

أثر التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
"دراسة حالة مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة"

The Impact of Continuous Improvement on Achieving Competitive Advantage in the Economic Enterprise "A Case Study of Melbana Al-Manba'a in Saida"

طلحة عبدالقادر^{1*}، يزيد قادة²

¹ مخبر أبحاث كمية في الاقتصاد والمالية، جامعة سعيدة (الجزائر)، abdelkader.talha@univ-saida.dz

² مخبر إدارة وتقييم المؤسسات، جامعة سعيدة (الجزائر)، kadaya215@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/01/31

تاريخ القبول: 2024/12/29

تاريخ الاستلام: 2024/11/01

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى محاولة معرفة درجة تأثير التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة، حيث قمنا بتوجيه استبيان إلى عمالها يتضمن جملة من العبارات تتعلق بالتحسين المستمر وأبعاد الميزة التنافسية. وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائيا للتحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (التكلفة، الجودة، الاستجابة، الإبداع)، وأن التحسين المستمر فسر ما نسبته (50,5%) من التغير الحاصل في الميزة التنافسية بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة. كلمات مفتاحية: التحسين المستمر؛ الميزة التنافسية؛ التكلفة؛ الجودة؛ الاستجابة؛ الإبداع.

Abstract:

This study aimed to investigate the extent of the impact of continuous improvement on achieving competitive advantage at the Melbana Al-Manba'a company in Saida. A questionnaire was distributed to its employees, containing a series of statements related to continuous improvement and the dimensions of competitive advantage.

The study's findings revealed a statistically significant impact of continuous improvement on achieving competitive advantage across its various dimensions (cost, quality, responsiveness, innovation). Continuous improvement accounted

for 50.5% of the variation in competitive advantage at Melbana Al-Manba'a in Saida.

Key words: Continuous improvement; competitive advantage; cost; quality; responsiveness; innovation.

1. مقدمة:

إن التغيرات والتطورات المختلفة التي تحدث في بيئة الأعمال أفرزت العديد من التحديات أمام المؤسسات الاقتصادية، ولعل أهم هذه التحديات هو كيفية ضمان البقاء والاستمرارية في الأسواق، وعلى هذا الأساس فإنه لا يمكن للمؤسسات في وسط هذه التغيرات أن تبقى بمعزل عن تأثيرها، الأمر الذي يفرض عليها السعي الجاد للتأقلم معها واكتساب مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها والوصول إلى الأفضلية التنافسية، وذلك من خلال تبني استراتيجيات وأساليب تضمن لها مواكبة التغيرات الحاصلة والتي من بينها التحسين المستمر.

حيث يعتبر التحسين المستمر من الأساليب الفعالة التي تلجأ إليها المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال دوره الأساسي وتأثيره الفعال في عمليات تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة الانتاجية لأجل تقديم السلع والخدمات بالشكل المتميز استجابة لرغبات زبائنهم، وهذا ما يؤدي إلى خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.

2.1 إشكالية الدراسة:

من خلال ما ذكر قمنا بصياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما مدى تأثير التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة؟

3.1. فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تلتزم بتطبيق التحسين المستمر من منظور عمالها.

- الفرضية الثانية: مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تمتلك أبعاد الميزة التنافسية من منظور عمالها.

- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير دال إحصائي للتحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

4.1. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على عملية التحسين المستمر وأبعاد الميزة التنافسية؛
- معرفة درجة تأثير التحسين المستمر على الميزة التنافسية بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة؛
- التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات.

5.1. منهجية الدراسة

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة وجمع المعلومات حولها وتحليلها، والمنهج التجريبي من خلال إجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

6.1. الدراسات السابقة:

اعتمدنا في هذا الموضوع على بعض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التحسين المستمر والميزة التنافسية وهي:

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عناصر التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها واستدامتها، حيث تم توزيع استبانة على العاملين في المؤسسة، تضم عناصر التحسين المستمر والميزة التنافسية، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على عناصر التحسين المستمر في انجاز مهامها وأن هناك ارتباط وتأثير لعناصر التحسين المستمر في الميزة التنافسية على المستوى الكلي والجزئي.

- دراسة خضير سلمان ذياب (2012) بعنوان: تقنية التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة البطاريات

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على التحسين المستمر باعتباره من بين أهم عناصر إدارة التكلفة الاستراتيجية ومدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بالاعتماد على التكلفة المستهدفة وتكلفة كايزن، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق كل من التكلفة المستهدفة وتكلفة كايزن ساعد الشركة عينة الدراسة على تخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتجات وضمان البقاء والاستمرارية، بالإضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- دراسة (2012) : Pedro C. Oprime, Glauco Henrique and Márcio Lopes

"Continues improvement critical factors in Brazilian industrial companies"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل تطوير أنشطة التحسين المستمر في المؤسسات الصناعية البرازيلية حيث شملت حوالي 46 مؤسسة صناعية برازيلية، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أهمية تدريب العاملين على أدوات حل المشاكل وتشجيع اقتراحاتهم لنجاح أنشطة التحسين المستمر، وإلى أهمية التحسين المستمر في تحسين أداء المؤسسات من حيث زيادة الإنتاجية والجودة وتخفيض الوقت والتكلفة وزيادة رضا العملاء وتطوير مهارات العاملين.

2. الإطار النظري للدراسة

1.2. مفهوم التحسين المستمر:

التحسين المستمر هو عملية تحسين جميع العمليات والأنشطة التي تساهم في تحويل المدخلات إلى مخرجات وبشكل مستمر (Froman, 2013, p. 287). ويعرف كذلك بأنه عبارة عن ممارسات لا تنتهي من التحسينات، بحيث تشمل جميع العناصر المكونة للمؤسسة وتهدف للوصول إلى الكمال من خلال السعي الدائم والمستمر إليه (رعد و عيسى، 2008، صفحة 218).

2.2. أهمية التحسين المستمر:

يكتسي التحسين المستمر أهمية بالغة وذلك من خلال العناصر الآتية:

- يركز على الزبون وهذا ما يجعله يساهم في بقاء واستمرارية المؤسسة؛
- ليس له نهاية، لأن هناك دائما فرص للتحسين في مختلف مكونات المؤسسة؛
- يقوم على فكرة إنجاز الأعمال الصحيحة من البداية لتجنب الوقوع في الأخطاء؛
- يدفع الإدارة والعاملين للاهتمام بالتعلم التنظيمي وتطبيقه (Mclaughlin & Kaluzny, 1990, p. 10).

3.2. خصائص التحسين المستمر:

يتميز التحسين المستمر بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي:

- يعتبر مسؤولية الجميع داخل المنظمة (الإدارة والعاملين)؛
- يعمل على تطوير جميع العمليات وتحسينها لتحقيق أفضل النتائج؛
- يشمل تطوير الأداء في مختلف المجالات الإنتاجية والتسويقية والإدارية؛
- يطبق على مختلف عناصر العمل في المؤسسة. (الركابي، 2004، صفحة 97).

4.2. مفهوم الميزة التنافسية:

حسب شارل هيل وجاريت جونز فإن الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون أعلى من متوسط الأرباح في صناعة معينة ولفترة زمنية طويلة نسبيا (شارلز و جاريت، 2008، صفحة 183).

- كما تعرف بأنها قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة لمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط (مصطفى، 2004، صفحة 8).

- وتعرف أيضا بأنها بالقدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من: ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد، بالإضافة إلى الجاذبية في استقطاب رؤوس الأموال (فريد، 2000، صفحة 11).

من خلال كل هذه التعاريف يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لربائتها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرارية.

5.2. خصائص الميزة التنافسية:

تتميز الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص نوجزها في الآتي (عبد الحميد، 1999، صفحة 27):

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛

- أن تكون مرنة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية؛

- أن تكون متميزة ومستدامة بمعنى تحقق للمؤسسة سبق على المدى الطويل؛

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها.

6.2. أبعاد الميزة التنافسية:

هناك العديد من أبعاد الميزة التنافسية نوجزها فيما يلي (علاء و أميرة، 2009، صفحة 154):

- التكاليف: تعتبر البعد التنافسي الأول الذي تركز عليه العديد من المؤسسات لتعزيز حصتها السوقية، إذ يتطلب تحقيق التفوق التنافسي وفقا لبعد التكاليف

قيام المدراء بتحديد تكاليف العمل والمواد الأولية وكافة التكاليف الأخرى، بحيث تخفض المؤسسات من تكاليفها.

- **الجودة:** يرغب الزبائن دائما في الحصول على منتجات ذات جودة عالية ولكن في ظل المفاضلة ما بين السعر والجودة، بحيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق رغبة الزبون في الجانبين، إذ تعتبر الجودة الهدف الرئيسي لمدراء المؤسسات وأحد الأسبقيات التنافسية التي تعزز من خلالها المؤسسة مركزها التنافسي.

- **المرونة (الاستجابة):** تعرف المرونة بقدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة السريعة للمتطلبات المتزايدة للسوق، بمعنى قدرة المؤسسة في إحداث التغيير بدرجة سريعة استجابة للتغيرات الحاصلة، بحيث تنقسم المرونة إلى قسمين: درجة الاستجابة إلى التغيير في متطلبات الزبون، ومرونة الحجم والتي تعني إمكانية المضاعفة أو التقليل من كمية الإنتاج بشكل سريع استجابة للتغير في الطلب.

- **التسليم (السرعة):** بعد تزايد أهمية الوقت لدى الزبائن أصبحت المنافسة قائمة على أساس الوقت أي المدة المستغرقة حتى يستلم الزبون المنتج، تنقسم هذه المدة بدورها إلى ثلاثة أقسام: المدة ما بين تاريخ استلام طلب الزبون و تاريخ تليته، التسليم في الوقت المحدد أي المتفق عليه والسرعة في تطوير المنتج أو تصميم منتج جديد.

- **الإبداع:** يعرف بانفراد المؤسسة في استجابتها لبيئتها أي أنها تستجيب بشكل خاص ومختلف عن منافسها، إلا أن الإبداع يستدعي من المؤسسة التركيز في أنشطتها على: وظائف البحث والتطوير، الجودة العالية والقدرة على التطوير والتجديد.

7.2. أثر التحسين المستمر على الميزة التنافسية:

يظهر أثر التحسين المستمر على الميزة التنافسية من خلال (معموري و الشيخ،

2010، الصفحات 6-7):

- **تخفيض التكلفة:** بالتحسين المستمر لتكاليف أنشطة المؤسسة التي لا تضيف قيمة، وتقليل الضياع وتحسين وقت الدورة الصناعية، فضلا عن اقتراحات التحسين المقدمة من قبل العاملين التي تؤخذ بجديّة والنتيجة تكون عملية إنتاجية أكثر كفاءة وفعالية وذات كلفة أقل.

- **تحسين الجودة:** عملية تحسين الجودة هي عملية تحسين مستمر، تمد المؤسسة بخريطة تمكنها بعناية من إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، وتوضح هذه العملية نقطة البداية بهدف المحافظة على الاتجاه الصحيح.

- إرضاء العميل: يعتبر رضا العملاء عامل مهم في استمرار المؤسسات في السوق، والمؤسسة التي ترغب في الحصول على هذه الميزة يتوجب عليها مواكبة التغيرات المحيطة، وقيادة هذه التغيرات بالبدء في عمليات التحسين المستمر المنصبة على كل من الأشخاص والعمليات، من أجل الاستجابة السريعة لتلبية طلب العميل.

- العاملون: يعتبر العاملون مصدرا لاقتراحات التحسين، ولهذا بعض المؤسسات تأخذ بأراء العاملين، حيث تكون حلقات الجودة واحدة من صور الاستجابة لاقتراحات التطوير؛ وهذا ما يزيد إحساس العاملين بانتمائهم إلى مؤسساتهم (العلي وآخرون، 2006، صفحة 68).

وبناء على ذلك يتضح أن أثر التحسين المستمر على الميزة التنافسية يتم من زاويتين أساسيتين هما (التكلفة و الجودة) ، وبالتركيز على العملاء و العاملون وبالتالي يتكامل تحقيق أهداف التحسين المستمر من خلال الرفع من كفاءة المنتج من حيث الجودة و التكلفة واكتساب الحصة السوقية من خلال رضا العملاء وتطوير الإنتاجية من خلال إشراك العاملين .

3. الإطار التطبيقي للدراسة:

من أجل معرفة أثر التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة ملينة المنبع بسعيدة.

1.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة ملينة المنبع بسعيدة بكافة أقسامها والمقدر عددهم ب 145 عامل، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة تتكون من 40 عامل، أي بنسبة 27.58%.

2.3. أداة الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث قمنا بصياغة استبيان وذلك بالتركيز على عناصر التحسين المستمر وأبعاد الميزة التنافسية، حيث قمنا بتوزيع 50 استبيان تم استرداد 40 منها أي بنسبة 80 %، وقد قسم الاستبيان إلى مجالين:

المحور الأول: يضم محور واحد وهو التحسين المستمر ويشتمل على (14) عبارة.

المحور الثاني: أبعاد الميزة التنافسية ويضم المحاور التالية:

البعد الأول: التكلفة (4) عبارات،

البعد الثاني: الجودة (4) عبارات

البعد الثالث: الاستجابة (4) عبارات،

البعد الرابع: الإبداع (4) عبارات

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان وهو مكون من خمسة خيارات موضحة كما يلي :

جدول رقم (01) : يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال الموافقة	1.80_1.00	2.60_1.81	3.40_2.61	4.20_3.41	5.00_4.21
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثين

3.3. تحليل وتفسير محاور الدراسة:

1.3.3. قياس ثبات الاستبيان:

لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت النتائج كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (02) : يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

البيان	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: التحسين المستمر (14 فقرة)	0,672
المحور الثاني: الميزة التنافسية (16 فقرة)	0,693
جميع عبارات الاستبيان (30 عبارة)	0,815

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0,815 وهي نسبة ثبات عالية، مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج

2.3.3. اتجاهات إجابات أفراد العينة:

المحور الأول: التحسين المستمر.

جدول رقم (03): اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات التحسين المستمر.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تقوم المؤسسة بتحسين جودة منتجاتها لتواكب التغيير في حاجات ورغبات الزبائن	3,8500	1,0512	عالية

أثر التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

02	يتم تدريب العاملين على التخلص من الأنشطة غير الضرورية التي تعيق الأداء	3,5500	1,0609	عالية
03	تدعو المؤسسة العاملين إلى اجتماعات العصف الذهني لتقديم أفكارهم لتحسين العمل	3,8250	1,0833	عالية
04	تحرص المؤسسة على اقتناء أحدث الآلات الإنتاجية لتحسين جودة المنتج	4,0250	1,1654	عالية
05	تستخدم المؤسسة أسلوب المقارنة المرجعية لتحسين أدائها باستمرار	3,5750	1,2787	عالية
06	تستخدم المؤسسة الأساليب الإحصائية لتحديد المشاكل بغرض معالجتها	3,5250	1,2606	عالية
07	منتجات المؤسسة لها معدلات منخفضة من العيوب	3,2250	0,9195	متوسطة
08	عمال المؤسسة يمتلكون المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية	3,7000	1,2649	عالية
09	هناك زيادة في أرباح المؤسسة نتيجة تحسين أدائها	4,1250	0,8223	عالية
10	تقدم المؤسسة مستوى متميز من المنتجات للعملاء	3,3750	1,2947	متوسطة
11	للمؤسسة القدرة على الاستجابة للتغيير في تصميم منتجاتها	3,4000	0,9554	متوسطة
12	تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير	3,6000	1,0573	عالية
13	تحرص المؤسسة على استخدام التكنولوجيا الجديدة لتحسين جودة منتجاتها	3,7500	1,1036	عالية
14	تقوم المؤسسة بتدريب وتكوين عمالها باستمرار	3,8500	1,0753	عالية
	المحور الأول: التحسين المستمر	3,6696	0,4827	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (03) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول وهو التحسين المستمر، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور 3,6696 وبانحراف معياري قدره 0.4827 ، و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت عالية، مما يدل على أن معظم المستجوبين يرون بأن مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تطبق التحسين المستمر بدرجة عالية، حيث نجد أن العبارة (09): "هناك زيادة في أرباح المؤسسة نتيجة تحسين أدائها" تحصلت على المرتبة الأولى من حيث الموافقة، وهذا يعني أن أغلب المستجوبين يرون بأن المؤسسة محل الدراسة تحقق زيادة في أرباحها وعوائدها السنوية وهذا بسبب تحسن أدائها، كما أن العبارة (04): "تحرص المؤسسة على اقتناء أحدث الآلات الإنتاجية لتحسين جودة المنتج" تحصلت على المرتبة الثانية من حيث الموافقة، وهذا يعني أن أغلب المستجوبين يرون بأن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتحديث وتجديد الآلات والمعدات الإنتاجية من أجل تحسين وتطوير جودة منتجاتها.

المحور الثاني: الميزة التنافسية:

البعد الأول: التكلفة

جدول رقم (04): اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات التكلفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	المؤسسة تتوفر على التكنولوجيا اللازمة لتخفيض التكلفة	3,3500	1,0265	متوسطة
02	تسعى المؤسسة إلى استحداث طرق وأساليب فعالة لتخفيض التكاليف	3,5750	1,0833	عالية
03	المؤسسة تحرص على استغلال مواردها بطريقة عقلانية	3,6250	0,9250	عالية
04	الدورات التدريبية للعاملين تساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة	4,0250	0,9469	عالية
	البعد الأول: التكلفة	3,6438	0,7045	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (04) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التكلفة، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد 3,6438 وبانحراف معياري قدره 0.7045 ، وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت عالية، مما يدل على أن معظم المستجوبين يرون بأن مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تطبق استراتيجية تخفيض التكاليف بدرجة عالية، حيث أن العبارة (04): "الدورات التدريبية للعاملين تساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة" تحصلت على المرتبة الأولى من حيث الموافقة، وهذا يعني أن أغلب المستجوبين يرون بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على سياسة التكوين والتدريب لزيادة الإنتاجية وتدنية التكاليف.

البعد الثاني: الجودة

جدول رقم (05): اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الجودة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	المؤسسة تتوفر على مصلحة خاصة بالجودة	3,5000	0,9871	عالية
02	المؤسسة تقوم بتحسين المستمر لمنتجاتها	3,9250	0,8883	عالية
03	المؤسسة تحقق رغبات عملائها	3,5750	0,9306	عالية
04	المؤسسة تأخذ بآراء واقتراحات عمالها في تحسين جودة منتجاتها	1,9500	0,9858	منخفضة
	البعد الثاني: الجودة	3,2375	0,5030	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (05) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الجودة، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد 3,2375 وبانحراف

معياري قدره 0.5030 ، وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت متوسطة، إلا أن العبارة (02): "المؤسسة تقوم بالتحسين المستمر لمنتجاتها" حصلت على المرتبة الأولى من حيث الموافقة، وهذا يعني أن أغلب المستجوبين يرون بأن مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تعمل على تحسين جودة منتجاتها بصفة مستمرة.

البعد الثالث: الاستجابة

جدول رقم (06): اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستجابة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تلي المؤسسة رغبات عملائها في منتجاتها	3,4750	1,0857	عالية
02	المؤسسة تقيم جودة منتجاتها من خلال آراء عملائها	3,8250	0,7807	عالية
03	المؤسسة لديها سجلات خاصة بشكاوى وملاحظات زبائنها	3,1250	1,2442	متوسطة
04	يتم تزويد العملاء بالمنتجات المطلوبة في الوقت المناسب دون تأخير	3,3000	1,2649	متوسطة
	البعد الثالث: الاستجابة	3,4313	0,7720	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (06) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الاستجابة، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد 3,4313 وبانحراف معياري قدره 0.7720 ، وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت عالية، مما يدل على أن معظم المستجوبين يرون بأن مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تلي رغبات ومتطلبات زبائنها بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب، حيث أن العبارة (02): "المؤسسة تقيم جودة منتجاتها من خلال آراء عملائها" حصلت على المرتبة الأولى من حيث الموافقة ، وهذا يعني أن أغلب المستجوبين يرون بأن المؤسسة محل الدراسة تأخذ بآراء واقتراحات عملائها وتجسدها في منتجاتها.

البعد الرابع: الإبداع

جدول رقم (07): اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإبداع.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	المؤسسة لديها مصلحة أو خلية تعنى بالبحث والتطوير	3,0000	1,1767	متوسطة
02	إدارة المؤسسة تشجع عمالها على المساهمة في تطوير وتحسين جميع أنشطتها	3,6750	0,9971	عالية
03	تعمل المؤسسة بشكل دوري على استحداث أساليب وطرق جديدة في مختلف عملياتها	3,4000	0,9001	متوسطة

04	لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية	3,6250	1,3528	عالية
	البعد الرابع: الإبداع	3,4250	0,7254	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (07) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الإبداع، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارة هذا البعد 3,4250 وبانحراف معياري قدره 0.7254 ، وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت عالية، مما يدل على أن معظم المستجوبين يرون بأن مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تعتمد على سياسة الإبداع في جميع أنشطتها وعملياتها وهذا ما ينعكس على جودة منتجاتها.

المحور الثاني: الميزة التنافسية

جدول رقم (08): اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الميزة التنافسية

المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الميزة التنافسية	3,4344	0,4423	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (08) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات الميزة التنافسية بلغت 3,4344 وبانحراف معياري قدره 0.4423 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت عالية، مما يدل على أن مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تمتلك وتطبق أبعاد الميزة التنافسية بدرجة عالية.

4.3. اختبار الفرضيات:

1.4.3. اختبار الفرضية الأولى:

H_0 : مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة لا تلتزم بتطبيق التحسين المستمر من منظور عمالها.

H_1 : مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تلتزم بتطبيق التحسين المستمر من منظور عمالها.

جدول رقم (09): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق التحسين المستمر

المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig
تطبيق التحسين المستمر في مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة	3,6696	0.4827	39	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (09) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول تطبيق عملية التحسين المستمر قدرت بـ 3.6696 وبانحراف معياري قدره 0.4827

وهذا ما يقابله موافقة عالية، كما أن مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig}=0.00$ وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تلتزم بتطبيق التحسين المستمر من منظور عمالها.

2.4.3. اختبار الفرضية الثانية:

H_0 : مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة لا تمتلك أبعاد الميزة التنافسية من منظور عمالها.

H_1 : مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تمتلك أبعاد الميزة التنافسية من منظور عمالها.

جدول رقم (10): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على الميزة التنافسية.

المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig
امتلاك أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة	3,4344	0.4423	39	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (10) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول الميزة التنافسية تقدر بـ 3.4344 وبانحراف معياري قدره 0.4423 وهذا ما يقابله موافقة عالية، كما أن مستوى الدلالة المعنوية $\text{Sig}=0.00$ وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تمتلك أبعاد الميزة التنافسية من منظور عمالها.

3.4.3. اختبار الفرضية الثالثة:

H_0 : لا يوجد تأثير دال إحصائي للتحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

H_1 : يوجد تأثير دال إحصائي للتحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

جدول رقم (11): يبين نتائج اختبار الانحدار البسيط بين التحسين المستمر والميزة التنافسية.

المتغير المستقل: التحسين المستمر			المتغير التابع: الميزة التنافسية
معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	
0.711	0.505	0.492	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0,711$ وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين التحسين المستمر والميزة التنافسية، كما أن قيمة معامل

التحديد $R^2 = 0,505$ مما يعني أن التحسين المستمر فسر ما نسبته 50.5% من التباين الحاصل في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.
جدول رقم (12): نموذج تحليل التباين ANOVA بين التحسين المستمر والميزة التنافسية.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	3,854	1	3,854		
البواقي	3,778	38	099,	38,763	0.000
المجموع	7,632	39			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (12) نجد أن $F=38.763$ وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول هذا النموذج للتنبؤ بالعلاقة بين التحسين المستمر والميزة التنافسية بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد تأثير دال إحصائي للتحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة.

4. الخاتمة

من أجل معرفة واقع تطبيق التحسين المستمر وأثره على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة، ومن خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تلتزم بتطبيق التحسين المستمر من منظور عمالها (قبول الفرضية الأولى)؛

- مؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة تمتلك أبعاد الميزة التنافسية من منظور عمالها (قبول الفرضية الثانية)؛

- يوجد تأثير دال إحصائي للتحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة، حيث وجدنا أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,505$ مما يعني أن التحسين المستمر فسر ما نسبته 50.5% من التباين الحاصل في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة ملبنة المنبع بسعيدة (قبول الفرضية الثالثة).

1.4. الاقتراحات: انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها نقترح ما يلي:

- ضرورة إدخال التكنولوجيات الحديثة للمساهمة في تخفيض تكاليف الانتاج؛
- التدريب المستمر لجميع العاملين باختلاف رتبهم ووظائفهم؛
- الأخذ بآراء واقتراحات العمال لتحسين جودة المنتجات؛
- ضرورة تفعيل خدمات ما بعد البيع؛
- إعطاء العناية اللازمة لوظيفة البحث والتطوير.

5. قائمة المراجع:

- Froman, B. (2013). *Du manuel qualité au manuel de management - L'outil stratégique* . France: Afnor éditions.
- Mclaughlin , C., & Kaluzny, A. (1990). Total quality management in health : making it work. *Health Care Management Review*, 15(3), 7 - 14.
- الركابي، ك. ن. (2004). *الإدارة الاستراتيجية- العولمة والمنافسة* . عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- العلي، ع. & آخرون. (2006). *المدخل الى ادارة المعرفة* . عمان: دار المسيرة.
- شارلز، ه. & جاريت، ج. (2008). *الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل* . أ.ع. محمد & ع. ب. إسماعيل (Trad. , Trads. الرياض: دار المريخ.
- عبد الحميد، ع. ا. (1999). *الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين* . القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- عبدالله الطائي رعد، و قدادة عيسى. (2008). *إدارة الجودة الشاملة* . عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- علاء، ف. ط. & أميرة ، ا. (2009). *إدارة المعرفة : إدارة معرفة الزبون* . (éd. 1) عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- فريد، ا. (2000). *المنافسة والترويج التطبيقي* . الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- مصطفى، م. أ. (2004). *إدارة الموارد البشرية " مدخل تحقيق الميزة التنافسية "* . الاسكندرية: الدار الجامعة.
- معموري، ص. & الشيخ، ه. (2010). *محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية* . *الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية* . الشلف - الجزائر: جامعة الشلف.