

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس -



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في:

شعبة: علوم التسيير
تخصص: تسيير المنظمات

إدارة الجودة الشاملة كأداة لنجاعة المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة في مواجهة تحديات المنافسة.

دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

إشراف:
الدكتور خنفري خيضر

إعداد الطالبة:
مقداد مليكة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	شعباني مجيد
مشرفا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم أ	خنفري خيضر
ممتحنا	جامعة البويرة	أستاذ التعليم العالي	قرومي حميد
ممتحنا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم أ	عقون سعاد
ممتحنا	جامعة البليدة 02	أستاذ محاضر قسم أ	بيشاري كريم
ممتحنا	المركز الجامعي ميلة	أستاذ محاضر قسم أ	أبو بكر بوسالم



قال تعالى :

"...وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ"

الآية 77 سورة القصص

لجودة رحلتك مستمرة

وليست محطة وصول.

الإهداء

إلى روح أمي وأبي وحماتي ؛ الزكية الطاهرة ؛..... رحمهم الله تعالى
وأسكنهم فسيح جنّاته..... آمين يارب
إلى رفيق دربي ، سندي وعوني؛ زوجي الفاضل حفظه الله
إلى فلذات كبدي ؛ أبنائي الأعزاء..... رعاهم الله
إلى كل أفراد أسرتي الكبيرة المتأسكة ؛ صغيرا وكبيرا أدامهم الله
إلى كل إخوتي وأخواتي ورفقتي حيّاهم الله
إلى وطني الحبيب الغالي حرسه الله
إلى إخواننا المرابطين في أرض فلسطين الحبيبة نصرهم الله

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ،حمدًا يليق بجلال وجهه و عظيم سلطانه أن أعاني ووفقني لإتمام هذا العمل .

فلك الحمد يا ربي حتى ترضى و لك الحمد اذا رضيت و لك الحمد بعد الرضى.

و أصلي و أسلم على حبيبي المصطفى المبعوث رحمة للعالمين ،قائدنا و قدوتنا إلى يوم الدين.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى من حرص على تعليمي و تأديبي و زرع في قيمة حب الله والعلم والوطن و الأمة ؛ والدَيَّ الكريمين رحمهما الله .

كما أتقدم بخالص الشكر و العرفان الى كل من ؛ أستاذي الفاضل المشرف "خنفري خيضر" على دعمه ونصحه و توجيهاته القيّمة ومرافقته لي لإتمام هذا البحث و إلى أستاذتي الفاضلة "صباح شنايت" على تشجيعاتها وتوجيهاتها القيّمة .

كما لا يفوتني أن أخصّ بالشكر أصحاب الم.ص.م. الذين تجاوبوا معي في الدراسة الميدانية واستقبلوني ووجهوني وزودوني بالمعلومات الضرورية للبحث.

ولا أنسى أن أوجه شكري الى كل زملائي الأساتذة الأفاضل ، أساتذة الكلية و خاصة أساتذة علوم التسيير الذين لم يبخلوا علي بالنصح و الدعم و الدّعاء. كما لا يفوتني أن أخصّ بالشكر كل أعضاء الهيئة الإدارية لقسم علوم التسيير على تميّزهم في أداء عملهم وتفانيهم في خدمة الأستاذ والطالب .

كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر و العرفان الى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبولهم مناقشة هذه الأطروحة .



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

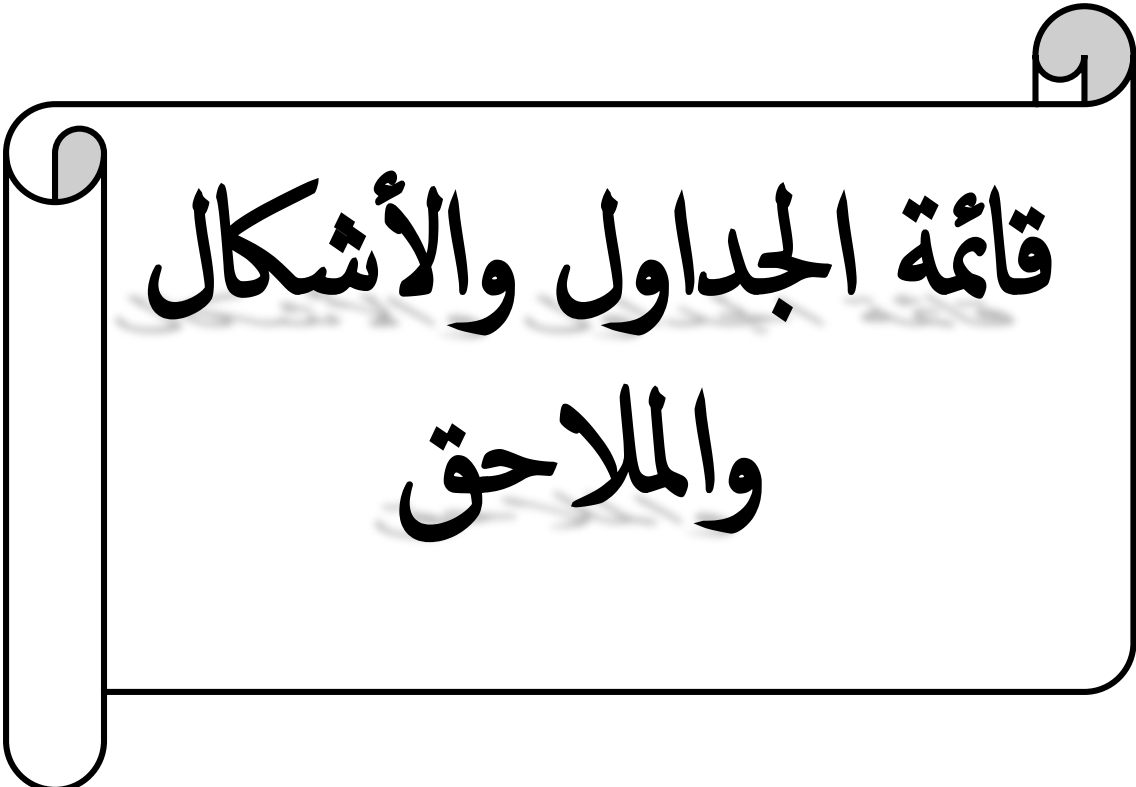
III	إهداء
IV	شكر و تقدير
V	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
XVI	الملخص
أ-ك	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و الفكري لإدارة الجودة الشاملة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مصطلح الجودة، المفاهيم والتطورات
3	المطلب الأول: مفهوم الجودة وأبعادها
9	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة
17	المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة
17	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، أهميتها وأهدافها
25	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
	المطلب الثالث: النماذج الأساسية والمساهمات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة
33	في مختلف القطاعات الصناعية والخدماتية.
44	المبحث الثالث: منهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
44	المطلب الأول: متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة
47	المطلب الثاني: مستويات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
51	المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
54	المبحث الرابع: مدخل إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بنظام إدارة الجودة الأيزو
54	المطلب الأول: ماهية مدخل إدارة الجودة العالمي والمنظمة الدولية للتقييس
	المطلب الثاني: متطلبات مواصفة ISO 9001:2015 وعلاقتها ببعض
59	نظم إدارة الجودة الأخرى
63	المطلب الثالث: مزايا تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة
74	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الواقع و الخصوصية

75	ومتطلبات التنافسية
76	تمهيد
77	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
77	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
81	المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
88	المطلب الثالث: عوامل نجاح وأسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
	المبحث الثاني: خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أصناف قادتها ومسيريها
91	و متطلبات تنافسيته
91	المطلب الأول: خصوصية كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ادارتها
102	المطلب الثاني: خصائص وأصناف القادة المسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
105	المطلب الثالث: متطلبات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
128	المبحث الثالث: قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛ الواقع و التطورات
128	المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، النشأة، التطور التاريخي.
132	المطلب الثاني: واقع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
143	المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
	المبحث الرابع: تشخيص مناخ الأعمال في الجزائر و مجهودات السلطات الجزائرية في توفير
147	العناصر البيئية المواتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الم.ص.م.
147	المطلب الأول: تشخيص مناخ الأعمال في الجزائر وفق تقرير البنك العالمي (Doing Business)
158	المطلب الثاني: مجهودات تحسين مناخ الأعمال وفرص تطور الم.ص.م فيه
	المطلب الثالث: مجهودات السلطات الجزائرية في توفير العناصر البيئية المواتية
161	لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
169	خلاصة الفصل الثاني
170	الفصل الثالث: نجاعة الم.ص.م في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
171	تمهيد
172	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنجاعة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وماهية قياسها
172	المطلب الأول: مفهوم النجاعة ومختلف المصطلحات المرتبطة بها
190	المطلب الثاني: معايير تصنيف النجاعة، محدّداتها ومؤشرات قياسها

200	المطلب الثالث: النماذج العامة لقياس النجاعة
211	المطلب الرابع : نماذج قياس نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
230	المبحث الثاني: نماذج إدارة الجودة الشاملة في قياس نجاعة الم.ص.م.
230	المطلب الأول: نموذج جائزة " ديمينغ" اليابانية و جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية (MBNQA)
	المطلب الثاني: نموذج الجائزة الأوروبية للتميز في الجودة (EFQM)
238	و نموذج الجائزة الجزائرية للتميز بالجودة (PAQ)
250	المطلب الثالث: تقييم نماذج التميز بالجودة الشاملة ومقارنتها بمعيار الأيزو
259	المبحث الثالث: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نجاعة الم.ص.م.
259	المطلب الأول: مناهج تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في واقع الم.ص.م.
	المطلب الثاني: طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الجودة الشاملة ونجاعة الم.ص.م.
273	وفق بعض أدبيات الدراسات السابقة
280	المطلب الثالث: أثر إدارة الجودة الشاملة على نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
291	خلاصة الفصل الثالث.....
	الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
292	تمهيد
293	المبحث الأول : عرض العناصر المنهجية لدراسة عينة البحث وتحليل البيانات
294	المطلب الأول : العناصر المنهجية لدراسة عينة البحث
301	المطلب الثاني : : أساليب وآليات وإجراءات تطبيق البحث
	المطلب الثالث: وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
316	وسياسة الجودة المتبناة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
	المبحث الثاني: واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على نجاعة الم.ص.م
324	عينة الدراسة حسب وجهة نظر مسؤولي الم.ص.م. في المستويات الإدارية الثلاثة
	المطلب الأول: واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (معايير الوسائل) في الم.ص.م.
324	عينة الدراسة
336	المطلب الثاني: واقع نجاعة (معايير النتائج الكلية) الم.ص.م. عينة الدراسة
343	المبحث الثالث: علاقة متغيرات الدراسة مع بعضها البعض لبيان تكامل نموذج الدراسة

	المطلب الأول: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (معايير الوسائل)
343	والنجاعة الكلية (معايير النتائج الكلية) في الم.ص.م. عينة الدراسة.....
	المطلب الثاني: دراسة مدى اختلاف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة
364	من حيث اهتمامها بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
371	 خلاصة الفصل الرابع
373	 الخاتمة
391	 قائمة المراجع
403	 الملاحق



قائمة الجداول والأشكال والملاحق

أولاً: قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	تطور إدارة الجودة والمظاهر المميزة لها	16
2-1	المقارنة بين خصائص إدارة الجودة الشاملة وخصائص الإدارة التقليدية	21
3-1	تعديلات مبادئ نظام إدارة الجودة إيزو 9001: 2008	60
4-1	أهم التعديلات في مصطلحات الإيزو 9001: 2008	60
5-1	مزايا ومساوئ مواصفة ISO 9001: 2015	65
6-1	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي الإيزو 9000: 1994	67
7-1	مقارنة بين إيزو 9001، إيزو 9004 وإدارة الجودة الشاملة	70
1-11	التصنيف المعتمد من طرف الاتحاد الأوروبي للـ م.ص.م	78
2-11	المعايير المستخدمة في تعريف م، ص، م لدى بعض دول العالم	79
3-11	أشكال القرب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	99
4-11	خصائص وكفاءات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	103
5-11	استراتيجية قيادة التكلفة	120
6-11	مقارنة بين استراتيجية قيادة التكلفة وعملية تخفيض التكلفة	121
7-11	استراتيجية التميز	121
8-11	استراتيجية التركيز	122
9- II	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الإطار القانوني خلال فترة 2010-2016.	133
10 - II	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (الأشخاص المعنوية) حسب قطاع النشاط في الفترة الممتدة بين 2012- 2016	134
11- II	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الأشخاص المعنوية) حسب قطاع النشاط والإطار القانوني لسنة 2016	136
12- II	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فئة الأجراء لسنة 2016	137
13 - II	تركيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (الأشخاص المعنوية) حسب المنطقة الجغرافية لسنة 2016	137
14 - II	حركية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة خلال فترة 2015-2016	138
15 - II	تطور قيمة الإنتاج الخام حسب الإطار القانوني وفئة الأجراء	140
16- II	مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل خلال فترة 2015-2016	141
17 - II	مساهمة القطاع الخاص خارج المحروقات في توليد القيمة المضافة	142
18- II	تطور الناتج الداخلي الخام في القطاع الخاص والعمومي خارج المحروقات في الفترة 2010_ 2013	143
19 - II	ترتيب الجزائر في تسهيل الأعمال وفق تقرير "Doing Business" في الفترة الممتدة بين 2009-2017	147
20 - II	ترتيب الجزائر وفق معايير "Doing Business" لسنة 2016-2017 حسب اقتصاديات 190 بلد	148
21 - II	مقارنة ترتيب الجزائر بترتيب تونس والمغرب وفق تقرير "Doing Business".	149
22-11	تقييم الجزائر في معيار إنشاء المؤسسة لسنة 2017	150
23 -11	تقييم الجزائر في معيار منح رخص البناء لسنة 2017	151
24 -11	نتائج تقرير Doing Business عن الجزائر في مجال إيصال الكهرباء لسنة 2017	152
25-11	نتائج تقرير Doing Business عن الجزائر في مجال تحويل الملكية لسنة 2017	153
26 -11	نتائج تقرير Doing Business عن الجزائر في مجال الحصول على قروض لسنة 2017	154
27-11	نتائج تقرير "Doing Business" عن الجزائر في مجال حماية المستثمرين لسنة 2017	154
28 -11	نتائج تقرير "Doing Business" عن الجزائر في مجال دفع الضرائب لسنة 2017	155
29 -11	نتائج تقرير "Doing Business" عن الجزائر في مجال تجارة الحدود لسنة 2017	156

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

157	نتائج تقرير Doing Business عن الجزائر في مجال تنفيذ العقود لسنة 2017	30-II
158	نتائج Doing Business على الجزائر في مجال تصفية المؤسسات لسنة 2017	31 - II
195	تصنيفات مقاييس النجاحة	1 - III
203	مصفوفة المحددات والنتائج (Filzgerald)	2 - III
205	نموذج (Beaudin, Savoie, Molin) لقياس الفعالية التنظيمية	3 - III
206	مجاميع أصحاب المصالح والحقوق	4 - III
233	قائمة معايير نموذج جائزة "ديمينغ"	5-III
237	معايير نموذج جائزة مالكوم بالدريج	6 - III
246	عناصر تقييم الجائزة الجزائرية للتميز	7 - III
251	إطار تقييم أثر جوائز الجودة	8 - III
256	مقارنة بين جوائز التميز بالجودة الشاملة ومعايير الأيزو 9001	9 - III
261	مقارنة بين كل من بحوث التسويق والتحليل التنافسي والمقارنة المرجعية	10 - III
271	مقارنة بين حلقات الجودة وفرق العمل	11 - III
278	الحالات المدعمة للعلاقة الإيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والنجاحة	12 - III
279	الدراسات المدعمة لسلبية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والنجاحة	13-III
294	نسبة استجابة المبحوثين من أفراد عينة الدراسة	1 - IV
295	تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة وتصنيفها من حيث طبيعة النشاط والقطاع الذي تنشط فيه	2- IV
296	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة حسب حجم العمالة	3 - IV
303	مقياس " ليكرت " الخماسي	4- IV
305	معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات " التزام الإدارة العليا " و " سياسة واستراتيجية المؤسسة " مع البعد الكلي لها	5- IV
306	معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات " إدارة الموارد البشرية " و " الشراكة والموارد " مع البعد الكلي لها	6- IV
308	معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات " إدارة العمليات " و " الاندماج مع البيئة المحلية " مع البعد الكلي لها	7- IV
309	معاملات الارتباط لكل معيار من معايير الوسائل (معايير إدارة الجودة الشاملة) مع مجموع معايير الوسائل	8- IV
310	معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات " رضا الزبائن " و " رضا المورد البشري " مع البعد الكلي لها	9- IV
312	معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات " العمليات الداخلية " و " النتائج المالية " مع البعد الكلي لها	10- IV
313	معاملات الارتباط لكل معيار من معايير النتائج الكلية مقارنة بالمنافسة (معايير النجاحة الكلية) مع مجموع معايير النتائج الكلية	11- IV
314	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمجمل عبارات الاستبانة	12- IV
314	معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من محاور الاستبانة على حدى	13- IV
316	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	14- IV
316	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	15- IV
317	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	16- IV
319	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	17- IV
318	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	18- IV
318	توزيع أفراد العينة حسب متغير رقم الأعمال	19- IV
319	توزيع أفراد العينة حول ما اذا كانت المؤسسة تتبنى سياسة الجودة.	20- IV
320	توزيع أفراد العينة حول ما اذا كانت حاصلة على شهادة الأيزو	21- IV
321	توزيع أفراد العينة حول ما اذا كانت المؤسسة تهدف إلى الحصول على شهادة الأيزو	22- IV
322	توزيع أفراد العينة حول ما اذا كانت المؤسسة تهدف إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة	23- IV
322	توزيع أفراد العينة حول ما اذا شرعت المؤسسة في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة	24- IV
326	تقييم لمدى التزام الإدارة العليا بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة	25- IV

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

26- IV	تقييم لسياسة واستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة	327
27- IV	تقييم لبعد إدارة المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة	329
28- IV	تقييم لبعد الشراكة والموارد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة	331
29- IV	تقييم لبعد إدارة العمليات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة	333
30- IV	تقييم لمدى اندماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة في بيئتها المحلية.	334
31- IV	تقييم عام لمعايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة	336
32- IV	تقييم لبعد رضا الزبائن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة	337
33- IV	تقييم لبعد رضا المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة	339
34- IV	تقييم لبعد العمليات الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة	340
35- IV	تقييم لبعد النتائج المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة	341
36- IV	تقييم عام لمعايير النتائج (معايير النجاح) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة	342
37- IV	معامل الارتباط بين معايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) ومجموع معايير النتائج (النجاح).	344
38- IV	معاملات ارتباط بيرسون بين المعايير الفرعية للوسائل و المعايير الفرعية للنتائج.	345
39- IV	علاقة معايير الوسائل (المتغيرات المستقلة) مع بعضها البعض من خلال مصفوفة معامل الارتباط بيرسون	350
40- IV	علاقة معايير النتائج (المتغيرات التابعة) مع بعضها البعض من خلال مصفوفة معامل الارتباط بيرسون	350
41- IV	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين معايير الوسائل كمتغير مستقل ومعايير النتائج كمتغير تابع	359
42- IV	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين التزام الإدارة العليا ومعايير النتائج	360
43- IV	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين سياسة واستراتيجية المؤسسة كمتغير مستقل ومعايير النتائج كمتغير تابع:	361
44- IV	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين إدارة المورد البشري كمتغير مستقل ومعايير النتائج كمتغير تابع	361
45- IV	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين الشراكة والموارد كمتغير مستقل ومعايير النتائج كمتغير تابع	362
46- IV	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين إدارة العمليات كمتغير مستقل ومعايير النتائج كمتغير تابع	363
47- IV	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بعد الاندماج في البيئة المحلية كمتغير مستقل ومعايير النتائج كمتغير تابع	364
48- IV	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول معايير الوسائل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لمتغير " شهادة الأيزو"	365
49- IV	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر " معايير الوسائل" لبيان درجات الاختلاف مابين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعزى إلى متغير " شهادة الأيزو"	366
50- IV	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول معايير الوسائل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة وفقا لمتغير " طبيعة النشاط"	367
51- IV	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر " معايير الوسائل" لبيان درجات الاختلاف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لمعيار " طبيعة النشاط"	368
52- IV	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول معايير الوسائل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة وفقا لمتغير الحجم	369
53- IV	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر " معايير الوسائل"، لبيان درجات الاختلاف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لمتغير " الحجم "	370

ثانيا: قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	المظاهر الأساسية لنموذج الجودة الشاملة	18
2-1	نموذج ديمينغ لإدارة الجودة الشاملة	19
3-1	الاستراتيجية المتكاملة لأهداف إدارة الجودة الشاملة	25
4-1	من الجودة الشاملة إلى المنظمة المتعلمة إلى المنظمة ذات الرتبة العالمية	32
5-1	دورة ديمينغ شوهارت 1986	33

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

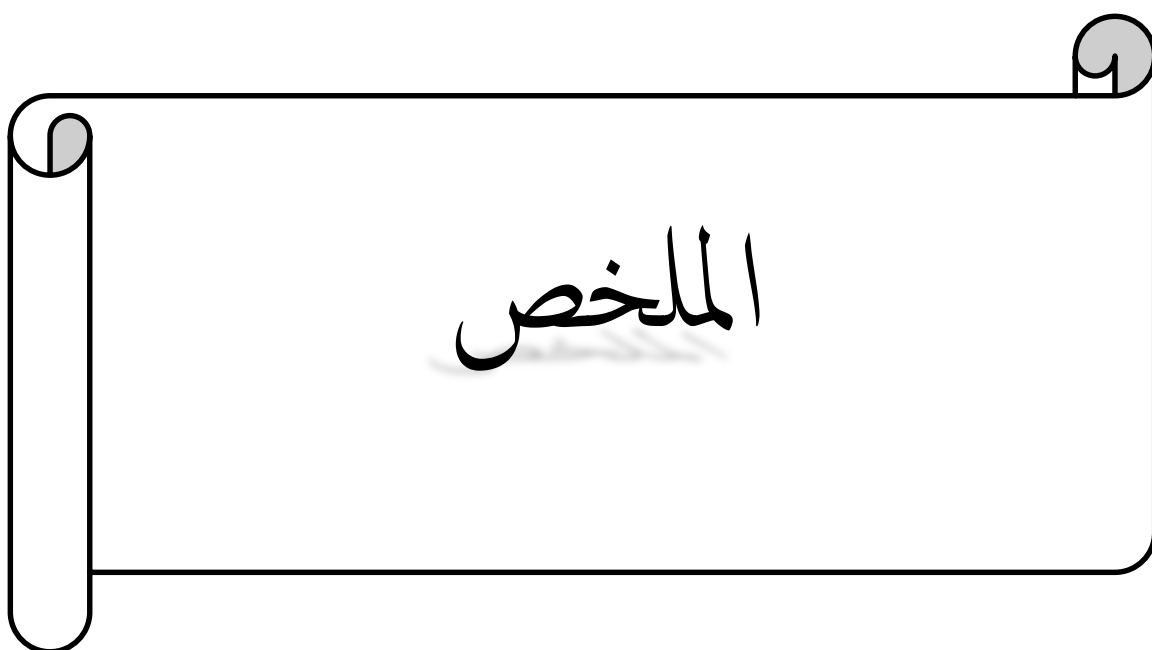
45	دور الثقافة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	6-I
71	إرتقاء مواصفات 9001 و 9004 نحو التميز	7-I
72	علاقة إدارة الجودة الشاملة مع أنظمة إدارة الجودة الإيزو ISO 9000	8-I
73	نموذج إدارة الجودة الشاملة القائم على أساس أنظمة الجودة ISO9000	9-I
92	خصائص المؤسسة الصغيرة و المتوسطة	1-II
100	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصغيرة	2-II
102	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المتوسطة	3-II
108	ابعاد البيئة	4-II
119	تحليل المنافسة	5-II
120	الاستراتيجيات التنافسية " لبورتر "	6-II
124	استراتيجيات التنافس والمزايا التنافسية	7-II
126	جذور الميزة التنافسية	8-II
133	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب الاطار القانوني	9-II
135	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (الأشخاص المعنوية) حسب قطاع النشاط	10-II
137	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فئة الاجراء لسنة 2016.	11-II
142	مساهمة القطاع الخاص خارج المحروقات في توليد القيمة المضافة	12-II
176	مكونات النجاح	1-III
187	النماذج الأربعة لقياس فعالية المؤسسة حسب مدخل القيم المتنافسة	2-III
197	علاقات السبب-النتيجة بين مؤشرات النجاح	3-III
200	دور المسير في مواجهة التّنوع في معايير النجاح	4-III
201	هرم الأداء لـ Lynch et Cross (1999)	5-III
204	نموذج الفعالية التنظيمية المراجع من طرف (Savoie et Mlin 2000)	6-III
207	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن 1992	7-III
208	الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن	8-III
210	الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن	9-III
213	نموذج " 3E "	10-III
218	نموذج " 3F "	11-III
222	حركية النموذجين "E3" و "F3"	12-III
229	نموذج تحليل مؤشرات النجاح في إطار الم.ص.م.	13-III
231	العلاقات القائمة بين عناصر نموذج ديمينغ	14-III
234	تنظيم جائزة ديمينغ إصدار 2017	15-III
236	معايير نموذج جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية	16-III
238	نموذج مبسط لتحسين الأداء من خلال مشاركة العاملين في التحسين المستمر للعمليات	17-III
241	النموذج الأوروبي للتميز بالجودة	18-III
257	مقارنة بين التقييس ونموذج التميز EFQM	19-III
266	دورة المقارنة المرجعية	20-III
270	نموذج بيت الجودة	21-III
273	أسلوب عمل حلقات الجودة	22-III
282	علاقة الجودة بالنجاح	23-III
284	العلاقة بين المفاهيم الثلاثة القيمة، السعر والتكلفة	24-III

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

286	العلاقة بين الجودة والحصة السوقية	25-III
287	العلاقة بين الجودة والتكلفة	26-III
301	نموذج الدراسة	1-IV
316	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	2-IV
316	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	3-IV
317	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	4-IV
317	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	5-IV
318	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	6-IV
318	توزيع أفراد العينة حسب متغير رقم الأعمال	7-IV
319	توزيع أفراد العينة حول ما اذا كانت المؤسسة تتبنى سياسة الجودة.	8-IV
320	توزيع أفراد العينة حول ما اذا كانت حاصلة على شهادة الأيزو	9-IV
321	توزيع أفراد العينة حول ما اذا كانت المؤسسة تهدف إلى الحصول على شهادة الأيزو	10-IV
322	توزيع أفراد العينة حول ما اذا كانت المؤسسة تهدف إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة	11-IV
322	توزيع أفراد العينة حول ما اذا شرعت المؤسسة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	12-IV
352	علاقة الارتباط غير المباشرة بين معيار "التزام الإدارة العليا" (المتغير المستقل) ومعيار "رضا الزبائن" و"النتائج المالية" (المتغيرات التابعة)	13-IV
353	علاقة الارتباط غير المباشرة بين معيار "التزام الإدارة العليا" (المتغير المستقل) ومعيار "رضا المورد البشري" و"العمليات الداخلية" (المتغير التابع)	14-IV
354	علاقة الارتباط غير المباشرة بين معيار "إدارة المورد البشري" (المتغير المستقل) ومعيار "النتائج المالية" (المتغير التابع)	15-IV
355	علاقة الارتباط غير المباشرة بين معيار "إدارة العمليات" (المتغير المستقل) ومعيار "النتائج المالية" (المتغير التابع)	16-IV
356	علاقة الارتباط غير المباشرة بين معيار "الاندماج في البيئة المحلية" (المتغير المستقل) ومعيار "رضا الزبائن" و"النتائج المالية" (المتغيرات التابعة)	17-IV
358	علاقة الارتباط غير المباشرة بين معايير الوسائل مجتمعة (المتغير المستقل) ومعيار النتائج (المتغير التابع).	18-IV

ثالثاً: قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	Les indicateurs de performance de quelques PME	404
2	الاستبانة	406
3	قائمة المحكمين	424
4	نتائج تحليل الانحدار بين معايير الوسائل و معايير النتائج	424
5	نتائج تحليل الانحدار بين التزام الإدارة العليا و معايير النتائج	425
6	نتائج تحليل الانحدار بين سياسة و استراتيجيات المؤسسة و معايير النتائج	426
7	نتائج تحليل الانحدار بين إدارة المورد البشري و معايير النتائج	428
8	نتائج تحليل الانحدار بين الشراكة و الموارد كمتغير مستقل و معايير النتائج كمتغير تابع	429
9	نتائج تحليل الانحدار بين إدارة العمليات كمتغير مستقل و معايير النتائج كمتغير تابع	430
10	نتائج تحليل الانحدار بين الاندماج في البيئة المحلية كمتغير مستقل و معايير النتائج كمتغير تابع	431



المخلص

تعيش المؤسسات المعاصرة بشتى أنواعها و أحجامها في بيئة متقلبة ، شديدة التعقيد و التنافس . بقاؤها واستمرارها فيها مرهون بمدى انتهاجها لأحد مناهج التسيير القادرة على مواكبة التغير المتسارع الذي تشهده بيئة الأعمال المعاصرة وتمكينها من تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية . و يعتبر منهج إدارة الجودة الشاملة من بين المناهج الإدارية الحديثة التي أثبتت فعاليتها في مقدرتها على تفعيل بيئة العمل الداخلية للمؤسسة للاستجابة للمتغيرات الحاصلة بما يحقق نجاحاتها .

ولقد أصبح قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (الم . ص . م) القطاع الأكثر حيوية في الجزائر مع التوجه التنموي الحديث للبلاد المبني على الإنفتاح الاقتصادي والاقتصاد المتنوع، أحوج ما يكون في مواجهته للتحديات الجديدة إلى تبني هذا الأسلوب الإداري المتميز لتعزيز قدراته التنافسية والارتقاء به إلى مرتبة النجاعة ليكون بحق في مستوى التحديات الراهنة.

إن العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بالنجاعة من أكثر العلاقات تعقيدا و التي تباينت حولها الدراسات نظرا لعدم ثبات نتائجها و الذي يُعزى إلى خصائص المفهومين المتغيرة و إلى وجود تأثير متبادل فيما بينهما؛ كما أن ندرة مثل هذه الدراسات في وسط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يدفعنا إلى ضرورة الاستمرار و المضي قُدما لمدارسة هذه العلاقة والمساهمة في إزالة الغموض الذي يعتريها .

إن دراستنا الحالية تندرج في هذا السياق ، حيث هدفت إلى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الجودة الشاملة و النجاعة في وسط عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وعملت على فحص أثر معايير إدارة الجودة الشاملة و المتمثلة في المحاور التالية : (التزام الادارة العليا ، سياسة و استراتيجية المؤسسة ، إدارة المورد البشري ، الشراكة و الموارد ، إدارة العمليات ، الاندماج في البيئة المحلية .) في تحقيق النجاعة المقاسة بالمعايير التالية : (رضا الزبون ، رضا المورد البشري ، العمليات الداخلية ، النتائج المالية .) و هذا بعد الوقوف على ممارسات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة لإبراز مدى الإهتمام الذي توليه هذه الأخيرة لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة مع إبراز الفروقات القائمة بينها في التطبيق، و تأثيرات كل ذلك على نجاحاتها .

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الفعالية، الكفاءة، النجاعة، التنافسية، الميزة التنافسية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Résumé :

Les entreprises contemporaines de toutes genres et de toutes tailles vivent dans un environnement hautement complexe, concurrentiel et instable. Leur survie et leur persistance dépendent des approches de management adoptées, leur permettant de suivre de près les changements rapides observés dans l'environnement et d'atteindre leurs objectifs de manière efficiente et efficace. L'approche du management de la qualité totale (TQM) fait partie des méthodes de management modernes qui se sont révélées efficaces dans leur capacité à activer l'environnement de travail interne de l'entreprise pour répondre aux changements effectifs afin que l'entreprise devienne performante.

Le secteur des PME est devenu l'un des secteurs les plus dynamiques en Algérie avec l'orientation de développement moderne du pays basée sur l'ouverture économique et l'économie diversifiée, face à ses nouveaux défis, il est plus qu'urgent pour ces PME d'adopter cette méthode de gestion distinctive pour améliorer leurs compétitivités et assurer leurs performances.

La relation entre l'approche TQM et la performance est l'une des relations les plus complexes pour lesquelles les études ont divergé en raison de l'instabilité de leurs résultats, due aux caractéristiques changeantes des deux concepts et à l'existence d'une influence mutuelle entre eux. La rareté de telles études dans le milieu des PME souligne la nécessité d'approfondir les recherches et d'aller de l'avant dans l'étude de cette relation et de contribuer à l'élimination de cette ambiguïté.

Notre étude s'intègre dans ce contexte, visant à mettre en évidence la nature de la relation existante entre le management de la qualité totale et la performance au milieu d'un échantillon de PME. Nous avons examiné l'impact des normes de TQM dans les axes suivants: (Engagement de la direction, politique et stratégie, gestion des ressources humaines, partenariat et ressources, gestion des opérations, intégration dans l'environnement local) pour atteindre la performance mesurée par les critères suivants : (satisfaction des clients, satisfaction des ressources humaines, processus internes, résultats financiers). Nous avons analysé les pratiques des PME, échantillon de notre étude, afin de mettre en évidence l'attention portée par ces dernières à l'application des concepts de TQM et son étendue tout en signalant les différences existantes entre elles dans son application, et les effets de tout cela sur leur performance.

Mots-clés : qualité , Management de la qualité totale , efficacité , efficience, performance, compétitivité , avantage compétitif, PME.

Summary:

Contemporary establishments of different types and sizes live in a highly complex, competitive & changeable environment.

Its survival and persistence depend on the extent in which it adopts one of the management approaches able to follow the rapid change observed in the modern business environment and allowing it to achieve its objectives efficiently and effectively.

The total quality management (TQM) approach is part of the modern management methods that have proven to be effective in their ability to activate the internal work environment of the establishments to respond to changes and to achieve efficiency.

The SME sector has become the most dynamic sector in Algeria with the development directions of the government, based on a modern economic openness and a diversified economy in facing the new challenges. It is much more urgent for these SMEs to adopt this distinctive management method to improve its competitiveness and ensure its performance to find the right level of the current challenges.

The relationship between TQM and the performance is one of the most complex relations in which the studies differed because of the instability of their results, which is due to the changing of the two concepts characteristics and the existence of a mutual influence between them.

The scarcity of such studies among the SMEs, forces us to go for further researches in order to move forward in the study of this relationship and to contribute to the elimination of its ambiguity.

Our current study fits into this context, where it aimed to highlight the nature of the existing relationship between the total quality management and the performance among a sample of SMEs and led to examine the impact of total quality management standards coming under the following axes: (senior management commitment, policy and strategy, human resource management, partnership and resources, operations management, integration into the local environment) in achieving its efficiency measured by the following criteria: (customer satisfaction, satisfaction of human resource, internal processes, financial results.) and that after standing on the SMEs practices study sample to demonstrate the attention given by these enterprises to implement the total quality management concepts highlighting the existing differences among it in the implementation, and the impacts of all this on its efficiency .

Keywords : quality, total quality management, effectiveness, efficiency, Performance, competitiveness, competitive advantage, SMEs .

المقدمة العامة

مقدمة:

تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي على اختلاف أحجامها وأشكالها طوفانا من التحديات التي أفرزتها مجموعة من المتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية ، والتي أصبحت تهدد استقرارها واستمراريتها بل وحتى وجودها. ولعل أبرز هذه التحديات الاقتصادية ؛عولمة الإقتصاد والتجارة ،الاتجاه نحو التحرير الكامل للتجارة الخارجية ، التزام الدول الأعضاء في اتفاقية " الجات" ومنها الجزائر، بإلغاء التعريفات الجمركية أمام السلع الأجنبية وإنشاء منطقة التبادل الحر، إضافة إلى مشاريع الشراكة الأورومتوسطية الذي أثر سلبا على سوق المؤسسات المحلية والذي يواجه هجمة شرسة من الواردات الأجنبية التي تنافس المنتج المحلي بقوة من حيث السعر والجودة والمدة. إنَّها في مواجهة تحدٍّ جديد هو تحدي الجودة الذي لا يقتصر فقط على توفر مجموعة من المواصفات في منتجات المؤسسة يرضى عنها المستورد، بل اصبح هذا الأخير يشترط توفر مجموعة من معايير الجودة في المؤسسات التي يتعامل معها.

إن نجاح المؤسسة في مواجهة هذا التحدي سيمكنها من مواجهة التحديات الأخرى من موقع قوة، لأنها ستكون قد ملكت السلاح المناسب لمواجهتها (سلاح الجودة) لكن ما السبيل إلى ذلك؟.

إن ملاحظة التجربة اليابانية وما حققته مؤسساتها من نمو في الإنتاجية والارتقاء بالجودة واكتساحها للأسواق العالمية بجدارة رغم افتقارها للموارد الطبيعية وامتلاكها لجغرافية قاسية واستمرار معاناتها من آثار القنبلة النووية، جعلت الباحثين يولونها فيضا من الدراسة والتحليل تبين من خلال ذلك، السر وراء نجاعة المؤسسات اليابانية والذي أوعزوه إلى إتباعها لنظام جديد في الإدارة يدعى نظام إدارة الجودة الشاملة وهو ذلك النظام الفعال الذي بواسطته يتم إحداث نوع من التكامل والتنسيق والتفاعل بين عمل الوحدات والإدارات المختلفة داخل المؤسسة من أجل تطوير الجودة والحفاظ عليها وتحسين مستوى أداء جميع الأفراد العاملين وتوجيه جهودهم بما يؤدي إلى الرضا الكامل للمستهلك وبأقل التكاليف الممكنة. إنها إدارة ديناميكية مبتكرة تهدف إلى تحقيق رضا جميع الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة، زبائن، مساهمين، ممولين، عاملين والحكومة. وتعتمد على التحسين المستمر لأدائها في سبيل إرضاء رغبات الزبائن بل ويمتد تأثيرها إلى جميع المتعاملين الخارجيين الآخرين من خلال إشراكهم في عمليات التحسين المستمر للجودة لتضمن المؤسسة تطابق وتحسين خدماتهم الموجهة إليها وبما يخدم سياسة التحسين المستمر الخاصة بها.

إن استمرار المؤسسات في انتهاج الأسلوب الإداري الكلاسيكي الذي يتحرك بردود الأفعال مثلما هو الشأن في مؤسساتنا الجزائرية سيرمي بها خارج المنافسة لأنها تواجه بيئة القرن الواحد والعشرين بمبادئ القرن التاسع عشر وبالتالي لن يكون بإمكانها التقدم إلى الأمام وثمة أمامها مؤسسات منافسة ناجعة اكتسحت عقر دارنا مع تحرير التجارة الخارجية، والأمر يزداد خطورة وتعقيدا في أوساط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصوصا في الدول النامية التي لا تزال تتبع أسلوبا إداريا تقليديا، بتنظيم بسيط وبنية مركزية، ونسبة تخصص ضعيفة سواء على مستوى تجهيزاتها أو موظفيها، كما أن معظم قراراتها مبنية على الحدس مع ندرة قيامها بدراسات تسويقية وبقطة تكنولوجية ضعيفة وانشغال قياداتها بالتسيير التشغيلي ذي المدى القصير وإهمالهم للتسيير الاستراتيجي بعيد المدى، ناهيك عن تعرضها لنسبة اختفاء مرتفعة في السنوات الأولى من تأسيسها.

إن العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي طالما شكّلت نسيجاً إقتصاديا هاما لكثير من البلدان وخاصة النامية منها، وجدت نفسها بحاجة إلى إحداث تغيير في نمط تسييرها بما يمكنها من مواجهة التحديات الصعبة الحالية والمستقبلية ما دفعها إلى الاستثمار في أنظمة الجودة ومنها إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها أداة أثبتت فعاليتها على أرض الواقع في تحسين أداء المؤسسات والارتقاء به إما إلى مستوى أداء المؤسسات المنافسة أو من خلال التميز في تلبية الحاجات والرغبات المتنامية واللامتناهية للزبائن والفوز برضاهم.

أولا: إشكالية الدراسة:

إن المشكلة الرئيسية التي تتخبط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية اليوم هو ضعف نجاعتها وتنافسيتها مما يهدد بقاءها واستمراريتها في ظل التحديات البيئية الراهنة التي تزداد حدتها يوما بعد يوم. إن نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم مرهون بإعادة النظر في نظم التسيير المتبناة فيها، وتبنيها نموذج تسييري متكامل كنموذج إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي سيمكنها من امتلاك القدرة على الارتقاء بمستوى أدائها إلى مرتبة النجاعة، ففي هذا الإطار ومن خلال هذا البحث سنحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى إمكانية تأثير إدارة الجودة الشاملة على نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية

لقد قادتنا هذه الإشكالية إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة وما الجديد الذي يقدمه روادها للفكر الإداري؟
- ما هو مفهوم النجاعة وما طبيعة العلاقة القائمة بينها وبين إدارة الجودة الشاملة؟
- ما مدى اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وما تأثير ذلك على نجاعتها؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

لقد بنينا هذا البحث على جملة من الفرضيات نبرزها فيما يلي:

1. تولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماما كبيرا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة (معايير الوسائل) بأبعادها المختلفة والنجاعة الكلية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (معايير النتائج الكلية).

وتتفرع من هذه الفرضية ست فرضيات جزئية وهي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " التزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة" (معايير الوسائل) و"النجاعة الكلية" (معايير النتائج الكلية)؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "سياسة و استراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة" (معايير الوسائل) ونجاعتها الكلية (معايير النتائج) ؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "إدارة المورد البشري للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة" (معايير الوسائل) و نجاعتها الكلية (معايير النتائج) ؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الشراكة و موارد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة" (معايير الوسائل) ونجاعتها الكلية (معايير النتائج) ؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "إدارة عمليات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة" (معايير الوسائل) ونجاعتها الكلية (معايير النتائج) ؛

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "اندماج المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في بيئتها المحلية" ونجاحاتها (معايير النتائج) ؛

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تبنيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير " شهادة الإيزو".
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تبنيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغيري " طبيعة النشاط والحجم"

رابعا: أهمية الدراسة

يستمد موضوع بحثنا أهميته من ثقل وزن المفاهيم الثلاثة المطروحة للدراسة جنبا إلى جنب وهي:

- 1- **قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ركيزة التنمية المستدامة للبلد ورئتها التي تتنفس بها، وهو ضمان للتكامل الاقتصادي والاجتماعي للتنمية الجهوية والمحلية ما يجعله يحتل أهمية كبيرة في الإقتصاد الوطني. ولقد آن الأوان للنهوض بجذ هذا القطاع في الجزائر الذي لازالت مساهمته في التنمية هشة رغم الجهود المبذولة لتطويره.
- 2- **النجاحة:** وتظهر أهمية هذا المجال من الدراسة في الأعداد الهائلة من الدراسات التي أنجزت حول مصطلح النجاحة (الأداء العالي والتميز) والتي أظهرت تباينا كبيرا في تحديد مفهوم هذا المصطلح، ويوعز هذا التباين إلى أن المؤسسة تتطور في بيئة جد معقدة، اذ لم يعد بالإمكان الاكتفاء بقياس البعد المالي للنجاحة فقط لأنه لم يعد كافيا لوصف الوضعية الحقيقية للمؤسسة، بل تعداه إلى إدراج أبعاد أخرى مرتبطة بفرص نمو المؤسسة مثل بعد الزبائن، التعلم، الابتكار، العمليات الداخلية...الخ. وتبقى إشكالية تعريف وتقييم النجاحة من الإشكاليات المطروحة بقوة في مجال إدارة الأعمال إلى يومنا هذا. نسعى في بحثنا هذا إلى تسليط الضوء على أبعادها المختلفة وكيفية قياسها في ظل تبني المؤسسة لنموذج إدارة الجودة الشاملة.

- 3- **إدارة الجودة الشاملة:** تعتبر إدارة الجودة الشاملة منظورا إداريا جديدا ساهم مساهمة فعالة في إثراء الفكر الإداري وجعل من الجودة محددات أساسيا لنجاحة المؤسسة وأداة فعالة في مواجهة تحديات المنافسة، وجسرا متينا يمتد بين المؤسسة من توثيق الصلة بعملائها الداخليين والخارجيين وتحقيق رضاهم. ومادام أن مؤسساتنا الجزائرية عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة لا تزال بعيدة كل البعد عن

الاستفادة الفعالة من هذا المنهج، بالرغم من الدراسات والأبحاث العديدة التي أجريت على الكثير منها في هذا المجال، تبقى دعوتنا قائمة من خلال هذه الدراسة لهذه المؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتبني هذا المنهج بهدف الارتقاء بنجاعتها إلى مستوى يضمن تميزها وبقاءها واستمراريتها.

ومما سبق، ومحاولة منا لإبراز الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث في تحقيق نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن تلخيص أهمية بحثنا في النقاط التالية:

-تعتبر إدارة الجودة عاملا محددًا لنجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأداة فعالة في مواجهة تحديات المنافسة.

-حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لتبني منهج إداري شامل وديناميكي أثبتت نجاعته في أرض الواقع، لتمكينها من التخلص من هشاشتها وضمان بقائها واستمراريتها بل وحتى تميزها في ظل التحديات الراهنة.

-ومن ثم تكتسي هذه الدراسة أهمية لكل من:

- **قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:** اذ جاءت الدراسة متزامنة مع مرحلة الانفتاح الاقتصادي الذي تشهده الجزائر حيث المنافسة الحادة بين المؤسسات في إشباع رغبات الزبائن وكسب رضاهم، ولن ترقى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى هذا المستوى من النجاعة إلا بانتهاج أسلوب إداري حديث يجعل من رضا الزبون أولى أولوياته وهو أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي حققت تطبيقاته نجاحات كثيرة في صفوف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر العالم، ومن ثم فهذا البحث عبارة عن دعوة لمؤسسات القطاع لتبني مثل هذا المنهج الفعال.

- **قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تضع الدراسة في جانبها التطبيقي نموذجًا تطبيقيًا ثريًا يقيس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مزج النموذج بين النموذج الجزائري للتميز في الجودة والذي تمنح على أساسه الجائزة الجزائرية للتميز في الجودة، والذي يعتمد على المعايير التالية لقياس الجودة (التزام الإدارة العليا، سياسة واستراتيجية المؤسسة، إدارة المورد البشري، الشراكة والموارد، إدارة العمليات، الاندماج في البيئة المحلية)، ونموذج قياس نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستوحى

من نموذج "Norton" و "Kaplan" في قياس النجاعة، بأبعاده المختلفة (بعد الزبون، بعد المورد البشري، بعد العمليات الداخلية والبعد المالي)، الأمر الذي استحسنه بعض قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذين تمكنوا من مقابلتهم في الدراسة الميدانية وساهموا في إثراء النموذج، وأولوا اهتماما كبيرا بنموذج الدراسة المستخلص.

• **للأكاديميين والباحثين:** تضع الدراسة بين يدي الباحثين والأكاديميين تصورا منهجيا ونموذج دراسة ميداني حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي دعوة لهم لتكثيف مثل هذه الدراسات في وسط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال العمل من جهة على غرس القناعات لدى قادتها بضرورة التوجه نحو تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومن جهة أخرى العمل على تبسيط عملية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتبيان كيفية قياس أثرها على نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكل أبعادها.

خامسا: أهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1-التعريف بمنهج إدارة الجودة الشاملة من خلال مبادئه وفلسفته ونماذجه المختلفة والنظر في كيفية تطبيقه في وسط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 2-الوقوف عند المفاهيم المختلفة للنجاعة والبحث في سبل قياسها.
- 3-التعرف على النماذج الخاصة بقياس نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 4-إبراز أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 5-الاطلاع على واقع المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة وطبيعة الجهود المبذولة لتحسينه.
- 6-توعية قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق نجاعتها.

سادسا: مبررات اختيار الموضوع.

لقد وقع اختيارنا على موضوع البحث بناءً على مجموعة من الأسباب نذكر منها:

1-محدودية البحوث والدراسات الميدانية التي حاولت الربط بين إدارة الجودة الشاملة والنجاحة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2-غياب ثقافة الجودة الشاملة في وسط المؤسسات الجزائرية عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة، في الوقت الذي تشهد فيه المؤسسات الغربية منذ عقود تحقيق التميز بالجودة الشاملة.

3-محاولة إعطاء دفع قوي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، هذا العملاق النائم الذي من المفروض أن يلعب دور المحرك الأساسي للتنمية، إلا أنه لازال متعثرا في النهوض باقتصاد البلاد نظرا لافتقاره لعوامل النجاحة.

4-المساهمة في رفع وعي قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بضرورة الإقلاع عن الأساليب الإدارية التقليدية وضرورة العمل بأسلوب إدارة الجودة الشاملة باعتباره أحد أبرز المناهج المعاصرة المحققة للنجاحة والمساعدة على مواجهة تحديات المنافسة.

سابعا: صعوبات الدراسة.

يكاد لا يخلو أي عمل من صعوبات وعوائق تحول دون إنجازه على أكمل وجه، لذا لم نستغرب بحكم معرفتنا ببيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من سلوكيات بعض مسؤولي هذه المؤسسات التي تراوحت بين رفض استقبال بعضهم لنا وعدم تجاوب بعضهم لملأ الاستبانة معتبرين إياها أداة مساءلة وكشفا للعيوب، وبين تماطل بعضهم في ملئها وآخرين في إرجاعها لنا.

لقد مررنا في مرحلتنا التجريبية من توزيع الاستبانة برفض عدد كبير من مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ملأ الاستبانة بحجة إحتوائها على اسم المؤسسة وعنوانها ومعلومات أخرى عن رقم أعمالها معتبرين ذلك خطرا على أمنها المعلوماتي واستقرارها، مما اضطرنا إلى حذف اسم المؤسسة وعنوانها من على الاستبانة.

كما واجهتنا صعوبة أخرى تمثلت في ضعف الثقافة الإدارية عند بعض مسيري المؤسسات وعدم إلمامهم بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

كل هذه التحديات وتحديات أخرى أثرت بشكل كبير على حجم العينة الأمر الذي جعلنا نوسع دائرة البحث عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستجيبة وتسبب ذلك في توسيع النطاق الجغرافي لعملية البحث وتنويع في مجال نشاط العينة، كل هذا تسبب في تأخير الدراسة التطبيقية.

ثامنا: الدراسات السابقة (أدبيات الدراسة).

لقد قمنا بالاطلاع على العديد من الدراسات التي ساعدتنا في تحديد موضوع الدراسة ووجهتنا في تحديد المتغيرات وصياغة الفرضيات، فمنها من أدرجناه في الفصل الثالث (المبحث الثالث) للاستناد إليها في تحديد طبيعة العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بالنجاعة (إن كانت علاقة إيجابية أو معدومة، أو سلبية)، فأدبيات البحث تتوفر على العديد من الدراسات التي سبقتنا في محاور الدراسة، سواء المتعلقة منها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية أو الخدمية أو فيما يتعلق بموضوع الأداء الذي تناولته هو الآخر دراسات عدّة إلّا أنّنا لاحظنا ندرة البحوث التي ربطت بين المحاور الثلاثة (إدارة الجودة الشاملة، النجاعة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، ناهيك عن ندرة البحوث العربية التي اعتمدت مصطلح النجاعة في أبحاثها، والموجودة منها تعتمد مصطلح الأداء، في حين في بحثنا اعتمدنا المصطلحين (النجاعة والأداء) واعتبرناهما مصطلحين مترافقين ولكنهما متمايزان عن بعضهما البعض في بعض الجزئيات.

وفيما يلي عدد من الدراسات المختارة والهامة التي ترتبط بدراستنا:

1 / الدراسات التطبيقية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة:

1-1 دراسة أسامة حسن سلامة (1999) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في الأردن":

اهتمت هذه الدراسة بمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى القطاع العام، وأجرت الدراسة مقارنة بين الخدمات الإدارية المتوقعة من العاملين (المستهلك الداخلي) في المستشفى والخدمات الإدارية المقدمة لهم. وأفضت الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين توقعات العاملين والخدمات المقدمة في المجالات التالية:

دعم الإدارة العليا، تقدير الموظفين وتدريبهم وبناء فرق العمل ومشاركتهم، كما وجدت فروقا ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المتوقعة للمستفيدين والخدمات الفعلية المقدمة لهم والمتعلقة بالاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف ومختلف الجوانب الملموسة، وخلصت نتائج الدراسة إلى ضرورة الإهتمام بالعاملين في

المستشفى (المستهلك الداخلي) وكذا الإهتمام بالمستفيدين (المستهلك الخارجي) من خلال التعرف على احتياجاتهم وقياس مدى رضاهم عن خدمات المستشفى.¹

1-2 دراسة محمد أحمد الطراونة (2002) بعنوان " الجودة الشاملة والقدرة التنافسية":

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع الجودة الشاملة في شركات الصناعة الدوائية في الأردن والبالغ عددها عشرة (10) شركات، وتبيان العلاقة القائمة بين الجودة الشاملة وكل من السياسات التنافسية والميزة التنافسية لهذه الشركات، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أنّ هذه الشركات تطبّق السياسات التنافسية بنسب متوسطة ومتفاوتة فيما بينها ، وتفتقر إلى الأولويات والتكامل، كما أن هذه الشركات تطبّق إدارة الجودة الشاملة بنسب متوسطة أيضا. كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقات معنوية بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية وبين السياسات التنافسية والقدرة التنافسية.²

1-3 دراسة محمود رفيق المدهون (1999) بعنوان " اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية":

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة بين مجموعة من عناصر إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة والمتمثلة في: التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على المستهلك، التحسين المستمر، النظم الإدارية والإجراءات التشغيلية وبين المتغير التابع المتمثل في اكتساب القدرة التنافسية كما سلطت الدراسة الضوء على مختلف المعوقات التي تحول دون التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الجودة الشاملة (المتغيرات المستقلة) واكتساب القدرة التنافسية (المتغير التابع) لدى الشركات الأردنية لصناعة المنظفات موضع الدراسة. ودعت الدراسة إلى ضرورة اهتمام الجهات الوصية بوزارة الصناعة والتجارة ومؤسسات الموصفات والمقاييس الأردنية بتحسين جودة هذه الشركات ومواكبتها للتطور التكنولوجي في هذا المجال.³

¹ أسامة سلامة، " إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في الأردن، دراسة حالة لمستشفى الجامعة الأردنية"، أطروحة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 1999.

² محمد احمد الطراونة، " الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، دراسة تطبيقية في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 29، العدد 1، كانون الثاني، 2002، ص-ص، 32_47.

³ محمود رفيق المدهون، " اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية"، أطروحة ماجستير، جامعة آل البيت، 1999

4-1 دراسة مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة (2004) بعنوان " اثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة":

هدفت الدراسة إلى فحص متغيرات الموارد البشرية الصحية (المتغيرات المستقلة) وهي: (القيادة الإدارية، الثقافية، التنظيمية، التمكين، الاستقطاب والاختيار، التوجيه والإرشاد، تقييم الأداء، التطوير والتدريب، والتطوير الوظيفي). في تحقيق الجودة الشاملة المكونة من المتغيرات التابعة وهي: (مستوى رضا مقدم الرعاية الصحية، مستوى التحسين المستمر لعمليات تقنيات الرعاية، الخدمات الإدارية والسريية والفنية، مستوى التحسين المستمر للعلاقات مع المرضى، مستوى الكفاءة التشغيلية، الوضع التنافسي للمستشفى، الميزة التنافسية) إضافة إلى وجود عناصر أخرى داعمة وهي: (الدعم الإداري للتعليم والتدريب، وجود الوصف الوظيفي الواضح للعاملين، السياسات الإدارية، السياسات السريية والمهنية) وتمت هذه الدراسة في ستة مستشفيات خاصة.

ولقد توصلت الدراسة إلى استنتاجات فكرية وهي أنه لا يوجد تعريف محدد للجودة وإدارة الجودة الشاملة وإنما هي وجهات نظر متعددة تم تبيانها في أطر مفاهيمية فكرية، كما خلصت الدراسة التطبيقية إلى ما يلي:

-وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين عناصر تطوير الموارد البشرية الصحية منفردة بالتركيز على الجودة الشاملة وعناصر إدارة الجودة الشاملة.

-وان تأثير عناصر الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة يختلف بتأثير الدعم الإداري للتطوير والتدريب ووجود الوصف الوظيفي والسياسات السريية والمهنية.

-كما استنتجت الدراسة أن اهم متغيرات التطوير للمصادر البشرية في تحقيق الجودة الشاملة هي الثقافة التنظيمية، التطوير الوظيفي، التمكين، القيادة الإدارية.

وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء هيئة مستقلة لتقويم أداء وجودة الخدمات الصحية في المستشفيات والمنظمات الصحية، ودعوة لإنشاء جائزة تقديرية خاصة على مستوى الدولة لتحقيق الميزة التنافسية بين المستشفيات.¹

¹ مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، " اثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة"، رسالة دكتوراه، جامعة السودان، 2004.

2 / الدراسات التطبيقية المتعلقة بإدارة الجودة والأداء .

1-2 دراسة إبراهيم طه العلجوني (1999) بعنوان " اثر تطبيق مقاييس الجودة ISO 9000 على الأداء المالي للشركات الأردنية":

لقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير الجودة الأيزو على الأداء المالي بمختلف جوانبه المتمثلة في المبيعات، الربحية، تكاليف الشراء، تكاليف المخزون، كفاءة تحصيل مستحقات القبض، وكفاءة تحصيل مستحقات الدفع، سعر السهم، تنظيم الإدارة المالية والملاءمة المالية. فحصلت الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين المتغير المستقل (تطبيق الشركة لنظام الجودة ISO 9000) والمتغيرات التابعة، باستثناء المتغيرين التابعين : تكاليف الشراء والملاءمة المالية اللذين كان ارتباطهما شكليا مع المتغير المستقل وبدون دلالة إحصائية. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة إجراء الدراسة بعد سنتين لإعطاء الوقت الكافي لنظام الجودة الأيزو لإحداث الأثر المطلوب على الأداء المالي.¹

2-2 دراسة نهلة علوش (1997) بعنوان " إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن":

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة بين إدارة الجودة الكلية والإنجاز في قطاع الصناعة الكيماوية، وتقييم مستوى تطبيق شركات هذا القطاع لمفاهيم إدارة الجودة الكلية والإنجاز إلا في عنصر واحد وهو مشاركة العاملين الذي ثبت تأثيره على الإنجاز. وتدعو الباحثة شركات هذا القطاع لتركيز اهتمامها على تدريب وتعليم العاملين ونشر ثقافة الجودة فيها.²

2-3 دراسة مزغيش عبد الحليم (2012) بعنوان " تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة":

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الآثار المحتملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة من خلال تسليط الضوء على واقع إدارة الجودة في المؤسسة الوطنية الجزائرية، وخلصت الدراسة إلى أن نجاح تطبيق

¹ إبراهيم طه العلجوني، " اثر تطبيق مقاييس الجودة ISO 9000 على الأداء المالي لشركات الأردنية"، أطروحة ماجستير، جامعة ال البيت، الأردن، 1999.

² نهلة علوش، " إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز، دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن"، أطروحة ماجستير، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، عمان، 1997.

إدارة الجودة الشاملة مرهون بتوفير كل الشروط الضرورية: من توفر نظام للمعلومات قادر على مواجهة التعقيدات الموجودة في البيئة، تسيير جيد للعنصر البشري، غرس ثقافة الجودة داخل المؤسسة...، وغيرها من المبادئ الأخرى، وأنه لا يمكن تطبيق مبدأ والتخلي عن آخر لوجود تكامل بين هذه المبادئ. إلا أن أهم مبدأ يجب التركيز عليه هو مبدأ إلتزام الإدارة العليا لتأثيره الكبير على المبادئ الأخرى.

كما خلصت الدراسة إلى ضرورة مراجعة المؤسسة الجزائرية لمفهوم الأداء الذي كثيرا ما تحصره في النتيجة الصافية والأرباح والضغط على التكاليف وتهمل المؤشرات الأخرى غير المالية.

كما خلصت الدراسة الميدانية التي أجريت على المؤسسة الوطنية للدهن أن هذه الأخيرة مازالت في مراحلها الأولى نحو تبني مفهوم متكامل لإدارة الجودة الشاملة، ذلك أنها تشهد قصورا في سياسة التكوين وضعف في الحوافز المادية مما يؤثر تأثيرا بالغا على أداء المورد البشري، كما تفتقر لثقافة الجودة وإلى القيم الداعمة لها.¹

2-4 دراسة لمحمد محبوب ضياف (2007) بعنوان " Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total–qualité management sur la performance globale: cas des entreprises tunisiennes de textile–habillement":

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم نموذج خاص بقياس أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الكلي للمؤسسة وذلك من خلال البحث عن العلاقة التي يمكن أن تحدث بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة فيما بينها وأثرها على مختلف أبعاد الأداء. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من 102 مؤسسة تنشط في قطاع ألبسة النسيج.

لقد خلصت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين الممارسات التالية لإدارة الجودة الشاملة:

¹ مزغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.

وهي التزام الإدارة العليا، سياسة واستراتيجية المؤسسة، الموارد البشرية، العمليات وأداء المؤسسة في حين لم تجد الدراسة لمحور الشراكة والموارد أثرا إحصائيا إيجابيا على الأداء الكلي للمؤسسة.¹

5-2 دراسة سنا بن غضبان (2014) بعنوان " L'impact de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise: cas des entreprises tunisiennes":

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق نظام الجودة الأيزو على أداء المؤسسة. ولقد تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من المؤسسات الناشطة في القطاع الصناعي ومتحصلة على شهادة الأيزو. ولقد خلصت الدراسة الميدانية إلى أن شهادة الأيزو هي مؤشر معلوماتي صادر في اتجاه السوق بهدف تحسين التبادل بين المؤسسة وشركائها بغية تيسير الوصول إلى أسواق جديدة، التميز وامتلاك ميزة تنافسية قادرة على الرفع من القيمة المضافة للمؤسسة.

ولقد بحثت الدراسة في خصائص المؤسسات التي إختارت الحصول على الشهادة وأظهرت نتائج البحث ما يلي:

- أن انتماء المؤسسة إلى مجموعة أو أن تكون فرعاً لمؤسسة "أم" وأن تكون هذه المجموعة أجنبية، هما عاملان يؤثران في اختيار المؤسسة لمنهج الجودة.

- أن المؤسسات التونسية قد اتخذت شهادة الأيزو فيها طابعا استراتيجيا، إذ يتم إدراجها في جميع الأهداف المسطرة وأنها أي الشهادة تضمن للمؤسسة قيمة مضافة في السوق.

- استنتجت الدراسة أنه بفضل تبني هذه المؤسسات لمنهج الجودة استطاعت أن تحسن من مردوديتها وتحقق وفاء زبائنهم وتتميز مقارنة بمنافسيها، إلا أن هذه الشهادة لا يمكن أن تحقق لوحدها ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة.

¹ Mohamed Mahmoud Dhiaf, " Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du Total qualité management sur la performance globale: cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement", thèse de doctorat, école nationale supérieur d'arts et Métiers, Paris, 2007.

كما خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين دوافع المؤسسة للحصول على شهادة الأيزو (الدوافع الداخلية أو الخارجية) والأداء، وأنه حسب هذه العوامل يختلف أثر شهادة الأيزو على الأداء.¹

2-6 دراسة البليسي بدرية، الطراوية محمد (2002) بعنوان " الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن":

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحديد طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في: (التركيز على العميل، مقابلة احتياجات العاملين المتمثلة في: (مشاركة العاملين، التدريب وتأهيل العاملين وتحفيزهم)، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة وتتمثل (التخطيط الاستراتيجي، استمرارية التحسين، القدرة على الإتصال الفعال، القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) والأداء المؤسسي المقاس من خلال (معدل الربحية، الإنتاجية، كفاءة التشغيل في تلك المصارف)، مع بيان أثر الثقافة التنظيمية على هذه العلاقات.

ولقد خلصت الدراسة إلى أن المصارف التجارية في الأردن تتبنى بشكل عام عناصر إدارة الجودة الشاملة وتطبقها بنسب متفاوتة، إلا أن أعلى مستوى تطبيق لهذه العناصر يرتبط بالتركيز على تلبية احتياجات العاملين، ثم التركيز على العميل ثم التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة، في حين تم تسجيل ضعف كبير في تطبيق عنصر تحسين العمليات.

كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المصارف التجارية بعناصر إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة ومنفردة) والأداء المؤسسي. أمّا عن الثقافة التنظيمية فإن المصارف لديها الإستعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة شريطة توفير المناخ المناسب من خلال تحديد البناء

¹ Sana Ben Ghodbane, " L'impact de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise: cas des entreprises tunisiennes", International conférence on busines économies, marketing and management research, volume book, économiques and stratégies management of business process, institut supérieure de commerce et de comptabilité de Bizerte, Vol 2, Tunisie, 2014, pp, 108_112

التنظيمي للمنظمة، تطوير نظام الحوافز، توفير دليل للجودة يشتمل على جميع تفاصيل مشاريع تحسين الجودة المزمع تنفيذها في المنظمة.¹

3 / الدراسات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأداء .

1-3 دراسة كنصاب جميلة (2016) بعنوان: " L'impact de la mise à niveau sur la performance des PME algérienne"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة القائمة بين عمليات التأهيل خاصة العمليات غير المادية منها وأثرها على أداء المؤسسة، وجرت الدراسة على إحدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع البناء، ولقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن المساهمة الحقيقية لبرامج التأهيل في أداء المؤسسة وتنافسيتها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالاستثمار غير الملموس المبني أساسا على اقتصاد المعرفة والذكاء الاقتصادي (لاسيما من خلال التكوين، التعلم التنظيمي والابتكار) وأن التأهيل أيضا هو برنامج يستهدف تحسين مناخ الأعمال الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأنه بدون التهيئة الجيدة لمناخ الأعمال لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنه لا يمكن حصاد نتيجة واضحة. كما بينت الدراسة أن مناخ الأعمال في الجزائر حسب وجهة نظر أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسوده إجراءات بيروقراطية خانقة، إما بسبب كثرة المتدخلين، صعوبة الإتصال طول مدة إنجاز التشخيص أو بسبب التأخير في تعبئة الأموال...الخ. كما انه من بين العقبات التي تعوق نجاح عمليات التأهيل هي تعقيد عمليات الائتمان من قبل المصارف والإجراءات الضريبية المرهقة لكاهل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمعيقة لها.

خلاصة كل ذلك هو أنه كل ما يمس بيئة أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يضعف ويعيق السير الحسن لعمليات تأهيلها ويضعف نتائجها.²

¹ البليبيسي بدرية، الطراوية محمد ، " الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 17، العدد الأول، 2002.

² Kansab Djamilia, " L'impact de la mise à niveau sur les performances des PME algériennes", thèse de doctorat en sciences économiques, université d'Oran, Algérie, 2016_2017.

2-3 دراسة ألفة بن عايد، يونس بوجللين (2014) بعنوان " Les déterminants de la performance des petites et moyennes entreprises exportatrices: cas de la Tunisie".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل محددات نجاعة عملية التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي تمثل مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تعيق أو تعزز هذه العملية ومنها: موقف صاحب المشروع من عملية التدويل، الإمكانيات المالية، الموارد البشرية، درجة الابتكار والتجديد في المؤسسة والعديد من العوامل الأخرى، والبحث عن درجة الارتباط بين هذه العوامل ونجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما حاولت الدراسة الإجابة على السؤال التالي: كيف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تحقق تدويلا فعالا وأداء أفضل؟.

ولقد خلصت الدراسة إلى أن هذه العوامل هي مفتاح نموها وتطورها، إضافة إلى أثارها الفردية على أداء المؤسسة، فإنها أيضا تحدث أثرا تكامليا نتيجة الترابط القائم بينها. وإن أداء الصادرات لا يعزز النمو الاقتصادي فحسب بشكل مباشر في حد ذاته ولكن أيضا يؤثر بشكل غير مباشر من خلال التفاعل بين كل من الابتكار، المخاطرة ورأس المال البشري. هذه التفاعلات لها أثارا إيجابية على الأداء ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما خلصت الدراسة إلى أن رأس المال البشري هو العامل الأكثر تأثيرا على أداء الصادرات، ومن ثم فمن المهم العمل مع فريق من المؤهلين متعدد التخصصات محفز، في بيئة عمل مناسبة تسمح بحركية داخلية بين مختلف مصالح المؤسسة الأمر الذي يعزز التبادل والتعلم.¹

4 / علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

إن الدراسات السابقة التي مثلت قاعدة انطلاق لدراستنا يمتد مجالها الزمني بين 1992_2016، من بينها دراسات عربية وأخرى أجنبية، معظمها اعتمد الاستبيان كأداة للدراسة.

¹ Olfa Ben Ayed, Younes Boujelbene, " Les déterminants de la performance des petites et moyennes entreprises exportatrices : cas de la Tunisie", international conférence on business, Faculté des sciences économiques et de gestion, Sfax, Tunisie, 2014, PP, 172_178

اذ قام الكثير من الباحثين والأكاديميين بإجراء العديد من الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة باعتبارها أداة هامة لتحقيق التميز في الأداء ورفع الإنتاجية.

ومن خلال الاطلاع على هذه الدراسات تمكنا من تحديد موضوع الدراسة وتحديد المتغيرات ومن ثم بناء أداة الدراسة.

إن دراستنا الحالية تمثل استمرارية للأبحاث السابقة في بيان طبيعة العلاقة القائمة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والنجاعة، ذلك أن هذه العلاقة أثارت ولا تزال تثير جدلا كبيرا في صفوف الباحثين، فبالرغم من أن دراسات ميدانية كثيرة أثبتت إيجابية العلاقة وقوتها (في الدراسات المعروضة) إلا أن دراسات أخرى لا يمكن تجاهلها (أبرزناها في المبحث الثالث من الفصل الثالث) تصف هذه العلاقة إما بالسلبية أو المعدومة ومن ثم تسقط عناصر إدارة الجودة الشاملة من عملية التأثير على النجاعة.

إن مثل هذه النتائج المتوصل إليها تثير الكثير من التساؤلات يتوجب علينا كباحثين البحث عن إجابات لها وهذا يتطلب منا تكرار النظر فيها وإعادة اختبارها.

كما تجدر الإشارة إلى أن ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو دراسة طبيعة العلاقة القائمة بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والنجاعة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، هذا القطاع الحساس الذي يعتبر حقل دراسي جديد نعمل على أن نختبر فيه طبيعة هذه العلاقة.

تاسعا: حدود الدراسة.

لقد تم إعداد الدراسة ضمن الحدود التالية:

أ- **الحدود الموضوعية:** تجمع دراستنا بين ثلاث حقول معرفية وهي: إدارة الجودة الشاملة، النجاعة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولقد تم الربط بينها من خلال تحديد عناصر إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (التزام الإدارة العليا، سياسة واستراتيجية المؤسسة، إدارة المورد البشري، الشراكة والموارد، إدارة العمليات، الاندماج في البيئة المحلية). هذه العناصر إن تم تبنيها وتطبيقها بنجاح من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فسيمكنها هذا من تحقيق النجاعة، علما أن النجاعة لا تقاس فقط بنتائجها المالية إنما أيضا بمدى قدرة المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة على إرضاء زبائنهما، وإرضاء موردها البشري وبمدى تحكمها في عملياتها الداخلية وبمدى قدرتها على الابتكار. ولقد سعينا في هذا البحث للتعرف على إمكانية وجود علاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وعناصر النجاعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الدراسة الميدانية التي مست 51 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية.

ب- **الحدود الزمنية:** تغطي الدراسة من الناحية الزمنية الفترة الممتدة بين 2008_2017 وقد تمت الدراسة الميدانية في السنتين والنصف الأخيرتين، بدءا بتحديد مجتمع وعينة الدراسة التجريبية التي تتم على أساسها قياس درجة الصدق والاتساق الداخلي لأداة الدراسة ثم تحديد العينة النهائية مروراً بمختلف مراحل جمع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج.

ت- **الحدود المكانية والبشرية:** بهدف إسقاط الدراسة النظرية في أرض الواقع استهدفنا الإتصال بما يقارب مئتي (200) مؤسسة صغيرة ومتوسطة منتشرة عبر ربوع الوطن، معتمدين في ذلك على كل وسائل الإتصال المتوفرة، المباشرة منها (طرق أبواب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) وغير المباشرة (الإتصال الإلكتروني عبر شبكة الأنترنت) ودون التركيز على طبيعة نشاط هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي النهاية حطت بنا الرحلة في ربوع 51 مؤسسة صغيرة ومتوسطة منتشرة عبر الولايات التالية: بومرداس، تيزي وزو، البويرة، بجاية، المسيلة، الجزائر العاصمة، خنشلة، قسنطينة، قالمة، ورقلة، غرداية، البليدة، عين الدفلة، الجلفة، وهران، تيبازة، وجيجل...الخ والذي أدى إلى هذا التنوع الجغرافي هو:

- الزيارات المتعددة للمعارض الوطنية والتظاهرات المقامة في قصر المعارض نادي الصنوبر الجزائر.
- التواصل مع التجمعات الاقتصادية ومنها التجمع الاقتصادي الجزائري و النادي الاقتصادي الجزائري.
- شبكة علاقات الأقرباء والأصدقاء.
- حضور الأيام الدراسية التي أقامها التجمع الاقتصادي الجزائري أيام 23 ، 24 و 25 أوت 2017 في ولاية تيبازة.

الشيء الذي مكّنا من التواصل بعدد كبير من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف ربوع الوطن وعرض الاستبانة وشرح أهدافها وأبعادها باحثين عن الإجابة عليها. ولقد تمكنا من عرض

الاستبانة على منصة إحدى جلسات الأيام الدراسية المنظمة من طرف التجمع الاقتصادي الجزائري ما سمح لنا بالظفر بعدد معتبر من إجابات أرباب الأعمال مقارنة بالاتصالات الأخرى. وإن كان قد امتنع عدد كبير منهم عن قبول استلام الاستبانة أو من ملأها أو من تسليمها أو إرسالها.

كما نشير إلى أن الدراسة التي قمنا بها شملت المسؤولين لهذه المؤسسات بمختلف مستوياتهم الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، والإشرافية) باعتبارهم حجر الزاوية في تبني وتطبيق الجودة الشاملة وتحقيق نجاعة مؤسساتهم.

عاشرا: منهج وهيكل الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا **المنهج الموجبي (le positivisme)** من أجل إظهار مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، علما أن هذا المنهج سيسمح بإختبار علاقات الأثر بين متغيرات ظواهر معينة في حدود زمنية ومكانية معينة قابلة للتغيير ، مما يجعل من نتائج الدّراسة نتائج جزئية ونسبية. ومن أجل فهم هذه التأثيرات الممكنة بين إدارة الجودة الشاملة والنّجاعة في المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة ارتأينا أن نقوم بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول نظرية وفصل تطبيقي، حيث جاءت عناوين ومضامين الفصول كما يلي:

- الفصل الأول: والذي جاء تحت عنوان " الإطار المفاهيمي و الفكري لإدارة الجودة الشاملة"

ويحتوي هذا الفصل على أربع مباحث. المبحث الأول بعنوان مصطلح الجودة: المفاهيم والتطورات . إذ تناولنا فيه مفهوم الجودة وأبعادها وتطورها التاريخي، والمبحث الثاني بعنوان: ماهية إدارة الجودة الشاملة، تناول كل من مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهميتها، أهدافها، مبادئها ومختلف النماذج الأساسية والمساهمات الفكرية في مجال إدارة الجودة الشاملة . في حين يعرض المبحث الثالث منهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة و التي تناول فيها متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة، وعرض لمختلف مستويات ومراحل تطبيقها إضافة إلى المعوقات التي تواجه عملية التطبيق.

وأما المبحث الرابع والأخير فلقد تناول علاقة مدخل إدارة الجودة الشاملة بنظام الجودة العالمي الأيزو ISO، إذ تم فيه التعريف بنظام إدارة الجودة الأيزو والمنظمة الدولية للتقييس ثم تحديد متطلبات مواصفة

الأيزو 9001-2015 باعتبارها آخر إصدار لنظام إدارة الجودة الأيزو ISO 9001، كما تم عرض أهم مزايا نظام إدارة الجودة الأيزو وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

- الفصل الثاني والذي جاء تحت عنوان " قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الواقع والخصوصية ومتطلبات التنافسية "

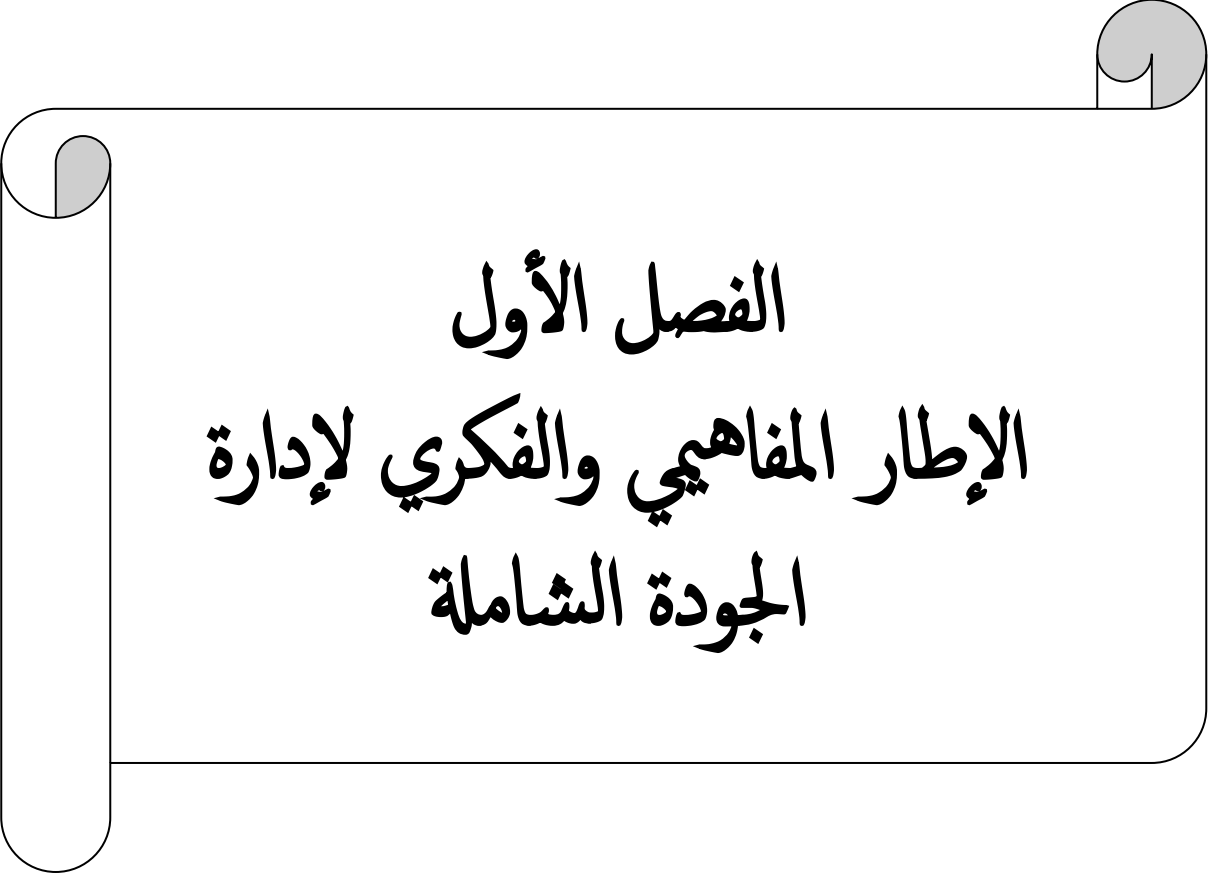
ويحتوي هذا الفصل على أربع مباحث: المبحث الأول بعنوان ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، تناولنا فيه مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أهميتها، عوامل نجاحها وأسباب فشلها. ويأتي المبحث الثاني ليتناول خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأصناف قادتها و مسيرتها و متطلبات تنافسياتها ، يليه المبحث الثالث في عرض لواقع و تطورات قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، و أخيرا المبحث الرابع الذي يقدم تشخيصا لمناخ الأعمال في الجزائر وفق تقرير (Doing Business) و عرض لمجهودات السلطات الجزائرية في توفير العناصر البيئية المواتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

الفصل الثالث و الذي يحمل عنوان "نجاحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة".

ويحتوي هذا الفصل على ثلاث مباحث يتناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي لنجاحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وماهية قياسها، اذ تم فيه التعريف بمصطلح النجاحة وبمختلف المصطلحات المرتبطة بها، ثم تحديد معايير تصنيف النجاحة، محدداتها ومؤشرات ونماذج قياسها، كما تم تناول النماذج العامة لقياس النجاحة و النماذج الخاصة بقياس نجاحة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة . ثم يليه المبحث الثاني الذي تم فيه عرض أهم نماذج إدارة الجودة الشاملة في قياس نجاحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و المتمثلة في النماذج المتعلقة بجوائز التميز بالجودة مع تقديم تقييم لها و مقارنتها بمعيار الأيزو، أما المبحث الثالث فقد سلط الضوء على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نجاحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اذ تناول بدايةً المناهج التي تسمح بتجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ثم تسليط الضوء على طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الجودة الشاملة ونجاحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق أدبيات بعض الدراسات السابقة ثم تبيان أثر إدارة الجودة الشاملة على نجاحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- الفصل الرابع وجاء بعنوان " دراسة ميدانية حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية":

ويحتوي هذا الفصل على ثلاث مباحث ؛ يتناول المبحث الأول عرضا للعناصر المنهجية لدراسة عينة البحث وتحليل البيانات إذ تم فيه تحديد أساليب وآليات وإجراءات تطبيق البحث و وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وسياسة الجودة المتبناة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، و يليه المبحث الثاني الذي تناول واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على نجاعة الم.ص.م عينة الدراسة حسب وجهة نظر مسؤولي الم.ص.م. في المستويات الإدارية الثلاثة، فالمبحث الثالث الذي تمّ فيه إبراز علاقة متغيّرات الدّراسة مع بعضها البعض لبيان تكامل نموذج الدراسة ، كما تمّ فيه تحليل نتائج الارتباط والعلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة.

A decorative frame resembling a scroll, with a light gray background and a dark gray border. The frame has rounded corners and a vertical strip on the left side. The text is centered within the frame.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والفكري لإدارة

الجودة الشاملة

تمهيد :

إن المستجدات والتحديات العالمية الصعبة، فرضت على المنظمات الاقتصادية إعادة النظر في أساليبها الإدارية التي وقفت عاجزة عن مواجهة هذه التحديات، والبحث عن نموذج إداري قادر على الدفع بالمؤسسة إلى تحقيق الريادة.

إن نموذج الإدارة اليابانية قد لعب دورا حاسما في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي، ولقد ساهم في نقل المؤسسة اليابانية نقلة نوعية جعلتها تكتسح الأسواق العالمية وتحتل مرتبة الريادة بتقديم منتجات ذات جودة عالية من جراء اعتمادها على إدارة الجودة الشاملة . هذا النموذج لفت انتباه العالم أجمع وأصبح وجهة الكثير من الباحثين والإداريين الذين وجدوا فيه المنهج الشامل للتغيير، فهو لا يستهدف جودة المنتج فحسب إنما جودة المؤسسة بكل كياناتها ونشاطاتها، وهو لا يستهدف إرضاء الزبون فحسب، بل إرضاء كل الأطراف المعنية التي تتعامل معها المؤسسة، داخلية كانت أم خارجية، كما أن هذا النموذج يركز على التحسين المستمر لعمليات المؤسسة وأدائها. ومحصلة ذلك كله تحقيق الجودة الشاملة.

سنحاول في هذا الفصل ، البحث في الجذور التاريخية لنشأة هذا النموذج الإداري الحديث، نموذج إدارة الجودة الشاملة ، وتقديم المفاهيم المختلفة لهذا المصطلح ، وأهم المساهمات الفكرية التي جاد بها رواده ، ومتطلبات نجاح تطبيقه ، والمعوقات التي تحول دون ذلك ، كما نسلط الضوء على نموذج إدارة الجودة العالمي الأيزو بإصداراته المختلفة مع تحديد علاقته بنموذج إدارة الجودة الشاملة ، و ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مصطلح الجودة، المفاهيم والتطورات .

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة .

المبحث الثالث: منهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الرابع: مدخل إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بنظام إدارة الجودة العالمي الأيزو(ISO).

المبحث الأول: مصطلح الجودة، المفاهيم والتطورات.

إن التنافس المحتدم اليوم بين منظمات الأعمال قائم على السباق حول رضا ووفاء الزبون من خلال تقديم منتج أو خدمة بمستوى عال من الجودة والفوز بالميزة التنافسية التي تضمن صمود واستقرار هذه المنظمات في بيئة الأعمال وتحقيق أهدافها.

ومع تزايد حدة المنافسة زاد الاهتمام بموضوع الجودة وأصبح من الموضوعات الحيوية في بيئة الأعمال، فأنشئت من أجلها منظمات (منظمة التقييس الدولية...) ومنحت لمكتسبها شهادات (شهادة الإيزو...)؛ الحاصل عليها بمثابة الحاصل على جواز سفر لسلعه.

لذا تظهر الحاجة إلى الوقوف عند هذا المفهوم، مفهوم الجودة، والتعرف على جذوره التاريخية ومفاهيمه المتعددة وأبعاده المختلفة لتكون الأساس الذي سنعتمد عليه في عناصر بحثنا الموالية.

المطلب الأول: مفهوم الجودة وأبعادها.

1- مفهوم الجودة: تعتبر الجودة شكلا من أشكال الإبداع الحضاري الإنساني، فمنذ فجر التاريخ والإنسان يقوم بتقديم جودة المنتجات والخدمات من خلال التعامل المباشر معها، وذلك باستخدام المنتج أو تلقي الخدمة كما كان يستند إلى الرقابة على نوعية السلع والخدمات المقدمة، ولقد تطور مفهوم الجودة بفعل التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي حدثت على مدى العصور، وأصبح في وقتنا الحالي يحظى باهتمام كبير من قبل الأفراد ومنظمات الأعمال على اختلاف أحجامها وأنشطتها، وهذا الاهتمام أدى إلى ظهور تباين واختلاف في مفهوم الجودة، بل إن الجودة اليوم تستخدم بمفاهيم متنوعة في قطاع الأعمال بصفة عامة.

أ-تعريف الجودة لغويا: الجودة في اللغة العربية أصلها (ج ود) على وزن (فعل) وهو أن يكون الشيء جيدا أي حسنا رائعا. وجودة الفهم تعني صحّة الانتقال من الملزومات إلى اللّوازم¹. وتعني كلمة "جود" الجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جُودة أو جَودة صار جيّدا. ويقال قد جاء جودة وأجاد: أتى بالجد من القول والفعل². كما أن الجودة تعبّر عن صفة ملازمة ومرتبطة بالموصوف الجيد الذي قد يكون شيئا ماديا ملموسا (سلع وبضائع) أو شيئا غير ملموس (خدمات). بمعنى أن الشيء الموصوف

1 محمد بن الزبير وآخرون، موسوعة السلطان قابوس لأسماء العرب، معجم أسماء العرب، جامعة السلطان قابوس، الطبعة الأولى، المجلد الأول عمان، 1991، ص 359.

2 العلامة بن منظور، لسان العرب المحيط، المجلد الأول، دار الجيل، بيروت 1988، ص 528.

بالجودة يتسم بمواصفات إيجابية ويقال عنه جيّد ومقبول على الأخص من قبل الجهة التي تستخدم هذا الشيء وكذلك الجهة التي تتعامل به. ويرجع مفهوم كلمة الجودة (qualité) إلى الكلمة اللاتينية (qualitas)، والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة. وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال التصنيع للآثار التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر¹. ويرى "ويليام جلاسو" بأننا جميعا نستطيع التعرف على العمل الجيّد لأنه لدينا بعض الكلمات المعيارية للجودة مثل: مرتّب، نظيف، يقظ، متين، لامع، عملي، ناعم، جذاب، ثمين، لذيذ الطعم، دقيق...إلخ. وكلّها أوصاف في عالم الجودة لدينا، واستخدام هذه الكلمات لوصف عمل أو منتج دليل على وجود الجودة فيه.

ب-تعريف الجودة حسب المختصين: فيما يلي جملة من تعريف الجودة كما يراها روادها:

- لقد عرف "كروسبي" "crosby" الجودة عام 1979 بأنها التطابق مع الاحتياجات أو المواصفات².

- ولقد عرّفها "جوران" "Juran" بأنها العملية التي تقاس من خلالها جودة الأداء فعليا، ومقارنته مع المعيار والعمل على تصحيح الخلل "وعرفها أيضا بأنها تشير إلى ملائمة المنتج للمستخدم"³.
- وحسب "كونل" "Connel" فإن الجودة هي المتانة والأداء المتميز للمنتج⁴، بمعنى هي قدرة المنتج على التميّز على المنتجات المنافسة له، وهذا يعني إمكانية القيام بوظائفه والمحافظة على خصائصه الداخلية سليمة عند إستعماله في الظروف العادية (ويعرف هذا بالاعتمادية).

- وحسب "ديمينغ" "Deming" فإن الجودة هي المطابقة للاحتياجات⁵. فالجودة هي مطابقة المنتج (سلعة /خدمة) لمتطلبات المستهلك وقدرتها على إشباع وإرضاء رغباته.

1 مأمون دراركة و طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص ص 15-16.

2 علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص13.

3 قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، 2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة لنشر والتوزيع عمان، 2005، ص20.

4 محمد عبد المحسن توفيق، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، الطبعة الأولى، دار النهضة، القاهرة، 1996/1995، ص17.

5 علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص13.

- أما "ليونى" "P.Lyonnet"، فيعرف الجودة على أنها الاستجابة للحاجيات المرغوبة من طرف الزبون أو المستعمل¹.

-أما الباحث "جارفين" "garvin" فقد قام بجمع جميع مفاهيم الجودة وقام بتصنيفها وتحديدتها بخمسة مداخل بغية الوصول إلى المفهوم المشترك وهي كالآتي²:

1-مدخل التفوق: الجودة تعني التفوق، من خلال هذا المدخل فهي تعني ملائمة المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك، وهذا المدخل يتفق مع تعريف "فيجنباوم" "Feigenbaum" للجودة، على أنها تحقيق رغبة المستهلك.

2-مدخل يعتمد على المنتج: هذا المدخل ينظر للجودة على أنها الدقة والقدرة على قياس الخصائص المطلوبة في المنتج والقدرة على تحقيق رغبات المستهلك. وهذا المفهوم يتطابق مع مفهوم مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تؤكد على دقة مطابقة المواصفات الموضوعة.

3-مدخل يعتمد على المستخدم: ويقصد بالجودة ملائمة المنتج للإستخدام، أي قدرة أدائه للإستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك وتوقعاته وتفضيلاته. هذا المدخل يتفق مع تعريف الباحث "جوران" الذي يعرف الجودة على أنها ملائمة المنتج للاستخدام.

4-مدخل يعتمد على التصنيع: تعرف الجودة على أنها صنع المنتجات الخالية من النسب المعيبة، وتحقيق الدرجة التي يلائم بها المنتج مواصفات تصميمه. وهذا يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان: أعمل الشيء الصحيح من أول مرة . وكذلك مفهوم التلف الصفري الذي نادى به "كروسي".

5-مدخل يعتمد على القيمة: وفق هذا المدخل فإن المنتج ذو الجودة الأعلى هو المنتج الذي يعطي الزبائن أقصى ما يمكن مقابل ما يدفعونه من أموال، أي المنتج الذي يفي باحتياجات الزبائن بالسعر الأقل. فالجودة يُعبّر عنها بدرجة التمايز بالسعر المقبول ويحقق السيطرة على متغيراتها بالكلفة المقبولة.

ج-تعريف الجودة حسب المواصفات: حاولت منظمات التقييس في مختلف أنحاء العالم أن تعطي هي الأخرى تعريفا للجودة انطلاقا من مواصفاتها القياسية الوطنية ومن بين هذه المواصفات:

1 B.Louapre, **la qualité s'il vous plaît**, 1ère édition, éd d'organisation, paris , 1992, P23.

2 قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص21.

ج-1 المواصفات الفرنسية: الجودة هي مجموع مميزات وخصائص المنتج أو الخدمة التي تمنح القدرة على إرضاء الحاجيات المعلنة والضمنية¹.

ج-2 المواصفات البريطانية: توجه الجودة إلى احتياجات المستهلك الحالية والمستقبلية².

ج-3 حسب مواصفات الجمعية الأمريكية للجودة: مفهوم الجودة يشير إلى مصطلح واسع المنظور وجداني الحكم، حيث ينظر كلُّ امرئ إلى الجودة حسب مفهومه الخاص لها، ولكن في الاستخدام الفني يشار إلى مواصفات أو أوصاف الخدمة أو المنتج، والتي تستطيع أن تلبي حاجات صريحة أو ضمنية وكذلك خلو الخدمة من الخلل أو العيب³.

ج-4 حسب المنظمة الدولية للتقييس ISO: تعرف المنظمة الجودة على أنها مجموعة من الخصائص الخاصة بالكيان القادر على منح الرضا للحاجيات المعلنة والضمنية⁴.

يظهر لنا مما سبق ومن خلال مراجعة أدبيات تطور مفهوم الجودة، ارتباط هذا الأخير من البداية بخصائص السلع والمنتجات وبدرجة المطابقة مع معايير محدّدة. كما أضاف "جوران" مصطلح ملاءمة الاستخدام، فتطوّر من تلبية الحاجات أو المتطلبات للمستهلكين إلى إرضاء المستهلك ثمّ تغيّر إلى ابتهاج المستهلك أو إسعاده، وتحوّل المفهوم من وصف مزايا السلعة الملموسة إلى مفهوم يصف المزايا الملموسة والمحسوسة والمزايا غير الملموسة أيضا.

كما نستج من المفاهيم والتعاريف السابقة الذكر أنه لا يوجد تعريف أو مفهوم محدّد للجودة، وأنها متعدّدة الأبعاد ومختلفة الجوانب، وأنها تستخدم بمفاهيم متنوّعة في قطاع الأعمال بصفة عامّة، وأنّ كل طرف أو جهة تكيّف هذا المفهوم من وجهة نظرها هي. ولكنّ الجودة في جوهرها لا تختلف، والكلّ يرغب في سلع وخدمات ذات مواصفات معيّنة. ولذلك فإنّ مفهوم الجودة سوف يظلّ كمحصلة نهائية⁵، المتمثلة في الجهد والأنشطة التي تبذل من قبل المنتج أو أيّة جهة كانت للوصول إلى أفضل الخصائص والصفات الموجودة في سلعة أو خدمة معيّنة لمقابلة الاحتياجات المطلوبة وتحقيق حالة الإشباع.

1 ANFOR, Recueil des normes ANFOR, Paris, 1994, P154.

2 Ibid P154

3 American society for quality, Glossary for terms, disponible sur le website <http://www.asq.com>, consulté le 31/05/2010-15h.00

4 علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص13.

5 مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص24.

2-الأبعاد الأساسية للجودة:

إن تباين المفاهيم والتعاريف السابقة للجودة تمخّض عنها تباين أفكار وآراء المختصين في تحديد خصائص وأبعاد الجودة، وإن كانت هناك بعض الأبعاد المشتركة بينهم. لقد حدّد الباحث "ديفيد جارفين" (DAVID GARVIN) ثمانية أبعاد تعبّر عن الجودة ويمكن من خلالها ضبط جودة المنتج أو الخدمة وهي كما يلي¹:

أ-المعولية: وهو بعد أساسي للجودة كثيرا ما يركّز عليه المستهلك، ويقصد به احتمالية عمل المنتج دون فشل خلال فترة زمنية محدّدة.

ب-مستوى الأداء: ويقصد به الخصائص الأساسية للمنتج أو مواصفاته التشغيلية وهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد.

ج-التطابق أو التوافق: ويشير هذا البعد إلى المدى الذي يتوافق فيه المنتج أو الخدمة مع توقعات المستهلك. وهي درجة القياس التي تعبّر عن قياس تطابق مواصفات المنتج أو الخدمة مع المواصفات المحدّدة في التصميم الأساسي له.

د-الجمالية: ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات المتمثلة بالمظهر الخارجي والمذاق والزّائحة أو الصّوت أو التحسّس، وهي تشكل الأساس في جذب المستهلك نحو المنتج لاسيما السلع الكمالية والملابس وغيرها.

هـ-القدرة على الخدمة: وهي سرعة توفر خدمات الصيانة والإصلاح اللازمة لإعادة المنتج إلى العمل أو الاستخدام بعد عطله أو فشله. وتقاس سرعة الخدمة في سرعة معالجة شكاوى المستهلكين، توفّر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة والإصلاح.

و-العمر الافتراضي للمنتج أو الديمومة أو الصلاحية: وتشير إلى مدة بقاء السلعة أو الخدمة أو عدد سنوات استخدام المنتج في الخدمة وفقا للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدانه للخصائص المطلوبة.

ز-الخصائص الثانوية للمنتج: وتشير إلى خصائص إضافية للمنتج أو الخدمة، وهي غير أساسية، أضيفت للمنتج حسب رغبة أو طلب المستهلك، مثل الأمان، سهولة الإستخدام.... إلخ.

1 قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص34.

ح- قدرة التحسس بالجودة: وهي صورة المنتج المرسومة في تصوّر المستهلك، والمتولدة من خلال سمعة المنتج ومحلات الدعاية والإعلان والاتجاهات السائدة عن المنتج في السوق.

ويعتبر "جوران" من العلماء الذين ركّزوا على شمولية تعريف الجودة، حيث بحث في موضوع "الملاءمة للاستخدام" ويقصد بذلك أن يكون مستخدم السلعة أو الخدمة قادرا على الاعتماد عليها في إنجاز ما ينبغي منها. ويعتبر "جوران" أن تلك "الملاءمة للاستخدام" تتكوّن من خمسة أبعاد أساسية¹ :

1- جودة التصميم؛ أي جودة المواصفات والخصائص المتوقع أن تكون عليها بعض المنتجات، وهي مقاييس لقدرة السلعة أو الخدمة على تحقيق رغبات المستهلك.

2- جودة المطابقة للمواصفات؛ أي أن تكون السلعة المنتجة مطابقة لمواصفة الجودة المحددة.

3- أن تكون السلعة أو الخدمة متاحة.

4- توفر الأمان عند استخدام السلعة.

5- الأداء عند الاستخدام الفعلي، بمعنى أن تكون السلعة قادرة على تقديم الفائدة للعميل عند الاستخدام.

ويرى آخرون أن محدّدات الجودة في قطاع الخدمات تتضمّن²:

- الإتاحة ؛ أي سهولة الحصول على الخدمة بدون عوائق.
- الاتصال الفعال ومعرفة المستهلك بالخدمة وتكاليفها.
- كفاءة الممارسين في العمل.
- فن التعامل مع المستهلكين؛ أي اللياقة واللفظ في التفاعل مع المستهلكين.
- العول على الخدمة أي أن الخدمة تقدّم حسب المعايير.
- الاعتماد على الممارسين في تقديم الخدمة.
- مصداقية الممارسين.

نخلص مما سبق أن أبعاد الجودة تختلف من منتج لآخر، كما أن بعض الأبعاد قد تحتل درجة أعلى في منتج معين، وأدنى في منتج آخر. وتظهر الأبحاث السابقة للباحثين وجود عدد من الأبعاد

1 حميد عبد البني الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والايزو، الطبعة الأولى مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص29.

2 William Zikmund G, **Business research methods**, sixth edition, the dryden press, USA, 2000, P183.

المشتركة مثل، الأداء، المعولية، المتانة، المطابقة للاستخدام، الجمالية. أمّا بقية الأبعاد المختلفة فلا تقل أهمية هي الأخرى بل لا يمكن تجاهل مداها المؤثر في الواقع العملي للمنتج. إلا أن السؤال الذي يتبادر إلى الأذهان هو: كيف تتمكّن المؤسسة من مراعاة هذه الأبعاد وتحقيقها في منتجاتها وخدماتها؟

إن الخطوة الأولى والأساسية تكون بتحديد الأبعاد الأساسية ذات الصلة الوثيقة بعملياتها الإنتاجية وبحاجات المستفيدين ، فهي بذلك تمثل أساسا واقعيًا لأبعاد جودة المؤسسة ومن ثم ينبغي على المؤسسة صياغة وتنفيذ الخطط الكفيلة بتكريس وتحقيق كل بعد من هذه الأبعاد بدرجة عالية من الفعالية.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة.

إن الجودة هي ليست وليدة الحضارة الإنسانية الحديثة، بل هي وليدة الحضارات الإنسانية القديمة التي دعت إليها وساهمت مساهمة كبيرة في تطوير فلسفتها. إن تطور الجودة كان نتاجًا لنشاطات وإسهامات مختلف الثقافات والحضارات عبر العصور، وإنّ هذا التطور مرّ بعدة مراحل أو حقبة تاريخية. أ-نشاطات الجودة في العصور القديمة (ما قبل الميلاد):

من الحضارات القديمة التي طبقت مفهوم الجودة خلال العصور القديمة، الحضارة البابلية وعلى يد ملكها "حمورابي" (حوالي 1700 سنة قبل الميلاد) الذي دون مجموعة مواد قانونية في مسلّته المشهورة، تناولت في مجال التعامل التجاري إلزام التاجر بتقديم سلعة جيّدة ومعاينة المقصّرين الذين يقدّمون منتجًا ليس بالجودة المتفق عليها، كما أن المادة 229 المختصة بتنظيم العمال تنص: "إذا قام ببناء بيت لرجل ولم يحسن عمله بحيث إنهار البيت الذي بناه وتسبّب في موت صاحبه فإنّ العقوبة هي الحكم بالموت على الشخص الذي قام بعملية البناء"¹.و بذلك أصبح جميع مقدّمي السلع والخدمات في ذلك الوقت يتقنون صنّع منتجاتهم.

ومن الحضارات الأخرى التي إهتمّت بإتقان العمل، الحضارة الفرعونية والتي نصّت على إجراءات وقواعد عمل محدّدة وملزمة، يصدرها الكهنة في إتقان صنع الأشياء، وأحسن مثال على ذلك بناء جدران المعابد، وتحنيط الموتى والكيفية التي بنيت بها الأهرامات، بحيث لا يمكن أن تضع سكينًا في فرزات الجدران فيها حتى يومنا هذا، وكان هذا نتيجة لإستخدام المصريين لطرق متطورة وإجراءات دقيقة وأدوات

1 مهدي السمراني، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار حريز، عمان، الأردن، 2007، ص40.

فحص وقياس حاذقة¹. فكل هذه الأشياء وأشياء أخرى اتسمت بالجودة الأبدية مثل، سور الصين العظيم وسدّ مأرب... والأمثلة في هذا المضممار كثيرة تكاد لا تحصى.

ب- نشاطات ضمان الجودة في الحضارة الإسلامية:

لقد تميّزت الحضارة العربية الإسلامية في عصورها الذهبية بقوة النظام والحكم، وقوة الاقتصاد والتشريع والقضاء والإدارة، ووضعت معايير للرقابة على الأداء من أجل التحسين في شتى المجالات. ومن المعايير التي حثّ عليها الإسلام:

1- الاخلاص في العمل: وهو أن يبتغي الشخص من وراء عمله وجه الله ورضاه؛ هذا ما اعتبره الإسلام سرّ النجاح في كل شيء، إذ ينتج عنه الجودة في الأداء. يقول رسول الله ﷺ: "إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى"²

2- إيفاء الكيل والميزان: وهذا مظهر من مظاهر الالتزام بمعايير الجودة والأداء والمقاييس والتميز في العمل، مصداقا لقوله تعالى: "... وَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ..."³، " وَأَقِيمُوا الْوَزْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ"⁴.

3- تحريم الغش: إذ تمّ تجريد الغشاشين من صفة الإيمان ونفي الإسلام عنهم إذ يقول ﷺ: "مَنْ غَشَّأَ فَلَيْسَ مِنَّا"⁵ ومعناه أن كلّ من غشّ في عمله الذي أوكل إليه فهو غاش لأمته، سواء كان في حكم أو علم أو زراعة أو صناعة أو إدارة أو أي عمل من الأعمال⁶ وهذا يشير إلى الالتزام بمعايير الأداء المهني والأخلاقي في جميع النشاطات والوظائف والعمليات والتنظيم.

4- جعل الإسلام الجزاء من جنس العمل : إذ قال تعالى: "...وَلِيَجْزِيَ الَّذِينَ صَبَرُوا أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ"⁷، وتوعّد المفسدين بقوله تعالى: "إِنَّ اللَّهَ لَا يُصْلِحُ عَمَلَ الْمُفْسِدِينَ"⁸.

1 مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، أثر تطوير الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2003، ص81.

2 حديث شريف، الراوي عمر بن الخطاب، المحدث البخاري، صحيح البخاري ص6689.

3 القرآن الكريم، سورة الأنعام الآية 152

4 القرآن الكريم، سورة الرحمن، الآية9.

5 حديث شريف، رواه مسلم.

6 مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، مرجع سبق ذكره، ص81.

7 القرآن الكريم، سورة النحل، الآية 96.

8 القرآن الكريم، سورة يونس، الآية 81

5- إرساء نظام رقابي فعال لحماية الرعيّة من الغشّ والخداع والتدليس وهو نظام الحسبة¹: وهو يدعى في يومنا هذا بمفهوم حماية المستهلك. واعتبرت الحسبة إحدى وظائف الدولة في الإسلام، إلى جانب السلطات الأخرى وهي جوهر الرقابة الإدارية، ومن أبرز واجباتها؛ المراقبة على حقوق الله كالعبادات ومنع المحرّمات ، وحقوق العباد ، كمراقبة الموازين والمكاييل ومعرفة المقاييس وكذلك المفاصد في الصناعة. لذلك كان يشترط في المحتسب أن يكون خبيراً في التقييس وضمان الجودة، وتمييز الفاسد من الصالح من المنتجات وعلى معرفة جيّدة بمواصفات المنتجات².

و لقد استمرت وتطورت وظيفة المحتسب خلال العهود الإسلامية إلى عدّة وظائف منها: مراقبة السوق ومتابعة وضعه بناءً وتنظيماً، مراقبة جودة المنتجات ومنها: الدقيق ومشتقاته، اللحوم، الغزل، الخياطة، ومراقبة مهن الطب والصيدلية، والتأكد من عدم غشّ المعادن ومراقبة المسكوكات، والتأكد من الالتزام بالمعايير والمكاييل وفحص العدد والأدوات بالصناعة ومراقبة جميع أرباب المهن والحرف والباعة، وطبّق نظام الحسبة في جميع أرجاء العالم الإسلامي وفي القرون التي تلت الخلافة الأموية والعبّاسية وما تلاها من دول وولايات في العصر الفاطمي وزمن المماليك والأشراف العلويين في المغرب³.

ج - نشاطات ضمان الجودة في عصر الحرف اليدوية في القرون الوسطى في أوروبا:

يرجع تاريخ حركة الجودة في أوروبا في القرون الوسطى حين بدأ الحرفيون بتنظيم جمعيات ونقابات خاصة بالحرفيين في أواخر القرن 13م، للتأكد من كفاءة ومهارة الحرفيين وقدراتهم الفنية. وكانت نشاطات ضمان الجودة غير رسمية، وتقاس من قبل أصحاب الحرف والمهن اليدوية، حيث كانوا حريصين على أداء العمال وصنع الأدوات بدرجة عالية من الجودة والمتانة والإتقان، الأمر الذي أكسبهم شهرة ومكانة في أوساط العمل وأمام نظائرهم. كما أن هذه الشهرة كانت بمثابة تعزيز داخلي لهم لمواصلة الاهتمام بالجودة والتحسين المستمر فيها وجذب الزبائن نحوهم. وظل الوضع على هذا الحال حتى ظهور الثورة الصناعية التي عمّت دول أوروبا الغربية في القرن الثامن عشر، إذ تسببت في انقراض المهن

1 خالد خليل الظاهر وحسن مصطفى طبرة، نظام الحسبة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمّان، 1997، ص 62.

2 خالد خليل الظاهر، وحسن مصطفى طبرة، مرجع سابق ذكره، ص ص 84-85.

3 نفس المرجع السابق، ص ص 105-125.

الفردية وأصحاب الورش الصغيرة، بسبب عدم قدرتهم على مجاراة الآلة في كمّ الإنتاج وسرعة انجازه وقلة تكلفته¹.

د - نشاطات ضمان الجودة في القرن الثامن عشر:

لقد تم تطوير نظام لصناعة البنادق ونمط لقياس الجودة من طرف الفرنسي "أونوري لي بلانك" (Honorie leblank) وذلك باستخدام أجزاء متغيرة متداخلة متبادلة في التصنيع، وانتقلت الفكرة إلى أمريكا عام 1798 وطبقت هناك، وذلك لإنتاج البنادق حسب المعيار المصمّم، وتم تدريب العمال على اتباع النموذج لقياس الجودة في إنتاج هذه السلعة. وانتقل هذا النمط إلى الصناعة والذي قاد في النهاية إلى الثورة الصناعية، وأصبحت عملية ضمان الجودة أمراً متعارفاً وجزءاً جوهرياً في عمليات التصنيع والإنتاج².

و-نشاطات ضمان الجودة خلال القرن العشرين:

منذ بداية القرن العشرين وانطلاق الثورة الصناعية والتكنولوجية تطوّر مفهوم الجودة، حيث أعيد تشكيله بأبعاد جديدة، وارتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة كوظيفة أساسية. وقد اتخذت الجودة صفتها العالمية في العقد الأخير من القرن العشرين. ويتنبأ "جوران" بأن الجودة ستكون اهتمام القرن الواحد والعشرون حين أشار إلى أن القرن العشرين قد كان قرن الإنتاجية، بينما القرن الواحد والعشرون سيكون قرن الجودة، وقد إتفق معظم الباحثين على المراحل التاريخية التالية لإدارة الجودة في القرن العشرين، وهي متداخلة التأثير فيما بينها:

المرحلة الأولى (1900-1940): تطوّر الجودة من خلال عملية التفتيش:

تبلورت هذه المرحلة بعد ظهور نظرية "تايلور" في الإدارة العلمية، والتي أتت بفلسفة جديدة في الإنتاج، حيث فصل "تايلور" بين العمل الإداري والعمل التنفيذي، وقام بتقسيم الأعمال إلى نشاطات محدّدة تحقق الكفاءة، ونصّب مراقبين ومفتشين للإشراف على الجودة من خلال الرقابة والتفتيش. إن التخصص وتحديد المواصفات كان له التأثير الكبير في تحسين جودة المنتجات. ووفقاً لهذا التصوّر، فإنه يفترض أن المنتجات الجيدة ستلبي احتياجات المستخدمين، وعليه فإن عمليات الفحص تتم على المنتج الذي تمّ إنتاجه فعلاً. فهي لا تمنع وقوع الخطأ، ولكن تساعد على إكتشافه بعد وقوعه، ومن

1 مهدي السمراني، مرجع سبق ذكره ص ص 43-44.

2 مازن عبد العزيز عبد الحميد سودة، مرجع سبق ذكره ص 84.

ثم إستبعاد المنتج المعيب. ولقد ركّز هذا الفكر التفتيشي على التحقيق والفحص والتقييم في ضوء الأهداف دون تقديم أي نوع من التوجيه والإرشاد أو طرق التطوير والتحسين، معتمدا على الوسائل التالية¹:

أ- المقارنات

ب- خرائط التفتيش واستخدام الأدوات الرقابية البيانية.

ج- خرائط مراقبة المتغيرات.

د- خرائط الرقابة الوصفية.

إن وضع متخصصين لمراقبة ورصد حركة العمليات، ووجود أجهزة متخصصة للرقابة، وحصر العيوب في المنتج، قد أدّى إلى ضياع القيمة المضافة بسبب إرتفاع التكاليف، ووجود مواد تالفة خلال عملية الإنتاج، فقلّت الأرباح وذلك بسبب التركيز على النتائج فقط.

المرحلة الثانية (1940-1960): تطوير الجودة من خلال الرقابة الإحصائية على الجودة:

إنّ زيادة الإنتاج بشكل كبير، زاد من تعقيد التفتيش الكليّ بنسبة 100%، ممّا أدّى إلى ضرورة إتباع أسلوب فحص العينات الإحصائية² وخرائط الرقابة. ويعتبر العالم "ولتر شتيوارت" (Walter Shewart) من أبرز رواد هذه المرحلة، والذي قدّم أسلوبا خاصا يدعى "بدورة شتيوارت" ذات المراحل الثلاثة: المواصفة - الإنتاج - المراقبة. والتي تهدف إلى تحقيق جودة المنتج. فالأصل في هذه المرحلة هو مراقبة وتعديل المواصفات أثناء الإنتاج. وبالتالي فهي ليست عملية تتم في نهاية الإنتاج لضبط الأخطاء واستبعاد المنتجات غير المطابقة للمعايير والمواصفات الموضوعة كما هو الأمر في مرحلة التفتيش. أما نظام مراقبة الجودة، فإنه يتضمن عددا من الأنشطة التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة وأهمها:

- منع أو تقليل المنتجات غير المطابقة للمواصفات اعتمادا على معلومات مراقبة الجودة.
- تحسين تكنولوجيا العمليات وتخطيط وتصميم المنتج.
- استخدام معلومات التوريد والموردين (العملاء) لإحكام المراقبة على مستويات جودة المنتج.
- مراجعة الاحتياجات وجدولة العمل بحيث يمكن تعويض المنتجات المعيبة.

1 مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص27.

2 مازن مسودة، مرجع سبق ذكره، ص85.

ومن أهم الأساليب المستعملة في هذه المرحلة نذكر¹:

- مخطط باريتو
- مخطط السبب والنتيجة
- خرائط شوارت.
- نظرية الاحتمالات لمراقبة العينات.
- وغيرها من أساليب تحسين الجودة الأخرى.

المرحلة الثالثة: (1960-1980): مرحلة ضمان (تأكيد) الجودة:

عملية ضمان الجودة حسب "قارفين" "Garvin" كانت محصلة تطويرية، نظرت إلى الجودة وحولتها من منظور ضيق يشمل الاختصاصيين فقط، إلى منظور أوسع يشمل التزام القيادات الإدارية بها، كما يشمل تلك النشاطات المنظمة والمخططة لها واللازمة لتحقيق الثقة لدى المستهلك. إنها مرحلة تتجاوز المراحل السابقة، وذلك من خلال منع حدوث الأخطاء قبل وقوعها، والاهتمام بالمنتج في مرحلة التصميم والعمليات، وتوجيه جميع الجهود الإدارية والفنية نحو منع وقوع المشكلات من مصادرها. ولقد استطاع اليابانيون في هذه مرحلة تحقيق ايجابيات كبيرة من خلال تطبيقهم لفكرة "حلقات الجودة" التي مكنتهم من تحقيق الإنتاج الخالي من العيوب، بفضل نظام الرقابة الشاملة على كافة العمليات (رقابة وقائية، رقابة مرحلية، رقابة بعدية)، وبفضل مجهودات الإدارة المعنية بتنفيذ العمل، وتحقيق التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة ومستوياتها المختلفة ومشاركتها في تخطيط مراقبة الجودة، كما كان الاهتمام بالتحسين يشمل جميع مراحل المنتج والخدمة بدلا من التركيز على الفحص بعد الإنتاج.

المرحلة الرابعة (1980-إلى يومنا هذا): مرحلة إدارة الجودة الشاملة :

شهدت هذه الفترة صراعا تنافسيا حادا بين الشركات لكسب حصص أكبر في السوق، ولقد تبين من خلال هذا الصراع أن مدخل ضمان الجودة لم يعد قادرا في حد ذاته على تحقيق التميز الواضح في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، بما يضمن الجودة المتميزة للمنتجات والخدمات المؤداة. وأنه بات من الضروري البحث عن فلسفة تنظيمية تحكم العمل بالمنظمة، ويكون أساسها التحسين المستمر في أداء المنظمة وتحليل المشكلات وحلها، والتحقق من الشمولية والتكاملية في جودة المنتجات وخدمة المستهلك. ولقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:

1 مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص28.

- شمولية كافة العمليات.
- وضع استراتيجية للجودة.
- التحسين المستمر والتطوير.
- تبني فرق العمل.
- تحقيق رضا الزبائن.
- مشاركة كافة العاملين.
- اشتراك الزبائن والموردين.

كل هذه العناصر مجتمعة تشترك في تحقيق هدف المؤسسة: المتمثل في الإشباع الأمثل لرغبات الزبون من خلال تقديم سلع وخدمات بالمواصفات القياسية ذات الجودة العالية:

ومما هو جدير بالذكر، فإن كل مرحلة تالية من مراحل هذا التطور تتضمن المرحلة السابقة لها، دون أن تتفصل عنها، فرقابة الجودة تتضمن الفحص وضمان الجودة يتضمن رقابة الجودة وإدارة الجودة الشاملة تتضمنها جميعها، فهي الحصيصة الأساسية للتطورات التي شهدتها الجودة إلى حد الآن.

المرحلة الخامسة: لقد امتازت هذه المرحلة بظهور مفاهيم جديدة لم تشهدها المراحل السابقة، مفاهيم أجبرت المؤسسات على إعادة النظر في أسلوب إدارتها حتى تتأقلم مع القضايا الحديثة للجودة. فظهور المنظمة الدولية للتقييس عام 1987 التي أصدرت مواصفات الايزو ISO9000 يعكس الاهتمام العالمي بمتطلبات الجودة. كما برزت العديد من الجوائز الدولية والإقليمية والمحلية للجودة، في العديد من دول العالم، كجائزة مالكولم بالدرج (الجائزة الأمريكية) وجائزة ديمينغ (الجائزة اليابانية) والجائزة الأوروبية للجودة وغيرها. ولقد سعت هذه الجوائز لتحقيق أهداف خاصة لكل منها، إلا أنها كلّها اشتركت في بعض الأهداف ومنها: الترويج لإدارة الجودة الشاملة والتوعية بأهميتها لدى المؤسسات (وسنتناول نماذج من هذه الجوائز بإسهاب في الفصل الثالث).

إضافة إلى كل هذا، عرفت هذه المرحلة ظهور الجيل الخامس للحاسبات التي اقتحمت عالم تصميم وتصنيع المنتجات، وظهر فكرة التصنيع المتكامل وأنظمة التصنيع المرن وغيرها، كما أن الذي ميّز هذه المرحلة هو أنها مرحلة الاهتمام بالزبون من خلال سهولة وسرعة الاستجابة لحاجياته وتطلعاته. ويمكن تلخيص مراحل تطور الجودة ومحاور تركيزها والطرق المستخدمة ومظاهرها وتوجهاتها ومداخلها في الجدول رقم (1.1) الموالي.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي و الفكري لإدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (1-1): تطور إدارة الجودة والمظاهر المميزة لها.

المظاهر المتميزة	تاريخ النشوء	محور التركيز	رؤية الجودة	التوكيد	الطرق	دور مهني الجودة	المسؤولية	التوجه والمداخل
المرحلة 1: التفتيش على الجودة	1800م	الملاحظة والاكتشاف	حلّ المشكلات	اتّساق المنتج وتوّخده	المعايرة والمقياس	الفحص والفرز والتصنيف والعد والتدرج	قسم الفحص والتقييم	فحص الجودة
المرحلة 2: الرقابة الإحصائية على الجودة	1930م	الرقابة والتحكم	حلّ المشكلات	اختزال الفحص والتفتيش	الأدوات الإحصائية	تطبيق نظرية الاحتمالات	قسم الإنتاج والهندسة	الرقابة على الجودة
المرحلة 3: ضمان الجودة	1950م	التنسيق	حلول تحسبية استباقية ترقية	التركيز على سلسلة حلقات الإنتاج كلّها	برامج وتقنيات معتمدة على رسوم بيانية	قياس الجودة والتخطيط وتصميم البرامج	إندماج المستويات الإدارية والإدارة العليا دورها قليل.	بناء الجودة
المرحلة 4: إدارة الجودة الشاملة	1980م	التأثير الاستراتيجي	فرصة للتنافس	متطلبات المستهلك والسوق	التخطيط الاستراتيجي وتعبئة المنظمة	التدريب والعمل الاستشاري مع الأقسام الأخرى	اندماج الجميع والقيادة العليا.	إدارة الجودة
المرحلة 5: سلسلة نظم الجودة	1990م	التأثير على الصناعة	اتحاد تعاوني	متطلبات المستهلك والمجتمع	حشد أصحاب المصالح المتبادلة مع المنظمة	العمل مع المؤسسات والتصميم لسلسلة نظم الجودة	كل أصحاب المصالح وسلسلة نظم الجودة	التكامل والانخراط في الجودة

Source :Rahos, Louis, rearspeter, **quality system, chaining**: The next link in, the Evolution of quality, Business

Horizon, volume 40, Issue5, 1997, PP65-73.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل الحديثة لإدارة الجودة والتي ساهمت مساهمة فعّالة في التوصل إلى آليات ومفاهيم جديدة تضبط إدارة المؤسسة وتوجّهها نحو الارتقاء إلى مستوى احتياجات ورغبات عملائها من جهة، وإلى القدرة على التغيير واحتلال مركز الريادة في السوق من جهة أخرى.

من هذا المنطلق، ومن خلال هذا المبحث، سنلقي الضوء على هذا المدخل من حيث مفهومه وأهميته وأهدافه ومبادئه وأهم رواده ومقارنته بمدخل إدارة الجودة العالمي الايزو ISO9000.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهميتها وأهدافها.

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، وهو نظام متكامل يتناول العديد من الجوانب في المنظمة. فهو يتضمن جودة كل من العمليات والمنتج والخدمة، ويركز على المسؤولية الجماعية من قمة الهرم التنظيمي للمنظمة إلى قاعدته، وعلى جميع المستويات الأفقية منها والعمودية، كما يشجع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين. ويتضح ذلك من خلال التعاريف الموالية.

لقد كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم "إدارة الجودة الشاملة" (Total quality management) هي محاولة منظمة الجودة البريطانية والتي عرّفتها "أنّها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من إحتياجات المستهلك وكذا أهداف المشروع معا"¹. وهذا التعريف يعبر عن تحقيق الفعالية والكفاءة لأنه يربط بين أهداف المستهلكين وأهداف المنظمة.

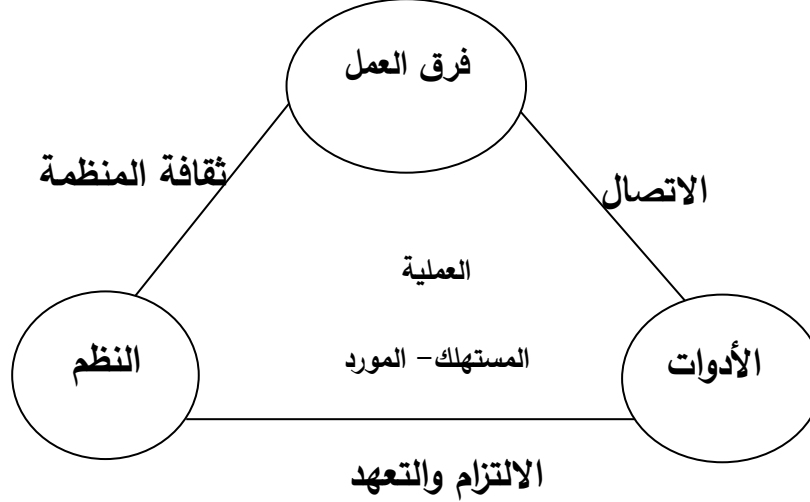
كما عرفها " دال " (DALE) بأنها: "فنّ إدارة الكلّ للوصول إلى التفوّق والامتياز" وعرّفها أيضا على " أنها تسخير الأساليب الكمية والموارد البشرية بهدف تحسين جميع العمليات في المنظمة وتجاوز احتياجات المستهلك الحالية والمستقبلية"².

1 خضيم كاظم حمودن، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان 2000، ص ص 18-19

2 فيلد بستر وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة راشد بن محمد الجمالي، الطبعة الأولى، دار النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004، ص3.

أما "أوكلاند" (Oakland) فيعرّفها بأنها تعتبر مدخلا شاملا لتحسين الوضع التنافسي والفعالية والمرونة من خلال التخطيط والتنظيم وفهم كل نشاط وإدماج كل شخص في كل المستويات الإدارية للمؤسسة¹. و اقترح نموذجا يشمل هذا التعريف ومثله في الشكل رقم (1-1)

الشكل رقم (1-1): المظاهر الأساسية لنموذج الجودة الشاملة.



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سبق ذكره، ص73

إن نموذج "أوكلاند" جاء ليؤكد على النقاط الخمسة التالية:²

- 1- التعرف على علاقات المورد (المجهّز) مع المستهلك.
- 2- بناء النظم المناسبة لتحسين العمليات.
- 3- تحويل ثقافة المنظمة إلى ثقافة الجودة الشاملة.
- 4- تحسين عمليات الاتصال في كل أرجاء المنظمة.
- 5- الالتزام والتعهد بالجودة.
- 6- تحسين الفعالية والمرونة في العمل.
- 7- الحاجة إلى إحداث ثورة ثقافية في الطريقة التي يعمل بها الأفراد في المنظمة.

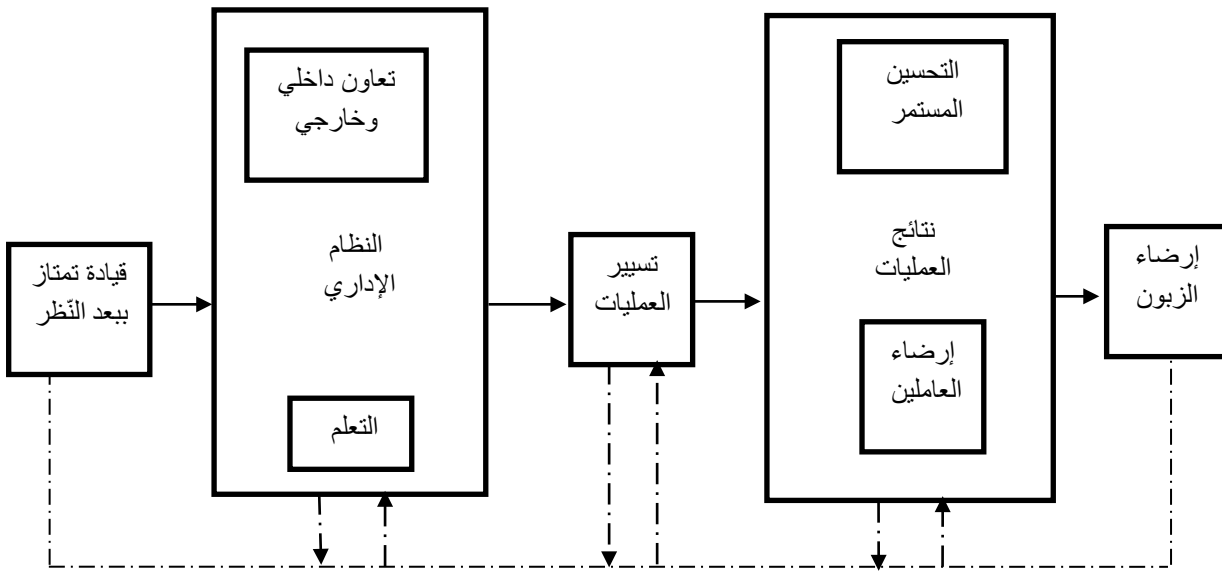
1 رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص72.

2 مازن عبد العزيز مسودة، مرجع سبق ذكره، ص62.

8- اندماج القوى العاملة في كلّ المستويات الإدارية والفنية وتوفير الأدوات المساعدة على العمل الجماعي.

إن الكتابات الحديثة "لديمنج" سلّطت الضوء على مختلف مصطلحات إدارة الجودة الشاملة، وعلى تعريفها وتعريف العلاقة التي تربطها على ضوء المكاسب المحققة في ظل نظرية الإدارة والشكل رقم (1-2) يلخص هذا المفهوم.

الشكل رقم (1-2): نموذج ديمنج لإدارة الجودة الشاملة



Source : Jérôme Perat Pytlak, le passage d'une certification ISO

9001 à un management par la qualité totale, thèse de doctorat en

science de gestion, université des sciences sociales-Toulouse I,

2002, P112.

من خلال الشكل نقرأ ما يلي:

- وجود قيادة أو إدارة عليا تملك رؤية بعيدة المدى هذا ما سيؤدي إلى إيجاد مؤسسة تعاونية وكفؤة.
- مؤسسة تشجع باستمرار التعاون والتعلم، وتسهل عملية إرساء التطبيقات الخاصة بتسيير العمليات.
- تسيير العمليات يولد التحسين المستمر وإدماج المورد البشري.

- المجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل التحسين المستمر لجودتها وإرضاء موردها البشري ستؤدي لا محالة إلى تحقيق رضا عالٍ لزيائنها.
- و نجد "logothetis" يعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "ثقافة تعزّز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا الزبون من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مجالات العمل"¹.
- ولقد عرّفها "Samuel.K" على النحو التالي:
إدارة: الالتزام التام من قبل المدراء التنفيذيين.
- الجودة: المقابلة الكاملة لمتطلبات الزبون المعلنة والضمنية.
- الشاملة: اشتراك كل شخص مرتبط بالمنظمة (بما فيهم العملاء والموردون) بعملية التحسين المستمر.
- وأيّا كانت نقاط الاختلاف بين هذه التعريفات أو غيرها، فإن هناك عددا من العناصر المشتركة نلخصها فيما يلي:
- 1- الالتزام والتعهد طويل الأجل بالجودة من طرف الإدارة العليا وجعلها في المقام الأول من اهتماماتها.
- 2- التركيز على عمل الفريق أو العمل الجماعي.
- 3- التركيز على المستهلك وتلبية حاجاته الحالية والمستقبلية.
- 4- التحسين المستمر والتركيز على تحسين كل العمليات الإدارية والفنية لتقديم السلع والخدمات بأفضل طريقة.
- 5- اشتراك جميع العاملين في المنظمة والتنسيق والتعاون بين الإدارات في جهود التحسين، إضافة إلى اشتراك الموردين والعملاء في هذه العملية.
- 6- استخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة.
- كما يتقدّم الباحث "Samuel" بتعريف شامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فيعرّفها بأنها "غرس عقيدة وخلق ثقافة والالتزام تام من قبل جميع العاملين بالمنظمة، وعلى كافة المستويات الإدارية

1 رعد عبد الله الطاكي، عيسى قدامة، مرجع سبق ذكره، ص75.

الأفقية والعمودية، ممّا يمكن الجميع من تأدية عمله بشكل صحيح ومن أول مرّة، وبما يضمن تقديم سلعة أو تأدية خدمة تحقق رضا المستهلك وتلبي رغباته المعلنة والضمنية وبشكل مستمر¹.

إن الاستعراض السابق لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة يوحي بوجود أنماط وممارسات ومهارات معاصرة في إدارة المؤسسات تختلف عن تلك الموجودة في الإدارة التقليدية، فبينما تمتاز هذه الأخيرة برؤية قصيرة المدى وبأهداف منحصرة في تعظيم الأرباح، وباعتبار مواردها البشرية تكلفة لا بد من تدنيّتها، وبتبنيها هياكل تنظيمية عمودية جامدة لا تساعد المؤسسة على التأقلم السريع مع بيئتها... إلخ، نجد إدارة الجودة الشاملة ذات الرؤية البعيدة المدى، والتي تولي اهتماما كبيرا بإرضاء زبائنها باعتبارهم السبيل إلى ربحيتها، وبموردها البشري باعتباره شريكا استراتيجيا وزبونا داخليا لا بد من العمل على تحفيزه وإرضائه، وإشراكه في عملية اتخاذ القرار وبهيكلا التنظيمي المرن الذي يتجاوب مع متطلبات التغيير، وبتركيزها على التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها ومختلف عملياتها وما إلى ذلك من الممارسات المفقودة في الإدارة التقليدية والتي نعرضها في الجدول رقم (1-2) و الذي نجري من خلاله مقارنة بين خصائص إدارة الجودة الشاملة و الإدارة التقليدية.

الجدول رقم (1-2): المقارنة بين خصائص إدارة الجودة الشاملة وخصائص الإدارة التقليدية

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	
مرن أو أقل تعقيدا، أفقى شبكي	هرمي رأسي يتصف بالجمود	الهيكل التنظيمي
نحو الزبون (المستفيد)	نحو الانتاج	التوجيه
طويلة الأجل، تبنى على الحقائق	قصيرة الأجل، تبنى على الأحاسيس والمشاعر التلقائية	القرارات
مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث الخطأ)	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	تأكيد الأخطاء
الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الايجابيات	الرقابة للصيغة والتركيز على السلبيات	نوع الرقابة
فرق العمل	عن طريق المدراء	حل المشاكل
يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين	يحكمها التواكل والسيطرة	علاقة الرئيس بالمرؤوس
نظرة الميسر والمدرّب والمعلم	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة المرؤوس للرئيس
جماعية تقع على عاتق جميع العاملين	عناصر فردية	المسؤولية
عناصر استثمار	عناصر الكلفة	النظر لعناصر العمل والتدريب
تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات	حفظ البيانات التاريخية	مجالات الاهتمام
أساليب العمل الجماعية	أساليب العمل الفردية	أسلوب العمل

المصدر: مهدي السمراني، مرجع سبق ذكره ص 4.

1 خالد صالح المطري، مرجع سبق ذكره، ص 29.

2- أهمية تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة:

لقد سعى مختلف الباحثين والاختصاصيين بمختلف توجهاتهم الفكرية والفلسفية في أوائل الثمانينات من القرن العشرين إلى الاهتمام وتدارس المرتكزات الإدارية والتنظيمية للتجربة اليابانية الناجحة في تطبيقها لنموذج إدارة الجودة الشاملة والتي تجاوزت بكثير التوجهات التقليدية التي تقرر الجودة العالية بتكاليف إنتاجية وتشغيلية عالية، في حين برهن النموذج الياباني على أرض الواقع إمكانية تحقيق جودة عالية بتكاليف منخفضة ، وذلك من خلال استثمار المواهب والقدرات الفكرية للمورد البشري في مختلف ميادين التشغيل الإنتاجي وإشراكه في مختلف نشاطات المنظمة، واعتماد أسلوب العمل الجماعي.

لقد مكّن التطبيق الناجح لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات من تحقيق مجموعة واسعة من المكاسب التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أولاً: المكاسب المحققة من طرف المؤسسة وتتمثل في الآتي:

1- تحسين صورة وسمعة المؤسسة في نظر الزبّون ومن ثمّ تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والانتظام في التعامل معها ممّا يزيد من ولاء الزبائن لها.

2- تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة وتحقيق التميّز من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات المقدّمة والاستمرار في تحسينها¹.

3- تحقيق مستوى إنتاجية أعلى، من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات وطرق حلّ المشكلات وسبل تقويم الأداء وتحسين إدارة الوقت والتخلّص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة.

4- تخفيض التكاليف: إذ تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على اعتناق الجودة والكفاح من أجل انتاج منتجات خالية من العيوب، لأنها تقوم على عمل الأشياء الصحيحة من أول مرّة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها.

5- تحقيق ربحية مرتفعة، فإدارة الجودة الشاملة تحقق الالتزام والمسؤولية في جميع مستويات المنظمة. فالتقليل من الأخطاء، وتقليص المخزون، وانخفاض تكاليف التصنيع، ومطابقة المنتج للمواصفات، يرفع من قيمة المنتج لدى المستفيد مما يجعله مستعداً للشراء بأسعار

1 مهدي السمراني، مرجع سبق ذكره، ص54.

أعلى. ومن ثمّ فانخفاض تكاليف التصنيع وارتفاع سعر المنتج سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة الربح.

6- تحقيق حصة سوقية عالية، إنّ إدارة الجودة الشاملة لا تقود فقط إلى تقليل التكاليف وزيادة الهامش الربحي، بل إنّ تكوين صورة جيّدة لدى المستهلك عن جودة منتجات المنظمة سوف يؤدي لا محالة إلى زيادة عدد المستهلكين لهذه المنتجات في السوق، وبالتالي زيادة مبيعات تلك المنظمة التي تعكس حصّتها السوقية مقارنة بالمنافسين في نفس الصناعة، وعادة ما تلجأ المؤسسة إلى فتح فروع أو أقسام إنتاجية جديدة نتيجة الأرباح والفوائد المحققة.

7- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.

8- خلق بيئة في المؤسسة تدعّم وتحافظ على التطوير المستمر.

ثانياً: المكاسب المحققة من قبل العملاء أو المستفيدين وهم صنفان :

أ- **العملاء الداخليون**: يستفيد هذا النوع من العملاء من المكاسب التالية¹

- الإحساس بالأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالات المخاطر في جوّ العمل.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وكسب ولائهم الشديد للمؤسسة من جرّاء إشراكهم في عملية اتخاذ القرار في مختلف المستويات الإدارية.
- تطوير مهارات وقدرات العاملين من جرّاء خضوعهم للتدريب والتكوين المستمرين.
- استفادة الموظفين المجدّين والمتميزين من حوافز ومكافآت مجزية.

ب- **العملاء الخارجيون**: من بين الفوائد التي تعود على هذه الفئة من العملاء ما يلي:

- استلام المنتجات طبقاً للمواصفات المتفق عليها دون عيوب.
- التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها.
- وفاء المؤسسة بالتزاماتها وتعهداتها يجعل العملاء يحصرون معاملاتهم معها دون التفكير في التعامل مع مؤسسات أخرى.

1 السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص54.

- كما أن تعامل المؤسسة مع عملاء موردين (مجهزين) محددين دون غيرهم يعبر عن منحهم شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم بفرص أوسع للتعامل من جهة، وتبعد تخوفاتهم من انصراف المؤسسة إلى غيرهم من الموردين من جهة أخرى.

3-أهداف إدارة الجودة الشاملة: إن مدخل إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات المعاصرة لتبنيها نظرا لما لها من مزايا تمكن المؤسسة من مواكبة التغير المتسارع الذي تشهده بيئة العمل المعاصرة وتمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ومن بين هذه الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تبنيها لأسلوب إدارة الجودة الشاملة ما يلي¹:

أ- **الأهداف المتعلقة بالأداء الخارجي للمؤسسة:** وهي أهداف مرتبطة بتمتية قدرة المؤسسة في تعاملها مع بيئتها الخارجية من خلال استثمار الفرص المتاحة، وتجنب الأخطار وتنمية قدرتها التنافسية بتحقيق التفوق والتميز على منافسيها والرفع من كفاءتها في إرضاء زبائنها.

ب- **أهداف مرتبطة بالأداء الداخلي:** وهي تشمل مقدرة المؤسسة المتمثلة في استجابة بيئة عملها الداخلية للتغيرات الحاصلة بما يضمن كفاءة وفعالية أدائها الداخلي.

ج- **أهداف مرتبطة بأداء العمليات:** وتهدف المؤسسة إلى الرفع من قدرة وكفاءة عملياتها وفعاليتها وقابليتها للضبط.

د- **أهداف مرتبطة بأداء المنتج:** تهدف المؤسسة إلى الرفع من أداء المنتج في تلبية حاجات الزبائن والرفع من قدرته على التميز عن منتج المنافسة.

هـ- **أهداف مرتبطة بأداء العاملين:** وتتمثل في قدرة المؤسسة على تنمية وتطوير قدرات ومهارات عاملها وتحفيزهم.

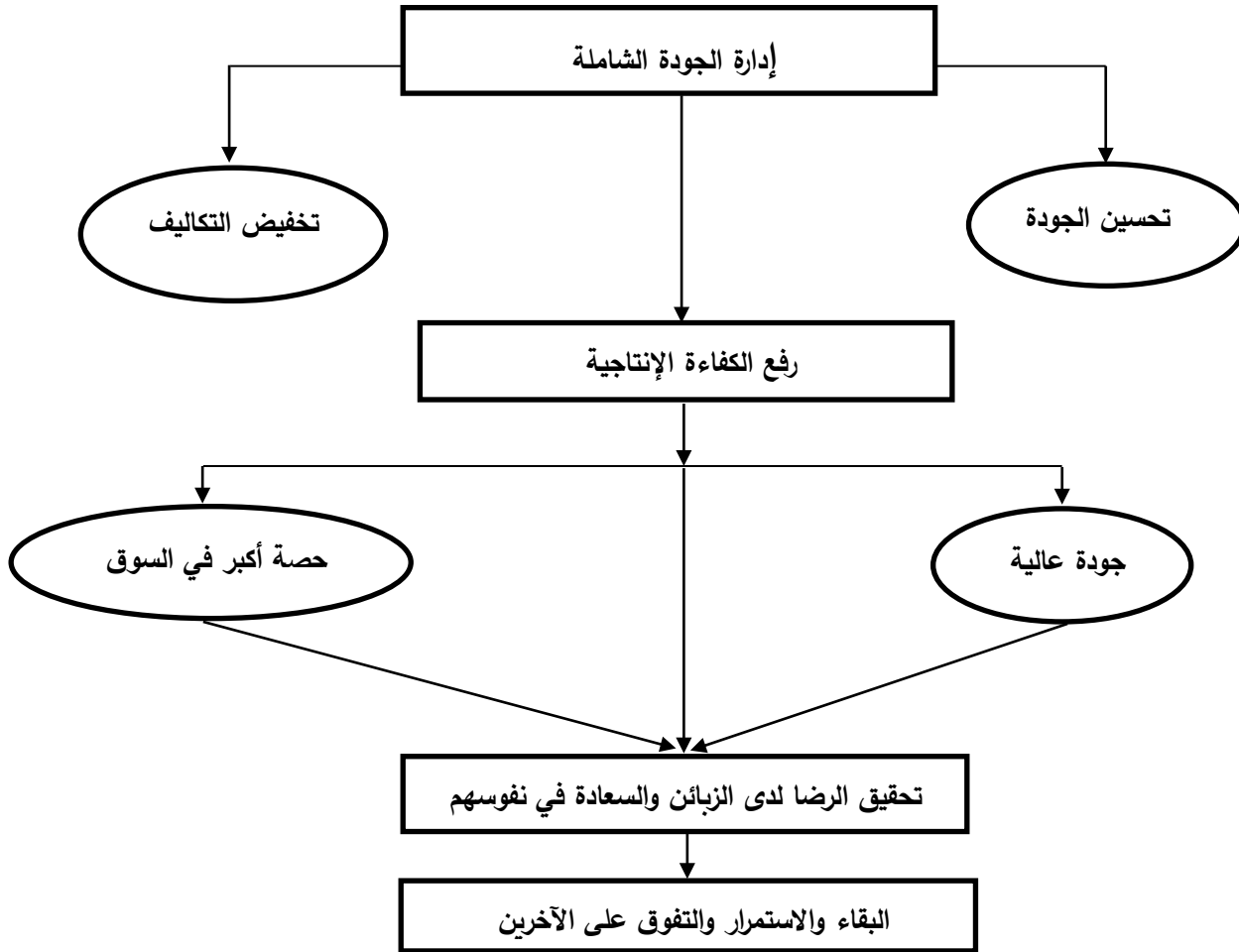
إن أهداف إدارة الجودة الشاملة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها يتم صياغتها ضمن استراتيجية متكاملة² يتصدرها هدف أساسي هو تحقيق مستوى أداء عالي (النجاح) في سبيل تحقيق رضا وسعادة زبائنهم حتى تضمن بقاءها واستمرارها وتطورها ولما لا ريادتها.

والشكل رقم (1-3) يوضح هذا التكامل في الأهداف.

1 محمد الصيرفي، الجودة الشاملة، حورس الدولية للنشر والتوزيع الاسكندرية، 2011، ص26.

2 عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، " وجهة نظر"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص4.

الشكل (1-3): الاستراتيجية المتكاملة لأهداف إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: عمر وصفي عقلي، مرجع سبق ذكره، ص46

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

لقد تبلورت العديد من المبادئ الأساسية التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة خلال مراحل تطوّر الحركة الفكرية لها، ولقد تباينت وجهات النظر لدى الباحثين تبعاً لخلفياتهم العلمية وطبيعة نشاطهم واختلاف مداخلهم وثقافتهم، فمنهم من وصفها بالأبعاد أو العناصر ومنهم من أطلق عليها اسم الأساسيات أو المبادئ أو العوامل، وهناك من وصفها بالاستراتيجيات أو المقومات. ومهما كانت التسميات، فإنه من الممكن اعتبارها مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فهي بمثابة السمات والركائز

والخصائص الإيجابية، وهي الأساس الذي بنيت عليه الفلسفة الجديدة للجودة. وهي مستخلصة من تعليمات " ديمينغ " "Deming" والرواد الآخرون للجودة الشاملة.

وتشمل مبادئ إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1-2 التزام الإدارة العليا: تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ من القمة مع ضرورة إدماجها في الاستراتيجية العامة للمؤسسة مع الالتزام المطلق للإدارة العليا من خلال الدعم الكامل والرؤية الواضحة ورصد الإنجاز والتقدم والتخطيط للتغيير.

و لتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، يجب أن تتوفر في القيادة الموصفات التالية¹:

أ- تفهم وإيمان القائد الإداري بضرورة تطبيق هذه الفلسفة الجديدة وتنمية الثقافة التنظيمية وتهيئة الوسائل والإمكانيات والطرق الملائمة لاستقبال الفلسفة الجديدة والتي تحتاج إلى عمليات تحول كبيرة في الأشياء المادية والإنسانية والمعلوماتية، على أن يكون التطبيق بشكل تدريجي، على شكل جرعات صغيرة ومتتالية حسب احتياجات ومتطلبات مراحل التطبيق.

ب- أن تتصف بالشفافية والقبالية على التحول، وقيادة المرؤوسين ورفعهم إلى مستويات عمل جديدة لم يسبق لهم بلوغها.

ج- أن تلعب القيادة دور الموجه والمعدل لمدرجات الأفراد والايان بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجعلها هدفا استراتيجيا وربط نجاح هذا الهدف بأهداف الأفراد داخليا.

د- أن تتميز بالقدرة على اقناع العاملين بأن إدارة الجودة الشاملة هي هدف جماعي وأن النجاح فيه يعني نجاح الأفراد، وأن كل فرد سيعرف صلاحياته ومسؤولياته، وماذا سيدر عليه من أرباح مستقبلية في كل هذه الفلسفة الجديدة.

2-2 التركيز على المستهلك واحتياجاته: أي التركيز على رضا المستهلك الداخلي والخارجي. فأما رضا المستهلك الداخلي فهو متوقف على مدى توصيل المواد والخدمات إليه في الوقت المناسب وبموثوقية، وبمدى دعمه وتقويضه من أجل حل المشكلات، وإتاحة الفرصة له لتقديم اقتراحات للإدارة لحفظ التكاليف، وتقديم التدريب الفني اللازم له.

1 مؤيد عبد المحسن الفضل، يوسف جسيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 332-233

أما رضا المستهلك الخارجي فيتطلب معرفة احتياجاته واهتماماته وتوجّهاته وتقديم معلومات له في الوقت المناسب، والاستجابة السريعة له وتخفيض عدد شكاويه قدر الإمكان من خلال تعرّف المؤسسة والعاملين على النشاطات الفعّالة لتقديم خدمة متميزة له. لذلك يعتبر المستهلك الخارجي الجزء الأكثر أهمية في المؤسسة. ويعتبر نقطة البداية والنهاية لمختلف أنشطة المؤسسة. فالنشاط يبدأ بالمستهلك بتحديد ماذا يريد بالضبط من خلال دراسة سلوكه وترجمة هذا السلوك إلى كيفية وضع التصميم الملائم الذي يشبع ويرضى رغباته بالمستوى المطلوب؛ أي ترجمة رغباته إلى مقاييس جودة والشكل رقم (1-3) يوضح أنّ المستهلك هو محور كل نشاطات المؤسسة وأهدافها.

2-3 التركيز على جودة الأنظمة والعمليات والطرق المتبعة في المؤسسة:

إن المؤسسة لن تحظى بمنتجات و خدمات ذات جودة عالية ما لم تكن أنظمتها وعملياتها وطرق عملها ذات جودة عالية، وهذا لن يتأتى لها إلا إذا توفّرت على ما يلي¹:

- أن تكون احتياجات الزبون مفهومة ومدرّكة من قبل النظام ككل.
- أن يتم بناء الجودة داخل النظام وبشكل يعتمد عليه، وبهذا لن يكون هناك ضرورة لعملية الفحص في نهاية العملية الإنتاجية.
- معرفة أن معظم مشاكل الجودة تأتي من النظام القائم، إذ تمثل أكثر من 95%، والمشاكل التي يتم معالجتها أو التخلص منها تشكل فقط نسبة ضئيلة من مشاكل الجودة القائمة.
- أن يتم تركيز جهود التحسين أساساً على النظام والعمليات والطرق المتبعة وليس على الأفراد.

2-4 تدريب العاملين وتعليمهم وتمكينهم: إن تحقيق الجودة يتحقق بامتلاك الموظفين لمهارات وخبرات وفهم عميق لما هو مطلوب منهم، لذا كان من الضروري تعليمهم وتدريبهم وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها لفهم تعليمات المؤسسة واستراتيجياتها وتنفيذها بدقة، واكتساب المهارات التي يحتاجونها لضمان تحسين الجودة وحلّ المشاكل التي يواجهونها.

1 خالد صالح المطري، مرجع سبق ذكره، ص23.

2-5 فرق العمل: لإنجاز المهام اليومية، تجري عملية تنظيم العاملين في فرق متعدّدة المهارات، ذات مسؤولية تتعلق بمنتجات وزبائن محدّدين، بالإضافة إلى أن كلّ فريق سيكون مسؤولاً عن: الاستقطاب، عملية التخطيط، عملية الشراء، تطوير المهارات...إلخ.

إن مثل هذا النوع من التنظيم الجماعي سيولد:

- دعم روح العمل الجماعي في المؤسسة،
- رؤية المشاكل من وجهة نظر شاملة وليس من وجهة نظر أحادية فقط،
- إيجاد أداة عمل أساسية لعملية التحسين المستمر للجودة،
- تمكين أجزاء مختلفة في المؤسسة من العمل معاً لمواجهة احتياجات الزبون بطرق لا يمكن تنفيذها بالطريقة الفردية.

وفرق العمل نوعان: فرق قصيرة المدى، وتشمل أفراد من كل المستويات، وتعطي نتائج ملموسة بشكل سريع. وهذه المجموعات تعقد اجتماعاتها لفترة زمنية وجيزة حتّى تكتشف القضايا والمشكلات، وهي تحلّ قضايا ومشاكل محدّدة وتقوم بكتابة توصيات.

أما الفرق طويلة المدى فلا يقتصر دورها على كتابة التوصيات بل تملك القدرة على تنفيذ الحلول.

2-6 التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة: لا بد من اعتماد المنهج الاستراتيجي للتعامل مع

الجودة إذ بدون الجودة العالية غالباً ما تتعرض المنظمات الاقتصادية للفشل الذريع أمام المنافسة القائمة في الأسواق على المديين المرحلي والاستراتيجي.

ففي المدى الاستراتيجي تتبنى المؤسسة استراتيجية كلية تحمل بين طياتها الخطة الاستراتيجية لإدارة الجودة تجعل فيها فلسفة الجودة عملاً شمولياً واهتماماً كلياً من قبل جميع أفراد المؤسسة، يتم تجزئة الخطة الكبرى إلى مجموعة خطط، ويتم وضع سياسات واضحة المعالم لتحقيق الجودة الاستراتيجية التي تكون متوافقة مع الاستراتيجية التي توضع على المستوى الكلي، أمّا على المدى المرحلي التشغيلي فيتم إدارة الجودة من خلال تحديد الوظائف الرئيسية في المنظمة مثل الإنتاج والتسويق والموارد البشرية، والبحث في كيفية تحقيق الجودة في هذه الوظائف، وأن كل وظيفة يقع على عاتقها تطبيق إدارة الجودة الشاملة . فإدارة الإنتاج تبحث في كيفية إنتاج منتجات خالية من العيوب وتحديد الأدوات المحققة للجودة المطلوبة؛ أما إدارة التسويق فتهتم بالبحث عن الطرق التي تمكنها من

كسب أكبر شريحة ممكنة من المستهلكين باستخدام الأنشطة التسويقية المثلى في تهيئة وإيصال المنتج للمستهلكين من حيث السعر وجودة التصميم وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية. أمّا إدارة الموارد البشرية فتعني باختيار الأفراد وتدريبهم على الإجراءات الجديدة في عمليات التحسين المستمر واختيار طرق تدريب الأفراد التي تتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وهكذا بالنسبة لباقي وظائف المؤسسة.

2-7 التحسين المستمر: إن مفهوم التحسين المستمر مبني على فرضية أن العمل هو نتيجة لسلسلة من الخطوات والأنشطة المترابطة تظهر في شكل مخرجات، ويعدّ الاهتمام بكلّ هذه الخطوات أمراً ضرورياً في تقدّم العمل، وأنّه يمكن تحسين أيّ جانب من العملية فعليا وأن الأشخاص الأكثر ارتباطاً بالعملية هم في موقع أفضل من غيرهم لتحديد التغييرات التي ينبغي القيام بها وأنّه يجب عدم الانتظار إلى أن تظهر مشكلة كبيرة للتصرّف واتخاذ القرار.

لقد وضع هذا المفهوم " التحسين المستمر " حيز التنفيذ من قبل عدّة مؤسسات يابانية منها " Toyota " و " Toshiba " وذلك في فترة 1946-1951. وسمّي هذا المفهوم باللغة اليابانية " كايزن " " Kaizen ". ومصدر النجاح الذي حصده اليابانيون يعود إلى هذا المدخل، ممّا أدّى إلى إعادة الاهتمام به من قبل مؤسسات مختلفة في العالم. ولقد لخص الباحثون الخطوات الأساسية لهذا النموذج فيما يلي¹:

- 1- تحديد المشكلة ضمن سياق ما هو مطلوب تحسينه؛
 - 2- وصف وتحديد وتحليل العمليات الخاضعة للتحسين، وتوثيق ما تمّ تحليله من العمليات؛
 - 3- تطوير أو خلق أفكار لعمليات التحسين، أو حلول بديلة واختيار أفضلها؛
 - 4- تقويم النتائج المترتبة على العملية الجديدة بعد التحسين؛
 - 5- التزام منهج التحسين المستمر.
- كما أن التحسين المستمر يعتمد في سيرورته على الطرق والوسائل التالية²:
- 1- تخطيط إجراءات التحسين المستمر؛
 - 2- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين؛

1 سونيا، محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 243.

2 خطير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 101.

3- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل؛

4- استخدام عجلة "ديمنغ"؛ خطط، اعمل، افحص، نفذ؛

5- توثيق إجراءات التحسين.

2-8 مبدأ مشاركة العاملين: يجسد الأفراد في جميع المستويات روح المنظمة و أن المشاركة

الفاعلة والكاملة لهم تساعد في استخدام قدراتهم لصالح المنظمة، وتكون المشاركة كما يلي:

- اشتراك جميع الأفراد من مختلف الإدارات، وتسخير معارفهم وخبراتهم لتحقيق أداء تنظيمي أفضل مثل: تحسين الإنتاجية وجودة المنتج.
- منح الموظفين الحرية في الكيفية التي ينفذون بها أعمالهم، الأمر الذي يجعلهم محفزين أكثر نحو العمل وأكثر التزاماً تجاه أهداف المؤسسة.
- تفويض الصلاحيات في اتخاذ القرارات وتنفيذ التغيرات التي تؤثر على أعمالهم في البيئة التي يعملون بها.
- استخدام عمليات الحوار والمناقشات المفتوحة،
- البدء في التغيير التدريجي لثقافات الأفراد ومواءمة الفرد مع الثقافة التنظيمية.
- العمل على إعادة تصميم العمل بما يلائم التغيرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.
- التخطيط السليم لإدارة العاملين وتحليل الأعمال باستخدام مداخل العمل ووضع وصف دقيق للوظائف ليتسنى لكل فرد معرفة ما عليه.
- الاهتمام ببرامج الصيانة البشرية مثل البرامج الصحية والأمن الصناعي الذي توفره المؤسسة لأفرادها. فكلما زادت إجراءات السلامة الصناعية مثلاً، كلما زادت جودة المنتج والعكس صحيح. وهذا سيقودنا إلى مصطلح الهندسة البشرية¹ وهي عملية دراسة العلاقة بين الفرد وبيئة العمل بغية أداء العمل بكفاءة أكبر والتقليل من حالات التعب والإجهاد وعدم السلامة التي يتعرض لها الفرد.

2-9 مبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:

يعتمد أسلوب إدارة الجودة الشاملة على تبني الأسلوب العلمي لحل المشكلات من خلال فرق التحسين، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق المرتبطة بالفهم الكامل للعمل ومشكلاته وبوجود نظام

1 مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حليم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 372.

معلومات كفاء¹ يوفر المعلومة الحقيقية والبيانات الصحيحة وليس مجرد تكهنات فردية أو توقّعات مبنية على آراء شخصية.

و لمعرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في واقع المؤسسات، نستند إلى الدراسة² التي قام بها كل من الباحثين " P.M.Hodgets " و " F.Lutans " و " S.M.Lee " والتي نشرت سنة 1944 في مقال تحت عنوان:

" From total quality to learning to world class"

في مجلة: " Organizational Dynamics "

حيث قام الباحثون بإجراء مقارنة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتعارف عليها في الفكر الإداري، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة من طرف مجموعة من المؤسسات الأمريكية التي استطاعت أن تبقى من حيث الرتبة من بين أهم 100 مؤسسة (من حيث معيار رقم الأعمال) وذلك خلال فترة 1980-1992، فوجدوا أن 56 مؤسسة من تلك المؤسسات حافظت على هذه الرتبة ومن بينها 13 مؤسسة استطاعت أن تتقلّد المراتب العشرة الأولى وكان ذلك بفضل تمسكها بالمبادئ العشرة لإدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في:

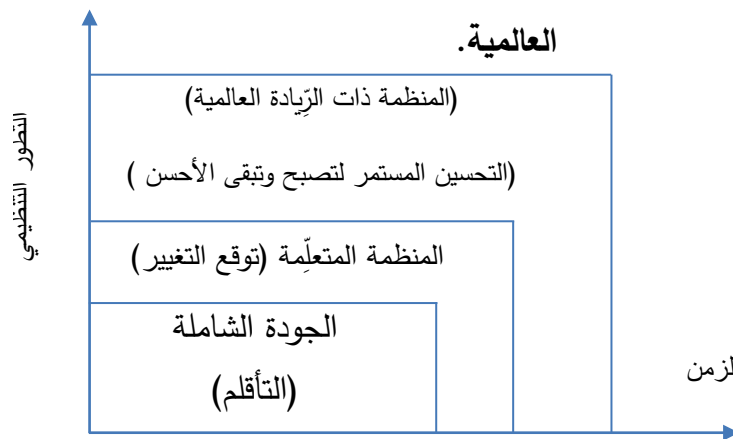
- التركيز على الزبون.
- التزام الإدارة العليا.
- مشاركة العاملين في كل المستويات.
- تبني نظام الاعتراف بالمجهودات المبذولة من طرف العاملين.
- تقليص مدّة دورة العمليات.
- تبني العقلية الوقائية.
- اتخاذ القرار المبني على المعلومات الحقيقية
- الرؤية بعيدة المدى
- تطوير الشراكات.
- المسؤولية العامة تجاه الجمهور.

1 سونيا البكري، تخطيط ومراقبة الانتاج، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 1998، ص375.

2 Jérôme Perat-Pytlak, op cit, P42

وفي نفس المقال أشار الباحثون الثلاثة إلى دراسة أقيمت حول سياسات وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة (أجريت منذ عشرين عاما من تاريخ نشر المقال) والتي مست كل من مؤسسة Motorola، Ford، Shell، IBM، حيث لاحظ الباحثون بأن هذه المؤسسات بتطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، لم تصبح فقط قادرة على التأقلم مع متغيرات محيطها ولكنها أصبحت قادرة على تتبؤ وتوقع حدوثها . هذه القدرة على توقع التغيرات القادمة مكنت هذه المؤسسات من البقاء من بين أهم وأنجح المؤسسات ، ولقد أوزعوا ذلك إلى تطبيق مبدأ تمكين العاملين وتطويره، ذلك أن هذا المبدأ في إدارة الجودة الشاملة مكن العاملين من الرفع من مستوى رضا الزبائن. إلا أن الملاحظ والمميز في تطبيق هذا المبدأ في وسط هذه المؤسسات، إضافة إلى تحقيق رضا الزبائن ولد التعلم والإبداع لدى العاملين، هذا الفرق في تطبيق المبدأ، جعل الباحثين يتحدثون عن ظهور نوعين جديدين من نماذج الإدارة التي طوّرتها هذه المؤسسات وهي المنظمة المتعلمة و المنظمة ذات الريادة العالمية (World Class)، فالمنظمة المتعلمة كما عرّفها الباحثون الثلاثة هي التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتكملها بمبادئ أخرى، وأما المنظمة ذات الريادة العالمية فتتميز عن المنظمات المتعلمة بقدرتها على التميز في تطبيق هذه المبادئ والتحسين المستمر لأدائها مهما كان حجمها والقطاع الذي تنشط فيه. والشكل رقم (4-1) يبين العلاقة بين الأنواع الثلاثة من الإدارة، وكيف أن إدارة الجودة الشاملة هي القاعدة الأساسية لانطلاق النوعين الآخرين من الإدارة.

الشكل رقم (4-1): من الجودة الشاملة الى المنظمة المتعلمة و المنظمة ذات الرتبة



Source : Jérôme Perat-Pytlak, op cit, p43.

المطلب الثالث: النماذج الأساسية والمساهمات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة في مختلف القطاعات الصناعية والخدماتية.

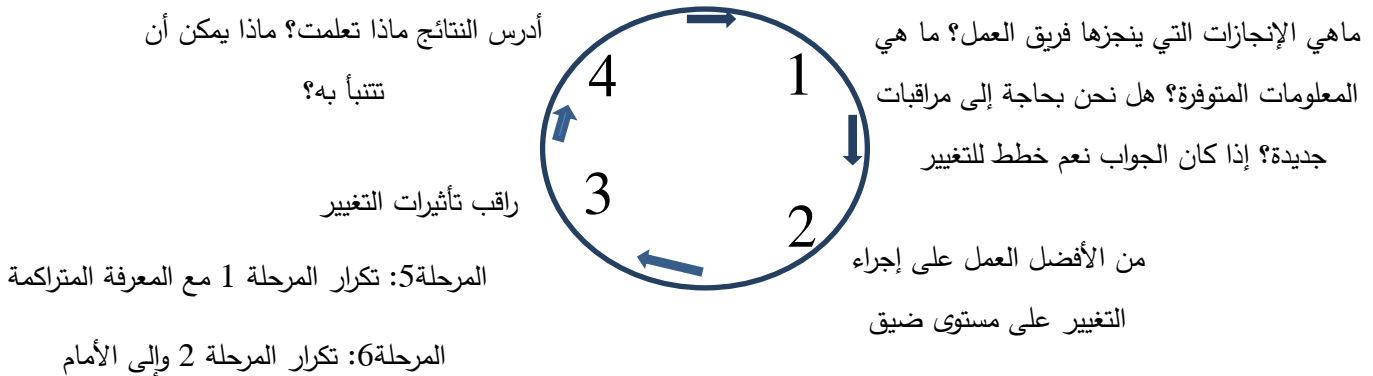
ترجع نشأة إدارة الجودة الشاملة في مجال إدارة الأعمال إلى مجموعة من العلماء والمفكرين الرواد الذين يعود الفضل إليهم في إرساء أو صياغة مبادئ هذه الفلسفة الجديدة. ولقد أثروا هذه النظرية بفيض من النماذج القابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات ذات الطبيعة الإنتاجية أو الخدمية.

أ- نموذج "ديمينغ شوهارت" (Deming Shewart)

يعتبر "أدوارد ديمينغ" (Edwards Deming) الإحصائي الأمريكي، الأب الحقيقي لإدارة الجودة الشاملة، وكان من المنتقدين الأشداء لنموذج الإدارة العلمية المشهور الذي وضعه "تايلور"، وقد عمل مع اليابانيين، وكان له أثر كبير في تحسين الجودة في المنظمات اليابانية¹.

أ-1 دورة "ديمينغ شوهارت": لقد تقابل "ديمينغ" مع "والتر شوهارت" "Shewart Walter" عام 1930، الإحصائي الكبير الذي يعرف بدوره بالأب الثاني للجودة، قدّم نموذجاً إحصائياً لضبط الجودة وجد فيه ديمينغ قوة هائلة في زيادة القدرات الانتاجية للعاملين. فتكامل نموذجا الرجلين ليعطي ما عرف فيما بعد بدورة (ديمينغ شوهارت) التي تعتبر التحسين المستمر أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة، الذي يقوم على الطريقة العلمية في التطوير المستمر المتمثلة في دائرة الخطة (Plan)، العمل (DO)، التدقيق (Check)، التنفيذ (ACT) والتي يرمز لها بـ (PDCA) الموضحة في الشكل رقم (5-1):

الشكل رقم (5-1): دورة ديمينغ شوهارت 1986.



Source : Ronald Moen, Clifford Norman, Evolution du cycle PDCA traduit par Fabrice Aimetti, 2012, P9 disponible à l'adresse : www.fabrice-aimetti.fr consulté le 01/06/2010

1 خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 1997، ص ص 132-133.

ويمكن تفسير هذه الدورة والتي تعتمد على أهمية فرق العمل في تطبيقها حسب خطواتها المحددة والتي تتضمن:

1-التخطيط للتغيير: يتم التخطيط لأي تحسين يراد إدخاله من خلال¹:

- اختيار وتحديد العملية التي سيتم تحسينها.
- استعراض الوضع القائم وتحديد أين ومتى تحدث المشكلة.
- كيف يمكن قياس رضا الزبون عن المخرجات.
- تحليل العملية بهدف تحديد الأسباب المحتملة.
- تقديم اقتراح بالتحسين.
- صياغة الأهداف ووضع الاستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التحسين.

2-التنفيذ: وفيه يتم العمل على تجريب التطوير المقترح وذلك بالتعليم والتدريب على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها.

3-التدقيق أو الفحص: إذ يتم دراسة النتائج وجمع البيانات وتحليلها وعمل مقارنات لقياس مدى التحسين في العمليات وتقويم النتائج ودراسة أحكام تقويمات العملاء.

4-التنفيذ: وفيه يقوم فريق العمل بتبني واعتماد التحسين الجديد بشكل واسع وسريع، واعتماده كمعيار مستقبلي، وتتسع دائرة التحسينات في المنشأة لتشمل عمليات أخرى متعددة.

أ-2 المبادئ الأربعة عشر لـ"ديمنغ" : لقد اقترح ديمنغ أربعة عشر مبدءا لتحسين الجودة وقسمها مناصفة بين نقاط يجب إتباعها وأخرى يجب الإقلاع عنها².

فأما النقاط التي يجب الالتزام بها فهي:

- 1- تبني فلسفة جديدة بعدم قبول مستويات جودة متدنية يلتزم بها الإدارة والعاملون.
- 2- الحرص على وحدة الهدف واستقراره نحو تحسين المنتجات والخدمات وذلك من خلال الاهتمام بالإبداع والبحث والتنظيم والتعليم وصيانة الأجهزة.
- 3- التطوير والتحسين المستمر واللانهايي لنظام العمليات الإنتاجية للخدمة أو السلعة، لضمان تحسين الجودة وتعزيز الإنتاجية وتخفيض التكاليف باستمرار، وهذا لن يتأتى إلا

1 مهدي صالح السمراني، مرجع سبق ذكره، ص82.

2 مهدي صالح السامراني، مرجع سبق ذكره، ص ص 84-86.

بتوفير إدارة حازمة في التوجيه والإرشاد، و فرق عمل فاعلة وعملية تطوير مستمرة (غير وقتية).

4- توطيد دعائم التدريب في العمل من خلال الاعتماد على أفراد مدربين مشهود لهم بالكفاءة، مع ضرورة الاستمرار في التدريب إلى أن يصل المنتج إلى مستوى مرض.

5- ترسيخ "القيادة الفعّالة" وتعليمها للآخرين، والهدف هو قيادة الناس وليس معاقبتهم بل مساعدتهم وتعليم العاملين كيفية درء خطر الأخطاء وتحسّسها.

6- تطوير برنامج قوي للتدريب والتعليم والتحسين الذاتي، واكتساب العاملين معارف ومهارات جديدة، وخاصة التدريب الإحصائي والتدريب على التغيرات في النماذج والطرائق والأجهزة والمواد الخام الجديدة على أن ينظر إلى هذا التعليم والتدريب على أنه استثمار في البشر من جهة، و ضروري للتخطيط في المدى البعيد من جهة أخرى.

7- اتخاذ إدارة المنظمة قرارا بإنجاز التحويل من خلال اشتراك الجميع في عملية التحوّل، وتبني دورة "شوهات" والمتمثلة في: (التخطيط-العمل-المراجعة-التنفيذ).

وأما النقاط التي يرى "ديمنغ" أنّه من الواجب التخلّي عنها فهي:

1- التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش للتحقق من الجودة، لأن هذه الأساليب مكلفة جدّا وغير فعّالة، كما أنّ الجودة لا تحقق من خلالها، إنما من خلال البدء بالجودة منذ العملية الإنتاجية ومن خلال تطويرها.

2- الإقلاع عن التعاقد مع الموردين على أساس الأسعار الأقل، بل يجب توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين لتحسين الجودة وتزويد المنظمة بأجود المدخلات.

3- إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة من خلال العمل الفريقي، والحرص على عدم تضارب أهداف الأقسام وانسجامها لضمان تحقيق الهدف العام.

4- استبعاد الخوف من التغيير ومن التعبير عن الراي، وعدم ترويع الأفراد ومنحهم الأمان والثقة من أجل أن يعمل كلّ واحد منهم بفعالية.

5- استبعاد الشعارات التنظيمية والتحذيرات والنصائح أو النقد للعاملين الذين يظهرون علاقات عداوة مع الإدارة، بل ومحاولة معالجة الأمر بطريقة علمية.

6- الابتعاد عن أسلوب الحصص الرقمية والتوقف عن سياسة التقييم القائمة على أساس الكمّ، والتخلّص من مفهوم الإدارة بالأهداف والتحول نحو مفهوم القيادة، والتركيز على مساعدة العاملين لتحسين أدائهم.

7- إزالة الحواجز التي تحول دون اعتزاز العاملين بعملهم الجيّد وذلك من خلال زيادة نسبة مشاركتهم في اتخاذ القرار وتوفير الاتصال المناسب.

إن هذه المبادئ الأربعة عشر تمثل مجتمعة فلسفة إدارة الجودة الشاملة عند "ديمينغ" الذي يشترط أن تؤخذ جملة وتفصيلاً، فهي ركّزت على كل من التحسين المستمر لكل العمليات والنظم وعلى أهمية ودور القوى العاملة في عملية التحسين، كما ركزت على عنصر القيادة الإدارية وتحفيز القوى العاملة على الإنجاز وتمكينهم وتقوية مهاراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق التغيير المنشود.

أ-3 الأمراض القاتلة للجودة حسب "ديمينغ":

إن المبادئ الأربعة عشر تمثل الدور الذي يجب أن تلعبه المنظمة من أجل التأثير في عملية التحول الإيجابي من كونها منظّمة عادية إلى منظّمة رائدة في الجودة، إلا أن هناك عدّة عوامل قد تحول دون تحقيق هذا التحوّل نحو الجودة، إنها الأمراض القاتلة وهي¹:

- 1- عدم استقرار الهدف في تخطيط المنتج أو الخدمة.
- 2- التركيز على التفكير قصير المدى والأرباح قصيرة المدى.
- 3- إدارة المؤسسة إدارة مرئية أي ظاهرة دون النظر إلى الأرقام المجهولة أو الحقيقية.
- 4- اعتماد نظم ذاتية لتقييم الأداء خاصة بالمدراء والاعتماد على الإدارة بالأهداف دون الأخذ بعين الاعتبار وجود طرق وموارد لتحقيق تلك الأهداف، وأن التقييم من خلال المراجعة السنوية للأداء وتقارير الجدارة والتقييم السنوي تعتبر كلها جزء من هذا المرض.
- 5- غياب التفكير العلمي عند المدراء، واعتمادهم على الرجاء والأمل من جهة واعتمادهم فقط على البيانات والمعلومات المرئية في اتخاذ القرارات دون محاولة النظر في غير المعلوم منها ولا استشراف القادم منها.

6- الإفراط في التكاليف الطبية الناتجة عن إصابات العمل وغيرها.

1 سوسن شاكر مجيد، محمّد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2007، ص59.

7- تحمّل تكاليف كبيرة مترتبة عن الالتزام بالدفع لمحاميين يعملون بشكل طارئ في قضايا طارئة.

ب- نموذج " جوزيف جوران " (Joseph Juran)

يعدّ "جوران" مهندساً وقانونياً وإحصائياً أمريكياً متميزاً، من الرواد الذين جرى تكريمهم رسمياً بأعلى الأوسمة في أكثر من 12 دولة في العالم، وعلى رأس تلك الدول اليابان التي منحتها أعلى وسام إمبراطوري يمنح لغير اليابانيين، نتيجة لجهوده المبذولة في الدّفع باليابان إلى اقصى درجات سلّم المنافسة الدولية. ويعرف " جوران " بشكل متميّز من خلال إسهاماته في إدارة الجودة والمتمثلة فيما يلي:

- الخطوات الثلاث الأساسية للجودة،
- الخطوات العشر لتحسين الجودة،
- ثلاثية جوران.

ب-1 الخطوات الأساسية للتقدم نحو الجودة: يرى "جوران" بأن المنظمات التي تسعى للتقدّم

نحو الجودة، ثم تحقيق الريادة والتميز في السوق مطالبة باتباع الخطوات التالية:

- 1- إنجاز تحسينات مستمرة، على أسس واضحة ومنظمة، مع ضرورة تحلي الإدارة والعاملين بروح التحدي والإصرار والإخلاص في العمل.
- 2- انشاء برامج تدريبية هادفة ومكثفة.
- 3- إنشاء قيادة واعية وضمان الالتزام من قبل الإدارة العليا للتقدم نحو الجودة.

ب-2 الخطوات العشر لتحقيق التحسين المستمر في الجودة:

إن التقدم نحو الجودة غير كاف، فلا بد أن يصحبه تحسين مستمر للجودة لضمان بقاء المنظّمة في الريادة، ولقد طوّر "جوران" عشر خطوات لتحقيق التحسين المستمر في الجودة وهي¹:

- 1- بناء الوعي لدى الأفراد لإدراك الحاجة إلى التحسين والحاجة إلى استغلال الفرص لإحداث التحسين.

- 2- وضع الأهداف الخاصة بالتحسين المستمر.

1 خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سابق، ص ص 152-153.

- 3- بناء التنظيم من اجل تحقيق الأهداف الموضوعية وذلك ب: تكوين مجالس الجودة، تحديد المشكلات، اختيار المشاريع، إنشاء فرق العمل، اختيار الممكنين للجودة.
 - 4- تقديم التدريب لجميع العاملين.
 - 5- القيام بالمشاريع الخاصة بحلّ المشكلات.
 - 6- متابعة التقدم في عملية التحسين من خلال كتابة تقارير دورية عن الإنجازات وشاملة بخصوص وضع المنظمة.
 - 7- الاعتراف بالإنجازات المتميزة للعاملين مع تقديم منح ومكافآت لهم.
 - 8- فتح قنوات الاتصال لعرض نتائج عملية التحسين.
 - 9- الاهتمام بالتسجيل المستمر للنتائج مع توثيقها.
 - 10- إجراء تحسينات على النظم التقليدية داخل المنظمة والحفاظ على الإنجاز الكبير والتوسع فيه.
- ب-3 ثلاثية جوران: تطورت أفكار "جوران" فيما بعد، ليقدم عام 1986 ثلاثيته المعروفة والتي تمثل المراحل الإدارية الأساسية الثلاث التي أطلق عليها " ثلاثية الجودة" وهي حسب رأيه تعالج موضوع الجودة من خلال ثلاث عمليات:
- 1-تخطيط الجودة: تهدف هذه المرحلة إلى تطوير المنتجات أو الخدمات أو الأنظمة أو العمليات اللازمة لتحديد احتياجات المستهلك (الداخلي والخارجي) وتحديد أهداف المنتج أو الخدمة ووضع خطة تحقيق الجودة موضع التنفيذ.
 - 2-مراقبة الجودة وضبطها (ضمان الجودة): تتضمن هذه المرحلة عملية تقييم أهداف الجودة المحققة خلال العمليات بدءا باختيار وحدات القياس والضبط، ووضع معايير للأداء وقياسها وتفسير التباين وإجراء التصحيح للخلل.
 - 3-التحسين المستمر للجودة: ولتحقيق الجودة المتكاملة (Qualité intégrée) لا بد أن تبني سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل بها على أساس تشجيع ودعم التحسين والتطوير المستمرين لمنتجاتها وخدماتها وبدون توقف، ممّا يمكنها من تحقيق ما يسمى بالعيوب الصفرية¹.
- ج-نموذج كروسبي " Philip-Crosby":

1 حسين عبد الله التميمي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص584.

يعتبر "كروسبي" من رواد الجودة المتميزين، حيث شغل منصب المفتش على الجودة في أحد الخطوط الإنتاجية، ثم رئيسا للجودة في الشركة الدولية للهواتف والتلغراف (ITT) لمدة أربعة عشر عاما. ألف كتباً في الجودة منها كتاب "الجودة الحرة" (Quality is free) وكتاب "الجودة بدون ندم" (Quality Without Tears). وهو أول من أسس كلية الجودة حيث ركز فيها مجهوداته على تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها.

إن برنامج "كروسبي" في إدارة الجودة الشاملة يقوم على التشديد على المخرجات وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء، ولذلك نجد أنه أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية¹ (ZERO DEFECTS). ولقد ادرج في فلسفته ما يسمى بمسلمات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة فيما يلي²:

- الجودة تعني المطابقة مع متطلبات الزبون، ولا يقصد بها الأفضل أو الامتياز بالضرورة، ويجب تحديدها من طرف الإدارة حتى يمكن قياسها من أجل تحديد المطابقة مع المتطلبات.
- إن الجودة تتبع من الأقسام الوظيفية وليس من قسم الجودة، لذلك يجب تحديد الأشخاص والأقسام التي تتسبب فيها سواء في التصميم أو التصنيع.
- لا يوجد شيء يدعى اقتصاديات الجودة، ويجب العمل بدقة منذ البداية ودوما وباستمرار بأقل التكاليف.
- إن معيار الأداء الوحيد هو منتج بدون عيوب (عدم وجود أخطاء) ومن ثم لا بدّ من التركيز على منع العيب والخلل بدلا من البحث عنه وتصحيحه فقط، وذلك من خلال التعليم والتدريب المستمرين، والتحسين المستمر للجودة دون توقف، ومن خلال الرقابة الوقائية والتي تقوم بتحديد الأخطاء المحتمل وقوعها وتحديد مصادرها واتخاذ التدابير اللازمة لمنع وقوعها قبل الشروع في تنفيذ العمليات.
- كما ركّز "كروسبي" على أهمية التكاليف الخفية والمتسببة في تدني الجودة، والراجعة إلى سوء الأداء إلى جانب التكاليف الظاهرة.

1 فريد زين الدّين، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، الطبعة الأولى، منشورات كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، 1996، ص3.

2 مازن عبد الحميد مسودة، مرجع سبق ذكره، ص131.

1-التكاليف الظاهرة: وتتمثل في شكاوى الزبائن، الأخطاء المرتكبة في الفواتير، أخطاء مرتكبة

في المعاملات التجارية مع الزبائن، زيادة العمل الإضافي، تكاليف قسم الجودة...إلخ

2-التكاليف الخفية: وتتمثل في الافتقار إلى العمل كفريق ما بين العاملين، عدم وجود سجلات

دقيقة، عدم وجود متابعة، عدم وجود اتصالات فعالة، ضعف التماسك المهني، عدم فعالية المعدات والأدوات المستعملة، عدم وجود معرفة عن المنافسة والتنافس، امتلاكها لمعلومات خاصة تبني على أساسها خططها وقرارها، عدم قناعة الزبائن بمنتج أو خدمة المؤسسة، وجود هدر كبير للوقت أثناء العمل...إلخ.

إضافة إلى مسلمات إدارة الجودة الشاملة، يقترح "كروسبي" أربعة عشر خطوة لتحسين الجودة والتي لا يشترط تتابعها بل معظمها متوازية وهي¹:

- 1- التزام الإدارة واندماجها في الجودة.
- 2- تشكيل فرق لتحسين الجودة ملتزمة بالعمل تمثل كافة أقسام المؤسسة وتكون على دراية بالعمليات.
- 3- قياس الجودة ليتسنى التعرف على مناحي التحسين واتخاذ الاجراء المناسب لتحسينها.
- 4- قياس تكلفة الجودة والتي تعني تكلفة عدم وجود جودة.
- 5- استحداث الوعي نحو الجودة.
- 6- تشخيص المشاكل واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإزالتها بأسرع وقت ممكن.
- 7- التخطيط للعمل بدون أخطاء حتى يكون العمل صحيحا منذ البداية.
- 8- تعليم العاملين وتدريب المشرفين في كل المستويات الإدارية على القيام بدورهم في تحسين الجودة.
- 9- تحديد يوم محدد لتعزيز الوعي بالجودة ومفهوم "عمل بدون أخطاء"، وهنا تبين الإدارة التزامها بالجودة.
- 10- البحث عن أفكار إبداعية وابتكارات لمزيد من التحسينات.
- 11- التخلص من مسببات الأخطاء، إذ يقوم الأفراد بتحديد المشكلات التي تتسبب في حدوث أخطاء أو عيوب وإزالة معوقات الاتصال.
- 12- مكافأة الأفراد الذين يحققون الأهداف من خلال برامج الجودة.

1 خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 142-143. وأيضا مهدي صالح السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 99-100.

13- إنشاء مجالس جودة متكونة من متخصصين لمساعدة الأفراد العاملين على التحسين المستمر .

14- الاستمرار في عملية التحسين المستمر للجودة بتطبيق جميع الخطوات السابقة لأن تكرارها

يؤدي إلى ترسيخ جذورها في المنظمة.

لقد اختلف كل من " ديمنج " و"جوران" مع "كروسبي" حول مفهوم العيوب الصفرية أو التلف الصفري، لأنهما لا يؤيدان استخدام التلف الصفري كشعار مستهدف لقوة العمل، لأن العامل له قدرة محددة في السيطرة على العوامل التي تؤدي إلى تدهور الجودة، من جهة أخرى نجد أن "كروسبي" يرجع سبب مشاكل الجودة إلى الإدارة حيث قدرها ب 80% من مجموع مشاكل الجودة.

د- نموذج "أرموند فيجينيوم": لقد تميّز "فيجينيوم" بمسار مهني ثري في مجال الجودة بلغ أربعين عاماً، إذ عمل في شركة جنرال إلكتريك في نيويورك، ثم عمل كأستاذ بجامعة "ماتشوستس Massachusetts" كما أنشأ شركة عامة وعمل رئيساً لها ولأكاديمية الجودة الدولية أيضاً. قام بتطوير مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة¹ (Total quality Control) وألف كتاباً في هذا الموضوع. وكان هذا المفهوم الجديد نواة أساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة. إذ عرّف الرقابة الشاملة على الجودة على أنها نظام إداري يسمح بإدماج مختلف مجهودات التطوير والمحافظة على الجودة وتحسينها من طرف مختلف جماعات المؤسسة لضمان مستوى تكلفة متدني لكل مراحل التصنيع من التصميم، إلى الإنتاج إلى تسويق المنتج للحصول على الرضا الكامل للزبون. ويقوم منهج فيجينيوم للرقابة الشاملة على الجودة على الأبعاد الأساسية التالية²:

1- السيطرة على الجودة من المصدر، وأن الجودة يجب أن تبنى في مرحلة التصميم.

2- يعتبر العامل هو المسؤول عن الجودة وليس قسم السيطرة على الجودة، وإن جميع العاملين في المؤسسة بدءاً بالرئيس الأعلى إلى رؤساء العمال إلى العمال يشاركون في السيطرة على الجودة، ويترتب على ذلك ضرورة تثقيف وتدريب كافة العمال على مبادئ السيطرة على الجودة لضمان تحقيق مستوى عال من الجودة.

3- إن الهدف من السيطرة الشاملة على الجودة هو التحسين المستمر للجودة والسعي إلى الوصول إلى الاتقان والكمال.

1 مامون الدراذكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره ص 32.

2 رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 59.

- 4- ضرورة اعتماد الأدوات والإجراءات الضرورية التي تساعد على السيطرة على الجودة.
 - 5- تفويض صلاحية إيقاف خط الإنتاج للعاملين عليه عند حدوث مشاكل معينة.
 - 6- دعم كل السياسات والاساليب التي من شأنها السيطرة الشاملة على الجودة.
 - 7- اعتبار العملية الإنتاجية كنظام متكامل يبدأ دائماً بالعمل (في صورة حاجات ورغبات) وينتهي به (في صورة رضا عن المنتج).
 - 8- العمل بمفهوم " الدورة الصناعية" الذي يشبه في مضمونه مفهوم " سلسلة القيمة" الذي جاء به " بورتر" وتقوم فكرة الدورة الصناعية على أن العملية الإنتاجية تتكون من عدة مراحل متتالية وكل مرحلة يجب أن تعمل على إضافة قيمة جديدة إلى المنتج الذي يتم تقديمه للزبون.
- و يرى بعض الباحثين أن "فيجينيوم" قد اعتمد في نموذجهم على الإحصاء ودعم عملية التركيز على المستهلك والمشاركة الكلية للعاملين ولكنه لم يقدم مداخل محدّدة لتقييم هذه الأهداف¹.
- ويرى فريق آخر من الباحثين أن تطبيقات هذا النموذج تتفق مع ثقافة المنظمات الصناعية وصعوبة التطبيق في المنظمات الخدمية.
- و-نموذج "كورا ايشيكاوا": يعتبر ايشيكاوا أحد رواد الجودة اليابانيين الذين تأثروا بأفكار " ديمنج" و"جوران"، وهو صاحب النظرية اليابانية لإدارة الجودة. وهو من أوجد ما يسمى بحلقات ضبط الجودة والمتمثلة في تكوين فرق عمل يشارك من خلالها في حل المشكلات المتعلقة بالجودة ومشكلات تطويرها، وأن مثل هذه الحلقات هي التي تحدد ما إذا كانت الحلول المتبناة قد حققت أهدافها أم لا².
- و يمكن تلخيص فلسفته في النقاط التالية³:
- ضرورة تكوين حلقات ضبط الجودة.
 - اشتراك جميع العاملين في المؤسسة في تشخيص المشكلات وطرح حلولها.
 - الجودة الشاملة تبدأ بالتدريب والتعليم وتنتهي بهما، ومن ثم التركيز على التدريب لزيادة قدرة العاملين على المشاركة الفعالة في حلّ المشكلات وتطوير الجودة.

1 مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 136-137.

2 قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص90.

3 قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص90.

- تزويد حلقات الجودة بنموذج لحل المشكلات وهو نموذج السبب والنتيجة، أو ما يسمى "عظم السمكة" الذي يساعد فرق العمل على استنباط الأفكار وتحليل المشكلات بالاعتماد على تقنية العصف الذهني من أجل التحسين المستمر للجودة.
- التأكيد على ان كل المستويات التنظيمية معنية بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالجودة وأن وظيفة الجودة هي مسؤولية الجميع¹.
- يعتبر بعض الباحثين أن هذا النموذج لا يتعدى من أن يكون آلية لتحديد المشكلات وتصنيف أسبابها من خلال ترتيب عملية العصف الذهني لأنه لا يقدم نموذجاً كلياً لحل المشكلات إنما نموذجاً لتصنيف أسباب المشكلات والتعرف عليها.
- لقد تبين من النماذج السابقة توجهاتها الخاصة التي تميزها عن بعضها البعض في كيفية المساهمة في ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، إلا أنها تجتمع في مجموعة من العناصر المشتركة، نذكر منها:
- اعتبار الإدارة العليا هي الجهة الأولى المسؤولة عن تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وهي المسؤولة عن تهيئة البيئة المناسبة لإرساء قواعد هذا النظام.
- التركيز على تدريب العاملين على كيفية التحكم بالجودة بصفة دائمة ومستمرة.
- التركيز على الرقابة المستمرة للعمليات وليس للمنتج.
- وفي وقتنا الحالي برزت مجموعة من نماذج إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الارتقاء بمستوى الجودة والإنتاجية والاداء ورضا العملاء وربحية المؤسسة، وهي عبارة عن جوائز تقدم كمكافئات للمؤسسات الناجحة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومن بين أبرز هذه النماذج نذكر:
- نموذج "ديمغ" (الياباني)
- النموذج الأوروبي للجودة.
- نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي.
- وهي نماذج تعتمد في تقييمها للمؤسسات على معايير مادية ومعنوية، تقيس من خلالها أداء المؤسسات في ظل تطبيقها لمعايير إدارة الجودة الشاملة.

1 عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 47.

المبحث الثالث: منهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بمدخل إدارة الجودة الشاملة والتي تناولناها في المبحث السابق، لن تكتمل إلا بمعرفة السبيل إلى تجسيدها على أرض الواقع بما يضمن تطبيقاً ناجحاً وفعالاً لهذا المدخل الإداري الحديث وبما يضمن تفادي المعوقات وأسباب الفشل في التطبيق الذي لم تكدر تسلم منه العديد من المؤسسات الراغبة في تبني هذا المنهج.

المطلب الأول: متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة

نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة مقرون بالالتزام بتطبيق مجموعة من المتطلبات تختلف الكثير من الباحثين في عددها، إلا أنَّ معظمهم إتفق على محتواها، وفيما يلي أهم متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة:

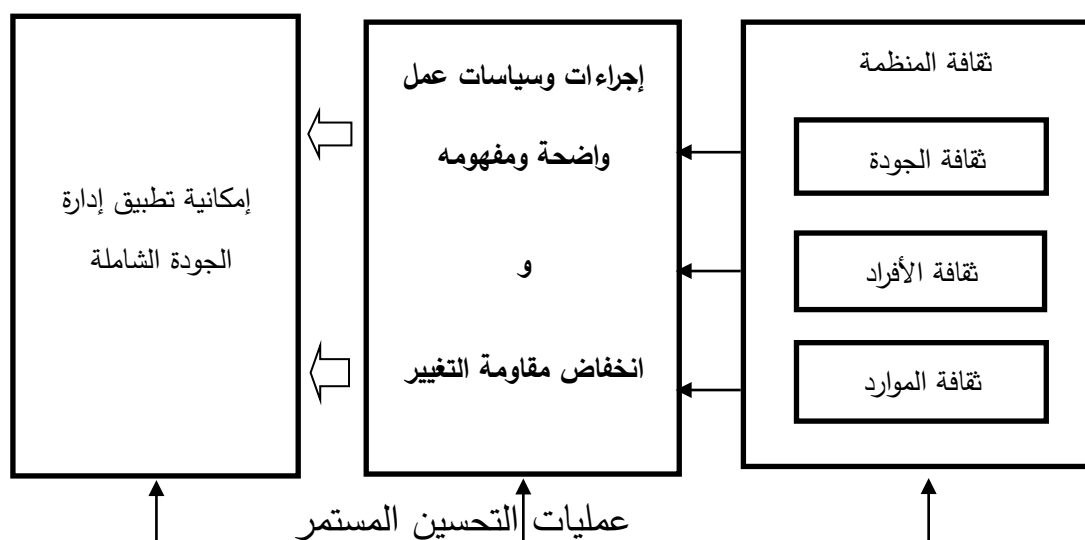
1-دعم الإدارة العليا: دعم الإدارة العليا وإقناعها بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ضروري جداً لنجاح هذا التطبيق، فدورها يجب أن يبرز في كل مرحلة وفي كل مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة، بدءاً بوضع الرؤية الاستراتيجية وصياغة رسالة المؤسسة ووضع أهداف الجودة وتحديد سياسات واستراتيجيات الجودة ونزولاً إلى الإدارة الوسطى ثم الإدارة الدنيا التي يقع على عاتقها توضيح وتوعية المرؤوسين بهذه الأهداف والسياسات لتضمن مشاركتهم الفعالة في إحداث التغيير المطلوب الموجه نحو الجودة الشاملة.

2-تبني النمط القيادي الملائم لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارة الجودة الشاملة تؤمن باشتراك العاملين في وضع الأهداف وعملية اتخاذ القرار وتفويض السلطات، وكل هذه الخصائص تتلاءم ونمط القيادة الديمقراطي الذي يتناسب ومبادئ المؤسسة التي تهدف إلى تبني منهج إدارة الجودة الشاملة. أما إذا كانت الإدارة العليا تخاطب موظفيها من "البرج العاجي"، وبمبدأ الأوامر والتعليمات، فلن تعرف المؤسسة تطبيق هذا المنهج حتى ولو أبدت الإدارة العليا رغبة في ذلك، لأنها لن تجد من ينقاد إليها من المرؤوسين لفقدان عنصر الثقة بين الطرفين. لذلك يشترط في فئة القادة أن تتوفر فيهم جملة من الموصفات الشخصية حتى يتمكنوا من تطبيق هذا المنهج وهي: القدرة على التأثير في الآخرين القدرة على مواجهة التحديات، العدالة والمساواة، سعة الأفق، الإبداع، النقاول المستمر، القيادة الموقفية، الشعور بالالتزام تجاه نفسه والآخرين.

3- تعزيز ثقافة الجودة: إن البدء بتطبيق الجودة في بيئة مناوئة لا تتوفر فيها مقومات النجاح والاستمرار كمن يزرع البذور في أرض بور، فإنها لن تعرف النور. لذلك على المؤسسة العمل على إنشاء ثقافة تنظيمية تنسجم قيمها مع قيم إدارة الجودة الشاملة وعلى تهيئة المناخ التنظيمي الذي يقتضي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وهذا يقتضي غرس نوع من الثقافة في نفوس الأفراد العاملين تتضمن الوعي بأهمية الجودة الشاملة وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق رضا المستهلك، تقديم منتجات ذات جودة عالية وجعل الجودة مسؤولية الجميع.

الذي يجب الانتباه إليه هو معرفة مدى مساندة ثقافة المؤسسة بما تحويه من علاقات بين المستويات المختلفة وسياسات العمل وإجراءات توظيف الأفراد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة¹ والشكل رقم (6-1) يوضح ذلك:

الشكل رقم (6-1) : دور الثقافة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: مؤيد عبد المحسن الفضل وآخرون، مرجع سبق ذكره ص 408.

4- المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية: هي تصرفات سلوكية مادية أو معنوية للمؤسسة تجاه بيئتها، وذلك من خلال إنتاج سلع أو خدمات ذات جودة عالية تعود على بيئتها بالنفع. كما أن

1 مؤيد عبد المحسن الفضل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 408.

المؤسسة الراغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مطالبة بأن تحافظ على سلامة البيئة من التلوث، الفقر، البطالة، التضخم، الضوضاء... إلخ.

5- التركيز على إرضاء الزبون: لقد أكد "WELCH" المسؤول الأول لشركة جنرال إلكتريك "أن الجودة الشاملة هي أحسن مصدر لوفاء الزبائن، وبالتالي تعتبر الجودة الشاملة من نقاط القوة لمؤسستنا لصد المنافسة الخارجية، وهي وسيلة لحماية مردوديتها ومعرفتها"¹.

إن نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة مرهون بمدى إهتمام المؤسسة بتلبية حاجيات وتوقعات زبائنهم الحالية وتتبع التطورات التي قد تحدث في حاجياتهم وتطلعاتهم المستقبلية وتعميق فكرة أن الزبون يُدير المؤسسة.

6-الاهتمام بالتدريب والتحسين المستمر: فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على التأهيل المستمر للعاملين وبدون توقف وأن يكون الهدف الرئيسي من وراء ذلك هو الكمال الذي لا يمكن بلوغه².

7-نظام فعال للاتصالات: إن نظام الاتصالات هو الجهاز العصبي للمؤسسة³ ، مهمته إيصال المعلومات الدقيقة وفي الوقت الحقيقي إلى مستخدميها وفي كل الاتجاهات. يعتمد على الأساليب الحديثة في تحليل البيانات ومعالجتها، ولديه القدرة على تفعيل البيئة الداخلية وترصد متغيرات البيئة الخارجية، والنقاط المعلومة الضرورية وهي في مرحلتها الجنينية لتكون المؤسسة السبّاقة في إقتناص الفرص المتاحة فتتميز عن المنافسة.

8-وضع معايير لقياس الأداء: نجاح إدارة الجودة الشاملة مقرون بوضع معايير لقياس الأداء الكلي والجزئي للمؤسسة. هذه المعايير هي جزء من نظام دقيق لقياس الأداء يعتمد على الأساليب الإحصائية المناسبة. وتلجأ المؤسسات غالباً إلى قياس مختلف الممارسات الإدارية ومقارنتها بالمؤسسات المنافسة، مما يولد تحسين مستمر لهذه المعايير يتماشى وتحسين أداء المؤسسة.

1 بن عزم محمد أمين وآخرون، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني الخامس حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2010، ص 18.

2 قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 106.

3 توفيق محمد عبد المحسن، مراقبة الجودة، مدخل إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2002، ص 172.

المطلب الثاني: مستويات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أ-مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: تختلف مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من مؤسسة إلى أخرى، ويرجع سبب هذا الاختلاف إلى¹:

- درجة اقتناع الإدارة بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- المدة المستغرقة في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- مدى توفر الموارد اللازمة لتطبيق هذا النموذج.

و لقد قام " B.G. Dale " بتقسيم مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة إلى ستة مستويات².

أ-المستوى الأول-غير الملتمزم: ويشمل هذا المستوى المؤسسات التي شرعت في تطبيق بعض مفاهيم الجودة إلا أنها لم تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجودة. ومعظم هذه المؤسسات حاصلة على شهادة الايزو وقامت بتطبيق بعض أدوات إدارة الجودة نتيجة الضغط المفروض عليها من الزبائن، إلا أنها تشكو من نقائص كثيرة أهمها:

- قلة اهتمام عمالها بالجودة.
- قلة الاهتمام بتدريب العامل البشري.
- عدم فعالية الاتصال مع الزبائن وكذلك مع العاملين.
- اعتماد نظام التهديد بالعقاب لإثارة دافعية العاملين للعمل.

بالرغم من هذه النقائص، قد تحقق المؤسسة أرباحاً في الوقت الراهن فتطمئن لهذا الوضع ولا تكلف نفسها تطوير أنظمة الجودة الشاملة. إلا أنّ الوضع لن يستمر نظراً للتغيرات السريعة التي تحصل في بيئة الأعمال.

2-المستوى الثاني: المتردد: المؤسسات المترددة هي تلك المؤسسات التي لديها الاستعداد

للتحويل من برنامج للجودة إلى برنامج آخر، إلا أن حداثة عهدها بتبني تحسينات الجودة (لا تتعدى 3 سنوات)، جعلتها تفتقد إلى الكثير من متطلبات إدارة الجودة الشاملة منها:

- غياب التخطيط لتعميم إدارة الجودة الشاملة على كافة العاملين.
- وجود عدد من المدراء الذين لم يقبلوا تطبيق المفهوم الجديد.

1 محفوظ احمد جودة ،إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، الطبعة السابعة، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2014، ص 207

2 مرجع سابق، ص208.

- وجود فرق عمل صورية لا أثر لها في واقع تحسين الجودة.
 - عجز الإدارة عن التمييز بين نظام إدارة الجودة إيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة.
 - غياب تحفيز العاملين وانتشار ثقافة لوم الآخرين.
- المستوى الثالث: مستخدم الأدوات:** في هذا المستوى أصبح للمؤسسة خبرة في تحسين الجودة من جراء توظيفها لمجموعة من أدوات إدارة الجودة، إلا أنها مازالت تشكو من النقائص التالية:
- استعمال أسلوب ردّ الفعل لما يجري، والاقتصار على حلّ المشاكل الحالية وإهمال المشاكل المستقبلية؛
 - منتجات المؤسسة جيّدة ومعروفة في السوق لكن الكثير من العمليات لا تزال بحاجة إلى تحسين؛
 - بعض المدراء التنفيذيين يرون أن تحسينات الجودة ليست من مسؤولياتهم؛
 - تركيز مجهودات التحسين على مستوى دوائر التصنيع والعمليات فقط، دون وجود أي جهود للتحسين في كثير من الدوائر التي تستمر في أعمالها بالطريقة التقليدية.
- المستوى الرابع: منفذ التحسينات**
- تجربة المؤسسة في تحسين الجودة (التي دامت بين 5 إلى 8 سنوات) مكّنتها من الارتقاء إلى المستوى الرابع: مستوى المؤسسة المدركة لأهمية التحسين المستمر للجودة فهي مؤسسة:
- تخطط للمدى البعيد بغرس ثقافة الجودة الشاملة في أفرادها؛
 - تضع برامج تدريب وتعليم طويلة المدى ولكافة المستويات الإدارية؛
 - العمل على اندماج العاملين وانضمامهم إلى فرق عمل وغرس الثقة المتبادلة بينهم؛
 - ممارسة أنشطة التحسين المستمر في كافة الأعمال والدوائر في المؤسسة؛
 - إجراء مقارنات مرجعية مع المنافسة فيما يتعلق بأنشطة التحسين.
- المؤسسة في هذا المستوى لا تزال تشكو من قلة الأفراد المتبنين لاستراتيجية التحسين، وأن استمرار نجاحها مرتبط باستمرار هؤلاء الأفراد في هذا المنهج، وإلا فالمؤسسة معرضة لتراجع كبير عن هذا المستوى، في حالة انسحاب هؤلاء الأفراد عن هذا المنهج.

المستوى الخامس: رابع الجوائز

المؤسسة التي وصلت إلى هذا المستوى تكون قد وصلت إلى مرحلة ناضجة في إدارة الجودة الشاملة، من حيث الثقافة والقيم والقدرات واندماج العاملين وأصبحت قادرة على الدخول في مسابقات الجوائز الكبيرة حتى لو لم تحز عليها، فهي تمتاز ب:

- اهتمام كافة عاملها بتحسين الجودة واعتقادهم بأن أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو الأسلوب المناسب لإشباع وإسعاد الزبائن الداخليين والخارجيين.
- إحداث عدد من التغييرات الناجحة في المؤسسة.
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بالاستراتيجيات وذلك من قبل كافة المستويات الإدارية.

المستوى السادس: المستوى العالمي

- إن المؤسسات التي وصلت إلى هذا المستوى تمتاز ب:
- تحقيق التكامل بين تحسينات الجودة واستراتيجيات الأعمال من أجل إسعاد الزبون.
 - أسلوب إدارة الجودة الشاملة أصبح أسلوب حياة.
 - اندماج كبير للعاملين وسعيهم الدائم إلى إرضاء الزبون وإسعاده.
- في الواقع المؤسسات التي وصلت إلى هذا المستوى محدودة جداً ، إذ أن معظم المؤسسات التي تسعى لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة لا تزال في المستوى الأول أو الثاني.

ب-مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يجب ان تدرك المؤسسات العازمة على تبني منهج إدارة الجودة الشاملة ،أنّ عملية بناء هذا المنهج يتمّ بشكلٍ مرحلي، ذلك لأن ترسيخ وبناء ثقافة تنظيمية جديدة، وتهيئة بيئة ملائمة للتطبيق، وتغيير قناعات الأفراد العاملين، يحتاج إلى جهد ووقت كبيرين، لذلك يكاد جلُّ الباحثين أن يتفقوا على وجود 05 خطوات ضرورية للتطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة، يمكن تلخيصها فيما يلي¹.

1-المرحلة الصفرية: مرحلة الاعداد

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل الخمسة التي يمر بها تطبيق إدارة الجودة الشاملة ذلك أنّها تسمح بولوج المؤسسة إلى منهج إداري جديد بقرار من الإدارة العليا وبالتزام منها بتطبيق هذا المنهج

1 جالونسكي جوزيف، ترجمة عبد الفتاح سيد النعماني، إدارة الجودة الشاملة ، الجزء الثاني، بيمك، مصر 1996، ص70.

فتقوم بإعادة صياغة رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها المستقبلية وتصميم الاستراتيجية التي تتماشى ومنهج إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر، كما تقوم بغرس ثقافة تؤيد التغيير وتنتشر الوعي في أوساط العاملين بأهمية الجودة الشاملة وتسطير برامج التدريب المناسبة في مختلف مستويات المؤسسة.

بعد ذلك تخصص المؤسسة الموارد اللازمة لتبدأ في تطبيق هذا الأسلوب الإداري الجديد.

2- مرحلة التخطيط:

هي مرحلة التخطيط الاستراتيجي لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون (في بعض المؤسسات) المجلس الاستشاري باستعمال البيانات التي يتم تطويرها خلال مرحلة الاعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق¹.

يتم في هذه المرحلة اختيار أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق الجودة، فأما الأول فيتكون من القائد المدير (رئيس مجلس الإدارة مثلاً وعضو منتدب) والمدراء الوظيفيون، أما الثاني منسق الجودة فيتم اختياره من أي موقع من المؤسسة شريطة أن تتوفر فيه قدرات في التعامل والاتصال والابتكار والالتزام التنظيمي، ويمثل همزة وصل يربط وينسق بين جميع الأطراف المشاركة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويتم تحديد فرق العمل المكلفة بمجموعة من المهام المتعلقة بالعمليات ويتم في هذه المرحلة عند الاجتماع الأول للمجلس الاستشاري إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعد تحديد و إعداد الموازنة الضرورية لتطبيق هذا المنهج.

3- المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم والتقدير

تتطلب هذه المرحلة قيام المؤسسة بعملية تقدير وتقييم طبيعة التركيبة البشرية وما تحمله من أفكار ومعتقدات قد تتعارض مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ تقوم بتقييم مبني على فهم نقاط القوة والضعف للأنماط المختلفة لشخصية الأفراد وهذا بغرض تكوين فرق عمل منسجمة وذات فعالية وسرعة في إنجاز المهام.

1 خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 83.

4-المرحلة الرابعة: مرحلة التطبيق

في هذه المرحلة تشرع المؤسسة في التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة. فتبدأ بانتقاء المدربين بعناية من داخل المؤسسة والذين سيتولون عملية التدريب التقنية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة بعد أن كانوا قد تلقوا تدريباً مكثفاً مماثلاً للتدريب الذي تلقاه منسق الجودة، بعد ذلك يشرف المدربون على عملية تدريب الإدارة وقوة العمل واكسابهم مهارات إدارية، وزرع الوعي بإدارة الجودة الشاملة، كما يدرّبهم للتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها من خلال تطبيق الخطة الاستراتيجية، ثم تحديد الأهداف المرحلية الواجب تحقيقها وبرمجتها في جداول زمنية قصد تطبيقها.

5-المرحلة الخامسة: مرحلة تبادل وتسيير الخبرات

تهتم المؤسسة في هذه المرحلة بتبليغ كل مدراءها ومشرفين في مختلف دوائر وأقسام المؤسسة بالإنجازات التي قدّموها وبالتغيير الإيجابي الذي أحدثوه بفضل تطبيق مبادئ هذا المنهج، فتساهم بذلك في نشر فكرة إدارة الجودة في محيط العمل، كما تسعى المؤسسة إلى نشر تجاربها ونجاحاتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى المؤسسات الأخرى، فتعيدها وتستفيد منها.

إن المراحل السابقة تمثل المستويات الخمسة التي يجب على المؤسسة أن تخطوها عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، وكل مستوى يمثل درجة معينة من الوعي والثقافة والفلسفة التي قد تصلها المؤسسة في تطبيقها لهذا المنهج. وهي بذلك (أي المستويات) تمثل درجة النجاح المحققة لتطبيقها لهذا المنهج.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يواجه المنظمات في سعيها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المعوّقات تحول دون استكمال تطبيق متطلباتها نذكر منها ما يلي:

- 1- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج الجودة الشاملة¹، إما بسبب عدم وجود الرغبة في بذل الجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج لتخوّفها من فقد دورها وسلطتها وتحجيم صلاحياتها، وإما لعدم كفاءتها وقدرتها على الالمام بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وإما لعدم منحها الفرصة لتأسيس وتطوير ثقافة الجودة الشاملة بسبب التغيير الدائم للقيادات

1 محمد عوض الترتوري " واغاديو عرفات "، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومركز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان 2009، ص 49.

- 1- الإدارية¹ والاختلاف في الاهتمامات بين هؤلاء القادة الذين يتداولون هذا المنصب، مما يتسبب في إيقاف البرامج بمجرد ذهاب القائد.
- 2- الشروع في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة الأرضية المناسبة وغرس ثقافة الجودة الشاملة في وسط التنظيم².
- 3- البطء في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة الناتج عن حداثة هذا المنهج وندرة الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال³ خصوصا في بعض مؤسسات الدول النامية.
- 4- يهدف أسلوب إدارة الجود الشاملة، إلى إرضاء كل الأطراف ذوي المصلحة (زبائن، مساهمين، موظفين، موردين...) إلا أنه عند تطبيق هذا الأسلوب غالبا ما تجد المؤسسة صعوبة في تحقيق هذا الهدف نظرا لتباين أهداف هؤلاء الأطراف.
- 5- وجود جهات في المؤسسة مقاومة للتغيير، إن في وسط بعض المديرين التنفيذيين وعدم تفهمهم للأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة، ورفضهم تغيير ثقافة وطرق العمل لأن هذا سيفقد سيطرتهم على الموقف، أو في وسط العاملين لتخوفهم من تحمّل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة عليهم لا يفقهونها.
- 6- محاولة إيجاد أنماط إدارية هجينة تجمع بين المتناقضات، تبني إدارة هرمية بيروقراطية متسلطة من جهة والترويج لفكرة ربح الفريق والعمل الجماعي ومشاركة الأطراف المعنية من جهة أخرى، حال دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 7- الاستثمار في تطبيق إدارة الجودة الشاملة استثمار طويل الأجل، لا تظهر ثماره الحقيقية إلا بعد ثماني أو عشر سنوات تقريبا (وفق مراحل إدارة الجودة الشاملة) إلا أن غياب هذا المفهوم واستعجال الثمرة وانتظار نتائج فورية من طرف بعض المؤسسات جعلها تياس من إمكانية تطبيق هذا المنهج.

1 الفحطاني، سالم سعيد، الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي والإدارة العامة، المجلد 32، العدد 78، الرياض، 1999، ص30.

2 خاشقجي وهاني يوسف، نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 17 العدد 2، جدة، 2003، ص20.

3 سوسن شاكر مجيد، محمد عياد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 53.

- 8- عدم قدرة بعض المؤسسات على توفير الموارد المطلوبة لإنجاح برنامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 9- عدم تقبل فئة الإدارة العليا لفكرة ضرورة خضوعهم للتدريب، ضنا منها بأن هذه العملية ستتمس من سمعتها وتتنقص من مكانتها في وسط التنظيم.
- 10- قلة الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق هذا المنهج، وعدم توفر أنظمة حوافز فعالة تقدر بحق الأفراد وتشجعهم على الانخراط في تطبيق هذا المنهج.
- 11- عدم توفر المؤسسة على أنظمة اتصال فعالة.
- 12- تزامن تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع وجود ظروف تنظيمية غير مناسبة¹ (اضرابات، صراعات، إقالات... إلخ) حال دون قبول هذا التطبيق في أوساط العاملين لوجود هوة كبيرة وأزمة ثقة بين الإدارة والعاملين.

1 بن عبود علي أحمد، إدارة الجودة الشاملة، مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي، رسالة دكتوراه في فلسفة الأعمال، القاهرة، جامعة عين شمس، 2003، ص 85.

المبحث الرابع: مدخل إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بنظام إدارة الجودة العالمي الأيزو(ISO)

المفهوم المعاصر للجودة يشهد مدخلين للجودة في المؤسسات:

- مدخل الجودة أو المواصفات والذي يركز أساسا على مجموعة من المبادئ وعلى أدوات ضمان الجودة وهو ممثل في نظام الجودة العالمي الأيزو(ISO).

- ومدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يركز بالدرجة الأولى على تطوير وتنشيط المورد البشري.

في هذا المبحث سنعمد على تبيان طبيعة العلاقة التي تربط بين المدخلين مبرزين أوجه التشابه والاختلاف بينهما قبل وبعد التعديلات التي طالت مدخل إدارة الجودة العالمي الأيزو في إصداراته الجديدة.

المطلب الأول: ماهية مدخل إدارة الجودة العالمي الأيزو والمنظمة الدولية للتقييس:

بعد السيطرة اليابانية على الأسواق الدولية في الكثير من الصناعات الإلكترونية وصناعة السيارات، وتحقيقها نجاحا متميزا في مجال الإنتاجية والجودة في أسواق الولايات المتحدة الأمريكية والأسواق الأخرى، ظهر في بعض البلدان توجه للبحث عن تدابير تضمن رفع مستوى جودة صناعاتها، أفضت إلى إنشاء المنظمة العالمية للتقييس: (International standard organisation) فتحولت مسألة الجودة إلى محور إهتمام عالمي: وأصبح بإمكان الجميع إكتسابه والاستفادة منه.

1-التعريف بالمنظمة الدولية للتقييس ISO :

لقد تم إنشاء المنظمة الدولية للتقييس في عام 1947 عقب الحرب العالمية الثانية. وهي تتكون من هيئات حكومية، حيث بلغ عدد أعضائها 158 عضوا حكوميا كما أن هناك أعضاء بالمنظمة ليست لهم أي صفة حكومية لكنهم يمثلون القطاعات الإنتاجية والحكومية الخاصة بأوطانهم¹، واتخذت مقرا لها بمدينة "جنيف" بسويسرا . ولقد عُرِفَت المنظمة الدولية للتقييس على أنها " كيان غير حكومي أسس من أجل تطوير المواصفات. فهي مسؤولة عن تصميم وتطوير العديد من المواصفات الدولية في مجال قطاع الأعمال وتعتمد على مجموعة من الخبراء المتخصصين من مختلف الدول الذين يجتمعون على شكل لجان لتبادل الخبرات والآراء. وهذا ما يعطي المنظمة سمة العمل غير المركزي".²

1 خليل إبراهيم العاني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2001، مطبعة الأشقر، بغداد، 2002، ص 21

2 عواطف إبراهيم الحداد ، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 118

تعمل المنظمة الدولية للتقييس ISO على إصدار وتطوير مجموعة من المواصفات في المجال الإنتاجي والخدمي ما عدى المجال المتعلق بالأدوات والأجهزة الكهربائية والإلكترونية، كما تقوم بإجراء تعديلات المواصفات كل أربع أو خمس سنوات لمواكبة التطورات. كما تعمل المنظمة على تسهيل تبادل السلع والخدمات من خلال إصدار مواصفات دولية موحدة والتي تضمن حق كل من المنتج والمستهلك ومحاولة تشجيع الصناعات واعتماد المنافسة فيما بينها بما يساهم في تطوير إنتاج السلع والخدمات.

أما فيما يخص التسمية "ISO" للدلالة على المنظمة الدولية للتقييس فهذه الحروف ليست إختصارا للتسمية الإنجليزية لهذه المنظمة كما يبدو أو كما يعتقد الكثير من الناس، بل هي مشتقة من الكلمة اليونانية "ISOS" والتي تعني: التساوي والتعادل والتشابه¹ (Equal)، حيث تستخدم كلمة "ISO" في بداية العديد من الكلمات اليونانية مثل (Isometric) أي ذات المقاييس المتساوية. وقد استخدمت لفظة "ISO" كرمز لسلسلة المواصفات الدولية وكرمز لمنظمة التقييس الدولية لتجنب الجدل الذي كان قائما بين أعضاء المنظمة حول الحروف الواجب استخدامها للدلالة عليها ولقد أصبحت لفظة "ISO" اليوم كرمز عالمي للمنظمة الدولية للتقييس.

2- ماهية مدخل الجودة العالمي "الإيزو":

2-1 نشأة وتطور معايير الإيزو 9000: يعود أصل مواصفات (أو معايير) الإيزو إلى المواصفات القياسية العسكرية Mil-Q98581 الصادرة عام 1913، وإلى المواصفات القياسية لحلف الناتو AQAP والمواصفات القياسية البريطانية Bs 5750 التي أصدرتها هيئة المواصفات البريطانية سنة 1979، حيث طلبت هذه الهيئة تشكيل لجنة تختص بالإعداد لإصدار مقاييس عالمية تتعلق بأساليب التسيير وتأكيد الجودة، ذلك أن وجود مواصفات قياسية خاصة بكل بلد يكون حاجزا أمام التجارة الدولية، ولذا فإنه من الأفضل وجود مواصفات قياسية عالمية تطبق على جميع المشاركين.

وبالفعل شكلت اللجنة والتي أطلق عليها اسم ISO/TC 176، وتم بعدها إصدار النظام العالمي لنظم الجودة ISO 9000 عام 1987. وهو عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للتقييس ISO وهي ليست مواصفات خاصة بالمنتجات أو الخدمات إنما هي

1 قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 190

مواصفات تستهدف وجود العمليات الإدارية والفنية بالمنظمة. كما أنها عرفت بأنها مواصفات قياسية متجانسة لعملية معينة قادرة على إنتاج وحدات متماثلة¹.

ونتيجة للتطورات التي شهدتها بيئة الأعمال وتجاوبا مع هذه التغيرات، قامت منظمة التقييس العالمية ISO بإجراء سلسلة من التعديلات على مواصفات الأيزو 9000 يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- في سنة 1987: كانت مواصفة الأيزو 9000 تحتوي على:

- مواصفة ISO 9001: وهي المواصفة الخاصة بالمؤسسات التي تطبق نظام الجودة في مجالات التصميم والتطوير والإنتاج، الفحص، الاختبار والخدمة.
- مواصفة ISO 9002: وهي مواصفة خاصة بالمؤسسات التي تعمل في الإنتاج، الفحص، الاختبار والتركيب فقط.
- مواصفة ISO 9003: وتعطي هذه المواصفة عمليات الفحص النهائي والاختبار فقط. ولا تطبق هذه المواصفة إلا في الحالات التي يمكن التأكد فيها من الجودة من خلال الفحص النهائي والاختبار.
- مواصفة ISO 9004: وتتضمن الإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصر الجودة.

ب- في سنة 1994: لقد أجري على هذه المواصفة تعديل طفيف لم يمس هيكلها التنظيمي، وكانت مُتضمّنة للأيزو ISO9001 كمواصفات أساسية ولالأيزو 9002 متضمنا لمشاكل التصميم ولالأيزو ISO 9003 متضمنا لطرق الفحص والمراقبة. وهذه المجموعة عُدلت تعديلا طفيفا حتى تكون قادرة على التأقلم مع جميع المؤسسات باختلاف أحجامها وتخصّصاتها.

ج- في سنة 2000: واستجابة للانتقادات الموجهة لمجموعة الأيزو ISO9000، قامت المنظمة الدولية للتقييس ISO، بتغيرات هامة تمثلت في إستبدال المواصفات الثلاثة (ISO 9001، ISO9002، ISO 9003) بمواصفة ISO9001 إصدار 2000، لتكون هذه المواصفة قابلة للتكيف مع بيئة أي مؤسسة وذلك من خلال استبعاد المؤسسة أي متطلب لا يتوافق مع

1 أدجي باديرو، ترجمة فؤاد هلال، محسن عاطف، الدليل الصناعي إلى الأيزو 9000، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 45

طبيعة عملها عند وضع نظام إدارة الجودة. وأصبحت متطلبات المواصفة عامة أي أنها تطبق على جميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو طبيعة منتجها، فهي تمتاز بالمرونة الكافية في مجالات التطبيق لمختلف المؤسسات¹.

وأصبحت مواصفة الإيزو ISO9000 لسنة 2000 تحتوي على موصفتين فقط:

- مواصفة متطلبات واحدة وهي الإيزو ISO 9001

- ومواصفة توصيات وهي الإيزو ISO 9004

إذ حلت المواصفة إيزو 2000: ISO9004 محل المواصفة 1994: ISO9004 حيث توفر هذه المواصفات الإرشادات لتطوير الأداء في المنظمة حيث تصبح على ثقة بأن نظام الجودة فيها قادر على تقديم خدمات للزبون وفق حاجاته ورغباته.

وبعد هذه التعديلات، تحوّل نظام الجودة الذي تحمله هذه المواصفة من نظام لتوكيد الجودة إلى نظام لإدارة الجودة².

وفيما يلي المبادئ الأساسية التي أصبحت تتميز بها مواصفة الإيزو 9000 لسنة 2000 (2000: ISO 9000)³:

- 1- التركيز على الزبون وتفهم احتياجاته الحالية والمستقبلية وتلبيتها والذهاب إلى ما وراء توقعاته.
- 2- مدخل العمليات: لا بد من معاملة وتسيير الموارد والنشاطات كعمليات ، حينها ستكون النتائج المتوصل إليها أكثر فعالية وتحقق الأهداف المنشودة.
- 3- إشراك العاملين: العاملون هم المحرك الأساسي للمؤسسة، ومشاركتهم بصفة كاملة ستحفزهم وتغجر طاقاتهم وإمكانياتهم لصالح المؤسسة.
- 4- التحسين المستمر للأداء: يجب أن تعمل المؤسسة على تحقيق التحسين المستمر دائما لأدائها (اعتماد نموذج التحسين المستمر والمتمثل في (خطط، اعمل، راقب، صحح).
- 5- مدخل الأنظمة: إدارة العمليات على أنها نظام يساهم في زيادة فعالية وكفاءة التنظيم للوصول إلى الأهداف المنشودة.

1 خليل إبراهيم وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 100

2 Henri Mitonneau, **ISO 9000 version 2000**, Dunod, paris, 2001, pp 12-13

3 Paul Busk Jensen, **Guide d'interprétation des normes ISO 9000**, 3 ème édition, AFNOR, paris, 2002, pp16-17

- 6- القيادة المعيارية، على قادة المؤسسة أن يقوموا بتوضيح توجهات المؤسسة وأهدافها، وأن يحافظوا على بنيتها الداخلية وإشراك العاملين بشكل كامل في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 7- الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات: لأن القرارات الناجحة والفعالة تقوم على أساس تحليل المعطيات والمعلومات الحقيقية.
- 8- علاقة الاستفادة المتبادلة مع الموردين، وضرورة إقامة علاقات مربحة مع الموردين تزيد كل منهما قدرة على توليد القيمة.
- د- في سنة 2008: قامت منظمة التقييس الدولية بمراجعة سطحية فقط لنسخة إيزو 2000: ISO9001، وتعلق الأمر بالمواصفات المتعلقة بالبيئة أي الإيزو ISO14001، وفيما يلي أهم التعديلات التي طرأت على مواصفة إيزو 9001: 2000:
- تقديم توضيحات أكبر عن المواصفة إيزو 9001: 2000
 - تحسين المطابقة بين المراجعات الأخيرة للمواصفة إيزو 14001: 2004 ونظام إدارة البيئة.
 - تسهيل عملية اندماج مواصفة إيزو 9001: 2000 مع باقي مواصفات نظام إدارة الجودة.
- و- أما في سنة 2015: فقد شهدت هذه السنة إجراء تعديلات واسعة على مواصفة 2008: 9001 ISO وأهمها ما يلي:
- إلغاء المطلب الخاص بتعيين ممثل الإدارة واستبدالها بمطلب توزيع المسؤوليات على الإدارة العليا (المدير العام، مجلس الإدارة، رؤساء الأقسام).
 - إلغاء المطلب الخاص بإنشاء دليل لنظام إدارة الجودة، كما تم إلغاء الإجراءات الحتمية والموثقة واستبدالها بالإشارة إلى المعلومات الموثقة، وأن المعلومات تحفظ في صورة توثيق مناسبة لها، سواء كانت على شكل إجراءات أو دليل أو غير ذلك
 - لقد تم استبعاد الإجراءات الوقائية في مواصفة إيزو 9001: 2015 وتم اعتبار في المقابل أن نظام الجودة بالكامل في حالة وقائية للمؤسسة.
 - تم إضافة بند جديد، وهو دراسة سياق المنظمة ودفعها إلى تحديد السياق الكامل لها، سواء في الإطار الداخلي أو الخارجي.
 - ويعتبر بند إدارة المخاطر والفرص من أبرز العلامات في الإصدار الجديد 2015: ISO9001، والزامي على كل المنظمات أن تحدد المخاطر التي يُتوقع أن تحدث لها وكذلك

القيام بدراسة لتقسيم المخاطر المتوقعة للعمليات والإدارات وهذا في إطار التوجه الإستراتيجي للمنظمة.

- كما استفادت المواصفة ISO 9001:2015 بإضافة بند جديد يتعلق بفهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهتمة.

- لقد تم إعادة هيكلة محتوى المواصفة ISO 9000:2008 من 8 بنود إلى 10 بنود، وهو تصميم جديد لنظم الإدارة يساعد على إنشاء مواصفات بشكل موحد، وبالتالي يمكن دمج المواصفات الجديدة مع القديمة في نظام واحد ولقد تمت هيكلة مواصفة الإيزو 2015: ISO9001 وفقا لهذا التصميم¹ والجدول رقم (1-3) يبين أهم التعديلات التي طرأت على مبادئ نظام إدارة الجودة. والجدول رقم (1-4) يبين أهم التعديلات التي طرأت على المصطلحات.

المطلب الثاني: متطلبات مواصفة ISO 9001:2015 وعلاقتها ببعض نظم إدارة الجودة الأخرى:

أ - **متطلبات مواصفة ISO 9001:2015:** هي مواصفة تسعى لتطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة، فهي تساعد المؤسسات في تحقيق الفعالية والرفع من مستوى رضا الزبائن، وفيما يلي توضيح لمحتوى هذه المتطلبات²:

1- التوجه نحو الزبون: لا بد أن يكون توجه نظام إدارة الجودة نحو الزبون من خلال الاستجابة السريعة لتطلعاته بل تجاوزها وهذا من شأنه أن يساهم في نجاح المؤسسة على المدى البعيد والذي سيضمن استمرار هذا النجاح هو قدرة المؤسسة على اكتساب ثقة زبائنها وقدرتها على التكيف مع احتياجاتهم المستقبلية.

2- القيادة: وجود إدارة عليا قوية برؤية ورسالة واضحتين من العناصر الأساسية لبلوغ الأهداف المسطرة.

1 محمد الشاهات، تُعرّف على أهم التعديلات والوثائق الجديدة لمواصفة الإيزو 2015: ISO9001: متوفر على الموقع:

www.link.com ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016-05-16

2 organisation internationale de normalisation : ISO 9001 : 2015 mode d'emploi,

www.ISO.org/ISO/fr/ISO 9001 :2015 consulté le 26-07-2016

الجدول رقم (3-1): تعديلات مبادئ نظام إدارة الجودة إيزو 2008: ISO 9001:

ISO 9001:2015	ISO9001:2008
التركيز على الزبون	التركيز على الزبون
القيادة	القيادة
مشاركة الأفراد	اندماج الأفراد
مفهوم العمليات	مفهوم العمليات
-	مفهوم النظام في الإدارة
التحسين	التحسين المستمر
اتخاذ القرارات استنادا على الأدلة	اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق
إدارة العلاقات	علاقات تبادل المنفعة مع الموردين

المصدر: الشركة الوطنية للفحص والاختبار (الفني) " فحص -تي يو في نورد التغييرات في الإصدار الخامس من

مواصفة الإيزو 9001 وكيفية التعامل معها ص 15، متوفر على الموقع :

<http://sq:c.org/Sa/sqc.docs/mos%202014/9001.pdf> ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/07/26

الجدول رقم (4-1) أهم التعديلات في مصطلحات الإيزو 2008: 9001

ISO9001:2015	ISO9001:2008
المنتجات والخدمات	المنتجات
غير مستخدم: يستخدم بدلا منه (غير منطبق) وأيضا غير محدد ببند معين من المواصفة	الاستثناءات
المعلومات الموثقة	وثائق، دليل الجودة، عمليات موثقة: وثائق وتسجيلات
بيئة تنفيذ العمليات	بيئة العمل
غير مستخدم (مسؤوليات وصلاحيات مماثلة مخولة دون وجود شرط تعيين ممثل للإدارة)	ممثل الإدارة
المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية	المنتجات المشتراة
موارد للرقابة والقياس	أجهزة الرقابة والقياس
المزود الخارجي	المورد
هذه فقط التعديلات الجوهرية المذكورة في مسودة المواصفة الدولية جدول Bi، إلا أنه يوجد العديد من المصطلحات التي تم الاستغناء عنها وكذلك مصطلحات تم اضافتها.	

المصدر: الشركة الوطنية للفحص والاختبار الفني، مرجع سبق ذكره، ص 16

3- **مشاركة العاملين:** توليد القيمة للزبائن يتحقق بتوفر مورد بشري كفؤ ومسؤول، يتم إشراكه في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة.

4- **إدارة العمليات:** ضرورة تصميم أنشطة المؤسسة على شكل عمليات مترابطة، تشكل نظاما يساعد على بلوغ النتائج المرتقبة وعلى كل فرد في المؤسسة أن يكون ملما بالنشاطات الموكلة إليه وبارتباطها ببعضها البعض، وتسهيل الضوء على العمليات التي تحقق أهداف المؤسسة وتلي حاجيات زبائنهم.

5- **التحسين:** النجاح يستلزم دائما البحث عن إمكانيات التحسين ومع التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة المؤسسة، لابد من مواكبة التطور الداخلي والخارجي من أجل الإستمرار في توليد القيمة للزبائن.

6- **إتخاذ القرار المبني على الأدلة:** حالة عدم اليقين الدائمة التي تتميز بها بيئة المؤسسة تجعل من عملية اتخاذ القرار عملية جد صعبة لذلك لابد أن تركز القرارات على عملية تحليل وتقييم المعطيات الأمر الذي سيمكنها من تحقيق النتائج المرغوبة.

7- **إدارة العلاقات مع الأطراف المعنية:** الأوضاع الراهنة لا تسمح بالانغلاق على الذات، وتحقيق النجاعة الدائمة مرهون بتجديد الأطراف الذين تربطهم علاقات هامة مع المؤسسة لاسيما الممولين مع ضرورة بناء خطة لتسييرها.

ب- علاقة مواصفة ISO9001:2015 ببعض نظم إدارة الجودة الأخرى:

مواصفة ISO 9001:2015: هي المواصفة الشائعة من بين عائلة المواصفات الإيزو للجودة، إلا أن الاستغلال الأمثل لهذه المواصفة يتطلب استثمار المواصفات الأخرى المكملة لأنها تجعل من مبدأ إرضاء الزبون مبدءاً في قلب أنشطة المؤسسة.

تتكون عائلة ISO 9001:2015: (إضافة إلى مواصفة ISO 9001:2015 المقدمة سابقاً) من باقي المواصفات التالية¹:

1- **مواصفة ISO 9000:** تتكون هذه المواصفة من العناصر التالية:

1 Organisation internationale de normalisation, **choisir et appliquer des normes de la famille**

ISO 9000, se trouve sur le site : www.org/ISO/fr/selectun_and_use_of_ISO_9000family_of

standard _2016 en pdf, consulté le 05-08-2016

-شرح المبادئ السبعة (المذكورة سابقا) لإدارة الجودة.

-إرشادات ونصائح عن كيفية تطبيق هذه المبادئ وفق طريقة عمل المؤسسة.

-إعطاء تعريفات لمختلف المصطلحات المستعملة في المواصفة ISO9001:2015 .

-هذه المواصفة تعتبر موردا ثميناً يُمكن المؤسسة من بناء نظام إدارة جودة ناجح.

2- مواصفة ISO 9004:

-تقديم توجيهات وإرشادات عن كيفية تطوير أداء المؤسسة بشكل دائم من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة المُتبنى.

-تمديد المزايا المكتسبة من المواصفة ISO 9001 إلى باقي الأطراف المعنية بالمؤسسة وخارجها ومنهم، المورد البشري، المساهمون، الموردون، شركاء المؤسسة والمجتمع ككل.

-تقديم توجيهات لمجال أهداف أوسع من المواصفة ISO 9001 وكيفية إدارة النجاح على المدى البعيد.

-تشكل دليلاً للإدارة حول كيفية استثمار مواصفة ISO 9001 لتحقيق تحسين نظامي ومستمر للأداء.

-هذه المواصفة ليست موجهة للحصول على شهادة الجودة أو لأغراض تعاقدية.

3- مواصفة: ISO19011: تقدم هذه المواصفة توجيهات وإرشادات حول كيفية مراجعة نظام الإدارة وفق متطلبات ISO9001، هذه المراجعات الداخلية تسمح بالسير الجيد لنظام إدارة الجودة وتشكل تهيئة مبدئية جيدة للمراجعة الخارجية.

4- مواصفة: ISO 14000: وهي مواصفة دولية تعرف أيضا بإدارة الجودة البيئية، وضعت لتحسين الأداء البيئي ولقد تم بناء فقرات هذه المواصفة على أساس مبادئ وقيم إدارة الجودة الشاملة وعلى أساس سلسلة المواصفات ISO9000، وتتكون هذه المواصفة ISO 14000 من مجموعتين: مجموعة متعلقة بالمنتج ومجموعة متعلقة بالمنظمة، وهي تسعى إلى مساعدة الإدارة على تحقيق متطلبات البيئة عند أداء نشاطاتها المختلفة بما في ذلك تطبيق الإجراءات والقوانين السائدة في المجال البيئي الصادرة عن كل من الأمم المتحدة ومنظمات البيئة.

وتتكون هذه المواصفة من:

- مواصفة ISO 14001: وهي مواصفة تلزم المنظمات اعتماد المتطلبات الخاصة بنظام الإدارة البيئية المختلفة.

- مجموعة مواصفات إرشادية تستخدمها المنظمات للتأثير على جوانب العمل المتعلقة بمسؤوليتها البيئية.¹

إن هذه المواصفة إيزو 14000 تطبق على أي مؤسسة ترغب في:²

أ- التطبيق والمحافظة على تحسين نظام إدارة البيئة.

ب- التأكد من أن أعمال المؤسسة تتطابق مع سياساتها البيئية المعلنة.

ج- توضيح هذا التطابق مع نظام إدارة البيئة للمؤسسات أو الشركات الأخرى.

د- تسجيل نظام إدارة البيئة أو نيل شهادة من تنظيم خارجي.

هـ- التصميم على مطابقة عمليات المؤسسة لهذه المواصفة وكذلك الإعلان عنها

كما هناك مجموعة من العوامل تَحُدُّ من مجال ومدى تطبيق متطلبات نظام إدارة البيئة في هذه المواصفة العالمية هي:

- السياسة البيئية المنتهجة من طرف المؤسسة أو (التنظيم).

- طبيعة نشاط المؤسسة وحدوده.

- البيئة التي تعمل فيها المؤسسة

المطلب الثالث: مزايا تطبيق نظام إدارة الجودة العالمي الإيزو 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة:

1- مزايا تطبيق نظام الجودة العالمي الإيزو 9000:

تطبيق المؤسسة لنظام الإيزو 9000 سيمكنها من تحقيق المزايا التالية:

- ان إعطاء الأولوية للزبائن من خلال الحرص على الاستجابة السريعة لحاجياتهم وتجاوز توقعاتهم، سيضمن للمؤسسة استمرار تعامل الزبائن معها، وتوثيق الصلة بهم وجلب زبائن جدد، مما يزيد من حجم مبيعاتها وأرباحها.

1 مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حليم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 308

2 فتحي احمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دراسة علمية تطبيقية، اليازوري، عمان، 2010، ص ص 175-176

- تقييم السياق العام للمؤسسة لتحديد الجهات المهمة بنشاطاتها وما الذي تنتظره منها يمكن المؤسسة من تحديد وبوضوح لأهدافها وللفرص الجديدة المتاحة في بيئة أعمالها.
- العمل بفعالية، ذلك أن عمليات المؤسسة منتظمة ومفهومة من طرف جميع العاملين الأمر الذي سيرفع من إنتاجية المؤسسة وفعاليتها ويخفض من تكاليفها الداخلية.
- اقتحام المؤسسة لأسواق جديدة، بفضل امتلاكها لشهادة الأيزو، ذلك أن بعض القطاعات وبعض الزبائن، بل بعض البلدان لا تتعامل إلا مع حاملي هذه الشهادات.
- القدرة على التعرف على الأخطار المحدقة بالمؤسسة والمرتبطة بنشاطاتها وحسن مواجهتها وتسييرها.
- العمل على توجيه وتدريب وتطوير القدرات الشخصية للعاملين من شأنه أن يرفع من كفاءتهم ومعنوياتهم مما ينعكس بالإيجاب على مردوديتهم الإنتاجية.
- نظام الجودة يسمح بتصنيف دقيق للوظائف ومنه تحديد دقيق لأدوار العاملين ومسؤولياتهم، ومن شأنه أن يُحسِّن من آدائهم ويرفع من انتاجيتهم.
- المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين صورتها في بيئة الأعمال والرفع من حصتها السوقية.
- التطوير والتحسين المستمر لجودة منتجات المؤسسة وخدماتها.
- تطبيق متطلبات نظام الجودة بالشكل الذي تنص عليه المواصفات، سيضمن للمؤسسة انتاج بمستوى جودة محدد وثابت وباستمرار وهذا ما يمكّنها من الصُّمود أمام المنافسة.والجدول رقم (1-5) يبرز أهم المزايا المكتسبة من جراء تطبيق مواصفة ISO2015:9001

هناك بعض الحقائق التي من الضروري الوقوف عندها، سواء تعلق الأمر ببعض التطبيقات الخاصة بأنظمة الجودة ISO 9000 أو ببعض المفاهيم الخاصة المصاحبة لعملية التطبيق¹:

- 1- يمكن للمؤسسة أن تطبق مواصفات نظام الجودة ISO دون الحصول على شهادة المطابقة، لأنه كما لاحظنا أن معايير الأيزو بعد التعديلات الجوهرية التي عرفتتها مواصفة 9000

1 عبد الله بن مبارك آل سيف، مشروع التدريب على رأس العمل وتحقيق الجودة الشاملة و الحصول على شهادة الأيزو العالمية ص 16 متوفر على الموقع: www.alukah.net/books/files/books/3101/bookfile/ISO/sac، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2016/07/01

ISO، فإن معايير هذه الأخيرة هي معايير الجودة الشاملة التي يجب أن تحرص كل مؤسسة على تطبيقها في كل عملياتها، وبالتالي تستفيد المؤسسة داخليا. لكن الرغبة في الحصول على الشهادة يؤدي إلى زيادة فعالية هذا النظام لأنه يُفَعِّلُ عمليات الفحص والمراقبة الدورية التي يخضع لها هذا النظام، كما أن هناك حرصاً دائماً على جودة العمليات حتى يتم الحفاظ على الشهادة وتسجيلها.

الجدول رقم (1-5): مزايا ومساوئ مواصفة ISO 9001:2015:

المزايا	المساوئ
-تعريف واضح للأهداف. -تحديد فرص جديدة للأعمال. -ضمان زبائن دائمين للمؤسسة. -الاستجابة للمتطلبات القانونية والتنظيمية. -تخفيض تكاليف عدم الجودة (التوقف عن العمل، عدم المطابقة، الشكاوى، عدم الانسجام في التسيير بين مختلف أقسام المؤسسة). -الاهتمام بمختلف الأطراف ذوي المصلحة. -الإعتراف الدولي بالشهادة. -أداة فعالة للبيع.	- تكلفة الحصول على المواصفة جد مرتفعة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قد تصل إلى 5000 أورو للمؤسسة التي لا يتجاوز عدد عمالها العشرين عاملا. - صعوبة الحصول على الشهادة (من 6 إلى 12 شهرا حسب خصائص بنية المؤسسة).

Source:Tridon Céline, normes ISO : le jeu en vaut-il la chandelle ? chef

d'entreprise, magazine n°55,2011disponible sur le site : http :

//www.chefdentreprise.com/chef-dentreprise-magazine/article/normes-ISO-jeu-en-vaut-t-il-chandelle-38899-1-hm, consulté 15/07/2016

2- تعد عملية الحصول على الشهادة ذات تكلفة عالية، إلا أنَّ هذه التكلفة يمكن استردادها، ذلك أن حصول المؤسسة على هذه الشهادة سيمكِّنها من التقليل من التكاليف والحد من العيوب وزيادة ثقة الزبائن وهذا من شأنه أن يحقق مكاسب جمة تفوق بكثير تكلفة الشهادة.

3- انتشار بعض المفاهيم الخاطئة والتي مفادها أن أنظمة الجودة ISO 9000 تلائم المؤسسات الكبيرة فقط . إلا أنَّ الواقع أثبت أن هذا الكلام غير صحيح، فالعديد من المؤسسات الصغيرة طبقت مواصفات ضمان الجودة وحصلت على الشهادة وبعض هذه المؤسسات صغيرة جدا لم يتجاوز عدد عمالها شخصين إثنين.

4- من الانتقادات التي وجهت لأنظمة الجودة ISO9000 ؛ هو أنها تثقل كاهل المؤسسات بالوثائق. إلا أنَّ الأمر ليس صحيحا خصوصا بعد التعديلات التي شهدتها هذه المواصفات في إصدار 2015، حيث ألغت إلزامية تقيّد المؤسسة بدليل الجودة، ومجموعة من الوثائق والسجلات، وتركت الحرية للمؤسسة في كيفية توثيق معلوماتها، ذلك أن المؤسسة تحتوي على عدد من الوثائق المتنوعة التي يحتاجها العمل قبل البدء في تطبيق نظام الجودة، فقط، أنظمة الجودة تساعد على تنظيم تلك الوثائق.

2- علاقة نظام إدارة الجودة الإيزو بإدارة الجودة الشاملة:

شدة المنافسة التي يشهدها السوق العالمي جعلت المؤسسات تسارع في البحث عن وسيلة تحافظ بها على زبائنهم وحصتها السوقية وتضمن بقاءها في هذا السوق المتقلب. فمن هذه المؤسسات من سارعت لتبني النموذج العالمي لإدارة الجودة الإيزو (ISO) ومنها من لجأت إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة. نحن في هذا المطلب، وبعد أن تعرفنا على المدخلين كل على حدى، سنسعى لتبيان طبيعة العلاقة القائمة بين هذين النموذجين مبرزين أوجه التشابه والاختلاف والتكامل بينهما.

إن التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال أجبرت منظمة التقييس الدولية على إجراء سلسلة من التعديلات على نظام الجودة العالمي الأيزو، منها ما كانت تعديلات جذرية جوهرية غيرت من توجه نظام الجودة الأيزو ليصب في نظام إدارة الجودة الشاملة، ومنها ما كانت تعديلات بسيطة أكثرها تعديلات في الشكل لا في المحتوى.

لذا ونحن نجري المقارنة بين المدخلين لا بدّ وأن نقف أمام محطات التعديل الجوهرية لنبرز التغير الذي طرأ على العلاقة القائمة بين المدخلين.

2-1- طبيعة العلاقة القائمة بين نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 إصدار 1994 وإدارة الجودة الشاملة:

لقد سبق وأن أبرزنا مختلف مكونات نظام الجودة الإيزو 9000 إصدار 1994 والذي تمخض عن تعديل طفيف في نظام الجودة الإيزو 9000 إصدار 1987، ويمكن بدايةً إبراز أهم نقط الاختلاف بين النموذجين في الجدول رقم (1-6)

من خلال هذا الجدول يظهر التباين الكبير بين المدخلين، فنظام الجودة الإيزو 9000: 1994 يعتمد على مواصفات موثقة، تطبق وفق قواعد إرشادية محددة. فمن خلال هذا النظام تجد المؤسسة نفسها تتعامل مع الزبون من خلال تطبيق المعايير الدولية للأيزو وليس من خلال التعامل المباشر كما هو عليه الأمر في إدارة الجودة الشاملة التي تركز بشكل كبير على رضا الزبون من خلال الدراسة الميدانية لرغباته وحاجياته.

الجدول رقم (1-6): مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي الإيزو 9000: 1994

إدارة الجودة الشاملة	نظام الجودة الإيزو 9000: 1994
موجه للزبائن	ليس ضروري أن يكون موجه للزبائن
يمثل المحور الأساسي لاستراتيجية المؤسسة	قد لا تمثل جزءاً من استراتيجية المؤسسة
موجه بفلسفة أدوات وأساليب شاملة	موجه بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني
التحسين والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في فلسفة المؤسسة	التحسين والتطوير غير وارد، فالمعايير محددة بإجراءات وطرق العمل
يتم تطبيقها على كل أقسام المؤسسة بدون استثناء	يمكن تطبيقها على أقسام وإدارات محددة
تحتاج إلى تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل العمل	قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية
يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة وليس قسم محدد	يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة
تتبنى التغيير المستمر لا سيما في الثقافة التنظيمية	تبدو وكأنها ضمن بيئة ثابتة لا تتغير

المصدر: لحسين عبد القادر، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية، تنمية المزايا التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية المركز الجامعي خميس مليانة، 2008، ص 53.

إن إدارة الجودة الشاملة مدخل أعم وأشمل من نظام إدارة الجودة الإيزو 9000: 1994: فإضافة إلى العمل الخارجي (الزبون) تهتم بالعمل الداخلي (المورد البشري ومختلف وحداتها

التنظيمية)، وتتبنى حلقات الجودة، مبدأ مشاركة العاملين، والعمل الجماعي، وتطوير العلاقات مع الزبائن والموردين والمجتمع. في حين نجد نظام الجودة الإيزو 9000: 1994 يعتمد التطبيق الحرفي لإجراءات وتعليمات المواصفة، فهناك ميل لهذه المواصفة إلى الجمود وعدم التطوير إلا في الحالات القصوى، مما يتسبب في إعاقة التحسين المستمر لأداء المؤسسة، إضافة إلى عدم تبني هذا المدخل لمبدأ التحسين المستمر للعمليات والمنتجات، وإهماله لعنصر القيادة والعنصر البشري و عدم إقامة علاقات مع الموردين.

هذا الاختلاف البارز بين المدخلين، أظهر تباينا في التعامل مع هذين النموذجين بين منتقد ومؤيد.

فحسب بعض المنتقدين، أن الخاصية العقلانية لمدخل إدارة الجودة الإيزو 9000: 1994، متناقضة مع الخاصية التركيبية التفاعلية لمدخل إدارة الجودة الشاملة، إذ يرون أنه لا يمكن أن نفسر العملية على أنها سلسلة ميكانيكية من النشاطات والمهام التي تنتهي بالحصول على نتيجة دقيقة مادية أو معنوية، كما عرفتها المواصفة ISO 8402 الصادرة عام 1994¹ وأن هذا التعريف لا يمكن أن ينسجم مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ومن وجهة نظر تسييرية، يرون أيضا، أنه حتى ولو كان من غير الممكن إلغاء خاصية العقلانية كلية، فالحقيقة التنظيمية تفرض العمل بمبدأ العقلانية المحدودة (مفهوم "سيمون" و"مارش" Simon et March) وأن الكثير من الدراسات المرتبطة بالتعقيدات التنظيمية خلصت إلى أنه من الضروري جدا عند اللجوء إلى تبني نظام لإدارة الجودة، الابتعاد قدر الإمكان عن النماذج التركيبية التي تتبنى تعامل الإنسان مع الواقع التنظيمي².

من جهة أخرى، بعض المفكرين لا يرون وجود تناقضات أساسية بين مدخل إدارة الجودة الإيزو 9000: 1994 ومدخل إدارة الجودة الشاملة، فهذان الباحثان "Alli" و"Candau" يصرحان: " غالبا ما يعتبر ضمان الجودة مناقضا لإدارة الجودة الشاملة، إن هذا ناتج عن التصميم الخاطئ للمبادئ الأساسية للجودة على مستوى المؤسسة، والفهم الخاطئ للمصطلحات التي تتضمنها هذه المواصفات".

1 AFNOR, **recueil des normes française, gérer de assurer la qualité**, tome2 5eme édition, AFNOR, paris 1994,p 150

2 Gérôme lerat- pytlak, op, cit, p 146

ويقول الباحثان أنه قد يترتب عن تطبيق المواصفة بعض المشاكل البيروقراطية ليس بسبب المواصفة ذاتها ولكن بسبب استعمالاتها على أرض الواقع أي بسبب الممارسات التسييرية للمواصفة في فترة تطبيقها.¹

وعليه فإن مواصفات الإيزو 9000: 1994 تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات معينة، ويرتكز على أساس مطابقة هذه المواصفات، في حين إدارة الجودة الشاملة تمثل إدارة الجودة من منظور شامل يمس جميع مجالات المؤسسة. رغم هذه الاختلافات الموجودة بينهما إلا أنها إختلافات تكامل وليست إختلافات تناقض، فهما نظامان متكاملان وليسا بديلين لبعضهما أو متعارضين. فيمكن للمؤسسة أن تحصل على شهادة الإيزو بدون استكمال متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لذلك يمكن اعتبار نظام الإيزو 9000: 1994 أحد متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهي خطوة نحو الجودة الشاملة.²

2-2- طبيعة العلاقة القائمة بين نظام إدارة الجودة العالمي الإيزو 9000: 2000 ونظام إدارة الجودة الشاملة:

بعد أن تطرقنا للفرق بين نظام الجودة الإيزو 9000: 1994 وإدارة الجودة الشاملة، تبين لنا الهوة الكبيرة بين المدخلين، إلا أن هذه الهوة ما فتئت أن تقلصت بفضل التعديلات الجوهرية التي أحدثتها منظمة التقييس العالمية (ISO) على المواصفات نظام الجودة إيزو 9000: 1994 في عام 2000، لمواكبة التطورات، فتم تبني مبادئ جديدة أقرب ما تكون إلى مبادئ الجودة الشاملة ومنها، التركيز على الزبون وتفهم احتياجاته الحالية والمستقبلية، التركيز على العمليات خاصة تلك التي لها تأثير مباشر على جودة المنتج، التحسين المستمر للأداء، القيادة المعيارية، الإدارة بالحقائق، علاقة الإستفادة المتبادلة مع الموردين وإشراك العاملين. هذه المبادئ لا أثر لها في النظام السابق نظام إيزو 9000: 1994 بل تم استحداثها في إصدار عام 2000 وهي جزء لا يتجزأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة خصوصا إذا عملت المؤسسة بالمواصفة إيزو 9004 إصدار 2000 فهي عبارة عن دليل

1 CANDAU. P, Dectraive p, et Varnier.T, **ne ratez pas votre certificat, mettez la sous qualité, revue qualité en mouvement**, N°24,1996, pp52-56

2 Debruyne Michel, **La certification qualité selon les normes ISO**, revue des sciences de gestion, direction et gestion des entreprises N°194, avril 2002, p 68

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي و الفكري لإدارة الجودة الشاملة

للإدارة من أجل تحقيق النجاح الدائم للمؤسسة في بيئة معقدة وذات احتياجات دائمة التغير: حيث توفر مواصفة إيزو 9004 تركيزاً على إدارة الجودة بشكل أكبر من التركيز الذي توفره مواصفة إيزو 9001، حيث تتناول احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية وكيفية تحقيق ذلك من خلال بيئة تنظيمية ومستمرة و ربطها بأداء المؤسسة. فهذه المواصفة إيزو 9004: 2000 هي مرشد لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة والجدول رقم (7-1) يبين طبيعة العلاقة القائمة بين كل من الإيزو 9001: 2000 والإيزو 9004: 2000 وإدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (7-1) مقارنة بين إيزو 9001، إيزو 9004 وإدارة الجودة الشاملة

مستوى نضج النظام	الفعالية، المطابقة	الكفاءة	التفوق
متطلبات الزبون العلاقة (عميل - مورد)	التحكم في العمليات. الأيزو 9001 جلب الثقة عن طريق إثبات المطابقة (إدارة وتوكيد الجودة)	—	—
توصيات من أجل أغراض داخلية (المراجعة)	—	إدارة الجودة الإيزو 9004 تحسين الأداء	—
متطلبات كل الأطراف المعنية	—	—	إدارة الجودة الشاملة إشراك كل العاملين في الجودة والأداء

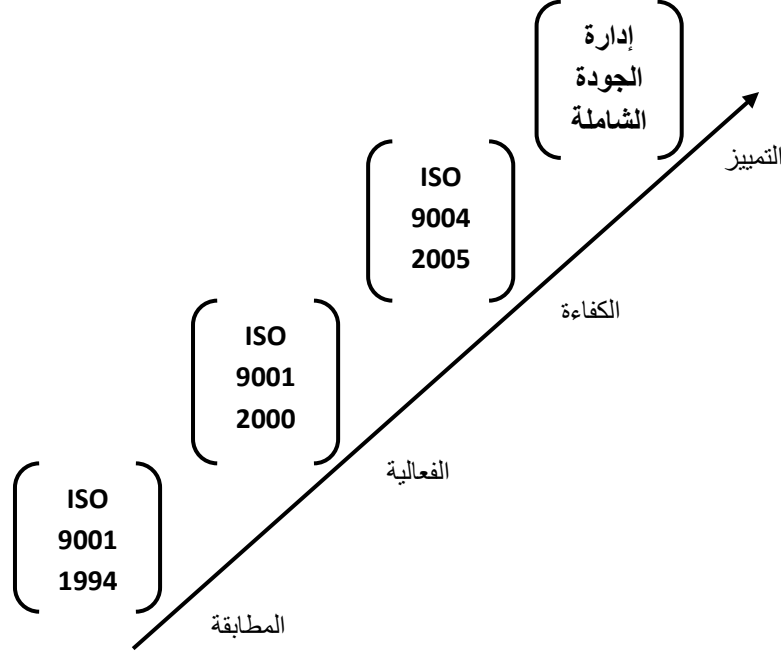
Source : Claude Yves Bernard, le management par la qualité totale,

AFNOR, Paris, 2000, p 28

يُظهر الجدول رقم (7-1) أن تطبيق الأيزو 9001: 2000 يسمح بتحقيق الفعالية من خلال التحكم في العمليات، ويقدم منتجات وخدمات مطابقة للمواصفات لإرضاء متطلبات الزبون، فإذا دعمت هذه الموازنة باتباع الإرشادات الموجودة في الأيزو 9004، فإنها سترتقي إلى تحسين أدائها من حيث الرفع

من كفاءته، إلا أنّ تطبيق الجودة الشاملة يدفع بالمؤسسة إلى تحقيق التميز في الجودة والأداء معا مع إرضاء كل الأطراف المعنية. والشكل رقم (7-1) يوضح هذا الارتقاء نحو التميز.

الشكل رقم (7-1) : إرتقاء مواصفات 9001 و 9004 نحو التميز.



Source : Maxime Leclercq, l'ISO9001version 2015, évolution ou révolution, transition de la version 2008 ISO 9001 vers la version 2015, master spécialité, qualité sécurité et environnement, école d'ingénieurs CESI, France, 2014, p 10

وبالرغم من التشابه بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومبادئ نظام الجودة الإيزو 9001:2000 إلا أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مدخلا أكثر شمولية وعمقا لتركيزها على كل عمليات المؤسسة وليس العمليات فقط التي لها تأثير على جودة المنتج، والتحسين المستمر لجودة كل شيء في المؤسسة، والعمل على إرضاء كل أطراف المؤسسة من زبائن ومساهمين وموظفين وموردين وشركاء والمجتمع.

2-3 العلاقة بين نظام إدارة الجودة إيزو 9001:2015 وإدارة الجودة الشاملة:

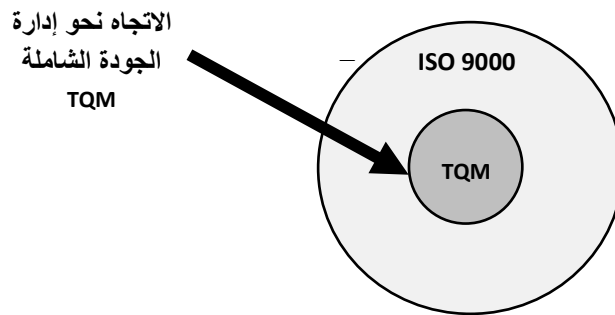
إن البحث في العلاقة القائمة بين نظام إدارة الجودة الإيزو 9001:2015 وإدارة الجودة الشاملة تبدأ من دراسة ما توصلت إليه اللجنة الفنية التابعة لمنظمة التقييس الدولية الإيزو من تعديلات في

متطلبات نظام الجودة الإيزو ISO، بدءاً بتعديلات عام 2000 الجذرية إلى التعديلات البسيطة في سنة 2008 إلى التعديلات الجوهرية عام 2015 (وقد سبق وأن عرضنا التعديلات بالتفصيل).

الملاحظ في هذه التعديلات: أن هناك رغبة حقيقية وتوجه كبير لدى منظمة الإيزو لتطوير نظام إدارة الجودة الإيزو باتجاه إدارة الجودة الشاملة، وقد لمسنا هذه الحقيقة في مواصفة إيزو 9000:2000 حيث اختارت وأدمجت المنظمة ثمانية مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة في هذه المواصفة وهي : التأكيد على المستهلك، التأكيد على القيادة، ادماج العاملين، مدخل العملية، اعتماد مدخل النظم، اعتماد مبدأ التحسين المستمر، اعتماد مدخل الحقائق في اتخاذ القرار، واعتماد علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين ولقد احتفظت بنفس مبادئ إدارة الجودة الشاملة السابقة الذكر في تعديلاتها التي مست بها نظام الجودة الإيزو 9001:2008، ومست التعديلات بعض المبادئ الثمانية لإدارة الجودة الشاملة (أنظر الى الجدول رقم (1-3)) والتي سبق وأن أشرنا لها من قبل، وهذا التعديل وسع صِيقاً في بعض المبادئ مما قرب المواصفة وطورها أكثر باتجاه فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

لقد تحقق مما سبق بأن هناك علاقة وثيقة بين نظام الجودة الإيزو 9001:2015 وإدارة الجودة الشاملة وأن الوصول إلى هذه الأخيرة ينبغي أن يتم من خلال أنظمة إدارة الجودة الإيزو . والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم: (1-8): علاقة إدارة الجودة الشاملة مع أنظمة إدارة الجودة الإيزو ISO 9000.



المصدر: مؤيد عبد الحسن الفضل يوسف حليم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى

المستهلك، دار الوراق، 2004، ص 293

ومما تقدم أعلاه يتضح أن دائرة الجودة الشاملة هي أبعد من مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000، وأن هذه الأخيرة هي الأساس في الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة أي أنّ المؤسسات

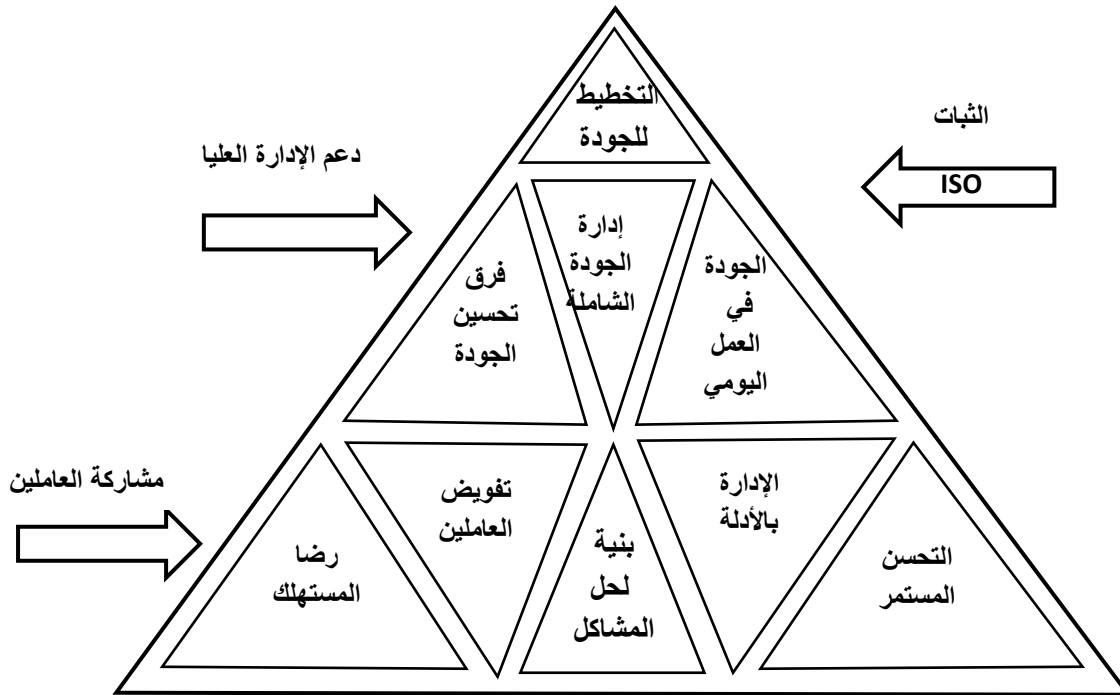
الفصل الأول : الاطار المفاهيمي و الفكري لإدارة الجودة الشاملة

الحاصلة على شهادة الإيزو بتعديلاتها الأخيرة تستطيع أن تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة¹. ولقد أدرك هذه الحقيقة الكثير من مؤسسات الدول المتقدمة، وتبنت مثل هذه الأنظمة التي أوصلتها الى صرح إدارة الجودة الشاملة، وجعلها تتربع فيه بفوزها في كثير من جوائز التميز في إدارة الجودة الشاملة.

أما بالنسبة لبعض مؤسساتنا العربية ومنها مؤسساتنا الجزائرية وخاصة منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن أمامها عمل كبير للوصول إلى هذا الصرح . فعليها أولاً خلق بيئة أعمال داخلية مستقرة وتحقيق جودة ثابتة لمنتجاتها وهذا يتأتى لها بحصولها على شهادة الإيزو، فتكون بهذا قد بدأت في بناء نموذج إدارة الجودة الشاملة.

إن هذا الترابط الفكري يمكن تجسيده من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-9): نموذج إدارة الجودة الشاملة القائم على أساس أنظمة الجودة ISO9000.



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل (بتصرف)، مرجع سبق ذكره، ص 294

إنّ اعتماد المؤسسة على مبادئ وأسس المواصفات القياسية إيزو 9000 ودون أن ننسى المواصفة ISO14000 الخاصة بالبيئة، هما قاعدتان أساسيتان في بناء نموذج إدارة الجودة الشاملة.

1 مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حليم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 243

خلاصة الفصل :

تعتبر الجودة سلاح تنافسي من العيار الثقيل وهو تحدي العصر الذي إذا غصّت المؤسسة الطرف عنه فإنها ستجد نفسها لا محالة في عداد المفلسين.

ولقد حظي مفهوم الجودة باهتمام الكثير من الباحثين ورجال الإدارة، هذا الاهتمام صاحبه تباين وإختلاف في مفهوم الجودة أبرزته أبحاث مختلف رواد الجودة الأوائل و منهم: ديمينغ، كروسبي، إيشيكاوا، فيجنبورغ، جوران... إلخ والذين ساهموا مساهمة فعالة في دفع عملية تطور مفاهيم إدارة الجودة والتي قسمت إلى أربع مراحل تاريخية متميزة وهي مرحلة التفتيش، ضبط الجودة، توكيد الجودة وصولاً إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

إن المرحلة الأخيرة لقيت إهتماماً كبيراً من طرف الباحثين المختصين بالتحسين المستمر لأداء المنظمات الحديثة، وبالرغم من التباين الذي ظهر في مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أن جل الباحثين أجمعوا على الحقائق الأساسية التي ينبغي أن تركز عليها المؤسسة في تطبيقها لهذا المنهج والمتمثلة في:

التركيز على الزبون، التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، إدارة العمليات، إشراك العاملين وتطويرهم، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بالارتكاز على الحقائق.

إن هذه المبادئ لا تضمن نجاح تطبيق إدارة الجودة وحدها ما لم ترفق بجملة من المتطلبات غيابها سيؤدي لا محالة لفشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مثل درجة التزام الإدارة العليا بالتطبيق، ودرجة مقاومة التغيير من قبل العاملين، وتهيئة المناخ المناسب للتغيير....الخ.

إضافة إلى ذلك، فنجاح المؤسسة في تطبيق هذا المنهج مقرون بنجاح شركائها في تبنيه، فمنهم من يزودها بالمواد الأولية ذات الجودة العالية لتضمن جودة منتجاتها، ومنهم من يزودها بالأجهزة والآلات المتطورة لتضمن جودة عملياتها، ومنهم من يزودها (المعاهد والجامعات....) بالمورد البشري الكفاء التي تتوقف عليه المؤسسة بأسرها. لذلك فالمؤسسة مطالبة بمشاركة مختلف شركائها وإقناعهم بتبني هذا المنهج أو على الأقل حصولهم على شهادة الإيزو التي أصبحت مع إصداراتها الجديدة جسر عبور بامتياز إلى إدارة الجودة الشاملة. ويبقى الهدف الأساسي للمؤسسة من وراء انتهاجها لهذا المنهج هو تحقيق نجاحها وتحسين أدائها بما يضمن لها البقاء والاستمرار والريادة في السوق.

و باعتبار أن قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو حقل تطبيق بحثنا هذا ، سنتناول في الفصل الموالي واقع هذا القطاع و متطلبات تنافسيته بشيء من التفصيل.

الفصل الثاني:

قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ الواقع
والخصوصية و متطلبات التنافسية.

تمهيد:

لطالما تتبأ خبراء الاقتصاد بالتهديد الذي سيطال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالانقراض لصالح الأعمال التجارية الكبرى، لعدم قدرتها حسب رأيهم على مجاراة التغيير السريع والمتقلب والمعقد الذي تشهده البيئة التنافسية المحلية والعالمية، ومن أين لها ذلك وهي بالكاد تشارك في السوق المحلية. إلا أنه ابتداءً من سنوات الثمانينات كان هناك انبعاث عالمي لفائدة هذه الفئة من المؤسسات إذ بدأ آنذاك تسليط الضوء على مزاياها ومنافعها، بغض النظر عن النظام السياسي الذي تنتمي إليه ولا حتى مستوى التطور الاقتصادي أو الصناعي الذي وصلت إليه ، وأصبحت ال م.ص.م مؤسسة متعددة المزايا، سهلة الإنشاء، مرنة، قادرة على التكيف، مبدعة والمحرك الرئيسي للتنمية الاقتصادية في الدول الكبرى والدول النامية على حدّ سواء من حيث مساهمتها في الاستثمار والإنتاج وامتصاص البطالة ودعم ميزان المدفوعات عند التصدير وإحلال الواردات. في هذا الصدد ومن خلال هذا الفصل ، سنبحث في ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ونسلط الضوء على خصوصياتها ومتطلبات تنافسياتها، كما نعرّج على واقع وتطورات قطاع الم.ص.م. في الجزائر و المجهودات التي تبذلها السلطات الجزائرية في توفير العناصر البيئية المواتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات ، كل ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (م. ص.م.).

المبحث الثاني: خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأصناف قادتها ومتطلبات تنافسياتها.

المبحث الثالث: قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الواقع والتطورات.

المبحث الرابع : تشخيص مناخ الأعمال في الجزائر و مجهودات السلطات الجزائرية في توفير

العناصر البيئية المواتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الم.ص.م.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تبيّن الإحصائيات الصادرة عن البنك الدولي ، أن أكثر من 90 % من المؤسسات المتواجدة في جميع أنحاء العالم هي مؤسسات صغيرة و متوسطة ، و أنّها أقل تعقيدا من أختها الكبيرة و أكثر كفاءة ومرونة منها وأكثر إبداعا و أسرع نموًا . ناهيك عن كونها تلعب دورا حيويا في الازدهار الاقتصادي لبلدانها ، وتسهم في نحو 50 % من القيمة المضافة الاجمالية العالمية ، ورغم إتفاق مختلف الباحثين على فعاليتها في الدفع بعجلة الاقتصاد الاّ أنّهم لم يتفقوا بعد و لحدّ الساعة على تعريف موحّد لها . في هذا الاطار و من خلال هذا المبحث سنسلط الصّوء على مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، أهميتها ، عوامل نجاحها و أسباب فشلها في المطالب الثلاثة التالية .

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

يجد الباحثون والهيئات الدولية صعوبة كبيرة في إيجاد تعريف شامل ودقيق للم.ص.م، وذلك لسببين¹: بسبب إختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي من مؤسسة إلى أخرى من جهة وبسبب الاختلاف في درجة النمو الاقتصادي بين هذه المؤسسات من جهة أخرى.

فأمّا السّبب الأول فيعوزه الباحثون إلى تغيّر أحجام المؤسسات وتميّزها بسبب تنوع أنشطتها الاقتصادية وأما الثاني فمرده إلى درجة النمو الاقتصادي الذي بلغه البلد الذي تنتمي إليه هذه المؤسسة، لأنّ النظرة إلى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تختلف ما بين الدول المتقدمة والمتخلفة. ولتقديم تعريف للم.ص.م تم الاحتكام إلى مجموعة من المعايير والمؤشرات يمكن الاستناد عليها في محاولة لتحديد مفهوم لهذه المؤسسات، ومنها المعايير الكمية. وتتمثل في: حجم العمالة، حجم المبيعات، حجم الأموال المستخدمة، معيار التكنولوجيا، معيار درجة انتشارها الجغرافي، ومعايير نوعية و هي: المسؤولية، الملكية، حصة المؤسسة من السوق وطبيعة النشاط.

وفيما يلي بعض التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1 - بعض التعاريف المعتمدة من طرف بعض الدول والهيئات المختلفة:

- التعريف المعتمد من طرف البنك الدولي: يميز البنك الدولي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين ثلاثة أنواع وهي:¹

¹ بوحلوة باديس، بن خيرة سامي، " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في دعم التشغيل في الجزائر، الملتقى الوطني حول: واقع و آفاق النظام المحاسبي والمالي في الجزائر"، جامعة الوادي، الجزائر يومي 05-06 ماي 2013، ص03.

-**المؤسسة المصغرة:** تعتبر المؤسسة مصغرة إذا كان عدد موظفيها أقل من 10 عمال، وإجمالي أصولها أقل من 100.000 دولار أمريكي، وحجم مبيعاتها السنوية لا يتعدى 100.000 دولار أمريكي.

-**المؤسسة الصغيرة:** هي التي تضم أقل من 50 موظفا، على ألا يتعدى إجمالي أصولها وحجم مبيعاتها السنوية 3 ملايين دولار أمريكي.

- **المؤسسة المتوسطة:** هي التي تضم أقل من 300 عامل، ولا تتعدى أصولها وحجم مبيعاتها السنوية 15 مليون دولار أمريكي.

• **التعريف المعتمد حسب الاتحاد الأوروبي:** يعتمد الاتحاد الأوروبي في تعريفه للم.ص.م على المعايير التالية: عدد العمال، رقم الأعمال، مجموع الميزانية السنوية والشكل القانوني لها: وهذا التعريف معترف به إقليميا من طرف كل أعضاء الاتحاد، والجدول الموالي يجسد هذا التصنيف.

الجدول رقم (II-1): التصنيف المعتمد من طرف الاتحاد الأوروبي للم.ص.م.

المعيار الحجم	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي (بالمليون أورو)	مجموع الميزانية ب(بالمليون أورو)	معيار الاستقلالية
مؤسسة مصغرة	10>	2>	2>	مؤسسة تمتاز
مؤسسة صغيرة	50>	10>	10>	بالاستقلالية في التسيير
مؤسسة متوسطة	250>	40>	43>	

Source : Jean Luc Marleau, Jean noel combasson, la reprise de PME, Edition Lavoisier, paris, 2008, p54.

• **التعريف المعتمد من طرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية للم.ص.م "بوندرو":** تعرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية المشروعات الصغيرة على أنها²: المشروعات التي يديرها مالك واحد يتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها طويلة الأجل (الاستراتيجية) وقصيرة الأجل (التكتيكية) كما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10 و 50 عاملا.

¹ لخلف عثمان، "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر 2004، ص11.

² رابح خوني، رقية حساني، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها"، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2008، ص32.

- **تعريف اليابان:** تولي اليابان اهتماما منقطع النظير الم.ص.م حيث كانت مصدر نهضتها ودعما كبيرا للمؤسسات كبيرة الحجم. وتعتمد اليابان في تصنيفها لـ م ص م على معايير ثلاثة هي: طبيعة النشاط، عدد العاملين ورأس المال. والتصنيف التالي يجسد ذلك:
- **الم.ص.م الناشطة في قطاع الصناعة وأشغال البناء والنقل:** هي¹ المؤسسات التي لا يتجاوز عدد عمّالها 300 عامل ولا يتجاوز رأس مالها 200 مليون ين.
- **الم.ص.م التي تنشط في قطاع المبيعات بالجملة:** وهي المؤسسات التي لا يتجاوز عدد عمّالها 100 عامل ورأس مالها 100 مليون ين.
- **الم.ص.م التي تنشط في قطاع المبيعات بالتجزئة:** وهي المؤسسات التي لا يتجاوز عدد عمّالها 50 عاملا ورأس مالها الـ 50 مليون ين.
- **الم.ص.م التي تنشط في قطاع الخدمات:** وهي المؤسسات التي لا يتجاوز عدد عمالها الـ 100 عامل ولا يتجاوز رأس مالها الـ 50 مليون ين.
- **تعريف الم.ص.م في بعض البلدان المتقدمة والنامية وإبراز التباين الكبير القائم فيما بينها** ملخصا في الجدول رقم (II-2).

الجدول رقم (II-2): المعايير المستخدمة في تعريف م، ص، م لدى بعض دول العالم.

الدولة	العمالة	رأس المال
ماليزيا	أقل من 125	500 ألف روبية
مصر	35	100 ألف جنيه
ألمانيا	49	-
سنغافورة	أقل من 50	250 ألف دولار
الاكوادور	-	200 ألف دولار
أمريكا	250	أقل من 9 مليون دولار
بريطانيا	200	أقل من مليون دولار
الهند	100	أقل من 500 ألف روبية

المصدر: عبود زرقين، "تعزيز دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في السياسة الصناعية الجزائرية"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر العدد 17، 2008، ص225.

¹ organisation de coopération et de développement économique « les statistiques sur les PME » , 2^{ème} conférence de l'OCDE des ministres en charge des PME, Istanbul, Turquie, 3-5 Juin 2002, p1. Disponible sur le site : www.ocde-instambul.me2004.org, consulté le 05-08-2016

2 - تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعتمد في القانون الجزائري:

التعريف المعتمد بالنسبة للم.ص.م في الجزائر هو التعريف الوارد في القانون 18/01 المؤرخ في 2001/12/12 المتمثل في القانون التوجيهي لترقية الم.ص.م وهذا القانون ينص على ما يلي:¹

" تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كان وضعها القانوني، بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل من 1 إلى 250 شخصًا، ولا يتجاوز رقم أعمالها ملياري دينار جزائري أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية 500 مليون دج وهي تحترم معايير الاستقلالية". وإحترام معايير الاستقلالية يكون بأن لا تكون نسبة 25% أو أكثر من رأس مال الم.ص.م، أو حقوق الانتخاب في حوزة مؤسسة أخرى مشتركة. و قد إعتد المشرع الجزائري في تعريف الم.ص.م على التعريف الذي حدده الاتحاد الأوروبي سنة 1996² و يرتكز هذا التعريف على أربعة معايير هي: اليد العاملة، رقم الأعمال، الحصيلة السنوية والاستقلالية.

ويتم التمييز بين ثلاث أنواع من المؤسسات:

- **المؤسسات المصغرة:** وهي مؤسسة توظف من 01 إلى 09 عمال، ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي 20 مليون دج، أو لا تتجاوز حصيلتها السنوية 10 ملايين دج. وتتميز هذه المؤسسة ببساطة نشاطها وإدارتها.
- **المؤسسة الصغيرة:** وهي مؤسسة توظف من 10 إلى 49 عامل ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي 200 مليون دج، أو لا تتجاوز حصيلتها السنوية 100 مليون دج. وتتميز بامتلاكها لعدد من خطوط النشاط كما قد يكون لها أكثر من موقع مادي واحد.
- **المؤسسة المتوسطة:** هي مؤسسة توظف من 50 إلى 250 عامل يتراوح رقم أعمالها بين 200 مليون وملياري دينار أو تتراوح حصيلتها السنوية بين 100 و 500 مليون دج . عادة ما تملك هذه المؤسسة خطوط إنتاج متعددة، وتملك أكثر من موقع واحد.

ومن التصنيفات السابقة، يتبين لنا التباين الكبير بين التعريفات المختلفة للم.ص.م. فقياس حجم المؤسسة اعتمادا على معيار اليد العاملة مثلا ليس عالميا، فإذا أخذنا الصين على سبيل المثال، فهي لا

¹ المادة 5، 6، 7 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات ص.م رقم 18/01 المؤرخ في 2001/12/12، الجريدة

الرسمية رقم 77 المنشورة في 15 ديسمبر 2001.

² المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، من أجل سياسة تطوير الم.ص.م. في الجزائر، جوان، 2002، ص19.

تأخذ لا بمعيار اليد العاملة ولا بمعيار رقم الأعمال، فالنص الرسمي للقانون يأخذ بعين الاعتبار معيار القدرة الإنتاجية وأهمية الأجهزة والأدوات التي تملكها المؤسسة.

فلحد الساعة لم يتم الاتفاق على تعريف واحد للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في العالم، مما يجعل المقارنة صعبة والقيمة والصورة التي نربطها بالم.ص.م تختلف حسب جهات العالم وحسب نمط النمو الاقتصادي والسياسي. لذلك قررت اللجنة المشتركة الأوروبية توحيد مفهوم الم.ص.م على الصعيد الأوروبي، حيث عرّفتها على أنها: مؤسسة مستقلة ماليا، توظف أقل من 250 عامل ورقم أعمالها لا يتجاوز 40 مليون أورو، والاتحاد الأوروبي يعمل بهذا التعريف منذ جانفي 1997، أي منذ أكثر من عشرين عاما.

المطلب الثاني : أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة هامة في الإقتصاد المعاصر، إلا أن مدى الإهتمام بها وإدراك أهميتها شهد تغيرا من حقبة تاريخية إلى أخرى وتباينا من إقتصاديات دولة إلى أخرى.

1. مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مدى التاريخ: كان الإقتصاد العالمي وعلى مدى التاريخ، وفي كافة الحضارات والمجتمعات، وحتى القرن التاسع عشر، يتكون من الأعمال الصغيرة فقط. وكانت كل هذه الأعمال صغيرة الحجم، أسرية الطابع تُقيمها الأسرة كمصدرها الرئيسي للدخل. فكانت الأسر منها من تدير مزرعة صغيرة، ومنها من تقيم محل تجارة وأخرى محل حدادة أو نجارة أو خياطة... وغيرها، فلقد كانت هذه الأعمال أساس الإقتصاد العالمي التقليدي، إلا أن إهتمام علم الإدارة بالأعمال الصغيرة جاء متأخرا وذلك لسببين رئيسيين.¹

أولا: محدودية حاجة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد التقليدي إلى ممارسات وأنظمة إدارية معقدة، مما أسهم في تأخر تخصص الإدارة.

ثانيا: حتى بعد ظهور علم الإدارة، إفترض العلماء الأوائل ومنهم " هنري فايول" و " فريدريك تايلور"، بأن مبادئ الإدارة العلمية هي مبادئ كونية تطبق على كل المنظمات وقد إفترضوا بأن وضع أسس علم الإدارة يكون بتحديد مبادئ وصيغ عمل واحدة سليمة تصلح لكل الأعمال بغض النظر عن حجمها ونوع نشاطها. إلا أنه بعد ظهور الثورة الصناعية، أحدثت هذه الأخيرة سلسلة من التغيرات مست بشكل متفاوت الدول السبابة للتصنيع والدول النامية المتأخرة في التصنيع.

¹ سعاد نائف برونوطي، " إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)"، دار وائل للنشر، الاردن، 2008، ص 46

فأما في الدول التي حصلت فيها هذه الثورة فقد ظهرت الأعمال الكبيرة التي تنتج كمية كبيرة من الإنتاج بفضل إختراع الماكينات والتي تحتاج إلى أعداد كبيرة من العاملين بتخصصات مختلفة، وكل هذا أسهم في قيام تخصص الإدارة والإقتصاد. ولقد أسهمت الأعمال الكبيرة في الدول الصناعية إلى نمو متسارع وكبير في إقتصادها.

في هذه الفترة، إنصب الإهتمام على الأعمال الكبيرة والإنشغال بالمشاكل والتحديات التي ولدتها هذه الأعمال، في حين أهملوا مشاكل الأعمال الصغيرة.

أما عن الدول التي تأخرت عن التصنيع وهي الدول النامية ومنها الدول العربية، فالوضع لم يتغير فيها إذ لم تقم فيها مصانع كبيرة وإكتفت بالإستمرار في الأعمال الصغيرة التي كانت تشكل فيها الوحدة الأساسية التي يتكون منها إقتصادها، في حين لم يبدأ ظهور الأعمال الكبيرة فيها إلا بعد إكتشاف وإستثمار الثورة النفطية.

إن المراحل الأولى للتصنيع شهدت تركيز الإهتمام على الأعمال الكبيرة وإهمال الأعمال الصغيرة، ذلك أن الإنطباع السائد آنذاك هو أن الأعمال الصغيرة ستقرض مع تكاثر وهيمنة الأعمال الكبيرة، إلا أنه في النصف الأول من القرن العشرين بدأ الإهتمام بالأعمال الصغيرة من قبل علماء الإقتصاد الليبراليين في الدول الرأسمالية وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية، فلقد ربطوا نمو الإقتصاد بوجود سوق تنافسي لا تهيمن عليه أعمال تحتكره، في حين لاحظوا بدء ظاهرة إبتلاع الأعمال الكبيرة للأعمال الصغيرة نتيجة عدم قدرة هذه الأخيرة على منافسة الأعمال الكبيرة في السعر والخدمة، فخشي علماء الإقتصاد من القضاء التدريجي على الأعمال الصغيرة فيتحول السوق إلى سوق إحتكاري. هذه المخاوف دفعتهم إلى إجراء دراسات علمية ميدانية لتحديد كيف؟ ولماذا؟ ومتى يحصل هذا الإبتلاع؟ وماهي اتجاهاته؟ وخرجت هذه الدراسات بالنتائج التالية¹:

- إنتشار وأهمية الأعمال الصغيرة، فأعدادها تتجاوز ما كان يعتقد، كما أنها تؤثر بشكل كبير على إقتصاد البلد.

¹ سعاد نايف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص_ص 54_55

• وجود تيارين في الإقتصاد المعاصر، أعمال كبيرة تبتلع الأعمال الصغيرة التي تنافسها في نفس النشاط، لكن في نفس الوقت تولد طلب على عدد كبير جدا من الأعمال الصغيرة التي يحتاجها العمل الكبير لخدمته.

• الأعمال الصغيرة ليست فقط باقية، بل هي في تنامي ولن تنقرض.
• للأعمال الصغيرة خصوصيات تميزها عن الأعمال الكبيرة، وأن ما يصلح للأعمال الكبيرة قد لا يصلح للأعمال الصغيرة.

• بدء الاهتمام بالأعمال الصغيرة وحاجاتها من طرف علماء الإقتصاد والإدارة والحكومات.

2. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إقتصاديات الدول المتقدمة:

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة في إقتصاديات الدول المتقدمة وتبرز هذه الأهمية في المؤشرات التالية:

- كثرة العدد: وهذه الكثرة دليل على حاجة هذه البلدان إليها وعلى دورها التنموي في دعم الإقتصاد والمساهمة في التنمية بمختلف أبعادها، الإقتصادية والإجتماعية والبشرية، كما أنها متواجدة في كافة القطاعات الإقتصادية بما في ذلك الصناعة وحتى قطاعات البنية التحتية.
- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة مصدرا مهما للتجديد والإبتكار والإبداع، ذلك أنها تساهم في تطوير المنتجات سواء كانت سلعا أو خدمات أو تحسينها أو تطوير إستخدامات جديدة لها لما لهذه المؤسسات من قدرة على توليد الأفكار الجديدة الإبداعية التي تساهم في تحقيق ميزات للمؤسسة، ويعود ذلك في بعض جوانبه إلى المرونة التي تتمتع بها هذه المؤسسات، وعدم تحول أنشطة البحث والتطوير فيها إلى آليات تبطئ عملية التغيير مع ضرورة إسترداد الأموال المنفقة على هذه الأنشطة¹. كما يرجع بعض الباحثين خاصية التجديد والإبتكار التي تتميز بها هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى قدرتها على ردم الهوة القائمة بين الجوانب المعرفية وحاجات السوق². كما أنها مصدر مهم للإبداع التكنولوجي وفي جميع القطاعات المتواجدة فيها. وهي رائدة في تقديم إبداعات عديدة ومتواصلة في مجالات إقتصادية

¹ العامري صالح مهدي، والغالب طاهر محسن، " الإدارة و الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 33

² النجار فايز جمعة، والعلي عبد الستار محمد، " الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص 2.

مهمة مثل: صناعة الأجهزة الطبية، صناعة الهليكوبتر، صناعة الادوية، صناعة الحواسيب، صناعة الكاميرات المتطورة، وغيرها. ولها القدرة على تحسين منتجات موجودة أو إطلاق منتجات جديدة أو تحسين عملية موجودة أو إهتمامها بجميع هذه الجوانب.

- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدرا مهما لتوليد الناتج القومي والثروة الإقتصادية ويتأتى هذا من خلال دورها ومساهمتها في تعظيم العوائد الإقتصادية وتطوير الإقتصاد. فهي تساهم في توليد أكثر من 50% من الناتج القومي في الدول الصناعية المتقدمة¹.
- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التكامل الإقتصادي من خلال العلاقة التكاملية بينها وبين المؤسسات الكبيرة خاصة من خلال عملية المقاوله من الباطن² التي توفر فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مستلزمات الإنتاج وقطع الغيار والتجهيز وما إلى ذلك مما تحتاج إليه المؤسسات الكبيرة من مواد. فشركة " جنرال موتورز " الأمريكية لصناعة السيارات مثلا، تعتمد في تجهيزها بالمستلزمات على ما يزيد عن 32 000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وتعتمد في مبيعاتها على أكثر من 12 000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة كوكيل وسيط لإيصال المنتج إلى المستهلك³.
- المساهمة في حلّ مشكلة البطالة من خلال إيجاد وظائف جديدة نظرا لتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بارتفاع كثافة العمل وعدم حاجتها لرؤوس أموال ضخمة، ولانخفاض تكلفة خلق فرص عمل فيها، فهي اقل بمعدل ثلاث مرات عنه في المؤسسات الكبيرة⁴. وهي توفر في حدود 50% من فرص الاستخدام في الاقتصاد الغربي⁵.
- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنشيط وتطوير حالة المنافسة ، ذلك أنها تمثل تحدي ومنافس قوي حتى للمؤسسات الكبيرة والمعروفة على الصعيد العالمي كما أنها تساهم في

¹ Gilles Lecontre , "la PME, L'entreprise de l'avenir", édition Galions, Paris, 2006, P51

² قدي عبد المجيد، " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، الجزائر، يومي 8-9 أفريل 2002، ص 144

³ العامري صالح مهدي، والغالب طاهر محسن، مرجع سبق ذكره، ص 135.

⁴ وليد زكريا الصيام، " فرص نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة"، ملتقى العولمة واثرها على البلدان العربية، جامعة سكيكدة، الجزائر، يومي 13_14 ماي، 2001، ص 9.

⁵ سعاد نايف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

المحافظة على استمرارية المنافسة لكثرة عددها الأمر الذي يحافظ على حيوية اقتصاد البلدان المتقدمة.

- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إشباع حاجات مختلف فئات المجتمع. وتشير الدراسات إلى أن العائد على حقوق الملكية في الصناعات الصغيرة أعلى بكثير منها في الصناعات الكبيرة¹ ويرجع ذلك إلى قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستجابة السريعة لرغبات الزبائن وبتكاليف أقل مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة أكثر جذبا للكفاءات والمهارات والخبرات الشخصية من المؤسسات الكبيرة².
- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز التنوع الثقافي والحفاظ عليه مما يسهم في توسع الاقتصاد حيث تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحفاظ على خصوصية الأقليات المتواجدة في البلدان الأخرى كالمهجر، فالمحلات التجارية والمطاعم العربية أو اليابانية أو الصينية مثلا تشبع حاجات هذه الأقليات من جهة، كما أن هذا يدفع بالمؤسسات الكبيرة إلى قبول واحتضان التعدد واحترام الاختلاف والتنوع في قوة العمل لديها، وبهذا تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تخلص إقتصاد ما من الظواهر السلبية كالتمييز والعنصرية، كما أن هذا التنوع يجعل اقتصاد الدولة أكثر حركية بسبب مساهمات ثقافات عديدة وبالتالي تطوير وزيادة قبول الاختلاف والتغيير فيه.

3. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات الدول النامية: يختلف موقع وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الأنظمة الاقتصادية وتركيبية الاقتصاد وتاريخ بدء التحديث والتصنيع وكذلك حسب سياسة الدولة في ترخيص وتشجيع الأعمال الصغيرة. فمعظم هذه البلدان تهيمن عليها المؤسسات الحكومية الكبيرة وخاصة المؤسسات النفطية وعلى الرغم من أن عدد الأعمال الصغيرة لا يقل أهمية عما هو سائد في الدول الصناعية الكبرى، وبالرغم من تقليص الاهتمام بدور وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معظم هذه البلدان، إلا أنها (أي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) ذات أهمية كبيرة بل قد تكون أكثر انتشارا وأهمية مما هو في الاقتصاد الغربي وتظهر هذه الأهمية فيما يلي:

¹ Siroplis Nicholas, " Small Business Management an Entrepreneurship", Houghton, Mifflin company, Boston, 1997, P7.

² العامري صالح مهدي، والغالب طاهر محسن، مرجع سبق ذكره ، ص 35

- بساطة الجهاز الإنتاجي الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وارتفاع كثافة العمل فيه يساعد الدول النامية على امتصاص البطالة دون تكاليف رأسمالية عالية.
- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية المناطق الريفية النائية المستهدفة من طرف الدولة، وتوقيف عملية الهجرة إلى المدن المزدهمة بالسكان والتخفيف من حدة التمركز العمراني فيها، والمساهمة في تحقيق التوازن الجغرافي لعملية التنمية.
- قرب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من زبائنها يمكنها من تلبية احتياجاتهم والاستجابة لرغباتهم بدرجة اكبر من المؤسسات الكبيرة، كما توصل السلع إلى المستهلك بأقل تكلفة ممكنة¹.
- فتح المجال لتوظيف مدخرات المواطنين في مشاريع استثمارية صغيرة في مختلف القطاعات، مما يُفَعِّل إقتصاد الدول بحد مشكلة ندرة رأس المال والتخفيض من معدلات التضخم فيها².
- المحافظة على التراث والصناعات التقليدية مع مرور الزمن من خلال التواصل بين الأجيال (الجد والأب والابن والحفيد).

ومما سبق نخلص إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر العمود الفقري لاقتصاد كل من الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء، وهي مصدر بالغ الأهمية خصوصا في مرحلة الانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الحديث، ومن آثار هذا الانتقال ما يلي³:

- إن الثورة التكنولوجية سمحت بتسهيل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إحداث ثورة في طريقة التصنيع، حيث أصبحت تسمح بإنتاج قطع صغيرة قياسية يتم تجميعها، وهذا ما يسمح بقيام أعمال صغيرة ومتوسطة تقوم بالتجميع فقط، كما هو حاصل حاليا في صناعة الحاسوب. كما أن الريادة الهائلة في صناعات وخدمات ومنتجات جديدة يُتوقع أن تؤدي إلى تغيير جذري في تركيبة الاقتصاد العالمي، فهو يخلق فرصا جديدة وكبيرة للاستثمار.

هذه الاستثمارات تبدأ صغيرة، فإذا نجحت تنمو تدريجيا.

¹ فريد راغب محمد النجار، " الصناعات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم"، مدخل رواد الأعمال، الدار الجامعية،

مصر، 2007، ص 10

² جمال نصر الدين الشيباني، " آثار العولمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، ملتقى العولمة وأثارها على البلدان العربية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 13_14 ماي 2001، ص 131

³ سعاد نايف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 70_96

- إن لجوء المؤسسات الكبيرة إلى نظام الامتياز لتوزيع منتجاتها ساهم مساهمة فعالة في نشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فهذه شركة " مكدونالد" للوجبات السريعة مثلا عوض أن تفتح فرعاً لها في كل مدينة، تقوم بمنح إمتيازات لأفراد تسمح لهم بفتح فروع بشروط محددة في عقد الامتياز، وتكون بهذا قد ساهمت في إنشاء عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

- إن دخولنا في اقتصاد المعرفة الناجم عن الاستخدام الموسع للتكنولوجية ولأنظمة المعلومات في العمل وتوسع استعمال التجارة والتسويق الإلكتروني باستخدام الإنترنت وشبكات الاتصال، هذه التغيرات وفرت فرصاً لأعداد كبيرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الدول النامية، فرص دخول أسواق عالمية نائية ومنافسة الأعمال في الدول المتقدمة لكونها تتمتع بمزايا انخفاض التكلفة. أما مع انتشار العمل عن بعد، فالكثير من المؤسسات في المدن الكبيرة حيثما تتوفر فيها شبكات اتصال فعالة، سمحت لبعض العاملين بأن يعملوا من بيوتهم وأن يستلموا عملهم عبر الشبكة، وينجزونه ويرسلونه إلى المؤسسة عبرها. ومع مرور الزمن قد يكون لهذا العامل متسع من الوقت لإنجاز أعمال لمؤسسة أخرى، وقد يتحول هذا الموظف إلى صاحب مؤسسة صغيرة أو متوسطة. ومنه نستخلص أن انتشار شبكات الاتصال والعمل عن بعد يؤدي إلى زيادة تدريجية في الاستعداد لإقامة أعمال صغيرة ومتوسطة.

- الذي زاد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تدعيماً هو تصاعد اهتمام الحكومات في الدول المتقدمة اقتصادياً وحتى بعض الدول النامية بأهمية النزعة الريادية في تنشيط الاقتصاد، مما أدى إلى زيادة عدد المؤسسات الحكومية والدولية لرعاية الرياديين ومساعدتهم. فمعظم هذه الدول تقدم دعماً خاصاً، مالياً وفنياً لهؤلاء الشباب لتمكينهم من إقامة مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة بهم. فهناك حالياً أعداد كبيرة من البرامج التي تدعم وتحتضن أصحاب الأفكار الإبداعية العلمية والتكنولوجية والذين قد لا يملكون الموارد المالية والمهارات الإدارية لتحويلها إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة، ومن بين هذه البرامج:

➤ برنامج حاضنات الأعمال التكنولوجية.

➤ حقائق التكنولوجية.

➤ الحاضنات الافتراضية.

والهدف من إقامة هذه البرامج هو احتضان أصحاب الإبداعات العلمية والتكنولوجية لتمكينهم من إقامة مؤسسات صغيرة ومتوسطة تُحوّل إبداعهم إلى واقع علمي.

كل ما سبق يبين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باقية وسيزداد عددها حتى مع انتشار المؤسسات العملاقة، ذلك أنها تتمتع بمزايا تجعلها أساسية لنمو الاقتصاد ولتلبية حاجات الإنسان المعاصر.

المطلب الثالث : عوامل نجاح وأسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1- عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: إن الدراسات الإدارية توّعت نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى العوامل التالية:

أ- الاستعدادات والمؤهلات النفسية والشخصية لصاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والمعارف والمهارات الإدارية التي يحتاجها حتى يقيم ويدير عملاً ناجحاً¹ إن صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مضطر لأن يتولى بنفسه وظائف المؤسسة لذا نجاحه مشروط بامتلاكه للقدرات التالية:

- شخصية قيادية تجمع بين الخبرة الجيدة والمعلومات والمعرفة العامة إضافة إلى المعارف التخصصية².
- امتلاك رؤية ورسالة واضحتين يتقاسمهما صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مع موظفيه لتحفيزهم وإدماجهم في العمل.
- امتلاك رؤية واضحة وكلية ومتوازنة لتفاصيل سير العمل، بحيث يكون ملماً بمختلف جوانب العمل المالية والفنية والتسويقية وكذلك بجانبه الداخلي والخارجي (البيئي).
- القدرة على رصد التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتشخيصها وإدراك أثارها المحتملة يُمكن صاحب المؤسسة من المعرفة الممتازة بالسوق دون التركيز فقط على الأمور الداخلية.
- امتلاك صاحب العمل الاستعداد للتغيير والتكيف والقدرة على ذلك.

¹ سعاد نايف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 96_97

² النعيمي صلاح عبد القادر، " المدير القائد والمفكر الاستراتيجي"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص،

- القدرة على الحصول على عمال أكفاء وجذب المتميزين منهم والمحافظة عليهم وحسن استخدامهم وتوجيههم وتحفيزهم وكسب ولأئهم وانخراطهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ب- أن يتم التدخل قانونيا وسياسيا واقتصاديا لحمايتها من المنافسة غير المتكافئة مع المؤسسات الكبيرة وحالة الاحتكار في السوق ومن بعض التأثيرات السلبية على الوضع الاقتصادي التي ستؤثر على فرص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البقاء.
- ت- تخصيص أجهزة ودوائر حكومية مستقلة وبرامج فاعلة من شأنها تقديم يد المساعدة الفنية والمالية واقتراح السياسات والتشريعات التي ترعى مصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ث- دعم علماء الإدارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيامهم بدراسات للكشف عن أهميتها وخصائصها وحاجاتها الخاصة.

2 - أسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر أنواع المؤسسات عرضة للفشل والموت والتصفية والغلق من المؤسسات الكبيرة.

هذا التهديد قائم على مدى حياتها وبالأخص في سنواتها الأولى من التأسيس، ولقد أجريت مجموعة من الدراسات¹ حول الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة خلصت إلى أنه 50% من 1000 عمل صغير تموت بعد نشأتها وأن 20% منها فقط تستمر في نشاطها لأكثر من عشر سنوات. هذه الأرقام ترجع لحالة التهديد والفشل الذي تتعرض له هذه الأعمال في الدول المتقدمة، وهي أكثر حدة في وسط الأعمال الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في الدول النامية خاصة الفقيرة منها وذات الاقتصاد الضعيف.

ويمكن تلخيص الأسباب التي تؤدي إلى فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي²:

- عدم وجود استراتيجية واضحة للعمل.
- نقص الخبرة والتجربة لدى المؤسسين مما يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتخبط في السوق الذي تعمل فيه.
- عدم وجود قيادة واعية قادرة على متابعة التطورات البيئية.

¹ Barrow Colin, " The Essence of small Business", Prentice Hall international, UK, 1993, P42

² العامري صالح مهدي، والغالب طاهر محسن، مرجع سبق ذكره ، ص 117

- رقابة مالية غير كفؤة مما يحول دون تحقيق الربح الكافي للبقاء وكثيرا ما تتسبب في زيادة مشاكل السيولة النقدية.
- إهمال في متابعة تطورات المنافسة مما يترتب عنه تخلفها عن ركب المنافسين وبالتالي فقدانها لحصتها السوقية لصالحهم.
- عدم القدرة على الصمود أمام الكساد الاقتصادي والمنافسة الشديدة.
- الإفراط في المصاريف الاستثمارية والتشغيلية والمخزون مما يزيد من تكلفة الإنتاج.
- سوء اختيار مواقع البيع وقنوات التوزيع المناسبة لتصريف منتجاتها.

المبحث الثاني: خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أصناف قاداتها ومسيرها و متطلبات تنافسيته.

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمجموعة من الخصائص تميّزها عن أختها الكبيرة إن من حيث قيادتها و تسييرها و إن من حيث كيفية تفاعلها مع بيئتها و السعي لتعزيز مكانتها التنافسية ، و فيما يلي توضيح لذلك .

المطلب الأول : خصوصية كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ادارتها :

1 - خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن اعتبارها كمزيج من عوامل القرب " Un mix de proximité" التي تساهم في إيجاد الظروف الضرورية والمناسبة للعمل والتفكير في إطار الحجم الصغير. وفي هذا الإطار حدد مجموعة من الباحثين في مجال تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بينهم الباحثان " Pierre André " و " Julien"، تعريفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال ست خصائص محددة في الشكل رقم (II-1) وهي¹:

- الحجم الصغير؛
- مركزية الإدارة؛
- ضعف التخصص في المهام؛
- استراتيجية حدسية وأقل رسمية؛
- بساطة النظام الداخلي والخارجي للمعلومات؛
- القرب الجغرافي والبسيكولوجي من السوق.

الشيء المشترك الذي يجمع هذه الخصائص هو أنها تشكل كلّها شكل معين من أشكال القرب وفيما يلي توضيح لذلك:

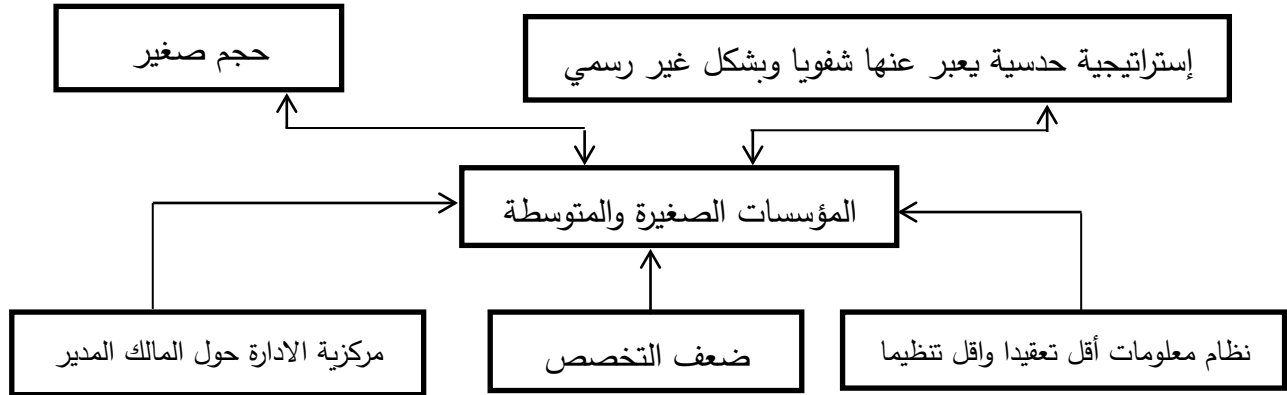
¹ Oliver Torres, " Approche Descriptive de la spécificité de gestion de PME: Le mix De proximité, Management des PME", Edition Pearson éducation, Canada, P3.

1-1- القرب الهرمي: إن مالك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة قريب من موظفيه، فهو يشاركهم مكان وظروف العمل، وهو في تواصل معهم بشكل مباشر وشخصي، إضافة إلى قصر المسافة الهرمية والاجتماعية التي تفصل بين الطرفين. إلا أن هذا الوضع لا يوحي بالضرورة بوجود مناخ عمل ودي بل بالعكس قد يكون كما يلي:

- زيادة حدة السلطة الهرمية في بعض الأحيان بأكثر مما هي عليه في بعض المؤسسات الكبيرة؛
- مركزية السلطة في يد المالك المدير، بحكم الهيكل المفلطح (Compacte) الذي تتميز به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إلا أن مركزية السلطة، وقرب المالك من الموظف تسهل في بعض الأحيان عملية إدماج الأهداف الفردية في أهداف التنظيم، بحكم أن مالك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعرف موظفيه فردا فردا، ومن ثم فباستطاعته تقدير نقاط قوتهم وضعفهم ومكافأتهم على أساسها، وفي مثل هذه الحالة تكون هذه المركزية مقبولة من طرف الموظفين ومرجوة.

الشكل رقم (1-11) : خصائص المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.



Source: Nadine Levrato, " **Particularité des PME, Les conséquences pour leur gestion, Management des PME**", Edition Pearson éducation, Canada, 2007, P49.

1-2 قرب أنظمة المعلومات: تتكون أنظمة معلومات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أنظمة اتصال وآليات تنسيق جُذ بسيطة يمكن توظيفها كما يلي:

1-2-1 قرب أنظمة الاتصال: تتميز أنظمة اتصال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يلي:

- أنظمة اتصال داخلية بسيطة وضعيفة الهيكلة، تركز على الاتصال الشفهي من خلال الحوار أو الاتصال المباشر، كما أنها مبنية أيضا على القرب المادي بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين ومالك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، هذا الأخير يعرف شخصا زبائن ومموني مؤسسته.

- تتقل المعلومات يركز على مجموعة علاقات شخصية غير رسمية وغير مهيكلة، مع تفضيل الاتصال الشفوي على الاتصال الكتابي. من خلال ما سبق يظهر عدم تطور أنظمة الاتصال في مثل هذه المؤسسات ويرجع المحللون ذلك إلى قلة الاهتمام الذي توليه قيادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للقيمة الاستراتيجية للمعلومة، إلا أنه أيضا يمكن اعتبار ذلك كحصيلة لنمط التسيير عن قرب الذي يستدعي تنصيب أنظمة اتصال غير رسمية، مرنة ومباشرة.

1-2-2 آليات التنسيق: حسب "Mintzberg"، كل نشاط إنساني (من أبسطه إلى أعقده) يتسبب

في وجود حاجتين أساسيتين ومتناقضتين في آن واحد وهي:

- تقسيم العمل بين مختلف المهام.
- التنسيق بين المهام لإنجاز النشاط الجماعي.

إن هذا التنسيق يتم وفق ست ميكانيزمات أو آليات، أي أنه توجد ست طرق تسمح بتنسيق جهود الأفراد في العمل. والمرونة التي تتميز بها أنظمة اتصال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بها هذه الآليات الستة وهي¹:

- **إنجاز العمل بالتراضي:** وهو يتناسب مع الوضعية التي يتفق فيها الموظفون على الكيفية التي يتم بها إنجاز العمل من خلال عملية الاتصال غير الرسمي، والتي تركز على إجراء حوار شفوي، مرئي، حركي يخلص بالاتفاق فيما بينهم على توزيع العمل.
- **الإشراف المباشر:** مع ارتفاع عدد الموظفين يصعب الاستمرار في العمل بإتباع آلية التنسيق السابقة، إذ يصبح من الضروري تفويض السلطة إلى أحد الموظفين تخوله حق إصدار الأوامر والتعليمات وجدولة ومراقبة المهام المكلف بإنجازها مجموعة من الموظفين في تفاعل بينهم. هذا الدور غالبا ما يؤديه صاحب المؤسسة المالك المدير

¹ Olivier Torres, op. cit, PP, 26_27

لها، إلا أنه بارتفاع عدد الموظفين تنقص فعالية إشرافه المباشر فيلجأ إلى تفويض السلطة.

- **توحيد نمط العمليات:** في معظم المؤسسات يكون العمل مكررا، ومن ثم يمكن تحديده بشكل نهائي، أي تنميته. بمعنى أن تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتخصيص مسبق لمحتوى العمل الذي سينجز مثلما يتم في نظام التجميع مثلا. حيث وصلت برمجة المهام إلى مرحلة جد متقدمة.

- **توحيد وتنميط النتائج:** هذا التنميط يمتد حسب " Mintzberg " ليمس أيضا النتائج المرغوب الوصول إليها من طرف المؤسسة. فالنتائج هي عبارة عن مستوى أداء ترغب المؤسسة في الوصول إليه مثل تحقيق نسبة معينة من رقم الأعمال أو تخفيض تكلفة الإنتاج بنسبة معينة، هذا النوع من التنميط يجعل مختلف المتعاملين يملكون نوعا من الحرية في إنجاز عملهم على أن يحترموا الهدف المحدد والمشارك والذي يلعب دور المنسق في إطار هذه الآلية.

- **تنميط وتوحيد الكفاءات:** يقوم هذا التنسيق على تنميط المعارف من خلال تخصيص تكوين للموظف المكلف بإنجاز عمل ما. هذه الآلية تمنح للعامل نسبة كبيرة من الاستقلالية في العمل، ذلك أنه يمكن الاعتماد عليه والثقة في إمكانياته ومهارته المكتسبة في إنجاز العمل. وحسب " Mintzberg " إن العامل المكون جيدا يفترض أن يتصرف وفق ما تنتظر منه المؤسسة حتى ولو لم ترافقه أي سلطة هرمية لمتابعة عمله ومراقبته.

- **تنميط وتوحيد المعايير:** في هذه الحالة يتم التنسيق من خلال المعايير التي تُملَى على الأفراد في العمل، ويعتبر " Mintzberg " هذه المعايير بمثابة الإسمنت الذي يمسك كل لبنات بناء المؤسسة.

بالطبع، فإن المؤسسات بمختلف أشكالها وأحجامها، تستعمل مثل هذه الآليات للتنسيق بين مختلف جهودها. إلا أن الملاحظ هو أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستعمل هذه الآليات بنفس درجة استعمالها من طرف المؤسسات الكبيرة. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تحبذ في الغالب الآليات النمطية لأنها تحبذ من قدراتها على التأقلم ومن مرونتها، بل تُفضّل الآليات المرنة والمباشرة كإنجاز العمل بالتراضي والإشراف المباشر. هاتين الآليتين تتوافقان بشكل كبير مع الإدارة بالقرب (Management)

(de proximité) الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وميل هذه الأخيرة إلى هذين الميكانيزمين يؤكد دور وأهمية القرب في تشغيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1-3- القرب الزمني: تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أفق زمني غالبا ما يكون في المدى القصير، فسلوكياتها الاستراتيجية أكثر ما تكون تفاعلية منها توقعية، ذلك أن استراتيجيتها ضمنية ومرنة تركز على الإدارة بالقرب، وأن صاحب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد على حدسه في عملية اتخاذ القرار، وقليل ما يلجأ إلى توظيف تقنيات التسيير مثل التسيير التقديري أو التحليل المالي، فقربه من موظفيه ييسر له كيفية إفهامهم عند الحاجة أي تغيير تحدثه الإدارة. وباختصار نسجل غياب شبه كلي للتخطيط في مثل هذه المؤسسات. فمن النادر أن نجد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برامج للبحث والتطوير، أو خططا للتمويل أو خططا للتكوين أو خططا للتسويق أو التموين أو الإنتاج، وإن حدث ذلك، فتكون خططا ذات مدى زمني قصير. ومنه فكلما كانت المؤسسة صغيرة الحجم كان أفقها الزمني قصير المدى.

إنّ المشاكل اليومية الطارئة تجعل من قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متأهبين دوما، وتمنعهم من تبني كل أشكال التخطيط. إلا أن غياب التخطيط على مستوى هذه المؤسسات لا يعني غياب الإستراتيجية ذلك أنّ هذه الأخيرة تأخذ أشكال جد خاصة.

إنّ إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تركز أساسا على الرؤية الاستراتيجية لمالكها المدير، ومع ضيق الوقت يجد نفسه معتمدا على حدسه. عندما يتعلق الأمر باتخاذ قرارات إستراتيجية يُفترض أن تركز على عملية اتخاذ قرار ناضجة ومدروسة، نجده ينظر إلى تطورات المحيط على أنّها فرص أو تهديد دون أن يملك تفسيراً لذلك. ومنه لما يتعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يُفضّل الحديث عن الحدس الاستراتيجي بدل التخطيط الاستراتيجي.

إن مرونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكمن على الأرجح في هذا القرب الاستراتيجي الزمني الذي يميزها، فمصطلحات: التفاعلية، المرونة و التأقلم هي ميزات مرتبطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنه يمكن الحديث عن مرونة كبيرة في توجهاتها الاستراتيجية.

ونخلص في هذه النقطة إلى تأكيد ميل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى القرب من خلال:

- الميل إلى العلاقات المحلية.

- الميل إلى الاستثمار في الأسواق القريبة إليها.
- الميل إلى المدى القصير.
- الميل إلى تبني الحدس في بناء التوجهات الاستراتيجية القائمة على المرونة، التأقلم، التفاعلية والليونة (La Souplesse) وكل هذه العناصر تشهد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقرب الزمني.

1-4 القرب التسويقي: تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة بمساحتها التسويقية المحدودة نسبيا، ذلك أن مبيعاتها تتم عادة على المستوى المحلي الجهوي، هذا القرب يسمح لقائد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بإقامة روابط خاصة مع زبائنه وممونه. وليس غريبا أن يصل بعضهم إلى معرفة أسماء كل زبائنهم وممونيهم والذين غالبًا ما تجمعهم بهم صداقة. وهذا ما يترجم إلى علاقات اقتصادية وشخصية مباشرة فمعرفة قائد المؤسسة لكل زبائنه، يستطيع توقع احتياجاتهم ورغباتهم. فهو بهذا يمارس تسويقا شخصيا، ومن ثم فسلطة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على السوق مرتبطة بقربها منه وليس بوفورات الحجم.

كثير من الدراسات¹ بينت أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تعتمد على موارد محيطها المحلي، لحل مختلف مشاكلها، وأنه غالبا ما يلجأ صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلى الاعتماد على علاقاته الشخصية وعلى المكانة المحلية التي تتميز بها مؤسسته لتقليل درجة الخطر وتسهيل أداء المهام في تنظيم شخصي حيث الموارد محدودة، ومن ثم تبرز علاقات القرب المادية كمبدأ داخلي يحكم عملية تشغيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة . كما تجدر الإشارة إلى أن نشاط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات يدعم أكثر خاصية القرب من الزبائن، ذلك أن الخدمة هي نشاط تكون فيه درجة التفاعل كبيرة بين المنتج والزبون وتتطلب اتصال فعال بالزبون. إن هذا القرب المكاني يمثل ميزة من حيث الزمن والتفاعل يدعم تنافسية المؤسسات ذات الهياكل الصغيرة.

وما تجدر الإشارة إليه هو أنه توجد فعلا في وسط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تنشط في التصدير، إلا أن الامتداد العالمي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة يخضع أيضا لمبدأ "القرب" ذلك أنها تصدر أولا تجاه البلدان القريبة قبل أن تغامر بالتصدير إلى البلدان البعيدة.

¹ Oliver Torres, op.cit., P29

5-1 القرب الوظيفي: يمتاز قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتعدد الوظائف، فهم يتحركون في حقول مختلفة من النشاطات (التسويق، التموين، المالية، الصيانة، العلاقات العامة...) ذلك أن منشئ هذه المؤسسة تعوّد على عمل ومراقبة كل ما يجري فيها وهو باستمرار على اتصال بعدد كبير ومتنوع من المشكلات والتي يجب ان يجد لها حلا وفي نفس اليوم، فهو تارة في اتصال مع الزبون وتارة مع الممون وتارة أخرى مع المصرفي وبعدها في اجتماع مع موظفيه.... وهكذا. لذلك فالملاحظ في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ما يلي:

- لدى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة صعوبات التمييز بين نشاطاتها وهذا التمييز يبدأ في الظهور عندما تبدأ المؤسسة تكبر شيئا فشيئا، فإثناء مصلحة للأفراد لن يرى النور إلا بعد بلوغ عدد أفراد اليد العاملة مجموعة من العشرات.
- في مجال اتخاذ القرار، تشهد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تداخلا كبيرا بين قراراتها الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية وهو ناجم عن غياب التخصص، وصاحب المؤسسة مثلا هو القائد والإداري والمنفّذ في آن واحد فالتمييز بين النشاطات الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية الشديد الوضوح في المؤسسات الكبيرة غامض جدا في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- إن غياب الفصل بين المهام والوظائف، وتواجد صاحب المؤسسة في كل مكان في المؤسسة، وتعدد وظائفه يضفي على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة خاصية القرب الوظيفي.

نخلص من كل ما سبق إلى:

__ أن الخصائص الأساسية التي يمتاز بها تسيير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بلا جدال هي القرب بأشكاله المتعددة، وكلها تدخل تحت غطاء القرب التسييري. فالقرب التسييري هو مزيج من:

- القرب الهرمي المتمثل في المركزية القوية للتسيير بحكم صغر حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هذا القرب يسمح لصاحب المؤسسة بان يكون في تواصل دائم مع موظفيه ويسمح بإلغاء كلي للوساطات فيما بينهم.
- القرب الوظيفي: حيث التخصص الضعيف للمهام، وتنوع نشاط الموظفين والتواصل المكرر والمضاعف فيما بينهم مهما كانت وظائفهم، يجعلهم على دراية كبيرة بمشاكل المؤسسة وأكثر تقبلا لها.

- قرب المتعاملين بحكم توفر أنظمة اتصال غالبا ما تكون غير رسمية، مرنة ومباشرة الأمر الذي يسهل الاتصال المباشر واللفظي.
 - القرب الزمني الناجم عن تفضيل المدى القصير، وإنشاء استراتيجية على أساس الحدس، المرونة، الليونة، التفاعل، هذا القرب الزمني يصحب معه قرب مكاني يسمح لأصحاب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بنسج علاقات مباشرة مع ممونيههم، مصرفيههم وزبائنهم...الخ.
 - القرب العائلي وهو ناجم عن الحضور القوي للعائلة على سيران العمل في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
 - القرب الإقليمي وهو أن يقيم أصحاب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة علاقات قوية مع السوق المحلي ومع الممونين المجاورين ويتم توظيف الأفراد على أساس العلاقات الشخصية وغالبا ما يكون صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وموظفيه من نفس المنطقة الجغرافية.
 - القرب المالي: أو كما يسميه "saint pierre" رأس المال الصديق¹ (capital amical) ذلك أن مركزية القرارات المالية تُركز رأسمال المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في يد صاحب المؤسسة أو عائلته مع الرفض الكلي لفتح رأسمال المؤسسة لأطراف خارجية وإعطاء أهمية كبيرة للضمانات الشخصية وانصهار ملكية صاحب المؤسسة مع ملكية المؤسسة كل هذه الخصائص تضي على مالية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة صفة وقوة القرب.
- في المجموع صفة القرب بأشكاله المتعددة تظهر كثابت في عملية تسيير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة فتظهر هذه الأخيرة كمزيج من أشكال القرب وتكون مجموعة منسجمة ترتبط فيما بينها لتشكيل إطار وحدوي ودقيق.
- إلا أنه يجب أن نسجل وجود أشكال للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة لا تنطبق عليها هذه الصورة، كالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة التكنولوجية مثلا والتي تتداول أسهمها في السوق المالي، أو كالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة التي تذهب إلى العالمية، فهي بهذا تكون قد فقدت طبيعتها (خصوصية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة) إذ أنها تتبنى نمط تسيير عن بعد على عكس نمط تسيير عن قرب. إن مؤسسات الأعمال هذه هي اليوم قليلة، في حين أشكال القرب لا تزال موجودة بقوة. فالمؤسسات صغيرة الحجم

¹ Saint Pierre, " La Gestion financière des PME, Théories et Pratiques", Edition Presse de l'université de Québec, Canada, 1999, P212.

يمكن ربطها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية ذات أشكال القرب التي يوضحها الجدول رقم (II-3).¹

الجدول رقم (II-3): أشكال القرب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أشكال القرب	خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
القرب الهرمي	الدور الغالب لصاحب المؤسسة
قرب وظيفي	ضعف تخصص المهام
قرب زمني	استراتيجية غير رسمية وفي المدى القصير
قرب نظام المعلومات	نظام اتصال بسيط ومباشر
قرب تسويقي	اتصال مباشر بالزبائن
قرب مالي	تركيز كبير لرأس المال بين أيدي صاحب المؤسسة، دمج و خلط بين ملكية المؤسسة و ملكية صاحبها

Source: Olivier Torrès, Op.cit., P31

2 - خصوصية إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرتبطة بحجمها:

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مؤسسات، مصغرة، صغيرة و متوسطة الحجم ومن المهم جداً التمييز بينها من حيث الحجم للإختلاف الموجود فيما بينها من حيث طريقة قيادتها أو تسييرها وحتى من حيث قرب مُسَيِّرها¹.

وما يجب الإشارة إليه، هو أن المبادئ الأساسية للإدارة هي نفسها لكل المؤسسات، كما تشترك هذه المؤسسات في امتلاكها لزبائن، سوق، موارد... إلا أنها تختلف فيما بينها في تطبيقاتها ودرجة تعقيد هذه التطبيقات.

2-1- خصوصية إدارة المؤسسات المصغرة (TPE): تشمل المؤسسات المصغرة العديد من صغار تجار التجزئة ومؤسسات الخدمات الصغيرة. فنشاطات واحتياجات التعلم الخاصة بقيادة هذه المؤسسات تشبه جزئياً نشاطات واحتياجات العمال المستقلين وفي آن واحد تشبه جزئياً تلك النشاطات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتمثلة في نشاطات ومهام عملية غالباً ما تكون غير مكتوبة. كما أنَّ صاحب المؤسسة هو المحور الذي تدور حوله مختلف النشاطات.

¹ Louis Jacques Filion, op.cit. P8

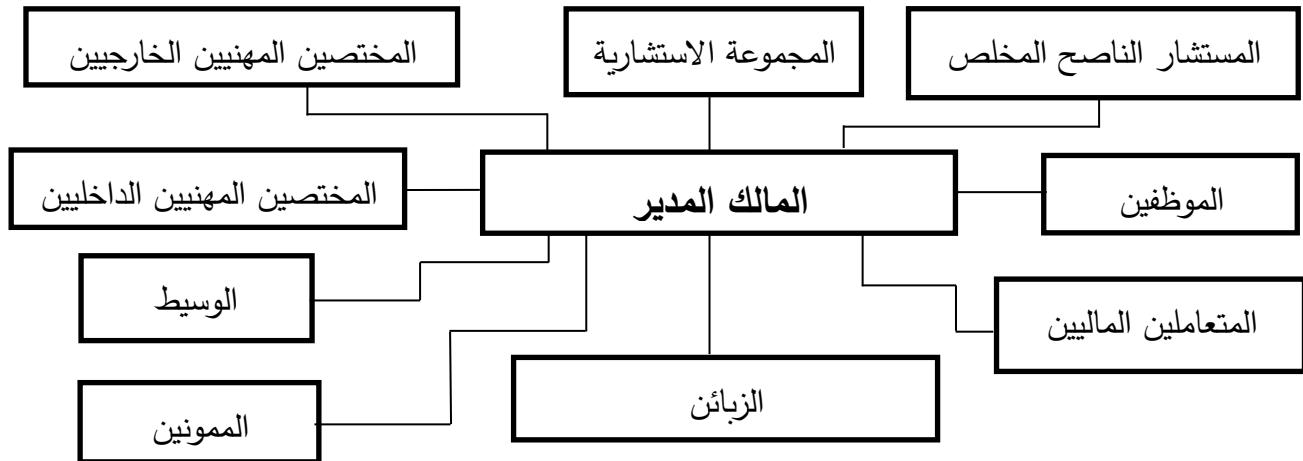
2-2-خصوصية إدارة المؤسسات الصغيرة (PE): من أجل الإستغلال الأمثل لمؤسسته وتحقيق أهدافه المسطرة يعهد المالك المدير للمؤسسة الصغيرة إلى ضرورة إقامة علاقات مع المهنيين الخارجيين، مع المحامين والمحاسبين، مع الوكالات الحكومية قصد الحصول على تمويل منها، أو قصد الاستعانة بها في نشاطاتها المرتبطة بالتصدير مثلاً.

كما أن المالك المدير لهذه المؤسسة يقيم علاقات شخصية ومباشرة مع الممولين والزبائن ومع الموظفين ومع مختلف المتعاملين الماليين ومع الوسط الذي ينشط ويتطور فيه. كما يستعين بمجموعة استشارية مكونة من بعض الأشخاص الذين يجتمع بهم بعض المرات في السنة لمناقشة ودراسة خطته الاستراتيجية وكيفية تطبيقها.

كما يتخذ صاحب هذه المؤسسة في الغالب مستشاراً ناصحاً يكون قد استعان به ولجأ إليه منذ أن تبنى مشروع إنشاء مؤسسته، وفي بعض الأحيان قبل التفكير في الدخول في هذا المشروع.

شخصية صاحب المؤسسة الصغيرة هي شبيهة بشخصية قائد الأوركسترا الذي يجد نفسه مجبراً على التواصل وباستمرار مع عدد كبير من الأطراف ذات المصلحة. والشكل رقم (2-11) يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-11): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصغيرة.



Source: Louis Jacques Filion, op.cit., P9

2-3-خصوصية إدارة المؤسسة المتوسطة: عند الحديث عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالباً ما نتجه الأنظار إلى المؤسسات المتوسطة المبدعة والمتجهة نحو النمو، في حين في الواقع معظم

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي إما مؤسسات مصغرة أو صغيرة، والتي غالبا ما تكون نشاطاتها أقل إبداعا، لكنها غالبا ما تساهم في توليد عناصر متميزة.

إن المؤسسات المتوسطة تتميز بما يلي:

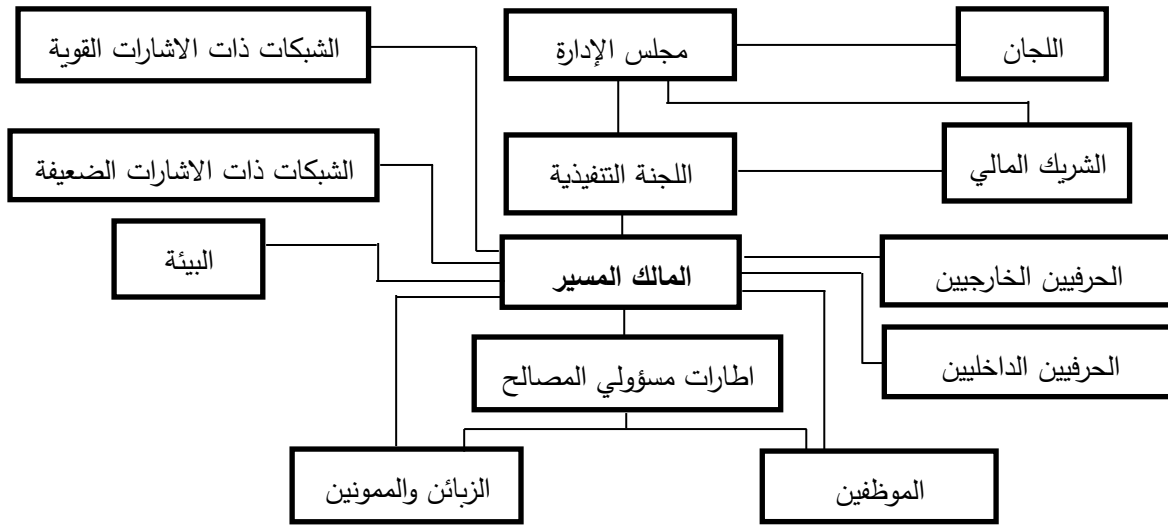
- تتطلب درجة أكثر تعقيدا في التسيير من نظيراتها المصغرة والصغيرة.
- المالك المدير لهذه المؤسسة يدير مؤسسته باتجاه النمو، فهو غالبا ما يتصرف كالمقاول الذي يجب أن يطور منتوجاته وأسواقه ويأتي دائما بالجديد.
- المالك المدير لهذه المؤسسة تعلم التفويض فهو يمارسه مع العديد من موظفيه ومعاونيه من خلال تفويض العديد من المهام إليهم، الأمر الذي سيمكنه من امتلاك القدرة على التصميم والربط بين المهام.
- عدد كبير من مسيري هذه المؤسسات طوروا تصورا استشرافيا يستند إلى قواعد، يسمح لهم بتصميم وتبادل رؤاهم مع موظفيهم حول ما يريدون فعله.
- يتولى التسيير الاستراتيجي للمؤسسة المتوسطة مجلس إدارة والذي من الممكن ان يحتوي على عدة لجان منها: لجنة الاستراتيجية، لجنة التصدير، لجنة التوظيف، لجنة المراجعة... الخ كما يحتوي المجلس على الشركاء الماليين الذين يلعبون دورا فعالا فيه.
- توفر لجنة تنفيذية تجتمع باستمرار وتعمل على تنفيذ الاستراتيجيات المصممة من طرف مجلس الإدارة.
- إدارة المؤسسات المتوسطة التكنولوجية تتولاها فرق مقاولاتية إذ غالبا ما تكون المؤسسات التي تنشط في التكنولوجيا العالية وليدة الشراكة التكنولوجية.
- يقيم المالك المدير للمؤسسة علاقات مباشرة مع المهنيين الخارجيين والداخليين، ومع مختلف إطارات ومسؤولي مختلف المصالح في حين علاقاتهم مع المومنين ومع الزبائن كثيرا ما يتولاها موظفو وإطارات المؤسسة وحتى إن كان المالك المسير يحتفظ بعلاقات خاصة مع عدد معتبر من الزبائن ومع بعض المومنين الاستراتيجيين.
- يقضي الكثير من المالكين المسيرين للمؤسسات المتوسطة ذات النمو العالي جزءا كبيرا من وقتهم في مؤسسات الزبائن ليتمكنوا من فهم السوق وحاجيات زبائن زبائنهم فيقومون بتطوير منتجات على

المقاس وذات البعد الاستراتيجي والتي تسمح لمؤسسات الزبائن أن تكون أكثر تنافسية في السوق بطرح منتج يتماشى والاحتياجات الخاصة لبعض زبائنهم.

- من جهة أخرى، يقيم المالكون المسيرون للمؤسسات المتوسطة ذات النمو العالي، علاقات كثيفة وقوية مع الشبكات ذات الإشارات القوية كجمعيات مسيري المؤسسات، ومع الغرف التجارية، التي غالبا ما ينخرطوا فيها كأعضاء، كما يقيمون علاقات مع الشبكات ذات الإشارات الضعيفة كمراكز البحث لتتبع الأبحاث الجديدة المقبلة على القطاع الذي تنشط فيه وما تحدثه عليه من تطوير لتكون السباق في مجال الإبداع على منافسيها، وكثيرا ما تكون هذه المؤسسات المتوسطة المبدعة رائدة في السوق الذي تنشط فيه ومؤثرة فيه إلى الدرجة التي تجعل فيها المؤسسات الكبيرة تابعة لها.
- الالتزام الكبير لكثير من المؤسسات المتوسطة ذات النمو العالي تجاه محيطها الذي تنشط فيه من خلال مساهماتها المادية والمالية المعتبرة.

والشكل رقم (3-II) يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة المتوسطة

الشكل رقم (3-II): الهيكل التنظيمي للمؤسسة المتوسطة



Source: Louis Jacque, Filion, op.cit., P10

المطلب الثاني : خصائص وأصناف القادة المسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد إتضح لنا مما تناولنا سابقا، أن تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو تسيير شخصاني وتسيير عن قرب، سواء قام بتسييرها شخص واحد أو مجموعة شركاء، وفي الواقع كون الشخص الذي يدير

المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هو نفسه مالكا ومتواجد في عين المكان سيتمنح لهذه المؤسسة الكثير من المرونة والسرعة في إتخاذ القرار. ولقد سمى البعض هذا النوع من الإدارة بالإدارة الفورية بإعتبار أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها القدرة على التأقلم وسرعة التغيير، الأمر الصعب تحقيقه على مستوى المؤسسة الكبيرة.

1- خصائص وكفاءات القائد المسير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد ظهرت عدة دراسات بينت أهمية الدور الذي يلعبه قائد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير مؤسسته¹، فتكوين القائد المالك المسير وخبرته وكفاءته تلعب دورا كبيرا في تمكينه من مهنته، ذلك أنّ المهنة التي يمارسها قائد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتطلب عدة مكونات أكثر تعقيدا ممّا يظهر للعيان في الوهلة الأولى، فقائد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كان حجم مؤسسته ينشط إنطلاقا من مهنة سبق له ممارستها، يضيف إليها مجموعة مهن ملحقة تحتوي على نشاطات الأعمال والنشاطات المقاولاتية إضافة إلى النشاطات التشغيلية والإستراتيجية. إن تجميع مختلف الكفاءات الإدارية بالكفاءات القاعدية هي التي تميز مهنة المالك المسير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

والجدول رقم (4-11) يوضح ويربط بين خصائص مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كفاءتهم وحجم مؤسستهم.

الجدول رقم (4-11): خصائص وكفاءات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المؤسسة	الرائد	- مهارة النمو -توجه تسويقي
المؤسسة المتوسطة ME	مهنة الرجل الاستراتيجي	كفاءات استراتيجية مثال: التصميم، الرؤية والتنفيذ
المؤسسة الصغيرة PE	شخص عام ومتخصص في أن واحد في احد قطاعات النشاط	المهارة في مجال متخصص
	مهنة المسير	الكفاءة الإدارية مثال: القيادة والتفويض
المؤسسة المصغرة TPE	رجل الأوركسترا	متعدد القدرات والمهارات
	المهنة القاعدية	المهارة في مجال التخصص
	مهنة المقاول	- كفاءات مقاولتيه - قدرة على التكيف في مختلف المواقف
	مهنة المسير	كفاءات في التسيير مثال: في البيع والاتصال
	الخصائص	الكفاءات

بتصرف Source: Louis Jacques, Filion, op.cit., P13.

¹ St pierre, F.Janssen, PA Julien, C Therrien, " Les Facteurs de Croissance des PME manufacturières", 9^{ème} Journées scientifiques de l'agence universitaire de la Francophonie, du1 au 4 juin, Club Nopoca, Roumanie, 2005, P2.

إن كفاءات المالك المدير للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتراكم كلما انتقلنا من مؤسسة ذات حجم صغير إلى مؤسسة ذات حجم أكبر، ذلك انه في المؤسسة المتوسطة المتجهة نحو النمو يجب ان يتحكم قائدها في الكفاءات الأساسية المتوفرة لدى قادة الفئات الأخرى من المؤسسات، إضافة إلى امتلاكه للقدرة على فهم الزبائن والأسواق والقدرة على تطوير منتجات جديدة والتميز لتطوير حصته السوقية.

وبناءً على الدراسة التي قام بها " Petterson " في وسط قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي وسط الباحثين ومستشاري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خرج بقائمة 144 سلوك انتهجه أولئك القادة؛ هذه القائمة سمحت لـ " Petterson " بتحديد 30 كفاءة تميز بها هؤلاء القادة وصنفها في 6 فئات تالية¹:

- التسيير الاستراتيجي والإدارة العامة للمؤسسة؛
- التسيير التشغيلي الموجه نحو النتائج؛
- حل المشكلات واتخاذ القرار؛
- تسيير المورد البشري؛
- مهارات التعامل مع الآخرين والقدرة على التأثير؛
- تسيير الذات.

2- أصناف قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يصنف " Petterson " قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى صنفين²:

الصنف الأول: قائد يريد البقاء والدوام لمؤسسته، ونمو المؤسسة وتطورها بالنسبة إليه ما هي إلا محصلة لتسييرها. فهذا النوع من القادة هو قائد أبوي، تكوينه في الغالب تكوين تقني، رؤيته للنشاط منطوية، يركز على مشكلات الإنتاج، رؤيته ضيقة، يميل إلى الإبقاء على علاقات قوية مع الموردين والعملاء والزملاء. في هذه الحالة نشاط المؤسسة الاستكشافي التجاري محدود نسبيا في بيئة مستقرة نسبيا. وجود زبائن أوفياء ونشاط تجاري قليل التطور، تبني استراتيجية رد الفعل، فتكون المؤسسة بهذا في ضعف.

¹ Petterson.N, " Leadership et PME, Comment être un bon chef", Revue gestion, Vol 30, N°4, 2006, P45

² Marchesnay, M, " La PME, une gestion spécifique", Revue économie rurale, N°206, 1991, PP, 14_15

الصنف الثاني: أما الصنف الثاني فهو قائد يريد المزيد من النمو لمؤسسته وينتهج هذا الهدف بإصرار. فهو يعطي أولوية لتكامل نشاطات مؤسسته، يقم موظفيه ويشركهم في اتخاذ القرار، يمتاز ببقطة تجارية وتكنولوجية عالية، يمزج بين ما هو استراتيجي وما هو تشغيلي، مع توفر نظام معلومات معقد.

أما " **Bedard** " فيبرز أربعة أصناف من قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹.

أ- **القائد المنهجي "Systématique"**: فهو يرتبط بالنظام، الدقة، التنظيم والتفكير، وأعلى القيم في

نظره هي النظام، الانضباط، العدالة، الواجب، الاستقامة، الانتظام، المطابقة.

ب- **القائد البراغماتي**: فهو يرتبط بالعمل والحقائق والنتائج. فهو يرى مؤسسته على أنها شبكة من

العلاقات المفيدة فهي سوق للأفراد الذين تربطهم علاقات تجارية وإن العالم هو خزان ضخم من

الموارد فهذا القائد مؤيد قوي للتنمية والنمو.

ت- **القائد الأسطورة "Le leader mythe"**: هو القائد البطل، الذي يتبنى القيم التي يقوم عليها

المجتمع وهي التضامن، الولاء، الإخلاص... ففي عالم الإدارة يوجد الزعيم الأسطوري في

المؤسسات العائلية وفي الأعمال الفردية أو ذات الملكية الفردية أو المؤسسة الذي يرأسها

المؤسس.

ث- **القائد العلائقي**: فهو يرتبط باحترام الفرد، فهو يعرف بعلاقته مع الآخرين وليس في المعارضة ولا

المنافسة. يهتم بإقامة العلاقات والتعامل وجها لوجه، كما يحمل هم العناية بالبيئة. ففي عالم

العمل، الفرد العلائقي نجده في المبيعات، العلاقات العامة، المفاوضات وكذا في الأوساط المهنية

التي تسود فيها المساواة.

المطلب الثالث: متطلبات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستمراريتها في ظل الوضع التنافسي المتفاحم مرهون بمدى

قدرتها وسرعتها في التفاعل مع بيئتها بالشكل الذي يعزز مكانتها وقدرتها التنافسية وهذا لن يتأتى لها إلا

إذا كانت ملمة بمتطلبات تنافسياتها ومنها توفر البيئة المواتية التي تمكنها من تحقيق كفاءة تخصيص

الموارد واستخدامها، وكذا تبني استراتيجية تنافسية تمكنها من الارتقاء بمستوى أدائها بالشكل الذي يجعلها

الأفضل أمام منافسيها.

¹ Bedard.R, " Quel est mon type de Leadership", Revue Gestion, N°3, vol 33, PP, 67_71.

1- ماهية البيئة المواتية لتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة معينة مع مجموعة من المتعاملين تربطها بهم مجموعة من العلاقات والقيم، وهي في تفاعل مستمر مع هذه البيئة. فما هو مفهوم هذه البيئة؟ ولماذا وكيف تتحول بيئة معينة إلى مكان للشراكة يخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ ومتى نعتبر أن بيئة معينة هي بيئة مواتية لتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وهل معنى ذلك ان هناك بيئة غير مواتية لذلك؟

سنعتمد من خلال هذا العنصر على الإجابة على مختلف هذه التساؤلات.

1-1- مفهوم البيئة: يشهد مصطلح البيئة عدة تعاريف أهمها:

1.1-1 المفهوم العام للبيئة: يعرف قاموس " Larousse"¹ البيئة معتمدا على عنصرين أساسيين وهما:

- الاطار: ويقصد به المحيط الذي يعيش فيه احد الأفراد والذي يحدد سلوكه.

- فريق من الأفراد تربطهم مصالح مشتركة ونشاطات متماثلة.

نلاحظ أن هذا المفهوم يركز في آن واحد على المتعاملين وعلى النظام الذي يتطورون من خلاله.

2-1-1 مختلف التعاريف البيئية المرتكزة على نظريات المؤسسة ومحيطها:

توجد ثلاث تعاريف للبيئة منبثقة عن ثلاث مداخل نظرية مختلفة²

- المفهوم الإجرائي للبيئة (Conception Procédurale Du Milieux): قدم هذا المفهوم

الباحث " Williamson " عام 1975، إذ يعرف البيئة على أنها حل للتناقض القائم بين كل من السوق والسلم الهرمي للمؤسسة. فهو يقع كوسيط بينهما ويسمح بتخفيض صفقات السوق وتجنب تكاليف التنظيم الصادرة عن السلم الهرمي للمؤسسة. فيمكن القول انه يمثل وضع هجين في تنظيم المعاملات لأنه يسمح في آن واحد بالمبادلات التجارية وغير التجارية كما يسمح بإقامة علاقات رسمية وغير رسمية.

¹ Grand Larousse, " en cinq volume", tome 4, Paris, 1987, P2047

² Colette Fourcade, " Mise en Place de Milieux Propices au Développement de la PME, Management des PME", université mont Pellier¹, Canada, 2007, P104.

- المفهوم العملياتي للبيئة " **Conception Processuelle du milieu** " : يرى " Grosjean,2000 " إن البيئة عملية وليس كمجموعة ساكنة من الأصول والموارد. إذ يتعلق الأمر بموارد محددة، منشطة من خلال تفاعل مجموعة من المتعاملين فيما بينهم. ومنه فهذا التعريف يحوي على مجموعة من المفاهيم كالتعلم، والمهارة والمعارف الضمنية.
 - المفهوم النظامي للبيئة " **Conception Systémique du milieu** " : يعتبر هذا المفهوم البيئة على أنها نظام من المتعاملين، المتفاعلين باستمرار فيما بينهم والمشكلين لبنية منظمة لكنها قابلة للتطوير. فتظهر البيئة في هذا المفهوم على أنها الإطار التنظيمي الذي يسمح بخلق الموارد.
- من المفاهيم الثلاثة السابقة، يخلص كل من " (Le Coq, Crevoisier, Maillat) مفهوم البيئة في خمس جوانب أساسية¹.

- ✓ هي عبارة عن حيز ليس بالضرورة محددًا بإطار جغرافي ولكنه يمثل وحدة معينة مبنية على سلوكيات محددة.
- ✓ هي عبارة عن مجموعة من المتعاملين المتنوعين، سواء كانوا مؤسسات أو هيئات التكوين أو البحث أو مؤسسات وسيطة (مثل الغرف التجارية) أو سلطات محلية، اذ يتميز هؤلاء المتعاملين بالاستقلالية في مجال التوجهات الاستراتيجية.
- ✓ هي عبارة عن مجموعة العناصر المادية وغير المادية مثل القواعد والمهارات والمعايير.
- ✓ هي عبارة عن منطق تنظيمي يترجم القدرة على التعاون.
- ✓ هي عبارة عن منطق تعليمي، وهو دليل على قدرة المتعاملين على تغيير سلوكهم وفقًا لتطور المحيط.

3-1-1 المقاربة العملية لمفهوم بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تقدم المقاربة العملية نوعين كبيرين من البيئات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي²:

- **بيئات مبدعة:** والتي تزود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بثلاث قدرات وهي:
- القدرة على الانفتاح على الخارج، سواء على الصعيد الجغرافي، التكنولوجي أو الإبداعي.

¹ Colette Fourcade, Op. cit., P105.

² Ibid, P105.

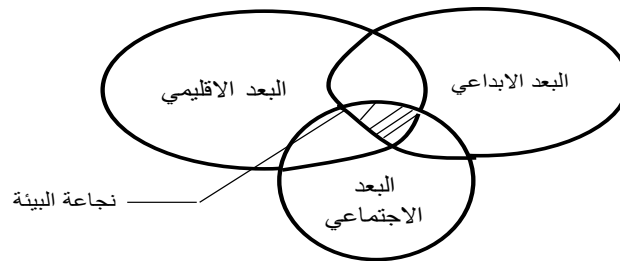
- القدرة على جلب واستغلال الموارد الضرورية للإبداع.
- القدرة على توليد عمليات إبداعية لتحويل الموارد من خلال تركيبات إنتاجية جديدة.
- **بيئات مقاولاتية:** والتي تزود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخمسة أنواع من الموارد
 - ثقافة مقاولاتية مبنية على الإبداع والتي تسمح بإنشاء وتطوير مؤسسات جديدة.
 - موارد مادية ومنها الموارد المالية القريبة من المؤسسة.
 - موارد غير مادية مثل المعلومات والتكوين.
 - محيط اقتصادي متميز (انخفاض تكاليف الصفقات ومنه تكاليف عدم التأكد).
 - محيط اجتماعي ثقافي مناسب.

4-1-1 التعريف الشامل للبيئة: يجتمع الباحثون التالية أسماؤهم "Maillat" و "Quévit" و Senn "على

التعريف التالي للبيئة¹، " تعرف البيئة على أنها مجموعة إقليمية مفتوحة على الخارج، أي على المحيط التكنولوجي والسوق وتحتوي على مجموعة من المهارات، القواعد والمعايير والقيم وشبكة من العلاقات. وهي مرتبطة بمجموعة من المتعاملين وكذا بمجموعة من الموارد الإنسانية والمادية، فهي لا تكون عالما مغلقا إنما عالما متفاعلا باستمرار مع محيطه".

نستخلص من كل التعاريف السابقة للبيئة وجود ثلاث عناصر أساسية تحدد مفهوم البيئة، وهي البعد الإقليمي والقدرة على الإبداع والبعد الاجتماعي. وان تفاعل هذه الأبعاد مجتمعة هو الذي يحقق ما يسمى بنجاعة البيئة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (II-4): ابعاد البيئة



المصدر: شكل من اعداد الباحثة.

¹ Gros jean A. , "Globalisation et Autonomie des Système de Production Territoriaux", EDES, Suisse, 2002, P55.

1- 2 مميزات البيئة المواتية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

هناك ثلاثة أبعاد أساسيه تتميز بها البيئة المواتية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1-2-1 البعد الوظيفي للبيئة: يتعلق البعد الوظيفي للبيئة بالدعم للقرب الوظيفي للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة وهذا الدعم يظهر في 3 مظاهر¹:

أ- وظائف البيئة: ويمكن التمييز بين نوعين من البيئة؛ البيئة الإطار والبيئة الدليل.

- البيئة الإطار: ومن وظائفها توفير مختلف أنواع المساعدات المرتبطة باحتياجات المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في الوقت المناسب أو الاحتياجات المتكررة، هذه المساعدات يمكن ان

تكون مجانية أو شبه مجانية.

- أما البيئة الدليل: فتؤدي وظيفة مرافقة ومتابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهنا يتعلق

الأمر بمرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حل مشاكلها المتعلقة برؤيتها العامة.

ب- متعاملي البيئة: تشهد بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عددا معتبرا من المتعاملين يعتبره

بعض الباحثين سمة سلبية للبيئة تعطيها صورة شبيهة بالأدغال والفوضى، إلا ان باحثين آخرين

يعتبرون هذه الكثافة المؤسساتية دليل على ثراء البيئة ومنه ملاءمتها لدعم المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة.

ويمكن التمييز بين فئات كبرى من المتعاملين:

- متعاملي القطاع العام: والمتمثلين في التنظيمات المرتبطة بالدولة سواء كانت تنظيمات

وزارية أو بين الوزارات أو محلية... الخ.

هذه التنظيمات يصدر عنها مجموعة من التدابير السياسية المعتمدة لصالح المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، كالتخفيضات الضريبية وأشكال أخرى من الدعم.

¹ Colette Fourcade, Op.cit., P107

- **المتعاملين الوستاء:** وهي المؤسسات التي تمثل مكان التقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالغرف التجارية وغرف الحرف إضافة إلى التنظيمات المهنية والمؤسسات التي دخلت في شراكة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- **المتعاملين الخواص:** والمتمثلين في مؤسسات الاستشارة الخاصة والخبراء كالخبير المحاسبي والمحامي المستشار...الخ.

إضافة إلى ما سبق نجد بعض منشآت التحكيم والتكوين والتي قد تكون من متعاملي القطاع العام أو الخاص والتي من شأنها أيضا أن تشكل مصدر دعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى بعض المؤسسات الحديثة النشأة وبعض الخدمات المقدمة من طرف طلبة وأساتذة إدارة الأعمال في الجامعات والمدارس الكبرى والتي تقدم الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على شكل دراسات لسوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ج- أهداف البيئة: يهدف متعاملو البيئة في مجال مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى تقديم شكلين من الدعم.

- **دعم وظيفي:** مرتبط بوظيفة معينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كمساعدة في التمويل أو التسويق أو التكوين أو التوظيف...الخ، هذا الدعم يمتاز بخاصية جزئية. ويمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تستفيد من هذا الدعم عدة مرات.
- **دعم نظامي:** قد يكون على شكل مساعدة أو مرافقة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة عند نشأتها أو من اجل تطويرها، مصطلح "نظامي" يوحي بخاصية الشمولية التي تدرج متعاملي البيئة في البعد الاستراتيجي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

2-2-1 البعد المكاني للبيئة: هذا البعد يشير إلى القرب المكاني للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة فالأمر يتعلق بتحليل التأثيرات التي من شأنها أن تحمل للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أرباحا عندما تكون مجتمعة في إقليم صناعي من شأنه أن يعزز نموها ويوفر لها فرصا كثيرة ويحقق التآزر فيما بينها بسبب القرب المكاني. ويمكن تصنيف نوعين من البيئات وفق هذا البعد¹:

أ- بيئات مثالية ذات التصميم البناء: تحتوي هذه البيئات على عدة أنواع من التجمعات ومنها:

¹ Colette Fourcade, Op.cit., P109

• **المنطقة الصناعية:** وهي عبارة عن تركز عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنتمي إلى قطاع صناعي معين وتتموقع في مساحة جغرافية محدودة وتقيم فيما بينها علاقات تبادل إنتاجي وتخصص في نشاط إنتاجي معين. وتتميز هذه المنطقة الصناعية بما يلي:

_ **تخصص مرن:** فالمنطقة الصناعية تتكون من مؤسسات صغيرة ومتوسطة قادرة على الإبداع والاستجابة السريعة لمتغيرات الطلب.

_ **خصوصية تنظيمية:** فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنتمي إلى هذه المنطقة الصناعية تنتظم فيما بينها وفق تقسيم متخصص للعمل وبالترايط العضوي القائم فيما بينها ستحقق وفورات خارجية.

- **نشأة علاقات تعاونية تنافسية:** فيما بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التي تنتمي إلى هذه المنطقة الصناعية.

- المنطقة الصناعية تمثل نظاماً شاملاً يُنظرُ إليه ككيان واحد شامل. فهو نظام خاص بالقيم يقوم عليه التنظيم الاجتماعي للمنطقة الصناعية.

• **المنطقة التكنولوجية والقطب التكنولوجي:**

إن الدراسات القائمة على المناطق الصناعية كشفت وجود شكلين متماثلين من التنظيمات الإنتاجية المتموقعة في منطقة معينة وهي: المنطقة التكنولوجية والقطب التكنولوجي.

فالمنطقة التكنولوجية هي نسخة حديثة للمنطقة الصناعية المتكونة من مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة في نشاط صناعي معين تربطها فيما بينها علاقات غير رسمية مع تركيبة من العلاقات التبادلية وعلاقات السوق.

كما تتركز في نموها على إحداث قفزة تكنولوجية وتتميز شبكة علاقاتها بكونها مهنية أكثر منها عائلية وتتواجد غالباً في المناطق الحضرية.

أما ما يسمى بالقطب التكنولوجي "Technopole"، فهو مكان استقطاب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ذات الإبداع التكنولوجي، وهذا القطب لا يتواجد في أي مكان إنما يتواجد فيما يسمى بالمثلث الذهبي "le triangle d'or" المتكون من:

_ المؤسسات ذات التكنولوجيا العالية (ويمكن ان تكون مؤسسة صغيرة ومتوسطة).

_ مؤسسات التكوين (الجامعات والمدارس العليا).

_ مخابر البحث العمومية والخاصة.

ما يجب ملاحظته هنا هو أن التآزر القائم بين هؤلاء المتعاملين لا يقع عفويا، إنما هو ناتج عن إرادة هؤلاء المتعاملين بالدرجة الأولى وإرادة الجماعات المحلية أيضا.

ب - **البيئات الناشئة:** توجد في هذه البيئات ما يسمى بالتجمع العفوي للمؤسسات (grappe d'entreprise) وهي تجمعات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة متواجدة في الدول النامية، هذا النوع من التنظيم يشكل نمط للتصنيع من تحت والذي يسمح بتحريك فعال للموارد المحلية المالية والبشرية غير المستعملة بمنطق مقاولاتي. إن تقاسم المخاطر يسمح لكل متعامل تحمل خطر متدني وقابل للقياس. وحسب "بورتر" فإن التجمعات التي تكون على شكل عنقود تحقق ثلاث مزايا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي: تحسين الإنتاجية، نشأة نشاطات صناعية جديدة، التشجيع على الإبداع.

3-2-1 البعد الزمني للبيئة: إن قائد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة غالبا ما يهتم بالأحداث الآنية، ويغفل عن المستقبل ، هذا ما يفسر فكرة القرب الزمني في حين أن البيئة يمكن أن تشكل إطارا لتفكير دائم وتطويري في آن واحد فيما يتعلق بتطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

إن تشكيل نوادي للقادة الحرفيين مثلا من شأنه أن يساهم في إيجاد أدوات مساعدة على اتخاذ القرار تدخل في اطار الأفق الزمني للبيئة، هذه النوادي غالبا ما تتشكل بغرض مواجهة الصعوبات التي تواجه أرباب الأعمال الصغيرة والمتوسطة. إن هذه النوادي غالبا ما تتشكل من مجموعة من المتعاملين المتنوعين من بينهم مجموعة من أرباب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذين ينشطون في مهن متنوعة إضافة إلى فريق من الباحثين غالبا ما يكونون أساتذة جامعيين متخصصين في دراسة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى ممثلين عن الجمعيات المهنية وعن بعض التنظيمات الاستثمارية.

كل هؤلاء المتعاملين ينتمون إلى نفس المنظمة، هدفهم النهائي هو البحث عن التمويع الاستراتيجي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ويتعاونون فيما بينهم في محاور بحث محددة من خلال حوارات وملتقيات

ومقابلات وجهها لوجه لتعميق الدراسة حول العناصر التي تبرز في الأعمال المشتركة. إن هذا الهدف المشترك المبني على أساس منهجية تفاعلية، يصب في التعاون على بناء أدوات مساعدة على اتخاذ القرار موجهة لمجموعة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة العضوة في النادي، كما يسير هذا الأخير وفق مجموعة من قواعد العمل التي أنشئت تدريجياً.

وفي خلاصة عن البيئة المواتية لتطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نقول انه مهما شكلت البيئات أنظمة مناسبة لتطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فإنها لن تستطيع أن تساعد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في بقائها واستمراريتها ونموها إلا في حالة ما إذا أقحمت هذه المؤسسات نفسها كمتعامل أساسي في بيئتها.

2- البيئة التنافسية ومؤشرات تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

2-1 البيئة التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة: يرى "بورتر" أن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو الحصول على ميزة تنافسية والتي تقاس في نهاية المطاف بمدى قدرتها على توليد الربح. ومن ثمّ مفهوم المنافسة يتسع، إذ يعتبر منافساً¹ كل من يستطيع تقليص قدرة المؤسسة على توليد الربح، وبشكل واسع، كل من يستطيع أن يمنع المؤسسة من بناء ميزة تنافسية من خلال تحديد درجة حريتها الاستراتيجية. لقد قام "بورتر" بتحديد خمس قوى تنافسية تلعب هذا الدور وأضيف إلى نموذج قوة سادسة، كلها تنشط في بيئة المؤسسة التنافسية وكلها لديها القدرة على الاستحواذ على جزء من ربح المؤسسة الشامل وإحداث خلل في القطاع الذي تنشط فيه بما يعود عليها بالفائدة، لذا يتوجب على المؤسسة الفهم الجيد لقواعد المنافسة والعمل على وضع وتغيير هذه القواعد بما يعود عليها بالنفع ويمكنها من مواجهة هذه المنافسة.

وتتمثل هذه القوى التنافسية الخمسة (1 +) فيما يلي²:

¹ Johnson.G, Scholes.K, Whittington.R, Fréry.F, " **Stratégique**", 7^{eme} édition, édition Pearson Education, Paris, 2005, P89.

² كاظم نزار الركاي، " الإدارة الإستراتيجية والعولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 127.

أ- **تهديد الداخلين الجدد:** يمكن أن يمثل الداخلون الجدد تهديدا كبيرا للمؤسسة، لذلك تسعى هذه الأخيرة لوضع حواجز للدخول ومنها: تمييز المنتج، منتج محمي ببراءة اختراع، اقتصاديات الحجم، أو التأثير في قنوات التوزيع والتسويق، الحاجة الكبيرة إلى رؤوس الأموال....الخ.

أما اذا كانت المؤسسة قد دخلت حديثا إلى السوق ، فنجاحها مرهون بالشرطين التاليين:

_ أن يُمكنها معدل نمو السوق أو النشاط المستهدف من تحقيق مردودية مناسبة.

_ أن لا يكلفها الدخول إلى هذا السوق والاستثمار في هذا النشاط تكاليف ضخمة.

ب- **القوة التفاوضية للمشتريين:** يمارس المشترون تأثيرهم على المنافسة من خلال الضغط على تخفيض الأسعار والتفاوض من أجل الحصول على جودة عالية وخدمة متميزة. ولن يكون المشترون قادرين على المساومة¹ إلا اذا كانت المنتجات نمطية أو غير متميزة حتى لا يكونوا مرتبطين بمورد واحد، وان تمثل المنتجات المشتراة جزءا كبيرا من تكاليف المشتريين، وان تكون المكاسب اقل ارتفاعا حتى يكون بإمكان المشتريين التفرّد في تقليص تكاليف مشترياتهم أو التأثير عن طريق التكامل الخلفي.

ج- **تهديد الاستبدال:** إن توفر المنتجات البديلة من شأنه أن يحدد من الربح المحتمل للمؤسسات الناشطة في القطاع من خلال وضع سقف للأسعار، ولتجنب هذا التهديد على المؤسسات التحسين السريع في خصائص منتجاتها أو التقليل من الكُلف حتى تتمكن من مواجهة هذا التهديد.

د- **حدة المنافسة الحالية:** اذا اتّسمت المنافسة القائمة بين المؤسسات الناشطة في مجال صناعي واحد بالقوة فقد يترتب عن ذلك بروز منافسة حادة قد تصل إلى درجة نشوب حرب أسعار، وتؤدي الحرب السعرية إلى تحجيم الربح من خلال تخفيض هوامش الربح من المبيعات، وهكذا تؤدي المنافسة القوية بين هذه المؤسسات إلى تهديد ربحية المؤسسة. أما إذا كانت المنافسة ضعيفة فان الفرصة تنهياً للمؤسسات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر. إن مدى التنافس بين المؤسسات القائمة في مجال صناعي معين هو

¹ زكريا مطلب الدوري، " الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص 106.

دالة لثلاثة عوامل هي¹: هيكل المنافسة في الصناعة، أحوال الطلب وارتفاع وقوة عوائق الخروج في المجال الصناعي.

هـ- **قوة المساومة عند الموردين:** يمثل الموردون تهديدا للمؤسسات الناشطة في القطاع عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة دفعها ثمنا لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات ومن ثم تقليص ربح المؤسسة، ومن ناحية أخرى إذا كان الموردون ضعاف فذلك يهيئ الفرصة للمؤسسة لفرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة، ويكون الموردون في مركز تنافسي اقوى عندما:

_ يكون للمنتج الذي يبيعهونه بدائل قليلة مع أهمية ذلك المنتج للمؤسسة.

_ تميز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المؤسسة كثيرا إذا ما تحولت إلى مورد آخر.

_ لجوؤهم إلى التهديد بالتكامل الرأسي الأمامي والمنافسة المباشرة للمؤسسات عند ارتفاع الأسعار.

_ عندما لا تستطيع المؤسسات اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي الخلفي وتوفير احتياجاتهم بنفسها.

و- **دور الدولة:** حتى ولو لم يدمج " بورتر " هذه القوة التنافسية السادسة لأسباب إيديولوجية مرتبطة برؤيته الليبرالية للاقتصاد في نموذجهِ إلا أن لها تأثيراً في اللعبة التنافسية، فهي تملك سلطة التغيير العميق لقدرة المنظمات على توليد الربح وحتى على دورها في حلبة المنافسة. ويتمثل الدور التنافسي للسلطات العمومية فيما يلي:

_ تلعب دور المُنظّم لهذه المنافسة من خلال تحديد الضرائب، قانون العمل، قوانين حماية البيئة، مراقبة الأسعار.

_ وضع حواجز قانونية للدخول قصد حماية بعض الصناعات من المنافسة الأجنبية.

_ في بعض الأحيان تكون الدولة زبونا مسيطرا ووحيدا إما بشكل مباشر أو من خلال مختلف المصالح العمومية الوطنية، كما تستطيع الدولة أن تكون ممونا في الحالات شبه الاحتكارية.

¹ شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 138.

_ قد تكون الدولة منافساً قوياً للمؤسسات الخاصة الناشطة في بعض القطاعات مثل قطاع النقل الجوي، الاتصالات، التعليم....الخ.

_ قد تلعب الدولة دور الرجل المالي الذي قد يدعم بعض المؤسسات من خلال منحها إعانات مالية وإعفاءات ضريبية الخ.

في نهاية عرضنا لهذه القوى التنافسية لابد من تحديد الهدف من دراسة نموذج 5 (+1) والذي لا ينحصر طبعاً في سرد هذه القوى وكفى إنما العمل على ما يلي:

1- ترتيبها حسب الأولوية أي حسب درجة التأثير لمعرفة ما هي العوامل الأساسية للنجاح والتي تحدد بالفعل مدى قدرة المؤسسة على بناء ميزة تنافسية.

2- تحديد ما هي القوى الفرعية للبيئة الكلية التي تحدد التوازن التنافسي، فتكلفة اليد العاملة الخاصة بمبرمجي الإعلام الآلي في الهند مثلاً، تكون في أن واحد فرصة وتهديداً بالنسبة للمؤسسات الفردية المختصة في البرمجيات.

3- معرفة السلوك الذي ينتهجه مختلف المنافسين تجاه القوى الخمسة (+1) وما هي نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم فيما يخص العوامل الأساسية للنجاح المحددة و كيفية التحرك على أساس ذلك.

4- ما هو الدور الذي يستطيع أن يلعبه المُسَيَّرُون للتأثير على قوى التنافس في مجال نشاط استراتيجي معين؟ كيفية بناء حواجز للدخول مثلاً أو رفع القدرة التفاوضية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أمام مورديها أو زبائنها أو تخفيض الشدة التنافسية.

5- من الخطير جداً اعتبار أن تحديد الحركية التنافسية من خلال تحليل قوى التنافس 5 (+1) من شأنه أن يحدد بدقة مدى نجاح المؤسسات، والا كيف نفسر صعود مؤسسة "Dell" إلى الرتبة الأولى عالمياً في مجال الإعلام الآلي في الوقت الذي كانت فيه قوى التنافس في صالح مؤسسة IBM؟ الجواب هو أن مثل هذه المؤسسة ومؤسسات أخرى اعتبرت أن نجاحها مرتبط بقدرتها الاستراتيجية وليس بخصائص الصناعة التي تنشط فيها. ذلك أنها تعتبر أنه لا مانع من تصور استراتيجية أصلية مبنية على الموارد والكفاءات المتميزة والتي باستطاعتها أن تُخَلَّ بالتوازن التنافسي.

إن القوى التنافسية الحاضرة في السوق هي وليدة استراتيجيات المؤسسات الرائدة في غالب الأحيان، ومحاولة التحكم فيها لا يسمح في أبعد الحدود إلا أن تصبح المؤسسة تابعا، والعكس برفض القواعد

التنافسية القائمة يمكن ان يسمح للمؤسسة ببناء ميزة تنافسية فريدة اعتمادا على خصوصياتها الاستراتيجية.

2-2- مؤشرات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعتبر التنافسية التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحددا أساسيا لنجاح مختلف مشاريعها أو فشلها. فهي تظهر في " قدرة المؤسسة على إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات بال نوعية المطلوبة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب"¹ مما يسمح لها بالصمود أمام المنافسين والتميز عليهم. ويتم قياس تنافسية المؤسسة استنادا إلى مجموعة من المؤشرات أهمها:

أ- **مؤشر الربحية:** يقيس مؤشر الربحية التنافسية الحالية للمؤسسة . إلا أن هذه الأخيرة ليست ضامنة لربحية المؤسسة المستقبلية اذا كان السوق الذي تنشط فيه هذه المؤسسة يتجه نحو التراجع. ويمكن قياس تنافسية المشروع بواسطة مؤشر (ToBin's) الذي يبرز تنافسية المؤسسة اذا كانت قيمة المؤشر اكبر من الواحد، وعدم تنافسيتها إذا كانت قيمة المؤشر اقل من الواحد².

ونستطيع القول أن المؤسسة تستحوذ على مزايا تنافسية إذا كان معدل ربحها أعلى من معدل الربح المتوسط السائد في مجال نشاطها. كما ان المؤسسة تستحوذ على مزايا تنافسية راسخة عندما تكون قادرة على الحفاظ على الربح العالي على مدار عدد من السنوات. ويعرف معدل الربح على انه العائد على راس المال الموظف.

ب- **مؤشر الحصة السوقية:** استحواذ المؤسسة على حصة سوقية كبيرة في سوقها الداخلي مؤشر على قدرتها التنافسية محليا، إلا أنها حتى ترقى إلى مستوى المنافسة الدولية مع تحرير التجارة، لا بد ان تتميز بانخفاض تكاليفها مقارنة بتكاليف منافسيها الدوليين. فالمؤسسة التي تتميز بقدرتها على تخفيض تكلفتها الحدية مقارنة بمنافسيها تستطيع التأثير على مستوى الأسعار ومن ثم الرفع من حصتها السوقية.

¹ ابن عنتر عبد الرحمان، " نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 148.

² عازب الشيخ احمد، غربي العيد، " دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة"، الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يومي

2013/05/06_05، جامعة الوادي، ص 15

ج- **مؤشر تكلفة الصنع:** يعتبر هذا المؤشر مؤشرا كافيا لقياس مدى تنافسية المؤسسة مقارنة بمنافسيها من خلال قياس تكلفة الصنع المتوسطة للمؤسسة إلى تكلفة منافسيها في قطاع نشاط ذو منتجات متجانسة على أن لا يؤثر ضعف التكلفة على الربحية المستقبلية للمؤسسة. وفي بعض الحالات الاستثنائية، عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكاليف الإجمالية، في هذه الحالة يتم استبدال التكلفة المتوسطة للصنع بمؤشر تكلفة وحدة العمل¹.

د- **مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل:** يقيس هذا المؤشر العلاقة بين الإنتاج الكلي وجميع عوامل الإنتاج المستخدمة للحصول عليه:

$$\frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{الكمية المستخدمة من جميع عوامل الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

يتم قياس تنافسية المؤسسة بمقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها في هذه المؤسسة مع منافسيها، وغالبا ما تكون الفروقات بينهم ناتجة عن التغيرات التقنية المتبناة وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم².

ان هذا المؤشر تعترضه صعوبات كبيرة في قياسه، نظرا للتعدد الكبير لعوامل الإنتاج في العملية الإنتاجية الواحدة وصعوبة قياس عدد كبير منها³، إضافة إلى أن هذا المؤشر لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عوامل الإنتاج ولا مدى جاذبية المنتجات المعروضة.

3 - الاستراتيجيات التنافسية والأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.

3-1- **الاستراتيجيات التنافسية:** حتى تستطيع المؤسسة ان تدير بذكاء علاقات القوى بينها وبين منافسيها بما يضمن لها بقاءها في مواجهة المنافسين، عليها أن تكون قد تبنت استراتيجية تنافسية مناسبة

¹ محمد عدنان وديع، " القدرة التنافسية وقياسها، جسر التنمية، دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية"، العدد 24، 2003، ص 11.

² براهيمية إبراهيم، " تدنية التكاليف كأسلوب لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 05، 2011، ص 102.

³ عمر صخري، " اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة الخامسة، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص133.

تمكنها من بناء ميزة تنافسية بناؤها يتطلب ضرورة القيام بتحليل للمنافسة كما هو موضح في الشكل رقم (5-11).

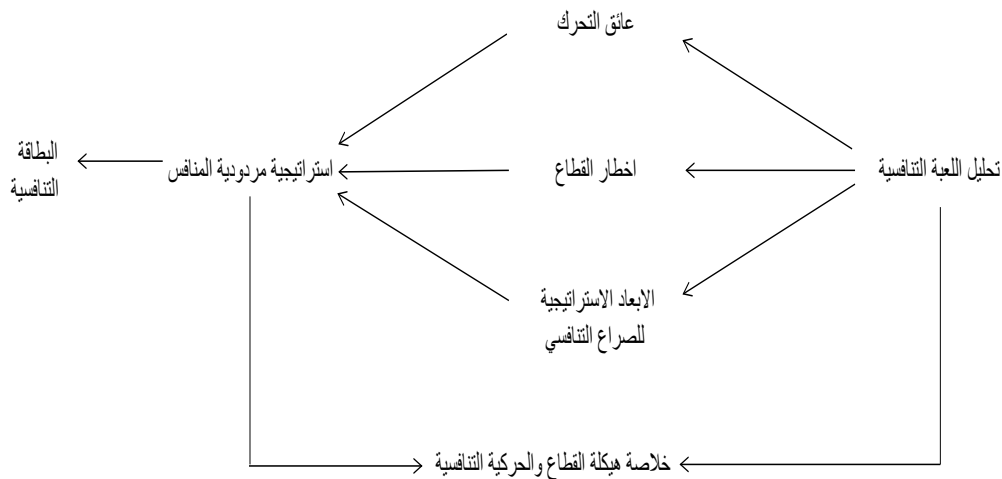
هذا الشكل يمثل الخطوات المتبعة في صياغة الاستراتيجية التنافسية وهي كما يلي¹:

أ- مرحلة اللعبة التنافسية: تهتم هذه المرحلة بفهم الأخطار التي تواجه القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، ودراسة العوائق التي تحول دون حركيته وتحديد الأهمية الاستراتيجية لهذا الصراع التنافسي.

ب- فهم إستراتيجيات المنافسين: يتم فيها التعرف على أسباب المستوى الذي حققه من المردودية.

ج- بعد فهم المحيط التنافسي؛ تقوم المؤسسة بتحديد الأطراف المنافسة لتضمن نجاح استراتيجياتها التنافسية من خلال بناء الميزة التنافسية.

الشكل رقم (5-11): تحليل المنافسة.

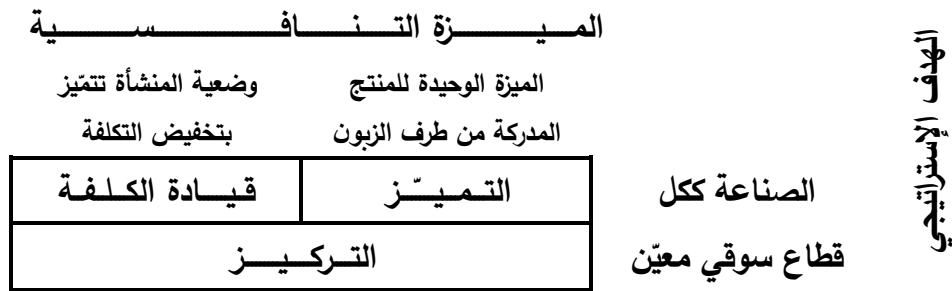


Source: Garibaldi, G, op. cit. P52

إن عملية التحليل التنافسي جاءت لتتمة عملية التحليل الاستراتيجي وبناء ميزة تنافسية من خلال تطبيق الاستراتيجيات التي ستسمح بالتّموّج لمواجهة المنافسة. ولقد ساهم " بورتر " في سنوات الثمانينات باقتراح ثلاث استراتيجيات تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق النجاح والصمود أمام منافسيها وهي ممثلة في الشكل التالي:

¹ Garibaldi.G, " L'analyse Stratégique", édition d'organisation, Paris, 2001, P52

الشكل رقم (II-6): الاستراتيجيات التنافسية " لبورتر "



Source: A. Porter, "Choix stratégiques et Concurrence", édition Economica, Paris, 1982, P42

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة: إنَّ أحسن وسيلة للسيطرة على المنافسة هو امتلاك القدرة على الإنتاج بتكلفة مخفضة، وحتى تستطيع ذلك يجب ان تمتلك المؤسسة حصة عالية في السوق أمام منافسيها وان تكون لها قاعدة عريضة من الزبائن ومميزات أخرى مثل الإستخدام الأمثل للمواد الخام وتوزيع التكاليف من خلال تنويع المنتجات، علما أن هذا النوع من الاستراتيجيات لا يناسب كل المؤسسات ومنها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجدول رقم (II-5) يوضح ذلك:

الذي يجب التأكيد عليه هو انه لا يجب تشبيه كل عملية بحث عن تخفيض التكلفة باستراتيجية قيادة التكلفة. فالبحث عن التحكم في تكلفة الإنتاج أو حتى الرغبة في تخفيضات بسيطة في التكاليف هي من اهتمامات كل مؤسسة في كل الأوضاع التي تمر بها، لكنها تختلف عن استراتيجية قيادة التكلفة لان هذه الأخيرة تتشغل بالمشاكل ذات التوجهات التنافسية طويلة المدى والجدول رقم (II-6) يوضح الفرق بينهما.

الجدول رقم (II-5): استراتيجية قيادة التكلفة.

الخصائص	الالتزام التنظيمي	الأخطار
_ البحث الدائم عن التكاليف المتدنية _ استثمار كبير في الإنتاج الواسع _ بساطة عمليات التصنيع _ أثر التجربة _ اتصالات واسعة _ توزيع واسع _ التدويل	_ تحديد واضح للمسؤوليات _ الإدارة بالأهداف _ أهداف كمية دقيقة _ مراقبة التسيير متطورة وموجهة نحو - مراقبة التكاليف _ تحليل القيمة ومراجعة التكاليف بشكل - دائم ومستمر	_ نضج السوق _ قدم أدوات الإنتاج _ فقدان الميزة التنافسية بسبب التطور - التقني عند المنافسين _ منافسة البلدان ذات تكلفة اليد العاملة - المنخفضة _ فقدان القدرة على الإبداع التكنولوجي - بفعل هاجس التكاليف _ قدرة التفاوض لدى المورعين

Source: Jean-Pierre Helfer et d'autres, " Management stratégie et Organisation", 5^{eme} édition, éd Vuibert, Paris, 2004, P179.

الجدول (II-6): مقارنة بين استراتيجية قيادة التكلفة وعملية تخفيض التكلفة.

استراتيجية قيادة التكلفة	عملية تخفيض التكلفة
_ تخص بعض المؤسسات فقط	_ تخص كل المؤسسات
_ استراتيجية عامة	_ عمل فوري
_ البحث المستمر في تخفيض التكلفة	_ تظهر خاصة في فترة الأزمة
_ تخفيض التكاليف له تأثير على أسعار البيع	_ تخفيض التكاليف يسمح بإعادة تشكيل الهوامش

Source: Jean-Pierre Helfer et d'autres, op. cit., P173

ب- إستراتيجية التميز: تتمثل هذه الاستراتيجية في أن تكون المؤسسة فريدة بشكل ما في مجالها ما يسمح لها بأن تكون في منأى عن هجومات منافسيها. وهناك عدة مداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة ومن بينها¹؛ تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة في المنتج، تقديم خدمة ممتازة قبل، أثناء أو بعد البيع، توفير قطع الغيار، التصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، وثوق المنتج، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خط متكامل من المنتجات، سمعة طيبة.

إن نجاح هذه الاستراتيجية مقرون بوجود توازن ناتج عن تقاطع التكلفة المرتبطة بالبحث عن العامل الفريد وإدراك الزبون للقيمة المناسبة. والجدول رقم (II-7) يبرز اهم خصائص هذه الاستراتيجية وتطبيقاتها التنظيمية ومختلف الأخطار الناجمة عنها.

الجدول رقم (II-7): استراتيجية التميز.

الخصائص	الالتزامات	الأخطار
_ الحدس والإبداع	_ تنسيق هام بين نشاطات البحث والتطوير والتسويق	_ عدم القدرة على تحديد التكلفة الزائدة الناجمة عن التميز
_ القدرات الإبداعية	_ القدرة على الجذب والاحتفاظ	_ التقليد من طرف المنافسين القاطنين في البلدان ذات التكلفة المنخفضة
_ القدرات التجارية	_ بالكفاءات الأساسية	_ فقدان لأهمية عامل التميز في نظر الزبون
_ شبكة توزيع شريكة ومتعاونة	_ بنية تنظيمية مرنة	_ التعرض للتزوير
_ علامة قوية	_ تنشيط موجه نحو الأهداف النوعية	_ تدنى القيمة المدركة للميزة في نظر الزبون

Source: Jean Pierre Helfer, op.cit., P175

¹ نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 118.

ج- إستراتيجية التركيز: تتمثل هذه الاستراتيجية في سعي المؤسسة إلى بناء ميزة تنافسية من خلال خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق وذلك من خلال تلبية حاجات مجموعة معينة من المستهلكين أو التركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج بشكل أكثر فعالية وكفاءة مما لو أنها قامت بخدمة كل السوق¹، وهذا من خلال تمييز المنتج بشكل أفضل أو من خلال تقديم منتج بتكاليف أقل.(أنظر الجدول رقم (II-8))

هذه الاستراتيجية هي الاستراتيجية المختارة غالبا من طرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب "بورتر" لكونها لا تملك لا الوسائل ولا الإرادة للهجوم على كل السوق.

وإن المؤسسة حسب "بورتر" تختار من بين الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة استراتيجية واحدة فقط، فلها ان تختار إما استراتيجية التميز أو استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التركيز بالتميز أو استراتيجية التركيز بتخفيض التكلفة، وان رغبة اي مؤسسة في تبني الاستراتيجيتين معا (التميز وتخفيض التكلفة) محاولة منها في استغلال التكلفة والقيمة معا لتطوير ميزة تنافسية ستكون غير فعالة اذ قد تؤدي بها حسب "بورتر" إلى فقدان هويتها أو حتى عوامل كفاءتها نظرا للالتزامات التنظيمية المتباينة التي تتميز بها كل استراتيجية على حدى.

الجدول رقم (II-8) استراتيجية التركيز

الأخطار	الالتزامات التنظيمية	الخصائص
- الفئة المستهدفة صغيرة جدا وبالتالي لا تحقق المردودية - المؤسسات المسيطرة تهاجم الفئة الاستراتيجية - تكلفة الخدمة باهظة - أحد المنافسين يقوم بتقسيم الفئة المستهدفة - توقعات الزبائن تصبح شائعة	- بنية تنظيمية موجهة نحو خدمة الفئة المستهدفة - ثقافة الخدمة - مرونة داخلية لخدمة الزبائن - قدرة تأقلم المنتجات مع حاجيات الزبائن	- التركيز على مجموعة من الزبائن ، على سوق جغرافي - تقديم خدمة خاصة للفئة المستهدفة - حصة سوقية محدودة

Source, Jean Pierre Helfer et autres, op. cit., P176.

إنّ واقع الأعمال بيّن أنه بإمكان المؤسسة أن تستهدف في آن واحد التكلفة والقيمة معا على عكس ما أقره "بورتر" فتجمع المؤسسة بين الميزتين التنافسيتين، القيادة في التكلفة والتميز معا، هذا ما يسمى

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 121.

بالاستراتيجية المختلطة أو الاستراتيجية الهجينة. وتُعتبر كلٌّ من مؤسسة "Intel" ومؤسسة "Microsoft" من بين أهم المؤسسات المتبنية لهذا النوع من الاستراتيجيات.

إن الشكل رقم (II-7) يبرز هذا النوع من الاستراتيجيات التنافسية إضافة إلى أنواع أخرى وهي استراتيجية التميز من الفوق واستراتيجية التميز من التحت. فالمؤسسة قد تكون القيمة المدركة لعرضها مختلفة عن القيمة المدركة لعرض منافسيها، فقد تكون القيمة أعلى بتكلفة وسعر أعلى مثلما هو الحال في كل من مؤسسة "BMW" ومؤسسة "Mercedes" في مجال صناعة السيارات وفي هذه الحالة الاستراتيجية المتبناة هي استراتيجية التميز من الفوق. وإما أن تكون بقيمة أدنى من قيمة عرض منافسيها وبتكلفة أقل شريطة عرضها بسعر منخفض جدا كما تفعل مؤسسة "Bic" في منتجاتها ذات الاستعمال الواحد، فهي بهذا تكون قد تبنت استراتيجية التميز من التحت.

تفسير كل ذلك في نظرنا هو أنه إذا انطلقنا من نشاط معين، فمن السهل الفهم ان القرارات والأفعال التي تتخذها المؤسسة يمكن ان يكون لها تأثير إيجابي على كل من القيمة والتكلفة كأعمال التجديد التي لها تأثير على كل من العمليات والمنتج، وتمس كل من القيمة والتكلفة. كذلك بالنسبة للتحسينات التي تجريها المؤسسة لصورتها والتي لها تأثير على العلامة وعلى القيمة ولكن لها أيضا تأثير بشكل غير مباشر على التكاليف كالتسهيلات الكبيرة التي ستستفيد منها في تفاوضها مع الممولين بفعل سمعتها الطيبة، ونفس الأمر تحصل عليه المؤسسة عند إجرائها لتحسينات على أنظمة المعلومات وأنظمة التسيير.

إن الحركية التي تشهدها بعض الصناعات الناشئة وتطورها نحو التخصص لتصبح من صناعات الحجم، أثناء عملية تطورها أو تطور بعض نشاطاتها يُحدثُ تطورا استراتيجيا. فلا يحدث بالضرورة انتقال مفاجئ من استراتيجية إلى أخرى ولكن يحدث تأقلم جزئي أو اختلاط بين الاستراتيجيتين المذكورتين سابقا. ان للبعد الزمني تأثيرا على كل من التكلفة والقيمة من خلال التطور التكنولوجي خاصة والزمني عامة.

الشكل رقم (II-7) استراتيجيات التنافس والمزايا التنافسية.



Source: Armond Dayan et d'autres, " **Manuel de Gestion**", éd Ellipse, Paris, 1999, P166.

2-3 الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:

لقد حاول " بورتر" أن يبرهن بأن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن إعتبارهما بمثابة استراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحقيق المزايا التنافسية، وأن هذه الأخيرة تتحقق في المؤسسات القادرة على خلق القيمة المتفوقة من خلال امتلاكها للقدرة على تخفيض معدلات هيكل التكلفة أو تمييز منتجاتها بحيث يوليها الزبون مزيدا من القيمة تجعله مستعدا لدفع سعر عالي. لكن السؤال الذي يتبادر إلى الأذهان هو كيف تستطيع المؤسسة خفض معدلات هيكل التكلفة وتمييز منتجاتها بالنظر إلى منتجات المنافسين حتى تتمكن من خلق قيمة متفوقة.

حتى تستطيع المؤسسة إنجاز وتحقيق ذلك تعتمد على العوامل الأربعة التالية والتي تدخل في بناء المزايا التنافسية وهي¹: الكفاءة والجودة والتجديد والاستجابة لحاجات العميل، وهي التي تمثل الأسس العامة

¹ شارلز هل و جاريث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 147.

لبناء المزايا التنافسية والتي يمكن لأي مؤسسة ان تتبناها بغض النظر عن مجال نشاطها أو منتجاتها التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها وفيما يلي توضيح لهذه الأسس:

أ- **الكفاءة (l'efficience):** ما المؤسسة إلا أداة لتحويل المدخلات الى مخرجات وإن مقدار المدخلات

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الكفاءة تساوي}$$

وتتحقق الكفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

ب- **الجودة:** إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الإعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً للأسباب التالية:

ـ إن توفير منتجات عالية الجودة يرفع من قيمة هذه المنتجات في أعين الزبائن، هذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها مما يرفع من أرباحها.

ـ إن العمل بمعايير الجودة العالية يسمح باختصار عامل الوقت مما يؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة، مما يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية ومنه تحقيق أرباح عالية أيضاً.

ج- **التجديد:** يمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو منتجاتها. فهو يشتمل كل تقدم يطرأ على المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة. وبالرغم من أن النجاح لا يتحقق لكل عمليات التجديد، إلا ان العمليات التي تحقق نجاحاً يمكن أن تشكل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية لأنها تمنح للمؤسسة شيئاً منفرداً، يفترق إليه منافسوها الأمر الذي يميزها عنهم ويسمح لها بفرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

د- **الاستجابة لحاجات العميل:** قدرة المؤسسة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها في تحديد وإشباع احتياجات عملائها سيجعلها تتميز بالسبق نتيجة القيمة الكبرى التي يوليها عملاؤها لمنتجاتها ومن ثم تحقيق التميز القائم على الميزة التنافسية.

إن الاستجابة للعميل تتطلب:

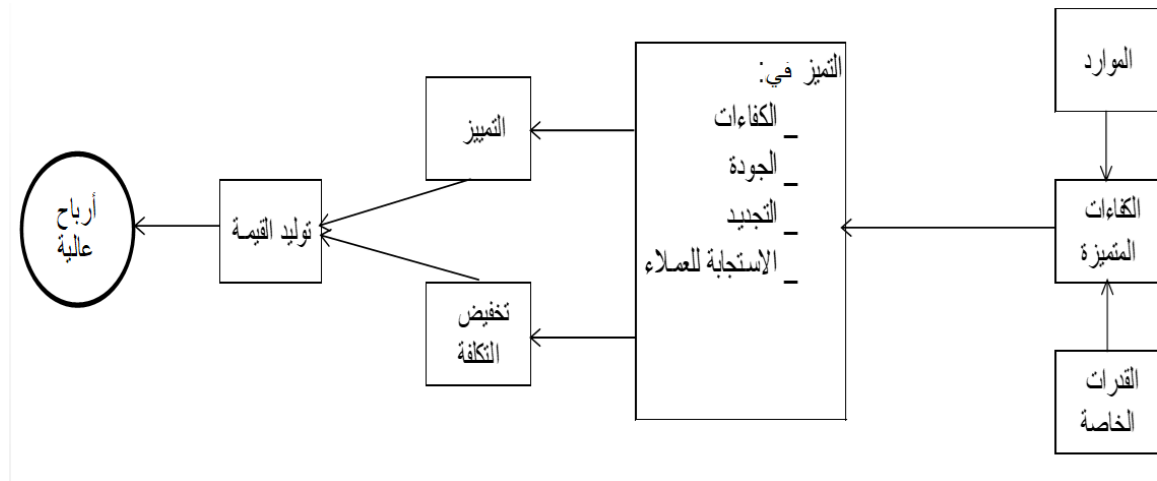
- _ ضرورة ملاءمة السلع والخدمات مع مطالب العملاء الفردية والجماعية؛
 - _ سرعة الاستجابة في تسليم السلعة أو تقديم الخدمة لتجنب إنزعاج العميل أو عدم شعوره بالرضا؛
 - _ التصميم المتفوق والخدمة المتفوقة لما قبل و بعد البيع وعمليات الدعم.
- إن هذه العوامل الأربعة (الكفاءة، الجودة، التجديد، الاستجابة للعملاء) تشكل معاً عاملاً مساعداً للمؤسسة لاستحداث مزيد من القيمة من خلال خفض التكاليف أو تمييز منتجاتها بالمقارنة بمنافسيها، الأمر الذي يسمح لها بالتفوق عليهم.

3-3 جذور الميزة التنافسية:

إن التوصل إلى إنجاز وتحقيق الكفاءة والجودة والتجديد والاستجابة للعميل يقتضي إمتلاك المؤسسة لكفاءات متميزة تمثل قوة منفردة تمكنها من خلق قيمة متفوقة والحفاظ على المزايا التنافسية.

وتنشأ الكفاءات المتميزة من مصدرين هامين هما¹: الموارد والقدرات كما هو موضح في الشكل رقم (8-11). فالموارد منها ما هو مادي (الأرض، المباني، المصانع، التجهيزات) ومنها ما هو معنوي (إسم الماركة، السمعة، براعة الاختراع والمهارات التقنية والتسويقية).

الشكل رقم (8-11) : جذور الميزة التنافسية.



المصدر: شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص212.

¹ شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 211.

إن نشأة الكفاءات المتميزة مرتبطٌ من جهة بامتلاك المؤسسة لموارد منفردة وذات قيمة، أي موارد لا تمتلكها مؤسسة أخرى، ومن جهة أخرى بامتلاكها للقدرات والمتمثلة في مهارة تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتلك المهارات تكمن في الأنظمة المعتادة للمؤسسة أي الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. وتعتبر قدرات المؤسسة نتاج لهيكلها التنظيمي وأنظمة الرقابة الخاصة بها وتلك العوامل تحدد كيف وأين تتخذ القرارات داخل المؤسسة والسلوكيات التي تكافئ عليها المؤسسة، إضافة إلى اللوائح والقوانين والقيم الثقافية في المؤسسة. كما تكمن تلك القدرات في الأفراد وفي الطريقة التي يتفاعلون بها ويتعاونون ويتخذون القرارات في إطار محيط المؤسسة.

إن التمييز بين الموارد والقدرات ضروري لفهم وإدراك العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءات المتميزة، فقد تملك المؤسسة موارد متفوقة ذات قيمة عالية، لكن إذا لم تملك القدرة على استغلالها بفعالية قد تخفق جهودها في خلق الكفاءات المتميزة، كما أن المؤسسة قد لا تكون بحاجة إلى امتلاك موارد منفردة ذات جودة عالية من أجل إرساء الكفاءات المتميزة إذا كانت تملك قدرات منفردة لا يمتلكها المنافسون.

ومما سبق نستخلص أن جذور الميزة التنافسية تكمن في تلك الكفاءات المتميزة التي تمتلكها المؤسسة والتي هي وليدة مجموعة من الموارد والقدرات ذات المواصفات التالية:

__ مورد منفرد ذو قيمة عالية بالإضافة إلى قدرات (مهارات) فردية ضرورية لاستغلال هذا المورد.

__ قدرة منفردة على إدارة الموارد العامة.

إن الكفاءات المتميزة للمؤسسة تكون في أقوى حالاتها عندما يتوفر لدى المؤسسة الموارد المنفردة ذات القيمة العالية بالإضافة إلى قدرات منفردة على إدارة تلك الموارد.

المبحث الثالث: قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع و التطورات.

أمام التحولات الاقتصادية العالمية الحالية واكتساح العولمة لاقتصاديات الدول، سارعت هذه الأخيرة ومن بينها الجزائر إلى تكييف أنظمتها الاقتصادية مع مقتضيات العولمة، فكان أن أحدثت تغييرات عميقة في سياساتها وفي اقتصادها وفي إعادة توجيه أنشطتها، وبدأت حينها بالاهتمام بالمنتجات الوطنية خارج المحروقات في كلا القطاعين العمومي والخاص، وبإصدارها لقانون 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض تكون الجزائر قد أعطت دفعا قويا للمؤسسات ومن بينها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واخرجتها بالتدريج من التهميش الذي كانت تعاني منه.

سنعمد من خلال هذا المبحث إلى التعرّيج على أهم المحطات التي شهدت تغييرا جذريا في مسار قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإلى واقع هذا القطاع وتطوراتها والتعرف على طبيعة مناخ الأعمال الذي تنشط فيه مؤسسات القطاع لنخلص إلى التعرف على مجهودات السلطات الجزائرية في توفير العناصر البيئية المواتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع.

المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، النشأة، التطور التاريخي.

شهد الاقتصاد الجزائري ثلاث محطات تحول كبرى عرفت فيها المؤسسة الجزائرية عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة تطورا ملحوظا على كل الأصعدة، وفيما يلي هذه المراحل الثلاث:

- **المرحلة الأولى: 1962 - 1982:** إن تبني الجزائر للخيار الاشتراكي في هذه المرحلة، جعلها تقوم بتأميم جميع القطاعات الهامة كالمحروقات والبنوك والمناجم...، وتركيز اهتمامها على الصناعات التصنيعية التي تمخض عنها مؤسسات عمومية كبيرة اعتبرت آنذاك العامل الوحيد للنمو¹ في حين غُيِبَ دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . ولقد تميز قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه المرحلة بالخصائص التالية:
- تهميش شبه تام لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف مخططات التنمية للدولة.

¹ Bouyakoub, A, " La PME en Algérie: Quelles réalités"; édition Griot-cnam, Paris, 2002, P 75

• حصر تواجد مؤسسات القطاع الخاص في القطاع التجاري والخدمي وتقليص تواجدها في القطاع الصناعي¹.

• ضعف إنتاجية القطاع وتوسعه بسبب التشديد الضريبي عليه

• منع مؤسسات القطاع من ولوج عالم التجارة الخارجية.

وبعد الفشل الكبير لنموذج المؤسسة الكبيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية قامت الدولة الجزائرية سنة 1980 بإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات الكبيرة بتحويل هذه الكيانات الاقتصادية الكبيرة إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة (PME) وإلى صناعات صغيرة ومتوسطة (PMI).

• **المرحلة الثانية 1983 - 1989:** تميزت هذه المرحلة بإعادة النظر في نموذج النمو المتبنى في سنوات السبعينات (بسبب فشله في تحقيق التنمية الاقتصادية) والانخراط في إعادة هيكلة المؤسسات العمومية وتحويلها إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة متخصصة في المدن الوسطى مع ترقية المشاريع المسيرة من طرف الجماعات المحلية . لقد تميزت هذه المرحلة ب:
• شيخوخة الأداة الإنتاجية وإنخفاض مستوى الاستثمارات.

• فشل عملية إعادة الهيكلة في تحقيق اللامركزية الحقيقية وانحصار نتائجها في التحسين التقني لا أكثر².

• إرتفاع مستوى المديونية الخارجية إلى 20 مليار دولار وخدمة الدَّين إلى 5 ملايين دولار.

• تحديد سقف للمبالغ المخصصة للمشاريع الاستثمارية لا يسمح بتجاوزه يقدر ب 30 مليون دج.

• فتح الغرفة الوطنية للتجارة الوطنية والمتعلقة بأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1987.

ومع انخفاض سعر البترول و حدوث اختلال في الميزان التجاري الذي قدر ب 200 مليار دينار، دخل الإقتصاد الجزائري في أزمة حادة أدت إلى تفاقم الوضع ما دفع بالسلطات الجزائرية إلى القيام بإصلاحات اقتصادية وسياسية ابتداء من سنة 1989.

¹ Gestion et entreprise, L'institut national de la productivité et du développement industriel (INPED), Algérie, Janvier- Avril, 2004; p13

² Georges Mutin, " **Le contexte économique et social de la crise algérienne, enjeux et évolution**", Ed. Mario Melle, paris, 1997; P17

• **المرحلة الثالثة ما بعد 1989:** هي مرحلة الانتقال من الإقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقطاع الخاص بعد برنامج التعديل الهيكلي الذي أقره البنك الدولي والذي استهدف هيكلة النسيج الصناعي الجزائري بما تتطلبه قواعد ومعايير النجاعة لاقتصاد السوق، والاحتكام إلى السوق من حيث، مؤشرات السعر، المردودية، الربح والجودة.

تطبيق هذا البرنامج كان له الأثر البالغ على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أدى إلى خوصصة الكثير من مؤسسات القطاع العام والسماح بتحويل ملكية المؤسسات العامة إلى القطاع الخاص، و إنشاء العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة كما ساهم في تطويرها في بعض الأنشطة والمجالات. صحيح أن هذا البرنامج ساهم في تحقيق توازنات على مستوى الإقتصاد الكلي، إلا أنه في الوقت نفسه كان له عواقب وخيمة على الانتعاش الاقتصادي وعلى سوء الظروف المعيشية على شريحة كبيرة من السكان، ناهيك أنه لم يسجل أي تحسن في فعالية القطاع الإنتاجي الذي يمثل حجر الزاوية في الانتعاش الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للبلد، فباتت مؤسساته تتخبط في مديونية مفرطة، معدلات إنتاج منخفضة، عدم توازن مالي، ضعف كبير في نسب إنجاز الاستثمارات، عدم الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية إضافة إلى التكاليف العالية.

هذه النتائج السلبية استدعت تدخل الدولة باتخاذ عدة إجراءات وإصدار رزمة من القوانين المنظمة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن أهمها:

1- **صدور قانون جديد للاستثمار في جوان 2001:** والذي اقترح آليات لتطوير الاستثمار من خلال تنظيم نشاط الوكالة الوطنية لترقية ودعم ومتابعة الاستثمار وإنشاء مجلس وطني للاستثمار، وإمضاء عقود الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وهذا بتعزيز تنافسية القطاع الإنتاجي في مواجهة المنافسة الدولية.

2- **صدور قانون توجيهي رقم 01_18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001:** الذي يهدف إلى ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال¹:

• التشجيع على إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة جديدة وتوسيع مجال نشاطها.

¹ ضحاك نجية، " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الأمس واليوم، أفاق تجربة الجزائر"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17-18 أفريل 2006، ص 138.

• توفير اطار تشريعي وتنظيمي يتلاءم وخصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويساهم في تنميتها.

• توفير المعلومات ذات الطابع الصناعي والتجاري والاقتصادي والمهني والتكنولوجي المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتسيير عملية الحصول عليها.

• نشر ثقافة المقاولاتية من خلال تبني سياسات تكوين تغرس روح الإبداع وتشجع على التجديد في وسط المورد البشري الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• توفير الأدوات والخدمات المالية الملائمة لاحتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتسهيل عملية الحصول عليها.

• فتح باب التصدير أمام منتجات وخدمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• العمل على تشجيع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين أدائها.

3- إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 2002/11/11: يعمل

هذا الصندوق على منح القروض وتقديم الاستشارة والمساعدة التقنية ومتابعة البرامج التي تنظمها مختلف الهيئات الدولية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4- كما عملت الدولة في سنة 2003 على إيجاد آليات جديدة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أهمها:

• **حاضنات الأعمال أو المشاتل¹:** وهي مؤسسات تعمل على تقديم الدعم والتسهيلات للمؤسسات الصغيرة حديثة الولوج إلى عالم الاستثمار، إضافة إلى المتابعة والإرشاد وتدريب أصحابها على تقنيات التسيير ومبادئه.

• **مراكز التسهيل²:** وهي مؤسسات عمومية تعمل على دعم أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة وإعلامهم وتوجيههم ومرافقتهم وتكوينهم، اذ تختص هذه المراكز بالمستثمرين الجدد الذين يحتاجون إلى توجيه ومرافقة، أو لمن يملك مؤسسة صغيرة ومتوسطة ويبحث عن تقديم له إرشادات فيما يخص تطوير المنتج أو وسائل الإنتاج أو اقتناء تكنولوجيا جديدة...الخ.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 03_78 المؤرخ في 2003/02/25، يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة

الرسمية، السنة 40، العدد 13، الصادرة في 2003/02/26، ص 14

² المرسوم التنفيذي رقم 03_79 المؤرخ في 2003/03/25، يحدد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها، الجريدة الرسمية، السنة 40، العدد 13، الصادرة في 2003/03/25، ص 18.

• إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2005¹: تعمل هذه الوكالة من اجل ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومرافقتها في الإنشاء أو التوقف أو تغيير مجال النشاط، ودعم تنافسيتها والعمل على تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• كما قامت الدولة بإنشاء عدة أجهزة أخرى لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنها:

• الصندوق الوطني للاستثمار؛

• صندوق ضمان القروض؛

• الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ؛

• الصندوق الوطني للتأمين على البطالة ؛

• الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

• القرض التجاري

• صندوق الزكاة (القرض الحسن).

المطلب الثاني : واقع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية .

على ضوء الدعم الذي تلقاه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل الدولة من خلال تطبيق برنامج التعديل الهيكلي سنة 1994 . وبعد إصدار المراسم التشريعية وتسخير منظومة مؤسساتية لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، لقي قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انتعاشا كبيرا على شتى الأصعدة في العشرية الأخيرة بالرغم من عدم جاهزيته للانفتاح الاقتصادي ولمواجهة المؤسسات الأجنبية ذات التنافسية العالية . سنتناول في هذا المطلب التطور الذي شهده قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومدى مساهمته في الإقتصاد الوطني.

1 - تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: للاطلاع على وضعية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الجزائري سنعتمد على مجموعة من الإحصائيات المقدمة من مختلف الهيئات الرسمية حول تطور مؤسسات القطاع من حيث العدد، قطاع النشاط، اليد العاملة، تركيزها الجغرافي.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 05_165 المؤرخ في 03/05/2005 يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية، السنة 42، العدد 32، الصادرة في 04/05/2005، ص 28

1 - 1 تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال فترة 2010-2016: عرف قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموا متزايدا في الفترة الممتدة بين 2010 - 2016 كما تبينه الإحصائيات السنوية الصادرة عن وزارة الصناعة والمناجم والجدول التالي يوضح ذلك:

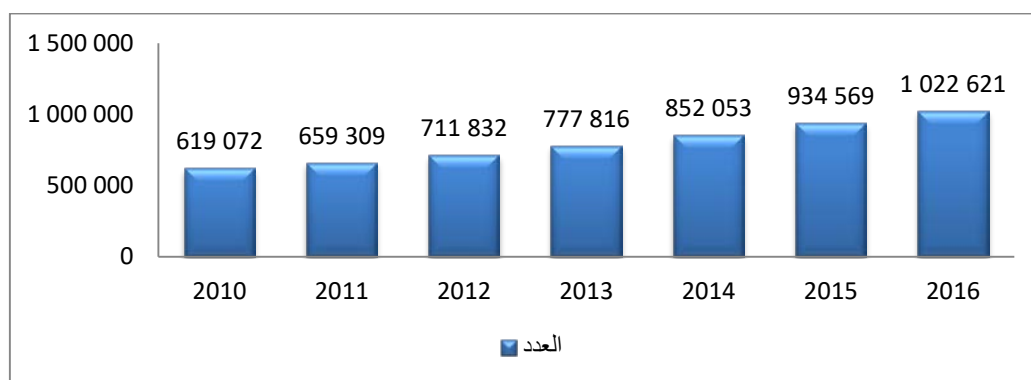
الجدول رقم (II-9): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الاطار القانوني خلال فترة 2010-2016.

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الم.ص.م							
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة	618 515	658 737	711 275	777 259	851 511	934 037	1 022 231
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية	557	572	557	557	542	532	390
المجموع	619 072	659 309	711 832	777 816	852 053	934 569	1 022 621
التطور الكلي من سنة لآخرى	-	6,49%	7,9%	9,26%	9,54%	9,96%	10,3%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على :

-وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمارات، نشرة المعلومات الإحصائية رقم (18) لسنة 2010، رقم(20) لسنة 2011، رقم (22) لسنة 2012.
-وزارة الصناعة والمناجم، نشرة المعلومات الإحصائية رقم 24 لسنة 2013، رقم 26 لسنة 2014، رقم 28 لسنة 2015 رقم 30 لسنة 2016.

الشكل رقم (II-9): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب الاطار القانوني.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على قاعدة معطيات الجدول رقم (II-9).

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين النمو المتزايد في إجمالي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة بعد أخرى، وهذا راجع إلى سياسات الدعم وبرامج التأهيل وما تمخض عنها من اليات جديدة لدعم

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اذ قدمت تسهيلات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الراغبة في الولوج إلى عالم الاستثمار في هذا القطاع وعملت على مرافقتها في مرحلة النشأة وفي مختلف مراحل نشاطها وحتى في حالة توقفها عن النشاط. هذا على المستوى الكلي، أما على المستوى الجزئي نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسات التي حظيت بهذا النمو المتزايد في العدد هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي عرفت نموا متزايدا ومتوازيا من حيث العدد من سنة لأخرى، ويرجع سبب ذلك إلى السلطات العمومية من خلال خطة الحكومة التي عملت على تشجيع نشأة مؤسسات صغيرة ومتوسطة جديدة¹ ومن خلال العمل على التحسين المستمر لبيئة ومناخ الأعمال بهدف تسهيل ميلاد هذه المؤسسات وضمان استمراريتها وديمومتها، في حين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية والتي تمثل حصة ضعيفة في مجموع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شهدت تراجعا من سنة إلى أخرى إلى أن بلغت سنة 2016 390 مؤسسة صغيرة ومتوسطة عمومية، حيث أصبحت تمثل فقط نسبة 0,03% فقط من إجمالي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه السنة، ويعود سبب هذا التناقص في العدد إلى سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة وطبقته على بعض حقائب نشاطات هذا القطاع.²

1 - 2 تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (الأشخاص المعنوية) حسب قطاع النشاط: فيما يلي
تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (الأشخاص المعنوية) حسب قطاع النشاط في الفترة الممتدة بين 2012-2016

الجدول رقم (II-10): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (الأشخاص المعنوية) حسب قطاع النشاط في الفترة الممتدة بين 2012- 2016 .

2016	2015	2014	2013	2012	السنوات قطاع النشاط
6 130	5 625	5 038	4 616	4 277	الزراعة
2 767	2 639	2 439	2 259	2 052	المحروقات، الطاقة، المناجم، الخدمات المرتبطة
174 848	168 557	159 775	150 910	142 222	البناء والأشغال العمومية
89 597	83 701	78 108	73 037	67 517	الصناعة
302 564	277 379	251 629	228 592	204 049	الخدمات
575 906	537 901	496 989	459 414	420 117	المجموع

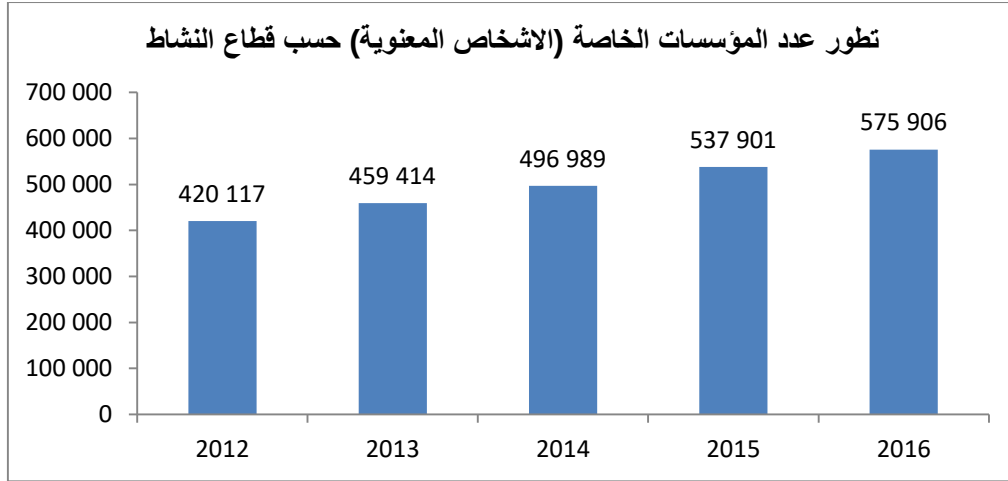
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المصادر التالية :

وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمارات نشره المعلومات الإحصائية رقم 22 لسنة 2012 ص 14.
وزارة الصناعة والمناجم، نشره المعلومات الإحصائية : رقم 24 لسنة 2013 ص 14، رقم 28 لسنة 2015 ص 13
رقم 26 لسنة 2014 ص 12، رقم 30 لسنة 2016 ص 13.

¹ وزارة الصناعة والمناجم، نشره المعلومات الإحصائية رقم 28 لسنة 2015، ص 7

² وزارة الصناعة والمناجم، نشره المعلومات الإحصائية رقم 28 لسنة 2015، ص 11

الشكل رقم (10-11): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (الأشخاص المعنوية) حسب قطاع النشاط.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على قاعدة معطيات الجدول رقم (10-11).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (الأشخاص المعنوية) تقدر بـ 575 906 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في سنة 2016، وإن أكثر من نصف هذا العدد أي 52,5% هي مؤسسات خدماتية وعددها 302 564 مؤسسة، تليها في المرتبة الثانية قطاع البناء بـ 30,4% وعددها 174 848، يليها قطاع الزراعة بـ 1,06% وعددها 61 30، وفي المرتبة الأخيرة قطاع المحروقات والطاقة بـ 0,5% وعددها 27 67 مؤسسة.

1 - 3 توزيع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الأشخاص المعنوية) حسب قطاع النشاط وحسب الاطار القانوني لسنة 2016:

فيما يلي توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الأشخاص المعنوية) حسب قطاع النشاط وحسب الاطار القانوني لسنة 2016:

الجدول رقم (II-11): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الأشخاص المعنوية) حسب قطاع النشاط والاطار القانوني لسنة 2016.

قطاع النشاط	نوع الم.ص.م.	المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة	المؤسسة الصغيرة والمتوسطة العمومية	المجموع	النسبة المئوية
الزراعة		6 130	181	6 311	1,10
المحروقات، الطاقة، المناجم، الخدمات المرتبطة		2 767	3	2 770	0,48
البناء والاشغال العمومية		174 848	28	174 876	30,34
الصناعة		89 597	97	89 694	15,56
الخدمات		302 564	81	302 645	52,52
المجموع		575 906	390	576 296	100,0

المصدر: وزارة الصناعة والمناجم، نشرة المعلومات الإحصائية رقم 30 لسنة 2017 ، ص 10.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العدد الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الأشخاص المعنوية) يتمثل في 576 296 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وان 99,93% منها هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة و 0,067% هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة عمومية، ومنه فجل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤسسات خاصة.

كما أن الجدول أعلاه يبين أن 52,5% من قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات خدماتية، يليها في المرتبة الثانية قطاع البناء والأشغال العمومية ب 30,34% ثم قطاع الصناعة ب 15%، أما بقية القطاعات فتمثيلها ضعيف جدا في وسط قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كقطاع الزراعة الذي لا يمثل إلا 1% من مجموع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك قطاع المحروقات والطاقة والمناجم والخدمات المرتبطة الذي لا يتعدى تمثيله 0,48%.

1 - 4 توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب حجم العمالة:

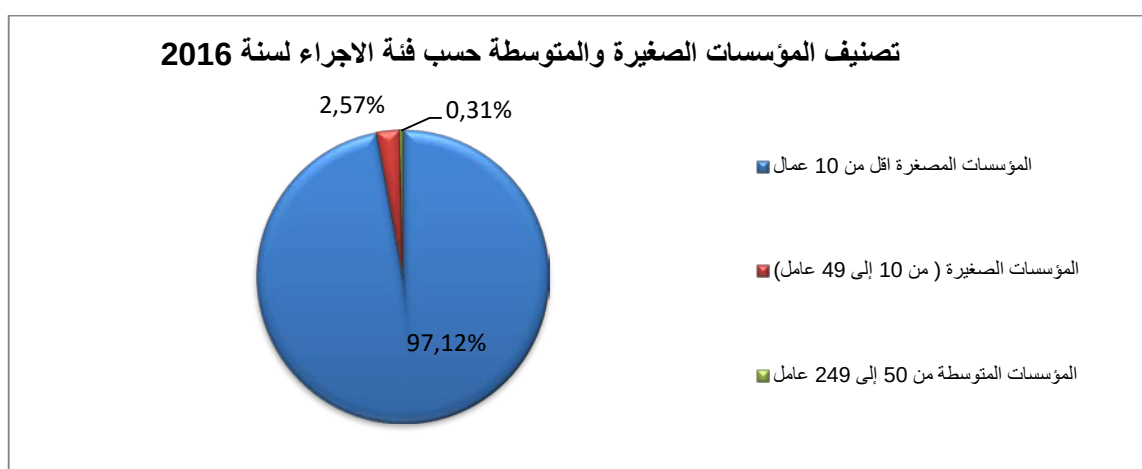
في نهاية سنة 2016 كان أكثر من 97% من مؤسسات القطاع هي مؤسسات مصغرة (TPE) والتي تبقى مسيطرة على مستوى النسيج الاقتصادي ، متبوعة بالمؤسسات الصغيرة ب 2,57% ، ثم المؤسسات المتوسطة بنسبة ضعيفة جدا تقدر ب 0,3% والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (II-12): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فئة الأجراء لسنة 2016.

النسبة المئوية %	عدد المؤسسات	انواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب حجم العمالة
97.12	993 170	المؤسسات المصغرة (اليد العمالة اقل من 10 عمال)
2,57	26 281	المؤسسات الصغيرة (اليد العاملة بين 10 - 49)
0,31	3 170	المؤسسات المتوسطة (اليد العاملة بين 50 - 249)
100	1 022 621	المجموع

المصدر: وزارة الصناعة والمناجم، نشرة المعلومات الإحصائية رقم 30، ماي 2017، ص 9.

الشكل رقم (II-11): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فئة الاجراء لسنة 2016.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (II-12).

1 - 5 تركيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (الأشخاص المعنوية) حسب المناطق الجغرافية:

فيما يلي توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة عبر المناطق الجغرافية الثلاث وهي الشمال، الهضاب العليا، الجنوب.

الجدول رقم (II-13): تركيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (الاشخاص المعنوية) حسب المنطقة الجغرافية لسنة 2016.

المناطق	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	نسبة التركيز %
الشمال	400 615	69,56%
الهضاب العليا	125 696	21,83%
الجنوب	49 595	8,61%
المجموع	575 906	100%

المصدر: وزارة الصناعة والمناجم، نشرة المعلومات الإحصائية رقم 30، ماي 2017، ص 12.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن منطقة الشمال تمتلك حصة الأسد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تقدر ب 69,56% من مجموع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تليها منطقة الهضاب العليا بنسبة 21,83% وأخيرا منطقة الجنوب بنسبة 8,61%.

1 - 6 كثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب المناطق:

تختلف كثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منطقة جغرافية إلى أخرى، فوفق الإحصائيات الأخيرة الصادرة عن الديوان الوطني للإحصاء المبنية على إحصائيات 1 جانفي 2016 حول عدد سكان الجزائر الذي يقدر ب 40,4 مليون نسمة، فإن المتوسط الوطني¹ لكثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقدر ب 25 مؤسسة لكل 1000 ساكن، هذا المؤشر الوطني ينخفض إلى 17 مؤسسة صغيرة ومتوسطة لكل ألف ساكن بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (الأشخاص المعنوية) في حين المتوسط العالمي لهذا المؤشر بلغ 45 مؤسسة لكل ألف ساكن، أن هذه النسبة متفاوتة عبر الوطن من جهة إلى أخرى كما هو مبين فيما يلي:

- 19 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة لكل 1000 ساكن في منطقة الشمال.
- 13 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة لكل 1000 ساكن في منطقة الهضاب العليا.
- 15 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة لكل 1000 ساكن في منطقة الجنوب.

1 - 7 ديمغرافية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة خلال فترة 2015-2016:

تشهد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حركية كبيرة خلال ممارستها لنشاطها، إضافة إلى تقدم بعضها تظهر مؤسسات صغيرة ومتوسطة أخرى للوجود وتتعرض بعضها إلى الوفاة ويتم إعادة بعث أخرى من جديد بعد توقفها عن النشاط . سنحاول تتبع حركية هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم (II-14): حركية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة خلال فترة 2015-2016.

2016	حركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال سنة 2016				2015	طبيعة المؤسسة
	نشأة جديدة	وفاة	إعادة بعث	التطور		
575 906	41 635	11 686	8 056	3 805	537 901	الأشخاص المعنوية
446 325	66 903	22 785	6 071	50 189	396 136	الأشخاص الطبيعية
1 022 231	108 538	34 471	14 127	88194	934 037	العدد الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المصدر: وزارة الصناعة والمناجم، نشرة المعلومات الإحصائية رقم 30، ماي 2017، ص 14.

¹ وزارة الصناعة والمناجم، نشرة المعلومات الإحصائية، رقم 30، ماي 2017، ص 13.

يبرز لنا الجدول أعلاه أن سنة 2016 شهدت حركية كبيرة في وسط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة، إذ تم إنشاء 108538 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جديدة، وتم إعادة بعث من جديد 14127 مؤسسة صغيرة ومتوسطة كانت متوقفة عن النشاط، إلا أنه تشهد هذه السنة وفاة 34471 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة منها 11686 مؤسسة صغيرة ومتوسطة (أشخاص معنوية) حسب إحصائيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وتوقف 22785 مؤسسة صغيرة ومتوسطة (أشخاص طبيعية) تنشط في مجال (الصحة، القضاء، الزراعة، الحرف) حسب إحصائيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي .

إن أكثر قطاعات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تأثرا بظاهرة الوفيات حسب إحصائيات وزارة الصناعة والمناجم هو قطاع الخدمات¹ الذي عرف وفاة 7085 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة سنة 2016، ويليه قطاع البناء بوفاة 3034 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة ، ثم قطاع الصناعة الحرفية بوفاة 1440 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ، فقطاع الزراعة و الصيد بوفاة 95 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وأخيرا قطاع المحروقات والطاقة والمناجم بوفاة 32 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة.

ولمعرفة القطاعات الفرعية التابعة لقطاع الخدمات الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، والأكثر تأثرا بظاهرة الوفيات نذكر :

- قطاع الخدمات المقدمة لمؤسسات هذا القطاع تعرض لوفاة 2222 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة خلال سنة 2016 بنسبة وفيات 31.36 %
- يليه قطاع التجارة في المرتبة الثانية بفقدان 2138 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بنسبة وفيات 30,18%
- فقطاع النقل، بفقدان 1103 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بنسبة وفيات 15,57%
- اما قطاع الصناعة فيشهد نسبة وفيات كبيرة على مستوى الصناعات الغذائية حيث قدرت نسبة الوفيات ب 34,24% أي وفاة 493 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من جملة 1490 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خلال سنة 2016.

¹ وزارة الصناعة والمناجم، نشرة المعلومات الإحصائية، رقم 30، ماي 2017، ص ص، 16_17.

إن معظم هذه الوفيات في وسط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة يعود سببها في غالب الأحيان إلى عدم نضج المشروع في مرحلة الانطلاق وإلى ضعف تنافسية هذه المؤسسات، هذا ما يمكن أن يفسر جزئياً هذه الوفيات.

2 - مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الوطني:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في دعم الإقتصاد الوطني، فهي من جهة تساهم في امتصاص البطالة، بتوفير فرص عمل وتساهم في الناتج الداخلي الخام وفي توليد القيمة، وفيما يلي بعض المؤشرات الاقتصادية الدالة على ذلك.

2. 1 مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإنتاج الخام خلال فترة 2013-2014.

يقدم الجدول التالي مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإنتاج الوطني الخام.

الجدول رقم (II-15): تطور قيمة الإنتاج الخام حسب الإطار القانوني وفئة الأجراء.

التطور	القيمة بمليار دينار		
	2014	2013	
			<u>الإطار القانوني</u>
12,9%	2 184,1	1 934,7	الخاص
0,1%	409,0	403,4	العام
			<u>فئة الأجراء</u>
8,2%	861,6	796,0	250 فما فوق
18,4%	554,4	466,2	بين 50 و 249
5,2%	401,4	381,6	بين 10 و 49
10,9%	775,7	699,3	أقل من 10
10,7%	2 593,1	2 343,1	المجموع

المصدر: وزارة الصناعة والمناجم، نشرة المعلومات الإحصائية، رقم 28، 2015، ص 28.

إن الإنتاج الخام الخاص بقطاع الصناعة والمناجم قدر في سنة 2014 بقيمة 2593,1 مليار دينار، نصيب القطاع الخاص منها هو 2184,1 مليار دينار أي 84,2% (مع ملاحظة أن مؤسسات التعدين واستغلال المحاجر العمومية لم يتم إدماجها في هذه الإحصائيات).

أما نصيب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة لهذا القطاع فقد تطور من 1547,1 مليار دينار سنة 2013 إلى مبلغ 1731,5 سنة 2014، ومنه فان مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2014 تقدر ب 67% من مجموع الإنتاج الخام.

2-2 مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل خلال فترة 2015-2016:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في امتصاص البطالة وتوفير فرص العمل والمعطيات التالية تبين ذلك:

الجدول رقم (II-16): مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل خلال فترة 2015-2016.

التطور	سنة 2016		سنة 2015		نوع الم.ص.م
	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
6,90	58,62	1 489 443	58,75	1 393 256	الأجراء
9,44	40,23	1 022 231	39,40	934 037	أرباب العمل
7,92	98,86	2 511 674	98,16	2 327 293	المجموع
-33,62	1,14	29024	1,84	43727	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية
7,16	100	2 540 698	100	2 371 020	المجموع

المصدر: وزارة الصناعة والمناجم، نشرة المعلومات الإحصائية، رقم 70، 2017، ص 14.

لقد بلغ حجم العمالة الموظفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نهاية سنة 2016: 2540698 عامل، من بينهم 29024 عامل فقط يعملون بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية و 2511674¹ عامل يعملون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة علما أن نسبة التوظيف ارتفعت ب 7,16 % بين 2015-2016.

2 - 3 مساهمة القطاع الخاص خارج المحروقات في توليد القيمة المضافة.

فيما يلي الجدول رقم (II-17) الذي يُبين مساهمة القطاع الخاص خارج المحروقات في توليد القيمة المضافة:

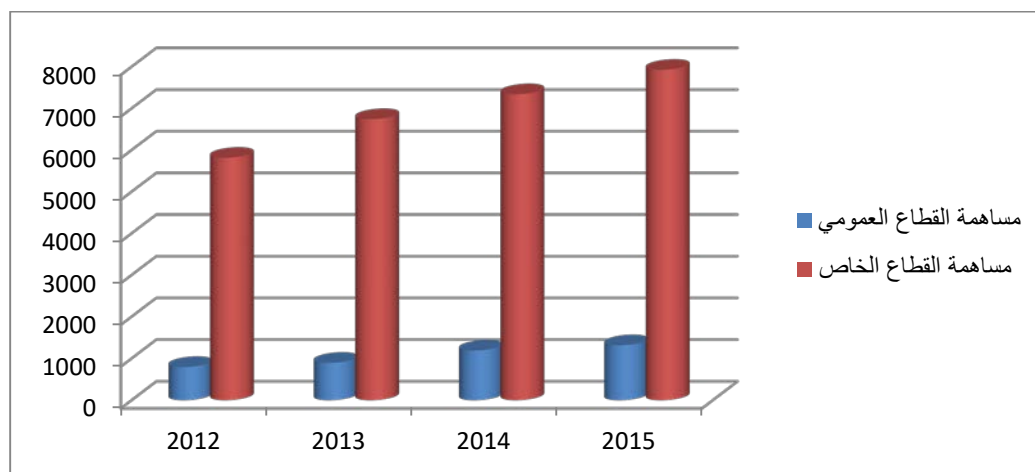
¹ هذا الرقم يشمل اصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (الاشخاص المعنوية) واصحاب الأعمال الحرة والحرفيين.

الجدول رقم (II-17): مساهمة القطاع الخاص خارج المحروقات في توليد القيمة المضافة.

2015		2014		2013		2012		الإطار القانوني
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
14,22	1 313,86	13,90	1 187,93	11,70	893,24	12,01	793,38	حصة القطاع العمومي في القيمة المضافة
85,78	7 924,51	86,10	7 338,65	88,30	6 741,19	87,99	5 813,02	حصة القطاع الخاص في القيمة المضافة
100	9 237,87	100	8 527	100	7 634,43	100	6 606	المجموع

المصدر: وزارة الصناعة والمناجم، نشرة المعلومات الإحصائية، رقم 30، ماي 2017، ص 42 بتصرف.

الشكل رقم (II-12): مساهمة القطاع الخاص خارج المحروقات في توليد القيمة المضافة.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول رقم (II-17).

نلاحظ في الجدول والشكل أعلاه أن القطاع الخاص خارج المحروقات ساهم بقيمة 7924,51 مليار دج وبنسبة 85,78% من مجموع القيمة المضافة لسنة 2015 وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالقطاع العمومي الذي لا تتعدى مساهمته في نفس السنة 1313,36 أي بنسبة 14,22%.

2-4 مساهمة القطاع الخاص في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات:

للتعرف على مدى مساهمة القطاع الخاص في الناتج الداخلي الخام نتابع تطور هذا المؤشر (PIB) من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (II-18): تطور الناتج الداخلي الخام في القطاع الخاص والعمومي خارج المحروقات في الفترة 2010_2013

2013		2012		2011		2010		الإطار القانوني
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
11,7	893,24	12,01	793,38	15,23	923,34	15,2	827,53	حصة القطاع العمومي في PIB
88,3	6 741,19	87,99	5 813,02	84,77	5 137,46	84,98	4 681,68	حصة القطاع الخاص في PIB
100	7 634,43	100	6 606,404	100	6 060,8	100	5 509,21	المجموع

المصدر: وزارة الصناعة والمناجم، نشرة المعلومات الإحصائية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة رقم 26، افريل 2015، ص 49 بتصرف.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الناتج الداخلي الخام شهد تطورا مستمرا في القطاع الخاص إلى أن بلغ في سنة 2013 ما قيمته 6741,19 مليار دج وبنسبة 88,3 % من مجموع الناتج الداخلي الخام لنفس السنة، وهي نسبة جد عالية مقارنة بمساهمة القطاع العام والتي بلغت 893,24 مليار دج أي بنسبة 11,7 % فقط.

المطلب الثالث : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:

إن الإنجازات المحققة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية سواء ما تعلق بتطويرها من حيث العدد وتوليدها لمناصب الشغل أو مساهمتها في توليد القيمة المضافة، كل هذه الإنجازات الناجمة عن التطور الإيجابي للقطاع الخاص والذي يعتبر المصدر الأساسي للقيمة المضافة هي إنجازات جزئية لا ترقى إلى مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنتظرة منها، كتحقيق والحفاظ على مستوى معين من المنافسة في مواجهة المنافسة العالمية وضمان دخل خارج المحروقات، هذا الضعف في الأداء مرتبط ارتباطا وثيقا بجملة من الأسباب نحصرها فيما يلي:

1 - الضعف الهيكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: يرتبط ضعف أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بضعفها الهيكلي المتمثل في:

1-1 صغر حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: إن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية هي مؤسسات ذات حجم صغير، فوفق إحصائيات سنة 2016 الصادرة عن وزارة الصناعة

والمناجم¹، بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 1022621 مؤسسة 97,125% منها مؤسسة مصغرة(اقل من 10 عمال) أي 993170 مؤسسة مصغرة، و 2,57% عبارة عن مؤسسة صغيرة (من 10 إلى 49 عامل) أي 26281 مؤسسة صغيرة، و 0,3% فقط عبارة عن مؤسسة متوسطة (بين 49 و 249) لا يتجاوز عددها 3170 مؤسسة متوسطة . علما أن المؤسسات المصغرة تمتاز بمرونة هيكلية كبيرة.

1-2 عدم اندماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئتها:

إن سبب عدم اندماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع بيئتها يعود إلى نظام الحماية الذي يقيد هذه المؤسسات في ممارساتها ويملي عليها تصرفاتها، إضافة إلى خضوعها الى الضغوط الضريبية، نظام التجارة الخارجية، البيروقراطية، كل هذه الأسباب ساهمت في الحد من الأثار و التآزر الذي كان من الممكن أن يحققه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع باقي النسيج الاقتصادي من خلال التعاقد الباطني، الذي يعتبر نشاطا جد ضعيف سواء في قطاع النسيج أو الجلود أو الصناعات الميكانيكية أو الكهربائية.

1-3 التخلف التكنولوجي:

إن المعدات المكتسبة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعضها معدات قديمة تكنولوجيا تم اكتسابها من وحدات إنتاج أوروبية طورت نفسها تكنولوجيا وسوقت عتاها القديم إلى هذه المؤسسات الكبرى التي ركزت على تكلفة الشراء المنخفضة وغفلت عن الجانب المتخلف لهذه التقنية، وبالرغم من تخلفها التكنولوجي إلا أنها إستفادت من نظام الحماية السائد لمواصلة تطورها في السوق السلي، هذا الأخير الذي كان يضمن لها تصريف منتجاتها ، بغض النظر عن السعر أو الجودة، وإذا حدث وأن صَدَّرت فكانت تعتمد على قدرتها التنافسية في الأسعار المرتبطة بالأجور المحلية المنخفضة. كما نسجل شبه غياب كلي للإبتكار والإبداع في وسط هذه المؤسسات.

¹وزارة الصناعة والمناجم، نشرة المعلومات الإحصائية، رقم 30، ماي 2017، ص 9.

1-4 الهشاشة المالية:

إن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات عائلية يقتصر رأسمالها على أفراد العائلة الواحدة أو على المؤسسات التي تنتمي إلى نفس المجموعة العائلية، وبالتالي فهي تمتاز ببنية مالية هشة وسيطرة رأس المال العائلي. فهي غالبا ما تكون ذات رأسمال ضعيف ومتقلبة بالديون.

كما أن ارتفاع تكلفة الائتمان الاستثماري وميل مثل هذه المؤسسات الصغيرة الحجم إلى الاستثمار في رأس المال غير المنتج، قد ساهم بشكل كبير في هشاشتها المالية.

2 - الإدارة التقليدية:

غالبا ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مملوكة للعائلة، وصاحب المؤسسة هو في الأصل تاجر سابق أو موظف سابق يتعلم التسيير في أرض الواقع. فهو في الغالب لا يحمل شهادة للتعليم العالي التقني أو الإداري، ومنهم من يفتقر إلى المهارة والمؤهلات المهنية التي يفترض أن تتوفر في قائد المؤسسة كما يفتقر في الغالب إلى الإشراف الفني، هذا القائد غالبا ما يفضل تخصيص مناصب العمل الحساسة لأولاده أو أقاربه.

ولقد أظهرت كثير من الدراسات الاستقصائية في وسط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدم تخصيص الإدارة لموارد معينة لمراقبة الجودة أو مختبرات للفحص والاختبار، ناهيك عن عدم اهتمام إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باليقظة التكنولوجية والاكتفاء بالبحث عن معلومات خاصة بتطور القطاع والتكنولوجيا، وضعف كبير في تكوين الموظفين وإعادة تدريبهم.

3 - عدم ملائمة البيئة لتلبية احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

من المسلّم به اليوم على نطاق واسع، أن قدرة المؤسسة التنافسية هي وليدة بيئة مكيّفة وتنافسية، وهذا مرتبط بمدى توفر المنشآت والبنى التحتية والتكوين.

إن بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفتقر إلى كثير من هذه المقومات، فأنظمتها القانونية والمالية والضريبية لا تشجع على الاستثمار، وتسودها بيروقراطية خانقة، مع غياب الشفافية وانتشار المحسوبية فيها.

4 - ضعف عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق متطلبات السوق:

لقد صخرت السلطات الجزائرية منذ سنة 2000، مجموعة من البرامج لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي سلسلة من إجراءات المرافقة التي تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اكتساب قدرة تنافسية كافية إن من حيث الأسعار، الجودة، أو الابتكار...، كما تمكنها من التحكم في التقنيات والأسواق، إلا أن تحقيق ذلك يتطلب من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية جهدا كبيرا في تكيف ممارستها وطرق عملها إن من حيث مراقبة الجودة والتكلفة أو من حيث التكنولوجيا المستخدمة وسياسات البيع المنتهجة الأمر الذي لا تزال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعيدة عن تحقيقه .

المبحث الرابع: تشخيص مناخ الأعمال في الجزائر و مجهودات السلطات الجزائرية في توفير العناصر البيئية المواتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

حتى تستطيع الجزائر أن تصمد أمام التيار العالمي الجارف نحو العولمة، وأمام حدة المنافسة العالمية وتتمكن من تطوير تنافسيتها، عليها أن تضاعف مجهودها للخروج من إقتصاد معتمد كلياً على الريع البترولي في الوقت الذي تملك فيه قطاعات كثيرة تحتاج إلى تطوير، كالصناعة، الزراعة، الصيد البحري والسياحة، ومن ثمّ عليها توفير مناخ أعمال يشجع المستثمرين المحليين والأجانب ويطمئنهم على إنفاق أموالهم في إنشاء مؤسسات في مثل هذه القطاعات القادرة على إمتصاص البطالة وتوليد الثروة للبلاد.

المطلب الأول : تشخيص مناخ الأعمال في الجزائر وفق تقرير البنك العالمي (Doing Business):

انطلاقاً من تقييم مجموعة البنك العالمي (البنك العالمي لإعادة الهيكلة والتطوير BIRD) المتكونة من مجموعة هيئات تعمل مجتمعة على إنجاز مهام جديدة موكلة إلى البنك العالمي مثل: ترقية الاستثمارات الخاصة في الخارج، تشجيع وتوسيع التبادلات العالمية وتقديم المساعدة للبلدان الأكثر فقراً في العالم، يقوم البنك العالمي كل سنة منذ سنة 2003 بنشر تقرير مرجعي حول واقع مناخ الأعمال في العالم يسمى "Doing Business"، هذا التقرير يبرز مؤشر السهولة في إقامة الأعمال ويسمح بترتيب مجموعة من البلدان استناداً إلى عشر (10) معايير مدروسة من خلال بحث ميداني يقوم به البنك العالمي على مستوى هذه البلدان، وبناء على التقرير يمكن التعرف على تطور رتبة الجزائر في تسهيلها للأعمال في الفترة الممتدة من 2009-2017 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(II-19): ترتيب الجزائر في تسهيل الأعمال وفق تقرير "Doing Business" في الفترة

الممتدة بين 2009-2017

من أصل 185 دولة		من أصل 183 دولة			من أصل 189 دولة		من أصل 190 دولة		رتبة الجزائر في تسهيل الأعمال
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
134	136	150	152	151	147	154	163	156	

Source : Les Données des rapports "Doing Business" de la banque

mondiale de 2009 à 2017 disponible, sur site : francais.Doingbusiness.org

يبين الجدول أعلاه الترتيب العالمي المتأخر للجزائر من حيث درجة تسهيل الأعمال ويبين التراجع المستمر لمرتبة الجزائر سنة بعد أخرى، وإن كان قد شهد تحسينين في كل من سنة 2014 وسنة 2017، ولكنه يبقى متأخرا كبيرا بالنسبة لاقتصاديات الدول الأخرى.

إن هذا الترتيب المتأخر يدل على رداءة وصعوبة كبيرة يتميز بها محيط الأعمال في الجزائر فيما يقدمه للمستثمرين من مزايا للاستثمار فيه.

صحيح أن الجزائر خطت خطوات متقدمة لحد الآن في الانتقال من الإقتصاد المخطط الذي كانت فيه الدولة الوصي الوحيد على المؤسسات في كل قراراتها الاستراتيجية إلى اقتصاد السوق الذي يقوم على تفاعل العرض والطلب داخل السوق والمنافسة الحرة وتحرير الأسعار، إلا أن هذا الترتيب العالمي الذي حازته والمتمثل في الرتبة 156 سنة 2017 من بين 190 دولة، يوحي بتأخرها الكبير في توفير المناخ المناسب للاستثمار.

ولتبيان بدقة سبب هذا التأخر في الترتيب وعدم ملائمة مناخ الأعمال للاستثمار فيه، اعتمد تقرير "Doing Business" على عشر (10) معايير مرجعية يقاس بها مدى ملائمة المناخ للاستثمار، وبناء على ذلك قام بترتيب هذه الدول وفق كل معيار، وتمخض عن هذا الترتيب العالمي ترتيب الجزائر وفق المعايير العشرة والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(II-20): ترتيب الجزائر وفق معايير "Doing Business" لسنتي 2016-2017

حسب اقتصاديات 190 بلد

المعيار	2016	2017
الترتيب الشامل	163	156
إنشاء المؤسسات	145	142
منح رخص البناء	119	77
توصيل الكهرباء	130	118
تحويل الملكية	161	162
الحصول على قروض	174	175
حماية الاستثمارات	174	173
دفع الضرائب	170	155
تجارة الحدود	178	178
تنفيذ العقود	100	102
التسوية في حالة الإفلاس	71	74

Source: Rapport "Doing Business" disponible sur le site: francais.DoinBusiness.org

ووفق معطيات تقرير "Doing Business" فان الجزائر جد متأخرة في مجال تسهيل الأعمال في كل المعايير، وأساء ترتيب لها في سنة 2017 هو الترتيب الخاص بتجارة الحدود متبوعا بترتيب الحصول على قروض، في حين ترتيبها الـ74 والمتعلق بتسوية حالة الإفلاس يمكن أن يكون ترتيبا مقبولا مقارنة بترتيبها العام.

والذي يوضح أكثر ترتيب الجزائر السيء مقارنة باقتصاديات الدول هو ترتيبها مقارنة بجارتها تونس والمغرب والذي يوضح بالأرقام التأخر الكبير للجزائر مقارنة بالجارتين على مستوى كل المعايير ما عدا معيار التسوية الذي حازت فيه الجزائر على الرتبة 74 تقدمت فيه بها عن المغرب بـ57 درجة لكنها تأخرت عن تونس بـ16 درجة والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(II-21): مقارنة ترتيب الجزائر بترتيب تونس والمغرب وفق تقرير "Doing Business" :

سهولة القيام بالأعمال	إنشاء المؤسسات	رخص البناء	الحصول على إيصالات الكهرباء	نقل الملكية	قروض الحصول على	الاستشارات	حماية	دفع الضرائب	تجارة الحدود	تنفيذ العقود	تسوية الإفلاس
المغرب	68	40	18	57	87	101	87	41	63	57	131
تونس	77	103	59	40	92	101	118	106	92	76	58
الجزائر	156	142	77	118	162	175	173	155	178	102	74

Source: La banque mondiale, Rapport "Doing Business", classement des économies, 2017, disponible sur le site: francais.DoinBusiness.org

وفيما يلي توضيح لأسباب تأخر الجزائر في الترتيب العالمي من حيث ملائمة مناخ الأعمال وفق المعايير العشرة المحددة من طرف البنك العالمي:

1 - إنشاء المؤسسة: يركز تقرير "Doing Business" على معيار إنشاء المؤسسات لتقييم درجة السهولة التي يمنحها اقتصاد البلد للمستثمرين لإقامة أعمالهم وذلك من خلال قياس عدد المراحل التي تتطلبها عملية الإنشاء، المدة، التكلفة، الحد الأدنى من رأس المال الضروري توفره حتى تستطيع المؤسسة مباشرة نشاطها. كما يتم الاطلاع على القوانين والمعلومات المتوفرة حول إنشاء المؤسسة فيما إذا كان من السهل على المقاول الحصول عليها دون لجوئه إلى الرشوة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(II-22): تقييم الجزائر في معيار إنشاء المؤسسة لسنة 2017:

المؤشرات	الجزائر	دول الشرق الأوسط ودول شمال إفريقيا	دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE
الإجراءات(العدد)	12	7,9	4,8
الزمن المستغرق(الأيام)	20	20,2	8,3
التكلفة(% من الدخل للمساكن الواحد)	%11,1	%26,3	%3,1
الحد الأدنى من رأس المال المطلوب(% من دخل الفرد الواحد)	00,0	%11,2	%9,2

Source: La banque mondiale, rapport " Doing Business" classement des économies, 2017, disponible sur le site: francais.doingBusiness.org

إن المدة التي يستغرقها المقاول لتسجيل مؤسسته في الجزائر تستغرق 20 يوما حسب تقرير " Doing Business" لسنة 2017، علما أن هذه المدة قد تحسنت مقارنة بسنة 2015، إذ بلغت آنذاك 22 يوما في حين إستغرقت 25 يوما في سنة 2014. ورغم ذلك تبقى مدة 20 يوما مرتفعة نسبيا مقارنة بـ 8,3 يوم الخاصة باقتصاديات دول OCDE ومتقاربة مع متوسط مدة بلدان شمال إفريقيا ودول الشرق الأوسط.

أما عن الإجراءات المطلوبة لإنشاء المؤسسة كما يبينه الجدول أعلاه بلغت في سنة 2017 في الجزائر بـ 12 إجراء مقابل 14 إجراء سنة 2015، في حين الأمر لا يتطلب أكثر من 4,8 إجراء في اقتصاديات دول OCDE و 7,7 إجراء في اقتصاديات دول شمال إفريقيا والشرق الأوسط. هذه النتائج أخرت رتبة الجزائر في إنشاء المؤسسات في سنة 2017 إلى الرتبة 142 وان كانت قد تحسنت بـ 3 درجات مقارنة بسنة 2016.

إن المقاولين الراغبين في إنشاء مؤسسة في الجزائر كثيرا ما يواجهون عراقيل بيروقراطية وقانونية ويتكبدون تكاليف كبيرة قبل انطلاق المشروع، ناهيك عن طول المدة وكثرة الإجراءات الأمر الذي يطفئ كثيرا من المبادرات الاستثمارية، وهذا مؤشر لعدم ملائمة مناخ الأعمال لاحتضان هذه المشاريع الاستثمارية.

- منح رخصة البناء : إن منح رخصة لمؤسسة ما ترغب في بناء مستودع مثلا يتطلب منها الالتزام بمجموعة من الإجراءات من بينها الحصول و إيداع على مستوى السلطات المعنية لكل الوثائق المطلوبة

والمعلقة بالمشروع، والجدول التالي يوضح هذه العملية من حيث عدد الإجراءات ومدتها وتكلفتها وجودتها:

الجدول رقم(II-23): تقييم الجزائر في معيار منح رخص البناء لسنة 2017

المؤشرات	الجزائر	دول الشرق الأوسط ودول شمال إفريقيا	دول OCDE
الإجراءات (العدد)	17	15,1	12,1
المدة (الأيام)	130	129,5	152,1
التكلفة (% قيمة البناية)	0,9	3,3	1,6
مؤشر قياس جودة البناية (0-15)	10	19	11,3

Source: Banque mondiale, le rapport " Doing Business", année 2017, disponible sur le site: français.DoinBusiness.org

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن عدد الإجراءات المطلوبة للاستفادة من رخصة بناء قصد إقامة مشروع ما بلغت 17 إجراء بالجزائر في سنة 2017 في حين بلغت 15,1 إجراء في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ولا تتعدى 12,1 إجراء في دول OCDE. أما عن مدة تسليم رخصة البناء فلقد تحسنت من 204 يوم سنة 2015 إلى 130 يوم سنة 2017 وبذلك تكون قد تفوقت عن اقتصاديات دول OCDE واقتربت من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. ويجب الإشارة إلى أن رتبة الجزائر قد تحسنت في مجال منح رخص البناء لتنتقل من رتبة 127 سنة 2015 إلى رتبة 77 سنة 2017 وتكون بهذا قد تحسنت بـ 50 درجة. كما استطاعت أن تخفض التكلفة إلى 0,9% من قيمة البناية وهي بهذا في أحسن وضعية مقارنة باقتصاديات شمال إفريقيا والشرق الأوسط وحتى دول OCDE وكذلك حسنت من مؤشر قياس جودة البناية.

أما المشكلة في الجزائر فهو العقار الصناعي فهو جد محدود خصوصا في شمال البلاد، كما أن المستثمرين يعانون من بطء وثقل الإجراءات الإدارية للوصول إلى الأرض.

3 - إيصال الكهرباء: حدد التقرير العالمي " DoingBusiness " عدد الإجراءات التي يجب أن تلتزم بها المؤسسة حتى تستفيد من الإيصال الدائم للكهرباء في الجزائر بـ 5 إجراءات سنة 2017 وهو عدد مقبول مقارنة باقتصاديات الدول الأخرى في حين المدة المستغرقة لإيصال الكهرباء للمؤسسات بلغت 180 يوما في نفس السنة بعد أن كانت في سنة 2013 بـ 158 يوما، وهو ترتيب جد ضعيف مقارنة

بالترتيب 81,5 في اقتصاديات شمال إفريقيا و 76,2 في اقتصاديات OCDE. كما تقدر تكلفة إيصال الكهرباء ب 1330% (من دخل الفرد) وهي جد مرتفعة مقارنة بتكلفة OCDE والتي بلغت 62,5% وكذا اقتصاديات شمال إفريقيا والتي بلغت 771,8%. هذا الأداء المتدني جعل تقرير البنك العالمي يرتب الجزائر في مجال إيصال الكهرباء في الرتبة 118 وان كانت قد تحسنت مقارنة بسنة 2016، حيث بلغ ترتيبها 130، إلا أنها بعيدة عن الرتبة الـ 40 لـ"تونس" والرتبة 57 "لمغرب" ويظهر التأخر الكبير الذي تعيشه الجزائر في هذا المجال رغم توفرها على ثروة كهربائية معروفة والجدول التالي يوضح ما عرضناه.

الجدول رقم (II-24): نتائج تقرير Doing Business عن الجزائر في مجال إيصال الكهرباء لسنة 2017.

المؤشرات	الجزائر	اقتصاديات شمال إفريقيا والشرق الأوسط	OCDE
الإجراءات (العدد)	5	5	4,8
العدد (بالأيام، الفرد الواحد)	180,0	81,5	76,2
التكلفة (% من دخل الفرد)	1330	771,8	62,5
مؤشر دقة وشفافية التعريفة	5	4,2	7,5

Source: Banque mondiale, rapport " Doing Business", op-cit;

4 - تحويل الملكية: يدرس هذا المعيار التسلسل المتكامل للإجراءات التي يجب أن تقوم بها المؤسسة (المشتري) لشراء ملكية معينة من مؤسسة أخرى (البائع) وتحويلها إلى حوزة المؤسسة المشتري بحيث تستطيع هذه الأخيرة استعمال الملكية المشتراة في توسيع نشاطها وتحديد مدة التحويل وما يترتب عن ذلك من تكاليف. إن الإشكالية في الجزائر تتعلق بعدم احترام مدة تسجيل الملكية ونشر العقد بعد إمضائه من طرف مختلف الأطراف، فبالرغم من أن القانون ينص بحق نشر العقد في الجريدة الرسمية في غضون 48 ساعة إلا أنه في الواقع قد تصل مدة نشره إلى شهرين إضافة إلى ارتفاع تكلفة التحويل.

وفيما يلي تقرير البنك العالمي Doing Business حول هذه المعطيات.

الجدول رقم (II-25): نتائج تقرير Doing Business عن الجزائر في مجال تحويل الملكية لسنة 2017.

المؤشرات	الجزائر	اقتصاديات شمال إفريقيا، الشرق الأوسط	اقتصاديات OCDE
الإجراءات (العدد)	10	5,7	4,7
المدة (الأيام)	55	30,5	22,4
التكلفة (% من قيمة الملكية)	7,1	5,9	4,2
مؤشر جودة إدارة العقار (0-30)	7	12,5	22,7

Source: Banque mondiale, rapport " Doing Business", op-cit

يظهر من الجدول أعلاه أن عدد الإجراءات لتحويل الملكية في الجزائر يصل إلى 10 إجراءات وهو يفوق بالضعف عدد إجراءات اقتصاديات OCDE (4,7 إجراء) واقتصاديات شمال إفريقيا والشرق الأوسط (5,7 إجراء) وكذلك بالنسبة للمدة المستغرقة في تحويل الملكية والتي بلغت 55 يوما في حين لا تتجاوز 22,4 يوما في اقتصاديات OCDE و 30,5 يوما في شمال إفريقيا والشرق الأوسط هذا ما أدى إلى تدهور مرتبة الجزائر في مجال تحويل الملكية لتصل إلى المرتبة 162 سنة 2017 بعد أن كانت في مرتبة 156 في سنة 2014، في حين تحتل تونس المرتبة 92 والمغرب المرتبة 87.

5 - الحصول على القروض: كثيرا ما يبحث المستثمرون عن مساعدات مالية تمكنهم من الانطلاق في نشاطهم الجديد أو توسيع نشاطهم القديم من خلال المنشآت المالية، ولقد اعتمد تقرير البنك العالمي في تقييم معيار الحصول على القروض على مستوى الأمن والحماية القانونية التي يوفرها اقتصاد البلد للمقترضين والمقرضين، مدى سهولة الحصول على المعلومات الخاصة بالقروض ومدى توفر وكالات تقييم القرض، كمكاتب القرض أو سجلات القرض...الخ. ولقد خلص التقرير إلى أن الجزائر تعرف تدهورا كبيرا ومستمر في مجال منح القروض، فمن احتلالها للمرتبة 126 سنة 2013 إلى المرتبة 169 سنة 2014 إلى المرتبة 171 سنة 2015 من مجموع 189 دولة، استمر هذا التدهور إلى مرتبة 174 سنة 2016 ثم مرتبة 175 سنة 2017 من مجموع 190 دولة. هذا التأخر والتدهور الكبير مرده إلى النقص الكبير في المعلومات المنشورة والخاصة بالقروض من جهة وإلى ضعف السوق البنكي الجزائري من جهة أخرى. والجدول الموالي يوضح تدهور المؤشرات المتعلقة بمنح القروض مقارنة باقتصاديات شمال إفريقيا والشرق الأوسط واقتصاديات OCDE.

الجدول رقم (II-26): نتائج تقرير Doing Business عن الجزائر في مجال الحصول على قروض لسنة 2017.

المؤشرات	الجزائر	اقتصاديات شمال إفريقيا والشرق الأوسط	اقتصاديات OCDE
قوة مؤشر دقة الضمانات (0-12)	2,0	1,4	6,0
المؤشر النسبي، امتداد المعلومة حول القرض (8-0)	0,0	4,4	6,5
تغطية سجل القرض (%الأفراد)	3,0	13,5	12,1
تغطية مكتب القرض (% الأفراد)	0,0	12,8	67,1

Source: Banque mondiale, rapport " Doing Business", op-cit

6 - حماية المستثمرين ذوي الأسهم المحدودة: أستخدم هذا المعيار لقياس شفافية المعاملات ومسؤولية المديريين وسلطة أصحاب الأسهم والحماية المقدمة لهم. ولقد اعتمد تقرير البنك العالمي على مجموعة مؤشرات لقياس هذا المعيار وهي اللوائح المتعلقة بصراعات المصالح، حق المساهمين في حكم المؤسسة، مؤشر حماية المساهمين ذوي الأسهم المحدودة. على أن هذه المؤشرات تقاس بين الصفر و10. وفيما يلي تقييم البنك العالمي لهذه المؤشرات لسنة 2017 في مجال حماية المستثمرين قليلي الأسهم مقارنة باقتصاديات شمال إفريقيا والشرق الأوسط ودول OCDE.

الجدول رقم (II-27): نتائج تقرير " Doing Business " عن الجزائر في مجال حماية المستثمرين لسنة 2017.

المؤشرات	الجزائر	اقتصاديات شمال إفريقيا، والشرق الأوسط	OCDE
حماية المستثمرين	3,3	4,5	6,5
مؤشر اللوائح المتعلقة بصراعات المصالح (0-10)	3,3	4,7	6,3
مؤشر يقيس حوكمة المساهمين (10_0)	3,3	4,3	6,6
مؤشر حماية المساهمين (10_0)	5,0	4,50	4,5

Source: Banque mondiale, rapport " Doing Business", op-cit

يبين الجدول أعلاه الوضعية المتردية لمؤشر حماية المستثمرين في الجزائر، فبعد أن كان أقل سوءاً من سنة 2013 برتبة 95 أصبح برتبة 123 سنة 2014، فرتبة 132 سنة 2015 ثم رتبة 173 سنة 2017. هذا معناه أن الجزائر لا توفر الحماية ولا الأمن لمستثمريها حتى يستمروا بكل ثقة وديمومة، ولا

يخافوا من ضياع حقوقهم المالية والمعنوية. كما أنّ قوانين الاستثمار في الجزائر تقف حجرة عثرة أمام الاستثمارات الأجنبية المباشرة بسبب قاعدة (49-51)% الصادرة عن قانون المالية التكميلي لسنة 2009.

7 - دفع الضرائب: يهتم تقرير البنك العالمي بإحصاء مختلف الضرائب الإجبارية التي على المؤسسات دفعها كل سنة وتقييم الإجراءات الإدارية الضرورية للدفع والموجودة بعين المكان. إن المؤسسات الجزائرية معرضة لدفع الضرائب التالية:

- الضريبة على أرباح الشركات (IBS) وتقدر ب 23% بالنسبة لكل النشاطات
- الضريبة على النشاطات المهنية (TAP) وهي ضريبة تطبق على رقم الأعمال خارج الضريبة وهي بنسبة 2%.
- ضريبة على القيمة المضافة (TVA) وتقدر نسبتها العادية ب 17% ونسبتها المحدودة ب 7%
- الضريبة العقارية على الملكيات المبنية (TFPB) وتقدر ب 3% سنويا بالنسبة للبضائع ، وأما الضريبة العقارية على الملكيات غير المبنية فإن النسبة تختلف حسب المساحة من 7% إلى 10%.

إن المصدر الأساسي للمداخل العمومية في الجزائر هي المداخل الضريبية، هذا ما يفسر معدلات الضريبة المرتفعة وتعدد الضرائب. ولقد عرف ترتيب الجزائر حسب درجة سهولة دفع الضرائب تحسّنا خفيفا في السنوات الأخيرة، إذ إنتقل من المرتبة 176 سنة 2015 إلى المرتبة 170 سنة 2016 ثم إلى المرتبة 155 سنة 2017، ورغم هذا التحسن في الترتيب من سنة لأخرى إلا أنّها لا تزال تحتل مرتبة جد متأخرة من حيث عدد الدفعات في السنة أو من حيث المدة المستغرقة في دفع الضريبة أو من حيث المعدل الكلي المفروض على الربح الخام والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (II-28): نتائج تقرير "Doing Business" عن الجزائر في مجال دفع الضرائب لسنة 2017.

المؤشرات	الجزائر	اقتصاديات شمال إفريقيا والشرق الأوسط	اقتصاديات OCDE
الدفعات (العدد في السنة)	27	17,8	10,9
المدة (عدد الساعات في السنة)	265	208,2	163,4
معدل الضريبة(% الربح العام)	65,5	32,3	40,9

Source: Banque mondiale, rapport " Doing Business", op-cit

8 - تجارة الحدود: يتم تقييم هذا المعيار انطلاقا من إحصاء المدة والتكلفة (خارج الحقوق الجمركية) التي تستغرقها الإجراءات الرسمية الخاصة بتصدير واستيراد حمولة معينة من السلع عبر النقل البحري وكذا إحصاء كل الوثائق المطلوبة والتي يستعملها المتعامل في عملية استيراد وتصدير السلع. وفق هذه المعطيات صدر تقرير عن البنك العالمي الذي يرتب الجزائر في مجال تسهيل تجارة الحدود في الرتبة 178 سنة 2017 بعد أن كانت تحتل الرتبة 131 سنة 2015، ويرجع سبب هذا التدهور إلى كثرة الوثائق المستعملة في التصدير والاستيراد والمدة الطويلة التي تستغرقها العمليتين السابقتين، ناهيك عن الارتفاع الكبير لتكاليفهما. والجدول التالي يوضح ذلك من خلال مقارنة نتائج الجزائر في تسهيل تجارة الحدود مقارنة باقتصاديات شمال إفريقيا والشرق الأوسط واقتصاديات OCDE.

الجدول رقم (II-29): نتائج تقرير " Doing Business " عن الجزائر في مجال تجارة الحدود لسنة

2017

المؤشرات	الجزائر	اقتصاديات شمال إفريقيا والشرق الأوسط	اقتصاديات OCDE
مدة التصدير (احترام إجراءات تجارة الحدود (الساعة))	118	64	12
تكلفة التصدير (احترام إجراءات تجارة الحدود)	593	460	150
مدة التصدير (احترام متطلبات الوثائق (الساعات))	149	77	3
تكلفة التصدير (احترام متطلبات الوثائق)	374	261	36
مدة الاستيراد (احترام إجراءات تجارة الحدود (الساعات))	327	121	9
تكلفة الاستيراد (احترام إجراءات تجارة الحدود)	466	555	115
مدة الاستيراد (احترام متطلبات الوثائق (الساعات))	249	101	4
تكلفة الاستيراد (احترام متطلبات الوثائق)	400	305	26

Source: banque mondiale, rapport " Doing Business", op-cit

يظهر من الجدول السابق المعاناة التي يواجهها المتعاملون الاقتصاديون في عمليتي الاستيراد والتصدير مقارنة بنظرائهم في بلدان شمال إفريقيا والشرق الأوسط وبلدان منظمة OCDE، ففي الوقت الذي تحتل فيه تونس المرتبة 92 والمغرب المرتبة 63 في مجال تسهيل تجارة الحدود، تحتل الجزائر المرتبة 178 كما بيناه في الجداول السابقة، ومؤشرات المدة والتكلفة توضحان تفاصيل هذا التدهور كما يبينه الجدول أعلاه. إلا أن الذي يزيد الطين بلة ويضعف من فعالية هذه البوابة الهامة ، بوابة التصدير والاستيراد هو نقشي ظاهرة الرشوة وسط الجمارك الجزائرية وكذلك ضعف حوسبة عملياتها.

9 - تنفيذ العقود: إن تقييم اقتصاديات الدول حول مدى سهولة تنفيذ العقود فيها مرتبط بقياس مجموعة من المؤشرات المرتبطة بتنفيذ هذه العملية ومنها التكلفة والمدة وعدد الإجراءات المطلوبة لتنفيذ العقود. هذه المؤشرات تقيس مدى فعالية النظام القضائي في حل النزاعات التجارية القائمة بين أطراف العقد. وفي هذا الصدد سجل البنك العالمي بطء وثقل كبير في فض مثل هذه النزاعات في الجزائر. إلا أننا نسجل تحسن مرتبة الجزائر من المرتبة 120 سنة 2015 إلى المرتبة 100 سنة 2016 ثم تراجعت في سنة 2017 لتصبح في المرتبة 102. وفيما يلي نتائج تقرير البنك العالمي حول سهولة تنفيذ العقود في الجزائر لسنة 2017.

الجدول رقم (II-30): نتائج تقرير Doing Business عن الجزائر في مجال تنفيذ العقود لسنة 2017.

المؤشرات	الجزائر	اقتصاديات شمال إفريقيا والشرق الأوسط	اقتصاديات OCDE
الزمن (عدد الأيام)	630,0	653,3	553,0
التكلفة (% من الدين)	19,9	25,0	21,3
جودة الإجراءات القانونية (0-18)	5,5	5,8	11,0

Source: Banque mondiale, rapport " Doing Business", op-cit

يبين الجدول أعلاه المدة الطويلة التي يتطلبها فض النزاع بين أطراف العقد، والتي تصل إلى 630 يوما في الجزائر أي ما يعادل 21 شهرا وهي مدة وإن كانت أحسن من مدة اقتصاديات شمال إفريقيا والشرق الأوسط ولكنها أسوأ من اقتصاديات OCDE . وأحسن مدة في هذا هو المدة التي بلغت سنغافورة والتي لا تتعدى 5 اشهر. وأما عن تكلفة القرض والتي بلغت 19,9% من الدين فهي في وضعية مناسبة مقارنة باقتصاديات شمال إفريقيا ودول الشرق الأوسط وكذا اقتصاديات OCDE، ويبقى الضعف في جودة الإجراءات القانونية التي بلغت 5,5 من أصل 18 في حين أن اقتصاديات OCDE بلغت 11 نقطة من أصل 18.

10- تصفية المؤسسة (Règlements de l'insolvabilité): يقيس هذا المعيار الوضعية التي قد تكون فيها المؤسسة غير قادرة على الوفاء بديونها بسبب قلة أصولها فتلجأ إلى إعلان إفلاسها، وما يتمخض عنها من إجراءات وتكاليف والوقت المستغرق في ذلك، إضافة إلى سلامة الإطار القانوني المطبق على إجراءات التصفية. في هذا الإطار رتب تقرير البنك العالمي الجزائر سنة 2017 في المرتبة 74 في مجال تسهيل عملية تصفية المؤسسات وهي مرتبة إلى حد ما مقبولة. فلقد بلغت مدة تغطية

الديون من طرف الدائنين 1,3 سنة بتكلفة 7% من قيمة الملكية، وبدرجة سلامة الاطار القانوني 6,5 درجة، وبالرغم من ضعف الأداء في هذا المستوى إلا أننا نثمن سياسة الحكومة الجزائرية التي غالبا ما تخصص مساعدات هامة للمؤسسات التي تواجه مثل هذه الصعوبات من خلال مجموعة من البرامج بهدف تحسين فعاليتها وإنتاجيتها وضمان استمراريتها.

الجدول رقم (II-31): نتائج Doing Business على الجزائر في مجال تصفية المؤسسات لسنة 2017.

المؤشرات	الجزائر	اقتصاديات شمال إفريقيا والشرق الأوسط	اقتصاديات OCDE
نسبة التغطية (عدد ??? للدولار الواحد)	50,8	26,0	73,0
الزمن (السنوات)	1,3	3,0	3,0
التكلفة (% من الملكية)	7,0	13,8	13,8
النتائج (0 اذا كانت الأصول قد بيعت 1 اذا استمرت المؤسسة)	0	—	—
مؤشر ملائمة الاطار القانوني للتصفية	6,5	5,3	5,3

Source: Banque mondiale, rapport " Doing Business", op-cit

المطلب الثاني : مجهودات تحسين مناخ الأعمال وفرص تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيه:

يتبين لنا من التشخيص السابق لمناخ الأعمال في الجزائر والذي يشمل الاطار المؤسسي والقانوني الذي يحيط بالمؤسسة طيلة مدة حياتها ومع المرتبة ال 156 التي احتلتها الجزائر سنة 2017 من بين 190 دولة في مجال تسهيل الأعمال، يتبين لنا من كل ذلك التأخر الكبير الذي تعاني منه البلاد وكل ذلك بسبب البيروقراطية السائدة في إدارتها، تعقد النظام القضائي الجزائري وبطء الإدارة في عملياتها بسبب عدم تبنيتها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في هياكلها الإدارية، ناهيك عن انتشار آفة الفساد الإداري والمالي والتعامل بالرشوة حيث أن الجزائر احتلت سنة 2010 المرتبة 105 من مجموع 178 دولة في العالم في التعامل بالرشوة والمرتبة 112¹ سنة 2011 من مجموع 183 دولة. ما يدل على أن الرشوة آفة متجذرة في الممارسات الاقتصادية الجزائرية.

كل هذه الأسباب وأسباب أخرى حالت دون توفير مناخ أعمال مناسب لنجاح وانتشار الأعمال القائمة وجذب استثمارات جديدة الأمر الذي حرك السلطات الجزائرية كرد فعل لتلك التقارير السنوية الصادرة عن

¹ www.transparency.org, consulté le 17/03/2017

البنك العالمي منذ سنة 2003، فقامت بإنشاء لجنة مختصة بتحسين مناخ الأعمال في نهاية سنة 2012 وكان من الإجراءات التي اتخذتها هذه اللجنة فتح المجال للشباب العاملين للاستثمارات الواعدة ودعمهم لإنشاء مؤسساتهم الخاصة عن طريق الصندوق الوطني لدعم البطالة، كما تم العمل على تخفيف الإجراءات الخاصة بمنح القروض وتقليص مدة الحصول على القرض بعد إدخال المعالجات الآلية لطبقات القرض. وفي مجال دفع الضرائب كان قانون المالية لسنة 2011 في مادته 6 قد قدم إعفاءا ضريبيا دائما للمؤسسات الناشطة في إنتاج الحليب الخام، أما المادة 10 من نفس القانون، فقد قدمت إعفاءات ضريبية دائمة لكل العمليات المولدة للعملة الصعبة سواء كانت عمليات البيع الموجهة للتصدير أو الخدمات المقدمة للتصدير. كذلك استفاد التجار الصغار الجدد المتموقعين في مواقع تابعة للجماعات المحلية من تخفيضات ضريبية متدرجة. كما صدرت عن السلطات العمومية عدة قرارات لتسهيل عمليات التصدير والاستيراد وتقديم تسهيلات جمركية خصوصا للعاملين في مجال الإنتاج والخدمات والتحويل، وبهدف تحسين مجال تسيير العقود أيضا، قامت السلطات العمومية بإنشاء مركز التوفيق والوساطة والتحكيم (CCMAA) المكلف بمعالجة الأعمال التجارية التابعة لغرفة التجارة والصناعة والتكفل بفض النزاعات التجارية من خلال وضع محكمين لهم باع كبير في المجال ويمتازون بكفاءة عالية. ومن أجل مكافحة الرشوة وتبييض الأموال، قامت السلطات العمومية بوضع نصوص قانونية وتعيين جهات مختصة سنة 2011، مثل الديوان المركزي لقمع الرشوة وتبييض الأموال التابع للسلطة القضائية تحت وصاية وزارة المالية والذي يعمل على ضمان التنسيق في مجال الأمن المالي مع باقي كيانات الرقابة، كخلية معالجة المعلومات المالية، والمفتشية العامة للمالية، واللجان الوطنية للأسواق، بموجب المرسوم رقم 02-12 الصادر في 13 فيفري 2012 والخاص بمنع ومحاربة تبييض الأموال وذلك من خلال محاربة التدفقات المالية غير المشروعة القادمة من بيع المخدرات، السرقة والاحتيال، بيع الأسلحة، الرشوة، التهرب الضريبي، والمعاد استثمارها في النشاطات المشروعة.

إلى جانب هذه الإصلاحات إصلاحات أخرى مست قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف ترقية وتطويره، فلقد تم إعادة هيكلة الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME)، من طرف السلطات العمومية والتي كان من بين أهم مهامها تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضمان متابعته وضمان لامركزية برامج التأهيل التي استفادت منها هذه المؤسسات،

كما تمت إعادة جدولة ديون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه صعوبات في دفع ديونها الضريبية.

هذا البرنامج كان له الفضل في تبني إجراءات متعلقة بتأهيل البيئة المؤسسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعمومية ومختلف هياكل الدعم الموجهة لها، كما يهدف هذا البرنامج إلى تحسين تنافسية ونجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز المنتج الوطني حتى يتوافق مع المعايير الدولية ودعم قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإنتاجية لتنمية حصتها السوقية في السوق المحلي في مواجهة منافسة المنتجات المستوردة ومن بين الإجراءات المتعلقة بتأهيل البيئة المؤسسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر منها:

- دراسة جدوى حول مدى ملائمة وكفاية مخرجات مراكز التكوين المهني مع احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - إنشاء خدمة متخصصة لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة داخل البنك؛
 - الترويج للجمعيات المهنية والإقليمية؛
 - تطوير التكامل بين الجامعة والمعاهد المتخصصة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (لقاءات مهنية)؛
 - تطوير مراكز تقنية حسب الشعب التكنولوجية (استشارات وخبرات) ووضعها في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - إنشاء مراكز للأداء والتنافسية (مؤشرات، بنك معطيات)؛
- ومن بين إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا البرنامج:
- ✓ التشخيص الاستراتيجي الشامل وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
 - ✓ دعم الاستثمار غير الملموس والمتمثل في:
 - الجودة والحصول على شهادة الأيزو للمنتجات؛
 - الملكية الفكرية والصناعية؛
 - الابتكار والبحث والتطوير؛
 - تكوين ومساعدة الموارد البرية؛

ومن ثم فبرنامج التأهيل يتكفل بالجوانب اللامادية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنها تحسين القدرات التسييرية والتنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولأنظمة الجودة فيها ولمواردها البشرية وأنظمتها المعلوماتية والمعرفية.

من جانبه إقترح منتدى رؤساء المؤسسات (FCE) مجموعة من الإجراءات من أجل تحسين ظروف تطور القطاع الخاص في الجزائر وتحسين مناخ الأعمال فيها ومنها¹:

- إخضاع القطاع غير الرسمي لعملية الضبط الضريبي في اطار قانوني يهدف إلى استفادة الإقتصاد الوطني من مبالغ هائلة مبددة في السوق السوداء وتوجيهها إلى البنوك.
- تخفيض معدل الضريبة على ربح الشركات (IBS) إلى 5% بالنسبة للنشاطات الخاصة بالسلع والخدمات وإلغاؤه بالنسبة للأرباح المعاد استثمارها ورفعها إلى 30% بالنسبة لنشاطات السلع والخدمات المستوردة علما أن معدل الضريبة على ربح الشركات الحالية يقدر ب 23% بالنسبة لكل أنواع النشاط.
- إنشاء صندوق استثماري رأسماله الأولي 10 مليار دولار مكلف بمرافقة الاستثمارات الوطنية.
- المنتدى يقترح أيضا مراجعة السياسة الوطنية للأسعار وسياسات الدعم بشكل يبقي الدعم فقط للطبقات المحرومة.

المطلب الثالث: مجهودات السلطات الجزائرية في توفير العناصر البيئية المواتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

بههدف النهوض بمستوى أداء المؤسسات الجزائرية ومنها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمكينها من مواجهة تحديات المنافسة في مثل هذا السياق العالمي الضاغط، وباعتبار الجودة القوة المحركة بلا منازع، لذلك عمدت السلطات الجزائرية إلى دعم ممارسات الجودة على مستوى هذه المؤسسات والعمل على توفير العناصر البيئية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال تبني جملة من الإجراءات أهمها:

¹ Abdelkrim Salhi, " Le FCE dévoile sa proposition, transaction d'Algérie", N°2196, 18

1 - البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بعد سياسة الانفتاح الاقتصادي نحو اقتصاد السوق، وبسبب عدم نجاعة المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة وعدم قدرتها على التكيف مع الوضع الجديد، سارعت السلطات الجزائرية منذ أكثر من 16 عاما إلي يومنا هذا إلى مساعدة هذه المؤسسات لتصبح متعاملا اقتصاديا حرا في قراراته، قادرا على لعب دوره الجديد في ظل المنافسة والتنافسية وذلك من خلال مرافقتها للخروج من عملية التحول بنجاح. ولقد جهزت الدولة لذلك برنامجا وطنيا لتأهيل هذه المؤسسات يمكّنها من تحقيق طموحين إثنيين:

- أن تصبح أكثر تنافسية من حيث السعر والجودة والابتكار
 - أن تصبح قادرة على المتابعة والتحكم في تطور الأسواق ومختلف التقنيات.
- لقد اهتم برنامج التأهيل بأولويتين أساسيتين هما:

- **مستوى المحيط:** اهتم بمختلف الإجراءات المتعلقة بتقييس الجودة والمتمثلة في إعادة تأهيل المناطق الصناعية، التكوين المتخصص، إنشاء نظام معلومات وطني في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - **على مستوى المؤسسة:** دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من برنامج التأهيل في خطواتها ومجهوداتها في التحديث والاستثمار في مجال الجودة، ومطالبتها بإعادة النظر في تنظيمها الداخلي بتحديثه وتبسيطه، كما هو مطلوب منها إعادة رسكلة موردها البشري والرفع من كفاءاته التسييرية وتزويده بالأدوات والتكنولوجية الحديثة لتمكينه من تحسين الإنتاجية.
- كل هذه الإجراءات التي تصب في محور الجودة والتي قد فصلت في برنامج التأهيل إلى 134 إجراء، كلها تهدف إلى:¹

- وضع الأسس التنظيمية للمؤسسة؛
- ترقية الجودة في المؤسسة؛
- الحيازة على ميزة تنافسية؛
- مطابقة المؤسسات مع المعايير المطلوبة في القطاع؛

¹ Kansab Djamila, " L'impact de la mise à niveau sur les performances des PME algériennes", thèse de doctorat, université d'ORAN, Algérie, 2016/2017, P222

- الدخول في أسواق جديدة ومنها التصدير؛

لقد استفادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من برنامج التأهيل في مجال إدارة الجودة وذلك من خلال تكوين العديد من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الإعلام الألي والتحضير للحصول على شهادة الأيزو، كما تم مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة في البرنامج في تطبيق نظام إدارة الجودة وفق مرجع الأيزو 9001_2008، كما استفادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تعويض عن التكاليف التي دفعتها خلال فترة المرافقة بلجوها إلى مكتب الدراسات المختص في الأيزو لمساعدتها في تطبيق نظام إدارة الجودة وتحضيرها للحصول على الشهادة، ويدخل هذا التعويض في إطار اتفاقية التمويل التابعة لبرنامج النظام الوطني للتقييس، على ألا يتعدى العقد 18 شهرا.

وبعد انتهاء فترة المرافقة تأتي مرحلة اختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها لمكتب منح الشهادة، مع العلم أن كل مكاتب منح الشهادة أجنبية، إما فرنسية (AFAQ) أو كندية (QMI) وبعد حصولها على شهادة المطابقة تمنحها الدولة مساعدة مالية تقدر ب 50% من مبلغ 3 ملايين دينار من التكاليف كحد أقصى.¹

إضافة إلى الإيجابيات المذكورة سابقا، لقد كان لبرنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الجودة أو مجالات أخرى آثار إيجابية على هذه المؤسسات وعلى بيئة أعمالها من بينها:

- حركية وطنية ووعي كبير غير مشهود عرفه مختلف المتعاملين ببرامج التأهيل وخاصة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الذين أولوا أهمية بالغة لهذه البرامج اقتناعا منهم بأنها السبيل الأمثل للارتقاء بأداء مؤسساتهم نحو التنافسية في ظل الانفتاح الاقتصادي السائد.
- برامج التأهيل كانت سببا في تكوين وتطوير خبرة وطنية ملمة إلى حد كبير بكل مصطلحات التأهيل وتقنياته وأدوات تطبيقه.
- برامج التأهيل كانت سببا في إيجاد بيئة مؤسساتية ثرية مكونة من مختلف الهيئات والوكالات والمؤسسات المسخرة لمرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

¹ عبد الرزاق حميدي، " أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير تنافسية البنوك، مع الإشارة لحالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، 2013/2014، ص 327.

- هذا الثراء الذي شهدته بيئة أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سيصب لا محالة في دعم الاستراتيجية الوطنية الخاصة بدعم القطاعات خارج المحروقات.
أمام هذه العناصر البيئية التي تبدو كأرضية خصبة لتطور نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شهد تطبيق برامج التأهيل تعثرات كثيرة حالت دون بلوغ الأهداف المسطرة، ويمكن تسليط الضوء على بعضها فيما يلي:
- **عدم وجود استراتيجية وطنية في مجال تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** والتي كانت ستحافظ على تأهيل هذه المؤسسات في إطار سياسة قائمة في حد ذاتها ضمن إطار متكامل. صحيح أن مشاريع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التأهيل ذات طبيعة وبعد مختلفين، تهدف إلى تحقيق أهداف مقتصرة على المؤسسة وبيئتها، لكن وجود هذه السياسة كان سيجعل برامج التأهيل هذه المتباينة وأدوات تنفيذها تصب في اتجاه واحد، ذلك أن هذه السياسة ستمثل إطار لتقارب البرامج.
- **تعقد نظام المرافقة:** فرغم توفر مخططات الدعم من قبل هيئات مختلفة لمرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التأهيل، إلا أن تعقد الآليات وكثرة المتدخلين وتعدد مستويات التدخل، وعدم وجود انسجام وتجانس في الخدمات المقدمة، جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجمع على تعقد نظام المرافقة وتعقد إجراءاته مما جعلها لا ترى بوضوح بسبب هذا التعقيد ما جعلها في الغالب تتخلى عن هذا الدعم الذي طالما طلبته ورغبت فيه.
- **ندرة عمليات تقييم الفعالية الشاملة لمخططات المراقبة:** رغم الموارد الكبيرة المخصصة للأجهزة المكلفة بالتقييم.

2- إنشاء المعهد الجزائري للتقييس (IANOR):

يعتبر المعهد الجزائري للتقييس مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، أسس وفق المرسوم التنفيذي رقم 68_98 الصادر في 21 فيفري 1998 في إطار إعادة هيكلة المعهد الوطني للملكية الصناعية (INAP)، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، ويقوم المعهد بتنفيذ السياسة الوطنية للتقييس ومن مهامه¹:

¹ Tcham Kamel, " Le management de la qualité et son rôle dans l'amélioration des pratiques des entreprises algériennes, colloque national sur le management de la qualité totale et le développement de la

- إعداد ونشر المعايير الجزائرية على المستويين الوطني والدولي.
 - مركزية وتنسيق جميع أعمال التقييس التي تقوم بها الهياكل القائمة، وتلك التي ستنشأ لهذا الغرض.
 - اعتماد علامات المطابقة مع المعايير الجزائرية وعلامات الجودة ومنح الإذن باستخدام هذه العلامات ومراقبة استخدامها في إطار التشريع الساري المفعول.
 - ترقية الأعمال والبحوث والتجارب في الجزائر أو في الخارج وتهيئة مرافق الاختبار الضرورية لوضع المعايير وضمان تنفيذها.
 - إنشاء وحفظ وتوفير كل الوثائق والمعلومات المتعلقة بالتقييس
 - تطبيق الاتفاقيات الدولية في مجالات التقييس التي تكون الجزائر طرفا فيها.
- كما يتولى المعهد مسؤولية المشاركة في أعمال المنظمات الإقليمية والدولية للتقييس ممثلا للجزائر، وهو عضو في المنظمة العربية للتنمية الصناعية والمناجم والمنظمة الدولية للتقييس الأيزو.
- منذ 17 سبتمبر 2004، ومعهد "IANOR" عضو في اللجنة الفنية TC176 التي تطور نظام الإدارة البيئية من خلال معايير الأيزو 14000، والجزائر هي واحدة من أوائل البلدان الأفريقية والعالم الثالث المستفيدة من منصب أمانة لجنة المنظمة.
- ولكن بالرغم من انخراط المعهد في مثل هذه الهيئات الدولية والإقليمية إلا أن مساهمته فيها تبقى مساهمة محتشمة، إذ قلما يحضر ممثلو المعهد اجتماعات هذه الهيئات المدعو إليها والخاصة بمناقشة معايير التقييس والجودة بسبب التكاليف الباهظة التي تتطلبها هذه الاجتماعات والتي لا تتحملها موازنة المعهد الضعيفة، فيكتفي المعهد بإرسال اقتراحاته عبر الفاكس سابقا وعبر البريد الإلكتروني حاليا. وطبعا مشاركة كهذه عن بعد لن يكون لها تأثير على القرارات المتبناة في هذه الهيئات.
- 3- الجائزة الجزائرية للجودة:** إضافة إلى التفاصيل التي تناولناها في الفصل السابق عن الجائزة فإننا نؤكد أنها أداة فعالة أنشأتها الجهات المعنية لمكافأة المؤسسات المتميزة التي قطعت أشواطاً متميزة في الجودة واستطاعت أن ترقى بأدائها إلى مستوى أداء المؤسسات الغربية باعتبار أن هذه الجائزة تقوم على معايير ناتجة عن مقاييس الجودة المعروفة في أكبر الجوائز العالمية للجودة ومنها الجائزة الأوروبية

للجودة. كما أن هذه الجائزة يشرف عليها أهل التخصص من ممثلي المؤسسات المؤهلة في مجال البحث العلمي الجامعي، وكذا شخصيات إعلامية متخصصة ومؤسسات جمعوية ناشطة في المجال.

وهي جائزة تمس كل أصناف المؤسسات، حيث يقدم دليل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة والهيئات والمنظمات حتى يتسنى لها تقويم نظام جودتها من طرف مختصين من اجل إختبار الطريق الذي يؤدي إلى نجاعتها وتميزها عن المنافسة مما يدعم صورتها أمام عملائها بإقناعهم بمستوى الجودة التي يملكها.¹ إلا أن الملاحظ أن الجائزة الجزائرية للجودة تشرف عليها وزارة الصناعة وأن المؤسسات المشاركة كلها مؤسسات صناعية ويلاحظ غياب كلي للمؤسسات الخدماتية التي لم يوضح لها إمكانية المشاركة من عدمها، كما أن الجائزة لم تحدد حجم المؤسسة المشاركة ما جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتقد أنها ليست معنية بالمشاركة.

4- إصدار قوانين متعلقة بالجودة والتقييس:

لقد صدر عن المشرع الجزائري مجموعة من القوانين الخاصة بالجودة والتقييس بهدف الارتقاء بمستوى الأداء التنافسي للمؤسسات الجزائرية عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة وتمكينها من مواجهة تحديات مرحلة الانفتاح الاقتصادي ومن أهم هذه القوانين:²

- المرسوم التنفيذي رقم 147/89 الصادر في 1989/08/08 والمتعلق بإنشاء المركز الجزائري لمراقبة الجودة والتغليف (CAQE) والذي من مهامه مراقبة وتسيير المخابر التي تراقب الجودة وقمع الغش، كما يساعد في تطوير جودة المنتجات الوطنية ويشارك في مختلف برامج التعاون والمساعدة في ترقية الجودة مع مختلف الهيئات الأجنبية المختصة.
- القانون رقم (89_23) المؤرخ في 1989/12/19 المتعلق بالتقييس
- المرسوم التنفيذي رقم (90_39) المؤرخ في 1990/01/30 المتعلق بالرقابة على الجودة وقمع الغش
- المرسوم التنفيذي رقم (91_192) الصادر في 1991/06/11 المتعلق بمخابر مراقبة الجودة.

¹ لخضر مداح، محمد لطرشي، " إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ومجهودات تطبيقها"، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، يومي 15/14 ديسمبر 2010، ص 16.

² احمد بن عيشاوي، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص-ص، 107-108.

- المرسوم 1996/07/24 المتضمن لليوم الوطني للتقييس المصادف للتاسع عشر من ديسمبر لكل سنة والذي تمنح فيه الجائزة الجزائرية للجودة.
 - المرسوم التنفيذي رقم (98_68) الصادر في 1998/02/21 المتعلق بإنشاء المعهد الجزائري للملكية الصناعية (INAPI) والذي تتمثل مهامه في حماية حقوق الملكية الصناعية وتشجيع البحث والتطوير والاختراع.
 - المرسوم التنفيذي رقم (98_69) الصادر في 1998/02/21 المتعلق بإنشاء المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) والذي سبق أن تناولناه بالشرح.
 - المرسوم التنفيذي رقم (2000_110) الصادر في 2000/05/10 المتعلق بتنظيم التقييس وتسييره.
 - المرسوم التنفيذي رقم (2000_111) المتعلق بإنشاء المجلس الجزائري للاعتماد وترقية عملية المطابقة . وهو يهتم بنشر المعلومات المتعلقة بالاعتماد والمطابقة مع المعايير الدولية للجودة لجميع المؤسسات ومنها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى جانب هذه الترسنة الكبيرة من القوانين، نسل صدور سنة 2004 قانون جديد للتقييس وآخر معدل له في سنة 2006 تماشيا مع المتطلبات الدولية للتقييس وفيما يلي اهم المستجدات التي جاء بها القانونين:
- 1- القانون رقم 04_04 الصادر بتاريخ 23 يونيو 2004 المتعلق بالتقييس الذي جاء محددًا لأهداف التقييس ولمهام الهيئة الوطنية للتقييس والتعريف بالمواصفة وتحديد إجراءات تقييم المطابقة والإشهاد على المطابقة، ولقد أشار القانون في مادته الثالثة لأهداف عملية التقييس والمتمثلة فيما يلي:**
- إشراك الأطراف المعنية في التقييس واحترام مبدأ الشفافية؛
 - تجنب التداخل والازدواجية في أعمال التقييس؛
 - تشجيع الأطراف على الاعتراف المتبادل باللوائح الفنية والمواصفات وإجراءات التقييم؛
 - العمل على تحسين جودة السلع والخدمات ونقل التكنولوجيا؛
 - التخفيف من العوائق التقنية للتجارة وعدم التمييز؛
 - العمل على حماية البيئة؛
 - تحقيق الأهداف المشروعة؛

2- إلا أن هذا القانون قد عرف تعديلا وتتمة ليستبدل بالقانون رقم 16_04 الصادر في 19 يونيو 2016 والذي وإن كان قد احتفظ بنفس أهداف التقييس إلا أنه جاء ليوكب متطلبات المرحلة من خلال¹:

- إدراج المبادئ الدولية في صياغة المواصفات المتضمنة لشروط وخصائص السلع والخدمات المنتجة في الجزائر بهدف الرفع من مستوى حماية المستهلك والبيئة.
- إيجاد إطار قانوني يسمح بصياغة واعتماد القواعد التقنية للمواصفات وإجراءات تقييم مدى مطابقة المنتجات للمواصفات.
- تحديد الدور الذي سيلعبه مختلف الفاعلين من مختلف القطاعات المعنية بمراقبة واحترام المقاييس فيما يتعلق بصياغة واعتماد القواعد التقنية والمواصفات وإجراءات تقييم المطابقة.
- فتح نشاط التقييس لمتدخلين جدد مؤهلين ومعتمدين من طرف الجهات المخولة لذلك من أجل تغطية الطلب الكبير على إشهاد السلع والخدمات.
- إصدار قانون جديد يختص بتسيير الإشهاد الإلزامي وإعفاء المعهد الوطني للتقييس من هذه العملية التي سبق وأن كانت من مهامه في القانون السابق.
- فتح المجال لمختلف الهيئات ذات نشاط التقييس والمعتمدة من طرف السلطات العمومية بالقيام بالإشهاد الإلزامي للمنتجات التي تمس بالأمن والصحة الحيوانية والبيئية.

¹ قانون رقم 16_04 الصادر في 19 يونيو سنة 2016 في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 37، الصادرة في 22 يونيو 2016، ص 8.

خلاصة الفصل الثاني:

تشهد الم.ص.م. صعوبة كبيرة في إيجاد تعريف شامل ودقيق لها بسبب تنوع أنشطتها الاقتصادية من جهة و بسبب درجة النمو الذي بلغه البلد الذي تنتمي إليه ، و كذا النظرة المختلفة لهذه المؤسسات ما بين البلدان المتقدمة و البلدان المتخلفة . كما يختلف موقع و أهمية هذه المؤسسات حسب الأنظمة الاقتصادية وتركيبية الاقتصاد الذي تنشأ فيه و حسب سياسة الدولة المتبناة في ترخيص و تشجيع الأعمال الصغيرة والمتوسطة. و بغض النظر عن ذلك ، فهي تلعب دورا محوريا في دعم إقتصاد بلدانها و المساهمة في تنميته، كما تمثل مصدرا مهما للتجديد و الابتكار و لتوليد الثروة و إمتصاص البطالة و توليد القيمة المضافة الى جانب مساهمتها في تحقيق التكامل الاقتصادي من خلال علاقتها التكاملية بينها و بين المؤسسات الكبيرة.

إن هذا الدور الذي تلعبه الم.ص.م. مرهون بمدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها من خلال الفهم الجيد لقواعد المنافسة و العمل على وضع و تغيير هذه القواعد بما يعود عليها بالنفع وبالشكل الذي يعزز مكانتها و قدرتها التنافسية، خصوصا إذا علمنا أن هذه المؤسسات تعتبر مزيجا من عوامل القرب التي تساهم في إيجاد الظروف الضرورية و المناسبة للعمل والتفكير في إطار الحجم الصغير من قرب هرمي متمثل في مركزية التسيير بحكم الحجم الصغير ، و قرب وظيفي ناتج عن التخصص الضعيف للمهام ، و قرب زمني من خلال تفضيل العمل في المدى القصير ، و قرب إقليمي قائم على العمل مع المتعاملين المجاورين القاطنين مع أصحاب الم.ص.م. في نفس المنطقة الجغرافية ، و قرب مالي نظرا لتركز القرارات المالية في يد صاحب الم.ص.م. و عائلته ، و قرب أنظمة المعلومات لإرتكاز تنقل المعلومات على مجموعة علاقات شخصية ، غير رسمية و غير مهيكلة ، شفعية و مرئية. وقرب تسويقي مرده الى إقامة أصحاب الم.ص.م. لروابط خاصة مع زبائنهم وممونيهم. و من ثمّ فصفة القرب بأشكاله المتعددة تظهر كثابت في عملية تسيير الم.ص.م.

أما فيما يخص مدى تهيئة البيئة المواتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الم.ص.م. فإن السلطات الجزائرية سارعت منذ الثمانينات الى توفير الأرضية القانونية المناسبة للتكفل بقضايا الجودة والتقييس من خلال إصدار ترسانة كبيرة من القوانين إلّا أن واقع الجودة في مؤسساتنا لازال قاصرا ولم يرقى إلى مستوى المنافسة الشديدة القادمة من وراء البحار، لا لشيء إلا لغياب إرادة حقيقية صادقة لدى كل من السلطات العمومية والمؤسسات الجزائرية للتعاون معا لتجسيدها على أرض الواقع، ومتى ما غابت الإرادة

والشفافية والمرونة وغاب التنسيق بين مختلف الجهات المعنية بالموضوع، ستبقى هذه القوانين شاهدة عبر التاريخ على عجزنا عن النهوض بمستوى مؤسساتنا والتي إذا ما استمرت على ما هي عليه ستؤول لا محالة إلى زوال أمام المد الجارف للعولمة ولإقتصاد السوق، وصدق من قال " إنَّ ميدان القول غير ميدان العمل".

الفصل الثالث
نجاحة المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة في ظلّ تطبيق إدارة
الجودة الشّاملة

تمهيد:

أولى العديد من الباحثين في الأدب الإداري إهتماما كبيرا بدراسة نجاعة المؤسسة و مختلف المتغيرات والعوامل المؤثرة فيها ، و جعلوه محور بحث قائما بذاته ، يبحث في مدى تمكن المؤسسة من أداء أدوارها المنوطة بها تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة فيها . إلا أنه تعددت و تباينت المداخل وزوايا النظر التي عولج بها هذا الموضوع ، و إنجر عنه تباين في تحديد و ضبط مصطلح النجاعة و من ثم تباين في مؤشرات قياسه ، ذلك أن نجاعة المؤسسة هي دالة عن إنجازات المؤسسة الناتجة عن تفاعل العديد من العوامل غير المتجانسة فيما بينها من جهة و صعوبة القياس من جهة أخرى . فمعظم الدراسات في بداية المطاف إعتمدت على المؤشرات المالية في قياس نجاعتها ، ولكن مع التطور و التعقد اللذان شهدتهما البيئة المعاصرة و كثرة و تنوع الأخطار التي أصبحت المؤسسة تتعرض لها ، برزت دراسات حديثة لا تحصر نجاعة المؤسسة في تعظيم الأرباح و العائد على رأس المال المستثمر، إنما أصبحت النجاعة متعددة الأبعاد لا بد من مراعاتها عند قياسها . حيث قدّم "كابلان " و "نورتون " (1992) نموذجا لقياس النجاعة متمثلا في بطاقة الأداء المتوازن ، يأخذ في الاعتبار إضافة الى البعد المالي، كلّ من الأبعاد المتعلقة بفرص نمو المؤسسة مثل بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم والإبتكار . و إن كانت مثل هذه النماذج صمّمت خصيصا لقياس نجاعة المؤسسات الكبيرة إلا أن هناك دراسات حديثة عملت على تكيف هذه النماذج بما يتماشى و خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . كما شهدت البيئة المعاصرة نماذج تطبيقية جامعة في قياس نجاعة المؤسسة التي تبنت منهج إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية تسعى لبلوغها بإعتبار أن الجودة الشاملة محددا أساسيا من محددات نجاعة المؤسسة. سنتناول هذه الأفكار بمزيد من التفصيل في المباحث التالية :

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لنجاعة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وماهية قياسها.

المبحث الثاني : نماذج إدارة الجودة الشاملة في قياس نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثالث : أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنجاعة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وماهية قياسها.

نادرة هي الأبحاث الميدانية المتعلقة بأنظمة قياس نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين أن هذه الأخيرة بحاجة ماسة لمثل هذه الأداة من أدوات التسيير لتمكنها من مواجهة التحديات البيئية والتنافسية. ففي الوقت الذي ساهم فيه الكثير من الباحثين في تطوير عدّة مداخل نظرية لقياس نجاعة المؤسسات الكبيرة، يبقى التساؤل المطروح عن مدى ملائمة هذه الأبحاث لتطبيقها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و مدى مراعاتها لخصوصيتها فيما يتعلق بمحدودية مواردها، مرونتها الإستراتيجية وحاجتها الماسة لقياس ومعرفة نتائجها في المدى القصير.

سنحاول من خلال هذا المبحث الإجابة على هذا التساؤل، بعد ضبط المفاهيم المتعلقة بالنجاعة ومختلف المصطلحات المرتبطة بها، معايير تصنيفها، محدّداتها، مؤشرات ونماذج قياسها.

المطلب الأول: مفهوم النجاعة ومختلف المصطلحات المرتبطة بها.

إن مفهوم النّجاعة (performance) يضرب في القدم، فهو ليس مفهوما حديثا، إذ تناوله الباحثون عبر الزمن في عدّة دراسات وأبحاث نظرية وتطبيقية، إلا أنّه ولحدّ الساعة لا يوجد اتفاق حول تعريفه، لكن هذا لم يمنع من تطور مفهومه مع ظهور تصاميم جديدة للعمل تقوم على مبدأ توسيع أو إثراء العمل، الأمر الذي أدّى إلى تغيير نظرة العامل إلى الرضا والإشباع لحاجته ليس فقط من خلال العمل إنّما أيضا من خلال النجاعة فيه¹.

أولا- مفهوم النّجاعة (performance) :

أصل كلمة النّجاعة مستمد من الكلمة اللّاتينية "performare" والتي عرفت بأنّها أعطاء الشكل الكلي لشيء ما.

و أما الكلمة الإنجليزيّة "to perform" فقد أعطت المصطلح معنى: "إنجاز، تأدية أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة"⁽²⁾. وتكون بذلك قد جعلت المعنى اللاتيني أكثر وضوحا. ثم اشتقت منه كلمة (Performance) والتي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها¹.

1 سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة 08-09 مارس، 2005، ص35.

2 Sylvie sain onge, Victor haines et autre, **gestion des performances au travail**, bilan des connaissances, Deboeck et larcier, 2007, P60.

وقبل أن نستعرض في ذكر مختلف التعاريف التي أدلى بها الباحثون حول هذا المفهوم، نقف عند بعض المفاهيم الجديدة لمصطلح (Performance)، حيث تمخض عن ترجمة هذا المصطلح إلى اللغة العربية مصطلحين يتداولهما الباحثون في بيئتنا العلمية على أنهما مترادفان.

فمصطلح "النجاعة" في التعبير اليومي يقصد به: النجاح (le succès) أو الإنجاز (exploit)، كما يقصد به النتيجة الايجابية المحصل عليها من إنجاز عمل أو مهمة معينة. في حين مصطلح النّجاح في لغة الإدارة مرتبط بمصطلح "القيمة" ومنه، فيمكن تعريف النجاعة في لغة الإدارة بأنها انجاز الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

إلا أن الباحث "Michel Lebas" في مقاله ² "نعم يجب تحديد مفهوم النجاعة" يلفت انتباهنا إلى الفرق الموجود بين النجاعة كإسم "Performance" والنجاعة كصفة "être performant" فالنجاعة كصفة "تستعمل للحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المستقبلية، بينما مصطلح " النجاعة كإسم" هو نفسه مصطلح الأداء حسب كثير من الباحثين، ويقصد به النتائج المحققة من طرف المؤسسة، وهي حسب الباحث نتائج ماضية. وعلى الأرجح لا يوجد أي سبب يجعل المؤسسة تعتبر النتائج السابقة كمؤشر إيجابي للنجاعة المستقبلية.

لكنّه في حال تحديد جيّد للأداء، أخذاً بعين الاعتبار لعدّة معايير دقيقة وشاملة يمكننا في هذه الحالة الانتقال من مستوى الأداء الحالي إلى مرتبة النجاعة.

(أي بفضل الأداءات الحالية سيكون بمقدرة المؤسسة أن تحقّق أهدافها المستقبلية. فمثلاً بفضل تمكن المؤسسة من تسليم منتجاتها للزبائن في الوقت المحدّد (الأداء الحالي)، ستتمكن من ضمان رضا زبائننا (أداء مستقبلي).

وهذا حسب "Michel Lebas" يمثل نموذج "السبب - النتيجة"، أي معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تلك النتائج، وسيتم بعدها فهم إذا كانت الظروف والأحداث المستقبلية ستسمح بتمديد النجاح المحقق الآن إلى الفترة القادمة، وهذا ما يسمح بإدارة العمليات المولدة للنجاعة.

نستخلص مما مضى، أن قرار المسير في إدراكه لنشاطه يتركز في آن واحد على معرفة أداء المؤسسة المحقق من جهة وعلى نموذج "السبب - النتيجة" من جهة أخرى، والذي يستند إليه لمعرفة

1 Khemakhem A., **La dynamique du contrôle de gestion 2ème édition**, Bordas, Paris, 1976, P310.

2 Vilain Lauret, **Le pilotage de l'entreprise, l'utilisation d'un tableau de bord prospectif**, Master spécialisé Hec-Ecole des mines de Paris, Paris, 2003, P16.

الأسباب التي أدت لمثل هذه النتائج مما يكسبه القدرة على التخطيط لتحسين آداءات المؤسسة المستقبلية وبلوغها مرتبة النجاعة.

ومنه سنعتمد في بحثنا هذا على جملة من تعاريف الباحثين التي تصب في مفهوم النجاعة.

التعريف 1 : " النجاعة هي البحث عن الكفاءة من خلال انتاج ما يمكن والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم"¹.

التعريف 2: "النجاعة هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها" فالنجاعة في هذا التعريف هي ترجمة لكل إنجاز أو نتيجة، تتمين لهذه النتائج وترجمة للنجاح في الأعمال"².

التعريف 3: يلخص " Lorino philippe ": مفهوم النجاعة ويحدده في بعدين هما³:

- النجاعة هي كل فقط ما يساهم في تحسين الثنائية قيمة / تكلفة.
- النجاعة هي كل فقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية ذات المدى المتوسط والطويل.

فتمثل القيمة في حكم الزبائن على مخرجات المؤسسة والتي تترجم في شكل صورة العلامة أو السمعة المكتسبة، الكميات المباعة من المنتجات، حصّة من السوق، وأما التكلفة فتمثل في قيمة الموارد المستهلكة (موارد مالية، موارد بشرية...) لإنتاج المنتجات والخدمات.

وأما الأهداف الإستراتيجية فهي تلك الرهانات التي تسعى المؤسسة لبلوغها في المستقبل".

التعريف الرابع: النجاعة هي " القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة"⁴ هذا التعريف يسلط الضوء على البيئة الخارجية والداخلية التي تؤثر على نجاعة المؤسسة.

1 Alain Fernandez, **Les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 2007, P41.

2 Martine Maadanie, Karim Said, **Management et pilotage de la performance**, Hachette livre, Paris, 2007, P28.

3 Lorino Philippe, **méthodes et pratiques de la performance**, 1ère édition d'organisation, Paris, 1998, PP 18-20.

4 علي محمد عبد الوهاب، **العنصر الانساني في إدارة الانتاج**، مكتبة عين الشمس القاهرة، 1984، ص290.

التعريف 5: ويتفرد معجم التسيير، بإعطاء تعريف واسع للنجاعة (Performance) رابطا ذلك

باختلافات¹ استعماله، فهو قد يعني:

- نتيجة العمل أي درجة انجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة،
- النجاح: أي دالة لتمثيل النجاح المحقق من طرف المؤسسة (أو أفرادها أو وحداتها التنظيمية).

- العمل الذي يقود إلى النجاح، ويمثل مختلف القدرات الكامنة التي تملكها المؤسسة وأفرادها والموظفة لتحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية.

ولعل التعريفين الأخيرين، المتمثلين في اعتبار النجاعة هي النجاح (الأداء الأمثل والمميز) أو دالة لتمثيل النجاح المحقق أو اعتبارها العمل الذي يقود إلى النجاح هما الاستعمالين اللذين نتبناهما في بحثنا هذا عن مفهوم النجاعة. وأما التعريف الأول فهو يقيس العمل ودرجة الإنجاز. فمتى ما كانت درجة الإنجاز كبيرة والأهداف المسطرة محققة تكون المؤسسة في حالة نجاعة، ومتى ما كانت هناك فجوة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة نتحدث عن مستوى أداء معين على حسب حجم الفجوة المسجلة.

التعريف 6: يعرف أحمد سيد مصطفى النجاعة "على أنها " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو

المنظمة، الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية² هذا التعريف يربط النجاعة بالقدرة على تحقيق الأهداف المسطرة وبتدنية التكاليف مشيرا إلى المستويات الثلاثة للنجاعة:

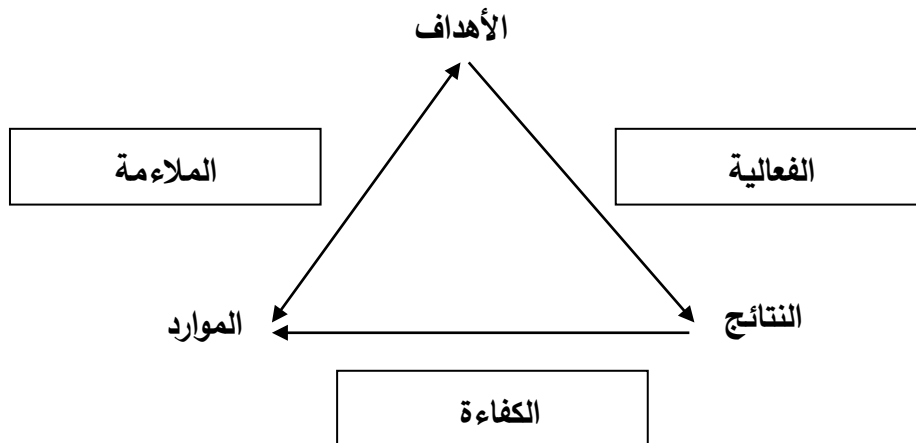
- مدى نجاعة أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية العاملين لها،
- مدى نجاعة أداء الفريق -الوحدات التنظيمية- في إطار السياسات العامة للمؤسسة،
- مدى نجاعة الأداء الكلي للمؤسسة.

وتتحقق نجاعة أداء الأطراف الثلاثة متى ما نجحت تلك الأطراف في تقليص الفجوة بين ما خطط له وما تحقق فعلا عن طريق تحقيق الكفاءة المقترنة بتدنية التكاليف من خلال الإستغلال الأمثل للموارد والفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف مع ضرورة ملائمة الموارد للأهداف المسطرة في المؤسسة (أنظر الشكل رقم (III-1)) ويعتبر هذان المفهومان من أشد المفاهيم ارتباطا بالنجاعة وهما البعدان الرئيسان لها. وفيما يلي تحديد مفهوم هذين المصطلحين ومختلف مداخلهما ومؤشرات قياسهما والعلاقة التي تربط بعضهما ببعض.

1 H.Boishandelle, **Dictionnaire de gestion, economica**, Paris, 1998, PP 318-319.

2 أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات) ، بدون دار نشر، مصر 2002، ص415

الشكل رقم (III-1): مكونات النجاعة



Source : Définition et évaluation de la performance. Le cas de productik,

www.images.hachettelivre.fr p39

ثانياً - التعريف بمختلف المصطلحات المرتبطة بالنجاعة :

نجاعة المؤسسة هي التي تضمن قدرتها على البقاء والإستمرار والتنافس في بيئة أقل ما يقال عنها أنها شديدة التنافس وسريعة التغيير، تحقيق هذه النجاعة مقرون بتحقيق كل من الكفاءة والفعالية، المعيارين اللذين سنسلط الضوء عليها فيما يلي:

1- ماهية الكفاءة:

1-1 - مفهوم الكفاءة: يمكن تعريف مصطلح الكفاءة من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة كما يلي:

أ- **الكفاءة من جهة نظر الإدارة:** للإدارة مجموعة من الوظائف الهامة وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. والإدارة الكفؤة هي الإدارة التي تملك مستوى خبرات عالية في أداء وظائفها الإدارية الأربعة مما يمكنها من انجاز مهامها بكفاءة¹. كما تعرف الكفاءة على أنها "القدرة على التعبئة بتجميع الموارد وتنسيقها في إطار سيرورة عمل محددة من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقاً"² وهي مجموع ثلاث أنواع من المعارف؛ معارف نظرية ومعارف علمية (خبرة) وبعد سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أحسن³.

1 محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، نظام المعلومات الإدارية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص 224

2 Philippe Iarino, **méthodes et pratiques des performances**, 3eme édition, édition d'organisation, paris, 2003, p67

3 J.m, Peretti, **dictionnaire des ressources humaines**, 3eme édition, librairie unibert, 2003 p5

ب- **الكفاءة من وجهة نظر المساهمين:** تتسم البيئة المعاصرة بندرة الموارد بشتى أصنافها، في حين نجاح المؤسسة واستمرار نموها متوقف بشكل كبير على مدى توفر هذه الموارد بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة، لذا يعتمد مالكو المؤسسة والمساهمون فيها على تبني الأمثلية في استخدام الموارد المتوفرة وهذا يتحقق من خلال:¹

- تبني الأهداف القابلة للتطبيق وفق قدرات المؤسسة الداخلية والخارجية.
- تبني أسلوب عقلاني رشيد في التوجيه يضمن الاستخدام الأمثل لهذه الموارد.
- الاستثمار في المجالات ذات المردودية العالية.

ج- **الكفاءة من وجهة نظر العاملين:** يساهم العامل بدوره في تحقيق الرشد في استخدام الموارد إذا توفرت له شروط التالية:²

- توفير العمل المرضي والمناسب للعامل.
- منح العامل القدر المناسب من السلطة مع التحديد الواضح للمهام والاختصاصات والصلاحيات.
- إشراك العامل في الخطة المكلف بتنفيذها وفي حل مشاكله في العمل.
- توفير الأجر المناسب للمجهودات التي يبذلها مع خلق فرص الترقية أمامه في العمل.
- العمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين المادية والمعنوية مع تعزيز رغبتهم في العمل ورفع درجات رضاهم الوظيفي.

إن المؤسسة العاجزة عن تحقيق الرضا الوظيفي لعمالها ستتسبب لا محالة في تعطيل طاقاتها البشرية وسوء استثمار جهود موردها البشري ومن ثم عدم كفاءة أدائها، لأن العنصر البشري هو العنصر المحوري المتحكم في باقي الموارد الأخرى، فإن لم يتم التحكم فيه وتحفيزه ستضيع به الموارد الأخرى.

1-2- مقاربات الكفاءات: فيما مضى كان مضمون الكفاءات لا يتعدى قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة لمتطلبات الوظائف، أما اليوم فلقد أصبح هذا المفهوم شاملا ومركبا، يضم إليه كل من

1 خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 330

2 عبد الغفار حنفي، **أساسيات، إدارة منظمات الأعمال**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، ص 224

قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية للمؤسسة، الأمر الذي زاد من أهميتها. ويمكن فهم هذا الدور من خلال ثلاث مقاربات هي:¹

أ- **المقاربة الإستراتيجية:** وتعرف الكفاءات في هذا المدخل على أنها تلك الكفاءات المتميزة والمتمثلة في مختلف القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية غير القابلة للتقليد من طرف المنافسة. والكفاءات وفق هذه المقاربة تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية دائمة من خلال انجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة.

ب- **المقاربة التسييرية:** ينظر هذا المدخل للكفاءات على أنها مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن والقدرة على استغلال هذه المعارف والخبرات في مختلف الظروف المهنية وهي تتكون من: رأس المال، المعرفة (savoir)، المهارات (savoir-faire)، والاستعداد وحسن التصرف (savoir être).

يفترض المدخل التسييري ضرورة جاهزية الكفاءات للتوظيف والاستغلال الحالي في مواجهة أي وضعية وظيفية مختلفة تواجهها المؤسسة، وأنها تقع على عاتق المورد البشري باعتباره المورد الذي يملك هذه المعرفة والخبرة، كما تقع أيضا على عاتق الإدارة مسؤولية توفير بيئة العمل وأنظمة التحفيز المحركة لهمم العاملين.

ج- **المقاربة العملية:** حسب هذا المدخل فإن الكفاءات هي محصلة كل من:

- التدريب الجماعي المستمر للأفراد؛
- سيورة النشاطات التنظيمية؛
- طبيعة التكنولوجيا المتبناة؛
- قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بين المكونات السابقة. ووفق هذا المدخل فإنه متى ما استطاعت المؤسسة أن تحقق التفاعل الدائم و المستمر بين تلك المكونات تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية بالكفاءات.

1-3- تصنيف الكفاءات: اختلف الباحثون حول عدد تصنيفات الكفاءة، إلا أن أبرزها هو التصنيف المبني على ثلاث مستويات: المستوى الفردي، المستوى الجماعي والمستوى التنظيمي.⁽¹⁾

1 كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة بسكرة، جوان، 2010، ص ص 56-57

أ- **الكفاءة الفردية:** وتسمى أيضا بالكفاءة المهنية وهي تشمل مجموعة من أبعاد الأداء الملاحظة ومنها: المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي، وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة. وتشمل الكفاءة الفردية توليد الموارد الباطنة والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في المعارف والإستطاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي تظهر أثناء ممارسة الفرد للعمل، وتُبرز مدى قدرته على أداء العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة، والقدرة على التعلم السريع والتحكم في الوسائل التكنولوجية المستعملة والقدرة على توظيف مواهبه في الوضعيات التي تحتاجها فيه المؤسسة.

ب- **الكفاءات الجماعية:** هي محصلة التجميع بين الكفاءات الفردية وتتضمن جملة من المعارف وتحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مواجهة منافسيها، ومنها:

- الكفاءة الخاصة والنوعية وهي نوع من الكفاءة المرتبطة بمجال معرفي أو مهاراتي معين ترتبط بنوع معين من المهام الموكلة إلى قسم معين في المؤسسة يفرض على الموظفين بالتحلي بكفاءات خاصة لأداء المهام الموكلة إليهم بإتقان.

- الكفاءات الممتدة وهي كفاءات يمتد مجال تطبيقها إلى سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات التي تطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة وهي تمثل خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

ج- **الكفاءات التنظيمية (الإستراتيجية):** هي تركيبة من المهارات والتكنولوجيا التي تساهم في توليد القيمة المضافة للمنتج النهائي.

وتشمل الكفاءات الإستراتيجية، كفاءات من مختلف مستويات المؤسسة التنظيمية وحسب تعدد وظائفها، فهي من جهة تشمل الكفاءة التقنية وكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الفنية الإدارية ومن جهة تشمل كفاءة التخطيط والإدارة وكفاءة التنفيذ وكفاءة الرقابة والتقييم.

إذا تميّزت المؤسسة في اكتسابها لهذه الأنواع من الكفاءات عن منافسيها نقول عنها أنها تملك كفاءات متميزة.

والكفاءة المتميزة هي بمثابة قوة منفردة تهيئ للمؤسسة فرصة انجاز وتحقيق الكفاءة والجودة وعمليات التجديد المتفوقة والاستجابة للزبون.¹ إن المؤسسة التي تتمتع بالكفاءة المتميزة يكون بمقدورها تمييز منتجاتها أو تحقيق إنجازات كبيرة على صعيد خفض التكاليف مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تستطيع توليد قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها، إضافة إلى معدلات أرباح مرتفعة.

وتنشأ الكفاءة المتميزة من مصدرين هما: الموارد والقدرات

- الموارد: ومنها الموارد المالية والطبيعية والبشرية والتقنية والتنظيمية² ومن هذه الموارد ماهي موارد مادية مثل الأرض والمباني والمصانع والتجهيزات، وموارد معنوية مثل اسم الماركة، السمعة، براءة الاختراع والمهارات التقنية والتسويقية.

ولتهيئة الظروف لنشوء الكفاءة المتميزة، يجب أن تكون موارد المؤسسة منفردة وذات قيمة. والموارد المنفردة هي تلك الأشياء التي لا تمتلكها شركة أخرى.

- أما القدرات فيمكن أن نعزوها إلى مهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتلك المهارات تكمن في الأنظمة المعتادة أي في الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف المأمولة، وتعد قدرات المؤسسة نتاج هيكلها التنظيمي وأنظمة الرقابة الخاصة بها. وتندرج القدرات تحت فئة العوامل المعنوية، وتكمن في الأفراد وفي الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد ويتعاونون ويتخذون القرارات في إطار محيط المؤسسة.

إن الفرق بين الموارد والقدرات أمر هام لفهم وإدراك العوامل التي تؤدي إلى إيجاد الكفاءة المتميزة. فقد تملك المؤسسة الموارد المنفردة ذات القيمة العالية ولكن إذا لم تمتلك القدرة على استغلالها بفعالية فقد تخفق جهودها في توليد وترسيخ عنصر الكفاءة المتميزة، ومن الأهمية بمكان أن تُشير إلى أن المؤسسة قد لا تحتاج إلى الموارد المنفردة ذات الجودة العالية من أجل إرساء الكفاءة المتميزة طالما أنها تستحوذ على قدرات لا يملكها منافسون آخرون.

ومما تقدم نستخلص أن الكفاءة المتميزة تتطلب إما:

- مورد منفرد ذو قيمة عالية بالإضافة إلى القدرات (المهارات) الفردية الضرورية لاستغلال هذا المورد

1 شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 212

2- شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 212

- أو قدرة منفردة على إدارة الموارد العامة
إن الكفاءة المتميزة للمؤسسة تكون في أقوى حالاتها عندما يتوافر لها الموارد المنفردة ذات القيمة العالية، بالإضافة إلى القدرات المنفردة على إدارة تلك الموارد.

1-4 معايير قياس الكفاءة: تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، فتقيس مقدار المدخلات من المواد الأولية والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى من المخرجات ولقياس الكفاءة يمكن اعتماد العديد من المعايير، منها ما هو مباشر ومنها ما هو غير مباشر.

أ- المعايير المباشرة للكفاءة: وتنقسم إلى 3 أنواع من المعايير:

- معايير كلية للكفاءة، كمعيار الربح الصافي المحقق قياساً بمجموع موجودات المؤسسة.
- المعايير الجزئية للكفاءة، كمعيار المبيعات المحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات.
- المعايير النوعية للكفاءة، كمعيار جودة المنتج، كأن تحسّن المؤسسة في جودة منتوجها بالرغم من استخدامها للمواد الأولية ذاتها التي استخدمت من قبل.

ب- المعايير غير المباشرة للكفاءة: جاءت هذه المعايير لتسدّ النقص في القياس الذي أحاط بالمعايير المباشرة، إما بسبب عدم دقة المعلومات المتوفرة عن المدخلات أو المخرجات أو بسبب عدم دقة المقارنات القائمة بينهما أو لصعوبة إجرائها بين أقسام ووحدات المؤسسة، لذلك تم تبني بعض المعايير غير المباشرة ومنها:¹

- التعرف على درجة رغبة ورضا الأفراد العاملين في المؤسسة
- التعرف على الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة
- دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

2- ماهية الفعالية:

2-1 مفهوم الفعالية: يتفق جميع مفكري الإدارة على أهمية الفعالية في حياة المؤسسات ، إلا أنهم اختلفوا في تحديد مفهومها، فمنهم من ربطها بقدرتها على تحقيق أهدافها و عرفها كما يلي:

"الفعالية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات"²

1 خليل محمد محسن الشماخ، نظير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 331-332

2 صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة قسنطينة، 2006، ص

ومنهم من ربطها بقدرتها على تحقيق أهداف الأطراف المؤثرة فيها فعرفها:

"الفعالية هي الأهداف التي تحققها المؤسسة مقارنة بما تنتظره منها الأجزاء المؤثرة فيها"¹

ومنهم من ربطها بتحقيق الأهداف المتمثلة في البقاء والاستمرار أي "مقدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار إذا كانت هناك إرادة لدى مسيرها"²

ومنهم من ربطها بقابليتها على البقاء في ظل مكونات البيئة غير المستقرة، فعرفها على أنها: "قابلية المؤسسة على تحريك مراكز القوة للإنتاج بكفاية والتكيف مع المشكلات البيئية والداخلية"³

ومن الناحية الكمية تعرف على أنها "النسبة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المتوقعة"⁴ ويمكن التعبير

$$\text{عنها بالعلاقة التالية : الفعالية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المتوقعة}}$$

وفيما يلي تعريف شامل للفعالية: "الفعالية هي قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم في مرحلة النمو وأول التطور التي يمر بها التنظيم"⁵

2-2 مداخل دراسة الفعالية:

مختلف الدراسات التي أقيمت حول الفعالية يمكن تصنيفها إلى مدخلين: مدخل تقليدي ومدخل معاصر:

2-2-1 المدخل التقليدي: هذا المدخل ينظر إلى فعالية المؤسسة من وجهة نظر أطرافها الثلاث: المساهمين والعمال والإدارة، كل على حدى. وفعالية المؤسسة تكمن في قدرتها على القيام بالعمليات الثلاث:

- توفير الموارد اللازمة؛

1 Yves Frédéric Livian, organisation : **théories et pratiques**, 2ème édition, éditons Dunod, paris, 2001, p 22

2 Jeanne Meunie, Genevive Cause et Marcel capet, **diagnostic : Organisation et planification d'entreprise**, 2eme édition, Economica, paris, 1986, p 44

3 أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العامري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فعالية المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع والعشرون، العدد 1، القاهرة يونيو 2007 ص ص 121-122

4 إسماعيل إبراهيم القزار، رامي حكمة الحديثي، عادل عبد المالك كوريل، **six sigma** وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 182

4 محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2008 ، ص 104

- القيام والتحكم في العمليات الداخلية

- تسويق منتجاتها وخدماتها

أ-مدخل موارد النظام: يهتم هذا المدخل بتقييم فعالية المؤسسات من خلال مدخلاتها، وهو يمثل وجهة نظر المساهمين. فالمؤسسة الفعالة هي المؤسسة "التي لديها القدرة المطلقة أو النسبية على إستغلال البيئة التي تعمل فيها للحصول على ما تحتاج إليه من مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية"¹ ويمكن قياس هذه الفعالية من خلال:²

- قدرة المؤسسة على فهم وتحليل خصائص بيئتها التي تعمل فيها؛

- قدرتها على التفاوض مع الممونين للحصول على الموارد؛

- قدرتها على الإستجابة لتغيرات بيئتها الخارجية.

ومن نقائص هذا المدخل، تجاهله لكيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد واقتصار اهتمامه فقط على كيفية الحصول عليها.

ب-مدخل العمليات: يهتم هذا المدخل بتقييم فعالية المؤسسات من خلال فعاليتها التشغيلية الداخلية، وهو يمثل وجهة نظر المورد البشري، فالمؤسسة الفعالة هي المؤسسة التي تتصف عملياتها الداخلية بالموصفات التالية:³

- يُسر العمليات الداخلية وعدم اتصافها بالتعقيد؛

- جودة المناخ النفسي السائد بين العاملين؛

- ارتفاع درجة رضا العاملين ودافعيتهم وولائهم للمؤسسة؛

- انتشار روح العمل الجماعي بين العاملين؛

- فعالية عملية الإتصال بين الإدارة والعاملين؛

- ارتفاع الفعالية والكفاءة الاقتصادية لأداء عملياتها الداخلية بما توافر لديها من موارد.

فبالرغم من اهتمام هذا المدخل بالموارد البشري إلا أنه بالغ بالإهتمام بالبيئة الداخلية وأهم علاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية، إضافة إلى صعوبة قياس المؤشرات التي تنبأها لقياس فعالية المؤسسة لارتباطها وتأثرها المستمر بعوامل شخصية وتنظيمية.

1 علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الأسكندرية، 2002، ص 171

2 علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 171

3 صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص 204

ج-مدخل الأهداف: يولي هذا المدخل اهتماما كبيرا بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، وهو يمثل وجهة نظر إدارة المؤسسة ويركز على مجموعة من الأهداف التشغيلية لقياس مدى فعالية المؤسسة منها، الربحية، معدل النمو، معدل العائد على الإستثمار، والحصة السوقية.

وهناك مجموعة من المشكلات التي يواجهها هذا المدخل أهمها:¹

- تعدد الأهداف التنظيمية وتعارضها أحيانا.
- صعوبة تحديد الأهداف ذات الأولوية وترتيبها.
- صعوبة إيجاد إجماع على الأهداف غير القابلة للقياس.
- البعد الزمني للأهداف (التركيز على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل)

2-2-2 المدخل المعاصر: يؤمن المدخل المعاصر بتعدد أهداف المؤسسة بتعدد أطراف المصلحة فيها، وتعدد عملياتها، فهو مدخل شمولي، لا يقصي أي جهة. ومن أهم مداخله:²

أ-مدخل أطراف التعامل: يولي هذا المدخل اهتماما كبيرا بمختلف الأطراف ذوي المصلحة وهم كل المتعاملين الذين لهم مصلحة في بقاء المؤسسة بالرغم من اختلاف أهدافهم وهم:³

- الزبائن، وهدفهم هو الحصول على منتج أو خدمة بأعلى جودة وبأقل سعر.
- الملاك، وهدفهم تحقيق أعلى معدلات العائد على استثماراتهم.
- المدراء، وهدفهم الحصول على أعلى الأجور وظروف عمل مناسبة.
- الموردون، وهدفهم التزام المؤسسة بسداد قيمة الموارد المباعة لها والتعاقد معها باستمرار.
- الحكومة، هدفها تحقيق الالتزام بالقوانين واللوائح.
- المجتمع، هدفه مشاركة المؤسسة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاة المواطن.

يظهر مما سبق الاختلاف والتعارض بين أهداف أصحاب المصالح المختلفة الأمر الذي يصعب من عملية قياس الفعالية ولحل هذه المشكلة تسعى المؤسسة إلى ترتيب أصحاب المصالح حسب الأولويات لتحديد المؤسسة بمن تبدأ أولا؟

1 علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 173

2 علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 175

3 خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 393-394

وتوجد عدة نماذج تساعدنا في ذلك وهي:

- **النموذج النسبي:** تلجأ المؤسسة إلى إعطاء أوزان متساوية نسبياً لمختلف الأطراف ذوي المصلحة، وتساوي بينهم في الأهمية.

- **نموذج القوة:** يقترح هذا النموذج على المؤسسة تحديد أقوى أطراف التعامل معها، فتشبع أهدافه واحتياجاته أولاً، ويُعرّف أقوى أطراف التعامل بأنه الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء المؤسسة واستمرارها، لذا لا بد من تفضيله على الأطراف الأخرى.

- **نموذج العدالة الاجتماعية:** يقترح هذا النموذج البحث في أقل الأطراف رضا في المؤسسة، والبدء به أولاً في تلبية أهدافه وإشباع حاجياته، وعلى المؤسسة أن تسعى جاهدة لمعالجة أي شكوى صادرة عن أي طرف فتعالجها، وبمعالجتها للشكاوى ستضمن رضا الأطراف ذوي المصلحة.

- **النموذج التطوري:** يربط هذا النموذج أهمية أطراف المصلحة بدورة حياة المؤسسة، ففي كل مرحلة من مراحل حياة المؤسسة يبرز طرف من أطراف المصلحة، ففي مرحلة النشأة، يكون الزبائن هم أهم أطراف التعامل وبالتالي فلا بد من اعطائهم العناية الكافية لتضمن المؤسسة ثبات وجودها في السوق، وفي مرحلة أخرى تهتم بطرف آخر تراه أكثر أهمية من الأطراف الأخرى وهكذا.

إن المؤسسة تتعامل مع النماذج الأربعة بناء على الظروف التي تمر بها، فتختار النموذج المناسب لكل طرف، حتى تعطي لكل طرف أهميته، وعلى هذا الأساس تقيس فعاليتها بناء على مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف ومدى تلبية احتياجاته.

ب-مدخل القيم التنافسية: يرفض هذا المدخل تبني أي معيار مثالي يقيس به فعالية التنظيم، كما ينفي وجود أي إجماع على الأهداف ولا على أولوية بعضها على بعض، وبناء على الدراسة التي قام بها الباحثان "Quinn" و "Rohrbaugh" (1983) حول توجهات المديرين في العديد من المؤسسات، والتي خلصت إلى وجود توجهين لإدارة المؤسسة في وسط العينة المدروسة، توجه داخلي وتوجه خارجي¹. توجه داخلي تهتم فيه إدارة المؤسسة برضا المورد البشري وتحفيزه وتطوير مهاراته في العمل.

1 صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص 209

وتوجه خارجي، تهتم فيه إدارة المؤسسة بالتركيز على تعاملاتها في بيئتها الخارجية وتنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

كما خلصت الدراسة إلى وجود نوعين من الهياكل التنظيمية البارزة في هذه الحالة.

- هيكل جامد تركز فيه إدارة المؤسسة على القواعد والإجراءات ونظم العمل.

- وهيكل مرن، تركز فيه الإدارة على عمليات التكيف والتغيير مع المتغيرات البيئية

إن مدخل القيم المتنافسة يعتمد على بعدي التوجه (داخلي وخارجي) والهيكل (جامد ومرن)، لبناء أربعة نماذج مختلفة لقياس فعالية المؤسسة.¹

- **نموذج النظام المفتوح:** وهو يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وتتمثل

أهداف المؤسسة وفق هذا النموذج في تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية وهذا من خلال تنمية علاقتها مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.

- **نموذج العلاقات الإنسانية:** وهو يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع تبني هيكل مرن. وهدف

الإدارة يتمثل في تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم الوظيفي من خلال الاهتمام بتدريبهم وتحفيزهم.

- **نموذج العمليات الداخلية:** يعكس هذا النموذج التوجه الداخلي للإدارة مع تبني هيكل جامد،

فهي أي الإدارة تبحث عن تحقيق الاستقرار الداخلي من خلال وضع نظم فعالة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات.

- **نموذج الهدف الرشيد:** وهو يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع تبني هيكل جامد، فالإدارة في

هذا النموذج تهدف لتحقيق الزيادة في الانتاجية والكفاءة والربحية من خلال وضع خطط

واستراتيجيات لتحقيق الأهداف. والشكل رقم (III-2) يوضح النماذج الأربعة ببعديهما المختلفين.

إن اختيار المدخل المناسب يتوقف على:

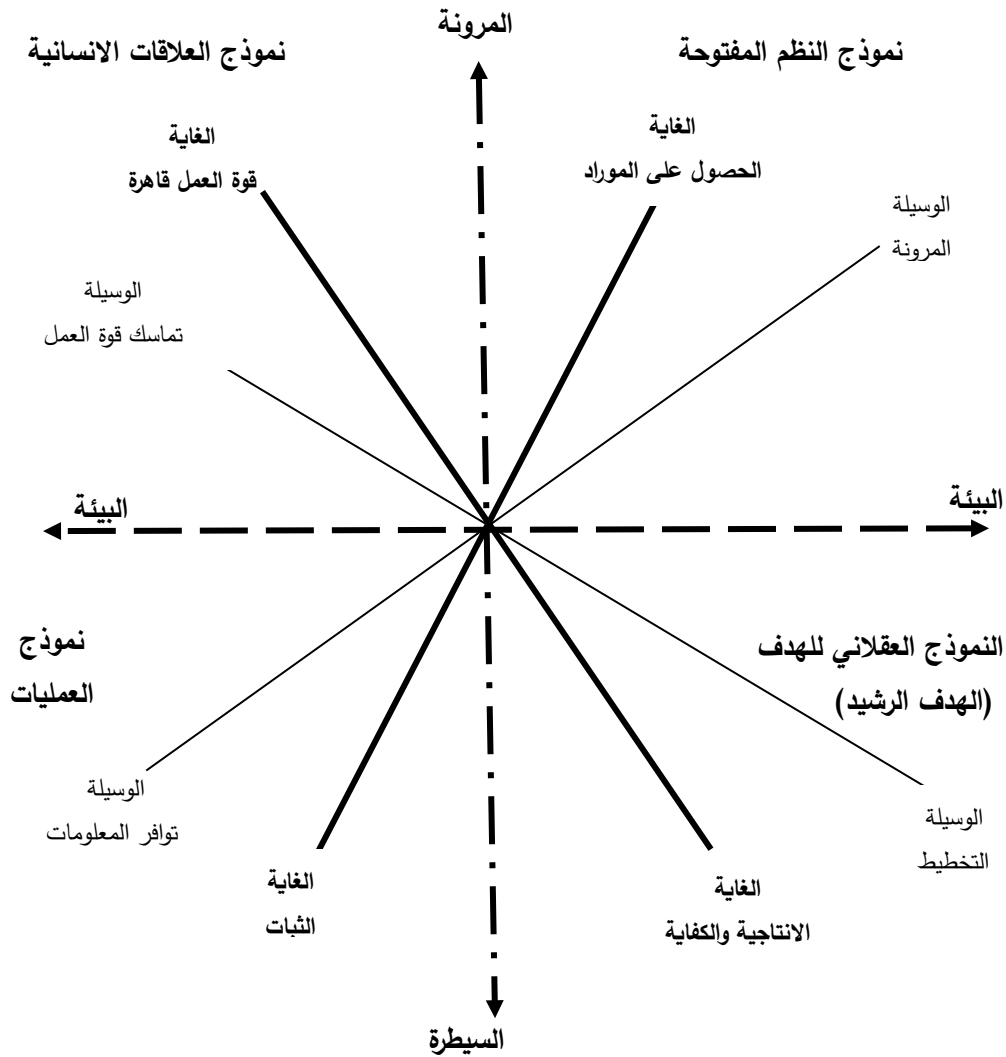
- تفضيلات الإدارة العليا لأنها هي من يضع الأهداف وهي المسؤولة عن النتائج، فغالبا ما

تسلط نفوذها في اختيار نموذج القياس الذي يتماشى وأهدافها.

1 علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 179

- مدى ملائمة الأهداف للقياس الكمي، فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس كلما كانت أكثر مناسبة لقياس الفعالية.
 - الظروف البيئية: المؤسسات التي تواجه بيئة شحيحة في الموارد الأساسية لابد لها من أن تستخدم مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية بالرغم من أنها مداخل تقليدية لكنها مناسبة لحل مشكلة ندرة الموارد. أما المؤسسات التي تواجه بيئة متغيرة ومعقدة، فلا بد لها من التركيز على النماذج التي تعتمد على المرونة والقدرة على التكيف وتصبح هذه الأخيرة من المعايير المناسبة لقياس الفعالية.
- ويُحذّر من الإعتدال والإفراط في استعمال نموذج واحد فقط لأنه قد يؤدي إلى عدم فعالية المؤسسة.

الشكل رقم (III-2) : النماذج الأربعة لقياس فعالية المؤسسة حسب مدخل القيم المتنافسة



المصدر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص51.

2-3- مؤشرات قياس الفعالية:

تقاس الفعالية التنظيمية للمؤسسة بمدى قدرتها على بقائها بصفة مستمرة في بيئتها . ولقياس هذه الفعالية تعتمد المؤسسة على مجموعة من المؤشرات أهمها:

✓ مؤشرات الفعالية في المدى القصير وتتضمن:

- قدرة المؤسسة على الانتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة،
- اهتمام المؤسسة بالمنافع التي يحصل عليها العاملون في المؤسسة لإشباع حاجاتهم والرفع من روحهم المعنوية،
- قدرة المؤسسة على توفير الموارد اللازمة من بيئتها.

✓ مؤشرات الفعالية في المدى المتوسط وتتمثل في:

- قدرة المؤسسة على التكيف والتجاوب والتأقلم مع المتغيرات التي تنشأ داخل وخارج المؤسسة؛
- قدرة المؤسسة على النمو والتطور و بذل الجهد للتطوير التنظيمي لدعم قدرتها على البقاء في المدى البعيد.

كما يمكن تصنيف مؤشرات الحكم على فعالية المؤسسة إلى مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية.

✓ المؤشرات الداخلية: وهي مؤشرات مرتبطة بمدخلات المؤسسة وعملياتها الداخلية وتتمثل في:

- قدرة المؤسسة على تحديد الأهداف والتخطيط الذي يمكنها من تحقيقها؛
- توفر مهارات اجتماعية لدى مدراء المؤسسة تضمن مساندتهم لمروسيهم ومرافقتهم في أعمالهم؛
- تحلي مدراء المؤسسة بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بالإنجاز والتحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة؛
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وهذا من شأنه أن يحفزهم ليصبحوا دعماً لفعالية التنظيم؛
- تدريب وتنمية قدرات الأفراد العاملين، وهذا من شأنه أن يرفع من مستوى فعالية أدائهم.

✓ **المؤشرات الخارجية:** وهي مؤشرات ترتبط بمخرجات المؤسسة وبعلاقتها مع بيئتها الخارجية ومنها:

- تزويد المؤسسة لبيئتها بالسلع والخدمات وارتفاع الطلب عليها دليل على وجودها الفعال في بيئتها؛
- ارتفاع مستوى جودة منتجاتها دليل على فعاليتها؛
- تحقيق الأرباح يمكنها من النمو والاستمرار؛
- تحقيق أهداف جديدة؛
- المسؤولية الاجتماعية من خلال سعي المؤسسة لحلّ المشكلات الاجتماعية؛
- البقاء، فبقاء المؤسسة لمدة طويلة دليل على ملاءمة منتجاتها لبيئتها؛
- القدرة على التكيف والتأقلم مع التقلبات الحادثة في البيئة؛
- نمو المؤسسة من خلال استثمارها في تكنولوجيا جديدة، أو برامج تدريب جديدة لأفرادها وتطوير منتجاتها.

الملاحظ في هذه المؤشرات أنّه بالرغم من اختلافها، فهي مترابطة فيما بينها، فتحقيق بعض المؤشرات يؤدي بالضرورة إلى تحقيق مؤشرات أخرى. فتحقيق رضا العاملين مثلاً من شأنه أن يؤدي إلى تحسين أدائهم الإنتاجي ، فتحسين جودة المنتجات وبالتالي تحقيق الأرباح للمؤسسة.

3- العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

ترتبط نجاعة المؤسسة بكل من الفعالية والكفاءة . فالفعالية تقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة مسبقاً، بينما الكفاءة تقيس مدى الاستخدام الرشيد للموارد دون تبذير وبأدنى تكلفة ممكنة. نجاح المؤسسة مقرون باجتماع المفهومين معا في أدائها. ذلك أن فعالية أداء المؤسسة وعدم كفاءتها سيحقق للمؤسسة أهدافا بخسارة لأن عدم كفاءة أدائها سيؤثر سلبا على فعاليتها. كما أن ارتفاع تكاليف هدف معين سيقول من قدرة المؤسسة على البقاء. كما قد تكون المؤسسة كفؤة وغير فعالة، كأن تقوم بإنتاج سلعة معينة بتكاليف منخفضة في حين ليس هناك طلب عليها.

من الباحثين من إعتبر أن الفعالية أشمل من الكفاءة، و أن الفعالية تعبّر عن مقدرة المؤسسة في جعل إجمالي التكاليف عند الحد الأدنى¹ وأن الكفاءة هي أحد العناصر الهامة في تحقيق هذه الفعالية². وأن الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية ولكنها متطلب ضروري لها.

هذا الاختلاف الموجود بين المصطلحين هو اختلاف تكامل وليس اختلاف تضاد، وأنهما كيان واحد لا ينفصل، و باجتماعهما معا تضمن المؤسسة عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة. **المطلب الثاني: معايير تصنيف النجاعة، محدّداتها ومؤشرات قياسها.**

1-معايير تصنيف النجاعة:

يمكن تصنيف النجاعة وفق المعايير التالية³:

1-1 التصنيف وفق معيار الأجل: توجد ثلاثة أنواع من النجاعة :

أ-نجاعة في المدى الطويل: نقول عن مؤسسة ما أنها حققت النجاعة في المدى الطويل (فترة تتعدى 5 سنوات)، عندما تكون قد امتلكت القدرة على البقاء في ظل التغيرات البيئية الكلية والجزئية وفي ظل ضغوطات المنافسة. هذه القدرة والقوة مصدرها وجود تخطيط استراتيجي بعيد المدى مكّن المؤسسة من التكيف مع ظروف وتحديات بيئتها وأكتسبها ثقة ووفاء زبائنها، إضافة إلى امتلاكها لتصور واضح لكيفية بلوغ التميز في آدائها ببعديه (الكفاءة والفعالية) وتحقيق التميز عن منافسيها.

ب-النجاعة في المدى المتوسط: تحقيق المؤسسة للنجاعة في المدى المتوسط (بين سنتين و5 سنوات) مرهون بمدى قدرتها على التكيف والنمو في آن واحد. فأما قدرتها على التكيف فتقاس بمدى مرونتها وقدرتها على التفاعل مع متغيرات بيئتها بحيث تعمل باستمرار على تكيف أنشطتها وتعديل أهدافها وإعادة النظر في خططها بالشكل الذي يضمن لها المحافظة على موقعها التنافسي في السوق وعلى حصّتها السوقية. إلا أن نجاعة المؤسسة لا تتحقق بالتكيف وحده بل لابد أن يصحبه قدرة على النمو،

1 George p, Terry et Stephen G.franklin, **les principes de management**, 8ème édition, economica, 1985, Paris, P10.

2 Ahmed Hamadouche, **Critères de la performance dans les entreprises industrielle**, dans le PVD, thèse doctorat, université d'Alger, 1993, P137.

3 عبد المجيد مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 01، جامعة خيضر، بسكرة، 2001، ص96.

لأن هذه القدرة هي التي تضمن للمؤسسة استمراريته وبقاءها، من خلال توسيع نشاطاتها والرفع من حصتها السوقية مثلاً؛ وهذا سيمكنها من تحقيق أهدافها المستقبلية.

ج- النجاعة في المدى القصير: نجاعة المؤسسة في المدى القصير (مدّة لا تتجاوز السنة) تقاس بقدرة المؤسسة على توفير وتلبية متطلبات بيئتها الخارجية وقدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها بتدنية تكاليفها، وبمدى رضا موردها البشري في مكان العمل وولائه للمؤسسة. وتلجأ المؤسسة في هذا المستوى إلى قياس مجموعة من المؤشرات، تقيس بها مدى نجاعة أدائها منها: معدّل حوادث العمل، معدّل الغيابات، معدّل دوران العمل...إلخ.

1-2 التصنيف حسب معيار الشمولية: وفق هذا المعيار يمكن تصنيف النجاعة إلى:

أ- النجاعة الكلية: وتتمثل في بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة والتي تتحقق بإنجازات مختلف الوظائف الفرعية للمؤسسة.

ب- النجاعة الجزئية: وتتمثل في بلوغ المؤسسة لأهدافها الفرعية بمختلف الأنظمة الفرعية الموجودة في المؤسسة.

1-3 التصنيف وفق معيار الطبيعة: تصنف النجاعة وفق هذا المعيار إلى:

أ-نجاعة اقتصادية: وهي تحقيق المؤسسة لأهدافها الإقتصادية المتجسّدة في الفوائض التي تحققها نتيجة تعظيم نتيجتها والاستخدام الأمثل لمواردها. ولقد عرّفها " Lorino Phillipe " النجاعة الاقتصادية الكلية للمؤسسة يمكن تحديدها بالفارق بين القيمة المعروضة (V) للسوق ومجموع القيم المستهلكة (C_i)، وهي تكاليف مختلف النشاطات الناجمة عن مختلف المكونات التنظيمية للمؤسسة"¹.

النجاعة الاقتصادية= تعظيم (V- مجموع C_i)

و أنه متى استطاعت المؤسسة أن تُعظّم هذا الفارق تكون قد حققت النجاعة.

ب-نجاعة اجتماعية: وتمثّل التطبيق الفعال للرسالة الإجتماعية التي تحملها المؤسسة بالاتفاق مع القيم الاجتماعية السائدة، ويمكن قياسها من خلال المؤشرات التالية:

- معدّل دوران العمل

- عدد الحوادث والصراعات والإضرابات.

- معدّل التأخرات والغيابات

1 Lorino Phillipe, **comptes et récites de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise**, les éditions d'organisation, 2ème édition, Paris, 1996, P47.

- مدّة معالجة ملفات التوظيف

- الزوج (تكلفة التكوين - المهارات)

فالنجاعة الاجتماعية مرتبطة بتحمل المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية (تطبيق قوانين العمل، احترام العاملين والاعتراف بمجهوداتهم وتثمينها).

ج- **النجاعة التقنية**: وتكمن مثلا في نجاعة التجهيزات التقنية الموجودة في المؤسسة في قيامها بمهمتها على أكمل وجه، كأن تكون التجهيزات حديثة مُواكبةً للتطور التكنولوجي، وكذا نجاعة برامج التكوين المتبناة لقدرتها على التكيف مع الاحتياجات التكوينية التي يفرضها الوضع في المؤسسة.

د- **النجاعة السياسية**: وتتمثل في تمكّن المؤسسة من استصدار امتيازات لصالحها لدعم أهدافها من البيئة السياسية والتشريعية المفروضة عليها.

و- **النجاعة المجتمعية**: وهي مجموع النجاعات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مصدرها المسؤولية المجتمعية والتي تُعرف على أنها: " عملية إرادية والتي من خلالها تدمج المنظّمات انشغالاتها الاجتماعية والبيئية في نشاطاتها وعلاقاتها مع مختلف أطراف المصلحة"¹. هذه المسؤولية المجتمعية لها ثلاثة أوجه:

- الأول يتعلّق بالمسؤوليات السياسية المتمثلة في إلزام المؤسسة بوظائفها السياسية المرتبطة بالإنتاج والتوظيف والنمو الاقتصادي.

- الثاني: يوسّع المسؤولية لتمتد لإهتمام المؤسسة بتطوير المجتمع والاستجابة لتطلعاته مع الأخذ بعين الاعتبار قضايا حماية المحيط، العلاقات الاجتماعية.

- الثالث: وهي ممارسة هذه المسؤولية بدرجة أكبر عمقا، من خلال الاهتمام ببعض الفئات المحرومة في المجتمع.

تحمل المؤسسة لهذه المسؤوليات يجعل أداؤها يرتقي إلى مستوى التنمية المستدامة كما يجعلها تساهم في نمو المجتمع وتطوّره وتكون بهذا قد حققت النجاعة بمختلف أبعادها².

1 Laport Danielle et autres collaborateurs, **guide pratique de la performance sociale, une approche de la performance de l'entreprise**, étudié par Aract (association régionale pour l'amélioration des conditions du travail), France, 2008, P21.

2 Ibid P21.

2- محددات النجاعة: إن النجاعة هي نتائج للعلاقة القائمة بين جملة من المحددات يمكن تحديدها فيما يلي¹:

2-1- قدرات ومهارات العنصر البشري: يعتبر العنصر البشري المتفوق عنصر محوري في تحقيق نجاعة المؤسسات، فهو مصدر البحث والتطوير والإبداع، ومصدر الميزة التنافسية وبه تتحقق نجاعة المؤسسة. و النجاعة هي حصيلة كل من:

2-1-1- جهود الفرد شاغل الوظيفة التي تتجلى من خلال:

• الجهد المبذول: الذي يحركه الحافز و هي الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.

• القدرات والمهارات: والتي تعني الخصائص الشخصية المستخدمة من طرف الفرد لأداء الوظيفة، وهنا نجاعة الفرد مرتبطة بمدى امتلاكه لمهارات ثلاث:

✓ مهارة التقليد: وهي مهارة تمكن الفرد من القيام بالنشاطات المتكررة وفق إجراءات محددة مسبقا.

✓ مهارة الإسقاط: وهي مهارة تمكن الفرد انطلاقا من وضعية معطاة، من مواجهة وضعيات أخرى مشابهة إلى حدّ معين للوضعية الأولى.

✓ مهارة الإبداع: وهي المهارة التي تمكن الفرد من مواجهة مشاكل جديدة لم يسبق له مواجهتها من خلال العودة إلى رصيده المعرفي واستغلاله لإيجاد الحلول المناسبة . وتعتبر هذه المهارة، مهارة الإبداع بالغة الأهمية لما لها من تأثير على نجاعة المؤسسة.

• إدراك الدور أو المهمة: يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال أخلاقيات المهنة التي يتحلى بها في عمله وعلى رأسها الإخلاص.

إضافة إلى جهود شاغل الوظيفة هناك عناصر تخرج عن سيطرة الموظف وهي:

2-1-2-متطلبات العمل (الوظيفة): وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات.

2-1-3-الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): وهي البيئة التنظيمية التي تُؤدّى فيها الوظيفة، والتي تتضمن مناخ وظروف العمل، نمط الإشراف، أسلوب القيادة، طبيعة السلطة، ونظام الاتصال والأنظمة الإدارية،

1 صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص ص 210-211.

ونظام الحوافز ونظام الثواب والعقاب، كل هذه العوامل تشكل بيئة التنظيم الداخلية ومتى ما كانت هذه العوامل تحقق الإنسجام بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة والتعاون بين الإدارة والعاملين، توفرت البيئة الداخلية المناسبة لتوليد نجاعة المؤسسة.

2-2- التغيرات في البيئة الخارجية: تعتبر من أبرز وأكثر التحديات تأثيرا على نجاعة المؤسسات، وخاصة مع بروز ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق وندرة الموارد وبروز المتغيرات القانونية التي تحتل المرتبة الثالثة بعد ندرة الموارد في عرقلة مخططات المؤسسات والتي لها تأثير مباشر على أدائها في قائمة الأخطار والتهديدات التي تواجه المؤسسات في الوقت الراهن والتي تحول دون تحقيق النجاعة. ولقد انتشرت في الفترة الأخيرة فكرة الاستدامة التي يجب على المؤسسات تحقيقها في عالم اليوم والتي تتبنى فكرة الحفاظ على الموارد من أجل الأجيال القادمة ومن خلالها تضمن المؤسسات تحقيق هدف البقاء على المدى البعيد.

2-3- التغيرات التكنولوجية والمنافسة الدولية: التنافس العالمي الحاد على الموارد، والبحث على أسواق جديدة لتصريف المنتجات وتعدد عمليات البيع والشراء والإنتاج والإدارة، دفع بالمؤسسات إلى التركيز على العامل التكنولوجي لتحقيق التميز في أدائها، وعملت على إخضاع موظفيها إلى تدريب دائم ومستمر لمواكبة التطور وتحقيق سبق التكنولوجي الذي سيميزها على منافسيها، إلا أن الاستخدام المفرط للعامل التكنولوجي أثبت خطورته على تدني إنتاجية الأفراد العاملين وانخفاض مستوى رضاهم عن العمل وهذا من شأنه أن يؤثر سلبا على نجاعة المؤسسة.

3- قياس (تقييم) النجاعة:

عملا بالمقولة الشهيرة " كل ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته أو تحسينه"¹. أولت المؤسسات اهتماما كبيرا بعملية قياس وتقييم نجاعتها خاصة بعد تعدد بيئة الأعمال التي تنشط فيها. وفيما يلي أهم المفاهيم المتعلقة بقياس النجاعة.

3-1- مفهوم قياس النجاعة: عرف مصطلح قياس النجاعة بعدة تعاريف أهمها:

التعريف 1: قياس النجاعة" هي طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية"⁽²⁾.

1 Jean Brilman, les meilleurs pratiques de management au cœur de la performance, édition d'organisation, Paris, 1998, P25.

2 عيسى مرزوقة، مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات" الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009، ص02.

التعريف 2: يُعرّف "Nelly et All" قياس النجاعة بأنها "عملية القياس الكمي لفعالية ونجاعة المهام"¹.

التعريف 3: عرّف "D. Hanna" قياس النجاعة على أنه "مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المحددة لها"².

نستنتج من التعاريف السابقة تركيزها على قياس مدى تحقيق الأهداف، وهذا تقييم لمدى فعالية أداء المؤسسة، كما أنها تقيس كفاءة استخدام المواد المتاحة وبهذا تقيّم مدى كفاءة الأداء، وإذا استطاعت المؤسسة أن تحققهما معا فستكون قد ارتقت بأدائها إلى مستوى النجاعة (نجاعة الأداء). إضافة إلى معياري الكفاءة والفعالية، هناك من الباحثين من يتخذ معايير، الجودة، التوقيت، الإنتاجية، كمقاييس لنجاعة الأداء وهناك من يدمجها في الكفاءة والفعالية وفيما يلي الجدول رقم (III-1) الموضح لتصنيفات مقاييس النجاعة.

الجدول رقم (III-1): تصنيفات مقاييس النجاعة.

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المؤسسة على تخصيص واستخدام الموارد	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح (الصحة تحدّد حسب احتياجات العملاء)	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح
التوقيت	مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدّد	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدّد
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة	المخرجات إزاء المدخلات.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمّد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص77.

1 Sahel Fateh, **Rôle du système intégré de gestion des coûts dans la mesure de la performance de l'entreprise et la prise de décision**, Doctorat gestion des organisations, faculté des sciences économiques, science de commerce sciences de gestion, université Boumerdes, 2014-2015, P31.

2 محمّد الطعامة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، متوفر على الموقع : unpan1.un.org/intrados/groups/public، ص12، شوهّد بتاريخ 2015/03/17.

3-2 أهمية قياس (تقييم) النجاعة:

من الضروري جدًا أن تقف المؤسسة عند نتائج أعمالها لتحديد ما تحقق منها وما لم يتحقق، وتُقيّم مدى نجاعة أدائها، وهذا لن يتحقق إلا إذا ملكت نظامًا فعالًا للقياس يُزوّدُها بالمعلومات الدقيقة عن مسارات نشاطها وعمّا إذا كانت تسير في الوجهة الصحيحة التي تُمكنّها من تحقيق أهدافها، ومنه فالقياس يسمح¹ بـ:

- مساعدة إدارة المؤسسة على التعرف على ما حققته المؤسسة من قيمة مضافة بناء على ما سطرته من أهداف والتعرّف على مدى نجاعة أدائها.
- هو أداة رقابة فعالة تسمح بالحد من الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- هو أداة للتحسين المستمر، باعتباره يسمح بالتعرف على مصادر العيوب وتقييم أداء العمليات، فيعمل على منع وقوع الأخطاء والعمل على تحقيق كفاءة وفعالية العمليات وتحسينها باستمرار.

3-3 مؤشرات قياس النجاعة:

يمكن تصنيف مؤشرات قياس النجاعة إلى نوعين:

- **مؤشرات قياس تقليدية:** هي مؤشرات تركز على النتائج المالية البحتة، وتتمثل في مؤشرات الإنتاج، مؤشرات الإنتاجية، المؤشرات المالية، مؤشرات البيع، ومؤشرات أخرى...
- **مؤشرات قياس حديثة:** تم تطعيم المقاييس التقليدية (المالية) بالمقاييس الحديثة (غير المالية) لقياس النجاعة، لتصبح الرؤية متعدّدة الأبعاد (نموذج Kaplan et Norton) وتتمثل هذه الأبعاد في:

- **البعد المالي:** الربحية، العائد على الاستثمار (العائد على السهم)، القيمة الاقتصادية المضافة، التدفّقات النقدية.
- **بعد العميل:** مقاييس العملاء تتمثل في الحصة السوقية، اجتذاب العملاء والحفاظ عليهم، رضا العملاء ربحية العميل، صورة وسمعة المؤسسة.
- **بعد العمليات الداخلية:** تتمثل مقاييس هذا البعد في الجودة، الزمن، التكلفة، الإنتاجية.

1 عبد الرحيم محمد، قياس أداء المنشأة، التطور التاريخي والأهمية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 498.

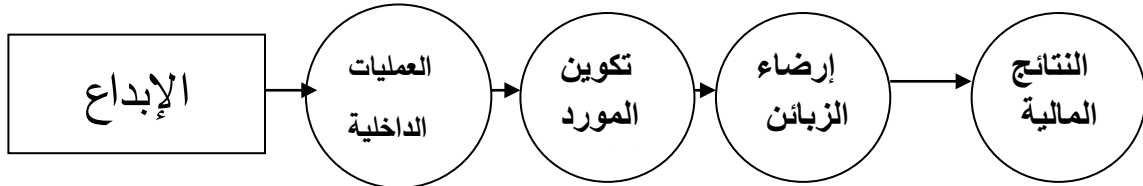
- **بعد التعلم والنمو:** وتتمثل مقاييسه في رضا العاملين الحفاظ على العاملين، الابتكار، التعليم والتدريب.

مؤشرات قياس النجاعة مرتبطة بأهداف المؤسسة الخاصة والهدف منها تعريف مختلف المساهمين بما يجب عليهم القيام به للمشاركة في تحقيق الاستراتيجية الكلية للمؤسسة. فحتى الفرد العامل الذي لا يدرك استراتيجية المؤسسة يمكن له استنتاجها من مجموع مؤشرات قياس النجاعة.

هذه المؤشرات هي إطار عمل ووسيلة لتوجيه طاقات وكفاءات ومهارات مختلف المتعاملين لإنجاز أهداف المؤسسة طويلة الأمد.

كما أنه توجد علاقة (السبب-النتيجة) بين مؤشرات قياس النجاعة. والشكل رقم (III-3) الموالي يوضح ذلك:

الشكل (III-3): علاقات السبب-النتيجة بين مؤشرات النجاعة.



Source : Définition et évaluation de la performance le cas de productick,

disponible sur le site: www-images.hachette livre.fr P38, consulté le 20.05.2015

يوضح الشكل أن مؤشرات النجاعة ترتبط بعضها ببعض بعلاقات (السبب-النتيجة) التي تعزز إرتباطاتها ببعضها البعض. هذه المؤشرات تسمح بتقييم شامل وبشكل منسجم لاستراتيجية المؤسسة. هذه المؤشرات تسمح بـ :

- تقييم الماضي: مؤشر متأخر

- توقع المستقبل: مؤشر متقدم

فعلى سبيل المثال، المؤشرات الخاصة برضا الزبائن هي في آن واحد مؤشرات متقدمة للنجاعة المالية ومؤشرات متأخرة لاحترام آجال تسليم السلع.

و لضمان تبني المؤسسة لمؤشرات فعالة لقياس النجاعة يقترح "Gervais Michel" ثلاث مراحل أساسية لتحديد المؤشرات الملائمة لقياس النجاعة وهي¹:

المرحلة الأولى: التنكير بالأهداف والمهام الخاصة بفريق الإدارة العليا.

1 Gervais Michel, **Contrôle de gestion**, Economica, 7^{ème} edition, Paris, 2000, P599.

المرحلة الثانية: تسليط الضوء على عوامل النجاح الرئيسية والتي يجب أن يركز عليها المسؤولون لبلوغ الأهداف. وعوامل النجاح الأساسية هي تلك المجالات المحدودة في المؤسسة والتي بتحقيقها لنتائج مرضية ستضمن نجاعة كل المؤسسة.

المرحلة الثالثة: البحث عن المؤشرات التي تسمح بالتحكم في مختلف عوامل النجاح الأساسية. فحسب "Gervais" فإن هذه المؤشرات ستسمح باستباق الأحداث وتنشيط المسؤولين للتحرك في الوقت المناسب.

3-4 صعوبة قياس النجاعة وبعض الحلول المناسبة:

إن قياس النجاعة هو قياس يتطلب إجراء مقارنات من خلال الزمان (من مرحلة إلى أخرى) ومن خلال المكان (بين مؤسسة وأخرى أو بين وحدة تنظيمية وأخرى)، كما أن صعوبة القياس الكمي لبعض جوانب النشاطات غير القابلة للقياس تجعل هذا القياس غامضاً أو حتى خاطئاً. فلجوء بعض المؤسسات للاكتفاء بالمقاييس المحاسبية والمالية، وحتى لو كانت هذه المقاييس موضوعية وسهل الوصول إليها إلا أن فيها ثغرات كثيرة وغير كافية وحدها لإجراء المقارنة في القياس. كما أنه عند إجراء المقارنة لا يمكن تبني نفس معايير قياس النجاعة بين مؤسسة خاصة وأخرى حكومية (لأنها محمية)، ولا بين المؤسسة التي تنشط في قطاع شديد المنافسة مع أخرى تنشط في بيئة هادئة مستقرة أو بين مؤسسة صغيرة أو متوسطة وأخرى متعددة الجنسيات.

إن النجاعة يمكن أن تُرى من زوايا مختلفة، ووجود عدة مؤشرات لقياسها يجعل المؤسسة أمام تنوع كبير في توصيل المعلومات. فعند لجوء المؤسسة لاختيار المؤشر الأنسب تكون مهمتها جد صعبة لأن كل مؤشر يساهم في توصيل معلومة معينة، في حين الاعتماد على مؤشر واحد يتسبب في نقص استغلال المعلومات المتوفرة. والحل يكمن في تطوير مؤشر لقياس النجاعة يرتكز في آن واحد على جميع المؤشرات الممثلة للوضع الراهن للمؤسسة بحيث يكون أكثر توصيلاً للمعلومات لمختلف أطراف المصلحة الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بنشاط المؤسسة (الإدارة العليا، المساهمين، الدائنين...).

تحديد المؤشرات الملائمة لقياس النجاعة من الأعمال الصعبة التي تواجه المؤسسة والتي تحتاج إلى نفس طويل، إذ يتطلب الأمر تبادل للمعلومات وعمل جماعي كبير وكوادر بشرية كفؤة ومدربة، وإتصال فعال ومفتوح.

كما أننا مع مرّ السنين، انتقلنا من نموذج قياس النجاعة وحيد المعيار إلى نموذج متعدد المعايير والذي يدمج تطلعات مختلف أطراف المصلحة: المساهمين، الزبائن، المورد البشري والأطراف الأخرى الخارجية. إن تقييم النجاعة يمكن أن يتنوع لطرف المصلحة الواحد وعامة يكون مرتبطاً بالسياق العام للمؤسسة.

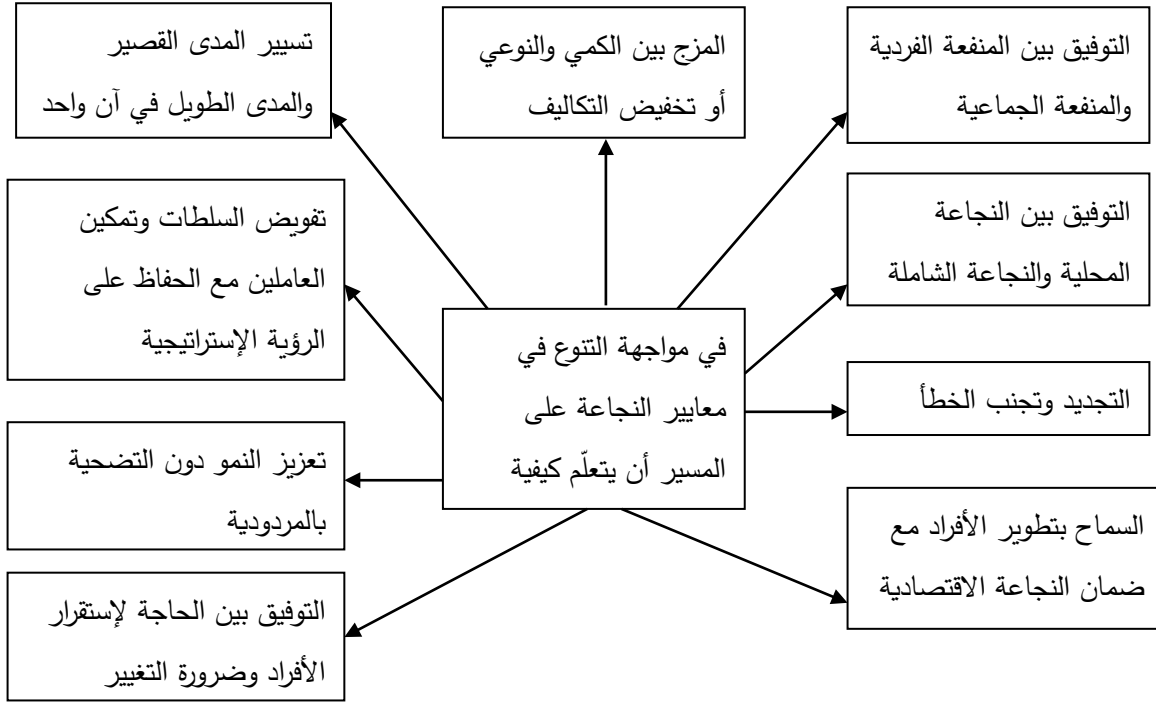
فمعايير النجاعة تكون في بعض الأحيان متناقضة، ويلعب المسير دور التقريب بينها . أنظر الشكل الموالي رقم (III-4). ويتمثل التحدي في تحقيق خيارات تراكمية لضمان عملية قياس ناجحة. فقياس النجاعة يمكن أن يشمل في آن واحد؛ قياس النشاط (مستوى المخزون، عدد الصفقات، التكلفة المتوسطة...)؛ قياس الجودة (نسبة الصفقات المعادة، رضا الزبائن،...)

وتقاس الجودة في ثلاث مستويات:

- قياس رضا الزبائن؛
 - قياس مطابقة المنتجات/ الخدمات؛
 - قياس الاختلالات التي تحدث في العمليات.
- كما يصرح المعهد الأوروبي للنقابة بأن وجهات النظر المتعلقة بالقياس ليست حيادية، فإذا كان بالإمكان التحكم الموضوعي في القياس الكمي للإنتاج، فإنه من الصعوبة بمكان القيام بقياس موضوعي لمؤشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، لذلك يحتوي كل قياس للنجاعة على جزئية غير موضوعية، لا بد إذن من إقحام أطراف المصلحة للمشاركة في عملية القياس (طريقة التقييم ب360 درجة) والاستفادة من وجهات النظر المتقاربة.

إن الصعوبة تكمن في مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة لهذا التحدي في القياس والمتمثل في إيجاد مؤشرات قليلة سهلة، موثوقة ومشاركة بين أطراف المصلحة.

الشكل رقم (III-4) : دور المسير في مواجهة التنوع في معايير النجاعة.



Source : comment accroître les performances par un meilleur management, Pangloss,

N°35 mai 2004, disponible sur le site : www.fnep.org, consulté le 08-07-2015

المطلب الثالث: النماذج العامة لقياس النجاعة.

شهدت عملية قياس النجاعة مجموعة من النماذج المتباينة في توجهاتها وتركيزها ودرجة تعقيدها، سنسلط الضوء على بعضها بالدراسة وهي كالتالي: نموذج هرم الأداء، نموذج المحددات والنتائج، نموذج أصحاب المصالح، نموذج الكفاءة التنظيمية، ونموذج بطاقة الأداء المتوازن.

1- نموذج هرم الأداء : (Lynch et Cross 1999)

يتم دمج "Lynch et Cross" في نموذجيهما ثلاث أنواع من المؤشرات المرتبطة ببعضها ببعض وهي المؤشرات الاستراتيجية والمؤشرات التشغيلية والمؤشرات الوسيطة؛ مع وجود صعوبة للفصل بينها لوجود علاقات سببية فيما بينها إذ لا يمكن لبعضها أن توجد دون الأخرى. إن رؤية المؤسسة تقع في قمة الهرم ومعيار المرونة هو معيار مركزي فهو في آن واحد يقاس بمؤشرات السوق والمؤشرات المالية. أما المؤشرات التشغيلية فهي تقيس الجودة، التوزيع، زمن التحويل والتكلفة. هذا النموذج يؤكد على ضرورة الارتباط بين المستويات فالمؤشرات التشغيلية الموجودة في المستوى التشغيلي ترتبط بالمؤشرات العليا وتؤثر فيها وأي تحسن في المؤشرات التشغيلية يصحبه تحسن في المؤشرات العليا.

الفصل الثالث: نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من مزايا هذا النموذج أنه يجمع بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية والمؤشرات التشغيلية والإستراتيجية .
إلا أنّ الانتقاد الأساسي الذي وجّه إلى هذا النموذج كونه نموذج نظري، فالمؤشرات غير واضحة ودقيقة.
و يمكن إعادة ترتيب مؤشرات الهرم كما يلي:

مؤشرات الفعالية: مؤشرات الجودة، التوزيع، رضا الزبائن والحصة السوقية.

مؤشرات الكفاءة الداخلية: مؤشرات التكلفة، زمن التحويل ، الإنتاجية والمؤشرات المالية.

والشكل رقم (III-5) يلخص نموذج هرم الأداء

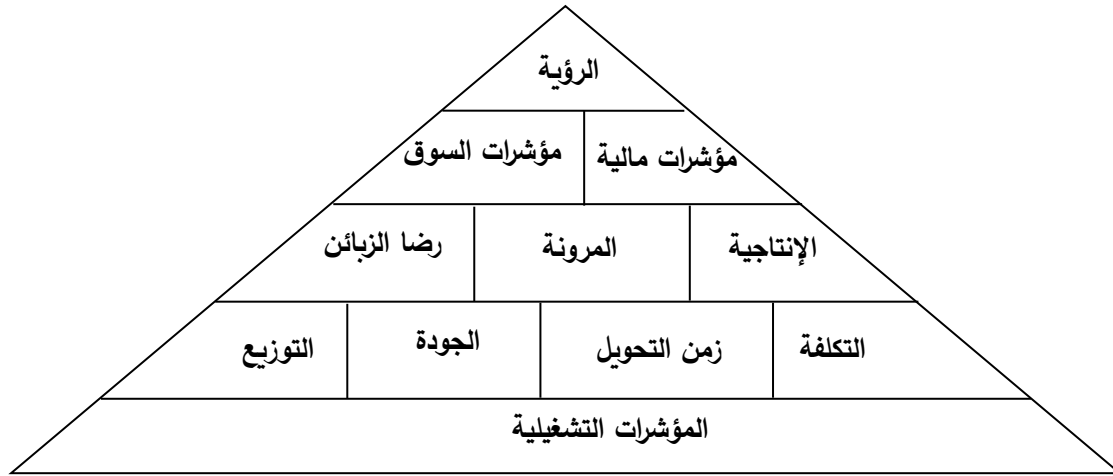
2- نموذج مصفوفة المحدّات والنتائج لـ (Fitzgerald 1991)

قام (Fitzgerald) بدراسة في قطاع الخدمات وطور نموذج لقياس النجاعة يقوم على نوعين من مقاييس النجاعة و هي:
النتائج والمحدّات.

أما النتائج فهي مكونة من معيارين هما التنافسية و النجاعة المالية وأما المحدّات فمكونة من أربعة معايير: الجودة ،
المرونة، الموارد المستعملة والابداع. والجدول رقم (III-2)، يوضح مختلف مؤشرات هذا النموذج.

حيث يحتوي الجدول على مؤشرات النتائج الأساسية وما يتفرع عنها من مؤشرات فرعية. هذه المؤشرات مؤشرات متأخرة ناجمة عن مؤشرات المحدّات، هذه الأخيرة تؤثر فيها بشكل مباشر بالسلب أو بالإيجاب.

الشكل رقم (III-5): هرم الأداء لـ " Lynch et Cross " (1999).



Source : Diane-Gabrielle Temblay, productivité et performance enjeux et défis dans
l'économie du savoir, note de recherche, université du Québec, Canada, 2003, P21.

3- نموذج الكفاءة التنظيمية (Beaudin, Morin, Savoie 1994):

يركز هذا النموذج في قياس النجاعة على مفهوم الفعالية التنظيمية والتي يعرفها "Morin" على أنها " ذلك الحكم الذي يطلقه الفرد أو المجموعة على مؤسسة معيّنة، وعلى وجه التحديد هو ذلك الحكم الذي يطلق على نشاطاتها، منتجاتها والنتائج التي تحصلت عليها والتأثيرات التي تسعى لتحقيقها".

قياس الفعالية التنظيمية هو تمرين ضروري للمؤسسة لضمان نموها واستمراريتها وهذا يتطلب قياس الأبعاد الخاصة بالفعالية التنظيمية ومؤشرات النجاعة المناسبة لها. و الجدول رقم (III-3) يوضح ذلك:

نلاحظ من خلال الجدول أنه يوجد مجموعة من المؤشرات التي تقيس المعايير ومجموعة من المعايير التي تقيس مختلف ابعاد النجاعة ومجموع الأبعاد تقيس النجاعة الكلية للمؤسسة.

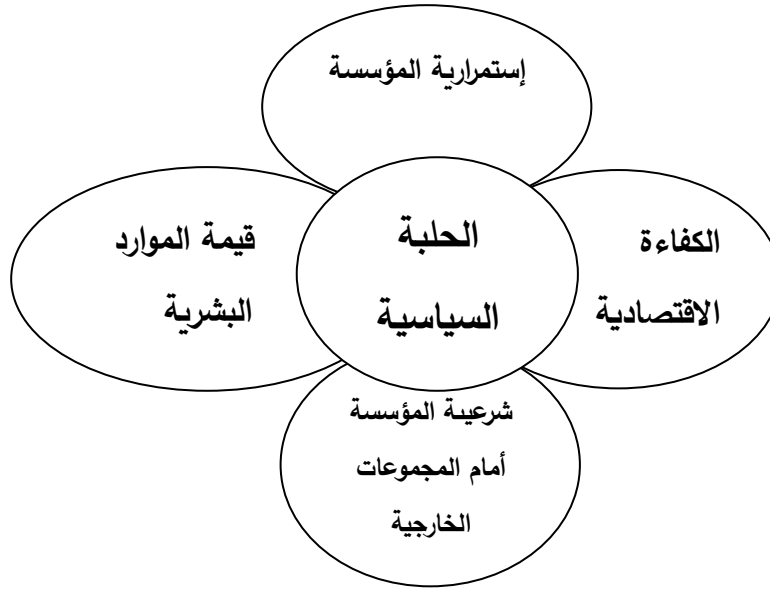
إلا أن المشكلة تكمن في كيفية نشر الإستراتيجية على مختلف الأبعاد. وأخذا بعين الاعتبار تطوّر أنظمة القياس، وتمثيل تنوعها وتعددتها قام (Savoie et Morin) بإضافة بعد خامس للنموذج الأولي وهو البعد السياسي كما هو ممثل في الشكل رقم (III-6).

الجدول رقم (III-2): مصفوفة المحدّات والنتائج (Filzgerald)

المؤشرات الأساسية	المؤشرات الفرعية	
التنافسية	حصّة المؤسسة في السوق	النتائج
	نموّ المبيعات	
	مقاييس رضا الزبائن	
النجاعة المالية	المردودية	
	النسب المالية ونسب التسيير	
	السيولة	
	العائد على الاستثمارات	
جودة الخدمة	الثقة	المحدّات
	الاصغاء وتحسس الحاجات	
	المظهر	
	الأمن	
	الاتصال	
	المجاملة	
	إمكانية الوصول والسهولة	
	في حجم الإنتاج	
	في وقت الإنتاج	
	في القدرة على تغيير الخصائص	
الموارد المستخدمة	الإنتاجية	التطوير
	الكفاءة	
	آداء عمليات التطوير	
	أداء التطوير على مستوى الأفراد	

Source : Diane Gabrielle Temblay, Op cit, P22

الشكل رقم (III-6): نموذج الفعالية التنظيمية المراجع من طرف (Savoie et Morin 2000)



Source : Estelle M. Morin Modèle d'évaluation de l'efficacité organisationnelle, disponible sur le site :www.iapq.qc.ca/wp.content/uploads/2012/09/conf-Emorin-11-2011, consulté le 03.08.2015

4- نموذج أصحاب المصالح (Atkinson 1997):

يُلزم هذا المدخل الإدارة العليا بضرورة وضع مقياس أو أكثر من مقياس لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة تقابل أهدافهم مع ضرورة وجود تنسيق وتلاؤم بين تلك الأهداف، حتى تكون نتائج قياس النجاعة في مختلف المجالات متناسقة فيما بينها وتسمح بدعم النجاعة الكلية للمؤسسة⁽¹⁾.

و الجدول رقم (III-4) يوضح التباين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (III-4) التباين بين أهداف أصحاب المصالح والحقوق، والتباين بين مؤشرات قياسها إن في المدى القصير أو الطويل، ويبقى على المؤسسة القيام بالتنسيق بين المؤشرات المختلفة لأصحاب المصالح حتى تضمن فعالية قياس نجاعتها الكلية.

1 طاهر محسن الغالي، وائل صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره ص 492.

الجدول رقم (III-3): نموذج (Beaudin, Savoie, Molin) لقياس الفعالية التنظيمية.

الكفاءة الاقتصادية: -الاقتصاد في الموارد: درجة تخفيض كمية الموارد المستعملة مع ضمان السير الحسن للنظام، دوران المخزون، دوران حسابات الزبائن، نسبة التلف، نسبة تخفيض النفقات. -الإنتاجية: كمية أو جودة المنتجات والخدمات المنتجة من طرف المؤسسة بالنسبة لكميات الموارد المستعملة لإنتاجها في فترة معينة.	استمرارية المؤسسة -جودة المنتج/الخدمة: درجة تطابق المنتج/الخدمة مع معايير اختبارات الجودة ومتطلبات الزبائن. -عدد المنتجات الراجعة وعدد شكاوى الزبائن. -المردودية المالية: مستوى تطور النسب المالية بالتحسن أو التدهور بالمقارنة مع الأنشطة السابقة أو مع هدف معين. -المنافسة: -درجة الاحتفاظ والاستيلاء على الأسواق. -مستوى مداخل المؤسسة في القطاع ومستوى التصدير. -نسب المؤشرات الاقتصادية مقارنة بتلك التي تحققها المنافسة أو الموجودة غالبا في القطاع الذي تنشط فيه.
شرعية المؤسسة أمام المجموعات الخارجية -رضا المساهمين: درجة رضا المساهمين عن استخدام أموالهم ومساهماتهم بالشكل الأمثل. -رضا الزبائن: صورة المؤسسة عند زبائنها ومستوى رضاهم عما تقدمه لهم المؤسسة. -رضا المؤسسات المنظمة وجماعات الضغط: درجة احترام المؤسسة للقوانين المنظمة للأنشطة. -رضا المجتمع: تقييم المجتمع الواسع لأنشطة المؤسسة وأثارها عليه.	قيمة الموارد البشرية -تحفيز وتعبئة الأفراد: درجة الاهتمام التي يُوليها الأفراد لعملهم وللمؤسسة وكذلك المجهود المبذول لبلوغ الأهداف، معدل دوران العمل، نسبة الغيابات. -مناخ العمل: درجة التقييم الإيجابي للعمل من طرف الموظفين، نسبة الحوادث. -مردودية الأفراد: نوعية وكمية المنتجات التي يقدمها الفرد أو المجموعة. -تطوير الأفراد: درجة تطور المهارات عند المستخدمين.

Source : Morin Estelle, Guidon Michel et Boulianne, Mesurer la performance de l'entreprise, Revue Gestion, Vol 21, N°3, Septembre 1996, P62

الجدول رقم (III-4): مجاميع أصحاب المصالح والحقوق.

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياس النجاعة على المدى القريب	قياس النجاعة على المدى الطويل
المستهلكون	-المبيعات (الحجم والقيمة). -المستهلكون الجدد. -عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم تلبيتها.	-النمو في المبيعات -معدل دوران المستهلكين. -المقدرة على السيطرة على الأسعار.
المجهزون (الموردون)	-كلفة المواد الأولية -زمن التسليم -المخزون -توفير المواد الأولية.	-معدل النمو في كل من: كلفة المواد الأولية، زمن تسليم المخزون، أفكار المجهزين الجديدة.
المساهمون	-العائد على السهم -القيمة السوقية للسهم -العائد على حق الملكية	-القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية. -النمو في العائد على حق الملكية
الأفراد	-عدد الاقتراحات -الإنتاجية -عدد الشكاوى	-عدد الترقية من الداخل. -معدل الدوران.
الجهات التشريعية	-عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المؤسسة. -العلاقات مع الأعضاء والطاقت	-عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة. -مستوى التعاون في المواجهات التنافسية
جمعيات حماية المستهلك	-عدد الاجتماعات -عدد المواجهات غير الودية -عدد القضايا المرفوعة	-عدد مرات التغيير نتيجة ضغوط الجمعيات
البيئة	-عدد اللقاءات مع المدافعين عن البيئة. -عدد المواجهات غير الودية -عدد الشكاوي والقضايا المرفوعة.	-عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة.

المصدر: ظاهر محسن منصور الغالب، وائل محمد صبحي ادريس ، مرجع سبق ذكره، ص 393.

5- نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Norton et Kaplan 1992)

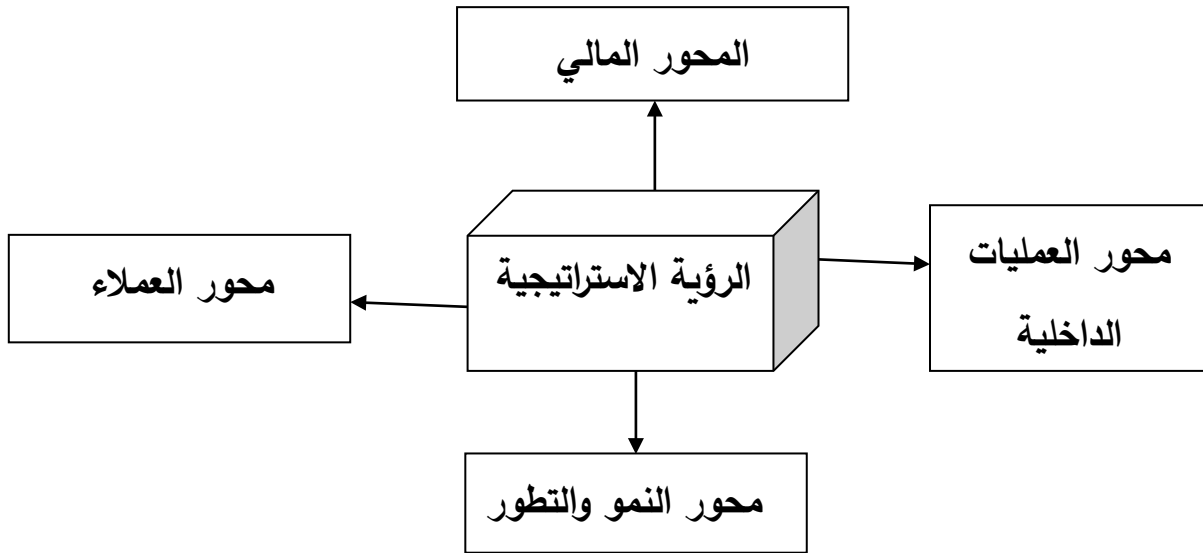
اعتماد الأساليب التقليدية لقياس النجاعة على القياس المالي فقط لم يكن يعكس قيمة أغلب الأصول غير الملموسة في المؤسسة، وتركيزها على المعطيات المحاسبية والمالية فقط، جعل عملية القياس مبتورة وناقصة. فهي تركز على النتائج الحالية والماضية فقط وتخفي مدى قدرة المؤسسة على توليد القيمة الاقتصادية المستقبلية⁽¹⁾ فهي تُعَيِّب المؤشرات التي تعالج المستقبل.

1 Manuel benzerfa, l'universalité d'un outil de gestion en question, cas de la balanced score card dans les administrations de l'état, thèse doctorat, université de paris X-Nanterre, 2007, P 38.

و بناء على الدراسة التي قام بها كل من "D.Norton و R Kaplan" على إثني عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية لتقييم مدى نجاعتها، أدركا أن المسيرين في هذه المؤسسات يبحثون عن تقييم يوازي بين الجانب المالي والعملي (غير المالي)، وهذا ما دفع بالباحثين لإيجاد مؤشر نجاعة شامل يزود المؤسسة بنظرة شاملة سريعة عن نشاطاتها. ويركز في تقييمه على الأبعاد الزمنية الثلاثة: الماضي والحاضر والمستقبل.

و لقد ظهر أول نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في جيلها الأول سنة 1992 محتوية على أربعة محاور انطلاقا من رؤية المؤسسة وأهدافها. وهذه المحاور هي: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور النمو والتعلم (أنظر إلى الشكل رقم (III-7))، وتتغير مؤشرات هذه المحاور بتغير الرؤية الإستراتيجية، فاعتبرت بهذا نظاما لتطوير الأداء

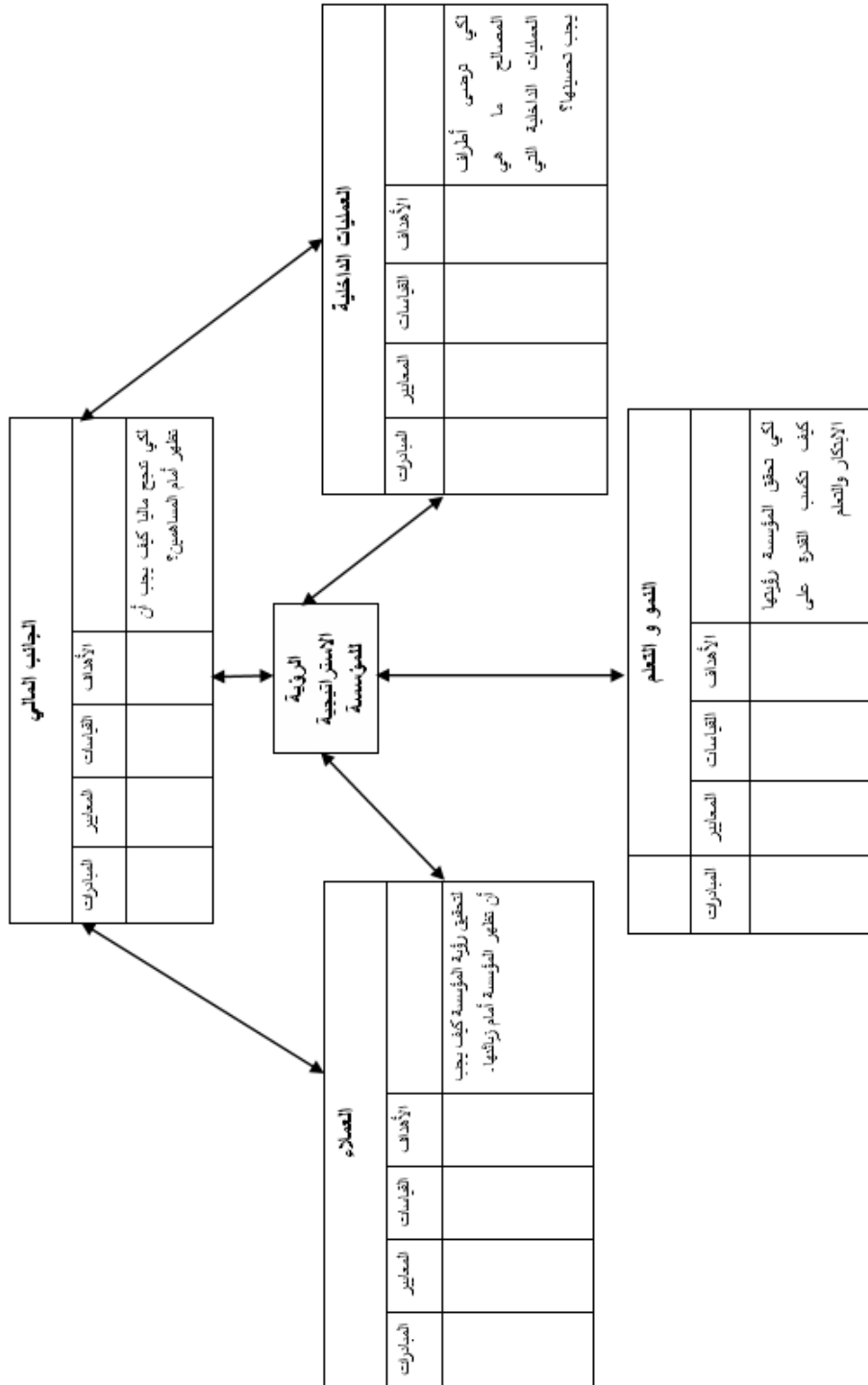
الشكل رقم (III-7) الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن 1992



Source: Fabienne Guerra, Pilotage stratégique de l'entreprise le rôle du tableau de bord prospectif, De Boeck, Paris, 2007, P122

و لقد شهدت بطاقة الجيل الأول 1992 تطبيقا واسعا على مستوى المؤسسة ترتب عنه ظهور مشاكل كثيرة في التطبيق بينت إهمالها لجوانب كثيرة في المؤسسة، الأمر الذي تم تداركه في بطاقة الجيل الثاني 1996 والتي ساهمت في توضيحه وتبسيطه (أنظر إلى الشكل رقم (III-8))، واعتبرت البطاقة كنظام إداري مساعد على اتخاذ القرارات و أصبح كل محور يحتوي على مجموعة من المعلومات عن الأهداف، القياسات والمعايير والمبادرات والتي تترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة.

الشكل رقم (III-8): الجبل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن



Source : R Kaplan, D Norton, Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique, les quatre axes du succès, Edition d'organisation, Paris, 2002, P21

في سنة 2000 شهدت بطاقة الأداء المتوازن تحسينات جديدة، فظهر إصدار جديد للبطاقة، بطاقة الجيل الثالث 2000. وإن كان الشكل الجديد للبطاقة لم يتغير، إلا أنه أصبح أكثر بساطة وأقل تعقيدا من الشكل السابق للبطاقة. وبيّنت البطاقة الجديدة الخطوات التي يجب أن تخطوها المؤسسة في التغيير من خلال تغيير استراتيجياتها، كما أوضحت العلاقة السببية الموجودة بين المحاور (المحاور مرتبطة فيما بينها بعلاقة (السبب والنتيجة)) بشكل أفضل مما كانت عليه سابقا.

و نلخص أهم مبادئ بطاقة الأداء المتوازن الجديدة فيما يلي⁽¹⁾:

- محدّدات النجاعة هي مقاييس النجاعة المالية وغير المالية متأخرة أو متقدّمة.
 - تنفيذ إستراتيجية المؤسسة يتطلب تحويل الغايات إلى أهداف عملية وربط الوظائف التشغيلية بالإستراتيجية.
 - قياس النجاعة يتم على مستوى أربع محاور مندمجة فيما بينها وهي: المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور الإبداع والتعلّم.
 - علاقة السببية: تجمع المحاور الأربعة سلسلة من علاقات السبب والأثر والنتيجة.
- ونظرا لأهمية هذا المفهوم الجديد (العلاقة السببية) في النموذج الجديد للبطاقة، سنتناوله بشيء من التفصيل فيما يلي:

لقد أدرك **Norton et Kaplan** بأن المحاور الأربعة ترتبط فيما بينها بسلسلة من علاقات السببية، ذلك لأن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يتم ترجمتها إلى نموذج متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، منها مقاييس للمخرجات ومنها محركات للأداء ترتبط معا بمجموعة من العلاقات السببية نوضحها كالتالي⁽²⁾:

فمثلا مقاييس النمو والتعلم تعتبر محرّكا لمقاييس التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى رضا الزبائن الذي يعتبر محرّكا للمقاييس المالية.

فبتحديد العلاقات السببية بين مجالات مقياس الأداء المتوازن يتم ترجمة الهدف المالي (مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر) إلى عوامل تشغيلية تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف. وبتقسيم العوامل التي

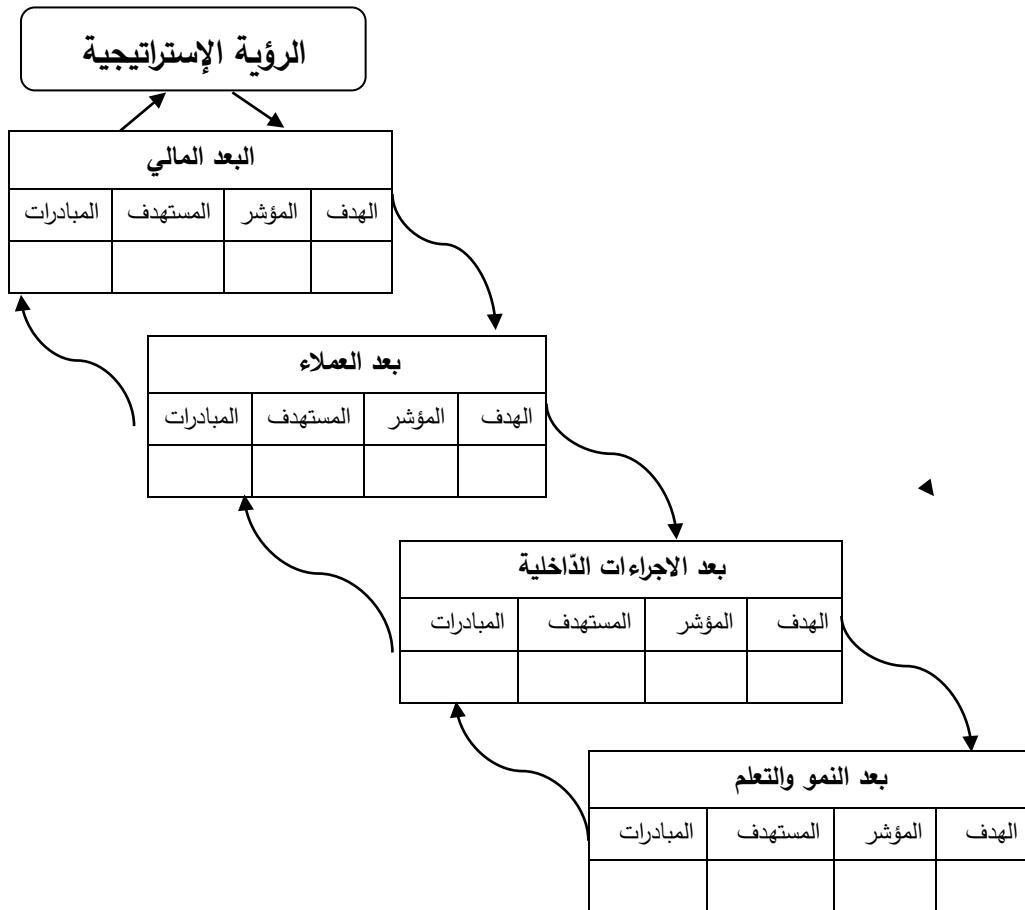
1 Jean Louis Mohlo, Jean Charles Mathe, **l'essentiel du contrôle de gestion, 2ème édition, édition d'organisation**, Paris, 2000, P185.

2 صلاح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص33.

تؤثر على الأداء المالي في كل من الجوانب الأربعة لمقياس الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

معنى ذلك أن العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن تجعل المحاور الأربعة متفاعلة ومتكاملة فيما بينها. وهناك من الباحثين من يذهب بعيدا ليعتبر هذه العلاقات التي يفترض أن تكون في اتجاه واحد، يعتبرها علاقات تبادلية في الواقع، و يمكن توضيح ذلك في المثال التالي: فإذا افترضنا أن التحسن في مجال النمو والتعلم سيؤدي إلى تحسن العمليات الداخلية وهذا يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن وبالتالي تحسن النتائج المالية. إلا أن الواقع أثبت أن التحسن في العمليات الداخلية متوقف على النتائج المالية المحققة والتي تؤثر على إمكانية توفير التمويل اللازم للإنفاق على البحوث والتطوير هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن وجود التحسن في العمليات الداخلية وتكاليف البحث والتطوير يؤدي إلى تحقيق نتائج مالية أفضل، أي أنها علاقة تبادلية بين المداخل الأربعة والشكل الموالي رقم (III-9) يوضح ذلك.

الشكل رقم (III-9) الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن



Source : R.Kaplan. D.Norton, comment utiliser le tableau de bord prospectif, édition d'organisation, Paris, 2003, P83.

إن تطور بطاقة الأداء المتوازن لم يتوقف عند هذا الحدّ، بل امتدّ ليضيف إصدارا جديدا متمثلا في الجيل الرابع، هذا الإصدار الجديد جاء ببعد جديد و هو: البعد البيئي⁽¹⁾ وظهور "بطاقة الأداء المتوازن المستدامة". ستولى المؤسسة من خلال هذا البعد اهتماما بالمسائل المجتمعية والبيئية وسيجعل منها أي المؤسسة "مواطن جيّد"، ستعمل على تحسين سمعتها من خلال أدائها البيئي الجيّد والمحافظة على وجودها في المجتمع.

وعلى هذا الأساس تم إضافة بعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة وهو البعد البيئي المجتمعي. ولا تزال الأبحاث مستمرة في كيفية إدخال هذا البعد في البطاقة، وأمام الباحثين ثلاث إمكانيات لذلك وهي:

- دمج المقاييس البيئية والمجتمعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة
- إضافة بعد خاص يأخذ المسائل البيئية والمجتمعية في الحسبان.
- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي المجتمعي.

و كيفما تم إدماج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة فإنها تقوم بشكل ميكانيكي بتحديد الأهداف البيئية والمجتمعية وربطها بباقي الأبعاد من خلال السببية، كما تحدّد مؤشرات النجاعة الحالية والمستقبلية المرتبطة بهذا البعد.

المطلب الرابع: نماذج قياس نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يولي الكثير من الباحثين في العصر الحديث اهتماما كبيرا بدراسة العوامل والمتغيرات المؤثرة في نجاعة الم.ص.م. والعمل على إيجاد نماذج للتحكم فيها. فمنهم من أولى اهتماما كبيرا بتأثير القرارات الاستراتيجية على نجاعة الم.ص.م. باعتبار أن هذه القرارات توجّه بطريقة حاسمة و لمدة طويلة (حسب طبيعة النشاط المعني) كل من نشاطات المؤسسة (و التي تمسّ إستراتيجيتها الخارجية) و هياكلها (و التي تمسّ تنظيمها الداخلي) و اقترح نموذجين متكاملين لمساعدة أصحاب الم.ص.م. على التفكير الاستراتيجي و اتخاذ القرارات التي تضمن نجاعة المشروع و هما: النموذج " 3E " و النموذج " 3F "

1 نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، كلية التجارة، جامعة الأزهر، المجلد 21، العدد 2، ديسمبر 2005، ص22.

" . ومنهم من أولى اهتماما بأنظمة قياس النجاعة المبنية على جودة أدوات مراقبة التسيير الحديثة، ومنها نموذج لوحة القيادة الذي يعتبر أداة فعالة لمراقبة و متابعة أداء الم.ص.م. ووسيلة للتنبؤ تساعد المالك المسير للم.ص.م. على اتخاذ القرارات المستقبلية و تحديد الأهداف العملية. وفيما يلي تفصيل لكيفية توظيف هذه النماذج في سبيل تحقيق نجاعة الم.ص.م.

1. النماذج المساعدة لقياس النجاعة في قيادة التفكير الاستراتيجي لأصحاب الم.ص.م.

إن مسؤولية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقع على عاتق الإدارة العليا المتمثلة غالبا في شخص المالك المسير للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الذي رهن جزاء من ثروته وسعى للبحث عن اطار ملائم يسمح بضمان مستوى ملائم من النجاح لمشروعه. سنتناول في هذا العنصر نموذجين أساسيين ينيران ويسهلان عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لمسيرى المؤسسات الناشئة ومسيرى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهما نموذجين متكاملين يسمحان بتقييم مدى نجاعة المشاريع الصغيرة والمتوسطة ويتسمان بطبيعة عملية في قيادة التفكير الاستراتيجي لمسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتأثران لا محالة بخصوصية هذه المشاريع الصغيرة والمتوسطة (ارتباطها بالمالك المسير الذي يُلْم بجميع جوانب المشروع ومعطياته ويقع عليه عبء تطوير المؤسسة) هذه الخصوصية تغيب في مؤسسات أخرى تختلف من حيث الحجم والشكل التنظيمي.

ويتمثل النموذجين في:

- النموذج "3E": والذي يهدف إلى مُعَاينة وقياس مستوى الانسجام بين المشروع وخصائصه التنظيمية.

- النموذج "3F": والذي يستهدف ملاءمة المشروع للسوق المستهدفة ومتطلبات تنافسيته.

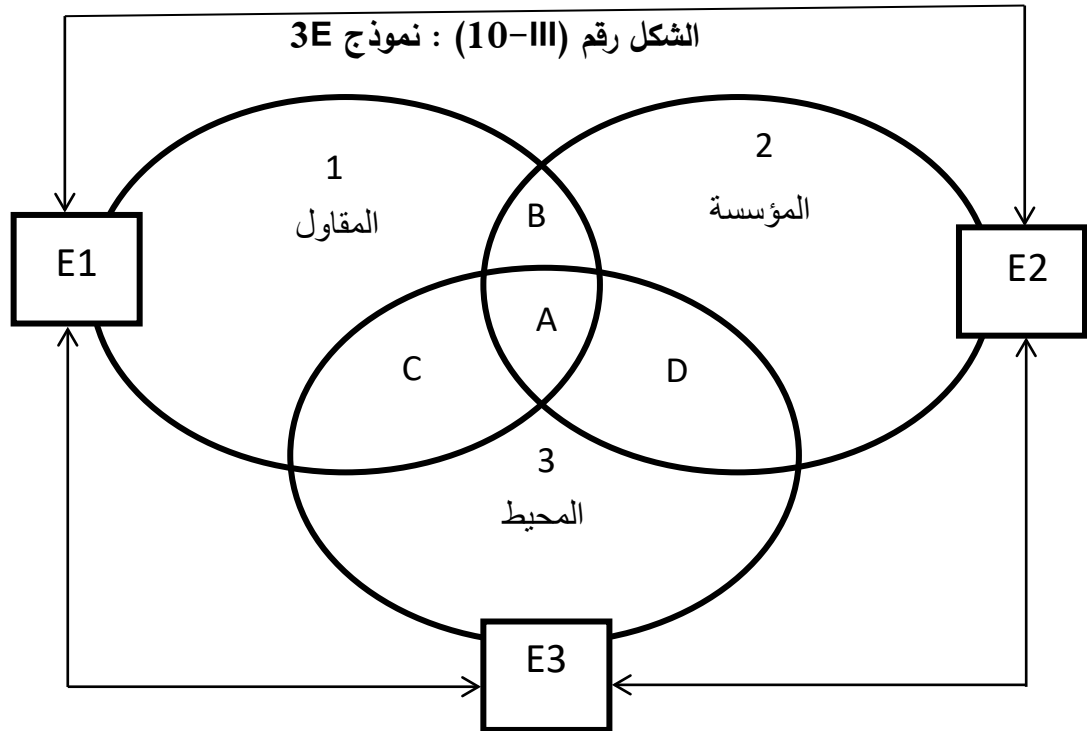
وبتحقيق النموذجين معا تتحقق نجاعة المشروع. وفيما يلي تفصيل للنموذجين.

التعريف بنموذج "3E": لقد تم استعمال هذا النموذج منذ أكثر من خمسة عشر عاما في اطار أعمال نظرية وكذا تطبيقية في ميدان الأعمال من طرف الباحث "Paturel"¹ عام 1997 لضمان انسجام أي مشروع مؤسسة يستهدف الديمومة والنجاح.

يهدف نموذج "3E" إلى تحقيق الانسجام بين مكونات (عوامل) اتخاذ القرار الثلاثة وهي:

- المقاول (L'entrepreneur) (E1) (منشئ المؤسسة أو مسيرها) وآماله والتي تستلزم تشخيص عميق من طرف المسؤول الأول للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- موارد المؤسسة (E2) والكفاءات التي تحتويها.
- المحيط (E3) (Environnement) والإمكانيات التي يتيحها للمؤسسة سواء كانت إمكانيات محلية، قطاعية أو كلية.

ولقد قام "Paturel" بالربط بين العوامل الثلاثة (E1 ، E2 ، E3) للبحث عن منطقة الانسجام في المشروع من خلال الشكل رقم (III-10) الموالي.



Source: Paturel Robert, " Démarche stratégique et performance des PME, dans L.G.Filluim, Management des PME, de la création à la croissance", éd Pearson, 2007, P431.

¹ Paturel .R, " Pratique du management stratégique", presses universitaires de Grenoble, France, 1997, pp, 14_15

1-1-1 مكونات النموذج "3E": يمثل الشكل رقم (10-III) مختلف العوامل المكونة للنموذج (3E)

والعلاقة القائمة فيما بينها، وفيما يلي توضيح لذلك:¹

1-1-1-1 نوايا وتطلعات المقاول أو المسير (E1): في الشكل رقم (10-III) تمثل (E1) مدرسة النية الاستراتيجية التي جاء بها كل من (Hamel et Prahalad) والتي نجعلها نقطة انطلاقنا في التحليل، اذ تحوي هذه الكتلة (E1) على التشخيص الذاتي للمالك أو المسير للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، أي كل ما يكون قد اثر عليه في حياته الشخصية أو المهنية وكذا نظام المعلومات الذي يستعمله من اجل الإحاطة بخصائصه وقدرته في التفكير وآفاقه المستقبلية. وفي بعض الأحيان ولإبراز الرؤية الاستراتيجية لصاحب المشروع الصغير يتم اللجوء إلى مرافق (مستشار) ليساعده على توضيح فكرته و على إبراز رؤيته الإستراتيجية و يطلع على تجاربه السابقة من خلال إجراء مقابلات مدروسة معه.

إن نتيجة هذا التحليل لابد أن تأخذ بعين الاعتبار المكونات E2 (موارد المؤسسة) و E3 (المحيط) التي ستنبثق منها فكرته، هذه الفكرة الاستراتيجية ستحافظ على علاقة ترابط مع العناصر المؤثرة المحتواة في المكونات (E2) و (E3).

وفي كلِّ الحالات، فلا بد من أن تؤخذ المكونات الثلاث بعين الاعتبار في آن واحد، ذلك أن الأمر يتعلق بمشروع شخصي مرتبط بالشخص " E1 " ذو صبغة تنظيمية محددة "E2"، ويُنفَّذ في بيئة محددة (E3). فقد يكون المكوّن (E1) هو المهيمن في لحظة من اللحظات، ولكن سرعان ما تتقارب المكونات الثلاثة في تأثيراتها مع مرور الوقت لتحقيق نجاعة المشروع ونجاحه.

1-1-2 تطور الموارد والكفاءات القابلة للتوظيف (E2):

لا يمكن تحديد الرؤية الاستراتيجية للمالك المسير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون الأخذ بعين الاعتبار الموارد والكفاءات (E2) التي يمكن توظيفها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقرونة بإكراهات البيئة (E3) . وتتكون موارد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وسائل الإنتاج التي تملكها المؤسسة أو التي يمكن أن تمتلكها (كراء أو شراء) بينما تتكون الكفاءات من تركيبة متجانسة ومميزة من هذه الموارد. وبقدر ما تكون هذه التركيبة مبدعة ومبتكرة وغير قابلة للتقليد أو التعويض بقدر ما تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية دائمة.

¹ Paturel R, op cit, PP, 431_432

إلا أن ما يجب الإشارة إليه هو أن لماضي المؤسسة تأثيرا كبيرا على جملة الموارد التي يمكنها التحكم بها، فعلى سبيل المثال اذا عاشت المؤسسة في ماضيها صراعا داخليا فسيحول ذلك دون إمكانية تجنيد طاقاتها لإنجاز مشروع يتطلب حضور مكثف للمورد البشري خارج أوقات العمل أو في نهاية الأسبوع أو إلى ساعات متأخرة من اليوم، في حين اذا كان ماضيها حافل بالابتكارات الناجحة فسيساعد هذا الوضع على إيجاد روح تدفع إلى التغيير وإلى البحث عن تركيبات مبتكرة من هذه الموارد.

إن هذه الموارد والكفاءات قد تكسبها المؤسسة من خلال ثلاث مصادر محتملة: مصدر داخلي (من خلال التكوين، الإنتاج الداخلي...الخ)، أو مصدر خارجي (اللجوء إلى السوق) أو من خلال اللجوء إلى شراكة مع حليف متمكن ومتحكم في هذه الموارد والكفاءات.

فعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القيام بتشخيص استراتيجي داخلي لإيجاد ما هو مأمول تحقيقه في الحقبة الزمنية القادمة (المستقبل)، ذلك أنه لا يكفي التركيز على ماضي وحاضر المؤسسة بل يجب إسقاطها على محور المستقبل في عملية التحليل الاستراتيجي الوظيفي الصالحة للاستعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل سلسلة القيمة، وأدوات تحليل المخاطر الكلية للمؤسسة...الخ.

1-1-3 تطور المحيط خلال فترة التحليل المختارة (E3):

على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قبل الشروع في تنفيذ مشروعها أن تتأكد من ملائمة البيئة وإن تطلب الأمر العمل على تكييف مشروعها مرارا وتكرارا إلى أن يحدث الانسجام بين المكونات الثلاثة (E1، E2، E3) ويسهل بذلك تنفيذ المشروع.

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه 3 أنواع من المحيط (البيئة): محيط كلي، محيط قطاعي ومحيط قريب.

إن المحيط الكلي يحوي على العوامل التي ليس للمؤسسة تأثير مباشر عليها، بينما تؤثر هذه العوامل على المؤسسة بشكل واضح ومتفاوت حسب طبيعة نشاطها. إلا أنه في بعض الأحيان قد تمارس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضغوطا على بعض عوامل هذا المحيط من خلال تجمعها مع بعض منافسيها للتأثير فيها.

ويتضمن المحيط الكلي، المحيط السياسي، الاقتصادي، القانوني، التكنولوجي، الدولي، المناخي علماً أن هذه المكونات الفرعية قد تختلف من حيث درجة التأثير مما يستلزم ضرورة دراسة مدى تأثير كل منها على المؤسسة على حدى.

أما ما يخص المحيط القطاعي فهو يشمل كل العوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسة وتتأثر بقرارات المؤسسة وهي ممثلة في القوى التنافسية (1+5) والمتمثلة في المنافسة ومدى تطورها في المستقبل، القدرة التفاوضية لدى كل من الزبائن والممولين، التهديدات النابعة من المنافسين الجدد أو من السلع البديلة لسلع المؤسسة والتي يجب تتبعها ومراقبتها عن كثب، و الجهات الحكومية.

إن المطلوب من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس الاكتفاء بمعرفة وضعية القوى (1+5) الحالية فقط إنما عليها الإهتمام بالتطور المستقبلي لهذه القوى وكذا أهمية ترتيبها لتحديد أكثرها تأثيراً على نشاط المؤسسة المستقبلي والعمل على تحييدها، إذ أنّ هذا ما سيحدد حجم الحصة السوقية في القطاع.

أما النوع الثالث من أنواع المحيط فهو المحيط القريب أو المحيط المحلي، ويعبر هذا النوع من المحيط عن وزن العوامل العائلية وعن المدى الزمني الذي يستطيع المالك المسير تكريسه للمؤسسة الذي يمثل مدى جاهزيته.

إن انخراط (تبني) الأقارب لفكرة إنجاز المشروع أمر أكثر من ضروري وعلى العكس، فإنّ التوتر العائلي ليس بالعامل المساعد على تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إنّ الدراسة المعمقة لكل هذه العوامل مجتمعة ستؤدي إلى ترتيبها وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً على المؤسسة والتي يتعين أن تكون محطّ الإهتمام والمتابعة الحثيثة ومصدراً لاتخاذ القرارات ذات الأولوية للمشروع. هذا النوع من التركيز سيُجَنَّب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هدر مواردها في محاولاتها للتأثير على العوامل التي ليس لها وزن.

1-2 كيفية توظيف نموذج "3E":

يمتاز هذا النموذج بصفة الديناميكية، فبحسب حجم المعلومات المستقاة من الأدوات المستعملة في كل مكونات هذا النموذج، تكبر أو تصغر أحجام الدوائر المعبرة عن E1، E2، E3 أو تدور أو تتحرك بحيث يكبر أو يصغر حجم منطقة التقاطع بينها. إن هذه الديناميكية تُنمّي منطقة التقاطع التي تمثل

المكان الوحيد الذي تتوفر فيه فرص نجاح المشروع، وبقدر ما تكون هذه المنطقة كبيرة بقدر ما سيسمح للمؤسسة من إدراج مشاريع أخرى تضمن نمو المؤسسة وبقدر ضيقها بقدر ما تضمحل فرص وعدد المشاريع التي يمكن إدراجها.

يمكن أن نستخلص من الشكل رقم (III-10) السابق، سبع (7) مناطق تعبر عن تموقع المشروع وهي كما يلي:

- **المناطق (1، 2، 3):** تمثل هذه المناطق الثلاثة الحيز الذي لا يمكن للمشاريع أن تتجز فيه في المدى الزمني المحدد لأحد الأسباب التالية:

- غياب إرادة حقيقية لإنجاز المشروع (المنطقة 1)
- نقص في الكفاءات الضرورية لتنفيذ المشروع (المنطقة 2)
- محيط غير ملائم (المنطقة 3).

إن هذه المشاريع المتواجدة في المناطق (1، 2، 3) ستؤول إلى الفشل حتما في أجال قصيرة.

- **المناطق (D، B، C):** إن المشاريع المتواجدة في هذه المناطق هي مشاريع مرشحة للاحتفاظ بها بشرط إدخالها في منطقة التناسق (A) إذا تلقت المساعدة من مستشار مثلا أو مرافق يعمل على إزالة العقبات عنها وتذليلها وتوفير العوامل الناقصة.

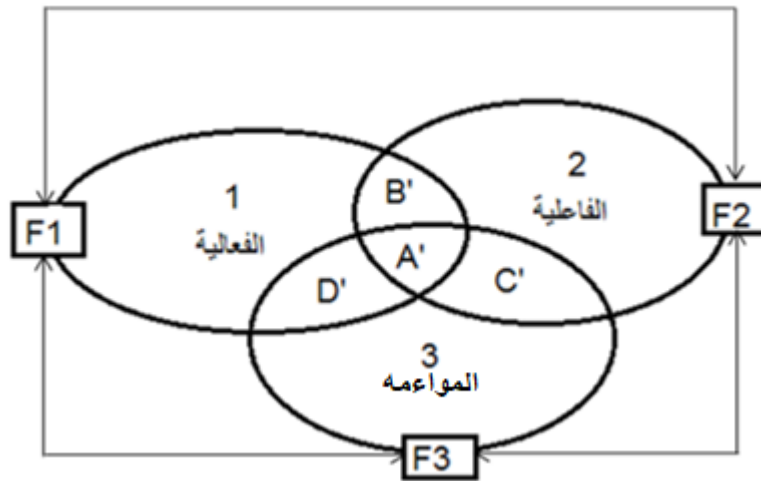
- **المنطقة A:** إن المشاريع المتواجدة في المنطقة "A" هي في تناسق تام مع النموذج "3E"، وهي المشاريع التي ستحقق الديمومة للمؤسسة والنجاح المستمر لها.

وبصفة عامة يمكن القول انه كلما كانت المناطق (D، C، B، A) واسعة كلما كانت حظوظ النجاح أوفر، شريطة أن تتوفر المساعدة اللازمة لكل من (D، C، B).

إلا أنه لابد من التأكيد على أن استعمال هذا النموذج لوحده لا يكفي لضمان ديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونجاعتها في غياب تحقيق مستويات عالية من الأداء ومواجهة منافسة شديدة، هنا تظهر الحاجة إلى نموذج جديد وهو النموذج "3F" الذي يصبح ممرا إلزاميا لترسيخ أهمية المشروع في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- 1- **التعريف بنموذج "3F"**: هو نموذج لقياس النجاعة صالح للتطبيق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتميز بين ثلاث (3) أنواع من معايير النجاعة:
 - **الفعالية F1 (L'efficacité)**: يعمل هذا المعيار على تقريب الإنجاز من الأهداف بالاعتماد على الأهداف المسطرة من طرف المالك المسير للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
 - **الفاعلية أو الكفاءة F2 (L'efficience)**: وهو يمثل الطريقة المثلى التي تُستعمل فيها الموارد والكفاءات لتحقيق الأهداف المسطرة.
 - **المواءمة F3 (L'effectivité)**: وهو يمثل المعرفة بدرجة رضا الأطراف ذات المصلحة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء كانوا داخليين أو خارجيين وهو يقيس مدى تواءم أهداف المشروع مع أهداف الأطراف ذات المصلحة.

الشكل رقم (III-11) : نموذج "3F"



Source: Paturel R, op_cit, p 435

- 2-2 **مكونات نموذج "3F"**: يمكن تمثيل هذا النموذج بنفس الشكل المعتمد في النموذج "3E" لإبراز التداخل الموجود بين مكوناته الثلاثة المتمثلة في معايير قياس نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي سنوضحها بشيء من التفصيل.

2-2-1- الفعالية (F1) (L'efficacité):¹ تعرف الفعالية عادة بالعلاقة بين المعايير الميدانية التي تجري على مجموعة من المؤشرات والقيم المستهدفة لنفس هذه المؤشرات حسب الأهداف المسطرة من قبل صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أو بمعنى آخر هي العلاقة بين النظرة الاستراتيجية والفعل الميداني للمؤسسة. وتمس هذه المقارنة مختلف أهداف المؤسسة، وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فعالة إذا ما حققت أهدافها ، و غير فعالة إذا لم تحقق أهدافها.

ولقياس درجة فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتم اعتماد مجموعة من المؤشرات التي قد تمس كل المؤسسة أو بعض أجزائها. فأهداف الربحية مثلاً مهما كانت طرق حسابها فهي تتجسد في مؤشرات موجهة لصاحب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما الأهداف المرتبطة بمستوى الأداء والإنتاج فهي تهم مسؤول هذا النشاط وكذا العمال بصفة عامة.

إن الفصل بين الأهداف ليس بالسهل دائماً لصعوبة الفصل بين المتدخلين خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أين يكون الموظفون في بعض الأحيان هم أيضاً مالكون أو مساهمون في رأس مال المؤسسة.

إن أهداف الإنتاج مثلاً ليست معزولة كلياً عن مكونات المشروع الموجودة في منطقة الانسجام لنموذج "3E" مثل القدرة الإنتاجية، وإن وسائل الإنتاج المحددة في المشروع والتي أُعتمدت في النموذج "3E" يقابلها منطقة أهداف يمكن تحقيقها.

إن الصلة بين الفعالية و الفاعلية " الكفاءة" تسمح بالتأكيد من أن الأهداف المسطرة تسمح باستعمال إمكانيات المؤسسة مع احترام شروط المنافسة الضرورية لديمومة المؤسسة.

2-2-2- الفاعلية أو الكفاءة F2 (L'efficience): يساعد معيار الفاعلية المؤسسة على اتباع الطريقة المناسبة لاستعمال مواردها وإمكانياتها ووسائل انتاجها مراعية لمجموعة من المؤشرات تمكنها من الحفاظ على تنافسيتها إن في قطاع النشاط الذي تعمل فيه أو في السوق الذي تستهدفه، كما يجب الاعتماد في اختيار المعايير على أداء افضل المنافسين " الرواد" في السوق، علماً أنّ هذه المؤشرات تستعمل في المحاسبة التحليلية وفي طرق حساب التكلفة المرجعية، وبمقارنة النتائج المتحصل عليها مع هذه المؤشرات يمكن إصدار الحكم على مدى فاعلية المؤسسة.

¹ Paturel R, " externalisation et entrepreneuriat, dans T.Verstraete,"histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat", Edition EMS, Caen, France, 2000, P178

إن مجمل المؤشرات ، سواء كانت متعلقة بالمصاريف العامة أو تلك المتعلقة باستعمال الإمكانيات لا بد أن تؤخذ كمقياس، وبقدر ما يكون الفارق كبيراً بقدر ما تقل كفاءة المؤسسة وبالخصوص إذا كان الفارق سالباً الشيء الذي يدل على الزيادة في استهلاك الموارد أو زيادة في وقت العمل.

يتجلى لنا هنا، أن هناك علاقة قوية بين مجموع هذه المعايير ومراقبة التسيير، وأنه من الاستحالة بمكان الإبقاء على مؤسسة ذات فاعلية ضعيفة في السوق دون أن تستفيد من مساعدات ودعم.

2-2-3 المواءمة F3 (L'Effectivité): إن معيار المواءمة للأسف الشديد، كثيراً ما يتم تجاهله في قياس نجاعة الم.ص.م فهو يقيس رضا الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة وهذا يعطي إمكانيات حقيقية للمؤسسة ذات أثر بالغ وإيجابي من شأنها أن تُستغل إستغلالاً إيجابياً من طرف صاحب المؤسسة ومسيريها.

إن هذه المعايير تمس في آن واحد الأطراف الداخليين (رضا العاملين المصحوب بتحسين ظروف العمل، التعويضات، المناخ الاجتماعي في العمل، النزاعات، الغيابات...الخ) كما تمس الأطراف الخارجيين (رضا الزبائن، الممولين، المستثمرين...الخ).

إذا كانت بعض هذه المعايير المطبقة موضوعية وخاضعة للمقارنة مع مقاييس القطاع (كمعدل الغيابات مثلاً) فإن باقي المعايير تخضع لمجرد تصورات الأطراف ذات المصلحة المستجوبة. لذا يتعين عدم الاعتماد فقط على المعايير والاستجواب ومحاولة إدراج معايير موضوعية قدر الإمكان.

إن التفكير العميق سينتج عنه لا محالة معايير نجاعة ذات صلة بالمواءمة وتكون فريدة من نوعها وذات مصداقية، الأمر الذي يجعل صاحب المؤسسة أو مسيرها على بينة بالمجال الذي يجب أن يتدخل فيه ويستثمر فيه.

كما يمكن أن نلاحظ وجود تأثير متبادل بين مجموعات المؤشرات الثلاثة لنموذج " 3F " بعضها على بعض.

2-3- كيفية توظيف نموذج " 3F ":

إن معايير " 3F " تتطور مع الوقت وتتحرك كما هو موضح في الشكل رقم (III-11)، إذ نجد على غرار نموذج 3E، سبع (07) مناطق للمشروع، ففي المناطق رقم 1، 2 و3، تتمركز المشاريع التي تجسد أحد

المعايير الثلاث فقط. ففي المنطقة 1 يصل المشروع إلى درجة من الفعالية تتناسب مع النموذج "3E" مع عدم تحقيق الفاعلية في التنظيم ولا تُجسّد رضا الأطراف ذات المصلحة والمتمثل في (F3) المواءمة.

أما المناطق B'، C'، D' فتحتاج من المؤسسة إلى عناية خاصة لأنها بشيء من تركيز الجهود تستطيع أن تُدخل المشروع في منطقة الانسجام الكلي في النموذج "3F"، فعلى سبيل المثال في المنطقة (B') يوجد المشروع في تناسق مع النموذج "3E" بتحقيقه للفاعلية والفاعلية التي تراعي تحديات المحيط التنافسية (مؤشرات الإنتاج التنافسية مثلاً)، إلا أن المشروع في هذه الحالة لا يأخذ بعين الاعتبار رضا الأطراف ذات المصلحة (معايير المواءمة). وهذا معناه أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار كل ما هو متعلق بالجانب الاقتصادي البحت في معزل عن الجانب الإنساني، فتحقيق الفعالية والفاعلية في ظروف عمل قاسية ستؤدّ في أجال ليست بالبعيدة اضطرابات ومنازعات ستؤثر سلباً على التسيير وتعرقله، وقد تصل إلى حد تهديد وجود المؤسسة في حال عدم تدارك الأمر واتخاذ إجراءات في اتجاه العمال والزبائن والموردين.

في مثل هذه الحالات السابقة، يجب إجراء تحليل جديد وعميق قائم على معلومات مُحَيّنة ودقيقة بغرض الوصول إلى مشروع يراعي ويحقق الانسجام مع النموذج (3F) والتي تمثل منطقة الانسجام.

إن كل المشاريع التي تتبناها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لابد أن تتموقع في منطقة الانسجام A' قبل البدء في تجسيدها على أرض الواقع إذا أراد صاحبها ضمان نجاح مؤسسته وديمومتها.

إن هذه المنطقة، منطقة الانسجام A' تتطور وتتغير بتغير مكونات "3F" وبقدر اتساعها تكون حظوظ إنسجام المشروع أكبر، بيد أنه إذا ضاقت فإن فرص النجاح تضمحل.

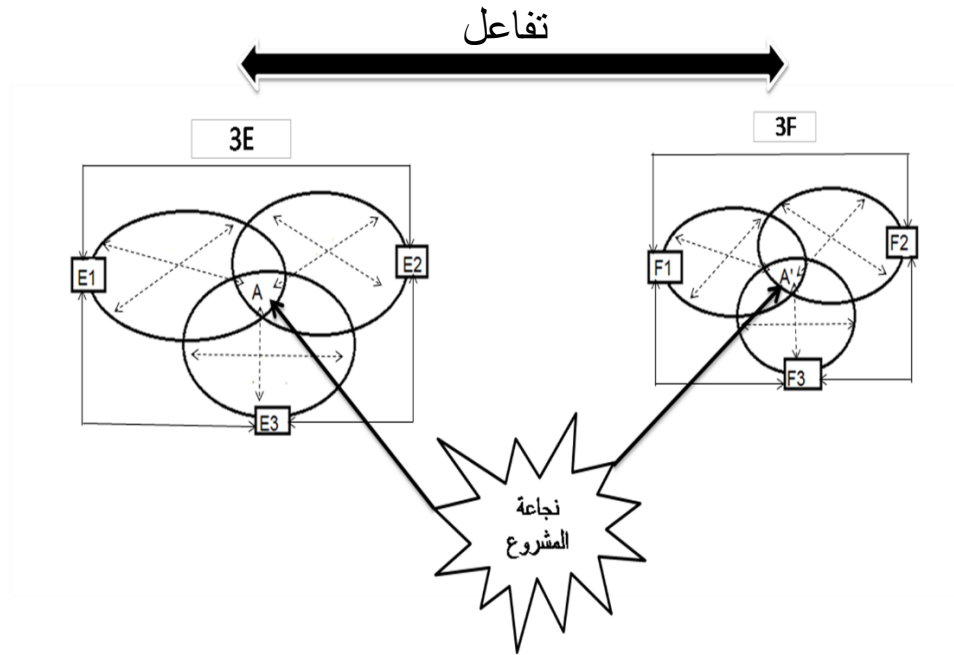
إن هذا النموذج "3F" يساعد صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص على فهم دوافعه والظروف المحيطة بالمشروع. وقد يحتاج صاحب هذا المشروع إلى مرافقة خارجية كما كان الحال في النموذج "3E" حتى يتمكن من وضع المشروع في منطقة الانسجام A' دون أن يغفل، بل عليه أيضاً أن يحرص على إبقاء المشروع في منطقة الانسجام A في النموذج "3E".

3- العلاقة بين النموذجين "3E" و "3F": إن النموذج "3E" الذي يهدف إلى قياس درجة الانسجام بين المشروع وخصائصه التنظيمية، والنموذج "3F" الذي يهدف إلى قياس مدى مواءمة المشروع للسوق المستهدفة ومتطلبات التنافسية، يعملان معاً في آن واحد ويؤثر أحدهما على الآخر،

فتتحقق نجاعة المشروع وديمومته بتحقيق الانسجام في كلا النموذجين بإندراجهما في المنطقتين A و A' كما هو موضح في الشكل رقم (12-III). فهاتان المنطقتان كما فهمنا مما سبق، تتسمان بالديناميكية والحركية الدائمة، لذا من الضروري بمكان مراجعة دراسة المشروع والتأكد من بقائه في هاتين المنطقتين A و A'، وقد يستدعي الأمر اللجوء إلى المساعدة الخارجية المتمثلة في المستشارين، كلما طرأ أي تغيير في المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وهذا يستدعي إعادة النظر في مستهدفات المؤسسة وطرق أدائها.

إن النموذجين في تفاعل مستمر، وعدم انسجام الواحد سيؤدي دوماً إلى مراجعة وضعية النموذج الآخر. لأن الهدف في نهاية المطاف هو بناء مشروع يحترم منطقتي الانسجام القائمتين في النموذجين A و A'، هاتان المنطقتان قابلتان للتطور والتوسع من حيث الحجم والانتقال من وضعية إلى أخرى كلما تم استغلال معلومات جديدة حاز عليها صاحب المشروع بنفسه أو بدعم من جهة مرافقة.

الشكل رقم (12-III): حركية النموذجين "3E" و "3F"



Source: Patirel.R; op_cit, P440

II. النموذج العملي لقياس نجاعة الم.ص.م: إن نمط قرار صاحب المشروع الصغير والمتوسط يستند على حدسه وحكمته وخبرته، فهو يتبنى استراتيجيات ويتخذ قرارات من أجل تلبية

طموحاته الشخصية¹. هذه العقلية التي يمتاز بها أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة لا تتناسب بشكل طبيعي مع استخدام أدوات إدارة رسمية، لأن هذه الأخيرة تقتض أنماط تسيير مهيكلة جيداً أو على الأقل قابلة للهيكلة، الشيء المفقود في الم.ص.م. وتشير النتائج النظرية التي توصل إليها بعض الباحثين أن أنظمة الرقابة التنظيمية للم.ص.م. تعتمد أكثر على أساليب التنسيق غير الرسمية ومن ثم فهي لا تعتمد على أدوات رقابة التسيير ومنها لوحة القيادة التي تمثل نظام لقياس النجاعة. فخصائص عملية اتخاذ القرار عند أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة لا تسمح باستعمال رقابة التسيير ببعدها نظام المعلومات، لأن هذه تتطلب إضفاء الطابع الرسمي والهيكلية الشيء المفقود في الم.ص.م.

في خضم هذا الواقع، ما هي المكانة التي تخصصها الم.ص.م. لأنظمة رقابة التسيير وبالتحديد لأنظمة قياس نجاعتها، وهل من إمكانية لأن تتأقلم هذه الأنظمة مع سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

1- المكانة التي تخصصها م.ص.م. لأنظمة قياس النجاعة (لوحة القيادة):

بالنظر إلى خصائص الم.ص.م. وأنماط التسيير التي يتبناها قادتها فإنه يظهر عدم وجود تطابق بين أنظمة قياس النجاعة والمتمثلة في لوحات القيادة ذات الطابع الرسمي إلى حد ما، والميل المعترف به لمديري (م.ص.م.) إلى حدسهم وتجاربهم وخبرتهم في اتخاذ القرار، والتي مثل غيرها من أدوات رقابة التسيير، يتم التخلي عنها (لوحات القيادة) لصالح أجهزة التنسيق والتوجيه غير الرسمية.

و مع ذلك، يبدو أنه خلافاً لذلك، فلوحات القيادة هي من بين أدوات مراقبة التسيير التي تملك نظرياً الخصائص الأكثر قدرة على دمج خصائص الم.ص.م. علاوة على ذلك، فإن الحجج المؤيدة لهذا التوجه هي تلك التي تُستخدم عادة لشرح كيف يمكن لهذه الأدوات أن تتغلب على وجه القصور الموجود في أدوات مراقبة التسيير التقليدية.

وتُعرف لوحة القيادة على أنها مجموعة من المؤشرات المختارة والمصممة للسماح للمدير بأن يكون على علم بالأداء الماضي والحاضر لمختلف النشاطات التي تقع ضمن مسؤولياته ومختلف الأحداث التي من شأنها أن تؤثر على نجاعة المؤسسة.

1 Homri Sabiha, **Culture de l'organisation, quel impact pour la gestion des connaissances**, Institut d'étude politique d'Aix en provence, France, p4. Disponible sur l'adresse : www.sciencespo-aix.fr .

وخلافاً لأدوات مراقبة التسيير التقليدية، فلوحة القيادة كنظام لقياس نجاعة المؤسسة، تسمح بالتحليل في الوقت الحقيقي لأداءات المؤسسة، لأنها تسمح بمتابعة الأحداث من مصدرها وتوفر فرص متجاوبة تتلاءم ومنطق الحجم الصغير.

إن الغرض من لوحة القيادة هي المساعدة في توجيه المؤسسة وتعزيز العمل الذي يبدو ذا أهمية خاصة في ضوء سياق الأعمال الصغيرة والمتوسطة. فلوحة القيادة تتضمن معطيات متنوعة، فهي تستند إلى مؤشرات مالية ولكنها تستند أيضاً إلى مؤشرات نوعية ومؤشرات مادية، وهي في إتصال مباشر مع المسائل التشغيلية بمعنى أنها تتوافق مع اهتمامات مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة وبفضل هذا الانفتاح على العناصر غير النقدية، تمنح هذه الأداة مجال تحكم واسع والذي يمكن أن يمتد إلى جميع أبعاد المؤسسة (التقنية، الاقتصادية، الإستراتيجية، الإنسانية، البيئة)

خاصية أخرى تتميز بها لوحة القيادة كونها تقدم تمثيلاً للمؤسسة أكثر شمولاً من تلك الناجمة عن الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير، ولعل نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي تناولناه سابقاً خير دليل على ذلك، حيث تعكس جيداً فكرة الشمولية، والتي تبدو أنها قادرة على تلبية توقعات مدراء الم.ص.م، لأن صاحب الم.ص.م يجب أن يبقى الأقدر في كل المجالات ويجب أن تكون لديه المعرفة الشاملة غير المجزأة عن مختلف مكونات الكيان الذي هو مسؤول عليه.

و العنصر الأخير الذي يسمح بإعتبار لوحة القيادة قابلة للتأقلم مع سياق الأعمال الصغيرة والمتوسطة هو مرونتها حيث يمكن لهذه الأداة أن تصمم بشكل يتجاوب مع تفاصيل وأدق احتياجات المستخدم، كما أن لها خصائص مفيدة وجوهرية تمكنها من احتلال مكانة هامة في الأجهزة التي يتم زرعها في المؤسسة.

2- كيفية تحديد مؤشرات النجاعة في الم.ص.م بناء على بعض الحالات المدروسة:

إن الباحثين المهتمين بدراسة سياق أعمال المؤسسات يركزون غالباً على المؤسسات الكبيرة التي عادة ما تتوفر على الكثير من الموارد لتطوير وتطبيق مفاهيم الإدارة التي تساعد على تحسين قيادتها ونجاحاتها، في حين الم.ص.م لم تحظى بهذا الاهتمام من الباحثين في مجال الإدارة كما حظيت به أختها الكبيرة، ففي العقود الأخيرة، ظهرت مجموعة من الأعمال سمحت بالتعريف بخصائص الم.ص.م في مجالات مثل الإستراتيجية والمقاولاتية والتكنولوجيا ... إلخ ومع ذلك هناك عدة مجالات ولعل مجال دراسة أنظمة قياس النجاعة من المواضيع التي لا نعرف عنها إلا القليل بسبب ندرة البحوث المتعلقة بها في مجال م.ص.م . وحسب رابطة منظمات البحوث في كندا فإن الم.ص.م تحتاج إلى تثقيف وتوعية حول

مجموعة من التقنيات وأفضل الممارسات التي يجب أن تتعلمها وتطبقها ، وأنه عليها الاقتداء بنماذج واقعية ناجحة وأن تحذو حذوها حتى تتعلم أفضل الممارسات.

ولعل أفضل الممارسات التي يجب أن تقوم بها هي تبنيها لأنظمة حديثة لقياس النجاعة الحديثة وتخليها عن الأدوات المالية التقليدية إذا أرادت أن تحسن من فرص بقائها ونموها. فالمعلوم أن الم.ص.م بالرغم من تعدد المعلومات المتاحة لها والمتعلقة ببيئتها وأنشطتها إلا أن الدراسات تشير إلى أن الغالبية العظمى منها تستعمل المعلومات المحاسبية والمالية فقط في عمليات التخطيط واتخاذ القرار وتهمل المعلومات غير المالية فكان هذا السبب الرئيس في فشل الكثير منها.

و فيما يلي نموذج واقعي لكيفية تحديد مؤشرات النجاعة في الم.ص.م في بعض الحالات المدروسة. هذه الحالات المدروسة ¹ هي إنجاز مجموعة من الطلاب الباحثين، الذين قاموا بدراسة ميدانية مسّت العديد من الم.ص.م. إذ قاموا من خلالها بمقابلة مديري مجموعة من الم.ص.م من أجل جمع وتسجيل مختلف مؤشرات النجاعة التي تم تبنيها من طرف هذه الم.ص.م، هذه البيانات بالرغم من أنها ملخصة إلا أنها قادرة على تزويدنا ببعض الممارسات في مجال مؤشرات النجاعة في وسط الم.ص.م (انظر إلى الملحق رقم 01) .

ما تمخضت عنه الدراسة كان مفاجئاً، إذ لوحظ وجود واضح لمختلف مؤشرات النجاعة الخاصة بهذه الم.ص.م حيث سجلوا وجود المؤشرات المالية إضافة إلى المؤشرات المتعلقة بالعميل والمؤشرات المتعلقة بالإنتاج، في حين سجلوا غياب المؤشرات الخاصة بالعمليات الداخلية وخاصة غياب مؤشرات التعلم التنظيمي والابتكار واعتبروها مؤشرات مهمة.

التساؤل الذي طرح في الدراسة هو: هل إهمال هذه المؤشرات راجع إلى ضعف في تصميم نظام قياس النجاعة أم أن هذه الأبعاد المهمة ليست أبعاد مهمة في عملية قياس النجاعة في هذه الم.ص.م؟ وإذا كان الأمر كذلك، فمعنى هذا أن النموذج النظري لقياس النجاعة يحتاج إلى تكييف وتعديل. من جهة أخرى، طُرح السؤال التالي: هل المؤشرات المستعملة في هذه الحالات مؤشرات عملية أم مؤشرات استراتيجية؟

1 Cristophe Germain, **Le pilotage de la performance dans les P.M.E, les résultats d'une recherche empirique**, 22ème congrès de l'AFC, Mai 2001, PP 11-12, disponible sur le site: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hals-00584629>, consulté le 15-05-2015

لقد عمل الباحثون على التأكد من أن نظام قياس النجاعة المتبنى لم يصمم فقط لتلبية حاجيات محلية متعلقة بخطط الإنتاج أو العلاقات مع الزبائن وأنه لم يتم تغييب الجانب الاستراتيجي وإذا كان الأمر كذلك فإنه لن يتم استغلال نظام قياس النجاعة أحسن استغلال.

كما تم البحث عن مدى الانسجام بين أهداف واستراتيجيات المؤسسة وهذا من أهم مبادئ النظام النظري لقياس النجاعة، فلاحظوا ظهور ارتباط بين جانبي الزبائن والإنتاج مع الأهداف، إلا أنه لوحظ غياب مؤشرات لبعض الأهداف.

كما طرح سؤال أساسي وهو هل مؤشرات قياس النجاعة المتبناة في هذه الم.ص.م مؤشرات فعالة بمعنى أنها تسمح بمتابعة الجوانب الأساسية لتحقيق أهداف واستراتيجية المؤسسة؟

هذا السؤال ليس مرتبط بمحتوى النظام إنما بهيكله، بمعنى هل هذه المؤشرات هي سلسلة من المعطيات غير المرتبطة فيما بينهما وهي متواجدة ومنتشرة بين مختلف مسيرى المؤسسة، أم أن هذه المؤشرات هي كل متكامل ومنسجم مركز في مستوى واحد ومجمع في دعامة واحدة؟ بعبارة أخرى هل هناك مؤشرات تتكيف مع كل مستوى هرمي وهل يتم تجميعها في تقرير واحد؟

هذه الأسئلة المثارة من قبل الباحثين تستحق في نظرهم أن توليها الم.ص.م اهتماما كبيرا عند تصميمها لنظام قياس النجاعة ذلك أن بقاءها ونموها مرتبط جزئيا بجودة أدوات التسيير التي تتوفر عليها. ونصحوا باستعمال نموذج « Kaplan et Norton » لقياس النجاعة المتمثل في بطاقة الأداء المتوازن (التي تناولنها سابقا) باعتباره أكثر نماذج قياس النجاعة شمولية و الذي يمكن تكييفه مع واقع ال.م.ص.م.

3- نموذج قياس نجاعة الم.ص.م:

حتى نخلص إلى نموذج لقياس نجاعة الم.ص.م نقوم باختيار نموذج « Kaplan et Norton » باعتباره أكثر النماذج شمولية ونقوم بتكييفه مع واقع الم.ص.م إن التكيف أو التعديلات التي سيخضع لها هذا النموذج تخص ثلاث نقاط أساسية:

1. التساؤل عن اختيار الممثل أو المستوى الهرمي الذي يصمم على أساسه نظام مؤشرات النجاعة،
2. تقييم فعالية النظام من خلال أهداف واستراتيجية الم.ص.م،
3. تحديد العناصر المكونة لنظام قياس النجاعة والتي على أساسها يتم تحديد صورة من الممارسات في هذا المجال في إطار الم.ص.م.

التعديلات المقترحة تكون كالآتي:

1- بالنسبة لاختيار الممثل أو المستوى الهرمي الذي يصمم على أساسه نظام مؤشرات النجاعة، فنلاحظ أنه في الم.ص.م المالك المدير للمؤسسة هو أهم متدخل في المؤسسة وهو متواجد في كل المؤسسة وهو على اتصال مباشر بمختلف العناصر التشغيلية للمؤسسة (التموين، الإنتاج، الرقابة على الجودة ، ...)

و منه يبدو أنه من الضروري جدا أن يتوفر على أدوات تسيير فعالة، فيكون المستوى الهرمي الأعلى هو المعني بعملية التقييم العملي وأن يتوفر على نظام مؤشرات النجاعة، مهيكّل و مركزي.

2- إن الشرط الأساسي لفعالية نظام قياس النجاعة تكمن في العلاقة التي يجب أن تكون بين هذا النظام وإستراتيجية المؤسسة والكيفية التي يتم بها قياس هذه العلاقة.

يذكر ¹Gélinas أن الإطار الاستراتيجي للم.ص.م يقوم على رد الفعل و التكيف مع البيئة و أن الاستراتيجية تقوم على إدراك التغيرات المتوقعة لأفق زمني عادة ما يكون سنتين أو أقل، و أنها أي الاستراتيجية غالبا ما تكون حدسية، نشطة، تنتهز الفرص، و تسلط الضوء على الطبيعة التدريجية لصاحب المؤسسة، إضافة إلى مرونة الم.ص.م في هذا السياق هناك إشكالية كبيرة في قياس الإستراتيجية.

ذهب بعض الباحثين إلى القول بضرورة تطبيق مختلف أنواع الإستراتيجية على الم.ص.م وتحديد نوع الإستراتيجية التي تبنتها الم.ص.م (التمايز، قيادة التكلفة، المواقع، المنقّب، وما إلى ذلك ...)² نفس الباحثين يشعرون بضرورة إثراء العناصر التي تفسر الإستراتيجية بالأخذ بعين الاعتبار ظاهرة عدم تجانس هذا النوع من الأعمال، فيدعون إلى تحديد استراتيجية الم.ص.م مع مراعاة نوع الم.ص.م.

3- نوع الم.ص.م: هل الم.ص.م تعتمد على اليد العاملة أم على التكنولوجيا المتقدمة.

4- سوق الم.ص.م المستهدف، محلي، وطني، دولي.

5- مكان المؤسسة: في الريف أو في الحضر.

فينجم عن هذا التحليل عدة أنواع من الإستراتيجيات التي يجب قياسها.

1 René Gélinas, Halain Halley, Real Jacob et Jocelyn Drolet, Les caractéristiques et les spécificités de la PME, favorable ou défavorable, revue internationale PME, économie gestion de la petite et moyenne entreprise, vol 9, n°2, France, 1996, p91.

2 Alice Guilhon, **Le rôle de l'investissement intellectuel dans la stratégie d'implantation des nouvelles techniques dans les PME**, revue internationale PME, vol 7, n°3-4, 1994, p9.

كما يقرّ باحثون آخرون بأن نجاعة الم.ص.م تتّرجم بطريقة خاصة جدا من خلال: الإبداع، جودة المنتجات، جودة الخدمة المقدمة للزبون. وتعتبر هذه عوامل محددة لنجاعة م.ص.م.

و بسبب الإطار التنافسي الذي تعيش فيه المؤسسة، يعتبر « **Biggs** » كل من التكلفة، الجودة، سرعة التنفيذ، عوامل أساسية للنجاح، وشرط أساسي لبلوغ الم.ص.م لأهدافها واستمراريتها وبقائها الباحثان « **Van et Bruggman** » يركزان على المزايا التنافسية كالجودة، سرعة التنفيذ، الإبداع، التكاليف المنخفضة ... الخ وهي عوامل نجاح مهمة ومتغيرات تستطيع أن تؤثر على نظام مؤشرات النجاعة، هذا بدلا من التركيز على الإستراتيجية التي تعتبر حسب وجهة نظرهم مصطلح عام وواسع جدا وصعب القياس.

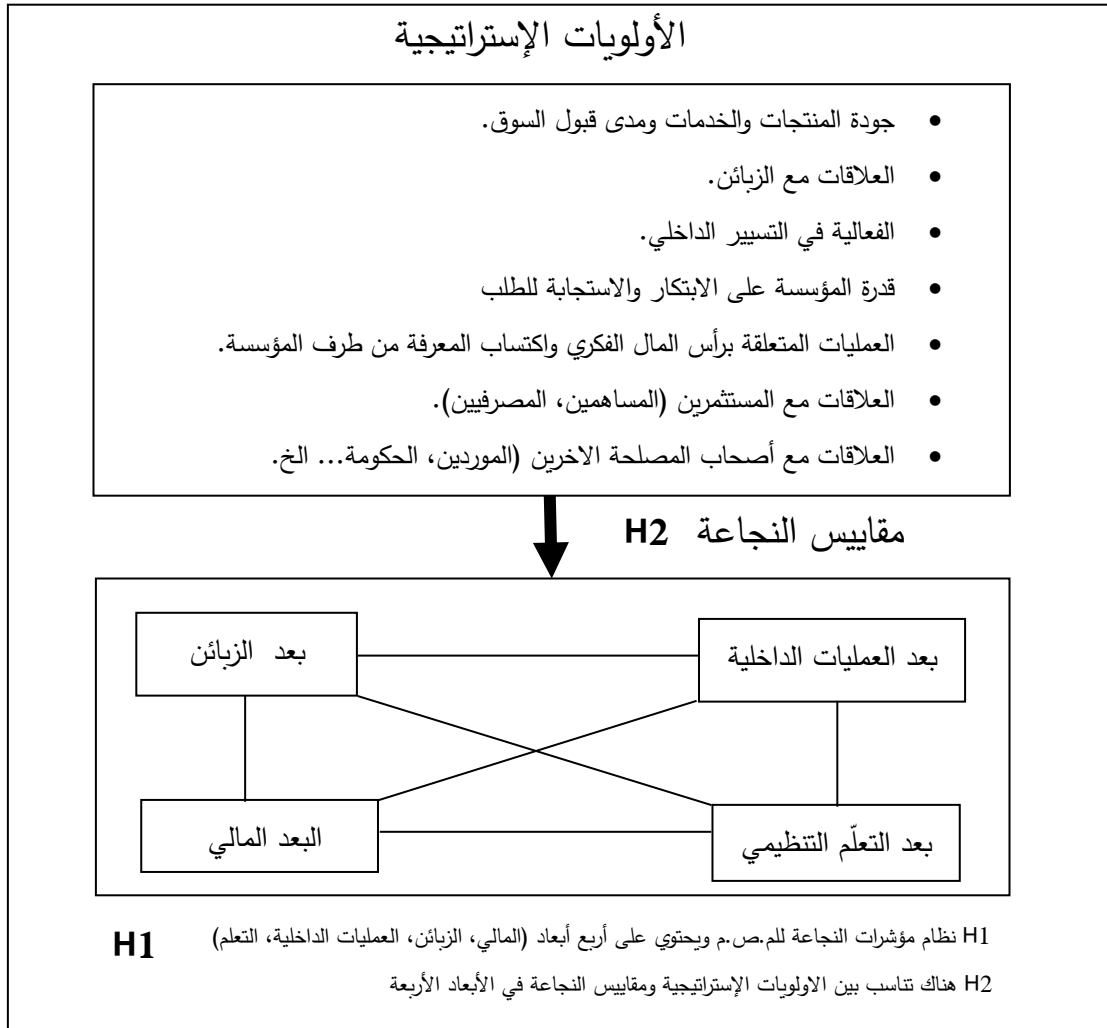
اما الدراسة التي قدّمها « **1998 Water home et Svendsen** » فتدخل المتغيرات التي جاء بها « **Bruggman** » فيما سماه الأولويات الإستراتيجية في نموذجهما، هذه الأولويات الإستراتيجية يمكن رؤيتها أنها مجموعة الأهداف الناشئة عن الإستراتيجية المبنية هي الأخرى على المزايا التنافسية للمؤسسة.

إن الأولويات الإستراتيجية تستعمل كقاعدة لـ:

- من جهة تقيم فعالية نظام مؤشرات النجاعة،
 - و من جهة أخرى، تسمح بالحكم على درجة الانسجام في النظام.
- سمح هذا النموذج بتبسيط الواقع المعقد للم.ص.م إلا أن هناك عوامل أخرى مرتبطة بالأهداف المتبعة من طرف الم.ص.م مثل: الاستمرارية، البقاء، الاستقلالية، النمو، هذه العوامل تستطيع أن تؤثر في تصميم نظام مؤشرات النجاعة، وحتى نأخذ هذا الواقع بعين الاعتبار، يبقى النموذج مفتوحا، ليستوعب التغيرات التي قد تحدث في الأولويات الإستراتيجية لمدراء الم.ص.م . فبالرغم من أنه لا يوجد نموذج عالمي يطبق على الم.ص.م، فإن جل الباحثين يعترفون بفعالية بطاقة الأداء المتوازن "، Kaplan et Norton » وانه يمكن استخدامها كنقطة انطلاق لدراسة أدوات التسيير المناسبة لنجاح المؤسسة. لهذا تم الاحتفاظ بالأبعاد الأربعة، وسيتم اختيار المؤشرات الخاصة بالأبعاد الأربعة التي تتناسب وكل م.ص.م وستكيف بطاقة الاداء المتوازن لتأخذ بعين الاعتبار المحددات الخاصة بالم.ص.م هذه العوامل ستعكس في عناصر ومحتوى نظام مؤشرات النجاعة.

و فيما يلي نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المكيّفة والمعدّلة وفقا لمجموعة من المحددات الخاصة بالم.ص.م والذي تمخض عنها نموذج تحليل مؤشرات النجاعة في إطار الم.ص.م (أنظر إلى الشكل رقم (III-13)).

الشكل رقم (III-13): نموذج تحليل مؤشرات النجاعة في إطار الم.ص.م.



source : Helene Bergeron, les indicateurs de performances en contexte PME, quel modèle appliquer, 21^{ème} congrès de l'AFC, France, mai 2000, p20.

المبحث الثاني: نماذج إدارة الجودة الشاملة في قياس نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تشهد البيئة المعاصرة نماذج تطبيقية جامعة لعبت دورا كبيرا في ضمان نجاعة تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة وتحقيق إدارة التميز للمؤسسات ومن بينها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذه الفلسفة المعاصرة في التسيير¹ والتي يعود الفضل في ظهورها إلى بروز نماذج معاصرة حملت على عاتقها مهمة البحث عن أنجع الظروف للإرتقاء بأداء المؤسسات وتطويره.

إنها نماذج جوائز الجودة المتمثلة في: جائزة "ديمينغ" اليابانية، جائزة مالكوم بالدريج الامريكية والجائزة الأوروبية للجودة، هذه الجوائز هي نماذج لإدارة الجودة الشاملة، فهي تهدف إلى ترقية قيادة المؤسسات وتطويرها نحو غرس الالتزام فيها تجاه التنظيم كله. وتجاه موظفيها والمجتمع ككل. وهي تدرج تحت طياتها أيضا معيار التخطيط الاستراتيجي الذي تعمل المؤسسة من خلاله على إدماج المورد البشري في المؤسسة، فيعطي أحسن ما لديه ويزرع فيه روح الانتماء وحق التملك وتحقيق التوازن والانسجام بين حياته الخاصة وحياته العملية. كما تعمل على التحسين المستمر للعمليات وتحسيس المؤسسة بدورها تجاه محيطها والمجتمع الذي تعيش فيه.

لقد كان لهذه الجوائز أثر كبير وبالغ الأهمية على تقييم الجودة الشاملة في المؤسسات. هذا التأثير يظهر من خلال تنوع معايير وأدوات القياس التي يتم استعمالها على مستوى تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة. هذه المعايير وأدوات القياس يتم استعمالها لتقييم نجاعة المؤسسات أخذًا بعين الاعتبار مختلف أبعاد الجودة، كما أن هذه الجوائز تهدف إلى أبعد من ذلك، فهي تسعى لتقييم فعالية وكفاءة المؤسسات التي تعتبر الجودة الشاملة كاستراتيجية تسعى لبلوغها.

ونظرا لأهمية جوائز الجودة كأدوات لقياس نجاعة المؤسسات من مدخل إدارة الجودة الشاملة، ونظرا لاستعمالها الواسع في وسط المؤسسات والدول، سنعمد على تناولها بشيء من التفصيل عبر المطالب التالية.

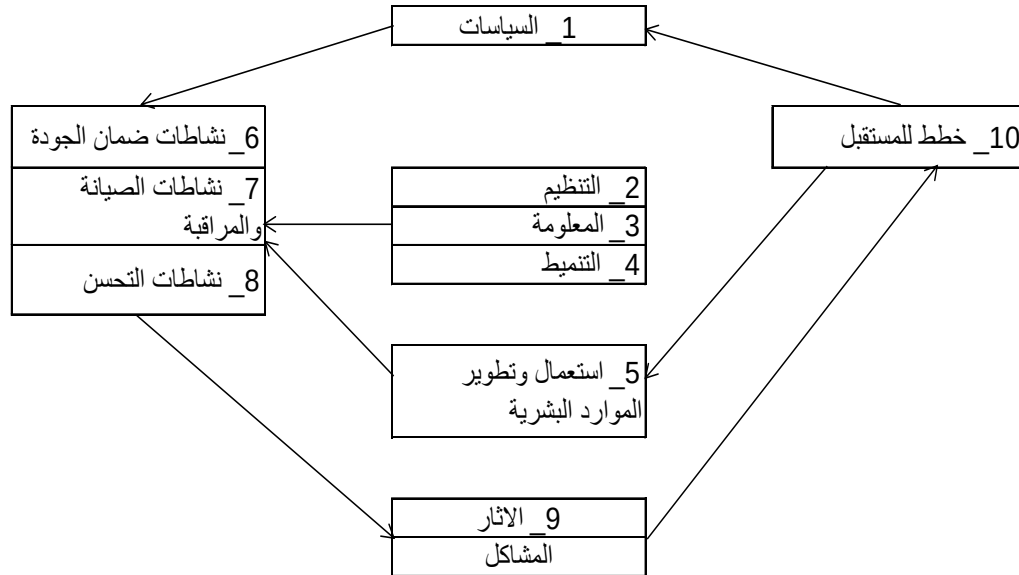
¹ صالح بن سليمان الرشيد، " نحو بناء اطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي السنوي في الإدارة، مصر، 27_28 نوفمبر، 2004، ص 23.

المطلب الأول: نموذج جائزة " ديمينغ" اليابانية و جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية.

1 نموذج جائزة " ديمينغ" اليابانية:

هذا النموذج هو الأول من نوعه الذي يقيس تميز المؤسسات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة. وضعت أسسه من طرف " اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين "JUCE* عام 1951 وذلك اعترافا بجهود " ديمينغ" في تمكين الصناعة اليابانية من تحقيق التفوق. يقوم هذا النموذج على مجموعة مبادئ وطرق في إدارة الجودة وفق عجلة ديمينغ PDCA** والتي تمثل المصدر الأساسي لمختلف المعايير التي يعتمدها النموذج في قياس نجاعة المؤسسات في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة كما يبينها الشكل رقم (III-14):

الشكل رقم (III-14): العلاقات القائمة بين عناصر نموذج ديمينغ:



Source: Beaumont M, " **La qualité de la gestion des ressources humaines dans les entreprises certifiées**", thèse doctorat en sciences de gestion, université de Toulouse 1, France, 1996, P75

يمكن تجميع عناصر الشكل السابق في 4 مجموعات رئيسية:

- العناصر 1، 2، 3، 4، 5 تمثل الخطط والبرامج والمشاريع التي يتم تقييمها في مختلف مجالات الإدارة.
- العناصر 6، 7، 8، تسمح بتحديد الكيفية التي يتم بها تنفيذ تلك الخطط والبرامج والمشاريع.

* JUSE, Union of Japonaise Scientist and Engineers

** PDCA, P: plan, D: do, C: cheek, A: act

• العنصر 9، يمثل النتائج المتحصل عليها، وما تحويه من مشاكل والتي ستخضع لعملية التحسين المستمر لحلها وإرجاعها لمسارها الصحيح.

• في العنصر 10، وبناءً على تقييم النتائج السابقة، يتم وضع الخطط المستقبلية التي سترسم سياسات الدورة المالية من خلال مساعدتها على تقييم جهودها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويسمح هذا النموذج بالتأكد من مدى نجاعة الطريقة التي تعمل بها المؤسسات في مراقبة الجودة على مستوى المؤسسة ككل والنتائج المتحصل عليها بعد اعتماد الأدوات الإحصائية وحلقات الجودة. ومن بين هذه النتائج تحسين الجودة، رفع الإنتاجية، تخفيض التكاليف والمساهمة في رفع رقم الأعمال وأرباح المؤسسة.

لقد وظفت المؤسسات اليابانية نموذج " ديمينغ" لتشخيص مستوى الجودة في المؤسسة، الأمر الذي يساعدها في معرفة جوانب القصور التي تتطلب التحسين قبل الشروع في الترشح للجائزة.

إن المعايير العشرة التي يحتويها هذا النموذج متساوية في التتقيط لكل منها 10 نقاط لتصل في مجملها إلى 100 نقطة والجدول رقم (III-5) يوضح مختلف هذه المعايير بينودها المختلفة.

يشهد هذا النموذج إصدارات جديدة ومنها إصدار 2017، هذا المرجع مقسم إلى 3 أقسام كبيرة (التحضير، التنفيذ والنتائج). ذلك أن الفكرة التي أتى بها الإصدار الجديد هي تقسيم الوعي الموقفي للمؤسسة ككل، مع التركيز على:

- المبادرة الفردية
- الطريقة التي تحدد بها الأهداف
- نتائج التحسين
- الطريقة التي تحضر بها العمليات للمستقبل

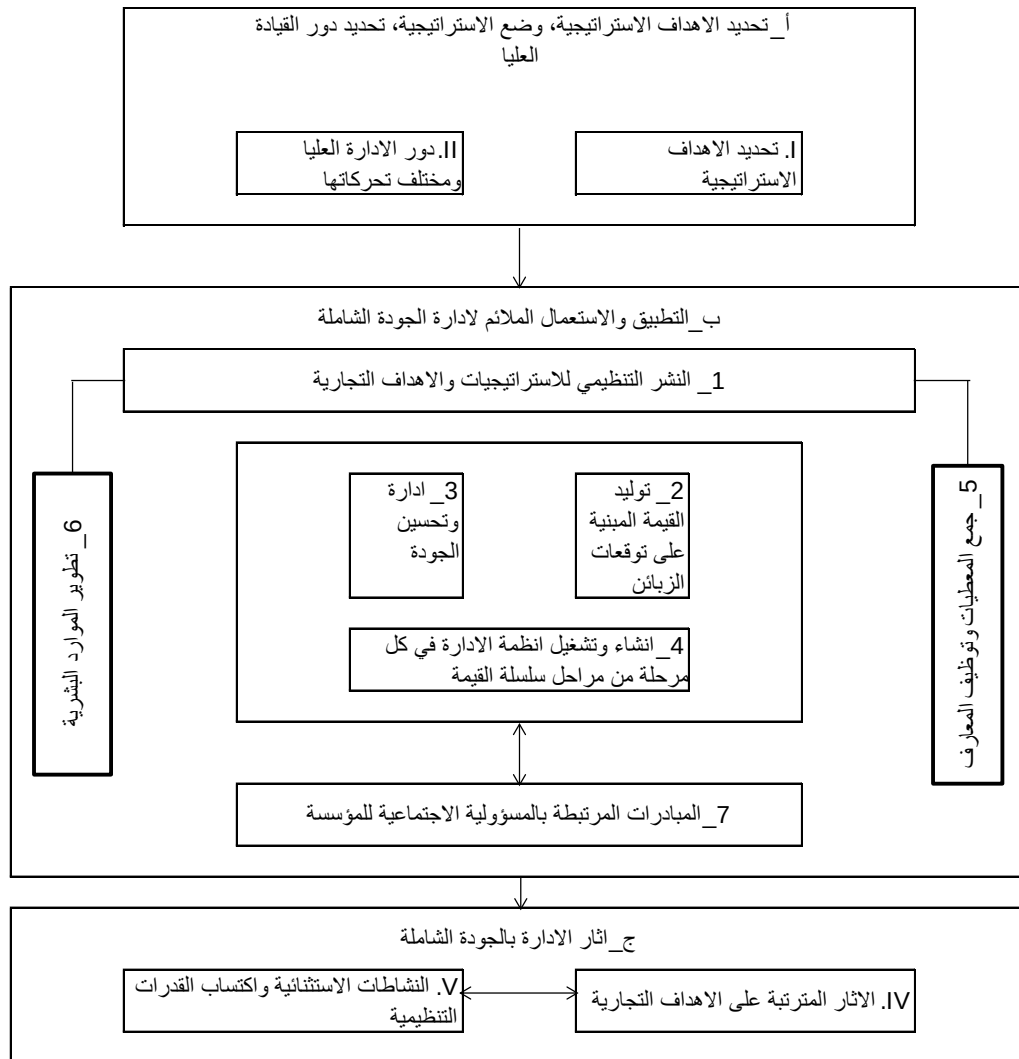
الشكل رقم (III-15) يوضح ذلك.

الجدول رقم (III-5): قائمة معايير نموذج جائزة "ديمينغ"

المعايير	مختلف البنود	النقاط
1_ القيادة العليا	1_1 القيادة العليا	10
	2_1 الرؤية والاستراتيجيات	
2_ محور إدارة الجودة الشاملة	1_2 ملاءمة الهيكل التنظيمي	10
	2_2 التسيير اليومي	
	3_2 إدارة السياسات	
	4_2 العلاقة بين الأيزو 9000 والأيزو 14000	
	5_2 العلاقة مع برامج الإدارة الأخرى	
	6_2 ترقية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة	
3_ نظام ضمان الجودة	1_3 نظام ضمان الجودة	10
	2_3 تطوير منتجات وتكنولوجيا جديدة	
	3_3 التحكم في العمليات	
	4_3 وقاية وقياس ومراجعة الجودة	
	5_3 مختلف النشاطات على امتداد دورة حياة المنتج	
	6_3 المشتريات، العقود الباطنية، التوزيع	
4_ نظام الإدارة	1_4 نظام الإدارة العرضية	10
	2_4 التسليم	
	3_4 تسيير التكاليف	
	4_4 الإدارة البيئية	
	5_4 الأمن والسلامة والنظافة وبيئة العمل	
5_ تطوير الموارد البشرية	1_5 أهمية الأفراد في الإدارة	10
	2_5 التعليم والتكوين	
	3_5 احترام الأفراد	
6_ الاستعمال الفعلي للمعلومة	1_6 أهمية المعلومة في الإدارة	10
	2_6 نظام المعلومات	
	3_6 المساعدة على التحليل واتخاذ القرار	
	4_6 تسيير الإجراءات والترتيبات	
7_ مصطلح إدارة الجودة الشاملة والقيم	1_7 ترقية الجودة في الداخل والخارج	10
	2_7 الوقاية والتحسين	
	3_7 احترام الفرد	
8_ الطرق العلمية	1_8 فهم واستعمال الطرق العلمية	10
	2_8 فهم واستعمال الطرق العلمية لحل المشكلات	
9_ القدرات	1_9 التكنولوجيا المتعلقة بالمهنة	10
	2_9 التفاعلية	
	3_9 الديناميكية	
10_ المساهمة في تحقيق الأهداف الكلية	1_10 العلاقات مع الزبائن	10
	2_10 العلاقات مع الأفراد	
	3_10 العلاقات الاجتماعية	
	4_10 العلاقات مع المومنين	
	5_10 تحقيق مهمة المؤسسة	
	6_10 الاستمرار في تحقيق الأهداف على المدى البعيد	

Source: Mohamed Mahjoub Dhiaf, op-cit, P_P, 109_110

الشكل رقم (III-15): تنظيم جائزة ديمينغ إصدار 2017



Source: Bazin Hurbert, " **L'excellence organisationnelle**", P3, consulté sur le site: bazin_conseil.fr/les_modelés_d'excellence.html, le 24/07/2017

2 - نموذج جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية (MBNQA):

بعد أكثر من ثلاثين عاما من صدور جائزة ديمينغ اليابانية وبعد انخراط ومحاولة بعض المؤسسات الأمريكية للحصول على الجائزة ومنها مؤسسة جنرال إلكتريك ، أدرك الكونغرس الأمريكي أخيرا ضرورة تقليد النموذج الياباني للنهوض بالاقتصاد الأمريكي وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الأمريكية في

مواجهة تحديات نظيرتها الأوروبية واليابانية¹. فتم في 20 أوت 1987 إصدار مرسوم بإنشاء جائزة مالكوم بالدريج للجودة تتنافس عليها المؤسسات الأمريكية سنويا للحصول على مرتبة المؤسسة الأكثر نجاعة . ركزت هذه الجائزة على ضرورة بناء الوعي في وسط المؤسسات الأمريكية بضرورة تبنيها لأساليب التحسين المستمر ومتطلبات الجودة التي ستمكنها من تحسين كفاءة أدائها والرفع من قدراتها وتقديم قيمة مضافة مستمرة لزيائنها الأمر الذي سيحقق لها التميز بين منافسيها.

لقد كان المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية يدير هذه الجائزة بالتعاون مع القطاع الخاص، وكان يقدم في كل سنة ثلاث جوائز في مجالات : الصناعة ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والخدمات ، وتم لاحقا توسيع أنواع المنظمات التي تشملها الجائزة كما تم تحسين وتطوير المقاييس التي تمنح بموجبها الجائزة بصورة متواصلة سنة بعد أخرى ، إلى أن ظهرت في نسختها عام 2001 كمرجع لتقييم نجاعة المؤسسات. والجائزة يتم العمل بها في الولايات المتحدة الأمريكية وكذلك في بعض الدول الأوروبية كفرنسا² باعتبارها أداة أساسية وبناءة لتحسين عمليات التسيير في المؤسسة.

يقيس نموذج جائزة بالدريج نجاعة المؤسسات من خلال تسعة معايير رئيسية والشكل رقم (III-16) يبين ذلك.

يعتمد هذا النموذج على نظام تنقيط مبني على 1000 نقطة موزعة كما يلي:

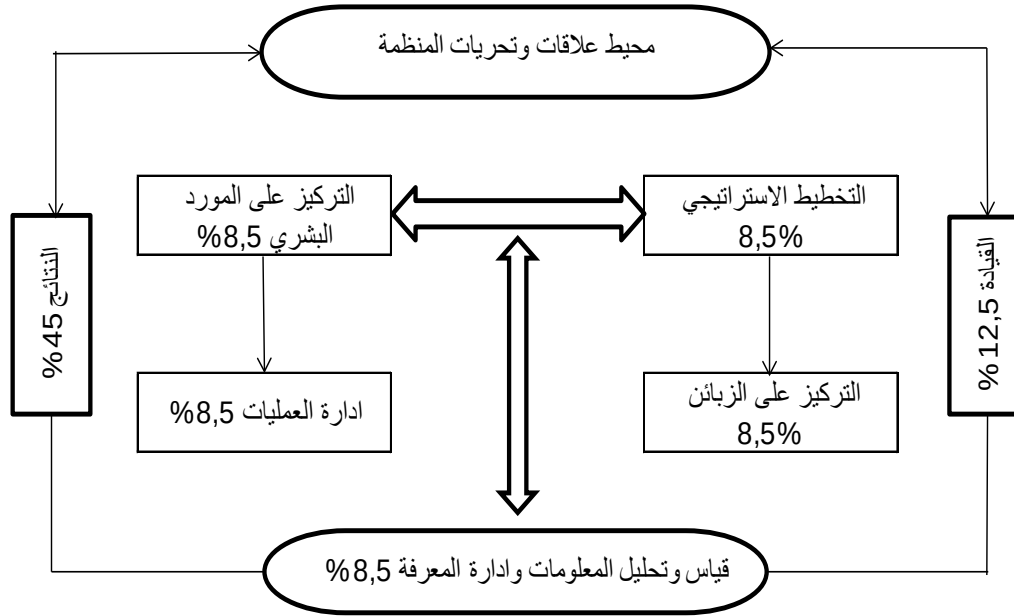
القيادة (125 نقطة)، التخطيط الاستراتيجي (85 نقطة)، التركيز على العميل (85 نقطة)، المعلومات والتحليل (85 نقطة)، الموارد البشرية (85 نقطة)، إدارة العمليات (85 نقطة)، النتائج العملية (450 نقطة)، والجدول رقم (III-6) يبرز هذه العناصر وبنودها الفرعية.

يتضح في هذا التقسيم في التنقيط الذي تبناه نموذج جائزة مالكوم بالدرج إعطاءه الأولوية إلى النتائج التي بلغت نسبتها 45% من مجموع نقاط النموذج. سبب ذلك أن هذا الأخير يولي أهمية كبيرة لتوليد القيمة بهدف توزيعها على مختلف الأطراف ذات المصلحة (الزبائن، الممونين، الموظفين، الجهات الحكومية والمجتمع).

¹ عمر وصفي العقيلي، " مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، الاردن، 2001، ص

² Les référentiels des prix qualité, Le Malcom Baldrige, in qualitique, N°96, P65

الشكل رقم (III-16) : معايير نموذج جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية.



المصدر: قطان شوقي، "إدارة التميز"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر 03، يومي 09/08 نوفمبر 2010، ص 11.

ولتحقيق هذه الأهداف التي تكون في بعض الأحيان متناقضة ومتغيرة، يجب على استراتيجية المؤسسة أن تحوي في طياتها وبشكل صريح متطلبات مختلف الأطراف.

كما نلاحظ الالتفاتة الخاصة التي أولاها النموذج للعلاقات الاجتماعية الداخلية والخارجية للمؤسسة من حيث القيمة وليس من حيث التنقيط حيث يطرح هذا النموذج ما يلي:

- ضرورة التزام القيادة تجاه موظفيها وشركائها من خلال خلق فرص للاهتمام بهم وتطويرهم وتبادل المعارف وإيجاد بيئة مشجعة لتحمل المخاطر.
- إيجاد منظمة متعلمة لا تعمل فقط على تقديم منتجات وخدمات متميزة وإنما قادرة أيضا على التكيف والتوظيف الفعال لمختلف طاقاتها بما يحقق لها ميزة تنافسية دائمة.

كما حظي هذا النموذج في السنوات الأخيرة بتعديلات مسّت معيار استراتيجية المؤسسة وتمثلت فيما يلي:

يلي:

- توجه قوي نحو المستقبل بهدف تحقيق النمو من جهة وإرادة قوية بالالتزام الطويل المدى تجاه الأطراف ذوي المصلحة.
- الإدارة والإبداع حيث يصبح الإبداع مكون أساسي لثقافة المؤسسة ولعمل المؤسسة اليومي.
- امتلاك القدرة والمرونة على التأقلم السريع مع المتغيرات لضمان تحقيق التميز في الأسواق التنافسية والعالمية.

الجدول رقم (III-6): معايير نموذج جائزة مالكوم بالدرج.

المعايير	المعايير الفرعية	النقاط
1_ السياسة	1_1 القيادة التنظيمية	125
	2_1 المسؤولية العمومية والمواظبة	
2_ التخطيط الاستراتيجي	1_2 تطوير الاستراتيجية	85
	2_2 نشر الاستراتيجية	
3_ الاهتمام بالزبون	1_3 معرفة الزبون والسوق	85
	2_3 رضا الزبون	
4_ المعلومة والتحليل	1_4 قياس النجاعة التنظيمية	85
	2_4 تحليل النجاعة التنظيمية	
5_ الموارد البشرية	1_5 نظام العمل	85
	2_5 تربية وتكوين الموظفين	
	3_5 رضا الموظفين	
6_ إدارة العمليات	1_6 عمليات المنتجات والخدمات	85
	2_6 عمليات الدعم	
	3_6 عمليات الممونين والشركاء	
7_ النتائج العملية	1_7 النتائج المتعلقة بالزبائن	450
	2_7 نتائج مالية ونتائج السوق	
	3_7 نتائج الموارد البشرية	
	4_7 نتائج الممونين والشركاء	
	5_7 نتائج الأداء التنظيمي	

Source, Boéri.D., " maitriser la qualité, tout sur la certification et la qualité totale,

les nouvelles normes ISO 9001, V2000", Edition Maxima, Paris, 2003, P192

المطلب الثاني: نموذج الجائزة الأوروبية للتميز في الجودة (EFQM) و نموذج الجائزة الجزائرية للتميز بالجودة (PAQ).

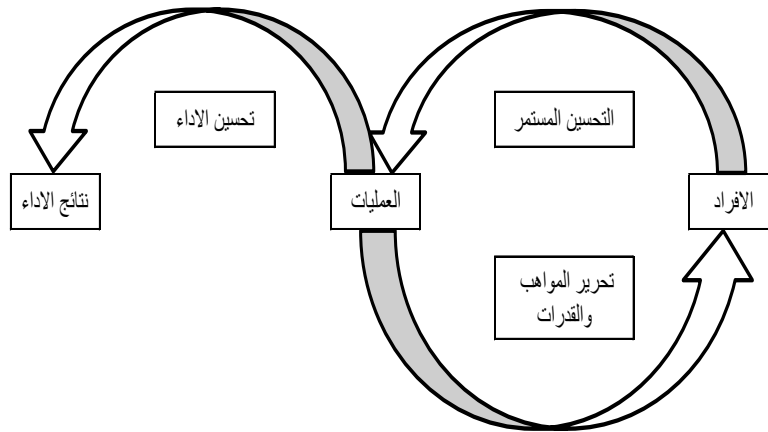
1- نموذج الجائزة الأوروبية للتميز في الجودة (EFQM):

في سنة 1988 بادرت أربعة عشر مؤسسة أوروبية رائدة بتأسيس المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة EFQM، بهدف العمل على ترقية منهج إدارة الجودة الشاملة في أوساطها باعتباره منهجا استراتيجيا يعمل على تعزيز تنافسية المؤسسات الأوروبية في السوق العالمي. ولقد توسعت قاعدة المنظمة لتضم إلى لوائها أكثر من 1000 منظمة أوروبية من مختلف بلدان أوروبا.

لقد رصدت هذه المنظمة جائزة أوروبية للجودة وهي جائزة سنوية يشرف عليها حوالي مائتي خبير في الجودة¹. ويمكن لهذه الجائزة أن تمنح لأربعة فئات من المنظمات: المؤسسات الكبرى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات، مؤسسات القطاع العام.

ينطلق هذا النموذج من نموذج مبسط لتحسين الأداء يركز على إشراك العاملين في التحسين المستمر للعمليات. والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم (III-17) : نموذج مبسط لتحسين الأداء من خلال مشاركة العاملين في التحسين المستمر للعمليات



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص 371.

فمن خلال الشكل يتضح أن العمليات هي الوسائل التي بواسطتها تحرر مواهب وقدرات الأفراد فيها لتحقيق نتائج الأداء. ومن جهة أخرى فإن تحسين الأداء يمكن أن يحدث فقط بواسطة التحسين المستمر

¹ دافيد لاسكال، " قمة الأداء"، ترجمة احمد عثمان، إصدارات بيميك، مصر، 1998، ص 263.

للعمليات، وهذا من خلال مشاركة العاملين واندماجهم ومن هنا ندرك أن النموذج الأوروبي يعتمد بشكل كلي على مبدأ التحسين الذي يعتبر من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

كما يعتمد النموذج الأوروبي في تقييمه على منهجية معينة تدعى بمصفوفة "RADAR" تشبه إلى حد كبير عجلة "ديمنغ"، وهي مصفوفة تستند إليها المؤسسة في إجراء تقييم ذاتي لمختلف المعايير المكونة للنموذج بحيث يتم العمل بها وفق الخطوات التالية¹:

1_ تحديد النتائج (Results) المطلوبة وهي النتائج المراد الوصول إليها في إطار الاستراتيجية المتبناة.

2_ تبني مقارنة معينة (Approche) أو تخطيط وتطوير أساليب عمل محددة تساهم في تحقيق النتائج المحددة سابقا وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات والسياسات وتخطيط العمليات وتعبئة الموارد وتفعيل الشراكة وربط العلاقات.

3_ القيام بنشر (Deploy) ووضع هذه المقاربات موضع التطبيق الكلي والعمل الفعلي.

4_ القيام بعملية التقويم والتعديل (Assess & Refine) من خلال متابعة وتقييم المخرجات والقيام بالإجراءات التصحيحية والتنسيقية في حالة وجود انحرافات.

وتتكفل لجنة المراقبة والتقييم التابعة للمنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة، للتأكد من مدى صحة النتائج والإجراءات المتخذة لتحديد على ضوء ذلك وصول المؤسسة إلى مرتبة إدارة الأداء المتميز.

ويمكن تلخيص المفاهيم التي يقوم عليها النموذج الأوروبي للتميز فيما يلي:

_ وجود قيادة ذات رؤية واضحة وقادرة على بث روح المبادرة والمشاركة والتعاون بين الجميع.

_ التوجه نحو العميل والسعي المستمر لتقديم قيمة مضافة تستجيب لحاجاتهم وتطلعاتهم والعمل على تطوير علاقات التعامل معهم قصد كسب ولائهم.

¹ Dominique Binois et autres, " Le modèle de l'excellence EFQM", AFNOR, France, 2005,

_ الإدارة بالعمليات: إن تجميع المؤسسة لأنشطتها في شكل عمليات مترابطة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة، سيمكن المؤسسة من تحديد الانحرافات بدقة والتعرف على أسبابها ومن ثم التخلص منها، فتحقق بهذا نجاعة في الأداء.

_ الاستمرارية في التعلم من خلال التشجيع على البحث والتطوير والابتكار والاستفادة من خبرة المؤسسة وعاملاتها وتوظيف البحوث العلمية والعلوم التقنية في تطوير العمليات والمنتجات والخدمات لبلوغ مستويات عالية من الأداء.

_ بناء علاقات شراكة وتعاون وتحالف متينة مع مختلف شركاء المؤسسة والعمل على تعزيز ثقتهم بها، لأنهم من أهم مصادرها لتوليد القيمة المضافة.

_ تحمل المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية من خلال الالتزام بقواعد وضوابط المجتمع الذي تنشط فيه والسعي لبناء مستقبل مستديم.

_ إعداد النتائج المتوازنة التي تراعي أهداف مختلف الأطراف ذوي المصلحة (العاملين، الزبائن، الموردون، الممولين، المجتمع)

_ الاندماج وتنمية الأفراد وذلك من خلال إشراكهم والتمكين لهم لتفجير طاقاتهم الفكرية والإبداعية التي ستعود على المؤسسة بأفضل النتائج.

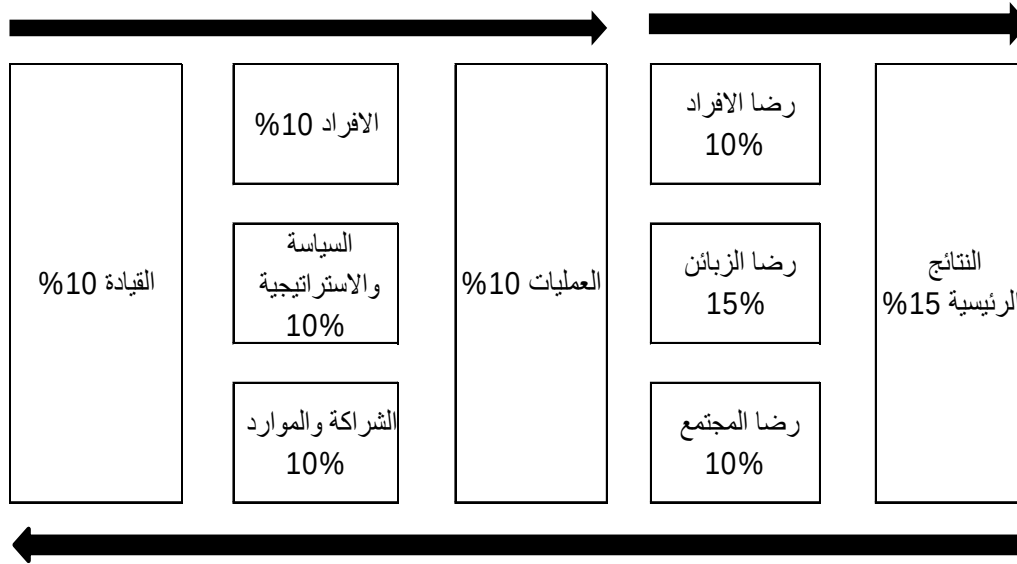
يتكون النموذج الأوروبي (EFQM) بإصداره الجديد 2013 من تسعة معايير تقسم إلى مجموعتين: معايير التمكين، ومعايير النتائج.

➤ **معايير التمكين:** وهي مجموع الممكنات المتمثلة في خمس عناصر وهي: القيادة، السياسة والاستراتيجية، الأفراد، الموارد والعمليات.

➤ **معايير النتائج:** وتمثل ما حققته المؤسسة من إنجازات وتشمل أربعة عناصر هي: رضا العملاء، رضا العاملين، التأثير على المجتمع، نتائج الأعمال.

وفقا للنموذج فإن معايير التمكين هي السبب في تحديد معايير النتائج وتلعب التغذية العكسية المعبر عنها بالتعلم والتطوير والابتكار، دورا هاما في تحسين معايير التمكين، وهذا ما يجعل النموذج في تفاعل مستمر¹ والشكل (III-18) التالي يوضح ذلك ويبرز النموذج بعناصره التسعة.

الشكل رقم (III-18) : النموذج الأوروبي للتميز بالجودة



Source: Daniel Boéri, op_cit, P184

لقد قام النموذج الأوروبي للتميز بالجودة بإدراج مجموعة من المعايير الفرعية التي تحسن إلى حد كبير من عملية التحليل وفيما يلي تفصيل لمكونات هذا النموذج.

➤ **معايير التمكين:** وتتكون من العناصر التالية²:

- **القيادة:** المؤسسات المتميزة بتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى أفراد يملكون القدرة على تصميم المستقبل للمؤسسة وتجسيده على أرض الواقع، فهم نموذج للقيم والأخلاق ومصدر ثقة دائم، يمتازون بالمرونة ، ما يسمح لهم بالقدرة على التوقع والتحرك بسرعة من أجل ضمان النجاح المستمر للمؤسسة، ومن ثم تقع على عاتقهم مجموعة مهام أساسية هي:

¹ Tarfaya Nassima, " Démarche qualité dans l'entreprise et analyses des risques", édition Houma, Alger, 2004, P36

² WWW.Qualitéperformance.org/...Qualité performance...201403guidereferntielPfqp026 Consulté le 02-07-2016

- وضع الرسالة والرؤية والقيم والأخلاق وأن يكونوا مثالا يحتذى به.
 - القيام بتحديد ومراقبة وإدارة التحسينات التي يجب أن يخضع لها نظام الإدارة والأداء.
 - التفاعل الإيجابي مع مختلف الأطراف ذوي المصلحة الخارجيين (الزبائن، الشركاء، المجتمع)
 - تعزيز ثقافة التميز في الأفراد العاملين.
 - ضمان مرونة المؤسسة وفعالية عملية التغيير فيها.
- **الاستراتيجية:** إن المؤسسات المتميزة تضع رسالتها ورؤيتها موضع التطبيق من خلال وضع استراتيجية متمحورة حول الأطراف ذوي المصلحة. هذه الاستراتيجية تعبر عن المنهج العام والسياسات والخطط والرؤية المستقبلية المطلوب تحقيقها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي أيضا تتسم بما يلي:
- فهم احتياجات وتوقعات الأطراف أصحاب المصلحة وبيئتها الخارجية.
 - فهم الأداء والقدرات الداخلية للمؤسسة.
 - تخضع الاستراتيجية والسياسات المساعدة للتطوير وإعادة التقييم والتحديث.
 - يتم تبليغ وتجسيد الاستراتيجية والسياسات في شكل خطط وعمليات وأفراد.
- **الأفراد:** إن المؤسسات المتميزة تولي اهتماما كبيرا بأفرادها من خلال:
- تمكينهم من تحقيق أهدافهم الخاصة إلى جانب الأهداف العامة للمؤسسة.
 - تطوير كفاءتهم وخبراتهم.
 - توليهم المؤسسة اهتماما خاصا ومستمر، تتواصل معهم، تكافئهم، تعترف بمجهوداتهم وتحفزهم عليها و تشجعهم على إخراجهم و على توظيف كفاءتهم ومعارفهم في صالح المؤسسة.
 - كل خطط وسياسات تسيير الموارد البشرية يجب أن تكون موافقة لاستراتيجية المؤسسة.
 - يتم تسيير المورد البشري وإشراكه وتحمله المسؤولية.
 - يتواصل الأفراد بفعالية في مختلف مستويات المؤسسة.
 - يتم مكافأة الأفراد والاعتراف بهم ووضعهم موضع اهتمام كبير.
- **العمليات، المنتجات والخدمات:** تقوم المؤسسات المتميزة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها، منتجاتها وخدماتها من أجل توليد قيمة متزايدة لعملائها ولمختلف الأطراف ذوي المصلحة وهذا يتطلب منها ما يلي:

- يجب أن يتم تصميم وإدارة جميع العمليات بهدف تعظيم القيمة الموجهة لكل الأطراف ذوي المصلحة.
- يجب أن تُطوّر المنتجات والخدمات بشكل يحقق رضا العملاء ويقدم أقصى قيمة مضافة لهم.
- يجب أن يتم الترويج للمنتجات والخدمات وتسويقها بطريقة فعالة.
- العمل على إدارة العلاقات مع العملاء وتطويرها.
- **الشراكة والموارد:** تعمل المؤسسات المتميزة على إدارة شراكاتها الخارجية وممونيها ومواردها بما يمكنها من دعم استراتيجيتها وسياساتها وكذلك دعم الأداء التشغيلي لكل العمليات والسهر على ضمان تأثيرها على البيئة والمجتمع، وذلك كالآتي:
- إدارة العلاقة مع الشركاء والممّونين بمنطق التبادل الدائم المربح .
- العمل على التسيير المسؤول لموارد المؤسسة المادية (من مباني وتجهيزات وأدوات) ولمواردها الطبيعية.
- العمل على استخدام التكنولوجيا وتطويرها بما يدعم خطط المؤسسة الاستراتيجية
- العمل على إدارة المعلومة بالشكل الذي يدعم عملية اتخاذ القرار ويطور قدرات المؤسسة التنظيمية.
- **معايير النتائج:** تعتبر النتائج من مخرجات المؤسسة المتمثلة في مختلف إنجازاتها ومستويات التطور الذي وصلت إليه، وهي متمثلة في كل من: نتائج الزبائن، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع والنتائج الرئيسية المتحصل عليها من طرف المؤسسة. كما يتم مقارنة هذه النتائج مع نتائج المنافسة.
- **نتائج الزبائن:** يقيس هذا المعيار ما تحققه المؤسسة لعملائها من حيث:
- مدى إدراك الزبائن للمنافع التي تقدمها المؤسسة لهم ومدى متانة العلاقة القائمة بينهما.
- مدى رضا الزبائن على المنتجات والخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة.
- **نتائج الأفراد:** يقيس هذا المعيار ما تحققه المؤسسة لموظفيها من حيث:
- مدى إدراك الأفراد العاملين للمنافع التي تقدمها لهم المؤسسة.
- مدى رضا العاملين في المؤسسة.
- **النتائج المجتمعية:** يقيس هذا المعيار ما تحققه المؤسسة من حاجيات حالية ومستقبلية للمجتمع الذي تنشط فيه (محلي، وطني، عالمي) وذلك من حيث:

- قياس نظرة المجتمع للمؤسسة ومدى إدراكه لتأثيرها على البيئة والموارد الطبيعية وجودة الحياة العملية.

- العمل على إيجاد التدابير الداخلية اللازمة لمراقبة وتحسين أداء المؤسسة وتوقع تأثير المجتمع على نظرة الأطراف الخارجية ذات المصلحة تجاه المؤسسة.

- نتائج النشاط: يعتمد هذا المعيار على قياس الأداء على نوعين من المؤشرات:

- مؤشرات استراتيجية: وهي المؤشرات الأساسية، مالية وغير مالية والتي تقيس مدى نجاح المؤسسة في تطبيق استراتيجياتها وتحقيق أهدافها، وتحقيق رضا الأطراف ذوي المصلحة عن هذه النتائج.

- مؤشرات الأداء التشغيلي: ومنها المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية.

2- نموذج الجائزة الجزائرية للتميز بالجودة (PAQ):

على غرار النماذج العالمية للتميز بالجودة التي تناولناها سابقا، قامت الجزائر هي الأخرى ببذل جهود حثيثة من أجل غرس وترسيخ مفهوم التميز بالجودة في المؤسسات الجزائرية. إذ قامت بتطوير نظام وطني للتقييس صادقت عليه الحكومة سنة 2002، تمخض عنه تأسيس الجائزة الجزائرية للتميز بالجودة، هذا الخيار جاء استجابة للتغيرات التي تشهدها الساحة الوطنية والدولية، كالسعي للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة وإبرام الجزائر لاتفاقيات تعاون أورو متوسطية واتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي. هذه الالتزامات فرضت عليها التقيد بالمعايير الدولية والذهاب إلى تكييف منظومتها التشريعية والمؤسسية بإصدار قانون للتقييس كما قامت بإنشاء المركز الوطني للتنافسية إضافة إلى جائزة التميز وكل هذا بهدف تحفيز المؤسسات الجزائرية للارتقاء بمستوى أدائها إلى مرتبة النجاعة.

وفيما يلي بطاقة تعريفية مفصلة عن نموذج الجائزة الجزائرية للتميز بالجودة (PAQ) ***.

أ-التعريف بالنموذج الجزائري للتميز بالجودة: يدخل هذا النموذج ضمن استراتيجية وزارة الصناعة والمناجم المتمثلة في غرس ثقافة التميز والجودة الشاملة وتكريس مبدأ التحسين المستمر للجودة. وهذا ضمن النسيج الصناعي الجزائري لاسيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولقد تمخضت هذه الجائزة عن البرنامج الذي تبنته الوزارة لتطوير نظام وطني للتقييس والذي وافقت عليه الحكومة في مارس 2002، وهي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 2 مليون دينار جزائري، إضافة إلى كأس استحقاق وشهادة

*** Prix Algérien de la Qualité, Décret exécutif n°2_5, du 06/01/2002, arrêté du 03/04/2002, édition 2015

شرفية. مع العلم أن المؤسسات التي يُسمح لها بالمشاركة في المسابقة هي المؤسسات المتحصلة على معايير الأيزو 9001 أو معايير البيئة 14001 أو معايير الأمن والصحة والتسيير 17001 و 18001، حيث يتم على مستوى وزارة الصناعة والمعهد الوطني للتقييس تعيين لجنة تحكيم تتولى عملية التقييم.

ب - أهداف الجائزة الجزائرية للتميز بالجودة: يهدف النموذج الجزائري للتميز بالجودة إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

- إيجاد مرجعية لكل المؤسسات بشتى أصنافها، صناعية كانت أو تجارية أو خدماتية ، عامة أوخاصة، ذات طابع ربحي أو غير ربحي، وسواء كانت مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة.
- توفير مرجع ودليل لمختلف المؤسسات يمكنها من التعرف وبدقة على نقاط قوتها وضعفها وعلى مختلف محاور التحسين الممكنة.
- تثمين النتائج المتميزة المحققة من مختلف أنشطة المؤسسة، فالمشاركة في مسابقة الحصول على هذه الجائزة معناه:
- الاستفادة من تقييم نظام الجودة الخاص بالمؤسسة من طرف شبكة من الخبراء والمختصين في الميدان.
- تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة لدى زبائنها وإقناعهم بمستوى الجودة الذي حددته.
- تحفيز وإشراك مجموع أفراد المؤسسة في مشروع الجودة.
- الاعتراف بمجهودات المؤسسة المبذولة لتحقيق التميز في الأداء في تحفيزها على مواصلة جهودها في ذلك.
- بيان للزبون بالتزام المؤسسة بمتطلبات الجودة.
- دخول المؤسسة في المنافسة من أجل الحصول على جائزة التميز في الجودة من شأنه أن يضمن مجهوداتها ويدعم مسيرتها في مجال تطوير الجودة ويجعلها نموذج رائد يقتدى به من طرف المؤسسات الأخرى وتكون نموذجا للتميز في الأداء.

¹ Ministère de l'industrie et des mines Direction générale de la compétitivité industrielle, **Prix Algérien de la qualité**, Décret exécutif n°02_05 du 06/01/2002 et arrêté du 03/04/2002, édition, 2015, P3

ج - معايير النموذج الجزائري للتميز بالجودة: بهدف الارتقاء بالنموذج الجزائري إلى مصف النموذج العالمية الرائدة ومواكبة التغيرات المستمرة في الفكر الإداري، شهد النموذج تعديلا في معايير التقييم لتقترب في شكلها العام من معايير التقييم المشار إليها في النماذج السابقة المدروسة.

فبعد أن كان النموذج الجزائري للجودة في صيغته الأولى المستوحاة من النموذج الفرنسي للجودة يعتمد على 8 معايير أساسية، سبعة منها عبارة عن مدخلات (التزام الإدارة، الاستراتيجية والأهداف، الإصغاء للعملاء، السيطرة على الجودة، قياس الجودة، تحسين الجودة، مشاركة الأفراد) والمعيار الثامن يمثل النتائج. أصبح في صيغته العالمية المستوحاة من النموذج الأوروبي يعتمد على 9 معايير أساسية مصنفة في 9 فصول، لكل منها تقييما نقطيا يجعل مجموع ما يمكن أن تحصل عليه المؤسسة 1000 نقطة كحد أقصى والجدول رقم (III-7) يوضح ذلك.

فالفصول (1، 2، 3، 4، 5) متعلقة بإنجازات المؤسسة، بينما الفصول (6، 7، 8، 9) هي محاور خاصة بالنتائج.

الجدول رقم (III-7): عناصر تقييم الجائزة الجزائرية للتميز.

الفصل	عناصر التقييم	التنقيط
الفصل الأول	التزام الإدارة العليا	120 نقطة
الفصل الثاني	الاستراتيجية والأهداف	90 نقطة
الفصل الثالث	إدارة العاملين	100 نقطة
الفصل الرابع	إدارة الموارد	80 نقطة
الفصل الخامس	إدارة العمليات	260 نقطة
الفصل السادس	الاستماع للعميل	120 نقطة
الفصل السابع	رضا العاملين	80 نقطة
الفصل الثامن	الاندماج في الحياة المجتمعية	60 نقطة
الفصل التاسع	النتائج التشغيلية	90 نقطة
المجموع		1000 نقطة

Source: Ministère de développement industriel et de promotion de l'investissement, le

prix algérien de la qualité, objectifs de participation et questionnaire, Edition 2015, P19

وفيما يلي ملخص الفصول الثمانية المحتواة في هذا النموذج¹:

الفصل الأول: التزام الإدارة العليا: يعتبر فريق الإدارة العليا المحرك الأساسي لمشروع التميز بالجودة، ويتم تقييم التزامه من خلال:

- درجة التزام الإدارة العليا في إشراك وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق التميز في الجودة.
- كيف يكون فريق الإدارة العليا مثالا يحتذى به في ممارساته الداخلية والخارجية.
- الكيفية التي يتم بها تقييم مجهودات ونجاحات الأفراد وفرق العمل المنخرطين في عملية التميز بالجودة بشكل واضح للعيان وذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار التزام الأفراد بالتميز في الجودة في تقييم أدائهم وفي مساهمهم الوظيفي وفي تحفيزهم ماليا ومعنويا.

الفصل الثاني: الاستراتيجية وأهداف الجودة: يركز هذا الفصل على العناصر التالية:

- الكيفية التي تربط بها المؤسسة استراتيجية الجودة بالاستراتيجية الكلية للمؤسسة
- الكيفية التي يتم بها نشر استراتيجية الجودة لتصبح هدف مختلف وظائف المؤسسة
- الكيفية التي تحسن بها المؤسسة استراتيجيتها ومختلف خطط الأعمال

الفصل الثالث: إدارة الأفراد: تقوم المؤسسة بتعبئة كل إمكانيات أفرادها وهذا يتطلب منها معرفة:

- الكيفية التي يتم بها إعلام الأفراد باستراتيجية المؤسسة وسياسة الجودة المتبناة وبالنتائج المحققة.
- الكيفية التي يتم بها إعلام الموظفين للمشاركة في عملية التحسين بهدف بلوغ الأهداف المسطرة المرتبطة بعملية التحسين المستمر للجودة.
- الكيفية التي تشجع بها المؤسسة مشاركة العاملين في تطبيق عمليات التحسين المستمر للجودة. الكيفية التي يستطيع بها العاملون أن يقدموا اقتراحاتهم في التحسين المستمر للجودة

الفصل الرابع: إدارة الموارد: العمل على استعمال موارد المؤسسة بفعالية من أجل تحسين أدائها، ويتحقق ذلك بالإجابة على التساؤلات التالية:

¹ Prix algérien de la qualité ,édition 2015 , op cit , pp 3 _ 19

- الكيفية التي تُسير بها المؤسسة مواردها المالية .
- الكيفية التي تدير بها المؤسسة مواردها المعلوماتية .
- الكيفية التي يتم بها إشراك شركاء المؤسسة في عملية التحسين المستمر للجودة.
- الكيفية التي يتم بها التسيير الفعال لباقي الموارد: كالأراضي، المباني، المواد الأولية، الطاقة، الاختراعات، المرافق، إلخ من أجل تحسين أداء المؤسسة.

الفصل الخامس: إدارة العمليات: تُنظم المؤسسة نفسها من خلال إدارة نظامها الخاص بالجودة ومختلف عملياتها من أجل تقديم خدمات أفضل لمختلف الأطراف ذوي المصلحة وذلك من خلال:

- الكيفية التي تحدد بها المؤسسة وتتحكم في مختلف عملياتها
- الكيفية التي تستمع بها المؤسسة لزيائنها.
- الكيفية التي تتبنى بها المؤسسة حاجيات زيائنها
- الكيفية التي تعرف بها المؤسسة أداء منافسيها وأداء المؤسسات التي تقدم منتجات وخدمات متماثلة.
- الكيفية التي تتحكم بها المؤسسة في منتجاتها وخدماتها
- الكيفية التي تختار بها المؤسسة مؤشرات قياس التحسين المستمر للجودة.
- الكيفية التي تتبعها المؤسسة في سير أعمالها في إطار عملية التحسين للجودة .
- الكيفية التي تقوم بها المؤسسة بتطوير منتجات وخدمات جديدة .

الفصل السادس: رضا الزبائن: إن نتائج المؤسسة المتعلقة برضا زيائنها يتم التعبير عنها، كلما أمكن ذلك، بمقارنتها بالأهداف المسطرة، من حيث مستويات التحصيل، الاتجاهات والمقارنة بنتائج المنافسين والمؤسسات التي تقدم منتجات وخدمات مماثلة. ومنه فالمؤسسة تقوم بما يلي:

- تحديد النتائج المتحصل عليها جراء عمليات قياس رضا الزبائن التي نمت خارج المؤسسة .
- ما هي نتائج القياسات التي أجريت داخليا والتي تسمح للمؤسسة بتقييم درجة رضا زيائنها ؟

الفصل السابع: رضا العاملين: إن نتائج المؤسسة المتعلقة برضا العاملين يتم التعبير عنها كلما أمكن ذلك بمقارنتها بالأهداف المسطرة من حيث: مستويات التحصيل، الاتجاهات والمقارنة بنتائج المنافسين والمؤسسات ذات النشاطات المتماثلة.

- تحديد النتائج المتحصل عليها جراء عمليات قياس رضا العاملين .

- ما هي نتائج القياسات غير المباشرة التي تمكن المؤسسة من تقييم درجة رضا ومشاركة العاملين؟

الفصل الثامن: الاندماج في الحياة المجتمعية.

المؤسسة مطالبة بالاندماج في الحياة المجتمعية والمحيط الذي تنشط فيه، ومن ثم فلا بد من تحديد الإجراءات والنتائج التي تبين أن المؤسسة تلبي احتياجات وتوقعات المجتمع الذي تمارس فيه أنشطتها، ويمكن تحديد المجالات التي يقاس بها ذلك:

- أمن وسلامة الأفراد العاملين في المؤسسة ودرجة الأمن وسلامة الأفراد المستعملين لمنتجات المؤسسة والمستفيدين من خدماتها.
- المحافظة على البيئة وذلك من خلال عدم تلويث البيئة، عدم إصدار ضجيج، الوقاية من الأخطار... الخ.
- الدور الاجتماعي للمؤسسة والمتمثل في تطوير وتثبيت مناصب الشغل ، فتح أبوابها للتكوين والاندماج المهني ، اندماج المؤسسة في النشاط الاجتماعي والثقافي و الرياضي لموظفيها ، المشاركة في العمل الجماعي المرتبط بالجودة.

الفصل التاسع: النتائج العملية

هذه النتائج العملية يتم التعبير عنها كلما أمكن ذلك بالنسبة للأهداف المسطرة، من حيث مستويات التحصيل، التوجهات، المقارنة مع المنافسين والمؤسسات ذات المنتجات والخدمات المتماثلة.

يجب تبيان ما مدى مساهمة منهج الجودة الشاملة في تحقيق هذه النتائج.

- تحديد نتائج المؤسسة من حيث أدائها الكلي ؛ رقم الأعمال، الأرباح ، الاستثمارات، الحصص السوقية ، المديونية (في المدى القصير والطويل).
- نتائج المؤسسة التي تقاس بالمؤشرات التشغيلية: مؤشرات جودة المنتجات والخدمات، تكلفة الضمان ، نسبة التلف ، نسبة الحوادث ، تكلفة عدم الجودة ، دوران المخزون ، مؤشرات المدة و الزمن ، مؤشر الإنتاجية ، مؤشرات التحكم في العمليات الداخلية ، إرجاع المنتج ، التعدي على القوانين (عدم المطابقة مع المحيط...).

المطلب الثالث: تقييم نماذج التميز بالجودة الشاملة ومقارنتها بمعيار الأيزو.

1_ تقييم نماذج التميز بالجودة الشاملة:

يعتبر نموذج "ديمينغ" هو مصدر كل النماذج الأخرى، فلقد سبق ظهور النموذج الأمريكي بثلاثين عاما تقريبا، إلا أن نظام التنقيط الذي يتبناه نظام فريد من نوعه، فهو لا يعتمد على أيّ سلّم تنقيط وهذا قد يؤدي إلى إجبار المترشحين للجائزة على الإنخراط في نوع موحد من التحكم في الجودة، في حين كان يجب العكس، أن تقوم كل مؤسسة مترشحة بتحديد أوزان مختلف معايير النموذج بنفسها وذلك حسب طبيعة نشاطها وحجمها.

أما فيما يخص النماذج الأخرى، النموذج الأمريكي (MBNQA) والنموذج الأوروبي (EFQM) والنموذج الجزائري (PAQ) وهو مشتق من النموذج الأوروبي، فكلّ منها سلّم تنقيط خاص بها، يبرز التباين في تحديد الأولويات فيما بينها.

صحيح أنّ هذه النماذج تقوم بتقييم معاييرها بأكبر موضوعية ممكنة، إلا أنها تحتوي على جزء من الذاتية والتي هي وليدة معتقدات اللحظة التي يعالج فيها موضوع ما، لذا فلا بد من العمل على تقليص درجة الذاتية في عملية التقييم.

أما من زاوية الأثر الذي تحدثه هذه الجوائز على الأطراف المشاركة في المسابقة فإن الواقع أثبت أنّ الجوائز المكافئة للجودة الشاملة تساهم ليس فقط في تحسين مردود المترشحين للمسابقة إنّما يؤثر ذلك أيضا و إيجاباً على كلّ من المنظّمين للجائزة وغير المترشحين لها وهذا يدخل في إطار تعلّم الممارسات الجيدة، والجدول (III-8) الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (III-8): إطار تقييم أثر جوائز الجودة

المتدخلين	العمل	الأثر	شروط الأثر
المنظمين للجائزة	إنشاء الجائزة	التعلم	تحديد عوامل النجاح الأساسية
	ترقية الجائزة	تحسين السمعة	نظام موثوق فيه (على سبيل المثال: تناول القضايا الراهنة، عدد كبير من المترشحين)
	تقييم المترشحين	التعلم	منهجية تقييم صارمة (مثال: زيارات ميدانية)
	مكافأة الفائزين	تحسين السمعة	الترويج لهذا الحدث، نشر إنجازات الفائزين
المترشحين	الترشيح	التعلم	ترشيح مبني في إطار تقييم ذاتي صارم
	الفائز	تحسين السمعة	نظام موثوق فيه ومنتشر بشكل واسع
		الابتكار	الشرعية الخارجية تعزز المصداقية الداخلية للابتكار
	غير الفائز	التعلم	المنظمون للجائزة يضمنون التغذية العكسية
غير المترشحين	المقارنة مع الفائزين	التعلم	معلومات متوفرة عن الممارسات الجيدة
		الابتكار	الفائزون يقدمون إستشارات

Source: Tony Bovaird, Elke Loffer, " Améliorer la qualité organisée par voie de concours, un cadre d'évaluation de l'impact, revue internationale des sciences administratives", 2009, France, P421

كما هو مبين في الجدول (III-8) ، هناك العديد من مصادر التعلم التي يعزز بعضها بعضا، إنّ الجهات المنظمة للجائزة يجب عليها إيجاد¹ نماذج تبين ما الذي يعنيه "جيد" والتحقق من عملية اختيار الفائزين. أمّا ما يتعلق بالتقييمات الذاتية أو التقييمات الخارجية فهي من الممكن أن تعطي للمترشحين فكرة عما يجب تحسينه في إطار تحليل نقاط القوة والضعف.

إن دراسة الممارسات الجيدة للفائزين يمكن أن تزود المؤسسات بفكرة عن وضعيتهم بالنسبة للآخرين ولكن أيضا وخاصة عن الكيفية التي يحسنون بها أنفسهم.

أما عن المترشحين الذين لم يتمكنوا من نيل الجائزة، فهم أيضا من المستفيدين، فهم يتلقون تغذية عكسية متمثلة في التعلم الذي سيسمح لهم بتحديد الابتكارات الممكن القيام بها، ولكن أيضا لتشجيع

¹ Tony Bovaird, Elke Loffr, OP_cit, P422

الابتكار والتغيير في المؤسسات التي تظهر فيها مقاومة للابتكار من طرف أفراد مشكّكين بالنظر إلى النجاحات المحققة من قبل أطراف خارجية (الفائزين) أنجزت الأفكار التي كانوا هم (الأفراد المشكّكين) يقاومونها في مؤسساتهم.

وفي السياق نفسه، فالمؤسسات التي لم تترشح للجائزة هي الأخرى أكثر حظا لتنفيذ هذه الممارسات الجيدة والممكنة ونقلها من الأطراف الفائزة إليها شريطة أن تكون لديها إمكانية الوصول إلى المشورة أو التدريب من المؤسسات التي إعتمدت هذا المسار، ومرة أخرى في إطار إعطاء المصادقية الخارجية للمسار الجديد المدروس.

لكن الملاحظ أن الجدول (III-8) أعلاه يسلط الضوء على النتائج المحتملة وليس النتائج الحقيقية، فعندما تُفصل عملية التقييم عن الأحداث الماضية أو اللاحقة يمكن أن تتسبب في مضرة كبيرة للمؤسسة لأنها تكون قد ابتعدت عن البحث الجاد عن الحلول الحقيقية بتغييبها لكثير من المتغيرات.

إن التعاون الشبكي بين الأفراد والمؤسسات المماثلة يمكن أن يصبح بسهولة كلاما دون فائدة ولا نتائج ملموسة له في غياب أتباع منهجية مناسبة، ذلك أن تعلّم الممارسات الجيدة والابتكارات يمكن أن تؤدي في حالة عدم فهم الاطار والثقافات التنظيمية التي تندمج معها، إلى تقاليد جرداء بدل ابتكارات ثرية، كما أن الابتكارات التي لم تركز على عملية تعلم فعالة فإنها من الممكن أن تبقى مجرد مبادرات لن تراوح مكانها.

كما أن الجدول (III-8) أعلاه يقدم لنا سلسلة من التأثيرات التي غالبا ما تتجاهلها أدبيات الأعمال، وهي الفوائد التي تعود على سمعة الجهات المنظمة للجائزة وكذا الفائزين بالجائزة. هذه المزايا لن تحدث تلقائيا أو أوتوماتيكيا بل تتطلب عملا دؤوبا وبرامج حقيقية وتسيير فعال.

2_ مقارنة نماذج التميز بالجودة الشاملة بمعيار الأيزو:

التنافسية الشديدة السائدة في بيئة المؤسسات تدفع بهذه الأخيرة، ليس فقط الى التسابق لإرضاء الزبون وكسب ولائه إنما أيضا للبحث عن نجاعتها وتميزها في القطاع الذي تنشط فيه، ولقد أدركت هذه المؤسسات أن هذا لن يتأتى لها إلا بتبنيها لإدارة فعالة وكفؤة بالجودة الشاملة.

في هذا الإطار نجد أن بعض المؤسسات تكتفي بالحصول على شهادة الأيزو وترى في ذلك أمرا كافيا لضمان تنافسيتها في حين توجد مؤسسات أخرى تبحث عن التميز في إدارتها للجودة وأدائها من خلال المشاركة في سباق مع منافسيها وخضوعها إلى تقييم أحد نماذج التميز قصد تقييم مستوى جودتها وأدائها وكيفية العمل على تحسينها.

مثل هذه الخيارات تجعلنا نتساءل عن الفرق بين النموذجين (الأيزو وجوائز التميز بالجودة الشاملة) وعن العلاقة القائمة بينهما لقد قام مجموعة من الباحثين بإجراء مقارنة بين جوائز الجودة ومعايير الجودة (الأيزو) ومن بينهم الباحث (Jan Hatech) الذي قدم بحثا حول "الطريق من نموذج الأيزو 9000 إلى نموذج التميز EFQM ، المقاربات والعواقب". خلّص الباحث إلى نتيجة مفادها أن هناك ارتباطا داخليا بين شهادات الأيزو ونماذج الجوائز. فمثلا عناصر معيار الأيزو ISO/16949:2002 هي موجّهة من خلال عوامل ونتائج نموذج التميز EFQM¹ إضافة إلى أن هذا النوع من الأيزو يعتمد على معايير نموذج التميز كمرجع مثل: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، المعلومة وتحليل المعطيات، توجه المورد البشري وإدارة العمليات. كما أن الأيزو يحدد المداخل التي تخلق قاعدة للتحسين المستمر لعمليات المؤسسة ولإرضاء الزبون، في حين نماذج التميز المختلفة هي نماذج تسمح بالتقييم الداخلي الذي يسمح بتحديد أعمال التحسين التي تمكن المؤسسة من تحقيق التقدم، هذه المعايير تشكل أسلوبا مبنيا على حقائق مهيكلية تسمح بتحسين الإنتاجية المتعلقة بنشاطات المؤسسة.

كما أن هناك دراسة قام بها كل من الباحثين "Monsted" و "Fons" عن نماذج التميز من مدخل التقييم، خلّصا إلى أن نماذج التميز وخاصة نموذج EFQM هي نماذج للتقييم الذاتي فهي تمكن المؤسسة من تحديد وبشكل دقيق أولويات التحسين، كما أن من مزاياها تفعيل عملية التقييم الذاتي للمؤسسة وهي الوسيلة المثالية التي تسمح بإيجاد نقاط القوة والفرص المتاحة للمؤسسة. كما أن هذه النماذج تسمح بتوفير بنية فعالة تجعل من عملية التحسين عملية دائمة وذات سرعة متزايدة وذلك من خلال المراقبة المستمرة للنشاطات التي هي قيد التنفيذ والتقدم أو النشاطات المستقرة أو النشاطات التي تتطلب التحسين أو تلك التي تفتقر إلى التحسين.

¹ Ikram Ahidar et d'autres, " Développement d'un modele combiné basé sur l'EFQM: 2013 et l'ISO16949: 2009 pour le secteur automobile X^{eme} conférence internationale: conception et production intégrées", Maroc, 2015, P3, disponible sur le site:

<https://archives-ouvertes.fr> consulté le 07-08-2016

وفي دراسة ميدانية قام بها كل من "Anton pétic" و "Inaki Heras" و "saizarbitoria" في مقارنة لمعيار الأيزو مع نموذج EFQM اكتشفوا أن الدوافع التي تدفع بالمؤسسات لتبني معيار الأيزو 9001 ذات طبيعة متنوعة، في حين الدوافع لاستعمال نموذج التميز بالجودة الشاملة EFQM هي دوافع داخلية، وتوصلوا في نتائج دراستهم إلى أن المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو تحصلت على درجة عالية في تقييمها بنموذج التميز بالجودة الشاملة EFQM.

ومن المثير للاهتمام أن هؤلاء الباحثين لاحظوا أن معيار النتائج (في محور الزبون) يدل على أن الصورة الذهنية للمؤسسة الحاصلة على شهادة الأيزو لدى زبائنها تبدو حسنة إلا أن المؤشرات قد تكون سيئة فحصول المؤسسة على شهادة الأيزو يوحي اليها بثقة زبائنها في حين أداؤها الفعلي يمكن أن يكون غير متطابق مع المؤشرات معنى ذلك وجود تباين بين مؤشر رضا الزبائن المستند على أداء المؤسسة الحقيقي في هذا المحور والشعور بالرضا الذي يوحي به الحصول على الشهادة.

وفي دراسة قام بها "N.M vaxevanidis" وآخرون في مقارنة لنماذج إدارة الجودة الشاملة (EFQM، MBNQA)¹ مع نموذج الأيزو 9001، بينت الدراسة الاختلاف البارز بين أهداف هذه النماذج. فبينما نماذج الجودة الشاملة تتمثل في إنشاء مجموعة من المعايير تستعمل في تقييم جودة المؤسسة ككل و تقييم مدى نجاعتها، والعمل على تشجيع المؤسسات لتطبيق هذه المعايير كأداة للتقييم الذاتي التي ستمكنها من تحديد نقاط قوتها ومعرفة المجالات التي تتطلب التحسين، في حين الهدف الأساسي لمعيار الأيزو 9001 هو إنتاج نظام جودة فعال يساعد المؤسسة على التخلص من الأخطاء من خلال القضاء على تكرار العمل والوقت الضائع وإرضاء الزبائن. فالأيزو إذن يستهدف الحفاظ على الجودة في حين تركز نماذج التميز بإدارة الجودة الشاملة على التنافسية من خلال الرضا المفرط للزبون والاهتمام بتحسين الأداء التشغيلي الشامل للمؤسسة.

يهدف التقييس أيضا إلى المطابقة مع ممارسات محددة في نظام الجودة الخاص بالمؤسسة، ويحدد المفهوم العملي للجودة بأنه المطابقة مع المتطلبات الموثقة. فالأيزو يسعى إلى تحقيق المطابقة مع ممارسات محددة لضمان مستوى ثابت من جودة المنتج بغية تحسين وتسهيل المبادلات التجارية أما نماذج التميز بإدارة الجودة الشاملة فتعرف الجودة على أنها الجودة الموجهة نحو الزبون، ومجال تطبيقها

¹ Ikram Ahidra, op_cit, P3

أوسع بكثير من مجال تطبيق الأيزو 9001، فمتطلبات هذا الأخير (الأيزو) لا تتجاوب بشكل كامل مع كل عناصر معايير إدارة الجودة الشاملة ، ففي مجال رضا الزبون مثلاً: نجد أن معيار الأيزو يأخذ بعين الاعتبار رضا الزبون ، لكن المشكلة تكمن في الطريقة الصحيحة في الإتصال به أو في المهام الوقائية أو التصحيحية التي كان من الواجب القيام بها بمجرد صدور شكاوى وتذمرات من الزبون، فالمستوى الحقيقي لرضا الزبون غير معروف في معيار الأيزو ولا يؤخذ بعين الاعتبار عند الحصول على شهادة الأيزو 9001 في حين جوائز الجودة تأخذ هذه المعايير بعين الاعتبار كما أنها لا تقيّم فقط قدرات المؤسسة ولكن تقيّم أيضاً أدائها بأبعاده المختلفة.

كما نجد أيضاً أن بعض متطلبات الأيزو لا تتجاوب مع مشاكل المورد البشري المتعلقة برفاهيته ورضاه الوظيفي.

إن جوائز التميز بالجودة الشاملة متقدمة على الأيزو 9001 من حيث ترقية تطبيق الممارسات الإبداعية في تنظيم العمل، كما أن هذه النماذج مع تأثيرها الكبير على ممارسات تنظيم العمل المرن، تساهم مساهمة فعالة في رفع القيمة المضافة للمؤسسات أكثر بكثير من التلبية البسيطة للمتطلبات المعلنة التي تحتويها معايير الأيزو.

ومع هذا التباين نسجل وجود مجموعة من العناصر المشتركة بين نماذج التميز بالجودة الشاملة والأيزو 9001 يوضحها لنا الجدول رقم (III-9)

يبين الجدول رقم (III-9) وجود قواسم مشتركة بين نماذج التميز بالجودة الشاملة والأيزو 9001، خصوصاً مع الإصدار الجديد للأيزو 9001 لسنة 2015 الذي يحمل بين طياته جُلّ مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما وضعنا ذلك فيما سبق. إلا أن الذي يميز نماذج جوائز التميز بالجودة الشاملة أنها أدوات في يد المؤسسة تمكنها من تقييم قدراتها وأدائها بأبعاده المختلفة، وهي ذات بعد استراتيجي كونها تركز على مسار المؤسسة المستقبلي، الأمران الغائبان في نموذج الأيزو.

الجدول رقم (III-9) : مقارنة بين جوائز التميز بالجودة الشاملة ومعايير الأيزو 9001: 2015

المعيار	الجائزة			النماذج	
	(EFQM)- (PAQ)	(MBNQA)	ديمينغ	الموضوع	
الأيزو 9001 : 2015	X	X	X	القيادة	العناصر الأساسية للمؤسسة
	X	X	X	الموظفين	
	X	X	X	الخطة الاستراتيجية	
	X	X	X	المتدخلين	
	X	X	X	العمليات	
	X	X	X	النتائج	
	X	X	X	التحسين المستمر	تحديات استراتيجية المؤسسة
	X	X	X	التركيز على الزبون	
	X	X	X	التركيز على المستقبل	
	X	X	X	التكوين	
	X	X	X	المتطلبات القانونية	
	X	X	X	مؤشرات الأداء	

Source: Ikram et d'autres, op_cit, P4 بتصرف

إن التقييس يمكن أن تحصل عليه المؤسسة في جزء معين منها، وفي بعض الأحيان بدون أن يكون له أثر على نمط التشغيل الكلي للمؤسسة إلا أنه يسمح بتقوية المؤسسة من خلال دفعها اضطراراً لإضفاء الطابع الرسمي على آليات الجودة والعمليات، وإلى حسن تسيير مواردها وإلى تحسين نتائجها المتعلقة بالجودة و بالعمليات.

إن الطريقة الحديثة للذهاب إلى التقييس تدعو المؤسسات إلى الاعتماد على مدخل نماذج التميز بالجودة الشاملة ومن أهم هذه النماذج النموذج الأوروبي EFQM انظر الشكل رقم (III-19) والذي يقترح على المؤسسات الرغبة في الحصول على شهادة الأيزو الالتزام بالخطوات التالية:

1_ رسم خريطة شاملة لمجموع العمليات الموجودة بالمؤسسة.

2_ ترتيب العمليات حسب الأولوية في ضوء عوامل النجاح الخاصة بالمؤسسة.

3_ اختيار المجالات التي تحتاج إلى تقييم (من بين العمليات التي تستثنى من التقييم تلك العمليات التي ستخضع لتغيرات في المدى القصير).

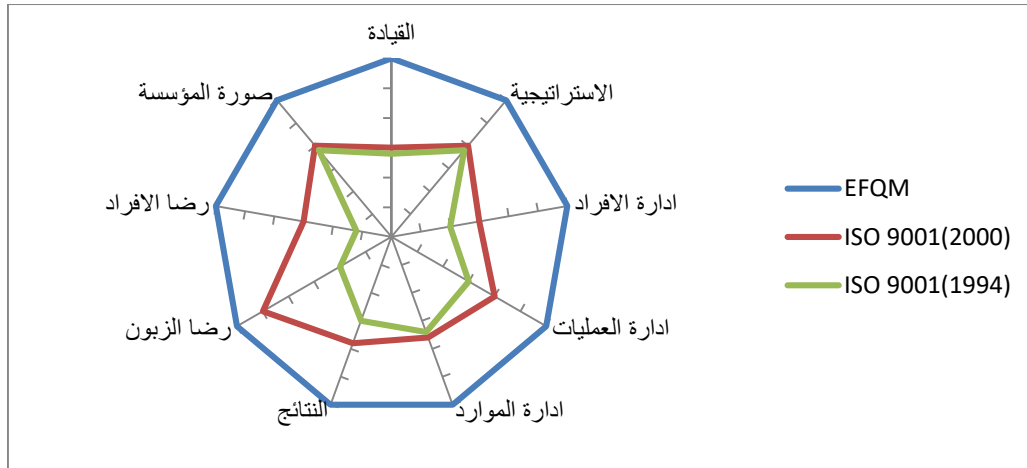
4_ وضع خرائط تفصيلية للعمليات التي تنتمي للمجال المرشح للتقييم، دراسة أهداف هذه العمليات، تحديد احتياجات ورغبات زبائن العمليات.

5_ إقامة نظم للإدارة ونظم للتقييم.

6_ إشراك الأفراد العاملين في وصف إجراءاتها.

إن الغرض من كل هذا هو الوصول إلى التميز وأن تبني الأيزو 9001 ما هو إلا مرحلة في الطريق.

الشكل رقم (III-19): مقارنة بين التقييم ونموذج التميز EFQM.



Source : Les dossiers de l'IQM, le modèle d'excellence EFQM, disponible

sur le site <http://davidjf.free.fr/guide3.html>, consulté le 29/07/2017

لقد تعددت نماذج إدارة الجودة الشاملة في تقييم نجاعة المؤسسات ومنها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورغم التباين الظاهر في عناصرها إلا أنها ساهمت مساهمة فعالة في إيجاد العناصر التي يمكن من خلالها قياس مدى نجاعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل هذه المؤسسات. هذه العناصر تختلف نوعها وعددها من نموذج إلى آخر لاختلاف البيئة التي ظهرت فيها هذه النماذج إلا أن جميعها يتفق على عنصر حتمية دعم القيادة العليا لضمان نجاعة المؤسسات في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة،

وذلك أن القيادة العليا هي المحرك الأساسي للتغيير المطلوب والموجه نحو الجودة الشاملة من خلال وضع الأهداف ومخططات وسياسات الجودة الشاملة.

لقد تميزت بعض هذه النماذج ومنها نماذج جوائز التميز بالجودة الشاملة بإعطاء وزن خاص لكل عنصر من عناصرها، هذا الوزن يشير إلى درجة مساهمة كل عنصر في تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها الأساسية وستكون هذه النماذج أدوات التقييم التي تسمح بالتأكد من أن المؤسسة تسير على المسار الصحيح.

نموذج آخر تُقبل عليه المؤسسات بكثرة لبناء أنظمة جودة فعالة وهو نموذج عائلة الأيزو 9000 والذي يحتوي في إصداره الأخير 2015 على متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التي تريد تقديم منتجات موافقة لمتطلبات الزبائن ومطابقة للمواصفات والقوانين المعمول بها وعلى الخطوط الأساسية المتعلقة بنجاعة أنظمة إدارة الجودة في ظل رضا الزبائن والمساهمين فيها، فهو بهذا (أي الأيزو) يحذو حذو نماذج التميز بالجودة الشاملة إلا أنه يبقى يمثل مرحلة في الطريق نحو التميز والوصول إلى مرتبة النجاعة.

ولمعرفة كيفية الوصول إلى مرتبة النجاعة في الأداء من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، سنعمد في المبحث الموالي إلى تبيان أثر إدارة الجودة الشاملة على نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثالث: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن الانتشار الواسع لنماذج التميز بالجودة الشاملة على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي وانخراط المؤسسات بشتى أشكالها وأنواعها وأحجامها فيها لدليل صارخ على مكانة العلاقة القائمة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة والنجاعة إذ باتت إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي أثبتت ميدانيا قدرتها على تحقيق نجاعة المؤسسات من خلال التطبيق السليم لمبادئها. إلا أنه مازال من الباحثين من ينفي إيجابية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونجاعة المؤسسات ويصفها بالسلبية باعتبار أن كثيرا من الدراسات التي قاموا بها أثبتت صعوبة تطبيق مبادئ هذا المنهج الإداري إضافة إلى سلبية النتائج المحصل عليها جراء تطبيقه.

سنعمد في هذا المبحث ابتداء إلى تناول المناهج التي تسمح بتجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بعدها سنقف أمام الآراء المتباينة حول علاقة إدارة الجودة الشاملة ونجاعة المؤسسة، لنخلص بعد ذلك بتبيان أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على نجاعة المؤسسة.

المطلب الأول: مناهج تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يعتمد منهج إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأساليب الداعمة لتطبيق مبادئه وتمكينها من بلوغ مرتبة النجاعة ومن أهم هذه الأساليب:

1_ أسلوب المقارنة المرجعية (Benchmarking) أو القياس المقارن لأفضل أداء :

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بلوغ مرتبة التميز في أدائها ويأتي أسلوب المقارنة المرجعية لتأمين هذا التوجه من خلال العمل على تحديد مرجع مميز في الأداء و/أو العمليات تقارن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالها به.

1_1 مفهوم المقارنة المرجعية: ومقارنتها ببعض المصطلحات القريبة إلى المفهوم:

تعرف المقارنة المرجعية على أنها منهجية بحث دائمة عن الممارسات الأحسن التي تنتهجها المؤسسات قصد تبنيها ووضعها موضع التطبيق لترتقي بمستوى أدائها نحو الأحسن وفيما يلي أهم التعريفات الخاصة بهذا المفهوم:

أ_ **التعريف الأول:** المقارنة المرجعية أسلوب للتعلم من نجاحات الآخرين في مجال تجري محاولة القيام بتحسين فيه¹.

ب_ **التعريف الثاني:** عرفها "spenley" بأنها عملية قياس ومقارنة الممارسات الرئيسية للمنظمة مع الممارسات الرئيسية للمنظمات الأخرى لترسيخ مقاييس نسبية للأداء تساعد على وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جديدة للتحسين².

ج_ **التعريف الثالث:** المقارنة المرجعية هي مقارنة أداء المنظمة مع الأداء الأفضل في الصناعة أو خارجها³.

د_ **التعريف الرابع:** يعرفها "Oakland" المقارنة المرجعية هي قياس عمليات ومنتجات وخدمات المنظمة مقارنة مع المنافسين، وهي الوسيلة التي بواسطتها يتم وضع الأهداف والأسبقيات والعمليات التي تقود إلى الميزة التنافسية⁴.

هـ_ **التعريف الخامس:** المقارنة المرجعية هي العملية المتمثلة في تحديد ، تحليل وتبني المؤسسة لممارسات المؤسسات الأكثر نجاعة بهدف تحسين أدائها الخاص⁵.

من خلال التعاريف السابقة يتضح بأن المقارنة المرجعية عبارة عن أسلوب منظم وعملية مقارنة نظامية مستمرة تقوم على أساس اختيار معيار للأداء المميز المستوحى من الأفضل في نفس الصناعة والمتميزين في الصناعات الأخرى. تقارن به المؤسسة أداءها الكلي أو منتجاتها أو خدماتها أو عملياتها.

ولكي نعمق فهمنا لأسلوب المقارنة المرجعية لابد من المقارنة في عجلة بين مفهومين أساسيين يتم تداولهما كثيرا جنبا إلى جنب، وهما بحوث التسويق والتحليل التنافسي. فبينما تنصب بحوث التسويق على

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 217

² قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم، عمليات، تطبيقات"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 241.

³ DRUKER , Peter F , "the information executives Truly Need ", Harvard Business Review, jannary–february, 1995, p59

⁴ عبد الله الطائي، عيسى قدامة، مرجع سبق ذكره، ص 218

⁵ Jean Brillman, Jacqus Herard, " Les Meilleurs Pratiques de management ", 6^{eme} Edition, Edition d'organisation, France, 2006, P336

تحديد المتطلبات المتغيرة للزبون في السوق ، يتوجه التحليل التنافسي صوب المنافس لتحديد الموقع التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق مقارنة بأفضل منافسيها، في حين تستهدف المقارنة المرجعية ما هو أبعد من ذلك فهي تركز على تحليل استراتيجيات المؤسسات الرائدة و ممارساتها الفعالة داخل أو خارج الصناعة بهدف تحسين موقع المؤسسة التنافسي وتحقيق التميز في الأداء.

ويظهر الفرق بينها وبين التحليل التنافسي في كون هذا الأخير يركز على إحداث مقارنة بين منتج المؤسسة بمنتج المنافس من حيث: التكلفة، السعر، والجودة ومختلف المعالم في حين المقارنة المرجعية تهتم بما هو أعمق من ذلك، وهو معرفة كيفية تصميم المنتج وكيفية تصنيعه وتوزيعه ودعمه وتحديد مختلف المعالجات المستخدمة في كل مرحلة من تلك المراحل¹ و الجدول رقم (III-10) يوضح هذه الفروق.

الجدول رقم (III-10): مقارنة بين كل من بحوث التسويق والتحليل التنافسي والمقارنة المرجعية

المقارنة المرجعية	التحليل التنافسي	بحوث التسويق	
المدخل	تحليل قطاعات الصناعة ومجموعة الزبائن	تحليل استراتيجيات وقدرات المنافسين	تحليل استراتيجيات وتكتيكات قادة الصناعة
التركيز	متطلبات السوق وحاجات الزبائن	استراتيجية المنافسين وموقع المؤسسة في السوق	ممارسات الأعمال الفاعلة
التطبيق	المنتجات	عروض المنافسين وخصائصهم السوقية	ممارسات الأعمال وكذلك المنتجات
الحدود	اتجاهات السوق السابقة والحالية	الحصة السوقية الحالية	الاتجاهات المبتكرة الحالية والسابقة
مصادر المعلومات	الزبائن، المنافسون، المعارض التجارية، المنشورات	الخبرة المباشرة من قادة الصناعة ذوي النجاح المبرهن	

المصدر: إيثار عبد الهادي آل فيجان، مرجع سبق ذكره، ص91

1_2_ أهمية المقارنة المرجعية:

تكمن أهمية أسلوب المقارنة المرجعية في الفوائد التي تعود على المؤسسة والمتمثلة فيما يلي:

_ مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التعرف على نقاط قوتها وضعفها من خلال تقييم ذاتي فعال.

¹ إيثار عبد الهادي آل فيجان، " المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الإلكترونيات"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد

- _ ضمان التخصيص الدقيق للموارد والإستخدام الأمثل لها.
 - _ الرفع من مستوى رضا الزبائن وتحقيق المزايا التنافسية.
 - _ تمكين المؤسسة من إعطاء الأولوية للعمليات الحرجة المولدة للقيمة.
 - _ تهيئة الفهم الأفضل لأسلوب أداء العمل بالشكل الصحيح من الوهلة الأولى.
 - _ مساعدة المؤسسة على تحديد الممارسات الأفضل في المجال الذي تنشط فيه.
 - _ توفير مناخ مناسب مبني على الحقائق المولدة للإجماع بين مختلف أطراف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - _ تهيئة المناخ المناسب للتغيير ودفع قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعاملين فيها للتسريع في تبنيه.
 - _ رفع قدرة المؤسسة على استعمال أدوات القياس في التسيير.
- 1_3_أنواع المقارنة المرجعية:** يمكن تصنيف المقارنة المرجعية إلى صنفين أساسيين هما: المقارنة المرجعية الداخلية والمقارنة المرجعية الخارجية¹.
- 1_3_1_ المقارنة المرجعية الداخلية:** يستعمل هذا النوع من المقارنة المرجعية عند قيام المؤسسة بإجراء المقارنة بين أداء عمليات أو وظائف المؤسسة ذاتها، فتبرز وحدات تنظيمية متميزة في أدائها داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر كمرجع لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى الخاصة بنفس المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- وبالرغم من أن المقارنة الداخلية إلا أنها تشكل قاعدة معلومات مهمة لمقارنة بيانات العمليات والوظائف الداخلية مع بيانات العلامة المرجعية الخارجية.

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 241

1_3_2 المقارنة المرجعية الخارجية:

تجري المقارنة في هذا النوع بين أداء عمليات أو وظائف مؤسسة معينة مع أداء عمليات أو وظائف مؤسسات أخرى رائدة والتي تمارس نفس نشاط المؤسسة أو نشاط آخر. ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

أ_ المقارنة المرجعية التنافسية:

تجري هذه المقارنة بين المؤسسة ومنافسيها المباشرين أو غير المباشرين (يعمل في نفس الصناعة وفي سوق مختلفة) بهدف تحديد الفجوات في الأداء القائمة بينهما سواء في التكلفة أو المرونة أو النوعية أو التسليم، ويطلق على هذا النوع من المقارنة بالمقارنة المرجعية للأداء " performance benchmarking"¹.

كما تسمى أيضا بالمقارنة المرجعية الاستراتيجية كونها تبحث في تشخيص مناطق قوة وضعف المنافس وطرق عمله وتطلع على الاستراتيجية المربحة التي قادته إلى تحقيق النجاح والتميز والتعلم منه قصد بناء استراتيجية ناجحة.

تكمن ميزة هذه الطريقة في المقارنة في زيادة اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بثقافة التحسين المستمر من أجل إدراك مرتبة التميز عن منافسيها كما يزيد اهتمامها بالتفسيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وترصد المنافسين وتحصيل المعلومات الخاصة بتحركاتهم.

إن هذه الطريقة في المقارنة غالبا ما تكون صعبة التحقيق بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصعوبة البالغة في الحصول على المعلومات عن المنافسة وارتفاع تكلفتها، كما أن الخوف كل الخوف من أن تنحرف المؤسسة عن أهدافها ليتحول سباقها إلى التميز على الآخر غاية في حد ذاتها. فيؤثر ذلك سلبا على نشاطاتها ومنتجاتها.

ب- المقارنة المرجعية الوظيفية: بهدف تحقيق التميز في الأداء تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مقارنة وظائفها بوظائف مماثلة في مؤسسات تنافسية أو غير تنافسية: كوظيفة الإنتاج، التسويق، المالية وتبني مواصفات عمل جديدة ترتقي بمستوى أداء وظائفها.

¹ Slack Nigel, Chambers Stuart, Christine Harrison, Alan et Johnson, Robert, " Opération management ", 2nd ed, Pitman publishing, London, 1998, p 683

ج- المقاربة المرجعية النوعية (المتجانسة):

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة طرق العمل أو العمليات في قطاع أنشطة مختلفة. بعيداً عن المنافسة، مما يسهل على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة وبشكل مباشر من الخبرات المتميزة لمؤسسات أخرى تختلف عنها تماماً في طبيعة الأهداف والنشاطات. إلا أن الصعوبة تكمن في قدرة المؤسسة على تكيف وتعديل هذه الأنشطة حسب خصوصيات ومواصفات النشاط الممارس في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4.1/ منهجية تطبيق المقارنة المرجعية:

تتطلب عملية تطبيق المقارنة المرجعية خطوات متعاقبة يمكن تلخيصها في المراحل الخمسة التالية¹:

1_4_1_ مرحلة قياس الأداء الداخلي: وتشمل:

- تحديد الأنشطة، نتائجها وزبائنها.

- تحديد أحسن القياسات.

- إعادة النظر في أداء المنظمة الحالي.

1_4_2_ مرحلة ما قبل المقارنة المرجعية: ويتم فيها:

- إعداد الأولويات وتحديد المجال موضوع المقارنة المرجعية الذي قد يكون عبارة عن منتج أو عمليات أو غير ذلك.

- اختيار المؤسسة المرجع والذي يكون الأفضل في المجال الذي تم اختياره لتطبيق المقارنة المرجعية.

- تحديد طرق جمع المعطيات والبيانات المطلوبة لإجراء المقارنات الصحيحة.

1_4_3_ مرحلة المقارنة المرجعية: وتتمثل في القيام ب:

- جمع وتنظيم العناصر المجمع، وتحديد جوانب القوة في المؤسسة المنافسة المعتمدة كمرجع ومقارنتها بأداء المؤسسة.

- تشخيص وتحليل الفجوة في الأداء.

- تقييم الإنجاز المستقبلي للمؤسسة.

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 345.

1_4_4_ مرحلة ما بعد المقارنة المرجعية: ويتم فيها:

- إعلان نتائج المقارنة المرجعية وإعداد الأهداف ودمجها في عملية التخطيط.
- تطوير مخططات العمل الرسمي للمؤسسة مع ضمان تامين الإدارة العليا للخطة.
- وضع الأهداف موضع التنفيذ من خلال تنفيذ مخططات العمل وإجراء التحسينات المطلوبة والتي ستمكن المؤسسة من تحقيق التميز والأفضلية.

1_4_5_ مرحلة الملاحظة والتعديل: تتمثل هذه المرحلة في:

- مراجعة تكامل الأعمال.
- توقع النجاح للمشروع وإعادة تعديل الأهداف.
- تعديل الأهداف والعودة للخطوة الأولى، وذلك باعتمادها على دورة التحسين المستمر حيث ستتعلم عن طريق التجربة والخطأ إلى أن تصل إلى مبتغاها، وفي هذا الإطار يقترح Bank (1922)¹ منهجية مبسطة للمقارنة المرجعية يطلق عليها دورة المقارنة المرجعية موضحة في الشكل رقم (III-20) فمن خلال الشكل تبدأ الدورة بتحديد عوامل النجاح الحاسمة في المؤسسة ثم يليها تحديد الأنشطة ذات الأهمية لإنجاز تلك العوامل (هذه الأنشطة تتمثل في مختلف الأهداف الفرعية ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة للمؤسسة) ثم تشرع المؤسسة في تحديد المنافسين ذوي الممارسة الأفضل في مجالات عوامل النجاح الحاسمة والأنشطة المرتبطة بها، وتضع خطة لبلوغ الأداء المميز المستهدف لتمييز عن أفضل المنافسين فتصبح أفضل الأفضل فتقوم بوضع المعايير الحقيقية للقياس ومراقبة الأداء وقياس التقدم.

2- نشر وظيفة الجودة GFD: (Quality Function Deployment): ظهرت عملية نشر وظيفة

الجودة في اليابان في التسعينيات من القرن العشرين على يد الباحث "Yosi Akao"² وتحت إسم "نشر الجودة" ثم طورها بعده الباحث "Shigeru Mizuono". ولقد استخدمتها الكثير من الشركات اليابانية وبعدها الشركات الأمريكية من أجل تحسين جودة منتجاتها والتفوق على منافسيها. عرفت هذه الأداة تطويراً مجدداً سنة 1987 من طرف الباحث "BOB King" وآخر سنة 1988 من طرف الباحثين

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، مرجع سبق ذكره، ص 221.

² اللامي، غسان قاسم، " تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات"، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،

2008، ص 79.

"clausing and Hanser" حيث أطلقا عليها تسمية "بيت الجودة" ، فكانت لهذه الخطوة أبلغ الأثر في نشر وتبسيط أفكار هذه الأداة¹.

الشكل رقم (III-20): دورة المقارنة المرجعية.



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص 222.

2_1_ مفهوم أداة "نشر وظيفة الجودة":

تعتبر أداة نشر وظيفة الجودة من أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة فهي تساهم في الربط بين عنصرين أساسيين هما الزبون والعمليّة الإنتاجية. فهي تنطلق من إحتياجات الزبون لتُحوّلها إلى متطلبات تصميم ثم متطلبات هندسة يتم إنتاجها، فتُحوّل رغبات الزبون إلى خصائص للجودة تدخل ضمن المنتج.

وفيما يلي بعض التعاريف التي تناولت مفهوم "نشر وظيفة الجودة":

_ التعريف الأول: "هي نظام يتعلق بتحويل متطلبات الزبون الحالية والمتوقعة إلى مواصفات تلائم المنظمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج وذلك يشمل تصميم المنتج، التطوير، العمليّة الإنتاجية، كما يشمل بالإضافة إلى ذلك توزيع المنتج واستخدامه من قبل الزبون"².

¹ سمير كامل خطيب، تالين كايزاك لودير، " تطبيق أداة QFD للإيفاء بمتطلبات الجودة"، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلديّة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 86، بغداد، 2011، ص 107.

² محفوظ أحمد جودة، " إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 85.

_ **التعريف الثاني:** "يعرفها "leenders" بأنه برنامج فاعل لإدارة الجودة الشاملة ، يترجم رغبات الزبون إلى مميزات محددة قابلة للتصميم"¹.

_ **التعريف الثالث:** عرفها "hammett ، none" بأنها نظام لتحويل متطلبات الزبون إلى متطلبات هندسية ملائمة عند كل مرحلة بدءاً من مرحلة البحث والتطوير ومروراً بمراحل الهندسة والتصنيع وحتى مرحلة التسويق والتوزيع"².

من التعاريف السابقة نخلص بأن "نشر وظيفة الجودة" هو أسلوب يرتقي بخصائص المنتج إلى مستوى متطلبات وتوقعات الزبون من خلال تحسين جودة المنتجات والتفوق على المنافسين.

2_2 _ فوائد "نشر وظيفة الجودة":

يعود استعمال أداة "نشر وظيفة الجودة" على المؤسسة بعدة فوائد أهمها:

_ هي فرصة للمؤسسة للانتقال من التركيز على النتائج إلى التركيز على كيفية تحقيق النتائج، من خلال التحديد الدقيق والمسبق لمتطلبات الزبون مما يوفر لها الجهد والوقت المبذول في البحث عن التصميم الملائم وإعادة التصميم للمنتج.

_ المساعدة على الفهم العميق لمتطلبات الزبون الظاهرة والضمنية وتلبيتها بتقديم قيمة متفوقة له، وإعطائه الأولوية في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

_ تحسين العلاقة بين أعضاء الفريق المشتركين في عملية الإنتاج والزبون الخارجي.

_ تحقيق أفضل رضا للزبون نتيجة تعزيز معونية المنتج وتحسين جودته.

_ مساهمة هذه الأداة على السيطرة على إقتصادية المصنع وزيادة الإنتاجية وكذلك التقليل من العيوب والتلف في المؤسسة.

¹ ايثار عبد الهادي ال فيحان المعموري، احمد منصور محسن الموسوي، " استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون"، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، بغداد، 2009، ص

² ايثار عبد الهادي ال فيحان المعموري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 29.

_ تعد هذه الأداة أداة فعالة في تحليل المنافسة الخارجية من خلال مقارنة منتج المؤسسة الحالي بمنتج المنافسة.

2_3_ مراحل تطبيق "نشر وظيفة الجودة":

لقد طوّر الباحث "يوجي اكاو" "yogi akao" طريقة "نشر وظيفة الجودة" كمدخل لتكامل احتياجات الزبون (صوت الزبون) في مرحلة تصميم المنتج وذلك باستخدام أداة جدولية بيانية تدعى "بيت الجودة" قادرة على استيعاب مختلف المتغيرات التي تدخل في العملية لضمان تقديم منتج يلبي متطلبات الزبائن.¹

هذه الطريقة تعتمد في البدء على تحديد المستهدف من برنامج التحسين في الجودة على أساس احتياجات وتوقعات الزبائن والأخذ بها في مرحلة التصميم مع القيام بالمقارنة المرجعية مع أفضل المنافسين، بعد ذلك تشرع المؤسسة في تشكيل فرق عمل متعددة الوظائف والبدء بالعمل بالخطوات التالية:

أولاً: تحديد احتياجات الزبون:

يتم في هذه المرحلة تحديد الزبائن المستهدفين ومحاولة فهم وتقييم متطلباتهم باستخدام الأدوات المعروفة في جمع البيانات كالاستبانات والمقابلات، الشكاوى، التغذية الراجعة، كما يمكن استخدام الأدوات الخاصة بتحسين الجودة وتصور احتياجات الزبون مثل : قائمة المراجعة، تحليل باريتو، مخطط السبب والنتيجة الخ.

بعد تحديد الاحتياجات يتم وضعها في مصفوفة الاحتياجات أو منافع الزبون أو ما يسمى بمصفوفة بيت الجودة الأولى.

ثانياً: تحديد مواصفات المنتج

يتم في هذه المرحلة تحويل احتياجات الزبون إلى مستهدفات وخصائص تصميم اي إلى مواصفات وخصائص منتج وهذا يتطلب وضع واستخدام مصفوفة ماذا؟ كيف؟ أي ماذا يطلب الزبون (احتياجات الزبون) ؟ وهو الهدف الأساسي، وكيف تُنجز تلك الاحتياجات (مواصفات المنتج)؟ وهي تمثل الهدف التشغيلي.

¹ نجم عبود نجم، " إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 196.

ثالثاً: تحديد قوة العلاقة بين مواصفات المنتج

للمنتج مواصفات متعددة يؤثر بعضها ببعض، الأمر الذي يتطلب مراعاة هذا التأثير المتبادل وتحديد ما إذا كانت العلاقة قوية أو متوسطة أو ضعيفة بين كل المواصفات، ويتم التعبير عن هذه العلاقات بين مواصفات المنتج في سقف بيت الجودة.

هذه الطريقة في تحديد العلاقات تساعد على فهم المنتج ومواصفاته وإمكانات تحسينه.

رابعاً: علاقة احتياجات الزبون بمواصفات المنتج

في هذه المرحلة تستخدم مدخنة بيت الجودة لتحديد الأهمية النسبية لاحتياجات الزبون عن طريق الاستعانة بمدرج معين، ويتم الاستعانة بالزبون لتحديد ما هو الاحتياج الأكثر أهمية والذي يليه وصولاً إلى الاحتياج الأقل أهمية، وفي هذه المرحلة يتم دراسة وتحديد قوة العلاقة بين احتياجات الزبون ومواصفات المنتج بإعطاء رقم يمثل النقاط المحرزة لكل واحدة من مواصفات المنتج بالعلاقة مع احتياجات الزبون.

خامساً: صعوبات التحسين

اعتماد المؤسسة على احتياجات زبائنها لتحسين منتجها أمر أساسي ومطلوب، إلا أن الواقع يحول دون إمكانية تطبيق هذه الاحتياجات بسهولة نظراً لقدرات المؤسسة المحدودة، إن من الناحية الإدارية أو التكنولوجية أو المالية، لهذا يتم استخدام مدرج الصعوبة في قاعدة بيت الجودة، فالاحتياجات الأكثر صعوبة تأخذ المرتبة الأولى، تليها الصعوبة ذات المرتبة الثانية وهكذا.

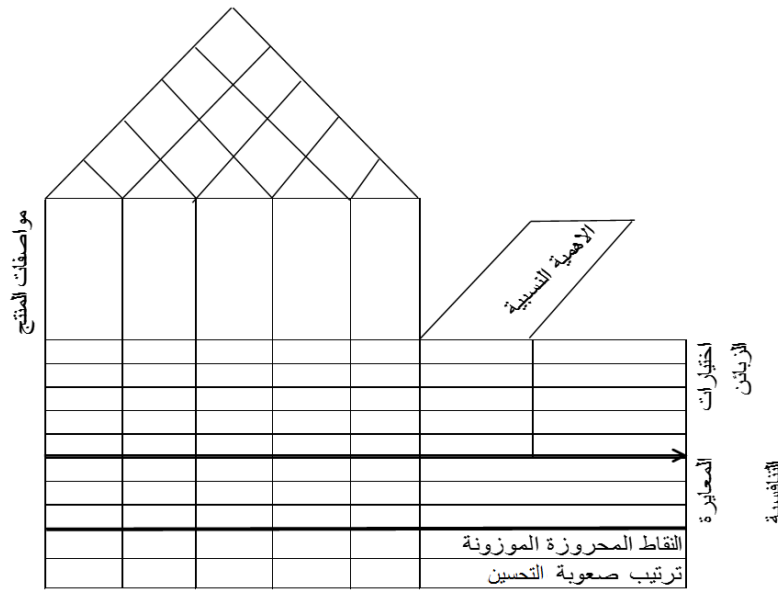
سادساً: المعايير التنافسية

لابد عند القيام بعمليات التحسين أن تراعى فيه دراسة السوق والمنافسين الأساسيين فيه، وهكذا يتطلب القيام بالمعايرة المرجعية من خلال تحديد منافس أو عدد من المنافسين المتميزين في السوق من أجل المقارنة والتقييم بشكل دقيق لمواصفات منتجات المؤسسة بالمقارنة مع مواصفات المؤسسات التنافسية.

سابعاً: المعايير الاستراتيجية

في هذه المرحلة تتم المقارنة بين المؤسسة والمنافسين المتميزين في السوق على أساس القدرة على تحقيق احتياجات الزبون، فتكشف هذه المقارنة نقاط قوة وضعف المؤسسة مقارنة بمنافسيها، فتبرز الاحتياجات التي تتميز بتلبيتها مقارنة بالمنافس وتبرز الاحتياجات التي تتخلف فيها المؤسسة عن المنافس في تلبيتها للزبون. وفيما يلي الشكل العام الذي تأخذه أداة نشر الجودة في شكل "بيت الجودة".

الشكل رقم (III-21): نموذج بيت الجودة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 207، بتصرف.

3_ حلقات الجودة: تعتبر حلقات الجودة من الأدوات المهمة التي يعتمد عليها مدخل إدارة الجودة الشاملة في تشجيع مشاركة العاملين في تحسين الجودة بروح جماعية. ولقد عرفت أول ظهور لها عام 1962 على يد أستاذ الهندسة "كورا ايشكاوا" في جامعة طوكيو. ولا زالت هذه الأداة إلى يومنا هذا من أدوات التحسين الفاعلة التي تميزت بقدرتها على رفع إنتاجية وتحسين جودة منتجات المؤسسات المتبينة لها.

3_1_ مفهوم حلقات الجودة: لقد وردت تعريفات متعددة لحلقات الجودة نذكر من بينها:

التعريف الأول: هي " مجموعة من المتطوعين الذين يلتقون أسبوعياً وفق جدول عمل لمناقشة مشاكل الجودة التي سيواجهونها ويحاولون اقتراح حلول لها وتقديمها للإدارة"¹.

التعريف الثاني: يعرفها "OAKLAND" على أنها مجموعة من العاملين تؤدي أعمال متشابهة وأنها موضوعية و طوعية، منتظمة في عملها، تعمل خلال وقت العمل الاعتيادي، يقودها المشرف الخاص

¹ قاسم نايف علوان، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 128.

بها، تعمل من أجل تشخيص وتحليل وحل المشاكل ذات الصلة بالعمل، تقدم توصياتها ومقترحاتها لحل المشاكل إلى الإدارة".¹

من التعريفين السابقين نستخلص أن حلقات الجودة هي مجموعات صغيرة من العمال يتراوح عددها ما بين 3 و10 أفراد، ينتمون إلى نفس وحدة العمل ويجتمعون طوعاً وبشكل مستمر لتحديد وحل المشاكل المرتبطة بالنشاط الذي يمارسونه.

هذا الشكل من التنظيم لا شك أنه يوفر للعاملين مكاناً ملائماً للعمل يحفزهم من جهة ويمكنهم من جهة أخرى من أداء أعمالهم بشكل متميز.

إلا أن الباحثين يخلطون بين مفهوم حلقات الجودة وفرق العمل والجدول رقم (III-11) التالي يوضح الفرق بينهما:

الجدول رقم (III-11): مقارنة بين حلقات الجودة وفرق العمل

رقم المعيار	المعايير	حلقات الجودة	فرق العمل
1	شمولية العمل	تكلف بإنجاز عمل محدد وصغير جداً	تكلف بإنجاز عمل، تكلف بمهمة كبيرة
2	العاملون	من قسم واحد	من أقسام متعددة
3	صفة العمل	طوعية	إجبارية
4	ديمومة العمل	تنتهي بمجرد انتهاء المهمة	تبقى طيلة حياة المشروع
5	طابع العمل	عمل فني	عمل إداري
6	طبيعة العاملين	لا يوجد تجانس بينهم من حيث الوظيفة أو المنصب	متجانسون في الوظيفة أو المنصب الإداري
7	سلطة القرار	قرارات استشارية: تقديم مقترحات فقط	قرارات تنفيذية

المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 249

2_ أهداف حلقات الجودة: تهدف حلقات الجودة باختصار إلى:

_ تحسين وتحليل ومعالجة المشاكل التي تواجه العاملين في العمل.

_ تحسين الإنتاج وتخفيض التكاليف.

_ تحسين العلاقات وظروف العمل.

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، مرجع سبق ذكره، ص ص، 264_265.

_توفير المعلومات الخاصة بالمشكلات في العمل والتشاور على حلها.

_ تطوير الكفاءات المهنية للأفراد العاملين وإبراز القيادة فيهم.

_ زيادة التزام العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار.

_ زيادة ولاء العاملين تجاه مؤسستهم.

3_ **طريقة سير حلقات الجودة:** تعتمد حلقات الجودة خطوات أساسية ومتسلسلة في عملها يمكن استخلاصها من نموذج "Sule" و"strack" المجسد في الشكل رقم (III-22) وفيما يلي هذه الخطوات:¹

3_1_ **مرحلة التعريف بالمشكلة:** يجتمع أعضاء حلقة الجودة دوريا لتحديد المشاكل التي يواجهونها هم وزملائهم في العمل أو المشاكل التي تكون من إقتراح الإدارة . وغالبا ما تتعلق المشاكل المطروحة ب: جودة المنتجات أو الخدمات، تخفيض التكاليف، الأمن في العمل والروح المعنوية للعمال....الخ.

فيقوم أعضاء الجودة بجرد مختلف المشاكل المطروحة ووضعها في قائمة.

3_2_ **مرحلة وضع الأولويات لحل المشاكل:** يتم في هذه المرحلة ترتيب المشاكل حسب الأولوية، ثم اختيار المشكلة التي تحضى باختيار أكبر عدد من الأعضاء .

3_3_ **مرحلة تجميع البيانات المتعلقة بالمشكلة المطلوب حلها:** إذ يتم البحث عن أسباب المشكلة بالاستعانة بمجموعة من الأدوات التي يكونون قد تدربوا عليها كالعصف الذهني، مخطط السبب والنتيجة لمعرفة الأسباب الرئيسية والفرعية أو أدوات أخرى كالملاحظة أو الاختبارات أو غيرها.

3_4_ **مرحلة تحديد وتطوير البدائل:** يتم في هذه المرحلة البحث عن أكبر عدد من الحلول التي تمثل علاجا للأسباب باستخدام أسلوب العصف الذهني، والخروج بقائمة من البدائل التي يجب ترتيبها من حيث الكلفة والأثر المتوقع.

3_5_ **مرحلة موافقة الإدارة العليا:** يتم عرض المشكلة وأسبابها والحل المقترح من طرف الحلقة على الإدارة العليا، وتكون هذه الأخيرة ملزمة بإعطائها الاهتمام ومناقشتها إذا كان هناك عدم وضوح في

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 254.

المشكلة أو ضعف في تشخيص الأسباب أو ضعف كفاءة البديل، أو قبول العرض المقترح ومن ثم إعطائها الضوء الأخضر للانتقال إلى مرحلة التنفيذ.

3_7_ مرحلة وضع الخطة لتنفيذ الحل: ووضعا موضع التطبيق ثم الشروع في عملية المتابعة باستعمال خرائط المتابعة لمتابعة أي ضعف في الأداء، ويتم إعداد تقرير عن نتائج التنفيذ بالكامل وعرضها على الإدارة العليا والجهات ذات العلاقة بعمل حلقات الجودة في المؤسسة.

الشكل رقم (III-22): أسلوب عمل حلقات الجودة.



المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 255.

المطلب الثاني: طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الجودة الشاملة ونجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق بعض أدبيات الدراسات السابقة.

إن الدراسات القائمة على إدارة الجودة الشاملة والنجاعة تعاني من غياب منهجية إحصائية واضحة ودقيقة في دراسة العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بالنجاعة.

كما أنّ الدراسات المتوفرة في هذا الموضوع تباينت في تحديد طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الجودة الشاملة والنجاعة. فمنها من وصفتها بالعلاقة الإيجابية ومنها من وصفتها بالعلاقة السلبية ومنها من وصفتها بالمعدومة وفيما يلي عرض لبعض أهم هذه الدراسات المتباينة.

1_ الدراسات التي تدعم العلاقة الإيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والنجاعة:

من بين الدراسات التي تصر على وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والنجاعة نجد:¹

_ الدراسة التي قام بها "Buzzel" و "weirsmo" عام 1981 باستعمال أداة التحليل الاستراتيجي "PIMS: profit of impact of strategy" توصل فيها إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة المنتج ونجاعته المالية .

_ دراسة عالمية قام بها الباحث "Adam" وآخرون عام 1997 في عدد كبير من المؤسسات قدر ب: 977 مؤسسة متواجدة في كل من أوروبا، آسيا، أمريكا الشمالية بهدف دراسة مداخل تحسين الجودة وأثارها على نجاعة المؤسسة. خرجت الدراسة بنتائج مفادها أن مداخل التحسين المستمر للجودة لها تأثير إحصائي ذو معنى على النجاعة المالية المؤسسة.

_ استخدم أيضا النموذج الأمريكي للتميز في الجودة (MBNQA) في دراسة قام بها الباحث "Curkovic" وآخرون سنة 2000 في وسط 526 مسير في قطاع السيارات. تناولوا فيها أبعاد إدارة الجودة الشاملة، القيادة، السياسة والاستراتيجية، نظام المعلومات، رضا الزبائن، تسيير الموارد البشرية، العمليات والنتائج الأساسية، وقاموا بتحديد أي هذه الأبعاد له علاقة مع النجاعة. خلصت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين كل أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومختلف مؤشرات النجاعة.

_ بدوره الباحث "Chan" وآخرون عام 2002، قام بتحديد علاقة إحصائية معتبرة بين إدارة الجودة الشاملة ومجموعة من مؤشرات قياس النجاعة من بينها: التنافسية، التحسين المستمر للمنتجات والخدمات، تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية، التحسن الملحوظ لرضا الزبائن، معتمدا على أبعاد النجاعة وهي: الزبائن، المومنين، المنتجات والخدمات، العمليات.

¹ Hajer Zorgati, Lassad Lakhal, " **Qualité du produit et performance financière**", sur le site WWW.strategieaims.com , PP, 3_4, consulté le 21/08/2017.

_ الباحث "Powell" بدوره سنة 1995 قام بدراسة في وسط 54 مؤسسة صناعية لاحظ فيها أن إدارة الجودة الشاملة تسمح بإنتاج قيمة اقتصادية للمؤسسة.

_ أما الدراسة التي قام بها "Forker" وآخرون عام 1997 والتي أجراها على صناعة الأثاث للبحث عن العلاقة القائمة بين الجودة والنجاعة، انطلق فيها من 7 أبعاد للجودة وهي: جودة المطابقة، دقة المنتج، ديمومة المنتج، جودة تصميم المنتج، تحسين المنتج، العلاقة التجارية للمنتج، سمعة المؤسسة، خدمة الزبون، والمثير للإنتباه هو أن هذه الدراسة لم تحتفظ إلا بثلاثة أبعاد فقط وهي: جودة التصميم، تحسين ومطابقة المنتج.

_ دراسة أخرى مهمة مست 1300 مؤسسة من مختلف القطاعات، قام بها كل من "Terziovski" و "Samson" سنة 1994 باحثين عن إجابات للسؤالين التاليين:

- هل لممارسات إدارة الجودة الشاملة أثر معتبر على النجاعة التنظيمية للمؤسسة.
- هل هذه العلاقة معرضة للتغيير في حالة وجود المتغيرات التالية: حجم المؤسسة، نوع الصناعة، تقييس المؤسسة.

توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير معتبر وإيجابي على النجاعة المالية والتشغيلية للمؤسسة.
- إلا أن العلاقة تختلف من قطاع إلى آخر وتختلف من حجم مؤسسة إلى أخرى.

_ دراسة أخرى نوعية قام بها كل من "Singhal" و "Hindricks" ركزت على المؤسسات الحاصلة على جوائز الجودة وهي جائزة ديمينغ، جائزة مالكوم بالدريج، الجائزة الأوروبية للجودة، من أجل اختبار العلاقة القائمة بين إدارة الجودة الشاملة والنجاعة التشغيلية للمؤسسة.

فأثبتت النتائج إيجابية العلاقة بينهما وإن المؤسسات الناجحة في مسابقة الجودة تحسنت نجاعتها بشكل معتبر استطاعت أن تحقق تحسينات معتبرة في مستوى كل من: رضا الزبائن، تحسين الحصة السوقية، ارتفاع مستوى الربحية، تخفيض التكاليف وتحسين العلاقات القائمة بين الأفراد العاملين.

_ وفي إطار دراسة ميدانية قام بها الباحث Crustafson وآخرون سنة 2003 على 281 مؤسسة سويدية في إطار دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونجاعة المؤسسة خرجوا بنتيجة جديدة مفادها أن حجم المؤسسة يؤثر تأثيرا كبيرا على العمليات وعلى توجهات الزبائن.

_ وفي دراسة قام بها "SadiKoglw" سنة 2009 ودراسة أخرى أجراها الباحث "Brun" سنة 2010، مفاد الدراستين أن مختلف ممارسات إدارة الجودة الشاملة مثل التدريب، إدارة العمليات، إدارة العملاء تؤثر على أداء الأفراد الذي بدوره يؤثر بشكل مباشر على نجاعة المؤسسة بأكملها.

_ وفي دراسة لـ "Gharakhani" وآخرون سنة 2013 يؤكدون أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير على نجاعة المؤسسة وخاصة نجاعتها.

_ أما فيما يخص مدى تأثير عملية التقييس على نجاعة المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو. فلقد اتفقت مجموعة من الدراسات على إيجابية العلاقة لكنها تباينت من حيث مؤشرات النجاعة:¹

- فالباحث "Scotto" أكد في بحثه الذي أجراه سنة 1996، بأن شهادة الأيزو تسمح برفع مستوى ربحية المؤسسة.
- وهذان الباحثان "Bellens" و "Vloeberghs" أكدا في بحثهما بأن تطبيق الأيزو يكسب المؤسسة ميزة تنافسية.
- الباحث "Rahman" في 2001، توصل إلى نتيجة مفادها أن الأيزو يساهم في تحسين رضا الزبائن.
- أما الباحث "IDRIS" وآخرون سنة 1991 توصلوا إلى أن التقييس يساهم في تحسين المنتج وجودة الخدمة المقدمة للزبون.

وفيما يلي بعض أهم الحالات المدروسة التي تصب في هذا الباب والتي لخصها الباحث "Hardie" في مقال له تحت عنوان "The effects of Quality on the business performance" والتي نصفها في الجدول (III-12).

¹ Dhiaf, opcit, P80.

2- الدراسات التي تدعم العلاقة السلبية بين إدارة الجودة الشاملة والنجاعة: مجموعة من الدراسات الأخرى توصلت إلى عكس ما توصلت إليه الدراسات السابقة وهي أن إدارة الجودة الشاملة تربطها علاقة سلبية بالنجاعة¹. فأحدى الدراسات التي قام بها "ماكينزي" "Mckinsey" إلى جانب المؤسسات الأمريكية والأوروبية تبين أن 67% من برامج الجودة المطبقة منذ أكثر من سنتين تختفي بسبب عدم تحقيقها النتائج المطلوبة. لقد طال الأمر حتى المؤسسات الحاصلة على جوائز التميز في الجودة الأمر الذي يثير الكثير من التساؤلات حول مدى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فهذان الباحثان "Eakins" و "wisemen" قاما بدراسة ميدانية في وسط 17 مؤسسة حاصلة على جائزة مالكوم بالدريج نتائجها بينت وجود تحسن في أدائها التشغيلي لكنها تعاني من ضعف في أدائها المالي.

وكذلك الدراسة التي قام بها الباحث "laquinto" 1999 في وسط مؤسسات يابانية حاصلة على جائزة ديمينغ للتميز في الجودة، اذ لاحظ وجود علاقة سلبية بين الفوز في جائزة التميز وتحسين نجاعتها.

"Anderson" وآخرون (1994) في دراسة لهم، وجدوا تفسيراً لبعض التناقضات؛ كأن تحقق المؤسسات ارتفاعاً في الحصة السوقية فيصحبه فقدان في الفعالية، إذ أوزعوا ذلك إلى تنوع حاجات الزبائن، فإنشغال المؤسسة بتلبية حاجات عدّة أنواع من الزبائن أو أقسام متعددة منهم قد يتسبب لها في إنخفاض جودة الخدمة ومن ثم إنخفاض في رقم أعمالها.

أبحاث أخرى كثيرة سجّلت سلبية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونجاعة المؤسسة منها: أبحاث "Martinez lorente" وآخرون (2000)، "sim" (2001)، "chan" (2008)، "Gastafsson" وآخرون (2003)، "Evans" (2004)... الخ.

و الجدول رقم (III-13) يلخص بعض الدراسات المؤكدة لسلبية هذه العلاقة.

¹ Hajer Zorgati, Lassaad Lakhal, opcit, P6

الجدول رقم (III-12): الحالات المدعمة للعلاقة الإيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والنجاعة.

الدراسة	ممارسات إدارة الجودة	تحديد مفهوم النجاعة	الأثر
Poulin (1983)	المطابقة	الربح نسبة النفايات	تخفيض نسبة النفايات زيادة الأرباح
Stratton (1987)	المطابقة	الإنتاجية نسبة من الرسكلة	زيادة الإنتاجية تخفيض عدد المنتجات المرسكلة
Moore (1987)	المطابقة	التكاليف	تخفيض التكاليف
Paterna(1987)	المطابقة	نسبة النفايات الإنتاجية	تخفيض النفايات والتكاليف رفع الإنتاجية
Skoogland Nonaka	تخفيض النفايات	الأرباح	الزيادة في الأرباح
Mercer و Judkins 1990	المطابقة مع متطلبات الزبائن	الحصة السوقية التكلفة	تخفيض التكلفة رضا الزبائن حصة سوقية مرتفعة
Fisher (1992)	نسبة النفايات محدودة	الإنتاجية والأرباح	زيادة في الإنتاجية والأرباح
Johnson و Kleiner	الأحسن عالميا انعدام الأخطاء	الرضا	نسبة الرضا مرتفعة
Fontaine و Robinette1994	انعدام النفايات	الإنتاجية	ارتفاع الإنتاجية تكاليف منخفضة
Kessler 1995	الرضا	الدخل	ارتفاع المداخل
Keen و Birly1995	إرضاء حاجات الزبائن	المبيعات	الزيادة في المبيعات
Roosevelt1995	ممارسات إدارة الجودة وفق جائزة مالكوم بالدريج	نسبة النفايات والإنتاجية	تخفيض النفايات الزيادة في الإنتاجية
Sulzer azaroff و Harshberger 1995	تلبية المعايير الداخلية والخارجية	الإنتاجية الدخل	تحسين الإنتاجية والدخل
Wen2009 واخرون	التركيز على العاملين	مستوى رضا الزبائن	تحقيق رضا الزبائن ورضا العاملين
	التزام المدير	مستوى رضا الزبائن	تحقيق رضا الزبائن

Source: – N, Hardie, " The effects of quality on business performance, review of quality management", vol 5, N°03, 1998, P72

–Azrilah Abd Aziz, " The impacts of total quality management on organizational performance", European journal of business and management, vol7, N°036, 2015, p122.

الجدول رقم (III-13) : الدراسات المدعمة لسلبية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والنجاعة

الدراسات	المتغير الأول: ممارسات إدارة الجودة الشاملة	المتغير الثاني: النجاعة	الأثر
Philips, Chang, Buzzell (1983)	موقع المؤسسة في السوق	التكاليف المباشرة	سلبي
Zaharik, Rust (1992)	تخفيض الاستياء	نية إعادة الشراء	سلبي
Fisher (1992)	تخفيض الشكاوى	الإنتاجية	سلبي: تخفيض الإنتاجية
Garvin (1988)	المطابقة	التكاليف	سلبي
واخرون (1994) Miani	المخرجات	مردودية المبيعات والمردودية الاقتصادية	ضعيف
Andersson, Fornell, Lehmann, (1994)	رضا الزبائن	الحصة السوقية	سلبي
Ittner (1996)	المطابقة	التكلفة	سلبي
Wen وأخرون 2009	التخطيط الاستراتيجي إدارة العمليات	مستوى رضا الزبائن مستوى رضا الزبائن	ضعيف ضعيف

Source: N, Hardie, op.cit., P74, et Azrilah Abd Aziz, opcit, P122.

3_ الدراسات التي تؤيد العلاقة المعدومة بين إدارة الجودة الشاملة والنجاعة:

توجد بعض الدراسات تفند العلاقة القائمة بين إدارة الجودة الشاملة والنجاعة، فهذا الباحث "Cottrell" في دراسته التي استند فيها على تصورات مديري الأعمال، أن 20% فقط من رجال الأعمال يدعمون وجود علاقة بين تطبيقات إدارة الجودة وتحقيق الأرباح الملموسة.¹ ولقد سجلت مجموعة من الباحثين سلبية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والنجاعة ومنهم "singhal" (1995)، "slococke" و "Bryole" (1998)، "loquinto" (1999)، "Lorente" و "Martinez" (2000) و "Sim" و "Gustofson" (2001) وآخرون سنة (2003).

_ فلقد أجرى "Gohhar" و "Deshpande" دراسة على عينة من 138 مؤسسة أمريكية وكندية طبقت نظام إدارة الجودة، بينت النتائج انه لا توجد علاقة هامة بين توجه الزبائن والنتائج المالية لدى المؤسسات

¹ Hajer Zorgati et d'autres, opcit, P5

الكندية. أيضا "yavas" و "Burraws" (1994) توصلا في دراستهما إلى عدم وجود علاقة بين رضا الزبائن وتخفيض التكاليف.

دراسة أخرى قام بها كل من "White" و "Simmons" (1999) في وسط 126 مؤسسة (63 من هذه المؤسسات حاصلة على شهادة الأيزو)، بينت أن العلاقة بين شهادة الأيزو 9000 والنجاعة التنظيمية علاقة معقدة وغامضة بل أكثر من ذلك هناك من ذهب بالقول انه لا توجد أي علاقة بين شهادة الأيزو 9000 والنجاعة المالية ورضا الزبائن¹ كذلك بالنسبة للباحث "Romano" (2000) الذي توصل بدوره إلى انعدام العلاقة بين شهادة الأيزو وكل من النجاعة المالية ورضا الزبائن.

المطلب الثالث: أثر إدارة الجودة الشاملة على نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من أهم الأسس التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة والمحققة لنجاعة المؤسسة² ان الجودة أساس القدرة التنافسية للمؤسسة وان الجودة هي تحقيق رغبات العميل وانها تشمل كافة عناصر المؤسسة وان أساس إدارة الجودة هي العلاقة (عميل/ مورد) داخلي وخارجي وانه في كل عملية لابد من تطابق وتكامل جودة التصميم مع جودة التنفيذ.

ان من بين أهداف إدارة الجودة الشاملة هو تمكين المؤسسة من أن تكون أكثر نجاعة من منافسيها من خلال البناء والمحافظة على موقع تنافسي مميز في مختلف نشاطاتها.

سنتناول في هذا المطلب دور إدارة الجودة الشاملة في دعم الميكانيزمات التي تسمح بالحفاظ على هذه المكانة التنافسية وتحقيق نجاعتها³ من حيث الربحية والنمو مع محاولة إبراز الارتباط القائم بين إدارة الجودة الشاملة ومجموعة من المتغيرات المرتبطة بالنجاعة.

1- ميكانيزمات توليد النجاعة ودور إدارة الجودة الشاملة فيها:

تحقيق المؤسسة للنجاعة على المدى الطويل يتأتى لها من قدرتها على توليد القيمة. هذا التوليد للقيمة نجد مصدره في نوعين من أنواع الميزة التنافسية، أي ان تكون المؤسسة رائدة في مجال التكلفة أو التميز

¹ Dhiaf, opcit, P87.

² علي السلمي، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو"، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2000، ص 30.

³ Bernard Adriaensen, Marc ingharn, Michel Vankerkem, " Marketing et Qualité Totale", ed De Boek, France, 1993, p113.

أو كلاهما معا (كما بينا ذلك سابقا) فالوصول إلى تحقيق هذه الميزات التنافسية مرتبط بقدره المؤسسة على تقديم لزيائنها منتج ذو قيمة نسبية عالية وتكاليف نسبية متساوية (التميز). أو تقديم منتج بنفس القيمة النسبية ولكن بتكاليف نسبية منخفضة (الريادة في التكلفة) أو تقديم منتج ذو قيمة عالية وتكلفة منخفضة معا (ميزة مختلطة).

إن التفسير الاقتصادي للقيمة يتمثل في السعر الذي يكون الزبون مستعدا لدفعه لاقتناء المنتج. كما أن مصطلح القيمة يرجع مباشرة إلى الجودة النسبية حسب وجهة نظر الزبون، ومن ثم فالمنتج الذي تكون فيه الجودة حسب نظرة الزبون أكبر من نظيراتها الخاصة بمنتجات المنافسة وبأسعار متساوية تكون قيمته عالية في نظر الزبون، وكذلك بالنسبة للمنتج ذو الجودة المتساوية حسب نظرة الزبون وبسعر منخفض فسيكون هذا المنتج مفضلا لدى الزبون.

1-1- الجودة الشاملة والتميز: أول ميكانيزم تقوم عليه النجاعة الاقتصادية للمؤسسة يرتبط بنجاح استراتيجية التميز التي تهدف إلى تقديم منتج ذو خاصية فريدة يدركها وقيّمها الزبون.

بمعنى أن الجودة النسبية المدركة عالية، إذ يتم تقدير (نظريا) تميز المنتج بالنسبة إلى مجموع منتجات المنافس المعروضة في سوق معين.

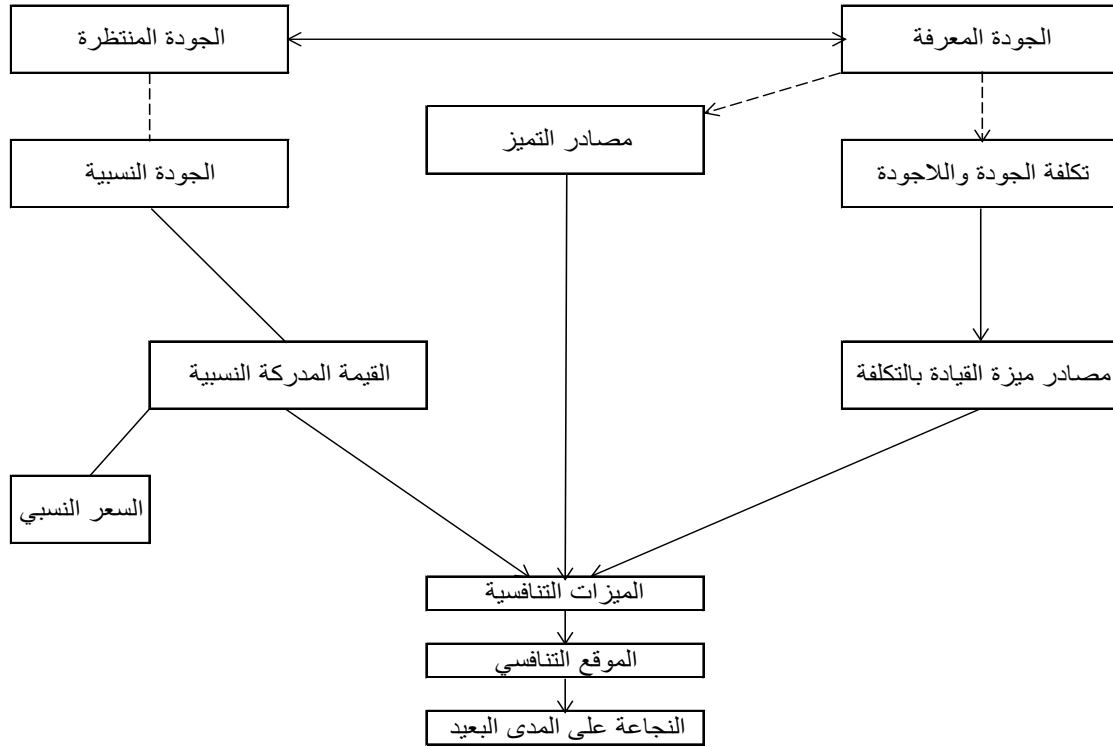
وحتى تكون هذه الخاصية الفريدة للمنتج مصدر حقيقي للميزة التنافسية يجب أن تكون مدركة ومقيمة من طرف الزبون الذي ينتمي إلى قسم معين من السوق. كما أن هذا التميز يسمح للمؤسسة بتحديد سعر بيع عالي نسبيا يتجاوز مستواه الفرق المحتمل في التكلفة التي تتحملها المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

هذا التميز من الممكن أن تحصل عليه المؤسسة من خلال تأثيرها على السمات المرتبطة بالجودة التقنية للمنتج الرسمي (الأداء، الدقة، الديمومة، المظهر الجمالي...) أو على السمات المرتبطة بالمنتج الإضافي (الخدمات مثل خدمات ما بعد البيع، مدة التصليح، التكوين للاستعمال...)، كما أن التميز يمكن البحث عنه بالتأثير على صورة العلامة التجارية، أو بتوفير الضمان الكلي والجزئي.

فالتميز يمكن أن يكون له أثر مباشر على مردودية المبيعات من خلال الهامش الربحي الوحدوي (سعر البيع، التكلفة) وأيضا له تأثير على الحصة السوقية النسبية.

بناء على تحليل مستوى الجودة المنتظر ومستوى الجودة المدرك النسبي يتم تحديد سعر البيع، الأقصى المقبول من طرف الزبائن أي السعر الذي هم مستعدون لدفعه مقابل هذا التميز، والشكل (III-23) الموالي يوضح طبيعة العلاقة بين الجودة وتوليد الميزة التنافسية التي من شأنها أن تحسن من الموقع التنافسي للمؤسسة ومن ثم تحقيق نجاعة طويلة المدى.

الشكل رقم (III-23): علاقة الجودة بالنجاعة.



Source: Bernard Adriaenssens et d'autres, op cit, P114.

2-1 الجودة الشاملة والقيادة في التكلفة:

الميكانيزم الثاني الذي يسمح للمؤسسة بتقلد موقع تنافسي مناسب يتمثل في البناء والحفاظ على موقع القيادة في التكلفة، هذه الميزة يمكن للمؤسسة الحصول عليها من خلال الاستفادة من اقتصاديات الحجم ومن أثر التجربة وتكون أكثر أهمية مقارنة بمنافسيها.

أما من زاوية الجودة فان بلوغ هذا الموقع التنافسي مرتبط بمطابقة المنتجات للمواصفات مع طول عملية الإنتاج، وهذا يتطلب احترام الخصوصيات التقنية للمنتج، محدودية التلف، محدودية عمليات إعادة

المعالجة من أجل تحسين الإنتاجية، محدودية التدخلات الصادرة عن مصلحة ما بعد البيع أو محدودية المصاريف الناجمة عن شكاوي الزبائن.

هذا الموقع التنافسي يمكن للمؤسسة بلوغه من خلال التحكم في الجودة الشاملة. ذلك أن الفكرة الأساسية تكمن في تقليل تكاليف اللاجودة إلى أقصى حد ممكن على مستوى المؤسسة ككل وفي نشاطاتها ككل والتوجه نحو تحقيق الأصفار المتعددة، ومنها صفر خطأ، صفر مخزون، صفر عطل، صفر وقت انتظار، صفر ورق، صفر إزدراء، صفر تلوث... هذا إلى جانب إعطاء أهمية كبيرة للبعد الثقافي للجودة.

2- تأثير إدارة الجودة الشاملة على متغيرات نجاعة المؤسسة:

بعد التعرف على ميكانيزمات النجاعة التي تُمكن المؤسسة من احتلال مكانة الريادة في السوق من خلال القيادة في التكلفة والتميز، سنسلط الضوء فيما يلي على التأثير الذي يحدثه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة على متغيرات نجاعتها.

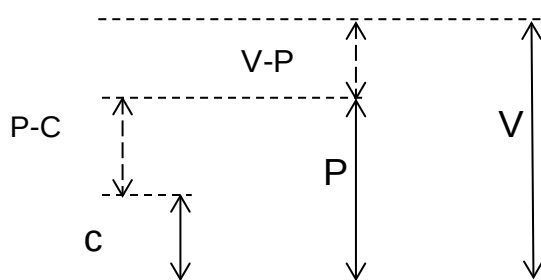
2-1- تأثير إدارة الجودة الشاملة على ربحية المؤسسة:

هناك عنصرين أساسيين يساهمان في تحديد معدل ربح المؤسسة وتحديد عما اذا كانت تستحوذ على مزايا تنافسية أم لا، أولاً: مقدار القيمة التي يوليها الزبائن لمنتجات وخدمات المؤسسة، ثانياً: تكاليف إنتاج المؤسسة.

إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين الزبائن إذ يمكنهم الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها. إن هذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمؤسسة بفرض سعر عالي على منتجاتها، إذ أنه كلما ارتفعت القيمة التي يوليها الزبائن لمنتجات المؤسسة بفعل الجودة العالية، كلما ارتفع السعر الذي يمكن أن تفرضه المؤسسة على هذه المنتجات. ويجب الإشارة إلى أن السعر الذي تفرضه المؤسسة للمنتج أو الخدمة يكون عادة أقل من القيمة التي يوليها الزبون لذلك المنتج أو الخدمة، ذلك لأن الزبون استأثر ببعض القيمة في إطار ما يسميه الإقتصاديون بالفوائض الاستهلاكية، ويستطيع الزبون فعل ذلك نظراً لأن المؤسسة تتنافس مع مؤسسات

أخرى. ولهذه¹ الأسباب نجد أن السعر المفروض في السوق يميل إلى أن يكون أقل من القيمة التي يوليها الزبائن للمنتج. فإذا كانت قيمة المنتج بالنسبة للزبون تمثل V وأن السعر الذي يمكن أن تحدده المؤسسة لمنتج ما في ظل ضغوط منافسة معينة هو P وأن تكاليف إنتاج هذا المنتج هي C فإن هامش ربح المؤسسة يساوي $(P-C)$ والفائض الاستهلاكي يساوي $(V-P)$ وهذا يتحقق بفعل شدة الضغط التنافسي والشكل (24-III) الموالي يوضح هذه العلاقة بين V و P و C .

الشكل رقم (24-III): العلاقة بين المفاهيم الثلاثة: القيمة، السعر والتكلفة.



المصدر: شارلز هل وجاريث جونز، مرجع سبق ذكره، ص 193

إن المؤسسة ستواصل في حصد الأرباح طالما أن السعر أكبر من التكلفة $P > C$ وأن القيمة المستحدثة من قبل المؤسسة يمكن قياسها بالفرق بين C و V ، وتتمكن المؤسسة من توليد القيمة بواسطة تحويل المدخلات C إلى منتج يرمز له الزبائن بـ V ويمكن المؤسسة أن تزود زبائنهم بمزيد من القيمة من خلال تخفيض قيمة C ومن خلال جعل المنتج أكثر جاذبية، باعتماد جودة التصميم، وقدرة تصميمية أفضل، وجودة في أداء المنتج ومن ثم يعطي الزبائن قيمة أعلى لذلك المنتج (تزداد قيمة V) وبالتالي يكون الزبون مستعداً لمنح سعر أعلى (ترتفع قيمة P) ومن ثم تحقق المؤسسة أرباحاً عالية.

العديد من الدراسات أكدت إيجابية العلاقة بين الجودة المدركة النسبية والربحية، ومن بين هذه الدراسات تلك التي قام بها كل من "Bradly" و "Buzzel" و "Gale" فلقد أكدت هذه الدراسات أن الجودة المدركة النسبية العالية من شأنها أن تزيد من درجة ولاء الزبائن وهذا يترجم إلى الزيادة في تكرارات الشراء وإمكانية تحديد أسعار مرتفعة دون فقد جزء من الحصة السوقية، مع وجود حساسية ضعيفة للمؤسسة في حالة نشوب حرب على الأسعار وهذا من شأنه أن يؤثر إيجاباً على ربحية المؤسسة.

¹ شارلز هل وجاريث جونز، مرجع سبق ذكره، ص 193.

الملاحظ في العلاقة بين الجودة والربحية أنه إذا كان مستوى الجودة المستهدف عال جداً، فإن هذا سيؤدي بصفة عامة إلى ارتفاع مستوى النجاعة الاقتصادية، لكن هذا لا يعني أن كل المؤسسات تستطيع أن تتموقع في هذه الأقسام من السوق (قسم المنتجات راقية الجودة) بسبب وجود حواجز للدخول. فأمّا الحاجز الأول فيتمثل في التكلفة التي يجب أن تتحملها المؤسسة للإنتاج بمستوى الجودة العالي الذي تنتج به المؤسسات المتواجدة في هذا القسم من السوق، هذه التكلفة ستكون عالية بالنسبة للداخلين الجدد، الأمر الذي سيؤدي بهم، على الأقل في بداية مسارهم إلى تدني ربحيتهم وهذا أيضاً بفعل التكاليف الثابتة وآثار التجارب المناسبين بالنسبة للمؤسسات المتواجدة في هذا السوق.

وأما الحاجز الثاني فيتمثل في الكفاءة التي تتمتع بها المؤسسة الرائدة ذات الجودة العالية، فهذا كثيراً ما يدفع بالمؤسسات الحديثة إلى تبني خيار ثاني يتمثل في استراتيجية الاستثمار في الأقسام ذات الجودة المتدنية والسعر المنخفض بسبب تدني كفاءتها مقارنة بالمؤسسات الرائدة.

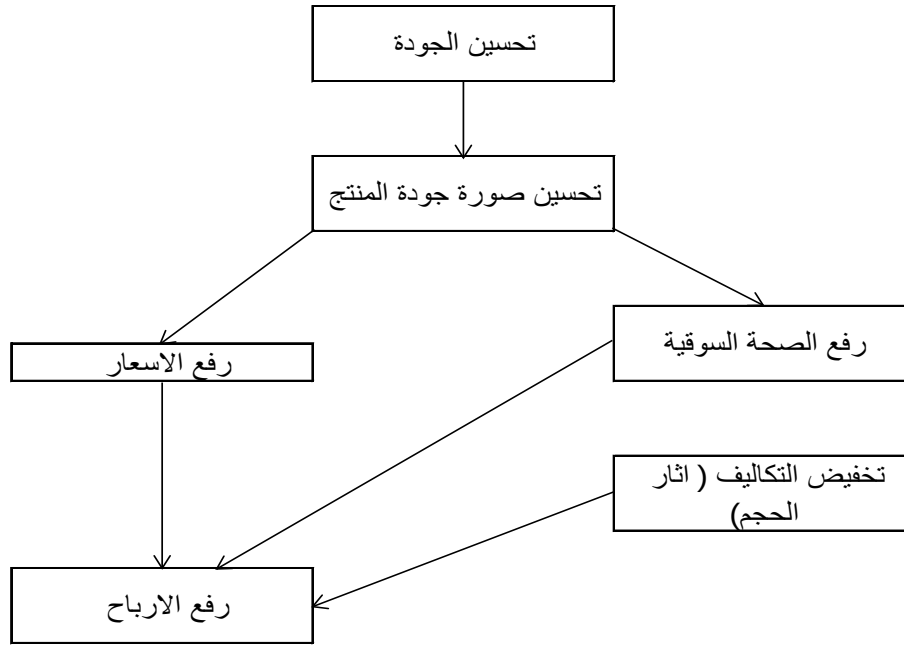
أما حاجز الدخول الثالث فيأتي من الصعوبات التي تواجهها هذه المؤسسات في التعريف بجودة منتجاتها إلى زبائنها (مع افتراض تساوي مستوى جودة منتجاتها مع جودة منتجات المنافسة في هذه الأقسام من السوق)، فاستراتيجية دخول هذه المؤسسات لهذه الأسواق يترتب عنها تكاليف كبيرة مرتبطة بالمعلومة وإنشاء علامة تجارية متميزة في هذه الأقسام المستهدفة، مما يتسبب في تدني ربحيتها إذا ما استطاعت أن تدخل هذا السوق.

1-2- تأثير إدارة الجودة الشاملة على الحصة السوقية:

توجد علاقة إيجابية بين متغيرات الجودة والحصة السوقية إلا أنها صعبة التفسير. فإذا كان للجودة تأثير على الحصة السوقية في معظم مجموعات المنتجات، فإن هذا سيظهر من خلال الجودة المدركة العالية لدى الزبون والتي من شأنها أن تزيد من ولاء الزبائن للمنتج مما يؤدي إلى زيادة تكرار شرائهم للمنتج ومن ثم زيادة الحصة السوقية للمؤسسة. كما يمكن أن يظهر التأثير بين الجودة والحصة السوقية بشكل غير مباشر من خلال العلاقة القائمة بين السعر والجودة المدركة. هذه العلاقة تبدو علاقة معقدة صعبة التحليل. فالسعر المرتفع مثلاً يمكن أن يؤدي إلى رفع الحصة السوقية بسبب أنه في بعض الظروف يؤثر السعر المرتفع على إدراك الزبون فيعتبر هذا الأخير (السعر) علامة للجودة العالية مما يؤدي إلى اقتناء المنتج وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع الحصة السوقية.

إن إدارة الجودة الشاملة جعلت من أولى أولوياتها الاستجابة السريعة والسليمة لاحتياجات الزبائن والعمل على تقديم منتج ذو جودة عالية يرقى إلى تطلعات الزبائن ويحقق رضاهم مما يؤدي إلى جذب المزيد منهم والمحافظة عليهم وتعميق وفائهم للمؤسسة الأمر الذي يمكنها من اكتساب حصص سوقية جديدة والشكل < (III-25) التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (III-25): العلاقة بين الجودة والحصة السوقية.



Source: Jean Claude Tarendeau, " Marketing, Stratégie, industrielle", édition Vuibert, Paris, 1998, P241.

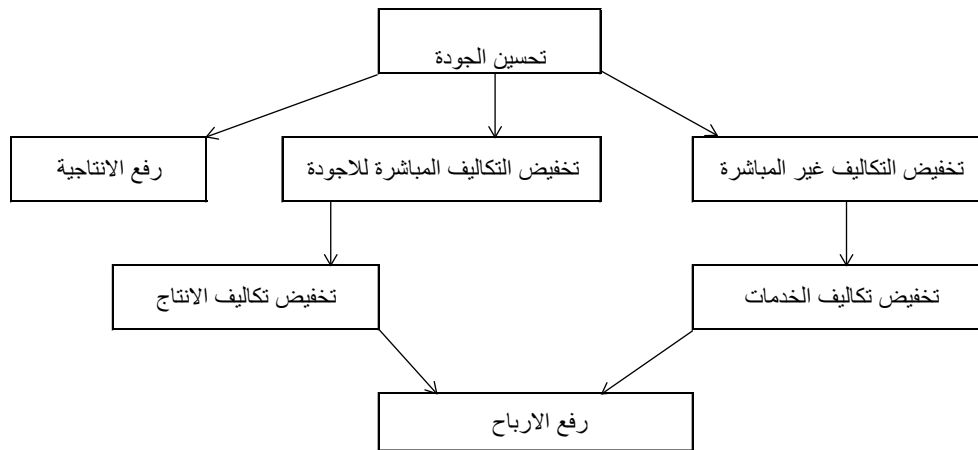
2-2- تأثير إدارة الجودة الشاملة على التكلفة:

الكثير من الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بين الجودة والتكاليف ذلك أن الحصول على مستوى عالي من الجودة التقنية سيظهر في السمات المختلفة للمنتج كالأداء، المتانة، الموثوقية، هذه السمات صحيح أنه سترتب عنها تكاليف مباشرة عالية بالنسبة للمؤسسة المنتجة في حين إذا نظرنا إليها من منظور ديناميكي فإن هذه التكاليف العالية يمكن أن تعوض بالمزايا المرتبطة بإلغاء تكاليف اللاجودة المحققة بفضل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، وأنه في المدى البعيد ستستفيد المؤسسة من المزايا المرتبطة بآثار الخبرة باعتبار أن الجودة التقنية سيتم تمييزها من طرف عدد كبير من الزبائن.

إن كل من " Philips " و " Buzzel Chang " أكدوا وجود علاقة عكسية بين الجودة والتكاليف من خلال الحصص السوقية المرتفعة التي سمحت بتحقيقها الجودة المدركة العالية.

إن المفهوم التقليدي الذي كان يقرن الجودة العالية بالتكاليف المرتفعة قد تغير وحل محله مفهوم جديد يوعز التكاليف المرتفعة إلى تكاليف اللاجودة وإلى الرداءة في الأداء، وإن حرص المؤسسة على تقديم منتج ذو جودة عالية من خلال التحسين المستمر للجودة من شأنه أن يساهم في تخفيض كل من التكاليف المباشرة للآجودة والتكاليف غير المباشرة ومن ثم تخفيض التكاليف الكلية للمنتج والخدمة والشكل (III-26) الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (III-26) : العلاقة بين الجودة والتكلفة.



Source: Jean Claude Tarondeau, op.cit., p 242.

3-2- تأثير إدارة الجودة الشاملة على السعر:

إن العلاقة القائمة بين الجودة والأسعار علاقة تناولها الكثير من الباحثين وهي موجودة في قلب ميكانيزم توليد القيمة ومنه يمكن التمييز بين عدة حالات من هذه العلاقة حسب مصطلح الجودة المتبنى.

أ- تأثير الجودة الموضوعية على الأسعار " **La Qualité Objective** ": إن العلاقة بين الجودة الموضوعية والسعر مرتبطة بخصوصية أصناف المنتجات، ففي بعض الأصناف العلاقة إيجابية في حين في أصناف أخرى العلاقة سلبية.

ومن ثم ففي كثير من الحالات لا يمثل السعر المرتفع دليل على وجود جودة تقنية عالية، فحسب الباحث "Gerstner" توجد علاقة قوية وإيجابية بين الجودة والسعر فيما يخص بعض السلع المعمرة، في

حين هذه العلاقة ضعيفة لما يتعلق الأمر بالسلع السريعة الاستهلاك، هذه العلاقة يمكن تفسيرها بأن المنتجات متكررة الشراء غالباً ما تكون غير مكلفة وأن المستهلكين يولون أهمية أقل لعلاقة الجودة التقنية بالسعر.

يمكن الإشارة إلى أن هناك بعض المنتجات يشترط المستهلكون اختبار جودتها قبل الشراء أو على الأقل يطلبون تزويدهم بمعلومات عن أداء المنتج في هذه الحالة توجد علاقة قوية بين الجودة والسعر.

ب- تأثير الجودة المدركة على الأسعار: حسب الدراسات التي قام بها كل من الباحثين " Rao " و " Monroe"، أثبتت وجود علاقة¹ إيجابية وإحصائية هامة بين السعر والجودة المدركة بالنسبة للمنتجات الاستهلاكية، تفسير ذلك يرجع إلى كون أن المستهلكين الذين لا تتوفر لديهم المعلومات عن المنتج أو أنهم لم يتعودوا عليه يلجؤون إلى استعمال السعر كدليل على جودة المنتج إلا أن " Rao " و " Monroe" يؤكدان أنه بمجرد التعود على المنتج أو توفر معلومات عنه للمستهلك فسيخمد أثر العلاقة بين السعر والجودة المدركة، وكلما كانت المعلومة الخاصة بالمنتج متوفرة وفي متناول المستهلك كلما توجه هذا الأخير نحو الاهتمام بسمات المنتج بدل السعر أي الاهتمام بجودته.

ج- تأثير العلاقة جودة - سعر على خيار المستهلك: لقد قام كل من " Tellis " و " Gaeth " بدراسة الارتباط بين الجودة والسعر وسلوك الشراء لدى المستهلك، علماً أن الباحثين يعرفان الجودة من حيث أداء المنتج ومن حيث مواصفاته والمعلومات المتعلقة به ومعرفة المستهلكين بهذا الأداء. فإذا كان السعر معروفاً لدى المستهلك أكثر من الجودة، يحدد الباحثان ثلاثة خيارات استراتيجية يسلكها المستهلك لاقتناء المنتج. فأما الخيار الأول فيتمثل في اختيار المستهلك للعلاقة التي تقدم أحسن خدمة (جودة - سعر) وهو الخيار العقلاني الذي يستهدف الحصول على أحسن علاقة (جودة متوقعة - سعر) وأما الخيار الثاني فيتمثل في اختيار العلاقة ذات السعر المرتفع للحصول على أعلى جودة متوقعة (في إشارة إلى أن السعر هو مرجع للجودة المدركة).

إن المستهلك يستدل عن مستوى الجودة في البداية بالسعر، إما لأن الأمر يتعلق بإشارة تؤثر على الجودة المدركة لديه وإما الاعتماد على أن هناك مستهلكين آخرين مستعدين للدفع بسعر عالي لأنهم على علم بجودة المنتج.

¹ Bernard Adriaenssens et d'autres, opcit, PP, 125_126.

أما الخيار الثالث فيتمثل في اختيار السعر الأدنى. ففي غياب المعلومة عن الجودة المستهلك يشتري المنتج ذو السعر المنخفض.

ثلاث عناصر تؤثر على الخيارات الاستراتيجية للمستهلك، المعلومة حول الجودة الموضوعية، أهمية الجودة الموضوعية بالنسبة للمستهلك، الارتباط القائم بين السعر و الجودة.

إذا اخترنا تأثير المعلومة والتي تأتي من مصدرين إما رأي الخبراء، أو بالتجربة الشخصية للمشتري نلاحظ ما يلي:

- توفر المعلومة يجعل المستهلك يميل ميل كبير لاختيار الخيار الأول، هذا الأثر يكون كبيرا كلما امتلك المستهلك المعلومات الأولى عن الجودة الموضوعية الخاصة بالمنتج، إلا أن هذا الأثر سينخفض باستمرار كلما امتلك المستهلك معلومات إضافية.

- الخيار الاستراتيجي الثاني يرتفع والخيار الاستراتيجي الثالث ينخفض عندما تزداد أهمية الجودة في نظر المستهلكين.

4-2- تأثير الجودة على العلامة التجارية:

في دراسة قام بها الباحثين "Keller" و "Aaker" (1990) حول الارتباط القائم بين الجودة والعلامة التجارية، توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباطا يمكن أن يقيمه المستهلكون بين العلامة والجودة، حيث أنهم يربطون العلامة بالسمات التقنية للمنتج مثل: الموثوقية، المتانة، الأداء أو بسمات المنتج الإضافية مثل: الخدمات أو المزايا المرتبطة بالإستعمال.

ومع مرور الزمن يمكن أن ترتبط الجودة المدركة بعلامة محددة، هذه الأخيرة أي العلامة يمكن أن تخزن في ذاكرة المستهلكين ويمكن إيجادها في هذه الذاكرة منفصلة عن المعلومات الخاصة بسمات المنتج التي ساهمت في إيجاد هذا الارتباط. نجاح أي علامة مرتبطة بكون المؤسسة استطاعت أن توجد لنفسها شخصية معنوية مميّزتها إيجابيا عن الآخرين.

إن إنشاء مثل هذه العلامة يمكن أن يكون ثمرة مجهودات المؤسسة حول إيجاد سمات للمنتج تتناسب والمزايا المطلوبة من طرف المستهلكين، لكن يمكن أن نسجل أن تفضيلات المستهلكين لعلامة دون أخرى يمكن أن يوجد دون أن يكون هؤلاء المستهلكون قد سبق لهم وأن اقتنوا هذا المنتج.

ومنه نستخلص أن العلامات التجارية مرتبطة بالجودة، إما على أساس المتغيرات المرتبطة بسمات المنتج أو بعض المتغيرات التجارية وإما على أساس عوامل ثقافية، اجتماعية، وشخصية.

بعد التعرف على تقنيات وأساليب تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في واقع المؤسسات بما يحقق نجاعتها، وبعد الوقوف على مجموعة من الأبحاث الميدانية والتي تباينت مواقفها تجاه طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الجودة الشاملة والنجاعة والتي لم تتمكن من أن تتفق على تعريف موحد لهذه العلاقة، لا شيء إلاّ لكون أن كلّ من إدارة الجودة الشاملة والنجاعة يمتاز بخصائص متغيّرة، الأمر الذي يُعقّد الرّوابط بينهما و يجعل العلاقة بين متغيراتها غير ثابتة. بعد ذلك حاولنا إعتمادا على أدبيات إدارة الجودة الشاملة تبيان أثر هذا المنهج الإداري الحديث على مجموعة من متغيرات نجاعة المؤسسة و كيفية تمكينه للمؤسسة لكي تكون أكثر نجاعة من منافسيها.

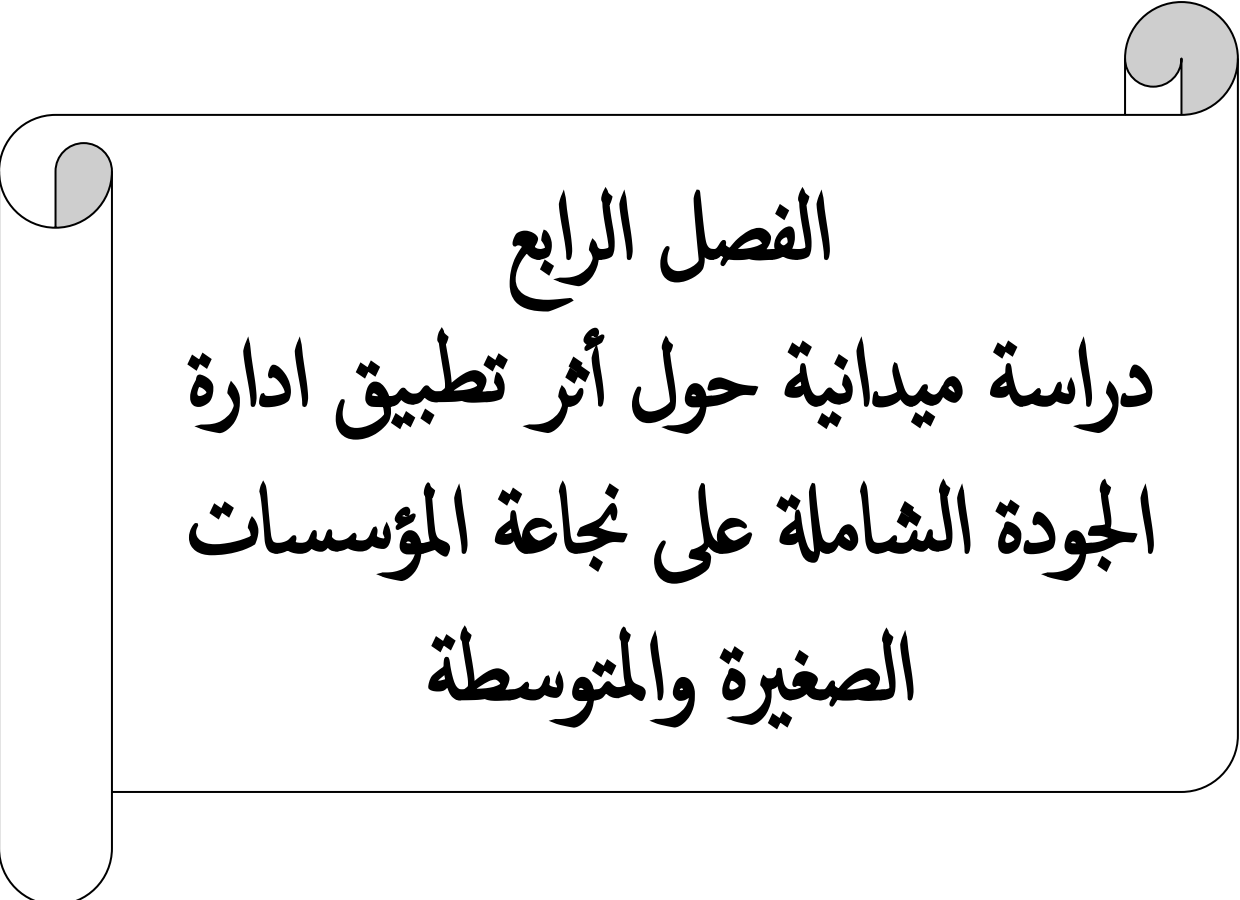
خلاصة الفصل الثالث:

إن بقاء المؤسسة وإستمراريتها أمام تحديات المنافسة مرهون بمدى قدرتها على التفاعل الإيجابي مع بيئتها بما يُعزّز مكانتها وقدرتها التنافسية، وهذا بدوره مرهون بمدى امتلاك المؤسسة لأنظمة تسيير وتوجيه وإرشاد نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية ومنها أنظمة قياس النجاعة التي تسمح بالوقوف على مدى تحقق الأهداف وطبيعة الإجراءات التصحيحية التي يجب اتخاذها بعد الوقوف على الانحرافات ومسبباتها.

ولقد خصت الم. ص. م. بنماذج خاصة لقياس النجاعة تراعي خصوصية المشروع بدءا بنماذج خاصة بقياس مدى نجاعة عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية لمسييري الم. ص. م. إلى نماذج عملية لقياس النجاعة (لوحة القيادة) والتي تسمح للمسير بأن يكون على علم بالأداء الماضي و الحاضر لمختلف نشاطات المؤسسة التي تقع تحت مسؤوليته ، و مختلف الأحداث التي من شأنها أن تؤثر على نجاعة المؤسسة ، الأمر الذي يسمح بتحليلها في الوقت الحقيقي و اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .

إن توجه المؤسسات ومنها الم. ص. م. نحو تبني منهج إدارة الجودة الشاملة جعل في متناولها نماذج حديثة ومتعددة لقياس مدى نجاعتها، وهي أدوات تقييم تسمح بالتأكد من أن المؤسسة تسير على المسار الصحيح في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة. ومن هذه النماذج نماذج التميز بالجودة الشاملة وهي نماذج تطبيقية جامعة لعبت دورا كبيرا في ضمان نجاعة المؤسسة في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة.

لقد برزت أبحاث عديدة أثبتت ايجابية العلاقة القائمة بين إدارة الجودة الشاملة و النجاعة و أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابا على ربحية المؤسسة و ترفع من حصتها السوقية و تزيد في إنتاجيتها وتخفيض من تكاليف إنتاجها و تعزز من علامتها التجارية شريطة توفر البيئة المواتية للتطبيق و عدم قصور في الرؤية لدى قيادة المشروع ، و تعتبر النجاحات المتتالية التي شهدتها المؤسسات اليابانية من جراء تطبيقها السليم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة و تألقها و إرتقائها الى مرتبة العالمية لدليل صارخ على ايجابية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و النجاعة . ورغم كل هذا ، برزت دراسات ميدانية أخرى، لا يمكن تجاهلها، منها ما توصلت الى إثبات سلبية هذه العلاقة ومنها ما اعتبرت علاقة معدومة، ويبقى الجدل قائما الى يومنا هذا وميدان البحث مفتوحا لإزالة الغموض الذي يعتري هذه العلاقة.

A decorative scroll frame with a light gray background and a black outline. The frame has a vertical scroll on the left and a horizontal scroll on the top right. The text is centered within the frame.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية حول أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد :

يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من القطاعات الحيوية والديناميكية التي تلعب دورا محوريا في تفعيل منظومة الإقتصاد الوطني لما تتمتع به من مزايا تؤهلها إلى أن تحظى بمزيد من الإهتمام على ما كانت عليه في زمن التهميش ، إلا أنه مع التوجه التنموي الذي تبنته الجزائر حديثا والمبني على الانفتاح الاقتصادي والمنافسة الحرة ، أصبحت مؤسسات هذا القطاع مع حداثتها أحوج ما تكون في مواجهة هذه التحديات الجديدة إلى تعزيز قدرتها التنافسية لضمان بقائها واستمراريتها. إلا أنه لم يعد بقدرتها أمام هذا الوضع المعقد أن تستمر في إدارة أعمالها على ما كانت عليه، بل أصبح مفروض عليها إذا أرادت البقاء والاستمرار أن تنتهج منهاجا إداريا مرنا، يسعى للتعرف على إحتياجات الزبون وتوقعاته والعمل على تلبيتها وتطويرها باستمرار ومن ثم تحقيق السبق على منافسيها. منهج إداري يُمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لإمكاناتها والحرص على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، والحفاظ على مستوى جودة عالي في المنتج والخدمة المقدمة باعتبار الجودة مكون أساسي لنجاعة المؤسسة. منهج إداري يعمل على تحرير الطاقات داخل المؤسسة وفتح المجال للإبداع والابتكار، منهج إدارة بالمشاركة يرى في العنصر البشري موردا استراتيجيا، ويعتبره الحجر الأساس في المؤسسة ويعمل على إشراكه في القرار وتمكينه في العمل، كما يضع كل الأطراف ذات المصلحة على قدم المساواة في تحقيق أهدافها.

إنّ منهج إدارة الجودة الشاملة ، البديل الإداري الذي عملنا في الفصول السابقة على التعريف به وبمبادئه وبأبحاث رواده، كما عملنا على التعريف بالكيفية التي يؤثر بها على نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلى طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الجودة الشاملة ونجاعة المؤسسة معتمدين في ذلك على مجموعة من الدراسات الميدانية السابقة.

سنعمل من خلال هذا الفصل التطبيقي على دراسة عينة من الم.ص.م. للوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها و مدى تأثير ذلك على نجاعتها و ذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : عرض العناصر المنهجية لدراسة عينة البحث وتحليل البيانات.

المبحث الثاني: واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على نجاعة الم.ص.م. عينة الدراسة حسب وجهة نظر مسؤولي الم.ص.م. في المستويات الإدارية الثلاثة .

المبحث الثالث: علاقة متغيرات الدراسة مع بعضها البعض لبيان تكامل نموذج الدراسة .

المبحث الأول: عرض العناصر المنهجية لدراسة عينة البحث وتحليل البيانات.

يهدف الاطلاع على مدى تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وما تأثير ذلك على نجاعتها، قمنا بدراسة عينة من هذه المؤسسات معتمدين على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات وعلى مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجتها ومن ثم القيام بتحليلها.

المطلب الأول: العناصر المنهجية لدراسة عينة البحث.

سنتعرف في هذا المطلب على عينة البحث ومكوناتها ومختلف أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية الضرورية لمعالجة البيانات المتحصل عليها من عينة البحث.

1 - مجتمع وعينة البحث: لقد وقع اختيارنا على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأرضية للبحث لما لهذا القطاع من أهمية اقتصادية واستراتيجية في الإقتصاد الجزائري أبرزناها في المبحث السابق .

لقد استهدفت الدراسة في بداية المطاف الاتصال بـ 100 مؤسسة ناشطة في القطاع الصناعي والمتواجدة في ولايات الوسط و ذات اهتمام كبير بتطبيق أنظمة الجودة، إلا أن عدم تجاوب الكثير منها مع أداة الدراسة بعد محاولات كثيرة ومتكررة دامت سنة ونصف، أجبرنا إلى توسيع مجتمع الدراسة ليمتد من القطاع الصناعي إلى قطاع الخدمات، وتوسيع المجال الجغرافي ليمتد من ولايات الوسط وهي: بومرداس، تيزي وزو، البويرة، الجزائر العاصمة إلى بعض الولايات الأخرى من الوطن وهي: بجاية، قسنطينة، قالمة، المسيلة، ورقلة، بسكرة وغرداية؛ بعد أن تمكنا من التواصل مع أصحاب عدد لا بأس به من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر تظاهرات اقتصادية كان أبرزها التظاهرة التي نظمها " التجمع الاقتصادي الجزائري " بتاريخ 23 . 24 . 25 أوت 2017 بولاية تيبازة.

لقد تم توزيع الاستبانات على أفراد عينة عشوائية بلغت (200) مؤسسة صغيرة ومتوسطة، استهدفنا فيها فئة المسؤولين بمختلف المستويات الإدارية الثلاثة (مجتمع الدراسة) باعتبارهم الفئة الأكثر إلماماً بموضوع الدراسة، استخدمنا في ذلك وسائل التواصل المباشرة كالمقابلة وغير المباشرة كالأنترنيت. ولقد تم استرجاع (68) استمارة واستبعاد (17) منها نظرا لعدم احتوائها على كل الإجابات، ومن ثم تبقى بحوزتنا (51) استمارة صالحة للمعالجة. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (IV-1): نسبة استجابة المبحوثين من أفراد عينة الدراسة.

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستلمة	عدد الاستبانات الملقاة	عدد الاستبانات الصالحة للمعالجة	نسبة الاستبانات المسترجعة والصالحة للمعالجة من العينة الموزعة
200	68	17	51	25 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الدراسة الميدانية.

وفيما يلي التعرف على أعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عيّنة الدراسة من حيث طبيعة القطاع الذي تنشط فيه وحسب طبيعة نشاطها:

الجدول رقم (IV - 2): تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة وتصنيفها من حيث طبيعة النشاط والقطاع الذي تنشط فيه.

نوع القطاع	طبيعة النشاط	التكرارات	النسبة المئوية
الخدمات	مقاوله كهرباء	1	2,0%
	أشغال البناء	8	15,7%
	مكتب دراسات تقني	2	3,9%
	مركز خدمات صحية	2	3,9%
	التكوين و الدعم المدرسي	2	3,9%
	مركز تجاري	6	11,8%
	تجارة بالتفصيل	4	7,8%
	بيع بالجملة	3	5,9%
	إستيراد و توزيع	3	5,9%
	بيع و صيانة عتاد الإعلام الآلي	4	7,8%
	تصميم و بيع البرمجيات	2	3,9%
	ترقية عقارية	2	3,9%
	الطباعة الرقمية	1	2,0%
	خدمات النظافة و الأمن	1	2,0%
	مجموع الخدمات	41	80,4%
الصناعة	صناعة ميكانيكية	1	2,0%
	صناعة نظام الأمن المنزلي	1	2,0%
	انتاج مواد البناء (السيراميك)	2	3,9%
	صناعة غذائية	3	5,9%
	صناعة الألمنيوم	3	5,9%
	مجموع الصناعة	10	19,6 %
	المجموع الكلي	51	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات الإستبانة والدراسة الميدانية.

كما احتوت عينة الدراسة على الأصناف التالية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الجدول رقم (IV - 3): تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة حسب حجم العمالة

نوع الم. ص.م.	التكرارات	النسبة المئوية
مصغرة (من 1 إلى 9 عمال)	18	35.3 %
صغيرة (من 10 إلى 49 عامل)	17	33.3 %
متوسطة (من 50 إلى 250 عامل)	16	31.4 %
المجموع	51	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات الإستبانة والدراسة الميدانية.

2- متغيرات ونموذج الدراسة: اعتمدنا في دراسة العينة على مجموعة من المتغيرات تمّ على إثرها تصميم نموذج للدراسة أبرزنا من خلاله العلاقة القائمة بين هذه المتغيرات

2-1_متغيرات الدراسة: لقد إعتدنا في دراستنا على مجموعة من المتغيرات تمثلت فيما يلي:

أولاً: البيانات العامة: وتتمثل في:

أ- البيانات الديمغرافية والاجتماعية: والتي تقيس أوصاف ومزايا أفراد مجتمع البحث والمتمثلة في:

الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

ب- بيانات عامة عن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة: وهي بقسمين:

• القسم الأول: يتعلق بتاريخ تأسيس المؤسسة وشكلها القانوني وطبيعة نشاطها وعدد موظفيها ورقم أعمالها.

• القسم الثاني: يمثل مدخل للتعرف على سياسة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نحو الجودة، ومدى حصولها على شهادة الأيزو وبيان موقفها من تبني منهج إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: المتغيرات السلوكية: والتي تتضمن البيانات المتعلقة بمدى نجاعة أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتحتوي على نوعين من المتغيرات:

أ- معايير الوسائل وتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي معايير مستقلة: هذه المعايير تعمل على تقييم مدى فعالية الأساليب والإجراءات المعمول بها، ومدى فعالية نظام إدارة الجودة والوسائل المسخرة للوصول إلى الأهداف، فهي تقيس مختلف الأعمال التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، والكيفية التي تؤدي بها هذه الأعمال، ومن ثم فهذه المعايير تقيس مدى التحكم في معيار الكفاءة الذي يقيس مدى الاستغلال الأمثل للموارد عند إنجاز هذه الأعمال. وتتمثل معايير الوسائل فيما يلي:

أ-1 **التزام الإدارة العليا:** يبحث هذا المحور في التزام القادة بما تمليه مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك بوضع الرؤية والرسالة ودعم القيم والأخلاق التي ترسخ ثقافة التميز والتحسين المستمر، ويجعل من الجودة مطلباً استراتيجياً تسعى المؤسسة لتطبيقه في جميع وحداتها ومستوياتها التنظيمية وتعمل على الوفاء بالتزاماتها تجاه زبائنهم ومختلف شركائهم الخارجيين وتجعل من موردها البشري شريكاً استراتيجياً وعميلاً داخلياً تعمل باستمرار على إرضائه.

أ-2 **سياسة واستراتيجية المؤسسة:** يبحث هذا المحور في ممارسات المؤسسة في تصميم وتطوير وتقييم سياستها واستراتيجيتها أخذة بعين الاعتبار مختلف شركائهم الداخليين والخارجيين الحاليين والمحتملين وضمان الارتباط والانسجام الوثيقين بين سياسة واستراتيجية الجودة المتبناة مع استراتيجيتها الكلية، ما يدفع مختلف وظائف المؤسسة بوضع أهدافها في مختلف المستويات التنظيمية من خلال سياسة الجودة المتبناة.

أ-3 **إدارة المورد البشري:** يبحث هذا المحور في ممارسات المؤسسة تجاه تخطيط وتطوير موردها البشري، والعمل على انخراطه في سياسة التحسين المستمر للجودة وإشراكه في الخيارات الاستراتيجية المؤثرة على حياته المهنية والعمل على تكوينهم وتشجيع مبادراتهم واقتراحهم في مجال التحسين والإبداع ومكافأة المتميزين منهم، وتوفير بيئة مواتية تضمن فعالية عملية التبادل والتعاون فيما بينهم.

أ-4 **الشراكة والموارد:** يتناول هذا المحور بعدين أساسيين، البعد الأول يتمثل في ممارسات المؤسسة في كيفية تسيير مختلف مواردها (الموارد المالية، الموارد المعلوماتية، الأصول) والبعد الثاني في كيفية إشراك شركائهم في عملية التحسين المستمر للجودة.

ففي البعد الأول ومن ناحية تسيير مواردها المالية، فهي تلتزم بما تمليه عليها استراتيجيتها العامة، وبما يحقق لها الأمن والمردودية الدائمة، وهذا يتطلب منها تقييم مستمر لقراراتها الاستثمارية والمخاطر المالية المحتملة.

أما ما يتعلق بمواردها المعلوماتية فعلى المؤسسة أن تعمل على هيكلة إدارة المعلومات والمعرفة بما يدعم نظامها لاتخاذ القرارات وتطوير قدراتها، والعمل على توفير المعلومة الضرورية حسب الحاجة وفي الوقت المطلوب لأداء العمل على أكمل وجه مع ضرورة توفر مؤشرات لقياس فعالية الأداء وتوفير الوثائق المناسبة والمحدثة باستمرار ووضعها في متناول الجميع.

كما أن للمؤسسة موارد أخرى لابد أن تعمل على تسييرها بفعالية من أجل تحسين أدائها وعلى المؤسسة أن تحرص على إمتلاك قدرة تفاوضية كبيرة تمكنها من التميز في الحصول على مواردها الأساسية مقارنة بمنافسيها.

أما البعد الثاني والمتمثل في كيفية إشراك شركاء المؤسسة في عملية التحسين المستمر. فالمعلوم أن الجودة ليست عملية داخلية للمؤسسة فقط، إذ أن مختلف شركاء المؤسسة الخارجيون يساهمون بشكل أو بآخر في تحسين أو تدنية جودتها، لذلك نجد أن الشراكة القائمة بين المؤسسة ومورديها المتعاقدين معها تساهم مساهمة فعالة في تطوير استراتيجية المؤسسة من خلال قيام المؤسسة بمجموعة من الترتيبات مع مورديها والمتعاقدين معها لتضمن تطابق وتحسين خدماتهم الموجهة إليها، وعليها أن تدفعهم إلى تبني سياسة التحسين المستمر والسير فيها بما يخدم سياسة التحسين المستمر الخاصة بالمؤسسة.

أ-5- إدارة العمليات: تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المؤسسة امتلاك القدرة على تصنيف عملياتها وتمييز العمليات المولدة للقيمة لمختلف الأطراف ذوي المصلحة لتجعلها من أولى أولوياتها، وإخضاعها للتحسين لتحقيق لهذه الأطراف و خاصة للزبون الرضا الكامل وتقدم إليهم قيمة متزايدة باستمرار. هذا من جهة ومن جهة أخرى تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بمختلف العمليات المتعلقة بالزبائن قصد تحسين تعاملها مع زبائنهم وهذا يتطلب منها تصنيف دقيق لزبائنهم وتحديد العمليات المولدة لرضاهم وزبائنهم والعمل على توظيف المعلومات الراجعة منهم في تصحيح أخطائها وتحسين عرضها وتصميم منتجاتها وخدماتها.

أ-6- الاندماج في البيئة المحلية: تبني منهج إدارة الجودة الشاملة يملئ على المؤسسة توطيد علاقتها مع البيئة التي تمارس فيها نشاطها فتعمل على الاستجابة لحاجيات هذه البيئة وتوقعاتها والمحافظة عليها ووقايتها من الأخطار المحتملة. كما تعمل على تلبية الأهداف الاجتماعية والثقافية لموظفيها والعمل على تطوير وتنشيط مناصب شغلهم.

ب . معايير النتائج الكلية وتمثل معايير النجاعة الكلية مقارنة بالمنافسة وهي متغيرات تابعة للمتغيرات المستقلة: وهي تعكس الأداء الكلي للمؤسسة وتقيس فعالية الأداء أي قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها، ولقد تم الاستعانة بنموذج " Kaplan " و " Norton " (الذي تناولناه في الفصل الثالث) في اختيار مجموعة من المعايير بمؤشراتها المختلفة، وسبب هذا الاختيار يرجع إلى أن هذا النموذج يسمح بقياس الأداء في كل مستويات المؤسسة. ويمكن تصنيف هذه المعايير في المحاور التالية:

ب-1- محور رضا الزبون: هذا المعيار يهدف إلى تقييم الكيفية التي تعامل بها المؤسسة زبائنهم، ولقد اعتمدنا مجموعة من المؤشرات لقياس هذا المعيار وهي:

- نسبة المبيعات المحققة من خلال الزبائن الحاليين للمؤسسة.
- نسبة المبيعات المحققة من خلال الزبائن الجدد.
- درجة رضا زبائن المؤسسة
- نسبة الشكاوي الموجهة إلى المؤسسة
- نسبة الشكاوي المعالجة.
- نسبة الاستجابة لطلبات الزبائن
- عدد الزبائن الجدد
- عدد المنازعات مع الزبائن
- نسبة التخفيضات المقدمة للزبائن

ب-2- محور رضا المورد البشري: هذا المعيار يهدف إلى تقييم الكيفية التي تثن بها المؤسسة مورديها البشري، ولقد اعتمدنا مجموعة المؤشرات التي تقيس هذا المعيار وهي كالتالي:

- درجة رضا المورد البشري
- معدلات الاستقالة وترك الوظيفة
- معدلات التغيب في العمل
- معدلات دوران العمل
- عدد اقتراحات التحسين المقدمة من الفرد الواحد
- نسبة المشاركة في فرق العمل
- نسبة حوادث العمل

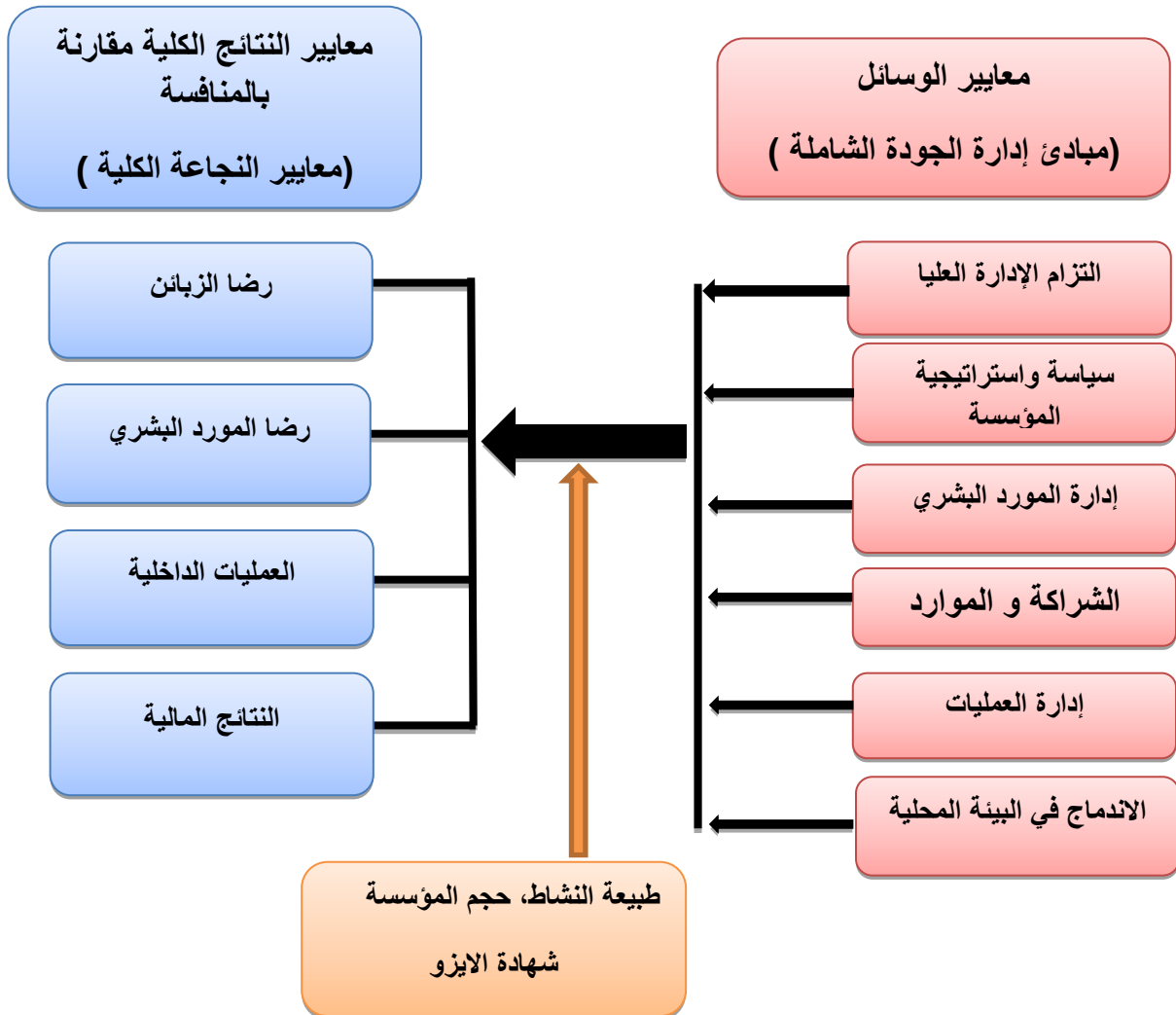
- نسبة الزيادة في الأجور
 - نسبة الأرباح الموزعة على الموظفين
 - الدخل المتوسط للفرد
 - عدد الترقيات
 - تكلفة اليد العاملة/ التكلفة الكلية للمؤسسة
 - عدد الموظفين الذين تم تسريحهم
 - تكلفة التكوين
 - عدد الموظفين المكونين
 - درجة رضا المورد البشري عن عملية التكوين
- ب-3- **محور العمليات الداخلية:** يعكس هذا المعيار تحويل المؤسسة للمدخلات إلى مخرجات، وهو يسمح بالكشف عن مدى ملاءمة المخرجات مع متطلبات الزبائن ويمكن قياس ذلك بمجموعة من المؤشرات هي:

- وقت الاستجابة للطلبات فيما بين المصالح الداخلية للمؤسسة
 - نسبة المبيعات المحققة من المنتجات الجديدة.
 - نسبة الأموال المستثمرة في البحث والتطوير
 - عدد المنتجات والخدمات الجديدة
 - درجة التحكم في العمليات الداخلية
 - نسبة الإنتاجية
 - تكلفة نظام الجودة المطبقة
 - تكلفة عدم الجودة
 - نسبة الحوادث
 - نسبة تخفيض الإزعاجات تجاه المحيط
 - درجة تطوير العمل
- ب-4- **المحور المالي:** يستعرض هذا المحور الحالة المالية للمؤسسة من خلال المؤشرات التالية:
- حجم المبيعات

- الحصص السوقية
- الربح الصافي
- ديون المؤسسة في المدى القصير
- ديون المؤسسة في المدى الطويل

2-2 نموذج الدراسة: لقد قمنا بتصميم نموذج للدراسة يحتوي على كل المتغيرات السابقة الذكر والعلاقة القائمة فيما بينها والشكل رقم (1- IV) يوضح ذلك:

الشكل رقم (1- IV): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على متغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: أساليب وآليات وإجراءات تطبيق البحث.

1- المصادر الثانوية لجمع البيانات: لقد تم الاعتماد على مجموعة من المصادر المتنوعة لتغطية الجانب النظري من البحث ولقد تمثلت فيما يلي:

- مراجع متخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة في الصناعة والخدمات.
- مراجع متخصصة في مجال إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- مراجع متخصصة في مجال إدارة الأداء (النجاعة).
- الرسائل الجامعية في مجال إدارة الجودة الشاملة والأيزو في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المجالات العلمية والندوات والمقالات العلمية المتخصصة في كل من مجال إدارة الجودة الشاملة وإدارة الأداء والتميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- التقارير السنوية والنشرات الخاصة الصادرة عن:
 - وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمارات سابقا
 - وزارة الصناعة والمناجم
 - تقارير البنك الدولي " Doing Business " حول مناخ الأعمال في بلدان العالم.
 - مصادر المعهد الجزائري للقياس " IANOR " والديوان الوطني للإحصاء
 - الجرائد الرسمية وشبكة الأنترنت

2- المصادر الأولية: وتتمثل هذه المصادر في جمع المعلومات والبيانات عن مجتمع الدراسة المتمثل في القيادات الإدارية المتواجدة في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى والإشرافية). ولقد تم الاعتماد على الأدوات التالية لجمع البيانات:

- مقابلات شخصية غير رسمية مع بعض مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبعض الإطارات العاملة فيها لمعرفة انطباعهم حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق نجاعة مؤسساتهم
- مقابلات شخصية غير رسمية مع بعض المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، التسويق والإحصاء.
- الاستبانة التي تعتبر من بين اهم المصادر الأولية التي تم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات الميدانية وكانت موجهة للمستويات الإدارية العليا والإشرافية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة للوقوف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات ومدى تأثير ذلك على نجاعتها.

3- تصميم الاستبانة أداة الدراسة: لقد تم تصميم استبانة البحث كما هي واضحة في الملحق رقم (2) بهدف جمع البيانات والمعلومات الضرورية لتحقيق أهداف البحث. ولقد تم الاعتماد في تصميمها على الاطار النظري للبحث وعلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كما تم الاستعانة بأراء مجموعة من الأساتذة الجامعيين وأراء بعض مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبعض الإطارات العاملة فيها والذين ساهموا في تحكيمها، لتخرج بصيغتها النهائية مكونة من الأجزاء الثلاثة التالية:

-مقدمة تعريفية بالبحث والهدف منها تقديم توجيهات عامة للمبحوثين وتوجيهات للاتصال بالباحث عند الضرورة.

الجزء الثاني: ويشمل من جهة بيانات تعريفية ديمغرافية واجتماعية متعلقة بخصائص مجتمع البحث، ومن جهة أخرى بيانات تتعلق بسياسة المؤسسة نحو الجودة.

الجزء الثالث: يتعلق بالبيانات المتعلقة بمدى نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة. ولقد تم التفصيل في هذه البيانات في العنصر السابق الخاص بمتغيرات الدراسة. اذ تتفرع هذه المتغيرات الى مجموعتين من المعايير؛ معايير الوسائل و التي تمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و معايير النتائج الكلية مقارنة بالمنافسة و التي تمثل معايير النجاعة الكلية مقارنة بالمنافسة.

ولقد تم استخدام مقياس " ليكرت " (Likert) المتدرج الخماسي لقياس كل فقرات الاستبانة، حيث أخذ المقياس بالمقاييس التالية و ذلك لتسهيل عملية الاستجابات لدى المستجيب و الترميز في الحاسب الآلي.

الجدول رقم (4-IV) : مقياس " ليكرت " الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
التصنيف	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من تصميم الباحثة اعتمادا على مقياس " ليكرت "

ولقد تم حساب الحدود الدنيا والقصوى للفئات باتباع الخطوات التالية :

- حساب المدى: $5 - 1 = 4$ ؛
- تقسيم المدى على الفئات: $0.8 = 5 / 4$ ؛
- القيام بإضافة هذه النتيجة إلى أقل قيمة وهي واحد الصحيح¹ وصولا إلى أعلى قيمة وهي خمسة (5):

¹ محمد خير، سليم أبو زيد ، " أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss "، دار صفاء ، الأردن ، 2005،

- الفئة الأولى: [1 - 1.8] وهي موافقة لدرجة تقدير " ضعيف جدا "
- الفئة الثانية: [1.8 - 2.6] وهي موافقة لدرجة تقدير " ضعيف "
- الفئة الثالثة: [2.6 - 3.4] وهي موافقة لدرجة تقدير " متوسط "
- الفئة الرابعة: [3.4 - 4.2] وهي موافقة لدرجة تقدير " مرتفع "
- الفئة الخامسة: [4.2 - 5] وهي موافقة لدرجة تقدير " مرتفع جدا "

4- تحليل مصداقية أداة الدراسة: يقال عن الاستبانة أنها تتميز بالمصداقية إذا كانت تقيس فعلا ما وضعت لقياسه، ولتبيان مدى مصداقية الاستبانة، قمنا بنوعين من الاختبارات، إختبار حول صدق المحتوى واختبار خاص بصدق وثبات الاتساق الداخلي للعبارات.

4-1- إختبار صدق المحتوى (الصدق الظاهري): لتبيان مدى مصداقية عبارات الاستبانة وصلاحياتها لخدمة هدف الدراسة، ثم تصميم نموذج خاص بالتحكيم، يشمل فرضيات ونموذج الدراسة، مدى وضوح عباراتها وملاءمتها للموضوع، تناسبها وشموليتها وسلامة اللغة المستخدمة، وتم تقديمه إلى مجموعة من المحكمين المختصين في المجال أنظر الى الملحق رقم (3)، فكان من بينهم مجموعة من الأساتذة المختصين، ومدير إحدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى أحد المستشارين في التسيير والتطوير لتلك المؤسسة. ولقد قاموا مشكورين بتزويدنا بملاحظات واقتراحات قيمة حول متغيرات الدراسة بما يجعلها تتماشى مع مختلف مجالات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة، ولقد أخذنا بعين الاعتبار كل الاقتراحات والملاحظات المقدمة.

4-2- إختبار صدق وثبات الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة:

بعد الأخذ باقتراحات المحكمين، توجه عملنا إلى قياس مدى صدق وثبات اتساق الداخلي للعبارات المحتواة في أداة الدراسة والعمل على التأكد من تناسب الأبعاد مع بعضها البعض وعدم تعارضها أو وجود تداخل فيما بينها. هذا الأمر تطلب منا توزيع الاستبانة على عينة عشوائية تجريبية مكونة من (13) مؤسسة صغيرة ومتوسطة، تم استرجاع عشرة (10) منها وإخضاعها لاختبارات الصدق والثبات.

ولقياس درجة صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة قمنا بالتأكد أولا من طبيعة توزيع العينة، حيث تبين أن أداة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بنسبة 0,875، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب كان أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05 وذلك باستعمال حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، الأمر الذي سمح لنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بهدف قياس درجة صدق الاتساق بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، سواء بالنسبة للمتغير المستقل (معايير الوسائل وهي تمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (معايير النتائج الكلية مقارنة بالمنافسة وهي تمثل معايير النجاعة) وتمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

أ- قياس درجة صدق الاتساق الداخلي لمعايير الوسائل (مبادئ ادارة الجودة الشاملة) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعبارات المكونة لها.

أ-1- قياس درجة صدق الاتساق الداخلي لبعدي " التزام الإدارة العليا" و " سياسة واستراتيجية المؤسسة" مع العبارات المكونة لها:

الجدول رقم (IV -5): معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات " التزام الإدارة العليا" و " سياسة واستراتيجية المؤسسة" مع البعد الكلي لها.

بعد " سياسة واستراتيجية المؤسسة"			بعد " التزام الإدارة العليا"		
نتائج الاختبار	الارتباط	رقم العبارة في الإستبانة	نتائج الاختبار	الارتباط	رقم العبارة في الإستبانة
**0,857	معامل الارتباط بيرسون	1	**0,904	معامل الارتباط بيرسون	1
0,002	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
**0,963	معامل الارتباط بيرسون	2	**0,994	معامل الارتباط بيرسون	2
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
**0,883	معامل الارتباط بيرسون	3	**0,904	معامل الارتباط بيرسون	3
0,001	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
**0,852	معامل الارتباط بيرسون	4	**0,984	معامل الارتباط بيرسون	4
0,002	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة	
**0,940	معامل الارتباط بيرسون	5	**0,802	معامل الارتباط بيرسون	5
0,001	مستوى الدلالة		0,005	مستوى الدلالة	
**0,836	معامل الارتباط بيرسون	6	**0,916	معامل الارتباط بيرسون	6
0,003	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
**0,852	معامل الارتباط بيرسون	7	**0,978	معامل الارتباط بيرسون	7
0,002	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01

المصدر: نتائج تحليل بيانات العينة التجريبية بواسطة برنامج SPSS.

حسب الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

1- إن نتائج إختبار الارتباط المتعلق بكل عبارة من العبارات المكونة لبعد " التزام الإدارة العليا" تتراوح فيها معاملات الارتباط بيرسون بين 0,802 كأدنى قيمة و 0,994 كحد أقصى، وهي كلها معاملات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية 0,01، ومن ثم يمكننا إعتبار هذا البعد صادقا لما وضع لقياسه.

2- كما أن نتائج إختبار الارتباط المتعلق بكل عبارة من العبارات المكونة لبعـد " سياسة واستراتيجية المؤسسة" تتراوح بين 0,836 كحد أدنى و 0,963 كحد أقصى وهي كلها معاملات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية 0,01، ومن ثم يمكننا إعتبار هذا البعد أيضا صادقا لما وضع لقياسه.

أ-2- قياس صدق الاتساق الداخلي لبعدي " إدارة الموارد البشرية" و " الشراكة والموارد" مع العبارات المكونة لكل بعد:

الجدول رقم (IV -6): معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات " إدارة الموارد البشرية" و " الشراكة والموارد" مع البعد الكلي لها.

بعد " الشراكة والموارد"			بعد " إدارة المورد البشري"		
نتائج الاختبار	الارتباط	رقم العبارة في الإستبانة	نتائج الاختبار	الارتباط	رقم العبارة في الإستبانة
**0,761	معامل الارتباط بيرسون	1	**0,947	معامل الارتباط بيرسون	1
0,005	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
**0,779	معامل الارتباط بيرسون	2	**0,802	معامل الارتباط بيرسون	2
0,002	مستوى الدلالة		0,002	مستوى الدلالة	
**0,769	معامل الارتباط بيرسون	3	**0,999	معامل الارتباط بيرسون	3
0,003	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
**0,905	معامل الارتباط بيرسون	4	**0,799	معامل الارتباط بيرسون	4
0,004	مستوى الدلالة		0,005	مستوى الدلالة	
**0,754	معامل الارتباط بيرسون	5	**0,844	معامل الارتباط بيرسون	5
0,009	مستوى الدلالة		0,002	مستوى الدلالة	
**0,842	معامل الارتباط بيرسون	6	**0,879	معامل الارتباط بيرسون	6
0,002	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة	
**0,763	معامل الارتباط بيرسون	7	**0,890	معامل الارتباط بيرسون	7
0,003	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة	
**0,844	معامل الارتباط بيرسون	8	**0,842	معامل الارتباط بيرسون	8
0,4	مستوى الدلالة		0,002	مستوى الدلالة	
**0,743	معامل الارتباط بيرسون	9	**0,985	معامل الارتباط بيرسون	9
0,004	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
**0,872	معامل الارتباط بيرسون	10	**0,728	معامل الارتباط بيرسون	10
0,000	مستوى الدلالة		0,008	مستوى الدلالة	
**0,778	معامل الارتباط بيرسون	11	**0,889	معامل الارتباط بيرسون	11
0,008	مستوى الدلالة		0,002	مستوى الدلالة	
**0,724	معامل الارتباط بيرسون	12	**0,726	معامل الارتباط بيرسون	12
0,002	مستوى الدلالة		0,003	مستوى الدلالة	
**0,728	معامل الارتباط بيرسون	13	**0,937	معامل الارتباط بيرسون	13
0,005	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
**0,811	معامل الارتباط بيرسون	14	**0,840	معامل الارتباط بيرسون	14
0,006	مستوى الدلالة		0,002	مستوى الدلالة	
**0,786	معامل الارتباط بيرسون	15	**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01		
0,004	مستوى الدلالة				

المصدر: نتائج تحليل بيانات العينة التجريبية بواسطة برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

1- أن نتائج إختبار الارتباط المتعلق بكل عبارة من العبارات المكونة لبعد " إدارة المورد البشري" تتراوح فيها معاملات الارتباط بيرسون بين 0,726 كحد أدنى و 0,999 كحد أقصى، وهي كلها معاملات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية 0,01، ومن ثم يمكننا إعتبار هذا البعد صادقا لما وضع لقياسه.

2- كما أن نتائج إختبار الارتباط المتعلق بكل عبارة من العبارات المكونة لبعد " الشراكة و الموارد" تتراوح فيها معاملات الارتباط بيرسون بين 0,724 كحد أدنى و 0,905 كحد أقصى، وهي كلها معاملات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية 0,01، ومن ثم يمكننا إعتبار هذا البعد صادقا لما وضع لقياسه.

أ-3- قياس صدق الاتساق الداخلي لبُعدي " إدارة العمليات" و "الاندماج في البيئة المحلية" مع العبارات المكونة لكل بعد.

نلاحظ من خلال الجدول أدناه :

- أن نتائج إختبار الارتباط المتعلق بكل عبارة من العبارات المكونة لبعد " إدارة العمليات" تتراوح فيها معاملات الارتباط بيرسون بين 0,728 كحد أدنى و 0,994 كحد أقصى، وهي كلها معاملات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 ومن ثم يمكننا إعتبار هذا البعد صادقا لما وضع له.

- كما أن نتائج إختبار الارتباط المتعلق بكل عبارة من العبارات المكونة لبعد " الاندماج في البيئة المحلية" تتراوح فيها معاملات الارتباط بيرسون بين 0,842 كحد أدنى و 0,967 كحد أقصى، وهي كلها معاملات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 ومن ثم يمكننا إعتبار هذا البعد صادقا لما وضع له.

الجدول رقم (IV -7): معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات " إدارة العمليات " و " الاندماج مع البيئة المحلية " مع البعد الكلي لها.

بعد " الاندماج في البيئة المحلية"			بعد " إدارة العمليات"		
نتائج الاختبار	الارتباط	رقم العبارة في الإستبانة	نتائج الاختبار	الارتباط	رقم العبارة في الإستبانة
**0,931	معامل الارتباط بيرسون	1	**0,800	معامل الارتباط بيرسون	1
0,001	مستوى الدلالة		0,005	مستوى الدلالة	
**0,962	معامل الارتباط بيرسون	2	**0,994	معامل الارتباط بيرسون	2
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
**0,842	معامل الارتباط بيرسون	3	**0,857	معامل الارتباط بيرسون	3
0,002	مستوى الدلالة		0,003	مستوى الدلالة	
**0,900	معامل الارتباط بيرسون	4	**0,901	معامل الارتباط بيرسون	4
0,001	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة	
**0,947	معامل الارتباط بيرسون	5	**0,852	معامل الارتباط بيرسون	5
0,000	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة	
**0,967	معامل الارتباط بيرسون	6	**0,738	معامل الارتباط بيرسون	6
0,000	مستوى الدلالة		0,01	مستوى الدلالة	
0,941**	معامل الارتباط بيرسون	7	**0,900	معامل الارتباط بيرسون	7
0,001	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة	
**0,868	معامل الارتباط بيرسون	8	**0,864	معامل الارتباط بيرسون	8
0,001	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة	
** الارتباط إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01			**0,728	معامل الارتباط بيرسون	9
			0,01	مستوى الدلالة	
			**0,805	معامل الارتباط بيرسون	10
			0,005	مستوى الدلالة	
			**0,842	معامل الارتباط بيرسون	11
			0,002	مستوى الدلالة	
			**0,909	معامل الارتباط بيرسون	12
			0,000	مستوى الدلالة	
			**0,907	معامل الارتباط بيرسون	13
			0,002	مستوى الدلالة	
			**0,828	معامل الارتباط بيرسون	14
			0,002	مستوى الدلالة	
			**0,962	معامل الارتباط بيرسون	15
			0,000	مستوى الدلالة	
			**0,902	معامل الارتباط بيرسون	16
			0,000	مستوى الدلالة	
			**0,831	معامل الارتباط بيرسون	17
			0,003	مستوى الدلالة	
**0,820	معامل الارتباط بيرسون	18			
0,004	مستوى الدلالة				

المصدر: نتائج تحليل بيانات العينة التجريبية بواسطة برنامج SPSS

أ-4- قياس درجة الاتساق الداخلي لكل معيار من معايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) مع مجموع معايير الوسائل.

الجدول رقم (IV -8): معاملات الارتباط لكل معيار من معايير الوسائل (معايير إدارة الجودة الشاملة) مع مجموع معايير الوسائل.

البعد	الارتباط	النتائج مع مجموع معايير الوسائل
التزام الإدارة العليا	معامل الارتباط بيرسون	0,930**
	مستوى الدلالة	0,000
سياسة واستراتيجية المؤسسة	معامل الارتباط بيرسون	0,915**
	مستوى الدلالة	0,000
إدارة المورد البشري	معامل الارتباط بيرسون	0,823**
	مستوى الدلالة	0,003
الشراكة والموارد	معامل الارتباط بيرسون	0,790**
	مستوى الدلالة	0,007
إدارة العمليات	معامل الارتباط بيرسون	0,947**
	مستوى الدلالة	0,000
الاندماج في البيئة المحلية	معامل الارتباط بيرسون	0,918**
	مستوى الدلالة	0,000

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01

المصدر: نتائج تحليل بيانات العينة التجريبية بواسطة برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بيرسون لكل معيار من معايير الوسائل تتراوح بين 0,790 كحد أدنى و 0,947 كحد أقصى وهي كلها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية 0,01، ومن ثم فإن نتائج الجدول تؤكد بأن أداة الدراسة المتعلقة بقياس معايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

ب- قياس صدق الاتساق الداخلي لمعايير النتائج الكلية (معايير النجاعة الكلية مقارنة بالمنافسة) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعبارات المكونة لها.

ب-1- قياس درجة صدق الاتساق الداخلي لبعدي "رضا الزبائن" و "رضا المورد البشري" مع العبارات المكونة لكل بعد.

الجدول رقم (IV - 9): معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات " رضا الزبائن" و " رضا المورد البشري" مع البعد الكلي لها.

بعد " رضا المورد البشري"			بعد " رضا الزبائن"		
نتائج الاختبار	الارتباط	رقم العبارة في الإستبانة	نتائج الاختبار	الارتباط	رقم العبارة في الإستبانة
**0,942	معامل الارتباط بيرسون	1	**0,798	معامل الارتباط بيرسون	1
0,000	مستوى الدلالة		0,002	مستوى الدلالة	
**0,805	معامل الارتباط بيرسون	2	**0,759	معامل الارتباط بيرسون	2
0,000	مستوى الدلالة		0,003	مستوى الدلالة	
**0,997	معامل الارتباط بيرسون	3	**0,862	معامل الارتباط بيرسون	3
0,000	مستوى الدلالة		0,01	مستوى الدلالة	
**0,834	معامل الارتباط بيرسون	4	**0,850	معامل الارتباط بيرسون	4
0,001	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
**0,978	معامل الارتباط بيرسون	5	**0,799	معامل الارتباط بيرسون	5
0,001	مستوى الدلالة		0,006	مستوى الدلالة	
**0,860	معامل الارتباط بيرسون	6	**0,975	معامل الارتباط بيرسون	6
0,001	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
**0,993	معامل الارتباط بيرسون	7	**0,871	معامل الارتباط بيرسون	7
0,000	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة	
**0,848	معامل الارتباط بيرسون	8	**0,781	معامل الارتباط بيرسون	8
0,000	مستوى الدلالة		0,008	مستوى الدلالة	
**0,936	معامل الارتباط بيرسون	9	**0,761	معامل الارتباط بيرسون	9
0,002	مستوى الدلالة		0,009	مستوى الدلالة	
**0,879	معامل الارتباط بيرسون	10	**0,761	معامل الارتباط بيرسون	10
0,002	مستوى الدلالة		0,009	مستوى الدلالة	
**0,805	معامل الارتباط بيرسون	11	**0,938	معامل الارتباط بيرسون	11
0,004	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة	
**0,998	معامل الارتباط بيرسون	12	** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01		
0,000	مستوى الدلالة				
**0,908	معامل الارتباط بيرسون	13			
0,000	مستوى الدلالة				
0,872	معامل الارتباط بيرسون	14			
0,003	مستوى الدلالة				
0,937	معامل الارتباط بيرسون	15			
0,001	مستوى الدلالة				
0,997	معامل الارتباط بيرسون	16			
0,000	مستوى الدلالة				

المصدر: نتائج تحليل بيانات التجريبية بواسطة برنامج spss

تظهر نتائج الجدول السابق ما يلي:

- إن معاملات ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات البعد الأول (رضا الزبائن) من محور معايير النتائج الكلية مقارنة بالمنافسة (معايير النجاعة الكلية) مع هذا البعد نفسه تتراوح بين 0.759 كحد أدنى و 0,975 كحد أقصى، وهي كلها معاملات موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0,01، وهذا يعكس وجود اتساق داخلي بين عباراته.

- كما أن معاملات ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات البعد الثاني (رضا المورد البشري) من محور معايير النتائج الكلية مقارنة بالمنافسة (معايير النجاعة الكلية) مع هذا البعد نفسه تتراوح بين 0,805 كحد أدنى و 0,998 كحد أقصى، وهي كلها معاملات موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0,01 وهذا يدل على أننا يمكننا إعتبار هذا البعد صادقا لما وضع له.

ب-2- قياس درجة صدق الاتساق الداخلي لبُعدي "العمليات الداخلية" و "النتائج المالية" مع العبارات المكونة لكل بعد:

تظهر نتائج الجدول رقم (IV -10) ما يلي:

- إن معاملات ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات البعد الثالث (العمليات الداخلية) من محور معايير النتائج الكلية مقارنة بالمنافسة (معايير النجاعة الكلية) مع هذا البعد نفسه تتراوح بين 0,711 كحد أدنى و 0,997 كحد أقصى، وهي كلها معاملات موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0,01، وهذا يعكس وجود اتساق داخلي بين عباراته.

- كما أن معاملات ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات البعد الرابع (النتائج المالية) من محور معايير النتائج الكلية مقارنة بالمنافسة (معايير النجاعة الكلية) مع هذا البعد نفسه تتراوح بين 0,825 كحد أدنى و 0,967 كحد أقصى، وهي كلها معاملات موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0,01 وهذا يدل على أننا يمكننا إعتبار هذا البعد صادقا لما وضع له.

الجدول رقم (10- IV): معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات " العمليات الداخلية " و " النتائج المالية " مع البعد الكلي لها

بعد " العمليات الداخلية "			بعد " النتائج المالية "		
رقم العبارة في الإستبانة	الارتباط	نتائج الاختبار	رقم العبارة في الإستبانة	الارتباط	نتائج الاختبار
1	معامل الارتباط بيرسون	**0,997	1	معامل الارتباط بيرسون	**0,834
	مستوى الدلالة	0,000		مستوى الدلالة	0,005
2	معامل الارتباط بيرسون	**0,738	2	معامل الارتباط بيرسون	**0,952
	مستوى الدلالة	0,008		مستوى الدلالة	0,001
3	معامل الارتباط بيرسون	**0,768	3	معامل الارتباط بيرسون	**0,947
	مستوى الدلالة	0,005		مستوى الدلالة	0,003
4	معامل الارتباط بيرسون	**0,894	4	معامل الارتباط بيرسون	**0,825
	مستوى الدلالة	0,001		مستوى الدلالة	0,006
5	معامل الارتباط بيرسون	**0,711	5	معامل الارتباط بيرسون	0,967
	مستوى الدلالة	0,005		مستوى الدلالة	0,000
6	معامل الارتباط بيرسون	**0,839	6	معامل الارتباط بيرسون	**0,839
	مستوى الدلالة	0,003		مستوى الدلالة	0,003
7	معامل الارتباط بيرسون	**0,796	7	معامل الارتباط بيرسون	**0,796
	مستوى الدلالة	0,005		مستوى الدلالة	0,005
8	معامل الارتباط بيرسون	**0,855	8	معامل الارتباط بيرسون	**0,855
	مستوى الدلالة	0,002		مستوى الدلالة	0,002
9	معامل الارتباط بيرسون	**0,885	9	معامل الارتباط بيرسون	**0,885
	مستوى الدلالة	0,001		مستوى الدلالة	0,001
10	معامل الارتباط بيرسون	**0,789	10	معامل الارتباط بيرسون	**0,789
	مستوى الدلالة	0,006		مستوى الدلالة	0,006
11	معامل الارتباط بيرسون	**0,839	11	معامل الارتباط بيرسون	**0,839
	مستوى الدلالة	0,006		مستوى الدلالة	0,006

**** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01**

المصدر: نتائج تحليل بيانات العينة التجريبية بواسطة برنامج Spss

ب-3- قياس درجة صدق الاتساق الداخلي لكل معيار من معايير النتائج الكلية (معايير النجاعة) مع مجموع معايير النتائج الكلية:

الجدول رقم (11- IV): معاملات الارتباط لكل معيار من معايير النتائج الكلية مقارنة بالمنافسة (معايير النجاعة الكلية) مع مجموع معايير النتائج الكلية:

النتائج مع مجموع معايير النتائج الكلية	الارتباط	البعد
**0,828	معامل الارتباط بيرسون	رضا الزبائن
0,003	مستوى الدلالة	
**0,944	معامل الارتباط بيرسون	رضا المورد البشري
0,000	مستوى الدلالة	
**0,872	معامل الارتباط بيرسون	العمليات الداخلية
0,001	مستوى الدلالة	
**0,932	معامل الارتباط بيرسون	النتائج المالية
0,000	مستوى الدلالة	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01

المصدر: نتائج تحليل بيانات العينة التجريبية بواسطة برنامج Spss

نلاحظ من الجدول السابق أن معاملات ارتباط بيرسون لكل معيار من معايير النتائج الكلية مقارنة بالمنافسة (معايير النجاعة الكلية) تتراوح قيمتها بين 0,828 كحد أدنى و 0,944 كحد أقصى، وهي كلها معاملات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0,01. ومن ثم فإن نتائج الجدول تؤكد بأن أداة الدراسة المتعلقة بقياس معايير النتائج الكلية مقارنة بالمنافسة (معايير النجاعة الكلية) صادقة في قياس ما صنعت لقياسه.

يتضح من نتائج إختبار الصدق أن أداة الدراسة تمتاز بالصدق في قياس ما وضعت لقياسه، ومن ثم فالاستبانة المتبناة كأداة للدراسة في هذا البحث هي أداة صادقة ومناسبة لهذه الدراسة.

4-3 إختبار ثبات أداة الدراسة:

لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة يتم اللجوء إلى استعمال طريقة معامل الاتساق الداخلي ألفا كرو نباخ (Alpha Cronbach) للتأكد من موثوقية أداة الدراسة ومدى الارتباط والتماسك بين محاورها. ونقول عن أداة الدراسة أنها تتسم بالثبات إذا كانت " تقيس سمة محددة قياساً يتصف بالصدق والاتساق"¹. ولاختبار ثبات الاستبانة تم استخدام العينة العشوائية التجريبية التي سبق استخدامها في إختبار الصدق، ولقد بلغت قيمة معامل ألفا كرو نباخ المتحصل عليها 0,856 وهي نسبة مناسبة تؤكد ثبات أداة القياس كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم : (IV-12) معامل الثبات ألفا كرونباخ لمجمل عبارات الإستبانة.

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
111	0,856

المصدر: نتائج تحليل بيانات العينة التجريبية بواسطة برنامج Spss.

كما يظهر الجدول التالي نتائج حساب معاملات الثبات ألفا كرو نباخ لكل بعد من محاور الاستبانة على حدى.

الجدول رقم(IV-13): معامل الثبات ألفا كرو نباخ لكل بعد من محاور الاستبانة على حدى.

أبعاد/ محاور الاستبانة	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ	معامل الثبات
التزام الإدارة العليا	7	0,921	0,959
سياسة واستراتيجية المؤسسة	7	0,958	0,978
ادارة المورد البشري	14	0,901	0,949
الشراكة والموارد	15	0,863	0,928
ادارة العمليات	18	0,965	0,982
الاندماج في البيئة المحلية	8	0,941	0,970
محور معايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)	69	0,981	0,990
رضا الزبون	10	0,733	0,856
رضا المورد البشري	16	0,752	0,867
العمليات الداخلية	11	0,722	0,849
النتائج المالية	5	0,734	0,856
محور معايير النتائج الكلية (معايير النجاعة الكلية)	42	0,831	0,911
معامل الثبات العام	111	0,856	0,925

• الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرو نباخ

المصدر: نتائج تحليل بيانات العينة التجريبية بواسطة برنامج Spss.

¹ محفوظ جودة، " التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام برنامج spss"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 289.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات ألفا كرو نباخ مرتفعة ، إذ تتراوح قيمتها بين 0,722 و 0,965، لمختلف محاور الاستبانة ، وتقابلها درجات مرتفعة من الثبات تراوحت بين 0,849 و 0,982، إضافة إلى أن قيمة معامل الثبات العام والتي تقيس ثبات مجمل عبارات الاستبانة بلغت 0,925 مما يدل على ثبات أداة القياس وعلى صلاحها وجاهزيتها لاستخدامها في التحليل.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة: لقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) المتكونة من عدة أساليب إحصائية للقيام بتحليل البيانات والحصول على النتائج أو المحصلات النهائية وتتمثل هذه الأساليب الإحصائية فيما يلي:

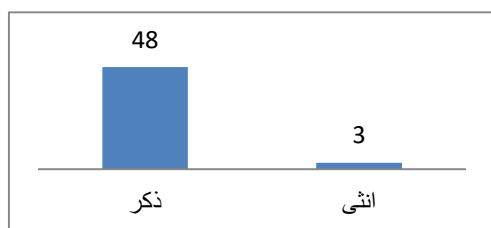
- **التوزيعات التكرارية:** وتم استخدامها لإظهار إجابات مفردات عينة البحث.
- **النسب المئوية:** وتم استعمالها لتبيان الإجابات بالنسبة لكل مفردة قياسا بباقي الإجابات الأقوى لمفردات العينة.
- **المتوسطات الحسابية:** وتعمل على وصف خصائص العينة وتحديد اتجاه الإجابات وتأثيرها على متغيرات البحث بعد إعطاء الأوزان (1، 2، 3، 4، 5)، (ضعيف جدا، ضعيف، متوسط، مرتفع، مرتفع جدا).
- **الانحرافات المعيارية:** لتبيان درجة التشتت في الإجابات عن وسطها الحسابي، اذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي.
- **تم إجراء إختبار الانحدار الخطي البسيط** لاختبار أبعاد المتغير المستقل كل على حدى على المتغير التابع .
- **كذلك إختبار تحليل تباين الانحدار (ANOVA)** لبيان قوة واثر العلاقة ما بين المتغيرات المستقلة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) مع العناصر التابعة (معايير النجاعة الكلية) واختبار (T) واختبار دلالة معامل الارتباط (R^2) ومعاملات الارتباط المعيارية وغير المعيارية لقياس اثر وقوة إتجاه المتغيرات الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
- **تم استخدام مصفوفة معامل ارتباط " بيرسون" (Pearson Corrélation Matrix)** ودلالته الإحصائية لبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة مع بعضها البعض والتابعة مع بعضها البعض ومتغيرات الدراسة ككل، لبيان تكامل نموذج الدراسة.
- **تم إستخدام اختبار (Alpha crombach)** ألفا كرومباخ لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة و مدى الارتباط و التماسك بين محاورها .

المطلب الثالث: وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وسياسة الجودة المتبناة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أولاً: وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة: قد أظهرت نتائج القسم الأول من الإستبانة البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تمثلت فيما يلي:

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس: فيما يلي ملخص لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الشكل رقم (IV - 2) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



الجدول رقم (IV- 14) : توزيع أفراد العينة

حسب متغير الجنس.

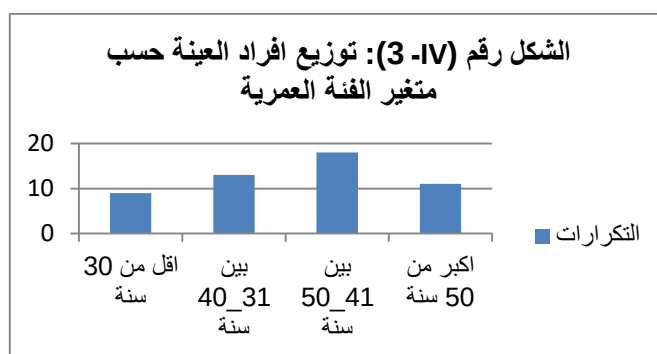
الجنس	الترددات	النسبة %
ذكر	48	94,1
أنثى	3	5,9
المجموع	51	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الإستبانة المعالجة.

يوضح الجدول والشكل أعلاه أن 94,1% من المبحوثين كانوا من الذكور في حين لم تتعدى نسبة الإناث 5,9%، هذا إن دل على شيء فإنما يدل على تفرد العنصر الذكري بالمناصب القيادية في هذه العينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، علماً أن الفئة المستهدفة بالإجابة على الإستبانة كانت فئة القيادات الإدارية في مختلف المستويات الإدارية الثلاث.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية إلى أربع فئات نوضحها كما يلي:



الجدول رقم (IV- 15) : توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	الترددات	النسبة %
أقل من 30 سنة	9	17,65
بين 31_40 سنة	13	25,49
بين 41_50 سنة	18	35,29
أكبر من 50 سنة	11	21,57
المجموع	51	100

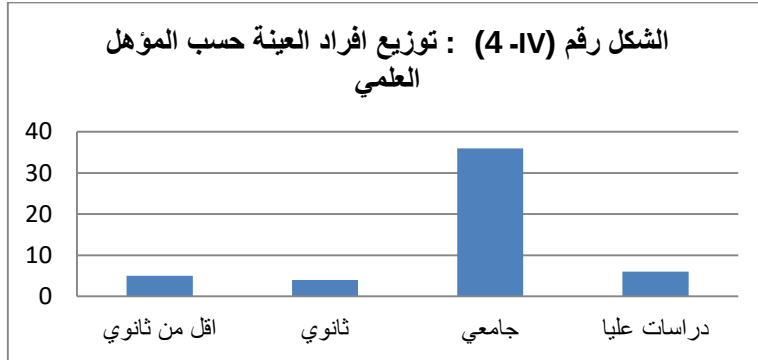
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الإستبانة.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن 35,3% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة، وهي أكبر نسبة، تليها الفئة الثانية بنسبة 25,5% وهي الفئة المحصورة بين 31 و 40 سنة،

تليها الفئة الثالثة التي يفوق عمرها الخمسين (50) عاما بنسبة 21,6%، في حين أفراد العينة الذين لم تصل أعمارهم الثلاثين (30) عاما يمثلون ما نسبته 17,6% وهي أضعف نسبة.

3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: فيما يلي ملخص لتوزيع افراد العينة حسب متغير

المؤهل العلمي.



الجدول رقم (IV- 16): توزيع أفراد العينة

حسب المؤهل العلمي

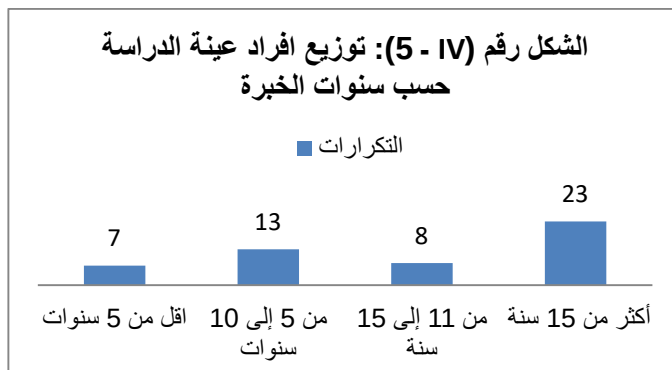
المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة %
أقل من ثانوي	5	9,80
ثانوي	4	7,84
جامعي	36	70,59
دراسات عليا	6	11,76
المجموع	51	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة.

يوضح لنا الجدول والشكل أعلاه أن ما يفوق (11.76+70.59=82.53%) من أفراد العينة المدروسة هم من حملة الشهادات الجامعية وهذا يتناسب وطبيعة الفئة المستهدفة في الدراسة في فئة المسؤولين في مختلف المستويات الإدارية الثلاثة: إلا أننا نشهد تواجد أفراد بمستوى ثانوي وبنسبة 7,84% وأفراد بمستوى أقل من الثانوي وبنسبة 9,80%، ولقد صادفتنا هذه الحالات في المراكز التجارية حيث يسمح فيها بتقلد عدة مناصب قيادية، دون اشتراط مؤهلات علمية مرتفعة.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة: فيما يلي نتائج توزيع افراد العينة حسب

متغير عدد سنوات الخبرة.



الجدول رقم (IV- 17) : توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب سنوات الخبرة.

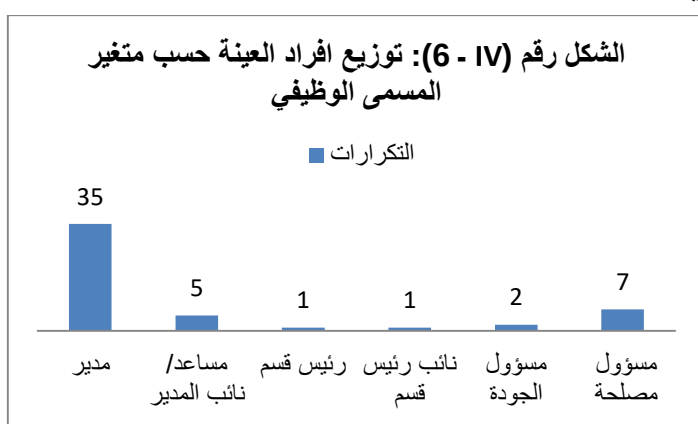
سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة %
أقل من 5 سنوات	7	13,73
من 5 إلى 10 سنوات	13	25,49
من 11 إلى 15 سنة	8	15,69
أكثر من 15 سنة	23	45,09
المجموع	51	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة.

من الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا أن عينة الدراسة تمتاز بقدر معتبر من الخبرة، إذ أن ما نسبته (15,69%+45,09%=60,78%) تتجاوز خبرتهم 11 عاما من بينهم 45,09% تتجاوز خبرتهم 15 سنة، وأن ما نسبته 25,49% تتراوح خبرتهم ما بين 5 و 10 سنوات، وإن أفراد العينة الذين لا تتعدى خبرتهم الخمس سنوات لا تتجاوز نسبتهم 13,7%، الأمر الذي ساعد أفراد العينة في الفهم العميق لموضوع الدراسة والتجاوب مع أسئلة الإستبانة بمهنية كبيرة.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي: فيما يلي نتائج لتوزيع افراد عينة

الدراسة حسب متغير مسمى الوظيفي.



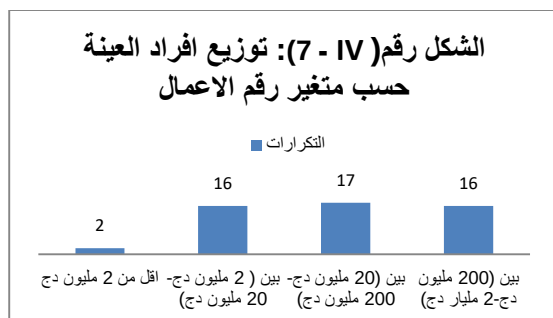
الجدول رقم (IV - 18): توزيع افراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	التكرارات	النسبة %
مدير	35	68,63
مساعد/نائب مدير	5	9,80
رئيس قسم	1	1,96
نائب رئيس قسم	1	1,96
مسؤول الجودة	2	3,92
مسؤول مصلحة	7	13,73
المجموع	51	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة.

تظهر نتائج الجدول والشكل أعلاه أن 68,63% من أفراد عينة الدراسة هم مدراء ومالكي هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى أن 9,80% هم من نوابهم ومساعدتهم، وهذا معناه أن ما نسبته 78,4% من أفراد العينة ينتمون إلى فئة الإدارة العليا صاحبة القرارات الاستراتيجية وهذا من شأنه أن يجعل هذه الفئة مؤهلة لفهم موضوع الدراسة بكل أبعاده المختلفة وبالتالي التجاوب مع أداة الدراسة باحترافية.

6- توزيع أفراد العينة حسب متغير رقم الأعمال: بخصوص رقم الأعمال، أظهرت نتائج معالجة الإستبانة ما يلي:



الجدول رقم (IV - 19): توزيع افراد العينة حسب متغير رقم الأعمال

مجال رقم الأعمال	التكرارات	النسبة
أقل من 2 مليون دج	2	3,92
بين 2 مليون دج - 20 مليون دج	16	31,37
بين 20 مليون دج - 200 مليون دج	17	33,33
بين 200 مليون دج - 2 مليار دج	16	31,37
المجموع	51	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة.

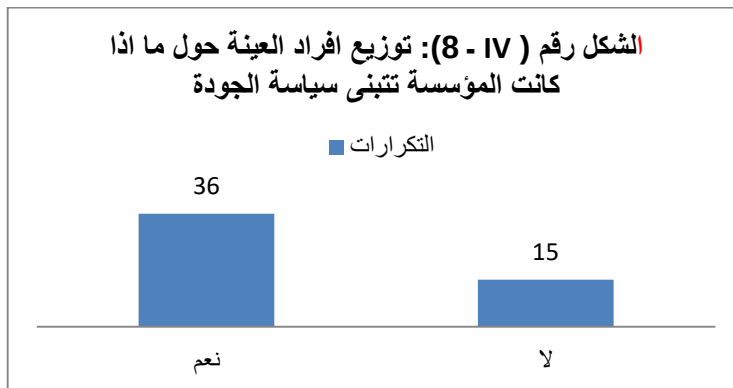
يتضح لنا من الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته $(3.92\% + 31.37\% = 35.29\%)$ من المؤسسات عينة الدراسة لا يتجاوز رقم أعمالها الـ 20 مليون دينار وهي حسب تصنيف القانون الجزائري تدخل في فئة المؤسسات المصغرة، وأن 33.33% من المؤسسات عينة الدراسة يتراوح رقم أعمالها ما بين (20 مليون دج و 200 مليون دج) وهي بهذا تصنف في فئة المؤسسات الصغيرة، أما المؤسسات التي يتراوح رقم أعمالها بين (200 مليون دج و 2 مليار دج) فهي بنسبة 31.77% وهي تصنف في فئة المؤسسات المتوسطة ومن ثم، فعينة الدراسة العشوائية تمس التصنيفات الثلاثة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مصغرة، صغيرة، متوسطة) بنسب شبه متساوية.

ثانيا: وصف لسياسة الجودة المتبناة من طرف المؤسسات عينة الدراسة.

لقد أظهرت نتائج الإستبانة سياسة الجودة المتبناة من طرف المؤسسات عينة الدراسة وتمثلت فيما يلي:

1- توزيع أفراد العينة حول تبني المؤسسة لسياسة الجودة: فيما يلي نتائج توزيع المبحوثين حول

ما اذا كانت المؤسسة تتبنى سياسة الجودة؟



الجدول رقم (IV - 20): توزيع أفراد العينة حول ما اذا كانت المؤسسة تتبنى سياسة الجودة.

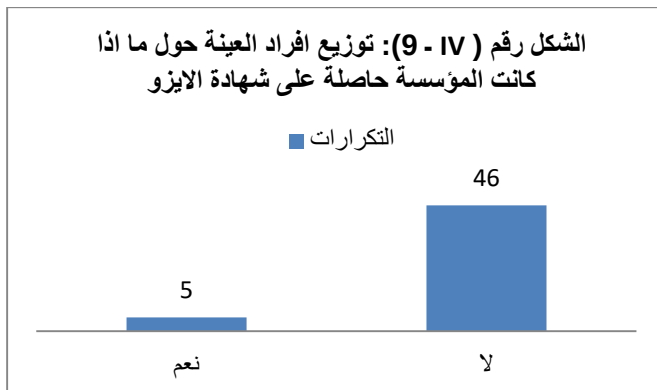
الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	36	70,59
لا	15	29,41
المجموع	51	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة.

يتبين لنا من الجدول والشكل أعلاه أن 70,59% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة تتبنى سياسة الجودة، وهي نسبة معتبرة مكنتنا من إيجاد الأرضية المناسبة لتطبيق دراستنا، من خلال الفهم والتجاوب الإيجابي لهذه العينة مع أداة الدراسة، في حين أن 29,4% من هذه العينة لم تتبنى سياسة الجودة علما أن معظم مؤسسات هذه الفئة تنشط في مجال التجارة كالبائع بالجملة، التجارة بالتقسيط، والمراكز التجارية.

2- توزيع أفراد العينة حول ما إذا كانت المؤسسة حاصلة على شهادة الأيزو:

لقد أظهرت نتائج الإستبانة ما يلي:



الجدول رقم (21 - IV): توزيع أفراد العينة حول ما إذا كانت المؤسسة حاصلة على شهادة الأيزو

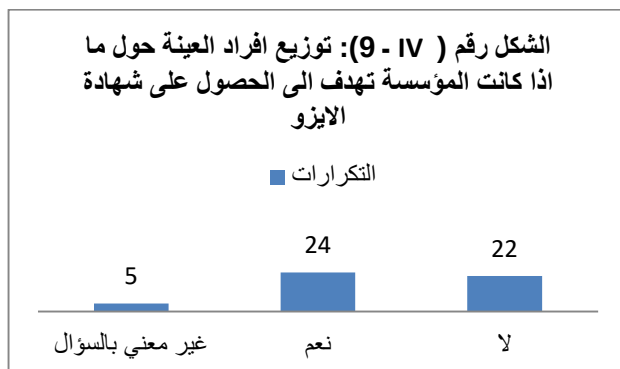
الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	5	9,80
لا	46	90,20
المجموع	51	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة.

يتبين من نتائج الإستبانة في الجدول والشكل أعلاه أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحاصلة على شهادة الأيزو في عينة الدراسة العشوائية لا يتجاوز الخمس (5) مؤسسات أي بنسبة 9,80%، علما أن أربعة مؤسسات منها مؤسسات إنتاجية فمنها من تنشط في إنتاج مواد البناء (السيراميك) ومنها من تنشط في صناعة الألمونيوم، وأخرى في مجال صناعة نظام الأمن المنزلي والأخيرة في مجال الصناعات الغذائية وهي كلها حاصلة على شهادة الأيزو 9001 إضافة إلى أن المؤسسة المختصة في إنتاج مواد البناء (السيراميك والبلاط...) حاصلة على شهادة الأيزو 14001 الخاصة بنظام الإدارة البيئية. في حين نجد أن 90,20% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة غير حاصلة على شهادة الأيزو وهذا راجع إلى أن معظم هذه المؤسسات تنشط في القطاع الخدمي وهو قطاع لازال انخراطه في إكتساب شهادة الأيزو محتشما، إما بسبب التكلفة الباهضة التي يتطلبها الحصول على الشهادة والتي غالبا ما تفوق القدرات والإمكانات المالية لهذه المؤسسات وإما لغياب ثقافة الجودة عند بعض تلك المؤسسات.

3- توزيع أفراد العينة حول ما اذا كانت المؤسسة تهدف إلى الحصول على شهادة الأيزو: لقد

أظهرت نتائج الإستبانة ما يلي:



الجدول رقم (22 - IV): توزيع أفراد العينة حول ما اذا كانت المؤسسة تهدف إلى الحصول على شهادة الأيزو.

الإجابات	التكرارات	النسبة %
غير معني بالسؤال (الحاصلين على شهادة الأيزو)	5	9,80
نعم	24	47,06
لا	22	43,14
المجموع	51	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة.

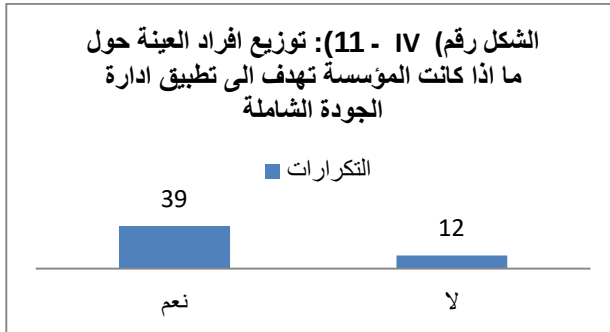
تبين لنا نتائج الجدول والشكل أعلاه أن 47,06% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخطط وتهدف للحصول على شهادة الأيزو، ومنه فإن ($9,80\% + 47,06\% = 56,86\%$) من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تولي أهمية خاصة بشهادة الأيزو وتعتبرها حسب تصريحات بعض مدراءها، أنها أداة فعالة لتوطيد الصلة مع زبائنهم وكسب ثقتهم لما تمليه عليها هذه الشهادة من العمل على تفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتلبيةها.

إلا أن الذي استوقفنا في هذه الدراسة وأثار تساؤلاتنا هو عدم وجود رغبة لدى ما نسبته 43,1% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (هي نسبة معتبرة) للحصول على الشهادة الأمر الذي اضطرنا إلى مقابلة مجموعة من مسؤولي هذه المؤسسات الذين ارجعوا أسباب عدم اهتمامهم بالحصول على الشهادة إلى التكلفة الكبيرة التي يتطلبها الحصول عليها، في حين معظم هذه المؤسسات محدودة القدرات المالية، إضافة إلى تركيزها في تسويق منتجاتها على الأسواق الوطنية بل واقتصار بعضها على بعض الأسواق المحلية وكذا عدم إهتمامها بالتصدير.

4- توزيع أفراد العينة حول ما اذا كانت المؤسسة تهدف إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

بخصوص مدى رغبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

أظهرت نتائج معالجة الإستبانة النتائج التالية:



الجدول رقم: (IV - 23) توزيع أفراد العينة حول ما إذا كانت المؤسسة تهدف إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

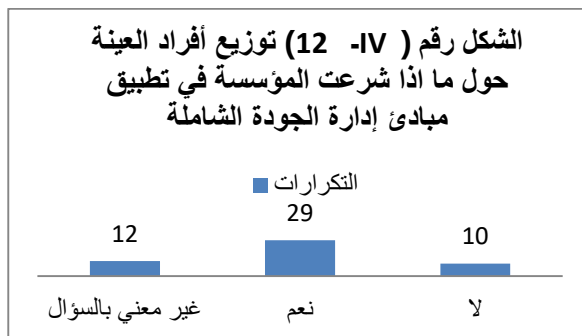
الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	39	76,47
لا	12	23,53
المجموع	51	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة.

يبين لنا الجدول أعلاه أن ما نسبته 76,47% (وهي نسبة معتبرة) من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة جعلت من بين أهدافها تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على وجود نوع من الوعي في وسط هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول هذه المفاهيم الحديثة في الإدارة والتي وإن ذاع صيتها في كثير من المؤسسات في العديد من بلدان العالم إلا أن تطبيق هذا المنهج لا زال محتشما في مؤسساتنا الجزائرية وخاصة في وسط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بدليل أن 23,53% وهي نسبة تمثل اقل بقليل ربع أفراد العينة لا ترغب صراحة في تبني منهج إدارة الجودة الشاملة وهي نسبة معتبرة، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى قادة هذه المؤسسات الذين يحرصون على بقاء واستمرار تحكمهم في زمام الأمور وتبنيهم لنمط تسيير أوتوقراطي، أي لا يرغبون في أي تغيير من شأنه أن يمكن للمورد البشري من التحكم في مؤسساتهم.

5- توزيع أفراد العينة حول ما إذا شرعت المؤسسة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

أظهرت نتائج معالجة الإستبانة ما يلي:



الجدول رقم (IV - 24): توزيع أفراد العينة حول ما إذا شرعت المؤسسة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الإجابات	التكرارات	النسبة %
غير معني بالسؤال	12	23,53
نعم	29	56,86
لا	10	19,61
المجموع	51	100

مصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة.

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن ما نسبته 56,8% من المؤسسات عينة الدراسة قد شرعت في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من بين 76,5% الذين كانوا يهدفون إلى تطبيقها، وتبقى نسبة 19,61% الذين لم ينطلقوا بعد في إحداث التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة وهذا يوحي بصعوبة هذه الخطوة و بعدم استعداد القيادة العليا لهذه المؤسسات بتحمل تبعات الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة.

في العنصر الموالي، سنقف عند إجابات المبحوثين للاطلاع على نسبة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة.

المبحث الثاني : واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة واثرها على نجاعة الم.ص.م عينة الدراسة حسب وجهة نظر مسؤولي الم.ص.م. في المستويات الإدارية الثلاثة .

لوصف واقع تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (معايير الوسائل) وما أثر ذلك على نجاعتها الكلية (معايير النتائج الكلية)، اعتمدنا على آراء القيادات الإدارية المتواجدين في المستويات الإدارية الثلاثة للتعرف على آرائهم ووجهة نظرهم و درجة موافقتهم على العبارات المرتبطة بمعايير الوسائل الكلية و التي تقيس درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات و كذا درجة موافقتهم على العبارات المرتبطة بمعايير النتائج الكلية و التي تقيس واقع النجاعة الكلية لهذه المؤسسات عينة الدراسة.

المطلب الأول: واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (معايير الوسائل) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة.

لمعرفة مدى ممارسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال إجابات مفردات عينة الدراسة ووجهة نظرهم، قمنا بتفريغ وتحليل بيانات الإستبانة ولجأنا إلى استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مختلف الأبعاد المكونة لمحور معايير الوسائل التي تقيس درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي: إلزام الإدارة العليا، سياسة واستراتيجية المؤسسة، إدارة المورد البشري، الشراكة والموارد، إدارة العمليات، الاندماج في البيئة المحلية، وكانت النتائج على النحو التالي:

1- النتائج الإحصائية لآراء عينة الدراسة حول التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة

الشاملة:

يتضح لنا من الجدول رقم (IV -25) أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن الإدارة العليا في مؤسساتهم ملتزمة التزاما عاليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و بدرجات مرتفعة ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.53 و الانحراف المعياري 1.07 وهو ما يدل على أن درجة الالتزام مرتفعة . و تظهر بؤادر هذا الاهتمام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في أن أفراد العينة يجتمعون في العبارات رقم (2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6) على أن الإدارة العليا في مؤسساتهم جعلت من الجودة مطلبا استراتيجيا تعمل على تحقيقه من خلال نشر ثقافة الجودة في جميع وحداتها و مستوياتها التنظيمية ، و جعل الجودة

مسؤولية الجميع و العمل على التحسين المستمر للجودة ، الى جانب اهتمامها الكبير بموردها البشري وزبائنها و شركائها و مختلف متعاملاتها الخارجيين .

الا أن أفراد العينة تباينت آراؤهم في العبارتين (1 ، 7) حول مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم ، ففي العبارة الأولى (1) و المتعلقة بمدى وضع الإدارة العليا لرؤية و رسالة تُرسّخ لثقافة التميّز ، تبين أن ما نسبته من التكرارات (9.8 % + 5.9 % + 39.2 % = 54.9%) تقع آراؤهم بين درجة تقدير ضعيف جدا و ضعيف و متوسط، و هذا معناه أنّ عدد كبير من الم.ص.م عينة الدراسة (54.9%) لا تملك إدارتها العليا رؤية واضحة تعمل من خلالها على غرس ثقافة الجودة الشاملة فيها في حين أن ما سبته من التكرارات (37.3 % + 7.8 % = 45.1%) يرون أن مؤسساتهم تمتلك هذه الرؤية البعيدة المدى . أما في العبارة رقم (7) ، يوجد تباين قائم بين آراء أفراد العينة حول مدى التزام فريق الإدارة العليا بتكوين نفسه و الاشراف على تكوين المرووسين على طريقة التحسين المستمر، إذ أن ما نسبته من التكرارات (9.8 % + 19.6 % + 29.4 % = 58.8%) تقع آراؤهم ما بين ضعيف جدا و ضعيف و متوسط و هذا يُوحى بوجود ضعف في تكوين فريق الإدارة العليا لـ (58.8%) من الم.ص.م عينة الدراسة و هذا يفسر إما بضعف أو عدم اهتمام أو عدم القدرة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ذلك أن سبب عدم إنخراط الإدارة العليا في تكوين مرووسيه قد يكون ناجما لعدم وجود رغبة لدى هذه الفئة القيادية في تحمل تبعات التكوين المتمثلة في تكاليف كبيرة أو عدم الإستعداد للتخلي عن نمط التسيير المتبع الذي يضمن لها (حسب تصورها) التحكم في زمام الأمور. من جهة أخرى نجد أن ما نسبته من التكرارات (23.5 % + 17.6 % = 41.1%) يجدون أن فريق الإدارة العليا في مؤسساتهم يولي اهتماما كبيرا بتكوين نفسه و يشرف على تكوين مرووسيه . و رغم هذا التباين في الآراء و المتعلق بالعبارة (1) و (7) الا أن المتوسطات الحسابية تسجل مستوى إجابة متوسط بقيمة 3.27 و 3.20 على التوالي ، الأمر الذي لا يؤثر كثيرا على بعد التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الذي سجل مستوى إجابة كبير في العموم.

الجدول رقم (IV - 25): تقييم لمدى التزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة .

رقم العنصر	العبارة	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		مرتفع		مرتفع جدا		المتوسط الحسابي	المعياري الانحراف	الترتيب	مستوى الاجابة
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
1	الإدارة العليا تلتزم بوضع الرؤية والرسالة وغرس القيم والأخلاق التي ترسخ ثقافة التميز.	5	9,8	3	5,9	20	39,2	19	37,3	4	7,8	3,27	1,04	6	متوسط
2	تولي إدارة المؤسسة اهتماما كبيرا بزيائنها وشركائها ومختلف متعاملها الخارجيين وتعمل على الوفاء بالتزاماتها.	4	7,8	2	3,9	9	17,6	24	47,1	12	23,5	3,75	1,11	2	مرتفع
3	تؤمن الإدارة العليا بأن الجودة مطلب استراتيجي تسعى لتحقيقه من خلال نشر ثقافة الجودة في جميع وحداتها ومستوياتها التنظيمية .	5	9,8	3	5,9	15	29,4	19	37,3	9	17,6	3,47	1,15	5	مرتفع
4	تولي الإدارة العليا اهتماما كبيرا بموردها البشري وتعتبره شريكا استراتيجيا وعميلا داخليا لا بد من العمل على ارضائه.	-	-	4	7,8	16	31,4	19	37,3	12	23,5	3,76	0,907	1	مرتفع
5	تتبنى الإدارة العليا نمط قيادة بالمشاركة يقوم على تفويض السلطة وإشراك مختلف المستويات التنظيمية في اتخاذ القرار وجعل الجودة مسؤولية الجميع.	3	5,9	4	7,8	10	19,6	23	45,1	11	21,6	3,69	1,08	3	مرتفع
6	الإدارة العليا على قناعة بطريقة التحسين المستمر للجودة وتمارسها في نشاطاتها بشكل مستمر .	1	2,0	6	11,8	16	31,4	18	35,3	10	19,6	3,59	1,00	4	مرتفع
7	فريق الإدارة العليا يكون نفسه و يشرف على عملية تكوين مروضيه على طريقة التحسين المستمر.	5	9,8	10	19,6	15	29,4	12	23,5	9	17,6	3,20	1,23	7	متوسط
	المتوسط العام لبعد الادارة العليا														
												3,53	1,07		مرتفع

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة باستخدام SPSS

2 - النتائج الإحصائية لآراء عينة الدراسة حول سياسة واستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة: يتضح لنا من الجدول رقم (IV - 26) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن درجة اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة بإدراج مبادئ إدارة الجودة الشاملة في سياساتها واستراتيجيتها لا يتعدى الدرجة المتوسطة.

الجدول رقم (IV - 26): تقييم لسياسة واستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة.

رقم العبارة	العبارة	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		مرتفع		مرتفع جدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوزيع	مستوى الاجابة
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
1	تقوم المؤسسة بإشراك مختلف شركائها الداخليين من مختلف المستويات التنظيمية في عملية تصميم وصياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة وسياساتها.	9,8	5	15,7	8	41,2	21	23,5	12	9,8	5	3,08	1,00	7	متوسط
2	استراتيجية المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار رغبات الزبائن ومختلف شركاء المؤسسة الخارجيين الحاليين والمستقبليين .	2,0	1	2,0	1	29,4	15	54,9	28	11,8	6	3,73	0,777	1	مرتفع
3	سياسة و استراتيجية الجودة مرتبطتان ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية الكلية للمؤسسة .	7,8	4	9,8	5	23,5	12	41,2	21	17,6	9	3,51	1,13	2	مرتفع
4	كل وظائف المؤسسة المختلفة (الانتاج، التسويق،.... الخ) تقوم بوضع أهدافها الخاصة في كل المستويات التنظيمية من خلال سياسة الجودة التي تتبناها المؤسسة.	7,8	4	15,7	8	29,4	15	39,2	20	7,8	4	3,24	1,06	5	متوسط
5	يوجد انسجام كبير بين مختلف أهداف المؤسسة.	3,9	2	11,8	6	35,3	18	37,3	19	11,8	6	3,41	0,983	3	مرتفع
6	تقوم المؤسسة بتقييم منتظم لمدى فعالية استراتيجيتها وخططها التنفيذية، ويتطور منتظم لخطط جديدة في اطار سياسة التحسين المستمر المتبناة.	5,9	3	9,8	5	37,3	19	37,3	19	9,8	5	3,35	0,996	4	متوسط
7	المؤسسة تقم عند الحاجة مدى انسجام استراتيجيتها مع سياسة الجودة وتقوم بتحسينها عند الضرورة.	2,0	1	23,5	12	37,3	19	27,5	14	9,8	5	3,20	0,980	6	متوسط
	المتوسط العام لبعد سياسة واستراتيجية الم.ص.م											3,36	1,00	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة باستخدام SPSS

ويظهر ذلك جليا في العبارات رقم (1، 4، 6، 7) والتي شهدت متوسطات حسابية ذات مستوى إجابة متوسطة وهي على التوالي (3,08، 3,24، 3,20) حيث أظهرت هذه العبارات الأربعة تباينا بين إجابات أفراد العينة المدروسة، يثبت وجود اختلاف بين هذه المؤسسات في مدى العمل على إشراك شركائها الداخليين في تصميم سياستها واستراتيجيتها (العبارة 1) إذ غالبا ما يتفرد صاحب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهذا التصميم، وفي مدى إدراج سياسة الجودة في مختلف وظائفها (العبارة 4)، ومدى قيامها

بتقييم منتظم لمدى فعالية استراتيجيتها وخططها التنفيذية في اطار سياسة التحسين المستمر (العبارة 6) ومدى العمل على تقييم وجود انسجام بين استراتيجيتها وسياسة الجودة المتبناة الأمر الذي يؤثر على بعد سياسة واستراتيجية المؤسسة ويجعله بمستوى إجابة متوسط بالرغم من احتواء هذا البعد لعبارتين (2 و 5) بمستوى إجابة مرتفع، اذ يتفق أفراد العينة على أن مؤسساتهم تولي إهتماما كبيرا برغبات زبائنهم ومختلف شركائهم الخارجيين، كما تعمل على ضمان الانسجام الكبير بين مختلف أهدافها الوظيفية.

3 - النتائج الإحصائية لآراء عينة الدراسة حول إدارة المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة:

يعتبر التحكم في إدارة المورد البشري بكل أبعاده من الركائز الأساسية لمنهج إدارة الجودة الشاملة . ولمعرفة مدى الإهتمام الذي توليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة لهذا البعد، قمنا بتحليل نتائج الجدول رقم (IV - 27) والتي بينت أن أفراد العينة يرون أن درجة الإهتمام بإدارة المورد البشري لا تتعدى المستوى المتوسط كما بينه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد والذي قدر ب 3,21 وانحراف معياري ب 1,03. وكما يظهر جليا في عدد كبير من العبارات التي تسجل متوسطات حسابية متوسطة وهي العبارات رقم (3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 13، 14) حيث أظهرت هذه العبارات تباينا كبيرا في إجابات أفراد العينة المدروسة بينت وجود اختلاف وتفاوت بين هذه المؤسسات في مدى اهتمامها بانخراط موردها البشري في سياسة التحسين المستمر وفي إشراكه في الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة وفي مدى استفادته من التكوين بعد تحديد احتياجاته التكوينية وفي مدى تشجيع المؤسسة الأفراد ومجموعات العمل على تطوير مبادراتهم الفردية والجماعية في عمليات التحسين ومدى تبني المؤسسة أهدافهم الاجتماعية، إلى جانب مدى توفر المؤسسة على نظام اتصال فعال يفعل عملية التبادل والتعاون فيما بين الأفراد وبين مختلف الوحدات التنظيمية. هذا الاختلاف في الإهتمام بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة جعل مستوى إجابة أفراد العينة متوسطا، بالرغم من أن الجدول أدناه ابرز عدة عبارات بمستوى إجابة مرتفع (1، 2، 10، 11، 12) اتفق فيها أفراد العينة على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة تولي اهتماما كبيرا بسياسة التوظيف قصد استقطاب موارد بشرية كفؤة ومتنوعة، كما تعمل على اطلاع موردها البشري باستراتيجيتها وسياسة الجودة المتبناة كما تفتح المجال لموردها البشري للتحسين والإبداع وتتكفل بدراسة اقتراحاتهم وتطبيق الفعالة منها وتكافئ أصحابها. ورغم كل ذلك يبقى الإهتمام بالمورد البشري في هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة متوسطا يحتاج إلى تطوير.

الجدول رقم (IV - 27): تقييم لبعء إدارة المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة.

البيان	العبارة	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		مرتفع		مرتفع جدا		البيان	البيان	البيان
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
1	تتبنى المؤسسة سياسة توظيف فعالة تضمن لها استقطاب الكفاءات البشرية المتنوعة والكفاءة.	3	5,9	3	5,9	21	41,2	16	31,4	8	15,7	3,45	1,02	3
2	المؤسسة تطلع موردها البشري على استراتيجيتها وسياسة الجودة المثبتة والنتائج المحققة.	2	3,9	3	5,9	17	33,3	24	47,1	5	9,8	3,53	0,90	1
3	هذا الاطلاع سمح للمورد البشري أن يفهم وينخرط في سياسة التحسين المستمر للجودة.	2	3,9	6	11,8	25	49,0	13	25,5	5	9,8	3,25	0,93	8
4	اشراك الموظفين في المداورات الخاصة بالخيارات الاستراتيجية و التي لها تأثير على حياتهم المهنية.	5	9,8	7	13,7	19	37,3	17	33,3	3	5,9	3,12	1,05	9
5	يستفيد المورد البشري من تكوين يمكنه من المشاركة الفعالة في عملية التحسين المستمر و في الوصول الى الاهداف المسطرة.	6	11,8	12	23,5	10	19,6	21	41,2	2	3,9	3,02	1,14	10
6	يتم تحليل الاحتياجات التكوينية للمورد البشري قبل الاستفادة من التكوين.	5	9,8	12	23,5	16	31,4	17	33,3	1	2,0	2,94	1,02	11
7	تقوم المؤسسة بتقييم مدى فعالية التكوين.	7	13,7	10	19,6	17	33,3	16	31,4	1	2,0	2,88	1,07	12
8	المؤسسة تشجع انخراط المورد البشري في عمليات التحسين المستمر للجودة.	4	7,8	7	13,7	14	27,5	19	37,3	7	13,7	3,35	1,12	6
9	المؤسسة تشجع الأفراد و مجموعات العمل على تطوير مبادراتهم الفردية والجماعية في عمليات التحسين المستمر.	2	3,9	7	13,7	16	31,4	21	41,2	5	9,8	3,39	0,981	5
10	المؤسسة تشجع الأفراد على تقديم اقتراحاتهم في مجال التحسين والابداع.	2	3,9	5	9,8	18	35,3	22	43,1	4	7,8	3,41	0,920	4
11	تتكفل المؤسسة بدراسة اقتراحات الموظفين واختيار المناسب منها وتلتزم بتنفيذه.	2	3,9	4	7,8	18	35,3	22	43,1	5	9,8	3,47	0,924	2
12	تعترف المؤسسة و تكافئ الأفراد ذوي الأفكار و التحسينات المميزة.	3	5,9	7	13,7	15	29,4	19	37,3	7	13,7	3,39	1,07	5
13	توفر شبكة اتصال داخلي (مثل: Intranet) تكون في متناول الموظفين و تضمن فعالية عملية التبادل و التعاون فيما بينهم وفيما بين الوحدات التنظيمية.	12	23,5	10	19,6	14	27,5	10	19,6	5	9,8	2,73	1,29	13
14	المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الاهداف الاجتماعية لموظفيها في نظام التعويضات.	4	7,8	6	11,8	15	29,4	21	41,2	5	9,8	3,33	1,07	7
المتوسط العام لبعء ادارة المورد البشري														متوسط
													1.03	3.23

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة لمعالجة بواسطة برنامج Spss

4 - النتائج الإحصائية لآراء عينة الدراسة حول الشراكة والموارد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
عينة الدراسة: إن بعد الشراكة والموارد يهتم بتحديد مدى فعالية الطريقة التي تتبناها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة في تسيير مواردها وشراكاتها مع متعاملها الخارجيين. وتُظهر النتائج في الجدول

رقم (IV -28) أنَّ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ 3,28 والانحراف المعياري 1,01 وبمستوى إجابة متوسط نظرا لوجود تباين في آراء أفراد العينة.

ولكن اذا توغلنا في تفاصيل نتائج هذا البعد نجد أن محور الموارد المالية حظي بإجماع من كل أفراد العينة بمستوى إجابة مرتفع في العبارات (1، 2، 3، 4)، ذلك أن جل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة تولي اهتماما كبيرا بتوظيف مواردها المالية بما يخدم استراتيجيتها وتحرص على اتخاذ القرارات الاستثمارية الناجعة التي تحقق لها الأمن والمردودية الدائمة مع الوقوف عند تقييم مخاطرها المالية. أما محور الموارد المعلوماتية المتمثل في العبارات (5، 6، 7، 8)، فيشهد تباينا في آراء عينة الدراسة في العموم ، وإن كانت تتفق في العبارة (5) في أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة توفر المعلومات لموظفيها حسب حاجتهم إليها في العمل وفي الوقت المطلوب لتمكينهم من أداء عملهم على اكمل وجه، إلا أنها تتباين في باقي العبارات (6، 7، 8) وتسجل مستويات إجابة متوسطة، ذلك أنه يوجد تفاوت بين هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تبنيها لمؤشرات قياس مدى فعالية أداء الموظف وفي توفرها على هيكلية واضحة لإدارة المعلومات والمعرفة وفي توفيرها للوثائق المناسبة وتحديثها بما يتطلبه السير الحسن للعمل.

كما يوجد تباين في إجابات أفراد العينة (العبارة 9) في كيفية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة لباقي الموارد الأخرى وكيفية استغلالها بفعالية حيث سجل إجابة متوسطة. إلا أن جلها يملك قدرة تفاوضية تمكنها من الحصول على مواردها الأساسية مقارنة بالمنافسة و العبارة (10) توضح مستوى الإجابة المرتفع أما محور الشراكة المتمثل بالعبارات (11، 12، 13، 14، 15) فيظهر تباينا في إجابات أفراد العينة ويسجل مستوى إجابة متوسط وهذا يبرز اختلاف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة في تعاملها مع شركائها ومتعاملها الخارجيين لتبني سياسة التحسين المستمر التي تخدم سياسة التحسين المستمر للمؤسسة في تسييرها بالشكل الذي يحقق لها التبادل الدائم للمنافع وأن نسبة متوسطة منها فقط من تعمل بذلك.

الجدول رقم (IV - 28): تقييم لبعد الشراكة والموارد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة.

رقم البعد	العبارة	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		مرتفع		مرتفع جدا		المؤشر الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
		النكرار	%	النكرار	%	النكرار	%	النكرار	%	النكرار	%				
1	توظف المؤسسة مواردها المالية بناء على ما تملّيه عليها استراتيجيتها العامة.	2	3,9	2	3,9	19	37,3	16	31,4	12	23,5	3,67	1,013	4	مرتفع
2	تسير المؤسسة مواردها المالية بشكل يحقق لها الأمن و المردودية الدائمة	2	3,9	2	3,9	14	27,5	20	39,2	13	25,5	3,78	1,006	2	مرتفع
3	تقوم المؤسسة بتقييم قراراتها الاستثمارية.	1	2,0	4	7,8	14	27,5	21	41,2	11	21,6	3,73	0,961	3	مرتفع
4	تقوم المؤسسة بتقييم مخاطر ها المالية (مثل الزبائن المشبوهين)	1	2,0	2	3,9	13	25,5	18	35,3	17	33,3	3,94	0,968	1	مرتفع
5	كل موظف في المؤسسة تتوفر لديه حسب حاجته و في الوقت المطلوب المعلومات الضرورية لأداء عمله على أكمل وجه .	2	3,9	3	5,9	18	35,3	21	41,2	7	13,7	3,55	0,945	5	مرتفع
6	كل موظف يتوفر لديه مؤشرات لقياس فعالية أدائه .	3	5,9	12	23,5	24	47,1	10	19,6	2	3,9	2,92	0,913	13	متوسط
7	تتم هيكلة ادارة المعلومات و المعرفة بما يدعم نظام اتخاذ القرار و تطوير قدرات المنظمة .	3	5,9	10	19,6	20	39,2	16	31,4	2	3,9	3,08	0,956	10	متوسط
8	يتم اختيار الوثائق المناسبة و ذات المنفعة العامة و يتم تحديثها ووضعها في متناول الجميع .	2	3,9	11	21,6	19	37,3	13	25,5	6	11,8	3,20	1,040	8	متوسط
9	المؤسسة تسير مختلف مواردها الأخرى بفعالية (الأراضي ، العمارات ، المواد الأولية ، الطاقة ، براءات الاختراع .) من أجل تحسين أدائها .	6	11,8	4	7,8	23	45,1	13	25,5	5	9,8	3,14	1,096	9	متوسط
10	تملك المؤسسة قدرة تفاوضية تمكنها من التميز في الحصول على مواردها الأساسية مقارنة بمنافسيها .	5	9,8	7	13,7	11	21,6	16	31,4	12	23,5	3,45	1,270	6	مرتفع
11	تتخذ المؤسسة ترتيبات مع مورديها و المتعاقدين معها لتضمن تطابق وتحسين خدماتهم الموجهة اليها.	2	3,9	10	19,6	12	23,5	21	41,2	6	11,8	3,37	1,058	7	متوسط
12	موردو المؤسسة و المتعاقدون معها يشاركون في ضبط المنتوجات الجديدة والمشاركة في تطوير استراتيجية المؤسسة من خلال الشراكة القائمة بينهم .	4	7,8	13	25,5	25	49,0	6	11,8	3	5,9	2,82	0,953	14	متوسط
13	دفع موردي المؤسسة والمتعاقدين معها إلى تبني سياسة التحسين المستمر والسير فيها بما يخدم سياسة التحسين المستمر الخاصة بالمؤسسة.	3	5,9	15	29,4	18	35,3	10	19,6	5	9,8	2,98	1,068	12	متوسط
14	المؤسسة تطور أنواع أخرى من الشراكة الى جانب الشركاء السابقين الذكر.	8	15,7	14	27,5	19	37,3	7	13,7	3	5,9	2,67	1,089	15	متوسط
15	المؤسسة تسير شركاءها وممونيها بالشكل الذي يحقق لها التبادل الدائم للمنافع.	2	3,9	13	25,5	20	39,2	13	25,5	3	5,9	3,04	0,958	11	متوسط
	المتوسط العام لبعد الشراكة و الموارد											3.28	1.01	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات الإستبانة المعالجة باستخدام Spss.

5- النتائج الإحصائية لآراء عينة الدراسة حول بعد إدارة العمليات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عينة الدراسة:

تظهر نتائج الجدول رقم (IV - 29) أن بعد إدارة العمليات حضي بمتوسط حسابي قدر بـ 3,44 وانحراف معياري بـ 1.04 أي بمستوى إجابة مرتفع وهذا يبين وجود إجماع شبه كلي في إجابات أفراد العينة تعلق بمعظم عبارات هذا البعد وهي العبارات (1، 2، 3، 5، 6، 7، 9، 10، 14، 15، 16، 17، 18) والتي سجلت كلها مستوى إجابة مرتفع، إلا أن العبارات الأربعة (4، 8، 11، 13) أظهرت وجود تباين في إجابات أفراد العينة و سجلت مستوى إجابة متوسطة نظرا لإفتقار الكثير منها لعمل نظامي و منهجي في تسيير عملياتها (العبارة 4) و عدم توفرها لنظام فعال للرقابة على البرامج والخطط والعمليات يضمن نجاعة أدائها (العبارة 8) و لقصورها في إجراء بحوث ميدانية للتعرف على حاجيات زبائنهم (العبارة 11) وفي إقامة شراكات مع زبائنهم (العبارة 13)، كل هذا من شأنه أن يضعف من أداء عملياتها. إلا أن هذا لم يؤثر بشكل كبير على مستوى إجابة بعد إدارة العمليات، الذي ظهر بمستوى إجابة مرتفع، وهذا إن دلّ على شيء فإنّما يدلّ على أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة تولي اهتماما كبيرا بإدارة عملياتها المختلفة سواء تعلق الأمر بعملياتها الداخلية المرتبطة بتصميم وإنجاز منتجاتها وخدماتها، أو بعملياتها الخارجية المرتبطة برضا ووفاء زبائنهم الحاليين والمحتملين وكل هذا في إطار سياسة التحسين المستمر التي تبنتها هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة.

الجدول رقم (17-29): تقييم لبعد إدارة العمليات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة.

الرد	البيان	البيان		البيان	البيان	مرتفع جدا		مرتفع		متوسط		ضعيف		ضعيف جدا		مستوى الإجابة
						%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
1	بناء على غايتها وخصوصية نشاطاتها تقوم المؤسسة بتحديد العمليات التي لها تأثير كبير على رضا الأطراف ذوي المصلحة (المساهمين، الزبائن، المومنين، الموارد البشرية.....).	مرتفع	8	0,88	3,47	11,8	6	35,3	18	43,1	22	7,8	4	2,0	1	مرتفع
2	تتحكم المؤسسة في مختلف عمليات تصميم وانجاز منتجاتها و (أو) خدماتها	مرتفع	4	1,02	3,59	17,6	9	41,2	21	27,5	14	9,8	5	3,9	2	مرتفع
3	تحدد المؤسسة العمليات التي ستساهم وشركائها في توليد القيمة لزيائنها.	مرتفع	13	0,990	3,37	7,8	4	43,1	22	35,3	18	5,9	3	7,8	4	مرتفع
4	مختلف عمليات المؤسسة مصممة و مبررة بشكل نظامي ومنهجي .	متوسط	5	1,03	3,25	9,8	5	31,4	16	41,2	21	9,8	5	7,8	4	متوسط
5	تصميم وتطوير منتجات المؤسسة يتم على أساس احتياجات ورغبات الزبائن .	مرتفع	1	0,83	3,78	17,6	9	49,0	25	29,4	15	2,0	1	2,0	1	مرتفع
6	مختلف عمليات المنظمة تخضع للتحسين وإذا كان ضروريا للإبداع لتحقيق الرضا الكامل للزبون ولمختلف الأطراف ذوي المصلحة فتقدم اليهم قيمة متزايدة باستمرار .	مرتفع	10	1,00	3,45	13,7	7	37,3	19	33,3	17	11,8	6	3,9	2	مرتفع
7	مسؤولي العمليات يتم اختيارهم بعناية و يتم تحديد دورهم فيها بدقة.	مرتفع	11	1,17	3,43	17,6	9	39,2	20	17,6	9	19,6	10	5,9	3	مرتفع
8	وضع نظام فعال للرقابة على البرامج والخطط والعمليات بما يضمن تحقيق نجاعة أدائهم .	متوسط	5	0,913	3,25	5,9	3	35,3	18	41,2	21	13,7	7	3,9	2	متوسط
9	مختلف أقسام الزبائن محددة ومصنفة .	مرتفع	11	1,13	3,43	19,6	10	29,4	15	31,4	16	13,7	7	5,9	3	مرتفع
10	تقوم المؤسسة بتحديد العوامل المؤثرة لرضا الزبائن ووفائهم	مرتفع	5	1,15	3,57	21,6	11	39,2	20	19,6	10	13,7	7	5,9	3	مرتفع
11	تستعمل المؤسسة كل طرق البحث الممكنة (مثلا: بحوث ميدانية، الصحافة المتخصصة، الانترنت.....) للتعرف على حاجيات زبائنها.	متوسط	18	1,26	3,18	13,7	7	35,3	18	17,6	9	21,6	11	11,8	6	متوسط
12	المؤسسة توظف المعلومات الراجعة من الزبائن في تصحيح أخطائها و تحسين عرضها و تصميم منتجاتها أو خدماتها .	مرتفع	8	1,1	3,47	21,6	11	23,5	12	41,2	21	7,8	4	5,9	3	مرتفع
13	المؤسسة تعمل بمبدأ الشراكة مع زبائنها .	متوسط	17	1,14	3,20	13,7	7	25,5	13	37,3	19	13,7	7	9,8	5	متوسط
14	المؤسسة على دراية تامة بمختلف منافسها الحاليين والمحتملين وبالمؤسسات المنتجة للسلع أو الخدمات البديلة وتترقب تحركاتهم باستمرار	مرتفع	3	1,00	3,61	15,7	8	47,1	24	23,5	12	9,8	5	3,9	2	مرتفع
15	المؤسسة على دراية بمعايير الجودة التي وصل اليها منافسوها ويمدى نجاعة أدائهم و تتحرك ازاء ذلك بفعالية	مرتفع	2	0,976	3,65	15,7	8	49,0	25	23,5	12	7,8	4	3,9	2	مرتفع
16	تتبنى المؤسسة خطة للتحسين المستمر للجودة	مرتفع	6	1,084	3,49	13,7	7	47,1	24	19,6	10	13,7	7	5,9	3	مرتفع
17	المؤسسة متحكممة في جودة منتجاتها و(أو) خدماتها و تتأكد باستمرار من خصائص منتجاتها و (أو) خدماتها و مدى مطابقتها مع حاجيات الزبائن ، و مدى مطابقة منتجاتها و (أو) خدماتها لتلك الخصائص .	مرتفع	6	0,987	3,49	11,8	6	43,1	22	33,3	17	5,9	3	5,9	3	مرتفع
18	تعمل المؤسسة بمجموعة من المؤشرات التي تسمح لها بقياس مدى التحسين المستمر لجودة منتجاتها و (أو) خدماتها .	مرتفع	12	1,076	3,37	13,7	7	37,3	19	25,5	13	19,6	10	3,9	2	مرتفع
المتوسط العام لبعد ادارة العمليات																
																مرتفع
																1.04
																3.44

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة باستخدام Spss

6 - النتائج الإحصائية لأراء عينة الدراسة حول مدى اندماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة في بيئتها المحلية: يظهر الجدول الموالي النتائج التالية:

الجدول رقم (17-30): تقييم لمدى اندماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة في بيئتها المحلية.

رقم	العبارة	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		مرتفع		مرتفع جدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
		%	التردد	%	التردد	%	التردد	%	التردد	%	التردد			
1	تشارك المؤسسة في البرامج الشاملة لتهيئة الاقليم .	18	35,3	11	21,6	14	27,5	6	11,8	2	3,9	2,27	1,185	ضعيف
2	تستجيب المؤسسة لحاجيات و توقعات بيئتها المحلية أين تمارس نشاطها	9	17,6	5	9,8	12	23,5	21	41,2	4	7,8	3,12	1,243	متوسط
3	درجة أمن الأفراد المستعملين لمنتجات المؤسسة أو المستفدين من خدماتها .	1	2,0	7	13,7	14	27,5	23	45,1	6	11,8	3,51	0,946	مرتفع
4	تحافظ المؤسسة على المحيط الذي تنشط فيه (عدم تلويث البيئة ، عدم اصدار ضجيج، الوقاية من الأخطار.....)	1	2,0	6	11,8	10	19,6	25	49,0	9	17,6	3,69	0,969	مرتفع
5	تتبنى المؤسسة سياسة الوقاية من الأخطار المحتملة الوقوع في بيئتها.	1	2,0	8	15,7	17	33,3	13	25,5	12	23,5	3,53	1,084	مرتفع
6	تسعى المؤسسة نوما الى تطوير أو تثبيت مناصب الشغل فيها.	1	2,0	5	9,8	22	43,1	14	27,5	9	17,6	3,49	0,967	مرتفع
7	تفتح المؤسسة أبوابها للمتربصين من خارج المؤسسة .	8	15,7	7	13,7	14	27,5	13	25,5	9	17,6	3,16	1,317	متوسط
8	اندماج المؤسسة في النشاط الاجتماعي والثقافي لموظفيها .	14	27,5	9	17,6	16	31,4	5	9,8	7	13,7	2,65	1,354	متوسط
	المتوسط العام لاندماج الم.ص.م في بيئتها المحلية													
												3.17	1.13	-

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة باستخدام Spss.

يظهر بُعد " إندماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" في بيئتها المحلية " بمتوسط حسابي 3,17 وبانحراف معياري 1,13 وبمستوى إجابة متوسط، إذ يظهر الجدول إجماع أفراد العينة على بعض الإجابات

والاختلاف في أخرى، فأما الإجماع فكان بالإيجاب على مستوى العبارات (3، 4، 5، 6) والتي تتفق فيها إجابات أفراد العينة على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة تحرص على تحقيق الأمن للأفراد المستعملين لمنتجاتها والمستفيدين من خدماتها وتعمل على المحافظة على المحيط الذي تنشط فيه وتتبنى سياسة الوقاية من الأخطار المحتملة الوقوع في بيئتها، كما تسعى دوما إلى تطوير وتثبيت مناصب الشغل فيها. أما الإجماع بالسلب لآراء أفراد العينة فسجل على مستوى العبارة الأولى التي ظهرت بمتوسط حسابي 2,27 ضعيف وبانحراف معياري 1,18 وبمستوى إجابة ضعيف، ويظهر فيه جليا عدم اهتمام شبه كلي من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة بالانخراط في البرامج الشاملة التي تهيئها الدولة لحماية الإقليم وهذا يوحي بعدم وجود شراكة حقيقية بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص لحماية البيئة وإن وجدت فلا تتعدى مجرد فرض الالتزام بالقوانين التشريعية الخاصة بحماية البيئة التي سنتها الجهات الوصية.

وأما الاختلاف في آراء أفراد العينة فظهر في العبارات (2، 7، 8)، حيث سجل تباين ملحوظ في الإجابات حول مدى استجابة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة لحاجيات وتوقعات بيئتها المحلية التي تنشط فيها كفتح أبوابها لطلبة البحث العلمي لإجراء تربصات ميدانية في كنفها أو في اندماجها في النشاط الاجتماعي والثقافي لموظفيها ومن ثم ظهر مستوى الإجابة في هذه العبارات بالمستوى المتوسط.

7 التقييم العام لمعايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة:

تظهر نتائج الجدول رقم (IV - 31) ان متوسطات الأبعاد المعبرة عن مدى تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (التزام الإدارة العليا، سياسة واستراتيجية المؤسسة، إدارة المورد البشري، الشراكة والموارد، إدارة العمليات والاندماج في البيئة المحلية) نجد أنها متقاربة وفق مقياس التدرج الخماسي حيث بلغ المتوسط العام لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (معايير الوسائل) 3,33 والانحراف المعياري 1,12 ومن ثم فمستوى الإجابة كان بدرجة متوسطة. لقد أبرزت نتائج الجدول وجود إجماع لدى أفراد العينة على التزام الإدارة العليا لمؤسساتهم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، هذا الالتزام نعتبه ناقصا نظرا لعدم إمتلاك القيادات العليا لأكثر من 54.9% من الم.ص.م عينة الدراسة لرؤية واضحة تعمل من خلالها على ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة في مؤسساتهم وكذلك نظرا لإفتقار هذه الفئة القيادية إلى تكوين و ضعف إهتمامها بتكوين مرؤوسيهيها في هذا المجال، و هذين العاملين (الرؤية الواضحة و التكوين) عاملين أساسيين لتحقيق إلزام حقيقي و مسؤول. كما لمسنا وجود إجماع على اهتمام مؤسسات عينة الدراسة بإدارة عملياتها الداخلية والخارجية وخاصة المتعلقة بمختلف الشركاء الخارجيين وبمنافسيها الحاليين والمحتملين. إلا أننا نسجل إفتقار عدد كبير من المؤسسات عينة الدراسة لهيكلية نظامية و منهجية لعملياتها و لنظام رقابة فعال على برامجها و خططها و عملياتها و عدم إقامة

شراكات مع زبائنهم أو القيام ببحوث ميدانية تعرفها على حاجياتهم و تطلعاتهم. كل هذا من شأنه أن يضعف من أداء عملياتها حتى لو أبلت بلاءً حسناً في مختلف العناصر الأخرى. وبالرغم من هذه النقائص حظي هذين البعدين (التزام الإدارة العليا وإدارة العمليات) بمستوى إجابة مرتفع، وهذا معناه أن أفراد العينة يقرون بوجود رغبة لدى قيادة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولكن في نفس الوقت برز نقص في تطبيق الأبعاد الأربعة الأخرى بحكم انخفاض متوسطاتهم الحسابية وتسجيل مستوى إجابة متوسطة في كل هذه الأبعاد.

الجدول رقم (31- IV): تقييم عام لمعايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
التزام الإدارة العليا	3,53	1,07	1	مرتفع
سياسة و استراتيجية المؤسسة	3,36	1,00	3	متوسط
ادارة المورد البشري	3,23	1,03	5	متوسط
الشراكة و الموارد	3,28	1,01	4	متوسط
ادارة العمليات	3,44	1,04	2	مرتفع
الاندماج في البيئة المحلية	3,17	1,13	6	متوسط
المتوسط العام لمعايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)	3.33	1.04	—	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الإستبانة المعالجة باستخدام Spss

المطلب الثاني: واقع نجاعة (معايير النتائج الكلية) المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة.

لمعرفة مدى نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة من خلال آراء أفراد العينة المدروسة ووجهة نظرهم لجأنا إلى حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك على مختلف الأبعاد المعبرة عليه ويمكن إظهار ذلك وفق الجداول الموالية:

1 - النتائج الإحصائية لآراء عينة الدراسة حول درجة رضا زبائن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة: يظهر الجدول الموالي النتائج التالية :

بعد إجابة أفراد العينة المدروسة على مدى رضا زبائن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة، أظهرت نتائج الجدول رقم (32- IV) أن هذا البعد سجل متوسطاً حسابياً بدرجة 2,9 وانحراف معياري 0,85 وبمستوى إجابة متوسط، هذا المستوى هو حوصلة لمستويات إجابة متباينة لعشر (10) عبارات من هذا البعد امتازت فيها العبارات (1,3,6) بمستوى إجابة مرتفع، أجمع فيها أغلب أفراد العينة على أن مؤسساتهم حققت نتائج مرتفعة، تمثلت في تحقيق نسبة مبيعات مرتفعة من خلال زبائنهم الحاليين (العبارة 1)، ومصدر هذه النسبة المرتفعة هو درجة رضا الزبائن المرتفعة عن منتجات مؤسساتهم

وخدماتها (العبارة 3) وكذا النسبة المرتفعة لاستجابة مؤسساتهم لطلبات زبائنهم (العبارة 6). كما اجمع أفراد العينة في العبارات (4،9) على أن مؤسساتهم على ضوء الرضا الذي حققته في وسط زبائنهم قد خفضت بشكل كبير من نسبة الشكاوى الموجهة إليها (العبارة 4)، وأنها قللت إلى حد كبير من نسبة المنازعات مع زبائنهم (العبارة 9)، وتسجل بهذا متوسطات حسابية منخفضة وهي على التوالي (1,78،1,98) بمستوى إجابة منخفض.

أما في العبارات (2،5،7،8،10) يظهر تباين أفراد العينة في درجة الموافقة عليها، حيث ظهرت بمستوى إجابة متوسطة، هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن أفراد العينة يسجلون بعض النقائص في مجال سعي مؤسساتهم لإرضاء زبائنهم ويظهر ذلك في قدرتها المحدودة في جلب زبائن جدد (العبارة 8) بحكم أن نسبة المبيعات المحققة من خلال الزبائن الجدد متوسطة (العبارة 2)، إضافة إلى بطئها في معالجة شكاوى زبائنهم (العبارة 5) واستغراقها لوقت طويل في الاستجابة لطلبات الزبائن (العبارة 7) إضافة إلى ضعف نسبة التخفيضات المقدمة لزبائنهم (العبارة 10) كل ذلك جعل المتوسط العام لبعد رضا الزبائن يظهر بمستوى إجابة متوسط.

الجدول رقم (32- IV): تقييم لبعد رضا الزبائن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة.

رقم	العبارة	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		مرتفع		مرتفع جدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
		النسبة %	التردد	النسبة %	التردد	النسبة %	التردد	النسبة %	التردد	النسبة %	التردد				
1	نسبة المبيعات المحققة من خلال الزبائن الحاليين للمؤسسة.	1	2,0	2	3,9	20	39,2	25	49,0	3	5,9	3,53	1,758	3	مرتفع
2	نسبة المبيعات المحققة من خلال الزبائن الجدد.	1	2,0	10	19,6	21	41,2	17	33,3	2	3,9	3,18	1,865	5	متوسط
3	درجة رضا زبائن المؤسسة.	-	-	-	3,9	20	39,2	23	45,1	6	11,8	3,65	1,744	1	مرتفع
4	نسبة الشكاوى الموجهة الى المؤسسة	15	29,4	22	43,1	14	27,5	-	-	-	-	1,98	1,761	8	ضعيف
5	نسبة الشكاوى المعالجة.	9	17,6	8	15,7	9	17,6	18	35,3	7	13,7	3,12	1,336	6	متوسط
6	نسبة الاستجابة لطلبات الزبائن.	1	2,0	4	7,8	16	31,4	24	47,1	6	11,8	3,59	1,876	2	مرتفع
7	مدد الاستجابة لطلبات الزبائن.	3	5,9	2	3,9	24	47,1	20	39,2	2	3,9	3,31	1,860	4	متوسط
8	عدد الزبائن الجدد.	-	-	12	23,5	27	52,9	12	23,5	-	-	3,00	1,693	7	متوسط
9	المنازعات مع الزبائن.	25	49,0	14	27,5	10	19,6	2	3,9	-	-	1,78	1,901	10	ضعيف
10	نسبة التخفيضات المقدمة للزبائن.	2	3,9	13	25,5	28	54,9	8	15,7	-	-	2,82	1,740	9	متوسط
المتوسط العام لبعد رضا الزبائن															
												2.9	0.85		متوسط

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة باستخدام SPSS

2- النتائج الإحصائية لأراء عينة الدراسة حول درجة رضا المورد البشري في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة عينة الدراسة: يُظهر الجدول رقم (IV-33) النتائج التالية:

بعد إجابة أفراد العينة على مدى رضا المورد البشري الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة أظهرت نتائج الجدول رقم (IV-33) أن هذا البعد سجل متوسطا حسابيا عاما بدرجة 2,55 وبانحراف معياري 0,86، أي بمستوى إجابة متوسط، وكما يبدو في العبارة رقم 1 والتي تقيس درجة رضا المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة، فإن أفراد العينة اظهروا تباينا بسيطا في إجاباتهم حول هذا المؤشر تراوحت معظمها بين المستوى المتوسط والمرتفع من سلم ليكرت، حيث أن 49% من أفراد العينة اعتبروا تحقيق مستوى رضا المورد البشري العامل في هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة متوسطا وأن 43,1% منهم اعتبروه مرتفعا مع وجود نسبة (2%) $(+3,9\% = 5,9\%)$ تراوحت إجاباتها بين الضعيف جدا والضعيف و2% مرتفع جدا، وهذا أن دلّ على شيء فإنما يدل على أنه بالرغم من أن بعض هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تمكّنت إلى حد كبير من إكتساب رضا موردها البشري إلا أن عددا كبيرا منها لا زال لم يرقى في معاملته لهذا المورد إلى المرتبة التي يستحقها والتي تحقق رضاه عنها.

ولعل من المؤشرات التي أبرزتها نتائج الجدول والتي توحى بوجود نسبة من رضا المورد البشري والتي أجمع عليها معظم أفراد العينة هو الانخفاض المحقق في معدلات الاستقالة وترك الوظيفة (العبارة 2) وإنخفاض معدلات التغيب في العمل (العبارة 3) وإنخفاض نسبة حوادث العمل (العبارة 7) وإنخفاض في عدد الموظفين المسرحين من العمل (العبارة 13). إلا أنّ هناك مؤشرات أخرى في الجدول تسببت في إضعاف مستوى رضا المورد البشري ومنها ضعف في نسبة الأرباح الموزعة على الموظفين (العبارة 9) وضعف تكلفة التكوين (العبارة 14) وضعف في عدد الترقّيات (العبارة 11)، أما باقي العبارات اختلفت حولها أراء أفراد العينة وهي العبارات (4,5,6,8,10,12,15,16)، وأظهرت تباينات في الإجابات أفضت كلها إلى مستوى إجابة متوسط وأبرزت عدة نقائص في سياسات بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاه موردها البشري، إن من حيث فسخ المجال للاستماع إلى اقتراحاته ، في تحسين العمل أو إشراكه في فرق العمل وفتح مجال التكوين أمامه وتحسين مستوى دخله.

الجدول رقم (33- IV): تقييم لبعد رضا المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة.

رقم	العبارة	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		مرتفع		مرتفع جدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
1	درجة رضا المورد البشري	1	2,0	2	3,9	25	49,0	22	43,1	1	2,0	3,39	1,695	1	متوسط
2	معدلات الاستقالة وترك الوظيفة.	19	37,3	17	33,3	14	27,5	1	2,0	-	-	1,94	1,858	14	ضعيف
3	معدلات التغيب في العمل.	8	15,7	17	33,3	24	47,1	2	3,9	-	-	2,39	1,802	11	ضعيف
4	معدلات دوران العمل.	4	7,8	10	19,6	31	60,8	6	11,8	-	-	2,76	1,764	7	متوسط
5	عدد اقتراحات التحسين المقدمة من للفرد الواحد.	4	7,8	16	31,4	27	52,9	4	7,8	-	-	2,61	1,750	9	متوسط
6	نسبة المشاركة في فرق العمل.	2	3,9	13	25,5	23	45,1	12	23,5	1	2,0	2,94	1,858	4	متوسط
7	نسبة حوادث العمل.	25	49,0	22	43,1	4	7,8	-	-	-	-	1,59	1,638	16	ضعيف
8	نسبة الزيادة في الأجور (بالنسبة للكتلة الأجرية الخام)	3	5,9	10	19,6	27	52,9	10	19,6	1	2,0	2,92	1,845	5	متوسط
9	نسبة الأرباح الموزعة على الموظفين (بالنسبة للربح الصافي للمؤسسة) بناء على اتفاق الشراكة المبرم بين المؤسسة وموظفيها..	21	41,2	14	27,5	14	27,5	2	3,9	-	-	1,94	1,925	14	ضعيف
10	الدخل المتوسط حسب الصنف	-	-	8	15,7	37	72,5	6	11,8	-	-	2,96	1,528	3	متوسط
11	عدد الترقيات.	6	11,8	16	31,4	26	51,0	3	5,9	-	-	2,51	1,784	10	ضعيف
12	تكلفة اليد العاملة / التكلفة الكلية للمؤسسة.	2	3,9	4	7,8	31	60,8	12	23,5	2	3,9	3,16	1,784	2	متوسط
13	عدد الموظفين الذين تم تسريحهم.	23	45,1	12	23,5	9	17,6	7	13,7	-	-	2,00	1,095	13	ضعيف
14	تكلفة التكوين	13	25,5	18	35,3	14	27,5	6	11,8	-	-	2,25	1,977	12	ضعيف
15	عدد الموظفين المكونين.	10	19,6	13	25,5	18	35,3	4	7,8	6	11,8	2,67	1,227	8	متوسط
16	درجة رضا المورد البشري حول عملية التكوين	9	17,6	10	19,6	20	39,2	5	9,8	7	13,7	2,82	1,244	6	متوسط
المتوسط العام لبعد رضا المورد البشري															
												2,55	0,85	-	متوسط

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة باستخدام SPSS

3- النتائج الإحصائية لأراء عينة الدراسة حول بعد العمليات الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة:

تظهر نتائج الجدول رقم (34- IV) المتعلقة بنتائج أداء العمليات الداخلية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة أن إجابات أفراد العينة متباينة، فمعظم النتائج الظاهرية لعبارات البعد كانت بدرجة متوسطة ومنه ظهر الوسط الحسابي العام لهذا البعد بـ 2,71 وانحراف معياري 0,94 أي بمستوى إجابة متوسطة.

الجدول رقم (١٧-34): تقييم لبعد العمليات الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة.

البيان	العبارة	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		مرتفع		مرتفع جدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
1	وقت الاستجابة للطلبات فيما بين المصالح الداخلية للمؤسسة.	3	5,9	9	17,6	22	43,1	15	29,4	2	3,9	3,08	0,935	3	متوسط
2	نسبة المبيعات المحققة من المنتجات الجديدة.	3	5,9	12	23,5	23	45,1	12	23,5	1	2,0	2,92	0,891	4	متوسط
3	نسبة الأموال المستثمرة في البحث والتطوير	10	19,6	24	47,1	13	25,5	4	7,8	-	-	2,22	0,856	10	ضعيف
4	عدد المنتجات أو الخدمات الجديدة.	5	9,8	22	43,1	17	33,3	5	9,8	2	3,9	2,55	0,945	8	متوسط
5	درجة التحكم في العمليات الداخلية.	3	5,9	4	7,8	24	47,1	17	33,3	3	5,9	3,25	0,913	1	متوسط
6	نسبة الإنتاجية.	2	3,9	2	3,9	33	64,7	13	25,5	1	2,0	3,18	0,713	2	متوسط
7	تكلفة نظام الجودة المطبقة	7	13,7	3	5,9	31	60,8	9	17,6	1	2,0	2,88	0,931	5	متوسط
8	تكلفة عدم الجودة	8	15,7	17	33,3	16	31,4	10	19,6	-	-	2,55	0,986	8	متوسط
9	نسبة الحوادث .	28	54,9	14	27,5	8	15,7	1	2,0	-	-	1,65	0,820	11	ضعيف
10	نسبة تخفيض الإزعاجات تجاه المحيط	10	19,6	15	29,4	12	23,5	9	17,6	5	9,8	2,69	1,257	7	متوسط
11	درجة تطوير العمل.	3	5,9	14	27,5	23	45,1	9	17,6	2	3,9	2,86	0,917	6	متوسط
	المتوسط العام لبعد العمليات الداخلية														
												2,71	0,94	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الإستبانة المعالجة باستخدام Spss

إن المتوغل في نتائج إجابات أفراد العينة يدرك النقائص الموجودة في أداء العمليات الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة، فإضافة إلى بطء الاستجابة للطلبات فيما يخص المصالح الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة (العبارة 1)، نسجل نسبة متوسطة في كل من درجة التحكم في العمليات الداخلية (العبارة 5)، نسبة الإنتاجية (العبارة 6)، تكلفة نظام الجودة (العبارة 7) وتكلفة عدم الجودة (العبارة 8) وفي نسبة تخفيض الإزعاجات تجاه المحيط (العبارة 10). وكل هذه الأبعاد الجزئية تقع

تكراراتها بإجابات أفراد العينة في مستوى متوسط في السلم الخماسي "الليكرت"، مما يدل على أن أداء العمليات الداخلية لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة أداء ناقص يحتاج إلى تطوير. كما تطلعنا نتائج الجدول وجود تباين في آراء أفراد العينة حول مدى اهتمام هذه المؤسسات بتطوير أدائها المستقبلي، إذ نسجل نقص في نسبة المبيعات المحققة في المنتجات الجديدة (العبارة 2) الناتج عن نقص في عدد المنتجات والخدمات الجديدة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على تقوقع هذه المؤسسات في نشاطاتها الحالية وعدم التفكير في تطوير منتجاتها لتضمن بقاءها في السوق، كما أن معظم هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة لا تستثمر في البحث والتطوير (العبارة 3) ومن ثم فهي تشهد ضعفا في مجال الإبداع والتطوير ما سيدفع بها إلى أن تكون في مؤخرة الركب مقارنة بمنافسيها خاصة أنها تعاني نقصا في الإهتمام بتطوير العمل في عملياتها الداخلية (العبارة 11). إلا أن العبارة رقم 9 المُسجلة لمستوى إجابة ضعيف تشهد للم.ص.م عينة الدراسة (82.4%) تحكمها شبه الكلي في نسبة الحوادث الأمر الذي يؤثر إيجابا على تحكّمها في عملياتها الداخلية.

4_ النتائج الإحصائية لآراء عينة الدراسة حول لبعد النتائج المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة: يظهر الجدول الموالي النتائج التالية:

الجدول رقم(35- IV): تقييم لبعد النتائج المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة.

الترتيب	العبارة	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		مرتفع		مرتفع جدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
		%	التردد	%	التردد	%	التردد	%	التردد	%	التردد				
1	حجم المبيعات.	-	-	3	5,9	30	58,8	16	31,4	2	3,9	3,33	0,653	1	متوسط
2	الحصص السوقية	2	3,9	8	15,7	30	58,8	11	21,6	-	-	2,98	0,735	3	متوسط
3	الربح الصافي.	1	2,0	10	19,6	30	58,8	8	15,7	2	3,9	3,00	0,775	2	متوسط
4	ديون المؤسسة في المدى القصير.	7	13,7	16	31,4	20	39,2	8	15,7	-	-	2,57	0,922	4	ضعيف
5	ديون المؤسسة في المدى الطويل.	22	43,1	15	29,4	11	21,6	1	2,0	2	3,9	1,94	1,047	5	ضعيف
المتوسط العام لبعد النتائج المالية															
												2.74	0.82	-	متوسط

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة باستخدام SPSS

تبرز نتائج الجدول أعلاه المتعلقة ببعد النتائج المالية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة التباين الموجود بين إجابات أفراد العينة ومنه ظهر المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ب2,72 وانحراف معياري 0,82 أي بمستوى إجابة متوسطة. وتشهد العبارات (1،2،3) حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على نتائج مالية متوسطة بحكم أن معظم التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة تميل إلى المستوى المتوسط من الإجابة أما عن العبارات (4،5) فظهرت بمتوسطات حسابية 2,57 و1,94 وانحرافات معيارية 0,22 و1,04 أي بمستويات إجابة ضعيفة، أي وجود إجماع في إجابات

أفراد العينة انهم متفقون في آرائهم على أن مستوى مديونية مؤسساتهم مستوى ضعيف وإن معظمها لا تعاني من التبعية المالية.

5_ التقييم العام لمعايير النتائج الكلية مقارنة بالمنافسة (معايير النجاعة الكلية) في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة: يُظهر الجدول الموالي النتائج التالية:

الجدول رقم (17-36): تقييم عام لمعايير النتائج الكلية مقارنة بالمنافسة (معايير النجاعة الكلية) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
رضا الزبائن	2,9	0,85	1	متوسط
رضا المورد البشري	2,55	0,86	4	متوسط
محور العمليات الداخلية	2,71	0,94	3	متوسط
النتائج المالية	2,74	0,82	2	متوسط
معايير النتائج الكلية	2.72	0.86	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة باستخدام Spss.

بالنظر إلى متوسطات الأبعاد الجزئية لبعد "معايير النتائج الكلية مقارنة بالمنافسة" والممثلة في معايير النجاعة الكلية (رضا الزبائن، رضا المورد البشري، العمليات الداخلية، النتائج المالية) تظهر مقاربة وفق مقياس التدرج الخماسي حيث بلغ المتوسط العام للبعد 2,72 وبانحراف معياري 0,86 أي بمستوى إجابة متوسط.

ولقد ظهر محور الزبائن في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 2,90 يليه محور النتائج المالية بمتوسط حسابي 2,74 ثم يليه محور العمليات الداخلية بمتوسط حسابي 2,72 وفي الترتيب الأخير محور المورد البشري بمتوسط حسابي 2,55 وكل مستوى إجابات هذه الأبعاد متوسط، مما يشير إلى وجود نوع من التباين في آراء أفراد العينة مما يجعلنا نخلص إلى أن معظم هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تزال متعثرة في بلوغ النتائج المطلوبة لبلوغ مرتبة النجاعة.

المبحث الثالث: علاقة متغيرات الدراسة مع بعضها البعض لبيان تكامل نموذج الدراسة .

بعد التعرف على وجهة نظر المبحوثين حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة ومعايير النجاعة السائدة فيها، سنحاول في هذا المبحث التعرف على اثر وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (معايير الوسائل) والمتغيرات التابعة (معايير النجاعة الكلية) وذلك عن طريق إختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث والمرتبطة بهذه العلاقة ثم القيام بدراسة مدى الإختلاف القائم بين الم.ص.م عينة الدراسة من حيث إهتمامها بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (معايير الوسائل) والنجاعة الكلية (معايير النتائج الكلية) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة.

لبيان العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (معايير الوسائل) والمتغيرات التابعة (معايير النتائج الكلية) قمنا باختبار الفرضية الرئيسية الثانية المرتبطة بهذه العلاقة وفرضياتها الفرعية الستة الخاصة بكل بعد من أبعاد معايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) وهذا باستخدام معامل الارتباط بيرسون البسيط لدراسة قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، ونموذج تحليل الانحدار لدراسة اثر المتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع جراء التغيرات الحاصلة على المتغير المستقل، بدراسة أثر كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة (معايير الوسائل) مع معايير النجاعة الكلية (معايير النتائج الكلية) ولقد تمثلت الفرضية الرئيسية الثانية بالصيغة العدمية التي نرمز لها بالرمز (HO) وهي كما يلي:

(HO): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة (معايير الوسائل) بأبعادها المختلفة والنجاعة الكلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتمثل (HO) فرضية العدم، الفرضية التي تنطلق منها، ونقوم إما بإثبات قبولها أو رفضها . وفي حالة رفضها نقبل الفرضية البديلة والتي نرمز لها عادة بالرمز (H1).

1- علاقة الارتباط بين معايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) المتغير المستقل ومجموع

معايير النتائج الكلية (معايير النجاعة الكلية) المتغير التابع.

للتأكد من صحة الفرضية السابقة، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين معايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) ومعايير النتائج الكلية (النجاعة الكلية) و لقد أظهر الجدول رقم (IV-37) أن قيمة معامل الارتباط العام بين معايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) ومعايير النتائج الكلية (معايير

النجاعة الكلية) بلغ 0,523 وهي قيمة موجبة ومعتبرة، تدل على وجود علاقة قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01 كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة ومعتبرة بين أبعاد معايير الوسائل المتمثلة في الأبعاد (2,3,4,5,6) ومعايير النتائج الكلية (النجاعة الكلية) عند مستويات دلالة 0,000 و 0,005 اقل من مستوى دلالة $\alpha=0,05$ ، إلا أنه عند البعد الأول والمتمثل في "التزام الإدارة العليا"، فإننا نسجل مستوى دلالة 0,332 وهو أكبر من مستوى دلالة $\alpha=0,05$ ومنه نستخلص انه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين هذا البعد ومعايير النتائج الكلية (النجاعة).

الجدول رقم (37- IV): معامل الارتباط بين معايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) ومجموع معايير النتائج الكلية (النجاعة).

رقم	معايير الوسائل	الارتباط	مع.معايير.النتائج
1	التزام الإدارة العليا	معامل الارتباط بيرسون	0,139
		مستوى الدلالة	0,332
2	سياسة واستراتيجية المؤسسة	معامل الارتباط بيرسون	0,498**
		مستوى الدلالة	0,000
3	إدارة المورد البشري	معامل الارتباط بيرسون	0,532**
		مستوى الدلالة	0,000
4	الشراكة والموارد	معامل الارتباط بيرسون	0,524**
		مستوى الدلالة	0,000
5	إدارة العمليات	معامل الارتباط بيرسون	0,490**
		مستوى الدلالة	0,000
6	الإندماج في البيئة المحلية	معامل الارتباط بيرسون	0,386**
		مستوى الدلالة	0,005
	مجموع معايير الوسائل	معامل الارتباط بيرسون	0,523
		مستوى الدلالة	0,000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الإستبانة المعالجة بـ SPSS.

2 علاقة الارتباط بين معايير الوسائل الفرعية ومعايير النتائج الكلية الفرعية:

لقد قمنا بتمثيل العلاقة بين مختلف معايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) والمعايير المختلفة للنتائج الكلية (معايير النجاعة الكلية) من خلال الجدول رقم (38- IV) الذي توضح نتائجه وجود تباين في الارتباط بين معايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) ومعايير النتائج الكلية الفرعية كما يلي:

1-2 علاقة بعد " التزام الإدارة العليا" بالمعايير الفرعية للنتائج:

يتضح لنا من الجدول رقم (38- IV) انه لا يوجد ارتباط بين بعد "التزام الإدارة العليا" المتغير المستقل بمختلف المعايير الفرعية للنتائج الكلية (المتغيرات التابعة)، بمعنى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين معيار التزام الإدارة العليا وكل من المعايير الفرعية للنتائج الكلية (معايير النجاعة الكلية) وهي (رضا الزبائن، رضا المورد البشري، العمليات الداخلية والنتائج المالية) ذلك أن مستويات الدلالة التي سجلت عند مستوى هذه المعايير وهي على التوالي (0.096، 0.796، 0.271، 0.726) هي أكبر من مستوى دلالة ألفا 0,05، وهي أيضا غير دالة إحصائيا مع مجموع معايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)، ذلك أن مستوى الدلالة الذي سجل عند مستواها قدر ب0,332 وهو أكبر من 0,05 ومنه فالعلاقة معدومة بين معيار "الالتزام الإدارة العليا" ومختلف معايير الوسائل الفرعية.

الجدول رقم (38- IV) : معاملات ارتباط بيرسون بين المعايير الفرعية للوسائل و المعايير الفرعية للنتائج.

معايير الوسائل	معايير الفرعية للنتائج الكلية				
	رضا الزبائن	رضا المورد البشري	العمليات الداخلية	النتائج المالية	معايير النتائج
الالتزام الادارة العليا	0,236	0,037	0,157	-0,050	0,139
	0,096	0,796	0,271	0,726	0,332
سياسة واستراتيجية المؤسسة	0,276*	0,347*	0,582**	0,280*	0,498**
	0,050	0,012	0,000	0,047	0,000
إدارة المورد البشري	0,335*	0,393**	0,588**	0,247	0,532**
	0,016	0,004	0,000	0,080	0,000
الشراكة والموارد	0,306*	0,389**	0,568**	0,322*	0,524**
	0,029	0,005	0,000	0,021	0,000
إدارة العمليات	0,309*	0,371**	0,541**	0,208	0,490**
	0,027	0,007	0,000	0,143	0,000
الاندماج في البيئة المحلية	0,148	0,341*	0,482**	0,057	0,386**
	0,301	0,014	0,000	0,690	0,005
معايير الوسائل	0,323*	0,388**	0,588**	0,229	0,523**
	0,021	0,005	0,000	0,107	0,000

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبانة المعالجة بـ SPSS.

2-2 علاقة بعد " سياسة واستراتيجية المؤسسة " بالمعايير الفرعية للنتائج الكلية:

يتضح من الجدول رقم (38- IV) أن قيمة معامل الارتباط بين معيار "سياسة واستراتيجية المؤسسة" ومعايير النتائج الكلية بلغ 0,498 وهي علاقة طردية موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01،

كما أن قيمة معامل الارتباط مع مختلف المعايير الفرعية للنتائج تراوحت بين أعلى قيمة قوية وهي 0,582 مع معيار العمليات الداخلية وأضعف قيمة 0,276 مع معيار رضا الزبائن وباقي القيم 0,280 مع معيار النتائج المالية و 0,347 مع معيار رضا المورد البشري وكلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01 و 0,05.

2-3 علاقة بعد إدارة المورد البشري بالمعايير الفرعية للنتائج الكلية:

نسجل في الجدول رقم (IV - 38) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين معيار إدارة المورد البشري ومجموع معايير النتائج الكلية بلغت 0,532 وهي علاقة طردية موجبة ومعتبرة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، كما نسجل أقوى معامل ارتباط مع معيار العمليات الداخلية وهو 0,588 ، وقيم متوسطة مع معاملات الارتباط مع كل من رضا الزبائن بمعامل 0,335 ورضا المورد البشري بمعامل ارتباط 0,393 وهي كلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01 و 0,05 ، إلا أنه لا يوجد ارتباط بين معيار إدارة المورد البشري ومعيار النتائج المالية ذلك أن مستوى الدلالة الذي سجل بلغ 0,080 وهو أكبر من مستوى دلالة $\alpha=0,05$ ومنه فلا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما، وهي بذلك تكون علاقة معدومة.

2-4 علاقة بعد " الشراكة والموارد" بالمعايير الفرعية للنتائج الكلية:

قيمة معامل الارتباط بين معيار الشراكة والموارد ومجموع معايير النتائج الكلية بلغت 0,528 وهي علاقة طردية موجبة وقوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، كما نسجل أقوى معامل ارتباط مع معيار العمليات الداخلية ب 0,568 وقيم متوسطة لمعامل الارتباط بلغت على التوالي (0,322، 0,389، 0,306) مع كل من معيار رضا الزبون، رضا المورد البشري والنتائج المالية، وهي علاقة طردية موجبة ومتوسطة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01.

2-5 علاقة بعد إدارة العمليات بالمعايير الفرعية للنتائج الكلية:

يبين الجدول رقم (IV - 38) أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة العمليات ومجموع معايير النتائج الكلية بلغت 0,490 وهي تدل على وجود علاقة طردية موجبة ومتوسطة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01 ، كما نسجل معامل ارتباط قوي مع معيار العمليات الداخلية بقيمة 0,568 وقيم متوسطة من معاملات الارتباط مع كل من رضا الزبائن ورضا المورد البشري وهي على التوالي (0,309، 0,371) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، إلا أننا نسجل عدم وجود ارتباط بين إدارة العمليات ومعيار

النتائج المالية اذ بلغ مستوى الدلالة 0,143 وهو أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0,01$ ومستوى دلالة 0,05 ومنه فلا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ومنه فالعلاقة معدومة.

2-6 علاقة بعد الاندماج في البيئة المحلية بالمعايير الفرعية للنتائج الكلية:

يبين الجدول رقم (IV -38) أن قيمة معامل الارتباط بين معيار الاندماج في البيئة المحلية ومجموع معايير النتائج الكلية بلغت قيمة 0,386، وتدل على وجود علاقة طردية موجبة ومتوسطة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01، كما نسجل قيم متوسطة لمعامل الارتباط بيرسون بين معيار الاندماج في البيئة المحلية وكل من رضا المورد البشري بقيمة 0,341 والعمليات الداخلية بقيمة 0,482 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 و 0,01، في حين ينعدم الارتباط مع كل من رضا الزبائن والنتائج المالية اذ بلغت مستويات الدلالة على التوالي 0,301 و 0,690 وهما أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ ومنه نستنتج انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معيار الاندماج في البيئة المحلية وكل من معيار رضا الزبائن والنتائج المالية.

2-7 علاقة معايير الوسائل بالمعايير الفرعية للنتائج الكلية: يبين الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون بين معايير الوسائل ومعايير النتائج الكلية مجتمعة قد بلغت 0,523 وهي علاقة طردية موجبة ومعتبرة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01، أما قيمة معامل الارتباط بيرسون بين معايير الوسائل والمعايير الفرعية للنتائج الكلية فقد تم تسجيل أعلى قيمة له مع معيار العمليات الداخلية وهي 0,588 وتليها قيم متوسطة بين معيار رضا الزبائن ومعيار إدارة المورد البشري وهي على التوالي 0,323 و 0,388 وهي علاقات طردية موجبة متوسطة عند مستوى دلالة 0,01 و 0,05، في حين يبين الجدول أعلاه عدم وجود ارتباط بين معايير الوسائل ومعايير النتائج المالية ذلك أن مستوى الدلالة المسجل بلغ 0,107 وهو أكبر بكثير من مستوى الدلالة 0,05، ومنه فلا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما فهي بذلك تكون علاقة معدومة.

3 - إبراز علاقات الارتباط غير المباشرة بين معايير الوسائل (المتغير المستقل) ومعايير النتائج الكلية (المتغير التابع):

على ضوء النتائج التي افرضاها الجدول رقم (IV-38) والمتعلقة بحساب معاملات الارتباط بين المعايير الفرعية للوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) والمعايير الفرعية للنتائج الكلية (معايير النجاعة الكلية)، برزت بعض معايير الوسائل التي لم تسجل ارتباطا بينها وبين معايير النتائج إن كلياً أو جزئياً، وهذا تطلب منا القيام باختبارات السببية لتحديد العلاقة (سبب- نتيجة) بين هذه المتغيرات، والبحث فيما اذا كانت هناك علاقة ارتباط غير مباشرة فيما بينها. للقيام بذلك توجب علينا بادئ ذي بدء اختبار العلاقة القائمة بين معايير الوسائل (المتغيرات المستقلة) مع بعضها البعض والعلاقة القائمة بين معايير النتائج الكلية (المتغيرات التابعة) مع بعضها البعض لتبيان التأثيرات المتبادلة فيما بين هذه المتغيرات.

3-1 اختبار العلاقة بين معايير الوسائل (المتغيرات المستقلة) مع بعضها البعض ومعايير النتائج الكلية (المتغيرات التابعة) مع بعضها البعض:

لبيان العلاقات الارتباطية بين متغيرات الوسائل (المتغيرات المستقلة) مع بعضها البعض وعلاقات الارتباط فيما بين متغيرات النتائج الكلية (المتغيرات التابعة) مع بعضها البعض، قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون لدراسة قوة العلاقة القائمة فيما بين هذه المتغيرات.

أولاً: علاقة معايير الوسائل (المتغيرات المستقلة) مع بعضها البعض:

لبيان العلاقات الارتباطية ما بين معايير الوسائل (المتغيرات المستقلة) مع بعضها البعض، تم إجراء اختبار معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول رقم (IV-39) اذ نلاحظ أن معاملات الارتباط بين معايير الوسائل (المتغيرات المستقلة) بعضها مع بعض قوية وموجبة وتدعمها في ذلك نتائج الدلالة الإحصائية المعنوية (الفا=0,000) والتي تشير إلى قوة العلاقة بين هذه المتغيرات، حيث سجلنا أقوى علاقة ارتباط فيما بين بعد " سياسة واستراتيجية المؤسسة" وبعد " إدارة المورد البشري" الذي بلغ فيه معامل الارتباط بيرسون 0,823 عند مستوى الدلالة 0,000، وأدنى معامل ارتباط بين بعد "التزام الإدارة

العليا" وبعد " الاندماج في البيئة المحلية" بمعامل ارتباط 0,494 عند مستوى دلالة 0,000 وهذه النتائج تبين تكامل نموذج الدراسة.

ثانيا: علاقة معايير النتائج الكلية (المتغيرات التابعة) مع بعضها البعض:

لبيان العلاقة الارتباطية ما بين معايير النتائج الكلية (المتغيرات التابعة) مع بعضها البعض، قمنا بإجراء إختبار معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول رقم (IV - 40) إذ نلاحظ من نتائج هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين معايير النتائج الكلية (المتغيرات التابعة) بعضها مع بعض موجبة عند مستويات دلالة معنوية (الفا=0,000) ومستوى دلالة (الفا=0,01)، حيث سجلنا أقوى علاقة ارتباط فيما بين بعد "العمليات الداخلية" وبعد "رضا المورد البشري"، بلغ فيه معامل الارتباط بيرسون (0,651) عند مستوى دلالة 0,000، وأدنى معامل ارتباط ما بين بعد "النتائج المالية" وبعد "رضا المورد البشري" (0,355) عند مستوى دلالة 0,05 وهذه النتائج المتوصل اليها تبين تكامل نموذج الدراسة.

3-2- البحث عن علاقات الارتباط غير المباشرة بين بعض معايير الوسائل (المتغيرات المستقلة) ومعايير النتائج الكلية (المتغيرات التابعة):

انطلاقا من النتائج التي افرضها الجدول رقم (IV - 38) بحساب معاملات الارتباط بين المعايير الفرعية للوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) والمعايير الفرعية للنتائج الكلية (معايير النجاعة الكلية) ظهر أن معيار "التزام الإدارة العليا" لم يسجل أي ارتباط مع مختلف معايير النتائج، كما أن كل من المعايير التالية: إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، الاندماج في البيئة المحلية (المتغيرات المستقلة) لم تسجل أي ارتباط مع معيار النتائج المالية (المتغير التابع) إضافة إلى أن معيار "الاندماج في البيئة المحلية" (المتغير المستقل) لم يسجل أي ارتباط مع معيار "رضا الزبائن" (المتغير التابع)، كما أن معايير الوسائل مجتمعة (المتغير المستقل) لم تسجل أي ارتباط مع معيار النتائج المالية (المتغير التابع).

إن هذا الغياب في الارتباط مرده إلى غياب علاقة تأثير مباشرة بين هذه المتغيرات فقط وليس الى غياب تأثير كلي بينها، لذلك وبحساب معالم الارتباط بيرسون بين معايير الوسائل (المتغيرات المستقلة) مع بعضها البعض ومعايير النتائج الكلية (المتغيرات التابعة) مع بعضها البعض، تمكنا من الوصول إلى نتيجة مفادها أن بعض المتغيرات المستقلة تؤثر تأثيرا غير مباشر على المتغيرات التابعة وفيما يلي توضيح لذلك:

الجدول رقم (39- IV): علاقة معايير الوسائل (المتغيرات المستقلة) مع بعضها البعض من خلال مصفوفة معامل الارتباط بيرسون

العبارات	الارتباط	التزام الإدارة العليا	سياسة واستراتيجية المؤسسة	إدارة المورد البشري	الشراكة والموارد	إدارة العمليات	الاندماج في البيئة المحلية
التزام الإدارة العليا	معامل الارتباط بيرسون	1	0,674**	0,645**	0,536**	0,608**	0,494**
	مستوى الدلالة	-	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
سياسة واستراتيجية المؤسسة	معامل الارتباط بيرسون	0,674**	1	0,823**	0,726**	0,760**	0,534**
	مستوى الدلالة	0,000	-	0,000	0,000	0,000	0,000
إدارة المورد البشري	معامل الارتباط بيرسون	0,645**	0,823**	1	0,808**	0,794**	0,594**
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	-	0,000	0,000	0,000
الشراكة والموارد	معامل الارتباط بيرسون	0,536**	0,726**	0,808**	1	0,787**	0,666**
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	-	0,000	0,000
إدارة العمليات	معامل الارتباط بيرسون	0,608**	0,760**	0,794**	0,787**	1	0,711**
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	-	0,000
الاندماج في البيئة المحلية	معامل الارتباط بيرسون	0,494**	0,534**	0,594**	0,666**	0,711**	1
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبانة المعالجة بـ SPSS.

الجدول رقم (40- IV): علاقة معايير النتائج (المتغيرات التابعة) مع بعضها البعض من خلال مصفوفة معامل الارتباط بيرسون

معايير النتائج	الارتباط	محور رضا الزبائن	محور رضا المورد البشري	محور العمليات الداخلية	محور النتائج المالية
محور رضا الزبائن	معامل الارتباط بيرسون	1	0,374**	0,486**	0,405**
	مستوى الدلالة	-	0,007	0,000	0,003
محور رضا المورد البشري	معامل الارتباط بيرسون	0,374**	1	0,651**	0,355*
	مستوى الدلالة	0,007	-	0,000	0,011
محور العمليات الداخلية	معامل الارتباط بيرسون	0,486**	0,651**	1	0,550**
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	-	0,000
محور النتائج المالية	معامل الارتباط بيرسون	0,405**	0,355*	0,550**	1
	مستوى الدلالة	0,003	0,011	0,000	-

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبانة المعالجة بـ SPSS.

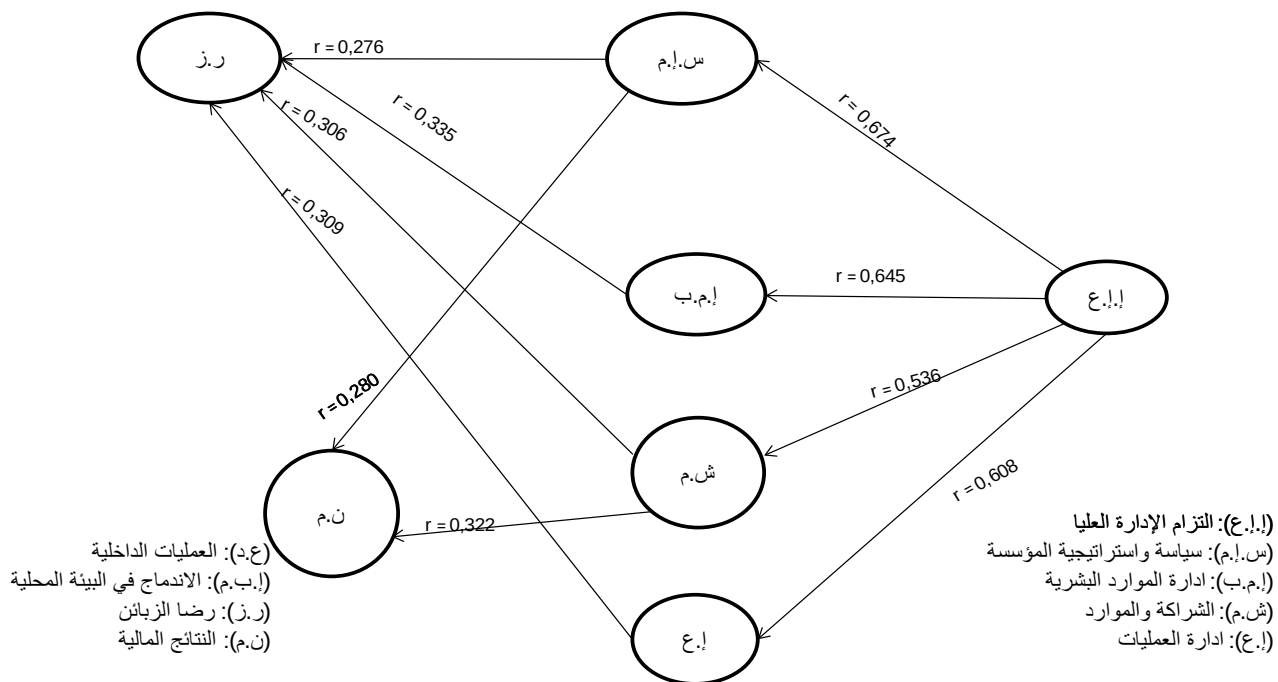
أولاً: إثبات علاقة الارتباط غير المباشرة بين معيار "التزام الإدارة العليا" (المتغير المستقل) وكل من معيار "رضا الزبائن" ومعيار "النتائج المالية" (المتغيرات التابعة):

اعتمادا على بيانات الجدول رقم (38- IV) وبيانات الجدول رقم (39- IV) تم استخلاص الشكل (IV- 13) الذي يوضح علاقة السببية بين هذه المتغيرات حيث يُظهر هذا الشكل العلاقة غير المباشرة التي

ترتبط معيار "التزام الإدارة العليا" (المتغير المستقل) بمعيار "رضا الزبائن" (المتغير التابع)، حيث أن التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة سيؤثر لا محالة في بعد سياسة و استراتيجية المؤسسة من خلال تبني سياسات واستراتيجيات ترسخ لثقافة الجودة وتجعل الزبون من أولى أولوياتها (ارتباط قوي 0,674) وتولي اهتماما كبيرا بموردها البشري (بعد إدارة المرد البشري) (ارتباط قوي 0,645) وتجعله شريكا استراتيجيا وتدفع بشركائها (بعد الشراكة و الموارد) إلى تبني سياسة التحسين المستمر وتسيرهم بالشكل الذي يحقق لها التبادل الدائم للمنافع (ارتباط قوي 0,536) وتعمل على التحكم في عملياتها المختلفة (بعد إدارة العمليات) للتمكن من توليد القيمة للزبون (ارتباط قوي 0,608)، كل هذا من شأنه وبدرجات متفاوتة كما هو موضح في الشكل (IV-13) يؤثر على درجة رضا الزبون مما يدفعه للشراء أكثر وبالتالي ارتفاع مبيعات المؤسسة وحصتها السوقية مقارنة بمنافسيها، وبهذا يكون معيار "التزام الإدارة العليا" (المتغير المستقل) قد أثر تأثيرا غير مباشر على معيار "رضا الزبائن" (المتغير التابع).

ويظهر كذلك ومن جهة أخرى من خلال الشكل (IV-13) العلاقة غير المباشرة التي تربط معيار "التزام الإدارة العليا" (المعيار المستقل) بمعيار "النتائج المالية" (المتغير التابع)، حيث أن المعيارين الوسيطين اللذين يؤثر من خلالهما معيار "التزام الإدارة العليا" على "معيار النتائج المالية" هما معيار سياسة واستراتيجية المؤسسة "والشراكة والموارد" كما يوضحه الجدولين رقم (IV-38) و (IV-39) ذلك أن التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة سيؤدي بالمؤسسة إلى تبني سياسات واستراتيجيات في الجودة والتي من شأنها أن تحسن من جودة منتجاتها إن من حيث خصائصها أو تكلفتها الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة الطلب عليها لتمييزها عن المنافسة من حيث السعر والجودة مما يؤدي إلى زيادة رقم أعمالها وحصتها السوقية. كما أن التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة سيجعلها تحسن استثمار مواردها المتنوعة وشركائها وتسيرهم بفعالية وبالشكل الذي يحقق لها المردودية العالية، وهكذا يكون معيار "التزام الإدارة العليا" (المتغير المستقل) قد أثر تأثيرا غير مباشر على معيار "النتائج المالية" (المتغير التابع).

الشكل رقم (13 - 14): علاقة الارتباط غير المباشرة بين معيار "التزام الإدارة العليا" (المتغير المستقل) ومعيار "رضا الزبائن" و"النتائج المالية" (المتغيرات التابعة)



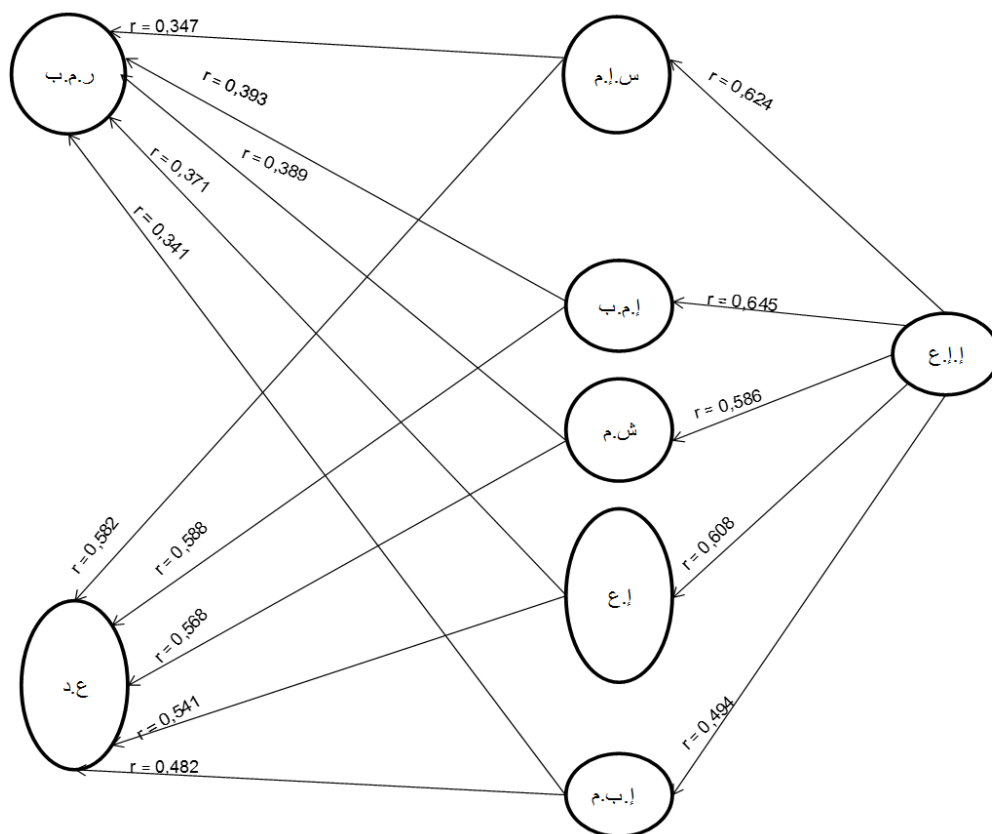
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة ببرمجة Spss.

وكما يظهر في الشكل اعلاه، لقد سجلنا مستويات ارتباط قوية (أنظر إلى الجدول رقم (14-39)) بين معيار "التزام الإدارة العليا" وباقي معايير الوسائل (المتغيرات المستقلة) المتمثلة في (سياسة واستراتيجية المؤسسة، إدارة المورد البشري، الشراكة والموارد وإدارة العمليات) اذ كانت معدلات الارتباط بيرسون على التوالي: (0,674، 0,645، 0,536، 0,608) وإن معيار التزام الإدارة العليا (المتغير المستقل) يؤثر على معياري "رضا الزبائن" و"النتائج المالية" (المتغيرات التابعة) عبر معايير الوسائل (المتغيرات المستقلة)، ولكن بمعدلات ارتباط موجبة وقريبة من الوسط (0,276، 0,335، 0,306، 0,309، 0,280، 0,322) و التي تبرز في الجدول رقم (14-38). إن رغبة المؤسسة في تحقيق رضا زبائنها و نتائج مالية مرتفعة لن يتحقق إلا بمساهمة كل معيار من معايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) على حدى بنسبة معينة في تحقيق هذه النتائج. وقد تكون هناك علاقات ارتباط غير مباشرة بين معايير الوسائل ورضا الزبائن والنتائج المالية (لا يتسع المجال لذكرها) تضاف إلى هذا الارتباط المباشر وتساهم في الرفع من درجة رضا الزبائن والنتائج المالية.

ثانيا: إثبات علاقة الارتباط غير المباشرة بين معيار " التزام الإدارة العليا " (المتغير المستقل) ومعيار " رضا المورد البشري " و "العمليات الداخلية" (المتغيرات التابعة):

اعتمادا على بيانات الجدول رقم (38- IV) و الجدول رقم (39- IV) تم استخلاص الشكل الموالي الذي يوضح علاقة السببية بين هذه المتغيرات.

الشكل رقم (14-IV): علاقة الارتباط غير المباشرة بين معيار " التزام الإدارة العليا " (المتغير المستقل) ومعيار " رضا المورد البشري " و "العمليات الداخلية" (المتغير التابع)



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة ببرمجة Spss.

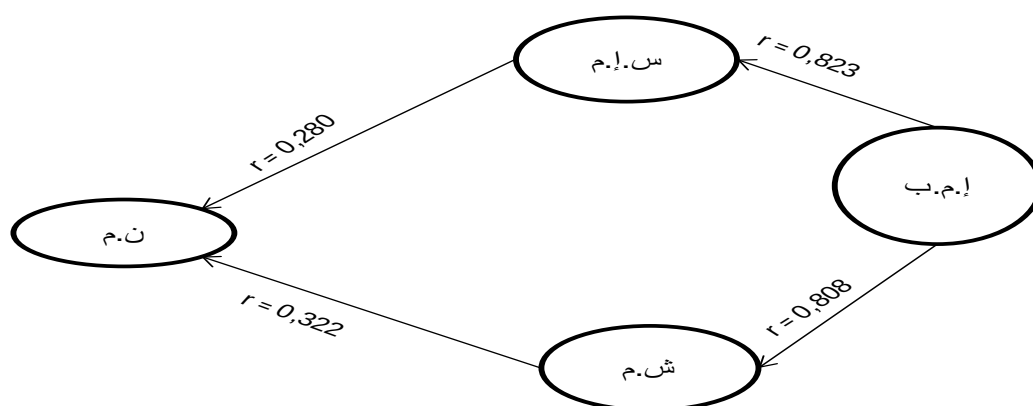
يظهر من الشكل (14-IV) أعلاه العلاقة غير المباشرة التي تربط بين معيار " التزام الإدارة العليا " (المتغير المستقل) ومعيار " رضا المورد البشري " و "العمليات الداخلية"، فبدءاً بالعلاقة القوية الأثر والموجبة التي تربط معيار " التزام الإدارة العليا " (المتغير المستقل) بباقي معايير الوسائل الأخرى (المتغيرات المستقلة) والتي سبق وإن اشرنا إليها سابقاً، فمعايير الوسائل هذه (سياسة واستراتيجية المؤسسة، إدارة

المورد البشري، الشراكة والموارد، إدارة العمليات، الاندماج في البيئة المحلية)، تشهد ارتباطا موجبا وقوي الأثر مع معيار " العمليات الداخلية" (معايير النتائج الكلية) والتي تمثلت في معاملات ارتباط بيرسون المعروضة في الجدول (IV- 38) على التوالي (0,582، 0,588، 0,568، 0,541، 0,482)، ومعنى ذلك أن هذه المعايير (معايير الوسائل) تؤثر تأثيرا كبيرا في الرفع من درجة التحكم في العمليات الداخلية وفي التحكم في أنظمة الجودة المطبقة، وفي ابتكار منتجات وخدمات جديدة وفي تقليص نسبة الحوادث وما إلى ذلك من العمليات الداخلية، إلى جانب ذلك فإن معايير الوسائل هذه (المتغيرات المستقلة) تشهد ارتباطا موجبا وقريبا من الوسط من حيث الأثر في ارتباطه مع معيار " رضا المورد البشري" (المتغير التابع) إذ تم تسجيل معاملات ارتباط بيرسون موجبة وقريبة من الوسط من حيث الأثر (أنظر إلى الجدول (IV- 38)) وهي على التوالي (0,347، 0,393، 0,389، 0,371، 0,341) ومعنى ذلك أن معايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) تؤثر تأثيرا موجبا وقريبا من الوسط في تحقيق رضا المورد البشري (المتغير التابع) من خلال تقليص معدلات استقالاته ومعدلات التغيب، ومعدلات دوران العمل، والرفع من نسبة مشاركته واندماجه في العمل ومبادراته في التحسين.

ثالثا: إثبات علاقة الارتباط غير المباشرة بين معيار " إدارة المورد البشري" (المتغير المستقل) ومعيار " النتائج المالية" (المتغير التابع):

الشكل رقم (IV-15): علاقة الارتباط غير المباشرة بين معيار " إدارة المورد البشري" (المتغير

المستقل) ومعيار " النتائج المالية" (المتغير التابع)



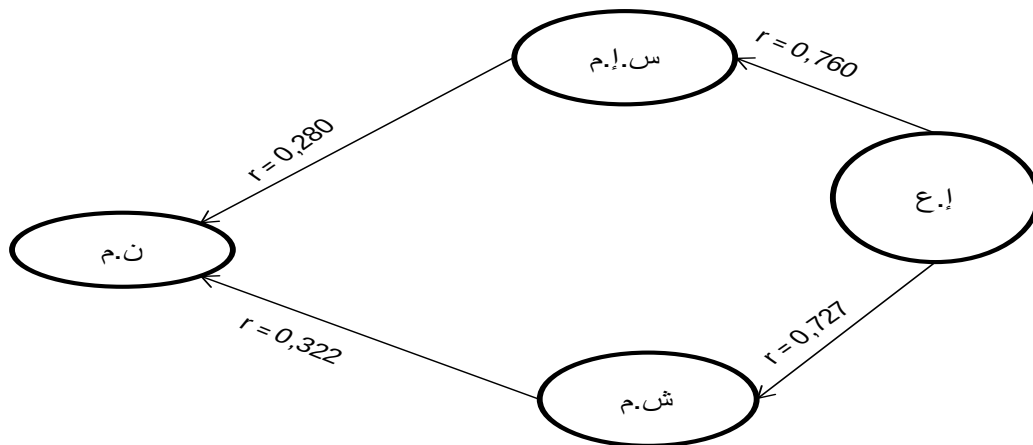
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة ببرمجة Spss يظهر من الشكل أعلاه العلاقة غير المباشرة التي تربط بين معيار " إدارة المورد البشري" (المتغير

المستقل) ومقياس النتائج المالية" (المتغير التابع) من خلال المتغيرين الوسيطين اللذان يمثلان معياري الوسائل (سياسة واستراتيجية المؤسسة، الشراكة والموارد) واللذين تربط بينهما وبين معيار إدارة المورد البشري" (أنظر إلى الجدول (38- IV)) علاقة قوية وموجبة تمثلت في معاملات ارتباط قوية (0,823، 0,808)، ومعنى ذلك أن هناك تأثيرا قويا بين معيار إدارة المورد البشري على كل من "سياسة واستراتيجية المؤسسة" و"الشراكة والموارد"، هذين المتغيرين المستقلين يؤثران بدورهما تأثيرا مباشرا وموجبا وقريبا من الوسط على معيار النتائج المالية (المتغير التابع) حيث بلغت معاملات الارتباط (0,322، 0,280).

رابعا: إثبات علاقة الارتباط غير المباشرة بين معيار "إدارة العمليات" (المتغير المستقل) ومقياس النتائج المالية" (المتغير التابع):

اعتمادا على الجدول رقم (38- IV) والجدول رقم (39- IV)، تم استخلاص الشكل التالي الذي يوضح علاقة السببية بين هذه المتغيرات.

الشكل رقم (16-IV): علاقة الارتباط غير المباشرة بين "معيار إدارة العمليات" (المتغير المستقل) ومقياس "النتائج المالية" (المتغير التابع)



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة ببرمجة Spss.

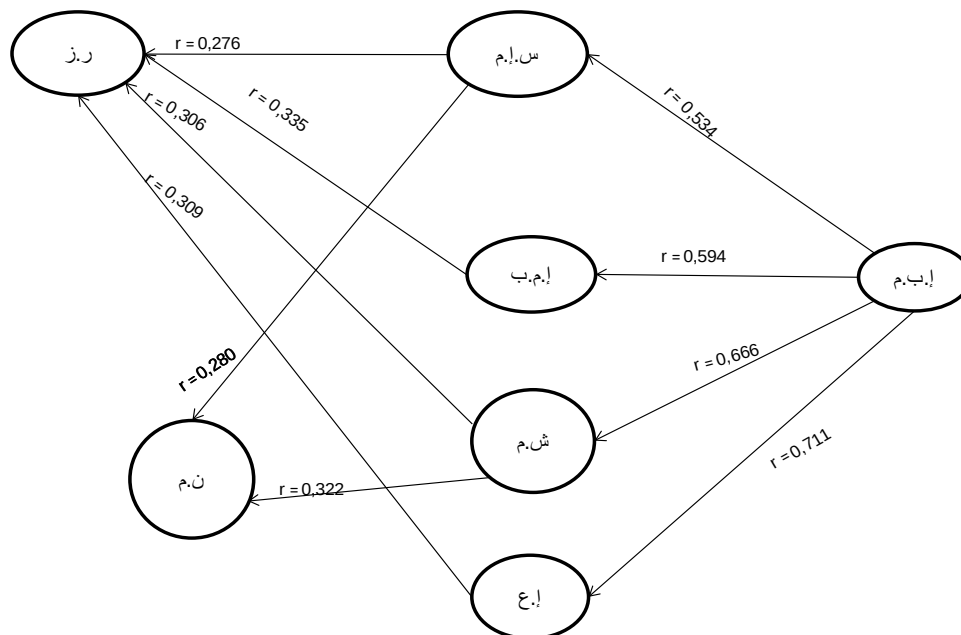
يظهر الشكل أعلاه العلاقة غير المباشرة التي تربط بين معيار "إدارة العمليات" (المتغير المستقل) ومقياس "النتائج المالية" (المتغير التابع) من خلال المتغيرين الوسيطين اللذين يمثلان معياري (سياسة واستراتيجية المؤسسة، الشراكة والموارد) واللذين تربط بين كل منهما وبين معيار "إدارة العمليات" علاقة قوية وموجبة

تمثلت في معاملات ارتباط قوية (0,760، 0,728)، ومعنى ذلك أن هناك تأثير قوي بين هذه المعايير في نموذج الدراسة المطبق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة هذين المتغيرين المستقلين (سياسة واستراتيجية المؤسسة، الشراكة والموارد) يؤثران بدورهما تأثيرا مباشرا وقريبا من الوسط على معيار النتائج المالية (المتغير التابع)، حيث بلغت معاملات ارتباط بيرسون بين هذه المتغيرات على التوالي (0,280، 0,322)، ومن ثم نستخلص أن متغير إدارة العمليات (المتغير المستقل) يؤثر على النتائج المالية (المتغير التابع) تأثيرا غير مباشر من خلال تأثيره على كل من سياسة واستراتيجية المؤسسة المتبناة وطبيعة الشراكات التي تستطيع المؤسسة القيام بها مع الأطراف الخارجية وطبيعة الموارد الضرورية التي يجب توفيرها لذلك، كل هذا يؤثر على النتائج المالية للمؤسسة تأثيرا مباشرا.

خامسا: إثبات علاقة الارتباط غير المباشرة بين معيار " الاندماج في البيئة المحلية" (المتغير المستقل) ومعيار " رضا الزبائن" و " النتائج المالية" (المتغير التابع):

اعتمادا على بيانات الجدول رقم (IV-38) والجدول رقم (IV-39)، تم استخلاص الشكل التالي الذي يوضح علاقة السببية بين هذه المتغيرات.

الشكل رقم (IV-17): علاقة الارتباط غير المباشرة بين معيار " الاندماج في البيئة المحلية" (المتغير المستقل) ومعيار "رضا الزبائن" و "النتائج المالية" (المتغيرات التابعة)



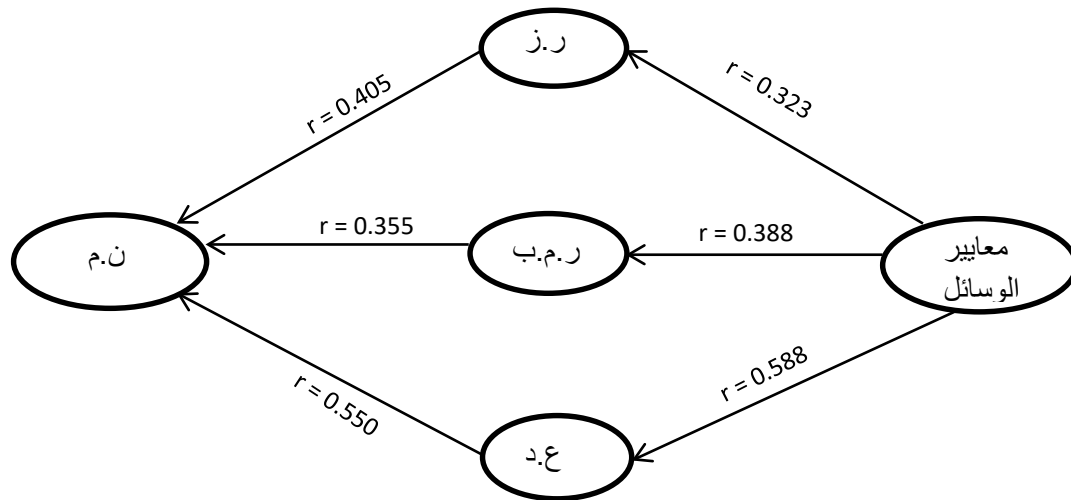
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة ببرمجة Spss.

تظهر من الشكل أعلاه العلاقة غير المباشرة التي تربط معيار " الاندماج في البيئة المحلية (المتغير المستقل) و معياري " رضا الزبائن " و " النتائج المالية " من خلال المتغيرات الوسيطة و هي المتغيرات المستقلة (سياسة و استراتيجية المؤسسة، إدارة الموارد البشرية ، الشراكة و الموارد ، إدارة العمليات) والتي تربط بينها و بين الاندماج في البيئة المحلية علاقة قوية موجبة تمثلت في معاملات ارتباط بيرسون المعروضة على التوالي ؛ (0.534، 0.594، 0.666 ، 0.711) . معنى هذا أن هناك تأثيرا قويا بين معيار الاندماج في البيئة المحلية (المتغير المستقل) و المعايير المستقلة الأربعة المذكورة آنفا ، مما يؤكد على تكامل نموذج الدراسة المطبق على الم.ص.م. عينة الدراسة . هذه المتغيرات المستقلة الأربعة تؤثر بدورها تأثيرا موجبا و قريبا من المتوسط على معيار " رضا الزبائن " (المتغير التابع)، حيث بلغت معاملات الارتباط بيرسون عند هذه المتغيرات على التوالي (0.276، 0.335، 306.، 0.309) و من ثم فمتغير الاندماج في البيئة المحلية يؤثر تأثيرا غير مباشر على معيار "رضا الزبائن" ، و ذلك من خلال تأثيره على المتغيرات المستقلة الأربعة و التي بدورها تؤثر على معيار "رضا الزبائن" (المتغير التابع). كما أن المتغير المستقل " الاندماج في البيئة المحلية" يؤثر تأثيرا غير مباشر على المتغير التابع " النتائج المالية " من خلال تأثيره على المتغيرين المستقلين (سياسة و استراتيجية المؤسسة ، الشراكة و الموارد) حيث بلغت معاملات الارتباط بيرسون عند هذين المتغيرين على التوالي (0.534، 0.666،) اللذين يؤثران بدورهما تأثيرا موجبا و قريبا من المتوسط على معيار " النتائج المالية" (المتغير التابع)، حيث بلغت معاملات الارتباط بيرسون بين هذه المتغيرات على التوالي (0.280 ، 0.322) .

سادسا: إثبات علاقة الارتباط غير المباشرة بين معايير الوسائل مجتمعة (المتغير المستقل) ومعيار النتائج المالية(المتغير التابع):

اعتمادا على بيانات الجدول رقم (IV-38) والجدول رقم (IV-39)، تم استخلاص الشكل التالي الذي يوضح علاقة السببية بين هذه المتغيرات.

الشكل رقم (١٧-18): علاقة الارتباط غير المباشرة بين معايير الوسائل مجتمعة (المتغير المستقل) ومعايير النتائج المالية (المتغير التابع).



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الإستبانة المعالجة ببرمجة Spss.

يظهر من الشكل أعلاه ، العلاقة غير المباشرة التي تربط بين " معايير الوسائل " مجتمعة (المتغير المستقل) و معيار النتائج المالية (المتغير التابع) من خلال المتغيرات الوسيطة المتمثلة في كل من " معيار رضا الزبائن " و "معيار رضا المورد البشري" و "معيار العمليات الداخلية" ؛ و هي متغيرات مستقلة تربط بينها و بين معيار النتائج المالية (المتغير المستقل) علاقة موجبة و متوسطة بمعاملات ارتباط متوسطة تمثلت فيما يلي على التوالي (0.405 ، 0.355 ، 0.550) و معنى ذلك أن هناك تأثير متوسط غير مباشر بين معايير الوسائل (المتغير المستقل) و معيار النتائج المالية (المتغير التابع) في نموذج الدراسة المطبق على الم.ص.م. عينة الدراسة .

و في الأخير نستنتج بعد الاختبارات الستة التي قمنا بها، أن معايير الوسائل (المتغيرات المستقلة) التي لم تسجل ارتباطاً مباشراً بينها وبين معايير النتائج إن كلياً أو جزئياً قد سجلت معها ارتباطات غير مباشرة، هذه الأخيرة تعزى الى وجود متغيرات وسيطة تتوسط المتغير المستقل و التابع ، فتتأثر بالأولى (المتغيرات المستقلة) و تؤثر في الثانية (المتغيرات التابعة) من خلال علاقات ارتباط مباشرة .

4_ اثر معايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) على تحقيق معايير النتائج الكلية (معايير النجاعة الكلية):

لمعرفة اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على معايير النجاعة الكلية حسب آراء العينة المدروسة وبهدف إثبات أو نفي الفرضية الرئيسية الثانية والمتمثلة في (H0) " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين إدارة الجودة الشاملة (معايير الوسائل) بأبعادها المختلفة والنجاعة الكلية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة (معايير النتائج الكلية) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة"، لقد قمنا بتحليل الانحدار الخطي واستخلصنا نتائج تحليل التباين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (41- ١٧): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين معايير الوسائل كمتغير مستقل

ومعايير النتائج كمتغير تابع

المتغير التابع	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط
معايير النتائج	الانحدار	3335,233	1	3335,233	18.4388	1.59	0,000	0,273	0,523 ^a
	الخطأ	8863,473	49	180,887					
	المجموع	12198,706	50						

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبانة المعالجة بـ SPSS.

نلاحظ من نتائج تحليل التباين في الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة (18,4388) دالة إحصائيا لأنها أكبر من (F) الجدولية وذلك عند درجات حرية (1 و 49) ومستوى دلالة 0,00 وهو أقل من 0,05، الأمر الذي يجعلنا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة (معايير الوسائل) و النجاعة الكلية (معايير النتائج) للم.ص.م عينة الدراسة.

ولقياس وتفسير أثر هذه العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين، حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، يشير معامل التحديد ($R^2 = 0,273$) إلى أن أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في معايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) تفسر ما مقداره 27,3% من المغير التابع المتمثل في معايير النتائج الكلية (النجاعة الكلية). ولقد كانت معادلة خط الانحدار بالصيغة التالية: $Y = 75,64 + 0,169 X$ (انظر الملحق رقم (4))، حيث تمثل (Y) معايير النتائج الكلية (المتغير التابع) وتمثل (X) معايير الوسائل (المتغير المستقل).

وللتحقق من هذه العلاقة، نقوم بتجزئة الفرضية الرئيسية الثانية إلى ست (6) فرضيات فرعية كما يلي:

4_1_ الفرضية الفرعية الأولى (H01): "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد "التزام الإدارة العليا" بمبادئ الجودة الشاملة و النجاعة الكلية (معايير النتائج الكلية) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة".

بعد إجراء إختبار تحليل الانحدار البسيط بين بعد التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعايير النتائج الكلية (معايير النجاعة الكلية)، توصلنا إلى النتائج التالية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV - 42): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين التزام الإدارة العليا ومعايير النتائج الكلية.

المتغير التابع	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط
معايير النتائج	الاتحاد	234,515	1	234,515	0,960	1.59	0,332	0,019	0,139 ^a
	الخطأ	11 964,191	49	244,167					
	المجموع	12 198,706	50						

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبانة المعالجة بـ SPSS.

نلاحظ من نتائج تحليل التباين في الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة (0,960) اقل من قيمة (F) الجدولية (1,59) وذلك عند درجات حرية (1,49) ومستوى دلالة 0,332 وهو أكبر من 0,05 الأمر الذي يجعلنا نقول أن المتغير المستقل والمتمثل في التزام الإدارة العليا غير دال إحصائيا في توقعه للمتغير التابع والمتمثل في معايير النتائج الكلية (معايير النجاعة الكلية) ومنه نقبل الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة و النجاعة الكلية (معايير النتائج) للم.ص.م عينة الدراسة. الا أننا و حسب الاختبارات السابقة التي قمنا بها ، صحيح أن معيار التزام الإدارة العليا (المتغير المستقل) لم يسجل ارتباطا مباشرا بينه وبين معايير النتائج الا أننا أثبتنا وجود علاقات ارتباط غير مباشرة بينه وبين مختلف معايير النتائج الكلية تعزى الى وجود متغيرات وسيطة تتوسط المتغير المستقل (التزام الإدارة العليا) والمتغير التابع (معايير النتائج الكلية) من خلال علاقات ارتباط مباشرة فيما بينها .

ولقد تمثلت معادلة خط الانحدار بين المتغيرين (التزام الإدارة العليا ومعايير النتائج الكلية) بالصيغة التالية: $Y = 104,927 + 0,386X$ (انظر إلى الملحق رقم 5).

4_2 الفرضية الفرعية الثانية (H02): "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة واستراتيجية الم.ص.م عينة الدراسة ونجاعتها الكلية (معايير النتائج الكلية)".

بعد إجراء إختبار تحليل الانحدار البسيط بين بُعد سياسة واستراتيجية الم.ص.م (معايير الوسائل) ومعايير النتائج الكلية (معايير النجاعة الكلية) ، توصلنا إلى النتائج التالية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (43- IV): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين سياسة واستراتيجية المؤسسة

كمتغير مستقل ومعايير النتائج كمتغير تابع

المتغير التابع	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط
معايير النتائج	الانحدار	3 021,325	1	3 021,325	16,131	1.59	0,000	0,248	0,498
	الخطأ	9 177,381	49	187,293					
	المجموع	12 198,706	50						

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة بـ SPSS.

نلاحظ من نتائج تحليل التباين في الجدول أعلاه، أن قيمة (F) المحسوبة (16,131) أكبر من قيمة (F) الجدولية (1,59)، وذلك عند درجات حرية (49,1) ومستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,05، الأمر الذي يجعلنا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين سياسة واستراتيجية الم.ص.م (معايير الوسائل) ونجاعتها الكلية (معايير النتائج). ولقياس وتفسير أثر هذه العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، يشير معامل التحديد ($R^2=0,248$) إلى أن المتغير المستقل والمتمثل في سياسة واستراتيجية المؤسسة يفسر ما مقداره 24,8% فقط من المتغير التابع والمتمثل في معايير النتائج الكلية (معايير النجاعة الكلية) ولقد تمثلت معادلة خط الانحدار بين المتغيرين (سياسة واستراتيجية المؤسسة ومعايير النتائج الكلية) بالصيغة التالية: $Y=83,354+1,324 X$ (انظر الملحق رقم 6).

4_3 الفرضية الفرعية الثالثة (3H0): "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المورد البشري (معايير الوسائل) للم.ص.م عينة الدراسة ونجاعتها الكلية (معايير النتائج الكلية)".

بعد إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط بين بعد إدارة المورد البشري ومعايير النتائج الكلية (معايير النجاعة الكلية) توصلنا إلى النتائج التالية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (44- IV): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين إدارة المورد البشري كمتغير مستقل

ومعايير النتائج الكلية كمتغير تابع.

المتغير التابع	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط
معايير النتائج	الانحدار	3 446,886	1	3 446,886	19.299	1.59	0,000	0,283	0,532
	الخطأ	8 751,820	49	178,609					
	المجموع	12 198,706	50						

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة بـ SPSS.

نلاحظ من نتائج تحليل التباين في الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة (19,299) أكبر من قيمة (F) الجدولية (1,59)، وذلك عند درجات حرية (49,1) ومستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,05، الأمر الذي يجعلنا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " وجود علاقة ارتباط موجبة بين إدارة المورد البشري (معايير الوسائل) للم.ص.م عينة الدراسة ونجاعتها الكلية (معايير النتائج الكلية)"، ولقياس وتفسير أثر هذه العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، يشير معامل التحديد الذي بلغ ($R^2=0,283$) والذي يمثل القوة التفسيرية للنموذج، أن المتغير المستقل المتمثل في إدارة المورد البشري يفسر ما مقداره 28,3% فقط من المتغير التابع المتمثل في معايير النتائج الكلية (معايير النجاعة الكلية)، ولقد كانت معادلة الانحدار بالصيغة التالية:

$$Y=80,703+0,746X \text{ (انظر الملحق رقم 7).}$$

4_4 الفرضية الفرعية الرابعة (4H0): "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شراكة وموارد الم.ص.م عينة الدراسة و نجاعتها (معايير النتائج الكلية) "

بعد إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط بين بعد الشراكة والموارد ومعايير النتائج (معايير النجاعة) توصلنا إلى النتائج التالية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV – 45) : نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين الشراكة والموارد كمتغير مستقل ومعايير النتائج الكلية كمتغير تابع.

المتغير التابع	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط
معايير النتائج	الانحدار	3 349,675	1	3 349,675	18,548	1.59	0.000	0,275	0,524
	الخطأ	8 849,031	49	180,592					
	المجموع	12 198,706	50						

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبانة المعالجة بـ SPSS.

نلاحظ من نتائج تحليل التباين في الجدول السابق أن قيمة (F) المحسوبة (18,548) أكبر من قيمة (F) الجدولية (1,59)، وذلك عند درجات حرية (49,1) ومستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,05، الأمر الذي يجعلنا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين شراكة وموارد الم.ص.م عينة الدراسة (معايير الوسائل) و نجاعتها الكلية (معايير النتائج الكلية)"، ولقياس وتفسير أثر هذه العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين حسب وجهة نظر أفراد عينة

الدراسة. يشير معامل التحديد والذي بلغ ($R^2=0,275$) أن المتغير المستقل المتمثل في الشراكة والموارد يفسر ما مقداره 27,5% من المتغير التابع والمتمثل في معايير النتائج الكلية (معايير النجاعة الكلية)، ولقد كانت معادلة خط الانحدار بالصيغة التالية: $Y=76,990+0,760X$ (انظر الملحق رقم 8)

4_5 الفرضية الفرعية الخامسة (5H0): " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة عمليات الم.ص.م عينة الدراسة (معايير الوسائل) ونجاعتها الكلية (معايير النتائج الكلية) ".

بعد إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط بين بعد إدارة العمليات ومعايير النتائج (معايير النجاعة) توصلنا إلى النتائج التالية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (46- IV): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين إدارة العمليات كمتغير مستقل

ومعايير النتائج كمتغير تابع.

المتغير التابع	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط
معايير النتائج	الانحدار	2 930,942	1	2 930,942	15,496	1.59	0.000	0,240	0,490
	الخطأ	9 267,763	49	189,138					
	المجموع	12 198,706	50						

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة بـ SPSS.

نلاحظ من نتائج تحليل التباين في الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة (15,496) أكبر من قيمة (F) الجدولية 1,59، وذلك عند درجات حرية (49،1) ومستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,05، الأمر الذي يجعلنا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة عمليات الم.ص.م عينة الدراسة (معايير الوسائل) ونجاعتها الكلية (معايير النتائج الكلية). ولقياس وتفسير أثر هذه العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، يشير معامل التحديد ($R^2=0,240$) إلى أن المتغير المستقل والمتمثل في إدارة العمليات يفسر ما مقداره 24,0% فقط من المتغير التابع المتمثل في معايير النتائج الكلية، ولقد كانت معادلة خط الانحدار بالصيغة التالية: $Y=82,321+0,518X$ (انظر الملحق رقم 9)

4_6 الفرضية السادسة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اندماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئتها المحلية (معايير الوسائل) و نجاعتها الكلية (معايير النتائج الكلية)".

بعد إجراء إختبار تحليل الانحدار البسيط بين بعد الاندماج في البيئة المحلية كمتغير مستقل ومعايير النتائج كمتغير تابع، توصلنا إلى النتائج التالية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (47- IV): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بعد الاندماج في البيئة المحلية كمتغير مستقل ومعايير النتائج كمتغير تابع.

المتغير التابع	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط
معايير النتائج	الانحدار	1 822,015	1	1 822,015	8,604	1.59	0.005	0,149	0,386
	الخطأ	10 376,691	49	211,769					
	المجموع	12 198,706	50						

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة بـ SPSS.

نلاحظ من نتائج تحليل التباين المبينة في الجدول أعلاه، أن قيمة (F) المحسوبة (8,604) أقل من قيمة (F) الجدولية (1,59)، ذلك عند درجات حرية (1 و 49) ومستوى دلالة 0,005 وهو اصغر من 0,05 الأمر الذي يجعلنا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اندماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئتها المحلية (معايير الوسائل) و نجاعتها الكلية (معايير النتائج الكلية). ولقياس وتفسير أثر هذه العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين حسب وجهة نظر المبحوثين، يشير معامل التحديد ($R^2=0,149$) إلى أن المتغير المستقل والمتمثل في الاندماج في البيئة المحلية يفسر ما مقداره 14,9% من المتغير التابع المتمثل في معايير النتائج (معايير النجاعة)، ولقد كانت معادلة خط الانحدار بالصيغة التالية: $Y=93,464+0,827X$ (انظر الملحق رقم 10).

المطلب الثاني: دراسة مدى إختلاف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة من حيث إهتمامها بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

من خلال تحليلنا السابق لواقع تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التزام الإدارة العليا، سياسة واستراتيجية المؤسسة، إدارة المورد البشري، الشراكة والموارد، إدارة العمليات، الاندماج في البيئة المحلية) و لتأكيد أو نفي الفرضية الأولى التي تنص "تولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماما كبيرا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة" توصلنا إلى نتيجة مفادها أن المتوسط العام لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة مجتمعة بلغ 3,33 درجة ومن ثم فمستوى الإهتمام كان بدرجة متوسطة و منه نرفض الفرضية

الأولى و نقبل الفرضية البديلة لها و التي تنص على أنه " لا تولي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عينة الدراسة إهتماما كبيرا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة".

إلا أنّ السّؤال الذي يطرح نفسه، هل تميزت كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنفس درجة الإهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟ وهل توجد فروق فيما بينها تعزى إلى الاختلاف القائم فيما بينها من حيث حصولها على شهادة الأيزو ومن حيث طبيعة نشاطها وحجمها؟ هذه الأسئلة سنسعى للإجابة عنها من خلال نفي أو تأكيد الفرضيات الثلاثة التالية:

2-1- الفرضية الرئيسية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة في تبنيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير " شهادة الأيزو".

لاختبار هذه الفرضية، قمنا بإجراء إختبار (T) للعينات المستقلة (Independent t. Test)، وذلك بهدف إجراء مقارنة بين مجتمعين مستقلين متمثلين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحاصلة على شهادة الأيزو والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير الحاصلة على الشهادة، للتعرف على مدى تأثير " شهادة الأيزو" على نتائج الدراسة فكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (48- IV): نتائج إختبار (T) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول معايير الوسائل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لمتغير " شهادة الأيزو".

مصدر التباين	م.ص.م. الحاصلة على "الأيزو"			م.ص.م. غير الحاصلة على "الأيزو"			قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة	مستوى الاجابة
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري				
التزام الإدارة العليا	5	29,80	4,08	46	24,17	5,50	31,470	50	0,00	توجد فروق
سياسة واستراتيجية المؤسسة	5	27,80	3,19	46	23,04	5,92	28,586	50	0,00	توجد فروق
ادارة المورد البشري	5	53,40	4,03	46	44,39	11,31	29,044	50	0,00	توجد فروق
الشراكة والموارد	5	56,40	5,59	46	48,56	10,95	32,702	50	0,00	توجد فروق
ادارة العمليات	5	75,80	9,75	46	60,56	14,52	29,988	50	0,00	توجد فروق
الاندماج في البيئة المحلية	5	31,00	2,44	46	24,80	7,40	24,851	50	0,00	توجد فروق
معايير الوسائل	5	274,2	21,62	46	225,54	48,25	33,953	50	0,00	توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة باستخدام Spss.

يتضح من الجدول السابق أن كل قيم (T) المحسوبة لمختلف أبعاد معايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) مسجلة عند مستويات دلالة 0,000 وهي كلها أدنى من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر ب (0,05)، مما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة المنتمون إلى

المستويات الإدارية الثلاثة، حول وجود اختلاف بين مؤسساتهم في تطبيق الأبعاد الستة لإدارة الجودة الشاملة، ومنه نرفض الفرضية العدمية التي تنفي وجود هذا الاختلاف ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة حول تبنيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير " شهادة الأيزو " .

كما يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان درجات الاختلاف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحاصلة على شهادة الأيزو والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحاصلة على الشهادة في تبنيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (49- IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر " معايير الوسائل" لبيان درجات الاختلاف ما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعزى إلى متغير " شهادة الأيزو".

معايير الوسائل			المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحاصلة على شهادة الأيزو			المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير الحاصلة على شهادة الأيزو		
الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
4,25	0,58	مرتفع جدا	3,45	0,78	مرتفع	4,25	0,58	مرتفع جدا
3,97	0,45	مرتفع	3,29	0,84	مرتفع	3,97	0,45	مرتفع
3,81	0,28	مرتفع	3,17	0,80	متوسط	3,81	0,28	مرتفع
3,76	0,37	مرتفع	3,23	0,73	متوسط	3,76	0,37	مرتفع
4,21	0,54	مرتفع جدا	3,36	0,80	مرتفع	4,21	0,54	مرتفع جدا
3,80	0,30	مرتفع	3,10	0,92	متوسط	3,80	0,30	مرتفع
3,97	0,31	مرتفع	3,26	0,69	متوسط	3,97	0,31	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة باستخدام Spss.

يتضح من الجدول أعلاه الاختلاف الموجود في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحاصلة على شهادة الأيزو والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير الحاصلة على هذه الشهادة. حيث نسجل لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحاصلة على الشهادة مستويات إجابة " مرتفع جداً ومرتفع" وخاصة عند بعدي " التزام الإدارة العليا وإدارة العمليات" وهما بعدان غاية في الأهمية حيث يوفر الأول القرار الرسمي والالتزام الحقيقي من قبل الجهة المسؤولة الأولى في المؤسسة والمتمثلة في الإدارة العليا تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال سعيها لنشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع وحداتها ومستوياتها التنظيمية وجعل الجودة مسؤولية الجميع، ويوفر البعد الثاني (إدارة العمليات) قدرة المؤسسة على تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، بدءا بتحديد العمليات التي لها تأثير كبير على رضا " الأطراف ذوي المصلحة" لإعطائها الأولوية الكافية، باعتبارها العمليات المساهمة في توليد القيمة، بشكل متزايد وباستمرار، والعمل على وضع نظام فعال لرقابة العمليات ليضمن تحقيق نجاعة

أدائها، سواء كانت عمليات مرتبطة بزبائنهم وبكيفية تحقيق رضاهم أو العمليات المرتبطة بترصد حركة منافسيها والتحرك إزاء ذلك بفعالية.

أما على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير الحاصلة على شهادة الأيزو، فنسجل مستوى إجابة مرتفع عند بعدي " التزام الإدارة العليا وإدارة العمليات"، وإن كانا أقل درجة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحاصلة على الشهادة، إلا أننا التمسنا وجود إرادة لدى قيادات هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتبنى مبادئ إدارة الجودة الشاملة رغم عدم تفكير بعضها في السعي للحصول على شهادة الأيزو، غير أن الأبعاد الأخرى شهدت متوسطات حسابية متوسطة دلت على وجود قصور في اهتمام هذه المؤسسات بالموارد البشري و في إقامة شراكات خارجية و في تسيير مواردها و كذا في اندماجها في بيئتها المحلية.

2-2- الفرضية الرئيسية الرابعة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة في تبنيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغيري " طبيعة النشاط والحجم":

ولاختبار هذه الفرضية، نقوم بتقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين كما يلي:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة في تبنيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير " طبيعة النشاط":
لاختبار هذه الفرضية، قمنا بإجراء اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent t-test) وذلك بهدف إجراء مقارنة بين مجتمعين مستقلين متمثلين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط الصناعي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط الخدماتي للتعرف على مدى تأثير متغير " طبيعة النشاط" على نتائج الدراسة فكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (50- ١٧): نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول معايير

الوسائل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة وفقا لمتغير " طبيعة النشاط"

مصدر التباين	خدماتي			صناعي			قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري				
التزام الإدارة العليا	41	24,19	5,53	10	26,90	5,66	31,470	50	0,00	توجد فروق
سياسة واستراتيجية المؤسسة	41	23,36	5,84	10	24,10	6,26	28,586	50	0,00	توجد فروق
ادارة المورد البشري	41	45,34	11,14	10	45,00	11,69	29,044	50	0,00	توجد فروق
الشراكة والمورد	41	49,14	10,88	10	50,10	10,85	32,702	50	0,00	توجد فروق
ادارة العمليات	41	60,78	14,65	10	67,30	14,87	29,988	50	0,00	توجد فروق
الاندماج في البيئة المحلية	41	24,70	7,21	10	28,30	7,31	24,851	50	0,00	توجد فروق
معايير الوسائل	41	227,53	47,62	10	241,10	52,70	33,953	50	0,00	توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة باستخدام Spss.

يتضح من الجدول السابق أن كل قيم (T) المحسوبة لمختلف معايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) مسجلة عند مستويات دلالة 0,000 وهي كلها أدنى من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر ب (0,05) مما يدل على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة المنتمون إلى المستويات الإدارية الثلاثة حول وجود اختلاف بين مؤسساتهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ومنه نرفض الفرضية العدمية التي تنفي وجود هذا الاختلاف ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة حول تبنيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (معايير الوسائل) تعزى إلى متغير طبيعة النشاط.

ويوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان درجات الاختلاف فيما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط الخدماتي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط الصناعي في تبنيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (معايير الوسائل).

الجدول رقم (١٧- 51): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر " معايير الوسائل " لبيان درجات الاختلاف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لمعيار " طبيعة النشاط".

معايير الوسائل	النشاط الخدماتي			النشاط الصناعي	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التزام الإدارة العليا	3,45	0,79	مرتفع	3,84	0,80
سياسة واستراتيجية المؤسسة	3,33	0,83	متوسط	3,44	0,89
ادارة المورد البشري	3,23	0,79	متوسط	3,21	0,83
الشراكة والموارد	3,27	0,72	متوسط	3,34	0,72
ادارة العمليات	3,37	0,81	متوسط	3,73	0,82
الاندماج في البيئة	3,07	0,90	متوسط	3,53	0,91
معايير الوسائل	3,29	0,69	متوسط	3,50	0,76

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبانة المعالجة باستخدام Spss.

يتضح من الجدول أعلاه التباين الموجود في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط الخدماتي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط الصناعي، حيث نسجل لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط الصناعي مستوى إجابة كلي مرتفع في حين نجده متوسطا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدماتية، إضافة إلى وجود تباين واضح في مستويات الإجابة في كل من الأبعاد التالية (التزام الإدارة العليا، سياسة واستراتيجية المؤسسة، إدارة العمليات والاندماج في البيئة المحلية)، حيث تتقدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية على الخدماتية وتتقاربا في بعدي إدارة الموارد البشرية والشراكة والموارد مستوى متوسط في تطبيق هذين البعدين.

لعل هذا التقدم الذي تشهده المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية يفسر بحرص مؤسسات هذا القطاع على جودة منتجاتها لاستعمالها كأداة فعالة لمواجهة تحديات المنافسة الأمر الذي جعل قياداتها العليا تلتزم

إلتزاما كبيرا (نسبة إجابة مرتفع جدا) بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال العمل على نشر ثقافة الجودة في جميع وحداتها ومستوياتها التنظيمية وتبني سياسة واستراتيجية تجعل من الجودة مطلبا استراتيجيا، كما تعمل على التحكم في مختلف عملياتها لتحقيق الرضا الكامل للزبون ولمختلف الأطراف ذات المصلحة، أما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدماتية، بالرغم من وجود حماس كبير لدى قياداتها لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مستوى مرتفع) إلا أن أداءها في تطبيق هذا المنهج لازال بعيدا عن مستوى طموح قياداتها.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة في تبنيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير " الحجم":
لاختبار هذه الفرضية، قمنا بإجراء اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent.t_test) وذلك بهدف مقارنة ثلاث مجتمعات مستقلة متمثلة في المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة، للتعرف على مدى تأثير متغير " الحجم" على نتائج الدراسة، فكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (١٧- 52): نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول معايير

الوسائل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة وفقا لمتغير الحجم.

معايير التباين	المؤسسات مصغرة			المؤسسات صغيرة			المؤسسات متوسطة			قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري				
التزام الإدارة العليا	18	25,50	4,63	17	23,76	5,65	16	24,87	6,69	31,470	50	0,000	توجد فروق
سياسة واستراتيجية المؤسسة	18	22,66	5,63	17	21,47	5,38	16	26,62	5,66	28,586	50	0,000	توجد فروق
ادارة المورد البشري	18	42,50	10,93	17	43,17	11,83	16	50,62	9,12	29,044	50	0,000	توجد فروق
الشراكة والموارد	18	46,11	13,63	17	48,00	8,53	16	54,37	7,53	32,702	50	0,000	توجد فروق
ادارة العمليات	18	59,88	16,60	17	58,35	13,58	16	68,43	12,40	29,988	50	0,000	توجد فروق
الاندماج في البيئة المحلية	18	23,05	8,50	17	26,64	7,68	16	26,75	4,73	24,851	50	0,000	توجد فروق
معايير الوسائل	18	219,72	53,36	17	221,41	46,32	16	251,68	39,92	33,953	50	0,000	توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة بواسطة استخدام Spss

يتضح من الجدول أعلاه أن كل قيم (T) المحسوبة لمختلف معايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) مسجلة عند مستويات دلالة 0,000 وهي كلها أدنى من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر (0,05) مما يدل على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة المنتمون إلى المستويات الإدارية الثلاثة حول وجود اختلاف بين مؤسساتهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومنه نرفض الفرضية العدمية

التي تنفي وجود هذا الاختلاف ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة حول تبنيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتعزى إلى متغير الحجم".

ويوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر معايير الوسائل لبيان درجات الاختلاف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لمتغير " الحجم".

الجدول رقم (١٧- 53): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر " معايير الوسائل"، لبيان درجات الاختلاف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لمتغير " الحجم".

معايير الوسائل	مصغرة			صغيرة			متوسطة		
	المتوسط	الانحراف	مستوى	المتوسط	الانحراف	مستوى	المتوسط	الانحراف	مستوى
	الحسابي	المعياري	الاجابة	الحسابي	المعياري	الاجابة	الحسابي	المعياري	الاجابة
التزام الإدارة العليا	3,64	0,66	مرتفع	3,39	0,80	متوسط	3,55	0,95	مرتفع
سياسة واستراتيجية المؤسسة	3,23	0,80	متوسط	3,06	0,76	متوسط	3,80	0,80	مرتفع
ادارة المورد البشري	3,03	0,78	متوسط	3,08	0,65	متوسط	3,61	0,65	مرتفع
الشراكة والموارد	3,07	0,90	متوسط	3,20	0,56	متوسط	3,62	0,502	مرتفع
ادارة العمليات	3,32	0,92	متوسط	3,24	0,75	متوسط	3,80	0,68	مرتفع
الاندماج في البيئة المحلية	2,88	1,06	متوسط	3,33	0,96	متوسط	3,34	0,59	متوسط
معايير الوسائل	3,19	0,77	متوسط	3,20	0,67	متوسط	3,64	0,59	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الإستبانة المعالجة باستخدام Spss

يتضح من الجدول أعلاه، الاختلاف الموجود بين الم.ص.م. في تبنيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك بناء على حجمها، إذ تشهد المؤسسات المتوسطة الحجم مستويات إجابة مرتفعة، ما عدا في مجال اندماجها مع بيئتها المحلية إذ تشهد مستوى إجابة متوسطة كسائر أخواتها المصغرة والصغيرة، في حين هذه الأخيرة تشهد مستويات إجابة متوسطة مع استثناء بعد التزام الإدارة العليا الذي شهدت فيه المؤسسات المصغرة مستوى إجابة مرتفع، إلا أن الأبعاد الأخرى تعرف نفس الدرجة من الأهمية، إذ سجلت مستويات إجابة متوسطة. إن الجدول أعلاه يظهر جليا أن للحجم أثر كبير على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن الحجم الكبير يوفر للمؤسسة من الإمكانيات التنظيمية والإدارية والمادية ما يمكنها من إرساء مبادئ هذا المنهج بشكل أكثر يسرا من الحجم الصغير شريطة وجود إرادة حقيقية لدى قيادة المؤسسة والأطراف ذوي المصلحة لتبني هذا المنهج.

خلاصة الفصل الرابع:

تناولنا في هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بواقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة وتأثير ذلك على نجاعتها من وجهة نظر عينة من إطارات المستويات الادارية الثلاثة، وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتطبيقه على عينة مكونة من 51 مؤسسة صغيرة ومتوسطة . ولمعرفة مدى تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة لمبادئ ادارة الجودة الشاملة المتمثلة في معايير الوسائل (المتغير المستقل) وهي: (التزام الإدارة العليا، سياسة واستراتيجية المؤسسة، ادارة المورد البشري، الشراكة والموارد، ادارة العمليات، الاندماج في البيئة المحلية) ومدى تأثيرها على نجاعتها والتي تم قياسها من خلال مجموعة من معايير النتائج الكلية (المتغير التابع) وهي: (رضا الزبون، رضا المورد البشري، العمليات الداخلية، النتائج المالية)، تم تفرغ بيانات الإستبانة واللجوء إلى حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ولقد أفضت نتائج الدراسة حسب آراء العينة المدروسة إلى وجود مستوى إجابة مرتفع في كل من البعدين التاليين: إلتزام الإدارة العليا وإدارة العمليات، و مستويات إجابة متوسطة في كل من الأبعاد التالية: سياسة وإستراتيجية المؤسسة، إدارة المورد البشري، الشراكة والموارد، الاندماج في البيئة المحلية. هذا المستوى المتوسط من الاجابات جاء بسبب وجود تباين في إجابات أفراد العينة المدروسة الناجم عن وجود إختلاف بين هذه المؤسسات في ممارساتها للأبعاد الخمسة السابقة. كما أفضت الدراسة في قياس مدى نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة والتي تقيس النتائج الكلية التي توصلت إليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بمنافسيها، إلى مستويات إجابة متوسطة في كل من الأبعاد الأربعة (رضا الزبون، رضا المورد البشري، العمليات الداخلية، النتائج المالية)، حيث أظهرت الدراسة وجود تباين بين إجابات أفراد العينة المدروسة ووجود إختلاف بين هذه المؤسسات في النتائج المتعلقة بهذه الأبعاد.

ولقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير الوسائل مجتمعة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) المتغير المستقل ومعايير النتائج مجتمعة (معايير النجاعة الكلية) المتغير التابع.
- وجود علاقات ارتباط غير مباشرة بين بعض معايير الوسائل (المتغير المستقل) وبعض معايير النتائج الكلية (المتغير التابع) تعزى إلى وجود متغيرات وسيطة تربط بين معايير الوسائل ومعايير النتائج.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة في تبنيها لمبادئ ادارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير "شهادة الايزو"
- وجود فروق ذات دلالة احصائية فيما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة في تبنيها لمبادئ ادارة الجودة الشاملة تعزى إلى طبيعة النشاط والحجم.

الخاتمة العامة

الخاتمة

تشهد بيئة المؤسسات المعاصرة ومن بينها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتيرة تغيير متسارعة ومعقدة وحالة عدم يقين غير مسبقة دفعت بهذه المؤسسات إلى البحث عن سبل تطوير قدراتها التنظيمية والتسييرية بما يمكنها من مواجهة هذه التحديات وبما يضمن لها استمراريته وتنافسيته. ويعتبر منهج إدارة الجودة الشاملة النموذج الإداري الحديث الذي اثبت قدرته على مساعدة المؤسسات في مواجهة هذه التحديات والصمود في وجه المنافسة والارتقاء بمستوى أدائها إلى مرتبة النجاعة، ولقد انصب بحثنا في هذا السياق وخلص إلى مجموعة من النتائج نلخصها في النقاط التالية:

أولاً: ملخص البحث.

يعتبر منهج إدارة الجودة الشاملة منهجاً إدارياً شاملاً للتغيير، يستهدف جودة المؤسسة بكل كياناتها ونشاطاتها، فإلى جانب تركيزه على إرضاء الزبون يعمل على إرضاء كل الأطراف ذات المصلحة داخلية كانت أم خارجية، كما يقوم على فلسفة تنظيمية أساسها التحسين المستمر في عمليات المؤسسة وأدائها ويعتبر الجودة مسؤولية الجميع.

ويعود الفضل في إرساء مبادئ هذه الفلسفة إلى مجموعة من العلماء والمفكرين الرواد أمثال: "ديمينغ"، "جوران"، "كروسي"، "فينجنوم"، "ايشكاوا"، الذين أثروا هذا المنهج بغيض من نماذج القابلة للتطبيق على المؤسسات ذات الطبيعة الصناعية أو الخدماتية وعلى المؤسسات كبيرة أو صغيرة الحجم، كما ساهموا مساهمة فعالة في دفع عملية تطور مفاهيم إدارة الجودة بدءاً من مرحلة التفتيش، ضبط الجودة، توكيد الجودة، وصولاً إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة. وبالرغم من التباين الذي ظهر في مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أن جل الباحثين أجمعوا على مجموعة من المبادئ التي ينبغي أن تركز عليها المؤسسة في تطبيقها لنموذج إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، إدارة العمليات، إشراك العاملين وتطويرهم، اتخاذ القرارات والارتكاز على الحقائق، إلا أن هذه المبادئ وحدها لا تضمن نجاح تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ما لم توفر المؤسسة المناخ المناسب للتغيير، وما لم تلتزم الإدارة العليا بتطبيق هذا المنهج التزاماً كاملاً، وما لم يشهد تطبيق هذا المنهج عدم مقاومة للتغيير من قبل العاملين وما لم تقم المؤسسة بإقامة شراكة حقيقية مع مختلف شركائها الداخليين والخارجيين، ويبقى الهدف الرئيسي من وراء انتهاج أي مؤسسة لهذا المنهج هو بلوغ مرتبة النجاعة في أدائها.

هذا المصطلح (النجاعة) الذي بات من اهتمام الكثير من الباحثين في مجال إدارة الأعمال والذين لم تكد تخلو أبحاثهم من معالجته ان ضمنا أو تصريحاً، شهد تباينات من حيث المفهوم، صعبت من مهمة إيجاد تعريف موحد له ، كما شهد تباينات من حيث الأبعاد ومعايير التقييس، وكل هذا بسبب أن المؤسسة تتطور في محيط شديد التعقيد جعل من الضرورة بمكان عند تقييم النجاعة (من خلال نظام لقياس النجاعة) عدم الاكتفاء بدراسة بعدها المالي فقط بل ضرورة إدراج الأبعاد المرتبطة بفرص نمو المؤسسة كما جاء في نموذج قياس النجاعة لكل من "KAPLAN" و "NORTON" والذي جمع بين الأبعاد المالية والأبعاد غير المالية وربط بينهما بعلاقات السبب والنتيجة، لتصبح النجاعة متعددة الأبعاد ما يجعل تقييمها مرتبطاً بهذه الخصوصية.

إن الأبحاث المتعلقة بتطوير أنظمة قياس النجاعة ركزت جلّها على المؤسسات الكبيرة في حين لم تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاهتمام في هذا المجال كما حظيت به أختها الكبيرة بالرغم من حاجتها الماسة إلى ذلك، خصوصاً اذا علمنا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالرغم من تعدد المعلومات المتاحة لها والمرتبطة ببيئتها وأنشطتها، إلا أن الدراسات بينت أن الغالبية العظمى منها تكتفي باستعمال المعلومات المالية والمحاسبية فقط في مختلف عمليات اتخاذ القرار، وتهمل المعلومات غير المالية كالمعلومات المتعلقة باستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعملياتها الداخلية، والمعلومات المتعلقة بالتعلم التنظيمي والإبداع والابتكار وتلك المرتبطة بالمحيط الأمر الذي يتسبب في فشل العديد منها، ذلك أن هذه الأبعاد المهمة هي أبعاد مهمة جداً في عملية قياس النجاعة وإن غيابها دليل على وجود ضعف في تصميم نظام قياس النجاعة.

إن بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونموها مرتبط جزئياً بجودة أدوات التسيير التي تتوفر عليها ومنها لوحة القيادة المتمثلة في مجموعة من المؤشرات المختارة والمصممة للسماح للمسير بأن يكون على علم بالأداء الماضي والحاضر لمختلف نشاطات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقع تحت مسؤولياته فهي توفر له تحليل لآداءات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الحقيقي، كما تسمح بمتابعة الأحداث من مصدرها، وهي أداة تتلاءم ومنطق الحجم الصغير كونها قابلة للتأقلم مع سياق الأعمال الصغيرة والمتوسطة، ويمكن تصميمها بشكل يتجاوب مع تفاصيل وأدق احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أنها تقدم تمثيلاً شاملاً للمؤسسة تراعي فيه مختلف أبعاد المؤسسة (الاستراتيجية، التقنية، الاقتصادية، الإنسانية، البيئية).

وبالرغم من أنه لا يوجد نموذج معين متفق عليه من أنظمة قياس النجاعة (لوحة القيادة) يطبق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أن جل الباحثين يقرون بفعالية نموذج "KAPLAN" و "NORTON" لقياس النجاعة بأبعاده الأربعة إذا تم تكييفه ليأخذ بعين الاعتبار المحددات الخاصة بكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حدى. إن بلوغ مرتبة النجاعة هو مبتغى كل مؤسسة تسعى إلى التميز، لكنه مرهون بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها وأهداف الأطراف ذات المصلحة فيها من زبائن وعاملين ومساهمين وجماعات محلية... الخ فإرضاء هذه الأطراف يجعل المؤسسة في موقع الريادة مقارنة بمنافسيها، إلا أن هذا لن يتأتى لها إلا إذا تميزت منتجاتها وخدماتها بمستوى من الجودة ترقى إلى مستوى تطلعات تلك الأطراف، كما أن هذا التميز لن يتحقق ما لم تتبنى المؤسسة نظاما إداريا يجعل من الجودة الشاملة أهم مرتكزاته ويجعل الجودة مسؤولية الجميع. إنه منهج إدارة الجودة الشاملة، الذي شهد اهتماما غير مسبوق في وسط الباحثين ورجال الأعمال في العقود الثلاثة السابقة وكان ولا يزال من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي أثبتت ميدانيا قدرتها على تحقيق نجاعة المؤسسات، من خلال التطبيق السليم لمبادئها.

ولعل الانتشار الواسع لنماذج التميز بالجودة الشاملة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي وانخراط المؤسسات بشتى أشكالها وأنواعها وأحجامها فيها لدليل صارخ على متانة العلاقة القائمة بين منهج إدارة الجودة الشاملة والنجاعة، إلا أنه بالرغم من الدراسات الكثيرة التي أثبتت إيجابية هذه العلاقة وقوتها بين إدارة الجودة الشاملة والنجاعة إلا أن هذه العلاقة لا تزال محل جدل كبير بين عدد كبير من الباحثين لتباين آرائهم حولها ولعدم تمكنهم من الجزم في طبيعة هذه العلاقة بسبب النتائج الميدانية المتناقضة التي توصلوا إليها في دراساتهم وبسبب الغموض الذي يعتري هذه العلاقة. وفي هذا الإطار وبموجب تكرار النظر في هذه العلاقة وإعادة اختبارها تدخل دراستنا الميدانية التي نهدف من خلالها إلى الاطلاع على مدى تطبيق عينة من 51 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في معايير الوسائل (المتغير المستقل) وهي التزام الإدارة العليا، سياسة واستراتيجية المؤسسة، إدارة المورد البشري، الشراكة والموارد، إدارة العمليات، الاندماج في البيئة المحلية وما تأثير ذلك على نجاعتها والتي يتم قياسها من خلال معايير النتائج الكلية (المتغير التابع) والمتمثلة في: رضا الزبون، رضا المورد البشري، العمليات الداخلية، النتائج المالية ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات كالاستبيان والملاحظة وإجراء بعض المقابلات المباشرة كما اعتمدنا على مجموعة من الأساليب

الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها، وتوصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج حسب آراء أفراد العينة المدروسة ، تمثلت في وجود بعض الممارسات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة و التي تراوحت بين مستويات إجابة مرتفعة فيما يخص التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وفيما يخص إدارة العمليات ، في حين شهدت الأبعاد الأربعة المتبقية مستويات إجابة متوسطة ، تبينت فيها الآراء حول مدى تطبيق هذه الأبعاد في المؤسسات عينة الدراسة وهي: سياسة واستراتيجية المؤسسة، إدارة المورد البشري، الشراكة والموارد والاندماج في البيئة المحلية.

كما بينت الدراسة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحاصلة على شهادة الأيزو وهي مؤسسات متوسطة الحجم هي احسن المؤسسات تطبيقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ، حيث شهدت مستويات إجابة بين مرتفع ومرتفع جدا لكل الأبعاد الستة الخاصة بمعايير الوسائل (إدارة الجودة الشاملة).

و كذا بيّنت الدراسة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية أحسن المؤسسات تطبيقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مقارنة بنظيرتها الخدمية، إذ شهدت مستويات إجابة مرتفعة في كل الأبعاد.

و خلاصنا كذلك أن المؤسسات المتوسطة الحجم هي احسن المؤسسات تطبيقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (الحاصلة وغير الحاصلة على شهادة الأيزو) حيث شهدت مستويات إجابة مرتفعة في كل الأبعاد.

كما أفضت الدراسة في قياس مدى نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة والتي تم قياسها من خلال معايير النتائج الكلية التي تقيس نتائج المؤسسة مقارنة بمنافسيها إلى وجود مستويات إجابة متوسطة ، حيث أظهرت الدراسة وجود تباين واختلاف كبير بين إجابات أفراد العينة في كل من الأبعاد: رضا الزبون، رضا المورد البشري، العمليات الداخلية، النتائج المالية.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معايير الوسائل مجتمعة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) ومعايير النتائج الكلية مجتمعة (معايير النجاعة)، ووجود علاقة ارتباط غير مباشرة بين بعض معايير الوسائل و بعض معايير النتائج الكلية، وهذا الارتباط غير المباشر مفاده وجود متغيرات وسيطة تربط بينهما، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة في تبنيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى كلٍ من متغير "الأيزو" ، النشاط و الحجم.

ثانيا: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

1- الاستنتاجات النظرية:

بعد التعرف على المساهمات الفكرية لمختلف رواد إدارة الجودة الشاملة في مختلف القطاعات، والاطلاع على مجموعة من النماذج الأساسية لقياس النجاعة والتي تباينت في توجهاتها وتركيزها ودرجة تعقيدها والوقوف عند النماذج المناسبة لقياس النجاعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبعد الاطلاع أيضا على مختلف الدراسات والأبحاث الخاصة بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بنجاعة المؤسسات، خلصنا إلى الاستنتاجات التالية:

- لا يوجد تعريف أو مفهوم محدد للجودة، وأن الجودة متعددة الأبعاد ومختلفة الجوانب وأنها تستخدم بمفاهيم متعددة في قطاع الأعمال عامة ، لكن الجودة في جوهرها لا تختلف، فالبحث عنها في منتج معين يعني البحث عن خصائص ومواصفات متوفرة في المنتج لمقابلة الاحتياجات المطلوبة وتحقيق حالة الإشباع.
- أن أبعاد الجودة تختلف من منتج إلى آخر، فبعض الأبعاد تحتل درجة أعلى في منتج وأدنى في منتج آخر، ولقد أقرت الأبحاث السابقة لرواد الجودة وجود عدد من الأبعاد المشتركة بين المنتجات مثل الأداء، المعولية، المطابقة للاستخدام، الجمالية، ووجود أبعاد أخرى مختلفة لا تقل أهمية عن الأبعاد المشتركة ولا يمكن تجاهل مداها المؤثر في الواقع العملي للمنتج. وحتى تتمكن المؤسسة من مراعاة هذه الأبعاد وتحقيقها في منتجاتها وخدماتها عليها أن تحدد أولا الأبعاد الأساسية ذات الصلة الوثيقة بعملياتها الإنتاجية وباحتياجات المستفيدين والعمل على تحقيق هذه الأبعاد بدرجة كبيرة من الفعالية.
- لا يوجد تعريف محدد لمصطلح إدارة الجودة الشاملة لكن كل التعاريف المختلفة تصب في اعتبار إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تقوم على رؤية بعيدة المدى، قائمة على غرس ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة وتعمل على الاندماج الكامل للقوى العاملة في مختلف المستويات الإدارية، وإشراك مختلف متعاملاتها فيما يخص رضا الزبون وتلبية رغباته الضمنية والمعلنة، الحالية والمستقبلية وبما يحقق أهداف كل من المؤسسة ومختلف الأطراف أصحاب الصلة وكل ذلك من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مجالات العمل بالمؤسسة.

- نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة مقرون بالالتزام بمجموعة من المتطلبات، اتفق كثير من الباحثين على محتواها أهمها:
 - درجة دعم الإدارة العليا لمشروع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدءًا بوضع الرؤية الاستراتيجية وصياغة رسالة المؤسسة ووضع وبناء سياسات واستراتيجيات الجودة ، نزولا إلى كل من الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا قصد توعية المرؤوسين بأهمية المشروع وبالتالي ضمان مشاركتهم الفعالة في أحداث التغيير المطلوب.
 - تبني نمط قيادة بالمشاركة والذي يتلاءم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة الداعية إلى ضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.
 - تهيئة مناخ تنظيمي معزز بثقافة الجودة الشاملة من خلال غرس هذا النوع من الثقافة في نفوس الأفراد العاملين تجعل من الجودة الشاملة مسؤولية الجميع وتوجه سلوكهم نحو تحقيق رضا الزبون.
 - التركيز على إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته الحالية وتوقع تطلعاته المستقبلية وتعميق فكرة أن " الزبون يدير المؤسسة".
 - المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمؤسسة تجاه بيئتها من خلال إنتاج سلع وخدمات تعود على بيئتها بالنفع وبسلامتها من التلوث والوضوء والفقر والبطالة والتضخم...إلخ.
 - الإهتمام بالتدريب والتأهيل المستمر للعاملين.
 - توفر نظام فعال للاتصالات يتبنى الأساليب الحديثة في تحليل ومعالجة البيانات.
 - وضع معايير لقياس الأداء الكلي والجزئي للمؤسسة والقيام بمقارنة مستمرة لممارسات المؤسسة بممارسات منافسيها يولد تحسين مستمر لهذه المعايير.
 - توفر مَقَوِّمات بيئية تُشجِّع على الإستثمار و تسهل الأعمال و توفر الأرضية المناسبة للتكفل بقضايا الجودة.
- لا يوجد أي اتفاق أو إجماع لحد الساعة بين الباحثين حول تعريف محدد لمفهوم النجاعة أو مفهوم الأداء، كما أننا لم نلمس في حدود ما توفر لدينا من مراجع أيُّ أبحاث تميز تميزا صريحا بين المصطلحين (النجاعة والأداء) وأن كلاهما ينطوي تحت مصطلح (performance) إلا أنه استوقفنا التعريف المقدم في معجم التسيير الذي قدم لنا تعريفا واسعا للنجاعة (performance)

رابطا ذلك باختلافات إستعماله ، إجتهدنا من خلاله في الفصل بين مفهوم النجاعة والأداء في التعريفين التاليين اللذين تَبَيَّنَا هُمَا في بحثنا هذا مبرزين الرابط بينهما، حيث:

- عرّفنا "النجاعة" على أنها "النجاح" (الأداء الأمثل والتميز) أو دالة لتمثيل النجاح المحقق من طرف المؤسسة أو من طرف أفرادها أو وحداتها التنظيمية، كما تمثل "العمل الذي يقود إلى النجاح" والذي يمثل مختلف القدرات الكامنة التي تمتلكها المؤسسة وأفرادها والتي يتم توظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية.
- في حين عرفنا الأداء على أنه "نتيجة العمل" أو "درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة"

فمتى ما كانت درجة الإنجاز كبيرة والأهداف المسطرة محققة تكون المؤسسة في حالة نجاعة (أداء أمثل و متميز)، ومتى ما كانت هناك فجوة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة نتحدث عن مستوى أداء معين على حسب حجم الفجوة المسجلة بينهما.

- نجاعة المشاريع الصغيرة والمتوسطة تتحقق بنجاعة القرارات الاستراتيجية التي تقع على عاتق صاحب المشروع والذي يقع عليه عبء تطوير المؤسسة. إنّ نجاعة القرارات الاستراتيجية مرهون بمدى تبني صاحب المشروع لنماذج قيادة التفكير الاستراتيجي في صياغة قراراته والتي تسمح له بمعاينة وقياس مستوى الانسجام بين المشروع وخصائصه التنظيمية من جهة ومدى ملائمة المشروع للسوق المستهدفة ومتطلبات التنافسية. ويتحقق هذه العوامل تتحقق نجاعة المشروع.
- لا يوجد نموذج موحد متفق عليه لقياس نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، إلا أنّ جلّ الباحثين في المجال اعترفوا بفعالية نموذج بطاقة الأداء المتوازن لكل من "Kaplan" و "Norton" في قياس نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث دعوا إلى ضرورة الاحتفاظ بالأبعاد الأربعة للبطاقة (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات، وبعد التعلم والتطوير) على أن يتم اختيار المؤشرات الخاصة بهذه الأبعاد والتي تتناسب وخصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن ثم سَتُكَيَّف هذه البطاقة لتأخذ بعين الاعتبار المحددات الخاصة بهذه المؤسسات. هذه العوامل ستنعكس في عناصر ومحتوى نظام قياس النجاعة المصمم خصيصا لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تشهد البيئة المعاصرة بروز نماذج لجوائز التميز في الجودة والتي تعتبر نماذج تطبيقية جامعة، امتازت بتنوع معايير وأدوات القياس والتي يتم استعمالها لتقييم نجاعة المؤسسات عامة ومنها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أخذا بعين الاعتبار مختلف أبعاد الجودة الشاملة وهي نماذج تسعى لتقييم مدى نجاعة المؤسسات التي اتخذت الجودة الشاملة كاستراتيجية تسعى لبلوغها.
- تعتبر الدراسات القائمة حول علاقة إدارة الجودة الشاملة بالنجاعة من بين أهم وأبعد الدراسات التي شهدتها ميدان البحث في مجال تسيير المؤسسات عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة، ويُرجع كثير من الباحثين السبب إلى الخصائص المتغيرة والمعقدة التي يتميز بها كلا المفهومين، إضافة إلى وجود علاقة تأثير متبادلة بينهما، فتمخض عن ذلك ظهور تباين في أوساط الباحثين في تحديد طبيعة العلاقة القائمة بينهما، فمنهم من وصفها بالعلاقة الإيجابية ومنهم من وصفها بالعلاقة السلبية ومنهم من وصفها بالحيادية ولا تزال هذه القضية ميدان بحث وجدل في أوساط الباحثين. ودراستنا هذه تتخبط في هذا الإطار، فهي فرصة لاختبار طبيعة العلاقة القائمة بين هذين المفهومين في تطبيقهما على قطاع استراتيجي وهام وهو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- نستنتج من خلال بحثنا هذا، أنه حتى تكون هناك انعكاسات إيجابية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على هذه الأخيرة أن تضمن التطبيق السليم لأمرين أساسيين هما:
 - يتمثل الأول في التطبيق السليم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وهذا لن يتأتى إلا بتوفير مناخ تنظيمي ملائم معزز بثقافة الجودة الشاملة في وسط الأفراد العاملين تجعل من الجودة مسؤولية الجميع، وتوجه سلوكهم نحو تحقيق رضا الزبون.
 - وأما الثاني، فيتمثل في ضرورة تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظاما لقياس النجاعة (لوحة قيادة) يحتوي على مؤشرات أداء قادرة على نقل الصورة الحقيقية لمختلف مناشط هذه المؤسسات وتحليلها من جهة ويتمشى وخصوصيتها من جهة أخرى.

2- الاستنتاجات التطبيقية: تتمثل أهم النتائج التي توصلنا إليها في الجانب التطبيقي فيما يلي:

2-1 الاستنتاجات التطبيقية العامة:

- شهد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموا متزايدا في إجمالي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين فترة 2010 و 2016 وهذا راجع لسياسات الدعم وبرامج التأهيل وما تمخض

عنها من آليات جديدة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، علما أن سياسة إعادة الهيكلة التي تتبناها الدولة قد أدت إلى ارتفاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في هذه الفترة بنسبة 65% في حين انخفض عدد المؤسسات العمومية بنسبة 30%.

- لقد ساهم التطوير الإيجابي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق إنجازات معتبرة على مستوى توفير مناصب الشغل والإنتاج الخام، وتوليد القيمة المضافة إلا أن هذه الإنجازات جزئية لا ترقى إلى مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنتظرة من مؤسسات القطاع نتيجة ضعف أدائها، ويرجع سبب هذا الضعف إلى:

✓ الضعف الهيكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ أن ما نسبته 97,12% من مؤسسات القطاع هي مؤسسات مصغرة (أقل من 10 عمال) و 2,57% عبارة عن مؤسسات صغيرة (بين 10 و 49 عامل)، أما المؤسسات المتوسطة لا تتجاوز نسبتها 0,3%. كما تشهد مؤسسات القطاع شبه غياب كلي للابتكار والإبداع وتخلفا تكنولوجيا، إضافة إلى امتلاكها لبنية مالية هشّة وسيطرة راس المال العائلي، فهي غالبا ما تكون ذات رأسمال ضعيف أو مثقلة بالديون.

✓ تبني معظم أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لطرق تسيير تقليدية تعطي الأفضلية في تخصيص مناصب العمل الحساسة للأبناء والأقارب، إضافة إلى افتقار أصحابها في الغالب إلى المهارة والمؤهلات المهنية والإشراف الفني، وضعف كبير في تكوين الموظفين وإعادة تدريبهم، ناهيك عن ندرة تخصيص الإدارة لموارد معينة لمراقبة الجودة ومختبرات للفحص والاختبار إلا في المؤسسات المتوسطة الحجم.

✓ افتقار بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المقومات القانونية والمالية والضريبية التي تشجع على الاستثمار وخضوعها لبيروقراطية خانقة مع غياب الشفافية وانتشار المحسوبية، وما يؤكد ذلك ما جاء في تقرير البنك العالمي (Doing Busines) حول الترتيب العالمي المتأخر للجزائر من حيث درجة تسهيل الأعمال المتمثل في الرتبة 156 من بين 190 دولة وهذا في عام 2017 مما يوحي بتأخرها الكبير في توفير المناخ المناسب للاستثمار.

- بهدف النهوض بمستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتمكينها من مواجهة تحديات المنافسة، وباعتبار الجودة القوة المحركة لذلك، سعت السلطات الجزائرية إلى دعم

ممارسات الجودة في هذه المؤسسات والعمل على توفير العناصر البيئية المواتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها، الاستثمار في برنامج وطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إنشاء المعهد الجزائري للتقييس، إنشاء الجائزة الجزائرية للتميز، إصدار قوانين متعلقة بالجودة والتقييس. وبالرغم من أن هذه العناصر البيئية قد صممت بهدف الارتقاء بمستوى الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتمكينها من مواجهة تحديات مرحلة الانفتاح الاقتصادي من خلال توفير الأرضية المناسبة للتكفل بقضايا الجودة والتقييس، إلا أنها شهدت تعثرات كثيرة في التطبيق حالت دون بلوغ الأهداف المسطرة، ما جعل واقع الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لازال قاصرا ولا يرقى إلى مستوى تحديات المنافسة.

2-2 الاستنتاجات التطبيقية الخاصة بإجابات أفراد عينة ومجتمع الدراسة:

- لقد أظهرت نتائج الاستبيان أن 70,59% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة والمتمثلة في 51 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تتبنى سياسة الجودة وأن 9,80% منها فقط متحصلة على شهادة الأيزو وأن 47,06% منها تخطط للحصول على الشهادة في حين 43,14% منها لا تهتم بالحصول على هذه الشهادة. كما أن 76,47% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة تهدف مستقبلا إلى تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة و 56,85% منها شرعت في تطبيقه في حين 23,53% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا ترغب صراحة في تبني هذا المنهج، إما جهلاً منها به وإما خوفاً من أيّ تغيير قد يعرض مؤسساتهم للخطر، و إما بسبب التبعات المالية العالية عند تطبيقه.

- لقد تباينت آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مؤسساتهم الصغيرة والمتوسطة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في مختلف الأبعاد المكونة لمحور معايير الوسائل وهي: التزام الإدارة العليا، سياسة واستراتيجية المؤسسة، إدارة المورد البشري، الشراكة والموارد، إدارة العمليات، الاندماج في البيئة المحلية وكانت النتائج على النحو التالي:

➤ بالرغم من إجماع أفراد عينة الدراسة بمستوى إجابة مرتفع على التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث جعل الجودة مطلبا استراتيجيا لها، إلا أن ما نسبته 54.9% من إجابات هذه العينة أقرت بوجود قصور في الرؤية لدى الإدارة العليا في غرس ثقافة التميز كما أن 58.5% من الم.ص.م عينة الدراسة أقرت أيضا بضعف

إهتمام فريق الإدارة العليا بتكوين نفسه في مجال التحسين المستمر وكذا ضعف إهتمامه بتكوين رؤوسيه فهذا لا محال سيضعف من درجة إلتزام الإدارة العليا بشكل أو بآخر في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

➤ وجود تباين في آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة بإدراج مبادئ إدارة الجودة الشاملة في سياساتها واستراتيجياتها سببه وجود اختلاف بين هذه المؤسسات في درجة تطبيق هذا البعد الذي ظهر بمستوى إجابة متوسط.

➤ ظهور تباين كبير بين آراء أفراد العينة حول الإهتمام الذي توليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة للمورد البشري، وفي درجة انخراطه في سياسة التحسين المستمر وفي مدى إشراكه في الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، فظهر هذا البعد بمستوى إجابة متوسط.

➤ وجود تباين كبير بين إجابات افراد العينة حول درجة فعالية الطريقة التي تتبناها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة في تسيير مواردها (المالية، المعلوماتية...) وشركائها مع مختلف متعامليلها الخارجيين، فهي وإن أبدت إجماعاً حول إهتمامها الكبير بتوظيف مواردها المالية بما يخدم استراتيجياتها وتحقيق الأمن والمردودية الدائمة مع الوقوف عند تقييم مخاطرها المالية، إلا أنها تختلف في درجة فعالية تسييرها للموارد الأخرى وفي فعالية تعاملها مع شركائها ومتعامليلها الخارجيين، الأمر الذي جعل هذا البعد يظهر بمستوى إجابة متوسط.

➤ وجود إجماع شبه كلي في إجابات أفراد العينة حول الإهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة لإدارة عملياتها المختلفة، سواء تعلق الأمر بعملياتها الداخلية المرتبطة بتصميم وإنجاز منتجاتها وخدماتها بمستوى جودة يرقى إلى مستوى جودة المنافسة، وبعملياتها الخارجية المرتبطة برضا ووفاء زبائنهم الحاليين والمحتملين، الأمر الذي جعل مستوى إجابة هذا البعد مرتفع. إلا أننا سجلنا في إجابات أفراد العينة افتقار الكثير من هذه المؤسسات لعمل نظامي و منهجي في تسيير عملياتها و قصور في إجراء بحوث ميدانية و هذا من شأنه أن يضعف من أداء عملياتها.

➤ وجود تباين كبير بين إجابات أفراد العينة حول درجة اندماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة في بيئتها، إذ أظهرت النتائج من جهة وجود إجماع إيجابي بين أفراد العينة حول سعي مؤسساتهم على المحافظة على المحيط وتبني سياسة الوقاية من الأخطار المحتملة الوقوع في بيئتها، إضافة إلى تحقيق الأمن للأفراد المستعملين لمنتجاتها والمستفيدين من خدماتها، في حين يوجد إجماع سلبي في إجابات أفراد العينة حول انخراط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البرامج الشاملة التي تهيئها الدولة لحماية الإقليم وعدم وجود شراكة بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص لحماية البيئة وان وجدت فلا تتعدى مجرد الالتزام بالقوانين البيئية.

- كما تباينت آراء أفراد العينة حول مدى نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة والتي تقاس بمعايير النتائج الكلية المتمثلة في الأبعاد التالية: رضا الزبون، رضا المورد البشري، العمليات الداخلية، النتائج المالية، ولقد سجل أفراد عينة الدراسة اختلافات في إجاباتهم بلغت مستوى إجابة متوسط، خلاصنا فيه إلى أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة لا تزال متعثرة في بلوغ النتائج المطلوبة لبلوغ مرتبة النجاعة وفيما يلي توضيح ذلك:

➤ ففي بعد رضا الزبائن وحسب آراء عينة الدراسة فإن عددا كبيرا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سجلت نقصا في سعيها لإرضاء زبائنهم ويظهر ذلك في قدرتها المحدودة في جلب زبائن جدد وبطنها في معالجة شكاوي زبائنهم واستغراقها وقتا طويلا في الاستجابة لطلبات زبائنهم إضافة إلى ضعف نسبة التخفيضات المقدمة اليهم.

➤ لقد أظهر أفراد عينة الدراسة في بعد " رضا المورد البشري " تباينا في إجاباتهم ، فبعض الإجابات أقرت بوجود مستوى رضا مرتفع إلا أن عددا كبيرا منها لازال لم يرق في مستوى معاملاته لهذا المورد إلى المرتبة التي يستحقها والتي تحقق رضاه.

➤ اما عن مستوى أداء العمليات الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة فهو أداء ناقص عند العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويحتاج إلى تطوير نظرا لبطء الاستجابة للطلبات بين المصالح الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وضعف درجة التحكم في العمليات الداخلية وضعف الإنتاجية، كما أنها تشهد ضعفا في مجال الإبداع والتطوير.

➤ أظهرت النتائج المالية تباينا في إجابات أفراد العينة، ما جعل مستوى الإجابة متوسطا، إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة ظهرت بمستوى مديونية ضعيف ومعظمها لا يعاني من التبعية المالية

3- اختبار الفرضيات: لقد أظهر اختبار الفرضيات النتائج التالية:

3-1- رفض الفرضية الأولى: لقد أثبتت نتائج إجابات أفراد العينة بخصوص تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (معايير الوسائل) وجود تباين في تطبيق هذه المبادئ تراوحت بين مستوى إجابة مرتفع في بعد التزام الإدارة العليا، ومستويات إجابة متوسطة في تطبيق الأبعاد الخمسة الأخرى لمعايير الوسائل و مع القصور في الرؤية و في العمل على ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة الذي شهده فريق الإدارة العليا لعينة كبيرة من الم.ص.م و مع قلة إهتمامه بتكوين نفسه و مرؤوسيه على منهج التحسين المستمر، تبين لنا أن جُلَّ الم.ص.م لا تولي إهتماما كبيرا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و منه رفض الفرضية الأولى.

3-2- رفض الفرضية العدمية الرئيسية الثانية: لقد أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين معايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) المتغير المستقل ومعايير النتائج الكلية (معايير النجاعة الكلية) المتغير التابع، وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.

➤ **قبول الفرضية العدمية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية:** حيث أثبتت الدراسة عدم وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين "الالتزام الإدارة العليا" ومعايير النتائج الكلية، إلا انه اثبتنا وجود علاقات ارتباط غير مباشرة بين "الالتزام الإدارة العليا" ومختلف معايير النتائج الكلية (معايير النجاعة) تعزى إلى وجود متغيرات وسيطة تتوسط المتغير المستقل (الالتزام الإدارة العليا) والمتغير التابع (معايير النتائج الكلية).

➤ **رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية:** حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "سياسة واستراتيجية المؤسسة" المتغير المستقل ومعايير النتائج الكلية (معايير النجاعة) المتغير التابع.

➤ **رفض الفرضية العدمية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية:** حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "إدارة المورد البشري" المتغير المستقل ومعايير النتائج الكلية (معايير النجاعة الكلية) المتغير التابع.

➤ **رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية:** حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد "الشراكة والموارد" المتغير المستقل ومعايير النتائج الكلية (معايير النجاعة الكلية) المتغير التابع.

➤ **رفض الفرضية العدمية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية:** حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد "إدارة العمليات" المتغير المستقل ومعايير النتائج الكلية (معايير النجاعة الكلية) المتغير التابع.

➤ **رفض الفرضية العدمية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الثانية:** حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد " الاندماج في البيئة المحلية" المتغير المستقل ومعايير النتائج الكلية (معايير النجاعة الكلية) المتغير التابع.

3-3- رفض الفرضية الثالثة: لقد أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة في تبنيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير " شهادة الأيزو". ولقد أثبتت الدراسة عند اختبار هذه الفرضية أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحاصلة على شهادة الأيزو هي مؤسسات متوسطة الحجم وهي احسن المؤسسات تطبيقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث شهدت مستويات إجابة بين مرتفع ومرتفع جدا لكل الأبعاد الخاصة بمعايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) ومن ثم نستطيع أن نعتبرها (أي المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو) أكثر تأهيلا للنجاح في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

3-4- رفض الفرضية الرئيسية الرابعة: حيث أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تبنيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغيري طبيعة النشاط و الحجم وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرابعة.

➤ **رفض الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة:** أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تبنيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير النشاط.

ولقد بينت الدراسة عند اختبار هذه الفرضية الفرعية أن المؤسسات الصناعية عينة الدراسة هي أحسن المؤسسات تطبيقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة إذ شهدت مستويات إجابة مرتفعة في مختلف الأبعاد مقارنة بنظيرتها " الخدماتية".

➤ **رفض الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة:** بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تبنيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير "الحجم".

لقد بينت الدراسة عند اختبار هذه الفرضية، أن المؤسسات المتوسطة الحجم هي أحسن المؤسسات تطبيقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة إذ شهدت مستوى إجابة مرتفع جداً في الأبعاد الخمسة لمعايير الوسائل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة). والسبب يعود إلى أن المؤسسات المتوسطة الحجم تتوفر على الإمكانيات التنظيمية والإدارية والمادية ما يمكنها من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة شريطة وجود إرادة حقيقية لدى قياداتها.

ثالثاً: مقترحات الدراسة

- ضرورة تبني الجهات الوصية لاستراتيجية وطنية في مجال تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على توحيد اتجاه برامج التأهيل المتباينة التي تخضع لها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قصد تأهيلها في إطار متكامل.
- ضرورة إعادة تفعيل دور مختلف الهيئات والوكالات والمؤسسات التي سخرتها السلطات الجزائرية لمرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التأهيل، والقضاء على التعقيدات التي شغرها نظام المرافقة وإجراءاته من أجل النهوض بمستوى الجودة في مؤسسات القطاع والارتقاء بأدائها نحو التنافسية في ظل الانفتاح الاقتصادي السائد.
- ضرورة توفير البيئة المواتية التي تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من كفاءة تخصيص مواردها واستخدامها.
- ضرورة إهتمام أفراد الإدارة العليا بانخراطهم في عملية التكوين والتطوير ليكونوا على دراية كافية بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن نجاح تطبيق هذا المنهج في مؤسساتهم مرهون بمدى

- فهمهم وإدراكهم وإلمامهم بهذا المدخل، وعليهم يقع العبء الأكبر في إنجاح تطبيقه، بالإضافة إلى كونهم يمثلون القدوة في الالتزام بالقيام بالأعمال بأحسن جودة ممكنة.
- إنشاء جائزة وطنية للتميز بالجودة خاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يراعى فيها خصوصية مؤسسات هذا القطاع، وتكون فضاء تنافسيا بامتياز ترتقي فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مرتبة النجاعة.
 - ضرورة نشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتتحول إلى ممارسات يومية، إن من خلال تجسيدها في بيئة العمل الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخلق مناخ مناسب للتغيير، أو من خلال العلاقات التي تربطها بمختلف متعاملاتها الخارجيين وجزءهم إلى تبنيها في تعاملاتهم معها.
 - ضرورة إهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتنمية وتطوير مواردها البشرية وتدريبهم على مبادئ إدارة الجودة الشاملة القائمة على التحسين المستمر للعمليات وعلى روح التعاون والعمل بروح الفريق بهدف إرضاء الزبون، وإقناعهم بأهمية هذا المنهج لتعزيز درجة التزامهم به.
 - ضرورة تحفيز الإدارة للعاملين ومكافأة إنجازاتهم الشخصية وتميزهم في الأداء مع العمل على تشجيعهم على المشاركة والاندماج في القرارات التي تؤثر عليهم وعلى مساهمهم المهني.
 - ضرورة خلق مناخ مساعد للتغيير من خلال تكييف التنظيم والإجراءات ولوائح العمل بما يسمح بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - ضرورة توطيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعلاقاتها مع مورديها وزبائنها من خلال إشراكهم في قراراتها وتقصي آرائهم حول منتجاتها.
 - ضرورة إنشاء مصلحة أو فرع متخصص بالجودة بما يتماشى والهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تتوفر على ذلك، ليعمل على تطوير برامج الجودة وتنسيق نشاطات الجودة الشاملة في جميع نشاطات وعمليات هذه المؤسسات وإذا تطلب الأمر بالنسبة للمؤسسات المتوسطة الحجم، إيجاد لجان فرعية تنسيقية وتوجيهية منسجمة مع هيكلها التنظيمي تعمل على تطوير الجودة في مختلف وحداتها الإدارية والفنية.
 - ضرورة تركيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تصنيف عملياتها وتمييز العمليات المولدة لرضا زبائنها ومختلف الأطراف ذات المصلحة وجعلها من أولى أولوياتها وإخضاعها باستمرار لعملية التحسين المستمر.

رابعاً: آفاق البحث

لقد عالجنا هذه الدراسة من خلال اشكاليتها المطروحة إمكانية تأثير إدارة الجودة الشاملة على نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي تطلب توظيف مجموعة من المتغيرات المستقلة (معايير الوسائل) المتمثلة في مبادئ إدارة الجودة الشاملة و مجموعة من المتغيرات التابعة (معايير النتائج الكلية) المتمثلة في معايير النجاعة الكلية، والعمل على تبيان التأثير القائم بين هاتين المجموعتين من المتغيرات. وبالطبع لم تستطع هذه الدراسة أن تلم بكل جوانب الموضوع و بتفاصيل التأثيرات التي قد تحدثها هذه المتغيرات كل على حدى على نجاعة الم.ص.م. و من ثم نضع بين أيدي الباحثين مجالات بحث أخرى متممة و مفصلة لهذا البحث، تخص تناول مختلف مبادئ إدارة الجودة الشاملة على حدى و دراسة مدى تأثيرها على نجاعة الم.ص.م.و هي في الحقيقة أبحاث لا تزال مطلوبة بشدة في أوساط الباحثين لتبيان طبيعة العلاقة القائمة بين إدارة الجودة الشاملة و النجاعة، و يمكن أن نشمّلها فيما يلي :

- أثر القيادة العليا، المورد البشري، إدارة العمليات، الشراكة و الموارد، الاندماج في البيئة المحلية على نجاعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

كما نقترح مواضيع أخرى للدراسة :

- دور أنظمة قياس النجاعة في فعالية عملية اتخاذ القرار في الم.ص.م.

- إنخراط الم.ص.م. في جوائز الجودة وأثر ذلك على نجاعتها.

- أثر عملية التقييس على نجاعة الم.ص.م.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

I. الكتب :

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول و المهارات)، بدون دار نشر، مصر 2002
2. أدجي باديرو، ترجمة فؤاد هلال، محسن عاطف، الدليل الصناعي إلى الإيزو 9000، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995
3. إسماعيل إبراهيم القزار، رامي حكمة الحديثي، عادل عبد المالك كوريل، six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009
4. أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العامري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فعالية المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع والعشرون، العدد 1، القاهرة يونيو 2007
5. العلامة بن منظور، لسان العرب المحيط، المجلد الأول، دار الجيل، بيروت 1988
6. العامري صالح مهدي، والغالي طاهر محسن، " الإدارة والأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
7. القحطاني، سالم سعيد، الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي والإدارة العامة، المجلد 32، العدد 78، الرياض، 1999
8. اللامي، غسان قاسم، " تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات"، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
9. النجار فايز جمعة، والعلي عبد الستار محمد، " الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2006
10. النعيمي صلاح عبد القادر، " المدير القائد والمفكر الاستراتيجي"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
11. مأمون دراركة و طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2002
12. ايثار عبد الهادي ال فيحان المعموري، احمد منصور محسن الموسوي، " استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون"، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، بغداد، 2009
13. إيثار عبد الهادي ال فيحان، " المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الإلكترونيات"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 54، بغداد، 2005
14. توفيق محمد عبد المحسن، مراقبة الجودة، مدخل إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2002
15. جالونسكي جوزيف، ترجمة عبد الفتاح سيد النعماني، إدارة الجودة الشاملة الجزء الثاني، بيمك، مصر 1996
16. حسين عبد الله التميمي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمّي، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1997

17. حميد عبد البني الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والايزو، الطبعة الأولى مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003
18. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 1997
19. خالد خليل الظاهر وحسن مصطفى طبرة، نظام الحسبة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 1997
20. خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007
21. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار السيرة، عمان 200
22. خليل إبراهيم العاني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2001، مطبعة الأشقر، بغداد، 2002
23. خليل إبراهيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو ISO 9000، مكتبة الأشقر بغداد 2002
24. خليل محمد محسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000
25. دافيد لاسكال، " قمة الأداء"، ترجمة احمد عثمان، إصدارات بيميك ، مصر، 1998
26. رابع خوني، رقية حساني، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها"، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2008
27. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، " إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
28. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
29. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان 2008
30. زكريا مطلب الدوري، " الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2005
31. سعاد نانف برنوطي، " إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)"، دار وائل للنشر، الاردن، 2008
32. سمير كامل خطيب، تالين كايزاك لودير، " تطبيق أداة QFD للإيفاء بمتطلبات الجودة"، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 86، بغداد، 2011
33. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007
34. سونيا البكري، تخطيط ومراقبة الانتاج، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1998
35. سونيا، محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004
36. شارلز هل و جاريث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2002
37. صالح بن سليمان الرشيد، " نحو بناء اطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي السنوي في الإدارة، مصر، 27_28 نوفمبر، 2004
38. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 1999

39. عبد الرحيم محمد، قياس أداء المنشأة، التطور التاريخي والأهمية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008
40. عبد الغفار حنفي، أساسيات، إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006
41. علي السلمي، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو"، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2000
42. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1995
43. علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
44. علي محمد عبد الوهاب، العنصر الانساني في إدارة الانتاج، مكتبة عين الشمس القاهرة، 1984
45. عمر وصفي العقيلي، " مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، الاردن، 2001
46. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، " وجهة نظر"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000
47. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2009
48. فتحي احمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دراسة علمية تطبيقية، اليازوري، عمان، 2010
49. فريد راغب محمد النجار، " الصناعات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم"، مدخل رواد الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2007
50. فريد زين الدين، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، الطبعة الأولى، منشورات كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، 1996
51. فيلد بستر وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة راشد بن محمد الجمالي، الطبعة الأولى، دار النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004
52. قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم، عمليات، تطبيقات"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
53. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة لنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005
54. كاظم نزار الركاي، " الإدارة الإستراتيجية والعولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004
55. محفوظ احمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات"، الطبعة السابعة، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2014
56. محفوظ أحمد جودة، " إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004
57. محمد الصّبرفي، الجودة الشاملة، حورس الدولية للنشر والتوزيع الاسكندرية، 2011
58. محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، نظام المعلومات الإدارية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004

59. محمد عوض الترتوري واغاديو عرفات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومركز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان 2009
60. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008
61. مهدي السمراني، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدماتي، الطبعة الأولى، دار حرير، عمان، 2007
62. مؤيد عبد الحسن الفضل يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، دار الوراق، 2004
63. مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي ، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004
64. نجم عبود نجم، " إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010

II. الرسائل والأطروحات:

1. احمد بن عيشاوي، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008/2007
2. بن عبود علي أحمد، إدارة الجودة الشاملة، مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي، رسالة دكتوراه في فلسفة الأعمال، القاهرة، جامعة عين شمس، 2003
3. بن عنتر عبد الرحمان، " نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004
4. صلاح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، 2011-2012
5. عبد الرزاق حميدي، " اثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير تنافسية البنوك، مع الإشارة لحالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، 2013/2014
6. لحسين عبد القادر، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية تنمية المزايا التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية المركز الجامعي خميس مليانة، 2008
7. لخلف عثمان، "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر 2004
8. مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، أثر تطور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2003

III. المجالات الدوريات والأبحاث:

1. أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العامري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فعالية المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع والعشرون، العدد 1، القاهرة يونيو 2007
2. إيثار عبد الهادي ال فيحان المعموري، احمد منصور محسن الموسوي، " استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون"، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، بغداد، 2009
3. إيثار عبد الهادي ال فيحان، " المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الإلكترونيات"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 54، بغداد، 2005
4. براهيمية إبراهيم، " تدنية التكاليف كأسلوب لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 05، 2011
5. خاشقجي وهاني يوسف، نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 17، العدد 2، جدة، 2003
6. سمير كامل خطيب، تالين كايزاك لودير، " تطبيق أداة QFD للإيفاء بمتطلبات الجودة"، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 86، بغداد، 2011
7. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة قسنطينة، 2006
8. عبد المجيد مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 01، جامعة خيضر، بسكرة، 2001
9. عبود زرقين، "تعزيز دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في السياسة الصناعية الجزائرية"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر العدد 17، 2008
10. كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة بسكرة، جوان، 2010
11. محمد عدنان وديع، " القدرة التنافسية وقياسها، جسر التنمية، دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية"، العدد 24، 2003
12. نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية (عدد خاص)، كلية التجارة، جامعة الأزهر، المجلد 21، العدد 2، ديسمبر 2005،

IV. الملتقيات والمؤتمرات:

1. بن عزم محمد أمين وآخرون، **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**، الملتقى الوطني الخامس حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2010
2. بوحلوله باديس، بن خيرة سامي: " **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في دعم التشغيل في الجزائر**، **الملتقى الوطني حول: واقع و آفاق النظام المحاسبي والمالي في الجزائر**"، جامعة الوادي، الجزائر يومي 06-05 ماي 2013
3. جمال نصر الدين الشيباني، " **آثار العولمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"، ملتقى العولمة وأثارها على البلدان العربية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 13_14 ماي 2001
4. سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة 08-09 مارس، 2005
5. صالح بن سليمان الرشيد، " **نحو بناء اطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية**"، المؤتمر العربي السنوي في الإدارة، مصر، 27_28 نوفمبر، 2004
6. ضحاك نجية، " **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الأمس واليوم**، **أفاق تجربة الجزائر**"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17 18 افريل 2006
7. عازب الشيخ احمد، غربي العيد، " **دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة**"، الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يومي 05_06/05/2013، جامعة الوادي
8. عيسى مرازقة، " **مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات**" الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009
9. قبطان شوقي، " **إدارة التميز**"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر 03، يومي 08/09 نوفمبر 2010،
10. قدي عبد المجيد، " **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ**"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، الجزائر، يومي 8_9 افريل 2002، ص 144
11. لخضر مداح، محمد لطرشي، " **إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ومجهودات تطبيقها**"، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، يومي 14/15 ديسمبر 2010
12. مصنوعة أحمد، **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنتج التأميني**، الملتقى الدولي حول: الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير، تجارب دول، جامعة حسيبة بن بوعلي، بالشلف، 03-04 ديسمبر 2012
13. وليد زكريا الصيام، " **فرص نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة**"، ملتقى العولمة واثراها على البلدان العربية، جامعة سكيكدة، الجزائر، يومي 13_14 ماي، 2001

V. المراجع الإلكترونية:

1. الشركة الوطنية للفحص والاختبار (الفاي) " فحص -تي يو في نور" التغييرات في الإصدار الخامس من مواصفة الإيزو 9001 وكيفية التعامل معها ، موجود على العنوان [http:// sq : c.org](http://sq.c.org) Sa/sqc.docs/mos%202014/9001.pdf
2. عبد الله بن مبارك آل سيف، مشروع التدريب على رأس العمل وتحقيق الجودة الشاملة الحصول على شهادة الإيزو العالمية الموقع: www.alukah.net/books/fils/books/3101/bookfile/ISO/sac
3. محمد الشاهات، تعرف على أهم التعديلات والوثائق الجديدة لمواصفة الإيزو 2015: ISO9001: العنوان: www.link.com
4. محمد الطعمانة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي..، متوفر على الموقع : www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public

VI. مراجع أخرى:

1. وزارة الصناعة والمناجم، نشرة المعلومات الإحصائية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 26، افريل 2015
2. وزارة الصناعة والمناجم، نشرة المعلومات الإحصائية رقم 28 لسنة 2015
3. وزارة الصناعة والمناجم، نشرة المعلومات الإحصائية، رقم 30، ماي 2017
4. وزارة الصناعة والمناجم، نشرة المعلومات الإحصائية، رقم 70، 2017
5. المادة 5، 6، 7 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات ص.م رقم 18/01 المؤرخ في 2001/12/12، الجريدة الرسمية رقم 77 المنشورة في 15 ديسمبر 2001.
6. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، من أجل سياسة لتطوير ال م ، ص ، م في الجزائر، جوان، 2002، ص 19.

ثانيا: باللغة الأجنبية

I.Livres:

1. Khemakhem A., **La dynamique du contrôle de gestion** 2ème édition, Bordas, Paris, 1976
2. A. Porter, "**Choix stratégiques et Concurrence**", édition Economica, Paris, 1982
3. AFNOR, **recueil des normes française, gérer de assurer la qualité**, tome2 5eme édition, AFNOR, paris 1994
4. Alain Fernandez, **Les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 2007

5. ANFOR, **Recueil des normes ANFOR**, Paris, 1994
6. Armond Dayan et d'autres, " **Manuel de Gestion**", éd Ellipse, Paris, 1999
7. B.Louapre, **la qualité s'il vous plait**, 1ère édition, éd d'organisation, paris 1992
8. Barrow Colin, " **The Essence of small Business**", Prentice Hall international, UK, 1993
9. Bernard Adriaenssens et d'autres, « **Marketing et qualité totale** », Edition De Boek, France, 1993
10. Boéri.D., " **maitriser la qualité, tout sur la certification et la qualité totale, les nouvelles normes ISO 9001, V2000**", Edition Maxima, Paris, 2003
11. Bouyakoub, A, " **La PME en Algérie: Quelles réalités**"; édition Griot-cnam, Paris, 2002
12. Claude Yves Bernard, **le mangement par la qualité totale**, AFNOR, Paris, 2000
13. Colette Fourcade, " **Mise en Place de Milieux Propices au Développement de la PME, Management des PME**", université mont Pellier1, Canada, 2007
14. Cristophe Germain, **Le pilotage de la performance dans les P.M.E, les résultats d'une recherche empirique**, 22ème congrès de l'AFC, Mai 2001, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hals-00584629>.
15. Dominique Binois et autres, " **Le modèle de l'excellence EFQM**", AFNOR, France, 2005
16. DRUKER , Peter F , « **1995, the information executives Truly Need** », Harvard Business Review, jannary-febrary, 1995
17. Fabienne Guerra, **Pilotage stratégique de l'entreprise le rôle du tableau de bord prospectif**, De Boeck, Paris, 2007
18. Garibaldi.G, " **L'analyse Stratégique**", édition d'organisation, Paris, 2001
19. George p, Terry et Stephen G.franklin, **les principes de management**, 8ème édition, economica, Paris, 1985,
20. Georges Mutin, " **Le contexte économique et social de la crise algérienne, enjeux et évolution**", Ed. Mario Melle, paris, 1997
21. Gervais Michel, **Contrôle de gestion**, Economica, 7^{ème} edition, Paris, 2000
22. **Gestion et entreprise**, L'institut national de la productivité et du développement industriel, Algérie, Janvier- Avril, 2004
23. Gilles, " **Le centre la PME, L'entreprise de l'avenir**", édition Galions, Paris, 2006
24. **Grand Larousse**, en cinq volume, tome 4, Paris, 1987
25. Gros jean A. , " **Globalisation et Autonomie des Système de Production Territoriaux**", EDES, Suisse, 2002
26. H.Boishandelle, **Dictionnaire de gestion**, economica, Paris, 1998,
27. Henri Mitonneau, **ISO 9000 version 2000**, Dumand paris, 2001

28. J.m, Peretti, **dictionnaire des ressources humaines**, 3eme édition, librairie unibert, 2003
29. Jean Brilman, Jacques Herard, « **Les Meilleurs Pratiques de management** », 6^{eme} Edition, Edition d'organisation, France, 2006
30. Jean Brilman, **les meilleurs pratiques de management au cœur de la performance**, édition d'organisation, Paris, 1998
31. Jean Claude Tarendeau, " **Marketing, Stratégie, industrielle**", édition Vuibert, Paris, 1998
32. Jean Louis Mohlo, Jean Charles Mathe, **l'essentiel du contrôle de gestion**, 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 2000
33. Jean Luc Marleau, Jean noel combasson, **la reprise de PME**, Edition Lavoisier, paris, 2008
34. Jeanne Meunie, Genevive Cause et Marcel capet, **diagnostic : Organisation et planification d'entreprise**, 2eme édition, Economica, paris, 1986
35. Jean-Pierre Helfer et d'autres, " **Management stratégie et Organisation**", 5^{eme} édition, éd Vuibert, Paris, 2004
36. Johnson.G, Scholes.K, Whittington.R, Fréry.F, " **Stratégique**", 7^{eme} édition, édition Pearson Education, Paris, 2005
37. Laport Danielle et autres collaborateurs, **guide pratique de la performance sociale, une approche de la performance de l'entreprise**, Aract (association régionale pour l'amélioration des conditions du travail), France, 2008
38. Lorino Philippe, **méthodes et pratiques de la performance** 1ère édition d'organisation, Paris, 1998
39. Lorino Phillipe, **comptes et récites de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise**, les éditions d'organisation, 2ème édition, Paris, 1996
40. Martine Maadanie, Karim Said, **Management et pilotage de la performance**, Hachette livre, Paris, 2007
41. N, Hardie, " **The effects of quality on business performance, review of quality management**", vol 5, N°03, 1998
42. Nadine Levrato, " **Particularité des PME, Les conséquences pour leur gestion, Management des PME**", Edition Pearson éducation, Canada, 2007
43. Oliver Torres, " **Approche Descriptive de la spécificité de gestion de PME: Le mix De proximité, Management des PME**", édition Pearson éducation, Canada
44. Paturel .R, " **Pratique du management stratégique**", presses universitaires de Grenoble, France, 1997
45. Paturel R, " **Externalisation et entrepreneuriat**", dans T.Verstraete, " **histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat**", Edition EMS, Caen, France, 2000, P178
46. Paturel Robert, " **Démarche stratégique et performance des PME, dans L.G.Filluim, Management des PME, de la création à la croissance**", éd Pearson, 2007
47. Paul Busk Jensen, **Guide d'interprétation des normes ISO 9000**, 3 eme édition, AFNOR, paris, 2002

48. Philipe larino, **méthodes et pratiques des performances**, 3eme édition, édition d'organisation, paris, 2003
49. R. Kaplan, D. Norton, **comment utiliser le tableau de bord prospectif**, édition d'organisation, Paris, 2003
50. R. Kaplan, D. Norton, **Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique, les quatre axes du succès**, Edition d'organisation, Paris, 2002
51. Rahos, Louis, rearspeter, **quality system, chaining: The next link in, the Evolution of quality**, Business Horizon, volume 40, Issue5, 1997
52. Saint Pierre, " **La Gestion financière des PME, Théorise et Pratiques**", édition Presse de l'université de Québec, Canada, 1999
53. Siroplis Nicholas, " **Small Business Management an Entrepreneurship**", Houghton, Mifflin company, Boston, 1997, P7.
54. Slack Nigel, Chambers stuart, Christine Harrison, Alan et Johnson, Robert, « **Opération management** », 2nd ed, Pitman publishing, London, 1998
55. Sylvie sain onge, Victor haines et autre, **gestion des performances au travail, bilan des connaissances**, Deboeck et larcier, 2007
56. Tarfaya Nassima, " **Démarche qualité dans l'entreprise et analyses des risques**", édition Houma, Alger, 2004
57. William Zikmund G, **Business research methods**, sischt edition, the dryden press, USA, 2000
58. Yves Frédéric Livian, **organisation : théories et pratiques**, 2eme édition, éditons Dunod, paris, 2001

II.Thèses:

1. Ahmed Hamadouche, **Critères de la performance dans les entreprises industrielle**, dans le PVD, thèse doctorat, université d'Alger, 1993
2. Beaumont M, " **La qualité de la gestion des ressources humaines dans les entreprises certifiées**", thèse doctorat en sciences de gestion de l'université de Toulouse 1, France, 1996
3. Jérôme Perat Pytlak, **le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale**, thèse de doctorat en science de gestion, université des sciences sociales-Toulouse I, 2002
4. Kansab Djamila, " **L'impact de la mise à niveau sur les performances des PME algériennes**", thèse de doctorat, université d'ORAN, Algérie, 2016/2017
5. Manuel benzerfa, **l'universalité d'un outil de gestion en question, cas de la balanced score card dans les administrations de l'état**, thèse doctorat, université de paris X-Nanterre, 2007
6. Maxime Leclercq, **l'ISO9001version 2015, évolution ou révolution, transition de la version 2008 ISO 9001 vers la version 2015**, master spécialité, qualité sécurité et environnement, école d'ingénieurs CESI, France, 2014

7. Sahel Fateh, **Rôle du système intégré de gestion des coûts dans la mesure de la performance de l'entreprise et la prise de décision** Doctorat gestion des organisations, faculté des sciences économiques, science de commerce sciences de gestion, université Boumerdes, 2014-2015
8. Vilain Lauret, **Le pilotage de l'entreprise, l'utilisation d'un tableau de bord prospectif**, Master spécialisé Hec-Ecole des mines de Paris, Paris, 2003

III. Revues

1. Alice Guilhon, **Le rôle de l'investissement intellectuel dans la stratégie d'implantation des nouvelles techniques dans les PME**, revue internationale PME, vol 7, n°3-4, 1994
2. Bedard.R, " **Quel est mon type de Leadership**", Revue Gestion, N°3, vol 33
3. CANDAU. P, Dectraive p, et Varnier.T, **Ne ratez pas votre certificat, mettez la sous qualité**, revue qualité en mouvement, N°24,1996, pp52-56
4. Debruyne Michel, **La certification qualité selon les normes ISO**, revue des sciences de gestion, direction et gestion des entreprises N°194, avril 2002, p 68
5. Marchesnay, M, " **La PME, une gestion spécifique**", Revue économie rurale, Ne206, 1991
6. Morin Estelle, Guidon Michel et Boulianne, **Mesurer la performance de l'entreprise**, Revue Gestion, Vol 21, N°3, Septembre 1996
7. Petterson.N, " **Leadership et PME, Comment être un bon chef**", Revue gestion, Vol 30, N°4, 2006
8. René Gélinas, Halain Halley, Real Jacob et Jocelyn Drolet, **Les caractéristiques et les spécificités de la PME, favorable ou défavorable**, revue internationale PME, économie gestion de la petite et moyenne entreprise, vol 9, n°2, France, 1996, p91.
9. Tony Bovaird, Elke Loffer, " **Améliorer la qualité organisé par voie de concours, un cadre d'évaluation de l'impact, revue internationale des sciences administratives**", 2009, France,

IV. Colloques, séminaires et conférences

1. Helene Bergeron, **les indicateurs de performances en contexte PME, quel modèle appliquer**, 21^{eme} congrès de l'AFC, France, mai 2000
2. Ikram Ahidar et d'autres, " **Développement d'un modèle combiné basé sur l'EFQM: 2013 et l'ISO16949: 2009 pour le secteur automobile X^{eme} conférence internationale: conception et production intégrées**", Maroc, 2015, P3, disponible sur le site: <https://archives-auvertes.fr> consulté le 07-08-2016
Ministère de développement industriel et de promotion de l'investissement

3. Organisation de coopération et de développement économique « **les statistiques sur les PME** », 2^{ème} conférence de l'OCDE des ministres en charge des PME, Istanbul, Turquie, 3-5 Juin 2002, p1. Disponible sur le site : www.oecd-instambul.me2004.org
4. St pierre, F.Janssen, PA Julien, C Therrien, " **Les Facteurs de Croissance des PME manufacturières** ", 9^{ème} Journées scientifiques de l'agence universitaire de la Francophonie, du1 au 4 juin, Cluj Nopoca, Roumanie, 2005
5. Tcham Kamel, " **Le management de la qualité et son rôle dans l'amélioration des pratiques des entreprises algériennes, colloque national sur le management de la qualité totale et le développement de la performance de l'entreprise** ", université de SAIDA, 13/14 décembre 2010, p7, disponible sur le site: <https://fr.scribtt.com>
6. Christophe Gezmmain, " **la politique de la performance dans les P.M.E, les résultats d'une recherche empirique** ", 22^{ème} congrès de l'AFC, Mai 2001

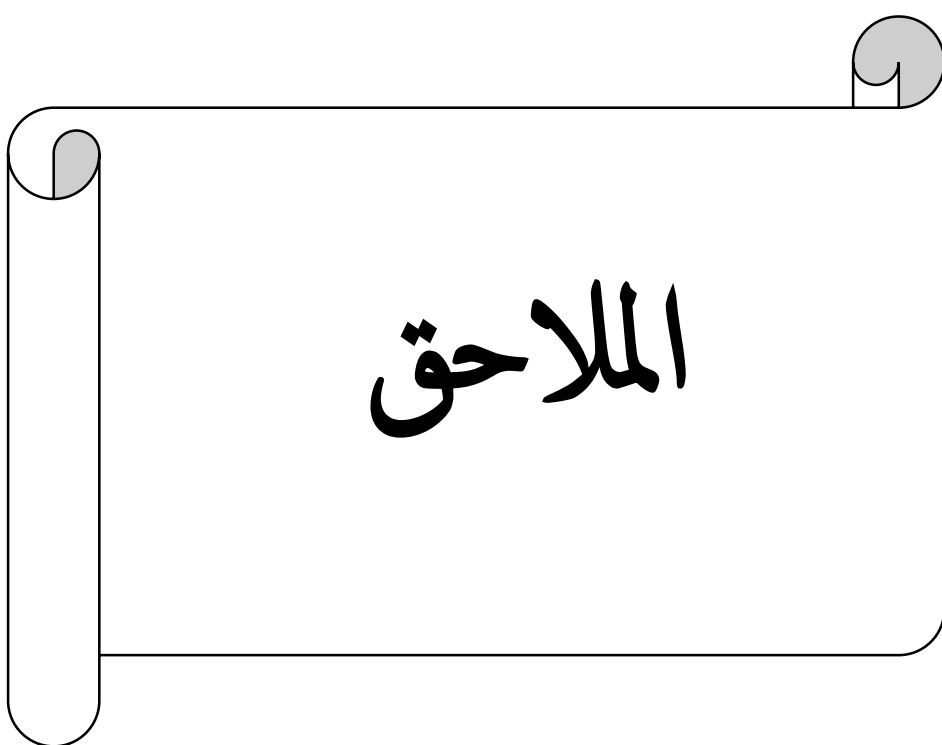
V. Recherches sur web :

1. American society for quality• **Glossary for terms**, disponible sur site <http://www.asq>
2. Bazin Hurbert, " **L'excellence organisationnelle** ", P3, consulté sur le site: bazin_conseil.fr/les_modelés_d'excellence.html, le 24/07/2017 www,
3. **Comment accroître les performances par un meilleur management**, Pangloss, N°35 mai 2004. www.fnep.org
4. **Définition et évaluation de la performance le cas de productick**, www-images.hachette_livre.fr
5. Estelle M. Morin Modèle d'évaluation de l'efficacité organisationnelle, disponible sur le site www.iapq.qc.ca/wp-content/uploads/2012/09/conf-Emorin-11-2011
6. Hajer Zorgati, Lassad Lakhal, " Qualité du produit et performance financière", sur le site WWW.strategieaims.com
7. Homri Sabiha, Culture de l'organisation, quel impact pour la gestion des connaissances, Institut d'étude politique d'Aix en provence, France, p4. Disponible sur l'adresse : www.sciencespo-aix.fr .
8. Ikram Ahidar et d'autres, " Développement d'un modelé combiné basé sur l'EFQM: 2013 et l'ISO16949: 2009 pour le secteur automobile Xeme conférence internationale: conception et production intégrées", Maroc, 2015, P3, consulté sur le site: <https://archives-auvertes.fr>
9. Les Données des rapports "**Doing Business**" de la banque mondiale de 2009 a 2017 disponible sur site : français.Doingbusiness.org
10. Les dossiers de l'IQM, le modèle d'excellence EFQM, disponible sur le site <http://davidjf.free.fr/guide3.html>, consulté le 29/07/2017

11. Organisation de coopération et de développement économique « **les statistiques sur les PME** », 2^{ème} conférence de l'OCDE des ministres en charge des PME, Istanbul, Turquie, 3-5 Juin 2002, p1. Disponible sur le site : www.oecd-instambul.me2004.org
12. Organisation international normalisation, **choisir et appliquer des normes de la famille ISO 9000**, disponible sur site : www.org/ISO/fr/selectun_and_use_of_ISO_9000family_of_standard_2016 en pdf
13. Organistion international de normalisation : **ISO 9001 : 2015 mode d'emploi**, disponible sur site [www.ISO.org/ISO/fr/ISO 9001 :2015](http://www.ISO.org/ISO/fr/ISO_9001_2015)
14. Tcham Kamel, " Le management de la qualité et son rôle dans l'amélioration des pratiques des entreprise algériennes, colloque national sur le management de la qualité totale et le développement de la performance de l'entreprise", université de SAIDA, 13/14 décembre 2010, p7, disponible sur le site: <https://fr.scribtt.com>
15. Tridon Céline, **normes ISO : le jeu en vaut-il la chandelle ?** chef d'entreprise, magazine n°55, 2011 disponible sur : [http : //www.chefdentreprise.com/chef-dentreprise-magazine/article/normes-ISO-jeu-en-vaut-t-il-chandelle-38899-1-htm](http://www.chefdentreprise.com/chef-dentreprise-magazine/article/normes-ISO-jeu-en-vaut-t-il-chandelle-38899-1-htm).
16. WWW.Qualitéperformance.org/...Qualitéperformance...201403guidereferntielPfqqp026
17. www.transparency.org

VI. Autres

1. Abdelkrim Salhi, " **Le FCE dévoile sa proposition, transaction d'Algérie**", N°2196, 18 Avril 2015
2. Diane-Gabrielle Temblay, **productivité et performance enjeux et défis dans l'économie du savoir**, note de recherche, université du Québec, Canada, 2003
3. **Les référentiels des prix qualité**, Le Malcom Baldrige, in qualitique, N°96
4. Ministère de développement industriel et de promotion de l'investissement, **le prix algérien de la qualité, objectifs de participation et questionnaire**, Edition 2015
5. Ministère de l'industrie et des mines Direction générale de la compétitivité industrielle, **Prix Algérien de la qualité Décret exécutif n°02_05 du 06/01/2002 et arrêté du 03/04/2002**, édition, 2015
6. Ronald Moen, Clifford Norman, **Evolution du cycle PDCA**, traduit par Fabrice Aimetti, 2012



الملحق رقم (1)

Les indicateurs de performance de quelques PME

Entreprise	Environnement	Forces des indicateurs	Faiblesses des indicateurs	Commentaires
No. 1	Fabrication de matériaux de construction. Compte environ 200 employés FCS* : compétence distinctive en matière de réseau de distribution Environnement concurrentiel assez dynamique Structure centralisée	Indicateurs sur les ressources humaines (ex : composition des effectifs, taux d'absentéisme, indice de temps supplémentaire). Indicateurs liés à un seul des trois processus de production (ex : indice de productivité)	Absence remarquée d'indicateurs de performance financière, reliés à la clientèle ou à l'innovation et l'apprentissage	L'absence d'indicateurs semble reliée au fait que l'usine soit un centre de coûts. Néanmoins, la théorie portant sur les IP** ne précise pas que ceux-ci ne doivent exister que pour certains types de centre de responsabilités
No. 2	Conception et fabrication de pièces électroniques, mécaniques et électriques. Compte environ 300 employés Objectif : satisfaire les attentes du client et les surpasser. L'amélioration continue, l'important centre de R&D***, la flexibilité de la production et le choix d'un créneau de marché où ils sont pratiquement seuls permet d'atteindre leur objectif. Structure décentralisée	Indicateurs relatifs à la clientèle (satisfaction de clientèle, nombre de contrats refusés, délai entre conception et livraison). Indicateurs sur les stocks, l'approvisionnement, l'entreposage et la production. Le taux d'utilisation de la matière et de la main-d'œuvre, les budgets et écarts font partie des indicateurs financiers	Peu ou pas d'indicateurs relatifs à l'innovation et l'apprentissage organisationnel. Bien que la R&D soit une activité primordiale à l'atteinte des objectifs, peu d'indicateurs permettent d'en faire un suivi adéquat	Les indicateurs relatifs à la clientèle semblent assez complets et cohérents avec leur objectif principal. Certains processus essentiels ne semblent pas disposés d'indicateurs comme par exemple la gestion des fournisseurs, la R&D, le service après-vente et les activités parallèles à la production
No. 3	Confection de vêtements Compte environ 35 employés. Objectifs : qualité, délais de livraison, maximiser profit Environnement concurrentiel	Les états financiers traditionnels constituent les seules informations à la disposition des dirigeants	Aucun indicateur de performance autre que les états financiers	Très petite entreprise, 1200 000 \$CAN de chiffres d'affaires. Dispose de ressources limitées

⁴ Le nom des entreprises a été remplacé par des numéros afin de préserver leur anonymat

Entreprise	Environnement	Forces des indicateurs	Faiblesses des indicateurs	Commentaires
No. 4	Conception et fabrication d'équipements pour l'industrie des pâtes et papiers. Compte environ 200 employés. Objectifs : qualité, service personnalisé, meilleur rapport qualité-prix, livraison dans les délais, stabilité et rentabilité financière	Indicateurs relatifs à la clientèle (satisfaction, nombre de plaintes, suivi après vente) Indicateurs financiers classiques. Indicateurs sur les processus qualité, production	Peu d'indicateurs liés à l'apprentissage et aux compétences, à l'innovation	Les indicateurs existants semblent, en partie, cohérents avec les objectifs. Bien que les compétences des employés soient essentielles, peu d'indicateurs existent
No. 5	Fabrication d'équipements électriques. Compte environ 100 employés. Objectif : Satisfaction du client par qualité, vitesse de réaction et anticipation des besoins. Concurrence forte et clientèle concentrée. R&D importante Structure décentralisée	Ensemble d'indicateurs touchant les processus de production, de vente, dimensions financières et apprentissage. Procédures précises d'élaboration des indicateurs et suivi	Absence d'indicateurs liés à l'innovation (R&D)	C'est une filiale d'une multinationale cotée en bourse. La présence d'indicateurs qui apparaissent assez structurés peut être liée à ce facteur
No. 6	Fabrication de charcuterie. Compte environ 140 employés. Marché national et international. Objectifs : Qualité et service, réactivité, expansion. Environnement technologique Structure décentralisée	Indicateurs liés aux processus de production et gestion des stocks, qualité. Indicateurs liés aux dimensions apprentissage et financière	Peu d'indicateurs liés à la dimension client (satisfaction, qualité, réactivité, exportation...) Peu d'indicateurs pour faire suivi lié à l'expansion	Des indicateurs existent mais ne semblent pas établis de façon structurée et en ligne directe avec les objectifs

*FCS- facteurs clés de succès ** IP- indicateurs de performance ***R&D- Recherche et développement

Source : Cristophe Gezmain, la politique de la performance dans les P.M.E, les résultats d'une recherche empirique, 22ème congrès de l'AFC, Mai 2001, P2

الملحق رقم 2 : الاستبانة

جامعة أحمد بوقرة - بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة

سيدي الفاضل سيدتي الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه ؛ تخصص : تسيير المنظمات و التي تحمل عنوان : ادارة الجودة

الشاملة كأداة لنجاعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (م.ص.م) في مواجهة تحديات المنافسة ؛ دراسة حالة بعض

ال(م.ص.م) الجزائرية . قمنا بتصميم هذه الاستبانة بغرض جمع البيانات التي تساعد في اتمام هذا البحث ، وهو موجه

لجميع المسؤولين بمختلف المستويات الادارية (العليا ، الوسطى ، الاشرافية) .

نتعهد الى سيادتكم بأن البيانات المتحصل عليها ستعامل بسرية تامة و لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي فقط .

لذا يرجى من سيادتكم التكرم بالمساعدة في انجاز هذه الدراسة من خلال تعبئة هذه الاستبانة و الاجابة الدقيقة على

الأسئلة المطروحة في حدود الامكان .

تقبلوا مني سيدي فائق الاحترام و التقدير ، شاكرين لكم حسن الاستجابة و التعاون.

الباحثة : مقداد مليكة

Email : mokdadmalika@yahoo.fr

القسم الأول : البيانات العامة

يرجى وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة بالضغط على الخانة

أولا : السمات الشخصية :

- 1 - الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2 - الفئة العمرية : ☐ أقل من 30 سنة : ☐ بين 31 - 40 : ☐ أكثر من 50 : ☐ 41 - 50 سنة
- 3 - المؤهل العلمي : ☐ أقل من ثانوي : ☐ ثانوي : ☐ جامعي : ☐ دراسات عليا :

4 - عدد سنوات الخبرة :

- ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات
- ☐ من 11 الى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 5 - المسمى الوظيفي : ☐ مدير المؤسسة ☐ مساعد / نائب المدير
- ☐ مدير فرع ☐ رئيس قسم
- ☐ نائب رئيس قسم ☐ مسؤول الجودة
- ☐ مسؤول مصلحة ☐ نائب مسؤول مصلحة

أخرى

ثانيا : بيانات عامة عن المؤسسة:

سنة التأسيس : الشكل القانوني :
 طبيعة نشاط المؤسسة عدد الموظفين:

- رقم أعمالها: ☐ بين (200 مليون دج - 2 مليار دج) ☐ بين (20 مليون دج - 200 مليون دج)
- ☐ بين (2 مليون دج - 20 مليون دج) ☐ أقل من 2 مليون دج .
- هل تتبنى المؤسسة سياسة الجودة ؟ ☐ نعم ☐ لا
- هل المؤسسة حاصلة على شهادة معينة من شهادات الجودة (ISO) ؟ ☐ نعم ☐ لا
- إذا كان الجواب بنعم ، ما هي هذه الشهادات وسنوات الحصول عليها :
- إذا كان الجواب بلا، هل تهدف المؤسسة الى الحصول على شهادة الايزو (ISO) ؟ ☐ نعم ☐ لا
- هل تهدف المؤسسة الى تطبيق الجودة الشاملة ؟ ☐ نعم ☐ لا
- إذا كان الجواب بنعم ، هل شرعت في تطبيق الجودة الشاملة ؟ ☐ نعم ☐ لا
- إذا كان الجواب بنعم ، هل أعدت المؤسسة خطة لتطبيق منهج الجودة الشاملة ؟ ☐ نعم ☐ لا

القسم الثاني : البيانات المتعلقة بالمعايير التي تقيس مدى نجاعة أداء المؤسسة من خلال تطبيقها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة .

تقيس هذه المعايير مختلف الأعمال التي تقوم بها المؤسسة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة .

يرجى وضع الإشارة (X) أمام الخيار المناسب

العبارة	أ. لا	ب. لا	ج. لا	د. لا	هـ. لا
أ - التزام الإدارة العليا					
1 الإدارة العليا تلتزم بوضع الرؤية و الرسالة و غرس القيم و الأخلاق التي ترسخ ثقافة التميز.	☐	☐	☐	☐	☐
2 تولي إدارة المؤسسة اهتماما كبيرا بزيائنها و شركائها و مختلف متعاملاتها الخارجية و تعمل على الوفاء بالتزاماتها.	☐	☐	☐	☐	☐
3 تؤمن الإدارة العليا بأن الجودة مطلب استراتيجي تسعى لتحقيقه من خلال نشر ثقافة الجودة في جميع وحداتها و مستوياتها التنظيمية .	☐	☐	☐	☐	☐
4 تولي الإدارة العليا اهتماما كبيرا بموردها البشري و تعتبره شريكا استراتيجيا و عميلا داخليا لا بد من العمل على ارضائه .	☐	☐	☐	☐	☐
5 تتبنى الإدارة العليا نمط قيادة بالمشاركة يقوم على تفويض السلطة و اشراك مختلف المستويات التنظيمية في اتخاذ القرار و جعل الجودة مسؤولية الجميع.	☐	☐	☐	☐	☐
6 الإدارة العليا على قناعة بطريقة التحسين المستمر للجودة و تمارسها في نشاطاتها بشكل مستمر .	☐	☐	☐	☐	☐
7 فريق الإدارة العليا يكون نفسه و يشرف على عملية تكوين مؤوسيه على طريقة التحسين المستمر.	☐	☐	☐	☐	☐

ب - سياسة و استراتيجية المؤسسة					
1 تقوم المؤسسة بإشراك مختلف شركائها الداخليين من مختلف المستويات التنظيمية في عملية تصميم وصياغة و تنفيذ استراتيجية المؤسسة و سياساتها.	☐	☐	☐	☐	☐
2 استراتيجية المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار رغبات الزبائن و مختلف شركاء المؤسسة الخارجيين الحاليين والمستقبليين .	☐	☐	☐	☐	☐
3 سياسة و استراتيجية الجودة مرتبطتان ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية الكلية للمؤسسة .	☐	☐	☐	☐	☐
4 كل وظائف المؤسسة المختلفة (الإنتاج ، التسويق ، الخ) تقوم بوضع أهدافها الخاصة في كل المستويات التنظيمية من خلال سياسة الجودة التي تتبناها المؤسسة .	☐	☐	☐	☐	☐
5 يوجد انسجام كبير بين مختلف أهداف المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
6 تقوم المؤسسة بتقييم منتظم لمدى فعالية استراتيجيتها و خططها التنفيذية ، وبتطوير منتظم لخطط جديدة في إطار سياسة التحسين المستمر المتبعة .	☐	☐	☐	☐	☐
7 المؤسسة تقيم عند الحاجة مدى انسجام استراتيجيتها مع سياسة الجودة و تقوم بتحسينها عند الضرورة .	☐	☐	☐	☐	☐

مرتفع	مرتفع	متوسط	ضعيف	مرتفع	العبءات
ج - ادارة المورد البشري					
☐	☐	☐	☐	☐	1 تتبنى المؤسسة سياسة توظيف فعالة تضمن لها استقطاب الكفاءات البشرية المتنوعة و الكفاءة .
☐	☐	☐	☐	☐	2 المؤسسة تطلع موردها البشري على استراتيجيتها و سياسة الجودة المتبعة و النتائج المحققة .
☐	☐	☐	☐	☐	3 هذا الاطلاع سمح للمورد البشري أن يفهم و ينخرط في سياسة التحسين المستمر للجودة .
☐	☐	☐	☐	☐	4 اشراك الموظفين في المداولات الخاصة بالخيارات الاستراتيجية و التي لها تأثير على حياتهم المهنية .
☐	☐	☐	☐	☐	5 يستفيد المورد البشري من تكوين يمكنه من المشاركة الفعالة في عملية التحسين المستمر و في الوصول الى الأهداف المسطرة .
☐	☐	☐	☐	☐	6 يتم تحليل الاحتياجات التكوينية للمورد البشري قبل الاستفادة من التكوين .
☐	☐	☐	☐	☐	7 تقوم المؤسسة بتقييم مدى فعالية التكوين .
☐	☐	☐	☐	☐	8 المؤسسة تشجع انخراط المورد البشري في عمليات التحسين المستمر للجودة .
☐	☐	☐	☐	☐	9 المؤسسة تشجع الأفراد و مجموعات العمل على تطوير مبادراتهم الفردية و الجماعية في عمليات التحسين المستمر .
☐	☐	☐	☐	☐	10 المؤسسة تشجع الأفراد على تقديم اقتراحاتهم في مجال التحسين و الابداع .
☐	☐	☐	☐	☐	11 تتكفل المؤسسة بدراسة اقتراحات الموظفين و اختيار المناسب منها و تلتزم بتنفيذه .
☐	☐	☐	☐	☐	12 تعترف المؤسسة و تكافئ الأفراد ذوي الأفكار و التحسينات المميزة .
☐	☐	☐	☐	☐	13 توفر شبكة اتصال داخلي (مثل: Intranet) تكون في متناول الموظفين و تضمن فعالية عملية التبادل و التعاون فيما بينهم و فيما بين الوحدات التنظيمية .
☐	☐	☐	☐	☐	14 المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الأهداف الاجتماعية لموظفيها في نظام التعويضات .

العمليات	1- ضعيف	2- ضعيف	3- متوسط	4- جيد	5- قوي
د - الشراكة و الموارد					
كيفية تسيير الموارد المالية .					
1	☐	☐	☐	☐	توظف المؤسسة مواردها المالية بناء على ما تمليه عليها استراتيجيتها العامة.
2	☐	☐	☐	☐	تسير المؤسسة مواردها المالية بشكل يحقق لها الأمن و المردودية الدائمة .
3	☐	☐	☐	☐	تقوم المؤسسة بتقييم قراراتها الاستثمارية.
4	☐	☐	☐	☐	تقوم المؤسسة بتقييم مخاطرها المالية (مثل الزبائن المشبوهين)
كيفية تسيير الموارد المعلوماتية .					
5	☐	☐	☐	☐	كل موظف في المؤسسة تتوفر لديه حسب حاجته و في الوقت المطلوب المعلومات الضرورية لأداء عمله على أكمل وجه .
6	☐	☐	☐	☐	كل موظف تتوفر لديه مؤشرات لقياس فعالية أدائه .
7	☐	☐	☐	☐	تتم هيكلة ادارة المعلومات و المعرفة بما يدعم نظام اتخاذ القرار و تطوير قدرات المنظمة .
8	☐	☐	☐	☐	يتم اختيار الوثائق المناسبة و ذات المنفعة العامة و يتم تحديثها ووضعها في متناول الجميع .
كيفية تسيير الموارد الأخرى					
9	☐	☐	☐	☐	المؤسسة تسيير مختلف مواردها الأخرى بفعالية (الأراضي ، العمارات ، المواد الأولية ، الطاقة ، براءات الاختراع) من أجل تحسين أدائها .
10	☐	☐	☐	☐	تملك المؤسسة قدرة تفاوضية تمكنها من التميز في الحصول على مواردها الأساسية مقارنة بمنافسيها .
كيفية اشراك شركاء المؤسسة في عملية التحسين المستمر للجودة .					
11	☐	☐	☐	☐	تتخذ المؤسسة ترتيبات مع مورديها و المتعاقدين معها لتضمن تطابق وتحسين خدماتهم الموجهة اليها.
12	☐	☐	☐	☐	موردو المؤسسة و المتعاقدون معها يشاركون في ضبط المنتوجات الجديدة و المشاركة في تطوير استراتيجية المؤسسة من خلال الشراكة القائمة بينهم .
13	☐	☐	☐	☐	دفع موردي المؤسسة و المتعاقدين معها الى تبني سياسة التحسين المستمر و السير فيها بما يخدم سياسة التحسين المستمر الخاصة بالمؤسسة.
14	☐	☐	☐	☐	المؤسسة تطور أنواع أخرى من الشراكة الى جانب الشركاء السابقين الذكر.
15	☐	☐	☐	☐	المؤسسة تسيير شركاءها و ممونيهها بالشكل الذي يحقق لها التبادل الدائم للمنافع.

العبارة	1- صغرى	2- صغرى	متوسط	3- صغرى	4- صغرى
هـ - ادارة العمليات					
كيف تحدد و تتحكم المؤسسة في مختلف عملياتها ؟					
1	☐	☐	☐	☐	بناء على غايتها و خصوصية نشاطاتها تقوم المؤسسة بتحديد العمليات التي لها تأثير كبير على رضا الأطراف ذوي المصلحة (المساهمين ، الزبائن ، المومنين ، الموارد البشرية.....) .
2	☐	☐	☐	☐	تتحكم المؤسسة في مختلف عمليات تصميم و انجاز منتجاتها و (أو) خدماتها .
3	☐	☐	☐	☐	تحدد المؤسسة العمليات التي ستساهم و شركائها في توليد القيمة لزبائنهم.
4	☐	☐	☐	☐	مختلف عمليات المؤسسة مصممة و مسيرة بشكل نظامي و منهجي .
5	☐	☐	☐	☐	تصميم و تطوير منتجات المؤسسة يتمان على أساس احتياجات و رغبات الزبائن .
6	☐	☐	☐	☐	مختلف عمليات المنظمة تخضع للتحسين و اذا كان ضروريا للإبداع لتحقيق الرضا الكامل للزبون و لمختلف الأطراف ذوي المصلحة فتقدم اليهم قيمة متزايدة باستمرار .
7	☐	☐	☐	☐	مسؤولي العمليات يتم اختيارهم بعناية و يتم تحديد دورهم فيها بدقة .
8	☐	☐	☐	☐	وضع نظام فعال للرقابة على البرامج و الخطط و العمليات بما يضمن تحقيق نجاعة أدائهم .
كيف تتعامل المؤسسة مع زبائنهم ؟					
9	☐	☐	☐	☐	مختلف أقسام الزبائن محددة و مصنفة .
10	☐	☐	☐	☐	تقوم المؤسسة بتحديد العوامل المولدة لرضا الزبائن و وفائهم .
11	☐	☐	☐	☐	تستعمل المؤسسة كل طرق البحث الممكنة (مثلا: بحوث ميدانية ، الصحافة المتخصصة، الانترنت.....) للتعرف على حاجيات زبائنهم.
12	☐	☐	☐	☐	المؤسسة توظف المعلومات الراجعة من الزبائن في تصحيح أخطائها و تحسين عرضها و تصميم منتجاتها أو خدماتها .
13	☐	☐	☐	☐	المؤسسة تعمل بمبدأ الشراكة مع زبائنهم .
14	☐	☐	☐	☐	المؤسسة على دراية تامة بمختلف منافسيها الحاليين والمحتملين وبالمؤسسات المنتجة للسلع أو الخدمات البديلة و تتقرب تحركاتهم باستمرار .
15	☐	☐	☐	☐	المؤسسة على دراية بمعايير الجودة التي وصل اليها منافسوها و بمدى نجاعة أدائهم و تتحرك ازاء ذلك بفعالية .
16	☐	☐	☐	☐	تتبنى المؤسسة خطة للتحسين المستمر للجودة .
17	☐	☐	☐	☐	المؤسسة متحكمة في جودة منتجاتها و(أو) خدماتها و تتأكد باستمرار من خصائص منتجاتها و (أو) خدماتها و مدى مطابقتها مع حاجيات الزبائن ، و من مدى مطابقة منتجاتها و (أو) خدماتها لتلك الخصائص .
18	☐	☐	☐	☐	تعمل المؤسسة بمجموعة من المؤشرات التي تسمح لها بقياس مدى التحسين المستمر لجودة منتجاتها و (أو) خدماتها .

العبارة	1- 4	2- 4	متوسط	3- 4	4- 4
و- الاندماج في البيئة المحلية :					
1	☐	☐	☐	☐	تشارك المؤسسة في البرامج الشاملة لتهيئة الاقليم .
2	☐	☐	☐	☐	تستجيب المؤسسة لحاجيات و توقعات بيئتها المحلية أين تمارس نشاطها .
3	☐	☐	☐	☐	درجة أمن الأفراد المستعملين لمنتجات المؤسسة أو المستفدين من خدماتها .
4	☐	☐	☐	☐	تحافظ المؤسسة على المحيط الذي تنشط فيه (عدم تلويث البيئة ، عدم اصدار ضجيج ، الوقاية من الأخطار.....) .
5	☐	☐	☐	☐	تتبنى المؤسسة سياسة الوقاية من الأخطار المحتملة الوقوع في بيئتها.
6	☐	☐	☐	☐	تسعى المؤسسة دوما الى تطوير أو تثبيت مناصب الشغل فيها .
7	☐	☐	☐	☐	تفتح المؤسسة أبوابها للمتربصين من خارج المؤسسة .
8	☐	☐	☐	☐	اندماج المؤسسة في النشاط الاجتماعي الثقافي لموظفيها .

II. /معايير النتائج الكلية (Critères Resultats) :

تقيس الأداء الكلي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها .

العبارة	1- 4	2- 4	متوسط	3- 4	4- 4
أ - محور رضا الزبائن					
1	☐	☐	☐	☐	نسبة المبيعات المحققة من خلال الزبائن الحاليين للمؤسسة .
2	☐	☐	☐	☐	نسبة المبيعات المحققة من خلال الزبائن الجدد.
3	☐	☐	☐	☐	درجة رضا زبائن المؤسسة.
4	☐	☐	☐	☐	نسبة الشكاوى الموجهة الى المؤسسة .
5	☐	☐	☐	☐	نسبة الشكاوى المعالجة.
6	☐	☐	☐	☐	نسبة الاستجابة لطلبات الزبائن.
7	☐	☐	☐	☐	مدد الاستجابة لطلبات الزبائن.
8	☐	☐	☐	☐	عدد الزبائن الجدد.
9	☐	☐	☐	☐	المنازعات مع الزبائن .
10	☐	☐	☐	☐	نسبة التخفيضات المقدمة للزبائن .

ب - محور رضا المورد البشري:					
1	☐	☐	☐	☐	درجة رضا المورد البشري
2	☐	☐	☐	☐	معدلات الاستقالة و ترك الوظيفة.
3	☐	☐	☐	☐	معدلات التغيب في العمل.
4	☐	☐	☐	☐	معدلات دوران العمل.

العبارة	1	2	3	4	5
5 عدد اقتراحات التحسين المقدمة من للفرد الواحد.	☐	☐	☐	☐	☐
6 نسبة المشاركة في فرق العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
7 نسبة حوادث العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
8 نسبة الزيادة في الأجور (بالنسبة للكتلة الأجرية الخام)	☐	☐	☐	☐	☐
9 نسبة الأرباح الموزعة على الموظفين (بالنسبة للربح الصافي للمؤسسة) بناء على اتفاق الشراكة المبرم بين المؤسسة و موظفيها.	☐	☐	☐	☐	☐
10 الدخل المتوسط حسب الصنف .	☐	☐	☐	☐	☐
11 عدد الترقيات.	☐	☐	☐	☐	☐
12 تكلفة اليد العاملة / التكلفة الكلية للمؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
13 عدد الموظفين الذين تم تسريحهم.	☐	☐	☐	☐	☐
14 تكلفة التكوين .	☐	☐	☐	☐	☐
15 عدد الموظفين المكونين.	☐	☐	☐	☐	☐
16 درجة رضا المورد البشري حول عملية التكوين .	☐	☐	☐	☐	☐

ج – محور العمليات الداخلية:					
1 وقت الاستجابة للطلبات فيما بين المصالح الداخلية للمؤسسة .	☐	☐	☐	☐	☐
2 نسبة المبيعات المحققة من المنتجات الجديدة .	☐	☐	☐	☐	☐
3 نسبة الأموال المستثمرة في البحث و التطوير .	☐	☐	☐	☐	☐
4 عدد المنتجات أو الخدمات الجديدة .	☐	☐	☐	☐	☐
5 درجة التحكم في العمليات الداخلية.	☐	☐	☐	☐	☐
6 نسبة الانتاجية.	☐	☐	☐	☐	☐
7 تكلفة نظام الجودة المطبقة .	☐	☐	☐	☐	☐
8 تكلفة عدم الجودة .	☐	☐	☐	☐	☐
9 نسبة الحوادث .	☐	☐	☐	☐	☐
10 نسبة تخفيض الازعاجات تجاه المحيط	☐	☐	☐	☐	☐
11 درجة تطوير العمل.	☐	☐	☐	☐	☐

العبارات					
مرتفع	مرتفع	متوسط	ضعيف	مرتفع	ضعيف
د - محور النتائج المالية:					
☐	☐	☐	☐	☐	1 حجم المبيعات.
☐	☐	☐	☐	☐	2 الحصة السوقية .
☐	☐	☐	☐	☐	3 الربح الصافي.
☐	☐	☐	☐	☐	4 ديون المؤسسة في المدى القصير.
☐	☐	☐	☐	☐	5 ديون المؤسسة في المدى الطويل.

— ملاحظات و اقتراحات :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا جزيلا على تعاونكم.

Université M'hamed Bougara – Boumerdes –

Faculté des sciences économiques, commerciales et de sciences de gestion

Questionnaire

Cher (e) Monsieur , Madame :

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat; spécialité : Gestion des organisations intitulé **le Management de la qualité totale comme outil de Performance des petites et moyennes entreprises face au défis de la concurrence ; étude de cas de quelques (P.M.E) Algériennes** .

Nous avons conçu ce questionnaire dans le but de recueillir des données qui seront utiles pour la réalisation de cette recherche. il est destiné pour tous les cadres fonctionnaires des différents niveaux hiérarchiques (supérieurs, Tactiques et Opérationnels) .

Votre collaboration nous sera très précieuse pour cette enquête dont l'exploitation sera exclusivement à but scientifique. Nous vous garantissons ainsi l'absolue confidentialité des renseignements que vous nous fournissez. Les données de votre entreprise seront toujours noyées dans l'ensemble des données recueillies, et aucune étude ne portera sur votre entreprise de manière spécifique

Nous vous prions de contribuer à la réalisation de cette étude en remplissant ce questionnaire par des réponses précises autant que possible.

Veuillez accepter Madame, Monsieur nos Salutations les plus distinguées.

Mokdad Malika

Email : mokdadmalika@yahoo.fr

Première partie : Données générales

. Cochez s.v.p la case appropriée (en cliquant avec la souris)

1) attributs personnels :

1- <u>Sexe</u> :	masculin ☐	féminin ☐	
2 - <u>Groupe d'âge</u> :	moins de 30 ans: ☐	Entre 31-40: ☐	
	Entre 41-50 ans ☐	plus de 50 ans : ☐	
3 - <u>Qualification scientifique</u> :	moyen : ☐	secondaire : ☐	
	Universitaire ☐	Post- Graduation : ☐	
4 - <u>Expérience</u> :	moins de 5 ans ☐	De 5 à 10 ans ☐	
	De 11 à 15 ans ☐	Plus de 15 ans ☐	
3 - <u>Fonction</u> :	Directeur de l'entreprise ☐	assistant / vice directeur : ☐	
	Directeur d'une succursale : ☐	Chef du Département : ☐	
	Adjoint Chef du Département : : ☐	Responsable qualité ☐	
	Chef de service ☐	Adjoint Chef de service ☐	
	Autre		

2) Données générales sur l'Entreprise

Forme juridique de l'entreprise :

La nature de l'activité de l'entreprise

le nombre d'employés:.....

Est-ce que l'entreprise adopte une politique de qualité ? Oui ☐ Non ☐

Existe-t-il un service de qualité au sein de l'entreprise ? Oui ☐ Non ☐

Est-ce que l'entreprise détient des certificats de qualité (ISO...) Oui ☐ Non ☐

Si la réponse est oui ; lesquelles et en quelles années

.....

Si la réponse est non ; Est-ce que l'entreprise envisage l'obtention d'une certification ISO oui ☐ non ☐

Est-ce que l'entreprise vise à atteindre la qualité totale*? Oui ☐ Non ☐

Si la réponse est oui ;

Est-ce que l'entreprise a développer une démarche qualité totale Oui ☐ Non ☐

* la qualité totale : La satisfaction équilibrée et mutuelle des besoins des actionnaires, des clients et des personnels de l'entreprise, réalisée en collaborant avec des partenaires externes, en amont et en aval, le tout en honorant sa responsabilité sociétale.

Management de la qualité totale : mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client, et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société.

Deuxième partie : Critères de mesure de la performance de l'entreprise dans une logique du management de la qualité totale.

I. Critères moyens :

Ces critères mesurent les différentes actions de l'entreprise.

Précisez l'importance accordée par le manager aux propositions de chaque critère, en cochant la case appropriée.

Critères		Très Faible	Faible	Moyen	Fort	Très Fort
A –L'engagement de la haute direction						
1	Les dirigeants développent la mission, la vision, les valeurs et ont un rôle dans une culture d'excellence.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Le top management et l'équipe de direction donnent beaucoup d'attention à leurs clients et différents partenaires externes et tiennent à accomplir leurs obligations.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Le top management considère la qualité comme une exigence stratégique qui cherche à atteindre à travers le déploiement d'une culture de la qualité dans l'ensemble de ses unités et ces niveaux hiérarchiques.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Le top management donne une grande attention à ses ressources humaines et les considère comme un partenaire stratégique et un client interne qu'elle doit satisfaire.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Le top management adopte un mode de management participatif basé sur la délégation de l'autorité et l'implication des différents niveaux d'organisation dans la prise des décisions et faire de la qualité la responsabilité de tout le monde.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Le top management et l'équipe de direction sont convaincus des valeurs de la démarche d'amélioration continue de la qualité et les appliquent au quotidien.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Le top management et l'équipe de direction se forment et animent les actions de formation à la démarche d'amélioration continue de la qualité.	☐	☐	☐	☐	☐

Critères		Très Faible	Faible	Moyen	Fort	Très Fort
B - politique et la stratégie de l'entreprise.						
1	L'entreprise implique ses différents partenaires internes de différents niveaux hiérarchiques dans le processus de la conception, de la mise en œuvre de la stratégie et de ses politiques.	☐	☐	☐	☐	☐
2	La stratégie de l'entreprise prend en compte les attentes de ses clients et de ses différents partenaires actuelles et futures.	☐	☐	☐	☐	☐
3	La politique et la stratégie de la qualité sont liées étroitement à la stratégie générale de l'entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐
4	<i>Chacune des fonctions de l'organisme élabore ses objectifs à tous les niveaux hiérarchiques à partir de la politique qualité de l'entreprise .</i>	☐	☐	☐	☐	☐
5	Il y a une grande cohérence entre Les différents objectifs de l'entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐
6	L'organisme évalue régulièrement l'efficacité de sa stratégie et de ses plans d'action, développe régulièrement de nouveaux plans d'action dans une perspective d'amélioration continue.	☐	☐	☐	☐	☐
7	L'organisme examine, en cas de besoin la cohérence de sa stratégie et de sa politique de qualité et les améliore si nécessaire.	☐	☐	☐	☐	☐

C - gestion des ressources humaines						
1	L'organisme adopte une politique de recrutement efficace qui lui assure des compétences humaines diverses et qualifiées.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Le personnel est informé de la stratégie de l'entreprise, de sa démarche de qualité et de ses résultats.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Cette communication permet au personnel de comprendre et d'adhérer à la démarche d'amélioration continue de la qualité.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Impliquer les employés dans la délibération des options stratégiques qui ont un impact sur leur carrière.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Le personnel est formé pour participer à la démarche de l'amélioration continue et pour atteindre les objectifs préalablement fixés.	☐	☐	☐	☐	☐
6	L'analyse des besoins en formation, notamment liés à la qualité.	☐	☐	☐	☐	☐
7	L'organisme évalue l'efficacité de la formation.	☐	☐	☐	☐	☐
8	L'entreprise encourage l'implication du personnel dans la mise en œuvre des actions d'amélioration continue de la qualité.	☐	☐	☐	☐	☐
9	L'entreprise encourage les individus et les groupes de travail à développer leurs propres actions d'amélioration continue.	☐	☐	☐	☐	☐
10	L'entreprise encourage les individus à proposer des suggestions sur l'amélioration et l'innovation.	☐	☐	☐	☐	☐
11	L'entreprise garantit au personnel d'étudier leurs propositions, d'en choisir les bonnes, et s'engage à leur mise en œuvre.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Reconnaître et récompenser Les personnes avec Idées et améliorations distinctives.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Existence d'un réseau de communication interne (exemple : Intranet) accessible au personnel garantissant l'efficacité du processus d'échange et de coopération entre individus et les différents unités organisationnelles .	☐	☐	☐	☐	☐
14	Tenir compte des objectifs sociaux dans le système de rémunération.	☐	☐	☐	☐	☐

Critères		Très Faible	Faible	Moyen	Fort	Très Fort
D - partenariat et ressources						
D1 – Comment gérer les ressources financières ?						
1	L'entreprise alloue ses ressources financières en fonction de sa stratégie	☐	☐	☐	☐	☐
2	Les ressources financières sont gérées en vue d'une sécurité et d'une rentabilité durable.	☐	☐	☐	☐	☐
3	L'organisme évalue ses décisions d'investissement.	☐	☐	☐	☐	☐
4	L'organisme évalue ses risques financiers clés (exemple : les clients douteux...)	☐	☐	☐	☐	☐
D2 – Comment gérer des ressources d'information ?						
5	Chaque employé, selon ses besoins, dispose d'informations à jour nécessaires à la bonne réalisation de son travail.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Chacun dispose d'indicateurs pour mesurer l'efficacité de son travail.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Le management de l'information et de la connaissance est structuré pour soutenir la prise de décision et le développement des capacités organisationnelles.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Choisir la documentation appropriée ; à intérêt général, la mettre à jour et à la disposition de tout le monde.	☐	☐	☐	☐	☐
D3 - Comment gérer les autres ressources ?						
9	L'organisme gère efficacement les autres ressources (les terrains, les bâtiments ,la matière première , l'énergie , les brevets , ...etc.) pour améliorer la performance de l'entreprise .	☐	☐	☐	☐	☐
10	L'entreprise dispose d'une grande capacité de négociation dans l'acquisition de ses ressources principales lui permettant de se distinguer de ses rivaux.	☐	☐	☐	☐	☐
D4 - Comment impliquer les partenaires de l'entreprise dans le processus d'amélioration continue de la qualité ?						
11	L'organisme prend des dispositions mises en place avec les fournisseur et ou les sous- traitants pour s'assurer de la conformité et de l'amélioration de leurs prestations.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Les fournisseurs et(ou) les sous-traitants participent à la mise au point des produits nouveaux et à l'évolution de la stratégie de l'organisme dans le cadre d'un partenariat .	☐	☐	☐	☐	☐
13	Les fournisseurs et (ou) les sous-traitants sont entraînés dans une démarche d'amélioration continue en liaison avec celle de l'organisme	☐	☐	☐	☐	☐
14	L'organisme développe d'autres partenariats avec les partenaires autres que les fournisseurs et les sous-traitants.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Les partenariats sont gérés dans l'optique d'échanges durablement profitables	☐	☐	☐	☐	☐

Critères		Très Faible	Faible	Moyen	Fort	Très Fort
E - Gestion des processus						
E1 - Comment l'entreprise détermine et maîtrise ses différents processus?						
1	L'entreprise à partir de sa finalité et de la spécificité de son activité a recensé l'ensemble de ses processus , qui concourent à la satisfaction de ses parties prenantes (actionnaires, clients , fournisseurs, ressources humaines.....) .	☐	☐	☐	☐	☐
2	L'entreprise maîtrise les différents processus de conception et de réalisation de ses produits et services.	☐	☐	☐	☐	☐
3	L'organisme a identifié les processus qui avec ses partenaires vont apporter de la valeur ajoutée à ses clients.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Les différents processus de l'entreprise sont choisis et gérés de manière systématique et méthodique.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Les produits et services sont conçus et développés sur la base des besoins et des attentes du client.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Les processus sont améliorés en faisant appel, si nécessaire à l'innovation pour donner entière satisfaction aux clients et aux autres parties prenantes et leur apporter une valeur sans cesse croissante.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Les pilotes des processus sont choisis avec soins et leurs rôles sont définis avec précision .	☐	☐	☐	☐	☐
8	Développer un système efficace de contrôle sur les programmes et les plans et processus pour assurer leurs performances.	☐	☐	☐	☐	☐
E2 - Comment se comporte l'entreprise avec ses clients ?						
9	L'entreprise identifie ses différents segments de clientèles.	☐	☐	☐	☐	☐
10	L'entreprise identifie les facteurs qui génèrent la satisfaction et la fidélité de la clientèle.	☐	☐	☐	☐	☐
11	L'entreprise répertorie tous les besoins connus de sa clientèle par toutes les voies possibles (enquêtes, presse spécialisée, internet)	☐	☐	☐	☐	☐
12	L'entreprise gère le retour d'information de ses clients pour améliorer ses produits et ou services ce qui lui permet de corriger les défauts résiduels ; d'améliorer l'offre ; de développer la conception de ses produits ou services .	☐	☐	☐	☐	☐
13	L'entreprise développe activement le partenariat avec ses clients.	☐	☐	☐	☐	☐
14	L'entreprise est au courant de ses concurrents existants et potentiels et des organisations offrant des produits ou services comparables.	☐	☐	☐	☐	☐
15	L'entreprise réagit efficacement face aux critères de qualité des concurrents et de leurs performances.	☐	☐	☐	☐	☐
16	L'entreprise adopte un plan d'amélioration continue de la qualité.	☐	☐	☐	☐	☐
17	L'entreprise maîtrise la qualité de ses produits et ou services car elle s'assure que les spécifications des produits , services sont conformes aux besoins des clients , et que les produits ou services et procédés sont conformes à ces spécifications .	☐	☐	☐	☐	☐
18	L'entreprise choisit et utilise un ensemble d'indicateurs pour l'amélioration continue de la qualité des produits et (ou) services.	☐	☐	☐	☐	☐

Critères		Très Faible	Faible	Moyen	Fort	Très Fort
F - L'intégration dans l'environnement local :						
1	L'entreprise participe dans les programmes d'aménagement du territoire.	☐	☐	☐	☐	☐
2	L'entreprise répond aux besoins et attentes de la collectivité où s'exerce son activité.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Le degré de la sécurité du personnel de l'entreprise et des personnes utilisant les produits et (ou) les services de l'entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐
4	La préservation de l'environnement (réduction des nuisances : pollution, bruit et prévention des risques).	☐	☐	☐	☐	☐
5	La protection contre les dangers potentiels de l'environnement d'entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Le développement ou le maintien d'emplois dans l'entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐
7	L'entreprise ouvre ses portes à la formation de stagiaires externes.	☐	☐	☐	☐	☐
8	L'intégration de l'entreprise dans l'activité socio- culturelle de son bassin d'emploi.	☐	☐	☐	☐	☐

Les critères « Résultats »

Les critères portant sur les « Résultats » mesurent la performance globale de l'entreprise par rapport à ses rivaux.

Critères		Très Faible	Faible	Moyen	Fort	Très Fort
Axe A : satisfaction de la clientèle .						
1	Taux de chiffre d'affaire réalisées auprès de clients existants.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Taux de chiffre d'affaire réalisées auprès de nouveaux clients	☐	☐	☐	☐	☐
3	Le degré de satisfaction des clients de l'entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
4	Le taux de plaintes qui sont adressées à l'organisme.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Le taux de plaintes traitées	☐	☐	☐	☐	☐
6	Taux de réponses aux demandes des clients.	☐	☐	☐	☐	☐
7	délais de réponses aux demandes des clients.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Le nombre de nouveaux clients.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Les conflits existants avec les clients.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Taux de remise.	☐	☐	☐	☐	☐

Critères		Très Faible	Faible	Moyen	Fort	Très Fort
axe B : satisfaction des ressources humaines						
1	Le taux de satisfaction des employés.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Taux de démission des employés de leur Fonction.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Taux d'absentéisme au Travail.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Taux de rotation du travail ⁽¹⁾	☐	☐	☐	☐	☐
5	Nombre de suggestions par individu.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Le taux de participation à des groupes de Travail.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Le taux d'accidents au travail.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Le taux d'augmentation des salaires (par rapport à la masse salariale brute)	☐	☐	☐	☐	☐
9	Le taux de bénéfice distribué aux salariés (ramené au bénéfice net de l'entreprise) , selon l'accord de participation entre l'entreprise et les salariés) .	☐	☐	☐	☐	☐
10	Le revenu moyen par catégorie.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Le nombre de promotions.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Coût de main-d'œuvre / coût totale de l'entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Le nombre de licenciements du personnel	☐	☐	☐	☐	☐
14	Coûts de formation.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Nombre d'employés formés.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Le taux de satisfaction sur le processus de formation.	☐	☐	☐	☐	☐
axe C : processus interne :						
1	Temps de réponse aux appels internes entre services.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Taux de chiffre d'affaire réalisées avec de nouveaux produits.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Le taux d'investissement en recherche et développement.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Le nombre de nouveaux produits ou services .	☐	☐	☐	☐	☐
5	Le degré de maîtrise des opérations internes.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Le taux de productivité ⁽²⁾	☐	☐	☐	☐	☐
7	Le coût du système de qualité appliquée.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Le coût de la non qualité.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Le taux d'accidents.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Taux de réduction des nuisances	☐	☐	☐	☐	☐
11	Taux de développement de l'emploi	☐	☐	☐	☐	☐

(1) **Taux de rotation du travail** : Départs en nombre de personnes(durant l'année) /Effectif moyen.

(2) **taux de productivité** : le rapport de la production de biens ou de services / la quantité de facteurs de production ou intrants (parmi lesquels, le capital et le travail) utilisés pour produire ces biens ou services.

Critères		Très Faible	Faible	Moyen	Fort	Très Fort

axe D : Résultats financiers en matière de performance globale :

1	le chiffre d'affaire	☐	☐	☐	☐	☐
2	La part du marché ⁽¹⁾ .	☐	☐	☐	☐	☐
3	Le bénéfice net	☐	☐	☐	☐	☐
4	La dette de l'entreprise dans le court terme.	☐	☐	☐	☐	☐
5	La dette de l'entreprise dans le long terme.	☐	☐	☐	☐	☐

Merci pour votre collaboration

Les défis rencontrés par l'entreprise lors du développement d'une démarche de la qualité totale ?

[illegible]

(1) La part de marché: le rapport entre le chiffre ou le volume d'affaires de l'entreprise / chiffre ou le volume d'affaires de l'ensemble du secteur d'activité.

الملحق رقم (03) : قائمة المحكمين

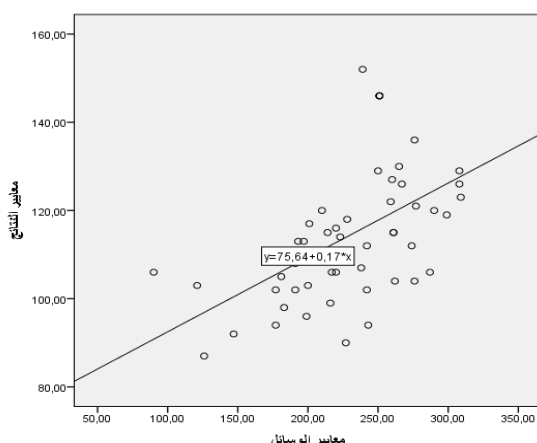
الرقم	الاسم و اللقب	التخصص أو الوظيفة	الجهة الموظفة
1	د. السيد ضحاك كريم	الرئيس المدير العام للمؤسسة	مؤسسة Office Line
2	السيد بورنين حسن	مستشار	مؤسسة Office Line
3	د. تواتي ادريس	تسيير منظمات	جامعة بومرداس
4	د. عرقوب وعلي	تسيير منظمات	جامعة بومرداس
5	د. سعاد عقون	تسيير منظمات	جامعة بومرداس
6	د. سهام شيخاوي	تسيير منظمات	جامعة بومرداس

الملحق (4): نتائج تحليل الانحدار بين معايير الوسائل و معايير النتائج الكلية

/

LISTWISE
COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05)

معايير. النتائج
/METHOD=ENTER
معايير. الوسائل.



REGRESSION
/MISSING
/STATISTICS

POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	معايير. الوسائل ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : معايير. النتائج

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,523 ^a	,273	,259	13,44943

a. Prédictors : (Constante), معايير. الوسائل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3335,233	1	3335,233	18,438	,000 ^b
Résidus	8863,473	49	180,887		
Total	12198,706	50			

a. Variable dépendante : معايير.النتائج

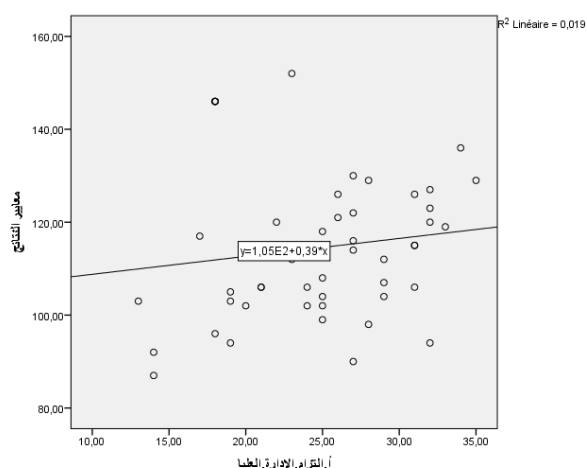
b. Prédicteurs : (Constante), معايير.الوسائل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	75,641	9,237		8,189	,000
معايير.الوسائل	,169	,039	,523	4,294	,000

a. Variable dépendante : معايير.النتائج

الملحق 5: نتائج تحليل الانحدار بين التزام الإدارة العليا و معايير النتائج الكلية



REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT النتائج.معايير
 /METHOD=ENTER أ. التزام. العليا.

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	أ. التزام. الإدارة العليا ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : معايير.النتائج

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,139 ^a	,019	-,001	15,62585

a. Prédicteurs : (Constante), أ. التزام الإدارة العليا

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	234,515	1	234,515	,960	,332 ^b
Résidus	11964,191	49	244,167		
Total	12198,706	50			

a. Variable dépendante : معايير النتائج

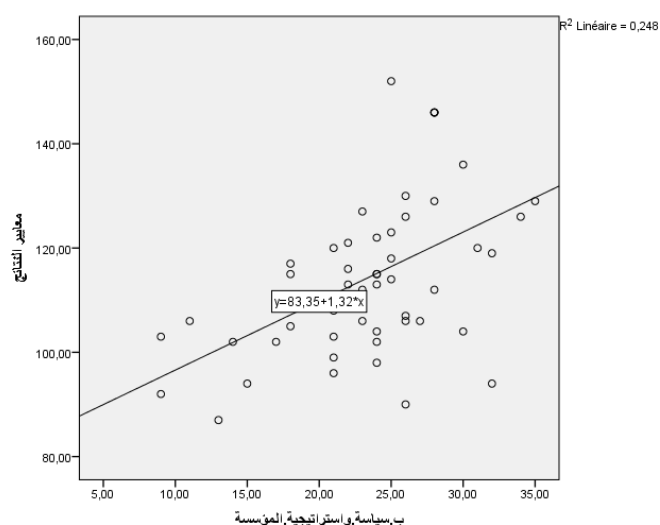
b. Prédicteurs : (Constante), أ. التزام الإدارة العليا

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	104,927	9,981		10,513	,000
أ. التزام الإدارة العليا	,386	,394	,139	,980	,332

a. Variable dépendante : معايير النتائج

الملحق (6): نتائج تحليل الانحدار بين سياسة و استراتيجية المؤسسة و معايير النتائج الكلية



REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT النتائج.معايير
 /METHOD=ENTER ب. سياسة. واستراتيجية. المؤسسة.

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ب. سياسة. واستراتيجية. المؤسسة سبب ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : النتائج.معايير.

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,498 ^a	,248	,232	13,68552

a. Prédictors : (Constante), ب. سياسة. واستراتيجية. المؤسسة.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3021,325	1	3021,325	16,131	,000 ^b
Résidus	9177,381	49	187,293		
Total	12198,706	50			

a. Variable dépendante : النتائج.معايير.

b. Prédictors : (Constante), ب. سياسة. واستراتيجية. المؤسسة.

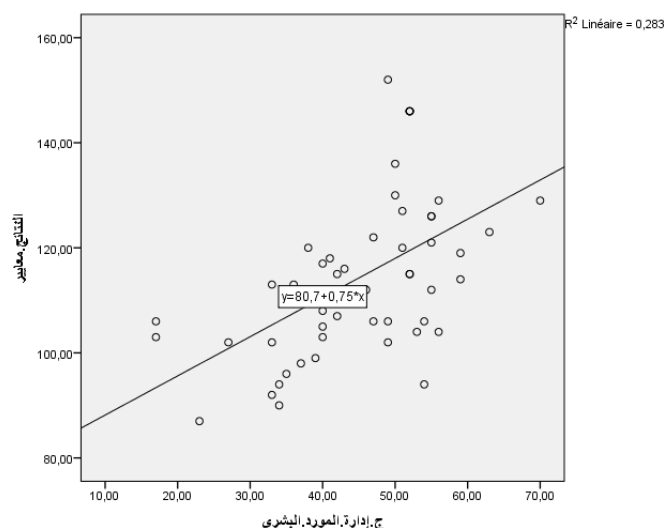
Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	83,354	7,981		10,444	,000
ب. سياسة. واستراتيجية. المؤسسة	1,324	,330	,498	4,016	,000

a. Variable dépendante : النتائج.معايير.

الملحق رقم (7) : نتائج تحليل الانحدار بين إدارة المورد البشري و معايير النتائج الكلية

$$\text{معادلة خط الانحدار} \quad y = 0,746x + 80,703$$



REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT النتائج، معايير
/METHOD=ENTER ج. إدارة المورد البشري.

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ج. إدارة المورد البشري ^b		Introduire

a. Variable dépendante : النتائج، معايير.

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,532 ^a	,283	,268	13,36445

a. Prédictors : (Constante), ج. إدارة المورد البشري.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3446,886	1	3446,886	19,299	,000 ^b
Résidus	8751,820	49	178,609		
Total	12198,706	50			

a. Variable dépendante : النتائج، معايير.

b. Prédictors : (Constante), ج. إدارة المورد البشري.

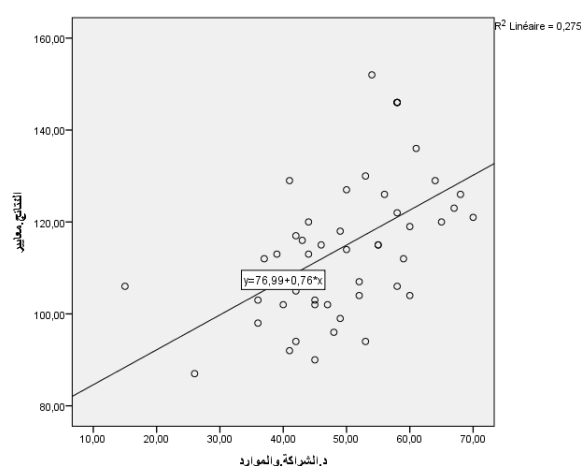
Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	80,703	7,911		10,201	,000
ج. إدارة المورد. البشري	,746	,170	,532	4,393	,000

a. Variable dépendante : معايير النتائج

الملحق رقم (8) : نتائج تحليل الانحدار بين الشراكة و الموارد كمتغير مستقل و معايير النتائج الكلية كمتغير تابع

$$y = 76,990 + 0,76x$$



REGRESSION

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT النتائج.معايير
/METHOD=ENTER د. الشراكة و الموارد.

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	د. الشراكة و الموارد ^b		Introduire

a. Variable dépendante : معايير النتائج

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,524 ^a	,275	,260	13,43847

a. Prédictors : (Constante), د. الشراكة و الموارد

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3349,675	1	3349,675	18,548	,000 ^b
Résidus	8849,031	49	180,592		
Total	12198,706	50			

a. Variable dépendante : النماذج.

b. Prédicteurs : (Constante), د. الشراكة والموارد.

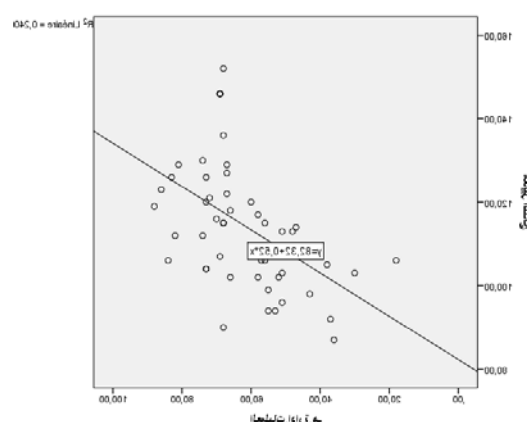
Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	76,990	8,904		8,647	,000
د. الشراكة والموارد	,760	,176	,524	4,307	,000

a. Variable dépendante : النماذج.

الملحق رقم (9) : نتائج تحليل الانحدار بين إدارة العمليات كممتغير مستقل و معايير النماذج الكلية كممتغير تابع

$$\text{معادلة خط الانحدار } y = 82,321 + 0,518x$$



REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT النماذج. معايير
 /METHOD=ENTER د. الشراكة. إدارة.

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	د. إدارة العمليات ^b		Introduire

a. Variable dépendante : النماذج.

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,490 ^a	,240	,225	13,75275

a. Prédictors : (Constante), هـ.إدارة العمليات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2930,942	1	2930,942	15,496	,000 ^b
Résidus	9267,763	49	189,138		
Total	12198,706	50			

a. Variable dépendante : معايير النتائج

b. Prédictors : (Constante), هـ.إدارة العمليات

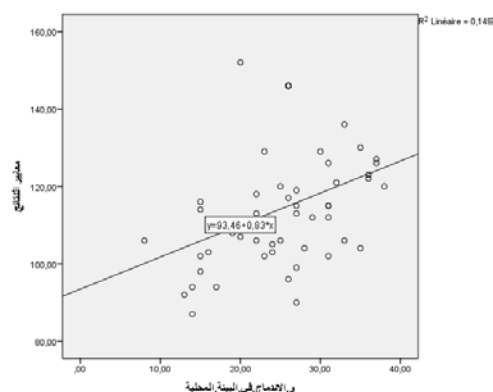
Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	82,321	8,391		9,811	,000
هـ.إدارة العمليات	,518	,132	,490	3,937	,000

a. Variable dépendante : معايير النتائج

الملحق رقم (10) : نتائج تحليل الانحدار بين الاندماج في البيئة المحلية كمتغير مستقل و معايير النتائج الكلية كمتغير تابع

$$y = 93,464 + 0,827x$$



```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
```

/DEPENDENT النتائج.معايير
/METHOD=ENTER . المحلية . البيئة . في . الإدماج . و .

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	و. الإدماج. في. البيئة. المحلية ^b	.	Introdui

a. Variable dépendante : معايير. النتائج

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,386 ^a	,149	,132	14,55229

a. Prédictors : (Constante), و. الإدماج. في. البيئة. المحلية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1822,015	1	1822,015	8,604	,005 ^b
Résidus	10376,691	49	211,769		
Total	12198,706	50			

a. Variable dépendante : معايير. النتائج

b. Prédictors : (Constante), و. الإدماج. في. البيئة. المحلية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	93,464	7,446		12,553	,000
و. الإدماج. في. البيئة. المحلية	,827	,282	,386	2,933	,005

a. Variable dépendante : معايير. النتائج