

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية: بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف

الدكتورة فتيحة بوحروود
جامعة سطيف 1 - سطيف

JEL: M11, M31 تاريخ الاستلام: 05/10/2014 تاريخ قبول النشر: 05/12/2014

الملخص:

تضمن البحث في جانبه النظري عرض للمفاهيم الفكرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، ودراسة موضوع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بمدخل الإدارة بالجودة الشاملة. أما الجانب التطبيقي فتمحور حول دراسة ميدانية شملت 42 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بسطيف؛ حيث وجهت استمارة بحث إلى مسيري هذه المؤسسات بهدف الحصول على البيانات التي تعكس واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى إدراكهم لأهمية هذا المدخل في ترقية تنافسية مؤسساتهم. وباستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل المعطيات واختبار الفرضيات، تبين أن المؤسسات التي شملتها الدراسة لا تطبق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة، وتركز على بعض جوانبه بدرجات مختلفة، كما أن أغلبية المسيرين لا يدركون أهمية هذا المدخل في ترقية تنافسية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، الإستراتيجية التنافسية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Abstract :

The theoretical part of this research was about the key concepts and backgrounds of the Total Quality Management and its relationship with competitiveness in the Small and Medium Enterprises, while the case study included 42 Small and Medium Enterprises from the territory of Sétif. The aim was to obtain data that reflect the reality of the application of Total Quality Management in these institutions and if their managers understand the importance of this approach in the promotion of competitiveness, by using a set of statistical tools to analyze and discuss data and test the hypotheses. It is found that these institutions do not apply Total Quality Management Approach, and just focus on some of its aspects in varying degrees, and the majority of managers are not aware of the importance of this approach in the promotion of competitiveness of their enterprises..

Key words: Quality, Total Quality Management, competitive advantages, competitive strategy, Algerian Small and Medium Enterprises.

مقدمة

لقد استحوذ مفهوم الجودة على اهتمام كثير من الممارسين والباحثين في مجال الإدارة، لما له من أهمية بارزة في مجال الأعمال ومستقبل المؤسسة ومختلف علاقاتها مع المحيط. ولقد تطور هذا الاهتمام من مجرد التركيز على جودة المنتجات النهائية إلى البحث عن جودة المؤسسة وفق منظور شامل للأداء المؤسسي. وأسقط مفهوم الجودة على مختلف المجالات، مما أدى إلى ظهور مفاهيم مثل: جودة العنصر البشري، جودة العلاقة مع المورد، جودة التعامل مع العميل، الجودة في بيئة العمل، والجودة في علاقة المؤسسة بالبيئة الطبيعية...، وذلك للدلالة على شمولية الجودة لكافة أوجه النشاط لدى مختلف المؤسسات صناعية كانت أو خدمية، ربحية أو غير ربحية. وتتسع الفكرة إلى خارج حدود المؤسسة وكذلك الدولة لتصبح الجودة عالمية؛ على اعتبار أن عملاء المؤسسة لا ينحصرون في حدود جغرافية معينة، وكذلك الأطراف المستفيدة من أعمالها قد تتواجد في أماكن مختلفة من العالم. خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي والعولمة، إلى جانب ثورة تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وما لها من دور كبير في تسويق المنتجات عالمياً. من جانب آخر، فالتبادلات التجارية بين الدول أصبحت تعتمد على مدى توفر عنصر الجودة

في المنتجات، خاصة في ظل الانتشار الواسع لشهادات الجودة التي تصدرها المنظمة الدولية للمواصفات ISO على اختلاف أنواعها.

ويعتبر موضوع التنافسية من بين المجالات التي حظيت باهتمام متزايد في المجالين الاقتصادي والإداري على حد سواء، وتعددت مداخل دراستها وسبل تحديد مجالاتها من حيث: التكلفة، الزمن، المعلومة، المورد البشري، التكنولوجيا، الجودة... إلخ، وعلى المستوى الوطني نجد موضوع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أبرز المواضيع التي تزايد الاهتمام بها، تماشياً مع البحث عن سبل ترقيتها وتطويرها في ظل التغيرات التي يشهدها الاقتصاد الجزائري، وقد تجسد هذا الاهتمام من خلال مجموعة من آليات الدعم والمساعدة المعتمدة لتأهيل منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والارتقاء بمستوى أدائها. ومن بين الجوانب التي تضمنتها برامج التأهيل تلك المتعلقة بالجانب الإداري والتنظيمي في محاولة لترشيد طرق تسييرها، وتطبيق المناهج الحديثة في إدارتها، ويمثل مدخل إدارة الجودة الشاملة أسلوباً يمكن من خلاله ترشيد تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتباره إستراتيجية لتعزيز التنافسية، ومنهجاً يضمن سلامة وارتقاء مستوى الأداء.

وبناء على ما سبق، نطرح إشكالية البحث في السؤال التالي: ما مدى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدخل إدارة الجودة الشاملة في صناعة المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

وتنفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تختلف إدراكات المسيرين اتجاه أهمية إدارة الجودة الشاملة في صناعة المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تبعاً لتباين كل من العوامل الشخصية؟
- هل تختلف إدراكات المسيرين اتجاه أهمية إدارة الجودة الشاملة في صناعة المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تبعاً لتباين كل من العوامل الشخصية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لمدخل الإدارة بالجودة الشاملة بمستوى إدراك مسيريهما لأهمية هذا المدخل في صناعة المزايا التنافسية؟

1. الفرضيات:

للإجابة على الأسئلة المطروحة وضعت الفرضيات التالية:

- تتباين إدراكات المسيرين اتجاه أهمية إدارة الجودة الشاملة في صناعة المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين العوامل المؤسسية؛

- تتباين إدراكات المسيرين اتجاه أهمية إدارة الجودة الشاملة في صناعة المزايا التنافسية المؤسسات محل الدراسة تبعا لتباين العوامل الشخصية؛
- يرتبط مدى تطبيق المؤسسات محل الدراسة لمدخل الإدارة بالجودة الشاملة بمستوى إدراك مسيريهي لأهمية هذا المدخل في صناعة المزايا التنافسية.

2. أهداف البحث:

- تتمحور أهداف هذا البحث في العناصر الرئيسية التالية:
- إبراز الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تقييم إدراكات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية اتجاه تطبيق مفاهيم الإدارة بالجودة الشاملة وأبعاد التنافسية؛
- لفت انتباه مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إلى أهمية الإدارة بالجودة الشاملة في المحافظة على المكانة التنافسية وضمان الاستمرارية والنمو في ظل الانفتاح الاقتصادي؛
- اقتراح الحلول المناسبة على ضوء النتائج المتوصل إليها في البحث، بغرض المساهمة في تطوير منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وترقية دورها في تنمية الاقتصاد الوطني.

3. أهمية البحث:

- تبرز أهمية الموضوع من خلال العناصر التالية:
- الدور الإستراتيجي لمنظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للاقتصاد الوطني، يستدعي البحث عن سبل تطوير هذه المؤسسات خاصة من الناحية الإدارية؛
- نقص الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة كمدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛
- الإسهام في تأطير الاتجاهات النظرية التي تبرز أهمية الجودة من منظور إستراتيجي، لاسيما من حيث انعكاساتها على تطوير القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل الانفتاح الاقتصادي؛
- محدودية عدد الدراسات التي تهتم بتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومنها إدارة الجودة الشاملة، والتي تبرز إمكانية إسقاط مفاهيمها النظرية في بيئة الأعمال على المستوى الوطني.

4. المنهج وأدوات الدراسة:

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليل، من خلال جمع البيانات وتحليلها لتعريف متغيرات الدراسة وتحديد معالمها، إلى جانب الاعتماد على نموذج استمارة لاستقصاء آراء المسيرين فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرات، واستخدمت مجموعة من الأدوات الإحصائية لوصف ومناقشة الاجابات، وكذلك تمت الاستعانة بمجموعة من الاختبارات الإحصائية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

5. تقسيمات البحث: تم تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور رئيسية، وهي كما يلي:

- المحور الأول: التأصيل النظري لمفاهيم الميزة التنافسية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- المحور الثاني: الجودة الشاملة كإستراتيجية تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- المحور الثالث: تقييم إدراكات المسيرين لأهمية إدارة الجودة الشاملة في صناعة المزايا التنافسية لعينة من المؤسسات بولاية سطيف

المحور الأول: التأصيل النظري لمفاهيم الميزة التنافسية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

خصص هذا المحور لاستعراض المفاهيم النظرية التي تتضمنها الدراسة الحالية.

أولاً. مدخل للتعريف بإدارة الجودة الشاملة:

1. تعريف الجودة: يمكن التطرق إلى التعريفين التاليين لتحديد مفهوم الجودة:

أ. الجودة هي: "حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات والأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات"¹، فالجودة لا ترتبط بالمنتج ومدى تلبية متطلبات العميل فحسب، بل يرتبط مستوى الجودة في المؤسسة بسلوكيات الأفراد العاملين وبتغيرات بيئة الأعمال، بالإضافة على مدى توافق الجودة مع التغيرات في توقعات العملاء.

ب. حسب معايير ISO 9000 (2000) فالجودة عبارة عن: "قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية لمنتج أو نظام أو سيرورة ما على إرضاء متطلبات العملاء وباقي الأطراف المعنية"²، ويشمل مفهوم الجودة بذلك مختلف الأنشطة والعمليات سواء كانت صناعية أو خدمية، وينطبق على كافة التنظيمات سواء كانت ربحية أو غير ذلك، ويتضمن تفاعل وتكامل جميع مكونات النظام لتحقيق المتطلبات الخاصة بالعملاء، الموردين، المالكين، المسيرين، المستثمرين، المجتمع والأفراد العاملين في المؤسسة...الخ.

2. تعريف إدارة الجودة الشاملة: اختلفت المنطلقات التي اعتمد عليها الباحثين في إعطاء تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. وسوف يتم التطرق هذا الصدد مجموعة من التعاريف حسب وجهات نظر مختلفة كما يلي:

أ. **التعريف المبني على أساس العملاء:** الفكرة الأساسية في تعريف إدارة الجودة الشاملة تتمحور حول العميل ومتطلباته فإدارة الجودة الشاملة هي³: "التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات العملاء، بل العمل على تجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة في كل مظاهر العمل، بدءاً من التعرف على احتياجات العميل وانتهاء بمعرفة مدى رضاه عن المنتجات المقدمة". والمقصود بذلك أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تطوير قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات عملائها، وكذلك تجميع جهود الأفراد لضمان التحسين المستمر والرضا الدائم للعميل.

ب. **التعريف المبني على أساس النتائج:** والمقصود بذلك النتائج النهائية؛ فإدارة الجودة الشاملة قد تم تصميمها للحصول على نتائج معينة: مثل تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية، تطوير الأداء، استمرارية الربح في الأجل الطويل... إلخ، ووفق هذا المنظور تعرف بأنها: "ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة كمدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة، والتي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين وأهمية المقاييس الإحصائية، أي أنها نتاج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر والتي بدورها تؤدي إلى تخفيض التكاليف"⁴، فإدارة الجودة الشاملة مسؤولة عن تحسين الأداء من خلال البحث عن مشكلات العمل وتحليلها، وتحديد وتوضيح المسؤوليات التي تترتب عنها النتائج النهائية، لتحقيق أعلى مستويات الأداء مع أدنى مستوى للتكلفة.

ج. **التعريف المبني على أساس الأدوات:** أي استخدام الوسائل العلمية والأدوات الإحصائية المتاحة، والتركيز على الموارد، سواء كانت مادية أو بشرية أو تنظيمية. وهنا تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "أسلوب منهجي يعتمد على العمل الجماعي ومشاركة العاملين في التحسين المستمر للعمليات المختلفة للمؤسسة، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة باستخدام أدوات التحليل الكمي لتحقيق رضا العميل"⁵.

د. **التعريف المبني على أساس المنافسة والتميز:** تعرف إدارة الجودة الشاملة وفق هذا الاتجاه على أنها "ثقافة المنافسة، والفكرة الأساسية لها تتمثل في نشر الوعي بالجودة داخل المؤسسة وتحمل المسؤولية في مجال الجودة من قبل الجميع، وأنها تعزز القدرة التنافسية لها"⁶. فهذا المدخل يركز على العنصر البشري ودوره الفعال في تحقيق تنافسية المؤسسة، والشعور بالمسؤولية في العمل اتجاه الجودة، إذ "يتضمن ذلك خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل المسيرون والعاملون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العميل، وأداء العمل بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقل وقت ممكن"⁷.

هـ. **التعريف المبني على أساس النظام:** وفق هذا المنظور تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "نظام تتفاعل فيه مجموعة من العناصر بالتركيز على العنصر البشري لتحقيق

التطوير المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة ممكنة⁸. فللعنصر البشري وعمليات التحسين أهمية كبيرة في تفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة وضمان استمرارية النظام في التفاعل السليم مع العميل.

استناد إلى ما سبق، نعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: طريقة لأداء الأعمال في إطار نظام متكامل ومتناسق من المهام والأنشطة، وفي حدود الفلسفة الإدارية التي تتضمن روح التعاون والمشاركة بين الأفراد بأسلوب منهجي يعتمد على الطرق العلمية، واستخدام الأساليب الكمية لمعالجة المشاكل التسييرية، بهدف الوصول إلى إرضاء العميل، وتحقيق الجودة في العمل والتميز في الأداء والتفوق عن المنافسين.

ثانيا. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تشير أدبيات موضوع إدارة الجودة الشاملة إلى وجود مجموعة من العناصر التي يتطلبها التطبيق الناجح لهذا المدخل في المؤسسات المختلفة، وأخذاً في الاعتبار لخصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن في هذا الصدد التركيز على العناصر الرئيسية التالية:

1. **دور القيادة:** "يعتمد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على استيعاب القياديين في المؤسسة بمفهوم الجودة والتزامهم بجعلها متصدرة لجدول أولوياتهم، وتشجيع ودعم العاملين لممارسة مفاهيم الجودة"⁹، ومن منظور إدارة الجودة الشاملة فالقيادة هي: "القدرة على حث الأفراد في أن تكون لديهم الرغبة والالتزام الطوعي في إنجاز الأهداف التنظيمية وتجاوزها"¹⁰؛ فهي عملية ديناميكية يقوم من خلالها المسير بأدوار مختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف وما يتوقع منه. كما أن دور العاملين لا يقل عن دور المسير في تحقيق الجودة، لذلك لا بد من إشراكهم في عملية تخطيط الجودة وسبل تحقيقها والسعي للارتقاء بها، وينبغي أن يمتلك المسير صفات قيادية تجعله قادراً على التأثير في سلوك العاملين وخلق الرغبة لديهم لتحقيق الأهداف بصورة طوعية.

وتتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى إدارتها بمحدودية حجم أعضائها، وهذا من بين العوامل التي تعمل على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن السهل إقناعهم بمفاهيمها ومبادئها، وبالتالي الحصول على الالتزام القوي والمستمر بالتنفيذ. كما يمكن أن نعتبر صفة الارتباط بين الملكية والإدارة عاملاً مشجعاً لتطبيق هذا المدخل، فالقرار يكون صادر عن شخص واحد هو مالك المؤسسة ومسيرها؛

2. **التخطيط الإستراتيجي:** يعتبر التخطيط الإستراتيجي حجر الأساس في حياة المؤسسة، وهو أحد العناصر الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن بين أهم السبل المنتهجة لضمان استمرارية عمليات التحسين للجودة، وذلك باعتباره تخطيطاً شاملاً يتضمن كافة الأنشطة في المؤسسة ويمكنها من وضع الاستراتيجيات والسياسات والأهداف الواجب

تحقيقها، أخذا بعين الاعتبار ما يتوفر لديها من موارد مادية وبشرية ومالية حاضرا ومستقبلا، وذلك بهدف ضمان التفاعل السليم والإيجابي مع تغيرات البيئة المحيطة بها. إن التخطيط الإستراتيجي وفق منظور إدارة الجودة الشاملة هو بمثابة القلب النابض للمؤسسة من أجل بقائها في عالم الأعمال؛ وذلك بوصفه وسيلة لتوحيد الأنشطة تجاه مهمة واحدة وأهداف محددة، لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة إستراتيجيا يكون مشتقا من تخطيط إستراتيجية الأعمال التي تدعم الميزة التنافسية للمؤسسة وتشجع على التجديد والابتكار¹¹.

ويرتبط الحديث عن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحديد علاقة هذه الأخيرة بالمحيط أو بيئة العمل الخاصة بها، من جهة. وكذلك سلوك مسيريتها المرتبط بعدة عوامل (نفسية، اجتماعية، المؤهلات، والتجارب والأحكام الشخصية ... إلخ). فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر تأثرا بتغيرات البيئة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة الحجم، بسبب محدودية انتشارها الجغرافي وضعف قدراتها المالية. ووفق هذا الاتجاه "ينظر للتخطيط الإستراتيجي في هذا النوع من المؤسسات على أنه مفارقة، لأن الاعتقاد السائد لدى الباحثين والمسيرين هو أن هذه المؤسسات تميل في حالة المخاطر إلى الحلول الاتفاقية أو التوافقية مع الأعوان الآخرين، وفي أحسن الحالات يكون سلوكها على شكل رد فعل بتبني إستراتيجية ناشئة، وذلك من منطلق أن إمكانياتها لا تسمح بتبني إستراتيجيات معتمدة وتنفيذها وفقا للتصور الذي ترغب فيه"¹². معنى ذلك أن هذه المؤسسات تخضع بشكل مستمر وحتمي لشروط المحيط، فليس لها خيارات أخرى إلا بإتباع تغيرات المحيط سواء بشكل ردود أفعال أو بشكل سلمي. ويتميز السلوك الإستراتيجي لها بأنه تفاعلي غير استباقي، إذ يكون للمسير دورا أساسيا في بناء الإستراتيجية، والتي تكون ضمنية وذات مرونة كبيرة، إلى جانب غياب المدى الزمني البعيد من حيث التخطيط، البحث والتطوير، التكوين... إلخ

3. **التحسين المستمر وقابلية الإبداع:** يمثل التحسين المستمر عاملا أساسيا للتطوير المستدام لجودة أداء المؤسسة، وآلية لبناء المعارف الجديدة بواسطة تنمية الإبداع وروح المشاركة لدى العاملين، ويمثل ذلك ركيزة أساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في القضاء على الانحرافات وتطبيق مبدأ المعيب الصفري. وهو كلفسة حديثة لإدارة المؤسسة وتطوير مستوى جودة منتجاتها يركز على مبدأ المشاركة الكاملة في تحقيق المعيب الصفري، والبحث عن حلول لمشكلات الجودة، مما يشجع على الإبداع والمبادرة.

وتتطلب فكرة التحسين المستمر من مبدأ أن كل شيء قابل للتحسين بصفة مستمرة، وهذا لا يقتصر على المنتجات فقط بل يشمل المؤسسة وكل ما يتصل بها؛ أي معرفة كافة التغيرات التي تحدث أثناء العمل، والعمليات أو المشاريع التي تحتاج إلى تحسين، وذلك

بهدف¹³: "بذل جميع الجهود ليكون التحسين سهلا في كل مجال من مجالات النشاط، والتركيز الكبير على العمليات التي تجعل المنتجات ذات جودة".

والتحسين المستمر في ظل الإدارة بالجودة الشاملة يتجلى في قدرة المؤسسة على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تاما للعميل، من خلال السعي المتواصل إلى تحقيق الأداء الأمثل¹⁴. وفي ذات السياق، يعتبر الإبداع المتواصل سبيلا لاستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأحد ركائزها التنافسية؛ وذلك من خلال عمليات التحسين المستمر وتدعم هذه الخصوصية (الإبداع) الاتجاه نحو تطبيق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة في هذه المؤسسات، إذا توفرت مقومات نجاح هذا التطبيق من حيث الالتزام والدعم، والرؤيا الاستراتيجية للقيادة، ... إلخ. وللمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا متميزا في عملية الإبداع، باعتبارها مركزا لصقل المهارات الفنية والإنتاجية والتسويقية، من خلال التحسينات الصغيرة، ويمكن إرجاع ذلك إلى بعض الخصائص كما يلي:

- ينظر لقيادة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها قيادة تتمتع بروح المبادرة، ومهارات القول في تفحص البيئة واكتشاف الفرص المتاحة فيها، في حين تدار المؤسسات الكبيرة من قبل المسيرين والتنفيذيين الذين هم أكثر ارتباطا بالحالة القائمة ومزاياها؛

- تركيز الموارد والمواهب نحو النشاط الأساسي، والاهتمام بتحسين المنتجات كنتيجة للهيكلة البسيطة وعدم تعدد الوظائف التسييرية؛

- مجال الإبداع متاحا أكثر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة إذا أخذنا في الاعتبار خاصية الحجم التي تجعلها قابلة للتغيير في زمن أقل، وتقل المخاطرة بكثير كنتيجة للاستثمارات المحدودة؛

- أما خاصية الجوارية والقرب من الأسواق، فتجعلها أكثر تفاعلا مع المتغيرات وأسرع استجابة ومرونة في تطوير المنتجات الجديدة، والتي تلبي احتياجات العملاء المتجددة والمتطورة، خاصة في الأسواق المحدودة التي لا تكون محل اهتمام المؤسسات الكبيرة.

4. **العلاقة مع العميل:** تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى جمع المعلومات الخاصة باحتياجات العملاء، وتوقعاتهم بشكل دوري وبطرق مختلفة، ويكون العميل هو جوهر هذه العملية وتعمل المؤسسة على البحث عن طرق إرضائه بشكل مستمر.

ويعتبر التوجه بالعمل مصدرا للميزة التنافسية، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتبنى المفهوم التسويقي هي الأكثر قدرة على المنافسة، كنتيجة لصغر حجمها وبساطة هيكلتها، ومرونتها وسرعة تكيفها مع متغيرات البيئة وما تتمتع به من مستوى عال من الإبداع، كما أن التوجه بالعمل هو محدد مهم للربحية. وبالنظر إلى خصوصية القرب من العملاء وعلاقتها المباشرة معهم فهي أكثر توجهها نحو السوق، مما يؤهلها لإقامة علاقات قوية وطويلة الأجل بالعملاء.

وكنتيجة لضعف المهارات التسويقية ونقص الوعي بالمفهوم الحديث للتسويق، تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ذات توجه ضعيف نحو العمل، نتيجة للصعوبات التي تواجهها في مجال إجراء بحوث التسويق لرصد متطلبات العملاء، وكذلك محدودية المنظور الإستراتيجي للتسويق، إذ تكون خططها التسويقية في أغلب الأحيان قصيرة الأجل، وهو ما يفسر تركيزها على المفهوم الإنتاجي أو البيعي.

5. **العلاقة مع المورد:** يعتبر الموردون طرفا مهما في معادلة الجودة؛ فتحقيق المعيب الصفري في المنتجات يقابله مشتريات غير معيبة، فجودة المنتج النهائي تستلزم جودة المواد والمستلزمات الضرورية لتصنيعه، وعلى هذا الأساس تهتم إدارة الجودة الشاملة بتوطيد العلاقة مع الموردين لضمان استجابتهم وتعاونهم بشكل مستمر، وتسعى لبناء علاقة عمل بين المؤسسة ومورديها أساسها المصالح المشتركة للطرفين.

وينظر إلى الموردين وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة على أساس مفهوم الزمالة ووحدة المصلحة؛ فأهمية المورد في تحقيق الجودة تتعدى حدود وظيفة الشراء لتشمل عمليات تصميم المنتجات وتحديد متطلبات العملية الإنتاجية، مما يساعد على ضبط جودة المنتج من خلال التحكم الجيد في جودة المواد المستلمة من المورد وفق المواصفات المحددة. وعلى هذا الأساس فأغلب الممارسات المتعلقة بالتعامل مع الموردين تؤكد على المفاهيم التالية: الأهمية الإستراتيجية للموردين في تحقيق أهداف المؤسسة، وعلاقة مكسب- مكسب أساسها الشراكة ووحدة المصالح بين المؤسسة ومورديها بدلا من تضاربها، والنقطة المتبادلة بين الطرفين.

ويمكننا الإشارة إلى أن ضعف القدرة التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقتارها إلى السيولة المالية يقف عائقا أمام اكتسابها لمصادر القوة التفاوضية مع الموردين، إلى جانب محدودية كمية مشترياتها وتذبذب مواعيد الشراء كلها عوامل ترجح الكفة لصالح المورد. ومن جانب آخر فاعتمادها في حالات كثيرة على موارد محلية، وأسواق توريد قريبة منها يمكنها من تجنب تكاليف التخزين، وتطبيق نظام التوريد في الوقت المناسب، وهذا له تأثير مهم على جودة منتجاتها ويجنبها تكاليف النقل والمناولة، ويتيح لها إمكانية بناء علاقات طويلة الأجل مع مورديها، وإتباع إستراتيجيات التفاوض المناسبة، فيما يخص الكمية المناسبة والوقت المناسب والجودة المطلوبة، وهذا يعتبر من بين أهم الأسس التي يقوم عليها مدخل الإدارة بالجودة الشاملة، والذي يحث على ضرورة بناء علاقات إستراتيجية مع الموردين وإدماجهم في عملية ضبط جودة الأداء الكلي للمؤسسة.

6. **إدارة الموارد البشري:** يعتمد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة على المساهمة الفعالة للعنصر البشري في كل المستويات التنظيمية، ويتطلب ذلك أسلوبا متميزا في التعامل مع الموارد البشرية وبناء علاقات عمل وطيدة مع الأفراد، أساسها التقدير

والاحترام، وتشجيع المبادرة ومنح الثقة وإتاحة الفرصة للمشاركة، والسعي لتعظيم رضا العاملين وتنمية الشعور بالانتماء بهدف تحقيق الرضا المستدام للعملاء. وتولى إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية، باعتبارها الإدارة المسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها، بالشكل الذي يتطلبه التطبيق الناجح لمفاهيمها.

إن المفاهيم التي يتضمنها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تؤكد على "ضرورة أن تمتلك الإدارة الثقة بقدرة العاملين على تحقيق متطلبات الجودة، والحرص على إعطائهم الفرصة لاستغلال كل طاقاتهم، باعتبار أن جهود التحسين تركز على الأفراد بشكل كبير مقارنة بالتركيز على الأساليب والآلات"¹⁵. كما ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة تغيير فكرية لمعتقدات القادة والمسيرين التنفيذيين، والقائمة على أساس علاقات الرقابة العدائية إلى وضع تكون فيه الإدارة متعاونة مع العاملين، وعلاقات أساسها المشاركة وتبادل الأهداف الفردية والتنظيمية والثقة والاحترام.

ونشير في هذا الصدد إلى طبيعة التعامل مع هذا المورد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن أهم ما يميز هذا النوع من المؤسسات هو "قيام المسير بمهام شؤون الموارد البشرية بنفسه، وبالنظر إلى طبيعة سلوكه الإداري فهو نادرا ما يهتم بأداء الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية كالتدريب، الاستقطاب، التفويض... إلخ"¹⁶، ويمكننا تفسير ذلك بالنظر إلى خصوصية هذه المؤسسات المرتبطة بالعنصر البشري من حيث محدودية العدد، العلاقات الشخصية بين صاحب المؤسسة والعاملين، والتي لها تأثير كبير على طريقة اختيارهم والإشراف عليهم. وبالتالي يمكن أن تشكل محدودية النظرة اتجاه الاستثمار في العنصر البشري لدى المسيرين أحد معوقات تطبيق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة في هذه المؤسسات. إلى جانب ذلك، فإن العمالة الموسمية وارتفاع دوران العمل فيها يشكل تحديا كبيرا تجاه مقارنة الاستثمار في الموارد البشرية تحقيقا لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، خاصة فيما يتعلق بجانبين التكوين والتدريب وما يكتسبه الفرد من خبرة وتجربة أثناء عمله بالمؤسسة.

ثالثا. الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل استدامتها:

1. تعريف الميزة التنافسية: حدد مفهوم الميزة التنافسية وفقا لمجموعة من التعاريف:
أ. تعرف الميزة التنافسية على أنها: "إضافة قيمة للعملاء من خلال الكفاءة في العملية الإنتاجية، أو من خلال عرض منتجات متميزة مقارنة بالمنافسين"¹⁷، ويمكن أن تكون القيمة المقدمة للعملاء على شكل فارق في الأسعار لصالح العملاء، بواسطة تخفيض التكاليف بالمقارنة مع المنافسين، أو من خلال تمييز المنتج؛

ب. **الميزة التنافسية** هي: "قدرة المؤسسة على التميز مقارنة بمنافسيها، ومن وجهة نظر عملائها"¹⁸، وذلك من خلال الاستخدام الكفاء والفعال للموارد والمهارات واستمرارية التحسين في المنتج والعمليات؛

وبناء على ما سبق، نعرف الميزة التنافسية بأنها: خاصية تميز المؤسسة عن المنافسين، من خلال مجالات تنافسية: موارد، قدرات، وكفاءات. تحددتها المؤسسة وتستثمر فيها بشكل يتوافق مع متطلبات التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية بسرعة ومرونة لاستغلال الفرص التي توفرها هذه البيئة. وتتعرض هذه الخاصية في القيم والمنافع الإضافية التي يدركها العملاء، وتختلف عما يقدمه المنافسون في السوق.

2. **خصائص الميزة التنافسية:** تتصف الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص تكسبها أهمية إستراتيجية لمستقبل المؤسسة وموقفها التنافسي، وتمكنها من تحقيق الأفضلية عن منافسيها، وهي خصائص متعددة، منها:

أ. **النسبية:** فهي ليست مطلقة، وتعتمد على المقارنة مع المنافسين في السوق؛

ب. **تحقيق الأفضلية:** أي التفوق عن المنافسين؛

ج. **الاستمرارية والديمومة:** بمعنى قابلية المحافظة عليها واستدامتها؛

د. **المرونة:** أي قابلية التغير والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وإمكانيات وموارد المؤسسة الداخلية؛

هـ. **تحقيق القيمة والمنفعة للعميل** وتتعرض نتائجها على المؤسسة؛

و. **القابلية للتجديد والتطوير** وفق منظور إستراتيجي أساسه التحسين المستمر من خلال الإبداع والابتكار؛

ز. **البعد الإستراتيجي:** تركز على المدى البعيد إذ تختص باستغلال الفرص المستقبلية في البيئة الخارجية.

وتؤكد هذه الخصائص على أن الميزة التنافسية مرتبطة بـ: الموارد والإمكانيات المتاحة، العملاء، المنافسين، البحث والتطوير، الإستراتيجية. وبصفة عامة، تتحدد الميزة التنافسية وفقا لمتغيرات بيئة العمل الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة.

3. **استدامة الميزة التنافسية:** يمكن النظر إلى الميزة التنافسية المستدامة بوصفها مخرجات للبيئة التنافسية التي تمارس فيها المؤسسات أعمالها، والتي يمكن أن تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية، وبذلك تسعى المؤسسة إلى استدامتها؛ فالمنافسة تتطلب استخدام نقاط قوة وقدرات متميزة، لمواجهة حالات التقليد من قبل المؤسسات المنافسة كمصدر وأساس لتطوير المزايا تنافسية. ويعتبر التقليد من أهم مسببات عدم استمرارية المزايا التنافسية إلى جانب قدرات المنافسين والديناميكية ودرجة التغير التي يشهدها القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة.

وتعتبر الميزة التنافسية المستدامة عن التميز لأطول فترة ممكنة عن المنافسين في الأسواق، من خلال قدرات يصعب تقليدها، مع ضمان استمرارية المؤسسة في تحقيق العوائد على المدى البعيد، وعلى المؤسسة إحداث تغييرات بنوية في آليات عمل أنشطتها مما يكسبها ميزة جوهرية شاملة وطويلة الأمد يصعب تقليدها من قبل المنافسين¹⁹؛ بحيث تكون بنوية وشمولية، مستمرة ودائمة، تحقق عوائد على الاستثمار تفوق المعدل الذي يحققه قطاع النشاط، على اعتبار أن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد من خلال عاملين رئيسيين، هما²⁰:

أ. **حجم الميزة**؛ مدى قابليتها للاستمرار ودرجة صعوبة تقليدها من المنافسين، أي مصدر الميزة ومنشؤها؛

ب. **خيار المؤسسة** من حيث نطاق التنافس أو السوق المستهدف.

وتعرف الميزة التنافسية المستدامة بأنها: "محصلة مجموعة أعمال تقوم بها المؤسسة، إذ تحقق من خلالها غاياتها الإستراتيجية، المتمثلة في تأسيس موقع ربحي دائم، وتحقيق الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا"²¹. وتجدر الإشارة إلى وجود اختلاف في وجهات النظر فيما يتعلق باستدامة الميزة التنافسية، حيث تنقسم هذه الاتجاهات إلى فئتين²²: تبنت الفئة الأولى مدخل الاستدامة؛ فالميزة التنافسية يمكن أن تكون مستدامة من منظوري إستراتيجي. أما الفئة الثانية فتعتبر أن استدامة الميزة التنافسية كانت ممكنة في الماضي؛ حيث كانت المؤسسات الأمريكية الكبيرة تنافس ضد المؤسسات الصغيرة والمحلية، على أساس اقتصاديات الحجم وتراكم إمكانيات مالية و إنتاجية ضخمة أما حاليا وفي ظل الأسواق سريعة التغير والمنافسة الفائقة على الصعيد العالمي فلا ضمانة للميزة التنافسية المستدامة.

المحور الثاني: الجودة الشاملة كإستراتيجية تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعد الجودة ضرورة حتمية لنجاح المؤسسات، بالنظر إلى دورها وأهميتها في تعزيز مركزها التنافسي في السوق، ويمثل عامل اللاجودة خسارة للمؤسسة على مستويات متعددة ويكون سببا مباشرا في تقليص حصتها السوقية وتحول عملائها إلى المنتجات المنافسة، وينظر لإدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائية في ظل التحديات المختلفة التي تواجهها، إذ يحقق عدة مزايا من حيث زيادة الربحية، وتعزيز التنافسية، وتوسيع الحصة السوقية، وتخفيض التكاليف الكلية...إلخ.

أولا. المنظور الإستراتيجي للجودة الشاملة:

يضمن نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية في أنشطتها الأساسية، وتهدف إستراتيجية المؤسسة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق التفوق عن المنافسين؛ من خلال تقديم منتج يحقق أعلى قيمة للعميل.

1. تعريف إستراتيجية الجودة الشاملة: تعرف إستراتيجية الجودة الشاملة بأنها "تمودج أو خطة لدمج الأهداف وتكاملها وكذا السياسات وسلسلة العمليات في وحدة متماسكة ومتكاملة لتطوير ثقافة الخدمة (السلعة) المتميزة والفريدة، والتي تسعى المؤسسة من خلالها لإرضاء عملائها وزيادة حصتها السوقية وبالتالي تعزيز موقفها التنافسي"²³. بتعبير آخر، على العكس من التوجه التقليدي لإستراتيجيات الأعمال المرتكز على الجوانب المالية والتسويقية (التكلفة والتميز) لتحقيق لميزة التنافسية، تركز إستراتيجية الجودة الشاملة على العميل؛ مما يساعد على تحقيق عوائد مالية ومزايا تسويقية متنوعة.

ويعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرارا إستراتيجيا، وفق مقارنة بعيدة الأمد في تحديد النتائج والأبعاد وذلك أخذا في الاعتبار متطلبات التغيير في ثقافة المؤسسة، شمولية مفهوم الجودة، التغيير في النظم والعمليات، وما يتطلبه كل ذلك من تغيير في المهارات وجهود مكثفة واستثمارات كبيرة على مدى زمني بعيد، ومن هنا تأخذ الجودة الشاملة طابعها الإستراتيجي²⁴.

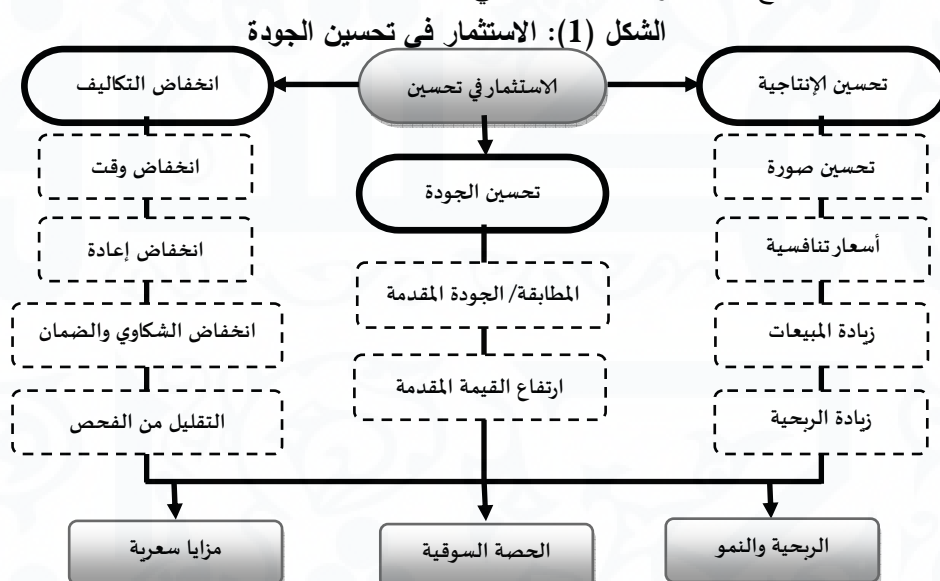
فالجودة الشاملة هي إستراتيجية لتطوير المزايا التنافسية للمؤسسة في الأجل الطويل، ومدخلا لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية، وتتضمن التقييم المستمر للتغيرات الداخلية المتعلقة بالجودة، وتعديل سياسات المنافسة خارجيا على أساس هذا التقييم²⁵.

2. مساهمة الإدارة بالجودة الشاملة في تحقيق أبعاد تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تشير أدبيات موضوع التنافسية في مجال الأعمال إلى وجود مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تمكن المؤسسة من التميز عن منافسيها في السوق، واكتساب القدرة على التنافس في ظل بيئة متغيرة وكثيرة التعقيد والاضطراب، ومن منطلق أن الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من التنافس، أي تعكس قدرتها التنافسية؛ إذن تكون المؤسسة تنافسية إذا امتلكت (بناء وتطوير) مزايا قوية ومنفردة.

أ. الكفاءة: يستند مفهوم الكفاءة إلى العلاقة التي تربط بين المدخلات والمخرجات، وهي تعرف بأنها: "قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل والصحيح للموارد المتاحة (المدخلات) لتحقيق مستوى معين من المخرجات"²⁶. فتحسين كفاءة المؤسسة لا يرتبط، فقط، بزيادة المخرجات، بل يرتبط أيضا بالعلاقة بين المخرجات والمدخلات؛ بمعنى تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة بما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، باعتبارها الهدف الذي تسعى لتحقيقه المؤسسات التي تتنافس على أساس التكلفة الأقل.

ويعتبر الاستثمار في البحث عن الجودة الشاملة مدخلا فعالا لتحقيق الكفاءة وتخفيض التكاليف، وذلك من خلال منهج التحسين المستمر للجودة، والذي يمثل ركيزة أساسية بالنسبة لمدخل الإدارة بالجودة الشاملة، فهو بمثابة استثمار طويل الأجل في المنتجات والعمليات وتقنيات العمل بالمؤسسة، تنعكس نتائجه من خلال تحسين الأداء كما أن

تحسين الجودة يعد مصدرا للأرباح مما يساعد على الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة. ويمكن توضيح هذه الفكرة وفقا للشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1/ 2009، ص: 171 - 183.

يوضح الشكل (1) أهمية الجودة في تخفيض التكاليف وزيادة منفعة العملاء وتحسين الإنتاجية، مما يؤدي إلى تحقيق جملة من المنافع من حيث زيادة الربحية مما يساهم في توسيع القدرة على الاستثمار. وكذلك زيادة الحصة السوقية نتيجة القيمة العالية المقدمة للعميل الناتجة عن مطابقة المنتج لمتطلباته، وهو ما يمكن المؤسسة من فرض سعر أعلى لمنتجاتها، وانخفاض التكاليف وتحسين صورتها وزيادة الانطباعات الإيجابية لدى العملاء، ويمنح مزايا سعرية وأسعاراً تنافسية.

ب. الجودة: يتطلب تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم تعظيم القيمة المقدمة لهم من خلال منتجات المؤسسة، هذه القيمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالجودة المدركة من طرف العميل، ويرتبط إدراك العملاء بمدى مطابقة جودة المنتجات لحاجات ورغباتهم المعلنة وحتى تلك الكامنة، وبذلك فالجودة هي أحد الأبعاد الرئيسية في بناء المزايا التنافسية. وتمثل إدارة الجودة الشاملة المدخل الرئيسي لتحقيق الجودة من خلال تركيزها على تحسين جودة المنتجات وتوجيه كل العمليات اتجاه تحقيق هذا الهدف.

ويؤدي التزام المؤسسة بالمواصفات والمعايير الموافقة لمتطلبات العميل إلى تحقيق مجموعة من العوامل، منها: انخفاض العيوب، التقليل من أعمال التصليح، التخلص من الأنشطة الزائدة، وأسباب عدم المطابقة، انخفاض وقت التسليم، التقليل من الشكاوي، أي

تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية، وإجمالاً ينعكس هذا على الأداء المالي للمؤسسة على المستوى الداخلي. أما على مستوى خارجي، فينعكس في سمعة المؤسسة الجيدة، وتحكمها في الأسعار. وتعتمد فكرة الربط بين الإنتاجية والجودة على مبدأ التخلص من الهدر والإسراف في الموارد والطاقات.

ج. التركيز على الإبداع: أصبح الإبداع بمثابة البعد التنافسي الحاسم، فمع تزايد حدة المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة، فلا ضماناً لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلاً ما لم يتم تطويرها باستمرار، أي ما لم تكن المؤسسة قادرة على تحقيق الإبداع المستمر وبمختلف أشكاله، فهو يتطلب ليس فقط تبني إستراتيجية استباقية في تقديم منتجات جديدة وتطوير أساليب إنتاج مستحدثة، وإنما أن تكون المؤسسة أكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على منتجاتها وأساليبها الحالية.

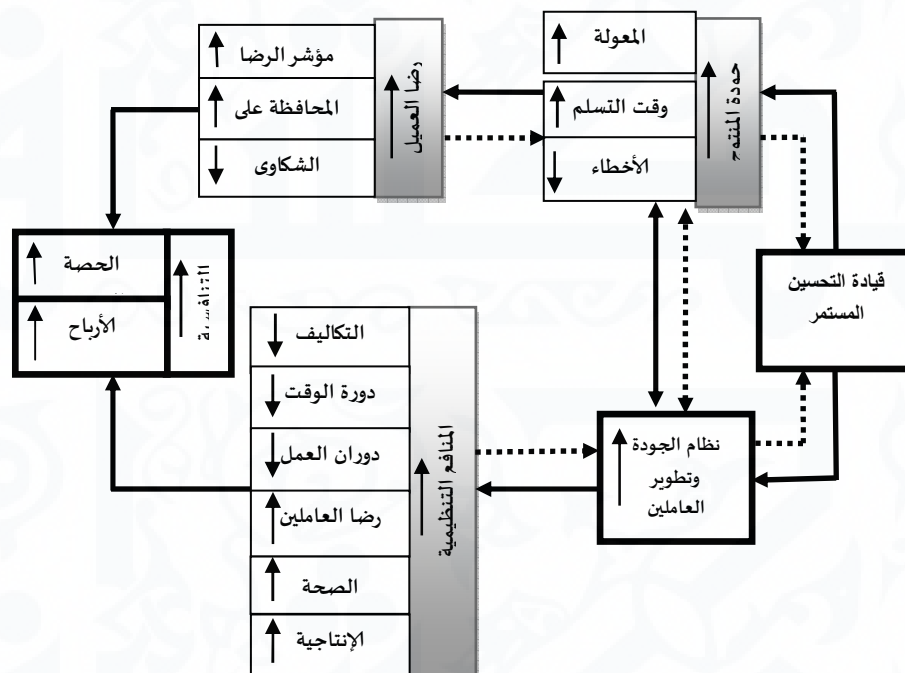
والإبداع هو النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذلك التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه²⁷. فالإبداع يمكن المؤسسة من التميز عن منافسيها، مما يسمح لها بفرض أسعار أعلى أو تخفيض التكاليف إلى مستوى أقل من المنافسين²⁸. كما أن الإبداع بكل أشكاله يهدف إلى تحسين أسلوب العملية الإنتاجية من الناحيتين التقنية والاقتصادية معاً، مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية نتيجة التمييز والتكلفة المنخفضة للوحدة²⁹.

ب. تحقيق الاستجابة لمتطلبات العميل: يجب أن تتماشى عملية تحسين جودة المنتج أو تطوير منتجات جديدة تتصف بالتميز وتحقيق الاستجابة لحاجات العميل.

ويمتد مفهوم الاستجابة أبعد من معايير التفضيل المعتادة مثل تواريخ التسليم المنقذ عليها، تحقيق الجودة المناسبة وخدمات ما بعد البيع؛ ليشمل التركيز على العميل من خلال الاستجابة لحاجاته وفق مستويات الإنتاج حسب الطلب، وتحقيق وقت الاستجابة بأسرع ما يمكن. ويعتبر الوقت من العناصر الرئيسية لتحقيق ميزة تنافسية، 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 للسوق، في حين يتمثل المجال الثالث للمنافسة وفق عنصر الزمن في معدل سرعة التحسين والتطوير في عمليات الإنتاج³⁰.

3. مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يمكن التعبير عن مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة سواء باعتبارها استثمار طويل الأجل في عمليات التحسين المستمر، أو من منظور تأثيرها على الولاء المستدام للعملاء وتأثيره في العائد، وفقاً للشكل (2).

الشكل (2): تأثير إدارة الجودة الشاملة على التنافسية



يوضح الشكل (2)، الخط المتصل كيف تقود عمليات الجودة الشاملة إلى تحسين التنافسية؛ بداية بعملية القيادة المخصصة لتحسين المنتجات ونظم الجودة، وعمليات التحسين، مما يؤدي إلى زيادة رضا العميل ومنافع للتنظيم، وكل منها يعمل على تحسين التنافسية. أما الخطوط المتقطعة فتشير إلى معلومات التغذية العكسية الضرورية للتحسين المستمر، وتبين الأسهم الموجودة في المستطيلات اتجاه محددات الأداء.

وحسب هذا الشكل، فإنه إذا كانت تنافسية المؤسسة تتمثل في القدرة المستمرة على توفير المنتجات بشكل أفضل من المنافسين، وأنها مبنية على أسس تشمل عدة جوانب كالجانب المالي، التجاري والتقني.. إلخ. ففي ظل محيط تنافسي، يمكننا أن نتصور أن أحسن وسيلة للحفاظ على هذه القدرة تتمثل في البحث الدائم والمستمر عن الجودة الشاملة. والتي تستمد أهميتها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، بمساهمتها في زيادة أرباحها انطلاقاً من عدة موارد تتمثل في المهارات، المحفزات والمرونة التي تساهم في المراقبة الذاتية لجودة المنتجات والعمليات وبالتالي ضمان التحسين المستمر. ويمكن إبراز ذلك انطلاقاً من الأسس والمبادئ التي تقوم عليها، وأهمها تضمين مبادئ الجودة في كامل نشاطات وعمليات المؤسسة، المطابقة، الوقاية، التحسين المستمر، جعل الجودة مسؤولية كل أفراد المؤسسة، تجنب اللجوء، التركيز على العميل مسايرة تطورات رغباتهم وحاجاتهم.

المحور الثالث: تقييم إدراكات المسيرين لأهمية إدارة الجودة الشاملة في صناعة المزايا التنافسية لعينة من المؤسسات بولاية سطيف

يتضمن هذا المحور الجانب التطبيقي للبحث الذي تم انجازه على عينة من المؤسسات بولاية سطيف

أولا. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

1. مجتمع الدراسة وإجراءات تحديد العينة: يتم في هذا الإطار شرح بعض الجوانب المرتبطة بالدراسة من حيث المدى الزمني والمجال المكاني والمجال البشري، من خلال العناصر الموضحة فيما يلي:

- تمثل مجتمع الدراسة في مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والبالغ عددها 987 مؤسسة (حسب إحصائيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- سطيف لسنة 2011)، بحيث تم أخذ عينة قصدية بحجم 42 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنتشط بمدينة سطيف وضواحيها؛

- استهدفت الدراسة فئة المسيرين بهذه المؤسسات بحيث تم توزيع استمارة معلومات على هذه الفئة متضمنة مجموعة من العبارات التي تعكس متغيرات الظاهرة المدروسة؛

- من حيث المدى الزمني الذي استغرقته الدراسة فحدد من تاريخ 10 نوفمبر 2011 إلى غاية 12 فيفري 2012.

2. أسلوب جمع البيانات: لغرض جمع البيانات المطلوبة لتفسير متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات فقد تم تصميم استمارة تضمنت مجموعة من العبارات، بحيث خصص الجزء الأول لتحديد بيانات المسيرين المستجوبين والمؤسسات محل الدراسة وشمل المتغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، نمط الإدارة، والخبرة. مدة النشاط، طبيعة النشاط، ملكية المؤسسة، نطاق السوق، ومن خلال الجزء الثاني تم دراسة مدى تطبيق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة، حيث اشتمل على مجموعة من المحاور تعكس الأبعاد الإستراتيجية لهذا المدخل والمحددة ب: التزام القيادة العليا، التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، إدارة العلاقة مع العملاء، الاستثمار في المورد البشري، التحسين المستمر، وإدارة العلاقة مع الموردين. وتمت ترجمة هذه المحاور إلى ثمانية وأربعين (48) عبارة، أما الجزء الثالث: فتضمن إدراكات المسيرين لأهمية تطبيق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة في صناعة المزايا التنافسية المؤسسات محل الدراسة وذلك اعتمادا على مجموعة من المتغيرات.

3. الأدوات الإحصائية المستخدمة: تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج (SPSS- الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) لتبويب وتحليل البيانات، واختبار الفرضيات، ومن هذه الأساليب ما يلي³¹:

- تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات ؛

- تم احتساب المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة بالنسبة لمحاور الدراسة؛
- حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا؛ لقياس مدى الاتساق الداخلي بين عبارات ومحاور الاستمارة، وتقييم قدرتها على قياس المتغيرات المدروسة، حيث قدر ب 0.94 أخذاً في الاعتبار النسبة المعتمدة في العلوم الاجتماعية، وهي 60%؛ فكلما تجاوز معامل كرونباخ ألفا هذه القيمة دل على مصداقية الأداة وثباتها؛
- استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA؛ لدراسة أثر كل من العوامل الشخصية والعوامل المؤسسية، حيث أن قاعدة القرار المعتمدة في هذه الحالة تستند إلى قوة الدلالة لإحصائية فيشر (F) عند مستوى معنوية أقل من 5%؛
- استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression؛ لتفسير العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، استناداً إلى الآتي: قيم معامل الارتباط بيرسن (r) ومستوى دلالاته عند 5%، معامل الارتباط العام (R) ومعامل التفسير (R^2)، وقيمة إحصائية (F) عند 5%.
- 4. قاعدة القرار لتحديد الإجابات المتعلقة بمحاور الدراسة: لتحديد الإجابات المتعلقة بمحاور الدراسة، المعبر عنها في أجزاء الاستمارة، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، وعلى أساس ذلك تم تحديد قاعدة القرار كما يلي:
 - أ. حساب المدى لقيم المقياس الخماسي 1 - 5؛ كما يلي:
 - ب. تقسيم المدى على عدد خلايا المقياس، أي تحديد الطول الفعلي لكل مجال إجابة؛
 - ج. يضاف هذا الطول لرقم الإجابة الأولى 1، وبالتالي يحدد مجال الإجابة الأولى [1 - 1,80] أي أن كل متوسط حسابي يقع في حدود هذا المجال، فالإجابة تكون موافق تماماً؛
 - د. أما المجال الثاني للإجابات من 1,80 وينتهي عند 2,60؛ يدل على أن الإجابة موافق؛
 - هـ. المجال [2,60 - 3,40] يشير إلى إجابات عدم الموافقة؛
 - و. وبالنسبة للمجال [3,40 - 4,20] فتشير إلى أن الإجابة هي غير موافق إطلاقاً؛
 - ي. أما متوسطات الإجابات التي تكون في حدود المجال الأخير [4,20 - 5] فتعبر دون رأي.
- ثانياً. وصف وتحليل البيانات:
 - يتم في هذا المجال تحليل بيانات كل من المسيرين والمؤسسات التي شملتها الدراسة.
 - 1. بيانات المسيرين: يبين الجدول 01 أهم الخصائص الشخصية للمسيرين التي تم أخذها في الاعتبار كمتغيرات مراقبة في هذه الدراسة.

الجدول (01): بيانات مسيري المؤسسات محل الدراسة

المتغيرات		التكرار	%
الجنس	ذكر	41	97.6
	أنثى	1	2.4
	المجموع	42	100
السن	أقل من 30 سنة	1	2.4
	31 - 40	14	33.3
	41 - 50	12	28.6
	أكثر من 50 سنة	15	35.7
	المجموع	42	100
	دون المتوسط	8	19
المستوى التعليمي	متوسط	10	23.8
	ثانوي	10	23.8
	جامعي	14	33.3
	المجموع	42	100
	المالك هو المسير	37	88.10
نمط الإدارة	المسير أجير	5	11.9
	المجموع	42	100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	1	2.4
	5-10 سنوات	20	47.6
	11 - 20 سنة	13	31
	أكثر من 20 سنة	8	19
	المجموع	42	100

المصدر: تقرير الأستثمار

يتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

- أغلبية المسيرين المستجوبين هم من جنس الذكور (41 مسيرا)، وذلك بنسبة 97.6%،
- أغلبية المسيرين قد تجاوز سنهم (50) سنة، وذلك بنسبة 35.7%. وحوالي 33.3% منهم تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة، في حين أن 28.6% تفوق أعمارهم 40 سنة دون أن تتجاوز 50 سنة، بينما 2.4% فقط لم يتجاوز سنهم 30 سنة.
- حوالي 33% من المسيرين ذوي مستوى جامعي، وأكثر من 23% منهم لديهم مستوى ثانوي، وما نسبته 23.8% من هؤلاء المسيرين لديهم مستوى متوسط؛ أما المسيرين الذين مستواهم دون المتوسط فيمثلون نسبة 19%.
- حوالي 88.10% هم مالكين لهذه المؤسسات، ونسبة 11.90% هم مسيرين أجراء.
- 47.6% من المسيري يتراوح عدد سنوات عملهم بمؤسساتهم من 5 إلى 10 سنوات، و31% منهم عدد سنوات عملهم من 11 إلى 20 سنة، أما 19% فقد تجاوزت خبرتهم بتلك المؤسسات 20 سنة، في حين منهم 2.4 فقط، مدة عملهم هي أقل من 5 سنوات. وهذا دليل على أن نسبة كبيرة من المسيرين لديهم خبرة معتبرة في مجال التسيير.
- 2. بيانات المؤسسات التي شملتها الدراسة: يبين الجدول 02 أهم الخصائص المؤسسية التي تم أخذها في الاعتبار كمتغيرات مراقبة في هذه الدراسة،

الجدول (02): بيانات المؤسسات محل الدراسة

المتغيرات	التكرار	%
مدة النشاط	11 - 5	57.1
	20 - 12	28.6
	أكثر من 20	14.3
المجموع	42	100
طبيعة النشاط	صناعة	52.4
	خدمات	23.8
	فلاحة	4.8
	بناء وإشغال عمومي	19
المجموع	42	100
الملكية	عمومية	14.28
	خاصة	85.72
المجموع	42	100
نطاق السوق	محلي	35.7
	وطني	52.4
	وطني/دولي	11.9
المجموع	42	100
الحجم	من 10 - 49 عامل	69
	من 50 - 249 عامل	31
المجموع	42	100

المصدر: تفريغ الاستمارة

يتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

- حوالي 57% من المؤسسات تمتد مدة نشاطها من 5 إلى 12 سنة، وأكثر من 28% منها تفوق مدة حياتها 12 سنة دون أن تتجاوز 20 سنة، و 6 مؤسسات أي ما يعادل نسبة 14.3% مدة حياتها أكبر من 20 سنة. هذا يدل على أن المؤسسات المدروسة ليست حديثة في أنشطتها التي تمارسها، مما يساعدها على أن تكون ذات بيئة ملائمة ولها إمكانيات مناسبة لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، مثل مدخل الإدارة بالجودة الشاملة.
- تتنوع المؤسسات التي شملتها الدراسة من حيث طبيعة نشاطها، 52.4% هي مؤسسات صناعية، و 23% مؤسسات خدمية، إضافة إلى مؤسستين (2) فلاحييتين و 8 مؤسسات تشغل في قطاع البناء والأشغال العمومية. هذا الاختلاف في طبيعة النشاط يعكس على تنوع وجهات نظر المسيرين المتعلقة بموضوع البحث.
- المؤسسات التابعة للقطاع الخاص تمثل نسبة 85.72%، وأخرى تابعة للقطاع العام تمثل نسبة 14.28%.
- توجد 15 مؤسسة تسوق منتجاتها محليا، وتمثل نسبة 35.7%، و 22 مؤسسة تقدم منتجاتها إلى أسواق مختلفة على المستوى الوطني، أما نسبة 11.9% هي مؤسسات

مصدرة إلى جانب تسويق منتجاتها وطنيا، وتحدد طبيعة السوق المستهدف توجهات المؤسسة من حيث تطوير المنتج، أساليب الإنتاج والبحث عن الجودة.

- عدد المؤسسات الصغيرة يمثل 69 مؤسسة، ما يعادل 69%، و نسبة 31% هي مؤسسات متوسطة،. ويعتبر اختلاف الحجم من مؤسسة إلى أخرى عاملا جوهريا لدراسة سلوك المسيرين ومدى قابلية المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة: يبين الجدول ثلاثة (3) متوسطات الإجابة المتعلقة بمحاور إدراكات المسيرين لمساهمة إدارة الجودة الشاملة في صناعة المزايا التنافسية للمؤسسات المدروسة.

الجدول (3): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور إدراكات المسيرين لأهمية

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في صناعة المزايا التنافسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1.36044	3.3988	المحور الأول: مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة
1.41077	3.3095	المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة مدخل رئيسي في تحقيق الجودة
1.40727	3.4643	المحور الثالث: مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع
1.30721	3.4940	المحور الرابع: مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاستجابة
1.33682	3.4167	إجمالي الأسئلة

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماد على مخرجات نظام SPSS.

حسب القاعدة المعتمدة في تحليل الإجابات، توجد ادراكات سلبية لدى مسيري المؤسسات محل الدراسة فيما يتعلق بمساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير كل أبعاد الميزة التنافسية، حيث كل المتوسطات الحسابية تقع في مجالات عدم الموافقة

ثالثا. اختبار الفرضيات، النتائج والمقترحات:

1. اختبار الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** تتضمن "تتباين إدراكات المسيرين اتجاه أهمية إدارة الجودة الشاملة في صناعة المزايا التنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تبعا لتباين العوامل المؤسسية".

- الفرضية الثانية: تتضمن "تباين إدراكات المسيرين اتجاه أهمية إدارة الجودة الشاملة في صناعة المزايا التنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تبعاً لتباين كل من العوامل الشخصية".

نستخدم تحليل التباين الأحادي One Way Anova، لاختبار الفرضيتين الأولى والثانية حيث أن "قاعدة القرار المعتمدة في هذه الحالة تعتمد على قوة الدلالة الإحصائية لقيمة (F) عند مستوى معنوية أقل من 0.05". بمعنى تعتبر قيمة (F) دالة إحصائية إذا كان مستوى دلالتها أقل من 0.05، عندئذ تقبل الفرضية؛ توجد اختلافات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف أحد المتغيرات المستقلة.

الجدول (4): نتائج تحليل التباين الأحادي Anova

المتغير	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
حجم المؤسسة	41	*16.275	0.000
عمر المؤسسة	41	*10.669	0.000
ملكية المؤسسة	41	2.441	0.126
طبيعة النشاط	41	*3.581	0.022
نطاق السوق	41	*6.155	0.005
سن المسير	41	1.593	0.207
المستوى التعليمي للمسير	41	*6.118	0.002
نمط الإدارة	41	*12.518	0.001
خبرة المسير	41	*16.941	0.000

ذات دلالة إحصائية عند 5% المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتأثر إدراك المسيرين لأهمية إدارة الجودة الشاملة في صناعة المزايا التنافسية المؤسسات محل الدراسة - وفقاً لمعطيات هذا الجدول- بمجموعة من العوامل المرتبطة بحجم وعمر المؤسسة، طبيعة النشاط، نطاق السوق، المستوى التعليمي، نمط الإدارة وخبرة المسير. أما عاملي ملكية المؤسسة وسن المسير فتعتبر عوامل غير مؤثرة .

- الفرضية الثالثة: تتضمن "يرتبط مدى تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لمدخل الإدارة بالجودة الشاملة بمستوى إدراك مسيريهما لأهمية هذا المدخل في صناعة المزايا التنافسية".

لاختبار هذه الفرضية نقوم بتحليل كل من الانحدار والارتباط، كما يلي: المتغير التابع يتمثل في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المدروسة، والمتغير المستقل يتمثل في مدى إدراك المسيرين لأهمية هذا المدخل في صناعة المزايا التنافسية. ويوضح الجدول التالي نتائج الارتباط الثنائي بين المتغيرين؛ مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات المدروسة، ومدى إدراك مسيريتها لأهمية هذا المدخل في صناعة المزايا التنافسية.

الجدول (5): نتائج الارتباط الثنائي

معامل الارتباط بيرسن r	مستوى الدلالة r	معامل التفسير r^2	قيمة F	مستوى الدلالة
0.878	0.000	0.771	134.427	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتبين أن هناك علاقة ارتباط قوية وفي نفس الاتجاه بين المتغيرين، حيث $r = 0.878$ ، بمعنى أن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المدروسة يتأثر فعلاً بمدى إدراك مسيريتها لأهمية هذا المدخل في صناعة المزايا التنافسية، وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية؛ حيث مستوى دلالة معامل الارتباط أقل من 0.05. ومن جهة أخرى، فإن مدى إدراك المسيرين لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير التنافسية يفسر حوالي 77% من مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المدروسة، حيث قدرت إحصائية $F = 134.427$ بمستوى دلالة أقل من 0.05.

ولتوضيح أثر عناصر إدراك المسيرين لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في صناعة المزايا التنافسية على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المدروسة، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، حيث:

المتغير التابع يتمثل في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المدروسة.
المتغيرات المستقلة تمثلها عناصر إدراك المسيرين لأهمية هذا المدخل في صناعة المزايا التنافسية، بحيث:

المتغير المستقل الأول: مدى إدراك المسيرين لمساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة؛

المتغير المستقل الثاني: مدى إدراك المسيرين لمساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الجودة؛

المتغير المستقل الثالث: مدى إدراك المسيرين لمساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع؛

المتغير المستقل الرابع: مدى إدراك المسيرين لمساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاستجابة.

الجدول (6): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ومستوى دلالتها

المتغير المستقل	المتغير المستقل	المتغير المستقل	المتغير المستقل	
الأول	الثاني	الثالث	الرابع	
0.856	0.856	0.883	0.825	معاملات الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية وفي نفس الاتجاه بين المتغير التابع المتمثل في مدى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المدروسة وعناصر إدراك المسيرين لأهمية هذا المدخل في صناعة المزايا التنافسية، حيث أعطى الاختبار النتائج التالية:

- معاملي الارتباط بين كل من مدى إدراك المسيرين لمساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة ومدى إدراك المسيرين لمساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الجودة، والمتغير التابع (مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المدروسة) قدر بـ 0.856 لكلا المتغيرين، وبمستويات دلالة أقل من 0.05. وهذا يدل على أن المتغيرين المستقلين يؤثران بقوة في المتغير التابع؛

- ارتباط قوي بين مدى إدراك المسيرين لمساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع، ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المدروسة، حيث قدر معامل الارتباط بـ 0.883 وبمستوى دلالة 0.000؛

- يؤثر مدى إدراك المسيرين لمساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاستجابة (المتغير المستقل الرابع) على مدى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المدروسة تأثيراً قوياً حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.825 وبمستوى دلالة أقل من 0.05. ولمعرفة تأثير هذه العناصر مجتمعة، نستعرض الجدول الموالي.

الجدول (7): ملخص تحليل الانحدار المتعدد للفرضية السادسة

معامل الارتباط العام R	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
0.890	0.792	35.290	0.000

تبرز هذه المعطيات قوة تأثير عناصر إدراك المسيرين لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في صناعة المزايا التنافسية على مدى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة؛ حيث أن قيمة معامل الارتباط العام R بلغت 0.890، وقدر معامل التفسير بـ: 0.792؛ بمعنى أن حوالي 79% من التغير في مستويات تطبيق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة يمكن تفسيره أي أرجاع سببه إلى تأثير واختلاف مستويات إدراك المسيرين لأهمية هذا المدخل في صناعة المزايا التنافسية الموسومة بـ: الكفاءة، الجودة، الإبداع والاستجابة. وما يدعم مصداقية هذا الارتباط دلالة قيمة إحصائية $F = 35.290$ عند 0.05.

بناء على ما سبق، فإننا نؤكد صحة الفرضية السادسة والتي مفادها أنه: "يرتبط مدى تطبيق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بمستوى إدراك مسيريتها لأهمية هذا المدخل في صناعة المزايا التنافسية".

2. النتائج: تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها، ما يلي:

- لا تطبق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إدارة الجودة الشاملة، ولكن يوجد بعض المسيرين يولون اهتماما بعنصري الالتزام اتجاه الجودة وإدارة العلاقة مع العملاء، في حين تتجاهل الأغلبية منهم أهمية العناصر المتمثلة في التخطيط الإستراتيجي؛ الاستثمار في المورد البشري، التحسين المستمر للجودة وإدارة العلاقة مع الموردين؛
- يفسر التباين في إدراكات المسيرين لأهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في صناعة المزايا التنافسية باختلاف مجموعة من العوامل، وهي المستوى التعليمي، نمط الإدارة وخبرة المسير. إضافة إلى حجم المؤسسة، فترة نشاطها، ونطاق السوق؛
- يعتبر كل من طبيعة النشاط وسن المسير عاملان غير مؤثران على مدى إدراك المسيرين لأهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في صناعة المزايا التنافسية؛
- يوجد ارتباط قوي بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدراك المسيرين لأهمية تطبيق هذا المدخل في صناعة المزايا التنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2. المقترحات: على ضوء النتائج المتوصل إليها، نقترح ما يلي:

- ضرورة تحديث وتطوير أساليب التسيير المعتمدة من قبل مسيري المؤسسات محل الدراسة، والابتعاد عن أساليب التسيير التقليدية المبنية على العشوائية في اتخاذ القرارات، التي لا تأخذ بعين الاعتبار تغيرات المحيط؛
- وضع نظام للجودة موثق وفعال يكون أساسا لاتخاذ القرارات، ومراجعته دوريا لمعرفة مدى فعاليته في تحقيق أهداف الجودة المخططة؛
- تعميق الوعي لدى المسيرين بأهمية إدارة الجودة الشاملة في الرفع من أداء المؤسسة وترقية تنافسيتها؛
- إعطاء التحليل الإستراتيجي أهمية كافية، باعتباره نقطة الانطلاق نحو التخطيط السليم الذي يهدف إلى تطوير تنافسية المؤسسة؛
- التركيز على الجودة كعنصر أساسي عند وضع إستراتيجية المؤسسة، لضمان شموليتها لمختلف جوانب العمل؛
- إجراء دراسات السوق بشكل دوري، بهدف رصد متطلبات العملاء المتعددة والمتغيرة بمرور الزمن، مما يمكن المؤسسة من التعامل بشكل فعال مع هذه المتطلبات؛
- العمل على نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسات، ومحاولة القضاء على أسباب التخوف من التغيير نحو الجودة الشاملة؛

- ضرورة إطلاع مسيري المؤسسات محل الدراسة على تجارب المؤسسات الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومحاولة الاستفادة منها؛

- على المؤسسات محل الدراسة تكييف نظمها الداخلية بما يتوافق مع متطلبات نظام الجودة العالمي 2008: ISO9001، واعتماد عمليات التحسين المستمر كمدخل لتطوير الأداء، تناسبا مع معايير التقييم التي تتضمنها جائزة الجودة الجزائرية.

الخاتمة:

يمثل السعي إلى تعزيز الموقف التنافسي عن طريق تقديم قيم متميزة للعملاء وتطوير المزايا التنافسية أحد السبل التي تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من تعظيم مكاسب الانفتاح على الاقتصاديات العالمية، والتقليل من تأثير المخاطر والتهديدات التي تصاحب التطورات الاقتصادية الراهنة، إذ تبين أن الجودة الشاملة وفق مقاربة إستراتيجية هي سبيل لتفعيل إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في بيئة الأعمال الوطنية، ويؤكد المنظور الاستثماري للجودة الشاملة على فعاليتها في تحقيق أبعاد تنافسية هذه المؤسسات، وشموليتها لمختلف مجالات التنافس الأخرى؛ فنجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة هو تغيير نحو الأفضل، وهو استثمار طويل الأمد تنعكس نتائجه الإستراتيجية في ترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولقد تم من خلال هذا البحث المساهمة في تطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة كمدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودراسة واقع تطبيق هذا المدخل لدى بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف، وتحليل إدراك مسيريها لأهميته بالنسبة للتنافسية في الأجل الطويل. بحيث تم التأكيد على قوة العلاقة الارتباطية بين تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وإدراك المسيرين لأهمية تطبيق هذا المدخل في ترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الاحالات والمراجع:

¹. مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، **الجودة في المنظمات الحديثة**، دار صفاء، الأردن، ط1، 2003، ص.16

². Monin.J.M, **La Certification qualité dans les services**, Afnor, Paris, 2001, P.52

³. محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال وحسين محمد سمحان، **إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1/ 2010، ص.21

⁴. صلاح عباس هادي، **إدارة الجودة مدخل نحو أداء منظمي متميز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005، ص.21

- ⁵. فريد نصيرات، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة استطلاعية لآراء الإداريين في بعض مستشفيات القطاع الخاص في منطقة العاصمة عمان، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 34، العدد 02، جويلية 2007، ص. 51.
- ⁶. مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جريب للنشر والتوزيع، الأردن، ط1/2007، ص. 35.
- ⁷. ناجي رجب سكر، تقويم أداء جامعة الأقصى بغزة كخطوة على طريق تحقيق جودتها الشاملة، أوراق عمل المؤتمر العربي الأول: جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص. 256.
- ⁸. Brihman. J, *Meilleurs Pratique de Management*, 3^{ed}, Organisation, Paris, 2000, P.217.
- ⁹. عبد الرحمان آل الشيخ، انتشار وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بين الفعل الحقيقي والبريق المزيف، مجلة رسالة معهد الإدارة، معهد الإدارة العامة، الملحق الإعلامي، العدد 26، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص. 70.
- ¹⁰. مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص. 192.
- ¹¹. أنظر: يوسف حبيب الطائي، محمد فوزي العبادي وهاشم فوزي العبادي، (2008)، مرجع سابق، ص. 198.
- ¹². عبد الملوك مزهدة، التسيير الإستراتيجي وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر، 25 - 28 ماي 2003، ص. 882.
- ¹³. محمد عبد الوهاب العزاوي، تحدي الجودة الشاملة في العمل المصرفي، مجلة الرشيد المصرفي، السنة الثالثة، العدد 07، تشرين الثاني، بغداد، 2002، ص. 16.
- ¹⁴. أنظر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، ط/2005، ص. 60.
- ¹⁵. سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، الأردن، ط/2009، ص. 91.
- ¹⁶. Chevallier A, Coiffard M et Guillaume W, *Gestion RH des PME/PMI : Guide pratique du dirigeant*, éd. Liaisons, Paris, 2004, P.12.
- ¹⁷. M. Porter, *L'Avantage Concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Ed. Dunod, Paris, 2003, P. 08.
- ¹⁸. Giorgio Pellicelli, *Stratégie d'entreprise*, 2^e Edition, Ed. Deboeck, Paris, 2007, P. 211.
- ¹⁹. أنظر: سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع: نحو بناء منهج نظمي، بحوث ودراسات: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص. 110.
- ²⁰. أنظر: نبيل مرسي خليل، إستراتيجيات الإدارة العليا، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص. 85.

- ²¹. شوكمال عبد الكريم، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، مرجع سابق، ص. 08
- ²². أنظر: الزين منصورى وبين نذير نصر الدين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث: إدارة منظمات الأعمال - التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27 - 29 نيسان أفريل 2009، ص. 11
- ²³. Evans, J. R et Dean, J.W. *Total Quality Management : Organization and Strategy*, South-Western, USA, third Edition, 2003, P. 348
- ²⁴. عبد الستار حسين، الأهمية الإستراتيجية لقرار تطبيق TQM في منظمات الأعمال الصناعية، أعمال المؤتمرات، (الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط/ 2008، ص. 181 - 182
- ²⁵. وائل صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، ط1/ 2007، ص. 557
- ²⁶. غسان قاسم داود اللامي، إدارة الإنتاج والعمليات: مرتكزات معرفية وكمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط/ 2008، ص. 41
- ²⁷. Lachmann. J, *Le Financement des Stratégies de L'innovation*, Ed. Economica, Paris, 1993, P. 22
- ²⁸. شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة محمد سيد أحمد عبد التعال واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ط2/ 2008، ص. 274
- ²⁹. الزين منصورى وبين نذير نصر الدين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص. 350
- ³⁰. عبد الرحمان بن عنتر ، نحو تدعيم الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص. 172
- ³¹. أنظر:
- محمد بلال زغبى وعباس الطلافحة، النظام الإحصائي (spss): فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2/ 2003.
 - محمد خير، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (spss)، دار جرير للنشر والتوزيع، بلد النشر، ط1/ 2005.