

تاريخ القبول: 2019/05/26

تاريخ الإرسال: 2019/01/26

محددات تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة: بالتطبيق على بعض المؤسسات بولاية سطيف

(The Determinants of the implementation of Total Quality Strategy in SMEs: Applied to some Enterprises in the state of Setif)

BOUHEROUD; FATIHA;

فتيحة بوحروود،

bouhroudfatiha@yahoo.fr

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة سطيف 1 (الجزائر)

faculty of economics, commerce and management / university-setif1 (algeria)

BENSEDIRA; AMOR;

عمر بن سديرة،

bensediraamor@yahoo.fr

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة سطيف 1 (الجزائر)

faculty of economics, commerce and management / university-setif1 (algeria)

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة وتحديد المعوقات التي تحد من نجاحها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالنظر لخصوصية هذا النوع من المؤسسات على المستوى تنظيميها ومختلف علاقاتها مع البيئة المحيطة.

وأوضحت النتائج أن نقص وعي وإدراك المسيرين، تخوفهم من التغيير، ضعف التركيز على العميل وكذا ضعف القدرات المالية هي أكثر المعوقات التي تؤثر على تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : جودة ؛ استراتيجية الجودة الشاملة ؛ مؤسسات صغيرة ومتوسطة جزائرية.

تصنيف JEL : M11 ؛ M14.

Abstract:

This study aims to highlight the importance of adopting the total quality strategy and identifying the obstacles that limit its success in small and medium enterprises, considering the specificity of this type of enterprises at the level of organization and its various relations with the environment.

The results indicated that the limited awareness and perceptions of managers, and the fear of change, poor customer focus and weak financial capabilities are the most significant constraints affecting the implementation of the total quality strategy in the enterprises under study.

Keywords: Quality ; Total Quality Strategy ; Algerian SMEs enterprises.

Jel Classification Codes : M11 ; M14.

1. مقدمة:

تعتبر الجودة كاستراتيجية لتحقيق تنافسية المؤسسة من أكثر الاستراتيجيات التي حظيت باهتمام الدارسين والباحثين في مجالات مختلفة ؛ صناعية وخدمية، كما اعتمدتها كثير من المؤسسات العالمية والهيئات الدولية المختلفة كمعيار للحكم على مستوى أداء المؤسسة، وفي ظل التحولات التجارية والاقتصادية الراهنة، تعتبر جودة المنتجات شرطا ضروريا وعاملا حاسما لدخولها إلى الأسواق العالمية وحيازتها على قبول العميل.

إن الحصول على الجودة المطلوبة في المنتجات لضمان تنافسيتها في الأسواق مرتبط بسلسلة من العمليات والأنشطة، والتي تشكل في مجموعها ما يسمى بنظام إدارة الجودة في المؤسسة، والذي يتضمن بشكل أساسي ترجمة لمفاهيم ولمبادئ الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث، يهدف إلى تطوير وتحسين الجودة بأقل تكلفة ممكنة ويرتكز في أساسه على الموارد البشرية، من خلال المشاركة الجماعية في التخطيط والتفويض لتحقيق رضا العملاء، وتعتمد استراتيجية الجودة الشاملة على عمليات التحسين المستمر كسبيل لضمان بقاء واستمرارية المؤسسة في السوق والتوسع في أسواق أخرى. وقد خصص هذا البحث، لدراسة محددات استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، بهدف تطوير تنافسيتها في السوق المحلية والارتقاء بها إلى مستوى مثيلاتها في الاقتصاديات المتقدمة.

1.1. إشكالية البحث :

إن تطوير الجودة في المنتجات التي تقدمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، والارتقاء بمستوى أدائها إلى مستوى أداء المؤسسات المماثلة بالاقتصاديات المتقدمة، يتطلب إعادة النظر في الممارسات الإدارية وأسلوب أداء الأنشطة داخل تلك المؤسسات في اتجاه اعتماد استراتيجية الجودة الشاملة.

بناء على ذلك، فالإشكالية المطروحة تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

ما هي محددات تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة ؟

2.1. فرضيات البحث :

يتأسس البحث على الفرضية التالية :

يتحدد تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بمجموعة من المعوقات المرتبطة بـ: ضعف وعي وإدراك المسيرين ، غياب مفهوم التركيز على العميل، عدم ملائمة الثقافة التنظيمية لمتطلبات الجودة الشاملة، التخوف من التغيير، مشاركة والتزام العاملين، الإمكانيات المالية للمؤسسة).

3.1. أهداف البحث :

تتمحور أهداف البحث حول العناصر الرئيسية التالية :

- الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؛
- دراسة توجه مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نحو استراتيجية الجودة الشاملة ؛
- اقتراح الحلول المناسبة على ضوء نتائج البحث، بغرض المساهمة في تطوير منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وترقية دورها في تنمية الاقتصاد الوطني.

4.1. أهمية البحث :

من جانب نظري تمثل هذه الدراسة إضافة إلى التراكم المعرفي الموجود في حقل إدارة الجودة الشاملة، وخاصة ما تعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لتمييزها بمجموعة من الخصوصيات الإدارية والتنظيمية. ومن جانبها التطبيقي فهي تساعد على توضيح

سبل الاستفادة من أنماط التسيير الحديثة في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائية وتعزيز قدراتها التنافسية، والارتقاء بها إلى مستوى المؤسسات المماثلة في الاقتصاديات المتقدمة، وبذلك تعظيم المكاسب والمزايا التي تمنحها منظومة هذه المؤسسات.

II. أساسيات الإدارة بالجودة الشاملة:

II.1. مفهوم الجودة الشاملة : نميز بين مفهوم تقليدي وآخر حديث.

II.1.1. الجودة وفق منظور تقليدي وهي "مجموعة خصائص المنتج، والتي تحدد قابليته على إرضاء متطلبات العميل المحددة والواضحة والضمنية" ⁽¹⁾؛ يركز هذا التعريف على ضرورة تحقيق التعادل بين خصائص المنتج ومتطلبات العميل للوصول إلى الجودة المطلوبة.

II.1.2. الجودة وفق منظور شامل هي "قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية لمنتج أو نظام أو سيرة ما على إرضاء متطلبات العملاء وبقية الأطراف المعنية" ⁽²⁾، إن جودة المنتج هي مدى قابلية خصائصه لمقابلة متطلبات العملاء خلال فترة زمنية معينة، وهي دالة لهذه المتطلبات ⁽³⁾؛ بمعنى أن التغيرات في احتياجات العملاء لا بد أن تقابلها تغيرات في مواصفات المنتج بمرور الزمن سعياً لتحقيق رضا للعميل. وإلى جانب ذلك، فإن جودة المنتجات لا تتحدد فقط بالقدرة على إرضاء المتطلبات، بل أيضاً تتضمن التأثير المنتظر وغير المنتظر على الأطراف ذات المصلحة. وأيضاً الجودة لا تقتصر على الوظيفة المتوقعة منها فقط، بل تشمل المنافع المدركة من قبل الزبون ⁽⁴⁾.

إن المفهوم الشامل للجودة يؤكد على شمولية الجودة لكل مناحي العمل بالمؤسسة، عكس المفهوم التقليدي الذي يربط الجودة بالمنتج فقط (الوظيفة الإنتاجية).

انطلاقاً من هذه التعريفات، يمكن استخلاص مفهوم شامل للجودة مفاده أن الجودة تتعدى خصائص المنتج لتشمل كل مجالات العمل بالمؤسسة، وعلاقتها مع المتغيرات البيئية ذات العلاقة بنشاطها، كما أن الهدف منها يتجاوز تلبية متطلبات العميل، ليشمل متطلبات الأطراف ذات المصلحة : الموردين، المالكين، المسيرين، المستثمرين، المجتمع والأفراد العاملين... الخ.

2.11. مفهوم إدارة الجودة الشاملة : لقد اختلفت المنطلقات التي اعتمدها الباحثين في إعطاء تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. فمنها ما يركز على جانب العميل، ومنها ما يركز على النتائج النهائية، والبعض منها يؤكد على استخدام الأدوات الاحصائية، ومختلف الأساليب التي تضمن مشاركة وتعبئة الموظفين، ولعل أكثر المداخل استخداما لوصف إدارة الجودة الشاملة هو مدخل النظام ومدخل التقوق والامتياز. ومن خلال الاطلاع على جملة هذه الاتجاهات تم استخلاص مجموعة المضامين التي تبرز طبيعة هذا المدخل ومركزاته الفكرية والعلمية، وهي كما يلي :

1.2.11. الجانب الفلسفي ويقوم على مجموعة أفكار أساسها التعاون بين الأفراد والعمل كفريق واحد، وذلك من منطلق مسؤولية الجميع اتجاه الجودة وأن الجودة مهمة كل فرد في المؤسسة ⁽⁵⁾، تغيير مواقف الأفراد السلبية نحو العمل، والجمع بين الغايات والوسائل لقيادة الجهود.

2.2.11. الجانب المنهجي ويركز على الأسس والحقائق العلمية كمنطلق لترشيد استغلال طاقات وموارد وإمكانيات المؤسسة (المادية، البشرية، المالية، والمعلوماتية) لتحقيق الجودة المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة؛

3.2.11. الجانب الأخلاقي ويحدد مسؤولية المؤسسة الاجتماعية والأخلاقية والبيئية؛ إذ تمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة جانبا إلزاميا للمؤسسة اتجاه العملاء وباقي الأطراف المعنية، والمحافظة على البيئة الطبيعية والاهتمام بشؤون المجتمع.

وعلى أساس هذه المفاهيم، فالجودة الشاملة كمدخل إداري يؤسس للسلوكيات الايجابية في العمل كمبدأ التعاون، الرقابة الذاتية كنتيجة لتحمل المسؤولية اتجاه الجودة. ويأخذ هذا المدخل بعين الاعتبار البعد الاقتصادي من خلال ترشيد التكاليف والسيطرة على الموارد بطرق علمية، إلى جانب البعدين الاجتماعي والبيئي لتجسيد التزام المؤسسة نحو البيئة والمجتمع المتواجدة فيه.

3. II. مقومات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

1. 3. II. مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يتضمن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات مجموعة من المقومات كما يلي (6) :

- **دعم والتزام القيادة العليا:** تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية، وتمثل عنصراً أساسياً في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها النظام المسؤول عن تبني الرؤية الإستراتيجية لمستقبل المؤسسة، والتزامها بدعم عمليات التحسين المستمر للجودة وشموليتهما لكافة أعمالها. فهي تلعب دوراً محورياً في تمكين العاملين وتعبئة طاقاتهم وتضمن مشاركتهم الفعالة في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات وحل لمشكلات بالجودة ؛

- **تضمين البعد الإستراتيجي للجودة الشاملة** في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة فالتخطيط للجودة الشاملة يأخذ بعداً إستراتيجياً بهدف استدامة رضا وولاء العميل ؛

- **التحسين المستمر للجودة** الذي يعتبر عاملاً أساسياً للتطوير المستدام لجودة أداء المؤسسة، وآلية لبناء المعارف الجديدة بواسطة تنمية الإبداع وروح المشاركة لدى العاملين، ويمثل ذلك ركيزة أساسية لفلسفة الإدارة بالجودة الشاملة في القضاء على الانحرافات في الأداء وتطبيق مبدأ المعيب الصفري؛

- **إدارة المورد البشري وفق منظور إستراتيجي**، فنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على المساهمة الفعالة للعنصر البشري في كل المستويات التنظيمية، ويتطلب ذلك أسلوباً متميزاً في التعامل مع الموارد البشرية وبناء علاقات عمل وطيدة مع الأفراد، أساسها التقدير والاحترام، وتشجيع المبادرة ومنح الثقة وإتاحة الفرصة للمشاركة، والسعي لتعظيم رضا العاملين وتنمية الشعور بالانتماء بهدف تحقيق الرضا المستدام للعملاء ؛

- **إدارة العلاقة مع الموردين :** ينظر إلى الموردين وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة على أساس مفهوم الزمالة ووحدة المصلحة؛ فأهمية المورد في تحقيق الجودة تتعدى حدود وظيفة الشراء لتشمل عمليات تصميم المنتجات وتحديد متطلبات العملية الإنتاجية، مما يساعد على ضبط جودة المنتج من خلال التحكم الجيد في جودة المواد المستلمة من المورد وفق المواصفات المحددة. وعلى هذا الأساس فأغلب الممارسات المتعلقة بالتعامل

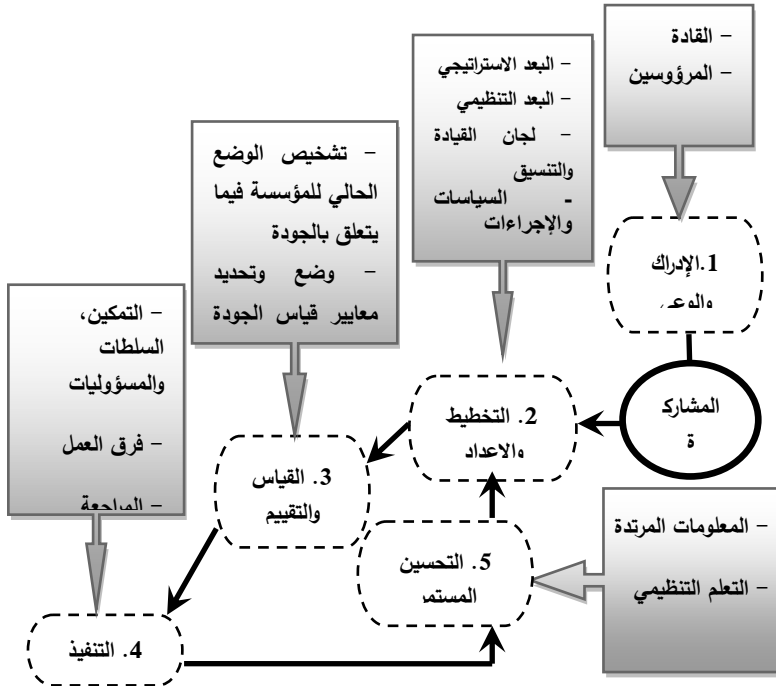
مع الموردين تؤكد على المفاهيم التالية: الأهمية الإستراتيجية للموردين في تحقيق أهداف المؤسسة، وعلاقة مكسب- مكسب أساسها الشراكة ووحدة المصالح بين المؤسسة ومورديها بدلا من تضاربها، والثقة المتبادلة بين الطرفين ؛

- **التوجه بالعميل**، والتركيز على تحديد متطلباته وبناء علاقات متميزة وفق مبدأ "العميل شريك". فالعميل يمثل ركيزة أساسية لنظام الجودة وتحسين الإنتاجية، وسبيلا لضمان استمرارية المؤسسة، ويجب أن تكون هذه الأخيرة مستمعة ومستجيبة جيدة لرغبات وحاجات العملاء، وأن تفهمها بشكل جيد وترجمتها بأسلوب فعال إلى مواصفات إنتاجية. فترجمة متطلبات العملاء إلى مقاييس جودة محددة تتطلب من القائمين بوظيفة التسويق تحديد ما يريده العميل بالضبط، عن طريق دراسة سلوكه ووضع التصميم الملائم للمنتج الذي يرضي متطلباته بالمستوى المطلوب.

وتعتبر هذه المقومات الاسس التي يعتمد عليها تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة؛ إذ يتحدد من خلالها دور كل طرف ومسؤوليته اتجاه الجودة، وطبيعة الأعمال والمهام التي يجب القيام بها، والاجراءات المعمول بها، والمؤشرات والمعايير التي يتم الاعتماد عليها في عملية التقييم. ويمكن توضيح ذلك من خلال التطرق إلى مراحل تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة.

II.3.2. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يمكن تلخيص مراحل إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل التالي:
الشكل (01) : المراحل الرئيسية لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة.



المصدر: بوحروود فتحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال : النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عما، الأردن، 2015، ص73.

ويبرز خمسة مراحل رئيسية متسلسلة ومتراصة على فترات زمنية مختلفة، على اعتبار أن الوصول إلى التطبيق الكلي لهذا المدخل وفي كافة مجالات المؤسسة يستغرق فترة زمنية طويلة نسبياً، كما أنه قرار استراتيجي تظهر نتائجه في الأجل الطويل، وهذا لا يعني أن المؤسسة لا تحقق منافع في الأجل القصير بل يمكنها الاستدلال على بعض النتائج عبر فترات زمنية محددة؛ مثلاً يمكن أن تتحسن إنتاجية المؤسسة بعد سنة من التطبيق الفعلي والناجح، انخفاض التكاليف، تحقيق العوائد المالية...إلخ.

3. II. المنظور الإستراتيجي للإدارة بالجودة الشاملة :

1.3. II. إستراتيجية الجودة الشاملة:

وهي "نموذج لدمج الأهداف وتكاملها وكذا السياسات وسلسلة العمليات في وحدة متكاملة لتطوير ثقافة المنتج المتميز ، والتي تسعى المؤسسة من خلالها لإرضاء عملائها وزيادة حصتها السوقية وبالتالي تعزيز موقفها التنافسي" (7)؛ فإستراتيجية الجودة الشاملة تركز وتهتم بالعمل؛ مما يساعد على تحقيق عوائد مالية ومزايا تسويقية متنوعة. فالجودة الشاملة هي إستراتيجية لتطوير المزايا التنافسية للمؤسسة في الأجل الطويل، ومدخلا لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية وتتضمن التقييم المستمر للتغيرات الداخلية المتعلقة بالجودة، وتعديل سياسات المنافسة خارجيا على أساس هذا التقييم (8). وتوجد مجموعة من المراحل لبثورة هذه الإستراتيجية، يمكن تلخيصها في الآتي (9) :

- وضع أهداف طويلة الأجل تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار وتحقيق رسالتها المستقبلية ؛

- وضع خطة إستراتيجية يصب تنفيذها المرحلي في قناة تحقيق الأهداف، وتشتمل على مجموعة من التغييرات في مجالات مختلفة داخل المؤسسة: الثقافة، الفلسفة، العمليات، الأنظمة، السياسات، الإجراءات... وإدخال تحسينات مستمرة على عدد من الأنشطة والفعاليات، والتي تمكن المؤسسة من الوصول إلى الريادة في مستوى جودة منتجاتها تحقيقا لرضا العميل ؛

- دراسة الإمكانيات الحالية من أجل تحديد النواقص في مسعى توفير احتياجات وضع الخطة موضع التنفيذ، وتشمل كافة المتطلبات المادية والمعنوية؛

- ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية.

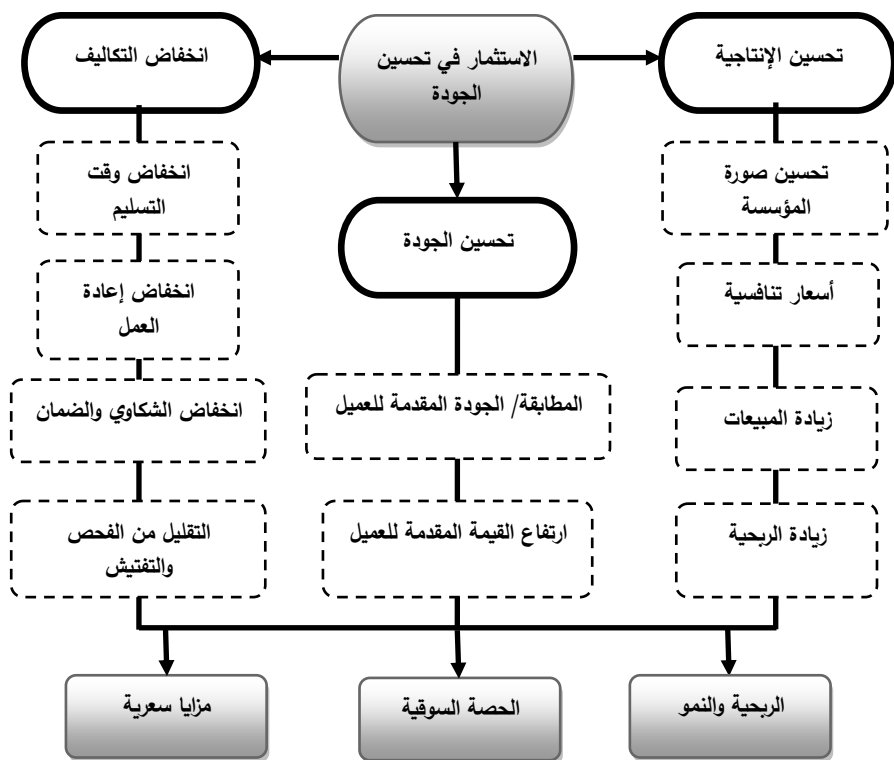
يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرارا إستراتيجيا، وفق مقارنة بعيدة الأمد في تحديد النتائج والأبعاد، وذلك أخذا في الاعتبار متطلبات التغيير في ثقافة المؤسسة، شمولية مفهوم الجودة، التغيير في النظم والعمليات، وما يتطلبه كل ذلك من تغيير في المهارات وجهود مكثفة واستثمارات كبيرة، ومن هنا تأخذ الجودة الشاملة طابعها الإستراتيجي (10). ومن جهة أخرى، فإن إستراتيجيات التنافس بالجودة تعتمد على التحليل الإستراتيجي لبيئة

الأعمال، وفق بعدين أساسيين ⁽¹¹⁾ يهتم الأول بتحليل المركز الإستراتيجي للمؤسسة في بيئتها التنافسية، والكيفية التي تؤثر بها القوى التنافسية على خياراتها الإستراتيجية. أما البعد الثاني فيهتم بتحليل الموارد والقدرات الإستراتيجية التي تحدد بدورها المرونة الإستراتيجية للمؤسسة في استثمار الفرص وتجنب التهديدات وتحقيق المزايا التنافسية كهدف إستراتيجي لضمان البقاء والاستمرارية.

كما يتضمن هذا المنظور إدماج البعد الإستراتيجي للعلاقة مع الزبون على المستويين الداخلي والخارجي، وفهم متطلبات الزبون الداخلي وتلبيتها بما يتوافق وتحقيق متطلبات الزبون الخارجي (مستقبل مخرجات المؤسسة) وهذا في إطار منهج تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة ⁽¹²⁾.

3.3.3. II. الاستثمار في الجودة الشاملة : يعتبر الاستثمار في البحث عن الجودة الشاملة مدخلا فعالا لتحقيق الكفاءة وتخفيض التكاليف، وذلك من خلال منهج التحسين المستمر، والذي يمثل ركيزة أساسية بالنسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة، فهو بمثابة استثمار طويل الأجل في المنتجات والعمليات وتقنيات العمل بالمؤسسة، تنعكس نتائجه من خلال تحسين الأداء كما أن تحسين الجودة يعد مصدرا للأرباح مما يساعد على الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة. ويمكن توضيح هذه الفكرة وفقا للشكل (02) التالي:

الشكل (02): الاستثمار في تحسين الجودة.



المصدر: من إعداد الباحثين، بالاعتماد على ناظم حسن عبد السيد، (2009)، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص ص. 171 – 183.

حيث تتضح أهمية الجودة في تخفيض التكاليف وزيادة منفعة العملاء وتحسين الإنتاجية، مما يؤدي إلى تحقيق جملة من المنافع بالنسبة للمؤسسة، من حيث زيادة الربحية مما يساهم في توسيع القدرة على الاستثمار؛ أي النمو والتوسع مستقبلاً. وكذلك زيادة الحصة السوقية نتيجة القيمة العالية المقدمة للعميل الناتجة عن مطابقة المنتج لمتطلباته، وهو ما يمكن المؤسسة من فرض سعر أعلى لمنتجاتها، وانخفاض التكاليف وتحسين صورة المؤسسة وزيادة الانطباعات الإيجابية لدى العملاء، والذي يساهم في كسب ولاء عملاء جدد، ويمنح للمؤسسة مزايا سعرية وأسعاراً تنافسية.

II.4. خصوصيات استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

II.4.1. الخصوصيات الداعمة لاستراتيجية الجودة الشاملة :

يمكن تدعيم التحول نحو استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الاعتماد على خصوصياتها الإيجابية، وهي التي يمكن تلخيصها فيما يلي (13):

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

- **الهيكل التنظيمية البسيطة والمرنة** تمكن من سهولة انتشار الوعي بالجودة ونشر ثقافة التغيير بسبب محدودية الأفراد العاملين، والتي تكون قابلة للتكيف مع متطلبات التغيير بالجودة الشاملة ؛

- **نظام المعلومات والاتصالات** الخاص بهذا النوع من المؤسسات من حيث بساطته وفعاليته في نقل المعلومات مباشرة بين الرئيس ومروؤوسيه، والذي يمثل عنصراً حيوياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمختلف مراحلها ؛

- **حجم العمالة المحدود** يعتبر من المميزات الداعمة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من زوايا متعددة كسهولة نشر الوعي بالجودة لدى العاملين، وإقناعهم بأهمية تطبيق هذا المدخل للارتقاء بأداء المؤسسة وتطوير مهاراتهم، إلى جانب إمكانية الإشراف عليهم وهيكل فرق مشاريع التحسين المستمر للجودة، ويكون المجال متاحاً أكثر لتبني مفاهيم الإدارة بالمشاركة والتمكين من خلال إدماج العاملين في حل المشكلات وضمان التزامهم، حيث أن التنظيم الذي تقل فيه المستويات التنظيمية يكون أكثر ملاءمة لتمكين العاملين وإشراكهم، خاصة إذا رافق ذلك برنامج تدريبي ملائم، يسمح بإثراء العمل من خلال تغيير الأدوار الوظيفية وفقاً لمتطلبات العمل.

- العلاقات الإنسانية بين أصحاب المؤسسات والعاملين، كنتيجة لمحدودية عددهم وطريقة اختيارهم والإشراف المباشر عليهم من قبل المسير .

- **درجة المرونة** ؛ تمتلك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة درجة عالية من المرونة، وهي مرونة عملية تتعلق بتنظيم الموارد، وهي خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تعتبر معاكسة لمفهوم التخصص، ويسمح تنوع الموارد البشرية بالتكيف العام لمقتضيات المدى القصير في المؤسسة؛ ومرونة تنظيمية من خلال قابلية التكيف بدلالة الوضعيات المختلفة، تتواجد في المستويات العليا وتخص الوظائف الأساسية أكثر من المهام التنظيمية؛ ومرونة إستراتيجية تقاس بدرجة الحرية التي تمتلكها المؤسسة في تحديد وإنجاز الأهداف، ويتم تحليل هذه المرونة على المدى الطويل، وتربط بين قدرات المؤسسة ومتطلبات بيئتها (14).

- **التحسين المستمر والقدرة على الإبداع** : يعتبر التحسين المستمر احد اهم الركائز التي تستند عليها عملية التطبيق الناجح لمدخل ادارة الجودة الشاملة، إذ يتضمن سلسلة من النشاطات المترابطة والمتفاعلة فيما بينها لبناء وتطوير المعرفة وتحقيق الإبداع، وفي هذا السياق، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها دورا متميزا في عملية الإبداع، باعتبارها مركزا لصقل المهارات الفنية والإنتاجية والتسويقية، من خلال التحسينات الصغيرة.

- **إمكانية اعتماد نظام الإنتاج في الوقت المحدد Just In Time** : اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حالات كثيرة على موارد محلية، وأسواق توريد قريبة منها يمكنها من تجنب تكاليف التخزين، واعتماد التوريد في الوقت المناسب، وهذا له تأثير مهم على جودة منتجاتها ويجنبها تكاليف النقل والمناولة، ويتيح لها إمكانية بناء علاقات طويلة الأجل مع مورديها، وإتباع إستراتيجيات التفاوض المناسبة معهم، وهذا من بين أهم الأسس التي يقوم عليها هذا المدخل، والذي يحث على ضرورة بناء علاقات إستراتيجية مع الموردين وإدماجهم في عملية ضبط جودة الأداء .

2.4.11. الخصوصيات المعيقة لاستراتيجية الجودة الشاملة:

من أبرز الخصوصيات التي تشكل تحديات بالنسبة لتطبيق هذا المدخل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نذكر ما يلي (15):

- **محدودية البعد الاستراتيجي في العمليات التسييرية** : فهذا النوع من المؤسسات أكثر تأثراً بمتغيرات البيئة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة الحجم بسبب محدودية انتشارها الجغرافي وضعف قدراتها المالية. وتميل في حالة المخاطر إلى الحلول التوافقية مع الأعوان الآخرين، بمعنى أنها تخضع بشكل مستمر وحتمي لشروط المحيط، فليس لها خيارات أخرى إلا بإتباع تغيرات المحيط سواء بشكل ردود أفعال أو بشكل سلمي.

- **طبيعة السلوك الإستراتيجي** الذي يتسم بأنه تفاعلي غير استباقي، إذ يكون للمسیر دوراً أساسياً في بناء الإستراتيجية، والتي تكون ضمنية وذات مرونة كبيرة، إلى جانب غياب المدى الزمني البعيد من حيث التخطيط، البحث والتطوير، التكوين... إلخ. فتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة كقرار استثماري، يتطلب تخطيطاً بعيد المدى ورؤياً استراتيجية (استباقية، تنبؤية) والسلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مبني على الحدس والتجربة والتفاعل مع المتغيرات البيئية، وفي ظل محدودية القدرات المالية فهي تكون عاجزة عن التنبؤ ووضع الخطط الاستباقية.

- **طبيعة التعامل مع المورد البشري**: ما يميز هذا النوع من المؤسسات هو "قيام المسير بمهام شؤون الموارد البشرية بنفسه، وبالنظر إلى طبيعة سلوكه الإداري فهو نادراً ما يهتم بأداء الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية كال تدريب، الاستقطاب، التفويض... إلخ"⁽¹⁶⁾. ويمكن تفسير ذلك بالنظر إلى الخصوصية المرتبطة بالعنصر البشري من حيث محدودية العدد، العلاقات الشخصية بين صاحب المؤسسة والعاملين، والتي لها تأثير كبير على طريقة اختيارهم والإشراف عليهم. وبالتالي يمكن أن تشكل محدودية النظرة اتجاه الاستثمار في العنصر البشري لدى المسيرين أحد معوقات نجاح تطبيق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة في هذا النوع من المؤسسات. إلى جانب ذلك، فإن العمالة الموسمية وارتفاع دوران العمل فيها يشكل تحدياً كبيراً تجاه مقارنة الاستثمار في الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بجانب التكوين والتدريب وما يكتسبه الفرد من خبرة وتجربة أثناء عمله بالمؤسسة.

- **العلاقة مع المورد** : ضعف القدرة التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وافتقارها إلى السيولة المالية يقف عائقاً أمام اكتسابها لمصادر القوة التفاوضية مع الموردين، إلى

جانب محدودية كمية مشترياتها وتذبذب مواعيد الشراء كلها عوامل ترجح الكفة لصالح المورد. إلى جانب أنها تحد من قدرتها على ضبط جودة المنتج والسيطرة على التكاليف، من خلال اعتماد برامج الجودة ومشاريع التحسين المستمر.

- **ضعف التوجه بالعميل كعنصر رئيسي للتحويل نحو إدارة الجودة الشاملة :** تعتبر هذه المؤسسات ذات توجه ضعيف نحو العميل، كنتيجة لضعف المهارات التسويقية ونقص الوعي بالمفهوم الحديث للتسويق المرتكز على العميل، كثقافة تقود المؤسسة إلى تقديم قيمة متميزة للعملاء بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين. نتيجة للصعوبات التي تواجهها في مجال إجراء بحوث التسويق لرصد متطلبات العملاء، وكذلك محدودية المنظور الإستراتيجي للتسويق، إذ تكون خططها التسويقية في أغلب الأحيان قصيرة الأجل، وهو ما يفسر تركيزها على المفهوم الإنتاجي أو البيعي.

- **الخصائص المرتبطة بالتعامل مع الأسواق،** وتتضمن سوق العمل، سوق رأس المال، أسواق الخامات ومستلزمات الإنتاج، أسواق السلع والخدمات (17) ؛ فسوق العمل لهذا النوع من المؤسسات يتمثل في العمالة التي تربطها علاقات شخصية مع المسير والتي في غالب الأحيان لا تخضع لسياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المبنية على أسس علمية وموضوعية، أما سوق رأس المال فهو مجال الاقتراض من البنوك والمؤسسات المالية المختلفة، وهنا تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات كبيرة في التعامل معها من حيث الضمانات المطلوبة، تكاليف الاقتراض ...إلخ. وبالنسبة للأسواق التي تعتمد عليها في عمليات التوريد فتواجه هذه المؤسسات مشكلات مرتبطة بجودة المواد المشتراة التي قد لا تتوافق مع المواصفات المطلوبة، أو قد يكون السعر غير مناسب، أو محدودية القدرة على الاستيراد بسبب ضعف القدرات المالية بالعملية الصعبة) كما أن تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتطلب من القائمين عليها الإجابة عن مجموعة من التساؤلات الرئيسية تتمحور في العناصر التالية (18) :

- **الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة،** بمعنى مدى قناعة الأطراف بأن تبني هذا المدخل سيعود بالمنفعة على اعتبار أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون في أغلب

الأحيان ذو طابع عائلي خاصة عند التأسيس، فشعور الأطراف المؤثرة في القرار بعدم استفادتهم من تطبيق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة يشكل العنصر الأساسي في توجهاتهم نحو التطبيق الفعلي ؛

- درجة كفاءة وشجاعة على شؤون المؤسسة الكفاءة من أجل القيام بمراجعة وتحليل العمليات المختلفة الموجودة بها؛ فالاعتراف بعدم فعالية العمليات الحالية وعدم إخفاء مواطن الخلل فيها متطلب أساسي للتغيير بالجودة الشاملة والتحسين المستمر لها ؛
 - مدى قابلية الجمهور الداخلي للتغيير مهما كان حجمه صغيرا أو كبيرا ؛
 - درجة استعداد الجمهور الداخلي لتعلم مفاهيم الجودة الشاملة وممارسة تقنياتها.
- وتمثل الإجابة عن هذه التساؤلات بشكل إيجابي تدعima لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الأخذ في الاعتبار حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها ومستوى التنظيم المتواجد بها.

III. مجالات وأدوات الدراسة الميدانية :

III.1. مجالات الدراسة : نوضحها من خلال العناصر التالية :

- تم الاعتماد على عينة قصدية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف حجمها 42 مؤسسة؛ وقد كانت مواصفاتها تعتمد على مدة النشاط، طبيعة النشاط، طبيعة الملكية، نطاق السوق والحجم.
- استهدفت الدراسة فئة المسيرين؛ بحيث تم توزيع الاستمارة على هذه الفئة متضمنة مجموعة من العبارات التي تعكس متغيرات الموضوع.

III.2. أداة جمع البيانات : تم تصميم استمارة تضمنت مجموعة من العبارات، بحيث خصص الجزء الأول لتحديد بيانات المسيرين المستجوبين والمؤسسات محل الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، نمط الإدارة، والخبرة. مدة النشاط، طبيعة النشاط، ملكية المؤسسة، نطاق السوق) ومن خلال الجزء الثاني تم دراسة مدى تطبيق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة، حيث اشتمل على مجموعة من المحاور تعكس الأبعاد الإستراتيجية لهذا المدخل (بالترام القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العلاقة مع العملاء، الاستثمار في المورد البشري، التحسين المستمر، وإدارة العلاقة مع الموردين؛

أما الجزء الثالث فتضمن إبراز أهم معوقات تطبيق هذا المدخل الإداري من وجهة نظر مسيريها، وذلك اعتمادا على مجموعة من المتغيرات ذات الصلة.

3. III. الأدوات الإحصائية المستخدمة : تم استخدام بعض الأدوات الإحصائية التي يوفرها برنامج (SPSS) وهي كما يلي (19) :

- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد درجة الموافقة من عدمها، بالنسبة لإجابات المسيرين؛

- حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا؛ لقياس مدى الاتساق الداخلي بين عبارات ومحاو الاستمارة، وتقييم قدرتها على قياس المتغيرات المدروسة حيث قدر بـ 0.84 أخذاً في الاعتبار النسبة المعتمدة في العلوم الاجتماعية، وهي 60%؛ فكلما تجاوز معامل كرونباخ ألفا هذه القيمة دل على مصداقية الأداة وثباتها وإمكانية اعتمادها في الدراسة؛

- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression؛ لتفسير العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة استناداً إلى قيم معامل الارتباط بيرسن (r) ومستوى دلالاته عند 5%، معامل الارتباط العام (R) ومعامل التفسير (R^2)، وقيمة إحصائية (F) عند 5%.

4. III. قاعدة القرار : لتحديد الإجابات المتعلقة بمحاو الدراسة، المعبر عنها في أجزاء الاستمارة الثلاثة (الجزء الثاني، الثالث، والرابع)، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، وعلى أساس ذلك تم تحديد قاعدة القرار كما يلي:

- حساب المدى لقيم المقياس الخماسي ؛ كما يلي: $4 = 1 - 5$ ؛
- تقسيم المدى على عدد خلايا المقياس، بغرض تحديد الطول الفعلي لكل مجال إجابة؛
بمعنى $0.8 = 5 \div 4$ ؛

- يضاف هذا الطول لرقم الإجابة الأولى 1، وبالتالي يحدد مجال الإجابة الأولى [1 - 1,80] (موافق تماماً) ؛

- أما المجال الثاني للإجابات فيبدأ من 1,80 وينتهي عند 2,60؛ فكل وسط حسابي أكبر من 1,80 وأقل من أو يساوي 2,60 يدل على أن الإجابة موافق؛ وللاشارة فقد حددت قيمة المتوسط الفرضي بـ: 2,60، باعتبارها أقصى درجة للموافقة.

- عند إضافة المدى 0,8 إلى القيمة 2,60 يتم الوصول إلى نهاية المجال الثالث؛ أي [2,60- 3,40] (عدم الموافقة) ؛
- وبالنسبة للمتوسطات التي هي في حدود المجال [3,40 - 4,20] فتشير إلى أن الإجابة هي غير موافق إطلاقاً ؛
- أما متوسطات الإجابات التي في حدود المجال الأخير [4,20 - 5] فتعتبر دون رأي.
- IV. تحليل النتائج واختبار الفرضيات :**

المتغير التابع : استراتيجية الجودة الشاملة بكل عناصرها الموسومة بـ : التزام القيادة العليا، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العلاقة مع العملاء، الاستثمار في المورد البشري، التحسين المستمر، إدارة العلاقة مع الموردين.

المتغير المستقل : معوقات تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة.

1.IV. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر استراتيجية الجودة الشاملة:

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول (02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر استراتيجية الجودة الشاملة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحور
2.83	1.013	التزام القيادة العليا اتجاه الجودة الشاملة
3.3571	1.25048	التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة
2.3631	0.90931	لإدارة العلاقة مع العملاء
3.0649	1.03600	الاستثمار في المورد البشري
3.2836	1.06737	التحسين المستمر للجودة
3.3163	0.87924	إدارة العلاقة مع الموردين
3.0563		المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثين، اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

حيث يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لمعظم العناصر تقع ضمن مجالات عدم الموافقة، مما يشير إلى ضعف الممارسة العملية في المؤسسات محل الدراسة للمفاهيم المرتبطة بالقيادة والتخطيط الاستراتيجي، الاستثمار في المورد البشري، التحسين المستمر للجودة، وإدارة العلاقة مع الموردين، في حين أن المتوسط الحسابي لعنصر ادارة العلاقة مع العملاء يؤكد على وجود اتجاهات ايجابية لدى المسيرين في مجال الاهتمام بالعملاء ودراسة السوق ومختلف الجوانب المتعلقة بالعلاقة مع العميل.

وبالنسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكل عناصره، فالمتوسط العام والمقدر بـ 3.0563، فهو يشير إلى الاتجاهات السلبية لدى مسيري المؤسسات نحو اعتماده كمنهج لتسيير أعمالهم، وضعف الممارسة الميدانية لدى أغلب المؤسسات محل الدراسة.

2.1V. المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعوقات استراتيجية الجودة الشاملة :

يبين الجدول (03) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات استراتيجية الجودة الشاملة التي تمت دراستها.

الجدول (03): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعوقات استراتيجية الجودة الشاملة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نقص الوعي لدى المسيرين بمتطلبات الجودة الشاملة	2	1.169
غياب مفهوم التركيز على العميل لدى المسيرين	2.24	1.303
غياب مفهوم التركيز على العميل لدى العمال	2.48	1.502
عدم اقتناع الإدارة بضرورة تغيير الطريقة التي تسيير بها المؤسسة	1.98	0.975
هناك صعوبة في تغيير ثقافة المؤسسة لتتوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة	1.86	0.952
عدم وعي الإدارة بأهمية الجودة في الرفع من أداء المؤسسة	2.26	1.191

1.035	2.05	التخوف من التغيير لدى المسيرين
1.481	2.62	التخوف من التغيير لدى العاملين
1.125	2.05	ارتفاع ترك الموظفين لمناصب عملهم
1.401	2.50	غياب العمل كفريق داخل المؤسسة
1.383	2.55	ضعف مشاركة العمال
1.008	2.10	عدم التزام العاملين اتجاه تحسين الجودة
1.652	2.62	غياب أساليب واضحة لتنمية المورد البشري
1.405	2.69	عدم وجود موارد كافية لتطبيق برنامج الجودة الشاملة
1.265	2.10	تركيز الموارد المالية للمؤسسة على مجالات الإنتاج
1.291	2.57	غياب المنافسة يجعل المؤسسة لا تهتم بعامل الجودة

المصدر: من إعداد الباحثين، اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

حيث كانت النتائج كما يلي :

- تشير المتوسطات الحسابية لأغلبية العبارات إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تؤثر على تبني استراتيجية الجودة الشاملة أبرزها عدم الاقتناع بضرورة تغيير الطريقة التي تسير بها المؤسسات، وصعوبة تغيير الثقافة التنظيمية بما يتناسب ومتطلبات هذا المدخل؛ إذ قدر المتوسط الحسابي للعبارتين بـ 1.98 و 1.86 على التوالي، وهي في حدود المجال [1.80 – 2.60]، والذي يعكس درجة الموافقة المتوسطة للإجابة ؛

- يوافق مسيرو هذه المؤسسات بدرجة متوسطة حول نقص الوعي بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، غياب مفهوم التركيز على العميل لدى كل من المسيرين والعاملين، عدم الوعي بأهمية الجودة في الرفع من أداء المؤسسة، التخوف من التغيير لدى المسيرين، ارتفاع دوران العمل، غياب أساليب العمل الجماعي، ضعف مشاركة العاملين، وعدم التزامهم اتجاه تحسين الجودة، تركيز الموارد المالية للمؤسسة على مجالات الإنتاج فقط وعدم

الاهتمام بعامل الجودة كسلاح تنافسي، على أنها عوامل معيقة لتبني هذا المدخل؛ ذلك أن متوسطات الإجابة على كل عبارة من هذه العبارات لم يتجاوز 2.60 وفقا للقاعدة المعتمدة في اتخاذ القرار ؛

- المسيريون لا يعتبرون التخوف من التغيير لدى العاملين، غياب أساليب واضحة لتنمية المورد البشري، ونقص الموارد المالية ، هي من بين معوقات تطبيق هذا المدخل؛ ذلك أن متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال [2.60 - 3.40] والذي يترجم درجة عدم الموافقة المتوسطة عن كل عبارة.

3.IV. نتائج اختبار الفرضيات :

لاختبار فرضية الدراسة تم تحليل الانحدار والارتباط المتعدد (Multiple Linear Regression)؛ حيث تمثل المعوقات المتغيرات المستقلة المفسرة للمتغير التابع المتمثل في استراتيجية الجودة الشاملة، ويمكن توضيح النتائج وفقا للجدول التالي:

الجدول (05): معاملات الارتباط ومستوى دلالتها

العبارة	معامل الارتباط *	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط *	مستوى الدلالة
نقص الوعي لدى المسيرين بمتطلبات الجودة الشاملة	-0.43	0.002	ارتفاع ترك الموظفين لمناصب عملهم	-0.63	0.000
غياب مفهوم التركيز على العميل لدى المسيرين	-0.45	0.001	غياب العمل كفريق داخل المؤسسة	-0.06	0.332
غياب مفهوم التركيز على العميل لدى العمال	-0.16	0.151	ضعف مشاركة العمال	-0.16	0.145
عدم اقتناع الإدارة	-0.38	0.000	عدم التزام	-0.47	0.000

1		العاملين اتجاه تحسين الجودة	6		بضرورة تغيير الطريقة التي تسير بها المؤسسة
0.41 8	0.03-	غياب أساليب واضحة لتنمية المورد البشري	0.07 9	0.22-	هناك صعوبة في تغيير ثقافة المؤسسة لتتوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة
0.10 7	0.19-	عدم وجود موارد كافية لتطبيق برنامج الجودة الشاملة	0.01 1	0.35-	عدم وعي الإدارة بأهمية الجودة في الرفع من أداء المؤسسة
0.00 0	0.53-	تركيز الموارد المالية للمؤسسة على مجالات الإنتاج	0.00 0	0.50-	التخوف من التغيير لدى المديرين
0.12 0	0.18-	غياب المنافسة يجعل المؤسسة لا تهتم بعامل الجودة	0.26 2	0.10-	التخوف من التغيير لدى العاملين

* معامل الارتباط بيرسن.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

وتوضح معطيات الجدول أن مدى تطبيق هذا المدخل يرتبط ارتباطاً عكسياً بالمعوقات التي تحول دون تبني مفاهيمه واعتماده كأسلوب إداري في هذه المؤسسات؛ حيث كانت كل معاملات الارتباط ذات إشارة سالبة؛ ويمكن أن نميز في هذه الحالة بين المتغيرات ذات التأثير الكبير والأخرى ذات التأثير الضعيف أو عديمة التأثير على عملية تبني استراتيجية الجودة الشاملة، كما يلي:

- عدم اقتناع المسيرين بضرورة تغيير الطريقة التي تسير بها مؤسساتهم، وعدم وعيهم بأهمية إدارة الجودة الشاملة في الرفع من أداء المؤسسة، هما عاملان مؤثران في عملية تطبيق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة عند بمستوى دلالة أقل من 0.05 ؛

- توجد عوامل تعتبر أكثر تأثيرا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، متمثلة في نقص الوعي لدى المسيرين بمتطلبات التطبيق، غياب مفهوم التركيز على العميل لدى المسيرين، عدم التزام العاملين اتجاه تحسين الجودة، التخوف من التغيير لدى المسيرين، تركيز الموارد المالية للمؤسسة على مجالات الإنتاج وارتفاع ترك الموظفين لمناصب عملهم؛ فهي دالة إحصائيا عند مستوى 5%.

- معاملات الارتباط الموافقة للعبارة المتبقية ضعيفة (غياب التركيز على العميل لدى العمال 0.16، صعوبة التغيير الثقافي 0.22، التخوف من التغيير لدى العاملين 0.10، غياب العمل كفريق 0.06، ضعف مشاركة العاملين 0.16، غياب أساليب واضحة لتنمية المورد البشري 0.03، غياب المنافسة 0.18)، ليس لها تأثير، أي غير دالة إحصائيا.

ولمعرفة درجة تأثير هذه المعوقات على استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة فقد تم حساب معامل الارتباط العام (R) ومعامل التفسير (R^2) وقيمة إحصائية (F) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (06): تحليل الانحدار المتعدد

معامل الارتباط العام R	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
0.763	0.582	2.175	0.040

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

حيث تتضح قوة الارتباط بين المتغير التابع، والمتغيرات المستقلة مجتمعة (مجموعة المعوقات)؛ حيث كان معامل الارتباط العام $R = 0.763$ ، وهو يشير إلى قوة تأثير هذه المعوقات على استراتيجية الجودة الشاملة.

وقد كان معامل التفسير $R^2 = 0.582$ ؛ أي أن حوالي 58% من التغير في مستويات تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة يمكن تفسيره بتأثير المعوقات سالفة الذكر؛ ويؤكد ذلك قيمة إحصائية $F = 2.175$ ؛ حيث كانت دالة إحصائيا بمستوى 0.04 أقل من 5%. وبناء على ما سبق، فإن الفرضية صحيحة؛ أي أن جملة المعوقات المدروسة تؤثر فعلا على تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة.

V. الخلاصة :

تم من خلال هذا البحث عرض مختلف المفاهيم ذات الصلة بإدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية حديثة حققت نجاحات معتبرة لدى العديد من المنظمات وخاصة الكبيرة التي طبقتها بنجاح، كما اتضح من خلاله مجموعة الجوانب التي تميز تطبيق هذه الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالتطبيق على بعض المؤسسات بولاية سطيف، وقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتي على أساسها جاءت مجموعة من المقترحات.

ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، ما يلي:

- يختلف السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالنظر إلى الخصائص المميزة لهذا النوع من المؤسسات (من حيث الحجم، الملكية، طبيعة العلاقات مع البيئة...إلخ)، والتي يكون لها تأثير كبير على توجهاتهم في مجال البحث عن التنافسية، تطوير الأداء، الرؤية الإستراتيجية، الاستثمار، الإبداع...إلخ؛
- تعتبر البيئة المحيطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أكثر العوامل تأثيرا على عملية التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة في هذا النوع من المؤسسات، كنتيجة لما تتصف به (البيئة) من ديناميكية، ودرجة تعقيد كبيرة، وعدم تأكد والاضطرابات الكبيرة التي تميزها؛

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بعوامل إنسانية، ومفاهيم فكرية، و بجوانب سلوكية، ويتعلق بمؤشرات ومواصفات أداء معينة تحدد طبيعة العلاقة بين المؤسسة ومحيطها، ونظمها الداخلية. وكذلك يتأثر بدرجة كبيرة بسلوك المسيرين الذي تحكمه عدة

- عوامل مثل الخبرة، والمستوى التعليمي ونمط الإدارة، إلى جانب تأثيره بالعوامل المؤسسية، خاصة من حيث نطاق السوق، وحجم المؤسسة، ومدة حياتها ؛
- إن الخصائص التنظيمية والبيئية والإستراتيجية التي تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجعل منها بيئة متميزة لنشر وتطبيق عناصر الإدارة بالجودة الشاملة، بشكل أسهل وأقل تكلفة، وفي وقت أقصر مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. ولكن هذا لا يعنى عدم وجود صعوبات تكبح طموح هذه المؤسسات نحو تبني واعتماد هذا المدخل ؛
- ضعف توجه المؤسسات محل الدراسة نحو تطبيق عناصر إستراتيجية الجودة الشاملة والمتمثلة في: دعم القيادة العليا، التخطيط الاستراتيجي للجودة، الاستثمار في المورد البشري، التحسين المستمر للجودة، وإدارة العلاقة مع الموردين ؛
- وجود اتجاهات ايجابية لدى المؤسسات محل الدراسة في مجال الاهتمام بالعملاء ودراسة السوق ومختلف الجوانب المتعلقة بالعلاقة مع العميل ؛
- تشكل الثقافة التنظيمية حجر الأساس في دعم التغير بالجودة الشاملة، خاصة ما تعلق برفع وعي المسيرين والعاملين بأهمية إستراتيجية الجودة الشاملة؛ إذ بينت نتائج اختبار الفرضيات أنه من بين المعوقات التي تحول دون التطبيق الناجح لهذه الإستراتيجية هو ضعف وعي وإدراكات المسيرين، التخوف من التغير، إلى جانب ضعف التزام العاملين اتجاه الجودة وهذا يعكس سلوكيات سلبية في العمل، يمكن ان تصحح وتعديل إذا ما توفرت ثقافة تنظيمي داعمة للتوجه بالجودة الشاملة ؛
- كما تبين أن محدودية القدرات المالية وعدم تركيزها في مجال تطوير جودة المنتج يعتبر من أكثر العوامل المعيقة التي تحد من تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة ؛
- التأكيد على أن محددات تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، يتضمن ما يلي:
- عوامل مرتبطة بثقافة المؤسسة التي تساعد على غرس القيم والمفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة لدى كل من القادة والمرووسين، كما تعزز السلوكيات الإيجابية في العمل وتعمل على تصحيح السلوكيات السلبية اتجاه الجودة ؛

- عوامل مرتبطة بدور القيادة العليا التي تقع على عاتقها مسؤولية نشر ثقافة الجودة في المؤسسة، الالتزام والدعم المستمر لعملية التطبيق الفعلي لهذه الاستراتيجية، وكذا تسيير المقاومة التي تنشأ كنتيجة للتخوف من التغيير؛
- عوامل مرتبطة بعلاقات المؤسسة مع الموردين والزبائن، والتي تستدعي نمط خاص من التفاعل يدعم التطبيق الناجح لإستراتيجية الجودة الشاملة ؛
- عوامل مرتبطة بإمكانيات المؤسسة المالية وأسلوب توظيفها في مجالات الجودة، إلى جانب عامل الإمكانيات البشرية من حيث التدريب على الجودة وتحفيز العاملين لرفع شعورهم بالمسؤولية اتجاه الجودة.

وعلى ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم المقترحات التالية:

- ضرورة وجود رؤية إستراتيجية لدى المسيرين، والتمزام طويل الأجل فيما يخص اعتماد مدخل الإدارة بالجودة الشاملة، وذلك بتوعية هؤلاء المسيرين، وتعميق فهمهم لعناصر هذا المدخل الحديث لترشيد عمليات التسيير والتنظيم على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وذلك من خلال مشاركتهم في الندوات والمؤتمرات ذات العلاقة بالجودة ونظم إدارتها، الاستفادة من البحوث العلمية في المجال، ... ويمكن الإشارة في هذا الصدد إلى أن التكيف مع متطلبات المواصفات العالمية للجودة ISO يمثل قاعدة أساسية تساهم بشكل كبير في نشر مفاهيم الجودة وتوسيع إدراكات كل من المسيرين والعاملين ضمن هذا الإطار ؛

- يجب أن تؤخذ الجودة في الاعتبار عند وضع إستراتيجية المؤسسة، وأن تتضمن خطط الجودة توضيحا لأساليب التنفيذ ومتابعة الأداء ؛

- ضرورة أن يعمل مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين، إلى جانب نشر ثقافة الجودة بهدف تعزيز السلوكيات الإيجابية في العمل ؛

- الاهتمام بالمورد البشري، باعتباره عنصرا حرجا في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، واستخدام الأساليب الحديثة لتطوير وتنمية قدرات العاملين، وفق مقاربة استثمارية

وتنافسية، مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات تطبيق هذا المدخل عند القيام بعمليات التوظيف ؛

- الإطلاع على التجارب الناجحة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات على المستوى الإقليمي والعالمي، ومحاولة الاستفادة منها، لاسيما تجارب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال ؛

- ضرورة أن تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عمليات التحسين المستمر للجودة، بما يتوافق ومضمون نظام ISO9001، كأساس لتطوير الأداء وتحسين الإنتاجية، ومحاولة التكيف مع شروط منح الجائزة الجزائرية للجودة على المستوى الوطني، وكذلك الانسجام مع متطلبات الحصول على شهادات الجودة العالمية التي تمنحها المنظمة الدولية للتقييس ISO.

الهوامش والمراجع :

(1) مهدي صالح السامرائي، (2007)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، ص. 28.

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

(3) Davide Hoyle, (2007), **Quality Management Essentials**, First edition, USA, Published by Elsevier Limited, P. 10.

(4) Marc B, Dori N, Jean-Marie R, (2015), **Au coeur de l'ISO9001 :2015**, Paris, Afnor, P. 12.

(5) Jean Margerand et Florence Gillet-Goinard, (2006), **Manager la qualité pour la première fois**, Paris, Edition d'Organisation, P. 53.

(6) راجع : بوحروود فتيحة، (2013)، الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية : دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف، رسالة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر ، ص ص. 145 – 204.

- (7) Evans, J. R et Dean. J.W, (2003), **Total Quality Management : Organization and Strategy**, third Edition, USA, South-Western, P. 348.
- (8) Christian Doucet, (2005), **La qualité**, Paris, Presses universitaires de France, P. 59.
- (9) وائل صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، (2007)، **الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للنشر، ص. 557.
- (10) عبد الستار حسين، (2008)، **الأهمية الإستراتيجية لقرار تطبيق TQM في منظمات الأعمال الصناعية**، مصر، أعمال المؤتمرات: الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص. 181 – 182.
- (11) زكريا الدوري وأحمد علي صالح، (2009)، **الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال**، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص. 72.
- (12) Danie . M, (2008), **La Validation Intégrée**, Paris, Dunod, P P. 11-12
- (13) راجع : بن سديرة عمر، (2014)، **التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، رسالة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص ص. 137 – 138.
- (14) Voir : Gueguen.G , (2001), **Environnement et management stratégique des PME le cas du secteur interne**, Thèse doctorat sciences de gestion, Université Montpellier I, P. 90.
- (15) بوحروود فتيحة، (2015)، **إدارة الجودة في منظمات الأعمال : النظرية والتطبيق**، عمان، دار المسيرة، ص ص. 323-324.
- (16) Chevallier. A, Coiffard. M et Guillaume. W, (2004), **Gestion RH des PME/PMI : Guide pratique du dirigeant**, Paris, Ed. Liaisons, P. 12.
- (17) راجع : محمد فتحي صقر، (2004)، **واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية**، مصر، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي : الإشكاليات وآفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص. 20.

(18) راجع : كمال قاسمي، (2010)، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعرييج، الجزائر، رسالة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، ص ص. 196 – 197.

(19) راجع :

- محمد بلال زغبى وعباس الطلافحة، (2003)، النظام الإحصائي (spss): فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثانية، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد خير، (2005)، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (spss)، الطبعة الأولى، الأردن، دار جرير للنشر والتوزيع.