

تقييم التوجه نحو صناعة المزايا التنافسية وفق مقارنة التحسين المستمر في الصناعات
المتوسطة: بالتطبيق على بعض المؤسسات بسطيف

Evaluating the trend towards the competitive advantages industry according to the continuous improvement approach in medium industries: applying to some enterprises in setif

حمزة هرباجي
مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو-مغاربي/جامعة فرحات عباس
فتيحة بوحروود*
عمر بن سديرة
سطيف 1

جامعة سطيف 1، الجزائر
bensediraamor@yahoo.fr
جامعة سطيف 1، الجزائر
bouhroudfatiha@yahoo.fr
جامعة سطيف 1، الجزائر
herbadji_hamza@yahoo.com

تاريخ القبول: 2021/02/01

تاريخ الاستلام: 2021/01/07

مستخلص:

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتصف بالتغير وحدة المنافسة، فإن التحسين المستمر يعد من أهم المقاربات التي تعتمد عليها المؤسسات لصناعة المزايا التنافسية، وعليه، يتمثل الهدف الرئيسي من هذا البحث في تقييم توجه الصناعات المتوسطة نحو اعتماد التحسين المستمر كمقاربة لصناعة المزايا التنافسية بالتطبيق على بعض المؤسسات بسطيف، وقد بينت نتائج البحث وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية بين اعتماد ممارسات التحسين المستمر وصناعة المزايا التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: صناعة مزايا تنافسية، تحسين مستمر، صناعات متوسطة بسطيف.

تصنيف JEL: M11؛ M1؛ M

Abstract:

In the contemporary business environment characterized by change and intense competition, continuous improvement is one of the most important approaches that enterprises adopt to the competitive advantages industry. The main objective of this research is to assess the trend of medium industries towards adopting continuous improvement as an approach to the competitive advantages industry, by applying to some enterprises in Setif. The results of the research showed that there is a positive and significant effect between adopting continuous improvement practices and the competitive advantages industry in the enterprises under study.

Keywords: Industry competitive advantages, continuous improvement, medium industries in Setif.

* المؤلف المراسل: فتيحة بوحروود،

Jel Classification Codes: M; M1; M11

مقدمة

في ظل بيئة أعمال شديدة التنافس تسعى المؤسسات إلى البحث عن سبل للتميز من أجل المحافظة على الحصة السوقية المتاحة واستغلال فرص التوسع في أسواق أخرى، فتحاول تقديم منتجات متميزة وذات جودة وبأسعار مقبولة لدى الزبائن، وذلك سعياً منها لتحقيق قيمة متميزة في نظر زبائنها مقارنة بما يقدمه منافسوها في السوق. وتعكس هذه القيمة المتميزة مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة؛ والتي تساعد المؤسسة على استدامة نشاطها والمحافظة على مكانتها وتضمن بذلك الاستمرارية.

ويعتمد تحقيق القيمة المتميزة للزبون على ما تمتلكه المؤسسة من موارد وإمكانيات، بل يتجاوز ذلك إلى القدرة على استغلالها وإدارتها بشكل أفضل في كل مرة، بحيث أن التكيف مع مختلف التغيرات، وخاصة ما يتعلق بمتطلبات الزبائن، يستدعي إدخال تغييرات سواء على مستوى المنتج، العملية، أو الاثنين معاً؛ فالتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال تتيح فرصاً للتحسين في مجالات مختلفة من النشاط، واستمرارية عمليات التحسين مرتبطة بمرونة المؤسسة في التعامل مع هذه التغيرات وقدرتها على استغلال مواردها بشكل أفضل لاقتناص تلك الفرص.

- إشكالية البحث

مما سبق ذكره، ينظر للتحسين المستمر كأحد المداخل الفعالة لصناعة المزايا التنافسية للمؤسسات، وبالنظر لخصوصية الصناعات المتوسطة الجزائرية، خاصة ما تعلق بالجانب الإداري والتنظيمي، وخصوصية مواردها وإمكانياتها، وطبيعة أسواقها... إلخ، فقد صيغت إشكالية البحث في السؤال التالي:

ما مدى توجه المؤسسات محل الدراسة نحو التحسين المستمر كمقاربة لصناعة المزايا التنافسية؟

- فرضيات البحث

ولدراسة وتحليل إشكالية البحث فقد تم وضع الفرضيات التالية:

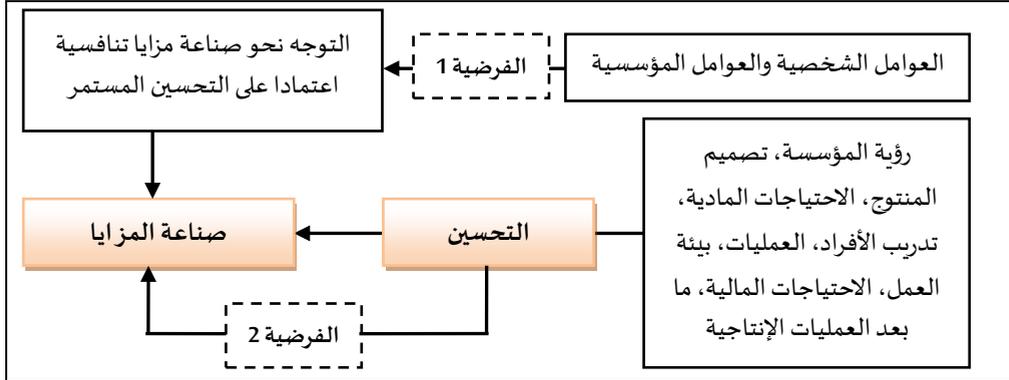
- الفرضية 01: يختلف توجه المؤسسات محل الدراسة نحو صناعة المزايا التنافسية وفق مقاربة التحسين المستمر باختلاف بعض العوامل المؤسسية (مدة النشاط، نطاق السوق) وباختلاف مجموعة من العوامل الشخصية للمسير (المستوى التعليمي، خبرة المسير).

- الفرضية 02: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لاعتماد التحسين المستمر في صناعة المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة.

- نموذج البحث

ويمكن توضيح مختلف متغيرات الدراسة من خلال النموذج التالي:

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: اعتمادا على متغيرات وفرضيات البحث

- محاور البحث: تم تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور رئيسية كما يلي:

- الإطار المفاهيمي لصناعة المزايا التنافسية؛

- تأثير التحسين المستمر في صناعة المزايا التنافسية؛

- صناعة المزايا التنافسية وفق مقارنة التحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة.

- أهمية البحث: يكتسي البحث أهمية اقتصادية معتبرة ترتبط بأهمية تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة منها الصناعات المتوسطة؛ باعتبارها المدخل الاستراتيجي الذي يمكن الاعتماد عليه في تنمية وتنوع الاقتصاد الوطني. كما يمثل البحث إضافة علمية ومساهمة في إثراء أدبيات موضوع التحسين المستمر والميزة التنافسية، خاصة في ظل محدودية الدراسات التي تربط بين المتغيرين، على حد علم الباحثين، كما تبرز أهمية البحث في جانبه التطبيقي من خلال دراسة وتحليل مدى اعتماد ممارسات التحسين المستمر في الصناعات المتوسطة كمقاربة لصناعة المزايا التنافسية في بيئة الأعمال الجزائرية.

- أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف؛ من أبرزها تحديد طبيعة مصادر صناعة المزايا التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، تقييم مستوى اعتماد التحسين المستمر في صناعة المزايا التنافسية للمؤسسات الصناعية المتوسطة محل الدراسة، إضافة

إلى تحديد طبيعة العلاقة بين اعتماد التحسين المستمر وصناعة المزايا التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

- منهج البحث وأسلوب جمع البيانات: تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي المناسب لطبيعة البحث، مع الإشارة إلى الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تعكس محاوره المتغيرات المدروسة وفقا للفرضيات الموضوعية، كما تمت الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل المحاور واختبار الفرضيات.

1. الإطار المفاهيمي لصناعة المزايا التنافسية

1.1. مفهوم وخصائص الميزة التنافسية

لقد انتشر مفهوم الميزة التنافسية خلال ثمانينيات القرن الماضي، خاصة بعد الإسهامات التي قدمها "مايكل بورتر" خلال تلك الفترة (حريز و بوشمال، 2014، ص 111)؛ فحسب هذا الأخير، تنشأ الميزة التنافسية أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تحققها لربائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل من المنافسين وبمنافع مماثلة، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة (بن حمين و بن عبو، 2017، ص 21). وتكمن في الخصائص التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تمنح المؤسسة تفوقا عن منافسيها المباشرين (Lambin, 2008, p. 250)، وهي أي شيء تختلف به المؤسسة عن المؤسسات الأخرى اختلافا إيجابيا لصالح المؤسسة والزبون وأصحاب المصالح (جاد الرب، 2012، ص 315). وعلى هذا الأساس، فخصائص المنتج تمنحه قيمة متميزة من وجهة نظر الزبون، وهو الحكم النهائي على درجة تميز منتجات المؤسسة بالمقارنة مع المنتجات المنافسة في السوق.

كما يمكن التمييز بين ميزة خارجية تعتمد على الصفات المميزة للمنتج، والتي تمثل قيمة لدى الزبون من حيث تخفيض تكاليف الاستعمال أو رفع كفاءة الأداء، أما الميزة الداخلية فتتمثل في تفوق المؤسسة من خلال التحكم في تكاليف التصنيع وتكاليف الإدارة، مما يخفض من تكلفة المنتج ويمنحه قيمة مقارنة بالمنافسين (بوهنتالة، 2017، ص 159).

فمفهوم التنافسية متعدد الجوانب والارتباطات، إذ يتجاوز العلاقة بالزبون من خلال المنفعة المتحققة، ليشمل العلاقة بالأطراف المستفيدة ومستوى الإشباع المتحقق لديهم، ومن منظور شمولي، فهو يعكس تحكم المؤسسة في الأداء والسيطرة على التكاليف.

ويمكن النظر إلى تطوير الميزة التنافسية على أنه عملية تتقدم بواسطتها المؤسسة من شكل ميزة تنافسية إلى آخر، (مع ملاحظة حدوث الفرق الإيجابي المستمر في الأداء مقارنة بمنافسيها). وللإشارة، توجد أربعة تصنيفات للميزة التنافسية، وهي الميزة التنافسية المحتملة، المحققة، المستمرة والمستدامة (Cloutier, 2016, p. 13)، كما توجد مجموعة من الشروط التي يتم من خلالها الحكم على فعالية الميزة التنافسية، من أبرزها (وهابي، 2017، ص 321) أن تكون حاسمة، تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس، الاستمرارية، صعوبة تقليدها.

أما خصائص الميزة التنافسية، فهي عديدة، ويمكن تلخيصها في النسبية حيث تعتمد على المقارنة مع المنافسين، تحقيق الأفضلية، الاستمرارية، المرونة، تحقيق القيمة والمنفعة للعميل، القابلية للتجديد والتطوير، البعد الاستراتيجي فهي تعنى باستغلال الفرص المستقبلية في البيئة الخارجية (بوحروود، 2013، ص 125). وتؤكد هذه الخصائص على أن الميزة التنافسية مرتبطة بمجموعة من العناصر تتمحور حول الموارد والإمكانات المتاحة، العملاء، المنافسين، البحث والتطوير، الاستراتيجية، وبصفة عامة، تتحدد الميزة التنافسية وفقا لمتغيرات بيئة العمل الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة.

2.1. أهمية الميزة التنافسية

تتجسد أهمية الميزة التنافسية من خلال الجوانب التالية (بن سديرة، 2014، ص 25):

- تمثل عاملا مهما في مواجهة التحديات التنافسية؛
 - هي الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية؛
 - تضمن تفوق المؤسسة نوعيا وكميا عن المنافسين، وبالتالي تحقيق نتائج أداء أفضل؛
- فالميزة التنافسية تعد مفتاح نجاح المؤسسة واستمراريتها، وتساهم في التأثير الإيجابي على مدركات العملاء وباقى المتعاملين معها، ولأن المزايا التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجديد، فهذا يتيح للمؤسسة متابعة التطور على المدى البعيد؛ ونظرا لكونها مستندة على الموارد فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة (يحة والعيداني، 2016، ص 216).

3.1. مصادر وأبعاد صناعة المزايا التنافسية

- مصادر صناعة المزايا التنافسية

- بالاعتماد على مدخل الموارد في صناعة المزايا التنافسية فإن تحقيق المؤسسة لمزايا تنافسية يرتبط بامتلاكها لعاملين (مصدرين) أساسيين؛ هما (بن سديرة، 2014، ص 95):
- امتلاك موارد متميزة ذات قيمة عالية؛
 - امتلاك قدرات وكفاءات متميزة في إدارة موارد المؤسسة.

- أبعاد صناعة المزايا التنافسية

يمكن توضيح أبعاد صناعة المزايا التنافسية فيما يلي (بن سديرة، 2014، ص 28) (شريف وقمري، 2016، ص 493):

- الجودة المتميزة: استخدامات التكنولوجيا الجديدة وتطوير مواد جديدة وتحسين العمليات من خلال الإدارة الأفضل والتدريب الجيد؛ وحيث أن تقديم منتجات بمواصفات تحقق أو تفوق متطلبات العملاء يساهم في الرفع من القيمة التي يولها لهذه المنتجات، كما تساهم الجودة من خلال مبادئها الأساسية في تخفيض التكاليف.

- الكفاءة المتميزة: وتشير إلى الاستغلال الأمثل والرشيد للموارد المتاحة، أي تعظيم المخرجات انطلاقاً من قدر محدود من المدخلات، وهي تمثل هدفاً بعيد المدى يضمن استمرارية المؤسسة؛ حيث يركز مفهوم الكفاءة على تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة.

- الاستجابة المتميزة لمتطلبات العملاء: ويتحقق ذلك من خلال قدرة المؤسسة على تحديد متطلبات العملاء وتحقيقها بشكل أفضل من المنافسين؛ من خلال الاستجابة لمتطلباته وفق مستويات الإنتاج حسب الطلب وتخفيض وقت الاستجابة.

- الإبداع: هو كل تطور يحقق على مستوى المنتجات، عمليات الإنتاج، نظم الإدارة، الهياكل التنظيمية والاستراتيجيات، وهو ما يمنح المؤسسة شيئاً متفرداً يميزها عن منافسيها، ويعد الإبداع من أهم مداخل صناعة المزايا التنافسية حيث يحقق التمييز مقارنة بالمنافسين.

2. تأثير التحسين المستمر في صناعة الميزة التنافسية

1.2. مفهوم التحسين المستمر

تكمن فلسفة التحسين المستمر في الفكر الإداري الياباني المعروف بالكايزن والذي ترجم في العالم الغربي بالتحسين المستمر، وارتبط بكثير من التطورات التنظيمية، كتبني إدارة الجودة الشاملة، وطرق الإنتاج الرشيق، وبرامج إشراك العاملين، ومبادرات خدمة العملاء، ومجهودات الحد من التالف (المناصرة، 2020، ص 81). والتحسين المستمر هو عملية تهدف إلى تحسين المعلومات والتدفقات المادية والمنتجات من أجل التحكم في تكاليف الإنتاج والجودة (فراح، 2020، ص 35)، ويعكس في مضمونه مقاربة إدارية هدفها تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر (مقداد، 2017، ص 96).

وقد عرف معيار ISO 9000 التحسين المستمر بأنه نشاط منتظم يزيد من القدرة على تلبية المتطلبات، ويجب أن يكون هذا النشاط مصحوباً بمصطلح الأداء والكفاءة؛ فالتحسين هو

النتيجة الأساسية للفعالية والكفاءة، ويتضمن مفهوم التحسين المستمر وفقا لهذا المعيار قيام المؤسسة بتحسين فعالية نظام إدارة الجودة باستمرار، وذلك من خلال استخدام سياسة الجودة، تحديد هدف الجودة على النحو المحدد في مراجعة الإدارة أو متابعة نتائج المراجعات الداخلية أو الخارجية، تحليل بيانات الإجراءات التصحيحية والوقائية الناتجة عن إدارة حالات عدم المطابقة والشكاوى (Aouag, 2016, p 10).

2.2. تأثير التحسين المستمر في تحقيق الجودة

يتجلى التحسين المستمر في القدرة على تصميم وتطبيق عمل يحقق باستمرار رضا الزبون، ويتمثل الهدف الأساسي لتحسين الجودة في تحقيق الإتقان الكامل، إلا أن هذا الإتقان الكامل يصعب تحقيقه، لكن يجب العمل على الاقتراب منه؛ فتحسين الجودة يؤدي إلى تحسين الكفاءة، والتي بدورها تؤدي إلى تخفيض التكاليف ومن ثم تقليل الأسعار، وبالتالي زيادة الحصة السوقية (سلطان، 2007، ص 43). ويمكن التمييز بين المدخلين الأمريكي والياباني؛ بحيث أن التحسين بموجب المدخل الياباني هو تطوير لجودة المنتج من كافة النواحي مما يدعم جودة المؤسسة ككل، في حين ركز المدخل الأمريكي على جانب الإبداع من خلال عمليات التحسين المستمر، أي الاختراق وطرح منتجات جديدة مبتكرة ذات جودة عالية (صالح، 2018، ص 88-89).

3.2. تأثير التحسين المستمر في تحقيق الكفاءة

غالبا يتم التعبير عن كفاءة المؤسسة من خلال مؤشر الإنتاجية، والمقصود بالإنتاجية هو نسبة المخرجات إلى المدخلات، فالإنتاجية تعكس الكميات القصوى من المخرجات التي يمكن الحصول عليها بأقل قدر ممكن من المدخلات (هرياجي، 2020، ص 125). ويقصد بتحسين الإنتاجية زيادة معدل المخرجات من السلع والخدمات المنتجة مقسومة على المدخلات المستخدمة في إنتاجها، لذلك فزيادة المعدل يركز على زيادة المخرجات أو تخفيض المدخلات أو كلاهما (Omachonu & Ross, 2004, p. 194). وإن العلاقة بين الجودة والإنتاجية هي علاقة إيجابية حيث أن الجودة تحسن الإنتاجية، فجعل منتج ما صحيحا من المرة الأولى يخفض إجمالي التكاليف ويحسن الإنتاجية، ويوفر المزيد من الوقت لإنتاج مخرجات خالية من العيوب، ويمكن استخدام الموارد المتاحة للإنتاج الإضافي للمنتجات الخالية من العيوب. كما يتم تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة على المدى الطويل مع تحسن في الأرباح (Amitava, 2016, p. 34).

ويعتبر التحسين المستمر بمثابة استثمار طويل الأجل في المنتجات والعمليات وتقنيات العمل في المؤسسة، وتنعكس نتائجه من خلال تحسن الأداء كما أن تحسن الجودة يعد مصدرا

للأرباح مما يساعد على الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة (بوحروود ، 2015 ، صفحة 132)؛ من خلال تخفيض وقت الإنتاج أو بالاعتماد على استراتيجيات فريدة في الإنتاج والتسويق وتخفيض التكاليف عن طريق الحد من العيوب والأخطاء والهدر (Khan, 2003, p. 376). فينتج عن تحسين الجودة تقليل الأخطاء، إضافة إلى انخفاض حالات الهدر والضياع، وبالتالي انخفاض عمليات إعادة التصنيع، وما يترتب عن ذلك من تحسين وزيادة الإنتاجية، وهذا بدوره يؤدي إلى الحصول على حصة سوقية عالية وبالتالي بقاء واستمرار المؤسسة.

2. 4. تأثير التحسين المستمر في تحقيق الاستجابة لمتطلبات العملاء

يعتبر رضا الزبون أحد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق الاستجابة للتغيرات في متطلباته وتلبيةها في الوقت المناسب عن طريق التحسين المستمر. وتتحدد قيمة المنتج من خلال ما يقدمه من إشباع للعميل، وعلى أساس هذه القيمة يمكن الاختيار بين سلسلة من المنتجات لإشباع حاجاته ورغباته، حيث تكتسب المؤسسات ميزة تنافسية عن طريق الاستجابة بصفة خاصة للعملاء بمستويات الإنتاج حسب الطلب الأعلى لمقابلة الاحتياجات الخاصة للعميل والاستجابة السريعة لطلباته مع تحقيق مستوى الجودة المطلوب (بوزورين، 2018 ، صفحة 196). فالاستجابة السريعة لطلبات الزبائن والتسليم في الوقت المحدد وتقليص مدة الانتظار ووقت التطوير، يساهم في تقليل التكاليف وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية (جبلي و شاكور، 2019 ، ص 569).

وتتنوع مجالات التنافس بالوقت؛ فمنها ما هو خاص بمجال سرعة تسليم المنتج، وانضباط مواعيد التسليم، ويتعلق المجال الثاني بالمدى الزمني الذي تستغرقه المؤسسة لتقديم منتج جديد ، في حين يتعلق المجال الثالث بمعدل سرعة التحسين والتطوير في عمليات الإنتاج (بوحروود، 2013 ، ص 125). فالمؤسسة تنشط في محيط تنافسي شديد التغير، يتضمن ضغطا كبيرا من زبائن تتغير متطلباتهم وتطلعاتهم بمرور الوقت، ويعمل التحسين المستمر على مواجهة هذه التغيرات والاستجابة للزبائن بل واستباقها والسعي لكسب زبائن جدد (الحيالي و الجرجري، 2012 ، ص 227)؛ فالتركيز على الزبون مبدأ جوهرى لمدخل التحسين المستمر، من خلال تحديد متطلباته، السماع لشكاويه، والاهتمام بمقترحاته. مما يمكن المؤسسة من تحقيق الرضا لدى زبائنها، والذي يتحول في الأجل الطويل إلى ولاء ووفاء مستدام (حديدان و تريكي ، 2019 ، ص 61).

2. 5. تأثير التحسين المستمر في تحقيق الإبداع

ينظر للإبداع بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذلك التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه، وقد حددت خمسة أشكال للإبداع وفقا لهذا المفهوم: إنتاج منتج جديد، إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق، استعمال مصدر جديد للمواد الأولية، اكتشاف وفتح أسواق جديدة، أو تحقيق تنظيم جديد للصناعة (بوحروود، 2013، ص 124).

وهو عملية تتعلق بالمستجدات الإيجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج؛ فصفة الإيجابية ملازمة للإبداع (بشني وغلالي ، 2014، ص 68). وتتجلى أهمية الإبداع فيما يلي (بلحمدي، 2014، ص 101): يقود الإبداع إلى التطوير المستمر، كما يؤدي إلى إيجاد أساليب وطرق الإنتاج أو منتجات جديدة تجعل المؤسسة متميزة، ويعمل على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن وبأقل التكاليف الممكنة، ويساعد متخذي القرار على إيجاد أفضل الخيارات لحل المشاكل التي تواجههم.

ويبرز بعد الابتكار للتحسين المستمر من خلال التغييرات التدريجية؛ لذلك يجب إعطاء الأولوية لاختيار التحسينات الإضافية، والتي يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على المؤسسة. فالابتكار هو أحد الأصول القيمة التي تعزز القدرة التنافسية؛ بتعبير آخر، الابتكار هو القدرة على حل المشكلات مع تحديد الأهداف، ويكترز التحسين المستمر على تحقيق الإبداع في كل مجالات العمل بالمؤسسة بهدف الوصول إلى التميز (Chirinos-Colmenares, 2018, p. 28).

كما أن تشجيع الإبداع والابتكار ركيزة أساسية في إجراء التحسينات المستمرة، ويتطلب ذلك توفر العديد من المقومات في المؤسسة منها دعم الإدارة، التفاعل بين المؤسسة والبيئة الخارجية، توفر نشاطات البحث والتجربة، الأنظمة الموضوعية لتقييم أداء العاملين، تحفيز الجهود المبدعة والأفكار التجديدية، تفويض الصلاحيات، تشجيع روح الاستقلالية (المارديني وموصلي، 2017، ص 37).

3. صناعة المزايا التنافسية وفق مقارنة التحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة

1.3. إجراءات الدراسة

- عينة الدراسة: حيث تم الاعتماد على عينة قصدية (غرضية) من المؤسسات الصناعية المتوسطة بولاية سطيف؛ وقد قدر عددها بـ 25 مؤسسة صناعية متوسطة الحجم.
- أداة الدراسة: لقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تضمن مجموعة من المحاور والأبعاد، والتي مكنت من تحليل إشكالية البحث واختبار الفرضيات الموضوعية.

- **المستهدفون (الفئة المبحوثة):** تمثلت الوحدة الإحصائية (وحدة المعاينة) في الفرد المسير بالمؤسسة، بحيث تم الاعتماد على البيانات المحصلة من فئة المسيرين، ومن ثم استخراج المعطيات المطلوبة وإجراء الاختبارات المناسبة للدراسة بالاعتماد على برنامج SPSS.
- **مجالات اختبار الفرضيات:** حيث تم الاعتماد على اختبار الفرضيات عند مستوى دلالة 5 %، وبناء على الاختبارات والاحصائيات المناسبة لكل منها والتي يوفرها برنامج SPSS.
- **صدق وثبات الأداة:** تم التأكد من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي عن طريق قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول (1): معاملي الثبات والصدق

الأبعاد	معامل الثبات	معامل الصدق
عمليات التحسين المستمر	0.942	0.970
صناعة المزايا التنافسية في المؤسسة	0.910	0.954
تأثير التحسين المستمر في صناعة المزايا التنافسية	0.918	0.958
معامل الثبات والصدق للأداة ككل	0.964	0.982

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

- يلاحظ أن معاملي الثبات والصدق مقبولة أخذا في الاعتبار الحد الأدنى المعمول به في العلوم الاجتماعية وهو 0.6، وبالتالي يمكن قبول الاستبيان كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة.
- 3.2. عرض وتحليل بيانات المؤسسات محل الدراسة
- بالنسبة لمسيري المؤسسات محل الدراسة: يمكن عرض أهم خصائص فئة المسيرين في المؤسسات محل الدراسة من خلل الجدول التالي:

الجدول (2): بيانات المسيرين في المؤسسات محل الدراسة

المتغير	الأبعاد	التكرار	%	المتغير	الأبعاد	التكرار	%
السن	أقل من 30 سنة	09	36	خبرة المسير	أقل من 5 سنوات	08	32
	من 30 إلى 40 سنة	09	36		من 5 إلى 10 سنوات	06	24
	من 41 إلى 50 سنة	03	12		من 11 إلى 15 سنة	06	24
	أكثر من 50 سنة	04	16		من 16 إلى 20 سنة	02	08
	المجموع	25	100		أكثر من 20 سنة	03	12
المستوى	ثانوي	01	04	المجموع	المجموع	25	100
	جامعي	24	96				

			100	25	المجموع	التعليمي
--	--	--	-----	----	---------	----------

المصدر: اعتمادا على نتائج تفرغ الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ بأن أغلب مسيري المؤسسات محل الدراسة سئمهم أقل من 40 سنة وبنسبة 72 %، و النسبة الأكبر منهم ذوو مستوى تعليمي جامعي نسبة 96 %، كما يلاحظ بأن أغلب هؤلاء المسيرين لم تتجاوز خبرته في العمل 15 سنة وبنسبة 80 %.

- بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة:

يمكن توضيح خصائص المؤسسات محل الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول (3): خصائص المؤسسات محل الدراسة

المتغير	الأبعاد	التكرار	%	المتغير	الأبعاد	التكرار	%
نطاق السوق	محلي	04	16	مدة النشاط	أقل من 5 سنوات	05	20
	وطني	19	76		من 5 إلى 15 سنة	09	36
	دولي (تصدير)	02	08		من 16 إلى 25 سنة	03	12
	المجموع	25	100		أكثر من 25 سنة	08	32
				المجموع	25	100	

المصدر: اعتمادا على نتائج تفرغ الاستبيان

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن أغلب المؤسسات محل الدراسة لم تتجاوز مدة نشاطها 15 سنة وذلك بنسبة 56 %، كما أن البعض منها امتد نشاطها لأكثر من 25 سنة، كما يلاحظ بأن أغلبية المؤسسات محل الدراسة تنشط على المستوى الوطني بنسبة 76 %، وما يقارب نسبة 8% منها فقط هي مؤسسات تنشط على نطاق دولي حيث تصدر منتجاتها للأسواق الخارجية.

3.3. تقييم مدى التوجه نحو التحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة:

لتقييم مدى التوجه نحو التحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة فقد تم تحليل مدى تطبيق مجموعة من الممارسات المتعلقة بالتحسين المستمر؛ والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (4) : نتائج ممارسات التحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
رؤية المؤسسة مبنية على التحسين المستمر للجودة	4.33	0.498	مرتفعة جدا
ممارسات التحسين المستمر ذات العلاقة بتصميم المنتج	3.86	0.696	مرتفعة

مرتفعة	0.609	4.17	ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بتحديد الاحتياجات المادية
مرتفعة	0.753	3.52	ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات البشرية
مرتفعة	0.686	3.88	ممارسات التحسين المستمر ذات العلاقة بالاحتياجات المالية
مرتفعة	0.843	4.02	ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بالعمليات
مرتفعة	0.790	3.65	ممارسات التحسين المستمر ما بعد العملية الإنتاجية
مرتفعة	0.826	3.49	ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بيئة العمل

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من النتائج بأن درجة اعتماد ممارسات التحسين المستمر كانت مرتفعة، وعليه يمكن القول بأن المؤسسات محل الدراسة بسطيف تركز على تبني استراتيجية التحسين المستمر، انطلاقا من تحديد متطلبات الزبون والتي تمثل مدخلات لوظيفة البحث والتطوير يتم على أساسها وضع التصميمات المناسبة، وهذه الأخيرة تمثل حجر الأساس في تحديد الاحتياجات المادية، البشرية، والمالية. كما أنها تركز على ضبط العمليات لضمان سلامة تنفيذ التصميمات من خلال اجراءات التحسين المستمر والتدريجي للعمليات الإنتاجية، ويتبع ذلك متابعة المنتج بعد العملية الإنتاجية مع الحرص على تحسين بيئة العمل بشكل مستمر وتدريجي.

4.3. مصادر صناعة المزايا التنافسية في المؤسسات محل الدراسة

لمعرفة درجة امتلاك المؤسسات محل الدراسة لمصادر صناعة المزايا التنافسية فقد تمت دراسة مدى اعتمادها على المهارات المتميزة والموارد المتميزة؛ والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (5): درجة الاعتماد على أسس صناعة المزايا التنافسية في المؤسسات محل

الدراسة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
مرتفعة	0.711	3.81	مدى الاعتماد على الكفاءات المتميزة
مرتفعة	0.897	3.57	مدى الاعتماد على الموارد المتميزة

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

ويتضح من النتائج بأن المؤسسات محل الدراسة لديها درجة مرتفعة من الاعتماد على مصادر صناعة المزايا التنافسية من الكفاءات والموارد المتميزة.

3.5. تأثير التحسين المستمر في صناعة المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة:
ولتحليل هذا التأثير فقد تم الاعتماد على تقييم إدراكات مسيري المؤسسات محل الدراسة
لتأثير التحسين المستمر في تحقيق أبعاد صناعة المزايا التنافسية، والنتائج مبينة في الجدول
التالي:

الجدول (6): تحليل إدراكات المسيرين لتأثير التحسين المستمر في صناعة المزايا
التنافسية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط ط الحسابي	الأبعاد
مرتفعة	0.711	3.94	تأثير التحسين المستمر في تحقيق الجودة
مرتفعة	0.693	3.78	تأثير التحسين المستمر في تحقيق الكفاءة
مرتفعة	0.732	3.40	تأثير التحسين المستمر في تحقيق الإبداع
مرتفعة	0.712	4.12	تأثير التحسين المستمر في تحقيق الاستجابة لمتطلبات العملاء

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

ومن خلال النتائج يتضح بأن مسيري المؤسسات محل الدراسة يدركون بدرجة مرتفعة
تأثير التحسين المستمر في تحقيق أبعاد صناعة المزايا التنافسية (الجودة، الكفاءة، الإبداع،
الاستجابة لمتطلبات العملاء).

3.6. اختبار الفرضيات

- الفرضية 01: يختلف توجه المؤسسات محل الدراسة نحو صناعة المزايا التنافسية وفق
مقاربة التحسين المستمر باختلاف بعض العوامل المؤسسية (مدة النشاط، نطاق السوق)
وباختلاف مجموعة من العوامل الشخصية للمسير (المستوى التعليمي، خبرة المسير).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)،

ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول التالي:

الجدول (7): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية 01

العوامل	درجة الحرية	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
المستوى التعليمي	24	1.386	0.251
خبرة المسير	24	0.923	0.470
مدة النشاط	24	*3.404	0.037
نطاق السوق	24	0.570	0.574

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

ومن النتائج أعلاه يتضح بأن المستوى التعليمي، خبرة المسير، ونطاق السوق هي عوامل ليس لها تأثير في اختلاف توجه المؤسسات محل الدراسة نحو التحسين المستمر كمقاربة لصناعة المزايا التنافسية؛ حيث كانت إحصائية (F) المتعلقة بها غير دالة معنوياً باعتبار مستوى الدلالة أكبر من 5 %، في حين تبين بأن مدة النشاط (عمر المؤسسة) هو متغير مفسر لدرجة الاختلاف؛ حيث كانت قيمة (F) دالة معنوياً بمستوى دلالة أقل من 5 %.

وبالتالي فقد تم قبول هذه الفرضية من حيث متغير مدة النشاط فقط، و تم رفضها بالنسبة للمتغيرات الأخرى (المستوى التعليمي، خبرة المسير، نطاق السوق).

- الفرضية 02: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لاعتماد التحسين المستمر في صناعة المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط والمتعدد على مراحل كما يلي:

كمرحلة أولى، تم تقييم تأثير ممارسات التحسين المستمر (المتغيرات المستقلة)، كل على حدى، في صناعة المزايا التنافسية (المتغير التابع)، باستخدام الانحدار الخطي البسيط؛ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (8): ملخص الانحدار الخطي البسيط للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الأبعاد	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	(Sig)
رؤية المؤسسة المبنية على التحسين المستمر	0.664	0.440	0.989	0.000
ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بتصميم المنتج	0.494	0.244	0.527	0.012
ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بتحديد الاحتياجات المالية	0.476	0.227	0.581	0.016
ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات البشرية	0.495	0.245	0.489	0.012
ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات المالية	0.734	0.539	0.795	0.000
ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالعمليات	0.803	0.644	0.707	0.000
ممارسات التحسين المستمر ما بعد العملية الإنتاجية	0.463	0.214	0.435	0.020
ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بيئة العمل	0.748	0.559	0.673	0.000

المصدر: اعتماداً على مخرجات SPSS

واعتمادا على قيم مستوى الدلالة (sig) التي كانت أقل من 0.05 فإن الانحدار ذو دلالة معنوية، وبالنظر لقيم معامل الانحدار (B) فإنه يمكن الحكم بوجود تأثير إيجابي لتوجه المؤسسات محل الدراسة نحو اعتماد وتطبيق ممارسات التحسين المستمر في صناعة المزايا التنافسية، كما يتضح من خلال معاملات الارتباط بأن علاقة التأثير هي علاقة قوية وذات دلالة معنوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبالاعتماد على قيم معامل التحديد (معامل التفسير) فإن كل ممارسات التحسين المستمر هي متغيرات مفسرة لصناعة المزايا التنافسية في المؤسسات محل الدراسة ولكن بنسب متفاوتة؛ وبذلك فإنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لأبعاد التحسين المستمر منفردة في صناعة المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة. وكمرحلة ثانية، يمكن تحديد تأثير ممارسات التحسين المستمر مجتمعة في صناعة المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة من خلال استخدام الانحدار الخطي المتعدد، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (9): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية 02

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار (B)	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
0.815	0.664	1.103	6.736	0.000	45.370	0.000

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج أعلاه يشير معامل الانحدار (B) بأن المتغيرات المستقلة مجتمعة (ممارسات التحسين المستمر) تؤثر بشكل إيجابي في صناعة المزايا التنافسية وكما أن الانحدار معنوي حيث أن مستوى الدلالة لإحصائية (T) أقل من 0.05، كما يتضح من خلال معامل الارتباط ($R=0.815$) بأن علاقة التأثير هي علاقة قوية وذات دلالة معنوية حيث كانت احصائية (F) دالة إحصائيا بمستوى معنوية أقل من 0.05، وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد ($R^2=0.664$) فإن 66.4% من التغير في صناعة المزايا التنافسية يمكن تفسيره بالتغير في مدى التوجه نحو اعتماد ممارسات التحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة؛ وبذلك فإنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لأبعاد التحسين المستمر مجتمعة في صناعة المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة.

وكمرحلة ثالثة، تم تحديد ممارسات التحسين المستمر الأكثر تأثيرا في صناعة المزايا التنافسية، من خلال استخدام خاصية الإدخال التدريجي للمتغيرات المستقلة، أي ما يعرف بتحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression)؛ وقد كانت النتائج وفق ما يبينه الجدول التالي:

الجدول (10): ملخص الانحدار المتعدد التدريجي للفرضية 02

معامل الارتباط العام (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار (B)	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
0.803	0.644	0.707	6.455	0.000	41.661	0.000

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح بأن ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالعمليات هي البعد الأكثر تأثيرا في صناعة المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة، حيث يشير معامل الانحدار (B) إلى وجود تأثير إيجابي وذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05، بمعنى أن ممارسات التحسين المستمر للعمليات له تأثير بارز في صناعة المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة، حيث أن حوالي 64.4% من التغير في صناعة المزايا التنافسية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة يمكن تفسيره بمستوى اعتماد ممارسات التحسين المستمر للعمليات، وذلك اعتمادا على قيمة معامل التحديد (R^2).

وعليه، يمكن الحكم بقبول الفرضية الثانية؛ بمعنى يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لاعتماد التحسين المستمر في صناعة المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة.

الخلاصة

لقد تم من خلال هذا البحث العمل على تقييم تأثير التحسين المستمر كمقاربة لصناعة المزايا التنافسية بالتطبيق على بعض المؤسسات الصناعية المتوسطة بسطيف، أين تم اسقاط مجموعة من الممارسات التي يتضمنها مدخل التحسين المستمر، كما تطرقت الدراسة إلى تحديد مصادر صناعة المزايا التنافسية بهذه المؤسسات، وكذلك تم تقييم إدراكات المسيرين لتأثير تبني هذا المدخل في صناعة المزايا التنافسية. وقد ساهم هذا البحث في إبراز أهمية تبني هذه المقاربة للارتقاء بتنافسية المؤسسات المتوسطة الجزائرية، باعتبارها عنصرا فاعلا في إطار المنظومة الاقتصادية الوطنية، خاصة وأن بيئة الأعمال الجزائرية تتسم بمجموعة من التحديات التي تفرضها تطورات الأوضاع الاقتصادية للدولة، وبالتالي فالسعي للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات المتوسطة وتعزيز تنافسياتها يعمل على تفعيل دورها الاقتصادي ومساهمتها في تحقيق التنمية وتوفير مناصب العمل. وعلى إثر ذلك تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة المرتبطة بفرضيات وأهداف البحث، وكما تم تقديم مجموعة من المقترحات ذات الصلة بموضوع البحث.

- نتائج البحث

لقد تم التوصل من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج؛ نعرضها فيما يلي:

- من خلال بيانات العينة المدروسة، تبين بأن أغلبية مسيري المؤسسات محل الدراسة من فئة الشباب (72% منهم أقل من 40 سنة)، كما أن معظمهم (96%) ذوو مستوى جامعي، ولديهم خبرة عمل غالباً لم تتجاوز 15 سنة، وهذا ما يعزز مصداقية البيانات المتحصل عليها، حيث أن مستواهم التعليمي يمكنهم من فهم عبارات وبنود الدراسة والإجابة عليها بما يتناسب وواقع مؤسساتهم التي ينتمون إليها؛

- ومن جانب آخر، فأغلب المؤسسات محل الدراسة اتصفت بمدة نشاط أكثر من 5 سنوات إلى 25 سنة، وقد تبين أن هذا المتغير هو عامل مفسر لاختلاف إدراكات المسيرين لتأثير التحسين المستمر في صناعة المزايا التنافسية، ويمكن القول بأن هذه المؤسسات لديها خبرة في مجال تحسين المنتجات والعمليات وأساليب الإنتاج، كما أن حجمها المتوسط يمثل ميزة تمكّنها من السيطرة والتحكم في عوامل الإنتاج؛

- إن هذه المؤسسات هي في الغالب ذات نطاق سوقي وطني 77 %، وقد تبين أن هذا المتغير هو عامل مفسر لطبيعة مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات المتوسطة الصناعية؛ بمعنى أن خاصية الجوارية والقرب من الزبائن تمكّنها من رصد متغيرات البيئة السوقية (خاصة تطور أذواق الزبائن وطبيعة المنتجات المنافسة) والتكيف معها، وذلك بإجراء التحسينات الضرورية على المنتجات وتقديمها للسوق لتلقى القبول؛

- المؤسسات محل الدراسة لديها مستوى مرتفع في الاعتماد على المهارات والموارد الفائقة، وهذا ما يعزز رؤيتها التنافسية، ويؤكد على تبنيها منهج صناعة المزايا التنافسية من خلال استقطاب المهارات الفائقة والمزج فيما بينها، والحصول أو بناء موارد نادرة، وقيمة وصعبة التقليد؛

- تساهم ممارسات التحسين المستمر للجودة في تحقيق الجودة المتفوقة وذلك من خلال من خلال تقديم منتجات ذات مواصفات مطابقة لتطلعات الزبائن باستمرار بالإضافة إلى رصد التغير في هذه المتطلبات لتطوير المنتج وفقها؛

- المؤسسات المدروسة تمتلك القدرة على السيطرة على تكاليفها من خلال ممارسات التحسين المستمر للجودة، وذلك من خلال القضاء على المعيب في منتجاتها ما يساهم في تطوير انتاجيتها؛

- تساهم ممارسات التحسين المستمر للجودة في تنمية المبادرة وروح الإبداع لدى العاملين فيها، وتواصل عمليات الإبداع في مختلف أقسام المؤسسة، ما يمكنها من اكتشاف فرص ومجالات الابتكار في منتجاتها؛

- تبين من خلال الدراسة توفر عنصر الاستجابة الفورية للزبون، فالتحسين المستمر للجودة قد ساعد المؤسسة على من تلبية متطلبات الزبائن في الوقت المحدد، ومعالجة شكاوى الزبائن في الوقت المناسب، مما يساهم في تفوق المؤسسة من حيث إيصال المنتج الى الزبائن؛
- يوجد تأثير بارز لمدى اعتماد ممارسات التحسين المستمر على صناعة المزايا التنافسية للمؤسسات الصناعية المحلية، وتؤكد ذلك من خلال العلاقة القوة وفي نفس الاتجاه، فكلما توسعت هذه المؤسسات في تبني مدخل التحسين المستمر، ساعد ذلك على التوجه نحو صناعة المزايا التنافسية بشكل أكبر؛
- التحسين المستمر للعمليات الداخلية يعتبر من أكثر الممارسات تأثيراً على صناعة المزايا التنافسية في المؤسسات الصناعية، وقد يعكس ذلك قدرة هذه المؤسسات على التحكم في متغيرات العمل الداخلية، والتحكم في مستوى النشاط، والسيطرة على التكاليف.
- مقترحات البحث

وبالاعتماد على النتائج المتوصل إليها، فقد تم تقديم المقترحات التالية:

- ضرورة نشر الوعي بأهمية التحسين المستمر لدى كافة العاملين بالمؤسسة، وإبراز انعكاساته الإيجابية على الأداء، كما أنه من الضروري تعميق الفهم لدى مختلف الإطارات والمسيرين بأهمية اكتساب المؤسسات الجزائرية المتوسطة لمزايا تنافسية تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة المفروضة عليها، سواء كان ذلك من قبل المؤسسات الكبرى، أو التهديد التنافسي المفروض جراء الانفتاح الاقتصادي؛
- انطلاقاً من كون أن المزايا التنافسية مصدرها داخلي، فيجب التأكيد على أهمية وجود بيئة عمل تشجع الإبداع، تنمي روح المبادرة، تغرس مبدأ أولوية الاستجابة للزبون، كقيم أساسية تدعم السلوكيات الإيجابية في العمل، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة لممارسات التحسين المستمر، وهو ما يصطلح عليه بثقافة الجودة الشاملة؛
- تطوير مهارات الأفراد العاملين من خلال البرامج التكوينية والدورات التدريبية في مجال الرقابة على الجودة واستخدام الأساليب الإحصائية، والتي تمثل الجانب العملي للتحسين المستمر؛ إذ أنه من خلال التحكم في تقنيات ضبط جودة العمليات الداخلية، وأساليب تحديد الانحرافات عن الجودة في المنتجات، يمكن للمؤسسة التعرف على مواطن الاختلالات ومعالجتها بشكل متواصل؛

- ضرورة اعتماد حلقات الجودة وفرق التحسين كآليات فعالة لحل مشكلات الجودة؛ إذ يمكن من خلالها العاملون على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وطبيعة المهام المكلفون بها، من تقديم مقترحات الحلول للمشكلات التي تواجههم في العمل، مما يساهم في تعزيز ولائهم التنظيمي، وتعزيز مبدأ الرقابة الذاتية، وتوجيه سلوكهم الداعم لعمليات التحسين المستمر للجودة؛

- ضرورة الاهتمام بمختلف التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال، كمثال تجارب المؤسسات اليابانية التي أكدت نجاحاتها وقوتها التنافسية فعالية مدخل التحسين المستمر في الارتقاء بالأداء المؤسسي؛

- وعلى صعيد كلي، يمكن التأكيد على ضرورة اهتمام الدولة، بشكل متزايد، بمجالي الجودة والتنافسية، وذلك بالتزامن مع تزايد التحديات المفروضة على المؤسسات المتوسطة على المستويين الداخلي والخارجي، وقد يكون عن طريق عصنة نظام التقييس الوطني الذي يساعد هذه المؤسسات على الالتزام بمواصفات الجودة والتقييس، وكذا يمكنها من التكيف مع معايير الجودة الدولية. ومن جانب آخر، يجب تعزيز تنافسية هذه المؤسسات من خلال تطوير مختلف آليات الدعم والمساندة على المستوى الوطني.

قائمة المصادر والمراجع

➤ المراجع باللغة العربية

1. أحمد مؤيد عطية الحياي، و أحمد حسين حسن الجرجري. (2012). مدى إسهامات نظام دعم القرارات في تنفيذ التحسين المستمر للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي معمل الألبسة الجاهزة في مدينة الموصل. مجلة تنمية الافدان، 34(110).
2. اكسمري عامر المناصرة. (2020). العناصر الحرجة للتحسين المستمر ودورها في التأثير على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(02).
3. الهروشي خطاب، و الحاجة قبايلي . (2014). المؤسسة الجزائرية بين حتمية الإبداع وواقع الحلول المستوردة. مجلة دفاتر بوداكس(2).
4. بوجمعة بن حمين ، و الجلالي بن عبو. (2017). تطبيقات إدارة المعرفة ومساهمتها في رفع تنافسية المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة Polyma لصناعة الأغلفة البلاستيكية. مجلة البشائر الاقتصادية، 03(1).
5. حسيبة جبلي، و السعيد شوقي شاكور. (2019). دراسة تحليلية لأبعاد المزايا التنافسية في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل . مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، 18(01).
6. حمزة هرباجي. (2020). أهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في صناعة مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسات الصناعية الجزائرية : دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف (أطروحة دكتوراه). الجزائر: جامعة فرحات عباس (سطيف1).

7. سيد علي بلحمدي. (2014). دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة (أطروحة دكتوراه). الجزائر: جامعة البليدة.
8. سيد محمد جاد الرب. (2012). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. القاهرة، مصر: مطابع الدار الهندسية.
9. شعبان فراج. (2020). التحسين المستمر والإبداع بين الاستجابة لتطلعات العملاء وتحقيق جودة الخدمة (رسالة دكتوراه). الجزائر: جامعة سيدي بلعباس.
- 10 صبرينة حديدان ، و حسام تريكي . (2019). المنهجية اليابانية للتحسين المستمر لأداء العاملين(الكايزن). مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، 03(02).
11. عادل ذاكر نعمة، ، و أمال سرحان سلمان. (2012). دور تمكين العاملين في دعم اهداف التحسين المستمر دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية نينوى. مجلة تنمية الافدان، 34(108).
12. علاء جاسم سلمان . (2014). استعمال تقنية التحسين المستمر في تطوير أداء المنظمة بالتطبيق على بنك سبا الإسلامي. مجلة كلية بغداد للعلوم الإدارية(41).
- 13 عمر بن سديرة . (2014). التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية : دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف (أطروحة دكتوراه). الجزائر: جامعة فرحات عباس (سطيف1).
14. عمر شريف، و حياة قمري. (2016). دور عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة . مجلة الاقتصاد الصناعي(11).
15. عيسى بحة، و حبيبة العيداني . (2016). نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية. مجلة الابداع، 06(06).
16. فاطمة عومار، و عبد القادر بوعزة . (2016). أثر العلاقة بين تدقيق الجودة وثقافة الجودة على التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية. مجلة التكامل الاقتصادي. الجزائر: جامعة أدرار.
17. فتيحة بوحروود . (2015). إدارة الجودة في منظمات الأعمال : النظرية والتطبيق. الأردن: دار المسيرة.
18. فتيحة بوحروود. (2013). الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية : دراسة يدانية على بعض المؤسسات بسطيف (أطروحة دكتوراه). الجزائر: جامعة فرحات عباس (سطيف1).
19. فلاح هادي صالح. (2018). أثر الأساليب الحديثة في تخفيض تكاليف المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في الشركات لعر اقية (أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا - جامعة النيلين.
20. فيروز بوزورين. (2018). الاستجابة المتفوقة للعملاء... ضرورة أم خيار. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية(23).
- كريمة سلطان. (2007). طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات (مذكرة ماجستير). الجزائر : جامعة سكيده.
21. كلثوم وهابي. (2017). دور الإبداع في إبراز ميزة تنافسية في منظمات الأعمال. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية(07).

22. مزنة المارديني، و سلمان موصلي. (2017). مدى فاعلية التحسين المستمر للخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 39(01).
23. مليكة مقداد. (2017). دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين الأداء. مجلة أبعاد اقتصادية(07).
24. مهند عبد الرحمان ، و رشا عدنان أحمد. (2013). أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(36).
25. نور الهدى بوهنتالة . (2017). خلفيات الميزة التنافسية واستراتيجيات تملكها المؤسسة. مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية(03).
26. هشام حريز، و عبد الرحمان بوشمال. (2014). التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة. مصر: مكتبة الوفاء.
27. يوسف بشني، و نسيمه غلاي . (2014). الإبداع ضرورة أساسية لخلق الميزة التنافسية، ، العدد 2، 2014، ص، 68. مجلة دفاتر بوداكس(02).

➤ المراجع باللغات الأجنبية

1. Khan, J. (2003, December). Impact of Total Quality Management on Productivity. *the TQM Magazine*.
2. Lambin, J. (2008). *Marketing Strategique et Operationnel : du Marketing a L'orientation – Marché*. (7 éme Edition). Paris, Paris: DUNOD.
3. Aouag , H. (2016). *mise en œuvre et adaptabilité des outils de l'amélioration continue dans une industrie algérienne : approche théorique et pratique(Thèse de doctorat)*. Université Batna2.
4. Cloutiers, J-S. (2016). *Fondements et déterminants de l'avantage concurrentiel durable de l'entreprise (Doctorat en sciences de l'administration)*. Canada: Québec.
5. Amitava, M. (2016). *Fundamentals of Quality Control and Improvement*. USA: Wiley.
6. Chirinos-Colmenares, O. (2018). *Dynamique des démarches d'amélioration continue : Maintien du cycle de la performance(Thèse de doctorat)*. Université Grenoble Alpes.
7. Omachonu, V., & Ross, J. (2004). *Principles of Total Quality*. USA: CRC PRESS.