

## ضبط جودة المنتجات كإستراتيجية داعمة لاستدامة و زيادة مبيعات مصنع البلاط "عطابي وشوبار بالمسيلة "

### *Quality control as a strategy to sustain and increase sales of the tile production plan"ATTABI and CHOBAR In M'sila "*

د. هجيرة شيخ

ط.د. فواز هذلي<sup>1</sup>

مخبر تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال صناعة البدائل

مخبر العولمة وانعكاساتها على اقتصاديات دول الشمال الإفريقي

جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف - الجزائر

جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف - الجزائر

[h.cheikh@univ-chlef.dz](mailto:h.cheikh@univ-chlef.dz)

[f.hadli@univ-chlef.dz](mailto:f.hadli@univ-chlef.dz)

تاريخ النشر: 2021/06/ 24

تاريخ القبول: 2021/05/02

تاريخ الاستلام: 2021/01/ 07

#### ملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على الجودة وضبطها بالإضافة لتطوير المنتج وفق دورات حياة مختلفة، كما يهدف للتعرف على واقع تبني المصنع المدروس لها،.محاولين الإجابة على إشكالية تطبيق إستراتيجية الجودة وتطوير المنتجات ودورها في زيادة مبيعات المصنع المدروس،ولهذا الغرض أدرجنا محورا حول الجودة وتطوير المنتجات و دورات حياة المنتج ومحور ثاني يناقش المبيعات ومحورا أخيرا لدراسة حالة مصنع البلاط -عطابي وشوبار -

وخلصنا إلى أن مصنع البلاط -عطابي وشوبار - قد تبني إستراتيجية الجودة من خلال ضبط الجودة واعتماد إستراتيجية تطوير المنتج من خلال تنوع منتجاته وذلك بمقارنة مبيعات المصنع وتحليل التطورات التي حدثت من عام 2010 حتى نهاية عام 2019 مع مدى تنفيذ الإستراتيجيتين ، حيث أن تنفيذها في المصنع يساهم في زيادة مبيعاتها.

**الكلمات المفتاحية:** جودة المنتجات، تطوير المنتجات، دورة حياة المنتج، المبيعات، مصنع عطابي وشوبار للبلاط

#### **Abstract:**

*The study aims to learn about both quality, product development and sales. Learn about the reality of the quality control strategy in sustainability and increasing sales at the Tiles Factory - ATTABI and CHOBAR in M'sila.*

*. The research was divided into three axes, the first concerned with quality and product development, the second concerned sales and the third concerned the study of the factory case.*

*We concluded that the factory controls the quality of the product and depends on the development of the product through the diversity of its products according to the different and varied life cycles. By comparing factory sales and analyzing developments from 2010 through the end of 2019 with the extent to which the strategy was implemented, we found that its implementation in the factory contributed to improving its sales.*

*In addition to recommending the application of the Total Quality Management (TQM) approach*

**Key words:** : Quality, Product Development, Product Life Cycle, Sales, Factory- ATTABI and CHOBAR In M'sila .

## مقدمة:

تسعى المنظمات الصناعية والغير خدمية باختلافها إلى التفوق والتميز وتحقيق النمو من خلال تعظيم الأرباح علاوة على تعظيم المبيعات ، في ظل عملها في بيئة تنافسية غير مؤكدة ،وبذلك نالت المنتجات الحصة الكبرى من الأهمية كونها مؤشر التميز الذي ترأهن عليه اغلب المنظمات .

وقد لا تعني الجودة وحدها كفايتها للمنظمة ، فكان لزاما على المنظمات التوجه نحو البحث والتطوير والتوجه نحو العميل بالعمل على إرضائه وتلبية أذواقه ، واكتساب أكبر قدر من العملاء .هذا الشيء الذي يسهم بالضرورة في إمكانية تسويق منتجات المنظمة بسهولة من خلال الاعتماد على استمالة المستهلك من خلال تطوير المنتجات وتنويعها إضافة لجودة المنتجات المقدمة .

وقد يسهم تطوير المنتجات بشكل ما في زيادة مبيعات المنظمة من خلال مراقبة تطلعات المستهلكين ومراقبة التطور والحدثة المترامنة . كما أن تنوع المنتجات وفق دورات مختلفة قد يكون مسهم في تحسين مبيعات المنظمة وبالتالي يمكن صياغة الإشكالية التالية : ما

واقع تطبيق استراتيجيات الجودة و تطوير المنتجات وما دورها في استدامة وزيادة مبيعات مصنع -عطابي وشوبار للبلاط, ولغرض الإجابة قسم البحث لمحاو ثلاث :إستراتيجية الجودة ومراحل ضبطها ،المبيعات، وأخيرا دراسة لإستراتيجية ضبط الجودة في مصنع عطابي وشوبار والمبيعات . حيث اعتمدت كفرضية رئيسة للدراسة: أن المصنع يولي اهتماما بالغا بكل من استراتيجيات الجودة وتنوع وتطوير المنتجات، وله انعكاس مباشر على استدامة و زيادة مبيعات المصنع وتندرج ضمنها فرضيات فرعية كما يلي :

1- المصنع يولي اهتماما بالغا بعامل الجودة وضبطها وإستراتيجية الجودة من أولوياته

2- استدامة المصنع من استدامة إنتاجه ومبيعاته لهذا يسعى لإستراتيجية تطوير المنتجات وفق دورات حياة مختلفة

3- تساهم إستراتيجية الجودة وإستراتيجية تطوير المنتجات في استدامة المصنع.وزيادة مبيعاته من خلال مدخل الجودة وتطوير المنتجات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بأسبقية تقليل التكاليف .

## هدف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى محاولة التعريف بمفاهيم الجودة وتطوير المنتج والمبيعات،بالإضافة لمعرفة مدى تطبيق كل من إستراتيجية الرقابة على الجودة وإستراتيجية تطوير المنتجات ودورات حياة المنتج في المصنع المدروس ، من عدمه وكيفية مساهمتها في مبيعات المصنع .

## أهمية الدراسة :

1- موضوع إدارة الجودة وتطوير المنتجات ودورة حياة المنتجات نعتقد أن تطبيقه في مؤسساتنا الاقتصادية ليس بالأمر الجدي الذي من شأنه أن يعزز المكانة التنافسية للمؤسسة وبالتالي زيادة مبيعاتها .

2- أن المؤسسات الجزائرية في اغلبها تعاني من مشاكل في جودة المنتجات وإمكانية تطويرها ودورات حياة المنتجات القليلة ، وهذا الشيء الذي وجب التكفل به والعمل الدءوب للحد من المشاكل المتعلقة به.

3- كون المؤسسات الجزائرية تعاني من مشكلة انخفاض مبيعاتها على الرغم من إنتاجها الهائل وبالتالي المشكل يكمن في استمالة العملاء وكسب رضاهم وفق أبعاد مختلفة والتي من ضمنها تطوير المنتجات وفق رغبات العملاء بالإضافة إلى الجودة .

أسلوب جمع البيانات : تمت تغطية الجانب النظري لهذه الدراسة بالاعتماد على ما توفر من كتب ومراجع ، أما الجانب العملي فقد تمت تغطيته استنادا إلى البيانات المتوفرة من المصنع قيد الدراسة ( المصلحة التجارية،مصلحة الإنتاج ، وقسم الجودة ) وكذلك الزيارات الميدانية للمصنع محل الدراسة

**منهج البحث :** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة حالة ي لأنه يناسب الدراسة هذه أكثر من أي أسلوب آخر في اعتقادنا ويعطى نتائج أكثر دقة .

**حدود الدراسة :** تمثلت حدود الدراسة المكانية بمصنع عطاي وشويار للبلاط ، أما حدود الدراسة الزمنية فقد امتدت ما بين 2019/09/1 إلى غاية 2019/12/31.

### الأدوات المستخدمة ومصادر جمع المعلومات :

- الجانب النظري: لقد تمّ تغطية الجانب النظري للدراسة باستخدام الأسلوب الوصفي، وذلك بالاعتماد على المصادر العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

- الجانب التطبيقي: فقد اعتمدنا على وسائل متعددة في طريقة جمعها، منها:

1- المقابلات الشخصية مع صاحب المصنع قيد الدراسة.

1- الملاحظات الشخصية التي تحققت خلال الزيارات المتكررة للمصنع.

2- سجلات ووثائق المصنع: حيث تمّ تزويدنا بالبيانات ذات العلاقة بالدراسة، والمتعلقة بالإنتاج والتكاليف والأسعار والمبيعات والجودة .

### المحور الأول: جودة المنتجات وتطويرها:

تسعى المنظمات دائما لاحتلال مكانة تنافسية من خلال عدة استراتيجيات والتي من بينها الجودة والتطوير.

**أولاً: إستراتيجية جودة المنتجات:** إن نظام الجودة هو نظام إداري متكونة من مجموعة أجزاء تتفاعل لتحقيق أهداف الجودة وسياسة الجودة وتخطيط الجودة ومراقبة وضمان الجودة وتحسينها وضبطها.<sup>1</sup> وبالتالي ومن هذا المنطلق يمكن سننطق لضبط جودة المنتجات من خلال العناصر التالية :

#### 1- مفهوم جودة المنتجات: تعددت التعريفات حول الجودة والتي نذكر منها ما يلي:

- هي مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق مع صفات وخصائص وضعت لهذا المنتج سابقا.<sup>2</sup> وفي معظم الأحيان هذه الصفات والخصائص تحدد من قبل المنتج ووفقا لظروفه وموارده واعتباراته الإنتاجية

- يعرفها (كاورو - ايشيكواو (Kaourou - Ishikawa) بأنها القدرة على إشباع حاجات العميل من خلال كتابه "le TQM".<sup>3</sup>

- وعرفها (فيليب كروسبي (PH.CROSBY) وبالضبط في كتابه « Quality is Free » بأنها "المطابقة للمواصفات".<sup>4</sup>

- (J.M.JURAN) في نظره "جوران" قابلية الاستخدام أو وتعرف بأنها الملائمة للاستعمال في كتابه "Quality Control Hand Book".<sup>5</sup>

-ويمكن ايضا تعريف الجودة بأنها الملائمة للاستعمال المقصود الذي يطلبه الزبون.<sup>6</sup>

-وبأنها المطابقة للمتطلبات التي تلي توقعات الزبون أو أكثر منها والمطابقة للمواصفات المصممة على اساس السلعة أو الخدمة.<sup>7</sup> وبأنها درجة مطابقة السمات أو الخصائص.<sup>8</sup>

أيضا هي مجموعة من الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج بما يتطابق ويلبي رغبات و تفضيلات المستهلك ، والجودة بهذا المفهوم ينظر لها من جوانب وهي:<sup>9</sup>

1. جودة التصميم : مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج.
2. جودة الأداء(الاعتمادية):وهي تمثل قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة
3. جودة الإنتاج: يقصد بها ظروف الإنتاج وجودة العمليات الإنتاجية وهي تسمى أيضا.جودة المطابقة. أي مدى مطابقة جودة التصميم مع ظروف وعمليات الإنتاج في المنظمة .

من خلال ما سبق يمكن تعريف الجودة على أنها ترجمة لمتطلبات الزبون ورغباته من خلال مطابقة المنتج لرغباته من خلال جانب التصميم والأداء والإنتاج .

**2- مراحل ضبط جودة المنتجات :** ضبط الجودة : هي الجهود التي تبذل من قبل جميع العمال بالمنشأة والتي تتضافر لتحقيق المستويات القياسية المنشودة للجودة .<sup>10</sup> وهناك ثلاث مراحل يمكن إدراجها كما يلي :

- **ضبط جودة المواد الداخلة- المدخلات:**تعتبر مرحلة جودة المواد الداخلة للمصنع ،سواء كانت أولية أو نصف مصنعة أو تامة الصنع ،ومن المراحل الهامة في إدارة الجودة الشاملة ويتطلب ذلك ما يلي :<sup>11</sup>  
وضع المواصفات المناسبة للمواد المشتريّة. واتخاذ القرار المناسب لتوفير المواد واختيار الطرق المناسبة لاختيار المواد واستلامها ( العينات وفحصها وإجراء اختبارات على الطليبات الأولى ).

#### • **ضبط الجودة أثناء التشغيل:**<sup>12</sup>

ويعتبر الجزء الأساسي في سلسلة عمليات الضبط الشامل لجودة الإنتاج .من خلال مراقبة دقة الماكينات والمعدات وأجهزة القياس ،وكل الخطوات الواجب اتخاذها لأن تعمل الماكينات بكفاءة وفعالية وتشمل ما يلي :  
برامج الصيانة الوقائية وبرامج إعداد وتجهيز وتخزين أدوات التشغيل والقطع والقياس بالإضافة لتحديد مقدرة العملية الإنتاجية ومراقبة الأجهزة والأدوات المستخدمة في القياس ومعايرة أجهزة القياس ومصادر الخطأ.

#### • **ضبط جودة المنتج النهائي -المخرجات:**<sup>13</sup>

بعد إن تنتهي مرحلة تشغيل المنتج وضبط جودة الأجزاء اللازمة ،تأتي مرحلة ضبط جودة المنتج النهائي بعد أن يتم إنتاجه أو تجميعه.<sup>14</sup>  
كل هذا من خلال :<sup>15</sup>

- ضبط التغليف والتعبئة والتخزين والتأكد من جودة التغليف والتعبئة ،بإجراء اختبارات على المنتج بعد التغليف.
- مراقبة جودة المنتج بعد البيع والاعتمادية وتشمل ما يلي :

1. تتبع وتحديد شكاوي العملاء .
2. تحديد قطع الغيار للأجزاء المعيبة .
3. تحديد ودراسة عمليات الإصلاح والصيانة وخدمة العملاء .

**ثانيا: إستراتيجية تطوير المنتجات ودورة حياة المنتجات :**

#### 1- تعريف تطوير المنتج:

عرف تطوير المنتج أنه "عملية إجراء تعديلات وتحويرات مستمرة على المنتجات الحالية وإضافة خصائص جديدة لها من خلال تقنيات وأساليب متطورة وحديثة بهدف تحسين المنتج بما يتلاءم ومتطلبات بيئة السوق وحاجات الزبون."<sup>16</sup>

- ويعرف بأنه تحديد فيما إذا تم إنتاج المنتج بتقنية مقبولة وبكلفة مخفضة.<sup>17</sup>  
- كذلك هناك من عرفه بأنه عملية توليد الأفكار والمفاهيم والخطط للسلع والخدمات الجديدة التي يمكن أن توفرها المنظمة للزبائن. وأنه تحويل مفهوم المنتج إلى منتج مادي أي إمكانية تحويل المفهوم إلى منتج مادي مقبول.<sup>18</sup>  
من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف إستراتيجية تطوير المنتجات بأنها الطريقة التي على أثرها تتحول الأفكار والتصاميم وتقنيات مختلفة إلى منتجات مادية مقبولة للزبائن وبكلفة منخفضة .

وعادة ما تلجأ المؤسسات لتطوير منتجات للأسباب التالية:<sup>19</sup>

4. زيادة درجة المنافسة في نفس الأسواق

5. ارتفاع معدل التقادم التقني والفني

6. دورات حياة المنتج وطبيعتها

7. سرعة التغير في رغبات العملاء واحتياجاتهم .

**2-مراحل دورة حياة المنتج:** هناك خمس مراحل تشكل دورة حياة المنتج هي:

✓ **مرحلة تخطيط وتطوير المنتج أو الخدمة .:** في هذه المرحلة يتم توليد الأفكار لمنتجات وخدمات جديدة وتحويلها إلى

تصاميم نهائية.<sup>20</sup> وفي هذه المرحلة يتم توليد الأفكار لمنتجات وخدمات جديدة وتحويلها إلى تصاميم نهائية

✓ **مرحلة التقديم:** في هذه المرحلة يبدأ الزبائن بالتعرف على المنتج المقدم ويكون الطلب على المنتج في السوق منخفضا، إلا أن

الزبائن يبدأون بالتعرف عليه، يجربونه ويرون انك انو يرغبونه أم لا . وتتميز المرحلة هذه ب: المبيعات بكميات صغيرة .<sup>21</sup>

✓ **مرحلة النمو:** تتميز هذه المرحلة بازدياد قبول المنتج الجديد في السوق وعدد كبير من الزبائن يستخدمون المنتج .<sup>22</sup> حيث

تقفز المبيعات بوقت مبكر وترتفع الأرباح وقد تكون عالية جدا.

✓ **مرحلة النضج :** تتميز هذه المرحلة باستمرار الطلب على المنتج بمعدل ثابت أكبر أو أقل . وتزداد المبيعات ويفترض زيادة

الربح أيضا لحين الوصول لنقطة زمنية معينة حتى تستقر المبيعات في مستوى معين ونظرا لزيادة المنافسين الجدد أو نظرا

لانخفاض الطلب . و تخفيض السعر وتبدأ الأرباح بالتدهور .<sup>23</sup>

✓ **مرحلة التدهور:** وتتميز هذه المرحلة بما يلي:<sup>24</sup> يصبح المنتج متقادماً بفضل ظهور منتجات جديدة بديلة أفضل منه وقل

سعرا . الأرباح تستمر في الانخفاض وتنخفض المبيعات إلى الحد الذي تضطر فيه المنظمة للتخلي عن المنتج .

وهناك من يصنف مرحلة الانتشار: التي تتوسط مرحلتَي النمو والنضج.<sup>25</sup>

**المحور الثاني: المبيعات وعوامل الاهتمام بها :**

**1-تعريف المبيعات:** ويمكن إيضاح الإطار المفاهيمي للمبيعات من خلال التطرق إلى المبيعات في هذا البحث من ناحية الجانب

الإداري كما يلي :

- هي الجهة المسؤولة عن القيام بأعمال التخطيط والتنفيذ والرقابة على برنامج البيع الشخصي المصمم لانجاز وتحقيق الأهداف البيعية

للمنظمة .<sup>26</sup>

- ادارة التسويق اعم واشمل من حيث المهمات والأنشطة، فهي بالإضافة لمسؤوليتها عن الأنشطة البيعية تقوم بأنشطة ووظائف مثل التخزين، النقل، تحليل المعلومات، تحمل المخاطر، التمويل...<sup>27</sup>
- نستنتج أن النشاط البيعي يعتبر جزءا من النشاط التسويقي في المنظمات الحديثة، ونجد أن هناك تكاملا بين وظيفتي البيع والتسويق أكثر من مجرد التنسيق.<sup>28</sup>
- هي الجهة المركزية التي تدير وظيفة البيع الشخصي الذي يشكل عنصرا أساسيا من عناصر المزيج الترويجي، والمزيج الطبيعي، لأي منظمة".<sup>29</sup>
- هي الجهة المركزية المسؤولة عن أعمال ونشاطات التنظيم و التخطيط والتنفيذ والرقابة على برنامج المبيعات واتخاذ القرارات تحقيقا لأهداف المنظمة البيعية ضمن إستراتيجيتها العامة.<sup>30</sup>
- من خلال التعريفات يمكن تعريف ادارة المبيعات على أنها الجهة المسؤولة على بيع منتجات المؤسسة للعملاء وفق أنشطة إدارية هي التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة تماشيا مع إستراتيجية المؤسسة العامة .

## 2-العوامل التي أدت إلى الاهتمام بوظيفة البيع :

مع التطورات الاقتصادية وتطور الفكر التسويقي الحديث زاد الاهتمام بوظيفة البيع وكيفية أدائها بالأشكال الكفاء لأسباب هي:<sup>31</sup>

1. زيادة حدة المنافسة في الأسواق
2. زيادة ما يطرح في السوق من سلع جديدة
3. النمو السكاني وظهور الأسواق الكبيرة
4. التطور والتكنولوجيا وتكنولوجيا التسويق

## 3- علاقة كل من إستراتيجية جودة المنتجات وإستراتيجية تطوير المنتجات بالمبيعات :

يمكن إبراز هذه العلاقة. حيث ترتبط فعالية جودة المنتجات ارتباطا وثيقا بقسم الجودة ب حيث يعتبر التنسيق كامل، و تعتمد الأولى عن الثانية، في الحصول على الطلبات والرغبات من الكميات المطلوبة بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر التصميم هو هيكلية الأجزاء المكونة أو الأنشطة بشكل يمكن من إنشاء قيمة محددة<sup>32</sup> كما أنه. وضع الخصائص والوظائف الخاصة بمنتج ما في شكل يمكن المؤسسة من تلبية رغبات زبائنها في السوق.<sup>33</sup>، وبالتالي الجودة وجودة التصميم لها ارتباط مباشر بمبيعات المنشأة .

وتحتاج إدارة المبيعات إلى قسم الجودة، من خلال المحافظة على مستوى الجودة المطلوبة للمحافظة على العملاء وتعظيم ولائهم الشيء الذي ينعكس على استدامة وزيادة مبيعات المؤسسة. كما ويرتبط رضا العميل بمستوى جودة المنتج ارتباطا وثيقا، وعلى أساس درجة الرضا يتحدد نجاح المنظمة.<sup>34</sup>

ويرتبط تطوير المنتجات مع المبيعات بإدارة البحث والتطوير حيث يحتاج قسم البحث والتطوير إلى إدارة المبيعات من خلال إمداده بالمواصفات والرغبات و الأذواق التي يرغبها الزبائن كونه هم المعنيون بعملية الشراء والتي يسعى قسم البحث والتطوير لتصميم منتجات توافق هذه الرغبات ، حيث أن عمليات التطوير والإبداع سواء في العملية أو المنتج وسيلة تمكن من الحصول على تفوق نسبي على المنافسين الآخرين، وتمكننا من الحصول على حصة أكبر من السوق.<sup>35</sup>

في حين قسم المبيعات يحتاج لقسم البحث والتطوير من خلال تزويد المصنع بتصاميم جديدة تلبية لهذه الرغبات أو تطوير للمنتجات القائمة حسب رغبات الزبائن و بأنواع مختلفة من المنتجات وفق دورات حياة مختلفة بقصد الحفاظ على ديمومة المصنع من خلال استمراره في الإنتاج والبيع .

**المحور الثالث: إستراتيجية جودة المنتجات وإستراتيجية تطوير المنتجات في مصنع عطابي وشوبار للبلاط:**

**أولاً: التعريف بالمصنع والأدوات المستخدمة لجمع البيانات ومنتجات المصنع**

### 1- اختيار المصنع وتعريفه:

من اجل دراسة مساهمة كل من الجودة والرقابة عليها . وتطوير المنتجات في زيادة مبيعات المؤسسة ، وقع اختيارنا على المصنع هذا لعدة أسباب منها أنه يعتمد إنتاج عدة منتجات ، معتمدا التطوير استجابة لرغبات الزبائن وما تقتضيه المنافسة ويسعى لكسب رضا الزبائن من خلال اعتماده الرقابة على الجودة . أيضا بحكم مدة عمله في المجال في مجال صناعة البلاط (أكثر من 10 سنوات ) أملا في أن تكون دراستنا أكثر تفسيراً وعمقا .

- التعريف بشركة عطابي وشوبار لصناعة البلاط:

التسمية	شركة عطابي وشوبار للبلاط Sarl.ATTABI et CHOUBAR carrelage
الشهادات	الحصول على شهادة iso 9001
العنوان	، ولاية المسيلة
بداية النشاط	فيفري 2009
أنواع المنتجات	Bicouche بلاط ثنائي الطبقة بأنواعه Monocouche بلاط أحادي الطبقة . بأنواعه

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على وثائق المصنع

### 2- منتجات المصنع: ويمكن إبرازها من خلال الجدول التالي: <sup>36</sup>

#### جدول رقم 01: أنواع منتجات المصنع، وأسعار بيعها

نوع المنتج	المقاس	الخاصية	أنواع المنتجات في الخط	سعر البيع /دج
بلاط ثنائي الطبقة bicouche	25*25سم	تحشن Antidérapant	5	250
		أملس Granito	10	250
	33*33سم	خاص بالأرصفة والأرضيات الخارجية Antidérapant	5	350
		خاص بالتهوية الداخلية للمباني Granito	26	350
بلاط أحادي الطبقة Monocouche	33*33سم	أملس ، خاص بالتهوية الداخلية للمباني .ذو جودة جيدة	24	600
		أملس ذو جودة ممتازة	24	700

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المصنع .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن منتجات المصنع متنوعة وتشتمل منتجين رئيسيين ، هما :

- بلاط ثنائي الطبقة. bicouche والذي يتكون من نوعين رئيسيين من المنتجات هي : مقاس 25\*25 سم ومقاس 33\*33 سم والذين ينقسمان إلى نوعين رئيسيين من المنتجات هي: الملساء Granito والحشنة Antidérapant وفي كل خط عدة أنواع من المنتجات أما عن السعر فهو نفسه في كل خط من الخطوط مقاس 25\*25 ب 250 دج للمتر ومقاس 33\*33 ب 350 دج للمتر
- بلاط أحادي الطبقة Monocouche : وينقسم لنوعين :
- أملس ، خاص بالتهيئة الداخلية للمباني . ذو جودة عادية
- أملس ذو جودة ممتازة ، ويحتوي كل خط من الخطين على 24 منتج أما عن السعر فيمكن التفريق بين منتجات الخطين من خلال جودة الحصى المكونة للمنتج حيث المتكونة من الرخام المستورد تقدر سعرها ب 700 دج أعلى سعرا من المكونة من الرخام المحلي بسعر 600 دج

ثانيا: ضبط جودة المنتجات بالمصنع :ويمكن تقسيمها لمراحل ثلاث كما يلي :

1- ضبط جودة المواد الداخلة- المدخلات- : تتكون المنتجات من تركيبة متنوعة من المواد نذكرها كما يلي .

### الجدول رقم 02 : المواد الداخلة في المنتج النهائي بالمصنع

المدخلات	حصى	رمل محلي	اسمنت ابيض محلي	اسمنت اسود محلي	درجة جودة المنتج النهائي
نوع وجودة المادة	عادية .محلي	ذو جودة عالية	ذو جودة عالية	ذو جودة عالية	ذو جودة عادية
	حصى جيدة الجودة ذات لون اصفر.محلي	ذو جودة عالية	ذو جودة عالية	ذو جودة عالية	ذو جودة جيدة
	حصى رخامي ذو جودة جيدة جدا.محلي	ذو جودة عالية	ذو جودة عالية	ذو جودة عالية	ذو جودة جيدة جدا
	حصى رخامي ذو جودة ممتازة- مستوردة	ذو جودة عالية	ذو جودة عالية	ذو جودة عالية	ذو جودة ممتازة

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا لوثائق المصنع

من خلال الجدول نجد أن :

- 1- جودة المنتج تتأثر و تقاس بالمواد الداخلة في التركيب ، وكما نلاحظ إن المواد الداخلة المتمثلة في كل من ،الاسمنت الأبيض ،الاسمنت الأسود ، الرمل،والحصى تمثل مدخلات العملية الإنتاجية ،
- 2- وضع المواصفات المناسبة للمواد المشتركة حيث نلاحظ أن محدد جودة المنتج النهائي هنا هو الحصى المشكلة للمنتج ، حيث أن نوع الحصى هو الذي يعطينا الفرق في اللون و حجم الحصى التي تعكس جمالية المنتج . وأيضا نوعية الحصى ،



- فالبلاط المتشكل من الرخام المستورد أحسن جودة من المشكل من المحلي نظرا لجودة الرخام المستورد. مما ينعكس على المنتج الذي يزداد جمالية. بحكم إدخال الرخام في التركيب وظهوره بشكل جمالي .
- 3- نوعية الحصى الداخلة في عملية الإنتاج يلعب دورا كبيرا كون المنافسة الشرسة بين مصانع المنطقة -حوالي 22 مصنعا لإنتاج البلاط - جعلت المصنع يولي اهتماما بالمستهلك و رغبته. بتحقيق رغبته المتمثلة في التصميم والشكل الجمالي الذي تحدده الحصى الرخامية المستوردة. هذا الشيء الذي يراعيه المصنع في كسب ولاء ورضاء الزبائن بالاعتماد على جودة تصميم وتطوير تحاكي تطوعات الزبائن وبالتالي زيادة الطلب على منتجاته دون سواه من البدائل .
- 4- اتخاذ القرار المناسب لتوفير المواد في المصنع : يتم اتخاذ قرار توفير المواد من خلال برمجة أسبوعية وشهرية لاقتناء كل المواد الداخلة وفق برنامج يتوافق واحتياجات المصنع. حيث يتم اتخاذ القرار بكمية المواد الداخلة طبقا للكمية المزمع إنتاجها من كل صنف من أصناف المنتجات .
- 5- اختيار الطرق المناسبة لاختيار المواد واستلامها ( العينات وفحصها وإجراء اختبارات على الطلبات الأولى). يلاحظ من الجدول السابق انتقاء خاصا يراعي جودة المواد الداخلة بحكم تأثيرها بشكل كبير على المنتج النهائي، مهما كانت تكلفتها مراعيين جودة المادة بغض النظر عن بعدها وتكلفتها . كل هذا للحفاظ على جودة المنتج النهائي وما يطلبه المستهلكون . يضع المصنع مراقبي لجودة المواد الداخلة وانتقائها ومراقبتها عند كل طلبيه ، إيمانا منهم بأن المنتج يستمد جودته بصفة كبيرة من جودة المواد الداخلة واختيارها واستلامها.
- 6- يلاحظ أيضا أن المصنع يسعى لإكساب منتجاته جودة حتى ولو على حساب بعد مصادر المواد المشتريه وزيادة تكلفتها. ويولي المصنع أهمية لضبط الجودة خاصة بعد استحداث قسم الجودة والرقابة عليها في الهيكل التنظيمي للمصنع.
- جدول رقم 03: تطور كميات المواد الداخلة في تركيبة المنتجات في المصنع .**

الوحدة:وحدة/الشهر	الوحدة : كلغ / الشهر					السنوات
	رخام ( مستورد )	حصى	رمل	اسمنت رمادي.محلي	اسمنت أبيض.محلي	
600	300000	580000	335000	750000	800000	2019
510	240000	520000	270000	650000	640000	2018
435	200000	460000	205000	530000	530000	2017
360	150000	400000	168000	435000	435000	2016
300	150000	360000	140000	360000	360000	2015
225	100000	300000	105000	270000	270000	2014
190	00	300000	87500	227000	227000	2013
150	00	240000	70000	181000	181000	2012
140	00	22000	70000	170000	170000	2011
130	00	20000	65000	160000	160000	2010

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد إلى وثائق المصنع

من خلال الجدول نلاحظ أن كميات المواد الداخلة في تركيبة منتجات المصنع في تطور مستمر وهذا يدل على زيادة الطاقة الإنتاجية للمصنع والذي يصاحبه زيادة الإنتاج نظرا للطلب المتزايد على منتجات المصنع وبمعنى آخر زيادة مبيعات المصنع الكلية من سنة لأخرى .

- من القراءات التي يمكن التطرق لها توقف الاستيراد منذ سنة 2013 للرخام ن رغم أن فاتورته كانت معتبرة ، مما يعزز قراءتنا لأن المصنع يتطلع إلى خفض التكاليف بتغيير مصادر المواد الأولية من الاستيراد إلى البدائل المحلية التي حتما وجدت محليا ، حيث أن تطور مشتريات المواد الأولية حتما يصاحبه تطور في مبيعات المصنع المدروس . ويمكن تفسير استهلاك المصنع للحجم المتزايد من المواد الداخلة أيضا ،قدرته على إنتاج كميات كبيرة ، وبما أن المصنع يعمل على الإنتاج لأجل الطلب لا التخزين فهذا يفسر بقدرة المصنع التسويقية البيعية ،وبالتالي تطور حجم المواد الداخلة في تركيبة المنتج النهائي يقابله تطور في زيادة المبيعات.
- من الملاحظ أن المصنع اعتمد على الحصى الرخامية في تصنيع منتجاته لما قبل سنة 2013 بإستراتيجية جودة وتطوير تركز على التصميم والشكل الجمالي الذي تحدده الحصى ،وبدءا من 2013 وتوقف استيراد الحصى الرخامي يمكن القول أن المصنع غير إستراتيجيته أو عدل فيها حيث اعتمد على بدائل أخرى غير الشكل الجمالي للحصى الرخامية كون المنافسة اشتدت حول الشكل الجمالي وحتمية الاعتماد على جودة التصميم والتطوير كمدخل أساسي مثل منتجات بمقاييس وأبعاد غير تقليدية ،منتجات بتصاميم عالمية ،منتجات بألوان مختلفة ،

## 2-ضبط الجودة أثناء التشغيل:

ويعتبر الجزء الأساسي في سلسلة عمليات الضبط الشامل لجودة الإنتاج .من خلال مراقبة دقة الماكينات والمعدات وأجهزة القياس ،وكل الخطوات الواجب اتخاذها لأن تعمل الماكينات بكفاءة وفعالية .إما عن طريقة الإنتاج فيولي المصنع درجة كبيرة جدا من الأهمية للعملية الإنتاجية منذ دخول المواد الأولية لساحة المصنع وحتى وصولها لمرحلة المنتج النهائي الجاهز للتسويق ومن أنشطة ضبط الجودة أثناء التشغيل ما يلي :

\* برامج الصيانة الوقائية : يقوم المصنع بمراقبة جودة المنتجات أثناء عمليات التشغيل .بفحص دوري للوحدات المنتجة سواء قبل التحفيف أو بعده ( آلة التنعيم والتخشين ) . ويتم القيام بالصيانة الوقائية لكل من آلات العصر والصقل والتنعيم والتخشين بعد نهاية كل دوام .من قبل جهاز ضبط الجودة في المصنع .

\*برامج إعداد وتجهيز وتخزين أدوات التشغيل والقطع والقياس : لهذا الغرض أنشأ المصنع مخزنا خاصا بقطع الغيار التي يستوردها من المتعامل الإيطالي المورد لآلات المصنع ، متواصلا معه على كل كبيرة وصغيرة حول القياس والقطع والتشغيل . كل هذا لغرض الجودة

\*تحديد مقدرة العملية الإنتاجية : لضبط الجودة يسعى المصنع لتحديد الطاقة الإنتاجية الملائمة والتي تحافظ على الجودة من خلال إنتاج ما يمكن ضبطه ومراقبته

\*مراقبة الأجهزة والأدوات المستخدمة في القياس : يسعى المصنع لاعتماد ضبط الجودة التشغيلية بالاعتماد على أجهزة القياس المحافظة على: جودة اللون وجودة الشكل والمظهر وضبط الأطوال والأوزان وجودة الملمس .

### 3-ضبط جودة المنتج النهائي - المخرجات -:

بعد أن تنتهي مرحلة تشغيل المنتج وضبط جودة الأجزاء اللازمة، تأتي مرحلة ضبط جودة المنتج النهائي بعد إن يتم إنتاجه أو تجميعه. كل هذا من خلال :

- ❖ ضبط التغليف والتعبئة والتخزين والتأكد من جودة التغليف والتعبئة، بإجراء اختبارات على المنتج بعد التغليف، حيث يتم الاعتماد على فرقة مختصة في ضبط تغليف المنتج النهائي من خلال ما يلي :
- مراقبة المنتجات النهائية قطعة بقطعة
- تصنيف الوحدات إلى وحدات نقية وخالية من العيوب ووحدات بها عيوب
- العمل على تكثيف الجهود نحو عملية التغليف والتعبئة ومحاولة إرضاء العملاء وتقليل شكاويهم من ناحية :
- الاعوجاج والنصوح والسطوع واللمعان والمتانة والاعتمادية واللون والشكل والوصف .
- ❖ مراقبة جودة المنتج بعد البيع والاعتمادية وتشمل ما يلي :

8. تتبع وتحديد شكاوي العملاء : حيث يقوم المصنع بتتبع شكاوي العملاء سواء المستهلكين النهائيين أو المستهلكين الوسيطين .
  9. تحديد نسبة المعيب من الوحدات المنتجة ومحاولة التقليل منها
  10. تحديد ودراسة عمليات الإصلاح والصيانة وخدمة العملاء
  11. تحديد متوسط مستوى جودة المنتجات المسلمة المقدرة ونسبة الوحدات المعيبة والتالفة\* وازداد التركيز على الجودة من خلال التحكم في الوحدات المعيبة وتخفيضها إلى % 0.0003 من نسبة الإنتاج وهذا ما يفسره الجدول التالي :
- جدول رقم 04: تطور الإنتاج الشهري من كل سنة وعدد الوحدات المعيبة المقابلة له ونسبتها .**

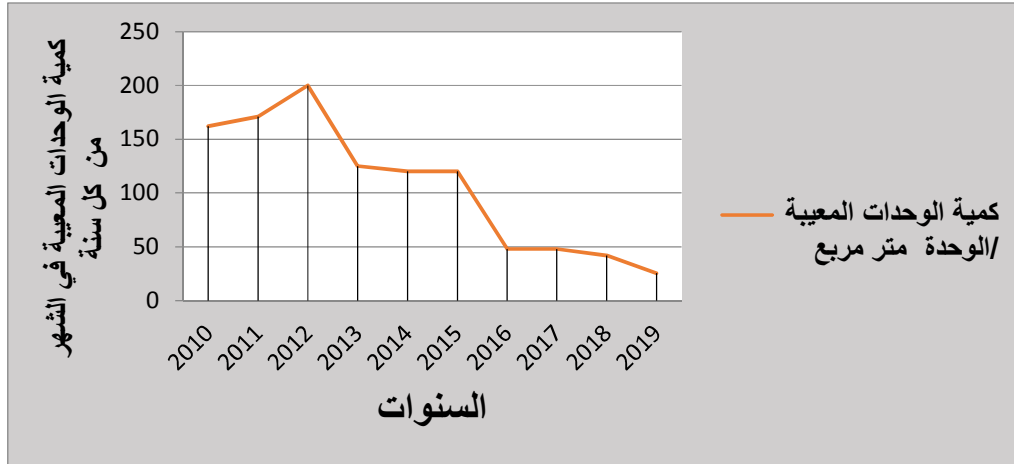
السنة	الوحدة /متر مربع في الشهر	عدد الوحدات المعيبة	النسبة المئوية للوحدات المعيبة من إجمالي الإنتاج .
2010	18000	162	0.009%
2011	19000	171	0.009%
2012	20000	200	0.01%
2013	25000	125	0.005%
2014	30000	120	0.004%
2015	40000	120	0.003%
2016	48000	48	0.001%
2017	60000	48	0.0008%
2018	70000	42	0.0006%
2019	85000	25.5	0.0003%

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستعانة بوثائق المصنع

نلاحظ من خلال الجدول تحكم المصنع بنسبة كبيرة في الحفاظ على جودة المنتج و تقليل الوحدات من خلال الجدول نجد ان التحسن في الإنتاج وتقليل نسبة التالف أو المعيب تحسن بداية من 2013 أين انتهج المصنع سياسة الجودة والرقابة عليها بالتركيز على جودة المواد الداخلة والعمليات وجودة المنتج النهائي ..ولعل تقليل الوحدات المعيبة خاصة منذ 2013 وبداية العمل

بالجودة وتشكيل قسم الجودة في المصنع . لتراجع نسبة الوحدات التالفة إلى 0.0003 الشيء الذي يسهم بدرجة كبيرة في تقليل التكاليف وزيادة الأرباح وكسب رضا الزبائن ،  
-تشجع الإدارة طبقا للنتائج الحسنة فيما يخص ضبط الجودة وهذا ابتداء من اعتماد الجودة في المصنع سنة 2013.

شكل 01: يمثل مدى التحكم في ضبط الجودة من خلال تقليل الوحدات المعيبة في الشهر



المصدر : من إعداد الباحثين استنادا لبيانات المصنع.

يمكن ملاحظة ما يلي : أن جودة المنتجات والتي اعتمدها المصنع منذ 2013 قد أثمرت وهذا من خلال تقليل التكاليف الناتجة عن الوحدات المعيبة والتالفة التي يسعى المصنع لتقليلها للحد الأدنى وبالتالي الحفاظ على الجودة المرجوة والمنافسة وزيادة الأرباح من خلال زيادة المبيعات .

ثالثا- تطوير المنتجات في المصنع ودورات الحياة :

1-مراحل تطور منتجات المصنع ودورات حياة المنتجات : لكون الطلب على بعض المنتجات ينخفض بمرور الوقت بصورة لا يمكن تجنبها، لذلك يتم العمل على تطوير المنتجات وفق ما يتلاءم ورغبات الزبائن . وممرت عمليات تطوير المنتج في مصنع عطاوي بمراحل عدة كما في الجدول التالي :

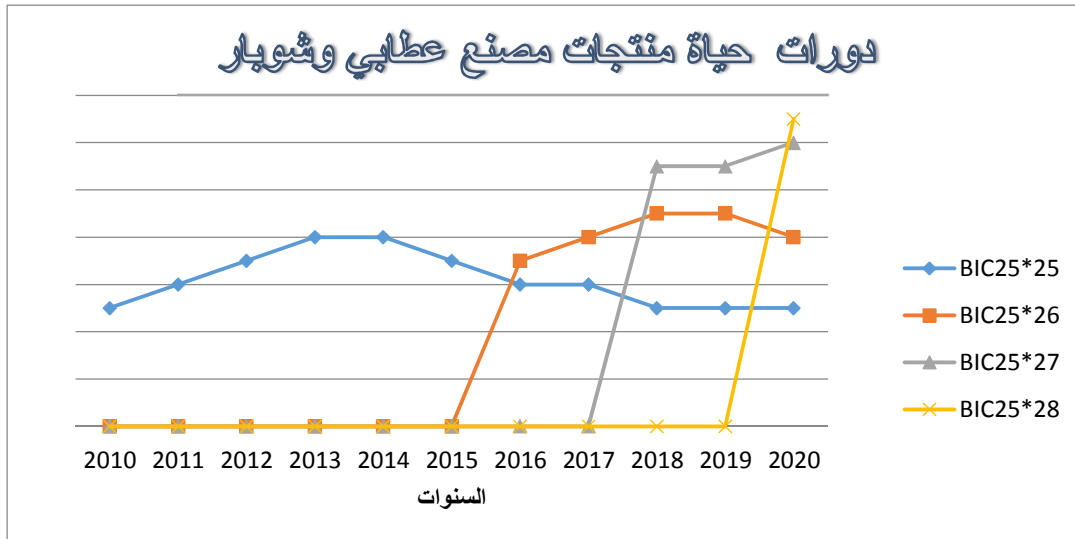
جدول رقم 05: مراحل تطور المنتجات في المصنع

سنة	مرحلة انطلاق المنتج	المرحلة التي فيها المنتج حاليا	المنتج المطور	المنتج الأصلي	طول دورة حياة المنتج
2013	مرحلة انطلاق المنتج	مرحلة التدهور	-	BICOUCH 25*25	من 2009 إلى غاية 2020
2016	مرحلة النضج	مرحلة النضج	BICOUCH 25*25	BICOUCH 33*33	من 2020-2016
2018	مرحلة النمو	مرحلة النمو	BICOUCH33*33	MONO COUCH 33*33	من 2020-2018
2020	مرحلة الانطلاق	مرحلة الانطلاق	BICOUCH33*33	BICOUCH40*40	من 2020

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المصنع .

ومن اجل النجاح المستمر وجب على المصنع تطوير منتجات جديدة تستبدل بما تلك التي تسجل مساهمة قليلة في اجمالي مبيعات المصنع . وتنوع دورات حياة المنتجات في المصنع حيث تظم أربع دورات حياة وفي مراحل مختلفة من مراحل حياتها . والشكل التالي يوضح ذلك .

شكل رقم 02: تنوع دورات حياة منتجات المصنع وفي مراحل مختلفة



المصدر : من إعداد الباحث استنادا إلى وثائق المصنع .

ومن الشكل نجد أن المصنع يسعى لمواكبة التطورات الجديدة وطلب المستهلك المتغير . والمتنوع ، ولأجل مواكبة ومسايرة وتلبية طلبات الزبائن كان لزاما على المصنع تلبية هذه الرغبات وترجمتها في شكل منتجات جديدة أو منتجات مطورة ومحسنة . ولغرض ضمان واستقرار حجم الإنتاج بمستوى معين ، لا بد أن يكون لدى المصنع مدى أو عدد معين من المنتجات التي تمر أو تكون بمراحل مختلفة من دورات حياتها.

وسعى المصنع إلى مواكبة كل جديد وكل التغيرات في أذواق المستهلكين وطلباتهم . فمرت المنتجات المنتجة في مصنع عطاي وشوبار بمراحل متعددة خلال دورات حياتها، فمنها ما هو في مرحلة الانطلاق والتقدم : ونعني به المنتج **BICOUCH 40\*40** ومنها ما هو في مرحلة النضج - منتج **BICOUCH 33\*33** ومنها ما هو في مرحلة النضج **MONOCOUCH 33\*33** وأخيرا المنتج **BICOUCH 25\*25** والذي هو في مرحلة التدهور .

## 2- الإستراتيجية المعتمدة في تطوير منتجات مصنع عطاي وشوبار :

حيث يعتمد المصنع إستراتيجية تحسين المنتجات القائمة ويعتمد على تغيير صفات المنتج الجمالية أو النوعية أو المواصفات بما يحقق رغبات الزبائن ، هذا التغيير يكون في الخصائص الوظيفية وسمات خاصة بالجودة أو تصميم المنتج بتدعيم الجوانب الشكلية الجمالية والمكونة للمنتج - الأطوال والمقاسات والمكون والشكل أو حتى إضافة قيم جديدة له ويظهر ذلك جليا من خلال تتبع مراحل تطوير المنتج **BICOUCH 25\*25** والى غاية تطويره إلى **bicouche 33\*33** و **monocouch 33\*33**

## رابعاً- مبيعات المصنع :

**1- تطور حجم الإنتاج بالمصنع:** حجم الإنتاج للمصنع هو نفسه حجم مبيعات المصنع وهذا نظرا لاعتماد المصنع على إنتاج ما يمكن بيعه . والجدول التالي يوضح مبيعات المصنع وتطورها .

### جدول رقم 06 : تطور مبيعات المصنع ورقم أعماله من 2010-2019

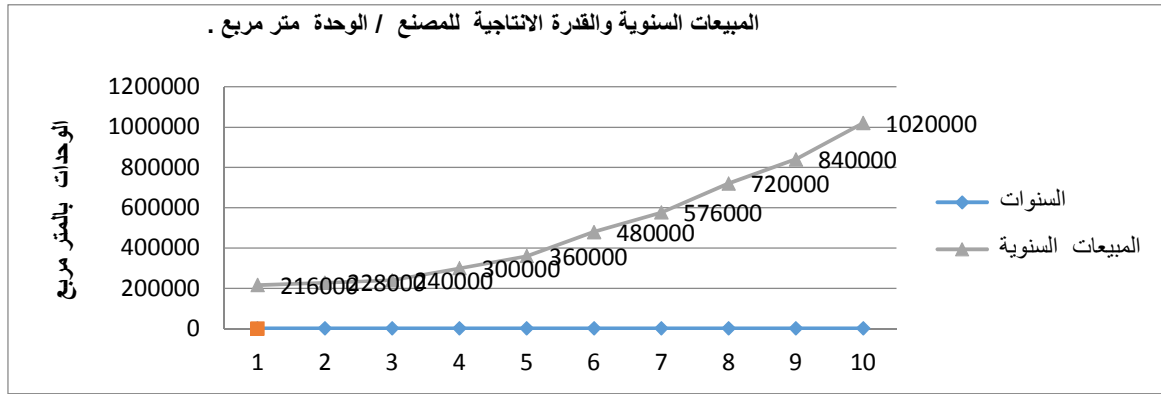
السنة	المبيعات بالمتر المربع / بالشهر	كمية المبيعات بالمتر المربع / بالسنة	قيمة المبيعات بالشهر /دج	رقم الأعمال -السنوي -دج	متوسط سعر البيع للمتر المربع/دينار	عدد وأنواع المنتجات
2010	18000	216000	2520000	30240000	100	Bicouche25*25/ 1
2011	19000	228000	2660000	31920000	100	1 Bicouche25*25/
2012	20000	240000	2800000	33600000	110	1 Bicouche25*25/
2013	25000	300000	3750000	45000000	130	1 Bicouche25*25/
2014	30000	360000	4500000	54000000	170	1 Bicouche25*25
2015	40000	480000	6800000	81600000	180	Bicouche25*25 /1
2016	48000	576000	12000000	144000000	200	/2 Bicouche25*25 + Bicouche33*33
2017	60000	720000	15000000	180000000	210 300	2 + Bicouche25*25/ Bicouche33*33
2018	70000	840000	28000000	336000000	220 300 550	+ Bicouche25*253/ + Bicouche33*33 monocouche33*33

+ Bicouche25*253/ + Bicouche33*33 monocouche33*33	220 310 600	408000000	34000000.	1020000	85000	2019
---	-------------------	-----------	-----------	---------	-------	------

المصدر : من إعداد الباحثين وبالاعتماد على وثائق مصنع عطاي وشويار

. من خلال الجدول نلاحظ أن مبيعات المصنع في تطور ويظهر هذا التطور جليا ابتداء من سنة 2013 واعتماد المصنع على الجودة وإنشاء قسم لها ، كما أن سنة 2016 و 2018 شهدتا تطورا ملحوظا ما قد يمكن تفسيره بإدخال منتجات جديدة إلى جانب المحافظة على الجودة .و يعتمد المصنع على صيغة إنتاج ما يتم بيعه والتي لا تعتمد على التخزين وبالتالي يمكن القول أن مبيعات المصنع تمثل إنتاجه. والشكل الموالي يوضح تطور المبيعات .

### شكل رقم 03: تطور مبيعات المصنع والقدرة الانتاجية في فترة 2010-2019



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على وثائق المصنع

ومن الملاحظ ما يلي :

1. أنه و منذ بداية النشاط من 2010 حتى 2016 ينتج المصنع منتج وحيد هو بلاط ثنائي الطبقة bicouche مقاس 25\*25 استمر هذا النمط من الإنتاج إلى غاية نهاية 2016 وبداية 2017
2. زيادة الطلب على منتجات المصنع بفضل إنشاء قسم ضبط الجودة في 2013 وضبط المواد الداخلة والتشغيلية والمنتج النهائي
3. مع بداية 2016 واستحداث ورشة جديدة لصناعة منتج ذو الطبقتين مقاس 33\*33 ارتفعت مبيعات المصنع إلى 576000 متر مربع في السنة بعدما كانت 480000 متر مربع في سنة 2015 ، هذا ما يفسره إقبال العملاء على اقتناء كميات متزايدة من منتجات المصنع نظرا لتحكمه في الجودة من خلال الرقابة على الجودة .
4. سنة 2018 تم إضافة خط جديد لمنتج جديد هو بلاط أحادي الطبقة مقاس 33\*33 وقفزت مبيعات المصنع من 840000 متر مربع في السنة إلى 1020000 في 2019 .
5. إن تطور المبيعات يرجع بدرجة أولى إلى زيادة الطلب على المنتجات التي يقدمها المصنع ، أو بالأحرى الكميات المباعة ، كون المصنع يعتمد على إنتاج ما يمكن بيعه ، ولا يعتمد على إستراتيجية التخزين .

**2- مساهمة إستراتيجية الجودة وتطوير المنتجات في المصنع:** يمكن القول بان المصنع المدروس قد مر بعدة توسعات صاحبها توسعة في الطاقة الإنتاجية وزيادة في الإنتاج ككل . من خلال الاعتماد على إستراتيجية الجودة وإستراتيجية تطوير المنتجات ، الشئ الذي يسهم في زيادة المبيعات . ويظهر من خلال تتبع تطور مبيعات المصنع وفق الحدث المصاحب سواء من خلال تطوير المنتجات أو من خلال جودة المنتجات . والجدول التالي يوضح ذلك .

**جدول رقم 07: مساهمة إستراتيجية تطوير المنتجات وإستراتيجية الجودة في تطور المبيعات ورقم الأعمال**

الحدث خلال الفترة	متوسط كميات المبيعات السنوية / متر مربع	متوسط رقم الأعمال السنوي / الوحدة. دج	رقم الأعمال السنوي - دج	كمية المبيعات / بالمتر المربع	كمية المبيعات / بالشهر / بالمتر المربع	السنة
منتج وحيد bicouche25*25	228000	31920000	30240000	216000	18000	2010
			31920000	228000	19000	2011
			33600000	240000	20000	2012
استحداث قسم الجودة 6. مراقبة الجودة وفق المستويات الثلاث - المدخلات - العمليات - المنتج النهائي	380000	60200000	45000000	300000	25000	2013
			54000000	360000	30000	2014
			81600000	480000	40000	2015
تطوير منتج bicouche33*33 واعتماد ل bicouche25*25 و bicouche33*33	648000	162000000	144000000	576000	48000	2016



7. الرقابة على الجودة			180000000	720000	60000	2017
تطوير منتج 33*33 monocouche واعتماد ثلاث منتجات 25*25 bicouche و 33*33 monocouche و bicouche33	7710000	372000000	336000000	840000	70000	2018
			408000000	1020000	85000	2019

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا لوثائق المصنع

من خلال الجدول نجد انه وانطلاقا من 2013 وحتى 2015 واستحداث قسم للجودة لضبط جودة المواد الداخلة في الإنتاج بالإضافة لضبط العملية الإنتاجية وضبط المنتج النهائي تطورت المبيعات سواء كما أو نوعا حيث وصل متوسط مبيعات المصنع 380000 متر مربع وبمقدار 602000000 دج بعد ما كانت 228000 متر مربع وبقيمة 3192000 دج في بداية 2010 ، ومع تطوير منتجات المصنع واستحداث منتج bicouch33\*33 المطور إضافة إلى العمل على الجودة من خلال ضبطها ففزت المبيعات السنوية بمتوسط قدره 648000 متر مربع وبقيمة قدرها 162000000 دج وهذا بداية من 2016 ونهاية 2017، مع الاستمرار في إدخال منتجات وتطويرها للمصنع ازدادت مبيعاته لتقفز إلى 4710000 متر مربع كمتوسط للفترة 2018-2019 وبمتوسط قيمة مبيعات يقدر ب 372000000 دج .

وبالتالي يمكن القول بأن هناك مساهمة لاستراتيجيات الجودة والتطوير في المصنع المدروس بفعل الجودة وتطوير المنتجات وتنوعها في زيادة حجم مبيعات المصنع واستدامة الطلب على منتجاته سواء كما أو نوعا.

**خاتمة:** من خلال البحث توصلنا للنتائج التالية : تأكيد الفرضية الرئيسة والفرضيات المنبثقة عنها كما يلي :

**1- الفرضية الرئيسية:** يطبق المصنع كل من استراتيجيات الجودة وتنوع وتطوير المنتجات في استدامة وزيادة مبيعات المصنع ولها دور في زيادة مبيعاته . فرضية صحيحة . من خلال تطور مبيعات المصنع منذ 2009 إلى غاية نهاية 2019 إلى الأحسن مما يترجم في نظرنا من استمالة قدر هائل من العملاء لمنتجاته التي تتميز بالجودة واستمالة قدر آخر من خلال تنوع المنتجات وفق الرغبات المختلفة للعملاء .

✓ المصنع يولي اهتماما بالغا بعامل الجودة وضبطها وإستراتيجية الجودة من أولوياته. وهذا من خلال رقابته للجودة وفق المستويات الثلاث - الرقابة على المواد الداخلة - الرقابة على العملية الإنتاجية - الرقابة على جودة المنتج النهائي .

✓ استدامة المصنع من استدامة إنتاجه ومبيعاته لهذا يسعى لإستراتيجية تطوير المنتجات وفق دورات حياة مختلفة . حيث أن المصنع يولي اهتماما لتطوير المنتجات استجابة لرغبات العملاء. الشيء الذي ينعكس إيجابا على تعظيم مبيعات المصنع

✓ تساهم إستراتيجية الجودة وإستراتيجية تطوير المنتجات في استدامة المصنع. وزيادة مبيعاته من خلال مدخل الجودة وتطوير المنتجات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بأسبقية تقليل التكاليف من خلال تقليل التالف والمعيب والتطوير في المنتجات من خلال التنوع في المنتجات وفق دورات حياتية مختلفة

إن تبني المصنع لنظام الرقابة على الجودة بدءا من المدخلات وحتى المنتج النهائي، ضف إلى ذلك الاهتمام بتطوير منتجات المصنع وتنوعها وفق دورات حياة مختلفة أدى إلى استدامة مبيعات المصنع وتحسينها. الشيء الذي ينعكس مباشرة على تطور ونمو وزيادة أرباح المصنع. وان المصنع إذا ما أراد استدامة مبيعاته وتنافسيته وجب اعتماده إستراتيجية الجودة الشاملة من جهة واعتماد إدارة للبحث والتطوير من جهة تماشيا مع توصياتنا الآتية والتي نراها قد تسهم في كفاءة وفعالية العملية الإنتاجية والتسويقية و البيعية :

1. يجب ترقية نظام الجودة إلى ما هو اشمل واكبر والمتمثل في الجودة الشاملة بصفتها نظام قد يؤدي في رأينا لزيادة مبيعات المصنع إذا ما تبناه. ليتعدى مرحلة ضبط المنتجات إلى مرحلة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في سائر مفاصل المصنع .
2. إنشاء مصلحة للبحث والتطوير أو قسم له ضرورة لا بد منها خاصة مع توسع المصنع وازدياد قدراته الإنتاجية .
3. تحليل إنتاجية النشاط البيعي لمعرفة المنتجات الأكثر مساهمة في المبيعات. والمنتجات الأقل مساهمة والعمل على تطويرها.
4. تنوع دورات حياة المنتجات في مرحلة النمو والنضج لاستدامة المبيعات .
5. مواكبة التصميم الجديدة التي تستند لرأي الزبون من خلال تفعيل نظم المعلومات التسويقية والإنتاجية
6. استحداث تكنولوجيا للإنتاج والعمليات في ضبط جودة المنتجات من خلال تصميم مدروسة وتقنيات إنتاج متطورة لتحسين الجودة .
7. استمالة العملاء وكسب رضاهم وفق أبعاد مختلفة والتي من ضمنها تطوير المنتجات وفق رغبات العملاء بالإضافة إلى الجودة غير كافي في ظل المنافسة لزيادة المبيعات، لهذا وجب الخوض في مداخل إضافية لزيادة المبيعات منها الترويج وتدريب رجال البيع
8. التحسيس بالجودة وجودة التصميم والمطابقة والمعلوية والمتانة. من الأبعاد المهمة التي تعتبر مدخلا من مداخل زيادة المبيعات في المؤسسات الاقتصادية وجب التحكم فيها والعمل على تطبيقها .

#### قائمة المراجع:

- 1- مداح مراد ، العبداني الياس ، تطبيق نظام ادارة الجودة الموافق مع المواصفة القياسية الدولية ISO9001 ودوره في تحسين أداء المؤسسة ،دراسة حالة شركة الأسمدة الجزائرية فيرتيال ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،مجلد 16، العدد2020، 23
- 2- محمد الصيرفي ،الجودة الشاملة TQM طريقك للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع (،ط1، الإسكندرية، 2006)،
- 3- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتقني ، ضبط الجودة في عمليات الإنتاج ، <https://books-library.net/free-36793889-download> تاريخ التصفح 2021/01/20 .
- 4- Philippe Detrie, Conduire une démarche Qualité, (Editions d'organisation, 4 em édition, Paris),
- 5- Chantal Bussnault, Martine Prétet, Organisation et Gestion de L'entreprise, (Vuibert, Paris,1991),
- 6- J.M. JURAN, Gestion de la Qualité , AFNOR,( 3em tirage ,Paris, 1983)
- 7- عبدالكريم محسن، صباح مجيد النجار، ادارة الإنتاج والعمليات ، مكتبة الذاكرة ،(ط2، ،بغداد، 2006)

- 8- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين ادارة الجودة الشاملة الايزو ، مكتبة ومطبعة الإشعاع ، (الإسكندرية ، 2000)،
- 9- ميادة حيواي مهدي ، أميرة هاتف حداوي ، تقانة المعلومات وتأثيرها في إستراتيجية تطوير المنتج دراسة تطبيقية في شركة مصافي الوسط ، بغداد ، الكلية التقنية الإدارية الكوفة ، مجلة مركز دراسات الكوفة ، العدد 47 ، 2017،
- 10- Pride, William M. & Ferrell O.G., (marketing - concepts and strategies, Houghton Mifflin company.(USA,2000).
- 11- S.Kumar and P.Phrommathed, New Product Development, Springer,( New York, USA, 2005),
- 12- عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، ادارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة ، (ط2، ، بغداد، 2006)
- 13- محمد عبيدات ، عبد الله سماره ، ادارة المبيعات ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، (القاهرة ، 2008). د. ص .
- 14- علي فلاح الرغبي ، ادارة المبيعات منظور تطبيقي وظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر ، (الأردن ، عمان ، 2009)،
- 15- زاهر عبد الحميد، سمير عبد الرزاق العبدلي ، ادارة المبيعات والبيع الالكتروني ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، (ط1، عمان ، 2011)
- 16- عبيدات محمد إبراهيم تطوير المنتجات الجديدة ، مدخل سلوكي، دار وائل للنشر ، (ط4 ، عمان ، 2010) ص 112،
- 17- محمد البكري سونيا ، ادارة الإنتاج والعمليات -مدخل نظمي ،الدار الجامعية (مصر ، 2000)، ص 175
- 18- بوحورود فتحية، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال - النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (ط1 لأردن 2015) ص 193
- 19- طواهرية الشيخ: " المشروع الناجح المبني على فكرة مبدعة"، ورقة مقدمة في المنتدى الدولي: " الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة"، جامعة البلدية، يومي 12-13 ماي، 2010. ص 6.

## الهوامش:

- <sup>1</sup>مداح مراد ، العيداني الياس ، تطبيق نظام ادارة الجودة الموافق مع المواصفة القياسية الدولية iso9001 ودوره في تحسين أداء المؤسسة ، دراسة حالة شركة الأسمدة الجزائرية فيرتيال ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، مجلد 16، العدد 2020، 23، ص 362،
- <sup>2</sup> محمد الصيرفي ، الجودة الشاملة TQM طريقك للحصول على شهادة الايزو ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، (ط1، الإسكندرية ، 2006)، ص 18
- <sup>3</sup> Philippe Detrie, Conduire une démarche Qualité, (Editions d'organisation, 4 em édition, Paris), P20.
- <sup>4</sup> Chantal Bussnault, Martine Prétet, Organisation et Gestion de L'entreprise, (Vuibert, Paris, 1991), P.7.
- <sup>5</sup> J.M. JURAN, Gestion de la Qualité , AFNOR,( 3em tirage ,Paris, 1983), p . 15
- <sup>6</sup> عبدالكريم محسن، صباح مجيد النجار، ادارة الإنتاج والعمليات ، مكتبة الذاكرة ، (ط2، ، بغداد، 2006) ص 477
- <sup>7</sup> عبدالكريم محسن، صباح مجيد النجار، المرجع نفسه، ص 477
- <sup>8</sup> عبدالكريم محسن، صباح مجيد النجار، المرجع نفسه، ص 478
- <sup>9</sup> محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 19
- <sup>10</sup> المؤسسة العامة للتعليم الفني والتقني ، ضبط الجودة في عمليات الإنتاج ، <https://books-library.net/free-36793889-download> تاريخ التصفح 2021/01/20 .
- <sup>11</sup> سمير محمد عبد العزيز ، اقتصاديات جودة المنتج بين ادارة الجودة الشاملة و الايزو ، مكتبة ومطبعة الإشعاع ، (الإسكندرية ، 2000)، ص 39-42
- <sup>12</sup> سمير محمد عبد العزيز ، المرجع نفسه، ص 45-54
- <sup>13</sup> سمير محمد عبد العزيز ، مرجع سبق ذكره، ص 57-58
- <sup>14</sup> سمير محمد عبد العزيز ، المرجع نفسه، ص 57
- <sup>15</sup> سمير محمد عبد العزيز ، المرجع نفسه، ص 58

- <sup>16</sup> ميادة حياوي مهدي، أميرة هاتف حداوي، تقانة المعلومات وتأثيرها في إستراتيجية تطوير المنتج دراسة تطبيقية في شركة مصافي الوسط، بغداد، الكلية التقنية الإدارية الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 47، 2017، ص363
- <sup>17</sup> Pride, William M. & Ferrell O.G., (marketing - concepts and strategies, Houghton Mifflin company.(USA,2000).P27
- <sup>18</sup> ميادة حياوي مهدي، أميرة هاتف حداوي. مرجع سابق، ص 377
- <sup>19</sup> S.Kumar and P.Phommathed, New Product Development, Springer,( New York, USA, 2005), p: 3.
- <sup>20</sup> عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، ادارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، (ط2، بغداد، 2006) ص138
- <sup>21</sup> عبد الكريم محسن، المرجع نفسه، ص138
- <sup>22</sup> عبد الكريم محسن، المرجع نفسه، ص138
- <sup>23</sup> عبد الكريم محسن، المرجع نفسه، ص138
- <sup>24</sup> عبد الكريم محسن، المرجع نفسه، ص139
- <sup>25</sup> عبد الكريم محسن، المرجع نفسه، ص139
- <sup>26</sup> محمد عبيدات، عبد الله سماره، ادارة المبيعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، (القاهرة، 2008) ص19
- <sup>27</sup> محمد عبيدات، المرجع نفسه، ص 19
- <sup>28</sup> محمد عبيدات، المرجع نفسه، ص 19
- <sup>29</sup> على فلاح الزغبي، ادارة المبيعات منظور تطبيقي وظيفي، دار البازوري العلمية للنشر، (2009، الأردن، عمان)، ص50
- <sup>30</sup> على فلاح الزغبي، المرجع نفسه، ص50
- <sup>31</sup> زاهر عبد الحميد، سمير عبد الرزاق العبدلي، ادارة المبيعات والبيع الالكتروني، دار إثراء للنشر والتوزيع، (ط1، عمان، 2011)، ص27-28-29
- <sup>32</sup> عبيدات محمد إبراهيم تطوير المنتجات الجديدة، مدخل سلوكي، دار وائل للنشر، (ط4، عمان، 2010) ص 112،
- <sup>33</sup> محمد البكري سونيا، ادارة الإنتاج والعمليات -مدخل نظمي، الدار الجامعية (مصر، 2000)، ص175
- <sup>34</sup> بوحروود فتحية، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال -النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (ط1، الأردن، 2015)، ص193
- <sup>35</sup> طواهرية الشيخ: " المشروع الناجح المبني على فكرة مبدعة"، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي: " الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة"، جامعة البليدة، يومي 12-13 ماي، 2010، ص6.