

حلقة ديمنج للجودة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة قياسية باستخدام طريقة المعادلات الهيكلية بالمربعات

الصغرى الجزئية PLS-SEM على مستوى مصنع الإسمنت بسعيدة

Deming's cycle of quality and its relationship to the competitive advantage of the enterprise – An econometric study using PLS-SEM method at the cement factory in Saida

مصطفى محمد¹، رديف مصطفى²، بن عياد محمد سمير³

¹ جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس (الجزائر)، mohamed.mostefai@univ-sba.dz

² مخبر إدارة الابتكار والتسويق، جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس (الجزائر)، redif.cur@gmail.com

³ جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس (الجزائر)، benayadsamir@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/05/10

تاريخ القبول: 2022/04/28

تاريخ الاستلام: 2022 /02/07

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة التي تربط أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة متمثلا في التحسين المستمر عن طريق أسلوب عجلة ديمنج PDCA على الميزة التنافسية للمؤسسة باستعمال طريقة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM، فبعد معالجة الجانب النظري والدراسات السابقة اتضح لنا جليا التأثير الكبير والمباشر لإدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال مبادئها التي تقوم أساسا على إشراك جميع الفاعلين في المؤسسة ومبدأ التحسين المستمر بناء على ذلك تسمح لنا دراستنا بقياس علاقة أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية حيث شملت عينة الدراسة إطارات مصنع الإسمنت بسعيدة عن طريق استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات بغرض معالجتها عن طريق برنامج SMART PLS 3.

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى قبول 0.05 على مستوى مؤسسة صناعة الإسمنت

بولاية سعيدة SCIS.

كلمات مفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، عجلة ديمنج، ميزة تنافسية، مصنع الإسمنت بسعيدة.

تصنيف JEL: M10، L20.

Abstract:

This study aims to clarify the relationship between one of TQM principles known by continuous development represented by DEMING's wheel on the competitive advantage using the structural equations as the partial least squares PLS-SEM, after analysing the theoretical aspect and previous studies, it became clear to us the significant and direct impact of TQM on the competitiveness advantage through its principles which are mainly based on the involvement of all workers and the continuous improvement principle, according to that our study aims to measure the correlation between one of the important TQM principles on the competitiveness advantage, the study sample includes the tires of the cement factory by using the questionnaire as a tool to collect data for the purpose of processing it through SMART PLS 3 program.

The study shows that there is a strong significant correlation between them at the level of 0.05 the research take place at SCIS enterprise in wilaya of SAIDA.

Keywords: TQM, Deming's Wheel, Competitive Advantage, Saida Cement Factory.

JEL Classification: L20, M10.

1. مقدمة:

إن التطورات الاقتصادية التي يشهدها العالم حاليا وحدة المنافسة والتطورات الصحية الأخيرة كجائحة كورونا أثرت سلبا على اقتصاد البلدان وخاصة الناشئة منها، والجزائر في توجهها الجديد نحو بناء دولة ذات اقتصاد قوي تأثرت سلبا بهذه الجائحة مما أدى إلى تدهور القدرة الشرائية للمواطنين فقررت الدولة اتخاذ مجموعة من القرارات بهدف تحسين الوضعية الحالية للمواطنين ومن بين الإجراءات المتخذة كان تخفيض الضريبة على الدخل الإجمالي **IRG** وزيادة النقطة الاستدلالية لتحسين القدرة الشرائية للمواطنين، فالنظرة المستقبلية للاقتصاد الوطني هي التوجه نحو زيادة وتطوير الانتاج الوطني والرفع من الصادرات خارج المحروقات، فحسب ما ورد في تقرير التنافسية العالمية قام بتصنيف الدولة الجزائرية في المرتبة التاسعة والثمانين الخاص بسنة 2019 بعد انتشار الجائحة وبهذا فالمؤسسات الوطنية تصبح ملزمة على إنتاج منتجات ذات معايير دولية وتبني إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهدافها المنشودة ويعتبر مبدأ التحسين المستمر من أهم المبادئ لإدارة الجودة الشاملة، فقدم إدوارد ديمنج **DEMING** المعروف بأب الجودة نموذج دورة الجودة **PDCA** القائم على أربعة أسس هي: خطط، نفذ، راقب وصحح، وفي حالة عدم جدوى الخطة نرجع لأول مبدأ وهو التخطيط هذه الدورة أثبتت نجاحتها على مستوى المؤسسات اليابانية والعالمية مما أكسبها ميزات تنافسية.

1.1 إشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية

هل توجد علاقة بين تطبيق نموذج دورة ديمنج **PDCA** والميزة التنافسية للمؤسسة على مستوى مؤسسة صناعة الإسمنت بولاية سعيدة **SCIS**؟

2.1 فرضيات البحث:

من أجل التحقق من صحة الإشكالية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

— توجد علاقة بين تطبيق نموذج ديمنج والميزة التنافسية على مستوى مؤسسة صناعة الإسمنت بولاية سعيدة **SCIS**.

3.1 أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذا البحث في التعرف على أثر تطبيق نموذج ديمنج للجودة على الميزة التنافسية للمؤسسة كالتكلفة المنخفضة والجودة مما يسمح للمؤسسة بلعب دور قيادي في الأسواق المحلية والدخول إلى أسواق عالمية مستقبلا خاصة الإفريقية منها.

4.1 أهداف البحث:

نهدف من خلال البحث إلى:

- توضيح العلاقة بين عناصر دورة ديمنج الأربعة وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- استخدام المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية **PLS-SEM** للتحليل.

5.1 الدراسات السابقة:

سنحاول في هذا الجزء عرض نتائج بعض الدراسات على بعض المؤسسات الوطنية سواء المنتجة للسلع أو المقدمة للخدمات ودراسات أجنبية، كما يلي:

– دراسة بن مسعود نصرالدين وبلحريزي زينب، سنة 2020، بعنوان: "أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية -دراسة حالة المؤسسات الصناعية للنجارة والإنجازات الخشبية بني صاف-"، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية للنجارة والإنجازات الخشبية بني صاف، عن طريق تسليط الضوء على أسلوب إدارة الجودة الشاملة في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية و كمدخل استراتيجي يسعى لتحسين جودة المنتجات و تحقيق رضا الزبائن و ضمان و لائهم فقام الباحثان في الجانب النظري لبحثهما الى التطرق لمختلف المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة و مبادئها و كذا القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية أما الجانب التطبيقي فخصص لدراسة حالة المؤسسة الصناعية للنجارة و الإنجازات الخشبية بني صاف فتم توزيع 52 إستبانة على مختلف اداري المؤسسة استرجع منها 32 إستبانة صالحة للتحليل مستخدمين برنامج SPSS للتحليل الاحصائي للبيانات المجمعة و خلصت هذه الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لكل من إدارة الجودة الشاملة وأبعادها على القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية عند مستوى معنوية 0.05.

– دراسة SIN KIT YENG and M.S.JUSOH سنة 2018، بعنوان: "تأثير ادارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية -دراسة منهجية مختلطة للصناعات الفندقية الفاخرة في ماليزيا-"، هدف الباحثان في هذه الدراسة الى توضيح العلاقة التي تربط بين ادارة الجودة الشاملة و تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للفنادق الماليزية و الهدف الأساسي لهذا البحث تمثل في مساعدة أصحاب الفنادق من 4 و 5 نجوم في ماليزيا على الفهم الصحيح لمبادئ ادارة الجودة الشاملة و انعكاساتها على الميزة التنافسية باستخدام طرق مختلطة تمثلت أولا في المقابلة و تلاها الاستطلاع حيث تم اجراء مقابلة مع 10 مدراء لفنادق كمرحلة أولية ثم تلاها 122 مدير و مدراء للجودة على مستوى الفنادق تمحورت المقابلات أساسا على طرح مبادئ الجودة على المدراء و مناقشته معهم و تم تقديم المشورة اللازمة التي من شأنها تصحيح مفاهيم ادارة الجودة الشاملة لغرض بناء ميزة تنافسية فعالة تساعد على زيادة دخل الفنادق كما هدف البحث الى مساعدة وزارة السياحة و الثقافة الماليزية في تحقيق منظومة اقتصادية رئيسية للمساهمة في تحقيق دخل قومي مرتفع خلال السنوات المقبلة.

– دراسة ياسر عبيد جودة محمد، سنة 2018، بعنوان: " دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية - شركة زين للاتصالات " ، هدف الباحث في هذه الدراسة الى توضيح مفهوم ادارة الجودة الشاملة و أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية فاستهل بحثه بجانب نظري يعرض فيه مختلف المفاهيم و المصطلحات المتعلقة بكل من ادارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية ليختتم بحثه بجانب تطبيقي متمثلا في دراسة حالة على شركة زين للاتصالات خاصة فرع السودان محاولا الاجابة على تساؤله المتمثل في هل التطبيق الصحيح لمبادئ ادارة الجودة الشاملة يؤدي الى خلق ميزة تنافسية فقام الباحث بتوزيع 80 استبيان على مختلف العاملين داخل المؤسسة استرجع منها 75 استبيان صالح للتحليل الاحصائي مستعينا ببرنامج SPSS فخلصت دراسته الى أن شركة زين للاتصالات تطبق فعليا مبادئ ادارة الجودة الشاملة و تسعى باستمرار الى التحسين المستمر و التطوير من جودة خدماتها مما أكسبها ميزة تنافسية كبيرة مقرنة بباقي منافسيها و جعل المؤسسة رائدة في مجال الاتصالات في الشرق الأوسط و افريقيا.

– دراسة بوطبخ ليلي، سنة 2017، بعنوان: "تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية الاقتصادية (مطاحن الحروش)"، هدفت الباحثة في دراستها إلى توضيح والتعرف على مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية الجزائرية عن طريق طرح تساؤلين اثنين هما: أولا ما مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الحروش و الثاني تمثل في هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لمتغيرات شخصية ووظيفية و بهدف الاجابة على التساؤلين تطرقت في الجانب النظري الى مفاهيم الجودة و إدارة الجودة

الشاملة أما الجانب التطبيقي خصص لدراسة حالة عن طريق توزيع إستبيان لغرض جمع المعلومات و تحليلها عن طريق برنامج SPSS فقامت بتوزيع 60 إستبيان تم إسترجاع 44 منها صالحة للتحليل و خلصت الدراسة الى أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة معظمها غير مطبقة كما خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول متغير درجة البعد الخاص بعلاقة المؤسسة مع الموردین نظرا لعامل السن ووجود فروق ذات دلالة احصائية حول بعدي التحسين المستمر و التغذية العكسية نظرا لعامل الخبرة.

— دراسة ظاهر لفا وعافت النويران سنة 2017، بعنوان: "أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية -دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية-"، هدف الباحثان من خلال دراستهما معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية و مدى تطبيق شركات الأسمدة الأردنية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة استهل الباحثين بحثهما بتحليل وصفي نظري لمختلف المفاهيم و أبعاد الدراسة متمثلة في الجودة و إدارة الجودة الشاملة عوامل نجاحها و معوقاتهما أما الجانب التطبيقي فخصص لدراسة حالة شركات الأسمدة الأردنية بحيث تم توزيع استبيان على العينة محل الدراسة و المتمثلة في 13 شركة أردنية للأسمدة و المتحصلة على مختلف شهادات الجودة العالمية استهدف الاستبيان بصفة خاصة جميع المدراء العامين و مساعديهم و مدراء الأقسام و مشرفي الانتاج حيث تم توزيع 105 استبيان و تم التحليل على 100 استبيان صالحة للتحليل من المجموع الموزع عن طريق برنامج SPSS و خلصت هذه الدراسة إلى أن الشركات الاردنية محل الدراسة تهتم بشكل عام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة الا أن تطبيقها يختلف بدرجات و مستويات متفاوتة فأعلى مستوى تعلق بمبدأ التزام الإدارة العليا يليه التركيز على الزبون ثم التحسين و التطوير المستمر و أقل مستوى تعلق بالاهتمام بالعاملين.

— دراسة خطيب خالد، سنة 2011، بعنوان: "مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين -دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر-"، هدف الباحث في هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث في قطاع التأمين بالجزائر و دوره في تدعيم القدرة التنافسية لمعرفة مدى اقتناع شركات التأمين بمبادئ ادارة الجودة الشاملة لتحسين قدرتها التنافسية و امكانية رضا الموظفين لقطاع التأمين بالجزائر و ارتياحهم لمنهج ادارة الجودة الشاملة فتطرق البحث في الشق النظري الى ادارة الجودة الشاملة و القدرة التنافسية مبرزا العلاقة بينهما في اطار نظري أما الجانب التطبيقي فتمثل في توزيع 105 استبانة على عمال 16 شركة تأمين بالجزائر فخلصت هذه الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التأمين تستوجب المشاركة الفعلية لجميع المستخدمين كما بين الباحث في دراسته عدم اهتمام شركات التأمين بعنصر التحكم في التسيير والتحكم في التكاليف بالقدر الكافي الا ان شركات التأمين في الجزائر و عمالها أثبتوا قبولهم و اقتناعهم بمبادئ ادارة الجودة الشاملة و لو على المدى البعيد نظرا لما لها من انعكاسات ايجابية على العمال و المؤسسة ككل.

2. تعريف الجودة:

إن تعريف الجودة متعلق بمجموعة من المحددات والمعايير وتختلف حسب منظور المنتج والمستهلك لذلك من غير الممكن تقديم تعريف محدد للجودة ونوجز أهم التعريفات فيما يلي:

تعريف المنظمة الدولية لمعايير ISO، عرفت الجودة على أنها: "عبارة عن مجموعة من القواعد التقنية المتفق عليها بين المنتجين (وفي بعض الأحيان المستعملين والزبائن)، بهدف تخصيص وتسهيل وتوحيد السلعة أو الخدمة المقدمة"¹.

الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المؤسسة فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية²

الجودة هي القدرة على تلبية حاجات المستهلك ومتطلباته ولكن بأسعار معقولة، وبأدنى التكاليف بالنسبة للمؤسسة في نفس الوقت». كما تعرف بأنها: "قابلية إرضاء حاجات الشراء والاستعمال بأحسن تكلفة لتخفيض الخسائر أفضل من المنافسين".³ بذلك فيمكننا القول أن الجودة متعلقة بمحددتين أساسيتين هما:

- هي كل ما يسمح للمستهلكين بتلبية حاجاتهم و رغباتهم عند مستوى دخلهم أي تناسب بين قيمة المنتج و دخل المستهلك؛
- وهي كل ما يمكن المؤسسة من تلبية أهدافها و رغباتها والمتمثلة في تحقيق أقصى الأرباح بأقل تكاليف ممكنة.

1.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تهتم بجميع الفاعلين في المؤسسة وخارجها وجميع العمليات المتعلقة بتطوير وتحسين المنتجات وهو أهم مبدأ تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تلخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة

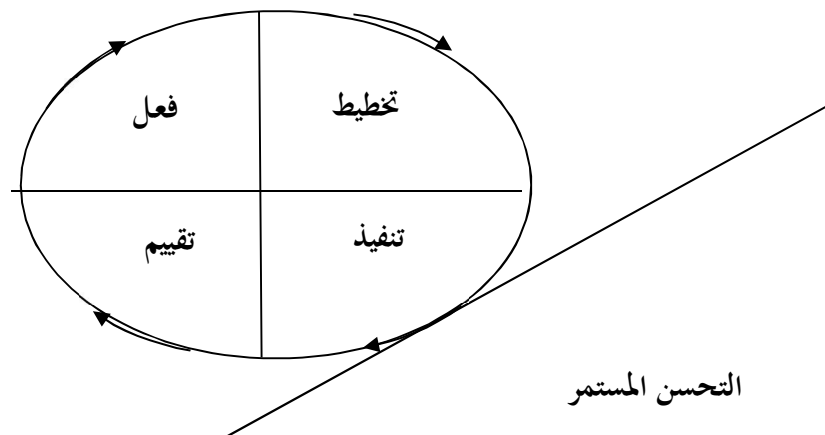
التركيز على العملاء	من خلال هذا المبدأ تسعى المؤسسة إلى إشراك جميع العملاء الداخليين والخارجيين عن طريق توفير السلع والخدمات التي يحتاجونها في الوقت المناسب وبالسعر المناسب
التحسين المستمر	تتكون عملية التحسين المستمر مما يلي ⁴ : تخطيط و توثيق الإجراءات، تعيين فرق لمراقبة العمليات التي تحتاج إلى تحسين، استخدام طرق التحليل و الأدوات لحل المشاكل، استخدام دائرة ديمينغ PDCA
مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل	يقوم هذا المبدأ على أساس إشراك جميع العاملين داخل المؤسسة في تحقيق الجودة، تكوين فرق عمل فالعنصر البشري يعتبر موردا للإبداع والابتكار
التزام الإدارة العليا	ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم ⁵
علاقة المصلحة المتبادلة مع الموردين	عن طريق إنشاء علاقات جيدة مع الموردين وحسن اختيارهم فيعتبر المورد مصدرا للمعلومة ويقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة في الأوقات المناسبة
أسلوب الحقائق في اتخاذ القرارات	فيجب أن يكون اتخاذ القرارات داخل المؤسسة مبنيا على حقائق وفقا لأسس علمية وتجارب سابقة وليس على افتراضات وتكهنات

1.1.2 التحسين المستمر:

وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي⁶: تخطيط و توثيق الإجراءات، تعيين فرق لمراقبة العمليات التي تحتاج إلى تحسين،

استخدام طرق التحليل والأدوات لحل المشاكل، استخدام دائرة ديمينغ PDCA

الشكل رقم (1): دورة Deming (La roue de Deming)



2.1.2 أسس عجلة ديمنج PDCA:

ويمكن إسقاط دورة Deming على نظام إدارة الجودة كما يلي:⁷

- التخطيط (Plan): تحديد ووضع الأهداف والعمليات اللازمة للحصول على نتائج تطابق متطلبات الزبائن وسياسات المؤسسة؛
 - التنفيذ (Do): تنفيذ العمليات؛
 - مراجعة (تقييم) (Check): مراقبة وقياس العمليات والمنتج ومقارنة نتائج ذلك مع سياسات وأهداف ومتطلبات المنتج؛
 - الفعل (Act): مباشرة إجراءات التحسين الدائم لأداء العمليات، ومعالجة الانحرافات.
- فمجملة هذه المبادئ تشكل قاعدة لمعايير نظام إدارة الجودة (ISO 9000:2000) من أجل ضمان تطبيق جيد لها.

3. تعريف تنافسية المؤسسة

يتميز السوق حالياً بالكثير من التعقيد فبعد أن كان عبارة عن منطقة جغرافية لالتقاء عارضي السلع مع طالبها تطور حالياً بظهور وسائل الاتصال الحديثة والمواصلات بصفة عامة مما ساهم في زيادة المنافسة بين المؤسسات سواء المحلية منها أو الأجنبية ولتحقيق أكبر عائد بالنسبة للمؤسسة أصبح لزاماً عليها أن تكون أكثر تنافسية من ذي قبل فمفهوم التنافسية أشمل وأهم من المنافسة .

قام Torondeau et Huttin بتعريف المنافسة كما يلي: "تتجلى تنافسية المؤسسة في قدرتها على مجابهة المنافسة من خلال خلق ميزة تنافسية"⁸

أما النجار فيرى أن التنافسية هي: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسيع، ابتكار و تحديد"⁹

من التعاريف السابقة يمكننا القول أن تنافسية المؤسسة مبنية على أساس قدرتها التنافسية على مجابهة التحديات الجديدة عن طريق اكتسابها لميزات تنافسية تمنحها أفضلية على بقية المنافسين وهو ما يعرف بالميزات أو القدرات التنافسية.

4. تعريف القدرة التنافسية:

نظراً لما تكتسبه الميزة التنافسية من أهمية بالغة في تحديد مكانة المؤسسة في الأسواق فقد لقيت اهتماماً بالغاً من طرف الباحثين من أجل تقديم تعريفات محددة و دقيقة لها، وفيما يلي بعضاً من هذه التعاريف:

- يعرف Michael. E. Porter الميزة التنافسية بأنها: "قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل، أو تقديم منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة"¹⁰.
- كما تعرف الميزة التنافسية بأنها: "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع المؤسسة استغلالها، والاستثمار فيها لتحقيق غايتين: إنتاج سلع وخدمات أفضل مما يحققه المنافسون، تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها"¹¹

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول ان الميزة التنافسية هي كل مايسمح للمؤسسة بكسب أكبر عدد من الزبائن أو هي الاختلاف الذي يميز منتوجات المؤسسة عن بقية المنتجات المنافسة .

5. الاستراتيجيات التنافسية:

تسعى المؤسسة باستمرار إلى البحث عن أسواق جديدة مع المحافظة على حصصها السوقية الحالية بفرض أسلوبها عن طريق تبني إستراتيجية تنافسية تسمح لها بالاستغلال الأمثل لمواردها للوصول إلى أقصى مستوى من الكفاءة فقام M. Porter بتحديد ثلاث إستراتيجيات تعتبر كوسيلة هادفة تسمح للمؤسسة بتقوية ميزات التنافسية وتبني كل مؤسسة الاستراتيجية التي تراها مناسبة من حيث مواردها البشرية ووسائلها المادية وأيضا حسب محددات السوق الذي تنشط فيه فصنفها إلى:

1.5 استراتيجية السيطرة بالتكاليف:

فالمؤسسة التي تستطيع تخفيض تكاليفها ستتمكن من طرح منتجاتها للبيع بسعر أقل من المؤسسات المنافسة فتعتبر التكاليف أهم محدد لحصة المؤسسة السوقية فتكاليف أقل معناه سعر بيع أقل مما ينجم عنه إقبال للمستهلكين الحاليين ومستهلكين جدد على منتجات المؤسسة.

2.5 استراتيجية التميز:

فتستطيع المؤسسة فرض منطقتها وأسلوبها في الأسواق بعد طرحها لمنتجات جديدة تميزها عن باقي المنتجات فالإبداع والابتكار في المنتجات بحد ذاتها أو حتى في أساليب تقديمها للمستهلكين تجعل المؤسسة في وضع قوة ورائد للمنافسة فتسعى باقي المؤسسات إلى بلوغ نفس مستوى جودة وتميز منتجاتها.

3.5 استراتيجية التركيز أو التمرکز:

تعرف إستراتيجية التركيز بأنها: "تركيز المؤسسة على جزء معين من السوق، والتوجه إلى فئة محددة من المستهلكين أو الزبائن، أو لقسم خط إنتاج معين، أو سوق جغرافية محدودة بهدف تقديم خدمة لهم أحسن من المنافسين"¹².

6. الدراسة الميدانية:

من أجل التحقق من صحة الفرضيات قام الباحثين بدراسة حالة مصنع الإسمنت بولاية سعيدة SCIS عن طريق توزيع استبانة على عينة الدراسة حيث قمنا بتوزيع خمسون 50 استبانة على عينة الدراسة، تم استرجاع 45 استبانة وبعد المراجعة تبين أنها تضم خمس 5 استبانات غير صالحة للتحليل وبالتالي تم الاعتماد على أربعون استبانة صالحة بنسبة استرجاع قدرت ب 80%.

1.6 منهج الدراسة:

بغرض تحليل المعلومات المتحصل عليها عن طريق الاستبانة تم الاعتماد على طريقة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS - SEM عن طريق الاستعانة ببرنامج Smart PLS 3، حيث تم تقسيم استبانة الدراسة إلى محورين أساسيين:

- المحور الأول : خصص للمعلومات الشخصية والمهنية كالجنس، العمر، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي.
- المحور الثاني : خصص لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، كما يلي:

✓ المتغير المستقل : أسس عجلة ديمنج الأربعة (Plan, Do, Check, Act)

✓ المتغير التابع : تمثل في الميزة التنافسية سواء التكلفة المنخفضة أو الجودة والتميز

كانت الاستبانة مبنية وفق مقياس ليكارت الخماسي من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة.

2.6 التحليل الوصفي للعينة:

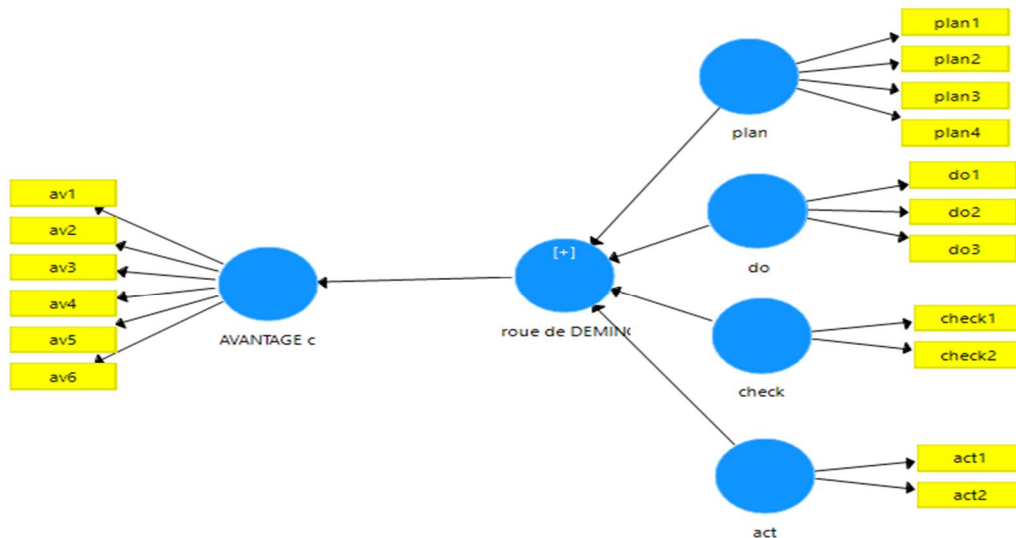
الجدول رقم (2): وصف عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص	
%77.5	31	ذكر	الجنس
		أنثى	
% 22.5	9		
% 15	6	35-20 سنة	السن
% 65	26	50-35 سنة	
% 20	8	أكثر من 50 سنة	
% 75	30	مهندس أو ليسانس	المستوى العلمي
% 15	6	تقني سامي	
% 10	4	ثانوي	
% 60	24	إطار	المستوى الوظيفي
% 25	10	عامل تحكم	
% 15	6	عامل تنفيذ	
% 10	4	أقل من 7 سنوات	الخبرة المهنية
% 30	12	15-7 سنة	
% 60	24	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان

3.6 نموذج الدراسة:

الشكل رقم (3): نموذج الدراسة



المصدر: مخرجات SMART PLS 3

1.3.6 اختبار موثوقية أداة الدراسة :

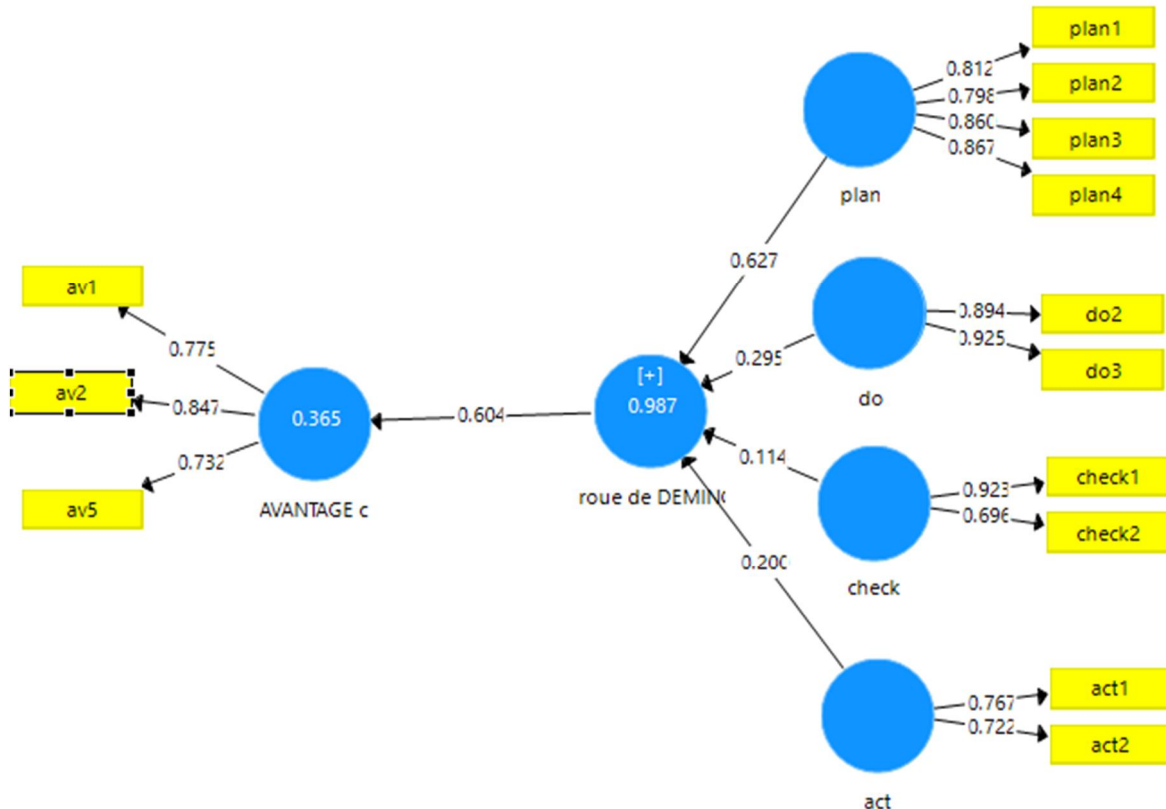
سنعتمد لاختبار موثوقية أداة الدراسة على ثلاث مؤشرا أولها معامل التشبع Factor Loading من خلالها يتم استبعاد أي مؤشر سؤال تحصل على معمل أقل من 0.7، نفس الشيء والمعامل بالنسبة ل CR، أما متوسط التباين AVE فيجب أن تفوق قيمته 0.5 وهذا لاختبار موثوقية أداة الدراسة

	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Rel...	Average Variance Extracted (AVE)
AVANTAGE c	0.586	0.731	0.733	0.387
act	0.197	0.197	0.713	0.555
check	0.536	0.660	0.799	0.669
do	0.699	0.723	0.835	0.631
plan	0.855	0.860	0.902	0.697
roue de DEMING	0.835	0.869	0.872	0.404

المصدر: مخرجات SMART PLS 3

بعد دراسة معاملات التشبع تبين أن هناك أربعة أسئلة لم تتحصل على الحد الأدنى المطلوب والمقدر بـ 0.7 فيتم حذفها فيصبح نموذج الدراسة كالتالي:

الشكل رقم (4): نموذج الدراسة بعد حذف المؤشرات التي معامل التشبع الخاص بها أقل من 0.7



المصدر: مخرجات SMART PLS 3

2.3.6 اختبار صدق التمايز لنموذج المسار:

سيتم الاعتماد على معيار fornell and larcker لاختبار الصدق التمييزي

	AVANTAGE c	act	check	do	plan	roue de DEMING
AVANTAGE c	0.786					
act	0.641	0.745				
check	0.164	0.248	0.817			
do	0.324	0.255	0.436	0.909		
plan	0.546	0.429	0.203	0.661	0.835	
roue de DEMING	0.604	0.574	0.420	0.811	0.932	0.635

فلاحظ أن لكل متغير أكبر قيمة مع نفسه معناه أن كل متغير موجود في مكانه الصحيح و لا يوجد تداخل بين الأسئلة.

3.3.6 اختبار فرضيات الدراسة:

سنختبر مدى قبول صحة فرضية علاقة عجلة ديمنج بالميزة التنافسية فتكون العلاقة مقبولة إذا كان P value أقل من

0.05 وتكون أقوى كلما كانت القيمة أقل.

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
act -> roue de DEMING	0.200	0.199	0.055	3.646	0.000
check -> roue de DEMING	0.114	0.133	0.054	2.108	0.036
do -> roue de DEMING	0.295	0.274	0.066	4.492	0.000
plan -> roue de DEMING	0.627	0.622	0.052	12.114	0.000
roue de DEMING -> AVANTAGE c	0.604	0.631	0.090	6.742	0.000

نلاحظ من مخرجات SMART PLS 3 أن P value بين عجلة ديمنج والميزة التنافسية تقترب من 0، معناه علاقة جد قوية ومقبولة جدا وهي الفرضية محل الدراسة أما باقي المعاملات فهي تخص علاقة المتغيرات الداخلية ببعضها وهي ليست محل دراستنا.

7. خلاصة:

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من بين الأساليب الإدارية الحديثة تسمح للمؤسسة بمواجهة مختلف التحديات والتغيرات التي تشهدها الأسواق حاليا، وفي ظل احتدام المنافسة والانفتاح العالمي للأسواق أصبح لزاما عليها تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتكوين مختلف إطاراتها على مبادئ هذا النظام ومن بين مبادئ هذا النظام نجد مبدأ التحسين المستمر الذي أثبتنا من خلال دراستنا أنه تربطه علاقة جد قوية مع الميزة التنافسية أما الدراسات السابقة والدراسة التي قمنا بها فقد أثبتت أن المؤسسات تهتم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ولكن تطبيقها يختلف من مؤسسة إلى أخرى، فالمؤسسات التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تكتسب ميزات تنافسية تسمح لها بمواجهة المنافسة الحادة في الأسواق عن طريق مبدأ التحسين المستمر فهذا المبدأ ينعكس بصفة مباشرة على منتجات المؤسسة والاهتمام بالعامل البشري الذي يعتبر المورد الأساسي لكل عمليات الإبداع والابتكار سواء في المنتجات أو الطرق والأساليب الإدارية، ويمكننا القول أن مؤسسة صناعة الإسمنت بولاية سعيدة SCIS تهتم بإدارة الجودة الشاملة لكن ينقصها التكوين والخبرة في مجال تطبيق مبادئها.

1.7 نتائج الدراسة

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى قبول 0.05 على مستوى مؤسسة صناعة الإسمنت بولاية سعيدة SCIS؛
- التأثير المباشر للأسس حلقة ديمنج على تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة؛
- يعتبر بعد التحسين المستمر أهم بعد لإدارة الجودة الشاملة نظرا لأساليبه الناجحة كحلقة ديمنج المبنية على المراحل الأربعة للتسيير؛
- تلقى إدارة الجودة الشاملة اهتماما بالغا من طرف مسيري مصنع الإسمنت بسعيدة؛
- نقص معرفة وتكوين شريحة هامة من عمال المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة بالرغم من الاهتمام الذي تبديه الإدارة ممثلا في مبدأ التزام الإدارة العليا.

2.7 التوصيات:

يمكننا تقديم التوصيات التالية من خلال دراستنا هذه:

- يجب على كل مؤسسة تبني نظام إدارة الجودة الشاملة إشراك جميع الفاعلين في المؤسسة؛
- تكوين العمال على أسس الجودة وطرق التحسين المستمر كنموذج حلقة الجودة لديمنج؛
- البحث عن أساليب تسويقية جديدة لتصريف منتجاتها.

8. الهوامش والإحالات:

¹ J-P- Huberac, **guide des méthodes qualité**, Maxima, Paris, 1998, p 83.

² Tarondeau Jean Claude, **marketing, stratégie industrielle**, Ed Vuibert, Paris, 1998, p 236

³ J. Teboul, **la dynamique qualité**, Les éditions d'Organisation, Paris, 1990, P 79

⁴ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2000، ص 101.

⁵ نفس المرجع، ص 102

⁶ نفس المرجع، ص 101.

⁷ Norme Européenne, "**norme Française**" AFNOR, **Indice de classement: X50-131, En ISO 9000**, Décembre 2000, Pvi.

⁸ Tarondeau, Jean Claude et Huttin Christine, **dictionnaire de stratégie d'entreprise**, Ed. VUIBERT, 2001, Paris, p 41.

⁹ النجار فريد، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، 2000، الإسكندرية، ص 10

¹⁰ عبيد علي أحمد حجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000، ص 77

¹¹ آمال عياري ورجب نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول "تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط"، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص 13.

¹² Etienne Colignon et Michel Wissler, **Qualité et compétitivité des entreprises**, édition Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1983, p 61.