



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي

جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



تقرير بحث لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص : حوكمة الشركات

دور التحسين المستمر في رفع القدرات التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

أعضاء لجنة المناقشة :

الأستاذ.....: رئيسا

الأستاذ.....: مشرفا

الأستاذ.....: مناقشا

من إعداد الطالبتين:

حميدي أم الخير

رحماني عربة

السنة الجامعية : 2014 / 2015

الملخص باللغة العربية:

إن ما يميز بيئة الأعمال الحالية لأغلب المؤسسات هو التغير الدائم و المستمر، و لعل ذلك يعود لعدة عوامل تتمثل في ثورة الاتصالات و التطورات التكنولوجية الهائلة في جميع المجالات الاقتصادية و الصناعية، و المنافسة الشديدة بين المؤسسات إضافة إلى التغير السريع و المستمر في حاجات و رغبات و أذواق المستهلكين، مما يجعل التحسين المستمر ضرورة إستراتيجية لكل مؤسسة تسعى إلى رفع قدرتها التنافسية.

يعتبر التحسين المستمر أحد أهم الخيارات الإستراتيجية الهادفة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، و تظهر أهميته من خلال تقديم كل ما هو جديد مما يدعم تفوقها و بقاءها و نموها في بيئة متغيرة خاصة مع ظهور نوع جديد من المنافسة (المنافسة بإبداع).

الكلمات المفتاحية: التحسين المستمر، التنافسية، القدرة التنافسية

Résumé :

La particularité de l'actuel environnement des affaires de la majorité des sociétés est le changement perpétuel et constant, et cela est dû à de nombreux facteurs comme la révolution du domaine de la communication, les progrès technologiques dans les secteurs industriels, et économiques, ainsi que la concurrence entre ces différentes entreprises, en plus le changement rapide continu des besoins des consommateurs et leurs goûts, ce qui rend l'amélioration continue une nécessité stratégiques pour chaque entreprise qui vise à développer (augmenter) sa capacité concurrentielle.

L'amélioration continue est considérée comme l'une des importantes stratégies qui a pour but, renforcer la capacité concurrentielle de l'entreprise économique ; et son importance peut-être traduite par les nouveautés qu'elle propose ce qui assure la continuité, l'existence et le

développement de l'entreprise dans un milieu qui se caractérise par son changement perpétuel et spécialement face à une nouvelle technique de concurrence qui est en vogue actuellement « la concurrence créative (innovatrice) ».

Les mots clés: amélioration continue, concurrence, capacité concurrentielle.

Abstract :

The continuous mutations that characterize the business environment for the majority of enterprise as a result of several factors eg : the revolution of communication, and the great progress in technology lead in economic and industrial spheres, and the actual competition between enterprise , in addition to permanent and swift change at the desires and needs and tasters of consumers, that did make from the improvement of new products as a strategic necessity to every enterprise seeks to the success and the outliving in the market.

The good daily improvement is an important choice in strategy that aims to have good commercial societies (enterprise), we can notice this through the presentation of all what is new and we mean by this the “innovation”.

At the end we can say that these changements support the growth and the success of these societies and make such creativity in competition.

Key words : continuous improvement , competition , competitive ability .

الإهداء

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أفتتح إهدائي هذا إلا بمن قال فيهما الحق عز وجل ﴿وقل ربي

ارحمهما كما ربباني صغيرا﴾

﴿ إلى جدي و جدتي أطال الله في عمرهما

﴿ إلى الذي رباني على الفضيلة و الأخلاق

أبي العزيز حفظه الله

﴿ إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها

أمي أمي أمي

﴿

﴿ إلى من كانوا سندي ومنبع شجعتي، وسراج دربي وقرّة عيني إليكم اهدي

أشقائي شقيقاتي أصدقائي

﴿ إلى كل من لي مكانة في نفسه، إلى كل من لي موضع في قلبه، إلى كل راتب في العلم

ومعاشق للمعرفة، إليكم اهدي

إليكم جميعا اهدي هذا العمل المتواضع

محمد بن أم الخير

رحماني عرفة

كلمة شكر

من لا يشكر الناس لا يشكر الله، ومن أهدى إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تستطيعوا فادعوا
له

◌ اعترفنا بالفضل و تقديرنا للجميل نتقدم بجزيل الشكر و الامتنان إلى الأستاذ الفاضل "
خراز لخضر" الذي تحمل عناء الإشراف بالتوجيه و النصائح القيمة خلال انجاز هذه
المذكرة.

◌ كما نتقدم بالشكر إلى الأساتذة بجامعة "الدكتور مولاي الطاهر" الذين
ساعدونا في إتمام هذه المذكرة و أخص بالذكر:

◌ الأستاذ عثمان بن بوزيان

◌ الأستاذ جلولي محمد

◌ الأستاذ يزيد قادة

◌ كما نتقدم بالشكر إلى سمغوني فيصل طالب سنة أولى دكتوراه الذي

ساعدنا في برنامج SPSS

◌ كما نتقدم بالشكر إلى الطالبة حنصال ابتسام طالبة سنة ثانية ماستر التي

ساعدتنا في برنامج SPSS

مصيدي أم الخير

رحماني عربة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
I	الإهداء
II	شكر
III	فهرس المحتويات
X	فهرس الأشكال و الجداول و الملاحق
أ	المقدمة العامة
ب	إشكالية الدراسة
ب	فرضيات الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ج	أهداف الدراسة
ج	مببرات اختيار الموضوع
ج	صعوبات الدراسة
د	منهجية الدراسة
د	حدود الدراسة
د-هـ	الدراسات السابقة
هـ-و	هيكل الدراسة
1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول التحسين المستمر
2	تمهيد
3	المبحث الأول: أساسيات حول التحسين المستمر
3	المطلب الأول: مفهوم التحسين المستمر
4	المطلب الثاني: مداخل ودوافع التحسين المستمر
6	المطلب الثالث: مصادر التحسين المستمر
7	المبحث الثاني: الطرق و الأدوات المستخدمة في التحسين المستمر
7	المطلب الأول: خطوات التحسين المستمر
10	المطلب الثاني: طرق التحسين المستمر
16	المطلب الثالث: أدوات التحسين المستمر

29	المبحث الثالث: مرتكزات و دعائم التحسين المستمر
29	المطلب الأول: الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر
32	المطلب الثاني: المتطلبات الإدارية لنجاح نظام التحسين المستمر
33	المطلب الثالث: أهمية التحسين المستمر
34	خلاصة الفصل الأول
35	الفصل الثاني: مدخل إلى القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
36	تمهيد
37	المبحث الأول: أساسيات حول تنافسية المؤسسة
37	المطلب الأول: مفهوم التنافسية و أهم أنواعها
42	المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس
44	المطلب الثالث: أهداف و أهمية التنافسية
45	المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها
45	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
47	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأهم مصادرها
49	المطلب الثالث: خصائص وأهداف الميزة التنافسية و أهم محدداتها
52	المبحث الثالث: محددات القدرة التنافسية و أهم أنواعها
52	المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية و عناصرها
54	المطلب الثاني: مظاهر و محددات القدرة التنافسية
54	المطلب الثالث: أهداف القدرة التنافسية وأثر التحسين المستمر في تطويرها
59	خلاصة الفصل الثاني
60	الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE
61	تمهيد
62	المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE
62	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة مؤسسة ENIE
62	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية وهيكلها التنظيمي
66	المطلب الثالث: مجال نشاط المؤسسة و التحسينات المستمرة في منتجاتها
69	المبحث الثاني: إعداد استمارة الاستبيان و تحليلها

69	المطلب الأول: منهجية الدراسة
72	المطلب الثاني: اختبار ثبات وصدق الاستمارة
76	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة
80	المبحث الثالث: العلاقة بين التحسين المستمر و القدرة التنافسية في مؤسسة ENIE
81	المطلب الأول: اختبار الفرضيات وتحليل الأسئلة
82	المطلب الثاني: العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة
84	المطلب الثالث: نمذجة العلاقة بين متغيرات الدراسة(اختبار الفرضية الرئيسية)
92	خلاصة الفصل الثالث
94	الخاتمة العامة
98	قائمة المراجع
104	الملاحق

فهرس الأشكال و الجداول و الملاحق

أولاً: فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	PDCA CYCLE	01
17	نموذج لخريطة التدفق	02
18	منحنى بياني يوضح مخطط باريتو	03
19	منحنى يمثل مخطط التشتت و التبعر	04
20	مخطط إيشيكاوا يظهر عمليات حل مشاكل العملية و التحسين المستمر لها	05
21	منحنى يوضح المدرج التكراري	06
25	خريطة الرقابة على الوسط الحسابي <small>جد و النسخة إدراج X Chart</small>	07
26	خريطة الرقابة على المدى R Chart	08
27	خريطة نسبة الوحدات التالفة p Chart	09
53	دورة حياة الميزة التنافسية	10
77	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
78	توزيع أفراد العينة حسب السن	12
79	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	13
80	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	14
81	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	15

ثانيا: فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الرقم
05	جدول يوضح مقارنة بين المدخل الياباني و المدخل الأمريكي.	01
22	قائمة المراجعة بأخطاء تأخير استلام الطلبات.	02
25	جدول يوضح العوامل الثابتة لبناء خرائط الرقابة على المتغيرات.	03
42	جدول يوضح وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية.	04
45	جدول يوضح استراتيجيات Porter الثلاث و متطلباتها.	05
65	جدول يمثل الوحدات الإنتاجية لمؤسسة ENIE	06
66	جدول يبين وحدات الصيانة و التوازن.	07
66	جدول يمثل وحدات الخدمات و التوزيع.	08
74	جدول معاملات الثبات لمحاور الدراسة (معامل الفا كرونباخ).	09
76	جدول يوضح اختبار التوزيع الطبيعي.	10
76	جدول توزيع افراد العينة حسب الجنس.	11
77	جدول توزيع افراد العينة حسب السن.	12
79	جدول توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.	13
80	جدول توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية.	14
81	جدول توزيع افراد العينة حسب الوظيفة.	15
82	جدول يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة.	16
83	جدول يوضح معاملات نموذج الانحدار بين محاور الدراسة.	17
84	جدول يوضح معامل الارتباط لنموذج الانحدار بين محاور الدراسة.	18
85	جدول التوزيع لمقياس ليكارت.	19
86	جدول نتائج التحليل الاحصائي للمتغير المستقل (التحسين المستمر).	20
88	جدول تحليل اسئلة المحور الاول (التحسين المستمر).	21
89	جدول اختبار العينة الواحدة للمحور الأول	22
90	جدول نتائج التحليل الاحصائي للمتغير التابع (القدرة التنافسية).	23
91	جدول تحليل اسئلة المحور الثاني (القدرة التنافسية في المؤسسة).	24
92	جدول اختبار العينة الواحدة للمحور الثاني	25

ثالثا: فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
105	الاستمارة	01
109	النتائج الإحصائية	02

المقدمة العامة

المقدمة العامة :

إن التطورات الاقتصادية العالمية و المتمثلة في اقتصاد السوق، ظاهرة العولمة و التطورات التكنولوجية الحاصلة و ظهور عدة منتجات جديدة زادت من تحديات المنافسة الدولية و أصبحت المؤسسات مهددة بترك السوق إن لم تتمكن من مواجهة هذه المنافسة الشرسة و تلبية المتطلبات المتنامية للمستهلك.

و من أجل مواجهة التطورات الحاصلة و الاستحواذ على أكبر حصة في السوق كانت الدول المتقدمة هي السبابة إلى اكتشاف أساليب الإنتاج الكفيلة بذلك، حيث تجسد ذلك من خلال ظهور فلسفة إدارية جديدة التي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات من أجل تقديم منتجات خالية من العيوب تفوق توقعات العملاء، و مع انفتاح الأسواق و تزايد المنافسة العالمية زادت أهمية التحسين المستمر، حيث أصبحت المؤسسات التي لا تعطي أهمية لاستحداث و تحسين منتجات جديدة و تسويقها بشكل فعال مهددة بخاطر الزوال، مما يجبرها على إتباع سياسات قد تأتي بالأحسن و تعمل على جذب المستهلك.

إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث و التطوير و تشجيع الإبداع و تنمية المعرفة و المهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصرا أساسيا في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية و المالية و التسويقية و للموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي.

إن الغرض من التحسين المستمر هو تخفيض التكاليف و تحقيق الميزة التنافسية و ذلك من خلال إجراء التحسينات بصورة تدريجية، و من بين الشركات التي تعتمد على التحسين المستمر شركة TOSHIBA عام 1946 م و شركة TOYOTA عام 1951م. و تنصب فلسفة هذه الشركات على تحقيق التحسين المستمر في جميع أوجه العملية الإنتاجية و الخدمية. بدءا بعملية تصميم المنتج مرورا بعمليات إنتاجه وصولا إلى إيصال المنتج إلى الأسواق العالمية و ذلك للحفاظ على قوة الموقع التنافسي للشركة.

يمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة و لكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة لها ميزة الكاليف منخفضة أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها عن طريق التحسين المستمر. وتبنى الميزة التنافسية لأي مؤسسة على عدد من القدرات المميزة و يجب على القائمين على هذه المؤسسة التعرف جيدا على هذه القدرات و الاستثمار فيها بشكل يحقق التنافسية للمؤسسة.

ند الخبرة التاريخية أن أي مؤسسة مهما كانت إمكاناتها أو قدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في السوق إذا اعتمدت على الأساليب و الاستراتيجيات التقليدية في عصر الثورة التكنولوجية و العولمة



الاقتصادية و من أجل بقاء المؤسسات في ساحة التنافس يجب أن تعتمد على التحسين المستمر الذي يعتبر أحد أهم الركائز لبناء و تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات.

إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق تتحدد إشكالية الدراسة كالتالي:

❖ ما مدى مساهمة التحسين المستمر في رفع القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي:

✓ ما هو التحسين المستمر؟ و ما هي أهميته؟

✓ ما هي طرق و أدوات التحسين المستمر؟

✓ ما المقصود بالقدرة التنافسية للمؤسسة؟

✓ هل يساهم التحسين المستمر في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

قصد تحليل الإشكالية محل الدراسة ارتأينا طرح مجموعة من الفرضيات و هي:

الفرضية الرئيسية:

✓ توجد علاقة بين التحسين المستمر و القدرة التنافسية لمؤسسة ENIE.

الفرضيات الفرعية:

✓ تلتزم مؤسسة ENIE بتطبيق التحسين المستمر.

✓ تمتلك مؤسسة ENIE قدرة تنافسية في ظل المنافسة الشديدة.

أهمية الدراسة:

- تضيف هذه الدراسة إلى المكتبة الجامعية دراسة تطبيقية متخصصة في مجال التحسين المستمر.
- حث المؤسسات الاقتصادية على تبني مفهوم التحسين المستمر.
- تقدم هذه الدراسة آلية واضحة تعمل على تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تطبيق التحسين المستمر.
- لفت أنظار المؤسسات الاقتصادية لأهمية تطبيق التحسين المستمر الذي يمكن من خلاله رفع القدرة التنافسية في الأسواق، و بالتالي زيادة الأرباح و الحصة السوقية.



أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الطرق المستخدمة في عمليات التحسين المستمر.
- محاولة إبراز دور التحسين المستمر في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على واقع التحسين المستمر في مؤسسة ENIE.
- دراسة العلاقة بين التحسين المستمر في مؤسسة ENIE و القدرات التنافسية لها.

مبررات اختيار الموضوع:

من الدوافع الأساسية التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- ◆ الرغبة الشديدة في الاطلاع على هذا الموضوع و التعرف على المفاهيم المتعلقة به.
- ◆ حداثة الموضوع و أهميته بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.
- ◆ ضعف الاهتمام لدى المؤسسات الجزائرية بعمليات التحسين المستمر.
- ◆ معرفة ما مدى تطبيق التحسين في المؤسسة الجزائرية.

صعوبات الدراسة:

إلى جانب الظروف الخاصة واجهنا أثناء إعداد هذه المذكرة عدة صعوبات نذكر منها :

- ندرة المراجع التي تختص في هذا الموضوع، إذ نجد مراجع تتناول موضوع التحسين المستمر وتعمق فيه، ومراجع أخرى تقوم بدراسة القدرة التنافسية وجوانبها المختلفة، في حين قلة ما نجد مراجع تربط بين التحسين المستمر و القدرة التنافسية بالرغم من الأهمية البالغة التي يختص بها هذا الموضوع.
- صعوبة الحصول على المراجع من المصادر الجامعية بالرغم من توافرها، كما هو الحال في المكتبة الجامعية.
- طبيعة الموضوع في حد ذاته، والتي تحمل قدراً كبيراً من التعقيد والغموض، بالإضافة إلى عدم تحديد الموضوع مما أدى إلى محاولة تناول هذا الأخير من كافة الجوانب التي يمسه.
- صعوبة على مستوى الجانب التطبيقي؛ حيث رفض عدد كبير من المؤسسات استقبالننا وحتى بالنسبة للمؤسسات التي استقبلتنا تطلب الأمر في بعض الأحيان الرجوع مرات عديدة لاسترجاع الاستمارة ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم وجود علاقات اتصال بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية.



منهجية الدراسة:

تقوم الدراسة على استخدام المنهج التحليلي الذي يقوم بجمع البيانات الكافية و الدقيقة عن موضوع محل الدراسة و الوصول إلى نتائج لمشكلة البحث و إمكانية قياس المعلومات كما وكيفا لاستخدام المنهج الإحصائي لتحليل و توزيع قائمة الاستبيان.

وتعتمد الدراسة على جمع البيانات الأولية و التي تتمثل في إعداد قائمة الاستقصاء الخاصة بموضوع الدراسة.

حدود الدراسة:

وهي تشمل الحدود المكانية والزمانية، و يمكن تلخيصها فيما يلي:

♣ الحدود المكانية:

اقتصرت المجال المكاني الذي اختزنه للقيام بالدراسة الميدانية على المؤسسة الجزائرية، و أخذنا مؤسسة ENIE بولاية سيدي بلعباس كنموذج ممثل لها.

♣ الحدود الزمانية:

بغية الإحاطة بإشكالية الدراسة و الوصول إلى نتائج و استنتاجات عملية من أجل إثبات أو نفي صحة الفرضيات، استغرقت الدراسة أسبوع و ذلك باعتبار أن الشركة خارج حدود ولاية الطلبة .

الدراسات السابقة:

1- دراسة كريمة سلطان، تحت عنوان " طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثره في تخفيض التكاليف " دراسة حالة المؤسسة الوطنية للعصير و المصبرات Sijico وحدة رمضان جمال ، إذ تناولت الطالبة بالتفصيل أهمية الجودة وإدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة المنتج الصناعي، وأبرزت العلاقة بين تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وقامت بدراسة أحد أساليب الحديثة في تخفيض التكاليف والمتمثلة في تخفيض تكاليف الجودة عن طريق التحسين المستمر لجودة المنتجات ومعرفة الطرق والوسائل والأدوات التي تستخدم في تحسين جودة المنتج الصناعي في المؤسسة الوطنية للعصير و المصبرات ويظهر الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية أن هذه الدراسة اهتمت بطرق تحسين الجودة بالنسبة للمنتج الصناعي في حين اعتمدت دراستنا على طرق تحسين الجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة لمعرفة واقع التحسين فيها.

2- دراسة باسل فارس قنديل، تحت عنوان " أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية والمنشآت الصناعية" دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة ، توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك اهتمام كبير من قبل المنشآت الصناعية بنظام الجودة الشاملة ومدى تطبيقه بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، كما ركزت على تطبيقها على الزبائن والتزام الإدارة العليا بالجودة، ويليهما التحسين المستمر، كما اهتمت



المنشآت الصناعية بالسياسات التنافسية وتطبيقها بدرجات إيجابية متفاوتة، حيث توجد في أوجه تشابه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية من حيث أنهما الدراستين اهتمتا بالجودة وتطبيقها والتحسين المستمر أما فيما يخص أوجه الاختلاف فدراستنا اعتمدنا على قطاع المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على خلاف هذه التي اهتمت بدراسة المنشآت الصناعية الكبيرة.

3- بالمختار ياسين ، واقع الابتكار و تطوير منتجات جديدة في المؤسسة الصناعية رحالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية جامعة الجزائر 2007 غير أن هذه الدراسة ركزت على دراسة الابتكار في المؤسسة الصناعية فقط و لم تربط الابتكار بالميزة التنافسية ، بينما دراستنا تحاول ابراز دور التحسين المستمر في رفع القدرات التنافسية للمؤسسة

4- دراسة بعنوان الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية رسالة ماجستير في التسيير ، من إعداد الباحثة بن النذير نصر الدين ، جامعة الجزائر 2002 ، هدفت الدراسة إلى ابراز أهمية و مكانة الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية كعامل أساسي و محدد لقدرتها التنافسية في ظل المحيط الذي تنشط فيه .

5- دراسة بعنوان " الإبداع التكنولوجي لتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع " صيدال " مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، من إعداد الباحث بن مويزة مسعود جامعة عمار ثليجي بالأغواط 2004-2005 ، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع التكنولوجي و القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، و توصلت الدراسة إلى أن الإبداع التكنولوجي في مجمع " صيدال " يتركز على الإبداع في المنتجات و هو ما ساعدها في تنمية قدرتها التنافسية

6- دراسة بعنوان دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية دراسة حالة ENICAB بيسكرة ، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات ، من إعداد الباحث قريشي محمد جامعة محمد خيضر بيسكرة 2004-2005 هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع التكنولوجي و القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية الوطنية، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة التي استهدفتها الدراسة تتبنى سياسة واضحة للإبداع التكنولوجي مكنتها من تنويع تشكيلة منتجاتها إلى 240 منتج تقريبا ، مما ساعدها في تعزيز قدرتها التنافسية .

هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول:

تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتحسين المستمر إذ وضحنا في المبحث الأول المفاهيم الأساسية للتحسين المستمر، بينما في المبحث الثاني تعرضنا لأهم خطوات و طرق و أدوات التحسين المستمر، في حين خصصنا المبحث الثالث لأهم متطلبات التحسين المستمر و الأنشطة الداعمة له.



أما الفصل الثاني كان بعنوان القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم عامة حول تنافسية المؤسسة، في حين خصص المبحث الثاني لدراسة الميزة التنافسية للمؤسسة، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى معرفة أثر التحسين المستمر في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

أما الفصل التطبيقي فتضمن دراسة تطبيقية على أرض الواقع (مؤسسة ENIE) من خلال عرض استبيان على عمال وموظفي شركة ENIE نع مقرها بولاية سيدي بلعباس باعتبارها شركة تهتم بتطبيق التحسين المستمر، حيث تم في هذا الفصل تقديم عام لمؤسسة ENIE و إعداد استمارة الاستبيان و تحليلها. و سنختم هذه الدراسة بخاتمة عامة، سنعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من التوصيات و الاقتراحات.



الفصل الأول

الإطار المفاهيمي حول التحسين المستمر

تمهيد الفصل:

تسعى منظمات الأعمال الحديثة إلى تحقيق التميز في الأداء ورضا العملاء من خلال تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التطبيق المنهجي للمفاهيم الأساسية لها، مثل التركيز على العميل، التحسين المستمر... الخ. إذ يعد تبني مفهوم التحسين المستمر إحدى الاستراتيجيات التي تهدف إلى تقديم مخرجات ذات جودة عالية تتمتع بميزة تنافسية.

ويذكر Atkinson أن التطور المتكامل لهذه التقنية بدأ أثناء فترة ندرة الموارد الاقتصادية أعقاب الحرب العالمية الثانية إذ تبني رجال الأعمال الأمريكيان شعار تحسين قيمة المنتجات من أجل مواجهة المنافسة العالمية، ومن ثم بدأ انتشار استخدام هذه التقنية من قبل أكثر الوحدات الاقتصادية الغربية لتصبح أسلوب نظامي متطور يعمل على سد الفجوات بين توقعات الزبائن ومخرجات العمليات التشغيلية.

ومن بين الوحدات الاقتصادية التي استفادت من هذه التقنية شركة "TOYOTA" اليابانية، التي استطاعت أن تحقق من تطبيقها لهذه التقنية تخفيضات كبيرة في التكاليف ودعم كبير لتنافسيتها في الأسواق العالمية.

و سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول التحسين المستمر

المبحث الثاني: الطرق و الأدوات المستخدمة في التحسين المستمر

المبحث الثالث: مرتكزات و دعائم التحسين المستمر

المبحث الأول: أساسيات حول التحسين المستمر

إن الهدف الأساسي للتحسين المستمر هو تحقيق الرضا التام للعميل، والذي لا يتحقق إلا عن طريق بذل جهود مستمرة لتحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات، من أجل تحقيق تحسين "تراكمي" عبر الوقت أو تحسين "مفاجئ" مرة واحدة، وبالتالي التحسين المستمر في جودة المنتج النهائي، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، وعلى الأخص التغيرات المستمرة في حاجات ورغبات الزبائن، وعملية التحسين هذه عملية شاملة يقوم بها كل فرد في المؤسسة وتطبيق عدة طرق وأدوات ومن خلال خطوات مختلفة، وقبل معرفة ما سبق ذكره يجب أولاً التعرف على مفهوم التحسين المستمر، مداخله ودوافعه ومصادره.

المطلب الأول: مفهوم التحسين المستمر

التحسين المستمر فلسفة إذا تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة. وبالتالي يقع على عائق الإدارة مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر لأنه بدون ذلك لن يكتب النجاح لأي جهود في التحسين المستمر.¹

وإن هدف التحسين المستمر هو الوصول إلى الإتقان الكامل بقدر الإمكان عن طريق استمرار التحسين المستمر والشامل لأنشطة المنظمة، سواء في المدخلات أو عمليات التحويل، أو المخرجات، حتى انتقال المخرجات (المنتجات) إلى العميل.

وقد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المدخلات أو زيادة في المخرجات أو تحسين جودة المخرجات، أو ارتفاع مستوى رضا العاملين وتحسين مستوى رضا العملاء.²

وقد ذهب العديد من الباحثين و الكتاب في بيان مفهوم التحسين المستمر:¹

¹ - د. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات-، عمان-الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2009، ص181.

² - د. أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، عمان-الأردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص131.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول التحسين المستمر

✚ اذ عرف (kaplan et atkinson) التحسين المستمر بأنه: "تلك التقنية التي توجه أنظار الإدارة مليا للتفكير في الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز المدراء و العاملين لديها في جميع مستوياتها باتجاه إيجاد طرق لتخفيض التكاليف للمنتج أو الخدمة".

✚ في حين عرفه (weetman) بأنه: "عملية إحداث تحسينات على المدى القصير في مفردات صغيرة متكررة الحدوث قياسا بأحداث تغيرات أساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال تخفيض التكاليف المتغيرة بمعدلات معينة".

✚ أما (Mcclancy) فعرف التحسين المستمر بأنه: "طريقة لإجراء التحسينات بشكل مستمر في مفردات التكاليف من خلال دراسة مراحل تصنيع المنتج بالشكل الذي ينعكس على تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة أو الخدمة المقدمة".

✚ و عرفه (التكريتي) بأنه: "أسلوب من أساليب إدارة الكلفة الإستراتيجية و يعتبر من الأساليب الإدارية الذي يلتزم بموجبه المدراء و العاملون بالجوانب المتعلقة بالتنوع و الكلفة و الوقت".

✚ كما عرفه (الجبوري) بأنه: "مجموعة من العمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج او الخدمة و سرعان ما يغدوان بتراكم هذه التحسينات شيئا جديدا يختلف تماما عن الأصل".

المطلب الثاني: مداخل ودوافع التحسين المستمر

هناك مدخلان للتحسين المستمر و يتمثلان في:

أ- المدخل الياباني kaizen : وفقا لهذا المدخل يتم النظر إلى التحسين على أنه عملية يجب أن تتم بشكل تدريجي حيث لا ينتظر أن يتم التحسين دفعة واحدة و أن واجب الإدارة يجب أن ينقسم إلى عمليتين أساسيتين:

- الصيانة: أي وضع المعايير و المعدلات و التأكد من إتباعها.
- التحسين: أي تطوير المعايير و المعدلات و الارتفاع بها إلى مستويات أعلى.

ب- المدخل الأمريكي bzeak-thzoughs : و يركز هذا الأسلوب على استحداث أشياء جديدة و مبتكرة مبدعة لتحل محل القديمة، فالتحسين هنا يجب أن يتم دفعة واحدة او بضرية واحدة oneshot و

¹ - المدرس المساعد مهند عبد الرحمان، و المدرس المساعد رشا عدنان أحمد، "أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، سنة 2013، العدد 36، ص231.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول التحسين المستمر

ذلك من اجل الوصول إلى أعلى مستوى للجودة و ذلك من خلال الاعتماد على أساليب تكنولوجيا معقدة و متطورة جدا و إمكانيات مالية كبيرة و هذا الاتجاه لا يركز مثل الاتجاه الياباني على العنصر البشري في عمليات التحسين المقارنة بل أن تركيزه ينحصر في التكنولوجيا المتطورة.¹

و فيما يلي جدول يوضح المقارنة بين الطريقتين:

الجدول رقم(01): يوضح مقارنة بين المدخل الياباني و المدخل الأمريكي

وجه المقارنة	المدخل الأمريكي	المدخل الياباني
طريقة التحسين	يتم التحسين على دفعات قصيرة الأجل تحقق تغيرات جذرية	يتم التحسين بصورة تدريجية و لا تحتاج إلى إجراء تغيرات جذرية
مجال التحسين	يشمل التحسين مجالا محددًا و بعد الانتهاء منه يتم اللجوء إلى مجال آخر و هكذا	التحسين يشمل جميع المجالات في أن واحد
أسلوب التحسين	هدم و إعادة بناء	إصلاح و هدم في أن واحد
التفكير في التحسين	تفكير فردي	تفكير جماعي
متطلب التحسين	استثمارات حالية ضخمة و تكنولوجيا متطورة و معقدة مع التركيز على الجوانب الفنية	استثمارات مالية عادية و تكنولوجيا سهلة مع التركيز على العنصر البشري

المصدر: د.محمد عبد الفتاح حافظ، تنمية المهارات الإدارية (لمستويات الإدارة العليا)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الإسكندرية، الطبعة الأولى 2011، ص207.

ثانيا: دوافع التحسين المستمر:

أ) معدلات التغير السريعة: وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط و قرارات المؤسسة و تتأثر بها، و البيئة الخارجية هي نقطة البداية و النهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر

¹ - د.محمد عبد الفتاح حافظ، تنمية المهارات الإدارية (مستويات الإدارة العليا)، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الجزء الأول، الطبعة الأولى، 2011، ص205-207.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول التحسين المستمر

الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة و المعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فان بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات و خدمات المؤسسة، فكلمًا تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية و عدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أداؤها، المطلوب لمواجهة ظروف الغموض البيئي و ذلك من خلال الابتكار.

ب) الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة، الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، و يمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فان المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية و الأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

ت) الاهتمام بالجودة: ومنه فان المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، و اشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها و مواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، و ذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، و التي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.¹

ث) المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات و محاولة كل منها كسب الريادة في السوق و ذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها و تتبع متغيرات البيئة الخارجية.

المطلب الثالث: مصادر التحسين المستمر

من أهم المصادر الدافعة لتحسين الجودة: عمليات البحث و التطوير، المستهلكين، المنافسين، العمال و الإدارة .

¹ - مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة تخرج من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، السنة الجامعية 2011-2012، ص55-56.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول التحسين المستمر

1. **المستهلكين:** يعتبر المستهلك مصدر أساسي لأفكار تحسين الجودة، و ذلك عن طريق اقتراحاته و شكاويه التي يقدمها، و التي عن طريقها يمكن معرفة التغييرات و التطويرات التي يريدها في المنتج، أي تحويل نقاط الضعف في مستوى الجودة إلى فرص للتحسين.
 2. **العاملون:** يلعب العاملون دورا أساسيا في تقديم أفكار جديدة، لذلك يجب اخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار، و لعل من أهم صور الاستجابة لاقتراحات العامل، هي حلقات الجودة التي تقوم على اجتماع مجموعة من العمال لتقديم اقتراحاتهم، و العمل على حل المشاكل التي تصادف الجودة في المؤسسة، الشيء الذي يعزز الثقة بين العمال و الإدارة، و يزيد من انتمائهم للمؤسسة.
 3. **المنافسون:** تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين، فإلى جانب تأثيرها و ضغطها على المؤسسة، إلا أنها تلعب دورا كبيرا في تطوير جودة المنتجات، و ذلك عن طريق استخدام أفكارها و تقنياتها الإنتاجية، و الطرق التكنولوجية التي تستخدمها، و يتجلى ذلك فيما يسمى بالقياس المقارن بأفضل أداء "benchmarking"، و الذي يقوم على مقارنة أداء المؤسسة بأفضل مؤسسة منافسة.
 4. **عمليات البحث و التطوير:** و تتمثل في إدخال طرق جديدة في التصميم أو معدات الإنتاج أو المواد المستخدمة، و تعتبر عمليات البحث و التطوير استثمار له عائد، حيث أن هذه العمليات قد تكون لها تكاليف باهظة، قد لا تجرؤ جل المؤسسات على إنفاقها، إلا أنها ستؤدي في المدى البعيد إلى تحقيق أرباح عن طريق تحسين جودة المنتجات.¹
 5. **الإدارة:** إن الإدارة هي التي تحدد متى يجب إدخال تحسينات على المنتجات و الطرق و الأدوات التي يجب استخدامها في هذه التحسينات و ترتيب مصادر التحسين السابقة حسب أولويتها، أي تحديد المصدر الذي تعتمد أكثر عليه.
 6. **المبحث الثاني: الطرق و الأدوات المستخدمة في التحسين المستمر**
- إن نجاح عملية التحسين المستمر مرتبط بمدى نجاعة الطرق المتبعة، و الأدوات المستخدمة وكذلك الخطوات التي ت بها عملية التحسين، فعمليات التحسين المستمر، و من أجل أن تكون فعالة أكثر و تحقق هدفها يجب استخدام الطرق و الأدوات المناسبة و إتباع المراحل "الخطوات" بطريقة صحيحة.

¹ - سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي و أثرها في تخفيض التكاليف، مذكرة تخرج من متطلبات الحصول على شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، السنة الجامعية 2006-2007، ص 46-47.

المطلب الأول : خطوات التحسين المستمر

وضح "كروسي" ان الجودة تعتمد على معيار "صفر-عيب" و من اجل أن تكون عمليات التحسين المستمر فعالة أكثر و تحقق أهدافها يجب أن تمر بأربعة عشر مرحلة و هي:¹

1. **التزام الإدارة العليا :** إن التزام الإدارة ببرامج تحسين الجودة و التركيز على ضرورة تفادي الأخطاء من

اجل تعميمها على مستوى المؤسسة، يستوجب إعداد لائحة كتابية تبين سياسة الجودة، بحيث يحترمها كل فرد في المؤسسة، و تجدر الإشارة ان تحسين الجودة هو وسيلة لإرضاء الزبون من جهة و رفع هامش الربح من جهة.

2. **تشكيل فريق التحسين :** يتم اختيار ممثل عن كل قسم، ثم يجتمع كل الممثلين لتشكيل فريق لتحسين الجودة، بحيث يتم إعلامهم بهدف البرنامج و شرح دور كل فرد، و تحفيزهم على تنفيذ البرنامج سواء في قسمهم أو في المؤسسة ككل.

3. **قياس الجودة :** من الضروري معرفة مستوى الجودة في المؤسسة و إعداد معايير و مقاييس لها، حيث تحليل مستوى الجودة بتحديد المجالات التي تعاني من قصور و بالتالي يمكن تطبيق برنامج التحسين فيها، و تحديد أين تكون النشاطات التصحيحية ضرورية.

4. **تقييم تكاليف الجودة :** و ذلك بالاعتماد على معلومات دقيقة عن مكونات التكلفة من مكتب مراقبة التسيير، فهي مؤشر يساعد على معرفة الحالة التي تكون فيها النشاطات التصحيحية مصدر ربح للمؤسسة، كلما كانت الأرباح مرتفعة كلما زادت ضرورة تطبيق العمليات التصحيحية.

5. **الكشف عن برامج التحسين :** يجب تكوين رؤساء الأقسام بطريقة يستطيعون بها توضيح أهمية

التحسين للعمال و تحسيسهم بأهمية الجودة و تكاليف غياب الجودة، و تعتبر هذه المرحلة هي الأهم في مسار التحسين، حيث يتم فيها الحوار بين رؤساء الأقسام و توضيح المواقف مما يسهل عملية التغيير.

6. **العمليات التصحيحية :** لا يمكن تطبيق العمليات التصحيحية إلا بمعرفة مشاكل الأفراد في المؤسسة، حيث تتم في هذه المرحلة مناقشة تلك المشاكل سواء الظاهرة منها أو تلك التي يراها العمال فقط، و التي لا يمكن معرفتها إلا ببحث الأفراد على التكلم بصراحة و وضوح بحيث يتم حل هذه المشاكل على

¹ - سلطان كريمة، مرجع سابق، ص 49-51

- كل المستويات في المؤسسة أثناء اجتماع المسؤولين و المشكل الذي يصعب حله يرفع إلى المستوى الأعلى.
7. تكوين لجنة لبرنامج "صفر-عيب" : و تتكون هذه اللجنة من ثلاث أو أربع عناصر من فريق تحسين الجودة، و تقوم هذه اللجنة بتحديد وسائل البرنامج و تنفيذه، هذا البرنامج الذي يهدف إلى توضيح معنى "صفر-عيب" لجميع الأفراد في المؤسسة.
8. تكوين رؤساء الأقسام : قبل تنفيذ تلك المراحل يجب تكوين و توجيه المسؤولين في كل المستويات، حيث يجب أن يفهم كل مسؤول الغاية من كل مرحلة حتى يتمكن من شرحها لمرؤوسيه، و بالتالي معرفة قيمة البرنامج و من ثم تركيز كل الجهود لتنفيذه.
9. يومية "صفر-عيب" : يتم تحديد يوم لتسجيل الالتزام "صفر-عيب" باعتباره شرط أساسي للوصول إلى الجودة، حيث أن اهتمام الإدارة بهذا اليوم يسهل عملية فهم كل الأفراد لهذا البرنامج مهما كان مستواهم.
10. تحديد الأفراد : أثناء اجتماع رؤساء الأقسام مع العمال يقوم أفراد كل قسم بتحديد الأفراد الفردية و الأهداف الجماعية، بحيث تكون كل الاقتراحات محددة و قابلة للقياس و بالتالي فهذه المرحلة تسمح للأفراد بتعلم التفكير على أساس الأهداف القابلة للتحقيق.
11. إلغاء مسببات الأخطاء : يقوم أفراد المؤسسة بكتابة المشاكل التي تعيقهم على تادية عملهم بدون أخطاء، حيث يتم دراسة المشاكل و محاولة حلها على مستوى القسم، و إلا تحول إلى فريق تحسين الجودة.
12. تحفيز فرق الجودة و الاعتراف بفضلهم : عن طريق وضع برنامج مكافآت خاصة بالعمال الذين وصلوا إلى تحقيق الأهداف المحددة، حيث انه ليس من الضروري أن تكون المكافآت مادية، بل يكفي الاعتراف بفضلهم، و هكذا يستمرون في دعم البرنامج.
13. مجالس الجودة : من الأحسن أن يجتمع المختصون في الجودة و أعضاء فريق التحسين دوريا لتبادل الآراء، و وضع المقاييس و الإجراءات اللازمة لتقييم و تحسين برنامج الجودة الذي أصبح جزءا من المؤسسة، حيث تعتبر هذه المجالس أحسن مصدر للمعلومات بالنسبة للبرنامج.

14. العودة إلى البداية : إن المراحل السابقة تنحصر مدتها بين 12 و18 شهرا، و في نهاية هذه المدة يكون أفراد المؤسسة اخذوا قسطهم من التكوين، و بالتالي يصبح من الضروري إعادة العمليات السابقة و وضع فريق من ممثلي الأقسام و الانطلاق من الصفر لدراسة مشاكل جديدة.

15. المطلب الثاني: طرق التحسين المستمر

للتحسين المستمر للجودة أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات من جهة والعملاء من جهة أخرى، حيث سعى العديد من العلماء والمفكرين لوضع طرق للتحسين المستمر، وتختلف هذه الطرق في التطبيق والأدوات التي تستعمل فيها. ومن أهم الطرق في مجال التحسين المستمر: ثلاثية جوران، مداخل PDCA cycle، الطريقة العلمية، وطريقة الكايزن.

أولا: ثلاثية جوران The Juran Trilogy:

وتتكون من ثلاث مكونات كما يلي:¹

أ. التخطيط: تبدأ مكونات التخطيط بالعملاء الخارجيين، ويجدد التسويق العملاء الخارجيين، وجميع أفراد المنظمة سواء كانوا مديرين أو أعضاء في فرق متعددة الأغراض أو مجموعات عمل تحدد العملاء الداخليين.

- وتكمن الخطوة الأولى في عملية التخطيط في تطوير خصائص المنتج (سلعة أو خدمة) التي تلائم احتياجات العملاء
- تم تحديد من هم العملاء.
- التعرف على احتياجات العملاء ومتطلباتهم الحقيقية.
- تحديد العمليات اللازمة لإنتاج المنتج بالخصائص المطلوبة.
- تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذية وذلك بالاعتماد على إنشاء فرق العمل.

ب. التحكم (رقابة الجودة control): يستخدم التحكم قبل قوة العمل، وذلك لمساعدة المنتج والعملية لمقابلة المتطلبات، ويستخدم التحكم والسيطرة دورة الأثر المرجعي وتتكون من المراحل التالية:

¹ - أحمد يوسف دودين، مرجع السابق الذكر، ص131-139.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول التحسين المستمر

- تقييم أداء العمل الفعلي.
- مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف.
- العمل على تصحيح الانحرافات والاختلافات.

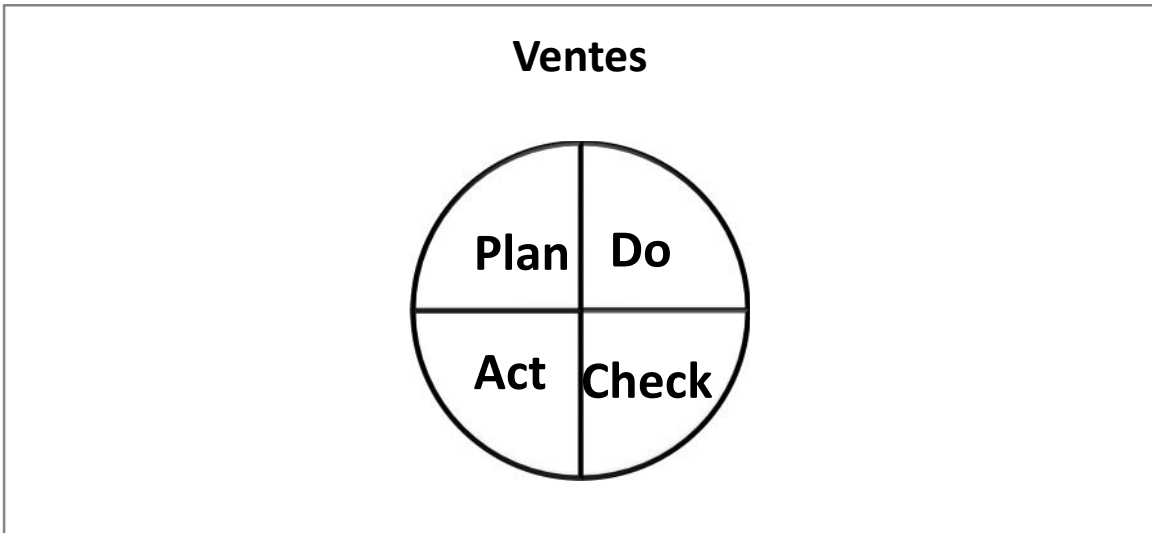
ويعتبر ضبط العملية الإحصائية التقنية الأساسية لإتمام السيطرة مثل تحليل باريتو وخريطة السبب والأثر وخرائط التشتت وغيرها.

ت. التحسين **Improvement**: تبدأ التحسينات في العملية بتأسيس البيئة الأساسية الفعالة مثل مجلس الجودة، تهدف عملية التحسين إلى الوصول إلى مستويات الأداء الحالية. ومن الجدير بالذكر أن جهود التحسين يجب أن تكون مستمرة بدون أي توقف أو تباطؤ في العمل وبذل الجهود.

ثانياً: مداخل **PDCA cycle**:

قد تم تطوير هذا المدخل من قبل Deming Shewart ليصبح إطاراً عاماً لمراحل أنشطة التحسين المستمر. ويوضح الشكل التالي خطوات هذا المدخل:

الشكل رقم (01): (PDCA Cycle)



المصدر: أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص133.

من الشكل أعلاه يتبين لنا أن خطوات PDCA تتضمن (04) خطوات:

أ. **خطط Plan**: تبدأ الخطوة الأولى بالتخطيط أي بتقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها.

ب. **افعل Do**: نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود.

ت. **افحص Check**: قم بقياس النتائج وتقييمها، حدد هل هناك نجاح في جهود التحسين أم لا؟

ث. **نفذ Act**: إذا كانت النتائج ناجحة اعتمد خطة التحسين وطبقها على المجالات الأخرى في المنظمة.

تجدد الإشارة إلى أن هذه الدورة تطبق في مختلف مستويات المنظمة و في مختلف المواقع. و الجانب الجوهرى فيها هو تكرار الخطوات أو الاستمرارية. و ذهبت بعض الشركات إلى الاستفادة من تطبيق هذه الدورة على المستوى الاستراتيجي و التشغيلي لإجراء التحسينات، و من بين هذه الشركات

¹PHILIPS

ثالثاً: الطريقة العلمية **The Scientific Méthode**:

ويسمى البعض بطريقة حل المشكلة، ويتكون الإطار العام لهذه الطريقة من مراحل أساسية كما تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مراحل مدخل حل المشكلة المصدر: أحمد يوسف مودين، مرجع سبق ذكره، ص134.

و حسب الشكل رقم (02) فإن مراحل الطريقة العملية هي كالتالي:

1. المرحلة الأولى: تحديد الفرص أو التعرف على الفرص:

ويكمن الهدف من هذه المرحلة في التعرف على الفرص وتحديد أولوياتها تمهيداً للتحسن.

وهذه المرحلة تتكون من جزئين هما تحديد المشاكل وتكوين الطريق.

إن تحديد المشاكل يحاول أن يجيب على السؤال عن ماهية المشاكل، والإجابة تؤدي إلى حل المشاكل التي أمامها احتمال أكثر للتحسين وتحتاج إلى حل.

¹وعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، عمان- الأردن، دار اليازودي العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، 2008، 205.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول التحسين المستمر

وتمكن تحديد المشاكل من خلال مجموعة من المدخلات منها:

- تحليل باريتو لإشارات التحذير المتكررة الخارجية مثل الفشل أو المردودات.
- تحليل باريتو لإشارات التحذير الداخلية مثل العادم وإعادة الإنتاج.
- المقترحات من المدير والمشرفين والمهنيين.
- المقترحات من فرق العمل.
- معلومات العاملين عن الأداء.
- معلومات العملاء والبيئة الخارجية.
- بحوث العملاء.
- حلتان العصف الذهني.

أما الجزء الثاني من تحديد الفرص فهو تكوين الفرق وإسناد المهام له لأقدم التحسينات المتعلقة بالعمليات، ويتم تحديد قائد الفريق وتحديد الهدف من تكوين الفريق والوقت الذي يجب أن يقدم فيه الحل.

2. المرحلة الثانية: تحديد النطاق:

ويكمن الاعتماد على العوامل التالية لأجل تحديد المشكلة سليماً:

- وصف المشكلة بوضوح وسهولة.
- وصف التأثير، ما هو الخطأ، متى يحدث، أين يحدث، ولماذا هو خطأ، ومن المسؤول عن الخطأ
- التركيز على ما هو معروف، وما هو غير معروف، وحجم المعرفة المطلوبة.
- الاعتماد والتركيز على توضيح التأثير على العميل.

3. المرحلة الثالثة: تحليل العمليات الحالية:

إن الغرض من هذه المرحلة هو فهم العملية الحالية وكيفية عملها في الوقت الحالي، فالأنشطة الحالية هي التي تقرر أدوات القياس اللازمة لتحليل العملية.

جمع المعلومات تحدد حدود العملية وما ينتج عنها وعملائها ومدخلاتها ومورديها وتدفق العملية وتحديد الأسباب الجذرية ومستويات رضی العملاء.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول التحسين المستمر

وتكون الخطوة الأولى للفريق هي تطوير رسم تدفق بياني يوضح خريطة تدفق العمليات، ثم يلي ذلك تحديد مقاييس الأداء، فما يمكن قياسه يمكن أدائه، وعلى فريق العمل أن يحدد هذه المقاييس وبمجرد إنشاء المقاييس للأداء تمكن لفريق العمل أن يجمع البيانات والمعلومات المتاحة، كما يقوم فريق العمل بتحديد العملاء وتوقعاتهم.

4. المرحلة الرابعة: وضع تصورات للعمليات المستقبلية:

تهدف هذه العملية توصية الحل الأمثل لتحسين العملية، وتمكن اقتراح التحسين والتوصية الخاصة بالحل الأمثل من خلال إحدى (03) طرق:

- اقتراح عمليات جديدة.
- دمج مجموعة من العمليات معاً لخلق عملي أحسن.
- تعديل الطريقة الحالية للعمليات والوظائف بطريقة أحسن.

5. المرحلة الخامسة: تنفيذ التغيير:

عندما يتم اختيار الحل الجذري عندئذ يمكن القيام بتنفيذه، وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- المرحلة لإعداد خطة التنفيذ.
- الحصول على الموافقة.
- بدء تنفيذ تحسينات العملية.

ويجب أن يصف تقرير بدء التنفيذ وبشكل مستفيض الأمور التالية:

- لم سيتم العمل به؟
- كيف سيتم العمل به؟
- من الذي سيقوم به؟
- أين سيتم العمل به؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة سيحدد عمل الإجراء المطلوب، وتعيين المسؤولية، كما سيدرس المعالم البارزة لبدء التنفيذ.

6. المرحلة السادسة: التحقق من التغييرات واستطلاعها:

إن الهدف من هذه المرحلة هو مراقبة وتقييم التغيير من خلال التأثيرات التي تنجم عن جهود التحسين بواسطة جمع البيانات ومراجعة العملية، ويجب التركيز على توثيق عمليات الرقابة والعمليات، وتوثيق نظام الجودة والنواحي البيئية.

7. المرحلة السابعة: التحسين المستمر:

الهدف من هذه المرحلة الأخيرة هو الوصول إلى مستوى تحسين معين من أداء العمليات. ويجب أن تستمر عملية التحسين. وإن التحسين المستمر يعني أن لا تكون راضين عن القيام بالعمل بشكل حسن، بل السعي دائماً لتحسين ذلك العمل أو العملية، وعلينا دائماً السعي نحو الامتياز وتحقيق الميزة التنافسية تجاه المنافسين الآخرين.

رابعاً: طريقة كيزن **Kaizen Method**:

قام اليابانيون بتطوير تقنية جديد ناجحة اسمها Kaizen على مفهوم التحسين المستمر المتزايد. وتتكون هذه الكلمة في اللغة اليابانية من مقطعين:

المقطع الأول Kai ويعني التغيير، والمقطع الثاني Zen ويعني الجيد، بناء على ذلك فإن هذه الكلمة تعني التغيير الجديد، حيث يشمل هذا التغيير و التحسين عمليات المنظمة وأفرادها.

وتتلخص طريقة (Kaizen) في إجراء التحسينات المستمرة في كل المجالات وفي جميع الأوقات. وهناك عناصر يجري التركيز عليها وفقاً لهذه الطريقة من أهمها:

- التركيز على العميل.
- روح التعاون وعمل الفريق.
- التوقيت المطلوب أو الآني (JIT just in time).
- حلقات الجودة.
- علاقة الإدارة مع العاملين.
- استخدام التكنولوجيا في العمل.

كل هذه العناصر أعلاه تتفاعل مع بعضها البعض لتعمل ضمن طريقة Kaizen في المنظمات التي تطبق هذه المنهجية.

المطلب الثالث : أدوات التحسين المستمر

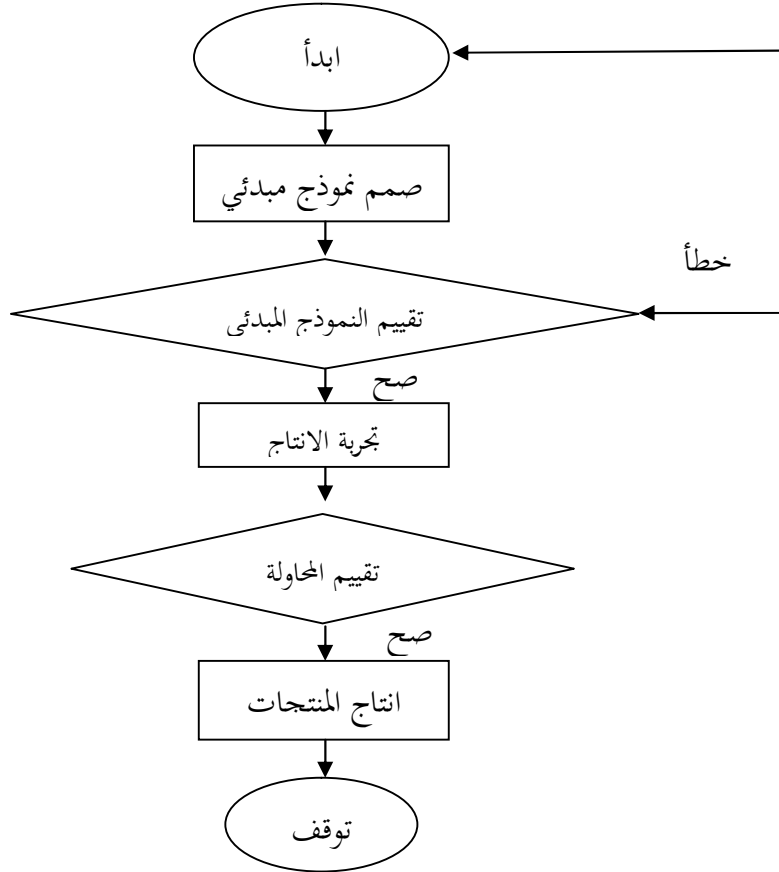
لغرض تطبيق التحسين المستمر لا بد من اعتماد أدوات و أساليب إحصائية متعددة تؤدي دورا مهما في التحسين المستمر، ومن أهمها نذكر ما يلي:

1. خرائط تدفق العمليات Process Flow Charts:

تستخدم مخططات التدفق لتحديد طريقة أداء عمليات و تحليل خطواتها، و ذلك لتحقيق عدة أهداف أهمها توضيح الصورة أمام العاملين و توحيد طرق العمل، و المساعدة في تحديد الأماكن التي يمكن أن تستفيد من مشاريع التحسين المستمرة. و يمكن استخدام خرائط التدفق لتوثيق العمليات في نظم ادارة الجودة بدلا من طرق أخرى تحتاج إلى وقت أطول كوضع الإجراءات لكل نشاط و لكل عملية في المنظمة.¹

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع السابق الذكر، ص269-270.

الشكل رقم (03): نموذج لخريطة التدفق



المصدر: سونيا محمد البكري، ادارة الجودة الكلية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003-2004، ص247

2. تحليل باريتو Pareto Analysis :

تحليل "باريتو" أو ما يسمى في كثير من الأحيان ABC Analysis ، عبارة عن شكل من أشكال المخططات التي تستخدم في تحديد معظم المشاكل...، لذا فان هذا الأسلوب يعرف على أنه تعريف المشكلة كأداة لحل المشكلة.¹

يستخدم تحليل "باريتو" لتحديد أولوية حل المشكلات، حيث يساعد الإدارة على التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر و حلها، و يركز هذا التحليل على قاعدة أساسية مفادها أن 80 % من المشكلات ترجع إلى

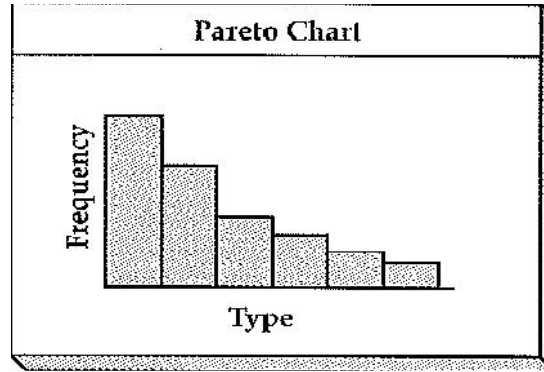
¹ - عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2010، ص131.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول التحسين المستمر

20 % من الأسباب و بالتالي فان 20 % من المشكلات ترجع إلى 80 % من الأسباب و مهمة تحليل "باريتو" هو إظهار الأسباب الأكثر تكرارا لأجل لفت نظر الإدارة إليها ثم الأسباب الأقل فالأقل تكرارا.¹

إذن الغرض من تحليل "باريتو" هو التمييز بين "المشاكل القليلة المهمة" و "الكثيرة الغير مهمة" فالقلة المؤثرة هي التي تؤثر بشكل واضح بالكثرة الغير المؤثرة من المخرجات المتكررة بشكل كبير و تؤدي إلى اغلب النتائج، و تتم هذه العملية من خلال تحديد المشاكل المتعلقة بالجودة و أسبابها و أنواعها و ترتيبها وفقا إلى أهميتها و من ثم يمكن استخدام ذلك لتسليط الضوء على المناطق التي تتطلب اتخاذ قرار التحسين.²

الشكل رقم(04) : منحني بياني يوضح مخطط باريتو



المصدر: سلمان سلامة، مجد مرشاق، ادارة الجودة الشاملة و الرقابة الاحصائية على الجودة، دمشق، كلية الاقتصاد، 2010 26

3-مخطط التشتت أو التبعر Desperion Daigram :

مخطط التبعر هو احد تقنيات ضبط الجودة السبعة، و يستعمل لتحليل البيانات بطريقة بيانية يمكن من خلالها البحث عن علاقة محتملة أو متوقعة بين متغيرين. مثل الطول و الوزن بحيث يمثل أحد المحاور الطول و يمثل المحور الآخر الوزن. و برسم النقاط التي تمثل الطول و الوزن لمجموعة من الأهداف نحصل على فكرة واضحة عن العلاقة بينهما.³

و يستخدم مخطط التبعر في الجودة و في حل المشكلة لاكتشاف علاقات السبب-الأثر الحقيقية و التي تظهر تقريبا الاختلافات موضع الدراسة، و اختبار النظريات و تحديد الأسباب الجذرية أثناء استخدام تقنية السبب-

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص262.

² - يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، ص151.

³ - نزار عبد المجيد البروادي، عبد الله باشيوه، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة "مفاهيم وأسس وتطبيقات"، عمان-الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص203-204.

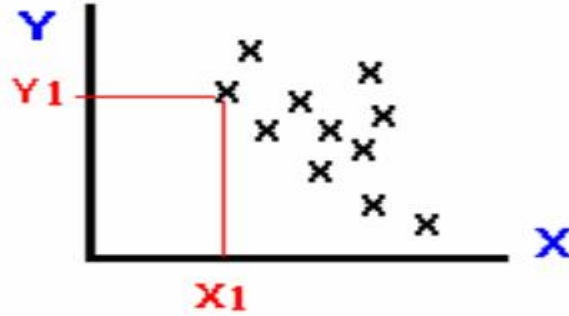
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول التحسين المستمر

الأثر. و إن تصنيف البيانات بطرق مختلفة قد يؤدي إلى إظهار أو إخفاء أنماط حدوثها لذلك يجب الإشارة إلى طريقة تصنيف البيانات حتى يستطيع مناقشة تأثير التصنيف على عرض البيانات و أنماطها.

و إن تفسير الأشكال البيانية قد يكون محمداً بالمقياس المستعمل لرسم البيانات، فإذا كان مقياس الرسم صغيراً جداً و كانت النقاط الموضوعة على المخطط متراسة فقد يتغير شكل و نمط الارتباط و لذلك يتوجب وضع المقياس بطريقة تجعل النقاط تغطي كامل المدى لكل من المحورين اللذين يجب أن يكونا من نفس الطول.

يجب تجنب رسم خط تقريبي يتوسط النقاط، فهذا سيعطي تفسيراً مختلفاً، و إن خط الانحدار الحقيقي يتم تحديده بطريقة رياضية لذلك يفضل استشارة خبير بالإحصاء أو مراجعة بعض الكتب الإحصائية. و إن المخططات الانتشارية تبين العلاقات لكنها لا تثبت أن أحد المتغيرات هو سبب الآخر.

الشكل رقم (05): منحنى يمثل مخطط التشتت والتبعثر.



المصدر: [http://www.transtutors.com/homework-help/operations-management/quality-control/p-charts-](http://www.transtutors.com/homework-help/operations-management/quality-control/p-charts-2015-04-09-example.aspx)

2015-04-09 example.aspx

4-مخطط السبب و النتيجة Cause and Effect Diagram :

مخطط "إيشيكاوا" أو ما يعرف أيضاً باسم "مخطط السببية والتأثير" أو "مخطط هيكل السمكة" هو عبارة عن وسيلة (أداة) تستعمل لعرض كل الحالات المتعلقة بالأسباب الممكنة لمشكل ما على شكل بيانات (أشكال بيانية). و لإنجاز مخطط "إيشيكاوا"، يجتمع فريق عمل متعدد التخصصات من أجل إعطاء مجموعة مختلفة ومتعددة لوجهات النظر المتكاملة وضبط دقيق للمسببات.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول التحسين المستمر

المنهجية:

الخطوة الأولى: تحديد المشكل من حيث التأثير.

الخطوة الثانية: إدراج قائمة المسببات (التي ستوضع أو ستدرج ضمن طريقة "الخمسة لماذا؟")

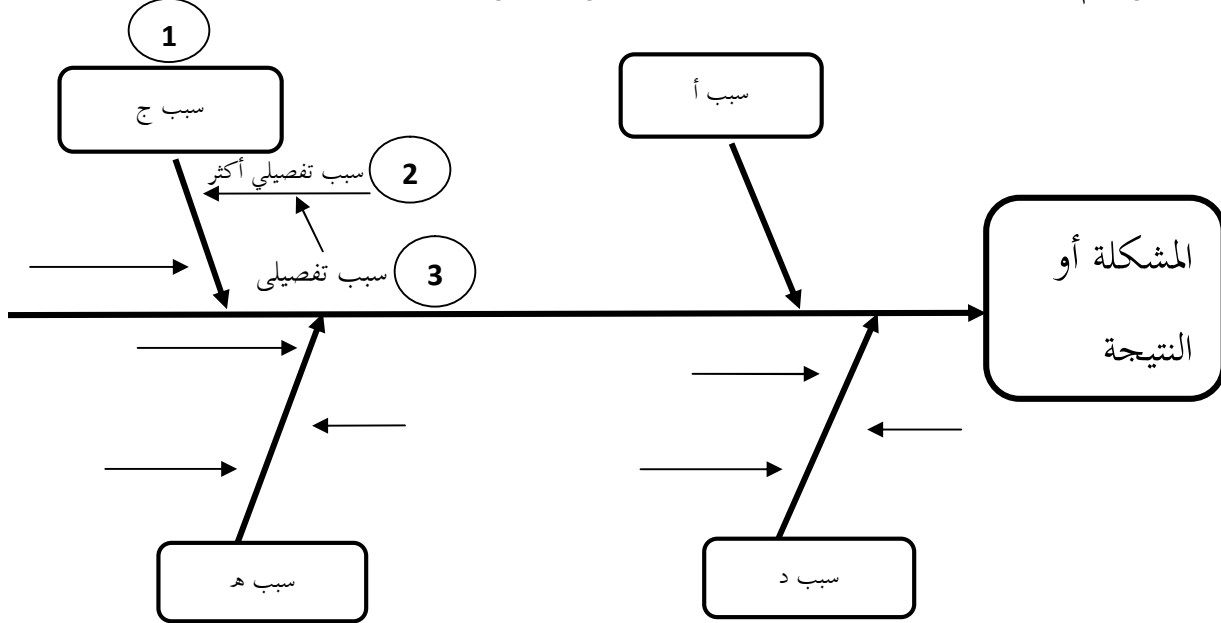
الخطوة الثالثة: رسم هيكل السمكة.

الخطوة الرابعة: فرز وتجميع المسببات المتعادلة مع إلغاء ومحو الحلول المغالطة أو المسببات الخاطئة. مثال: قلة الصيانة هي عبارة عن حلول مخادعة في المسببات، والمسبب الحقيقي هو الصيانة غير الكافية.

الخطوة الخامسة: تجميع وترتيب المعطيات السابقة (مسببات) بإتباع طريقة "5M" (المحيط، الآلة، اليد العاملة، المادة الأولية)

الخطوة السادسة: رسم المخطط (هيكل السمكة).¹

الشكل رقم(06): مخطط ايشيكاوا يظهر عمليات حل مشاكل العملية و التحسين المستمر لها.



المصدر: نزار عبد المجيد البرزادي، لحسن عبد الله باشيوه، مرجع السابق الذكر، ص213.

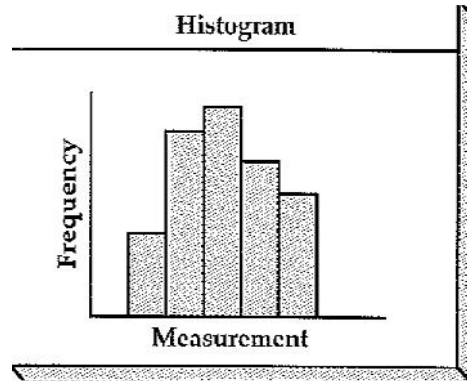
¹ - Hammouda Najet ; «Amélioration Continue De la Productivité D'une Entreprise Tunisienne ».Université Virtuelle De Tunis.Tunisie ;30 /04/2011 (P26-27).(BACHELET R, 2011) .

4-المدرج التكراري Frequency Histograms :

المدرج التكراري هو رسم توضيحي يبين التوزيعات التكرارية لمتغير معين. و يتم إنشاء المدرج التكراري من خلال تحديد فئات الظاهرة و وضع هذه الفئات و مراكزها على المحور (X) ثم حساب تكرار كل فئة و وضعه على المحور (Y) أمام كل فئة من الفئات. يتكون المدرج التكراري من مستطيلات متلاصقة قواعدها تمثل أطوال الفئات المقررة سابقا، و ارتفاعاتها تعبر عن تكرارات هذه الفئات.

و هناك فرق أساسي بين المدرج التكراري و رسم الأعمدة البيانية من حيث أن العمود في المدرج التكراري يمثل قيم متقاربة، أما العمود في رسم الأعمدة البيانية فيمثل فئة واحدة.¹

الشكل رقم (07): منحني يوضح المدرج التكراري.



المصدر: سلمان سلامة، مجد مرشاق، ادارة الجودة الشاملة و الرقابة الاحصائية على الجودة، دمشق، كلية الاقتصاد، 2010 . 26 .

قائمة المراجعة Check Sheet :

تمكن قائمة المراجعة المسؤولين من ترتيب و تنظيم المعلومات حول العيوب أو الأخطاء الموجودة في المنتج أو في العمليات و الأسباب المؤدية إلى هذه العيوب أو الأخطاء بما يساعد المسؤولين في دراسة المعلومات و تحليلها.

و تستخدم قائمة المراجعة لترتيب المشكلات حسب الأهمية النسبية لهذه المشكلات و الجدول التالي يبين قائمة المراجعة لأنواع الأخطاء أو المشكلات المتعلقة بتأخير استلام الطلبات من قبل العملاء.²

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 243-244.

² - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 265.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول التحسين المستمر

الجدول رقم (02): قائمة المراجعة بأخطاء تأخير استلام الطلبات.

التاريخ	الوقت	أنواع الأخطاء				المجموع
		عطل في الآلات	جودة	تنظيم طريقة التسليم	العمالة	
2/8	11-10	////	/	//		7
	12-11		/	//		5
	11-12		///	//		5
	2-1	/	/	///		6
	3-2			//	////	7
	4-3			////	////	8
المجموع	-	7	6	15	8	2
38						

المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 265.

تبين قائمة المراجعة أعلاه أيام و أوقات حدوث الأخطاء مما يساعد الإدارة على ربط نوع الخطأ المرتكب مع تكرار موعد حدوثه. و بناء عليه فإننا نجد أن قائمة المراجعة هي أداة تستخدم لجمع المعلومات و تساعد في تحليلها مما يساهم بدرجة كبيرة في تنفيذ مشاريع التحسين المستمر في المنظمة.

7- خرائط الرقابة Control Charts :

يتم بناء خرائط الرقابة للتعبير عن الاختلافات في الإنتاج بصورة رقمية و بيانات كمية، و تستخدم خرائط الرقابة لمراقبة أداء العمليات أو الأنشطة حيث يتم رسمها بنفس طريقة رسم خريطة المتابعة مع إضافة ثلاث خطوط أفقية:

الأول: يمثل الخط الوسط (CL) Central Line .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول التحسين المستمر

الثاني: يمثل الحد الأعلى للرقابة (Upper Control Limit (UCL) والذي يستخرج بصورة رياضية عن طريق إضافة ثلاث انحرافات معيارية إلى الوسط الحسابي للمجتمع يستخرج بصورة رياضية عن طريق إضافة ثلاث

$$UCL = \mu + 3\sigma$$

الثالث: يمثل الحد الأدنى للرقابة (Lower Control Limit (LCL) و الذي يستخرج بصورة معادلة

$$LCL = \mu - 3\sigma$$

و بعد وضع حدود الرقابة فإنه يمكننا اختيار مجموعات فردية و استخراج المدى و الوسط الحسابي الخاص بها، فإذا وقع المدى أو الوسط الحسابي خارج حدود الرقابة فإن ذلك يعني أن العملية خارج حدود السيطرة. أما إذا وقع المدى أو الوسط الحسابي داخل حدود السيطرة، و هذا هو الوضع المفروض أن يكون، و معنى ذلك أن العملية مسيطر عليها.

و بشكل عام فإن التصنيف الأساسي لأنواع خرائط الرقابة يعتمد على أساسين هامين:

أ. المتغيرات **Variables**: المتغير هو صفة معينة تتعلق بالجودة ويمكن قياسه التعبير عنه بصورة رقمية. ويمكن مراقبة الجودة للمتغيرات من خلال استخدام ما يسمى بخرائط الرقابة على المتغيرات Control Charts For Variables مثل Charts, RCharts وغيرها.

ب. الخصائص **Attributes**: هذا المجال هي تلك الصفات المتعلقة بالجودة. و تستخدم خرائط الرقابة على الخصائص Control Charts For Attributes في حالة تصنيف الوحدات المنتجة إلى صالحة/تالفة. و من أهم الخرائط المستخدمة في مجال خرائط الرقابة على الخصائص pcharts, ccharts, np وغيرها.

و سيتم استعراض ثلاثة خرائط للرقابة تعتبر الأكثر استخداما في الحياة العملية، اثنان منها تتعلق بالرقابة

على المتغيرات (Charts, RCharts) والثالثة تتعلق بالرقابة على الخصائص (PCharts).

أولا: خريطة الرقابة على المتوسطات \bar{X} Chart :

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول التحسين المستمر

يتم استعمال خريطة الرقابة على المتوسطات \bar{X} Chart و ذلك لإحكام السيطرة على قيم متوسطات المتغير الخاضع للدراسة من خلال التأكد من ان متوسطات العينات المختارة تقع ضمن الحدود المسموح بها.

و لبناء خريطة \bar{X} Chart علينا ايجاد الوسط الحسابي و المدى للبيانات المستخرجة من العينات ثم ايجاد الحد الاعلى و الحد الأدنى للوحدات المعابة المسموح بها و وضع ذلك على الرسم البياني.

و يتم تحديد خطوط الرقابة في الخرائط كما يلي:

1. الخط الوسط Central Line: و يمثل الوسط الحسابي للعيينة (\bar{x}) و الذي يتم حسابه على أساس مجموع القيم على عددها.

2. الحد الأعلى للرقابة (UCL): و يمثل الحد الأقصى المسموح به للوحدات المعابة.

و هناك جداول جاهزة و معدة خصيصا لهذا الغرض تستخدم في استخراج حدود الرقابة، و ذلك بإتباع المعادلة

$$UCL = \bar{\bar{X}} + A_2 \bar{R}$$

حيث: $\bar{\bar{X}}$: الوسط الحسابي لمتوسطات العينات.

A_2 : قيمة ثابتة (الجدول رقم 11).

\bar{R} : الوسط الحسابي للمدى.

3. الحد الأدنى للرقابة (LCL) و الذي يمثل الحد الأدنى المسموح به للانحرافات و يمكن إتباع المعادلة التالية

لإيجاده بالاستعانة بجدول العوامل الثابتة لبناء خرائط الرقابة على المتغيرات (الجدول رقم 03)

$$\bar{x} = \bar{\bar{X}} - A_2 \bar{R}$$

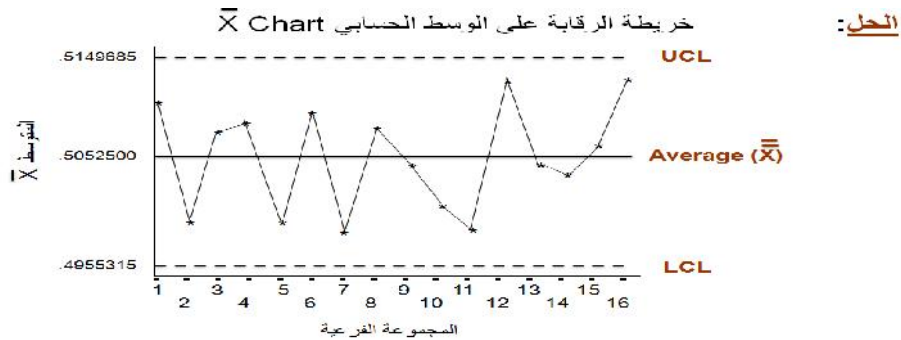
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول التحسين المستمر

الجدول رقم (03): يوضح العوامل الثابتة لبناء خرائط الرقابة على المتغيرات.

حجم العينة	A2	D3	D4
2	1,880	0,000	3,267
3	1,023	0,000	2,574
4	0,729	0,000	2,282
5	0,577	0,000	2,115
6	0,483	0,000	2,004
7	0,419	0,076	1,924
8	0,373	0,136	1,864
9	0,337	0,184	1,816
10	0,308	0,223	1,777

المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 279.

الشكل رقم (08): يوضح خريطة الرقابة على الوسط الحسابي \bar{X} Chart



المصدر: <http://www.transtutors.com/homework-help/operations-management/quality-control/p-charts->

09-04-2015 - example.aspx

ثانياً: خريطة الرقابة على المدى R – Chart

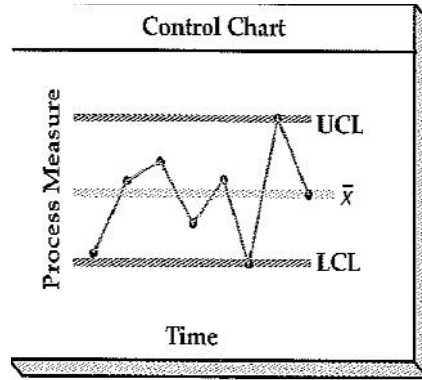
تهدف خريطة الرقابة على المدى إلى ضبط قيم المتغيرات اعتماداً على المديات. إن الكثير من المنظمات تستخدم الخريطين معاً أي خريطة الرقابة على الوسط الحسابي و خريطة الرقابة على المدى، وذلك لأن التماثل في الوسط

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول التحسين المستمر

الحسابي لعينتين لا يعني بالضرورة عدم وجود اختلافات بينهما، حيث أن الاختلافات قد تكون موجودة في المديات أي في الفروقات بين أكبر قيمة و اصغر قيمة في العينة.

و ليتم التوصل إلى الحد الأعلى و الحد الأدنى للرقابة في خريطة الرقابة على المدى من خلال استخدام متوسط مديات العينة و القيم الثابتة الموجودة في الجدول رقم () حسب المعادلتين التاليتين:

الشكل رقم (09): خريطة الرقابة على المدى R-Chart



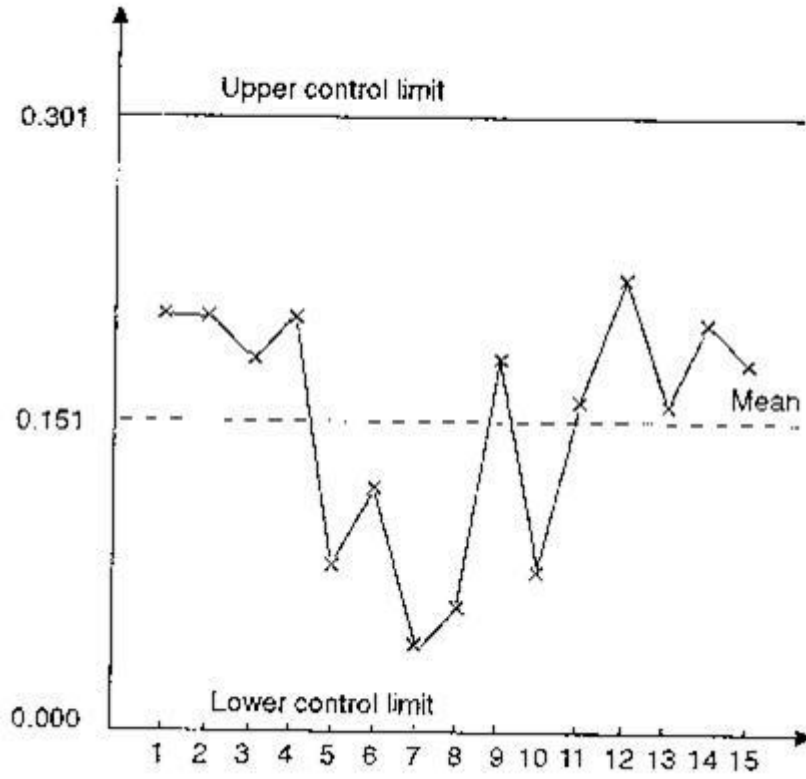
المصدر: <http://www.transtutors.com/homework-help/operations-management/quality-control/p-2015-04-09charts-example.aspx>

المصدر: ادارة الجودة الشاملة و الرقابة الاحصائية على الجودة، دمشق، كلية الاقتصاد، 2010 . 29

ثالثا: خريطة نسبة الوحدات التالفة PChart

تستخدم خريطة نسبة الوحدات التالفة لإحكام الرقابة على نسبة الوحدات التالفة أي لقياس جودة المنتجات على أساس كونها جيدة سيئة، مقبولة مرفوضة. و لبناء خريطة نسبة الوحدات التالفة فإننا نقوم باستخراج الوسط الحسابي و مجموع المفردات المعيبة من العينات ثم إيجاد الحدين الأعلى و الأدنى للرقابة و وضع ذلك على الرسم البياني.

الشكل رقم (10): خريطة نسبة الوحدات التالفة P- Chart



المصدر: <http://www.transtutors.com/homework-help/operations-management/quality-control/p-charts-2015-04-09example.aspx>

و يتم تحديد الخط الوسط كما يلي:

$$\text{الخط الوسط} = \frac{\text{مجموع الوحدات التالفة}}{\text{عدد المفردات المفحوصة}}$$

حيث: \bar{P} : الوسط الحسابي للوحدات التالفة.

n: حجم العينة الواحدة.¹

و هناك مجموعة من الأساليب الأخرى من أجل دراسة المشاكل و إيجاد الحلول المناسبة لها، نذكر منها ما يلي:

أولاً: أسلوب حل المشكلات **Problem Solving Technique**:

و هو أسلوب يعتمد على تكوين فرق صغيرة الأجل، يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات المؤسسية و العمل على حلها، و إيجاد فرص جديدة للتحسين و لهذه الفرق أنواع متعددة و أهم هذه الأنواع فرق تحسين الجودة (Improvement Teams Quality)، و يكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد أو من عدة أقسام و من عدة مستويات إدارية و يشترط في أعضاء هذا الفريق توفر الخبرات الكافية و المهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة و تساهم هذه الفرق مساهمة كبيرة في الوصول إلى قرارات أفضل و خاصة في المشاكل المعقدة، و تساعد على عصف الأفكار و المشاركة في كمية معلوماتية لا يمكن تحصيلها فيما لو قام بها شخص بمفرده، ثم أنها تحسن من المهارات و القدرات الفردية لأعضائها و تزيد من المشاركة و الاتصال بين أفراد القسم الواحد و الأقسام الأخرى داخل المؤسسة.

ثانياً: المقارنة المرجعية **Benchmarking**:

و هو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة و التي تؤدي إلى التفوق في أدائها، و من ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، و تطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائماً.

و تهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات و احتياجات الزبائن من المؤسسة، و تساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل، و من ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

ثالثاً: أنظمة الاقتراحات **Suggestion Systems**:

و هو إشراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة، و ذلك من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين، فيقدم كل منهم اقتراحه حول طرق تحسين العمل و حل المشكلات التي تواجهه في العمل، و من ثم تقوم الإدارة بتبني هذه

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 276-285.

الاقتراحات و دراستها، و لابد من الأخذ بعين الاعتبار توفير الحافز لدى الموظفين و ذلك للالتزام و المشاركة في جهود تحسين الجودة، أيضا من إيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم هذه العملية بوجود صناديق للاقتراحات -مثلا- داخل المؤسسة.

رابعا: أنظمة التوقيت المناسب **Gust-in time Systems** :

و هو الأسلوب الإداري الذي يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد و طلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب، و هو مهم في عملية توزيع و إيصال الخدمة للمستهلك، و يعطي الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل و الوقت المحدد، كما و يساعد على حل المشكلات التي تواجهها الإدارة مباشرة و في نفس المكان الذي تقع فيه.

خامسا: رقابة العمليات الإحصائية **Statistical Process Control** :

و هي طريقة إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة، و فصله عن التباين الطبيعي، و ذلك من اجل التخلص من هذه الأسباب الخاصة، و المحافظة على الثبات في عمليات الإنتاج و العمل على تحسينها، و هذه الطريقة ضرورية جدا لتعزيز جودة السلع و تقليل التكاليف و زيادة رضا المستفيدين. كما أن استعمال طرق جمع البيانات و برمجيات الكمبيوتر يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود أفراد فرق تحسين الجودة. بيانات دقيقة تفيد في حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار ما.¹

سادسا: العصف الذهني **Brain Storming** :

يعتمد هذا الأسلوب على الإبداع و الحماس و ذلك تطبيقا لفكرة العمل الجماعي الذي تستند إلى أن طاقة المجموعة أكبر من مجموع طاقات أفرادها و يتم من خلاله فتح باب الاقتراحات و تقبل جميع الآراء و عرضها على جميع الأعضاء للبدء بتحليلها، و يعرف العصف الذهني بأنه وسيلة للحصول أو توليد أكبر كم من الاقتراحات

¹ - محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات الجويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2006، ص42-43.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول التحسين المستمر

من جميع أعضاء الحلقة في فترة معينة حول المشكلات التي تعترض نجاح العمل ضمن مجال عملهم.¹ و هنالك قواعد معينة لا بد من الالتزام بها و هي:

- ✓ عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمة، لان النقد من أهم العوامل المحجمة للإبداع.
- ✓ عدم وجود ما يسمى بفكرة تافهة لان كل فكرة قد تكون بمثابة نقطة عبور إلى فكرة هامة أخرى إذ لا يجوز الحكم على الأفكار من أول جلسة.
- ✓ تسجيل الأفكار المقترحة في مكان واضح يشاهده كل عضو في الحلقة و التركيز على كمية الأفكار المقدمة.
- ✓ إعطاء وقت كافي للأفراد كي يتمكنوا من استيعاب تلك الأفكار.
- ✓ تحديد قائمة المشكلات في ضوء الوضع السابق.
- ✓ توضيح البنود التي يشوبها الغموض في تلك القائمة.
- ✓ يحق لكل عضو في الحلقة تقديم فكرة أو اقتراح واحد فقط.

المبحث الثالث: مرتكزات و مقومات التحسين المستمر

يلعب التحسين المستمر دوراً بالغ الأهمية إذ يعتبر إستراتيجية من استراتيجيات المؤسسة نظراً لما له من أهمية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة تمكنها من مواجهة التغيرات في ظل بيئة متغيرة باستمرار، وهذا بدوره يحتاج إلى مجموعة من الأنشطة الداعمة والمتطلبات الإدارية لنجاح نظام التحسين المستمر وضمان فعاليته.

المطلب الأول: الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الأنشطة عند تبنيها لنظام إدارة الجودة الشاملة، و خاصة في عمليات التحسين المستمر للجودة، و يجب أن تتصف هذه الأنشطة بالاستمرارية من اجل ملائمة عمليات التحسين المستمر و يمكن تلخيص هذه الأنشطة في ما يلي:

1-المقارنة المرجعية (bench marking):

¹ - مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص169.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول التحسين المستمر

المقارنة المرجعية هي عملية قياس و مقارنة أداء المنظمة مع أداء منظمة أو منظمات أخرى سواء في نفس الصناعة أو خارج الصناعة.¹

فالمقارنة المرجعية تساعد المنظمة إلى حد كبير في إجراء التحسينات المستمرة، حيث أنها تبين للإدارة موقع المنظمة مقارنة مع المنظمات الأخرى فيما يتعلق بعملية محددة، أو هدف يراد تحقيقه.

فأثناء إجراء المقارنة المرجعية فإننا لا ننظر إلى المنظمات التي هي أقل مستوى أداء من منظماتنا، بل نتطلع إلى المنظمات ذات الأداء الأعلى.

و تتم عملية المقارنة المرجعية من خلال القيام بالخطوات التالية:

- اختيار موضوع المقارنة المرجعية مثل معدل العائد على الاستثمار، أو حجم المبيعات.
- إقرار نطاق المقارنة المرجعية من حيث إجراءاتها داخل المنظمة أو خارجها، و هل المقارنة المرجعية مع المنظمات المحلية أو المنظمات الإقليمية و الدولية.
- تكوين فرق عمل لأداء المهمة.
- جمع المعلومات الضرورية و دراستها و تحليلها.
- إقرار نقاط القوة و الضعف لدى المنظمات الأخرى الداخلة في نطاق المقارنة المرجعية .
- وضع خطة عمل بحيث تتضمن إجراءات التحسينات الضرورية في موضوع المقارنة المرجعية بهدف الوصول إلى الأداء الأفضل.
- تنفيذ خطة العمل فيما يتعلق بالتحسينات المراد إجرائها و متابعة التنفيذ و هناك ثلاث مستويات من المقارنة المرجعية و هي كالتالي:

أولاً: المقارنة المرجعية الداخلية:

و تجري هذه المقارنة بين دوائر المنظمة المختلفة أو بين فروعها، و تشمل أيضا المقارنة التاريخية لأداء المنظمة بين أدائها لهذا العام مع أدائها في العام الماضي.

ثانياً: المقارنة المرجعية الخارجية:

¹ - أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 139-142.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول التحسين المستمر

و هي إجراء المقارنة المرجعية مع المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة، حيث يتم مقارنة أداء المنظمة في موضوع معين مع أداء المنظمات الأخرى العاملة في نفس الصناعة.

ثالثاً: المقارنة المرجعية مع الممارسة الأفضل:

حيث تسعى بعض المنظمات إلى أن تكون متميزة بشكل بارز في أدائها، و بالتالي فهي تجري مقارنتها مع الممارسة الأفضل بغض النظر عن طبيعة عمل المنظمة التي تؤدي الممارسة الأفضل.

2- نظام معلومات العملاء:

إن المعلومات تعتبر قوة فمن يملك المعلومات تصبح لديه قدرة أكبر على اتخاذ القرارات الرشيدة و تساهم في نجاح جهود المنظمة في تطبيق منهجية الجودة الشاملة لذلك على المنظمة أن تقوم بتأسيس نظام المعلومات للجودة لتتمكن من تلبية احتياجات عملائها و متطلباتهم.

و الهدف من نظام معلومات العملاء هو للتركيز على رضا العملاء لأن هذا الأمر يؤدي إلى كسب ثقة العملاء الحاليين و كذلك استقطاب عملاء جدد و بالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة ربحية المنظمة و تحقيق أهدافها الأخرى بكفاءة و فعالية.

3- تدريب و تحفيز العاملين:

يؤدي تدريب و تحفيز العاملين في المنظمة إلى المزايا التالية:

- ارتفاع إنتاجية الموظف.
- تخفيض معدلات الأخطاء.
- رفع الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل.
- زيادة قدرة المتدربين على تبادل الآراء بخصوص التحسين المستمر.
- المساهمة في إشعار الموظف بالاستقرار الوظيفي.
- تعميق مفهوم عمل الفريق و تحسين علاقات العمل.

4- توفير مناخ الإبداع:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول التحسين المستمر

يعتبر مناخ الإبداع من الشروط الأساسية المفروض توفرها لنجاح أنشطة التحسين المستمر. ووجود مناخ الإبداع يتطلب توفر العديد من المقومات و منها ما يلي:

❖ دعم الإدارة لأنشطة الإبداع.

❖ تعزيز التفاعل بين المنظمة و البيئة الخارجية.

❖ تشجيع روح الاستقلالية.

❖ تحفيز الجهود المبدعة.

❖ توجه الإدارة نحو تفويض صلاحيتها.

وعلى الإدارة الجيدة أن تحاول القضاء على أي معوقات للإبداع تقف حجر عثرة أمام جهودها في التحسين المستمر.

المطلب الثاني: المتطلبات الإدارية لنجاح نظام التحسين المستمر

يحتاج نظام التحسين المستمر إلى دعم الإدارة في جميع المستويات التنظيمية، إذ يتطلب التحسين تغييرا جذريا في الثقافة التنظيمية لتدعيم الجهود طويلة الأجل للتحسين. فمسؤولية الإدارة هي تشجيع و تبني عملية تغيير ثقافة التنظيم، و هذا يتطلب بعض السلوك الإداري مثل:

1. تطوير الرؤية الإستراتيجية و التكتيكية للمنظمة بمشاركة العاملين المساعدين.
2. تطوير أنماط إدارية تشجع الثقة و التعاون.
3. المحافظة على الهدف خصوصا خلال الأوقات الصعبة.
4. صنع القرارات التي تتفق مع الفلسفة المعلنة.
5. تطوير نظام الحوافز الذي يشجع التعاون.
6. تبني وجهة نظر متوازنة بين الأجل الطويل و الأجل القصير.
7. وضع برامج تدريب مستمرة.
8. الاعتراف بالإنجازات بطريقة تدعم الجهود الجماعية و الجهود الفردية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول التحسين المستمر

و يعتبر دور الإدارة العليا على وجه الخصوص عامل رئيسي في النجاح. بدون قيادتها في تحقيق هذه المتطلبات فلا يمكن لأي جهود تحسين أن تنجح بغض النظر عن رغبات و جهود العاملين.¹

المطلب الثالث: هدف و أهمية التحسين المستمر

أولاً: الهدف من التحسين المستمر

إن الهدف من التحسين المستمر هو الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في الإنتاج أو الخدمة و ذلك من خلال إجراء التحسينات المستمرة في العمليات الإنتاجية للمؤسسة، و لتحقيق هذا الهدف يستلزم إتباع ما يلي:²

1. استخدام تقنية المقارنة المرجعية و التي يمكن من خلالها البحث عن أفضل التطبيقات و الممارسات في مجال الصناعة ما بين المؤسسات المتنافسة بالشكل الذي ينعكس على تحقيق الأداء الأفضل و الذي يعد جوهر عملية التحسين المستمر.

2- الرقابة و التحكم في العمليات من خلال استخدام بعض المقاييس مثل: تخفيض نسبة التلف و تخفيض وقت دوران المنتج فضلاً عن استخدام خرائط السيطرة.

3- تحسين العمليات بكفاءة و فاعلية و القابلية للتعديل فضلاً عن القدرة على البحث عن مصادر المشكلات و التي تعوق هذه العمليات.

4- الفحص المستمر للأنشطة و العمليات التي لا تضيف قيمة بهدف تقليلها أو التخلص منها.

5- توقع احتياجات الزبون لإجراء التحسينات بشكل تدريجي للوصول إلى تحقيق رضاه.

ثانياً: أهمية التحسين المستمر

للتحسين المستمر دور هام و أهمية بالغة، نتيجة لما له من مزايا و فوائد و التي تعود بالنفع و الإيجاب على المؤسسة.

¹ - سونيا محمد البكري، مرجع السابق الذكر، ص234-235.

² - المدرس المساعد مهند عبد الرحمان، و المدرس المساعد رشا عدنان أحمد، مرجع السابق الذكر، ص332.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول التحسين المستمر

و 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 الأساسية في نجاح الشركة و استمرارها في السوق.
- ✓ التحسين المستمر هو سباق دون خط نهاية فهو مرحلة لا تنتهي لان هناك مجالات للتحسين لأرجاء الشركة كافة.
- ✓ يركز التحسين المستمر على منهجية "ماذا" "what"، و"كيف" "how" و ليس على منهجية "من" "who".
- ✓ التحسين المستمر يقوم على فكرة أن الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ عمله صحيحا منذ البدء.
- ✓ التحسين المستمر يجبر الإدارة و العاملين على جعل التعلم الهدف الأساس الواجب تحقيقه بوصفه احد الأساليب الداعمة للشركات في مجال المنافسة.

¹ - المدرس المساعد مهند عبد الرحمن، و المدرس المساعد رشا عدنان أحمد، مرجع السابق الذكر، ص332.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكننا أن نستنتج بأن التحسين المستمر أصبح يمثل عنصراً حاسماً في ظل التغيرات الاقتصادية الحالية نظراً للأهمية التي يكسبها سواء للمؤسسة من خلال إنتاج منتجات خالية من العيوب والأخطاء، وبالنسبة للمستهلك من خلال إنتاج منتجات تتماشى مع حاجاته وتوقعاته.

فقد أسهمت اليابان إسهاماً كبيراً في ظهور تقنية التحسين المستمر، وكانت سباقةً في زرعه وتطبيقه في مؤسساتها، بالتالي ساهمت بقوة في زيادة القدرة التنافسية لمنتجاتها من خلال تلبية احتياجات العملاء بالجودة والأسعار المناسبة.

تمهيد الفصل

إن تنافسية المؤسسة ليست حقيقة بسيطة بل هي محصلة تكامل مجموعة من القوى التي تحدد لنا خصائص نشاط المؤسسة الاقتصادية و قدرتها التنافسية، و يستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى الميزة التنافسية حتى تضمن المؤسسة الاقتصادية قدرة تنافسية عالية و تؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين.

و تبذل المؤسسة الاقتصادية جهدا كبيرا لتعزيز قدرتها التنافسية، و ما تحصلت عليه يعبر عن ميزة تنافسية مؤقتة لا كن من إحداث تجديرات و تحسينات مستمرة في منتجاتها و خدماتها.

كما تؤثر البيئة التنافسية في سلوك الزبائن حيث توفر لهم خيارات متنوعة من المنتجات، و تؤثر هذه الأخيرة على المؤسسة مما يجعلها تتخذ قرارات هيكلية قصد احتلال موقع تنافسي في السوق. و لا يمكننا الحديث عن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دون أن نأخذ بعين الاعتبار المحيط التنافسي الذي تمارس فيه المؤسسة الاقتصادية نشاطها.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: أساسيات حول تنافسية المؤسسة
- المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها
- المبحث الثالث: محددات القدرة التنافسية و أهم أنواعها

المبحث الأول: أساسيات حول تنافسية المؤسسة

نظراً لما يعرفه العالم من حدة المنافسة، أصبح لزاماً على كل المؤسسات الاقتصادية أن تجد لنفسها ركناً تحتمي به من عواصف التغيير في السوق العالمي، و هو ما يعرف بالتنافسية التي تمكن المؤسسة الاقتصادية من الحفاظ على استمراريته و حماية نفسها من الزوال.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية و أهم أنواعها

أولاً: مفهوم التنافسية¹

بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار بعد ظهور كتابات بورتير (porter) و التي تتعلق بالتنافسية و استراتيجيات التنافس بين المؤسسات، ويرى البعض أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية و مستويات المعيشة و النمو الاقتصادي و يرى البعض الآخر أنها فكرة ضيقة تركز على تنافسية السعر و التجارة.

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كهم (داخلي) أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق.

وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدؤوب والمستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة، ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكار. و هناك فرق واضح بين النجاح والتفوق فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مرة أو مرتين أما التفوق فهي خاصية في المؤسسة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء على القمة في سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين.

¹- بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسويق، جامعة قسنطينة، 2011-2012. 184.

: مدخل إلى القدرة التنافسية للمؤسسة

من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض) أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائياً (الإبداع في المنتجات) أو انطباعياً (الإعلان والاسم والشهرة).

للميزة التنافسية بعدان رئيسيان البعد الداخلي والبعد الخارجي، فداخلياً تبنى الميزة التنافسية لأية مؤسسة على عدد من القدرات المميزة ويجب على القائمين على هذه المؤسسة التعرف جيداً على هذه القدرات والإمكانات و الموارد، والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية. فعلى سبيل المثال تنجح المؤسسة التي تستغل قدراتها الداخلية مثل الآلات أو مهارات العاملين أو قدرات رجال البيع... الخ، مقارنة مع المؤسسة الذي لا تعترف بهذه القدرات ولا

" مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه ا "

الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم.

الجيدة هي الميزة التي تجعل المؤسسة تملك موقفاً أقوى من المشترين عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو وينطبق الكلام نفسه على الميزة التي تجعل تتفوق في السوق

وتزداد أهمية هذا المفهوم في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة وزيادة الصراع التجاري العالمي مما يحتم على

سبب أرضية جديدة في السوق العالمي الكبير

لذلك نجد أنه لا يتوفر تعريف لمفهوم المنافسة متفق عليه، الأمر الذي يعني أن تعبير المنافسة يوحي بمعاني كثيرة

مدخل إلى القدرة التنافسية للمؤسسة

تتفاوت تعريفات التنافسية بشكل كبير بين جهة و أخرى تبعاً للمفهوم المعتمد و من أبرز التعاريف المتداولة ما يلي:¹

- بالنسبة للمنتدى الاقتصادي العالمي " التنافسية هي القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو".
- و بالنسبة للمعهد الدولي للتنمية الإدارية " التنافسية هي مقدرة البلد على توليد القيم المضافة، ومن ثم زيادة".
- و بالنسبة لمجلس تنافسية الصناعة الأمريكية " التنافسية هي مقدرة البلد على إنتاج السلع و الخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية و في الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية".
- كما تعرفها المنظمة في وثيقة أخرى على أنها القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه اختبار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي"
- و يمكن القول أن التنافسية بالنسبة للمؤسسة تعتبر بمثابة مؤشر لتحديد مدى نجاح أو فشل تلك المؤسسة أو

الأقل في الإنتاج و السرعة.

³ - أسماء رومان، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة،

مدخل إلى القدرة التنافسية للمؤسسة :

والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة و عبر التركيز على جانب :

الجدول رقم (4) وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية.

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFER	المجالات التي تتن بها	
FAHEY	أو منتجاتها إيجابي	
ROPPAPORT	وتحقيق قيمة أكبر للربون.	
EVANS	.	
MACMALL AND TAMPO	هي الوسيلة التي تمكن في ميدان منافسيها مع الآخرين.	

: د/ نوري منير مداخلة بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية "مرجع سبق ذكره.

ثانيا: أنواع التنافسية و أسبابها

1- أنواع التنافسية

1 :

1. تنافسية التكلفة أو السعر: فالمؤسسة ذات التكاليف المتدنية تتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق

2. التنافسية الغير سعريّة: باعتبار أن محددات التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية و غير السعريّة،

ون بعين الاعتبار المكونات الغير السعريّة في التنافسية.

¹ () الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات

3. التنافسية النوعية: و تشمل بالإضافة إلى النوعية و الإتقان عنصر الإبداع التكنولوجي،

لهذا المنتج السمعة الحسنة في السوق، كما تتمكن من التصدير حتى و لو كانت أعلى سعر من السلع

4. التنافسية التقنية: حيث تتنافس المشروعات من خلال التميز في صناعات عا

2- أسباب التنافسية

تعددت الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي، في نظام الأعمال المعاصر و التي تمثل معظمها نتائج العولمة و حركة المتغيرات، و نذكر منها:¹

1. و تعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية.
2. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية نتيجة تقنيات المعلومات و الاتصالات و تطوير أساليب بحوث

3. سهولة الاتصال و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة بفضل شبكة الأنترن

4. تسارع عمليات الإبداع و الابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير.
5. مع زيادة الطاقات الإنتاجية، و ارتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد في

و يتضح أن كل هذه العوامل ستدفع المنافسين إلى بذل جهد أكثر أي المزيد من التنافس، كما أن وفرة المعلومات و التدفق السريع لنتائج البحوث و التطورات التقنية يسهل للمؤسسات الدخول في مشروعات مهمة تطوير منتجاتها دون أن تضطر لتكوين إمكانيات البحث و التطوير الخاصة بها و بالتالي توفر الاستثمار التي قد تكون متاحة لها و هذا ما يزيد بدوره من الجهود التنافسية.²

¹ البيئة و الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع > : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 03

المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

أولاً: الاستراتيجيات التنافسية

إن المنافسة التي تواجهها المؤسسة دوراً هاماً في التأثير على قدرتها في منافسين و تحليل موقفهم التنافسي و استراتيجياتهم التنافسية لتمكن هذه المؤسسة من تحديد استراتيجية التي

1: (porter) ثلاث أنواع رئيسة للاستراتيجيات التنافسية و

1- استراتيجية الريادة في التكلفة

و التي تعتمد على التكلفة المنخفضة، إذ تسمح المؤسسة بوضع أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين، و تكون موجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة، تؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها و حصتها السوقية، و تتطلب أساليب و أدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية و ملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها .

2- استراتيجية

و هي موجهة لسوق كبيرة الحجم، تعتمد على تحقيق سلع و خدمات متميزة و ذات مكانة خاصة مقارنة أو الخدمة، و تركز هذه استراتيجية على الابتكار و التطوير في المنتج أو الخدمة ، و يعد ولاء العملاء للمنتجات المميزة التي تقدمها المؤسسة رغم تكاليفها العالية من أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد في مجال صناعة المؤسسة.

3- إستراتيجية التركيز:

تهدف هذه استراتيجية إلى التحديد الدقيق للسوق المستهدفة لقطاع محدود من السوق المستهدف، و التركيز إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من الميزة تنافسية في

مدخل إلى القدرة التنافسية للمؤسسة :

جدول (5) إستراتيجيات Porter الثلاث و متطلباتها

الإستراتيجية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	✓ رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في ✓ مهارات هندسية في مجال العمليات. ✓ ✓ ✓	✓ رقابة محكمة على التكاليف. ✓ ✓ ✓
التمييز	✓ ✓ ✓ الإبتحاح نحو الإبداع. ✓ كفاءات عالية في البحوث الأساسية. ✓ السمعة الجيدة في مجال الجودة. ✓ الريادة في التكنولوجيا. ✓ خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في ✓	✓ ✓ ✓ ✓
التركيز	✓ مزيج من السياسات أعلاه. ✓ لتحقيق هدف إستراتيجي معين.	✓ مزيج من السياسات أعلاه. ✓ إستراتيجي.

: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره. 421 .

ثانياً: التكتيكات التنافسية.

يقصد بها إستراتيجية التنافسية ، و تصنف إلى نوعين¹:

1. تكتيكات البعد الزمني، متى تنافس؟

و تخضع المؤسسة هنا إلى خياران: إما أن تكون المبادرة و الرائدة في إطلاق المنتج الجديد، مما يمنحها مزايا عديدة كبناء سمعة جيدة و خفض التكلفة و تحقيق معدلات عالية مؤقتة للربحية ، و أما أن تقلد لاحقا المؤسسة الرائدة مما يمنحها إمكانية تقليص ميزانية البحث و التطوير و كذا تقليل المخاطر إلى أن ينجح المنتج الجديد.

2. تكتيكات موقع السوق، كيف تنافس؟

استراتيجياتها التنافسية وفق أحد :

- التكتيكات الهجومية ، و من أهمها المواجهة المباشرة ، المناورة على الأجنحة ، هجوم متعدد الجبهات ، هجوم
- التكتيكات الدفاعية ، و تهدف إلى جعل الميزة التنافسية أكثر استمرارية من خلال جعل الهجوم غير فعال، و () .

المطلب الثالث: أهداف و أهمية التنافسية

1- أهداف التنافسية

1:

- ✓ تحقيق درجة عالية من الكفاءة، بمعنى أن تحقق المنظمة نشاطها و أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف ، في ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة.
- ✓ التطور و التحسين المستمر للأداء من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية و الابتكارات و التي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المند .
- ✓ فالأرباح تعد مكافأة المنظمة عن تميزها و تفوقها في أدائها.

2- أهمية التنافسية

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الا
و يشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول
الكبيرة حيث تعطي تنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة

المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفرادها و للدخول في
الحلقة المنتجة و إحداث تغيير نحو المزيد من الإزهار و النمو لابد من إدراك أن التنافسية هي الإنتاجية بحيث لا بد
من استغلال الطاقات للوصول إلى مزيد من المعرفة عن حا

. كما تنبع أهمية القدرة التنافسية من الموارد و استخدامها و تشجيع

الإبداع و الابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، و عليه فإن توفير البيئة التنافسية يعد وسيلة فع
الاقتصادية و تعزيز النمو الاقتصادي و تحسين مستويات المعيشة و أصبح ما يميز النشاطات الاقتصادية في وقتنا
الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس و بدأ الاهتمام يتجه نحو الميزة (القدرة التنافسية كنموذج استرشادي
1.

مبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية و أهم أنواعها

يعد بقاء و استمرار المؤسسة في الأسواق أهم الأهداف التي تصبو إليها هذه الأخيرة، و لتحقيق ذلك تسعى كل
المؤسسات إلى بناء و امتلاك مزايا تنافسية متعددة، و التي تعتمد على التطور و التحسين المستمر لها قصد احتلال
في السوق.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا و جوهريا للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط
مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها و إمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية و التميز مما يشكل فجوة تفوق

أشار إليه العالم بورتير (Porter) بمكانة موقع المنظمة في الصناعة هي التي تحدد إذا ما كانت ربحيتها أعلى أو أقل من متوسط ربحية الصناعة، فالمنظمة التي تستطيع التموّض بشكل جيد قد تكسب معدات عالية على الرغم من عدم ملائمة هيكل الصناعة وكون معدل ربحية تلك الصناعة معتدلاً.¹

ند تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب و الباحثين، سنحاول استعراض مجموعة من التعاريف لمجموعة
2 :

■ Igor Ansoff (1965) على أنها " خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج-

جه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج

" .

■ :

ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة".

■ يعرفها أحر على أنها: " المنفعة المحققة في حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من عرض منتج تنافسي يسمح لها

بتعظيم ربحيتها".

■ على أنها: " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها

لإستراتيجية تنافس معينة".

■ تعرف أيضا على أنها: "كل شيء يمنح لمؤسسة واحدة التفوق على منافسيها في المنتجات التي تعرضها أو

الخدمات التي تقدمها".

■ Porter (1985): "تنشأ الميزة التنافسية أساسا من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها

لزيائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في

" .

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأهم مصادرها

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، وهما:¹

1) ميزة التكلفة الأقل:

نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على «ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس . و حتى يمكن الحيابة على ميزة التكلفة الأقل، يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف والمتمثلة في: »
«.

2) ميزة التميز:

، عندما يكون بمقدورها امتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.
ها ؛حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المربحة بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين،

وتختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى؛ إلى

أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف، وعليه ضرورة الرفع من درجة التميز بالاعتماد على تنسيق التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التمويل و رزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض لضعافة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية، هي كذلك

ليس ؛لأن التميز غير مكلف، بل لكون المؤسسات لا

بمقارنة تميز نشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في المستوى نفسه مع منافسيها.

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية

يمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في العناصر الأساسية التالية:¹

¹ - كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول

1. **الجودة:** المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، و ذلك بالاعتماد على الجودة التي تشير إلى قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات

:

✓ **فقدان العمل:** فعادة تؤثر هذه الجودة الرديئة على سمعة المؤسسة و تدمر صورتها في ذهن المستهلكين و قد إلى

✓ **المسؤولية عن الأخطاء المحتملة:** تعني تلك التي تحدث نتيجة

عن استخدام منتجات معينة سواء كان هذا راجع إلى التصميم، أو رداءة الصناعة.

✓ **التكاليف:** تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المؤسسة،

تكاليف التعامل مع شكاوي العملاء غير الراضين، و التكاليف المتعلقة بالخصم الذي يمنح على المنتجات ذات الجودة الرديئة.

2. **التكنولوجيا:** لقد تزايد الاهتمام بهذا

نيمة للزبون، غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها، فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلقها على

3. **المعلومات:** تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في استماع و يقظة دائمين لهذه البيئة، و في هذا

كما تحدد الطريقة التي يستطيع بها المستخدمين الوصول إلى الأهداف المشتركة.

)

(أحد أهم سبل تعظيم القدرة التنافسية، و احد الوسائل المساعدة في خفض التكلفة و تحسين

الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية.

4. **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة ع

باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية.

مدخل إلى القدرة التنافسية للمؤسسة :

المعرفة تلك المعلومات التقنية و العلمية التي تهم المؤسسة، حيث تستمد هذه الأخيرة معارفها من ... ، كما يمكن أن تكون المؤسسة ذاتها منتجة للمعرفة من

المطلب الثالث: خصائص وأهداف الميزة التنافسية و أهم محدداتها

أولاً: خصائص الميزة التنافسية

ستراتيجية
في
الشروط،
التي يجب

تتميز بها الميزة التنافسية للمؤسسة بحد ما يلي:¹

✓ تبنى
✓
✓
حتى
محققه
جملة الشروط
في

- ✓ حاسمة، بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق و التفوق على المنافس.
- ✓ الديمومة، أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
- ✓ إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافس.

هذه الشروط
يجب
مجتمعة لأن شرط
بمعنى

ثانياً: أهداف الميزة التنافسية و محدداتها

1- أهداف الميزة التنافسية

للوصول إلى مجموعة من الأهداف و هي:²

¹ - مصنوعة أحمد، .4

² - دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للبلدان العربية،3

- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة
- رؤية مستقبلية جديدة الأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها و الفرص الكبيرة التي ترغب في

تمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة.

كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها و بالتالي يجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك. تسعى المؤسسة من خلال تحقيق و تعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل و ضمان ولائه بهدف تأكيد بقائها في

2- محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال متغيرين أو بعدين هامين و هما:¹

1. يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية، إذ أمكن للمؤسسة المحافظة عليها من

التقليد من قبل المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر.

للميزة التنافسية دورة حياة، حيث تستمر هذه الميزة مادام المنافسون غير قادرين على تقليدها أو تجاوزها، لكن في ظل التغير السريع و المعقد للبيئة أصبح من الصعب حماية المزايا، و في حالة ما إذا قلدت أو تجاوزت من قبل المنافسين تصبح مكلفة، و منه المبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدد، إلى حين إطلاق المنافس ية، فتبدأ هذه الأخيرة بالزوال ومنه عليه خلق ميزة جديدة أو القيام بتجديد الميزة التنافسية

2. أي مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق

مزايا تنافسية، و ذلك بتحقيق و فرات في التكلفة

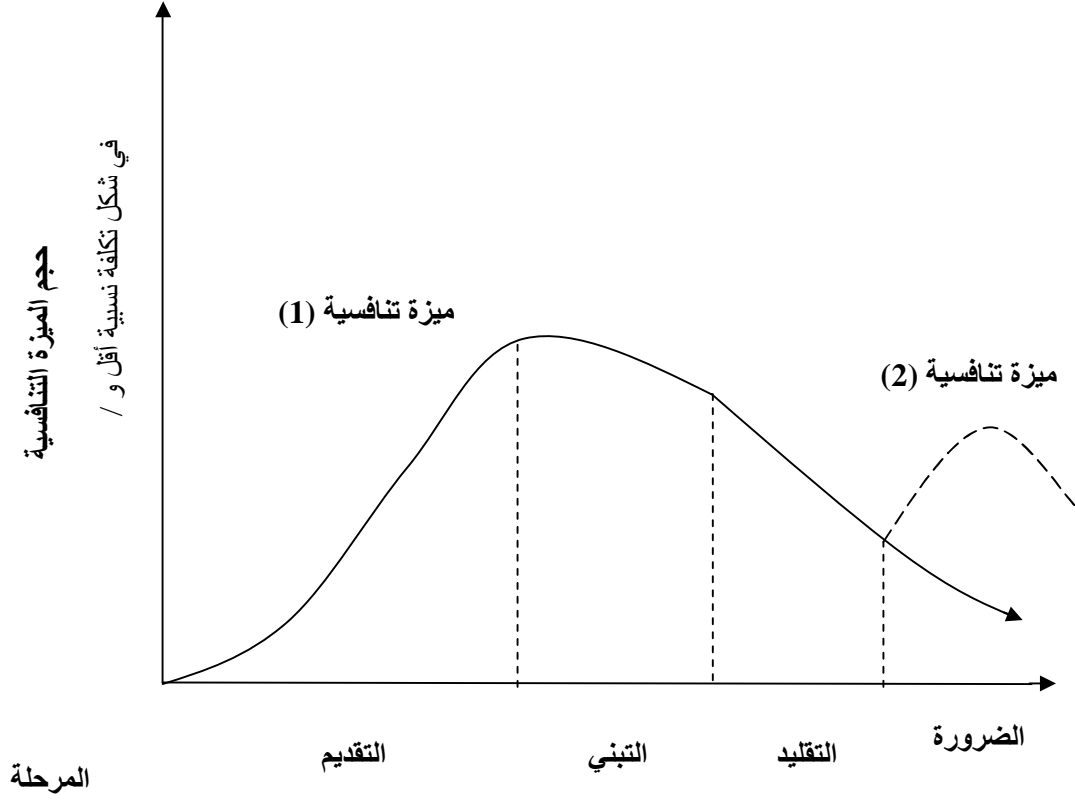
مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع، خدمة قطاعات سوقية أو صناعات مختلفة مما

¹ - مرجع سبق ذكره 13.

مدخل إلى القدرة التنافسية للمؤسسة :

في تحقيق اقتصاديات المدى، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية، من خلال التركيز

(10) دورة حياة الميزة التنافسية



86 - مصدر سبق ذكره ص 86 - الميزة التنافسية في مجال . :

المبث الثالث: محددات القدرة التنافسية و أهم مظاهرها

المطلب الأول :مفهوم القدرة التنافسية و عناصرها

1- مفهوم القدرة التنافسية

أن القدرة التنافسية تنتج أساسا من القيمة الإضافية التي تستطيع المؤسسة توفيرها للزبائن و إقناعهم بها، و لهذا فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة في عصر العولمة . و يرجع ظهور فكرة القدرة التنافسية إلى أواخر السبعينات، من خلال شركة ماكينزي للاستشارات، الأسواق العالمية على الرغم من التغيير في الظروف البيئية و

كان ذلك بفعل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم.¹

أما التعريف البريطاني للتنافسية فينص على أنها: "

المناسب و في الوقت المناسب و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشأ² ."

كما تعرفها اللجنة الرئاسية الأمريكية على أنها: "تلك المؤسسة التي يمكنها أن تقدم المنتجات النوعية، و بتكلفة

"³ .

و يعرف كوتلير (kotler) القدرة التنافسية على أنها: "مقدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب

على منافسيها تقليده"⁴ .

¹ - مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2011-2012 48.

² - مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،

أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية ل
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2010-2011 34.

³ - متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،

الاقتصادية و علوم التسيير، 2009-2010 3.

⁴ - 4.

الخدمات بربحية في الأسواق

و يمكن تعريف القدرة التنافسية بأنها: "

" 1 .

نجاح المنظمة في إيجاد نظام يمكنها من تعزيز قدراتها التنافسية

و خلق الميزة أمر مهم جدا بالنظر إلى اتساع دائرة المنافسة و انتقالها من البيئة المحلية إلى العالمية.²

2- عناصر القدرة التنافسية

تتكون القدرات التنافسية من مجموعة من العناصر هي كالتالي:³

- **الجودة:** و يقصد بها مجموعة الخصائص و المواصفات التي يجب أن تتوافر في منتج معين بما يفني باحتياجات العملاء الحاليين و المرتقبين و الجودة أصبحت عنصرا أساسيا في نجاح مؤسسات الأعمال و هي من أهم عناصر المنافسة في الأسواق المحلية و الدولية و تعتبر الجودة من الوسائل التي تعتمدها المؤسسة في تعزيز استراتيجية التميز مما يسمح لها بزيادة ابتعادها عن المنافسة كما أن الجودة تعتبر فرصة تنافسية دورا استراتيجيا فريدا ضمن المؤسسة.
- **الموارد:** و يقصد بذلك أن يتوافر لدى المؤسسة الموارد و الإمكانيات التي تمكنها من تقديم القدرة التنافسية الدائمة لعملائها، و هي تنقسم إلى مادية، بشرية و مالية.
- **عناصر التكلفة:** تعتبر عناصر التكلفة من أهم العناصر التي تستفيد منها المؤسسة و تستطيع توظيفها نتيجة لقدرتها على الإمداد بالقدرة التنافسية و تتمثل هذه العناصر فيما يلي:
 - اقتصاديات الحجم التي تبين قدرة المؤسسة على تغطية جزء كبير من تكاليفها الثابتة.
 - العملية الإنتاجية و تأثيرها على مركز التكلفة.

مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في

¹ أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشأ

2008 59.

² ضويفي حمزة و العبداني إلياس الذكاء الاستراتيجي كأ

الاستراتيجيات التنافسية

2015

03 المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،

³ زيني فريدة و شيشة نوال، دور التحالفات الاستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية

2015

03 المركز الجامعي بخميس مليانة،

13

— الخبرة التي تعتبر مصدرا لتحقيق ميزة في التكلفة.

● إدارة المعرفة:

خبرة
اد في أدائهم لعملهم و هناك عدة أساليب لبناء
: الخ...

المطلب الثاني: مظاهر و محددات القدرة التنافسية

1- مظاهر القدرة التنافسية

القدرات التنافسية في
1:

- الجودة العالية و المستمرة في التحسين و التطوير.
- الأقل لمن يحقق أدنى سعر تنافسي.
- المرونة و التحديث الدائمين في التنظيم و العمليات أو المنتجات.
-
- سرعة الاستجابة لرغبات العملاء، و قصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج، و في مشروعات تطوير
-
- الحرص على تقديم خدمات للعملاء، قبل البيع في صورة معلومات و إرشادات، و مساعدات تسمح له
-
- تيسير الوصول إلى السلع و تشكيل ما يريده العميل في اقل وقت و أدنى مجهود.
- : عمال الإصلاح و الصيانة المجانية أو منخفضة التكاليف و تيسير الحصول على
- قطع الغيار في كل وقت و قبول رد المشتريات دون معاناة وغيرها من الخدمات التي توفر للعملاء الوقت و
- مع الموردين، مما ييسر لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة و سرعة
- : العلاقات القائمة على أسلوب الإنتاج في الوقت just in

(time)

○ تخفيض تكاليف الإنتاج، و التسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع و الخدمات يعتبر ميزة تنافسية

2- محددات القدرة التنافسية

تحدد القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال متغيرين او بعدين هامين هما:¹

➤ **حجم القدرة التنافسية:** يتحقق للقدرة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة عليها من التقليد

المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر، و للميزة التنافسية

دورة حياتية، حيث تستمر هذه الميزة مادام المنافسون غير قادرين على تقليدها أو تجاوزها، لكن في ظل التغيير

السرير و المعقد للبيئة أصبح من الصعب حماية المزايا، و في حالة إذا قلد

مكلفة، و منه المبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدد، إلى حين إطلاق المنافسين لسياسة هجومية، فتبدأ

هذه الأخيرة بالزوال و هذا ما يستوجب خلق ميزة جديدة أو القيام بتجديد الميزة التنافسية الحالية بإحداث

➤ **نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** أي مدى اتساع أنشطة و عمليات المنظمة التي تساهم في تحقيق مزايا

تنافسية، و ذلك بتحقيق وفرات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة،

خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم

في تحقيق اقتصاديات المدى " "، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية، من خلال التركيز

المطلب الثالث: أهداف القدرة التنافسية وأثر التحسين المستمر في تطويرها

أولاً: أهداف القدرة التنافسية

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق قدرة تنافسية نجد:²

¹ - مرجع سبق ذكره، 60.

¹ - مرجع سبق ذكره 53.

مدخل إلى القدرة التنافسية للمؤسسة :

✓ (Apple) التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف

المحمول، و شركة التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.

✓ دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة

✓ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها و للفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

يركز جوهر القدرة التنافسية على القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لعملائها، و التي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج أو شكل تقديم سلع و خدمات فريدة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها، و هذا لضمان ولائهم و بالتالي خلق سمعة و صورة للمؤسسة في أذهانهم، مما ينتج عنه البقاء و الاستمرار في السوق.

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولا و الأسبقية على منافسيها ثانيا، و ينجم كل ذلك عن عمليتي الجذب و الدفع "بيئة-"، باعتبار إن البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة، و تضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة التي تزيد من تعقيدها و ترفع من شدة قواها التنافسية.

ثانيا: أسباب تطوير القدرة التنافسية

عملية تنمية و تطوير القدرة التنافسية عملية مستمرة، فتقفز المؤسسة من ميزة إلى أخرى، فتتخلى عن واحدة لحساب أخرى تكون حاسمة للمنافسة.

و من بين أسباب تطوير القدرة التنافسية من قبل المؤسسة نجد:¹

1. **تغير تكاليف المدخلات:** تتأثر القدرة التنافسية بتغير تكاليف المد :

كذا تغير أسعار المواد الأولية و الآلات و وسائل الإنتاج و غيرها.

2. **التغير في القيود الحكومية:** تمس هذه التغيرات أساسا مواصفات المنتج و حملات حماية البيئة و قيود

3. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: يعتبر ظهور الحاجات

الأسباب الأساسية لتعديل أو حتى تنمية ميزة جديدة.

4. ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة و أسواقا جديدة يتيح للمؤسسة

أن تبرز مزايا جديدة تنافس بها المؤسسة

محمل هذه الأسباب تؤدي إلى تنمية و تطوير القدرة الت

ثالثا: أثر التحسين المستمر في تعزيز القدرة التنافسية

تظهر أهمية و دور التحسين المستمر في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال العناصر التالية:¹

1. حصول المؤسسة على حصة سوقية أكبر:

حتى تستطيع المؤسسة الحصول على حصة سوقية أكبر لابد من العمل على تلبية رغبات و أذواق المستهلكين و لا

للمؤسسة يجذب مستهلكين جدد مما يسمح لها بالحصول على حصص سوقية أكبر ذلك أن التغييرات العالمية و

2. تمكين المؤسسة من مواكبة التسارع التكنولوجي:

إن المؤسسات العملاقة في عالم الأعمال في القرن 21 نه لا بقاء لها في السوق الحادة التنافس إلا

الباب الرئيسي للقيمة المضافة الأعلى و من ثم الربحية الأعلى، و عادة ما تتنوع النشاطات التي تشملها البحوث و

تصميم إلى دراسات التحسين المستمر في شتى مجالات الأداء التي تسمح بتحسين الجودة و خفض

¹ - فوريث نصيرة، الابداع و دوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في

3. زيادة أداء المؤسسة:

إن كل شيء مبني على الأداء الذي سوف يحققه التحسين المستمر و الابتكار الذي يرتبط في الأساس بما يحققه من افسية للمنتج و جلب المستهلكين باعتباره خاصا و متميزا و مصدر القيمة الإضافية بالنسبة إليهم و بصيغة أخرى يمكن أن نلمس دور التحسين المستمر في زيادة أداء المؤسسة من جانبين جانب متعلق بالتكلفة بحيث يؤدي التحسين المستمر إلى استخدام أساليب جديدة و متطورة في عملية الإنتاج مما ينجم عنه تخفيض تكاليف الإنتاج و جانب آخر متعلق بتقديم منتجات ذات جودة عالية تستطيع المؤسسة عرفها في السوق بأسعار أقل .

4. حماية المؤسسة من الداخلين المحتملين:

من خلال ما سبق تتجلى الأهمية التي تعطيها المؤسسات العملاقة للتجديد و الإبداع المتميز م حصص سوقية جديدة و ربح المعركة التنافسية، و الحماية من الداخلين المحتملين و ذلك من خلال إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تقف حاجزا أمامها في كل المجالات، فالتحسين المستمر يسمح للمؤسسة بالحفاظ على مكانها في السوق و بالتالي ضمان بقائها و نموها و استمرارها في بيئة دائمة التغير و شديدة المنافسة.

5. تأثير التحسين المستمر على المنافسة السوقية:

يعمل التحسين المستمر غالبا على تأثير القوى التنافسية في سوق المنتجات، و تنبثق قوة الإبداع التكنولوجي على

:

*التأثير على القوة

*التأثير على إمكانية دخول المنتجين الجدد إلى الصناعة.

*التأثير في القوة التنافسية للمشتريين و العملاء.

*التأثير في القوة التنافسية للمنتجين و العارضين.

*التأثير في قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة.

خلاصة الفصل الثاني:

ومن أهم خصائصها هي الانفرادية في السوق ، و الأهم من ذلك هو الديمومة و الاستمرارية على اكتسابها، و تنوع الأساليب التي تركز عليها المؤسسات لاكتساب ميزة تنافسية لكنها لا تخرج عن واحدة من الاثنين هما حيث تسمح الأولى للمؤسسة بالتحكم في أسعار البيع في السوق، و بمواجهة أية حرب سعرية تطلقها المؤسسات استراتيجية اختراق السوق بحيث تباع المؤسسة بأقل سعر و بأكثر كمية ممكنة و .
يعني تحسين

من خلال إضفاء المؤسسة لخصائص على منتجاتها في منتجات المؤسسات المنافسة، بحيث توجه المنتجات نحو قطاع سوقي محدد، لها يبيع منتجاتها بأسعار أو احتكار السعر لفترة زمنية معتبرة فيؤدي لك إلى الرفع من رقم أعمالها و حجم مبيعاتها و بالتالي في الحصة السوقية ، و في حال ، فهذا يعني أنها سترفع من قدرتها .

الفصل الثاني

مدخل إلى القدرة التنافسية للمؤسسة

الفصل الثالث

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات

الالكترونية ENIE

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى أساسيات حول التحسين المستمر و مفاهيم عامة حول التنافسية و الميزة التنافسية و إبراز أثر التحسين المستمر في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، سيتم في هذا الفصل معرفة دور التحسين المستمر في رفع القدرات التنافسية لمؤسسة ENIE و ذلك من خلال إبراز العلاقة بين التحسين المستمر و القدرة التنافسية، بإسقاط المفاهيم النظرية على واقع المؤسسة باعتبارها إحدى المؤسسات التي تهتم بتطبيق التحسين المستمر من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية.

و سنحاول في هذا الفصل تقديم عرض عام للمؤسسة الوطنية ENIE للصناعات الإلكترونية بولاية سيدي بلعباس، وإعداد استمارة الاستبيان و تحليلها، و اختبار فرضيات الدراسة و دراسة العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع. وسنقوم نمذجة هذه العلاقة بمعادلة خطية. و هذا من أجل الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة و المصداقية. و سنختتم هذا الفصل بخاتمة عامة نتعرض فيها لأهم النتائج و التوصيات.

ولهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية

المبحث الثاني: إعداد استمارة الاستبيان و تحليلها

المبحث الثالث: العلاقة بين التحسين المستمر و القدرة التنافسية في مؤسسة ENIE

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة مؤسسة ENIE

نشأت مؤسسة ENIE المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية في سنة 1969م بسيدي بلعباس و سميت بـ: SONELEC و كانت فكرة تأسيسها سنة 1967م. والهدف الأول الذي حدد لها هو التطور في الصناعات الإلكترونية الجزائرية، و بنيت من طرف الشركة الأمريكية GTE Americane ، و في سنة 1978م تفرعت عنها عدة مؤسسات و استقلت بصفة قانونية و هي كالتالي:

- ✓ ENIE المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (تيزي وزو).
- ✓ ENIL المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية (الجزائر العاصمة).
- ✓ ENASC المؤسسة الوطنية للصيانة و إنشاء صناعة المصاعد (الجزائر العاصمة).
- ✓ ENICAB المؤسسة الوطنية لصناعة الأسلاك الكهربائية (الجزائر العاصمة).
- ✓ ENTC المؤسسة الوطنية للهاتف و المراقبة (تلمسان).
- ✓ ENIE المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (سيدي بلعباس)، و التي تعتبر المؤسسة الأم و هي محل دراسة¹.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية وهيكلها التنظيمي

I. التعريف بالمؤسسة:

نشأت المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بمقتضى المرسوم رقم 82/320 المؤرخ في 23 أكتوبر 1982م، بعد إعادة هيكلة المؤسسة الأم وهي الشركة الوطنية للإنتاج و التركيب الإلكتروني SONELEC سنة 1978م إلى عدة مؤسسات فأعيدت هيكلة هذه الأخيرة سنة 1980م مما سمح بإنشاء مؤسسة ENIE. ثم تحولت منذ مارس 1989 إلى مؤسسة عمومية ذات أسهم، و يوجد مقرها

¹ : مصلحة المستخدمين

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

الاجتماعي بالمنطقة الصناعية على مسافة 3 كلم من وسط مدينة سيدي بلعباس، و يقدر رأسمالها

الاجتماعي ب 1.7 مليار دينار، وتشغل 1220 عامل و إطار في مختلف ميادين الأنشطة.¹

II. وحدات و أقسام المؤسسة:

تتكون مؤسسة ENIE من عدة وحدات رئيسية و هي:²

1- الإنتاج: تحتوي المؤسسة على خمس وحدات إنتاجية و هي مبينة كما يلي:

الجدول رقم 06: يمثل الوحدات الإنتاجية للمؤسسة

الموقع	المهمة	اسم المركب
سيدي بلعباس	- تركيب التلفزيونات الملونة ذات الحجم 55سم، 74سم. - صيانة صناديق التلفزيونات للحجم الصغير و الكبير.	CETN المركب الإلكتروني التقني الجديد
بتلاغ و تبعد عن سيدي بلعباس ب 50 كلم.	- تركيب التلفزيونات الملونة بحجم 37سم، والأجهزة الإلكترونية السمعية.	FAEA وحدة صناعة التجهيزات الإلكترونية
برأس الماء تبعد عن سيدي بلعباس ب 100 كلم.	- تقوم بصناعة الهوائيات... UHF, VHF و المقاييس الإلكترونية منها التجارية و الطبية.	FANT وحدة صناعة الهوائيات
عين وسارة	- إنتاج كراسي لطب الأسنان (Fauteuil dentaire)	FERM وحدة صناعة الأجهزة الطبية

2- الصيانة و القياس: يقوم هذا القسم بصيانة الأجهزة الإلكترونية و خاصة أدوات التوازن و القياس نذكر متخصصين في ذلك

و هي مبينة في :

1- دياب زقاي، الاتصال التجاري و فعاليته في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2009-2010 184.

2- مصلحة المستخدمين :

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

الجدول رقم 07: يبين وحدات الصيانة و التوازن

اسم الوحدات	موقعها
MCE 1 وحدة الصيانة و التوازن و قياس الأجهزة الإلكترونية.	سيدي بلعباس
MCE 2 وحدة صيانة و توازن الأجهزة الإلكترونية.	الجزائر العاصمة
MCE 3 وحدة صيانة و توازن الأجهزة الإلكترونية.	الحرش بولاية سكيكدة

3- الخدمات و التوزيع: يختلف هذا القسم في تقديم الخدمات للمستهلك و كذلك توزيع منتجات المؤسسة الوطنية

للصناعات الإلكترونية ENIE و لها أربعة وحدات و هي مبينة كما يلي:

الجدول رقم 08 يمثل وحدات الخدمات و التوزيع

اسم المركب	الموقع
UCRC الوحدة التجارية الجهوية الوسطى	البلدية
UCRO الوحدة التجارية الجهوية الغربية	سيدي بلعباس
UCRE الوحدة التجارية الجهوية الشرقية	سطيف
UCRS الوحدة التجارية الجهوية الجنوبية	الأغواط

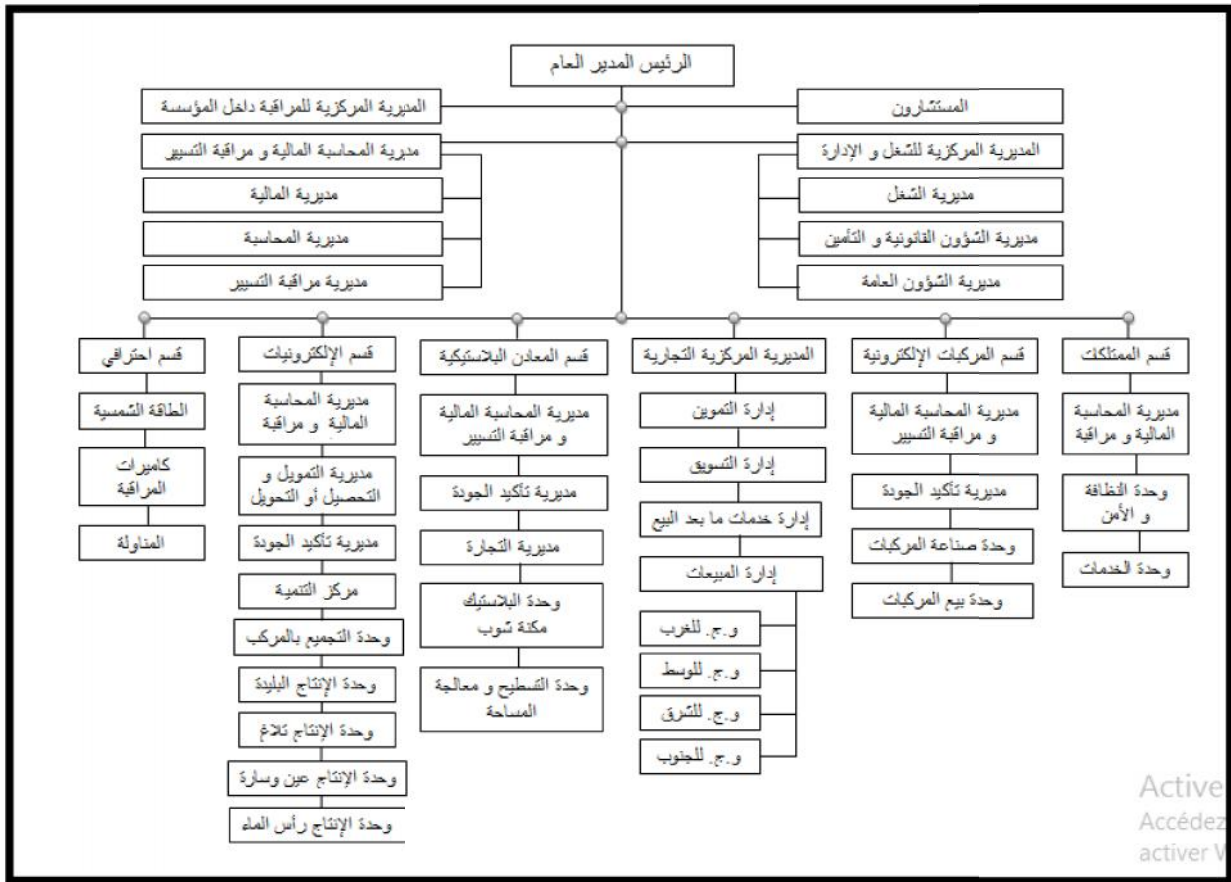
4- تطوير المنتجات: ينحصر عمل هذا القسم في تطوير منتجات المؤسسة و حل مشاكل مراكز وحداتها.

5- مديرية الدراسات و العلاقات: هذا القسم بمهمة إبرام صفقاتها مع المتعاملين الاقتصاديين مع المؤسسة و كذلك

الدراسات الاقتصادية و المالية بالمؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

3/ الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



Active
Accédez
activer V

المطلب الثالث: مجال نشاط المؤسسة و التحسينات المستمرة في منتجاتها

I. مجال نشاط المؤسسة:

وتصنف إلى ثلاثة أنشطة رئيسية هي:¹

أ. الإلكترونيك للجمهور الكبير: حالياً المؤسسة تركز نشاطها في صنع منتج واسع الانتشار والإعلام الآلي وهذه المنتجات هي كالتالي:

1- التلفاز الملون : ، 74 55 37 سم بشاشة FST ومسطحة بالإضافة إلى منتج جديد في سنة 2010/2009 هو تلفاز بلازما (Plasma) ، 107 سم فلاترون .

2- قراءة مضخمة ومفرعة DVD

3- المضخم المغناطيسي Manétoscope

4- السينما المحلية Home cinéma

5- السلاسل الصغيرة والمصغرة ستيريو³ Mini et Micro chaînes stéréo

6- الراديو المسجل و القرص الممغنط المحمول Radio k7/cd portable

7. الحواسيب الصغيرة*

8. الحواسيب المحمولة*

9. الموزعين*

(*)منتجات الفترون فرع المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية

ب. المركبات الإلكترونية والمعادن البلاستيكية: منتجات الإلكترونيك واسع الانتشار مثل التلفاز ... إلخ،

تتطلب صناعة بداخل ورشات المؤسسة للمركبات والمنتجات الجزئية وهي:

1- مكبرات الصوت

2- المكثفات الإلكترونية

3- المكثفات البولستيرية

¹ - دياب زقاي، الإتصال التجاري و فعاليته في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010-2009 184

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

4- محولات التغذية "SMPS"

5- وشيعة لتفريغ التمغنت

6- الواقيات الخارجية

7- المخزن الخلفي (لكل الأجهزة التلفزيونية بمختلف الأبعاد)

8- مختلف القطع البلاستيكية

9- البوليسثيران للتغليف

ج. الخدمات: وتتمثل الخدمات في نشاطين:

ج 1. نشاط الخدمات يكمن أساساً في تحمل لشبكات الخدمات ما بعد البيع من خلال ارتباطها بورشة

التصليح طوال فترة الضمان وخارج الضمان للـ الإلكترونيك

"EGP".

2. والتي :

*

*

" ISO 9000."

مجموع

" مخابر "

II. التحسين المستمر في منتجات ENIE

الإلكترونية " ENIE " عن مجموعة المزايا والعروض الخاصة

"LED"

لأجهزتها التلفزيونية الحديثة التي تتمتع بشاشات

المتخصصة في الصناعات الإلكترونية بأنواعها المتعددة من الأجهزة

"LED" بضمان تصليحها لمدة سنتين مجاناً، حيث

81 32 "LED" 119 117 46 "LED"

للصناعات الإلكترونية ENIE في تقديم منتجات

59.5

والرقمية والتي تخاطب كافة شرائح المستهلكين، كما لها دعائم قوية في

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

"LED"

"LED" التي تتمتع

ENIE "LED"

في الوقت الحالي على تعزيز مكانتها في

ENIE

من هذه التلفزيونات بشاشات ذات حجم كبير ودقة عالية وسطوع فائقة الدقة والتي تعتبر ضرورية لعرض صور

مقارنة مع الأجهزة العادية التي تعتمد على شاشات بلازما، و تم تصميم هذه الأجهزة الحديثة

بهدف تقديم مواصفات ومعايير دقيقة. وتهدف الشركة من خلالها إلى تعزيز موقعها الريادي في السوق الوطنية

لمي ذوق

"LED"

المستهلكين، الأمر الذي يجعلها تتناسب مع مختلف تصاميم وديكورات . كما تأتي جودة الصوت المطورة

لتكامل الأداء العالي للصورة، حيث تتمتع أجهزة ENIE

بحيث تقدم هذه الأجهزة تجربة

هذه المميزات والخصائص المتطورة كانت نتيجة التحسين المستمر المتبع من طرف المؤسسة ،من أجل تلبية

❖ أنواع المنتجات:

TV LCD 22 ‘ (716 SERIE)

TV LCD 26 ‘ (80 série)

TV LCD 32’ (65 série)

TV LCD 32’’ (716 série)

TV LCD 32’’ (80 série)

TV LCD 32’’ (71 série)

TV LCD 42’’ (71 série)

TV LCD 42’’ (716 série)

TV LCD 42’’ (80 série)

TV LCD 47’’ (S71)

TV LED 32’’ (S22)

TV LED 32'' (97 A)

TV LED 32'' 3D SMART

TV LED 40'' (S97)

TV LED 42'' Smart 3D

TV LED 46'' (S 97)

TV LED 47'' 3D (S 11)

TV LED 47'' SMART 3D

TV LED 55'' 3D (S11)

TV LED 55'' SMART 3D

المبحث الثاني: إعداد استمارة الاستبيان و تحليلها

في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى و سنتعرف بالأداة المستعملة في الدراسة و ثباتها و كذا مجتمع الدراسة و العينة المختارة.

إلى التحليل

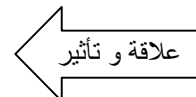
المطلب الأول: منهجية الدراسة

سوف نتناول في هذا المطلب ما يلي:

أولاً: نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل هو التحسين المستمر و متغير تابع هو القدرة التنافسية، و الذي يساند الافتراض كون أن التحسين المستمر له علاقة و تأثير في تعزيز القدرة . و في هذا السياق

فإن العلاقة الظاهرة في هذه الدراسة تنعكس في كون أن:



الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

$$Y=f(x):$$

:

* (y): متغير تابع.

* (x): متغير مستقل.

ثانيا: حدود الدراسة

:

*الحدود المكانية:

اقتصرت المجال المكاني الذي اختارناه للقيام بالدراسة الميدانية على المؤسسة الجزائرية، و أخذنا مؤسسة ENIE بولاية سيدي بلعباس كنموذج ممثل لها.

*الحدود الزمانية:

بغية الإحاطة بإشكالية الدراسة و الوصول إلى نتائج و استنتاجات عملية من أجل إثبات أو نفي صحة

ثالثا: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة ENIE للصناعات الالكترونية بولاية سيدي 1220 موظفا، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية من مجموع العمال و وزعنا عليها استمارات الاستبيان.

رابعا: عينة الدراسة

بعد اختيار العينة التي تعتبر من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية على مجتمع كبير نسب الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، و في هذه الحالة يمكن اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة حتى يمكن تمثيله و ذلك على أساس أن العينة الممثلة سوف توصلنا إلى النتائج نفسها تقريبا لو أننا قمنا بإجراء الدراسة على المجتمع

و قد تم تحديد حجم العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة 60 من مجموع 1220 .

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

و من مزايا هذه الطريقة أنها تعطي صورة كاملة عن المجتمع المدروس، كما أن نتائجها تتميز بمصداقية عالية، كونها تمت انطلاقا من حصر جميع الوحدات الإحصائية المكونة للمجتمع الإحصائي المدروس.

60 ستمارة على مجتمع الدراسة شملت إطارات، و مدراء و موظفين في مؤسسة ENIE شملت

:

- .
- () .
- (قسم الإلكترونيات).

و عليه بلغت الاستثمارات المسترجعة 50 و من بين الاستثمارات المسترجعة 10 نظرا لعدم تحقيقها لهدف الدراسة من وجود فراغات و وجود إجابات غير كافية و بذلك فهي لا تلي غرض الدراسة فتم اعتبارها ملغاة و بالتالي تقدر الاستثمارات التي ستقوم عليها الدراسة ب 50 .

خامسا: أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها و على المنهج المتبع في الدراسة، و جدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة هذه

و تتكون الاستبانة من جزئين هما:

✓ : يتضمن المتغيرات الشخصية للدراسة

: السن، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، و المسمى الوظيفي.

✓ الجزء الثاني: و يتضمن محاور الاستبيان، حيث يتضمن المحور الأول المتغير المستقل و هو التحسين

20 عبارة، أما المحور الثاني فيتضمن المتغير التابع و هو القدرة التنافسية و يتكون

20 . () .

و قد تم الاعتماد في الاستبانة على السلم الترتيبي الذي يحدد

(likert scale)

(محايد)

(5 4 3 2 1) على التوالي.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

سادسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

ولتفريغ و تحليل الاستمارة تم الاستعانة برنامج (SPSS) بحيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية

التالية:

- ✓ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وذلك من أجل معرفة ثبات وصدق الاستمارة.
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov لمعرفة هل البيانات تتبع توزيع طبيعي أم لا.
- ✓ النسب المؤوية والتكرارات لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
- ✓ استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات لمحاور الدراسة
- ✓ Test T pour échantillon unique
- ✓ المتغير
- ✓ التي
- ✓ تفسير المتغير للمتغير

المطلب الثاني: اختبار ثبات وصدق الاستمارة

ثانيا:

في في
محور و كانت النتائج ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم(09): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام امل ألفا كرونباخ

المحور	عنوان المحور	عدد الأسئلة	معامل الثبات	الصدق
1	:	20	0.862	0.928
2	المحور الثاني:	20	0.884	0.940
	جميع فقرات استمارة الاستبيان	40	0.912	0.955

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات نظام SPSS

تحليل النتائج الإحصائية:

لكل محور (07) في

محاور . محاور (0.884 – 0.862)

من خلال إدخال الجدر التربيعي (0.912)

يجعل الباحثون

فرضياتها.

يجب .

هذه

60%

في

ووفقا لهذه النتائج يكون الباحث قد تأكد تماما أن الاستمارة صادقة تماما للغرض الذي أعدت له، مما يجعله واثقا تماما في صحة البيانات (مخرجات) الناتجة عن المعالجة لهذه الأسئلة واختبار فرضيتها.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov

Kolmogorov

في

تشرط

:

فرضية العدم H_0 :

فرضية البديلة H_1 :

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

الجدول رقم (10): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
axe1	.126	50	.046	.967	50	.169
axe2	.078	50	.200*	.980	50	.536

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات نظام SPSS

تحليل النتائج الإحصائية:

محور أكبر 0,05 ($sig > 0.05$)

(08)



ويجب

معناه نقبل

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة

سوف نتطرق في هذا المطلب بتحليل أفراد عينة الدراسة

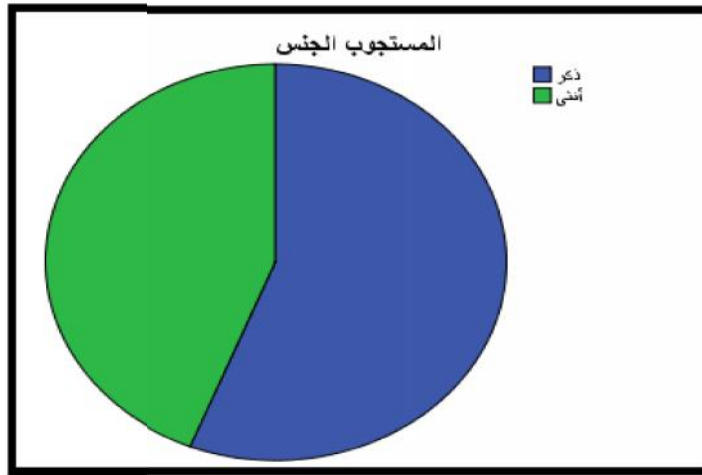
-1 :

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المجموع			
50	%56	28	
100	%44	22	

: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات نظام SPSS

الشكل رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تحليل النتائج الإحصائية:

(07) أعلاه أن نسبة 56 %

المبحوثة ، في حين بلغت نسبة الإناث 44% من عينة الدراسة ، ويلاحظ أن نسبة الإناث تقترب من نسبة

12 12 %

-2

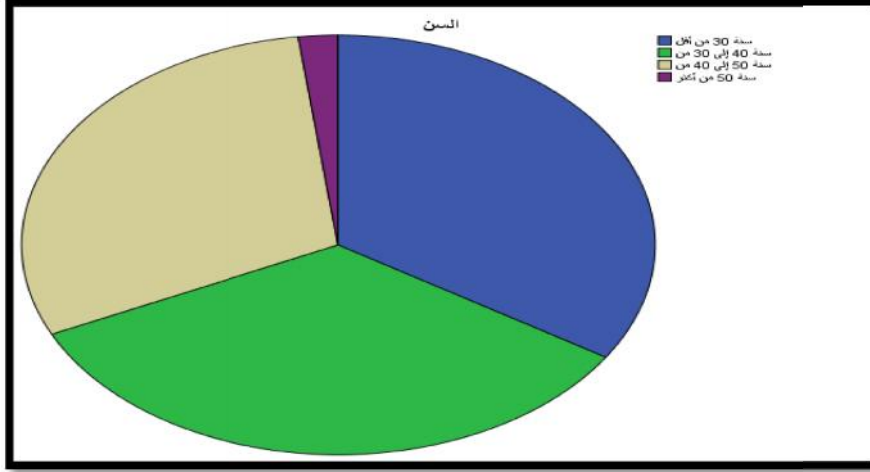
تم تلخيص نتائج الإجابات في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب السن

34%	17	30
34%	17	30 إلى 40
30%	15	40 إلى 50
2%	1	50
100	50	<u>المجموع</u>

SPSS : من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات

الشكل رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب السن



: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات SPSS

تحليل النتائج الإحصائية:

30	(09)	أعلاه أن نسبة 34 %	(09)
	30	40	34%
	40 إلى 50	30 %	إجمالي العينة المدروسة ، في حين مثلت الفئة العمرية
	50	2 %	ENIE تعتمد في سياسة

68 % من العينة المدروسة و يرجع ارتفاع هذه النسبة إلى

الكثيرين مما اضطر بالمؤسسة اللجوء إلى فئة الشباب لشغل الوظائف.

-3 :

:

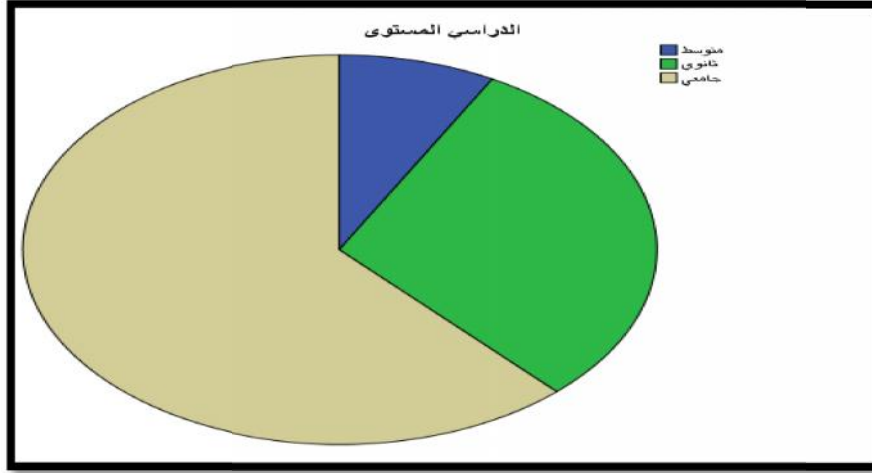
الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

8%	4	
30%	15	
62%	31	
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات نظام SPSS

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات SPSS

تحليل النتائج الإحصائية:

(10) أعلاه أن نسبة 08 %

جامعي و هم يمثلون النسبة الأكبر من

62%

30 %

فراد العينة، و يرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد في عملياتها الإنتاجية على ذوي الكفاءات من خريجي الجامعات، و مناصب العمل المتوفرة في مؤسسة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات.

4- التوزيع حسب الخبرة المهنية:

عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

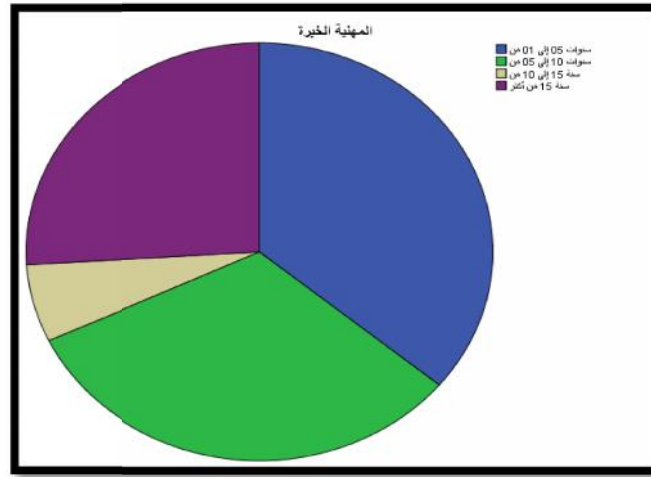
الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	عدد	النسبة المئوية
1 إلى 5	18	36%
5 إلى 10	16	32%
10 إلى 15	03	06%
15	13	26%
المجموع	50	100

: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات نظام SPSS

تحليل النتائج الإحصائية:

(11) (11) أعلاه أن 36% ، أفراد العينة تقل خبرتهم عن 5

العينة ذوي الخبرة المحصورة بين 5 10 32%

معتبرة. و في المقام الثالث نجد فئة العينة التي لديها خبرة محصورة بين 10 إلى 15 6% من إجمالي

ة، أما الأفراد ذوي خبرة أكثر من 15 26% و هي نسبة معتبرة.

:

-4

د عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلونها

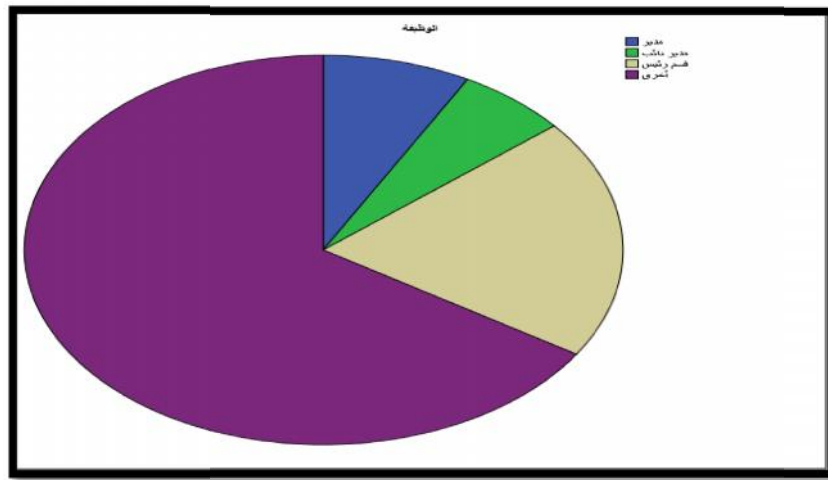
الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

8%	4	
6%	3	
20%	10	
66%	33	
100	50	المجموع

: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات نظام SPSS

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات نظام SPSS

تحليل النتائج الإحصائية:

يتبين (12) أن 66% (12)

وظائف في الإدارة الدنيا داخل المؤسسة، و تليها وظائف رؤساء الأقسام بنسبة 20% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، كما بلغت فئة العينة التي يشغلون الإطارات السامية للمؤسسة (3%) 7% على التوالي. في ENIE

المبحث الثالث: العلاقة بين التحسين المستمر و القدرة التنافسية في مؤسسة ENIE

في هذا المبحث إلى إبراز المستمر و القدرة التنافسية في ENIE نمذجة العلاقة بين متغيرات الدراسة أي اختبار الفرضية الرئيسية للبحث من خلال تكوين نموذج

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

الدراسة، ثم تقدير معاملات النموذج الرياضي، و من ثم تقييم اختبار فرضية الدراسة. و في الأخير سوف نتطرق إلى تحليل أسد

المطلب الأول: العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

(19)

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة
corrélation

	Axe 1	Axe 2
Axe 1 corrélation pearson	1	0.531***
Sig.(bilaterale)		0.000
N	50	50
Axe 2 corrélation pearson	0.531***	1
Sig.(bilaterale)	0.000	
N	50	50

*** la corrélation est sinificative au niveau 0.01.(bilaterale)

: بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

تحليل النتائج الإحصائية:

و عند مستويات إيجابية

(19)

المستمر و القدرة التنافسية كمتغير تابع، و قد بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بين

0,531 و هي قيمة إيجابية

إلى أهمية تطبيق التحسين المستمر و التزام الإدارة و العاملين بتطبيقه سواء تعلق الأمر

نحو الوصول إلى إرضاء أكبر عدد من الزبائن. و بالتالي وجود إدارة

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

عليا تلتزم بتقديم منتج ذو جودة عالية و تسعى من خلال هذا المنتج إلى التحسين المستمر في منتجاتها من أجل امتلاك قدرة تنافسية دائمة.

المطلب الثاني: نمذجة العلاقة بين متغيرات الدراسة (اختبار الفرضية الرئيسية)

المعبر

وفي الأخير

ثم

1- تكوين نموذج الدراسة:

(SPSS)

في

في

الاتجاه

$$(Y = aX + b)$$

2- تقدير نموذج الدراسة

في

$$Y = 0,602X + 1,379 \text{ (SPSS) وهي كالتالي:}$$

(02)

(19) قيم معاملات خط الانحدار.

جدول (17): جدول يوضح معاملات نموذج الانحدار بين محاور الدراسة.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,379	0,522		2,642	0,011
axe1	0,602	0,139	0,531	4,339	0,000

a. Variable dépendante : axe2

بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS :

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

تحليل النتائج الإحصائية:

$$Y = a x + b$$

نح a 1,379
نح b 0,602
بحيث $Y = 0,602X + 1.379$

test t أكبر من 1,96 وهذا معناه أن التحسين المستمر فعلا يمثل القدرة

3- تقييم نموذج الدراسة

نجري

المقترح يعبر بصفة

أ - معامل الارتباط r :

لى (02)

نجد $r = 0,531$

ب - معامل التحديد r^2 :

تأثير المتغير المتغير

المختار للتعبير y x

المقترح y x

جدول (18): جدول يوضح معامل الارتباط لنموذج الانحدار بين محاور الدراسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,531	0,243	0,886	0,50023

a. Prédicteurs : (Constante), axe1

b. Variable dépendante : axe2

بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS :

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

تحليل النتائج الإحصائية:

بحساب $r^2 = 0.88$ نجد تفسير 88 % للتحولات في القيم الباقية ترجع إلى X تشرح y (20) لم تأخذ بعين و بهذه النتائج نقبل فرضية الدراسة الرئيسية التي تنص على أنه: "0.05

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل الأسئلة

الثاني الحسابي الانحراف في () : α

الجدول رقم: 19 جدول التوزيع لمقياس ليكارت

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

الحسابي والانحراف للإجابات

:

1- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة الخاص بالمتغير المستقل

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

الجدول رقم (20): نتائج التحليل الإحصائي للمتغير المستقل (التحسين المستمر)

الترتيب	مستوى الدلالة	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	العبارات
12	0,004	3,036	3,50	1- تتخذ المؤسسة التحسين المستمر شعارا لها
10	0,000	4,610	3,70	2-
3	0,000	12,018	4,12	3- <u>لمنتجاتها</u>
14	0,006	2,858	3,40	4-
13	0,004	3,011	3,44	5- تؤمن المؤسسة بأن التحسين المستمر هو طريقها و فلسفتها في تسيير أعمالها
11	0,000	3,904	3,62	6- تتدخل الإدارة العليا في برامج التحسين المستمر
4	0,000	9,411	4,04	7- تسعى المؤسسة إلى تحسين منتجاتها
5	0,000	8,993	3,96	8- تسعى المؤسسة إلى استخدام طرق لتحسين جودة منتجاتها
9	0,000	5,897	3,82	9- تأتي المؤسسة بالجديد و الأحسن و الأفضل بشكل دائم و مستمر
16	0,267	1,102	3,18	10- تعمل الإدارة على نشر ثقافة التحسين المستمر في جميع المستويات
6	0,000	6,284	3,94	11- ثقافة العاملين في المؤسسة على التحسين المستمر
17	0,597	-0,532	2,90	12- تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في برنامج التحسين المستمر
15	0,077	1,806	3,32	13- هناك فريق معين يكرس جميع وقته في مشاريع التحسين
8	0,000	6,682	3,84	14-
4	0,000	10,995	4,04	15- المستمر في الم
7	0,000	7,523	3,86	16- يساعد في تحسين
11	0,001	3,728	3,62	17- <u>تقوم المؤسسة بابتكار طرق جديدة لتحسين عملياتها</u>
8	0,000	6,861	3,84	18-
1	0,000	14,037	4,24	19- تعتمد المؤسسة على التحسين المستمر في <u>منتجاتها</u> .

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

2	0,000	10,844	4,20	20- تحتم المؤسسة بجودة منتجاتها من خلال الالتزام بتطبيق التحسين
/	0,000	10,008	3,72	الإجمالية لمتغير التحسين المستمر

: بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

تحليل النتائج الإحصائية:

في اختبار الفرضيات تم استخدام اختبار T (test T pour échantillon unique)

الواحدة، وهو أمر طبيعي باعتبار أننا وزعنا استبيان واحد، ويكون السؤال ايجابي أي أن
() أن أفراد العينة المستجوبين يوافقون على محتوى السؤال إذا كان مستوى المعنوية أكبر

0.05 (sig>0.05)

3.50 (sig<0.05)

قلّ المتوسط عن العدد 3.50

. = 0.05

ENIE

❖ الفرضية:

. =0.05

ENIE

: H₀

▪

. =0.05

ENIE

: H₁

▪

وقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار وتحليل أسئلة الاستبيان للمحور الخاص بالمتغير المستقل

بين حول أسئلة المحور الأول وكانت أوزانها

t

كالاتي:

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

الجدول رقم (21): تحليل أسئلة المحور الأول (التحسين المستمر).

الترتيب	مستوى الدلالة	درجة الحرية t	المتوسط الحسابي	السؤال	رقم
1	0,000	14,037	4,24	تعتمد المؤسسة على التحسين المستمر في منتجاتها.	1
2	0.000	10.844	4.20	المؤسسة بجودة منتجاتها من خلال تطبيق التحسين	2
/	0.000	10.008	3.72	جميع الأسئلة	

بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS :

تحليل النتائج الإحصائية:

1. تعتمد المؤسسة على التحسين المستمر في منتجاتها 4.24 مما يعني أن المؤسسة تعتمد في إنتاج منتجاتها على التحسين المستمر.
2. تهتم المؤسسة بجودة منتجاتها من خلال تطبيق التحسينات جودة عالية و ذلك من خلال تطبيق التحسين المستمر في منتجاتها.

أكبر 3.72

الحسابي

(16)

3.50

H0

H0

نرفض 0.05

(16)

(22) : اختبار العينة الواحدة (axe1) Test T pour échantillon unique

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
axe1	50	3,7290	,51509	,07284

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
axe1	10,008	49	0,000	,72900	,5826	,8754

: بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

2- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة الخاص بالمتغير التابع

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

الجدول رقم (23): نتائج التحليل الإحصائي للمتغير التابع (القدرة التنافسية)

الترتيب	مستوى الدلالة	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	العبارات
09	0,000	5,494	3,72	1- للمحيط التنافسي تأثير بالغ الأهمية على القدرة التنافسية
08	0,000	4,662	3,76	2- تتخذ المؤسسة سياسات و إجراءات لتطوير منتجاتها و الحفاظ على مركزها السوقي في ظل المنافسة.
16	0,096	1,699	3,32	3-
18	1,000	0,000	3,00	4-
11	0,001	3,694	3,56	5- تقوم المؤسسة بتغييرات متكررة لـ
5	0,000	7,077	3,98	6- ثقافة العمال تساعد المؤسسة في كسب قدرة تنافسية
3	0,000	9,773	4,04	7- تعتمد الشركة على تقنيات حديثة في العمل من أجل تحسين منتجاتها
2	0,000	9,551	4,10	8 - تسعى المؤسسة دوما و بشكل مستمر إلى تنمية قدرتها التنافسية بهدف الحفاظ عليها
1	0,000	9,044	4,22	9- المؤسسة مكانة تنافسية هامة في ظل المنافسة الشديدة
14	0,028	2,266	3,42	10-
4	0,000	9,379	4,02	11- تلعب عملية تجديد و تدريب المستمرين دور في رفع القدرات
12	0,004	2,981	3,54	12-
6	0,000	6,950	3,88	13- اعتماد المؤسسة على برمجيات حديثة يساعدها في كسب
19	0,521	-0,647	2,90	14-
17	0,261	1,137	3,18	15- تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها ضمن بيئتها التنافسية
12	0,000	4,429	3,54	16- بالمواعيد المحددة عند توفير الم

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

13	0,002	3,200	3,44	17- تمتلك المؤسسة القدرة على توفير الم للزبائن في أسرع
15	0,014	2,556	3,40	18- تقوم المؤسسة بتحفيز و تدريب عمالها من أجل تحقيق التميز في السوق
10	0,000	5,355	3,66	19- تسعى المؤسسة إلى اكتساب حصة سوقية هامة بين المنافسين
7	0,000	5,226	3,78	20- تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها
/	0,000	7,553	3,62	الإجمالية لمتغير التحسين المستمر

: بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

❖ الفرضية: ENIE قدرة تنافسية في ظل المنافسة الشديدة.

✓ H_0 : ENIE قدرة تنافسية في ظل المنافسة الشديدة

. = 0.05

✓ H_1 : ENIE قدرة تنافسية في ظل المنافسة الشديدة

. = 0.05

وقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار وتحليل أسئلة الاستبيان الثاني،
لخاص بالمتغير التابع وكانت أوزانها كالتالي: t

الجدول رقم (24): تحليل أسئلة المحور الثاني (القدرة التنافسية في المؤسسة).

رقم	السؤال	المتوسط الحسابي	درجة الحرية t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تمتلك المؤسسة مكانة تنافسية هامة في ظل المنافسة الشديدة	4.22	9.044	0,000	1
2	مة دوما و بشكل مستمر إلى تنمية قدرتها التنافسية بهدف الحفاظ عليها	4.10	9.551	0.000	2
/	جميع الأسئلة	3.62	7.553	0.000	/

: بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

تحليل النتائج الإحصائية:

تمتلك المؤسسة مكانة تنافسية هامة في ظل المنافسة
مكانة تنافسية هامة في ظل المنافسة الشديدة.

تسعى المؤسسة دوماً و بشكل مستمر إلى تنمية قدرتها التنافسية بهدف الحفاظ عليها
إلى تنمية قدرتها التنافسية و الحفاظ عليها من

الحسابي 3.62 أكبر

3.50 مؤسسة تمتلك قدرة تنافسية في ظل المنافسة الشديدة.

H1 0.05 نرفض H0

(18) تمتلك قدرة تنافسية في ظل المنافسة الشديدة.

الإحصائية الخاصة بالمتغير التابع.

الجدول رقم (25): اختبار العينة الواحدة (axe2) Test T pour échantillon unique

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
axe2	50	3,6240	,58417	0,08261

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
axe2	7,553	49	0,000	,62400	0,4580	0,7900

بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS :

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

خلاصة الفصل الثالث:

اتضح لنا أهمية التحسين المستمر في المؤسسة محل مساهمته في الرفع من قدرتها التنافسية و تعزيزها، كما يضمن لها ميزة تنافسية و بالتالي زيادة في ظل المنافسة الشديدة بالاعتماد على أساليب و طرق و أدوات علمية بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة للمؤسسة في ظل بيئة متغيرة .

و قد بينت ردود أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة تلتزم بتطبيق التحسين المستمر لجودة منتجاتها باعتباره جزء من متطلبات الجودة و عامل تنافسي مهم، إذ تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تمييز منتجاتها بهدف خلق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء و الاستمرار، للإدارة

عالية بهدف الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن إلى خلق ميزة تنافسية، تميزها عن غيرها.

و في الأخير هناك تبني واضح من قبل المؤسسة محل الدراسة من اعتمادها على التطوير و الابتكار و تشجيع كل ما هو جديد، وذلك نظرا للقيمة المضافة التي يضيفها للمؤسسة من خلال الرفع من قدرتها التنافسية و تعزيزها في ظل المنافسة الشديدة و البيئة المرنة المتغيرة باستمرار.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بتوضيح دور التحسين المستمر في رفع القدرات التنافسية و حاولنا تحديد أهميته في المؤسسة محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة وإثبات الفرضيات المطروحة في إشكالية الدراسة، وقد تم اختيار مؤسسة ENIE كميدان للدراسة باعتبارها من المؤسسات التي تم

في

التي بما تبين أن للتحسين المستمر أهمية بالغة في أي

في له إلى

محاولة وإيجاد

تخفيض التي وبالتالي تخفيض الإجمالية

أن الهدف من التحسين المستمر هو الوصول إلى أعلى

مستوى من الكفاءة في الإنتاج أو الخدمة و ذلك من خلال إجراء التحسينات المستمرة في العمليات الإنتاجية

: كما اتضح أن التحسين المستمر يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى تنمية قدرتها

. و بهذا يمنح

الاختلاف عن غيرها.

ENIE التي الإيجابية

إلى أهمية تطبيق التحسين المستمر و التزام

نحو الوصول إلى إرضاء

أكبر عدد من الزبائن. و بالتالي وجود إدارة عليا تلتزم بتقديم منتج ذو جودة عالية و تسعى من خلال هذا المنتج

إلى تحقيق قدرة تنافسية، يلزمها ع طرق التحسين المستمر في منتجاتها من أجل امتلاك قدرة تنافسية

التي بها التي في ا سمحت

بجملة و التوصيات و الاقتراحات كانت كالآتي:

أولاً: نتائج الدراسة

: إلى

- ✓ 68 % من العينة المدروسة و يرجع ارتفاع هذه النسبة إلى تقاعد الكثيرين مما اضطر بالمؤسسة اللجوء إلى فئة الشباب لشغل الوظائف.
- ✓ 62% من العينة المدروسة و يرجع ذلك إلى المؤسسة تعتمد في عملياتها الإنتاجية على ذوي الكفاءات من خريجي الجامعات.
- ✓ الأكبر : تقل خبرتهم عن 5 36 %.
- ✓ أفراد العينة المدروسة يشغلون وظائف في الإدارة الدنيا داخل المؤسسة 66 %.
- ✓ الدراسة كانت إيجابية نحو المتوسط الحسابي العام 3.72 وهو أكبر من المتوسط المرجح 3.50 يدل على أن مؤسسة تهتم بتطبيق التحسين المستمر.
- ✓ إيجابية نحو المتوسط الحسابي العام المحور الثاني 3.62 وهو أكبر من المتوسط المرجح 3.50 على أن مؤسسة تمتلك قدرة تنافسية في ظل المنافسة الشديدة.
- ✓ إلى ENIE المتغيرين $r = 0,531$
- ✓ تفسير المتغير " " للمتغير " " 84 %
- تفسير للتغيرات في القدرة التنافسية 84 % يعبر 84 %
- ثانيا: التوصيات و الاقتراحات
- التي تعاني التي في التي
- في الرفع من قدرتها التنافسية. في الاقتراحات التي أنها
- وبالتالي أ/التوصيات:
- ✓ إيجاد سمات في مجال

الخاتمة

	إيجاد	في	✓
يتعلق ببرامج			
	المشترك	مختلف مصالح	✓
	إلى	تجاه	
	التي تهتم	يساهمون في	✓
	مختلف مصالح	مختلف	✓
	في		✓
	إلى	حتى	✓
	في	بجودتها	✓
جميع العاملين في			
	بحلقات		✓
	لهم.		
		محددة	✓
			✓
	في الهيكل	يختص بمراقبة	✓
التغيير	في	حتى	✓
	التحسين المستمر في		✓
	في		✓
	في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.		✓

ب/مقترحات الدراسة

قائمة المراجع و المصادر

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: الكتب

- 1- محمد عبد الفتاح حافظ، تنمية المهارات الإدارية (لمستويات الإدارة العليا). الطبعة الاولى. الاسكندرية : مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، 2011.
- 2- محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات. الطبعة الرابعة. الاردن : دار وائل للنشر و التوزيع، 2009.
- 3- نزار عبد المجيد البروادي، لحسن عبد الله باشيوه، إدارة الجودة مدخل للتميز و الريادة" مفاهيم و أسس و تطبيقات". الطبعة الاولى. عمان : مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2011.
- 4- عواطف ابراهيم الحداد، ادارة الجودة الشاملة. الطبعة الاولى. عمان : دار الفكر ناشرون و موزعون، 2009.
- 5- محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات. الطبعة الاولى. الاردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2006.
- 6- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، ادارة الجودة الشاملة. ط. ب. رقم. الاردن : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2008.
- 7- قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة و متطلبات اليزو 9001 : 2000. الطبعة الاولى. الاردن : دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2009.
- 8- احمد يوسف دودين، ادارة الجودة الشاملة. الطبعة الاولى. الاردن : الاكاديميون للنشر و التوزيع، 2012.
- 9- سونيا محمد البكري، ادارة الجودة الكلية. ط. ب. رقم. الاسكندرية : الدار الجامعية، 2004.
- 10- مأمون سليمان الدرادكة، ادارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء. الطبعة الاولى. الاردن : دار صفاء للنشر و التوزيع، 2008.

- 11-** عبد الستار العلي، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة. الطبعة الثانية. عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2010.
- 12-** يوسف حجيم الطائي، نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية و الخدمية. ط. ب. رقم. الاردن : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010 .
- 13-** عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية : وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. ط. ب. رقم. الاردن : دار الايام للنشر و التوزيع، 2014.
- 14-** وعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، ادارة الجودة الشاملة. ط. ب. رقم. الاردن : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2008.
- ثانيا: الرسائل و المذكرات**
- 1-** مومن شرف الدين، دور الادارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير (كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012).
- 2-** سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي و اثرها في تخفيض التكاليف، رسالة ماجستير (كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2006-2007).
- 3-** بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011-2012).
- 4-** اسماء رومان، دراسة العوامل المؤثرة على تصنيف الجزائر وفق مؤشرات التنافسية الدولية، رسالة ماستر (كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2013-2014).
- 5-** سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماستر (كلية علوم التسيير، جامعة البويرة، 2013-2014).
- 6-** العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير (كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الخروبة، 2005).

- 7- بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير (كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011-2012).
- 8- بوركوة عبد المالك، ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011-2012).
- 9- سامية سرحان، اثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية، رسالة ماجستير (كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010-2011).
- 10- ابتسام بوشويط، الية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير (كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2009-2010).
- 11- باسل فارس قنديل، اثر تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، رسالة ماجستير (كلية التجارة، جامعة غزة، 2008).
- 12- دياب الرقاي، الاتصال التجاري و فعاليته في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE"، رسالة دكتوراه (كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010).
- 13- سلمان سلامة، مجد مرشاق، ادارة الجودة الشاملة و الرقابة الاحصائية على الجودة، رسالة ماجستير (كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2010).

ثالثا: المجالات و الملتقيات

أ/ المجالات:

- 1- مهند عبد الرحمن، رشا عدنان احمد، اثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (العدد 36، الجامعة، سنة 2013).
- 2- نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا (العدد 03، جامعة الشلف، 04 مارس 2015).

ب/الملتقيات:

1- زاوي الحبيب، سعر الصرف و مؤشرات قياس التنافسية (حالة الجزائر)، الملتقى الدولي الرابع حول التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، (جامعة غليزان، 18 مارس 2015).

2- عيسى دراجي، البيئة و الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير : (المركز الجامعي خميس مليانة، 03 مارس 2015).

3- منصور الزين، الابداع كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، (جامعة البليدة، 03 مارس 2015).

4- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي و افاق التطوير تجارب الدول، (جامعة الشلف، 03-04 ديسمبر 2012).

5- قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الاعمال و مصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للبلدان العربية، (جامعة الشلف، 03 مارس 2015).

6- ضويفي حمزة، العبداني الياس، الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم و تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الاعمال، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، (المركز الجامعي تيسمسيلت، 03 مارس 2015).

7- زيني فريدة، شيشة نوال، دور التحالفات الاستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، (المركز الجامعي بخميس مليانة، 03 مارس 2015).

8- قوريش نصيرة، الابداع و دوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، (جامعة الشلف، 03 مارس 2015).

رابعاً: المصادر و المراجع باللغة الاجنبية

- Hammouda Najet, « Amélioration Continue De La Productivité D'une Entreprise Tunisienne », mémoire de Master, (université virtuelle de Tunis, Tunisie, 30-04-2011, Bachet R, 2011).

خامساً: المواقع الالكترونية

- [http:// www.transtutors.com/home work-help/operations- management/quality-control/p-charts-example.aspx](http://www.transtutors.com/home-work-help/operations-management/quality-control/p-charts-example.aspx), le 09-04-2015, à 10:22.

الملاحق

(01)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر- سعيدة-
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

: علوم التسيير

:

: دور التحسين المستمر في رفع القدرات التنافسية
الاقتصادية

استبيان موجه ENIE

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

” ارتأينا نحن طلبة السنة الثانية ماستر بكلية العلوم الاقتصادية ”

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان.

حيث يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة مدى مساهمة التحسين المستمر في رفع

القدرات التنافسية الوطنية للصناعات الالكترونية و قد تم اختيار مؤسس ENIE

قصد إجراء الدراسة الميدانية لهذا الموضوع.

لذا يرجى التفضل عن جميع الأسئلة التي تضمنها الاستبيان بكل

صراحة من أجل الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة و الموضوعية، علما بأن جميع البيانات

سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .

المعلومات الشخصية :

*** يرجى وضع إشارة واحدة فقط في الذي تعتقد أنه يعبر عن رأيك

1 :

-2 :
30
40 30
50 40
50

-3 :

4 - الخبرة المهنية:
10 05
15 10
15

5- المسمى الوظيفي: مدير رئيس قسم
 نائب مدير

معايير الإستهبان :

*** یرجى وضع الذى تعتقد أنه یعبر عن رأیک
: التحسين المستمر فى المؤسسة

محايد				
				1- تتخذ المؤسسة التحسين المستمر شعارا لها
				2- تمتلك المؤسسة برامج للتحسين المستمر
				3- استمرارية المؤسسة تتوقف على التحسين المستمر لمنتجاتها
				4- توجد لدى المؤسسة خطة واضحة حول برامج التحسين المستمر
				5- تؤمن المؤسسة بأن التحسين المستمر هو طريقها و فلسفتها فى تسيير أعمالها
				6- تتدخل الإدارة العليا فى برامج التحسين المستمر
				7- تسعى المؤسسة إلى تحسين منتجاتها بشكل مستمر
				8- تسعى المؤسسة إلى استخدام طرق لتحسين جودة منتجاتها
				9- تأتي المؤسسة بالجديد و الأحسن و الأفضل بشكل دائم و مستمر
				10- تعمل الإدارة على نشر ثقافة التحسين المستمر فى جميع المستويات الإدارية
				11- تؤثر ثقافة العاملين فى المؤسسة على التحسين المستمر
				12- تقوم المؤسسة بإشراك العاملين فى برنامج التحسين المستمر
				13- هناك فريق معين يكرس جميع وقته فى مشاريع التحسين
				14- تعمل المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة من خلال تطبيق تقنيات التحسين المستمر
				15- تعتمد المؤسسة على أساليب و أدوات علمية لغرض التحسين المستمر فى المنتجات
				16- إن القدرة على تحديد و تحليل المشكلة و معرفة ما مطلوب تحسينه يساعد فى تحسين المنتج المقدم
				17- تقوم المؤسسة بابتكار طرق جديدة لتحسين عملياتها الإنتاجية
				18- إن القدرة على وضع حلول بديلة و إجراء التحسين المستمر يزيد من فرص تحسين المنتجات المقدمة
				19- تعتمد المؤسسة على التحسين المستمر فى منتجاتها.
				20- تهتم المؤسسة بجودة منتجاتها من خلال الالتزام بتطبيق التحسين المستمر.

القدرة التنافسية :

محايد				
				1- للمحيط التنافسي تأثير بالغ الأهمية على القدرة التنافسية.
				2- تتخذ المؤسسة سياسات و إجراءات لتطوير منتجاتها و الحفاظ على مركزها السوقي في ظل المنافسة.
				3- تقدم المؤسسة خدمات إضافية متميزة مبتكرة مقارنة بالمنافسين
				4- تعمل المؤسسة على إنتاج خدمات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين
				5- تقوم المؤسسة بتغييرات متكررة للمنتجات المقدمة بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين
				6- ثقافة العمال تساعد المؤسسة في كسب قدرة تنافسية
				7- تعتمد الشركة على تقنيات حديثة في العمل من أجل تحسين خدماتها مقارنة بالمنافسين
				8- تسعى المؤسسة دوما و بشكل مستمر الى تنمية قدرتها التنافسية بهدف الحفاظ عليها.
				9- تمتلك المؤسسة مكانة تنافسية هامة في ظل المنافسة الشديدة
				10- تملك المؤسسة القدرة على التكيف و التطور السريع وسط البيئة المنافسة
				11- تلعب عملية تجديد و تدريب المستمرين دور في رفع القدرات التنافسية
				12- تعمل الإدارة جاهدة كي تكون منتجات المؤسسة متميزة
				13- اعتماد المؤسسة على برمجيات حديثة يساعدها في كسب مكانة تنافسية هامة
				14- ترى أن أسعار المنتجات المقدمة للزبون أحسن من أسعار المؤسسات المنافسة
				15- تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها ضمن بيئتها التنافسية
				16- تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند توفير المنتجات للزائن باستمرار
				17- تمتلك المؤسسة القدرة على توفير المنتجات للزائن في أسرع وقت من المنافسين
				18- تقوم المؤسسة بتحفيز و تدريب عمالها من أجل تحقيق التميز في السوق
				19- تسعى المؤسسة إلى اكتساب حصة سوقية هامة بين المنافسين
				20- تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين بقصد خلق ميزة تنافسية

الملحق رقم (02): النتائج الإحصائية

1- النتائج الخاصة باختبار ألفا كرونباخ لكل الأسئلة:

Echelle : A20

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,912	40

2- اختبار التوزيع الطبيعي:

-2

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
axe1	.126	50	.046	.967	50	.169
axe2	.078	50	.200*	.980	50	.536

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

3- النتائج الخاصة بالمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الأول:

Test T				
Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
س1م.1	50	3,50	1,165	,165
س1م.2	50	3,70	1,074	,152
س1م.3	50	4,12	,659	,093
س1م.4	50	3,40	,990	,140
س1م.5	50	3,44	1,033	,146
س1م.6	50	3,62	1,123	,159
س1م.7	50	4,04	,781	,111
س1م.8	50	3,96	,755	,107
س1م.9	50	3,82	,983	,139
س1م.10	50	3,18	1,155	,163
س1م.11	50	3,94	1,058	,150
س1م.12	50	2,90	1,329	,188
س1م.13	50	3,32	1,253	,177
س1م.14	50	3,84	,889	,126
س1م.15	50	4,04	,669	,095
س1م.16	50	3,86	,808	,114
س1م.17	50	3,62	1,176	,166
س1م.18	50	3,84	,866	,122
س1م.19	50	4,24	,625	,088
س1م.20	50	4,20	,782	,111

4- النتائج الخاصة بالمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني:

Test T				
Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
س.1م.2	50	3,72	,927	,131
س.2م.2	50	3,76	1,153	,163
س.3م.2	50	3,32	1,332	,188
س.4م.2	50	3,00	1,262	,178
س.5م.2	50	3,56	1,072	,152
س.6م.2	50	3,98	,979	,138
س.7م.2	50	4,06	,767	,108
س.8م.2	50	4,10	,814	,115
س.9م.2	50	4,22	,954	,135
س.10م.2	50	3,42	1,311	,185
س.11م.2	50	4,02	,769	,109
س.12م.2	50	3,54	1,281	,181
س.13م.2	50	3,88	,895	,127
س.14م.2	50	2,90	1,093	,155
س.15م.2	50	3,18	1,119	,158
س.16م.2	50	3,54	,862	,122
س.17م.2	50	3,44	,972	,137
س.18م.2	50	3,40	1,107	,156
س.19م.2	50	3,66	,872	,123
س.20م.2	50	3,78	1,055	,149

5- النتائج الخاصة بدرجة الحرية و مستوى الدلالة لعبارات المحور الأول:

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
س1.1	3,035	49	,004	,500	,17	,83
س1.2	4,610	49	,000	,700	,39	1,01
س1.3	12,018	49	,000	1,120	,93	1,31
س1.4	2,858	49	,006	,400	,12	,68
س1.5	3,011	49	,004	,440	,15	,73
س1.6	3,904	49	,000	,620	,30	,94
س1.7	9,411	49	,000	1,040	,82	1,26
س1.8	8,993	49	,000	,960	,75	1,17
س1.9	5,897	49	,000	,820	,54	1,10
س1.10	1,102	49	,276	,180	-,15	,51
س1.11	6,284	49	,000	,940	,64	1,24
س1.12	-,532	49	,597	-,100	-,48	,28
س1.13	1,806	49	,077	,320	-,04	,68
س1.14	6,682	49	,000	,840	,59	1,09
س1.15	10,995	49	,000	1,040	,85	1,23
س1.16	7,523	49	,000	,860	,63	1,09
س1.17	3,728	49	,001	,620	,29	,95
س1.18	6,861	49	,000	,840	,59	1,09
س1.19	14,037	49	,000	1,240	1,06	1,42
س1.20	10,844	49	,000	1,200	,98	1,42

6- النتائج الخاصة بدرجة الحرية و مستوى الدلالة لعبارات المحور الثاني:

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
سن 2م.1	5,494	49	,000	,720	,46	,98
سن 2م.2	4,662	49	,000	,760	,43	1,09
سن 2م.3	1,699	49	,096	,320	-,06	,70
سن 2م.4	,000	49	1,000	,000	-,36	,36
سن 2م.5	3,694	49	,001	,560	,26	,86
سن 2م.6	7,077	49	,000	,980	,70	1,26
سن 2م.7	9,773	49	,000	1,060	,84	1,28
سن 2م.8	9,551	49	,000	1,100	,87	1,33
سن 2م.9	9,044	49	,000	1,220	,95	1,49
سن 2م.10	2,266	49	,028	,420	,05	,79
سن 2م.11	9,379	49	,000	1,020	,80	1,24
سن 2م.12	2,981	49	,004	,540	,18	,90
سن 2م.13	6,950	49	,000	,880	,63	1,13
سن 2م.14	-,647	49	,521	-,100	-,41	,21
سن 2م.15	1,137	49	,261	,180	-,14	,50
سن 2م.16	4,429	49	,000	,540	,29	,79
سن 2م.17	3,200	49	,002	,440	,16	,72
سن 2م.18	2,556	49	,014	,400	,09	,71
سن 2م.19	5,355	49	,000	,660	,41	,91
سن 2م.20	5,226	49	,000	,780	,48	1,08

7- إختبار العينة الواحدة للمحور الأول:

Test T						
Statistiques sur échantillon uniques						
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard		
axe2	50	3,6240	,58417	,08261		

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
axe2	7,553	49	,000	,62400	,4580	,7900

8- إختبار العينة الواحدة للمحور الثاني:

Test T						
Statistiques sur échantillon uniques						
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard		
axe1	50	3,7290	,51509	,07284		

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
axe1	10,008	49	,000	,72900	,5826	,8754

9- النتائج الخاصة بمعامل الارتباط:

Corrélations			
Corrélations			
		axe1	axe2
axe1	Corrélation de Pearson	1	,531 ^{**}
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
axe2	Corrélation de Pearson	,531 ^{**}	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

10- النتائج الخاصة بمعامل التحديد:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,531 ^a	,825	,864	,44108

a. Prédicteurs : (Constante), axe2