوء إلى الغير هذان النوعان من الميزة التنافسية على المؤسسة امتلاكهما أو امتلاك احدهما على الأقل للحصول على القدرة التنافسية، والشكل الموالي يوضح هاتان الميزتان؛

الشكل رقم (01،02): انواع الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1996، ص85.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

تتمثل أهم خصائص الميزة التنافسية في أنها:¹

- أن تكون دائمة أي تكون سابقة على المدى البعيد؛
- تتسم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالمؤسسات المنافسة والفترة الزمنية التي تحقق فيها الميزة المنافسة؛
- إن الميزة التنافسية مواكبة للمستجدات العصرية والتكنولوجية المتطورة في قدرات وموارد المؤسسة؛
- أن تتناسب الميزة التنافسية مع أهداف الشركة الموضوعية لتحقيق النتائج المرجوة؛
- إتباع سياسة التغيير المستمر، الذي يسعى لتطوير المؤسسة، وتحسين الأداء فيها، وتعظيم أرباحها؛

¹ أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم

تتسم الميزة التنافسية بقدرتها على جذب واستقطاب الموظفين الماهر، الذين يملكون القدرات والمهارات الاستثنائية، والمبدعين، القادرين على ابتكار خطط وسياسات جديدة للمؤسسة؛ تراعي وتنتهج الابتكار في سياستها، وتسعى للتفرد في تقديم الخدمات والسلع للزبائن، المرونة في التصميم وتطبيق الخطط، بما يتناسب مع التغيرات والتحولت التي تجري في البيئة السوقية، وبما يحقق للشركة سمعة جيدة، واتساع في السوق المستهدفة؛ الاستمرار والاقدم في تحقيق الاهداف والغايات التي تصبو لها المؤسسة، والسعي نحو وضع ورسم خطط استراتيجية ذو رؤية بعيدة، يحقق للمؤسسة التميز والتفرد المستمر؛

المطلب الثالث: اهمية الميزة التنافسية وأسس بنائها ومحدداتها

للميزة التنافسية أهمية كبيرة أسس تقوم عليها، كما تحدد من خلال أبعاد والتي سنوردها في هذا الجزء.

أولاً: اهمية الميزة التنافسية

تستمد الميزة التنافسية أهميتها في المؤسسة من خلال جملة الأهداف التي يمكن تحقيقها من امتلاك الميزة التنافسية ومن هذه الأهداف نذكر ما يلي:¹

خلق فرص تسويقية جديدة؛

دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء او نوعية جديدة من السلع والخدمات؛

تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها؛

ويتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة، تعد القيمة أكثر ما يهتم المؤسسة كونها امر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك، تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل وضمان بقائها في السوق التنافسية الحالية؛ بناء على ذلك تكتسي الميزة التنافسية أهمية بالغة على مستوى المؤسسات وبالتالي فزغنه لا بد من تحديدها بدقة من أجل استثمارها ودعمها مع ضرورة مرجعتها بصفة دائمة حتى لا تفقد قيمتها لدى العميل، وعلى اعتبار

¹مجانى باديس، طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، الناشر AlphaDoc، 2017، ص ص 94-95.

أنها غير ثابتة فهي تشمل عدة تحسينات لان ما قد يراه الزبون اليوم على أنه ميزة قد يصبح غدا أقل من المعدل الملائم للمنافسة في السوق إذا ما كان باستطاعة المنافسة.

ثانيا: أسس بناء الميزة التنافسية

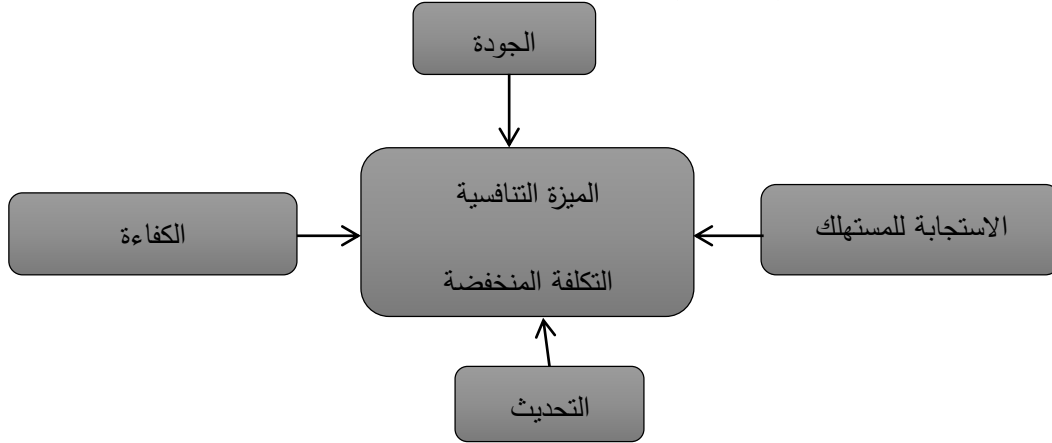
توجد أربعة عوامل التي تساعد على بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها وهي:¹

الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للمستهلك، وهذه العوامل الأربعة هي ناتج للكفاءات، كما أنها تتيح للمؤسسة:

- تميز منتجاتها المعروضة، بالتالي خلق قيمة مدركة للمستهلك؛
- تخفيض هياكل تكلفتها؛

فهذه العوامل تعتبر أسس بناء للميزة التنافسية، كما أنه توجد علاقة بين العوامل الأربعة، فكل عامل له تأثير على الآخر فمثلا الجودة يمكن أن تؤدي إلى الكفاءة، كما أن التحديث يمكن أن يدعم الكفاءة والجودة والاستجابة للمستهلكين، والشكل الموالي يوضح ذلك:²

الشكل رقم (02،02): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة - دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهر مستغانم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 10.

¹سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة - دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهر مستغانم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 9.

²سليمان عائشة، نفس المرجع، ص 10.

1. الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج من العاملة والأرض...، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات؛ فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة للإنتاج مخرجات معينة، والمكونين الأكثر أهمية للكفاءة في أغلب المؤسسات هما: إنتاجية العامل، التي تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل عامل وإنتاجية رأس المال التي تقاس بمخرجات بالنسبة لكل وحدة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة؛

2. الجودة: يقال عن المنتج أو الخدمة أنه ذو جودة، عندما يدرك المستهلكون أنه ذو قيمة أكبر في صفات منتج معين، مقارنة بنفس الصفات في المنتجات منافسة، فأبي منتج هو مجموعة صفات، كما يمكن أن نقول أن هناك منتجات ذات جودة عالية وأخرى فقيرة الجودة، ونتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذا لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول والقيمة التي يسعى الحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من العيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام تكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد؛

3. التحديث: هي عملية تجديد منتجات أو عمليات كما أن هناك نوعان رئيسيان من التجديد: تجديد المنتج وتجديد العمليات، فتجديد المنتج هو العمل على تطويره وابتكار منتجات جديدة تماما، أو إكساب المنتجات الموجودة في السوق صفات متميزة، أما تحديث العمليات فهو يشمل تطوير عمليات إنتاج المنتجات ومن أمثلة على ذلك ما قامت به شركة "تويوتا" التي طورت نظام الإنتاج القديم إلى نظام إنتاج مرن لتصنيع السيارات وتمثل في تخفيض اللازم لتركيبة المعدات المعقدة، مما أدى إلى رفع إنتاجية العمالة مما جعل تويوتا تستحوذ على ميزة تنافسية تعتمد على التكلفة، وبذلك يمكن القول أن تجديد المنتجات والعمليات يمثل أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية؛ ويعتبر التحسين كأحد مرتكزات الجودة الشاملة، من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمنتجات وعمليات المؤسسة قيمة يفنقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل منهم، ويمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد

الأجزاء المكونة له، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل، كما تستطيع وظيفة البحث والتطوير رفع كفاءة المؤسسة يجعلها رائد في تطوير عمليات التصنيع وهو ما يعطيها ميزة تنافسية؛¹

4. الاستجابة للمستهلكين: كل مؤسسة هدفها هو تحقيق استجابة للمستهلكين ولكي يتم ذلك يجب أن تكون هذه الأخيرة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين، في تحديد وإشباع حاجات عملاء فمثلا عمل المؤسسة على تحقيق الجودة المتفوقة وتجديد متفوق يمكنها من تحقيق استجابة متميزة للمستهلكين.

ثالثا: محددات الميزة التنافسية

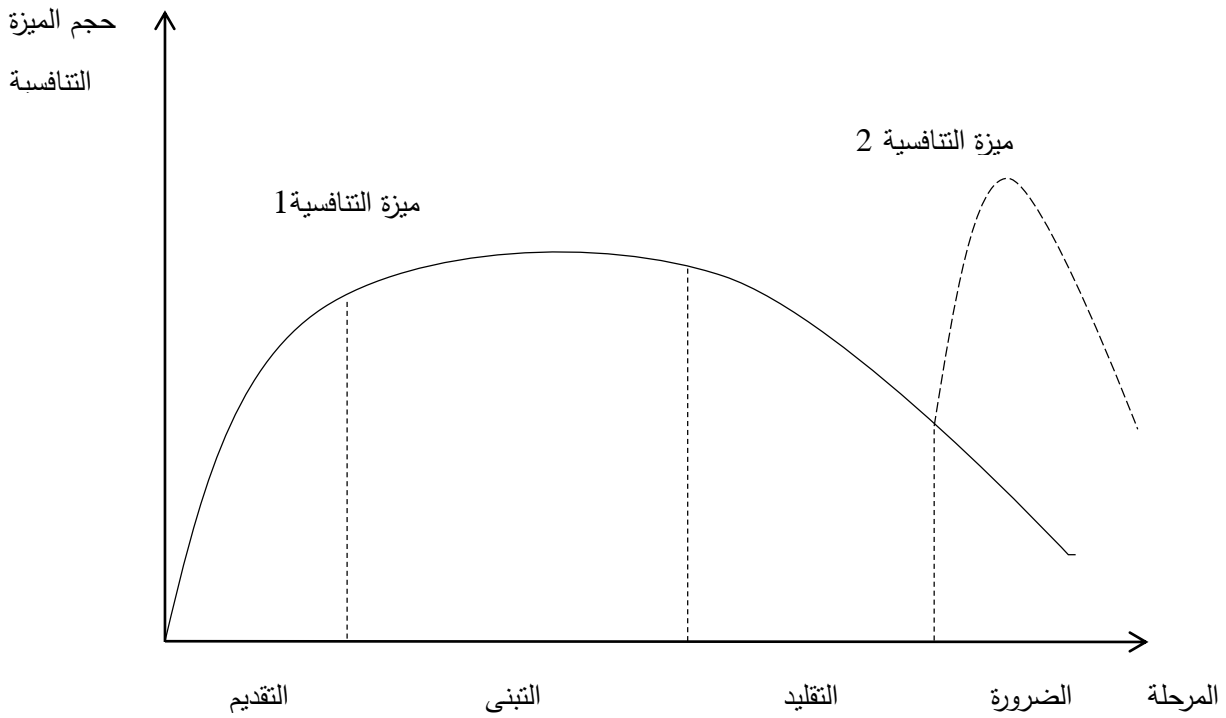
تحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين هامين هما:²

1. حجم الميزة التنافسية: للميزة التنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، حيث تبدأ دورة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم (نمو متسارع) ثم تأتي مرحلة التبني من قبل المنافسين والتي يليها مباشرة ركود في الميزة نتيجة تقليدها ومحاولة التفوق عليها من طرف المؤسسات المنافسة، مما يتولد عن ذلك ضرورة تسخير كل الموارد والامكانيات وإيجاد استراتيجيات وسياسات جديدة من أجل التقدم من جديد من خلال التخفيض في التكاليف فالأسعار وميزة التكلفة أو بدعم تميز المنتج وذلك من خلال تحسين وتطوير الميزة الحالية أو خلق ميزة تنافسية جديدة؛ فتحقق صفة الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة إذا تمكنت من المحافظة عليها في بيئة تنصف بالمنافسة الشرسة وذلك من خلال التحسين المستمر أو الابداع وخلق مزايا جديدة، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹سليمان عائشة، نفس المرجع، ص11.

² إياد شماسنة، الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية، دار فضاءات، 2015، ص77.

الشكل رقم (03،02): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: زرزار العياشي، غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال: في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء، عمان، 2015، ص 189.

من خلال الشكل نلاحظ ان حجم الميزة التنافسية يتزايد بشكل متسارع اثناء او خلال ظهورها في السوق إلى غاية تبنيها من طرف المنافسين، حيث يبقى حجمها ثابتا نسبيا خلال هذه المرحلة ليسجل انخفاضا تدريجيا أثناء تمكن المنافسين من تقليدها، ثم تأتي الحاجة لظهور ميزة أخرى تكون امتدادا للميزة الحالية من خلال تطويرها او نتيجة الابداع والابتكار كاستراتيجية تنتجها المؤسسة لضمان استمرار تميزها في سوق المنافسة؛ وبشكل عام فكلما كانت الميزة بحجم أكبر كلما كانت جهود ومحاولات المؤسسات المنافسة أكبر لتقليدها، تبنيها والتغلب عليها.¹

2. نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن ان يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن جانب آخر

¹زرزار العياشي، غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال: في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء، عمان، 2015، ص 189.

يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع السوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:¹

جدول رقم (02، 01): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	شرح النطاق
نطاق القطاع السوقي Segment Scope	يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي Vertical Scope	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرارات التصنيع) او خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرارات الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل او التميز من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي Geographic Scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها الشركة، ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الانشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر المشاركة للموارد). وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي حيث تقدم منتجات في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة Industry scope	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فيمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: جهاد بن عثمان، أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية، مداخلة حول سياسة البحث والتطوير في مجال التدريب لتحقيق ميزة تنافسية، جانفي

2017، ص9.

¹ إياد شماسنة، مرجع سابق ذكره، ص78.

توصلنا في نهاية هذا المبحث إلى أن الميزة التنافسية ماهي إلى مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية؛ كما أصبح تحقيق الميزة التنافسية ليس فقط من خلال عرض المنتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة بل وأيضا تقديم هذه المنتجات واثاحتها في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة التي تتوافق مع احتياجات الزبون، وتعد الجودة والكفاءة والتحديث واستجابة المستهلك من الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية، كما يعتبر حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس من الأبعاد الرئيسية لمحددات الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها وقياسها

تسعى كل مؤسسة اقتصادية، تنشط ضمن محيط تنافسي، إلى تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار، لذا وجب التعرف على مختلف المصادر المتاحة لتحقيقها واستغلالها على الوجه الأمثل.

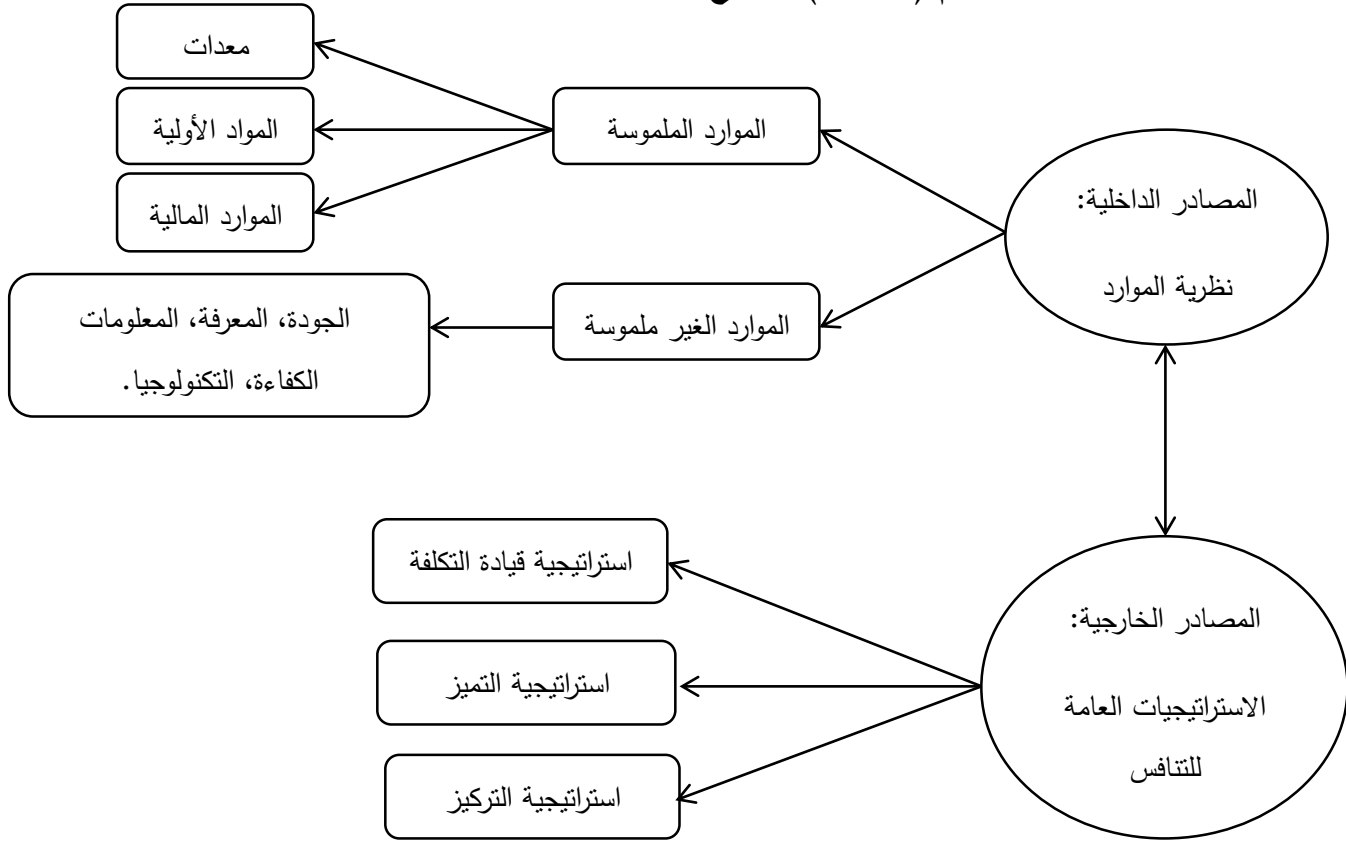
لقد تم الحكم على جودة الميزة التنافسية بالاعتماد على معايير محددة، لذلك تكون المؤسسة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس نوعية وكمية، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الاول: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

أولا: مصادر الميزة التنافسية

تعددت مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة، وأورد الباحثون عدة مصادر وقد قسمت إلى مصدرين المصادر الداخلية مرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير ملموسة، أما المصادر الخارجية تتمثل في متغيرات البيئة الخارجية بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية، ومن خلال هذا يمكن توضيح مصادر الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل رقم (02،04): يوضح مصادر الميزة التنافسية



المصدر: حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014، أطروحة مقدمة لاستكمال شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017-2018، ص39.

1. المصادر الداخلية (نظرية موارد المؤسسة):

ترتبط الميزة التنافسية للمؤسسة بقدرتها هذه الأخيرة على استغلال مواردها الداخلية التي تعتبر الكفاءات والمعرفة والجودة، أحد عناصرها الأساسية، وبالتالي تعتبر الموارد مدخلا أساسيا للميزة التنافسية، فهي تتضمن الأصول والإمكانات، والعمليات التنظيمية والخصائص المتعلقة بالمؤسسات، والمعلومات والمعرفة.¹

¹حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014، أطروحة مقدمة لاستكمال شهادة الدكتوراه، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017-2018، ص35.

تقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ:¹

تصور المؤسسة على انها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الاستراتيجية المركزة على سوق معينة مما يبقى دور التجزئة قائما؛ ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية كما لا تضمن لها وفرة الموارد لتحقيق النجاح الأكيد؛

الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها ما ينتج عنه فروقات محسوسة بينها في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد؛ تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقا من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها؛

الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا وتسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

➤ الموارد الملموسة: وتشمل الموارد الأولية، معدات الإنتاج والموارد المالية.²

- **الموارد الأولية:** تعتبر من الموارد الهامة نظرا لتأثيرها المباشر على جودة المنتجات، ومن ثمة فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها أصبح أمرا ضروريا فالشركة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية ابتداء من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مرورا بالمراقبة وانتهاء بالتخزين؛

- **معدات الإنتاج:** تعتبر معدات الإنتاج من الأصول الهامة للمؤسسة؛ إذ يمكن من خلالها تحويل المواد الأولية، ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات وخلق القيمة المضافة، ولضمان فعالية المعدات أطول فترة ممكنة يشترط تشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة ومن الناحية المحاسبية؛ فإنه يجب اختيار نمط الإهلاك المناسب والذي يتوافق مع معدل التغيير التكنولوجي لهذه المعدات، أما من ناحية تسييرها فيجب تدوين المعلومات الخاصة بها مثل: الرمز، والتسمية، وسنة الحيازة، وتكلفتها، وموردها و نمط الإهلاك، حيث تسمح هذه المعلومات

¹ موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مقال في ملتقى دولي حول الأداء المتميز، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر، 2005، ص 17.

² سجي فتحي، محمد الطائي، الرسمة المصرفية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مقال منشور في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6 العدد 19، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 88.

بالمتابعة الجيدة للمعدات واتخاذ القرار بشأن استبدالها أو الإبقاء عليها. فإذا تم ضبط عملية تسيير معدات الإنتاج وفق هذه الطريقة، فيمكن للشركة أن توفى بالتزاماتها إزاء المتعاملين معها، ومن ثم تقوى ثقتهم بها، هذا الأمر من شأنه أن يميزها عن غيرها من المؤسسات.¹

- **الموارد المالية:** تعتبر من أهم الموارد بالنسبة للمؤسسة، وتوسيعها على النطاق أكبر وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.²

➤ **الموارد غير الملموسة:** وتضم الجودة والتكنولوجيا والمعلومات والمعرفة فضلاً عن الكفاءات.³

الجودة: تشير إلى القدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق، مرتبطة بتنوع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.⁴

التكنولوجيا: أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة لأنها تشمل كل التطبيقات العلمية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج وهذا مما جعل منها مصدرا للميزة التنافسية.⁵

- **المعلومات:** تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، وفي هذا الإطار تلعب المعلومات دورا هاما فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع كما تحدد الطريقة التي يستطيع بها المستخدم الوصول إلى الاهداف المشتركة؛ لا يمكن الحديث عن المعلومات بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبحت المعلومات (الحاسبات والاتصالات) أحد أهم سبل تعظيم القدرة التنافسية، وأحد الوسائل المساعدة في خفض التكلفة وتحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية.⁶

- **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياستها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة، ذلك أن العديد من

¹ هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2009، ص37.

² علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب، القاهرة، 2002، ص202.

³ سجي فتحي محمد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 8.

⁴ كمال الدين عبد الغني مرسى، الخروج من فج العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2002، ص61.

⁵ عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق: تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعة، الاسكندرية، 2003، ص246.

⁶ مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مقال في ملتقى دولي حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير -تجارب الدول، جامعة حسيبية بن بوعلی بالشلف-الجزائر، 2012، ص ص4،5.

المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير واستنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات؛

- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.¹

2. المصادر الخارجية (الاستراتيجيات العامة لتنافس):

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تتنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، وتبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب الزبائن من خلال تحقيق القيمة للزبون وبشكل متميز عن المنافسين وتختلف تلك الخطوات من مؤسسة غلة أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالنوعية الأفضل والأقل سعرا مع توفير الاستجابة لطلب الزبون مزايا يدرکها الزبون وتحقق القيمة له، ويرتبط ذلك بالخيارات الاستراتيجية التنافسية²، ولقد وضع porter ثلاث خيارات استراتيجية:

• **استراتيجية قيادة التكلفة:** تعرف على أنها الاستراتيجية التي تركز من خلالها المؤسسة على جزء محدد من المستهلكين داخل قطاع ما من خلال تشكيلة محددة من المنتجات، وتتاسب هذه الاستراتيجية بصفة عامة المؤسسات التي لا تستطيع أو لا ترغب في خدمة قطاع بكامله، فالفرق بين هذه الاستراتيجية وباقي الاستراتيجيات التنافسية هو اقتصار المؤسسة على خدمة جزء معين من السوق بدل السوق كاملا، مركزة بذلك كل جهودها

¹ الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، صص 192، 193.

² عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2011-2012، صص 183.

وقدرتها الابداعية على خدمة هذا الجزء بفعالية، ويمكن أن تعوض الحصة السوقية الصغيرة بواسطة تنويع جغرافي أي التركيز على استهداف عدة أجزاء من أسواق تكون في مناطق جغرافية مختلفة.¹

• **استراتيجية التميز:** يقصد بها تمييز المنتج عن باقي المنتجات المنافسة بطريقة أو بأخرى، سواء جودة عالية، تكنولوجيا رائدة، خدمات متميزة، تشكيلة واسعة ومتنوعة، ولا يكون لهذه الجودة المبدولة في التميز وزنا ما لم يكن هناك تقدير من قبل العميل للقيمة التي ستضيفها له، خاصة تعددت استخداماته له.²

• **استراتيجية التركيز:** تعرف على أنها الاستراتيجية التي تركز من خلالها المؤسسة على جزء محدد من المستهلكين داخل قطاع ما من خلال تشكيلة محددة من المنتجات، وتناسب هذه الاستراتيجية بصفة عامة المؤسسات التي لا تستطيع أو لا ترغب في خدمة قطاع بكامله، فالفرق بين هذه الاستراتيجية وباقي الاستراتيجيات التنافسية هو اقتصار المؤسسة على خدمة جزء معين من السوق بدل السوق كاملا، مركزة بذلك كل جهودها وقدرتها الابداعية على خدمة هذا الجزء بفعالية، ويمكن أن تعوض الحصة السوقية الصغيرة بواسطة تنويع جغرافي أي التركيز على استهداف عدة أجزاء من أسواق تكون في مناطق جغرافية مختلفة.³

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

يتم الحكم على جودة الميزة التنافسية اعتمادا على مجموعة من الاعتبارات، وهي:⁴

• **مصدر الميزة:** تنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين هما:
مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية هذا النوع من المزايا يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة؛
مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة مثل التكنولوجيا، تميز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة، والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء، وحصيلة المعرفة المتخصصة؛

¹ قطوش أمين، أثر الشراكة على المزايا التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه، غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017-2018، ص58.

² أحمد طرطار، الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 22، جوان 2011، ص365.

³ قطوش أمين، أثر الشراكة على المزايا التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه، غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017-2018، ص58.

⁴ زرزار العياشي، غياذ كريمة، مرجع سابق ذكره، ص ص77،78.

- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين كاعتمادها مثلاً: على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها؛
- درجة التحسين وتطوير المستمر في الميزة: يجب أن تسعى المؤسسة إلى خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، وبشكل أسرع، وذلك قبل قيام منافسيها بتقليد الميزة التنافسية الحالية.

المطلب الثاني: قياس الميزة التنافسية وأهدافها

تقاس الميزة وفق مقاييس متبعة من طرف المؤسسة، كما أنها تتميز بمجموعة من الأهداف والتي سنتناولها في هذا الجزء.

أولاً: قياس الميزة التنافسية

تكون المؤسسة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة والمتمثلة في مقاييس النوعية والكمية كالتالي:¹

1. **مقاييس النوعية:** تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات المؤسسة قياساً بالمنافسين الآخرين ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تميل الميزة التنافسية وهي:

النوعية المتوقعة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن؛

النوعية المدركة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتناء أو حصوله على المنتج وقد تكون أكبر أو أقل مما توقعها وهذا ينعكس على درجة رضاه من عدمه؛

النوعية القياسية: ذلك المستوى من النوعية تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها؛

2. **مقاييس كمية:** تعتبر المقاييس الأكثر اعتماداً من قبل المؤسسة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساساً بالأداء المالي للمؤسسة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها:

¹ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008، ص ص 200-203.

مقاييس جودة المنتج: تعتمد هذا المقياس المؤسسات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين سواء كان بشكل يوفقها أو يساويها أو دونها؛

المنتجات الجديدة النسبية: تعبر عن مدى إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات المؤسسة وما تحققه بالتالي ميزة التنافسية مضافة إلى المؤسسة حيث تشير الدراسات إلى أن 30% من أرباح المؤسسة المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها المؤسسة في السوق؛

تكاليف التسويق: هي مجمل التكاليف المباشرة وغير مباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين وخير مؤشر على ذلك هو ما يعتمد من طريقة تكافئ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي في المؤسسة؛

الحصة السوقية: هو مؤشر مهم في تقدير حصة المؤسسة من المبيعات إلى إجمال مبيعات الصناعة ذاتها وكلها، ترتفع هذه النسبة كلما تأثرت قوة المؤسسة في السوق؛

نسبة الربحية: هي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها ومن بين هذه النسب:

هامش الربح من المبيعات؛ العائد على الاستثمارات؛ العائد على حق الملكية؛

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

ثانيا: أهداف المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية

الأهداف التي تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية هي:¹

قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون؛

دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات؛

خلق فرص تسويقية جديدة؛

خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق وتعميم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية؛

¹وهيبة مرعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012، ص60.

إمكانية حصولها على حصة سوقية جديدة أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين واستمرار هذا النجاح ينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية؛
تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها؛
تمثل الميزة التنافسية معيار مهم لتحديد المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.

المطلب الثالث: الجودة مدخل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية:¹

لقد أكد (إدوارد ديمينغ) على أن الجودة تعد العامل الوحيد الذي يضمن أداء المؤسسة على مدى الطويل، فالجودة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ومن ثم المركز التنافسي للمؤسسة، كما تضمن استمرارها ونموها؛ وتعني كلمة تميز حاليا علامة الجودة للمؤسسة الناجحة في إدارة أعمالها، فمواجهة حدة التناف لا تتم إلا من خلال البحث المستمر عن مستوى أفضل من الجودة مع تكلفة أقل، ولا تكون هذه من مسؤولية المديرين والمسيرين فحسب، فهي تقع تحت مسؤولية كافة أفراد المؤسسة، فكل فرد في المؤسسة يعتبر موردا أساسيا لتحسين مستوى الجودة، من خلال الأفكار التي يقدمها وطريقة أدائه لعمله، مما يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة؛ وتعد الجودة المنخفضة أو الرديئة للمنتجات والخدمات خطرا كبيرا على المؤسسة، ذلك أنها تهدد استمرارها وبقائها في السوق، ومن أهم مخاطر انخفاض مستوى الجودة؛

1. مخاطر تتحملها المؤسسة:

تبني صورة سيئة عن سمعة المؤسسة في أذهان عملائها؛
خسارة حصص سوقية وتوجيه العملاء للتعامل مع المؤسسات المنافسة؛
شكاوي العملاء ومتطلباتهم بتعويضات؛
المسؤولية القانونية إزاء الغير لدى تضرره من استعمال منتجات المؤسسة؛

2. مخاطر يتحملها العملاء:

أثر سلبي على الصحة أو الأمن الشخصي؛
تكلفة الصيانة والإصلاح؛
تكلفة الاستغناء عن السلعة أو الخدمة المعيبة؛

¹ العيهار فلة، مرجع سابق ذكره، ص 189، 197.

أثر سلبي على جداول وجودة العمليات الانتاجية ومخرجاتها لدى العميل الذي يمارس نشاطا إنتاجيا معتمدا على ما يتلقاه من المورد؛ وعلى العكس من ذلك فإن تحسين الجودة وتحقيق مستوى عالي في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة يعود عليها بالفوائد التالية:

ولاء أكثر من العملاء؛

تحسين الحصة السوقية؛

ارتفاع أسعار الأسهم؛

تخفيض التكلفة الكلية للإنتاج؛

أسعار أعلى للمنتجات والخدمات؛

تحسين الانتاجية؛

ومن المزايا التي تمنحها الجودة أيضا للمؤسسة:

تغيير السلوكيات داخل المؤسسة للأفضل؛

تخفيض الفاقد في الإنتاج؛

توفير المناخ المناسب للتحسين المستمر؛

تحقيق رضا العملاء؛

تلعب جودة تصميم المنتج دروا هاما في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وذلك لأنها تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق رضا العميل، لذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الانتقادات التي يبديها عملائها على المنتج أو الخدمة لدى وضع تصميم لهذه الأخيرة¹؛

ولقد حدد David Garven، خبير الجودة بجامعة هارفرد الامريكية، خمسة عناصر أساسية يتوجب على المؤسسة اتباعها إذا اعتمدت الجودة كأداة تنافسية، وهي:

يجب تحديد الجودة من وجهة نظر العميل؛

يجب ربط الجودة مع الربحية مع النظر إلى التكلفة ومتطلبات السوق؛

يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية؛

يجب بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي؛

¹العيهار فلة، نفس المرجع، ص ص 189، 197.

يجب أن تحصل الجودة على الالتزام الكامل للمؤسسة؛

ويتم اتباع الجودة كعامل في المنافسة باتباع ما يلي:

جعل السوق أساس كل القرارات؛

الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين؛

التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم؛

البحث عن أسباب انصراف العملاء عن التعامل مع المؤسسة؛

وتمثل الجودة شرطاً أساسياً جوهرياً لقبول المنتج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية، وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، فمن أهم عوامل نجاح وتفوق المؤسسات الرائدة هو تميزها النسبي في الجودة.

بناء على ما ذكر آنفاً، ترتبط الميزة التنافسية بمصادر التفرد لديها التي تميزها عن منافسيها من حيث مصادر داخلية تتمثل في نظرية موارد المؤسسة والتي تعبر عن الموارد الملموسة والغير ملموسة، وكذلك مصادر خارجية تتمثل في الاستراتيجيات العامة لتنافس (سيطرة التكاليف، التميز، التركيز)، حيث يعتبر مصدر التنافسية وعدد وصادرها التي تمتلكها المؤسسة ودرجة التحسين والتطوير من معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية؛ أما قياس الميزة يعتمد على درجة رضا الزبون بالاعتماد على المقاييس النوعية أما الأكثر اعتماداً من قبل المؤسسة هي مقاييس كمية، غير أن قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار يتوقف على الميزة التنافسية التي تمتلكها.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة قدرة الميزة التنافسية التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة حيث تطرقنا إلى مفهومها ومحددات الميزة التنافسية، فتعتبر الجودة والكفاءة والتحديث واستجابة المستهلك من الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية، وما تتضمنه من بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس، أما من أجل تحقيق الميزة التنافسية وجب الاعتماد على مصدرين أساسيين يتمثلان في نظرية موارد المؤسسة والتي تعبر عن الموارد الملموسة والغير ملموسة، والاستراتيجيات العامة للتنافس.

كما تناولنا قياس الجودة عن طريق مقياسين وهما مقاييس نوعية تتعلق برضا الزبون ومقاييس كمية التي تعتبر الأكثر اعتماداً من قبل المؤسسة.

الفصل الثالث : دراسة

حالة شركة البسكوية

للإسمنت

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لموضوع الدراسة والمتمثل في: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، وبعد التعرض في الفصلين السابقين إلى مفاهيم نظرية سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع في المؤسسة، وذلك بإجراء دراسة ميدانية في شركة البسكرية للإسمنت -برانيس-بسكرة-، محاولين إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، من خلال إظهار مدى اهتمام الشركة بالجودة المنتج في تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن البقية في سوق، وللقيام بذلك قسمنا الفصل إلى مبحثين التاليين:

المبحث الأول: الإطار العام لشركة البسكرية للإسمنت

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإطار العام لشركة البسكرية للإسمنت

لقد ارتئينا أن تكون دراستنا في شركة البسكرية للإسمنت وهذا نظرا لأهميتها في جانب الصناعة والخاصة بالإسمنت، كما تعتبر من الشركات التي تجمع بين وسائل الإنتاج ورؤساء الأموال، وتحثل مكانة وحصّة سوقية لا يستهان بها، فسنحاول من خلال هذا المبحث تقديم الإطار العام لشركة البسكرية للإسمنت.

المطلب الأول: تقديم عام لشركة البسكرية للإسمنت

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق على معرفة الشركة البسكرية للإسمنت، وذلك من خلال تعريفها وعرض بطاقتها التقنية.

أولاً: تعريف شركة البسكرية للإسمنت

تعد البسكرية للإسمنت أول شركة خاصة لإنتاج الاسمنت في الجزائر دون شراكة اجنبية أنجزت على مساحة 100 هكتار ببلدية برانيس ولاية بسكرة تأسست في جانفي 2009 بهدف المشاركة مع مشغلين آخرين لوقف استراد الاسمنت وجعله متاحا لجميع المستهلكين وبسعر مقبول، ويتمشى هذا النهج مع الاستراتيجية التي بدأتها الدولة الجزائرية الهادفة إلى تقليل الواردات والاستعداد إلى عصر ما بعد النفط.

نظرا للعوائق التي تلقاها سير المشروع تم الاستئناف والبدء في الأشغال سنة 2013 تحت اشراف مهندسين صينيين وجزائريين، ويدخل هذا الانجاز الضخم ضمن سياسة مواصلة العمل الجاد والانفتاح على مختلف النشاطات الداعمة للاقتصاد الوطني الجزائري وتوفير العديد من مناصب الشغل.

ثانياً: البطاقة التقنية لشركة

- اسم الشركة: شركة بسكرية للإسمنت.
- تاريخ الانشاء: 24 فيفري 2009.
- المقر الاجتماعي: جر بلحرش بلدية برانيس دائرة جمورة ولاية بسكرة.
- مساحة الشركة: 100 هكتار.
- قطاع النشاط: مواد البناء، فرع الاسمنت.
- النشاط الرئيسي: الانتاج الصناعي للإسمنت.
- راس مالها الاجتماعي: 4284000000 دج.

➤ الشكل القانوني: شركة ذات أسهم.

➤ رئيس مجلس الإدارة: هقي محمد العيد.

➤ جهات الاتصال:

➤ الإدارة لعامة ومصنع الإسمنت

➤ العنوان: بلدية برانيس / دائرة جمورة / ولاية بسكرة، الجزائر.

➤ هاتف: 00 213 (0)33 55 81 22

➤ الفاكس: 00 213 (0)33 55 81 22

➤ الموقع: www.biskriaciment-dz.com

➤ البريد الإلكتروني: contact@biskriaciment-dz.com

➤ إدارة تجارية

➤ العنوان: جَر بلحشر بلدية برانيس / دائرة جمورة / ولاية بسكرة، الجزائر.

➤ هاتف: 00 213 (0) 33 55 81 08

➤ الفاكس: 00 213(0) 33 55 81 08

➤ البريد الإلكتروني: program@biskriaciment-dz.com

reclamation@biskriaciment-dz.com

inscription@biskriaciment-dz.com

➤ عدد العمال: 1207

تكوين العمال: بالإضافة إلى ان تكوين العمال هو التزام قانوني، فإن الغرض منه هو تكييف عمال الشركة مع التقنيات وظروف العمل لتعزيز ترفيتهم الاجتماعية من خلال الوصول إلى مستويات مختلفة من الثقافة المؤهلة، وكذلك مساهمتهم في التنمية الثقافية والاقتصادية والاجتماعية. تولى الشركة أهمية كبيرة لعنصر التكوين لموظفيها من خلال برنامج تكويني داخلي وخارجي، يهدف إلى تغطية غالبية موظفيها.

السلامة وصحة العمال: من أجل منع مخاطر الحوادث والحفاظ على صحة موظفيها، انشأت البسكرية للإسمنت هيكلًا مخصصًا للسلامة الصناعية، وتتمثل مهمته الرئيسية فب ضمان الصحة والسلامة لجميع أصحاب المصلحة على الموقع.

من ناحية أخرى تشرف لجنة الصحة والسلامة على تطبيق الاجراءات والالتزام باللوائح المعمول بها.

المطلب الثاني: نشاط والتزامات واهداف الشركة

تتعدد النشاطات الشركة البسكرية للإسمنت، بالإضافة لأهداف الشركة التي تسعى للوصول إليها من خلال التزاماتها وهذا ما سيتم تناوله.

أولاً: نشاط بسكرية للإسمنت

استهلت شركة البسكرية للإسمنت نشاطها بإنتاج الاسمنت الرمادي بطاقة تقنية انتاجية تقدر ب4000000 طن من الاسمنت سنويا من خلال انتاج خط الاسمنت الاول الذي دخل حيز التنفيذ في جوان 2016 بطاقة تقدر ب3000 طن/ في اليوم من لكلنكر، وفي ابطار توسعة المشروع أنجز الخط الثاني بسعة انتاجية 6000 طن من الكلنكر في اليوم ليبدأ الانتاج في جوان 2018، ثم الخط الثالث بطاقة تبلغ 6000 طن في اليوم من الكلنكر ليدخل الانتاج في سبتمبر 2018.

تقوم الشركة حاليا بتصنيع أربعة أنواع من الإسمنت الرمادي حسب المواصفات الجزائرية المعمول بها:

الإسمنت البورتلاندي مع الحجر الجيري.

الإسمنت البورتلاندي مع الحجر الجيري.

إسمنت بورتلاندي.

الإسمنت البوزولاني.

بالإضافة إلى نشاط الإنتاج، تنشط الشركة أيضاً في تسويق الإسمنت. للقيام بذلك، لديها قسم مبيعات يقع في مقر الشركة، والمبيعات المباشرة لشركات التجهيز والبناء والمطورين.

العملاء: عملاء SBC الرئيسيين:

•الموزعين

•منتجي الخرسانة الجاهزة

•الشركات المصنعة للمنتجات الخرسانية الصناعية (البلاط، الفوهات، الأنابيب، إلخ)

•شركات البناء

يتم تسليم الإسمنت إما:

•تشكل السائبة 40% من الإنتاج: يتم تركيب موازين تحميل لشاحنات العملاء تحت قواديس تحميل الإسمنت

السائب ، والتي تقيس الكمية التي سيتم تحميلها.

تشكل الأكياس 60% من الإنتاج تم تجهيز ماكينات التعبئة بموازين إسمنتية عالية الأداء تسمح لك بتحليل الوزن المحدد بالضبط على الكيس. يتم فحص هذه الموازين بواسطة خدمة المقاييس بالشركة.

بالإضافة إلى النشاط الرئيسي وهو إنتاج الإسمنت، تقوم الشركة بأنشطة أخرى من بينها:

- صيانة وإصلاح آلات المحاجر والأشغال العامة.
- صيانة وإصلاح معدات الإنتاج، من خلال ورشة الصيانة الميكانيكية والكهربائية وصناعة الغلايات.
- معالجة مياه الصرف الصحي.
- تأجير معدات المناولة.

ثانياً: التزامات واهداف الشرك:

- ✓ المحافظة على جودة المنتجات المنتجة، وتحسين عملية مراقبة الجودة.
- ✓ ارضاء متطلبات زبائننا وأطرافها المهتمة ذات الصلة.
- ✓ توسيع وتنويع نطاق منتجاتها بما يتماشى مع احتياجات السوق المحلي والاقليمي.
- ✓ تحسين ظروف العمل والسلامة للموظفين وأصحاب المصلحة.
- ✓ الحفاظ على المستوى الحالي للتوظيف.
- ✓ المساهمة في تنمية المنطقة من خلال خلق فرص عمل جديدة.
- ✓ تحسين مستوى تأهيل العاملين من خلال زيادة عدد الدورات التدريبية.
- ✓ تحسين إتقان جميع مراحل الإنتاج.
- ✓ اعتماد الشركة لنظام الإدارة المتكامل (IMS) الذي يجمع بين إدارة الجودة (ISO 9001/2015) والإدارة البيئية (ISO 14001/2015) وإدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001 / 2018) .
- ✓ تخفيض أسعار البيع من خلال التحكم الجيد في التكاليف وإدارتها.
- ✓ تحسين الخدمات والفوائد لعملائها.
- ✓ إدخال أنواع جديدة من الإسمنت مثل الإسمنت الأبيض الذي يجري البحث والدراسات بشأنه.
- ✓ تطوير الشبكة التجارية للشركة لإتاحة الفرصة لعدد كبير من العملاء للتعرف على منتجاتنا والاستفادة منها.

المطلب الثالث: جودة الإسمنت في شركة البسكرية للإسمنت BISKRIA CIMENT

لإنتاج الإسمنت بجودة ثابتة، يتم أخذ عينات المواد الخام بعناية فائقة، وتقطيع الجرعات وخلطها للحصول على تركيبة منتظمة تمامًا بمرور الوقت. يظل تكوين الإسمنت الخام بشكل عام بالنسب التالية:

الحجر الجيري: كربونات الكالسيوم: 80% (CaCo3)

الطين: الألومينا: 16% (Al2O3)

الرمال: السيليكا: 01% (Sio2)

خام الحديد: أكسيد الحديد: 03% (Fe2O3)

يتم أخذ عينات الصخور باستمرار لتحديد جودة الإضافات الضرورية (أكسيد الحديد والألومينا والسيليكا) ثم يتم تنفيذ الخليط في قاعة التجانس المسبق حيث يتم وضع المادة في طبقات أفقية متراكبة ثم يتم تناولها عمودياً.

تعتمد قوة ومتانة الهياكل على جودة الإسمنت؛ ويلبي الإسمنت المعايير الجزائرية والعالمية الصارمة التي تلتزم بها شركة BISKRIA CIMENT؛ هذا هو السبب في أنها وضعت منذ بدايتها إجراءات رقابة صارمة تسمح لها بضمان جودة منتجاتها.

حاليًا ومن خلال إتقانها لعملية التصنيع، يسر شركة BISKRIA CIMENT أن تزود العملاء بمنتجات تتوافق مع المعايير الجزائرية NA 442 و NA 443 ويسعدها الحصول على أفضل منتج في السوق الوطنية.

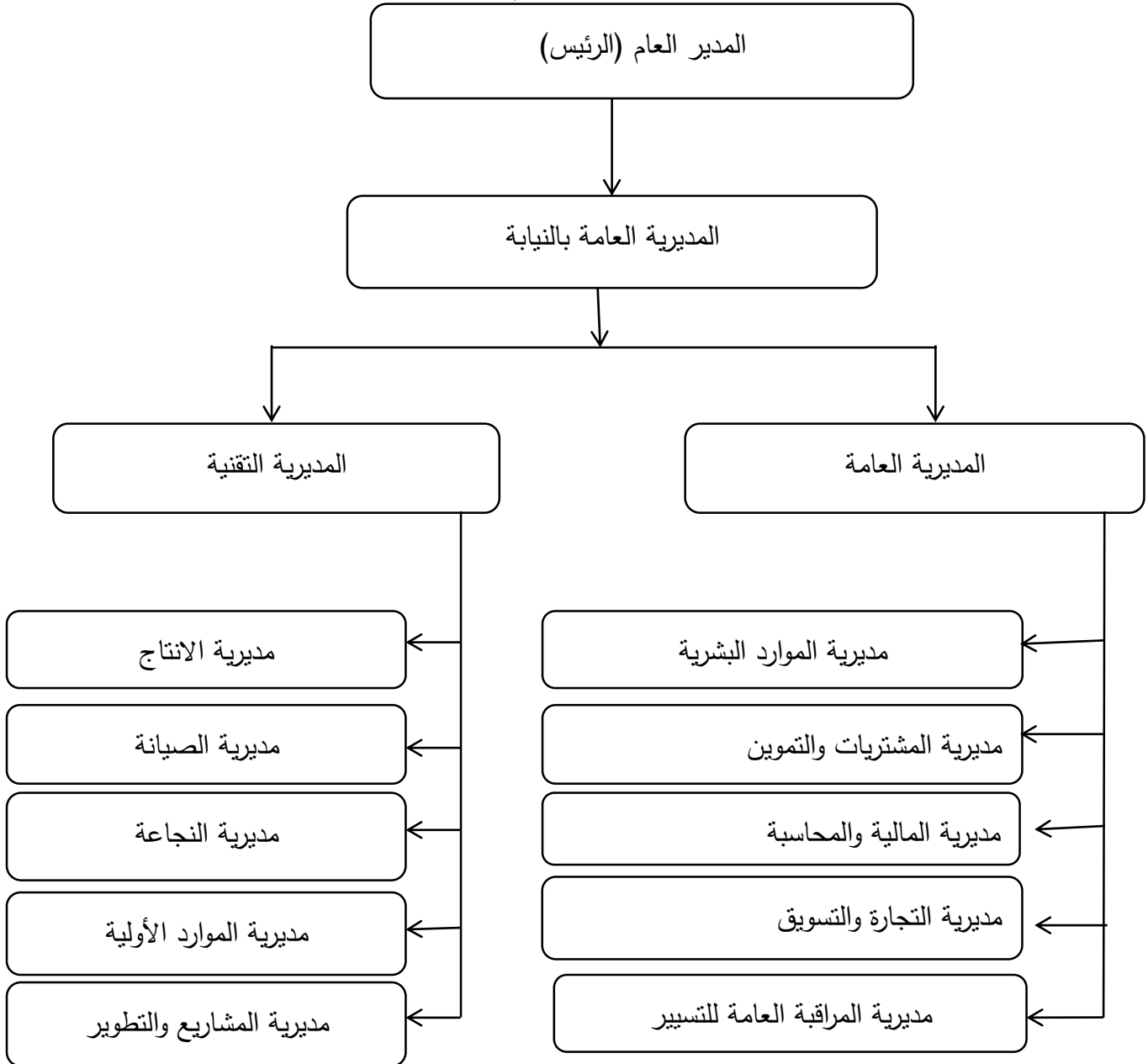
هذا التحكم في العملية وجودة المنتجات يمكن التحقق منه والتحكم فيه؛ ويتم التحكم في منتجاتها أيضًا من قبل هيئة رقابة حكومية خارجية، وهي: CETIM" مركز الدراسات التكنولوجية لصناعة مواد البناء، والتي تم توقيع اتفاقيات سنوية معها.

معمل مصنع الإسمنت لديه المعدات اللازمة بدرجة عالية للإشراف والرقابة على جميع مؤشرات الجودة على مدار 24 ساعة في اليوم، و 7 أيام في الأسبوع بالإضافة إلى المعمل يحتوي مصنع الإسمنت على غرفة المراقبة تعمل أيضًا على مدار 24 ساعة في اليوم، 7 أيام في الأسبوع، ويشرف الفنيون لديهم على جميع مراحل الإنتاج، من المحجر إلى التعبئة.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لشركة البسكوية للإسمنت

كل شركة تعتمد على هيكل تنظيمي خاص بها، يتماشى ومتطلبات نشاطها ويساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم تتكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه وهي على النحو التالي:

الشكل رقم (01،03): الهيكل التنظيمي لشركة البسكوية للإسمنت.



المصدر: بيانات الشركة.

المدير العام: الرئيس وهو أعلى مستوى سلطة، والمسير الاول، يقوم باتخاذ القرارات التي تخص نشاطات الشركة.

المدير العام بالنيابة: يشرف على متابعة وتسيير المديرية الادارية التابعة له، كما يتولى مهام الرئيس في غيابه.

المديرية العامة: تشرف على مديرات التابعة لها وهي:

مديرية الموارد البشرية: تشرف على جميع الاعتبارات المتعلقة بالموارد البشرية (الموظفين) من توظيفها، وتقسيمها بين مختلف الأقسام، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

مديرية المشتريات والتموين:

مديرية المالية والمحاسبية: تشرف على جميع العمليات المحاسبية وإعداد الميزانيات والشؤون المالية لشركة؛ وتظم دائرتين رئيسيتين هما: دائرة المحاسبية والدائرة المالية.

مديرية التجارة والتسويق: لها تأثير كبير في النشاط الكلي لشركة، فهي تشرف فهي تشرف على نشاط التصدير، كما تشرف على العلاقات مع الزبائن وشراء التجهيزات.

مديرية المراقبة العامة للتسيير: تشرف على مراقبة جودة الاسمنت وكل مراحل التصنيع التي يمر بها المنتج.

المديرية التقنية: تشرف على مجموعة من الاقسام التابعة لها والتي تتمثل أساسا في:

مديرية الانتاج: متابعة عملية الانتاج، من المادة الأولية والمادة النصف مصنعة، على نهاية تصنيع المنتج بالمواصفات المطلوبة.

مديرية الصيانة: تشرف على عمليات الصيانة مبرمجة لتسهيل العمل؛ كما تراقب نشاطات المصالح التالية: مصلحة الميكانيكية، مصلحة الكهرباء، مصلحة الدراسات والمناهج، مصلحة القياس والضبط.

مديرية النجاعة: تهتم بالموثرات الحيوية ومهام المخبر وجودة المنتج والبيئة والعمل للمحافظة عليها.

مديرية المواد الأولية: تضمن التموين الدائم للمواد الأولية (الحجر الكلسي، الرمل، الحبس، الطين)، بالإضافة إلى الاشراف على عمليات التفجير التي تقوم بها الشركة وقسم التكسير.

مديرية المشاريع والتطوير: تقوم بتصميم المشاريع المراد العمل بها.

نستنتج من خلال هذا المبحث أن مركب البسكوية للإسمنت هو أول مركب مصنع خاص في الجزائر دون شراكة أجنبية، ويعد أضخم إنجازات مجمع عموري ببلدية برانيس ولاية بسكرة وأدخل في مرحلة جديدة من الاستثمارات الكبرى، استجابة لطموحاته الواعدة، ليتنقل إلى التوسع نحو صناعات ونشاطات جديدة تدعم الاقتصاد الوطني وتوفر الآلاف من مناصب الشغل وتخفيض فاتورة الاستيراد.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

تمت الدراسة الميدانية وفقا لمجموعة من الإجراءات، وذلك من خلال تصميم استبيان موجه للإداريين والمدراء الشركة البسكرية للإسمنت، لتعرف على آراءهم نحو واقع الجودة في شركتهم، وواقع تطبيق استراتيجيات العامة للتنافس، والعلاقة بين الجودة وواقع تطبيق استراتيجيات العمة للتنافس التي تتضمن تقديم لمجتمع وعينة الدراسة، لذلك سنحاول وصف الاستبيان، ثم دراسة تحليل خصائص عينة الدراسة.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة:

من أجل إسقاط الدراسة النظرية ومعرفة مدى مساهمة دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛ فقد تم التركيز على مجتمع يتألف مع موضوع الدراسة، حيث تم اختيار شركة البسكرية للإسمنت.

ثانياً: عينة الدراسة:

تتميز عينة الدراسة بأنها عينة، حيث تم توزيع الاستبيان على مجموع من الإداريين في شركة البسكرية للإسمنت، وقمنا بتوزيع 35 استمارة استبيان الذين لديهم علاقة بموضوع الدراسة، ولأنهم أكثر دراية ومعرفة بجوانب الموضوع داخل الشركة، وبعد جمع الاستبيانات التي أجريت عليها الدراسة فكانت 31 استمارة ويكم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03،01): الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان

الاستمارات المقدمة	الاستمارات المسترجعة المقبولة	نسبة الاستجابة
35	31	91%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

ثالثاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

1. تحليل حسب الجنس:

تم توزيع أفراد العينة حسب الجنس إلى أربع فئات كما يلي:

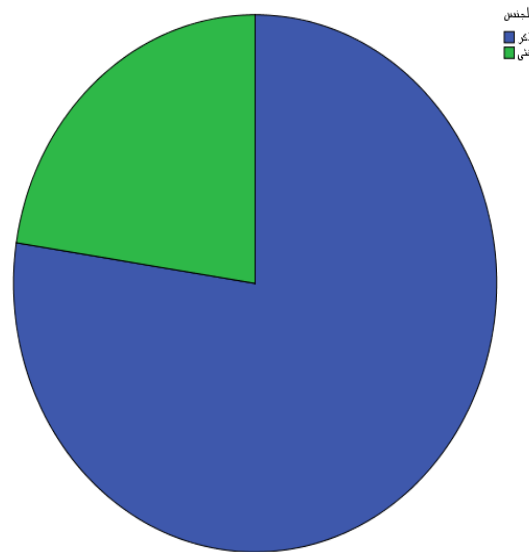
جدول رقم (03،02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
77.4	24	ذكر
22,6	7	أنثى
100	31	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss20.

وللتوضيح أكثر نستعين بالشكل رقم (03،02) لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الشكل رقم (03،02): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss20.

من خلال الجدول رقم (03،02) والشكل نلاحظ أن عدد أفراد العينة من الذكور هو 24 ذكر، وذلك ما يعادل نسبة 77.4% و7 أفراد الباقية من العينة مثلتها الإناث بنسبة 22,6% من العينة.

2. تحليل حسب السن:

الجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

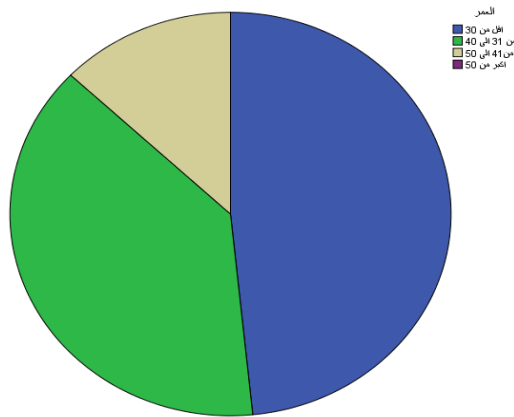
جدول رقم (03،03): توزيع أفراد العينة حسب السن.

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30	15	48.4
من 31 إلى 40	12	38.7
من 41 إلى 50	4	12.9
أكبر من 50	0	0
المجموع	31	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss20.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول السابق في الشكل التالي:

الشكل رقم (03،03): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss20.

بالاعتماد على الملحق (02) والجدول رقم (03،03) والشكل السابق نلاحظ هنا وجود تقارب بين الفئتين الأوليتين والتي تمثل النسب الأعلى من عينة الدراسة، حيث الفئة العمرية (الأقل من 30 سنة) قدرت نسبتهم 48.4% أما الفئة العمرية من (31 إلى 40 سنة) قدرت نسبتها 38.7%، وهو مؤشر جيد لشركة والتي بدورها تتطلب قدرات وخبرات شابة تتأقلم مع التطورات الحديثة، وتعطي أكثر للشركة.

3. تحليل حسب خاصية الأقدمية في الوظيفة والمنصب الوظيفي والمستوى التعليمي:

• المستوى التعليمي:

الجدول التالي يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم (03،04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

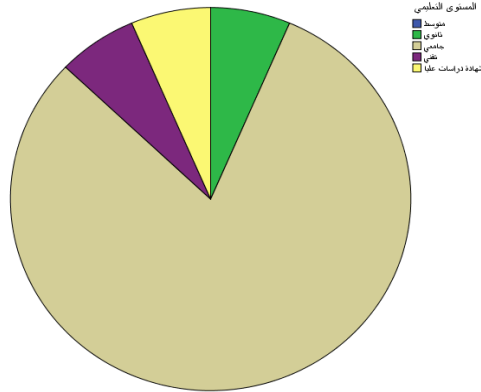
النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	متوسط
6.5	2	ثانوي
80.6	25	جامعي
6.5	2	تقني
6.5	2	تقني
0	0	شهادة دراسات عليا
100	31	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss20.

من خلال الجدول رقم (03،04) نلاحظ ان أغلبية أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي، حيث نجد 25 فرد متحصل على هذا المستوى التعليمي، وذلك بما يعادل نسبة 80.6% من عينة الدراسة، وهذا دليل على وفرة العرض في طالبي العمل المؤهلين علميا والحاصلين على شهادات جامعية كما نجد تعادل بين عدد الأفراد حاملي شهادات دراسات العليا ومستوى التعليم المتوسط والتقنيين، وذلك بعدد فردين بما يعادل 6.5%.

ولتوضيح أكثر نستعين بالشكل الموالي الذي يبين عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الشكل رقم (03،04) التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss20.

• الأقدمية في الوظيفة:

الجدول التالي يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية.

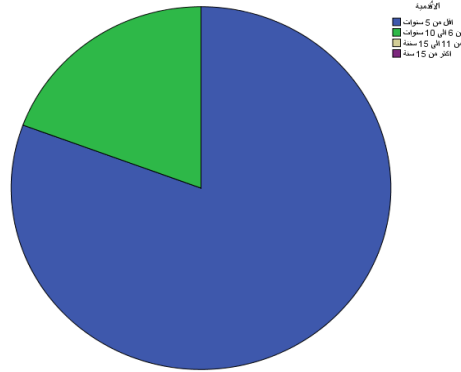
جدول رقم (03،05): توزيع الأفراد حسب الأقدمية في الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
80.6	25	أقل من 5 سنوات
19.4	6	من 6 إلى 10 سنوات
0	0	من 11 إلى 15 سنة
0	0	أكثر من 15 سنة
100	31	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss20.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول السابق في الشكل التالي:

الشكل رقم (03،05): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في الوظيفة.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss20.

بالاعتماد على الملحق (02) والجدول رقم (03،05) والشكل السابق نلاحظ أن أفراد الفئة ذات أقدمية في الوظيفة (أقل من 5 سنوات) يعادل 80.6% تحتل المرتبة الأولى وفي الفئة التي من خلالها نستنتج ان الشركات تتيح الفرصة للشباب القليل الخبرة، تليها الفئة (من 6 إلى 10سنوات) المتكونة من 6 أفراد بنسبة 19.4% تعتبر نسبة تعتمد الشركة على خبراتها في تأدية وظائفها واتخاذ قراراتها، اما بالنسبة للفئات المتبقية فهي معدومة نظرا لأن الشركة حديثة النشأة لم تتجاوز 15 سنة.

• المنصب الوظيفي:

الجدول التالي يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.

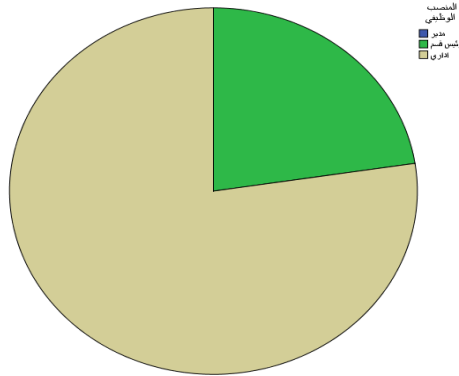
جدول رقم (03،06): توزيع الأفراد حسب المنصب الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المنصب
0	0	مدير مؤسسة
22.6	7	رئيس قسم
77.4	24	إداري
100	31	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss20.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول السابق في الشكل التالي:

الشكل رقم (03،06): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss20.

بالاعتماد على الملحق (02) والجدول رقم (06،03) والشكل السابق نلاحظ ان أفراد العينة معظمهم إداريين حيث نجد 24 فرد بنسبة 77.4%، كما نجد 7 أفراد يمثلون رؤساء أقسام بما يعادل 22.6% من العينة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث يعتبر الاستبيان أداة قياس تم الاعتماد عليها لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة.

أولاً: هيكل الاستبيان

تم تجميع بيانات الدراسة الميدانية من خلال إعداد استبيان صمم لهذا الغرض، وقبل البدء بالدراسة تم تحكيمة من المشرف فقط نظراً لظروف الاستثنائية والمستعجلة بسبب المرض covid-19، وبعد الاقتراحات والتصحيحات التي قدمها المشرف تم اعتماد الاستبيان (انظر إلى الملحق 01)، وتمت صياغة جميع أسئلة في قائمة الاستبيان، حيث احتوت القائمة على قسمين:

القسم الأول: البيانات الشخصية.

احتوى هذا القسم على خمسة أسئلة، وتضمنت الاستفسار عن المستوى التعليمي، الجنس، العمر، الأقدمية، المنصب الوظيفي.

القسم الثاني: أسئلة تتعلق بالموضوع وهي تنقسم إلى محورين.

المحور الأول: أسئلة على الجودة

وتحتوي على خمسة عشر (15) سؤال للتعرف على سياسة وأبعاد ومحددات الجودة في الشركة.

- خمسة أسئلة تتعلق بسياسة الجودة في المؤسسة.
- خمسة أسئلة تتعلق بأبعاد الجودة في المؤسسة.
- خمسة أسئلة تتعلق بمحددات الجودة.

المحور الثاني: أسئلة حول واقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس في الشركة.

وتحتوي على خمسة عشر (15) سؤال للتعرف على واقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس في الشركة.

- خمسة أسئلة تتعلق بواقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة.
- خمسة أسئلة تتعلق بواقع تطبيق استراتيجية التميز.
- خمسة أسئلة تتعلق بواقع تطبيق استراتيجية التركيز.

وقد تم استخدام مقاييس لكارث الخماسي كمقياس للجودة وواقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس في المؤسسة وهو كالتالي:

جدول رقم (03،07): التفسير الاحصائي لمقياس لكارث الخماسي.

الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الرأي	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطالبة.

يتم تحديد المستوى عبر المقاييس التالية:

- اتجاه لا أوافق بشدة: المتوسط الحسابي بين 1 و 1.79
- اتجاه لا أوافق: المتوسط الحسابي بين 1.8 و 2.59

- اتجاه محايد: المتوسط الحسابي بين 2,6 و 3,39
- اتجاه موافق: المتوسط الحسابي بين 3.4 و 4.19
- اتجاه موافق بشدة: المتوسط الحسابي بين 4.2 و 5

ثانيا: اختبار صدق وثبات الاستبيان

جدول رقم (03،08) يوضح معامل كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان

أبعاد الاستبيان	عدد الأسئلة	معامل كرو نباخ ألفا
سياسة الجودة	4	0,70
ابعاد الجودة	5	0.759
محددات الجودة	5	0,885
الجودة	15	0.854
واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة	5	0.669
واقع تطبيق استراتيجية التميز	5	6.752
واقع تطبيق استراتيجية التركيز	5	0.791
واقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس	15	0.864
الاستبيان	30	0.898

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss20.

بالعودة إلى نتائج الملحق (03) تشير بيانات الجدول رقم (03،08) أن قيمة معامل الثبات لجميع فقرات استبيان الدراسة تفوق 60% حيث بلغت نسبتها 90.1% وهذا يعني معامل الثبات مقبول، كما أن قيمة معامل

الثبات لفقرات محور الجودة قد بلغت نسبتها 85.4% ، ومعامل الثبات لفقرات محور واقع تطبيق استراتيجيات العامة للتنافس فقد بلغت 89.8%.

جدول رقم (09،03): يوضح نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان

حاور الاستبيان	أبعاد الاستبيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
الجودة	سياسة الجودة	0.797	0.00	دال
	ابعاد الجودة	0.799	0.00	دال
	محددات الجودة	0.818	0.00	دال
الاستراتيجيات العامة للتنافس	واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة	0.789	0.00	دال
	واقع تطبيق استراتيجية التميز	0.813	0.00	دال
	واقع تطبيق استراتيجية التركيز	0.923	0.00	دال

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss20.

بالعودة إلى نتائج الملحق (04) والجدول رقم (09،03) نلاحظ معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد الاستبيان، وجاءت الدرجة الكلية دالة وموجبة، وجميع المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,00)، وهو ما يؤكد صدق الاستبيان.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى عرض النتائج باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزتها الاستبيانات، من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول الجودة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وتم استخدام النسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات والانحرافات المعيارية.

أولاً: الجودة في المؤسسة:

• تحليل نتائج الدراسة سياسة الجودة في المؤسسة:

يوضح الجدول الموالي إجابات الأفراد على عينة الدراسة لسياسة الجودة في شركة البسكرية للإسمنت.

جدول رقم (10:03): المؤشرات الإحصائية لسياسة الجودة في المؤسسة

مستوى القبول	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة
عالي	4	0.9910	3.87	7	18	2	3	1	للشركة سياسة جودة ورؤية واضحة للمستقبل
عالي	2	0.8540	4.06	9	18	1	3	0	تلتزم القيادة بتطبيق سياسة الجودة ونشر ثقافة الجودة
عالي	3	3.6510	4.10	7	21	2	1	0	عملاء راضون على مستوى جودة المنتجات وعدد الشكاوى قليل
عالي	5	1.071	3.71	7	14	5	4	1	في الشركة تسود الروح التعاون والعمل كالفريق
عالي جدا	1	0.5580	4.39	13	17	0	1	0	تدرك الإدارة العليا للشركة أهمية الجودة
		4.125	20.13	36	103	10	12	2	المجموع
عالي		0.825	4.026	المتوسط العام حول المؤشرات					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss20.

بالعودة إلى نتائج الملحق (04) والجدول رقم (10،03) التي توضح المؤشرات الإحصائية المبينة للمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات سياسة الجودة في الشركة، وقد حقق هذا المتغير متوسطا حسابيا قدره 4.026 بانحراف معياري 0.825، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تراوحت بين 3.4 و 4.19 على مستوى المقاييس، ووفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول عالية، وهذا ما يؤكد أن لشركة سلوك جودة متبع، والملاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات كانت كما يلي: الفقرة الأولى 3.87، الفقرة الثانية 4.06، الفقرة

الثالثة 4.10، الفقرة الرابعة 3.71، الفقرة الخامسة 4.39 وبانحرافات معيارية على الترتيب: 0.9910، 0.8540، 0.6510، 1.071، 0.5580.

• تحليل نتائج الدراسة أبعاد الجودة:

يوضح الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الجودة في شركة البسكرية للإسمنت.

جدول رقم (03، 11): المؤشرات الإحصائية لأبعاد الجودة في المؤسسة.

مستوى القبول	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
عالي	5	1.145	3,61	5	17	4	2	3	وجود في الشركة فرق عمل لتحليل المشاكل واقتراح الحلول
عالي جدا	1	0.5700	4.48	16	14	1	0	0	تلتزم الشركة بإنتاج الكميات المطلوبة منها وفي مواعيدها
عالي جدا	3	0.6430	4.29	12	16	3	0	0	منتجات الشركة تتوافق مع توقعات الزبائن
عالي جدا	2	0.6080	4.35	13	16	2	0	0	يتم الترحيب بالزبون وتسهيل خدماته
عالي	4	0.597	4.10	7	20	4	0	0	تسهيل عملية الاتصال مع المحيط الخارجي
		3.563	20.83	53	83	14	2	3	المجموع
عالي		0.7126	4.166	المتوسط العام حول المؤشرات					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss20.

بالعودة إلى نتائج الملحق (05) والجدول رقم (11، 03) التي توضح المؤشرات الإحصائية المبينة للمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ل فقرات أبعاد الجودة في الشركة، وقد حقق هذا المتغير متوسطا حسابيا قدره 4.166 بانحراف معياري 0.7126، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تراوحت بين 3.4 و 4.19 على مستوى المقاييس،

ووفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول عالية، وهذا ما يؤكد أن الشركة ترغب في اسعاد زبائنها، والملاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات كانت كما يلي: الفقرة الأولى 3.61، الفقرة الثانية 4.48، الفقرة الثالثة 4.29، الفقرة الرابعة 4.35، الفقرة الخامسة 4.10 و بانحرافات معيارية على الترتيب: 1.145، 0.597، 0.608، 0، 0.643.570

• تحليل نتائج الدراسة محددات الجودة في المؤسسة:

يوضح الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة على محددات الجودة في شركة البسكوية للإسمنت.

جدول رقم (12،03): المؤشرات الإحصائية لمحددات الجودة في المؤسسة.

مستوى القبول	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة
عالي	2	0.965	3.74	6	15	7	2	1	يتم تدريب العاملين على كيفية استخدام الآلات والمعدات بشكل دوري
متوسط	4	0.985	3.35	5	6	16	3	1	يتم ترقية العاملين الذين يستحقون الترقية
متوسط	5	0.991	3.13	1	11	13	3	3	تقدر الشركة وتكافئ العاملين على العمل الجيد
عالي	1	0.682	3.74	2	21	6	2	0	توفير الشركة التعليمات والإرشادات اللازمة للعميل عن استخدام المنتج
متوسط	3	0.989	3.39	1	18	6	4	2	قيام الشركة بدراسات استطلاعية للتعرف على آراء العملاء واحتياجاتهم
		4.612	17.35	15	71	48	14	7	المجموع
عالي		0.9224	3.47	المتوسط العام حول المؤشرات					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss20.

بالعودة إلى نتائج الملحق (06) والجدول رقم (12،03) التي توضح المؤشرات الإحصائية المبينة للمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محددات الجودة في الشركة، وقد حقق هذا المتغير متوسطا حسابيا قدره

3.47 بانحراف معياري 0.9224، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تراوحت بين 3.4 و 4.19 على مستوى المقاييس، ووفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول عالية، وهذا ما يؤكد أن الشركة تسعى لتحقيق محددات الجودة، والملاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات كانت كما يلي: الفقرة الأولى 3.74، الفقرة الثانية 3.35، الفقرة الثالثة 3.13، الفقرة الرابعة 3.74، الفقرة الخامسة 3.39 وبانحرافات معيارية على الترتيب: 0.965، 0.991، 0.985، 0.989، 0.662.

ثانيا: واقع تطبيق استراتيجيات العامة للتنافس في المؤسسة

• تحليل نتائج الدراسة حول تبني استراتيجية قيادة التكلفة في شركة البسكوية للإسمنت:

يوضح الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني استراتيجية قيادة التكلفة في شركة البسكوية للإسمنت.

جدول رقم (13،03): المؤشرات الإحصائية لواقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة.

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
تختار الشركة مواقع نشاطها وفقا لما يخفض تكاليفها	0	1	10	4	16	3.74	0.729	5	عالي
تسعى الشركة لكي تصبح الشركة الاولى من حيث خفضا لأسعار وذلك لتغلب على المنافسين في السوق	2	1	7	9	12	3.81	1.108	4	عالي
يعد السعر أهم العوامل الاستراتيجية في شركتكم	0	2	5	10	14	4.03	0.875	1	عالي
تمارس شركة رقابة مالية محكمة على الإنفاق بشكل عام	1	0	9	10	11	3.94	0.964	3	عالي
تعمل الشركة على رفع حجم الإنتاج السابق في خفض تكاليف الانتاج	0	2	5	7	17	3.94	0.8140	2	عالي

	4.49	19.46	40	60	36	4	3	المجموع
عالي	0.898	3.892	المتوسط العام حول المؤشرات					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss20.

بالعودة إلى نتائج الملحق (07) والجدول رقم (13،03) التي توضح المؤشرات الإحصائية المبينة للمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة في الشركة، وقد حقق هذا المتغير متوسطا حسابيا قدره 3.892 بانحراف معياري 0.898، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تراوحت بين 3.4 و 4.19 على مستوى المقاييس، ووفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول عالية، وهذا ما يؤكد تبني استراتيجية قيادة التكلفة، والملاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات كانت كما يلي: الفقرة الأولى 3.73، الفقرة الثانية 3.81، الفقرة الثالثة 4.03، الفقرة الرابعة 3.94، الفقرة الخامسة 3.94 وبانحرافات معيارية على الترتيب: 0.729، 0.108، 0.875، 0.964، 0.814.

• تحليل نتائج الدراسة حول تبني استراتيجية التميز في شركة البسكرية للإسمنت:

يوضح الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني استراتيجية التميز في شركة البسكرية للإسمنت.

جدول رقم (14،03): المؤشرات الإحصائية لواقع تطبيق استراتيجية التميز.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
تساهم استراتيجية التميز في بناء ميزة تنافسية للشركة	1	0	4	19	7	4.00	0.8160	3	عالي
تعد الجودة عامل رئيسي لدى الشركة حيث تتميز منتجاتها بالجودة العالية	0	1	2	16	12	4.26	0.7290	1	عالي جدا
تهتم الشركة بإضافة خصائص وصفات معينة للمنتج تطابق المواصفات الدولية	0	0	7	18	6	3.97	0.6570	4	عالي

عالي	2	0.7750	4.00	7	19	3	2	0	تعمل الشركة على تميز المنتجات من خلال الاتصال المباشر بالعملاء
عالي	5	0.783	3.71	3	19	6	3	0	تقدم الشركة إلى زبائنها منتجات استثنائية تبرر الارتفاع في الأسعار
		2.985	19.94	35	82	22	6	1	المجموع
عالي		0.597	3.988	المتوسط العام حول المؤشرات					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss20.

بالعودة إلى نتائج الملحق (07) والجدول رقم (14،03) التي توضح المؤشرات الإحصائية المبينة للمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات واقع تطبيق استراتيجية التميز في الشركة، وقد حقق هذا المتغير متوسطا حسابيا قدره 3.988 بانحراف معياري 0.597، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تراوحت بين 3.4 و 4.19 على مستوى المقاييس، ووفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول عالية، وهذا ما يؤكد تبني استراتيجية التميز، والملاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات كانت كما يلي: الفقرة الأولى 4.00، الفقرة الثانية 4.26، الفقرة الثالثة 3.97، الفقرة الرابعة 4.00، الفقرة الخامسة 3.71 وبانحرافات معيارية على الترتيب: 0.8160، 0.7290، 0.6570، 0.7750، 0.783.

• تحليل نتائج الدراسة حول تبني استراتيجية التركيز في شركة البسكرية للإسمنت:

يوضح الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني استراتيجية التركيز في شركة البسكرية

للإسمنت.

جدول رقم (15،03): المؤشرات الإحصائية لواقع تطبيق استراتيجية التركيز.

مستوى القبول	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة
عالي جدا	1	0.6430	4.29	12	16	3	0	0	تسعي الشركة لكي تكون المتحرك الاول في السوق

عالي	3	0.8310	3.90	7	16	6	2	0	تركز الشركة على قطاع معين من السوق تمكنها من تقديم منتجات عالية الجودة
عالي جدا	2	0.5600	4.23	9	20	2	0	0	تركز الشركة على التفريق بين منتجاتها ومنتجات المنافسين لها
عالي	4	0.7910	3.68	3	18	7	3	0	تقوم الشركة باختيار جزء من السوق استنادا إلى أسس ودراسات فعلية
عالي	5	0.8900	3.52	3	15	8	5	0	تقوم الشركة باختيار جزء معين من السوق (مثلا مؤسسات) من أجل تلبية متطلباته بأقل التكاليف
		3.715	19.62	34	84	26	10	0	المجموع
عالي		0.743	3.924	المتوسط العام حول المؤشرات					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss20.

بالعودة إلى نتائج الملحق (07) والجدول رقم (15،03) التي توضح المؤشرات الإحصائية المبينة للمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات واقع تطبيق استراتيجية التركيز في الشركة، وقد حقق هذا المتغير متوسطا حسابيا قدره 3.924 بانحراف معياري 0.743، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تراوحت بين 3.4 و 4.19 على مستوى المقاييس، ووفقا لمقاييس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول عالية، وهذا ما يؤكد تبني استراتيجية التركيز، والملاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات كانت كما يلي: الفقرة الأولى 4.29، الفقرة الثانية 3.90، الفقرة الثالثة 4.23، الفقرة الرابعة 3.68، الفقرة الخامسة 3.52 وبانحرافات معيارية على الترتيب: 0.6430، 0.8310، 0.5600، 0.7910، 0.8900.

المطلب الرابع: نتائج اختبار بين متغيرات الدراسة.

خلال هذا المطلب سنحاول اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية على وجود علاقة بين الجودة والاستراتيجيات العامة للتنافس.

جدول رقم (16،03): نتائج حول مستوى علاقة الجودة بالاستراتيجيات العامة للتنافس.

المتغير: واقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس		المتغير المستقل: جودة
0.655	معامل الارتباط	
0.000	مستوى الدلالة	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

بالاعتماد على الملحق (08) وجدول رقم (16،03) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين محور الجودة ومحور الاستراتيجيات العامة للتنافس بمختلف مؤشراتته قد كانت 0.655 والتي تعتبر مرتفعة وطرديّة، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة لها 0.00 اقل من 0.05 وبالتالي نقول أن لمعامل الارتباط معنوية إحصائية من أجل تقييم العلاقة بين المحورين، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين الجودة والاستراتيجيات العامة للتنافس.

الفرضية الفرعية الثانية: وتنص على أنه: يوجد أثر لسياسة الجودة على تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس.

جدول رقم (17،03): معامل الارتباط بيرسون بين سياسة الجودة وواقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس.

واقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس						المتغير
مستوى الدلالة	Beta	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	معامل التحديد r ²	معامل الارتباط r	
0.02	0.538	3.440	1	0.289	0.538	سياسة الجودة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss20.

بالاعتماد على الملحق (08) والجدول رقم (17،03) نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط بين سياسة الجودة وواقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس عند مستوى دلالة 0.02 وهو أقل من 0.05، بحيث بلغ معامل الارتباط 0.538، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط حيث فسر متغير سياسة الجودة 28.9% من التباين في متغير واقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس، وعليه فإننا نقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة: وتنص على أنه: يوجد أثر لأبعاد الجودة على تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس.

جدول رقم (18،03): معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد الجودة وواقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس.

واقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس						المتغير
مستوى الدلالة	Beta	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	معامل التحديد r ²	معامل الارتباط r	
0.022	0.411	2.427	1	0.169	0.411	أبعاد الجودة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss20.

بالاعتماد على الملحق (08) والجدول رقم (18،03) نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد الجودة وواقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس عند مستوى دلالة 0.022 وهو أقل من 0.05، بحيث بلغ معامل الارتباط 0.411، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط حيث فسر متغير أبعاد الجودة 16.9% من التباين في متغير واقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس، وعليه فإننا نقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة: وتنص على أنه: يوجد أثر لمحددات الجودة على تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس.

جدول رقم (19،03): معامل الارتباط بيرسون بين محددات الجودة وواقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس.

واقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس						المتغير
مستوى الدلالة	Beta	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	معامل التحديد r ²	معامل الارتباط r	
0.108	0.295	1.660	1	0.087	0.295	محددات الجودة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss20.

بالاعتماد على الملحق (08) والجدول رقم (19،03) نلاحظ أنه لا يوجد علاقة ارتباط بين محددات الجودة وواقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس عند مستوى دلالة 0.108 وهو أكبر من 0.05، بحيث بلغ معامل الارتباط 0.295، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود ارتباط حيث فسر متغير أبعاد الجودة 8.7% من التباين في متغير واقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس، وعليه فإننا نرفض الفرضية.

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها في شركة البسكرية للإسمنت -برانيس-بسكرة، وذلك من خلال تحليل نتائج الاستمارة بالاعتماد على برنامج spss، وقد وصلت الدراسة إلى أن للجودة مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، كما مساهمة في تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن سياسة وأبعاد الجودة على تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

بالنظر للدراسة النظرية يمكن استنتاج أن الجودة من أهم التغيرات التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، كما أن المؤسسات تواجه العديد من التطورات الكبيرة، ومن أجل البقاء والتفوق في السوق، حيث لا بد لها من امتلاك القدرة على المنافسة التي تمكنها من مواجهة منافسيها، وذلك خلال سيطرتها على مصادر تميزها، وأن تكون على علاقة مع محيطها الخارجي وتعمل بما يسمى التحديات والإبداع في منتجاتها لمواجهة حدة وشراسة المنافسة، واتباع الاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى جودة المنتج التي تعد مصدرا أساسيا ووسيلة لجذب الزبائن والمستهلكين، وأهم المفاهيم الإدارية التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها وخلق التعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى شركة البسكوية للإسمنت، تمثل محاولة للوقوف على مدى جودة المنتج في تحقيق ميزة، وبالتالي محاولة التعرف على مدى اهتمام الشركة بالجودة المنتج، كما حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف لكل بعد من أبعاد جودة المنتج بالإضافة إلى واقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس، وقد أفضت الدراسة الميدانية مجموعة من النتائج.

اختبار نتائج الفرضيات

بعد تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها أظهرت الدراسة الميدانية:

- يوجد علاقة بين الجودة والاستراتيجيات العامة للتنافس في شركة البسكوية للإسمنت.
- يوجد أثر لسياسة الجودة على واقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس في شركة البسكوية للإسمنت.
- يوجد أثر لأبعاد الجودة على واقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس في شركة البسكوية للإسمنت.
- لا يوجد أثر لمحددات الجودة على واقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس في شركة البسكوية للإسمنت.

نتائج البحث

وعلى ضوء ما سبق وبعد استعراض مختلف جوانب الدراسة، ومن خلال تحليل مختلف فصولها، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.
- يؤثر مستوى جودة المنتجات على سمعة المؤسسة، درجة ثقة عملائها، وحصتها السوقية.

- الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.
- يتم تحقيق الجودة قبل، أثناء وبعد العملية الإنتاجية، بمعنى تحقيق جودة التصميم، جودة المطابقة، وجودة الأداء.
- يجب أن تتماشى استراتيجية الجودة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- تؤثر تكاليف الجودة بشكل كبير على تكاليف الإنتاج، لذا على المؤسسة مراقبة هذه التكاليف بصفة مستمرة ومحاولة تقليصها لأقصى حد ممكن.
- يضمن تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة تجنب اكتشافها ومحاكاتها من قبل المنافسين.
- يمكن بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من الموارد الملموسة وهي المواد الأولية، معدات الإنتاج، والموارد المالية.
- تساهم الجودة في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال قدرتها على تحقيق رضا العميل وضمان ولائه واستمرار تعامله مع المؤسسة.
- تتجه المؤسسات إلى تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة الأقل، أو استراتيجية التمييز، أو استراتيجية التركيز للتميز على منافسيها والتفوق عليهم.

الاقتراحات

بالاعتماد على النتائج السابقة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- السعي نحو تحقيق رضا العميل، لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة، بقائها، واستمرارها.
- تخصيص الجهود والأموال للبحوث والتطوير، ومحاولة التحسين والتجديد المستمر في منتجات المؤسسة.
- العمل على ترسيخ ثقافة البحث عن الميزة التنافسية على كل مستويات المؤسسة الاقتصادية.
- تقديم تسهيلات للزبائن مثل تخفيض الأسعار والعمل على جذب المزيد منهم والتميز في السوق.
- إعداد دورات تكوينية وبرامج تدريبية لجميع الأفراد في مجالات الجودة.
- وضع نظم لتشجيع وتحفيز ودعم المؤسسات التي تنفق على تطوير نظم الجودة.

أفاق البحث

بعد هذا البحث وقفنا على العديد من النقاط التي تستحق الدراسة، وهي المواضيع ذات صلة مباشرة بهذا الموضوع، لعل أهميتها:

- أهمية الجودة في بناء الاستراتيجية للمؤسسة.
- تقييم نظام الرقابة على الجودة.
- دور الجودة في بناء وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

1. البكري ثامر ياسر، استراتيجية التسويق، دار اليازوري، عمان.
2. بوكميش لعلي، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، دار اية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
3. حجيم الطائي يوسف، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، الأردن، 2009.
4. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام، عمان، 2014.
5. خيضر كاضم حمود، ادارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسير للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2010.
6. دودين أحمد يوسف، إدارة الجودة الشاملة، دار الأكاديميون، الأردن.
7. رضوان محمود عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة "فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة.
8. زرزار العياشي، غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال: في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء، عمان، 2015.
9. السلمي علي، إدارة التميز، دار غريب، القاهرة، 2002.
10. سليمان الدرادكة مأمون، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر، عمان، 2008.
11. شماسنة إياد، الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية، دار فضاءات، 2015.
12. الطائي رعد عبد الله، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2008.
13. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق: تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعة، الاسكندرية، 2003.
14. عبد العزيز سمير محمد، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000-10011، مكتبة الاشعاع، الإسكندرية، 1999.
15. عمر محمد إسماعيل، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000.
16. عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، الأردن، 2009.
17. مجاني باديس، طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، الناشر AlphaDoc، 2017.
18. محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2004.

19. محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل لنشر، الطبعة الثانية، 2006.
20. المرسي جمال الدين محمد وآخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
21. مرسي كمال الدين عبد الغني، الخروج من فج العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2002.
22. مصطفى يوسف كافي، ادارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، دار أسامة لنشر وتوزيع، عمان، 2016.
23. مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة: وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، الناشر AlphaDoc، 2017.
24. مليحة يزيد، أصول وفصول التسويق، دار هومة، الجزائر، 2014.
25. نايف علوان المحياوي قاسم، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات تطبيقية، دار الشروق للنشر وتوزيع، عمان، 2006.
26. نايف علوان قاسم، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ليبيا، 2005.
27. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1996.
28. هجة عطية راضي، العربي هشام يوسف، إدارة الجودة الشاملة (TOM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، دار روابط، 2016.

2 الرسائل والأطروحات

29. بن الزين حمزة، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014، أطروحة مقدمة لاستكمال شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017-2018.
30. بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراس، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2014-2015.

42. جاب الله هدى، دور أدوات إدارة التكلفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة وهران ENTPL، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017.
36. حبشي فتيحة، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة-فرمال-إنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
31. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2006-2007.
32. حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011.
33. حلموس الأمين، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017.
37. زدير شرف الدين، دور الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017.
34. سعيد حسن أحمد إبراهيم، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.
35. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة - دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهر مستغانم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.
38. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2011-2012.

39. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.
40. فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بوقرة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة بوقرة، بومرداس، 2011-2012.
43. قطوش أمين، أثر الشراكة على المزايا التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه، غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017-2018.
41. قطوش عبد الحميد، الرقابة الإحصائية على الجودة المنتجات الاستهلاكية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة العربي بن لمهدي، أم البواقي، 2007/2008.
44. مربعي وهيبية، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012.
45. مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، دراسة حالة الصندوق الوطني الفلاحي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.
36. نعمون إيمان، تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018.
46. هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2009.
- 3 المجلات والمقالات
42. الخناق نبيل محمد عبد الحسين، الربيعي جاسم جابر، أهمية قياس تكاليف الجودة والإفصاح عنها في القوائم المالية، مجلة التقني، المجلد 18، العدد 04، 2005.
43. طرطار أحمد، الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 22، جوان 2011.

44. عاشور مزريق، محمد غربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 02، جامعة الشلف.
45. فتحي سجي، الطائي محمد، الرسملة المصرفية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مقال منشور في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6 العدد 19، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل، العراق، 2010.
46. كوسة بوجمعة، إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات التوازن القيمي والوظيفي في جامعة الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، العدد 06، ديسمبر 2016.
47. اللامي غسان قاسم داود، أثير عبد الله محمد السوداني، تأثير خصائص معرفة العمل في أبعاد الجودة المنتج، مجلة الادارة الاقتصاد، العدد 68، 2008.
48. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مقال في ملتقى دولي حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، 2012.
49. موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مقال في ملتقى دولي حول الأداء المتميز، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر، 2005.
- 4 المداخلات والملتقيات**
50. بن عثمان جهاد، أثر تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة حول سياسة البحث والتطوير في مجال التدريب لتحقيق ميزة تنافسية، جانفي 2017.
51. نزعي عز الدين، نزعي فاطمة الزهراء، تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، ملتقى وطني إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة.
- 5 الموقع**
52. <https://www.kutub.info/libray/book/5128>, 23-12-2010

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

استمارة حول موضوع:

دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

"دراسة حالة شركة البسكرة للإسمنت -بسكرة-

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة التطبيقية تماشيا مع الموضوع، وذلك استكمال متطلبات للحصول على شهادة ماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسات لتحقيق بدور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة: شركة البسكرة للإسمنت-بسكرة-.

لذلك نرجو من سيادتكم بالاطلاع على كل الأسئلة المطروحة والإجابة عليها بكل موضوعية ومصداقية، ونؤكد لكم على سرية المعلومات المعطاة، واستعمالها لغرض علمي بحت، ونرجو منكم عدم ترك أي سؤال دون الإجابة عليه، فإجاباتكم من شأنها أن تساعد في الوصول إلى نتائج واقتراحات تخدم الموضوع الأساسي الخاص بهذه الدراسة.

وفي الأخير نتقدم لكم بوافر الشكر والامتنان على حسن تعاونكم متمنيين لكم دوام التوفيق.

إشراف:

إعداد الطالبة:

- د. بن الزاوي عبد الرزاق

- فمام يمينة

قائمة الملاحق

- نأمل من السادة المجيبين قراءة العبارات بدقة؛
 - وضع علامة (x) في الخانة المناسبة؛
 - يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة لأن ذلك يلغي صلاحية الاستمارة.
- القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة 31 إلى 40 سنة 41 إلى 50 سنة من 50 سنة
3. المستوى التعليمي: متوسط لوي معي تقني شهادة دراسات عليا
4. الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 السنة أكثر من 15 سنة
5. المنصب الوظيفي: مدير مؤسسة رئيس قسم داري

القسم الثاني: الجودة والميزة التنافسية

يتكون هذا القسم من محورين هما:

المحور الأول: الجودة

العبرة	سياسة الجودة في المؤسسة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	للشركة سياسة جودة ورؤية واضحة للمستقبل					
2	تلتزم القيادة بتطبيق سياسة الجودة ونشر ثقافة الجودة					

قائمة الملاحق

					عملاء راضون على مستوى جودة المنتجات وعدد الشكاوى قليل	3
					في الشركة تسود الروح التعاون والعمل كالفريق	4
					تدرك الإدارة العليا للشركة أهمية الجودة	5
					أبعاد الجودة في المؤسسة	العبرة
					وجود في الشركة فرق عمل لتحليل المشاكل واقتراح الحلول	1
					تلتزم الشركة بإنتاج الكميات المطلوبة منها وفي مواعيدها	2
					منتجات الشركة تتوافق مع توقعات الزبائن	3
					يتم الترحيب بالزبون وتسهيل خدماته	4
					تسهيل عملية الاتصال مع المحيط الخارجي	5
					محددات الجودة في المؤسسة	العبرة
					يتم تدريب العاملين على كيفية استخدام الآلات والمعدات بشكل دوري	1
					يتم ترقية العاملين الذين يستحقون الترقية	2
					تقدر الشركة وتكافئ العاملين على العمل الجيد	3
					توفير الشركة التعليمات والإرشادات اللازمة للتعامل عن كيفية استخدام المنتج	4
					قيام الشركة بدراسات استطلاعية للتعرف على آراء العملاء واحتياجاتهم	5

المحور الثاني: واقع تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس في المؤسسة

العبرة	واقع تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق
--------	-------------------------------------	----------------	-----------	-------	-------	-------

قائمة الملاحق

بشدة						
					تختار الشركة مواقع نشاطها وفقا لما يخفض تكاليفها	1
					تسعى الشركة لكي تصبح الشركة الاولى من حيث خفضا لأسعار وذلك لتغلب على المنافسين في السوق	2
					يعد السعر أهم العوامل الاستراتيجية في شركتكم	3
					تمارس شركة رقابة مالية محكمة على الإنفاق بشكل عام	4
					تعمل الشركة على رفع حجم الانتاج السابق في خفض تكاليف الانتاج	5
					واقع تطبيق استراتيجية التميز	العبارة
					تساهم استراتيجية التميز في بناء ميزة تنافسية للشركة	1
					تعد الجودة عامل رئيسي لدى الشركة حيث تتميز منتجاتها بالجودة العالية	2
					تهتم الشركة بإضافة خصائص وصفات معينة للمنتج تطابق المواصفات الدولية	3
					تعمل الشركة على تميز المنتجات من خلال	4

قائمة الملاحق

					الاتصال المباشر بالعملاء	
					تقدم الشركة إلى زبائنها منتجات استثنائية تبرز ارتفاع في الأسعار	5
					واقع تطبيق استراتيجية التركيز	العبارة
					تسعي الشركة لكي تكون المتحرك الاول في السوق	1
					تركز الشركة على قطاع معين من السوق تمكنها من تقديم منتجات عالية الجودة	2
					تركز الشركة على التفريق بين منتجاتها ومنتجات المنافسين لها	3
					تقوم الشركة باختيار جزء من السوق استنادا إلى أسس ودراسات فعلية	4
					تقوم الشركة باختيار جزء معين من السوق (مثلا مؤسسات) من أجل تلبية متطلباته بأقل التكاليف	5

الملحق رقم (02): تحليل البيانات الشخصية

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	24	77.4	77.4	77.4
	7	22.6	22.6	100.0
Total	31	100.0	100.0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 30	15	48.4	48.4	48.4
31 40	12	38.7	38.7	87.1

قائمة الملاحق

41 50	4	12.9	12.9	100.0
Total	31	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	6.5	6.5	6.5
	25	80.6	80.6	87.1
	2	6.5	6.5	93.5
	2	6.5	6.5	100.0
Total	31	100.0	100.0	

الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 5	25	80.6	80.6	80.6
6 10	6	19.4	19.4	100.0
Total	31	100.0	100.0	

الوظيفي المنصب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	22.6	22.6	22.6
	24	77.4	77.4	100.0
Total	31	100.0	100.0	

الملحق رقم (03): تحليل معامل كرو نباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.523	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
	16.26	3.798	.363	.417
	16.06	4.062	.404	.393
	16.03	4.766	.350	.446
	16.42	5.185	-.030	.704

	15.74	4.331	.662	.323
--	-------	-------	------	------

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.759	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
	17.23	3.981	.390	.843
	16.35	5.037	.669	.684
	16.55	4.856	.637	.684
	16.48	4.991	.630	.691
	16.74	5.131	.586	.705

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.885	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
	13.61	9.312	.780	.847
	14.00	9.333	.753	.854
	14.23	9.047	.806	.841
	13.61	11.645	.586	.891
	13.97	9.499	.715	.863

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.854	15

Statistiques de total des éléments

قائمة الملاحق

	مoyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
	54.45	48.923	.201	.863
	54.26	48.865	.260	.857
	54.23	48.914	.368	.851
	54.61	42.178	.674	.833
	53.94	49.396	.380	.851
	54.71	44.613	.442	.850
	53.84	47.740	.588	.843
	54.03	47.699	.516	.845
	53.97	47.499	.575	.843
	54.23	47.847	.543	.844
	54.58	43.052	.688	.833
	54.97	43.299	.650	.835
	55.19	43.161	.656	.835
	54.58	47.985	.449	.847
	54.94	44.529	.544	.842

الملحق رقم (04): تحليل معامل الارتباط

Corrélations

Corrélation de Pearson	1	.643**	.413'	.797**
Sig. (bilatérale)		.000	.021	.000
N	31	31	31	31
Corrélation de Pearson	.643**	1	.399'	.799**
Sig. (bilatérale)	.000		.026	.000
N	31	31	31	31
Corrélation de Pearson	.413'	.399'	1	.818**
Sig. (bilatérale)	.021	.026		.000
N	31	31	31	31
Corrélation de Pearson	.797**	.799**	.818**	1
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	

قائمة الملاحق

N	31	31	31	31
---	----	----	----	----

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	.352	.631**	.789**
N	31	31	31	31
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.352	1	.738**	.813**
N	31	31	31	31
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.631**	.738**	1	.923**
N	31	31	31	31
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.789**	.813**	.923**	1
N	31	31	31	31

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم (05): تحليل نتائج ساسة الجودة في شركة البسكرية للإسمنت

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
	31	3.87	.991	.983
	31	4.06	.854	.729
	31	4.10	.651	.424
	31	3.71	1.071	1.146
N valide (liste)	31	4.39	.558	.312

الملحق رقم (06): تحليل نتائج أبعاد الجودة في شركة البسكرية للإسمنت

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
	31	3.61	1.145	1.312
	31	4.48	.570	.325
	31	4.29	.643	.413
	31	4.35	.608	.370
N valide (liste)	31	4.10	.597	.357

الملحق رقم (07): تحليل نتائج محددات الجودة في شركة البسكرية للإسمنت

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
	31	3.74	.965	.931
	31	3.35	.985	.970
	31	3.13	.991	.983

قائمة الملاحق

	31	3.74	.682	.465
	31	3.39	.989	.978
N valide (liste)	31			

الملحق رقم (08): تحليل نتائج واقع تطبيق الاستراتيجية العامة للتنافس في شركة البسكوية للإسمنت.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
	31	3.74	.729	.531
	31	3.81	1.108	1.228
	31	4.03	.875	.766
	31	3.94	.964	.929
	31	3.94	.814	.662
N valide (liste)	31			

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
	31	4.00	.816	.667
	31	4.26	.729	.531
	31	3.97	.657	.432
	31	4.00	.775	.600
	30	3.70	.794	.631
N valide (liste)	30			

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
	31	4.29	.643	.413
	31	3.90	.831	.690
	31	4.23	.560	.314
	31	3.68	.791	.626
()	31	3.52	.890	.791
N valide (liste)	31			

الملحق رقم (09): تحليل نتائج اختبار بين متغيرات الدراسة.

Corrélations

	Corrélation de Pearson	1	.655**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	31	31
	Corrélation de Pearson	.655**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	31	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.538 ^a	.290	.265	6.180

a. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	451.897	1	451.897	11.832	.002 ^b
	Résidu	1107.587	29	38.193		
	Total	1559.484	30			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	27.452	9.201		2.984	.006
		1.561	.454	.538	3.440	.002

a. Variable dépendante :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.411 ^a	.169	.140	6.686

a. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	263.267	1	263.267	5.890	.022 ^b
	Résidu	1296.217	29	44.697		
	Total	1559.484	30			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	35.659	9.639		3.699	.001
		1.114	.459	.411	2.427	.022

a. Variable dépendante :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.295 ^a	.087	.055	7.008

a. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	135.320	1	135.320	2.756	.108 ^b
	Résidu	1424.164	29	49.109		
	Total	1559.484	30			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	49.302	5.900		8.356	.000
		.551	.332	.295	1.660	.108

a. Variable dépendante :