



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

**التحسين المستمر كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات
"دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة"**

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور: يزيد قادة

إعداد الطالبتين:

بن فاطيمة فاطمة الزهراء

مزوغ ابتسام

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/مهدي عمر..... / الدرجة العلمية/ رئيسا

الدكتور/قادة يزيد..... / الدرجة العلمية/ مشرفا

الدكتور/نزعي فاطمة الزهراء..... / الدرجة العلمية/ مناقشا

الدكتور/..... / الدرجة العلمية/ مناقشا

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

تبارك الله الذي أهدانا نعمة العقل وأنار سبيلنا بنور العلم و مهد لنا طريق النجاح و بكل تقدير
و عرفان.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى اعز ما املك و ما لدي في الوجود و اقرب الناس إلى قلبي أطال
الله في عمرهم

الوالدين الكريمين أبي المصيب وأمي المصيبة وأخي عبد الحميد وأخواتي حنان وابتهاال
والى ابنة أختي رحمة مبرال .

إلى الأستاذ المبرور.

إلى أصدقائي و إخوتي في الله.

إلى جميع من ساهم في تعليمي و توجيهي طيلة مسيرتي الدراسية من أساتذة وأصدقاء.

أسمى التحية و التقدير الجزيل إلى كل من شجعنا و لو بكلمة طيبة إلى كل الأهل و الأقارب و
الأحباب.

و إلى كل من عرفتهم في السراء و الضراء جزأهم و جزأكم الله خيرا و شكرا.

بن فاطمة فاطمة الزهراء

الإهداء

بسم الله، اللهم لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، والصلاة

والسلام على خير عباد الله محمد المبعوث أما بعد:

أهدي هذا العمل المتواضع الذي هو ثمرة جهدي:

إلى منبع العنان ورمز العطاء...أمي العبيبة حفظها الله

إلى ضياء حياتي...أبي الغالي حفظه الله

إلى من هم السند في الحياة،إلى إخوتي:محمد شمس الدين و لويذة

إلى كل عائلتي..

إلى كل أصدقائي وزملائي في الدراسة...

إلى كل من شاركوني أوقاتي وكانوا معي في السراء والضراء

مزوغ ارتسام

شكر وعرفان

الحمد لله نستعينه ونشكره ونهتدي به، الذي يسر لنا أمرنا وهون علينا الصعب حتى

إنهاء هذا العمل.

فالحمد لله يليق بكماله وثناء يليق بعظمته وأصلي وأسلم على خير خلقه محمد عليه أفضل الصلاة

وأزكى التسليم.

نتوجه بجزيل شكرنا وامتناننا إلى الأستاذ المشرفه فادحة يزيد جزاه الله خيرا

على ما قدمه لنا من تعليمات وتوجيهات ساهمت في إثراء موضوع دراستنا

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل يد كريمة أمدتنا بالعون وجميع من ساهم

من قريب أو من بعيد ولو كان بحرفه واحد لرفع معنوياتنا ولم يبخل علينا

بالنصيحة والتوجيه وكل من أماننا ولو بكلمة طيبة.

كما نتقدم بالشكر لكل أساتذة كلية العلوم لاقتصادية الذين نذوا أذناننا

وأناروا عقولنا.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة أثر التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، باعتبار أن التحسين المستمر من أهم الأساليب التي تلجأ إليها المؤسسات لتحسين جودة المنتجات وتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

ولكي تحقق الدراسة أهدافها قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة، وذلك بتوجيه استبيان إلى عمالها بمختلف مستوياتهم الوظيفية يتضمن جملة من العبارات تتمحور حول التحسين المستمر وأبعاد الميزة التنافسية، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً للتحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (التكلفة، الجودة، الاستجابة، الإبداع)، وأن التحسين المستمر فسر ما نسبته 53 % من التغير الحاصل في الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

الكلمات المفتاحية: التحسين المستمر، الميزة التنافسية، التكلفة، الجودة، الاستجابة، الإبداع.

Abstract:

This study aims to try to know the impact of continuous improvement on achieving the competitive advantage of institutions, considering that continuous improvement is one of the most important methods that institutions resort to to improve the quality of products, develop work methods, improve performance and achieve competitive advantage.

In order for the study to achieve its objectives, we conducted an applied study at the level of the Grand Mills Corporation in Saida, by directing a questionnaire to its workers of various functional levels that includes a number of statements centered on continuous improvement and dimensions of competitive advantage. The results of this study revealed a statistically significant effect of continuous improvement on achieving advantage. Competitiveness in its various dimensions (cost, quality, response, creativity), and that continuous improvement explained 53% of the change in the competitive advantage of the Grand Mills Corporation in Saida.

Keywords: continuous improvement, competitive advantage, cost, quality, responsiveness, creativity.

فهرس المحتويات

ج	الإهداء
	الإهداء
	شكر وعرفان
I	الملخص
IV	قائمة الأشكال:
VI	مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار النظري للتحسين المستمر والميزة التنافسية

1	مقدمة الفصل
2	المبحث الأول: التحسين المستمر
2	المطلب الأول: مفهوم التحسين المستمر وأهميته وخصائصه
5	المطلب الثاني: مبادئ التحسين المستمر.
6	المطلب الثالث: أنواع ومناهج التحسين المستمر.
9	المطلب الرابع: أساليب وطرق التحسين المستمر
18	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
19	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها.
22	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وخصائصها
27	المطلب الثالث: مؤشرات و مصادر الميزة التنافسية
31	المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية.
32	المبحث الثالث: علاقة التحسين المستمر بالميزة التنافسية.
32	المطلب الأول: أثر التحسين المستمر على الميزة التنافسية.
34	المطلب الثاني: كيفية مساهمة التحسين المستمر في تحسين الميزة التنافسية
37	المطلب الثالث: علاقة أبعاد التحسين المستمر بالميزة التنافسية.
38	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دور التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة

40	تمهيد
41	المبحث الأول: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

41	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة .
42	المطلب الثاني :أهمية وأهداف مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.
44	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.
48	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية
48	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة:
48	المطلب الثاني: أداة الدراسة
49	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.
50	المبحث الثالث: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.
50	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
55	المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة
62	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
74	خلاصة الفصل :
76	خاتمة
82	قائمة المراجع والمصادر
83	قائمة
83	المراجع والمصادر

قائمة الجداول:

48	توزيع أفراد عينة الدراسة	01
50	درجات مقياس ليكارت الخماسي	02
50	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
52	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
53	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	05
55	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	06
56	اتجاهات ايجابيات أفراد عينة الدراسة حول عبارات التحسين المستمر	07
58	اتجاهات ايجابيات أفراد عينة الدراسة حول عبارات التكلفة	08
59	اتجاهات ايجابيات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الجودة	09
60	اتجاهات ايجابيات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستجابة	10
61	اتجاهات ايجابيات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الابداع	11

62	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التحسين المستمر والميزة التنافسية	12
63	تحليل التباين ANOVA بين التحسين المستمر والميزة التنافسية	13
65	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التحسين المستمر والتكلفة	14
66	نموذج تحليل التباين anova بين التحسين المستمر والجودة	15
67	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التحسين المستمر والاستجابة	16
68	نموذج تحليل التباين anova بين التحسين المستمر والميزة الاستجابة	17
68	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التحسين المستمر والإبداع	18
69	نموذج تحليل التباين anova بين التحسين المستمر والإبداع	19
69	اختبار T-Test للعينات المستقلة بين الميزة التنافسية والجنس	20
70	نموذج تحليل التباين الأحادي anova بين الميزة التنافسية و المؤهل العلمي	21
71	نموذج تحليل التباين الأحادي anova بين الميزة التنافسية و الوظيفة	22
72	نموذج تحليل التباين الأحادي anova بين الميزة التنافسية و الخبرة	23

قائمة الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ي
02	القوى التنافسية الخمس حسب بورتر	30
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة	44
04	أعمدة بيانية توضح الجنس	51
05	أعمدة بيانية توضح المؤهل العلمي	52
06	أعمدة بيانية توضح الوظيفة	53
07	أعمدة بيانية توضح الخبرة المهنية	54

قائمة الرموز و المختصرات :

الرمز	المعنى
ISO9001	المنظمة الدولية للتقييس
FPA	شركاء التخطيط المالي
TQM	إدارة الجودة الشاملة
JIT	نظام تماما في الموعد
SPSS	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

مقدمة عامة

توطئة:

لقد عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات، ولقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على مختلف المؤسسات التي أصبحت اليوم تتشط في نظام عالمي مفتوح، تميزه تحولات عميقة و سريعة كثيرا ما تكون عدوانية و مفاجئة تستهدف بقاء و استمرارية هذه المؤسسات، وانطلاقا من فكرة النظام المفتوح لا يمكن للمؤسسات في وسط هذه التطورات أن تبقى بمعزل عن تأثير هذه التغيرات، الأمر الذي يفرض عليها السعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها، مع التأكيد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية.

من هذا منطلق تتبلور فكرة البحث عن مصدر للميزة التنافسية، حيث تعد الميزة التنافسية احد أهم المواضيع التي مازالت تلقى الاهتمام بالدراسة و التحليل من قبل الباحثين في مجال الاستراتيجية، ولقد ركزت الكثير من المقاربات على ربط تنافسية المؤسسة بتغيرات البيئة الخارجية بصفة خاصة إلا أن التحليل الاستراتيجي اتجه نحو تأكيد أهمية و دور الموارد الداخلية للمؤسسة في عملية امتلاك الميزة التنافسية من خلال المقاربة المبنية على الموارد وهذا في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، حيث أصبح على المؤسسات الآن مواجهة هذه التحديات من خلال تبني استراتيجيات وأساليب تضمن لها مواكبة التغيرات الحاصلة، التي من بينها التحسين المستمر الذي يعتبر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات و الأنشطة المتعلقة بالآلات و الأفراد و طرق الإنتاج بشكل مستمر.

إن التحسين المستمر يعتبر كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية حيث أن له دور أساسي و فعال في عمليات الجودة و تخفيض التكاليف لأجل تقديم السلع و الخدمات بالشكل المتميز، مما يؤدي إلى تقديم المنافع للوحدة الاقتصادية، فعمليات التحسين المستمر تكون بشكل متواصل مما تؤدي إلى رفع مستوى الجودة وخفض وحدة كلفة المنتج و هذا ما يؤدي إلى رفع القيمة و تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات.

مقدمة

وفي ظل هذه التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي فان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تواجه عقبات وتحديات عديدة مرتبطة بمظاهر العولمة، اشتداد المنافسة وتسارع وتيرة الابتكارات والاختراعات على الساحة الدولية. ومن أجل البقاء والتفوق في السوق ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه يتوجب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الحصول على الميزة التنافسية وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل تقديم منتجات تلبي حاجيات المستهلكين الحالية والمستقبلية بالشكل المناسب لأنها أصبحت من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بهدف التوسع في الحصة السوقية وتقوية مراكز التنافسية لها في السوق.

- إشكالية الدراسة:

مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة؟

ومن هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالتحسين المستمر؟ وماهي أهم أساليبه وخطواته؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية؟ وما هي أهم أبعادها ومؤشراتها؟
- هل توجد علاقة بين التحسين المستمر والميزة التنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة؟

- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة تلتزم بتطبيق التحسين المستمر من منظور عمالها.

الفرضية الثانية: مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة تمتلك معايير تحقيق الميزة التنافسية من منظور عمالها.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير دال إحصائياً للتحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

- أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة مهمة من خلال النقاط التالية:

- تناولت مفهوم التحسين المستمر والميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.
- تبيان الحاجة إلى تطبيق التحسين المستمر في المؤسسات الجزائرية.
- نقص الوعي بأهمية تطبيق التحسين المستمر.
- الدراسة تلقي الضوء على أحد المواضيع المهمة التي يمكن أن تساهم في ترقية المؤسسات الصناعية والرفع من تنافسيتها.

- أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال الدراسة فيما يلي:

- فهم موضوعي التحسين المستمر والميزة التنافسية.
- محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين التحسين المستمر والميزة التنافسية.
- إبراز أهمية للتحسين المستمر ومدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
- الربط بين الأسس النظرية والواقع العملي من خلال دراسة.
- الخروج بالتوصيات اللازمة التي يمكن أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

5- حدود الدراسة:

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

الحدود المكانية: مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

الحدود الزمانية: الثلاثي الأول من سنة 2022.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من عمال مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

- مبررات اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لموضوع الدراسة إلى عدة أسباب أهمها:

- الرغبة الشخصية والفضول العلمي في العمل على جمع مادة علمية مشتتة حول موضوع الدراسة، وإخراجها في شكل يسمح باستخدامها بسهولة مستقبلا.
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع التحسين المستمر، خاصة التي تربطه مع الميزة التنافسية نظرا لحدائثة هذا الموضوع.
- فتح آفاق جديدة للباحثين لإثراء والتعمق في موضوع التحسين المستمر.
- الرغبة في تسليط الضوء على الموضوع بأكمله من أجل التشجيع على تطبيقه.

- صعوبات الدراسة:

- صعوبة ترجمة بعض الأفكار والمعاني إلى اللغة العربية.
- صعوبة في الجانب التطبيقي، حيث رفضت العدد من المؤسسات استقبالننا وحتى بالنسبة للمؤسسة التي استقبلتنا تطلب الأمر في بعض الأحيان الرجوع مرات عديدة لاسترجاع الاستثمارات الموزعة، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم وجود علاقات اتصال فعالة بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية.

- منهجية الدراسة:

- لقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي لإنجاز الدراسة، حيث تم القيام بجمع المادة العلمية لإتمام الجانب النظري وذلك بالاستعانة بالكتب، الأطروحات، المقالات، والمدخلات المتاحة المتعلقة بموضوع الدراسة باللغات.

- أما في الدراسة الميدانية تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات عن طريق توزيع وجمع مجموعة من الاستثمارات على مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة، واستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات واختيار فرضيات الدراسة.

1-الدراسات السابقة باللغة العربية:

01- دراسة خراز الأخضر (2018) تحت عنوان "تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر" دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع في المؤسسات الاقتصادية وعلاقته بالتحسين المستمر وذلك بتوزيع حوالي 180 استمارة على مديري ورؤساء الأقسام في 14 مؤسسة في الغرب الجزائري، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن المؤسسات في الغرب الجزائري لها مقومات لتنمية الإبداع وهذا ما يساهم في خدمة التحسين المستمر، كما تتميز هذه المؤسسات بالتكيف من خلال إدخال تعديلات على منتجاتها التي تتميز بالتحسين المستمر وذلك بالاعتماد على تحديث التكنولوجيا المستعملة بناء على المستجدات التي يعرفها المحيط التكنولوجي، كما توصلت أيضا إلى أن قدرة المؤسسات على تنمية الإبداع مصدره جهود بحثية، وتحصيل المعلومات حول الأسواق والمنافسين وإشراك الموظفين في جلسات توليد الأفكار ، بالإضافة إلى استعمال أدوات التحسين المستمر كمخطط باريتو .

02- دراسة ماجد صالح (2017) تحت عنوان "عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" دراسة تحليلية في شركة كارفور "

هدفت الدراسة إلى تناول عناصر التحسين المستمر وإبراز دوره في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها واستدامتها وذلك من خلال دراسة تأثير عناصر التحسين المستمر على الاستراتيجيات التنافسية وذلك عن طريق توزيع استبانة على العاملين في المؤسسة، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن المؤسسة تعتمد على عناصر التحسين المستمر في انجاز مهامها وأن هناك ارتباط وتأثير لعناصر التحسين المستمر في الميزة التنافسية على المستوى الكلي والجزئي.

03-دراسة حبيبة عامر وفرحات عباس (2017) :تحت عنوان "دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة

كوندور برج بوعريج .



هدفت الدراسة إلى معرفة دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق ادارة الجودة الشاملة في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة كوندور، حيث تم الاعتماد على 37 استمارة لتحليل واختبار مجموعة من الفرضيات، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود اهتمام داخل المؤسسة محل الدراسة بأسلوب التحسين المستمر وقلّة اهتمامها بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ما عدا مبدأ اتخاذ القرارات المبني على الحقائق ومبدأ تعليم وتدريب العاملين الذي وجد بأن للتحسين المستمر تأثير عليهما.

04-دراسة عمران وسعدلي (2012) بعنوان : " أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية" حالة مؤسسة "المطاحن الكبرى دحماني بأولاد موسى -يومرداس "

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأيضا مختلف الجوانب المتعلقة بها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الخاصة الجزائرية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة المطاحن الكبرى الجزائرية والذين توفرت فيهم خصائص موضوع الدراسة وبعينة قدرها (100) فرد، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هدف تعظيم الربح في المؤسسة أصبح ثانويا وليس أساسيا وان إرضاء الزبائن هو الهدف الأول، كما تبين بأن الجودة الشاملة عنصر مهم يجب الأخذ به وتطبيقه لتحسين الإنتاج وان عمل إدارة الجودة الشاملة لا يتنافى مع التدقيق والمراقبة بل يؤكد عليهما، كما أوصت الدراسة بأهمية استخدام المؤسسة لاستراتيجيات المنافسة على أساس الجودة وليس السعر وان هناك افتقار إلى ثقافة الجودة في المؤسسة يجب العمل على تميتها.

05-دراسة مسعدي الغالي (2017) بعنوان "دور التسيير الاستراتيجي والتحسين المستمر في خلق الميزة التنافسية" حالة مؤسسة فندق إقامة السفير "ابن عبد المالك رمضان - مستغانم"

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع تطبيق منظمات الأعمال الجزائرية للخفة الاستراتيجية والتحسين المستمر كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية وفي حالة إذا لم تكن منظمات الأعمال الجزائرية تولي اهتماما بهذا الجانب فان هذه الدراسة قد تسهم في تغيير نظرة مسيرتها وتنمي اهتمامها بها لتحقيق التفوق التنافسي، ومن النتائج المتوصل إليها أن التحسين المستمر يعد مدخل شامل للتغيير يهيئ للموارد البشرية والكفاءات بيئة

عمل تقوم على المشاركة الجماعية داخل المؤسسة، كما يمثل التسيير الاستراتيجي للموارد الاتجاه الطويل المدى لوظيفة التسيير.

الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

1-دراسة Macrio lopes and Glauco Henrique and Pedro c.Oprime

"Continues improvement critical factors in Brazilian industrial companies" (2012) بعنوان:

هدفت الدراسة إلى تحديد وتحليل تطوير أنشطة التحسين المستمر في المؤسسات الصناعية البرازيلية حيث شملت حوالي 1221 مؤسسة صناعية برازيلية، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أهمية تدريب العاملين على أدوات حل المشاكل وتحفيز اقتراحاتهم لنجاح أنشطة التحسين المستمر، وإلى أهمية التحسين المستمر في تحسين أداء المؤسسات من حيث زيادة الإنتاجية و الجودة و تخفيض الوقت و التكلفة و زيادة رضا العملاء و تطوير مهارات العاملين.

2-دراسة Jean Harvey (2007) بعنوان: "Passer endouce de l'amélioration à innovation"

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق طريقة جديدة من خلال الانتقال التدريجي من التحسين المستمر، حيث تمثلت الدراسة التطبيقية في تجربة أجرتها مؤسسة Financial planning associates (FPA)، وخلصت الدراسة إلى أن احتياجات الزبون هي نقطة الانطلاق من أجل الانتقال من فكرة التحسين إلى فكرة الإبداع.

3-دراسة Marc Janna M.Augustyn and Ibrahim A. Elshaer (2015): بعنوان:

"Direct effects of quality management on competitive advantage"

هدفت الدراسة إلى قياس التأثيرات المباشرة لإدارة الجودة على الميزة التنافسية في إطار مقارنة الموارد وذلك بالاعتماد على عينة من 288 مسير في قطاع الفنادق الضخمة في

مصر، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن إدارة الجودة يمكن اعتبارها كمصدر للميزة التنافسية، كما أن كل من دعم الإدارة العليا والتركيز على العميل ومشاركة العاملين لديها أهمية بالغة في تحقيق التفوق التنافسي، كما تم التوصل أيضا إلى أن العمليات وبيانات الجودة ليس لها تأثير في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

4-دراسة (2016) Daru بعنوان:

“Total Quality management (tqm): Strategy for Competitive advantage”.

هدفت الدراسة إلى التحقيق في دور استراتيجيات الجودة الشاملة كونها أساس في تحقيق الميزة التنافسية ، حيث أجريت الدراسة في الهند و استخدمت المنهج التحليلي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الجودة كان لها اثر كبير في تحسين الأداء و تحقيق رضا العملاء و أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا جوهريا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، و تحسن من العلامة التجارية لها و تعظم أرباحها، كما أشارت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة تنطوي على تطوير العمليات التي تركز على خدمة العملاء على المدى الطويل، و تخلق بيئة عمل ايجابية و ديناميكية و تشجع العمل الجماعي و تطبق الأساليب الكمية و التقنيات التحليلية.

5- دراسة: Ganapavarapu and Prathigadapa (2015) بعنوان:

“Study on Total Quality Management for Competitive Advantage in international Business”

هدفت لدراسة إلى معرفة أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في تحسين المزايا التنافسية في إدارة الأعمال الدولية، وقد تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المشاركين في مختلف المنظمات ذات السمعة الوطنية والدولية، بينما بلغ حجم العينة 30 شركة متحصلة على شهادة الايزو و30 شركة غير حاصلة على الايزو.

أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تركز على رضا العملاء الذي يمنح الشركات المزايا التنافسية ويعزز مكانتها في السوق ويضمن استمرارية أعمالها على المدى البعيد.

6-دراسة: G.Harindranath, Lei- Yu, Romano Dyerson and Kuo- Feng Huang (2015) بعنوان:

"From Temporary Competitive Advantage to Sustainable competitive Advantage"

هدف الدراسة إلى التمييز بين الميزة التنافسية المؤقتة و الميزة التنافسية المستدامة حيث تم الاعتماد على دراسة استقصائية لحوالي 165 مؤسسة تنشط في قطاع تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في دولة تايوان ، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن المؤسسات التي تمتلك موارد و قدرات تكنولوجيا متفوقة تحقق نتيجة أفضل للميزة التنافسية المستدامة، و أن المؤسسات التي تتمتع بوضع تنافسي في السوق يمكنها فقط تحقيق ميزة تنافسية مؤقتة، كما توصلت أيضا إلى أنه يمكن الاستفادة من ميزة تنافسية مؤقتة كنتيجة لمركزها الجيد في السوق لتحسين مواردها و قدراتها التكنولوجية و التي بدورها تعزز ميزتها التنافسية .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

باستعراض الدراسات السابقة تتضح لنا أوجه التشابه و الاختلاف بينها و بين الدراسة الحالية، حيث يمكن إجمالها على النحو التالي:

➤ **اولا : اوجه التشابه :** تتفق الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة من حيث المنهج و هو المنهج الوصفي التحليلي ، كما تتفق الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة من حيث اعتمادها على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، و اتفقت ايضا من حيث التطبيق في المؤسسات الاقتصادية .

➤ **اوجه الاختلاف:** اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث هدف الدراسة، لقد سعت الدراسة الحالية الى التعرف على أثر التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية،

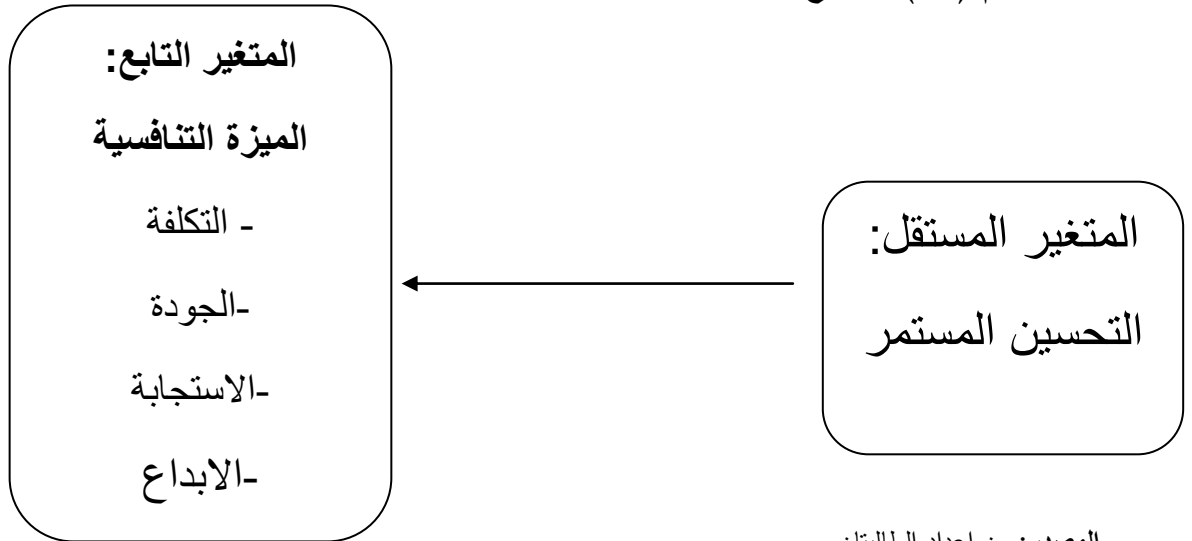
كما اختلفت أيضا مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة المستهدف والذي اقتصر على العمال.

أوجه الاستفادة: استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وفي بناء الإطار النظري والمنهجي للدراسة.

- نموذج الدراسة:

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة قمنا بصياغة النموذج الافتراضي للدراسة كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان

تقسيمات الدراسة:

انطلاقا مما سبق ارتأينا تقسيم الدراسة إلى فصلين موزعة على النحو التالي:
الفصل الأول بعنوان: "الإطار النظري للتحسين المستمر والميزة التنافسية" والذي يتضمن ثلاث مباحث الأول بعنوان: التحسين المستمر والثاني الميزة التنافسية والثالث علاقة التحسين المستمر بالميزة التنافسية.

الفصل الثاني جاء بعنوان "دراسة حالة المطاحن الكبرى بسعيدة" والذي يتضمن مبحثين:
الأول: وهو تقديم عام للمؤسسة الاقتصادية أما الثاني والأخير يتضمن منهجية البحث والدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للتحسين

المستمر والميزة التنافسية

مقدمة الفصل:

لقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الشائعة لما يكتسبه من أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات، وتتجلى أهمية الميزة التنافسية في أنها تساهم في استدامة المؤسسة وبقائها، لهذا تعتبر الميزة التنافسية هدف كل مؤسسة تنشط في سوق يتميز بالديناميكية وحدة المنافسة.

ولذلك تحاول المؤسسة المزج بين كفاءتها ومواردها الخاصة وإتباع استراتيجية تنافسية تساهم في تحقيقها لميزة تنافسية، وذلك من خلال التحسين المستمر الذي يعد جوهر فلسفة إدارة الجودة الشاملة الذي أحدث ثورة في مجال الإدارة والتسيير في اليابان والعالم ككل.

فالتحسين المستمر لديه تأثير هام على تكاليف الجودة وزيادة الإنتاجية في المؤسسة والرفع من استجابتها لزيائنها وتنمية الإبداع في منتجات المؤسسة.

وانطلاقا مما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل إبراز أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالتحسين المستمر والميزة التنافسية في المؤسسات، وتسلط الضوء على العلاقة بينهما.

المبحث الأول: التحسين المستمر

في ظل مناخ عمل متغير ومتطور يعتبر عدم تطور أنشطة الأعمال بمثابة تراجع للخلف ولذلك تسعى المنشآت إلى إجراء أعمال تحسين مستمر في كل الأنشطة وبمشاركة جميع العاملين في كل الأقسام.

فقد تكون العمليات والأنشطة عند وقت تخطيطها كانت مقبولة وان هذا التخطيط كان مستهدف لفترة مؤقتة ولكنه استمر على ذلك ، أو لأي أسباب أخرى ، إلا انه في جميع الأحوال لم تتم دراسته بعد ذلك وهو ما أدى لحدوث مشاكل مما يوضح أهمية مراجعة العمل بين الحين والآخر لتطويره .

تبدأ أعمال التحسين المستمر بتطبيق مفاهيم حل المشكلات على العملية المطلوب تحسينها وذلك بدراسة وتحليل موقع المشكلة باستخدام الأسئلة المتكررة لذا سوف نتطرق الى مفهوم التحسين المستمر وأهم الأنواع والمناهج ثم مبادئه .

المطلب الأول: مفهوم التحسين المستمر وأهميته وخصائص**أولاً: نشأة التحسين المستمر.**

تعود جذور التحسين المستمر أو الكايزن (وتعني التغيير حول الأفضل) إلى اليابان إذ اعتمد من قبل بعض الشركات الصناعية لغرض تحقيق التخفيض المستمر في تكاليف الإنتاج وتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال إجراء التحسينات بصورة تدريجية وإصلاحات بسيطة في أنشطة العمليات التي تمر بها الوحدات الإنتاجية لاسيما وان الهدف الأساسي من استخدامه يقتصر على تخفيض التكاليف والمبالغ التي يتم إنفاقها خلال السنة بمعدلات متفق عليها وحتى يتم تحقيق ذلك يجب الأخذ بنظر الاعتبار عند إجراء عمليات التحسين المستمر تخفيض تكاليف الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف قيمة وتكاليف الضياع والتلف والتخفيضات التي يمكن من خلال تقصير المدة التي تستغرقها عملية تصنيع المنتج لكون ان ذلك يسهم في محاولة تحقيق الأهداف المطلوبة.¹

¹Hilton, Ronald W.."Managerial Accounting" 6" Ed.,McGraw-Hill Co. jnc., 2005

ثانياً: مفهوم التحسين المستمر.

هو فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات و الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر ، و تشمل هذه العملية المعدات والطرق والخدمات و الأفراد¹.

و يعرف التحسين المستمر بأنه تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه المؤسسة والهدف منه بلوغ الكمال ، الذي لا يدرك فيستمر ويدوم السعي اليه.² و هناك خمسة طرق مختلفة لتعريف التحسين المستمر هي:³

- 1- **تخفيض الموارد المستخدمة:** حيث أن العمليات التي تستخدم موارد أكثر مما هو مخطط له يعتبر إسرافاً، فمثلاً التقارير التي يتم توزيعها على أفراد أن يقوموا باستخدامها يعتبر إسرافاً في النسخ المستخدمة وإسرافاً في وقت التوزيع ووقت الأفراد الذين يقومون بقراءتها.
- 2- **تخفيض الأخطاء:** في كثير من الأحيان تعتبر الأخطاء ناتجة عن العمالة الرديئة فمثلاً الأخطاء المطبعية التي يتم اكتشافها في المخرجات من التقارير من الحاسب الآلي تستدعي فتح الملفات ثانياً و القيام بالتصحيح ثم طبع مستندات جديدة.
- 3- **تحقيق أو التفوق على توقعات المستهلكين:** عن طريق تحقيق توقعات المستهلكين أو التفوق على توقعاتهم يمكن تحسين العمليات
- 4- **جعل العمليات أكثر أمناً :** ان مكان العمل الأيمن أكثر إنتاجية وفعالية حيث يتم الإنتاج بمعدلات أقل من الحوادث و أقل من تعويضات ومطالبات من قبل العاملين
- 5- **زيادة رضا القائمين بالعمليات :** يعتبر تحقيق رضا العالمين بالعمليات أمراً ضرورياً بالرغم من صعوبة تحديد من هو العامل الراضي و السعيد ، ولكن تبين الكثير من الأبحاث أن العامل السعيد الراضي يكون أكثر إنتاجية غيره و يكون اتجاهه نحو العمل أكثر ايجابية.

¹*Bernard Froman -Du manuel qualité au manuel de management-Afnor édition France 2013 p 287

²رعد عبد الله الطائي ، عيسى قعدة ، " إدارة الجودة الشاملة" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، دط،الأردن 2008 ص218 .

³سونيا محمد البكري ، " إدارة الجودة الكلية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2003 ص3 23 .

ثالثاً: أهمية التحسين المستمر.

يمكن إيجاز أهمية التحسين المستمر بالنقاط الآتية:

- 1- التحسين المستمر ليس تقنية أو أداة أو أسلوب بل طريقة حياة تركز على الزبون لا على الحصة السوقية لذا فهو من المرتكزات الأساس في نجاح الشركة واستمرارها في السوق
- 2- التحسين المستمر هو سباق بدون خط نهاية فهو مرحلة لا تنتهي لان هناك مجالات للتحسين لإرجاء الشركة كافة
- 3- يرتكز التحسين على منهجية ماذا what وكيف how وليس على منهجية من who
- 4- التحسين المستمر يقوم على فكرة أن الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ عمله صحيحاً منذ البدء
- 5 - التحسين المستمر يجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الأساس الواجب تحقيقه بوصفه احد الأساليب الداعمة للشركات في مجال المنافسة.¹

رابعاً: خصائص التحسين المستمر

- 1- هو مسؤولية كل فرد داخل منظمة الإدارة والعاملين
- 2- التطوير المستمر يعمل على تطوير جميع العمليات وتحسينها في تحقيق نتائج أفضل للمنظمة
- 3- يشمل التحسين المستمر أو الكايزن تطوير الأداء في كل المجالات الإنتاجية والتسويقية والإدارية
- 4- واجب الإدارة في نظرية الكايزن هو الصيانة والتحسين
- 5- كايزن ناتج عن تواجد مشكلات داخل المنظمة
- 6- التحسين المستمر هو مزيج متكامل مع الفكر الإداري وتنظيم العمل وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات
- 7- يطبق الكايزن على عناصر العمل، وهي القوة البشرية، وتقنيات العمل، وطرق الأداء، والإمكانات المادية، والأجهزة والمعدات، والمواد الخام، حجم الإنتاج، المخزون، مكان العمل.²

¹ McLaughlin, C. P., & Kaluzny, A. D. (1990). Total quality management in health: making it work. Health Care Management Review, 15(3), 14-7

² الركابي كاظم نزار، "الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004، ص97.

المطلب الثاني: مبادئ التحسين المستمر.

1- التركيز على العميل: بحيث تتضمن العملاء الخارجيين و الداخليين معا فالتركيز على العملاء الخارجيين يكون من خلال بذل المجهود لتحفيزهم على شراء منتجات وخدمات الشركة، أما العملاء الداخليين فهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المستمرة المطلوبة.

2- التركيز على العمليات و النتائج معا: بحيث يتم التركيز على إيجاد حلول للمشاكل التي تعرض بين تحسين نوعية المنتجات والخدمات فالعيوب التي تظهر على المنتج هو الخدمة تعد مؤشرا على عدم الجودة.

3- تجنب الأخطاء قبل وقوعها: يتم هذا عن طريق استعمال معايير للقياس مسبقا تمكن من قياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدامها بعد وقوع الخطأ.

4- تدعيم دور العاملين: يجب على الإدارة إدراك أهمية مقابلة جهود العاملين بالثناء، و إشعارهم بأهمية جهدهم في العملية الإنتاجية، إذ لا يكون عن طريق التعويض المادي بل يمتد إلى التعويض المعنوي بتنمية روح الفريق.

5- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات: يعتمد أسلوب إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات بأسلوب علمي لحل المشكل من خلال عملية التحسين التي يشترك فيها جميع المديرين و القوى العاملة والعملاء من خلال التفهم الكامل للعمل و مشكلاته و كافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات.

6- الاستفادة من معلومات التغذية المرتدة: تمكن التغذية العكسية، الأفراد في المنظمة من التعايش مع ما يدور في منظماتهم ومراقبة تسيير عملياتها بدا من مرحلة المدخلات والضمان و للارتقاء بمستوى الأداء وضمان نجاح لمخرجات الإنتاج.¹

بالإضافة إلى هذه المبادئ هناك مبادئ أخرى نذكر منها ما يلي:

- ليس لعملية التحسين المستمر نهاية فهي مستمرة مادامت المنظم قائمة.

¹عطيانى مراد سليم ونور عبد الناصر إبراهيم".أثر المقارنات المرجعية في تحسين المستمر لجودة المنتج والعمليات": دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن.المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2014، ص276-296.

- إن عملية التحسين المستمر عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وأنشطة المنظمة.

- لا يتوقف التحسين بعدم وجود أخطاء.

- لا ينبغي تصحيح الأخطاء بل يجب القضاء عليها تماما.

- تحتاج عملية التحسين المستمر إلى جهود جميع العاملين بالمنظمة.¹

المطلب الثالث: أنواع ومناهج التحسين المستمر.

أولاً: أنواع التحسين المستمر.

عملية التحسين موجة من أعلى إلى أسفل:² وهو يتمثل في إزالة كل أشكال الهدر في العملية الحالية أو المنتج الحالي، فإزالة خطوة زائدة وغير ضرورية في العملية الحالية أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج الحالي يدخل ضمن هذا الاتجاه، وفي هذا الصدد تذكر مثلاً شركة تويوتا حيث أشارت دراسة ضمن هذا النوع أو التوجه، أن مصنع هيكل سيارات تويوتا في كاليفورنيا استهلك في عام 1991 ما يقارب 2.5 مليون كيلوات/ساعة من الكهرباء وفي عام 1996 ضاعفت الإنتاج وربحت جوائز للجودة ومع ذلك انخفض استهلاك الكهرباء إلى 1.7 مليون كيلوات/ساعة، وتحققت هذه النتائج الجيدة مع مجموعة واسعة من التحسينات في المحرك، الإضاءة، مغير السرعة وضغطات الهواء...إلخ.

عملية التحسين من الأسفل إلى الأعلى: وهو يتمثل في إضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي، فإضافة مكون حديد أو تطوير جديد إلى العملية يؤدي إلى زيادة سرعتها أو تحسين درجة الثقة في مخرجاتها، إضافة سمة جديدة أو أكثر إلى المنتج الجديد أو تحسين تصميمه، مستوى جودته، سهولة استخدامه، مدى ملاءمته للعرض أو استعماله من قبل الزبون..... كلها ضمن هذا التوجه (النوع).

¹ مليكة مقداد، دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين الأداء، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 7، 2017.
² نجم، نجم عبود، "إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة"، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، الاردن 2001، ص 27.

- **ثانياً: مناهج التحسين المستمر.**

شهدت فترة السبعينات من القرن الماضي توجهاً من الغرب (خصوصاً الولايات المتحدة الأمريكية) لفهم التجربة اليابانية في مجالات الأعمال الصناعة واكتشاف الأسرار التي منحتها التميز في المنافسة العالمية. ولقد كان المنهج الياباني مختلفاً عن المنهج الغربي في الإدارة و السبب في ذلك يعود إلى تاريخ وطبيعة وظروف المجتمع الياباني التي كان لها تأثيرها في مجالات الإدارة المختلفة والتي نتج عنها تأسيس المنهج الياباني في الإدارة على ما يسمى بال5s:¹

SEIRI إزالة التالف: وتعني التمييز بين الأشياء الضرورية و غير الضرورية والتخلص من الأخيرة و الهدف منه منع الهدر وضمان الأمن والسلامة .

SEITON الأناقة: وتعني حفظ الأشياء بأناقة كي تكون متاحة للاستعمال والهدف تحسين الكفاءة وضمان الأمن والسلامة.

SEISON الكنس: وتعني إيجاد العيوب الصغيرة من خلال التنظيف والهدف منع العطلات .

SEIKETSU النقاء: وتعني تحسين البيئة المحيطة بالمرافق الإنتاجية لتقليل التالف والهدر والهدف إدامة و تحسين الجودة .

SEITSUKE النظام: وتعني إطاعة ما يتم تقريره و الهدف تنميط الفعاليات و الإجراءات.

ويقصد بالمنهج الخطوات و المراحل أو الأسلوب الذي يعتمد لإجراء التحسين في كل مرة ، و من أهم المناهج الأكثر شيوعاً منهج كايزن و منهج حوران و منهج حل المشاكل بالإضافة الى منهج دورة التحسين المستمر لجون مارش و سنتطرق لهذه المناهج بنوع من التفصيل

¹ رعد عبد الله الطائي، د. عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره ص 197.

1. منهج كايزن Kaizen:

و يتميز نظام كايزن ببعض السمات منها:

أولاً: المفاهيم الأساسية و تلخص في:

أ. التأكيد على الجودة أولاً وعلى منظومة (الجودة-التكلفة - التسليم) فالمنتج الياباني لا يهتم أولاً بالريح و لا بالنتائج قصيرة الأمد بل يهتم برضا العميل طويل الأجل. ولأجل الزبون يتم التركيز على الجودة أولاً في المنتج، حيث ينتج بكميات محدودة لقياس مدى قبوله دون التركيز على التكلفة، وتبدأ المرحلة الثانية بعد قبول المنتج من طرف العميل وبعد إتقان المنتج للتقنية و عندها يتم السعي لتخفيض التكاليف بالإنتاج الكبير (دون التفريط بالجودة) وزيادة الإنتاجية و تخفيض المخزون ، وليس كما في الغرب بخفض الرواتب أو عدد العمال(و هو ما يعتبره أماي الطريق الغير أخلاقي لتخفيض التكلفة) ويستمر التحسين ليمتد إلى عملية التسليم إلى العملاء.¹

ب. اعتماد نظام تماماً في الموعد JIT الذي يعرف بأنه (إنتاج أكبر كمية ممكنة بالقدر المطلوب) و يقوم على ثلاثة أسس تعرف M3 هي - :

Mudaمودا: وتعني التقليل من التلف و العطلات.

Muriموري: وتعني تخفيض إجهاد الفرد و الماكنة.

Muraمورا: وتعني التقليل من الاختلاف و التغييرية.

و تقوم فلسفة نظام JIT على التحسين المستمر و فرض حل المشاكل بصورة إخبارية، بالإضافة إلى أنه مصمم لإنتاج و تسليم السلع في وقت الحاجة لها دون الاحتفاظ بمخزون، أو جعله أقل ما يمكن، ويرتبط هذا النظام بالتحسين المستمر من خلال :

1-الكشف المبكر عن المشاكل والأخطاء بالتالي الإيجار على حلها ويجري ذلك استناداً على خصائص النظام التالية:

أ. **تقليص المخزون**: عند حدوث المشاكل والتأخر في التسليم لا يتوفر المخزون للتوريد منه وإخفاء المشكلة.

ب **تقليص فترة الانتظار**: عند حدوث مشاكل سوف تسبب التأخر في التسليم وذلك يدفع للبحث عن المشكلة ومعالجتها.

¹رعد عبد الله الطائي، د. عيسى قادة، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره ص220.

2- التأكيد على الجودة في مصدر العامل مسؤول عن فحص إنتاجه وإصلاح العيوب فيه قبل تمريره الى المرحلة التالية .

3- تقليل كلف الجودة نتيجة لتقليص المخزون تقليص ما يرتبط به من كلف التلف أو كلف الإصلاح أو كلف الاستثمار وغيرها .

المطلب الرابع: أساليب و طرق التحسين المستمر

الفرع الأول: أساليب التحسين المستمر.

- أولاً نظام JIT:

1 تقوم فلسفة نظام **jit** على التحسين المستمر و فرض حل المشكلات بصورة إجبارية، بالإضافة إلى انه مصمم لإنتاج وتسليم السلع في وقت الحادة لها دون الاحتفاظ بمخزون، أو جعله اقل ما يمكن، و يرتبط هذا النظام بالتحسين المستمر من خلال:¹

- الكشف المبكر عن المشاكل والأخطاء بالتالي الإجبار على حلها ويجري ذلك استنادا على خصائص النظام التالية:

(ا) **تقليص المخزون:** عند حدوث المشاكل والتأخر في التسليم لا يتوفر المخزون للتوريد منه و إخفاء المشكلة

(ب) **تقليص فترة الانتظار:** عند حدوث مشاكل سوف تسبب التأخر في التسليم وذلك يدفع للبحث عن المشكلة ومعالجتها

- التأكيد على الجودة في المصدر فالعامل مسؤول عن فحص إنتاجه و إصلاح العيوب فيه قبل تمريره إلى المرحلة التالية

- تقليل كلف الجودة نتيجة لتقلص المخزون تقليص ما يرتبط به من كلف التلف، أو كلف الإصلاح أو كلف الاستثمار وغيرها.

¹كاظم حاتم كريم،"التحسين المستمر بأسلوب كلفة الكايزن وامكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الاطارات في النجف"،مجلة مجلد دراسات الكوفة المجلد1،العدد21،جامعة الكوفة حافظ،2011.

2- أهداف نظام jit: يهدف نظام **jit** إلى الحصول على الوحدة المنتجة السليمة في المكان و الوقت الصحيح، أي الشراء و الإنتاج في وقت قصير ولذلك يكون المخزون في حده الأدنى و يؤدي إلى تقليص متطلبات رأس المال التشغيلي والحاجة إلى المساحة المخزنية(المكانية) و يقلل تدفق المواد بسبب تحرك المواد في وقت قصير جدا في صفوف الإنتاج، ومن أهداف نظام **jit** مايلي:

- 1• العيوب الصفرية أي عدم السماح بالمرفوض.
- 2• حجم وجبة إنتاج قدرها واحد أي لا يجوز تجزئتها.
- 3• الفترة الزمنية اللازمة (أو ما يسمى بالمهلة الزمنية) تساوي صفر أي أن تكون المواد جاهزة لا مجال للانتظار.
- 4• عدم السماح بالعطلات لذلك فان من المفروض أن تكون العطلات صفرية .
و جميع هذه الأهداف تصب تحت هدف رئيسي و هو تحسين نوعية المنتج.

3)عناصر نظام jit: ¹

1• معدل إنتاج منظم:

يتطلب نظام **jit** تحقيق انسيابية للمواد من المجهزين إلى المستهلكين دون تأخير أو عرقلة باستثناء بعض التأخير الذي قد يحصل أثناء عمليات الإنتاج الضرورية وفي حالة حصول تأخير غير ضروري أو تراكم مخزون من المواد نصف مصنعة، أثناء التشغيل فانه يعتبر غير مرغوب فيه.

2• التنسيق بين مراكز العمل:

من العناصر المهمة لنظام **jit** هو التنسيق بين عمليات التصنيع والتجميع بين مراكز العمل و التي تغذي خط الإنتاج خاصة إذا تم تغيير مزيج المنتجات بشكل متكرر وهناك أسلوبين في التنسيق بين مراكز العمل هما:

1. **أسلوب الدفع:** ضمن هذا الأسلوب تقوم مجموعة الرقابة على الإنتاج بجدولة الكميات الضرورية من المواد الخام لإنتاج جميع الوحدات من الكميات المطلوبة للتجميع النهائي ويتم توفير المواد الخام للعاملين عند بداية مراكز العمل في الأوقات المناسبة وعندما يستكمل العمل

¹مجيد الكرفي، إدارة الجودة الشاملة" المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية" (ط 01)، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص210، 2015.

في مركز عمل معين يتم دفع الوحدات إلى مركز العمل اللاحق و هكذا إلى أن تصل الوحدات التي تليها.

ب. **أسلوب السحب:** في ظل هذا الأسلوب يعمل المركز على تصنيع الوحدات التي يتم سحبها من قبل المركز اللاحق الأمر الذي يعيد كميات المخزون التي تتجمع بين كل من عمليات التشغيل و التجهيز لمراكز العمل، كما انه يخدم أيضا في منح مركز العمل صلاحية إنتاج فقط ما سيتم استخدام من قبل مركز العمل اللاحق وهذه سلسلة من التفاعلات تجعل كل مركز عمل ينتج فقط الوحدات التي تكون مطلوبة لتغذية عمليات التجمع النهائي وبالكميات المطلوبة مع هذا الأسلوب من التنسيق بين مراكز العمل فان النشاطات الرئيسية للتخطيط والرقابة تتكون من تخطيط معدلات الإنتاج وتحديد عدد الحاويات بين مركز وآخر وضمان إعلام المجهزين بالكميات المخططة من الوحدات المطلوبة لتغذية عملية التصنيع.¹

(4) متطلبات تنفيذ نظام Jit :

نجح تطبيق نظام Jit في مؤسسة تويوتا اليابانية للسيارات ونقل إلى بعض المؤسسات الأمريكية حيث بدأ تنفيذه في الثمانينيات في بعض هذه المؤسسات، ومن مستلزمات التي تهيئ لتطبيق هذا النظام ما يلي:

- 1- الحصول على التعهد من الإدارة العليا بضمان تطبيقه ودعمه، ثم معرفة التغيير المطلوب و إمكانية تحسين أو تمكين القيادة للتكيف باتجاه Jit أي إحضار أو إعداد خطة للتنفيذ.
- 2- الاستفادة من قوة العمل وذلك من خلال قيادة قوية تبرز الحاجة إليها في السيطرة على خطوط الإنتاج واستقرار العمال واعتماد أسلوب حلقات التوعية في حل المشاكل التي تحصل خلال العمل واعتماد التدريب لقوة العمل.
- 3- البدء مع خط التجميع النهائي وتقليل وقت الإعداد أو التهيؤ وذلك باستخدام معيار الحاويات للأجزاء وجعلها في متناول خط التجميع النهائي.
- 4- العمل وفق التجمع النهائي وتقليل أوقات التهيئة للكميات التي تظهر إليها الحاجة في خطوط الإنتاج ونقل المخزون من أماكن خزنه إلى خطوط الإنتاجية.

¹ سوسن شاكرا مجيد، محمد عواد الزيدات، "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم": دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 16.

5- إيجاد معدلات متوازنة مع معدلات إنتاج التجميع النهائي وهذه تتطلب تصحيح في النقص الحاصل في الطاقة وتحسين الطاقة الاحتياطية.

6- محاولة جعل المجهز يطبق نظام JIT وذلك من اجل استقرار جدولة التسليم أولا ومتابعة أوقات تتابع عمليات التسليم يساعد المجهز لتأمين النوعية المطلوبة.

II-المقارنة المرجعية

1• **تعريف المقارنة المرجعية:** يعرف France et al المقارنة المرجعية بأنه أسلوب للتعلم من نجاحات الآخرين في مجال تجري المحاولة للقيام بالتحسين فيه.

ويعرفها bank بأنها " عملية مستمرة لتقييم المؤسسات المعروفة بكونها قائدة في الصناعة لأجل تطوير أعمالها وعملياتها و بلوغ أفضل الممارسات ومعايير أداء العمليات".¹

2- مجالات المقارنة المرجعية:

تجرى المقارنة المرجعية للمؤسسة ككل مثلما تجرى لأي من أوجه عملها و الغاية من ذلك التحسين وتمثل المجالات التي يمكن أن تنصب عليها المقارنة المرجعية في الآتي:

أ- **المؤسسة ككل:** برزت هذه الإمكانية مع ظهور المسابقات الدولية الذي مكن المؤسسات من معرفة موقعها بين المؤسسات الأخرى واكتشاف درجة التقدم التي حققتها.

ب- **المخرجات:** و هذه يمكن أن تكون على عدة أنواع منها:

- السلع و الخدمات التي تسلم إلى العملاء الداخليين و الخارجيين.

- نتائج الأعمال المالية من ربح أو خسارة، معدل العائد أو غيرها من المؤشرات و المعايير المالية و ربما التكاليف أيضا.

- نتائج الأعمال الغير مالية: الحصة السوقية، المركز التنافسي.

- أخرى مثل: نسبة دوران العمل، نسبة التلف...الخ

ج- **العمليات:** العمليات في مختلف الأقسام أو الوظائف و تصنف إلى نوعين هما:

- عمليات التسليم: هي العمليات التي يتم فيها تحويل متطلبات العملاء إلى سلع و خدمات تشبع تلك الطلبات

- عمليات الدعم: هي العمليات التي تجرى لدعم و تعزيز عمليات التسليم و من أمثلتها: الإدارة الاستراتيجية، تعبئة الموارد البشرية و تطوير الموارد و غير ذلك.

¹د.عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، "التحسين المستمر كمسار لإدارة وظائف المنظمة" دار غيداء للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، عمان الأردن، 2014 ص17.

د- الأفراد: وتشمل التنظيم و الثقافة المؤسسية و قدرات و مؤهلات الأفراد.

3- منهجية المقارنة المرجعية:

المقارنة المرجعية عملية منظمة لها إجراءاتها المحددة و مراحلها المتعاقبة وخطواتها الأساسية و يلخص bank هذه الخطوات في الآتي:

- تحديد المجال الذي تطبق عليه المقارنة المرجعية وقد يكون هذا المجال منتج أو عمليات أو أي من المجالات المشار إليها سابقا.

- اختيار المؤسسة المرجع، و هي الأفضل في المجال الذي تم اختياره لتطبيق المقارنة المرجعية، و قد تكون هذه المؤسسة من المنافسين في الصناعة أو قد تكون من خارج الصناعة.

- تحديد المقاييس أو المعايير المناسبة التي تستخدم لتحديد مستويات الأداء.

- تحديد جوانب القوة في المؤسسة المنافسة التي اعتمدت كمرجع، ثم مقارنة ذلك مع أداء المؤسسة لتشخيص الفجوة وتحليل الأسباب وإيجاد فرص التحسين.

- وضع خطة العمل لإجراء التحسينات تستعمل هنا بيانات التحليل السابق لوضع أهداف للمؤسسة من شأنها تحقيق التمييز و الأفضلية و تدمج تلك الأهداف في عملية التخطيط الرسمي داخل المؤسسة ولابد تامين دعم الإدارة العليا للخطة.

الفرع الثاني: طرق التحسين المستمر

أولاً: ثلاثية جوران : تتكون من ثلاثة مكونات أساسية هي: ¹

1- التخطيط: يبدأ لتحسين العمليات بالعميل الخارجي و يتضمن ما يلي:

(أ) تحديد من هم العملاء .

(ب) التعرف على احتياجات العملاء ومتطلباتهم الحقيقية.

(ج) تطوير خصائص المنتج التي تلبي احتياجات العميل وتحقيق الميزة التنافسية.

(د) تحديد العمليات اللازمة لإنتاج المنتج بالخصائص المطلوبة .

(هـ) تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذية بالاعتماد على إنشاء فرق العمل.

¹ فيليب سادلر ترجمة علي أحمد إصلاح "الإدارة الإستراتيجية"، مجموعة النيل العربية القاهرة مصر الطبعة الأولى 2008، ص30.

2- **رقابة الجودة:** اختيار و مقارنة نتائج الاختبار بالمتطلبات الأساسية للعملاء واكتشاف أية انحرافات ومن ثم تصحيحها باستخدام التغذية العكسية لمعرفة مدى تلبية المنتج لمتطلبات العملاء باعتماد أدوات الضبط الإحصائي مثل: تحليل باريتو وشكل الانتشار وخريطة السبب و الأثر و غيرها.

3- **التحسين:** الوصول إلى مستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية و تتضمن إنشاء فرق عمل وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها، و يجب أن تكون جهود التحسين مستمرة و بدون أي توقف أو تباطؤ في العمل.

ثانيا: الطريقة العلمية: تحقق هذه الطريقة نتائج باهرة في تحسين العمليات و يتكون الإطار العام لها من سبعة مراحل أساسية و هذه المراحل مترابطة مع بعضها فكل مرحلة تعتمد على السابقة لها كما يلي: ¹

المرحلة الأولى: تحديد الفرص

هذه المرحلة تتكون من جزئين هما:

(ا) تحديد المشاكل: يحاول أن يجيب على السؤال ماهية المشكلة و الإجابة مؤدي إلى المشاكل التي أمامها احتمال أكثر للتحسين وتحتاج إلى حل و يمكن تحديد المشاكل من خلال مجموعة من المدخلات منها:

- المقترحات من المدير والمشرفين والمهنيين
 - المقترحات من فريق العمل
 - معلومات العاملين عن الأداء بالنسبة للمنتجات مقارنة بالمنافسين
 - معلومات العملاء وجمهور البيئة الخارجية عن المنتجات
 - بحوث العملاء
 - حلقات العصف الذهني بين جماعات العمل
- و لا تعتبر المشاكل شيء سيئ بل يتم اعتبارها فرصة للتحسين

¹-Pitts,R.&Lei,D.,(1996).strategic management :building and sustaining competitive advantage , USA :west publication.

(ب) تكوين الفريق: وإسناد المهام له ليقدم التحسينات المتعلقة بالعمليات ويتم اختيار قائد الفريق و تحديد الهدف من تكوين الفريق والوقت الذي يجب أن يقدم فيه الحل.

المرحلة الثانية: تحديد النطاق

يقال أن المشكلة التي يتم تشخيصها بدقة تمثل نصف الحل وفي الصين يقولون أنها 90% من الحل عوامل التحديد السليم للمشكلة هي:

- وصف المشكلة بوضوح و سهولة
- وصف التأثير، ما هو الخطأ، متى يحدث، أين يحدث، لماذا هو خطأ، من هو المسؤول عن

الخطأ

- التركيز على ما هو معروف، وما هو غير معروف، وحجم المعرفة المطلوبة
 - و الاعتماد و التركيز على توضيح التأثير على العميل
- هذه المرحلة تتطلب وضع قواعد واضحة للفريق من حيث السلطة الممنوحة له و كيفية تكوين

و من هم أعضاؤه و الرقابة و التوجيه لعمليات الفرق و الموارد المحددة له

المرحلة الثالثة: تحليل العمليات الحالية

الهدف هو فهم العملية و كيفية الأداء و الأنشطة الهامة المطلوبة لتقرير المقاييس المطلوبة و جمع البيانات و تحديد العملاء والموردين والمدخلات ومستوى رضا العملاء¹

• الخطوة الأولى هي رسم خريطة تدفق العمليات

• تم تحديد مقاييس الأداء فما يمكن قياسه يمكن أدائه وعلى فريق العمل أن يحدد هذه المقاييس

¹ - الكسب علي إبراهيم فارس، "المعلومات المحاسبية اللازمة لاعتماد أسلوب التحسين المستمر (كايزن) في المنشآت الصناعية"، رسالة ماجستير، غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل سنة 2004

• جمع البيانات و المعلومات المتاحة باستخدام قوائم الفحص بواسطة برنامج الحاسب الآلي و

تشمل المعلومات، تصميم المنتج ومعلومات عن العمليات ومعلومات إحصائية

• يقوم فريق العمل بتحديد العملاء وتوقعاتهم ومدخلاتهم ومخرجاتهم ومدى تداخلهم مع العمليات

يجب ملاحظة انه من الضروري تحديد الأسباب الجذرية والأسباب الأكثر حدوثا وتكرارا وفقا للمشكلة تحت الدراسة

المرحلة الرابعة: وضع تصور للعمليات المستقبلية

الهدف من هذه المرحلة هو وضع الحلول للمشكلة والتوصيات الخاصة بالحل الأمثل لتحسين العمليات في بعض الأحيان يمكن التوصل إلى الحلول بمجرد القيام بعملية فحص و تحديد الأسباب وتحليل البيانات التي تم جمعها، ويمكن اقتراح التحسين من خلال إحدى هذه الطرق التالية:

(ا) اقتراح عمليات جديدة. هذه الطريقة تعتبر ابتكارا وتجديدا شاملا وتعتبر قاعات العصف الذهني من أهم الأساليب الفعالة لتشجيع الابتكار حيث يعتمد الحصول على أفكار جديدة من المشاركين و لا يسمح فيها بتوجيه النقد لأي فكرة كي لا يتأثر مناخ الابتكار وأهم مجالات المستخدمة لهذا الأسلوب مشاكل وقت التأخير في العمليات.

(ب) دمج مجموعة من العمليات معا و الهدف خلق عملية أحسن.

(ج) تعديل الطريقة الحالية لأداء العمليات و الوظائف بطريقة أحسن.

المرحلة الخامسة: تنفيذ التغيير

الهدف منها إعداد خطة التنفيذ و الحصول على الموافقة لتنفيذ عمليات التحسين، يتضمن التقرير الخاص بتنفيذ الخطة الجيدة ما يلي:

(ا) ماذا سوف يتم عمله؟

(ب) كيف سيتم عمله؟

(ج) متى سوف يتم العمل؟

(د) من سوف يقوم بالعمل

(هـ) أين سوف يتم تنفيذ العمل؟

بعد الحصول على موافقة لجان الجودة فمن المرغوب فيه الحصول على نصائح وتغذية عكسية ممن سوف يتأثروا بالتغيير مما يساعد في تطوير التزامات التحسين

المرحلة السادسة: استطلاع التغييرات أو التحقق منها

الهدف هنا متابعة و تقييم التغيير من خلال جمع البيانات ومراجعة التقدم الذي حصل ومن المهم القياس المستمر و استمرار جهود التقييم للوصول إلى التحسين المستمر بعض أحيان يتم إحداث التغيير بصفة مبدئية محدودة و عندما يثبت نجاحه يتم تطبيقه في باقي الدوائر يجب أن يجتمع الفريق بصفة دورية خلال هذه المرحلة لتقييم النتائج إذا كانت المشاكل قد تم حلها أم لا ينبغي توثيق عمليات الرقابة و العمليات و نظام الجودة و النواحي البيئية

المرحلة السابعة: التحسين المستمر

الهدف هنا هو الوصول إلى مستوى تحسين معين من أداء العمليات بغض النظر عن جهود التحسين المبدئية و عمليات التحسين لا بد أن تستمر على الإدارة أن تنشئ النظام الذي يكفل و يساعد تحديد التحسين المستقبلي ويتابع الأداء بالنسبة للعميل الداخلي والخارجي التحسين المستمر يعني عدم الاكتفاء بأداء الوظيفة بطريقة جيدة ولكن بذل جهد اكبر لتحسين الأداء.

ثالثا: طريقة كايزن (kaizen)

طورها اليابانيون و تعتمد على التحسين المتزايد المستمر و تتكون الكلمة من مقطعين الأول kai يعني التغيير و الثاني zen و تعني الجديد في اللغة اليابانية. و يشمل هذا التغيير أو التحسين عمليات المنظمة و أفرادها. تجري هذه الطريقة التحسينات المستمرة في كل المجالات و جميع الأوقات.

عناصرها:

.التركيز على العميل

.روح التعاون و عمل الفريق

.التوقيت المطلوب (jit)

.حلقات الجودة

.علاقة الإدارة مع العاملين

.استخدام التكنولوجيا في العمل

كل هذه العناصر تتفاعل مع بعضها في المنظمات التي تطبق منهجية كايزن و يستخدم اليابانيون قائمة مراجعة لمساعدتهم في تحديد مواطن التحسين المستمر في جميع المجالات التي تؤثر بالجودة.

خطوات تطبيق طريقة كايزن:

1- الفرز: ترتيب الأشياء بشكل منطقي و يعني عمليا مقاومة الرغبة التقليدية بالاحتفاظ بالأشياء القديمة التي لا يستفاد منها و هذا يقود للبحث في أسباب ظهور أشياء مزعجة مثل تسريب زيوت من الآلات.¹

2- الترتيب المنهجي: وضع الأشياء في أماكنها و حسب تسلسلها بحيث تصبح قابلة للاسترجاع و الاستخدام بدون إضاعة الوقت مثل الممارسة اليابانية في "قانون الثلاثين ثانية" حيث ترتب عدة الاستخدام كالشاكوش و غيره في لوح خاصة ضمن مفهوم مكان فحص لكل شيء و كل شيء يعود إلى مكانه المخصص بعد الاستخدام.

3- تنظيف مكان العمل: قيام موظفي المنظمة بأعمال التنظيف الشامل لاماكن أعمالهم ففي الشركات اليابانية تخصص الـ 5 دقائق الأولى و الأخيرة يوميا لانجاز تنظيف شامل لمكان العمل.

4- التعقيم الشامل: تتعلق أساسا بالنظافة الشخصية للموظف و متابعة تطبيق المفاهيم الـ (1.2.3) باستمرار في كافة أماكن العمل و استمرار تطبيقها.

5- الانضباط الذاتي: تدريب الآخرين على متابعة الانضباط الذاتي و التقيد بتعليمات النظافة و الترتيب و استخدام اللطف مع الآخرين و احترام قوانين العمل و تحويلها إلى عادات. ساهم هذا المدخل في تحويل المصانع من ورش عمل مهملة إلى مصانع نظيفة و مرتبة تؤثر في كفاءتها و إنتاجية العاملين فيها.

مكان العمل النظيف و المريح يؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين و في تحسين إنتاجيتهم.

المبحث الثاني : الميزة التنافسية.

¹- مجيد الكرفي، إدارة الجودة الشاملة "المفاهيم النظرية و أبعادها التطبيقية"، (ط01)، الأردن ، مرجع سبق ذكره ص96

الميزة التنافسية هي سطوة الشركة على منافسيها من الممكن تحقيق ذلك عن طريق تقديم قيمة أفضل وأكبر للعملاء يثير الإعلان عن المنتجات أو الخدمات التي تتمتع بجودة أفضل أو أسعار أخفض اهتمام العملاء لذلك سوف نتطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وأهم أنواعها وخصائصها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها.

يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى **Chamberlin** سنة 1939، لكن يمكن إرجاعه إلى **Selznick** سنة 1959، الذي ربط الميزة بالمقدرة، و بعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصف **Hofe و Schendel** الميزة التنافسية بأنها الموضوع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد، و بعد ذلك جاء **Day** سنة 1984، ثم **M.Porter** سنة 1985، فوضع الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبر الميزة التنافسية هدف الإستراتيجية المتغير التابع، و ليس شيئاً يستخدم ضمن الإستراتيجية، و تبريرهم لذلك هو إن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية **Reed و Defillipi** سنة 1990.¹ و فيما يلي بعض التعاريف للميزة التنافسية:

يعرفها **IngorAnsoff** 1965 على أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج - سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية.

إن هذا التعريف المقدم من **Ansoff** يشمل على فكرة أساسية تركز عليها اغلب الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية حيث تتمثل في خلق و إحداث موقع تنافسي جيد في السوق مقارنة بالمنافسين و التي تقود إلى أداء اقتصادي متفوق.²

تعريف **Porter** 1985 "تنشأ الميزة التنافسية أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة إن تخلقها لزيائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة".

¹ سامية سرحان، أثر السياسات السلبية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية، مذكرة مقدمة ضمن شهادة الماجستير العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة سطيف 2011 ص 34

² Thomas fritz The competitive advantage period and the industry advantage period Assessing the sustainability and determinations of superior economic performance Gabler Edition wissenschaft. 1st ed 2008.p.10.

يركز التعريف الذي جاء به **Porter** على معيار خلق القيمة بمعنى أن الميزة التنافسية يمكن الحكم عليها اعتماداً على ما تحققه من قيمة مضافة للعميل الذي يجب أن يدرك هذه القيمة، مما يجعله مستعداً لاقتناء منتجات المؤسسة حتى لو تطلب الأمر الدفع أكثر مادامت المنافع المحققة تعوض الزيادة في السعر، مع التأكيد على ضرورة أن السعر الذي تفرضه المؤسسة يجب أن يكون أقل من القيمة التي يوليها المستهلك لذلك المنتج أو الخدمة وكلما تعاضت القيمة التي تخلفها المؤسسة في عيون زبائنها كلما كانت خيارات التسعير المتاحة أمامها كثيرة.

حسب **شارل هيل و جاريت جونز** نقول "أن المؤسسة تستحوذ على الميزة التنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة".

يركز هذا التعريف على معيار الربحية بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون عادة أعلى من متوسط الأرباح في صناعة معينة و لفترة زمنية طويلة نسبياً.¹ يعرفها **نبيل مرسي خليل** على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية تنافس معينة".

أن هذا التعريف يركز على مصدر من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو إستراتيجية التنافس، إذ يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية في حالة إتباعها لإستراتيجية تنافس معينة إما من خلال خفض التكاليف وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل، أو من خلال تمييز المنتج وتحقيق ميزة الجودة المتفوقة.

يرى **Willie Pietersen** أن الميزة التنافسية تعني "تحقيق فجوة أكبر عن منافسيك بين القيمة التي يوليها المستهلكون للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج".

إن الفجوة أو القيمة التي تخلفها المؤسسة تقاس بالفرق بين القيمة المدركة وتكاليف الإنتاج، و بالتالي تستحوذ المؤسسة على الميزة التنافسية و تحقق ربحية أعلى عندما تخلق قيمة أكبر مما يفعلها المنافسون مع مراعاة هيكل تكاليفها.²

إما **Barney** (2006) فيرى "أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج".

شارل هيل ، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص 183.

²Willie pietersen strategic learning john wiley and sons Inc 2010.p.17.

يرى **Barney** أن هذا التعريف يركز على جوهر الميزة التنافسية، و قد استعمل نفس التعبير الذي استعمله Porter 1985 إلا انه يرى انه مختلف من ناحية نقطة أساسية، فمعناه الدقيق يرتبط بمفهوم القيمة الاقتصادية "و تنشأ هذه الأخيرة عندما تقوم المؤسسة بتقديم سلع و خدمات، بحيث يكون هناك اختلاف بين المنافع المدركة المحققة للعملاء والتكلفة الاقتصادية للمؤسسة".

و حسب **ماك فتريدج** يقول "ما يمكن إن تتحقق إذا ما كان بمقدورها الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية وأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح".

إما **ماكالمون** و**تامبو** عرفاها على أنها "الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين".

وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، و بهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في احد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها و كفاءتها البشرية، فالميزة تعتمد على نتائج فحص تحلي كل من نقاط القوة و الضعف الداخلية بالإضافة إلى الفرص و المخاطر المحيطة و السائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

من خلال كل هذه التعاريف يمكننا القول بان المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزيائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية و فعالة، تؤكد تميزها و اختلافها عن منافسيها، و تمكنها من مواجهتهم و زياد حصتها السوقية و تحقيق أرباح تضمن لها البقاء و الاستمرار.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي ¹:

- خلق قيمة للعملاء و تلبية احتياجاتهم و تضمن ولائهم ، وتدعم و تحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم .
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء ، مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الاستراتيجيات المنتهجة في ظل شديدة التنافسية .
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا ربحية عالية للبقاء و الاستمرار في السوق

¹نبيل مرسي خليل -الميزة التنافسية في مجال الاعمال -مركز الاسكندرية للكتاب 1998ص80

-إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي الجيد و المستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها ، بحيث يتجلى في شكل نقام منتجات ذات خصائص متفردة يكن معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و بأقل أسعار ، و بهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية و الكفاءات ، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وبالتالي ضمان ولاء العملاء و زيادة حصتها السوقية وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وخصائصها.

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية، فيرى **Koufteros** بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم، الإبداع. أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فأنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما ميزة التكلفة الأقل، وميزة تمييز المنتج.¹

أولاً: ميزة التكلفة الأقل

وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين ، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، أن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل ظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط

1- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل: نوردتها فيما يلي :

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع
- نمطية السلع المقدمة
- عدم وجود طرق كثيرة لتسيير المنتج؛
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين
- محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى)، أو عدم وجودها بالمرة بالنسبة للمشتريين.

2 - الحصول على ميزة التكلفة الأقل : للحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة، والتي تتمثل فيما يلي:

¹علي السلمي، "ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية" دار غريب للنشر والطباعة 2001،ص104.

- **مراقبة الحجم:** مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها ، وبالتالي التوسع في الأسواق، وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة، مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف.¹

وينبغي الإشارة إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج، يجب أن لا يؤثر على الأنشطة الأخرى المؤسسة.

- **مراقبة التعلم:** أي مراقبته وتحديد أهدافه، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع لأنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع، وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكلفة.

مراقبة الروابط: المقصود بالروابط هنا ، هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف، وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.

- **مراقبة الإلحاق :** والمقصود بالإلحاق هو تجميع (الحاق) بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة والهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسخير نشاط منتج للقيمة، وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف. إضافة إلى العوامل الأربعة السابقة هناك عوامل أخرى نذكرها بإيجاز وهي:

- مراقبة الإجراءات
- مراقبة التكامل؛
- مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة؛
- مراقبة التموقع (التموضع) مثل: الموقع الجغرافي، القرب من الموردين، المستهلكين... ؛
- مراقبة العوامل المؤسسية (دور الدولة، القوانين والتشريعات...) ؛
- مراقبة الرزنامة.

إن مراقبة عوامل تطور التكلفة ضرورية، لكن يجب على المؤسسة التي تسعى للحصول على ميزة التكلفة الأقل إلى تفادي بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة.

3 - الأخطاء الواجب تفاديها: وتتمثل فيما يلي:²

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بتصنيع، وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى ، مثل البيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي، رغم أهميتها؛
- إهمال أنشطة التمويين؛

¹ - حسين عجلان حسن ، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال " إثراء للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن، ط1، 2008، ص63

² - حسين عجلان حسن ،مرجع سبق ذكره، ص64.

- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة، مثل: الصيانة؛
- القيم الخاطيء لعوامل تطور التكاليف؛
- النقص في استغلال الروابط، وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة فيما بينها:
- تخفيضات متناقضة في السعر؛
- التفكير في الهامش وإهمال البحث عن وسائل جديدة؛
- تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك.

ثانياً: ميزة التمييز

تعني بها « قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك ». إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها. إن الحصول على ميزة تنافسية يجب أن تتوفر على مجموعة من الشروط.

1- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التمييز نوردتها فيما يلي :¹

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.

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

- الإجراءات التقديرية: يمكن أن تعتبر الإجراءات التقديرية عاملاً رئيسياً على تمييز المنتجات وتتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بهاء وقد يكون تمييز المنتج في عدة أشكال منها خصائص وكفاءة المنتجات ، الخدمات المقدمة، وجودة وسائل الإنتاج... الخ.

- الروابط يمكن أن يأتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، هذه الروابط التي اخذ الأشكال التالية:

¹- نبيل مرسي خليل ،"الإدارة الإستراتيجية « تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس "الإسكندرية ، الدار الجامعية الجديدة 2003ص27.

- الروابط بين أنشطة المؤسسة : أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها ، وذلك من أجل تلبية حاجيات المستهلكين.
- الروابط مع الموردين : يمكن أن تتفرد المؤسسة بالمنتج المتميز، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع .
- البرنامج:** المقصود هنا أنه يمكن أن تأتي خاصية التمييز، نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها، حيث نجد في الغالب أن المؤسسات التي كانت السبّاقة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة
- الموقع (الموضع)** قد تكون ميزة التمييز للمؤسسة نتيجة موقعها وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلاً، حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في أقرب الأجل.
- **التكافل** يؤدي التكامل إلى حصول المؤسسة على ميزة التمييز، حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل قد يكون خلفياً (من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة)، أو أمامياً خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة)، مما يجنبها اللجوء إلى الغير.
- إضافة إلى العوامل السابقة، هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي:
- الإلحاق حيث يمكن أن تنشأ خاصية التمييز لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة
- التعليم: حيث يؤدي التعليم الجيد إلى تسيير المنتج،
- الحجم: إذ يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة متميزة.
- العوامل المؤسسية إن العوامل السابقة الذكر هي الكفيلة بحصول المؤسسة على ميزة التمييز، وتختلف أهمية هذه العوامل حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، كذلك يجب على المؤسسة التي تسعى وراء الحصول على ميزة التمييز إلى تقادي بعض الأخطاء ، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة.
- 3 - الأخطاء الواجبة تفاديها، ومنها ما يلي:

- التميز المفرط: أي يجب ألا تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن مثلا ، لأن المؤسسة في هذه الحالة تكون هدفا سهلا للمؤسسة التي تملك منتج وجودة مناسبة وسعر منخفض؛
- سعر إضافي مرتفع؛
- عدم معرفة تكلفة التمييز
- التركيز الشديد على المنتج، أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائصها ما يلي:¹

- إن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- إن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
- أن تكون متميزة و مستدامة بمعنى تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل و ليس المدى القصير .
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأمدين البعيد و القصير .
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة فهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق .
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و موارد المؤسسة من جهة أخرى.
- تشتق من رغبات العملاء .
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة و الفرص في البيئة .
- تقدم المساهمة الأمثل في نجاح الأعمال .
- تقدم التوجيه و التحفيز لكل المنظمة .

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، " الإدارة الإستراتيجية "، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 1999، ص27.

المطلب الثالث: مؤشرات و مصادر الميزة التنافسية

الفرع الأول: مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل: الربحية،

الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير و الفاعلية.

إلا أن أكثر المؤشرات استخداما و شيوعا هي المؤشرات الربحية، الحصة السوقية، و حجم المبيعات ، لما تتمتع به من مزايا مثل: توفر البيانات اللازمة لحسابها، و سهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية، أي يمكن حسابها بدقة و سهولة على عكس مؤشرات رضا المستهلك.

و فيما يلي أهم هذه المؤشرات:¹

أولاً: الربحية

تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، و يمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، و استخدامات التقنيات الحديثة و استغلال الموارد بشكل أفضل.

ثانياً: الحصة السوقية

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين و الخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، و مقارنته مع المنافسين الرئيسيين.

و يعطي مقياس الحصة السوقية مؤشرا عن وضع المنظمة في السوق، و انخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها. و يمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق:

1- الحصة السوقية الإجمالية: و تحسب بقسمة مبيعات المنظمة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.

¹ - حسن علي الزعبي، "أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي" دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، المؤتمر العلمي الأول "اقتصادية الأعمال في ظل عالم متغير" جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 12-14 ماي 2003، ص02.

2- الحصة السوقية النسبية: و تحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على مبيعات اكبر المنافسين في السوق.

3- حصة السوق المخدم: و تحسب بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدم.

ثالثا: حجم المبيعات

يعتبر حجم المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المنظمة و على الحصة السوقية لها و تسعى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، و ذلك لمتابعة أداء المنظمة و درجة نجاحها في تحقيق أهدافها.¹

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات يبين أن مصدرها لا يرتبط بالموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، و التي تعد الكفاءات و المعرفة و الجودة احد عناصرها الأساسية. تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ، و نذكر منها ما يلي:²

1- الإبداع:

إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددة للميزة التنافسية مثال: شركة British Airways التي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد".

¹- شارل هيل ، جاريت جونز ،مرجع سبق ذكره ،ص229.

²- jean louis muchielli .la competitivite :definition.indicateurs et determinant .site :team univ paris1.fr/teamperso/muchiel.la competitivite .pdf.date :2002.p.9.

ب- الزمن:

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- تخفيض زمن الدورة للزبون الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم.
- الالتزام بجدول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

ج-المعرفة:

إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات و تجارب و دراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، و منه فان المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة و تجسدها من خلال تكنولوجيا و أساليب و سلع و خدمات جديدة.

د-الميزة التنافسية المستدامة:

و هي ألا تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق مركز في السوق تستطيع المؤسسة أن تحقق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها فقط، بل تستطيع أيضا المحافظة على ذلك المركز لفترة طويلة، و في عالم اليوم فان الفترة الزمنية الطويلة قد تكون قصيرة للغاية، و خاصة في حالة الصناعات المتسمة بالتطورات التكنولوجية السريعة، و يترتب على ذلك انه تبعا لسرعة التغير التي تميز سوقا ما سوف تحتاج المؤسسات إلى إجراء مراجعات إستراتيجية على فترات متكررة بشكل ملائم.

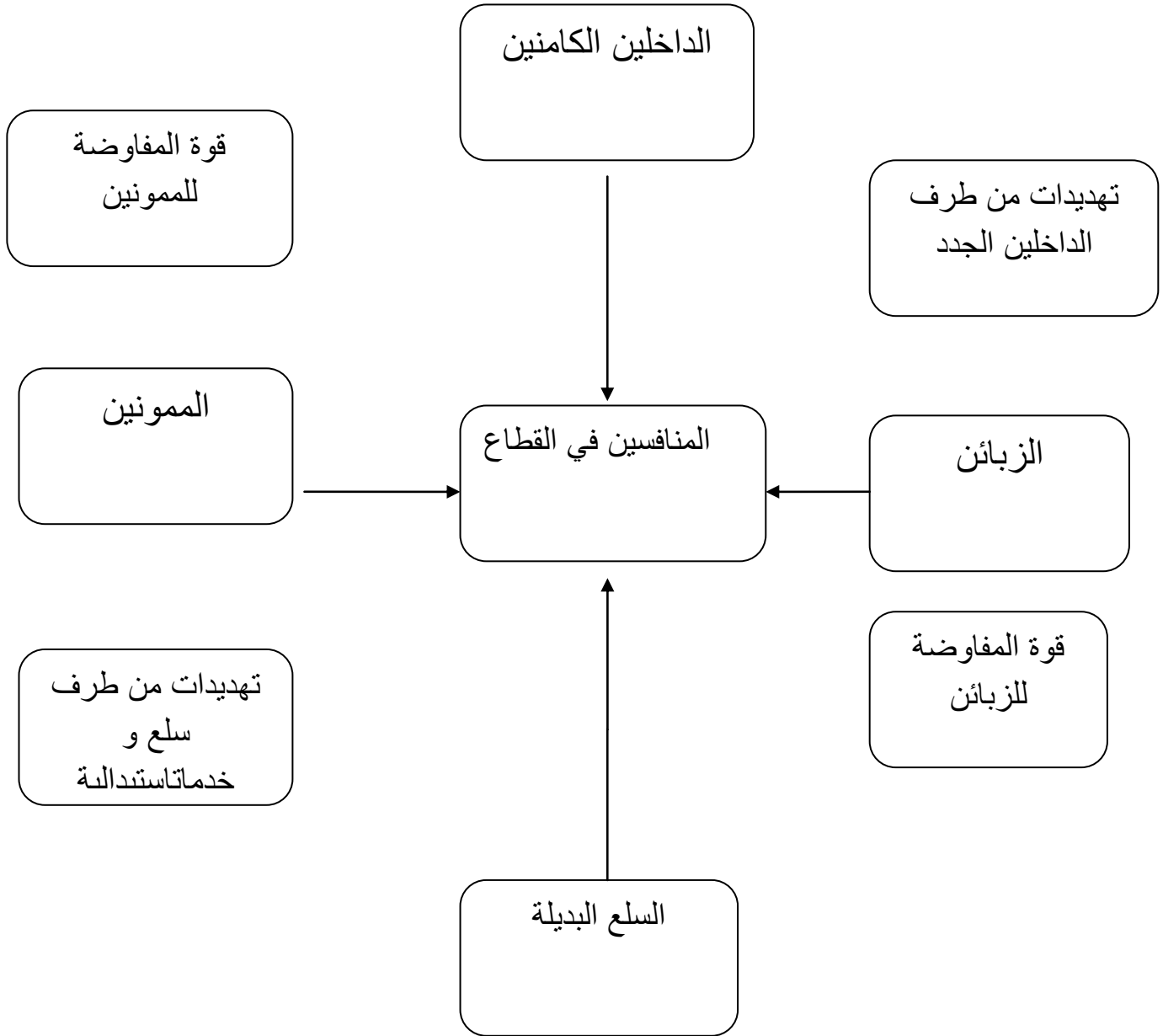
هـ-المحيط العام للمنافسة:

إن وجود المنافسة في أي قطاع صناعي يتعلق بالبنيات الاقتصادية التحتية، كما أن شدة هذا النزاع تتعلق بالمنافسين و بالتهديدات من السلع البديلة... الخ و حسب Porter توجد خمس قوى تحدد مستويات المنافسة و كما هو موضح في الشكل التالي:

- تهديدات من السلع البديلة.
- شدة المنافسة.

- التحديات من الداخلين الجدد.
- قوة المفاوضة من طرف الزبائن.
- قوة المفاوضة من طرف الممونين.

الشكل رقم (2): القوى التنافسية الخمس حسب بورتر.



المصدر: د عبد الرزاق بن حبيب* اقتصاد و تسيير مؤسسة* ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر الطبعة الرابعة 2006

ص163

و هناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي:¹

- المصادر الداخلية و المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة و الغير ملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... و غيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث و التطوير، و الإبداع و المعرفة.
- المصادر الخارجية و هي كثيرة و متعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية و تغييرها مما يؤدي الى إيجاد فرص و ميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة و تستفيد منها، كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة و غيرها.
- يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي و العمودي و التنوع و التحالفات الإستراتيجية و العلاقة مع الآخرين.

المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية.

يسبب التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال من جهة و تغير حاجات و رغبات العملاء من جهة أخرى فان أبعاد الميزة التنافسية تتغير من زمن لآخر، إلا أن معظم الباحثين صنفوا هذه الأبعاد إلى:²

1- التكلفة: تعد التكلفة الأدنى البعد التنافسي الذي تسعى أغلب المؤسسات إلى تحقيقه، و يهدف هذا البعد إلى قيام المؤسسة بإنتاج و توزيع منتجاتها بأقل التكاليف مقارنة مع منافسيها، الأمر الذي ينعكس على السعر النهائي للمنتج و كسب ميزة تنافسية و خاصة في المنتجات التي تكون حساسة بالسعر

2- الجودة: تعني الجودة توافق المنتج مع متطلبات و حاجات العملاء و توقعاتهم، حيث أدركت المؤسسات أن خدمة العملاء تعتبر الأساس لتحقيق الميزة التنافسية و ذلك من خلال كسب ثقته و لأنه، و يضم هذا البعد كل من جودة تصميم و مطابقة المنتجات للمعايير، بالإضافة إلى جودة تقديم الخدمة.

¹ -شارل هيل، جاربيجوانز، مرجع سبق ذكره، ص 116.

² -john I daly/princing for profitability :activity –based pricing for compétitive advantage .johnweley and sons.

3-الوقت: نتيجة اشتداد المنافسة واتساع رقعتها، أصبحت المؤسسات تتنافس فيما بينها على أساس عنصر الزمن وذلك من خلال تحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات العملاء، والالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية.

4-الإبداع: يعتبر الإبداع أهم بعد لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة، وذلك من خلال إيجاد طرق جديدة في تأدية الأعمال سواء في الإنتاج أو التوزيع، بالإضافة إلى تطوير منتجات جديدة، كما يتضمن الإبداع باقي الأبعاد التي ذكرناها إذ يساهم بدوره في تلبية التكاليف وتحقيق الجودة المطلوبة بالإضافة إلى تفعيل عنصر الزمن وزيادة مرونة المؤسسة تجاه التغيرات الداخلية والخارجية.

المبحث الثالث: علاقة التحسين المستمر بالميزة التنافسية.

أصبح التحسين المستمر إحدى العمليات التي تحقق للوحدات الاقتصادية مكاسب كبيرة في ظل ظروف المنافسة العالية التي تشهدها بيئة الأعمال، وظهر في السنوات الأخيرة الأثر الواضح لعملية التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية.

المطلب الأول: أثر التحسين المستمر على الميزة التنافسية.

أصبح التحسين المستمر إحدى العمليات التي تحقق للوحدات الاقتصادية مكاسب كبيرة في ظل ظروف المنافسة العالية التي تشهدها بيئة الأعمال، وظهر في السنوات الأخيرة الأثر الواضح لعملية التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية. يظهر اثر التحسين المستمر على الميزة التنافسية من خلال:¹

1- تخفيض التكلفة:

بالتخفيض المستمر لتكاليف أنشطة المنشأة التي لا تضيف قيمة، وتقليل الضياع وتحسين وقت الدورة الصناعية، فضلا عن اقتراحات التحسين المقدمة من قبل العاملين التي تؤخذ بجدية ويطبق المناسب منها متى كان ذلك ممكنا و النتيجة تكون عملية إنتاجية أكثر كفاءة وفاعلية وذات كلفة أقل.

¹- معموري سورية، الشيخ حجيرة، "محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر 2010، ص 6-7.

2- تحسين الجودة :

عملية تحسين الجودة فهي عملية تحسين مستمر، تمتد المنشأة بخريطة تمكنها بعناية من إنتاج سلع و خدمات ذات جودة عالية. وتوضح هذه العملية نقطة البداية بهدف المحافظة على الاتجاه الصحيح.

3- إرضاء العميل :

يكتسب رضا العميل أهمية كبيرة، لذا تحتاج جميع المنشآت الراغبة في تحقيق الاستمرار و النمو في السوق إلى قياسه؛ إذ أن رضا العملاء هو موضوع بالغ الأهمية لتحقيق النجاح في أي أعمال. وأن رضا العملاء عامل مهم في استمرار المنشآت في السوق. والمنشأة التي ترغب في الحصول على هذه الميزة لتوجب عليها مواكبة التغيرات المحيطة، بل وعليها قيادة هذه التغيرات بالبدء في عمليات التحسين المستمر المنصبة على كل من الأشخاص و العمليات، و المتمثلة في تخفيض التكاليف و تحسين الجودة و الاستجابة السريعة لتلبية طلب العميل عن طريق تخفيض وقت دورة التصنيع.

4- العاملون:

يمكن أن يكون العاملون مصدرا لاقتراحات التحسين في كل من الإعداد و التقليد، ولكن تقوم بعض المنشآت بأخذ رأي العاملين بكل جدية، فيما تقوم أخرى بإهمال آراء العاملين و تجاهلها. وربما تكون حلقات الجودة واحدة من صور الاستجابة لاقتراحات التطوير؛ ما يزيد إحساس العاملين بانتمائهم إلى مؤسساتهم¹. وبناءا على ذلك يتضح أن أثر التحسين المستمر على الميزة التنافسية يتم من زاويتين أساسيتين هما (التكلفة و الجودة) ، ويركز على عنصرين أساسيين من العنصر البشري و هما (إرضاء العملاء و العاملون) وبالتالي يتكامل تحقيق أهداف التحسين المستمر من خلال الارتفاع بكفاءة المنتج من حيث الجودة و التكلفة و اكتساب الحصة السوقية من خلال رضا العملاء، تطوير الإنتاجية من خلال إشراك العاملين .

¹ - العلي عبد الستار واخرون، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص:68.

المطلب الثاني: كيفية مساهمة التحسين المستمر في تحسين الميزة التنافسية

يساهم التحسين المستمر في تحسين الميزة التنافسية من خلال:¹

• التكلفة المستهدفة

هي عبارة عن عملية لإدارة الأرباح بصفة عامة و ذلك عن طريق تحديد مستويات جودة المنتج و سعره و شروط توزيعه و غير ذلك من الأهداف المتعلقة بالمنتج و التي تمكن المنظمة من تحقيق استراتيجياتها للربح على أن يتم تحقيق تلك المستويات المذكورة في مراحل التخطيط للمنهج وكذلك تطويره بمستوى الذي يقابل تطلعات و احتياجات الزبائن.

عرفها ساكوراي أنها احد أدوات إدارة التكاليف التي تخفض التكاليف الكلية للإنتاج على مدار دورة حياة

المنتج بمساعدة القائمين بهندسة الإنتاج و التصميم و بحوث التسويق و المحاسبة.

عرفها هورفارت أنها التكلفة الإدارية المخططة و المستخدمة في المراحل الأولية من تصميم المنتج بحيث تؤثر على عملية إنتاج المنتج حسب متطلبات السوق.

عرفها هوشيكاوا أنها مجموعة الأنشطة التي يتم صياغتها و تحديدها لبلوغ المستويات المطلوبة و هي عادة ما تكون مقسمة إلى مراحل و ذلك تسهيلا لتحقيق أهداف مالية من قبل الإدارة.

-إن تقنية التكلفة المستهدفة هي طريقة للتسعير و نظام لتخطيط الربحية وإدارة التكلفة، و التكلفة المستهدفة أسلوب للتسعير تم استحداثه في اليابان و استخدم بشكل واسع من قبل شركات يابانية خاصة تلك العاملة في مجال صناعة السيارات. فبدلا من تحديد التكلفة لكل بند من البنود ثم إضافة هامش الربح المرغوب فيه لتحديد سعر المنتج تقوم تقنية التكلفة المستهدفة بعكس هذه الإجراءات فقد يتم تحديد سعر البيع الذي ينسجم مع متطلبات السوق ثم احتساب هامش الربح المرغوب فيه و طرحه من سعر البيع و ستكون نتيجة الطرح هنا أعلى تكلفة مسموح بها أي التكلفة المستهدفة، و بعد ذلك يتم تزويد المهندسين و مصممي الإنتاج بالتكلفة المستهدفة للمنتج و اعتمادها كحد أعلى لتكلفة المواد و الطرق و الإجراءات المطلوبة لتصميمه و إنتاجه و بذلك تكون مسؤولية هؤلاء تصميم المنتج وفقا لتكلفته المستهدفة أو بأدنى منها، و في حال الإخفاق في الوصول إلى هذه

¹ - سلطان كريمة، (2007)، "طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التدبير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة .

التكلفة تجرى محاولة تخفيضها بإعادة تقويم التصميم الخاص بالمنتج وتحسين إجراءات إنتاجه وتطوير نظام تجهيز المواد بما يؤمن توفيرها في الوقت المحددة.

• **التكلفة الأقل:**

- إن نجاح إستراتيجية التكلفة الأقل تتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيقها ومتابعتها، فالتكاليف لا تنخفض تلقائياً، وإنما نتيجة جهود مكثفة واهتمام متواصل، إذ تمتلك المؤسسات إمكانيات متعددة لتخفيض التكاليف، وذلك في ظل اقتصاديات الحجم نفسها، وحجم الإنتاج المتراكم نفسه، أو بإتباعها لنفس السياسة وعلى المؤسسة أن تسعى دائماً إلى تخفيض تكاليفها قدر الإمكان، فتحسين مركزها لا يتطلب تغيير الإستراتيجية بقدر ما يتطلب الاهتمام والدعم من قبل المسيرين.¹

وتساهم عدة عوامل كتنويع وتحفيز العمال، دعم ثقافة المؤسسة، تبني برامج لتخفيض التكاليف، نشر المعرفة في التحكم في التكاليف. كما أن كل فرد يعمل داخل المؤسسة له تأثير بشكل أو بآخر على التكاليف. ومن بين الأساليب التي تعتمدها المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف وضع برامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة، وليس الإنتاج فحسب، ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المؤسسة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين.

إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز و التفوق للمؤسسة إلا إذا قامت المؤسسة بالمحافظة عليها و ضمان استمرارها، ويمكن أن تدوم التكلفة الأقل وتستمر في حالة وجود عوائق للدخول أو عوائق لدى ممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها.

• **التحسين المستمر لجودة الخدمات**

هو أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات تضمن تقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية في عصر أصبح فيه العميل على درجة عالية من الوعي بأهمية ما تقدمه المؤسسات من خدمات والتي يرغب بالمزيد منها، وبأفضل صورها ، وحتى تضمن المؤسسات تحسين خدماتها لايد من توفر عدة مبادئ هي:²

1- حسن على الزعبي ، " أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي "مرجع سبق ذكره ،ص183.

2- أحمد بلالي ،"تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة"مداخلة إلى الملتقى الدولي الثالث .

- ليس لتحسين نهاية، فهو مستمر طالما المؤسسة قائمة، وهو من متطلبات وجودها
- التحسين المستمر عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وأنشطة المؤسسة
- الذي يكسر لا يتم إصلاحه، بل يستبدل بشيء جديد متطور، فالتحسين لا يعني الترميم
- استغلال الوقت، فحتى تضمن المؤسسة التشغيل الأمثل يتطلب الأمر توعية جميع العاملين بمدى أهمية الوقت و تمكينهم من تخطيط و تنظيم وقت عملهم.

• التحسين المستمر لجودة العمليات

يعد مدخل التركيز على العملية و ضمان جودتها من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة لأنه المبدأ الذي يهدف إلى تقليل التالف و الضياع، وتحسين العمليات الداخلية للإنتاج التي يراد منها أن تأتي طبقاً للمواصفات المعدة سابقاً؛ فهو يركز بصورة جوهرية على العملية بدلاً من المنتج، وهناك ثلاثة عناصر تشكل الإطار الملي لمدخل تحديد العملية و التركيز عليها و هي:¹

- تحديد العملية نفسها، متطلباتها إمكانات العاملين فيها؛
- متطلبات العملاء في تصميم المنتج؛
- متطلبات الموردين التي تتركز في مقدار الثقة في تجهيزهم للمواد وفقاً للمواصفات المتفق عليها و في الوقت المحدد لها.

• التحسين المستمر لنظم إدارة الجودة

يكون التحسين المستمر لنظم إدارة الجودة من خلال وضع برامج وأنشطة للأعمال بمختلف أنواعها، فلا بد من الفحص و التقييم المستمر للبرنامج المراد تنفيذه قبل البدء في تطبيقه، وذلك من أجل الوقوف على المسائل المهمة وبصفة عامة فإن المقاييس المتعلقة بنظم إدارة الجودة لا بد أن تعكس مدى تلبية رغبات العميل و مدى تحقيق أهداف المؤسسات.²

¹ - مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي الخدمي"، (ط01)، مصر، دار جرير للنشر و التوزيع (2007) ص192.

² - حبيبة عامر فرحات عباس، "دور عمليات التحسين المستمر في تحقي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعربريج، مجلة رؤى اقتصادية، 2017 ص166-183

المطلب الثالث: علاقة أبعاد التحسين المستمر بالميزة التنافسية.

يمكن توضيح العلاقة بين التحسين المستمر وأبعاد الميزة التنافسية كالآتي:¹

1- تخفيض التكلفة عن طريق تركيز أسلوب التحسين المستمر على كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية من خلال إعادة تصميم تلك العمليات لتخفيف التعقيدات الغير ضرورية و استبعاد العمليات التي لا تحقق أي قيمة و تخفيض التكلفة عند أدنى حد ممكن مع التركيز على الأبعاد الأخرى التي تتعلق بالحصة السوقية للمنتج.

2- تحسين الجودة مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق رضا الزبون و الاحتفاظ به و بالتالي ينعكس الأثر على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة مما يسمح لها لتحقيق اقتصاديات الحجم.

3- حساسية عالية و معرفة دقيقة على احتياجات العملاء و سرعة و استعداد الموظفين لخدمة العملاء مما تقلص مدة الانتظار في الطوابير كما تشمل فهم احتياجات و متطلبات العميل و الاستعداد لحل مشاكلهم فور وقوعها.

4- العمل بأسلوب جيد و مختلف عن المنافسين، وذلك بإدخال إبداعات و تحسينات كبيرة في المنتجات و العمليات و التركيز على اكتساب عملاء جدد.

¹- الكسب علي إبراهيم فارس، "المعلومات المحاسبية اللازمة لاعتماد أسلوب التحسين المستمر في المنشآت الصناعية" رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .

خلاصة الفصل :

بناء على ما سبق فإذا كانت الميزة التنافسية للمؤسسة تتمثل في القدرة المستمرة على توفير المنتجات والخدمات بشكل أفضل من المنافسين، وأنها مبنية على أسس محددة وجوانب مختلفة كالجانب المالي، التجاري والتقني، ففي ظل محيط تنافسي يمكننا أن نتصور أحسن وسيلة للحفاظ على هذه القدرة تتمثل في البحث الدائم والمستمر على التحسين المستمر، هذا الأخير شامل لكل وظائف المؤسسة ويتم تسييره من طرف كل أفرادها بغية تكييف السلع والخدمات مع رغبات المستهلكين. ويستمر أهمية التحسين المستمر في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة بمساهمتها في زيادة أرباحها، وذلك انطلاقاً من عدة موارد تساهم وتشجع على المراقبة الذاتية لجودة السلع والعمليات، وبالتالي ضمان التحسين المستمر من خلال عدة آليات مثل نظام **jit** الذي يهتم بإنتاج كمية قليلة ويساهم في تخفيض التكاليف كل من الأخطاء، التخزين وبالتالي تخفيض تكاليف الكلية، وتحقيق جودة عالية ومن ثم النمو وزيادة أرباح المؤسسة انطلاقاً من ذلك بحيث يعتبر التحسين وثبة إستراتيجية كبيرة، فإنه يكون بإضافات صغيرة و تعديلات جزئية للاستجابة الأفضل لحاجات السوق و الزبائن مما يساهم في إيجاد و تحسين الميزة التنافسية بحيث يكون مستمرا و بمشاركة جميع العاملين و لا يتطلب استثمارات كبيرة. يتحقق في فترات قصيرة .

الفصل الثاني

دور التحسين المستمر في تحقيق
الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن
الكبرى بسعيدة

تمهيد:

بعدما تم العرض الجانب النظري للدراسة في الفصل السابق الذي تم تخصيصه للإلمام بالمفاهيم والمصطلحات المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في كل من التحسين المستمر والميزة التنافسية، حاولنا في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة المطاحن الكبرى لولاية سعيدة حيث تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلات ، ومن أجل دراسة دور التحسين المستمر بأبعاده على تحقيق الميزة التنافسية استعنا باستبيان موزع على عينة من عمال المؤسسة، حيث قمنا بمعالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss طبعة 21 والذي يمكننا من اختبار فرضيات الدراسة وبالتالي الحكم على صحتها من عدمها ، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة في المبحث الأول ، وفي المبحث الثاني تناولنا الإجراءات المنهجية ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول : تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

في هذا المبحث قمنا بوصف المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة من خلال تعرفها وهيكل التنظيمي ووحدات المؤسسة الخاصة بها

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة .

مؤسسة المطاحن الكبرى لولاية سعيدة هي شركة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر ب 135 مليون دينار، أنشئت في إطار شراكة جزائرية إماراتية، تقع المؤسسة في ولاية سعيدة والحبوب الجافة التي تزودها بالمواد الأولية : القمح بالنوعية "الين والصلب"، ولقد تم إقامتها لعدة اعتبارات أهمها الجمالية، حيث أن المؤسسة استفادت من الإعفاءات العربية المنصوص عنها في المرسوم التشريعي رقم(12-93)، تتربع المؤسسة على المساحة الإجمالية تقدر ب 54225 م ، تمثل المساحة المغطاة 4920م مقسمة بين وحدة القريبة والدقيق ب2850م ووحدة الكسكي ب22070 وفي 1965 ، تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة إلى شركة ذات أسهم وتم رفع رأس مالها الاجتماعي إلى 300 مليون دينار جزائري. تحتوي المؤسسة على أربع وحدات وهي:

- وحدة إنتاج السميد والقرينة: وهي الوحدة الرئيسية حيث بدأت أشغال بناء مؤسسة المطاحن الكبرى في 1979 ثم شرعت المؤسسة في تجهيز وتركيب آلات ومعدات الإنتاج في منتصف 1980، لتتطلق بعدها مباشرة في الإنتاج بشكل رسمي يفي مارس 1981 وهي الوحدة محل الدراسة.

- وحدة الكسكي: وتشاطها عن إنتاج الكسكي ، حيث بدأت الأشغال على مستوى هذه الوحدة في 1981، أما الانطلاقة الفعلية للإنتاج فكانت في سنة 1982.

- وحدة الاستيراد والتصدير: للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام ، لكنها ركزت نشاطها على الاستيراد القمح بنوعية الصلب والين بالدرجة الأولى وتوزيعه وذلك هدف التنازل لوحدة السميد والقرينة ، ومن أجل بيعه في السوق الجزائرية

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

الفرع الأول: أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى ذات أهمية اقتصادية متميزة، كون منتجاتها أساسية، و تتوجه الى فئات واسعة من المستهلكين، وتقوم بتقديم مستوى عالي من الجودة تمكنها من منافسة المنتجات الأخرى و هذا راجع للتحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة تبرز أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى- سعيدة - من خلال:

- تعتبر منتجاتها أساسية و ضرورية للمستهلك.
- توفر مناصب شغل و بالتالي تساهم في امتصاص جزء من البطالة.
- الموقع الجغرافي الاستراتيجي مما يمكنها من الاتصال بمناطق أخرى.
- تغطي المؤسسة جزءا كبيرا من حاجيات السوق.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية.
- المساهمة في تكوين و تحسين المستوى المهني للعاملين داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة

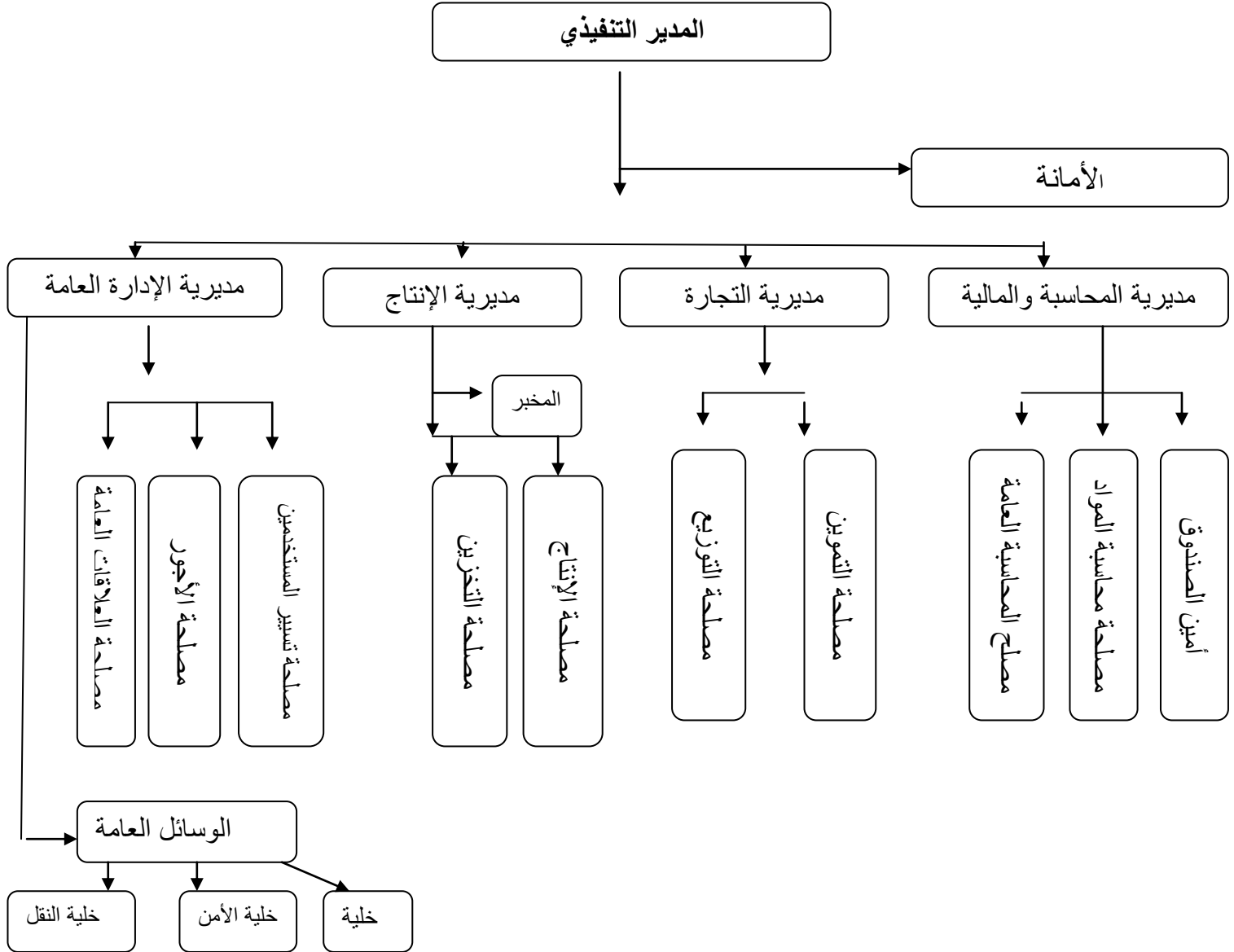
لكي تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية خاصة بها و جذب أكبر قدر ممكن من الزبائن، سطرت مجموعة الأهداف مع التركيز على جانب المنافسة و الزبون، و من بين هذه الأهداف ما يلي :

- توسيع المؤسسة و انجاز وحدات جديدة.
- الاستحواذ على حصة كبيرة في السوق.
- وضع سياسة تجارية قادرة على مواجهة المنافسين.
- وضع سياسة إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق.
- تحقيق مستوى عالي من الجودة و السلامة في جميع نشاطات المؤسسة.
- تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

تقسم مؤسسة المطاحن الكبرى إلى عدة مديريات ومصالح من أجل النية الحسن وتسهيل عمليات الرقابة، ويوضح الهيكل التنظيمي مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة بين مكونات المؤسسة حسب السلم الهرمي للسلطة كما يلي :

الشكل رقم(3) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة (مديرية الإدارة العامة).

تمثل مهام هذا التنظيم فيما يلي :

- 1- المدير التنفيذي : مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة ، كذلك العمل على التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة
- 2- لأمانة العامة : مكلفة التسجيل الوريد الصادر والوارد واستقبال العملاء والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح ، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح .
- 2- مديرية الإدارة العامة : تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتندرج تحتها المصالح الثانية :
- أ- مصلحة الوسائل العامة : تعمل على تموين مستلزمات المؤسسة المختلفة (وسائل النقل ، عتاد والمعدات ... الخ)
- وتقوم بالمهام التالية
- الصيانة : تعمل على صيانة الآلات ووسائل النقل وجميع التجهيزات الخاصة بالمؤسسة، من خلال : الصيانة الميكانيكية ، الصيانة الكهربائية
- خلية الأمن مهامها الحرص على أمن المؤسسة ، وتقوم بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارعة ومعبأة السمان مطابقة كمية الحمولة مع كمية المدونة في وصل المواد
- خلية النقل : الحرص على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء وإيصال العينات الممنوحة للزبائن ونقل عمال المؤسسة
- ب- مصلحة تسيير المستخدمين هذه مصلحة مختصة بشير شؤون العمال من بداية العمل إلى نهاية العقد وتوظيف وتصنيف العمال حسب الخبرة ، ومراقبة العمال .
- ج- مصلحة الأجور : تقوم بإعداد الأجور ، وإعداد التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي .

د- مصلحة العلاقات العامة : تقوم بجميع الأعمال الإدارية الخارجية للمؤسسة مثل : صندوق الضمان الاجتماعي

4- مديرية المحاسبة العامة والمالية : تقوم بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتتفرع عنها المصالح التالية:
أ- مصلحة المحاسبة العامة والمالية :

- التقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية (الميزانية العمومية ، جدول حسابات النتائج) .

- مراقبة قوائم الشراء وتحرير الشكوك من أجل تسديد ديوان الموردين . - تأمين ومراقبة تنفيذ مجموع عمليات الخزينة .

ب- مصلحة محاسبة المواد : تتكفل بالمتابعة اليومية التحركات المواد (دخول وخروج) ، وإنشاء كشف المبيعات وحلول الشراء والبيع وإعداد التقارير الشهرية للنشاط.

ج- أمين الصندوق : يقوم بشديد مصاريف وأعباء المؤسسة وكذا تسديد أجور العمال وقبض المداخل النقدية للمؤسسة

5- مديرية التجارة : تضم مصلحة التأمين والتوزيع :

- مصلحة التأمين والتوزيع : تقوم هذه المصلحة بمهام عدة حيث تبدأ مهامها من مصلحة التجارة التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة للزبائن ، كما تقوم بإرسال وصلات البيع إلى مصلحة التجارة للقيام بالعمليات الحسابية ، ومن مهامها كذلك إعداد التقرير اليومي والذي توضح فيه خروج البضاعة ، تم إرساله إلى مدير الإنتاج ، كما هذه المصلحة علاقة لمصلحة التعبئة والتعليم ، حيث تصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها ، ومن بين الوصلات المستعملة في هذه المصلحة نجد :

وصل على الدفع : وثيقة تثبت إيداع المبلغ ، تسلم من عند أمين الصندوق

وصل التسديد وثيقة تثبت قيمة المبلغ التسديد ، تسلم من قبل مصلحة التجارة .

- وصل الاستلام : وثيقة تثبت عملية استلام البضاعة
- وصل الخروج ولبقة تسمح خروج المناعية من المؤسسة .
- كشف العملاء : وهي وثيقة الملاءم للزبائن الدائمين فقط ، تثبت فيها كمية البضاعة المأخوذة وكم دفعوا نقدا .
- 6 - مديرية الإنتاج : تشرف على الإنتاج من حيث الجودة والمراقبة الوزن الحقيقي للمنتجات كما تقوم ب: تعريف بسياسة المنتج ه تحديد أهداف المؤسسة والعمل على تقليص وقت التسليم وكلفة الإنتاج ، المشاركة في تحديد خصائص المادة الأولية والمنتج النهائي . ويدرج تحت مديرية الإنتاج المصالح التالية : مصلحة الإنتاج ، مصلحة التخزين ، الخير
- المخبر: يعمل المخبر على مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعية) وكذا المنتج النهائي ، وتحديد الخصائص التحليلية لمتابعة مدى استقرار النوعية ، ولدي المخبر مطحنة صغيرة تجريبية تتضمن اختيار عينات القمح المقترحة من قبل الموردين من أجل تحديد مواصفات النوعية للمنتج النهائي وهذا الغرض - إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية
- إمكانية التخزين
- مصلحة التخزين: تمثل مهامها في تخزين المنتجات نصف المصنعة، والمنتجات النهائية في الصوامع والأماكن المخصصة
- مصلحة الإنتاج : تعمل على حسن سير العملية الإنتاجية من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج ، وتقوم باستقبال المواد الأولية ، استقبال الأكياس ، تخزين وتصريف المنتج ، وزن القمح المصفي المعرفة وزن الفضلات المصفاة... الخ

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية

من أجل تسليط الضوء على عملية التحسين المستمر في المؤسسة الجزائرية ومعرفة مدى تحقيق الميزة التنافسية، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة المطاحن الكبرى لولاية سعيدة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة المطاحن الكبرى لولاية سعيدة بكافة أقسامها لسنة 2022، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة تتكون من 35 عامل، وقد تم اختيار هذه العينة بالطريقة العشوائية القصدية، وهم موزعين كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

مجتمع	عينة	النسبة
90	35	38.88 %

المصدر : من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة واقع تطبيق التحسين المستمر و أثره على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة المطاحن الكبرى لولاية سعيدة، وقد استهدفت هذه الدراسة العمال باعتبارهم عنصرا أساسيا في عملية التحسين المستمر، حيث قمنا بصياغة استبيان و ذلك بالتركيز على عناصر التحسين المستمر و أبعاد الميزة التنافسية.

لقد تم توزيع 50 استمارة على العمال بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم استرداد 30 استمارة أي بنسبة حوالي 97.85%

تتكون الاستمارة من جزأين:

الجزء الأول: يشمل المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في الجنس, المؤهل العلمي, الوظيفة والخبرة.

الجزء الثاني: يضم مجالي الدراسة

المجال الأول: ويضم محور واحد (المحور الأول) التحسين المستمر ويشتمل على (14) عبارة.

المجال الثاني: أبعاد الميزة التنافسية ويضم المحاور التالية:

المحور الأول: التكلفة (4) عبارات

المحور الثاني: الجودة (4) عبارات

المحور الثالث: الاستجابة (4) عبارات

المحور الرابع: الإبداع (4) عبارات

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

1- صدق أداة الدراسة

يقصد بها مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجلها والسمة المراد قياسها وللتأكد من صدق الاستبيان المستخدم تم استشارة الأستاذ المشرف وأساتذة متخصصين في صياغة الاستبيان لتحديد مجالاته ولمعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة، وفي ضوء الاقتراحات والتوجيهات تم إعادة النظر في بعض العبارات من خلال تعديل بعضه أو حذف البعض الآخر التي أخرجت في صورتها النهائية كما هو موجود في الملاحق.

2- ثبات أداة الدراسة

يقصد بها أن يعطينا الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين و في الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbac Alpha للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بعباراته. ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها و هي خمسة خيارات موضحة كما يلي :

جدول رقم (02) : يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال الموافقة	4,20_5,00	3,40_4,20	2,60_3,40	1,80_2,60	1,00_1,80
	موافقة عالية جدا	موافقة عالية	موافقة متوسطة	موافقة منخفضة	موافقة منخفضة جدا

المبحث الثالث: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 21. وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية: النسب المئوية و التكرارات و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، اختبار T-Test أحادي العينة، تحليل الانحدار البسيط و تحليل التباين الأحادي ANOVA، اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test للعينات المستقلة.

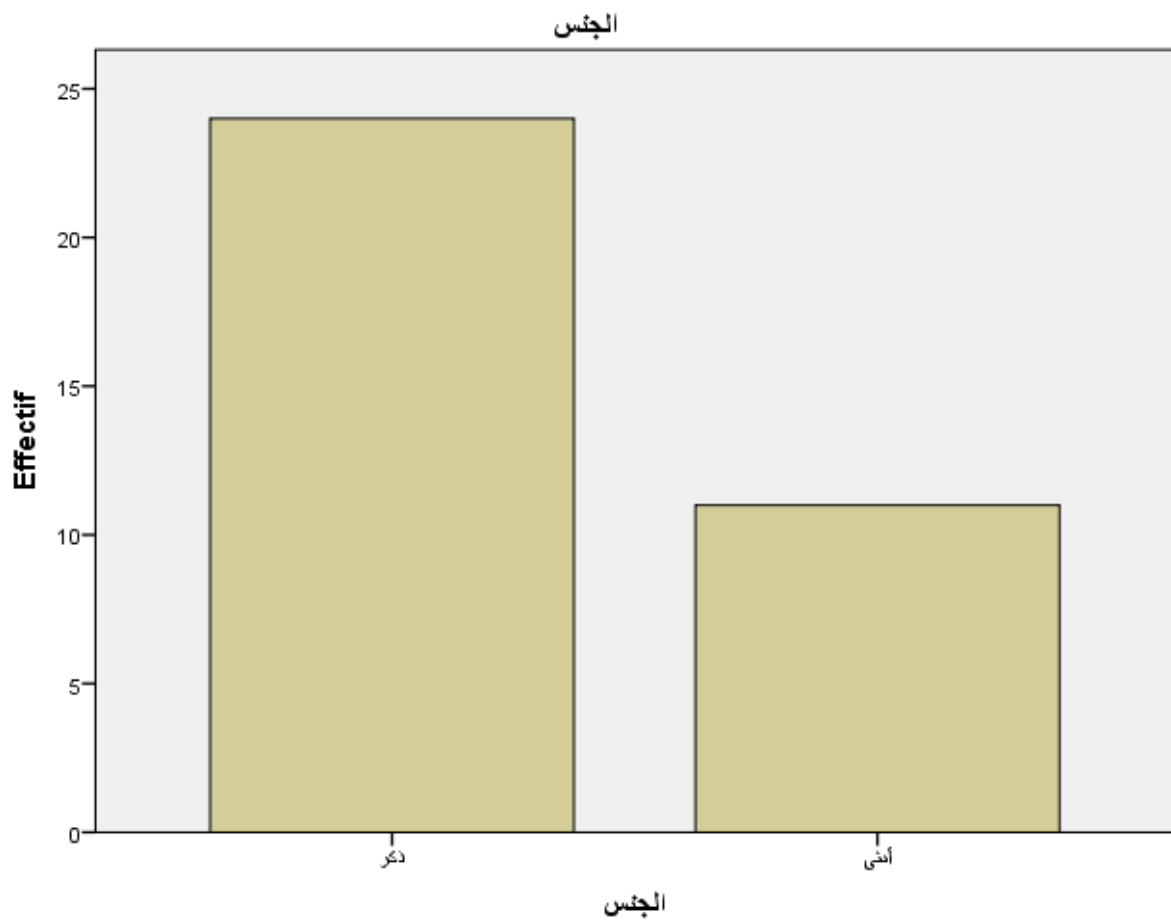
المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول رقم (03) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	24	68,6
أنثى	11	31,4
المجموع	35	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS



الشكل رقم (04) أعمدة بيانية توضح الجنس

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

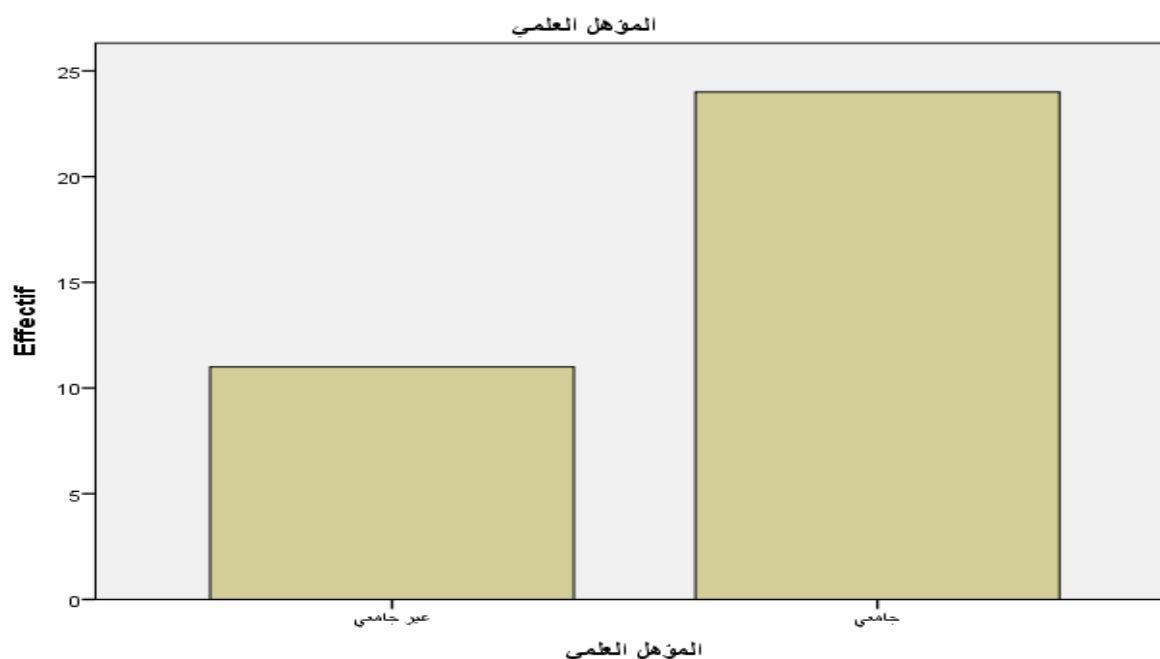
من الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 68.6% بينما بلغت نسبة الإناث 31.4% وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة لأنها تتطلب الجهد البدني أكثر.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
جامعي	24	31.4%
غير جامعي	11	68.6%
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (05) أعمدة بيانية توضح المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

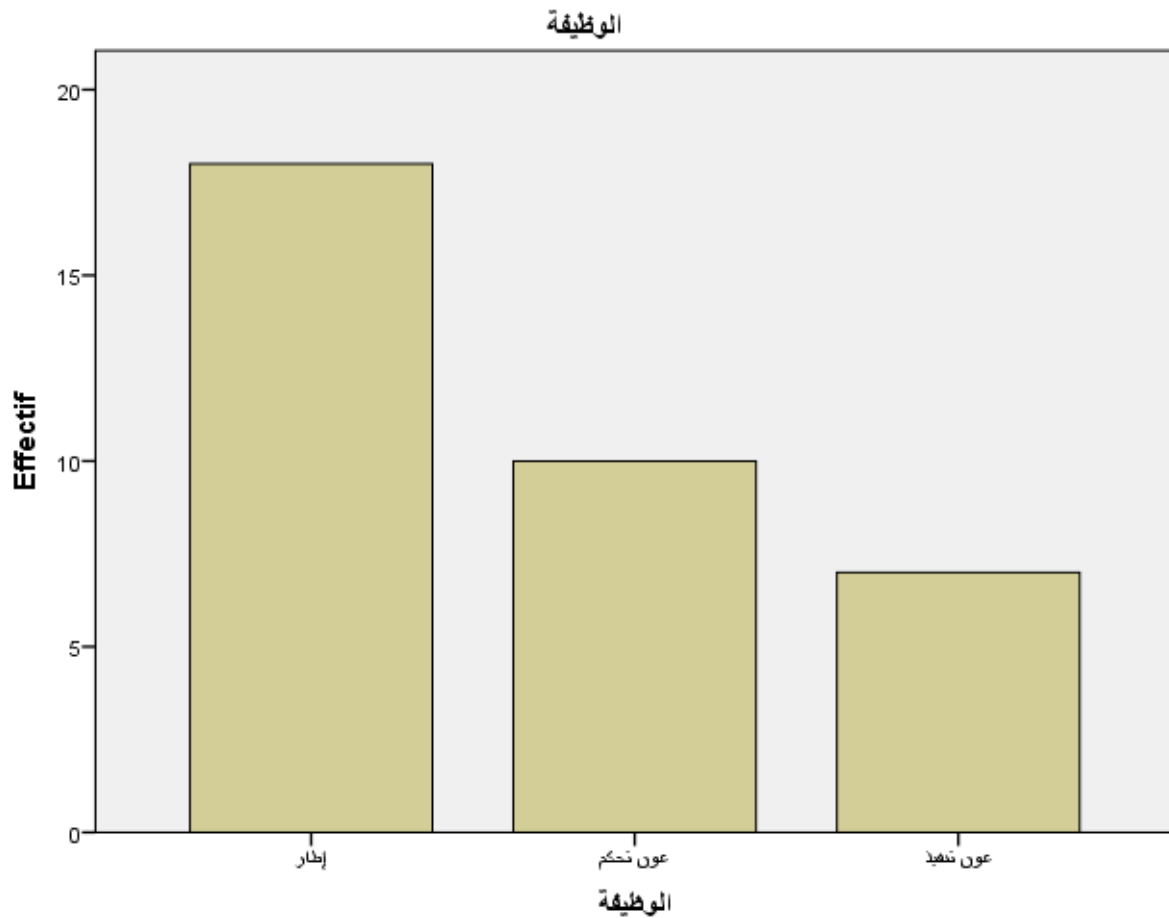
من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا بأن نسبة العمال الجامعيين أكبر من غير الجامعيين وهذا لان المؤسسة تنتج نحو توظيف الكفاءات وخريجي الجامعات .

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
إطار	18	51.4%
عون تحكم	10	28.6%
عون تنفيذ	07	20.0%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (06): أعمدة بيانية توضح الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

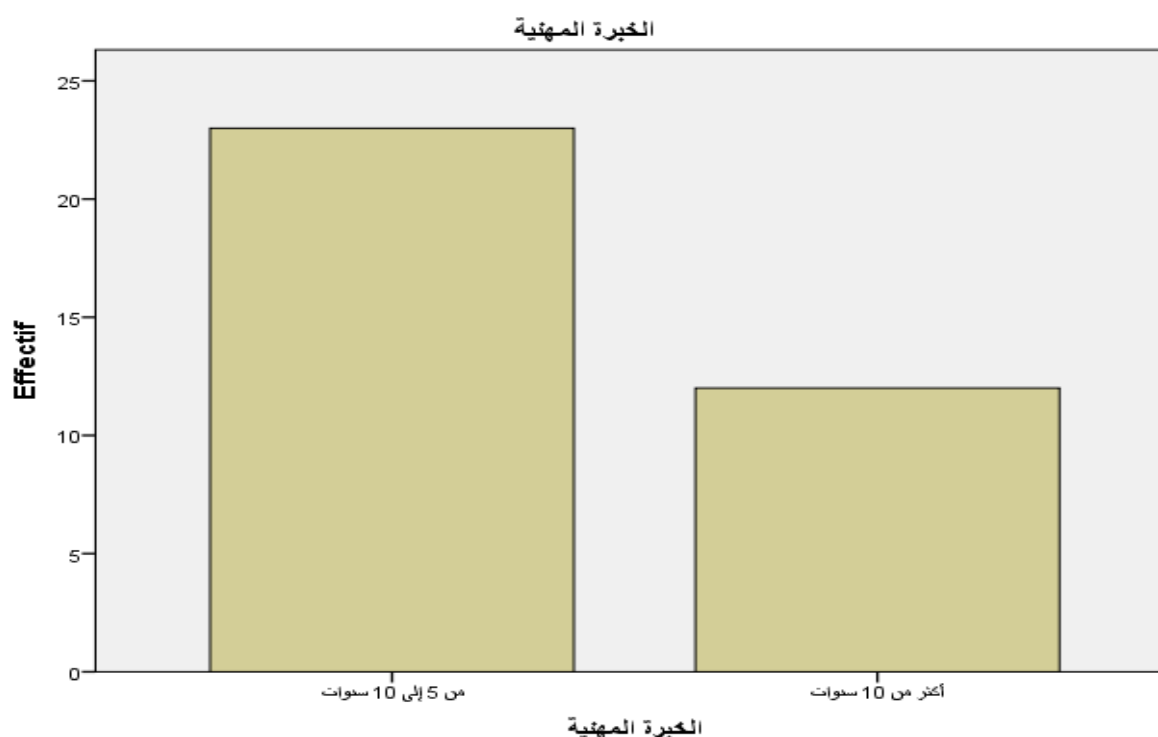
من الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا بأن غالبية أفراد العينة هم إطارات بنسبة قدرها 51.4% ، راجع إلى الخبرات المتواجدة لديهم.

جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
من 5 الى 10 سنوات	23	65.7%
أكثر من 5 سنوات	12	34.3%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (07) : أعمدة بيانية توضح الخبرة المهنية



من الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا بأن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة مهنية بين 5 سنوات إلى 10 سنوات وهذا راجع إلى أن المؤسسة أغلبية العمال الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات تحيلهم إلى التقاعد.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة

1- قياس ثبات الاستبيان: لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (07) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
1 المجال الأول(المحور الأول): التحسين المستمر (14 فقرة)	0,689
2 البعد الاول: التكلفة(4 فقرات)	0.637
3 البعد الثاني: الجودة(4 فقرات)	0.537
4 البعد الثالث: الاستجابة(4 فقرات)	0.658
5 البعد الرابع: الابداع (4 فقرات)	0.546
6 المجال الثاني: الميزة التنافسية(16 فقرة)	0.716
جميع عبارات الاستبيان (30 عبارة)	0.829

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه رقم (07) يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة كانت عالية وهي منحصرة بين 0.537 و 0.829، كما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0.829 و هي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي و بالموثوقية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج.

2- اتجاهات إجابات أفراد العينة:

المجال الأول: التحسين المستمر.

جدول رقم (08): اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات التحسين المستمر.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تقوم المؤسسة بتحسين جودة منتجاتها لتواكب التغيير في حاجات ورغبات الزبائن	1	4	4	14	12	3.91	1.094	عالية
		2.9%	11.4%	11.4%	40.0%	34.3%			
2	يتم تدريب العاملين على التخلص من الأنشطة غير الضرورية التي تعيق الأداء	2	3	8	16	6	3.6	1.062	عالية
		5.7%	8.6%	22.9%	45.7%	17.1%			
3	تدعو المؤسسة العاملين إلى اجتماعات العصف الذهني لتقديم أفكارهم لتحسين العمل	2	2	8	12	11	3.8	1.132	عالية
		5.7%	5.7%	22.9%	34.3%	31.4%			
4	تحرص المؤسسة على اقتناء أحدث الآلات الإنتاجية لتحسين جودة المنتج	3	1	5	11	15	3.97	1.224	عالية
		8.6%	2.9%	14.3%	31.4%	42.9%			
5	تستخدم المؤسسة أسلوب المقارنة المرجعية لتحسين أدائها باستمرار	5	1	11	8	10	3.48	1.336	عالية
		14.3%	2.9%	31.4%	22.9%	28.6%			
6	تستخدم المؤسسة الأساليب الإحصائية لتحديد المشاكل بغرض معالجتها	5	2	6	14	8	3.51	1.314	عالية
		14.3%	5.7%	17.1%	40.0%	22.9%			
7	منتجات المؤسسة لها معدلات منخفضة من العيوب	2	5	14	12	2	3.2	0.964	متوسطة
		5.7%	14.3%	40.0%	34.3%	5.7%			
8	عمال المؤسسة يمتلكون المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية	4	2	4	14	11	3.74	1.291	عالية
		11.4%	5.7%	11.4%	40.0%	31.4%			
9	هناك زيادة في أرباح المؤسسة نتيجة تحسين أدائه	1	5	15	14	0	4.20	0.797	عالية جدا
		2.9%	14.3%	42.9%	40.0%	0%			
10	تقدم المؤسسة مستوى متميز من المنتجات للعملاء	7	9	12	7	0	3.34	1.370	متوسطة
		20.0%	25.7%	34.3%	20.0%	0%			
11	للمؤسسة القدرة على الاستجابة للتغيير في تصميم منتجاته	2	3	13	13	4	3.40	1.005	متوسطة
		5.7%	8.6%	37.1%	37.1%	11.4%			
12	تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير تمكنها من ابتكار طرق وأساليب جديدة في العمل تختلف عن المؤسسات المنافسة	2	4	8	15	6	3.54	1.093	عالية
		5.7%	11.4%	22.9%	42.9%	17.1%			
13	تحرص المؤسسة على استخدام التكنولوجيا الجديدة لتحسين جودة منتجاته	3	1	6	15	10	3.80	1.158	عالية
		8.6%	2.9%	17.1%	42.9%	28.6%			
14	تقوم المؤسسة بتدريب وتكوين عمالها باستمرار	1	3	5	14	12	3.94	1.055	عالية
		2.9%	8.6%	14.3%	40.0%	34.3%			

المجال الاول: التحسين المستمر	7.15%	10.62%	24.28%	33.47%	21.83%	3.67	0.510	عالية
-------------------------------	-------	--------	--------	--------	--------	------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ بأن نسبة 17.36% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول محور التحسين المستمر، بينما بلغت نسبة الموافقة 58.37%، و هذا يدل على أن معظم المستجوبين يرون بأن مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة تقوم بالتحسين المستمر، ، أما أكبر موافقة من طرف العمال المستجوبين فكانت على العبارة الرابعة وهي " تحرص المؤسسة على اقتناء أحدث الآلات الإنتاجية لتحسين جودة المنتج" بنسبة 74.3% و هذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى دوماً إلى تحديث آلاتها و هذا من أجل تحسين المنتج و تحسين جودته و كسب العملاء و عملاء جدد و هذا ما يعتبر مؤشر إيجابي نحو المساهمة في تطبيق التحسين المستمر داخل المؤسسة، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات التحسين المستمر، فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 3.67 و بانحراف معياري قدره 0.510 ، وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات التحسين المستمر كانت بدرجة عالية، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة تطبق التحسين المستمر بدرجة عالية.

المجال الثاني : الميزة التنافسية

المحور الأول :التكلفة

جدول رقم (09) :اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات التكلفة

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
15	المؤسسة تتوفر على التكنولوجيا اللازمة لتخفيض التكلفة	1	7	10	12	5	3.37	1.059	متوسطة
		2.9%	20.0%	28.6%	34.3%	14.3%			
16	تسعى المؤسسة إلى استحداث طرق وأساليب فعالة لتخفيض التكاليف	1	4	9	12	9	3.68	1.078	عالية
		2.9%	11.4%	25.7%	34.3%	25.7%			
17	لمؤسسة تحرص على استغلال مواردها بطريقة عقلانية	1	2	7	20	5	3.74	0.885	عالية
		2.9%	5.7%	20.0%	57.1%	14.3%			
18	الدورات التدريبية للعاملين تساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة	2	1	20	12	0	4.14	0.943	عالية
		5.7%	2.9%	57.1%	34.3%	0%			
	المحور الثاني : التكلفة	3.6%	10%	32.85%	40.0%	13.57%	3.73	0.688	عالية

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن نسبة 13.6% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول بعد التكلفة، وهي نسبة منخفضة و هذا ما يعني أن المؤسسة لا تحرص على مراقبة التكلفة، بينما بلغت نسبة الموافقة حوالي 53.57%، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة تطبق التكلفة بدرجة عالية، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة السابعة عشر وهي "المؤسسة تحرص على استغلال مواردها بطريقة عقلانية" بنسبة 71.4% وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تحرص على الاستغلال الأمثل لمواردها وفق حاجياتها وبطريقة راشدة.

المحور الثاني: الجودة

جدول رقم(10): اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الجودة

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
19	المؤسسة تتوفر على مصلحة خاصة بالجودة	1	5	10	13	6	3.51	1.039	عالية
		2.9%	14.3%	28.6%	37.1%	17.1%			
20	المؤسسة تقوم بالتحسين المستمر لمنتجاتها	1	0	7	18	9	3.97	0.857	عالية
		2.9%	0%	20.0%	51.4%	25.7%			
21	المؤسسة تأخذ بأراء واقتراحات عمالها في تحسين جودة منتجاتها	1	4	9	16	5	3.57	0.978	عالية
		2.9%	11.4%	25.7%	45.7%	14.3%			
22	المؤسسة متصلة على شهادة الايزو ISO 9001	17	11	6	1	0	1.74	0.852	منخفضة جدا
		48.6%	31.4%	17.1%	2.9%	0%			
المحور الثاني: الجودة		14.32%	14.27%	22.85%	34.27%	13.52	3.20	0.524	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ بأن نسبة 40% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول بعد الجودة، وهي نسبة عالية و هذا ما يؤثر عموما على جودة الخدمة المقدمة للعملاء ، بينما بلغت نسبة الموافقة حوالي 38.55%، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة تطبق الجودة بدرجة متوسطة.

أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور الجودة فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور 3.20 و بانحراف معياري بلغت 0.524 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات بعد الجودة كانت بدرجة متوسطة، مما يدل أن معظم المستجوبين من العمال يرون أن مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة تتوفر على مستلزمات الجودة بدرجة متوسطة.

المحور الثالث: الاستجابة

جدول رقم (11): اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستجابة

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
23	تلبية المؤسسة رغبات عملائها في منتجاتها	3	4	5	18	5	3.51	1.147	عالية
		8.6%	11.4%	14.3%	51.4%	14.3%			
24	المؤسسة تقييم جودة منتجاتها من خلال آراء عملائها	0	2	7	19	7	3.88	0.796	عالية
		0%	5.7%	20.0%	54.3%	20.0%			
25	المؤسسة لديها سجلات خاصة بشكاوي وملاحظات زبائنهم	7	4	6	15	3	3.08	1.314	متوسطة
		20.0%	11.4%	17.1%	42.9%	8.6%			
26	يتم تزويد العملاء بالمنتجات المطلوبة في الوقت المناسب دون تأخير	6	3	8	12	6	3.25	1.335	متوسطة
		17.1%	8.6%	22.9%	34.3%	17.1%			
	المحور الثالث: الاستجابة	11.42%	9.27%	18.57%	45.72%	15%	3.43	0.821	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ بأن نسبة 15.7% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول بعد الاستجابة، وهي نسبة منخفضة نوعاً ما و هذا ما يؤثر عموماً على علاقة المؤسسة بالزبون ، بينما بلغت نسبة الموافقة حوالي 54.3%، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة تطبق الاستجابة بدرجة عالية، أما أكبر موافقة من طرف العمال المستجوبين فكانت على العبارة الرابعة والعشرون وهي "المؤسسة تقييم جودة منتجاتها من خلال آراء عملائها" بنسبة 54.3% وهذا يعني أن الموظفون يتميزون بالمرونة نوعاً ما في تقديم الخدمات للزبائن.

أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور الاستجابة فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الرابع 3.43 وانحراف معياري بلغ 0.821 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية للإفراد العينة على عبارات بعد الاستجابة كانت بدرجة عالية ، مما يدل أن معظم المستجوبين من العمال يرون أن مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة تتوفر على بعد الاستجابة بدرجة عالية.

المحور الرابع: الإبداع

جدول رقم (12): اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإبداع

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
27	المؤسسة لديها مصلحة أو خلية تعنى بالبحث والتطوير	7	4	10	12	02	2.94	1.235	متوسطة
		20.0%	11.4%	28.6%	34.3%	5.7%			
28	إدارة المؤسسة تشجع عملها على المساهمة في تطوير وتحسين جميع أنشطتها	1	3	9	13	9	3.74	1.038	عالية
		2.9%	8.6%	25.7%	37.1%	25.7%			
29	تعمل المؤسسة بشكل دوري على استحداث أساليب وطرق جديدة في مختلف عملياتها	0	6	13	11	5	3.42	0.948	عالية
		0%	17.1%	37.1%	31.4%	14.3%			
30	لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية	4	4	6	6	15	3.68	1.430	عالية
		11.4%	11.4%	17.1%	17.1%	42.9%			
	المحور الرابع: الإبداع	8.57%	12.12%	27.12%	29.97%	22.15%	3.45	0.766	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ بأن نسبة 17.1% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول بعد الإبداع، وهي نسبة منخفضة نوعاً ما و هذا ما يعني أن المؤسسة تقوم باستحداث استراتيجيات تساعدها في عملياتها ، بينما بلغت نسبة الموافقة حوالي 31.4%، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة تطبق الإبداع بدرجة عالية.

أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور الضمان فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الرابع 3.45 وانحراف معياري بلغ 0.766 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات بعد الإبداع كانت بدرجة عالية، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون أن مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة تتوفر على بعد الإبداع بدرجة عالية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الأولى

H0: مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة لا تلتزم بتطبيق التحسين المستمر من منظور عمالها.

H1: مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة تلتزم بتطبيق التحسين المستمر من منظور عمالها.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول التكوين مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس ريكارت الخماسي بالاعتماد على اختبار T-Test.

الجدول رقم(12): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق التحسين المستمر.

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	34	0.51050	3.6755	تطبيق التحسين المستمر في مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول تطبيق عملية التحسين المستمر قدرت ب3.6755 وبانحراف معياري قدره 0.51050 وهذا ما يقابله بدرجة عالية، كما أن مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة sig=0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة تلتزم بتطبيق عملية التحسين المستمر.

اختبار الفرضية الثانية :

H0: مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة لا تمتلك معايير تحقيق الميزة التنافسية من منظور عمالها.

H1: مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة تمتلك معايير تحقيق الميزة التنافسية من منظور عمالها.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول الميزة التنافسية مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ريكارت الخماسي بالاعتماد على اختبار T-Test أحادي العينة.

الجدول رقم(13): يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على الميزة التنافسية .

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	امتلاك معايير تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة
0,000	34	0.46883	3.4554	

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(13) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول الميزة التنافسية تقدر بـ 3.4554 وانحراف معياري قدره 0.46883 وهذا ما يقابله بدرجة عالية, كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة تمتلك معايير تحقيق الميزة التنافسية .

اختبار الفرضية الثالثة

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين ANOVA H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين ANOVA

الجدول رقم (14): يبين نتائج إختبار الانحدار البسيط بين التحسين المستمر والميزة التنافسية .

المتغير المستقل: التحسين المستمر			المتغير التابع: الميزة التنافسية
معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	
0.728	0.530	0.515	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0,728$ وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين التحسين المستمر والميزة التنافسية، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2= 0,530$

مما يعني أن التحسين المستمر فسرت ما نسبته 53% من التباين الحاصل في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

الجدول رقم (15): نموذج تحليل التباين ANOVA بين التحسين المستمر والميزة التنافسية .

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	3.957	1	3.957	37.144	0.000
البواقي	3.516	33	0.107		
المجموع	7.473	34			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الطاليتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (15) نجد أن $F=37.144$ وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول هذا النموذج للتنبؤ بالعلاقة بين التحسين المستمر و تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

-الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الاولى:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على التكلفة بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على التكلفة بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم (16): يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين التحسين المستمر والتكلفة .

المتغير المستقل: التحسين المستمر			المتغير التابع: التكلفة
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	
0.545	0.297	0.58583	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,545$ وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط موجب بين التحسين المستمر وبعد التكلفة، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,297$ مما يعني أن التحسين المستمر فسر ما نسبته 29.70% من التباين الحاصل في بعد التكلفة بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

جدول رقم (17) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين التحسين المستمر والتكلفة .

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	4.792	1	4.792	13.963	0.001
البواقي	11.362	33	0.343		
المجموع	16.118	34			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (17) نجد أن $F = 13.963$ وهي دالة إحصائية ، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر والتكلفة بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد تأثير ذودلالة إحصائية للتحسين المستمر على الجودة بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الجودة بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم (18): يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التحسين المستمر والجودة

المتغير المستقل: التحسين المستمر			المتغير التابع: الجودة
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.063	0.090	0.301	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0,301$ وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط موجب بين التحسين المستمر والجودة، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2= 0,090$ مما يعني أن فسرت ما نسبته 9.00% من التباين الحاصل في بعد الجودة بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

جدول رقم (19) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين التحسين المستمر والجودة .

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	0.845	1	0.845	3.277	0.079
البواقي	8.505	33	0.258		
المجموع	9.350	34			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (19) نجد أن $F = 3.277$ وهي دالة إحصائية ، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.079 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الجودة بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الاستجابة بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الاستجابة بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم (20): يبين نتائج إختبار الانحدار البسيط بين التحسين المستمر و الاستجابة

المتغير المستقل: التحسين المستمر			المتغير التابع: الاستجابة
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R^2	معامل الإرتباط المتعدد R	
0.239	0.262	0.511	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0,511$ وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط موجب بين التحسين المستمر وبعد الاستجابة، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0,262$ مما يعني أن التحسين المستمر فسرت ما نسبته 26.20% من التباين الحاصل في بعد الاستجابة بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

جدول رقم (21) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين التحسين المستمر و الاستجابة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	5.994	1	5.994	11.688	0.002
البواقي	16.924	33	0.513		
المجموع	22.918	34			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS من خلال جدول (ANOVA) رقم (21) نجد أن $F=11.688$ وهي دالة إحصائية ، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الاستجابة بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

الفرضية الفرعية الرابعة

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الإبداع بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الإبداع بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم (22): يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التحسين المستمر و الإبداع

المتغير المستقل: التحسين المستمر			المتغير التابع: الإبداع
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.267	0.289	0.537	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0.537$ و هذا يدل على وجود ارتباط متوسط موجب بين التحسين المستمر و بعد الإبداع ، كما أن قيمة معامل التحديد 0,289

$R^2=$ مما يعني أن التحسين المستمر فسرت ما نسبته 28.90% من التباين الحاصل في بعد الإبداع بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

جدول رقم (23) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين التحسين المستمر و الإبداع

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	5.764	1	5.764	13.384	0.001
البواقي	14.211	33	0.431		
المجموع	19.975	34			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS من خلال جدول (ANOVA) رقم (23) نجد أن $F = 13.384$ وهي دالة إحصائية ، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الإبداع بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

3- إختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على الميزة التنافسية

أولاً: إختبار تأثير الجنس على الميزة التنافسية

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الميزة التنافسية تعزى إلى الجنس

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الميزة التنافسية تعزى إلى الجنس

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم (24) : إختبار T-Test للعينات المستقلة بين الميزة التنافسية و الجنس

المتغير المستقل : الجنس					المتغير التابع : الميزة التنافسية
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0.110	33	0.692	0.757	0.098	

* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه رقم (24) و من خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.757 و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05, مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور و الإناث هما مجتمعان متجانسان, أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.110 و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الميزة التنافسية تعزى إلى الجنس.

ثانيا: اختبار تأثير المؤهل العلمي على الميزة التنافسية

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الميزة التنافسية تعزى إلى المؤهل العلمي

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الميزة التنافسية تعزى إلى المؤهل العلمي

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة

جدول رقم(25): اختبار T-Test للعينات المستقلة بين الميزة التنافسية و المؤهل العلمي

المتغير المستقل : المؤهل العلمي		اختبار Leven		المتغير التابع: الميزة التنافسية
اختبار T-Test		قيمة F	الدلالة المعنوية Sig	
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	المحسوبة
0.644	33	-0.472	0.511	0.441

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول أعلاه رقم (25) و من خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.511 و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05, مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل المؤهل العلمي وهما جامعي وغير جامعي هما مجتمعان متجانسان , أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.644 و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية و بالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الميزة التنافسية تعزى إلى المؤهل العلمي.

ثالثا: اختبار تأثير الوظيفة على الميزة التنافسية

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الميزة التنافسية تعزى إلى الوظيفة

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الميزة التنافسية تعزى إلى الوظيفة

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (26) : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الميزة التنافسية والوظيفة .

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	0.028	1	0.014	0.59	0.943
داخل المجموعات	7.446	32	0.233		
المجموع	7.473	34			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA رقم (26) نجد أن قيمة فيشر $F=0.59$ وهي دالة إحصائية، و أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig= 0.943$ وهي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة ، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية و التي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الميزة التنافسية تعزى إلى الوظيفة

ثالثا: اختبار تأثير الخبرة على الميزة التنافسية

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الميزة التنافسية تعزى إلى الخبرة

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الميزة التنافسية تعزى إلى الخبرة

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (26) : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الميزة التنافسية الخبرة .

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	0.003	1	0.003	0.13	0.910
داخل المجموعات	7.470	33	226 .0		
المجموع	7.773	34			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA رقم (26) نجد أن قيمة فيشر $F=0.13$ وهي دالة إحصائية، وأن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.910$ وهي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة ، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية و التي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الميزة التنافسية تعزى إلى الخبرة.

نتائج الدراسة التطبيقية:

من أجل معرفة واقع تطبيق التحسين المستمر و أثره على الميزة التنافسية في المؤسسة قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة ، بحيث تم توزيع استبيان على عمال المؤسسة ، وقد تضمن الاستبيان محورين أساسيين هما:

المحور الأول :التحسين المستمر .

المحور الثاني : الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الاستجابة، الإبداع)

ومن خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار فرضيات البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1-مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة ، تطبق التحسين المستمر بدرجة عالية من وجهة نظر عمالها .
- 2 -مؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة تلتزم بأبعاد الميزة التنافسية بدرجة عالية.
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الميزة التنافسية لدى العامل بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.
- 4-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة ، الجودة، الاستجابة والإبداع)
- 5-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الميزة التنافسية تعزى إلى الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة والوظيفة.

6-الدراسة هذه تبقى محدودة النتائج للأسباب التالية:

- اقتصرت على مؤسسة واحدة من بين المؤسسات الأخرى .

-استهدفت فئة واحدة وهم العمال.

خلاصة الفصل:

بناء على ما سبق من خلال هذا الفصل حاولنا اختبار فرضيات الدراسة و تحليل فقرات الاستبيان الخاصة بالمتغيرين بالاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي المتمثلة في المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، برنامج spss، للوصول إلى ثبات الفرضيات من عدمها والمتعلقة بدور المتغير المستقل (التحسين المستمر) في تحقيق المتغير التابع (الميزة التنافسية).

و لقد اتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها على مستوى مؤسسة محل الدراسة أن العمال يرون بأن المؤسسة تطبق التحسين المستمر بدرجة عالية، وتلتزم بأبعاد الميزة التنافسية بدرجة عالية ويوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

خاتمة

خاتمة:

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة نظرا للتحويلات التي يشهدها العالم، خاصة التحويلات التكنولوجية منها، حيث أصبح من الضروري على هذه المؤسسات مواجهة هذه التغيرات السريعة في هذا المحيط لضمان البقاء و الاستمرار فيه و ذلك من خلال التحسين المستمر الذي لم يعد خيارا للمؤسسات بل أصبح ضرورة حتمية و ركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات وكذلك للحفاظ على مكانتها في السوق و التصدي للمنافسة القوية و الحادة من جهة أخرى.

فالتحسين المستمر يعتبر القلب النابض لفلسفة ادارة الجودة الشاملة، حيث ان الكثير من المؤسسات خاصة اليابانية منها توليه اهتماما بالغاً خصوصا منهج التحسين المستمر الكايزن الذي يعتبر سر نجاحها وتميزها .

كما تناولنا في هذه الدراسة أهمية تحقيق المؤسسة للميزة تنافسية وذلك من خلال حصولها على موارد لا يمتلكها المنافسين واستقطاب المهارات والكفاءات المتميزة التي تساهم في صناعة المؤسسات الصناعية لمزاياها التنافسية والعمل على استدامتها من خلال الرفع من كفاءتها الداخلية .

و لمعالجة هذا الموضوع ، قسمنا دراستنا إلى فصلين فصل نظري حاولنا من خلاله التعرض إلى عدة جوانب تتعلق بالميزة التنافسية، التحسين المستمر و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى فصل تطبيقي تناول تشخيص تطبيق مؤسسة المطاحن الكبرى لولاية سعيدة للتحسين المستمر كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

جاء الفصل الأول من الدراسة في محاولة لفهم العناصر الأساسية للتحسين المستمر و الميزة التنافسية، من خلال بيان مفاهيمهما، المحددات، أهميتهما، أنواعهما، الأساليب، وفي الأخير معرفة العلاقة بينهما.

الفصل الثاني يتمثل في دراسة تطبيقية ليدعم الدراسة النظرية، تم على مستوى مؤسسة المطاحن الكبرى لولاية سعيدة بالاعتماد على الاستبيان الذي أعد لهذا الغرض.

خاتمة

خصص المطلب الأول من الدراسة التطبيقية لعرض خطوات الدراسة و التي اشتملت على تحديد و تعريف متغيرات الدراسة، منهج الدراسة، عينة الدراسة، أساليب المعالجة الإحصائية.

وقد خصص المطلب الثاني لعرض و تحليل بيانات الدراسة وذلك من خلال:

- عرض نتائج الإحصاء الوصفي الخاص بكل محور من محاور الاستبيان بالاعتماد على نتائج الوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام لآراء العينة المستجيبية للدراسة.

دراسة أثر كل محور من محاور الاستبيان الخاصة بالمتغيرات المستقلة على المتغير التابع لتحديد فيما إذا كانت هناك أثر ذو دلالة بين المتغيرات بالاعتماد على اختبارات نموذج الانحدار.

وقد خصص المطلب الثالث من الفصل لمناقشة نتائج اختبارات نموذج الانحدار استنادا إلى الاتجاهات العامة لآراء العينة المستجيبية للدراسة و هذا للوصول إلى إثبات الفرضيات من عدما و استخلاص النتائج.

يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية:

النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

-تحقق الميزة التنافسية لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عند تطويرها و تجديدها نتيجة صعوبة محاكاتها.

إن المؤسسة التي تمتلك قدرة تنافسية تكون قادرة على خلق التميز في منتجاتها وجودة الخدمات المقدمة لزيائنها على حساب المنافسين الآخرين، مما يعني ضمان نجاحها المستمر شريطة أن تكون يقظة.

-لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مقومات الإبداع مما يساهم في خدمة التحسين المستمر.

تحقق إستراتيجية التحسين المستمر جميع أهداف المؤسسة حيث تضمن الجودة بمختلف جوانبها.

خاتمة

- يهدف التحسين المستمر إلى تحسين الجودة و إرضاء الزبون و تحقيق تطلعاته مع تخفيض الأخطاء و الموارد المستخدمة.

- يعتبر الحصول على شهادة الايزو iso9001 هدف الكثير من المؤسسات التي تهدف الى بناء نظام إدارة الجودة فعال ،حيث انه يساعد المؤسسات على التحكم في عملياتها بشكل أفضل ،كما ان الحصول على شهادة الايزو iso9001 يزيد من ولاء العميل ويحسن من سمعتها في السوق.

- يعتبر التحسين المستمر وفق منهج الكايزن انه عملية تدريجية في شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل جيد ولا تأتي دفعة واحدة يتم التركيز على العنصر البشري بشكل اكبر مقارنة بالموارد المادية والتكنولوجية، بغية إحداث تغييرات صغيرة وبسيطة غير مكلفة مقارنة بالتغير الجدي .

-لنجاح عمليات التحسين المستمر يمكن الاعتماد على المنهج الداعمة له.

-يظهر إسهام التحسين المستمر للجودة في استدامة المزايا التنافسية في المؤسسة من خلال الرفع في الكفاءة الداخلية ،تنمية الإبداع وتحقيق الاستجابة الفورية لمتطلبات الزبائن.

النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة:

فيما يخص نتائج الدراسة الميدانية التي تناولنا فيها التحسين المستمر واثره في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى بولاية سعيده، فإنه سوف نقوم بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها وأهم الاستنتاجات والتوصيات كما يلي :

الفرضية الأولى:

بالنسبة للفرضية الأولى فقد أثبتت الدراسة ان مؤسسة المطاحن الكبرى لولاية سعيده تلتزم بتطبيق عملية التحسين المستمر لأن مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة $sig=0.00$ وهذا ما يدل على معظم المستجوبين من العمال يرون بأن المؤسسة تلتزم بتطبيق التحسين المستمر .

الفرضية الثانية :

خاتمة

قد أثبتت الدراسة أن مؤسسة المطاحن الكبرى بولاية سعيدة تمتلك معايير تحقيق الميزة التنافسية لأن مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة $\text{sig}=0.00$ وهذا ما يدل على معظم المستجوبين من العمال يرون بأن المؤسسة تمتلك أبعاد الميزة التنافسية.

الفرضية الثالثة:

- بالنسبة للفرضية الثالثة فقد اثبتت الدراسة بأنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى بولاية سعيدة، لأن مستوى الدلالة المعنوية (0.00) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت ب0.530، مما يعني أن التحسين المستمر فسر ما نسبته 53% من التباين الحاصل في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى بولاية سعيدة .
تعمل المؤسسة محل الدراسة على تلبية رغبات أكبر عدد من الزبائن، كما تملك علاقات جيدة معهم، وتعتبر شكاواهم دافعا كافيا لتحسين جودة المنتجات المقدمة، وهو ما يساهم في زيادة عددهم وولائهم.

- لا يتوفر بالمؤسسة محل الدراسة قسم خاص بالبحث و التطوير.

- مستوي اهتمام المؤسسة بالتحسين المستمر متوسط .

- تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لرضا الزبون عن المنتجات المقدمة.

تهتم المؤسسة محل الدراسة بشكل كبير بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها لتجنب تكرارها و تحسين جودة منتجاتها.

الفرضيات الفرعية:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى فقد أثبتت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على بعد التكلفة بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة، وأن الميزة التنافسية فسرت ما نسبته 29.70 % من التباين الحاصل في بعد التكلفة بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة .

- أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية فقد أثبتت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على بعد الجودة بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة ، وأن الميزة التنافسية فسرت ما نسبته 9.00 % من التباين الحاصل في بعد الجودة بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

خاتمة

- أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة فقد أثبتت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على بعد الاستجابة بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة، وأن الميزة التنافسية فسرت ما نسبته 26.20 % من التباين الحاصل في بعد الاستجابة بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة.

- أما الفرضية الفرعية الرابعة فقد أثبتت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على بعد الإبداع بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة، وأن الميزة التنافسية فسرت ما نسبته 28.90 % من التباين الحاصل في بعد الإبداع بمؤسسة المطاحن الكبرى بسعيدة .

كما توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الميزة التنافسية تعزى إلى الجنس المؤهل العلمي ، الخبرة والوظيفة.

بعد ما أتمنا هذه الدراسة ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج ، فإنه يمكننا تقديم بعض التوصيات والاقتراحات والتي تتمثل فيما يلي:

1- يجب على المؤسسات الصناعية الجزائرية أن تولي اهتماما أكبر للتحسين المستمر باعتباره أحد العوامل الأساسية في الرفع من تنافسيتها، وذلك من خلال تبني أفضل الممارسات الإدارية التي أثبتت نجاحها في ترقية مستوى التحسين داخل المؤسسة وزيادة تنافسيتها؛

2- عمل المؤسسات الصناعية الجزائرية على تبني فلسفة التحسين المستمر والتي أكدت نجاحها في ترقية تنافسية الكثير من المؤسسات على المستوى العالمي، ويمكنها في هذا المجال الاستفادة من تجارب المؤسسات التي نجحت في تطبيق هذا المدخل، مثل شركة موتورولا، وتحارب بعض الشركات اليابانية؛

3- توعية المسيرين والعاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية بأهمية تبني ممارسات التحسين المستمر ، وقد يكون ذلك من خلال إعداد برامج تكوينية، وبرمجة حصص تعليمية للتدريب كما يجب على المؤسسات الصناعية الجزائرية توفير ثقافة تنظيمية داعمة للتطبيق الفعال لممارسات التحسين

4- يجب على المؤسسات الصناعية الجزائرية السعي للحصول على شهادة الجودة ISO9001 كنظام للجودة يتكامل مع مختلف أنظمة الجودة الأخرى المتصلة بالبيئة والسلامة

خاتمة

المهنية، وهو ما يساهم في ترسيخ مفاهيم وممارسات التحسين المستمر للجودة بشكل أفضل في بيئة العمل؛

5- من الضروري للمؤسسات الصناعية الجزائرية التركيز على العنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لنجاح فلسفة التحسين المستمرة ؛

6- يجب على المؤسسات الصناعية الجزائرية العمل على اكتساب الموارد الفائقة التميز واستقطاب الكفاءات والمهارات المميزة القادرة على تحقيق التميز التنافسي في الأسواق المحلية والدولية؛

7- على المؤسسات الصناعية الجزائرية الاهتمام بالتجارب الدولية الناجحة خصوصا اليابانية التي لديها باع كبير في تطبيق فلسفة التحسين المستمر، وذلك بالاطلاع على قصص نجاح المؤسسات اليابانية والأوروبية والأمريكية، ومختلف مشاريع التي تبنتها، وبرامج التحسين التي اعتمدها.

أفاق الدراسة:

بعد أن تم القيام بهذه الدراسة التي من الممكن أن تفتح أفاقا جديدة، بإمكان الباحثين و المهتمين التطرق إليها و يمكن تفصيلها فيما يلي:

1. إجراء دراسة حول التحسين المستمر و كيف استطاعت المؤسسات اليابانية من التحكم في مختلف الأسواق عن طريق هذا الأسلوب.
2. التوجهات الحديثة في إدارة الأعمال.
3. البحث في إمكانية دمج الإبداع مع التحسين المستمر للحصول على ميزات تنافسية.
4. أهمية الحصول على شهادة الايزو في ترسيخ ممارسات التحسين المستمر في المؤسسات
5. امكانية تطبيق منهج الكايزن في المؤسسات الصناعية

قائمة المراجع والمصادر

أولا :الكتب باللغة العربية .

- 1- رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، " إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.ط،الأردن2008 .
- 2- سونيا محمد البكري ،" إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2003 .
- 3- الركابي كاظم نزار ،"الإدارة الإستراتيجية –العولمة والمنافسة "، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان-الأردن ، 2004.
- 4- نجم ، نجم عبود ،"إدارة العمليات:النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة"،الجزء الأول ،معهد الإدارة العامة ، الاردن2001.
- 5- مجيد الكرفي، إدارة الجودة الشاملة" المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية" (ط 01) ،الأردن ،دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 6-كاظم حاتم كريم،"التحسين المستمر بأسلوب كلفة الكايزن وإمكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف" ،مجلة مجلد دراسات الكوفة المجلد1،العدد21،جامعة الكوفة حافظ،2011
- 7-سوسن شاکر مجيد ،محمد عواد الزيدات ،"إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم":دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2007.
- 8-د.عبد الناصر علك حافظ،حسين وليد حسين عباس ،"التحسين المستمر كمسار لإدارة وظائف المنظمة"دار غيداء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ،عمان الأردن،2014 .
- 9-فيليب سادلر ترجمة علي أحمد إصلاح "الإدارة الإستراتيجية"،مجموعة النيل العربية القاهرة مصر الطبعة الأولى 2008.
- 10-لعلي عبد الستار وآخرون ،المدخل إلى إدارة المعرفة ،دار المسيرة ،عمان ،2006.
- 11-شارل هيل ، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008 .
- 12-علي السلمي ،"إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "دار غريب للنشر والطباعة 2001.
- 13-حسين عجلان حسن ،"استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال "إثراء للنشر والتوزيع ،عمان-الأردن،ط1،2008.

- 14-نبيل مرسي خليل، "الإدارة الإستراتيجية للتكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس" الإسكندرية ، الدار الجامعية الجديدة 2003.
- 15-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، " الإدارة الإستراتيجية "،مجموعة النيل العربية،القاهرة،ط1،1999.
- 16- مهدي صالح السامرائي،"إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي الخدمي"،(ط01)،مصر،دار جريز للنشر و التوزيع ،(2007).

ثانيا :الكتب باللغة الأجنبية.

- 1-Hilton, Ronald W. **Managerial Accounting** " 6" Ed,Mc Graw-Hill Co. jnc., 2005
- 2-Bernard Froman " **Du manuel qualité au manuel de management**"Afnor édition France 2013
- 3-McLaughlin, C. P., &Kaluzny, A. D. (1990). "**Total quality management in health: making it work. Health Care Management**" Review, 15(3).
- 4-Pitts,R.&Lei,D.,(1996) "**strategic management :building and sustaining competitive advantage**" , USA :west publication.
- 5-Willie pietersen" **strategic learning john wiley and sons**" Inc 2010.
- 6-john I dalypricing for profitability "**activity –based pricing for compétitive advantage**" .johnweley and sons.

المذكرات والملتقيات :

- 1-الكسب علي إبراهيم فارس، "المعلومات المحاسبية اللازمة لاعتماد أسلوب التحسين المستمر" في المنشآت الصناعية "رسالة ماجستير ،غير منشورة ،كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة الموصل سنة 2017.
- 2-سلطان كريمة،"طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف"،مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة20 أوت 1955،سكيكدة(2007).

3-سامية سرحان، " أثر السياسات السلبية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية"، مذكرة مقدمة ضمن شهادة الماجستير العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة سطييف 2011.

4-الكسب علي إبراهيم فارس، "المعلومات المحاسبية اللازمة لاعتماد أسلوب التحسين المستمر(كايزن) في المنشآت الصناعية"، رسالة ماجستير، غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل سنة 2004.

المجلات والمنشورات :

1-عطيانى مراد سليم ونور عبد الناصر إبراهيم"أثر المقارنات المرجعية في تحسين المستمر لجودة المنتج والعمليات" : دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2014.

2-مليكة مقدار ، " دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين الأداء " ،مجلة أبعاد اقتصادية ،العدد7، 2017.
حسن علي الزعبي،"أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي"دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان،المؤتمر العلمي جامعة العلوم التطبيقية الأهلية ،12-14ماي2003.

3- معموري سورية ، الشيخ حجيرة ، " محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية " ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية

4-أحمد بلالي ، "تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة"مداخلة إلى الملتقى الدولي الثالث .

5-حبيبة عامر فرحات عباس،"دور عمليات التحسين المستمر في تحقي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج، مجلة رؤى اقتصادية ،2017.

الملاحق

ملحق رقم 1

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

الاستبيان

تحية طيبة وبعد

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، نقوم بإجراء دراسة بعنوان «التحسين المستمر كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات» وقد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة.

لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل شفافية وموضوعية، علما أن آرائكم واقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
نشكركم على حسن تعاونكم ولكم منا فائق التقدير والاحترام

ملاحظة: نرجو منكم وضع العلامة (X) في المربع المناسب.

الجزء الأول: بيانات شخصية

الجنس: ذكر أنثى

المؤهل العلمي: غير جامعي جامعي

الوظيفة إطار عون تحكم عون تنفيذ

الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: عبارات الاستبيان الخاص بالتحسين المستمر وتنافسية المؤسسات

المجال الأول: التحسين المستمر

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقوم المؤسسة بتحسين جودة منتجاتها لتواكب التغيير في حاجات ورغبات الزبائن					
2	يتم تدريب العاملين على التخلص من الأنشطة غير الضرورية التي تعيق الأداء					
3	تدعو المؤسسة العاملين إلى اجتماعات العصف الذهني لتقديم أفكارهم لتحسين العمل					
4	تحرص المؤسسة على اقتناء أحدث الآلات الإنتاجية لتحسين جودة المنتج					
5	تستخدم المؤسسة أسلوب المقارنة المرجعية لتحسين أدائها باستمرار					
6	تستخدم المؤسسة الأساليب الإحصائية لتحديد المشاكل بغرض معالجتها					
7	منتجات المؤسسة لها معدلات منخفضة من العيوب					
8	عمال المؤسسة يمتلكون المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية					
9	هناك زيادة في أرباح المؤسسة نتيجة تحسين أدائها					
10	تقدم المؤسسة مستوى متميز من المنتجات للعملاء					
11	للمؤسسة القدرة على الاستجابة للتغيير في تصميم منتجاتها					
12	تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير تمكنها من ابتكار طرق وأساليب جديدة في العمل تختلف عن المؤسسات المنافسة					
13	تحرص المؤسسة على استخدام التكنولوجيا الجديدة لتحسين جودة منتجاتها					
14	تقوم المؤسسة بتدريب وتكوين عمالها باستمرار					

المجال الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	المحور الأول: التكلفة					
15	المؤسسة تتوفر على التكنولوجيا اللازمة لتخفيض التكلفة					
16	تسعى المؤسسة إلى استحداث طرق وأساليب فعالة لتخفيض التكاليف					
17	المؤسسة تحرص على استغلال مواردها بطريقة عقلانية					
18	الدورات التدريبية للعاملين تساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة					
	المحور الثاني: الجودة					
19	المؤسسة تتوفر على مصلحة خاصة بالجودة					
20	المؤسسة تقوم بتحسين المستمر لمنتجاتها					
21	المؤسسة تأخذ بآراء واقتراحات عمالها في تحسين جودة منتجاتها					
22	المؤسسة متحصلة على شهادة الايزو ISO 9001					
	المحور الثالث: الاستجابة					
23	تليي المؤسسة رغبات عملائها في منتجاتها					
24	المؤسسة تقيم جودة منتجاتها من خلال آراء عملائها					
25	المؤسسة لديها سجلات خاصة بشكاوي وملاحظات زبائنهم					
26	يتم تزويد العملاء بالمنتجات المطلوبة في الوقت المناسب دون تأخير					
	المحور الرابع: الإبداع					
27	المؤسسة لديها مصلحة أو خلية تعنى البحث والتطوير					
28	إدارة المؤسسة تشجع عمالها على المساهمة في تطوير وتحسين جميع أنشطتها					
29	تعمل المؤسسة بشكل دوري على استحداث أساليب وطرق جديدة في مختلف عملياتها					
30	لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدر على التكيف مع المتغيرات البيئية					

