



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي في: علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

العنوان:

**أثر جودة المنتج في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة: شركة تحويل المعادن (Transfo Metal)**

الأستاذ المشرف:

الشيخ صالح أبو القاسم

إعداد الطلبة:

عشور منور

شريف عثور

حدبون عبد الحميد

السنة الجامعية: 2014/2013

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ وَالصَّلَاةِ وَالسَّلَامِ عَلَى مَنْ لَا نَبِيَّ بَعْدَهُ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ بِأَوْجَعِ بَرَاءِ النَّبِيِّ نَحْمُ بِسَمْتِهِ الْعَالَمَاتِ وَاللَّهُمَّ لِيهِ وَالْحَمْدُ حَمْدِي
الرَّضِيِّ وَلِيهِ وَالْحَمْدُ بِعَرِّ الرَّضِيِّ وَلِيهِ وَالْحَمْدُ لِوَالِدَيْهِ الرَّضِيِّينَ

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما
إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما
إلى والدينا العزيزين أدامهما الله لنا
إلى كل الإخوة و الأخوات
إلى الأصدقاء من الطفولة إلى الجامعة
إلى كل طلبة السنة الثالثة دفعة 2014
إلى كل من سقط من قلبي سهوا

نهدي هذا العمل

شكر و تقدير

بسم الله والصلاة والسلام على من لا نبي بعده

والشكر لله باوحي فؤادي برء (الزبي فم بنسنة الصالحين

واللهم لله الحمر حمي الررضي لله الحمر ببر الررضي لله الحمر إؤوا

رضيخ

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا إلى انجاز

هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا

العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف أبو القاسم

الشيخ صالح الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام

هذا البحث.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي شركة تحويل المعادن

الملخص:

تمت هذه الدراسة بشركة تحويل المعادن (Transfo Metal) لإنتاج الخزائن الحديدية والصناديق المقواة، بالقرارة بولاية غرداية، والتي كانت تهدف إلى معرفة أثر جودة المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية؛ إذ يصب موضوع هذه الدراسة في مجال إدارة الأعمال.

وعلى هذا الأساس فإن المشكل الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية يتمثل في البحث عن السبل التي تسمح لها بتحسين قدرتها التنافسية، ولعل تحقيق الجودة هي إحدى تلك السبل، لا سيما وأن التوجه الحالي أصبح يهتم أكثر بجودة السلع والخدمات، فقد تم استخدام الاستبيان كأداة للبحث مع تدعيمه بمقابلة مع مسير الشركة محل الدراسة، بعدها تم تحليل نتائج الاستبيان باستعمال أساليب وأدوات إحصائية، والتي أكدت صحة الفرضية الرئيسة القائلة بأن لجودة المنتجات أثر في تحقيق الميزة التنافسية، وأن جودة المنتجات مكسب لرضا الزبون، وفي الأخير فإن من أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة، هي: السعر ليس المحدد الوحيد في تنافسية المؤسسة أما عن جودة المنتجات وحسن المعاملة، والثقة، وخدمة ما بعد البيع من الوسائل المستخدمة لكسب رضا الزبون، ثم إن جودة المنتج محدد أساسي لكسب رضا الزبون وأهم ميزة يمكن للمؤسسة أن تواجه بها منافسيها.

الكلمات المفتاحية: جودة، شركة، ميزة تنافسية، عملاء، منافسين

Résumé:

L'étude a été réalisée dans une Société de transformation des métaux (Transfo Métal) ; une compagnie produit les coffres-forts et les caisses renforcés à Guerrara (wilaya de Ghardaïa). Elle vise à déterminer la qualité des produits, et les instruments compétitifs, en matière de gestion des articles de la société.

A partir de cette idée, le problème qui inquiète les institutions économiques est à la recherche de moyens qui permettent d'améliorer leur compétitivité, dont la qualité est l'un des moyens. On s'intéresse de plus, en particulier, de la qualité des services.

Le questionnaire a été utilisé comme un outil d'étude statistique, qui a été consolidé par une rencontre de discussion avec le gérant de l'entreprise.

Après la présentation des résultats statistiques des réponses des 30 exemplaires du questionnaire, ont été utilisant des méthodes, et des outils statistiques. L'hypothèse, qui consiste à considéré que la qualité des produits, et la qualité des services sont des outils compétitifs, en matière de gestion des articles de la société, a été validité. Et la qualité des produits qu'elle est un gain aux entreprises pour déterminer les clients.

On trouvé parmi les résultats de cette étude, que le prix n'est pas le seul paramètre à créer la concurrence, mais la qualité des produits, les bonnes pratiques, la confiance, et le service après-vente peuvent-être considérés parmi les moyens sollicités pour avoir la satisfaction clientèle, et qui servent la société pour avoir une farce de concurrent.

Les Mots clés: La qualité, La société, L'avantage concurrentiel, les clients, et les concurrents

قائمة المحتويات:

| | |
|-----|----------------------|
| I | الملخص..... |
| II | Résum..... |
| III | قائمة المحتويات..... |
| IV | قائمة الجداول..... |
| IV | قائمة الاشكال..... |
| V | قائمة الملاحق..... |

| | |
|------|--------------------------------------|
| | مقدمة:..... |
| I | توطئة..... أ |
| II | إشكالية البحث..... أ |
| III | فرضيات البحث..... ب |
| IV | مبررات اختيار الموضوع..... ب |
| V | أهداف البحث..... ب |
| VI | أهمية البحث..... ب |
| VII | حدود الدراسة..... ج |
| VIII | منهج البحث والأدوات المستخدمة..... ج |
| IX | مرجعية الدراسة..... ج |
| X | صعوبات البحث..... ج |

| | |
|----|--|
| 1 | الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية..... |
| 2 | تمهيد..... |
| 3 | المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول الدراسة..... |
| 12 | المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية حول الدراسة..... |
| 18 | خلاصة الفصل..... |
| 19 | الفصل الثاني: الدراسة الميدانية ,..... |
| 20 | المبحث الأول: الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في إجراء الدراسة التطبيقي..... |
| 22 | المبحث الثاني: التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وتحليل الاستبيان..... |
| 34 | - نتائج الدراسة..... |
| 35 | - توصيات الدراسة..... |
| 35 | - آفاق مستقبلية للدراسة..... |
| 37 | الملاحق..... |

قائمة الجداول الرئيسية:

| الصفحة | اسم الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 4 | مراحل تطور الجودة | (1.1) |
| 7 | النظرة الأمريكية التقليدية والنظرة اليابانية الحديثة للجودة | (2.1) |
| 22 | مقياس لكارث الخماسي | (1.2) |
| 23 | معايير تحديد الاتجاه | (2.2) |
| 23 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | (3.2) |
| 24 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي | (4.2) |
| 24 | توزيع العينة حسب السن | (5.2) |
| 25 | توزيع العينة حسب نوع الزبون | (6.2) |
| 25 | تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الأول من الاستبيان | (7.2) |
| 26 | تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الثاني من الاستبيان | (8.2) |
| 28 | التوزيع التكراري للمحور الأول | (9.2) |
| 30 | التوزيع التكراري للمحور الثاني | (10.2) |

قائمة الأشكال:

| الصفحة | اسم الشكل | الرقم |
|--------|----------------------------|-------|
| 10 | دورة حياة الميزة التنافسية | (1.1) |
| 26 | توزيع حسب الجنس | (1.2) |
| 27 | توزيع حسب المؤهل العلمي | (2.2) |
| 27 | توزيع حسب السن | (3.2) |
| 27 | توزيع حسب نوع الزبون | (4.2) |

قائمة الملاحق:

| الصفحة | اسم الملحق | الرقم |
|--------|---|-------|
| 38 | استبيان الدراسة باللغة العربية والفرنسية | 01 |
| 41 | نموذج تحليل الخصائص الديموغرافية بواسطة برنامج EXEL | 02 |
| 42 | نموذج تحليل العبارات بواسطة برنامج EXEL | 03 |

مقدمة

مقدمة:

أضحى موضوع تسيير وضمان جودة المنتجات الصناعية والرقابة عليها، بمثابة القاسم المشترك لمختلف الاهتمامات الاقتصادية والإدارية، في كافة الدول على حد سواء.

إذ يحظى بالعبء والاهتمام والتحليل لقضية الجودة وهذا كنتيجة منطقية لوعي متزايد انتهت إليه كافة المؤسسات الصناعية والأجهزة الحكومية الإدارية والمهتمين بتطوير الأساليب الإدارية كمدخل أساسي لمواجهة مختلف التحديات الداخلية المرتبطة بمتطلبات الحلقة الإنتاجية من وراء المتغير البشري ومدى تأثيره على قيمة الجودة، وتحديات مستقبلية مرتبطة بالمحيط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة. مما أدى إلى تطوير مفاهيم الجودة وأساليب مراقبتها للتماشي مع طبيعة التحديات الاقتصادية الجديدة.

وتعد جودة المنتجات والخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم، ذلك أن إسعاد وإرضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية، تعزيزاً لمركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية، كما تساهم الجودة في منح الفرصة للمؤسسة، لدخول الأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها.

وتؤثر الجودة على سلوك المستهلك، ذلك أن هذا الأخير يكون مستعداً لدفع أي ثمن مقابل الحصول على منتج أو خدمة تلبى احتياجاته وتستجيب لمتطلباته.

وفي ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة، أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بناء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي، والمحافظة عليه وتعظيمه، وتعد الجودة من أهم المعايير التي تعتمدها المؤسسات في مواجهة منافسيها، في ضمان وفاء عملائها، وتحقيق الريادة على هؤلاء المنافسين.

II. إشكالية البحث:

- من خلال ما سبق، يمكننا صياغة إشكالية البحث كما يلي:
- ما هو أثر جودة المنتجات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟
- ولتناول هذه الإشكالية بالدراسة، نطرح مجموعة من التساؤلات التالية:
- ما هي أوجه أهمية الجودة بالنسبة لكل من المؤسسة، العملاء
- ما هي أبعاد الجودة بالنسبة للمؤسسة؟
- ما هي مصادر الميزة التنافسية؟
- ما هي محددات الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة؟

III. فرضيات البحث:

- لإجابة على التساؤلات، نطرح الفرضيات التالية:
- رغبات المستهلك تعني منتج ذو جودة .
- تكريس مصادر الميزة التنافسية يضمن بقاء المؤسسة في السوق.
- لجودة المنتجات مساهمة فعالة في المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة.

IV. مبررات اختيار الموضوع:

- ويستمد الموضوع مبرراته من:
- زيادة الاهتمام بمتطلبات الجودة وأبعادها.
- زيادة احتدام المنافسة بين المؤسسات المحلية والأجنبية وسياسة الإغراق الأسواق الوطنية .
- تغير وجهة نظر الزبون حول المنتجات في ظل التغيرات الراهنة.
- صعوبة التمييز بين المنتجات الأصلية والمقلدة (السلع الصينية خاصة).

V. أهداف البحث:

- ويهدف هذا الموضوع إلى:
- رفع الغموض عن الجودة، والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد.
- التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية.
- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة وضمن استمرارية المؤسسة في السوق.

VI. أهمية البحث:

- تكمن أهمية هذا البحث في:
- يكتسي هذا البحث، في نظرنا، مكانة هامة ضمن مختلف البحوث الأكاديمية المقدمة في هذا المجال، حيث يتم مقارنة الجانب النظري بواقع المؤسسات الجزائرية .
- محاولة ترقية الإنتاج الوطني وحسن التسيير وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة وتحديد الفرص لاستغلالها والتحديات لتجنبها.
- اكتشاف مؤسسات جديدة تتبنى إنتاج ذو جودة في الإقليم الجغرافي لولاية غرداية على غرار المؤسسات الوطنية وحتى العالمية.

VII. حدود الدراسة:

المجال المكاني: تمت الدراسة في شركة تحويل المعادن (Transfo Metal) الكائن مقرها بمدينة القرارة ولاية غرداية، وهي شركة إنتاج الخزائن الحديدية والصناديق المقواة، التي وضعت شعار "جودة وأمان" مقترنا باسم الشركة.

ب- المجال الزمني: الإطار الزمني الذي تمت فيه الدراسة تمثل في أسبوعين كمدة تم فيها توزيع الاستبيانات على المستجوبين واسترجاعها، مع إجراء مقابلة.

VIII. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

في هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي في المبحث الأول من الفصل الأول وكذا المنهج التاريخي في المبحث الثاني من نفس الفصل لأنه الأسلوب الأنسب لتناول الدراسات السابقة، أما في الفصل الثاني، فقد تم اعتماد المنهج التجريبي، الذي كان من خلال دراسة الحالة في المؤسسة، عن طريق توزيع استبيان الدراسة ومقابلة مع مسير الشركة من اجل المعلومات اللازمة للدراسة للخروج بنتائج حاسمة مكتملة للاستبيان.

IX. مرجعية الدراسة:

تم استخدام مراجع ذات طبيعة متفرقة في هذه الدراسة، فهناك كتب علمية تثري الجانب النظري للدراسة، وهناك مذكرات للماستر والماجستير والدكتوراه والتي كان لها علاقة بموضوع الدراسة، كما تم التركيز على المقالات العلمية في مختلف المجالات باللغات الأجنبية لأنها نادرة جدا باللغة العربية.

X. صعوبات البحث:

- تم التعرض لمختلف الصعوبات في هذا البحث المتواضع ومن بينها نذكر:
- عدم توفر المكاتب الجامعية على مراجع ذات صلة مباشرة بالموضوع؛
- استبدال شركة دراسة الحالة لعدم توافقها مع موضوع الدراسة؛
- صعوبة الاتصال بزبائن الشركة؛
- صعوبة تطبيق طريقة imrad نظرا لتطبيقها لأول مرة على مستوى جامعة غرداية؛
- عدم توفر البيئة المناسبة للبحث والوقت الكافي للبحث؛

الخطة الأولى للبحث:

سنتناول هذا البحث من خلال فصلين رئيسيين حسب منهجية IMRAD كما يلي:

الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية من مفاهيم أساسية لها صلة بموضوع جودة المنتجات ثم الميزة التنافسية، وأدبيات تطبيقية متمثلة في دراسات سابقة حول موضوع الجودة وعلاقتها بالميزة التنافسية.

الفصل الثاني: نتناول في موضوع الدراسة من الجانب التطبيقي من عينة الدراسة الى تحليل الاستبيان ونتأجه ومناقشتها.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

تعد الجودة من المتطلبات الأساسية الحديثة التي يجب توافرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها، حيث تلبي رغباتهم واحتياجاتهم، مما يفرض عليها منح الأهمية اللازمة لهذا المفهوم الحديث وذلك من خلال استيعاب وفهم معنى الجودة وتعميمه على جميع أفراد المنظمة مع محاولة تحقيقه.

ونستعرض في هذا المبحث الأول الإطار الفكري والنظري للجودة والميزة التنافسية، وذلك بشرح أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالجودة في المطلب الأول، ثم التعريف بالميزة التنافسية في المطلب الثاني ووصولاً إلى إبراز العلاقة بين الجودة والميزة التنافسية في المطلب الثالث.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول الدراسة

حاولنا من خلال هذا الفصل ابراز المفاهيم النظرية المرتبطة بالموضوع مع الإشارة إلى الدراسات السابقة التي تناولت جوانب الموضوع والتي تبرز أهمية جودة المنتجات ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

تطرقنا في هذا المبحث للمفاهيم النظرية المتعلقة بالموضوع باختصار شديد، و التي عبرنا عنها في المطالب

الثلاث الآتية:

❖ المطلب الأول: الإطار الفكري والنظري للجودة

"يرجع مفهوم الجودة (QUALITY) إلى الكلمة اللاتينية (QUALITAS) التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان ... ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة، وظهور الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعاداً جديدة ومتشعبة"¹

تعريف (JOCOU Pierre):

تتمثل الجودة في تقديم جميع الأداءات اللازمة للعميل، والتي ينتظر منها هذا الأخير أن تشبع وتلبي رغباته وفق سعر تنافسي، وفي الوقت المناسب، ووفق الطرق والأساليب التي تناسبه.²

تعريف المنظمة العالمية للمعايرة (ISO):

"تمثل الجودة مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج، أو بالنظام، أو بالعملية الإنتاجية والتي تلبي رغبات العملاء و الأطراف الخاصة الأخرى"³

ويمكن تبني تعريفاً شاملاً للجودة على أن "جودة المنتجات هي تلبية وإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم بطريقة مثلى، بالاعتماد على الحاجيات الإيجابية التي تصاحب تقديمها، ويراعى في الجودة مستوى القبول، حيث يكون الإشباع المعروض أكبر أو يساوي على الأقل الإشباع المرغوب فيه"

❖ مراحل تطور الجودة:

نلخص مراحل الجودة في الجدول (1.1):

¹ مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر، عمان، الطبع 2002، ص 15 و 16 .

² JOKUNG Octave, "Introduction au management de la valeur", édition DUNOD, Paris, 2001, P 39.

³ "Les projets de Normes ISO 9000: version 2000", recueil normes, édition AFNOR, Paris, 2000, P 10.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

| المراحل | تعريف المرحلة |
|---------|---|
| مرحلة 1 | لم تكن تبالي المؤسسة بنوعية منتجاتها، إذ أنها تسوق أي منتج تنتجه، ولو كان مخالفا للمواصفات، لأن الطلب كان يفوق العرض |
| مرحلة 2 | خلال هذه الفترة يفحص المنتج في مرحلته النهائية، مما ساهم ذلك في تقليص شكاوى الزبون، إلا أنها تُحمّل المؤسسة أعباء أخرى. |
| مرحلة 3 | تأسيس قسم الجودة في المؤسسة الذي يعمل على مراقبة جودة المنتج أثناء مراحل إنتاجه |
| مرحلة 4 | يقوم العامل بنفسه بضبط العمليات التي ينفذها، وهذا ما ساعد على منع الحصول على منتجات معيبة، وكشف الانحرافات قبل وقوعها |
| مرحلة 5 | مرحلة الجودة الشاملة، حيث أصبحت الجودة تتعلق بجميع العمليات الداخلية، ومسؤولية كل فرد بالمؤسسة |

المصدر: غسان طيارة، أكرم ناصر، جرجس الغضبان: الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية¹

أهمية الجودة:

تظهر أهمية الجودة من خلال:

1. المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جرّاء عدم اهتمامها وتحقيقها للجودة: ونذكر منها²:

- زيادة شكاوى الزبائن والمستهلكين، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم.
- تأثر سمعة المؤسسة في السوق.
- تراجع حجم الطلب على منتجاتها.
- زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة، والانحرافات، والإصلاحات، والتعويضات الناتجة عنها.
- تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق.

2. المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جرّاء اهتمامها وتحقيقها للجودة: ونذكر منها³:

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم.
- تحسين سمعة المؤسسة في السوق.
- جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن.

¹ الرابط: <http://www.Dld.net/net/management/articles/TQM.htm>

² أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000، مطابع الدار الهندسية، مصر 1998، ص 77-79.

³ مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، مطابع الدار الهندسية، مصر 1998، ص 53-54.

- إنخفاض التكاليف، بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها.
- تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.
- القدرة على رفع الأسعار.
- تحسن مردودية نشاطات المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق.

خصائص الجودة¹:

التعاريف التي ذكرناها بصدد الجودة تشير في معظمها إلى الخصائص والسمات التي تتجسد فيها الجودة، إلا أنها لم تحدد ماهية تلك الخصائص والسمات، وقد اختلف الكتاب والمتخصصين في مجال الجودة وتحديد عدد ومسميات الخصائص أو ما يسمى بأبعاد الجودة، وقد ناقش الكتاب والباحثين في الجودة وأبعادها و تمكنوا على أثرها من استخراج الابعاد التالية للمنتج السلعي:

1. الأداء Performance:

وتعني الخصائص التشغيلية والصفات العامة التي تتميز بها السلعة

2. السمات الخاصة Special Features:

أي السمات والمميزات الإضافية التي تتميز بها السلعة.

3. الموثوقية Reliability:

وتعني قابلية المنتج على أداء العمل المطلوب في ظل ظروف تشغيلية معينة وخلال فترة زمنية محددة، وهي تعني أيضا احتمالات عطل المنتج خلال مدة زمنية معينة.

4. المطابقة Conformance:

وتعني قياس المنتج النهائي مع المواصفات الموضوعية مسبقا للتأكد من تطابق وتمائل التصميم مع المواصفات.

5. المتانة Durability:

أي المدة التي سيدوم فيها المنتج قبل انتهائه أو تدهور أدائه وفقدان خواصه فهي بالتالي مقياس لعمر المنتج.

6. قابلية الخدمة Serviceability:

وتعني امكانية تعديل او تصليح المنتج وكلفة ووقت التصليح، فضلا عن مدى توفر أدوات وقطع الغيار وخدمات ما بعد البيع.

7. المظهر الخارجي و الجمالية Aesthetics:

ويشمل الشكل الخارجي والجوانب الجمالية والمعايير الذوقية و الاحساس الذي يولده المنتج في نفس المستهلك.

8. الجودة المدركة:

¹ Dilowrth , James , B “Operation Management , Design, Planning and Control for manufacturing and service, New York , McGraw – Hill , INC, 1992.

وتشير إلى انطباع المستهلك ومدى شعوره بالثقة تجاه المنتج.

المراحل الأساسية للجودة حسب جوران¹:

المرحلة الأولى - تخطيط الجودة :

تشمل عملية التخطيط كل من تحديد المستهلكين، تحديد احتياجاتهم، تطوير مواصفات المنتج وفق هذه الحاجات، وضع العمليات التي تحقق المواصفات والمعايير المطلوبة، ونقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية.

المرحلة الثانية - الرقابة على الجودة:

تعد عملية ضرورية لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية وكذا الحد من العيوب، حيث تضم الخطوات التالية: تقييم الأداء الفعلي، مقارنته بالأهداف الموضوعة لاستخراج الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

المرحلة الثالثة - تحسين الجودة:

تعد الخطوة الأكثر أهمية في ثلاثية الجودة، حيث يتم من خلالها وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق تغيرات جوهرية في الأداء بهدف تحقيق الجودة بشكل مستمر²

الرقابة على الجودة

تحتل الرقابة على النشاط الإنتاجي أهمية خاصة في مجال الرقابة الإدارية وفي تقييم أداء المؤسسة، وذلك لضخامة حجم الاستثمارات المستخدمة في العمليات الإنتاجية، مما يتطلب الرقابة عليها وضمان الاستخدام الأمثل لها³ ويمكن حصر أهم أهداف الرقابة على الجودة في النقاط التالية⁴:

1. التأكد من مطابقة الأداء الفعلي للأداء المرتقب واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتلاقي الانحرافات (إن وجدت).
2. التأكد من فاعلية نظام الجودة، ومن تحقيق أهداف الجودة في ظل هذا النظام، وتخفيض نسبة المعيب.
3. المحافظة على درجة تطابق المنتج النهائي لمواصفات التصميم الأصلية، وتقليل عدد شكاوي العملاء.
4. رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تحقيق منتجات سليمة، مما يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات والأرباح.

أنواع الرقابة على الجودة

يمكن التمييز بين عدة أنواع من الرقابة على الجودة، وهي:

1. الرقابة الداخلية (مراقبين داخليين)، والخارجية (مراقبين وخبراء خارجيين) على الجودة.
2. الرقابة على العمليات الإنتاجية، على المعدات و الآلات، على المشتريات، وعلى المنتجات النهائية.

¹ خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر، الطبعة 1، عمان، 2000 ص 94-95.

² خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر، الطبعة 1، عمان، 2000 ص 150.

³ محمد صالح الحناوي وآخرون، "مقدمة في المال والأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 215.

⁴ CORBEL Bernard et MURRY Bernard, "L'Audit qualité interne: Démarche et techniques de édition AFNOR, 2ème édition, Paris, 2000, P 6. communication"

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

3. الرقابة على جودة النظام، وعلى الإجراءات، وعلى المستندات والوثائق الخاصة بالجودة. مراحل تطبيق عملية الرقابة على الجودة¹.

1. التخطيط: من أهم وسائل التخطيط الموازنة التقديرية للإنتاج، حيث تضم الأهداف، الموارد المتاحة، والقيود.
2. الإعلان و النشر: بعد إعداد الموازنة يتم توزيعها على مختلف الجهات المعنية بالرقابة.
3. القياس و المقارنة: بمعنى قياس النشاطات، ثم مقارنتها بالمستويات التي تمّ تحديدها في الموازنة.
4. التصحيح: تقوم الإدارة المختصة باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بعد إبلاغها بالانحرافات الموجودة.

الجدول (2.1): النظرة الأمريكية التقليدية والنظرة اليابانية الحديثة للجودة

| النظرة الأمريكية (التقليدية) | النظرة اليابانية (الحديثة) |
|---|--|
| 1. تتحقق الجودة بمطابقة خصائص السلعة أو الخدمة للمواصفات الموضوعة مسبقاً. | 1. نفس النظرة. |
| 2. تتوقف الجودة على كل الأقسام داخل المنظمة. | 2. نفس النظرة. |
| 3. هدف الجودة الوصول إلى نسبة معينة يتم تحديدها مسبقاً. | 3. لا يتم قبول أي نسبة معينة وهناك مطالبة بتحقيق الإنتاج الأفضل ومن المرة الأولى. |
| 4. لديهم ما يسمى بأفضل مستوى للجودة، حيث يدفع العملاء مقابل تحسين الجودة بعد هذا المستوى. | 4. زيادة مستوى الجودة بشكل دائم لأن ذلك يزيد من الحصة السوقية للمنظمة، ويزيد من الطلب على سلعها. |
| 5. يتم تحديد أهداف الجودة مرة واحدة في السنة. | 5. تحسين الجودة في كل وقت. |
| 6. الرقابة على الجودة تتم بواسطة فحص المنتج النهائي. | 6. كل عامل إنتاج مسؤول عن عملية الفحص والرقابة. |
| 7. يتم فحص كميات كبيرة من المنتجات تامة الصنع اعتماداً على العينات الإحصائية. | 7. يتم فحص كل قطعة بمجرد إنتاجها. |
| 8. المسؤول عن الفحص هو قسم الرقابة على الجودة. | 8. قسم الرقابة على الجودة يتابع مستويات الجودة، أما الفحص الفعلي فيتم من قبل العمال أنفسهم. |

¹حسن علي علي، "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، الطبعة 1، عمان، 1999، ص 218.

المطلب الثاني: الإطار الفكري والنظري للميزة التنافسية

تعريف M.Porter¹:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

تعريف علي السلمي²:

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

تعريف نبيل مرسي خليل³:

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.

أنواع الميزة التنافسية:

ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين⁴، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.

ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها⁵، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثاره: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

مصادر الميزة التنافسية:

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

❖ **التفكير الاستراتيجي:** تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على

منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية

¹ M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.

² علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.

³ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

⁴ M. Porter, Op-cit, P 85.

⁵ Ibid, P 152.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

- التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:
- 1- استراتيجية قيادة التكلفة:¹ تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم
 - 2- استراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة
 - 3- استراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

❖ **الإطار الوطني**:² إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحياة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحياة على ميزة تنافسية قوية

❖ **مدخل الموارد**: يتطلب تجسيد استراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حياة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

- 1- الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع: * المواد الأولية، * معدات الإنتاج، * الموارد المالية
 - 2- الموارد غير الملموسة: تميز فيها ما يلي: * الجودة، * التكنولوجيا، * المعلومات، * المعرفة
 - 3- الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين وتصنف الكفاءات إلى صنفين:
- * الكفاءات الفردية³: تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الأحسن لمهام مهنية محددة ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية: أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور

¹ نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 115-118.

² عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها"، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000، ص 61.

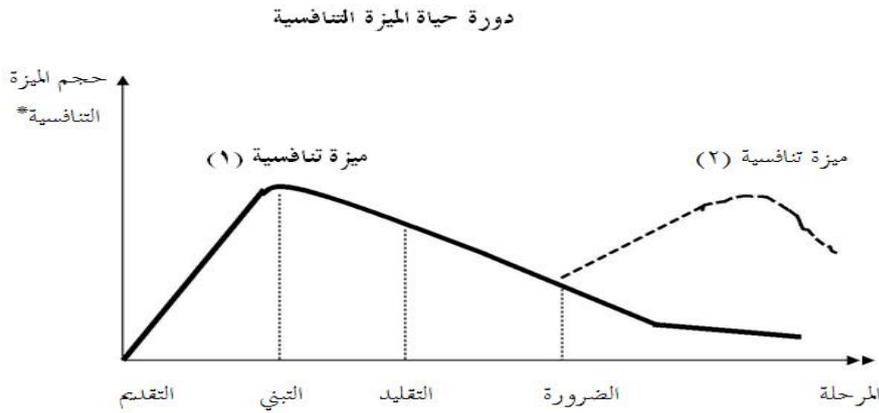
³ عمار بوشناف، نفس المرجع السابق، ص 57-58.

* الكفاءات الجماعية أو المحورية: تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها.

محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين وهما¹:

1. حجم الميزة التنافسية:

يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقى المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكات أو القضاء عليها. وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاولة التفوق عليها، وأخيراً، تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل. ويوضح الشكل (1.1) التالي دورة حياة الميزة التنافسية:



2. نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم، كما يمكن أيضاً للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له .

¹ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 86 – 88

عوامل بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: تعتبر الميزة التنافسية نظامًا متكاملًا يضم مجموعة متكاملة من القدرات التي تعبر عن جوانب مختلفة من منظومة العمل الإنتاجي، الإداري، والتسويقي للمنظمة، ويحقق الاستثمار الإيجابي لتلك القدرات التنافسية المتكاملة تفوق المنظمة على منافسيها ويتوقف بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة على توافر العوامل التالية¹:

- تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج و تعظيم عائدها.
- تطوير وتفعيل العمليات من خلال استعمال الأساليب الإدارية الحديثة، كإعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر في الأداء.
- اتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمؤسسة، سواءً باتخاذ استراتيجية التحالف معهم، أو الالتحام بالموردين، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع.
- خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، مما يمنح المؤسسة الأسبقية في الاستثمار فيها والتمتع بمركز تنافسي متفرد فيها، وكذا البقاء أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين هذه الأسواق.

المطلب الثالث: العلاقة بين الجودة والميزة التنافسية:

❖ الإنتاج في الوقت المحدد تقنية للجودة و أساس لتحقيق الميزة التنافسية

تعتمد المؤسسات في المنافسة فيما بينها على الوقت كأساس لتحقيق مزاياهم التنافسية، وذلك بالتركيز على تقليص وقت تطوير المنتج، مما يساهم في تقليل التكلفة وتحسين مستوى الجودة، وبالتالي تعزيز قدرة المؤسسة في مجال التصميم، التكلفة والجودة وبالتالي تحقيق رضا العملاء، وكذا تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة ومن أهم العوامل الواجب توافرها هي فريق عمل كفء وفعال، وقادر على التعامل مع الخصائص والمتغيرات المعقدة للمنتج، مما يؤهله إلى تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية، وبالتالي تحسين جودة المنتجات وبناء ميزة تنافسية للمؤسسة².

¹ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص 107 – 111.

² JOCOUC Pierre et LUCAS Frédéric, "Au coeur du changement: Une autre démarche de totale", op.cit, P 65. management , la qualité

❖ إعادة الهندسة تقنية أخرى لتحسين الجودة ولتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

تعرف إعادة الهندسة على أنها: "إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة أو سرعة الأداء"¹ ويلاحظ من خلال هذا التعريف أن من أحد الأهداف التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها من خلال إعادة الهندسة وتحسين مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، مما يحقق رضا عملائها، ويساهم في تعظيم حصصها السوقية وبناء ميزة تنافسية تمكنها من التصدي للمنافسين.

❖ تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تقنية أخرى لتحسين الجودة: القياس المقارن

يقصد بالقياس المقارن: "قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في نفس مجال العمل أو المؤسسة الرائدة في أحد الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وذلك بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق"² ويعد القياس المقارن الأسلوب المفضل لدى العديد من المؤسسات العالمية لتحسين قدراتها التنافسية، سواء كانت المؤسسة صناعية أو خدمية، ومن أهم المؤسسات التي تطبق هذه التقنية: Ford, Toyota, Motorola, Xorex, General Motors إذ تقوم بالاعتماد على معايير معينة لتحديد أهداف الجودة.

❖ دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "مدخل لإدارة المنظمة، يركز على الجودة ويقوم على مشاركة جميع أعضاء المنظمة، ويستهدف النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق منافع تعود على المنظمة والمجتمع"³. يتضح من خلال هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحقيق رضا العميل وتحسين صورة المؤسسة في المجتمع، مما يؤدي إلى ضمان بقاء المؤسسة وتفوقها وتميزها على منافسيها وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية، وتحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، مع السعي الدائم إلى تحقيق رغبات واحتياجات كافة المتعاملين معها، وتركز إدارة الجودة الشاملة على المستهلك ورغباته بوجه خاص وذلك بمحاولة تحقيق الجودة من وجهة نظره.

¹ سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003 _ 2004، ص 3

² سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، مرجع سبق ذكره، ص 281

³ عابدة سيد خطاب وصلاح منصور عباس، "أثر نظام إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين بالتطبيق على الهيئة التمريضية بالمستشفيات الخاصة بالقاهرة"، دار الكتب للنشر القاهرة، 2001، ص 4.

المبحث الثاني: الدراسات الأدبية التطبيقية.

المطلب الأول: الدراسات العربية.

1. الدراسة الأولى: دراسة الطالبة علالي مليكة أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير مع دراسة حالة إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية، وهي مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة -ENICAB- وكانت إشكالية البحث: ما أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة؟

وقد اتبعت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية، بالإضافة إلى دراسة حالة إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية، وقامت الدراسة على الفرضيات التالية:

- موضوع الجودة حتمية على جميع المؤسسات وأحد متطلبات الدخول إلى الأسواق العالمية
- وسيلة لإرضاء المستهلك

- موضوع اكتساب القدرة التنافسية بات أمراً حتمياً على المؤسسات الجزائرية لأن الجزائر ليست بمنأى عما يجري من تحولات، من خلال النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة، خاصة بعد حصولها شهادتي (ISO9002: 1994) و(ISO9001: 2000)، و من أهم هذه النتائج:

- زيادة الكميات المنتجة من مختلف أنواع الكوابل: فحصول المؤسسة على شهادة الإيزو سمح لها بتحقيق معدلات مرتفعة في حجم الانتاج نتيجة لزيادة حجم الطلب على منتجاتها.
- زيادة حصة المؤسسة في السوق المحلية و الدولية: حيث عرفت المؤسسة زيادة لحجم مبيعاتها نتيجة لزيادة حجم تعاملاتها خاصة بعد حصولها على شهادة الإيزو.
- زيادة الأرباح: حيث سجلت المؤسسة زيادة جد معتبرة في الأرباح خاصة بعد الحصول على الشهادة الأولى للإيزو.
- فتح المجال لمنتجات المؤسسة للدخول للأسواق العالمية بزيادة صادراتها: حيث تمكنت المؤسسة من بيع وتصدير كميات معتبرة من منتجاتها نحو الأسواق العالمية لأنها تطابق مواصفات الجودة العالمية.
- إنخفاض تكاليف المواد الأولية ومعدل استهلاكها، وكذا معدل استهلاك الطاقة اللازمة للعملية الإنتاجية خاصة بعد الحصول على شهادة الإيزو.
- تتمتع المؤسسة بقدرة تنافسية خاصة في السوق الوطنية، والتي تعود أساساً إلى جودة منتجاتها وكذا التميز في السوق بامتلاك شهادة الإيزو للجودة بالنسبة للمؤسسات الأخرى المنافسة في نفس المجال - ما عدا مؤسسة كابال بالجزائر - وهذا ما ساهم في تحسين سمعتها، وزيادة حجم تعاملاتها، وبالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها.
- زيادة القيمة المضافة: حيث عرفت المؤسسة ارتفاعاً في القيمة المضافة نتيجة الإجراءات المتخذة لتحسين الأداء والحاضعة أساساً لمبدأ الإيزو والتي ساهمت في تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة.

- إعادة هيكلة و تنظيم العمل بالمؤسسة و تجنب العشوائية بتحديد مهام و مسؤوليات كل فرد لتحقيق الجودة.
- تخفيض نسبة الأخطاء و العيوب في العملية الإنتاجية.
- التركيز على الجودة في جميع الوظائف خاصة الإنتاجية منها.
- تميز المؤسسة بجودة منتجاتها و مطابقتها للمواصفات العالمية.
- تقليص نسبة المعيب و الفضلات الصناعية في السنوات الأخيرة خاصة بعد الحصول على شهادة الايزو

2. الدراسة الثانية: دراسة الأستاذ حسن علي هامن قسم الإدارة تخصص آية الاقتصاد (جامعة مصراتة الجماهيرية العربية الليبية الشعبية) بعنوان **المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم مبيعات الصناعات المحلية في السوق الليبي** وهي عبارة عن مداخلة في **الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات المنعقد بالدوحة (دولة قطر بتاريخ) 6/8 أكتوبر 2003**

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث علي بعض مصانع الأحذية التابعة للشركة العامة للمنتجات والصناعات الجلدية بهدف جمع بيانات مبدئية قد تعكس وجود مشكلة ومن خلال لقاءات الباحث مع بعض المسؤولين عن نشاط الإنتاج والتسويق و التخزين في أمانة الصناعة والإدارة العامة بالشركة تبين للباحث وجود ظاهرة جديرة بالاهتمام والدراسة تعكس مشكلة تسويقية قد تهدد بقاء الشركة العامة للمنتجات والصناعات الجلدية في السوق ألا وهي: ما مدى قوة منافسة الأحذية المستوردة في السوق الليبي تجاه أحذية الشركة قيد الدراسة؟ وما سبب الانخفاض الكبير في حجم مبيعات أحذية الشركة خلال العامين (1999-2000) مقارنة بالانخفاض في السنوات الأربعة التي سبقت تلك الفترة؟ .

فرضية البحث: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم مبيعات أحذية الشركة ومستوى منافسة الأحذية المستوردة " أي بمعنى أن انخفاض حجم مبيعات أحذية الشركة كان بسبب وجود منافسة قوية من الأحذية المستوردة تجاه أحذية الشركة في السوق الليبي حيث قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي في الدراسة مستخدماً طريقتين من طرق هذا المنهج هما:

طريقة البحث التحليلي: بهدف وصف الظاهرة وتحليلها.

طريقة البحث المسحي: بهدف التعرف على آراء جمهور المستهلكين (مجتمع الدراسة).

ومن خلال نتائج عمليات اختبار فرضية الدراسة تم الوصول إلى النتائج التالية:

- أن الأحذية المستوردة تعتبر منافساً قوياً جداً لأحذية الشركة في السوق حيث أشارت أن نسبة % 53.91 من جمهور المجتمع الاستهلاكي الليبي يفضلون الأحذية المستوردة عن أحذية الشركة لأسباب مختلفة أهمها جودة المواد والتصميم (الشكل) اللائق وهما من ضمن المزايا التنافسية التي تتمتع بها الأحذية المستوردة والتي تعوّل عليها في زيادة حصتها السوقية في السوق الليبي ويعزز هذا الاتجاه أيضاً ما جاءت به نتيجة اختبار فرضية الدراسة التي تضمنت وجود علاقة عكسية وقوية بين مستوى منافسة الأحذية المستوردة في السوق المحلي.

- أن المستهلك يرى أن إدارة الشركة ملزمة باتخاذ بعض الخطوات حتى تضمن رضا المستهلك وتفاعله الإيجابي المتمثل في الإقبال على شراء منتوجاتها من الأحذية وهي خطوات كفيلة بتحسين وتطوير أحذية الشركة وخلق ميزة تنافسية في مواجهة المنافسة الشديدة من الأحذية المستوردة في السوق أما التوصيات فتتمثل في ما يلي:
 - ضرورة الاهتمام بالجودة والتصميم بدرجة كبيرة ولو كان على حساب زيادة تكلفة الإنتاج.
 - القيام بإجراء الدراسات والبحوث التسويقية بصورة دورية من خلال مكتب مختص أو عن طريق مكاتب أو هيئات أو مراكز خارجية متخصصة.
 - ضرورة اكتشاف حاجات ورغبات المستهلك أولاً ثم القيام بالعمليات الإنتاجية اللازمة لتحويل هذه المطالب إلى سلع وخدمات .
 - ضرورة إعادة تنظيم إدارة التسويق وخاصة فيما يتعلق بتوفير الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في مجال التسويق .
 - اتباع إدارة الشركة سياسة المشاركة مع القطاع الخاص في كافة الأنشطة وخاصة الإنتاج والتسويق.
 - ضرورة أن تضع جهات الاختصاص القوانين واللوائح والقرارات الكفيلة بحماية الصناعة الوطنية من خطر المنافسة الشديدة من الصناعات المستوردة في السوق المحلي.

3. الدراسة الثالثة: دراسة الباحثان (وفاء صبحي التميمي)¹ قسم التسويق، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن و (سامر وليد الحلاق)² محلل مالي، شركة فلسطين للتنمية البحث والاستثمار رام الله، فلسطين-تاريخ 2010/3/17. حول "أثر تطوير المنتجات في درجة ولاء المستهلك :

دراسة ميدانية عن مستهلكي منتجات الألبان في منطقة أمانة عمان الكبرى"

وكانت اشكالية البحث: هل يؤثر تطوير المنتجات (مواصفات المنتج، جودة المنتج، التكنولوجيا المستخدمة) في درجة ولاء المستهلك؟ وهل يختلف أثر تطوير المنتجات باختلاف الخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي والدخل الشهري)؟

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على مدى وجود ولاء لدى المستهلكين وتأثير تطوير المنتجات في درجة ولاء المستهلك لمنتجات الألبان نظرًا للتطورات الكبيرة والسريعة في تكنولوجيا تطوير المنتجات ومتطلباتها من أجل الحصول على حصص سوقية أكثر، إضافة إلى أن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات القليلة التي تتناول تطوير المنتجات في حدود خاص.

¹ قسم التسويق، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن

² محلل مالي، شركة فلسطين للتنمية البحث والاستثمار رام الله، فلسطين

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتوزيع استبانة أعدت لهذا الغرض على عينة ملائمة مكونة من (500) مستهلك من مستهلكي منتجات الألبان، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

1. يوجد ولاء من قبل المستهلكين نحو منتجات الألبان وقد تبين أن مستوى الولاء
 2. وجود أثر لتطوير المنتجات في درجة ولاء المستهلك لأن منتجات الألبان هي من السلع الأساسية وبالتالي قد توجد هناك متغيرات أخرى غير تطوير المنتجات يمكن أن تؤثر في درجة الولاء.
 3. تتمتع مواصفات منتجات صناعة الألبان بشكل عام بمستوى مرتفع، مما يعني وضوح المكونات الرئيسية لهذه المنتجات على العبوات وتناسب حجم ووزن العبوات التي تلي حاجات ورغبات المستهلكين واحتوائها على شرح مفصل حول كيفية تخزينها.
 4. تتمتع جودة منتجات صناعة الألبان بشكل عام بمستوى مرتفع ونكهة مرتفعة الجودة وتحفز المستهلكين لتكرار عملية الشراء وزيادة الطلب على هذه المنتجات
 5. تتصف التكنولوجيا المستخدمة في صناعة الألبان بشكل عام بمستوى مرتفع
 6. هناك تأثيراً لمواصفات المنتج وبشكل مباشر في ولاء المستهلك
- وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من أدبيات الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي، يوصي الباحثان بالتوصيات الآتية:

- التعزيز من مواصفات المنتج وذلك بالاهتمام بتنوع النكهات ومدى ملاءمتها لاحتياجات المستهلكين
- ضرورة الاهتمام بجودة المنتج من خلال الاهتمام بالأغلفة المستخدمة في تغليف منتجات الشركات
- التركيز على التكنولوجيا المستخدمة والاهتمام بها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال الاهتمام بطريقة التصنيع
- الاهتمام بتعزيز ولاء المستهلك من خلال تعزيز رضا المستهلكين الحاليين
- يوصي الباحثان بإجراء دراسات تتعلق بتطوير المنتجات وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية أو أثرها على أداء المؤسسة.

المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية

1- Study of Forza, Filippini (1998):

TQM¹ impact on quality conformance and customer satisfaction:

A causal model

تأثير إدارة الجودة الشاملة على مطابقة الجودة وإرضاء الزبون: نموذج سببي

¹ Total Quality Management

دفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج يختبر ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التوجه نحو الجودة، ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالزبائن، بالموردين، التحكم في العمليات، والموارد البشرية) مع أبعاد الجودة: وإرضاء الزبون، حيث تم بناء النموذج على أساس طرق نظرية ومعايير معروفة تستخدم في تقييم المساهمة النظرية. تم اختبار النموذج بشكل تجريبي على بيانات تم تجميعها من خلال عينة عشوائية من المنشآت الصناعية وتطبيق صحيح وموثق الإجراءات حيث تم اختبار النموذج من خلال استعمال معادلة هيكلية. خلال بناء هذا النموذج تم الاعتماد على نماذج جوائز الجودة مثل جائزة ديمنج، جائزة مالكوم بالدريج، وجائزة الجودة الأوروبية، حيث تم أخذ هذه النماذج بعين الاعتبار لما لها من دور كبير في وصف إدارة الجودة الشاملة وتبيان معانيها، وأبعادها، ومتطلبات الجودة.

توصلت الدراسة إلى اقتراح بأن تصميم النظام من حيث التوجه العام نحو الجودة تنسيق مناسب بين التصميم والإنتاج وبين التصميم والتسويق، بناء علاقات قوية مع الموردين والعملاء، وإجراءات مناسبة لعمليات التحكم بالجودة أهم بكثير من العامل البشري المتمثل في عاملين متعددي الوظائف واقتراحات العاملين في تحقيق مطابقة الجودة وإرضاء الزبون، بعبارة أخرى تشير هذه النتيجة إلى أهمية التصميم الهيكلي لإدارة النظام داخل المنشأة.

2- Study of Huq, Stolen (1998):

Total Quality Management Contrasts in Manufacturing And Service Industries

مدى وجود فروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين الصناعات الإنتاجية والخدمية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود اختلافات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين الشركات الصناعية وشركات الخدمات، وشملت ثلاثين شركة صناعية وخدمية، وتوصلت الدراسة إلى أن الجودة الشاملة مفهوم شامل ولكن الشركات أخفقت في تقديم واضح لموقفها وفهمها للجودة الشاملة وخاصة تطبيق الجودة الشاملة في ظل ظروف متغيرة، وذلك على اعتبار أن الأدوات والخطوات المستخدمة في الجودة الشاملة تختلف عنها في قطاع الخدمات بالمقارنة مع قطاع الصناعة.

كما توصل الباحث إلى أن هناك اختلاف بين الشركات الصناعية والشركات الخدمية، حيث أظهرت قصور في فهم ومعرفة الجودة الشاملة.

ووجد الباحث أن الالتزام الكامل بنتائج TQM كان بشكل منخفض في الشركات الخدمية والصناعية، و على الرغم من عدم التشابه بين الشركات الصناعية وشركات الخدمات إلى أنهم يواجهون نفس المشاكل واعتقادهم بالاستفادة الكاملة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأيضاً حل هذه المشكلات واجه نفس وجهة النظر.

المطلب الثالث: أوجه التشابه و الاختلاف مع الدراسة الحالية

تلتقي و تتقاطع الدراسات السابقة و الدراسة الحالية للموضوع في مجموعة من النقاط سيتم ابرازها وفق التقسيم الآتي:

أوجه التشابه:

إن جميع الدراسات السابقة تتفق بأن الاهتمام بموضوع الجودة حتمية على جميع المؤسسات وأحد متطلبات الدخول إلى الأسواق العالمية وكذلك يعد وسيلة لإرضاء المستهلك.

وأن موضوع اكتساب القدرة التنافسية بات أمرا حتميا على المؤسسات المحلية لأن الجزائر ليست بمنأى عما يجري من تحولات.

أوجه الاختلاف:

في الدراسات السابقة تطرق الباحثون إلى موضوع الجودة الشاملة باعتبار أن المرحلة الحالية تسمى بمرحلة الجودة الشاملة وأنهم قد أجروا دراساتهم على شركات رائدة أو بالأحرى مؤسسات تطبق مقاييس عالمية في جميع مراحل دورة الانتاج أما الدراسة الحالية فقد أجريت على مؤسسة في طريق تطبيق المقاييس العالمية لذا لا بد من دراسة الجودة فقط ومدى رضا الزبون بمنتجات الشركة التي قد تكون بوابة لاكتساب ميزة تنافسية والزيادة في الحصة السوقية للمؤسسة .

خلاصة الفصل:

خلال هذا الفصل تم التطرق إلى كلا من الجودة الميزة التنافسية وجوانبها وما علاقة بعضهما ببعض لنذكر في الأخير أن الجودة شرط أساسي لقبول المنتج محليا وعالميا وهو ما أكدته الدراسات السابقة التي تناولناها .

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

لجودة المنتجات أهمية كبيرة في المؤسسة الإنتاجية، حيث الجودة تتمثل في العنصر المباشر لكسب رضا الزبون وتلبية رغبات المستهلكين لذلك تتميز بأهمية كبيرة وهناك عوامل كثيرة تساعد على تقديم منتج ذو جودة عالية، وهذا ما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية عن غيرها، وفي هذا الفصل سيقوم الباحث بدراسة أهمية و دور جودة المنتجات في المؤسسة، مما يساعدها في كسب الميزة التنافسية التي تسعى أغلب المؤسسات في الحصول عليها

المبحث الأول: الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في إجراء الدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سيتم استعراض الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين ففي المطلب الأول سيتم التطرق إلى الطريقة المستعملة الذي فيه ذكرت العينة المختارة من مجتمع الدراسة، أما في المطلب الثاني فيضم الأدوات التي استعملت في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: طريقة إجراء الدراسة الميدانية

I. مجتمع الدراسة:

لقد تم اختيار مجتمع الدراسة من خلال المتغير المستقل والمتمثل في جودة المنتجات، حيث إن المؤسسات تسعى في غالبيتها إلى تحقيق منتجات ذات جودة، ويعد هذا الأخير من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم، ذلك أن إسعاد وإرضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية، تعزيزاً لمركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية، كما تساهم الجودة في منح الفرصة للمؤسسة لدخول الأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها.

وقد تم إجراء الدراسة على مؤسسة شركة تحويل المعادن (Transfo Metal) الكائن مقرها بمدينة القرارة ولاية غرداية، فقد تأسست سنة 1979 بخمسة شركاء مؤسسين ساهموا بنسب في رأس مال الشركة، ويبلغ عدد عمال الشركة 25 عامل كل حسب اختصاصه ومهارته وتعتبر هذه الشركة الرائدة وطنياً في إنتاج الخزائن الحديدية والصناديق المقاومة والتي تمتاز بالجودة المضمونة مقارنة بالسلع المستوردة.

تم انتقاء العينة المدروسة من مجتمع الدراسة عشوائياً حيث ضمت كل من زبائن المؤسسة سعياً منا إلى معرفة مدى قبولهم لمنتجات الشركة ومقياس الجودة للحصول على نتائج دقيقة. وقد تم إجراء مقابلة مع مدير الشركة للإحاطة بكل جوانب موضوع الدراسة.

II. اختيار عينة الدراسة:

نظراً لعدم حصر عينة مجتمع الدراسة وهذا بسبب تمركز معظم زبائن الشركة في جميع ولايات الوطن فقد تم جمع 30 إستبيان تم توزيعه على عينة مجتمع الدراسة، كما تم إعداد استبيان خاص بهذه الدراسة، ووزع على أفراد العينة المدروسة بغرض جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ثم قمنا بالاختبارات الاحصائية اللازمة بهدف الحصول على نتائج احصائية صحيحة.

المطلب الثاني : الأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية

في الدراسة الميدانية تم استعمال الاستبيان من نوع لكارت خماسي كأداة، أي ان آراء المجيبين عليه تكون مقسمة ما بين موافق، موافق تماماً، ومحايد، غير موافق، غير موافق تماماً كما هو مبين في الملحق(1). حيث تم إعداد هذا الاستبيان كما يلي:

الفصل الثاني: الدراسات التطبيقية

- ✓ إعداد استبيان من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات
 - ✓ توزيع الاستبيان على افراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة
 - ✓ انتظار الرد من المستجوبين الى حين اكمال اجابتهم على الاستبيان.
- حيث تضمن الجزء الأول من الاستبيان مجموعة من البيانات الشخصية التي يملؤها كل مستجوب حسب ما يتطابق معه، ثم يأتي المحور الأول من الاستبيان الذي تم بناؤه على الفرضية الأولى المتعلقة بالميزة التنافسية والذي يتكون من 05 عبارة كلها تدخل في مجال الميزة ومقوماتها، ثم يأتي المحور الثاني الذي تم بناؤه على الفرضية الثانية من الدراسة، وقد ضم 05 عبارات تدخل في مجال جودة المنتج. وكذلك تم إجراء مقابلة مع مدير الشركة من أجل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات وقد تضمنت محاور المقابلة تعريف الشركة ومنتجاتها وعلاقة الشركة مع عملائها ومدى استخدامها للجودة ومعرفة مكانة الشركة في سوق المنافسة.
- من بين الأدوات الإحصائية التي استعملت للوصول لهدف الدراسة، تم استخدام الاختبارات التالية عن طريق برنامج Excel:
- ✓ التوزيعات التكرارية والنسب المئوية
 - ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومعرفة اتجاه العينة.

المبحث الثاني : التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وتحليل الاستبيان

في هذا المبحث سنتطرق إلى أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة عن طريق الاستبيان وتدعيمه بالمقابلة حيث سنقسمه إلى مطلبين رئيسيين، الأول يتم فيه عرض نتائج الاستبيان، والثاني سيتم فيه مناقشة هذه النتائج.

المطلب الأول: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها

I. إجراءات معالجة الاستبيان:

من أجل تحليل الاستبيان تم وضع مقاييس الإجابات لقياس آراء أفراد العينة المدروسة عن طريق الاستبيان من خلال مقياس لكارتر الخماسي والتي هي كما يلي في الجدول (1.2):

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |

المصدر: من إعداد الطلبة

بعدها يتم حساب المتوسط الحسابي المرجح (Weighted Mean) ثم تحديد الاتجاه حسب المتوسط المرجح كما يلي في الجدول (2.2):

جدول رقم (2.2) معايير تحديد الاتجاه

| الإجابة | المتوسط المرجح |
|------------------|------------------|
| غير موافق تماماً | من 1 الى 1.80 |
| غير موافق | من 1.81 الى 2.60 |
| محايد | من 2.61 الى 3.40 |
| موافق | من 3.41 الى 4.20 |
| موافق تماماً | من 4.21 الى 5.00 |

المصدر: من إعداد الطلبة

II عرض نتائج الاستبيان:

في هذا العنصر سيتم استعراض مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان عن طريق برنامج Excel وهذا باستخدام مختلف الأساليب والأدوات الإحصائية واختبارها على الاستبيان.

1. توزيع العينة حسب الجنس:

تتكون العينة المدروسة من 30 فرد بحيث تزيد نسبة الذكور على نسبة الاناث اذ نجد ان الذكور يمثلون 25 فردا أي بنسبة 83,33% من العينة، في المقابل عدد الاناث يتمثل في 05 أفراد أي بنسبة 16,66% من كامل العينة.

جدول (3.2): توزيع افراد العينة حسب الجنس

| الجنس | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|---------|----------------|----------------|
| ذكر | 25 | 83,33% |
| أنثى | 05 | 16,66% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: من إعداد الطلبة

2. توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي:

من خلال العينة المدروسة التي تم تقسيمها إلى أربع مستويات دراسية وجدنا الفئة الكبرى هي التي لديها مستوى جامعي والمتكونة من 12 فردا بنسبة 40% ، ثم تأتي الفئة التي لديها مستوى تعليمي ثانوي التي فيها 10 افراد

الفصل الثاني: الدراسات التطبيقية

بنسبة 33,33% ، ثم تأتي فئة الأقل من الثانوي بـ: 6 أفراد بنسبة 20% ثم تأتي فئة الدراسات العليا والمتكونة من فردين بنسبة 6,66%.

جدول رقم (4.2) توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي

| التكرار النسبي | التكرار المطلق | المستوى الدراسي |
|----------------|----------------|-----------------|
| 20% | 6 | أقل من الثانوي |
| 33,33% | 10 | ثانوي |
| 40% | 12 | جامعي |
| 6,66% | 2 | دراسات عليا |
| 100% | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطلبة

3. توزيع العينة حسب السن:

تم تقسيم أفراد العينة المدروسة إلى ثلاثة فئات عمرية حيث نجد أن الفئة أكثر من 35 سنة تحتل المرتبة الأولى بما يعادل 12 فرد وهذا بنسبة 40%، ثم تليها الفئة ما بين 25 و 35 سنة بما يعادل 10 أفراد أي بنسبة 33,33% من العينة، ثم بعدها الفئة الأقل من 25 سنة التي تمثل 8 افراد بنسبة 26,66%.

جدول رقم (5.2): توزيع العينة حسب السن

| التكرار النسبي | التكرار المطلق | السن |
|----------------|----------------|------------------|
| 40% | 12 | أكثر من 35 سنة |
| 33,33% | 10 | من 25 إلى 35 سنة |
| 26,66% | 8 | أقل من 25 سنة |
| 100% | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطلبة

4. توزيع العينة حسب نوع الزبون:

تم تقسيم أفراد العينة المدروسة إلى صنفين من حيث نوع الزبون هما صنف التاجر وصنف المستهلك. وقد تمثل صنف التاجر 18 فرد بنسبة 60% ، أما صنف المستهلك فيمثل 12 فرد بنسبة 40%

جدول (6.2): توزيع العينة حسب نوع الزبون

| نوع الزبون | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|------------|----------------|----------------|
| تاجر | 18 | 60% |
| مستهلك | 12 | 40% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: من إعداد الطلبة

5. عرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع تحديد اتجاه العينة

1.5- جدول (7.2): تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الاول

من الاستبيان

| رقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه العينة |
|-----|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 01 | أداء المؤسسة في السوق هو الذي يحدد تنافسيتها. | 2,16 | 4,30 | محايد |
| 02 | السعر هو الدافع لاقتناء منتجات هذه الشركة. | 1,66 | 2,91 | موافق |
| 03 | خدمة ما بعد البيع هو المحفز لاقتناء المنتج. | 2,5 | 5,52 | موافق |
| 04 | سبب اقتنائك للمنتج هو عدم وجود بديل. | 1,5 | 2,34 | غير موافق |
| 05 | منتجات المؤسسة في تطور مستمر أكثر من غيرها. | 1,5 | 3,53 | غير موافق |
| | المتوسط الحسابي العام | 1,86 | 3,72 | موافق |

المصدر: من إعداد الطلبة

يظهر لنا الجدول (7.2) المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور الاول الخاص بالميزة التنافسية بالإضافة إلى الانحراف المعياري لكل منها مع اتجاه العينة لها، حيث كانت النتيجة في الاخير للمتوسط الحسابي العام للمحور الاول 1,864 بانحراف معياري متوسط 3,72 أي ان اتجاه العينة لهذا المحور كان موافق حسب الوزن المعروف.

2.5- جدول رقم: (8.2) تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الثاني من الاستبيان

| رقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه العينة |
|-----|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 01 | منتجات المؤسسة تلي رغباتك. | 2,5 | 5,78 | موافق |
| 02 | منتجات الشركة ذات جودة. | 2,5 | 6,74 | موافق تماما |
| 03 | حسن التعامل والثقة محفزات لاقتناء المنتجات | 3,66 | 9,19 | موافق تماما |
| 04 | وجود إمتيازات عند إقتناء المنتج (هدايا،....). | 2,5 | 5,87 | موافق تماما |
| 05 | العلامة التجارية للمؤسسة دافع لإقتناء المنتج. | 2,83 | 6,78 | محايد |
| | المتوسط الحسابي العام | 2,8 | 6,87 | موافق |

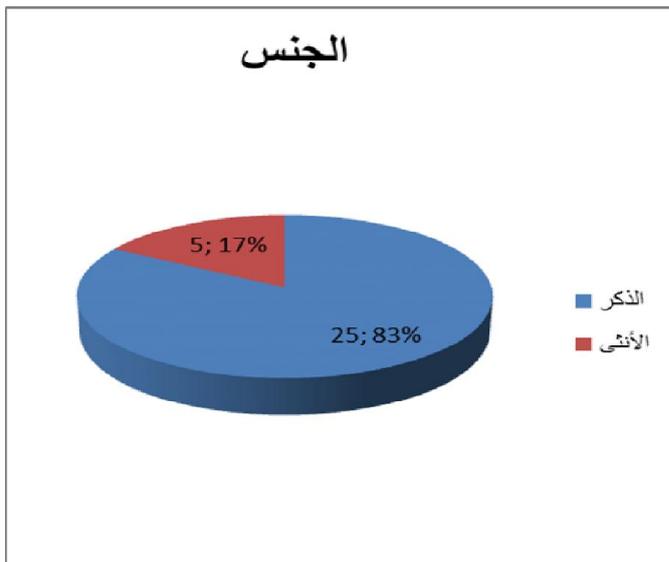
المصدر: من إعداد الطلبة

بالإضافة بالجودة الخاص المحور الثاني عبارات من عبارة لكل الحسابي (8.2) المتوسط من خلال الجدول العام الحسابي للمتوسط الأخير في النتيجة كانت حيث لها، العينة اتجاه مع منها لكل المعياري الانحراف إلى موافق. كان المحور لهذا العينة اتجاه إن 6,87 أي قوي معياري الأول 2,8 بانحراف للمحور

III مناقشة نتائج الاستبيان

1. مناقشة نتائج الخصائص الديموغرافية للاستبيان:

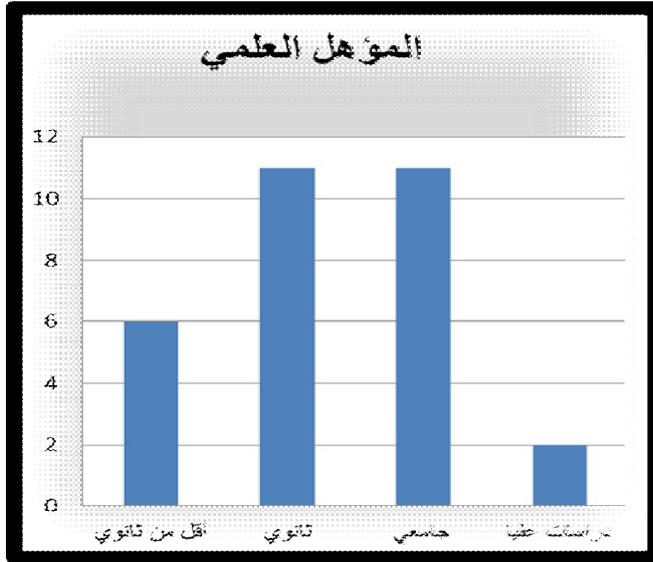
شكل (1.2) توزيع حسب الجنس



من خلال ما سبق في الجدول (3.2) من المطلب الأول يتضح لنا أن الجنس الغالب على هذه الدراسة هم الذكور بنسبة 83% كما هو مبين في الشكل (1.2) وهذا راجع إلى أن فئة الذكور أكثر استعمالاً للخزائن الحديدية وكذلك حجم منتجات الشركة ذات الوزن الثقيل التي تتطلب جهد كبير مما يستلزم تنقل الذكور بأنفسهم لاقتنائها ويستعملها البعض لأغراض تجارية.

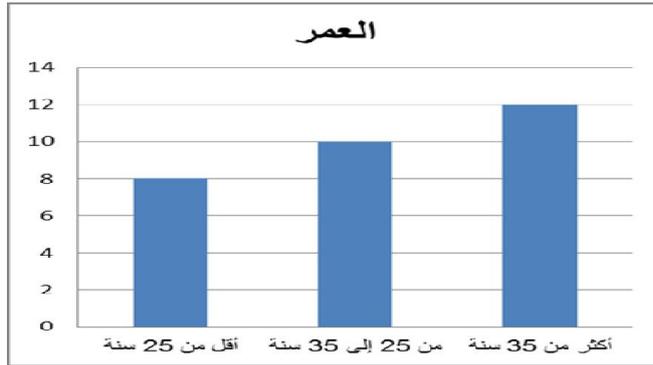
المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل (2.2) توزيع حسب المؤهل العلمي



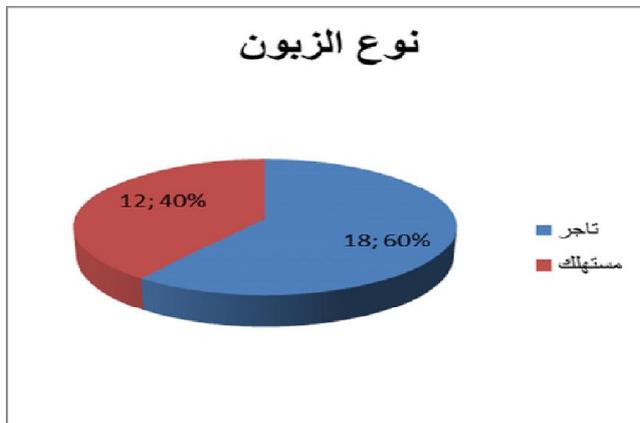
المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل (3.2) توزيع حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل (4.2) توزيع حسب نوع الزبون



المصدر: من إعداد الطلبة

وبالنسبة لمتغير المستوى العلمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجدنا من خلال الجدول (4.2) أن نسبة الذين يملكون مستوى جامعي يتقاسمون المرتبة الأولى مع الذين يملكون مستوى ثانوي 36,66% وهذا مؤشر بالغ الأهمية للمستوى العالي للزبائن ومدى اهتمامهم بجودة المنتجات التي يفتنونها عكس الفئات الأخرى التي تسعى إلى البحث عن منتجات بأقل الأسعار وعدم اهتمامهم بالجودة.

أما في ما يتعلق بالعمر فالجدول (5.2) يبين أن الزبائن الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 35 سنة هم الفئة الأكثر استعمالاً لمنتجات الشركة بنسبة 40% نظراً لكونهم أرباب عمل وتجار وذوي خبرة بمنتجات الشركة وجودتها عكس الفئات الأخرى المتمثلة في زبائن عاديين (مستهلكين)

من خلال الجدول (6.2) الذي يوضح توزيع العينة حسب نوع الزبون يتبين لنا أن نسبة التجار أكبر من فئة الزبائن بنسبة 60% وهي نسبة كبيرة إلى هذا لأن الشركة وضعت نقاط بيع عبر كل ولايات الوطن لتصريف منتجاتها أما عن الزبائن العاديين الذين يمثلون 40% فإن الشركة تتعامل معهم حسب الطلبية نظراً للتكلفة العالية للإنتاج.

المطلب الثاني : مناقشة نتائج التحليل الاحصائي للاستبيان :

I. مناقشة نتائج المحور الأول من الاستبيان (الميزة التنافسية) :

جدول (9.2) : التوزيع التكراري للمحور الاول

| النسبة % | التكرار | المتغير | العبارات |
|----------|---------|-----------------|--|
| 20 | 6 | موافق تماما | 1. أداء المؤسسة في السوق هو الذي يحدد تنافسيتها. |
| 20 | 6 | موافق | |
| 43,33 | 13 | محايد | |
| 10 | 3 | غير موافق | |
| 6,66 | 2 | غير موافق تماما | |
| 100 | 30 | المجموع | |
| 13,33 | 4 | موافق تماما | 2. السعر هو الدافع لاقتناء منتجات هذه الشركة. |
| 33,33 | 10 | موافق | |
| 16,66 | 5 | محايد | |
| 26,66 | 8 | غير موافق | |
| 10 | 3 | غير موافق تماما | |
| 100 | 30 | المجموع | |
| 20 | 6 | موافق تماما | 3. خدمة ما بعد البيع هو المحفز لاقتناء المنتج. |
| 50 | 15 | موافق | |
| 16,66 | 5 | محايد | |
| 13,33 | 4 | غير موافق | |
| 0 | 0 | غير موافق تماما | |
| 100 | 30 | المجموع | |
| 13,33 | 4 | موافق تماما | 4. سبب اقتنائك للمنتج هو عدم وجود بديل. |
| 26,66 | 8 | موافق | |
| 16,66 | 5 | محايد | |
| 30 | 9 | غير موافق | |
| 13,33 | 4 | غير موافق تماما | |
| 100 | 30 | المجموع | |

الفصل الثاني: الدراسات التطبيقية

| | | | |
|-------|----|-----------------|--|
| 23,33 | 7 | موافق تماما | 5. منتجات المؤسسة في تطور مستمر أكثر من غيرها. |
| 26,66 | 8 | موافق | |
| 20 | 6 | محايد | |
| 30 | 9 | غير موافق | |
| 0 | 0 | غير موافق تماما | |
| 100 | 30 | المجموع | |

المصدر: من إعداد الطلبة

- من خلال الجدول (7.2) الذي يلخص نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الأول من الاستبيان المتمثل في الميزة التنافسية، يتبين لنا أن المحور حقق متوسط حسابي إجمالي قدره 1,86 وانحراف معياري مقدر بـ: 3,72، ما يعني أن اتجاه المحور موافق حسب قيم الأوزان المتعارف عليها.
1. حققت العبارة الأولى من الجدول (9.2) نسبة 43% من العينة المدروسة التزاموا الحياد إزاء أداء المؤسسة في السوق وتنافسيتها، وذلك لتحفظهم من العبارة، أو أنهم لم يفهموا معنى العبارة جيدا و20% كانوا موافقين تماما أن أداء المؤسسة هو الذي يحدد تنافسيتها و10% و6,66% لم يوافقوا ولم يوافقوا تماما على العبارة وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى تحدد تنافسية المؤسسة.
2. من الجدول (9.2) حققت العبارة الثانية نسبة 33,33% من الذين وافقوا على العبارة، و26,66% من الذين لم يوافقوا على العبارة فنلاحظ أن هناك تقارب في النسبتين، و16,66% كانوا محايدين، و13,33% و10% كانوا بين موافقين تماما وغير موافقين تماما على التوالي، هذا يدل على أن هناك تضارب في آراء الزبائن على سعر المنتجات أما من جهة الشركة فترى أن السعر يحدد بتكلفة الإنتاج مثل المادة الأولية المستوردة من الخارج، وكذلك اليد العاملة الماهرة³⁰.
3. حققت العبارة الثالثة نسبة 50% من الموافقين على أن خدمة ما بعد البيع هو المحفز لاقتناء المنتج، و20% موافقين تماما على العبارة في حين 16,66%، و13,33% كانوا بين محايد وغير موافق، هذا يدل على أن أكثر من ثلثي العينة استفادوا من خدمات ما بعد البيع التي تقدمها المؤسسة والمتمثلة في نقل البضاعة إلى المستهلك على حساب الشركة وهي من إحدى المزايا التي تمنحها المؤسسة لزيائنها الأوفياء.
4. حققت العبارة الرابعة نسبة 30% غير موافقة على أن عدم وجود بديل، هو سبب اقتناء المنتج، وهذا دليل على وجود منافسين للشركة، ونسبة 26,66% وافقت على العبارة، و16,66% محايدة و13,33% كانت موافقة تماما وغير موافقة تماما هذا يدل على أن هناك منتجات منافسة وبديلة للمنتج وهذا مانلاحظه من سياسة الإغراق

³⁰ Transfo Metal مقابلة مع مدير شركة

الفصل الثاني: الدراسات التطبيقية

التي تتبعها المنتجات الصينية التي وفرت جل المنتجات بشتى المقاييس وهذا ما أكده مسير الشركة من خلال المقابلة.

5. حققت العبارة الخامسة نسبة 30% من أفراد العينة الذين لم يوافقوا على أن منتجات الشركة في تطور مستمر أكثر من غيرها ونسبة 26,66% كانوا موافقين على العبارة، و 23,33% كانوا موافقين تماما، و 20% كانوا محايدين ولا توجد فئة غير موافقة وهذا ما يفسر على أن اختلافا بين آراء المستهلكين حول تطور منتجات الشركة، مما يعني أن الشركة لا تعتمد على التطوير في منتجاتها، أكثر مما تضع على عاتقها الجودة المضمونة مقارنة بالسلع المنافسة، والمطورة³¹.

II. مناقشة نتائج المحور الثاني من الاستبيان (جودة المنتجات) :

من خلال الجدول (8.2) الذي يلخص نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع اتجاه العينة للمحور الثاني من الاستبيان المتمثل في جودة المنتجات، يتبين لنا أن المحور حقق متوسط حسابي إجمالي قدره 2,8 و بانحراف معياري مقدر بـ: 6,87 ما يعني أن اتجاه المحور موافق حسب قيم الأوزان المتعارف عليها.

جدول (10.2) : التوزيع التكراري للمحور الثاني

| النسبة % | التكرار | المتغير | العبارات |
|----------|---------|-----------------|---------------------------------|
| 26,66 | 8 | موافق تماما | 1. منتجات المؤسسة تليبي رغباتك. |
| 50 | 15 | موافق | |
| 13,33 | 4 | محايد | |
| 10 | 3 | غير موافق | |
| 0 | 0 | غير موافق تماما | |
| 100 | 30 | المجموع | |
| 50 | 15 | موافق تماما | 2. منتجات الشركة ذات جودة. |
| 36,66 | 11 | موافق | |
| 13,33 | 4 | محايد | |
| 0 | 0 | غير موافق | |
| 0 | 0 | غير موافق تماما | |
| 100 | 30 | المجموع | |

³¹ Transfo Metal مقابلة مع مسير شركة

الفصل الثاني: الدراسات التطبيقية

| | | | |
|-------|----|-----------------|--|
| 73,33 | 22 | موافق تماما | 3. حسن التعامل والثقة محفزات لاقتناء منتجات الشركة. |
| 16,66 | 5 | موافق | |
| 10 | 3 | محايد | |
| 0 | 0 | غير موافق | |
| 0 | 0 | غير موافق تماما | |
| 100 | 30 | المجموع | |
| 50 | 15 | موافق تماما | 4. وجود امتيازات عند اقتناء المنتج (تخفيضات، هدايا). |
| 26,66 | 8 | موافق | |
| 16,66 | 5 | محايد | |
| 6,66 | 2 | غير موافق | |
| 0 | 0 | غير موافق تماما | |
| 100 | 30 | المجموع | |
| 3,33 | 1 | موافق تماما | 5. العلامة التجارية للمؤسسة دافع لاقتناء المنتج. |
| 26,66 | 8 | موافق | |
| 56,66 | 17 | محايد | |
| 10 | 3 | غير موافق | |
| 3,33 | 1 | غير موافق تماما | |
| 100 | 30 | المجموع | |

المصدر: من إعداد الطلبة

1. من الجدول (10.2) حققت العبارة الأولى نسبة 50% من الأفراد الذين وافقوا على أن منتجات الشركة تلي رغبتهم، ونسبة 26,66% وافقوا تماما على العبارة، 13,33% و10% كانوا بين محايد وغير موافق هذا وإن كان يدل على شيء فإنما يدل على نصف عدد العينة أبدوا رغبتهم في منتجات الشركة التي تضع رضا الزبون على عاتقها، حيث تسهر على وضع آراء الزبائن وانشغالهم في الحسبان لإرضائهم.
2. حققت العبارة الثانية نسبة 50% على موافق تماما و36,66% على موافقة على أن منتجات الشركة ذات جودة، ونسبة 13,33% التزموا الحياد، بينما لا يوجد من لم يوافق على جودة المنتجات وهذا يفسر أن الشركة اعتمدت على عوامل تأسيس الجودة في التجارب المتكررة للمنتج قبل تسليمه للزبون مما لا يسمح للأخطاء أن

تصل للزبون ومن أهم المعايير التي تتخذها المؤسسة في تحديد مستويات الجودة لديها معيار سلامة المنتج من العيوب، الوفرة، الأمان وكذلك الرقابة على جميع مراحل الإنتاج³².

3. حققت العبارة الثالثة نسبة 73,33% موافقة تماما على أن حسن التعامل والثقة محفزات لاقتناء منتجات الشركة، وأما النسبة موافق فقد حققت 16,66% وأما محايد فقد حققت نسبة 10% ولم ينكر أي أحد من أفراد العينة ثقتهم بالمؤسسة وهذا ما لمسناه بأنفسنا عند إجرائنا للمقابلة وما وجدناه من حسن الاستقبال.

4. حققت العبارة الرابعة نسبة 50% من الأشخاص الذين وافقوا تماما واستفادوا من امتيازات عند اقتنائهم لمنتجات الشركة و26% من الأشخاص الموافقين و16% كانوا محايدين تجاه العبارة فيما أبدى شخصين عدم موافقتهم في الاستفادة من الامتيازات وهذا بنسبة 6,66% وهذا مؤشر على ان الشركة تنتهج مختلف الوسائل من أجل استقطاب الزبائن وهذا ما أثبتته مسير الشركة على أن توجد تخفيضات ومزايا تمنح للزبان الأوفياء.

5. في العبارة الخامسة أبدى 56% من أفراد العينة حيادهم على أن العلامة التجارية هي الدافع لاقتناء منتجات الشركة فيما أبدى 26% موافقتهم على العبارة، في حين أبدى 3 أشخاص عدم موافقتهم للعبارة بنسبة 10%، وبلغت نسبة 0,33% لكل من موافق تماما، وغير موافق تماما هذا يفسر أن معظم زبائن الشركة ينصب اهتمامهم على جودة المنتجات وإغفال للعلامة التجارية التي تعد دافعا لاقتناء منتجات أي شركة.

III. نتائج تحليل الاستبيان :

من خلال تحليل ومناقشة الاستبيان يمكننا ان نلخص النتائج كما يلي:

1. ينتمي أكثرية افراد العينة الى فئة الكهول.
2. الجنس الغالب على عينة الدراسة هم الذكور
3. أكثرية افراد العينة ذو مستويات ثانوية وجامعية
4. افراد العينة أكثرهم من التجار.
5. أداء المؤسسة لا يحدد تنافسيتها في السوق.
6. هناك تفاوت في آراء الزبائن حول سعر المنتج.
7. معظم أفراد العينة تحفزهم خدمة ما بعد البيع لاقتناء المنتج.
8. معظم زبائن الشركة يعتبرون أن منتجات الشركة ليست في تطور مستمر أكثر من غيرها.
9. جل أفراد العينة يعترفون بأن منتجات الشركة تليبي رغباتهم.
10. معظم أفراد العينة يعتبرون أن منتجات شركة Transfo Metal ذات جودة.
11. نسبة كبيرة من العينة يدفعهم حسن الثقة، والتعامل إلى إقتناء منتجات الشركة.
12. إستفاد أكثر من نصف أفراد العينة من إمتيازات عند إقتنائهم لمنتجات الشركة.

³² Transfo Mental مقابلة مع مسير شركة

13. معظم زبائن الشركة يتحفظون من العلامة التجارية للشركة.

خلاصة:

من خلال العينة التي قمنا بدراستها، تمكنا من التقرب الى المؤسسة التي تعتمد في إنتاج منتجات ذات جودة وعدم الاكتراث للمنتجات البديلة المنافسة حيث استطعنا معرفة مدى انعكاس جودة المنتجات على كسب الميزة التنافسية للشركة، كما تم معرفة نتائج الاستبيان من خلال تحليله احصائيا، مما مهد لتأكيد الفرضيات والتي بدورها ستجيب على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية التي تدرج تحتها.

خاتمة

خاتمة:

إن ما نستطيع استنتاجه من خلال بحثنا هذا أن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها واستمرارها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة لا بد أن تكون لها قدرة على المنافسة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة للمحيط ، وتعتبر الجودة أهم وسيلة لجذب الزبائن والمستهلكين ، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، لأجل ذلك فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات، وقد لجأت لتعميمها على جميع نشاطاتها ووظائفها بدل التركيز على جودة المنتج النهائي فقط، كما لجأت إلى اعتماد خصائص تقنية جيدة للجودة في المنتجات التي تقدمها لكي تتمكن من الدخول إلى الأسواق الوطنية، ولعل الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة تحويل المعادن - Transfo Metal -، تعزز فرضية وإشكالية بحثنا، من خلال النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة.

❖ اختبار فرضيات البحث

مما سبق في المبحث الثاني من الفصل الثاني، ومن خلال الاختبار الإحصائي لكل الفرضيات التي تم تقديمها في بداية الدراسة، حيث تم التوصل إلى ما يلي:

1. الفرضية الأولى:

تكريس مصادر الميزة التنافسية يضمن بقاء المؤسسة في السوق، فرضية صحيحة نوعا ما حسب نتائج الاختبار.

2. الفرضية الثانية:

رغبات المستهلك تعني منتج ذو جودة، فرضية صحيحة والنتائج المحصل عليها توضح ذلك .

3. الفرضية الثالثة:

لجودة المنتجات مساهمة فعالة في المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة الفرضية صحيحة، وذلك من خلال الدراسة التي تأكد أن رغم وجود سلع بديلة، إلا أن جودة منتجات الشركة محل الدراسة قد فرضت نفسها في سوق المنافسة .

❖ نتائج الدراسة :

في نهاية هذه الدراسة تم استنتاج ما يلي:

-الجنس الغالب على العينة والمتمثل في الذكور يرتبط بطابع نشاط المؤسسة المتمثل في إنتاج خزائن حديدية ذات أحجام ثقيلة، تتطلب جهد كبير من حاملها.

-تلعب الخبرة في تقدير جودة المنتج دورا هاما في إقتناء المنتجات.

-مستوى المؤهل العلمي له دور في معرفة قيمة جودة المنتجات.

-للتجار المقدرة على تشخيص والتمييز بين المنتجات.

-السعر ليس المحدد الوحيد في تنافسية المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسات التطبيقية

- حسن المعاملة، والثقة، وخدمة ما بعد البيع من الوسائل المستخدمة لكسب رضا الزبون.
- العلامة التجارية ليست دافع في اقتناء المنتجات.
- جودة المنتج محدد أساسي لكسب رضا الزبون وأهم ميزة تمتلكها المؤسسة لمواجهة منافسيها.

❖ توصيات الدراسة:

من خلال تحليل هذه الدراسة، تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- رفع جميع أشكال الحماية للمنتجات الوطنية، لإجبار المنتجين على الدخول في حلبة المنافسة الحقيقية ودفعهم إلى تطوير وتحسين منتجاتهم وتأكيد وضمان جودتها وتخفيض أسعارها.
- تبني المواصفات القياسية العالمية للمنتجات، لتطوير المنتجات الوطنية مع التأكيد على ضرورة توفير جهة خاصة بالرقابة على تطبيق هذه المواصفات.
- وضع نظم لتشجيع وتحفيز ودعم المؤسسات التي تخصص جزءًا من ميزانياتها لبحوث ودراسات تطوير وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها.
- تكوين جمعيات خاصة بحماية المستهلك لضمان جودة المنتجات والخدمات التي تلي احتياجاته وترضي توقعاته.
- يتوجب تعميم ثقافة الجودة في جميع مستويات المؤسسة، وتدريب العمال على مفاهيم الجودة والتأكد من استيعابهم لها لضمان تحقيقها على الوجه السليم، والارتقاء بالأداء العام للمؤسسة.
- التوجه بالعميل ودراسة سلوكه وانطباعاته وانتقاداته الخاصة للمنتج أو الخدمة والتي تشكل فرصًا قوية لإنشاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة.
- السعي نحو تحقيق رضا العميل، لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة، بقائها، واستمرارها .
- تعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل من منتجات وخدمات المؤسسة مقارنة بمنافسيها .
- ضرورة سعي المؤسسة نحو توظيف الموارد البشرية المؤهلة لأنها وحدها تضمن تحقيق جودة العمليات الإنتاجية، جودة المنتجات والخدمات، وخلق فرص للتطوير والتجديد.

❖ آفاق مستقبلية للدراسة:

من حوصلة ما تعرضنا له في هذا البحث المتواضع، نطمح في المستقبل إلى توسيع الدراسة إلى أبحاث أخرى، والتي من شأنها أن تثري هذا الموضوع، لذا نقترح بعض المواضيع التي لها علاقة بهذه الدراسة:

- إستراتيجية تمييز المنتج كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- دور جودة الخدمات كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية.
- إستراتيجية تصميم منتج جديد.
- دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة.
- أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسات التطبيقية

- إستراتيجية تصميم منتج جديد.
- دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة.
- أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة.

الملاحق:

الملحق رقم (01): الإستبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و ع.التسيير و ع.التجارية

قسم علوم التسيير

إستبيان

أخي الزبون

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

يقوم الطلبة بدراسة بعنوان: "أثر جودة المنتجات في تحقيق الميزة التنافسية"

دراسة حالة

و هي مقدمة من أجل استكمال لمذكرة تخرج للحصول على شهادة "ليسانس".

و أود من سيادتكم تعبئة الاستبانة مع مراعاة الدقة و الموضوعية لما لذلك من أثر على واقعية النتائج و موضوعيتها.

و علما بأن معلوماتكم ستحاط بالسرية التامة، و هذه المعلومات من أجل البحث العلمي فقط. و شكرا لكم على حسن تعاونكم.

إشراف الأستاذ:

الشيخ صالح أبو القاسم

إعداد الطلبة:

عشور منور

شريفني عشور

الفصل الثاني: الدراسات التطبيقية

أولاً: البيانات الشخصية

| | | |
|---|---------------|--|
| 1 | الجنس | <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى |
| 2 | المؤهل العلمي | <input type="checkbox"/> أقل من الثانوي <input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> جامعي <input type="checkbox"/> دراسات عليا |
| 3 | العمر | <input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/> 25 - 35 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 35 سنة |
| 4 | الزبون | <input type="checkbox"/> تاجر <input type="checkbox"/> مستهلك |

ثانياً: أسئلة الدراسة

| الاستجابات | | | | | الفقرات و المحاور |
|--------------------|-----------|-------|-------|----------------|--|
| غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | المحور الأول: الميزة التنافسية |
| | | | | | 1 - أداء المؤسسة في السوق هو الذي يحدد تنافسيتها . |
| | | | | | 2 - السعر هو الدافع لاقتناء منتجات هذه الشركة . |
| | | | | | 3 - خدمة ما بعد البيع هو المحفز لاقتناء المنتج . |
| | | | | | 4 - سبب اقتنائك للمنتج هو عدم وجود بديل . |
| | | | | | 5 - منتجات المؤسسة في تطور مستمر أكثر من غيرها . |

الفصل الثاني: الدراسات التطبيقية

| الاستجابات | | | | | الفقرات و المحاور |
|--------------------|-----------|-------|-------|----------------|--|
| غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | المحور الثاني: جودة المنتجات |
| | | | | | 1 - منتجات المؤسسة تليبي رغباتك . |
| | | | | | 2 - منتجات الشركة ذات جودة . |
| | | | | | 3 - حسن التعامل والثقة محفزات لاقتناء منتجات الشركة. |
| | | | | | 4 - وجود امتيازات عند اقتناء المنتج (تخفيضات، هدايا) |
| | | | | | 5 - العلامة التجارية للمؤسسة دافع لاقتناء المنتج |

انتهى الاستبيان شكرا على تعاونكم معنا

الملحق رقم 03: نموذج تحليل العبارات بواسطة برنامج EXEL

| | المحور الأول | | | | |
|----------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | العبارة الأولى 01 | | | | |
| | موافق تماما | موافق تماما | موافق تماما | موافق تماما | موافق تماما |
| | | | 1 | | |
| | | | 1 | | |
| | | | 1 | | |
| | | | 1 | | |
| | 1 | | | | |
| | | 1 | | | |
| | 1 | | | | |
| | | 1 | | | |
| 1 | | | | | |
| 1 | | | | | |
| 1 | | | | | |
| | 1 | | | | |
| | 1 | | | | |
| | | 1 | | | |
| | | | | 1 | |
| | 1 | | | | |
| | | 1 | | | |
| 1 | | | | | |
| | 1 | | | | |
| | | 1 | | | |
| | | 1 | | | |
| | | 1 | | | |
| | | 1 | | | |
| | | | | | 1 |
| | | | | | 1 |
| | | | | 1 | |
| 1 | | | | | |
| | | | | 1 | |
| 1 | | | | | |
| التكرار المطلق | 6 | 6 | 13 | 3 | 2 |
| التكرار النسبي | 20 | 20 | 43.33333333 | 10 | 6.66666667 |

المصدر: من إعداد الطلبة

| | |
|----------|---|
| I..... | الملخص |
| II..... | Résum |
| III..... | قائمة المحتويات |
| VI..... | قائمة الجداول |
| VII..... | قائمة الاشكال |
| V..... | قائمة الملاحق |
| أ..... | مقدمة: |
| أ..... | II. إشكالية البحث |
| ب..... | III. فرضيات البحث |
| ب..... | IV. مبررات اختيار الموضوع |
| ب..... | V. أهداف البحث |
| ب..... | VI. أهمية البحث |
| ج..... | VII. حدود الدراسة |
| ج..... | VIII. منهج البحث والأدوات المستخدمة |
| ج..... | IX. مرجعية الدراسة |
| ج..... | X. صعوبات البحث |
| 1..... | الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية |
| 2..... | تمهيد |
| 3..... | المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول الدراسة |
| 3..... | المطلب الأول: الإطار الفكري والنظري للجودة |
| 3..... | مراحل تطور الجودة |
| 4..... | أهمية الجودة |
| 5..... | خصائص الجودة |
| 6..... | مراحل الأساسية للجودة حسب جوران |
| 6..... | الرقابة على الجودة |
| 6..... | أنواع الرقابة على الجودة |
| 7..... | مراحل تطبيق عملية الرقابة على الجودة |
| 8..... | المطلب الثاني: الإطار الفكري والنظري للميزة التنافسية |
| 8..... | أنواع الميزة التنافسية |
| 8..... | مصادر الميزة التنافسية |
| 10..... | محددات الميزة التنافسية |
| 11..... | عوامل بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة |
| 11..... | المطلب الثالث: العلاقة بين الجودة والميزة التنافسية |

| | |
|---------|--|
| 12..... | المبحث الثاني :الدراسات الأدبية التطبيقية..... |
| 12..... | المطلب الأول : الدراسات العربية..... |
| 12..... | 1- الدراسة الأولى..... |
| 13..... | 2- الدراسة الثانية..... |
| 15..... | 3-الدراسة الثالثة..... |
| 16..... | المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية..... |
| 16..... | 1- الدراسة الأولى..... |
| 17..... | 2- الدراسة الثانية..... |
| 17..... | المطلب الثالث : أوجه التشابه و الاختلاف مع الدراسة الحالية..... |
| 18..... | خلاصة الفصل..... |
| 19..... | الفصل الثاني :الدراسة الميدانية..... |
| 20..... | تمهيد..... |
| 21..... | المبحث الأول :الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في إجراء الدراسة التطبيقية..... |
| 21..... | المطلب الأول :طريقة إجراء الدراسة الميدانية..... |
| 21..... | مجتمع الدراسة..... |
| 21..... | اختيار عينة الدراسة..... |
| 21..... | المطلب الثاني :الأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية..... |
| 22..... | المبحث الثاني :التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وتحليل الاستبيان..... |
| 22..... | المطلب الأول :عرض نتائج الاستبيان وتحليلها..... |
| 22..... | I إجراءات معالجة الاستبيان..... |
| 23..... | II عرض نتائج الاستبيان..... |
| 26..... | III مناقشة نتائج الاستبيان..... |
| 28..... | المطلب الثاني :مناقشة نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان..... |
| 28..... | I مناقشة نتائج المحور الأول من الاستبيان..... |
| 30..... | II مناقشة نتائج المحور الثاني من الاستبيان..... |
| 32..... | III نتائج تحليل الاستبيان..... |
| 35..... | - اختبار فرضيات البحث..... |
| 35..... | - نتائج الدراسة..... |
| 36..... | - توصيات الدراسة..... |
| 36..... | - آفاق مستقبلية للدراسة..... |
| 38..... | الملاحق..... |
| 43..... | الفهرس..... |
| 45..... | المراجع..... |

المراجع:

الكتب:

باللغة العربية:

1. أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000، مطابع الدار الهندسية، مصر 1998.
2. حسن علي علي، " الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، الطبعة 1، عمان، 1999.
3. خضير كاظم حمود، " إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر، الطبعة 1، عمان، 2000.
4. سونيا محمد البكري، " إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003 – 2004.
5. عائدة سيد خطاب وصلاح منصور عباس، " أثر نظام إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين بالتطبيق على الهيئة التمريضية بالمستشفيات الخاصة بالقاهرة"، دار الكتب للنشر القاهرة، 2001.
6. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
7. مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، " الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر، عمان، الطبع 2002.
8. محمد صالح الحناوي وآخرون، " مقدمة في المال والأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
9. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.

باللغة الأجنبية:

1. CORBEL Bernard et MURRY Bernard, "L'Audit qualité interne: Démarche et techniques de communication", édition AFNOR, 2ème édition, Paris, 2000, P 6.
2. Dilowrth , James , B "Operation Management , Design, Planning and Control for manufacturing and service, New York , McGraw – Hill , INC, 1992.
3. JOCOU Pierre et LUCAS Frédéric, "Au coeur du changement: Une autre démarche de management , la qualité totale ", édition DUNOD, 3ème édition, Paris, 1995.
4. JOKUNG Octave, "Introduction au management de la valeur", édition DUNOD, Paris, 2001
5. "Les projets de Normes ISO 9000 : version 2000", recueil normes, édition AFNOR, Paris, 2000
6. MICHAEL PORTER: L'avantage concurrentiel des nations, Ed inter édition, Paris 1986.

المطبوعات و المجالات:

باللغة العربية:

1. عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها"، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000.

المذكرات:

1. العيهار فلة دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع إدارة الأعمال جامعة خروبة سنة 2005.
2. علالي مليكة أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية سنة 2004/2003

مقالات من الأنترنت:

باللغة الأجنبية:

1. L'ISO et la normalisation internationale Site :
<http://www.d1d.net/Net/Management/Articles/TQM.htm>