

## إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## - آفاق وتحديات -

د/قرومي حميد - جامعة البويرة

أ/معروز حياة - جامعة البويرة

## المخلص:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحرك الأساسي لاقتصاد أي دولة بالنظر لمساهمتها الكبيرة في تحقيق النمو الاقتصادي وزيادة الناتج الوطني والتقليل من البطالة، لكن الأمر الذي أصبح يشكل هاجساً لأصحاب ومدراء هذه المؤسسات هو المنافسة الشديدة التي تواجهها هذه المؤسسات سواءً على المستوى المحلي أو العالمي والتي أصبحت تهدد بقاءها واستمرارها في نشاطها، لذا كان لزاماً عليهم تبني مفاهيم إدارية جديدة قادرة على زيادة القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، والتي تأتي في مقدمتها إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر المدخل لكل عمليات التحسين والتطوير بالمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التحسين المستمر، القدرة التنافسية.

**Abstract:**

SME's are considered the main engine of the economy of any country, given the large contribution to economic growth and increase national output and reduce unemployment, but which has become a concern for owners and managers of these institutions is intense competition faced by these institutions, whether at the local or global level that has become threaten its survival and it continues to operate, so it was incumbent on them to adopt new management concepts able to increase the competitiveness of these institutions, which come in the forefront of the overall quality, which is the entrance of each improvement operations and development management of the institution.

**Key words:** total quality management, small and medium enterprises, continuous improvement, competitiveness.

## مقدمة:

بالنظر للدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء الاقتصاد خاصة في الدول النامية التي تعتمد عليها بشكل كبير للنهوض باقتصادياتها، تأتي مسألة عدم قدرة هذه المؤسسات على مواجهة التحديات البيئية التي تفرضها بيئة الأعمال الحالية على رأس أولويات الباحثين، خاصة وأنها نتحدث عن أحد المفاتيح الأساسية للتقدم والنمو، ومن هنا كان مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الحلول التي توصل إليها الباحثين للرفع من أداء هذه المؤسسات وتحسينه من خلال العمل كفريق متكامل ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة لإرضاء الزبائن وتلبية احتياجاتهم والعمل على متابعتها باستمرار للمحافظة على رضاهم وكسب ولائهم، مما يعطيها القدرة على المنافسة وكسب مكانة هامة في السوق خاصة في ظل التهديدات التي تواجهها.

ومن هنا يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

## كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات

## الصغيرة والمتوسطة؟

ولإجابة على هذا التساؤل سنتناول فيما يلي المحاور التالية:

➤ المحور الأول: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة.

➤ المحور الثاني: مدخل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

➤ المحور الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة.

أسباب اختيار الدراسة: تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجالاً خصباً للدراسة والبحث خاصة فيما تعلق منها بالجانب التسييري والإداري، بالنظر لما تواجهه أغلب هذه المؤسسات من فشل خاصة في بداياتها، حيث نجد أغلب هذه المؤسسات تعلن انسحابها من السوق بعد مرور فترة وجيزة فقط من دخولها إليه، وهو ما دفع بنا إلى البحث عن الآليات الكفيلة بضمان البقاء والاستمرارية لهذه المؤسسات في ظل البيئة الحالية.

أهمية الدراسة: هذه الدراسة تستمد أهميتها من الدور الكبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تحتل مكانة هامة في جل الاقتصاديات من خلال المكاسب التي تحققها، خاصة فيما تعلق بالنمو الاقتصادي، التخفيف من حدة البطالة واستغلال الكفاءات المحلية إضافة إلى مساهمتها في

انتعاش الميزان التجاري، لذا كان لزاماً علينا البحث عن السبل الكفيلة بزيادة كفاءة هذه المؤسسات وفعاليتها، والتي تعتبر إدارة الجودة الشاملة إحداها باعتبارها مدخل إداري يسعى إلى التحسين المستمر في جميع مراحل الأداء لإرضاء الزبائن.

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور المداخل الإدارية الحديثة - والتي تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهمها - في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحفاظ على مكانتها في السوق في ظل التحديات التي تواجهها في بيئة معقدة ومضطربة.

### المحور الأول: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

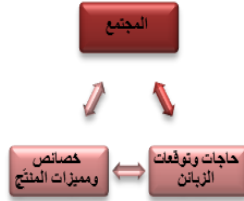
إن اهتمام الإنسان بموضوع الجودة الذي يحظى بأهمية كبيرة في المؤسسات المعاصرة ليس وليد الساعة وليس من ابتكارات الثورة الصناعية كما يدعي الغرب، حيث تنسب أقدم الاهتمامات بالجودة إلى الحضارة البابلية، الإغريقية والفرعونية،<sup>1</sup> أما في الوقت الحالي فقد كانت اليابان السبّاقة للاهتمام بتبني مفهوم الجودة وأنشأت من أجل ذلك ما يعرف باسم "اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين **Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE)**"، وقد أدرك (**JUSE**) بأن الجودة هي الشيء الذي يساهم في بقاء وتفوق اليابان: "تتعلق الصادرات والتي تدخل في إطار التنافسية العالمية بالجودة باعتبارها الورقة الراجحة الكبرى"،<sup>2</sup> وبعد النجاح الذي حققته المؤسسات اليابانية في مجال الجودة والتميز الذي أصبحت تحظى بها منتجتها على المستوى العالمي انتقل تطبيق مفاهيم الجودة إلى كل من و.م.أ وأوروبا وانتشرت بعد ذلك إلى كل دول العالم.

### أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

**1. تعريف الجودة "Quality":** تشكل الجودة أحد أهداف إستراتيجية العمليات التي يعبر عنها "بالأسبقيات التنافسية **Competitiveness Priorities**"، وبسبب المنافسة الشديدة محلياً وعالمياً وفي شتى المجالات أصبحت الجودة العالية هي مفتاح التنافسية لغالبية المؤسسات،<sup>3</sup> والجودة كمصطلح "**Quality**" كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية "**Qualities**" والتي تعني طبيعة الشيء ودرجة صلاحه وصلابته، وهي مفهوم نسبي يختلف النظر إليه باختلاف جهة الاستفادة منه سواءً كانت المؤسسة، المورد، الزبون، المجتمع وغيرهم،<sup>4</sup> ويعرفها قاموس "**1985 Websber**" بأنها: مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية متفردة أو شاملة، أما قاموس "**Oxford**" فيعرفها على أنها: درجة التميز أو الأفضلية،<sup>5</sup> وترتبط

الجودة في بعض الأحيان حدسياً بما هو جيد وذو قيمة عالية، وتفهم عادة بدلالة "التميز Excellence" والاتساق Consistency" ورضا الزبائن،<sup>6</sup> وما تجدر الإشارة إليه إلى أن الجودة لا يمكن حصرها بين الزبون والخصائص التي تشبع حاجاته فقط وإنما يجب الاهتمام أيضاً بالمتعم وسلامته أو ما يسمى بالبيئة مثلما هو موضح في الشكل التالي:

### الشكل رقم 01: ماهية الجودة



المصدر: لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص24.

2. تعريف إدارة الجودة الشاملة "Total Quality Management": لقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا الأسلوب الإداري المتطور والتي شكلت في مجملها إطارها ومفهومها وفلسفتها المتميزة، فقد عرفها "W. Edwards Deming" بأنها: "طريقة الإدارة المنظمة تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمؤسسة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا الزبائن وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع"،<sup>7</sup> في حين عرفها "Philip Crosby" بأنها: "الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تُخطط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة، وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منها أمراً ممكناً"،<sup>8</sup> أما "Stevend & Ronald" فقد قام بشرح عناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:<sup>9</sup>

- الإدارة: وتعني التطوير والكيفية التي تمكن المؤسسة من المحافظة على تحسين الجودة بشكل مستمر.

- الجودة: وتعني الالتزام أو الوفاء باحتياجات الزبون بل وتجاوزها أيضاً.
- الشمولية: أي الإدارة التي تتبنى تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مكان في العمل، بدءاً بالتعرف على احتياجات الزبون وتحديد أهدافها وانتهاءً بتقييم ما إذا كان الزبون راضياً عن المنتج.

ومن هنا يمكننا القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إداري يسعى إلى التحسين المستمر في جميع مراحل الأداء وبمشاركة جميع الأفراد في المؤسسة في تلبية احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية ولم لا تجوز هذه التوقعات لكسب رضاهم وولائهم.

**3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:** هناك مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها مدخل إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:<sup>10</sup>

- تحقيق رضا الزبون: من خلال جعل مفهوم الجودة هدفاً إستراتيجياً يولد لدى المؤسسة القدرة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد وزيادة الحصة السوقية.
  - القيادة واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق: وهو التزام الإدارة العليا بنشر ثقافة وقيم الجودة وترسيخها في إجراءات وطرق العمل داخل المؤسسة.
  - التحسين المستمر للعمليات: وذلك من خلال الاهتمام بالتطوير والتعليم والتدريب المستمر من أجل التحسين المستمر للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والقدرة التنافسية.
  - جودة التصميم والوقاية: وتأتي هذه الجودة كنتيجة لمتابعة العملية الإنتاجية في جميع مراحلها، حيث تهتم بمتابعة المنتج من بداية مراحل تصميمه حتى تقديمه بصورته النهائية إلى السوق.
  - مشاركة العاملين: حيث أن تحسين الأداء بشكل مستمر هو ثمرة وجود الدافعية لدى العاملين في المؤسسة، والذي ينبع بدوره من خلال من تطوير العاملين من خلال التعليم والتدريب وإيجاد فرص النمو والتقدم المستمرة.
  - المسؤولية الاجتماعية: وهي إشارة لاهتمام المؤسسة بربط أهدافها بما يتوافق مع أهداف المجتمع وتوقعاته.
  - التغذية العكسية: وهذا المبدأ يعتبر وسيلة لتوفير معلومات كافية للمشرفين على إدارة الإنتاج والأفراد ومتابعة الجداول الزمنية للتنمية مما يضمن الوصول إلى مستوى عالي من الأداء يساعد على الجودة والإبداع.
- 4. أهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها:** هناك مجموعة من الأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تبنيها لمدخل إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:<sup>11</sup>

- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية: إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشراً لزيادة المبيعات التي تؤدي بدورها إلى زيادة الربحية، الحصة السوقية والقدرة التنافسية.
- تحقيق الرضا لدى المستهلكين: حيث تهتم إدارة الجودة الشاملة بالأنشطة المتعلقة بالتعرف على الزبائن الحاليين والمرتقبين وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم بغرض تلبيةها، ومن خلال ذلك يتم الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين وجذب مستهلكين مرتقبين.
- زيادة الفعالية التنظيمية: بما أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس أن الجودة مسؤولية كل العاملين بالمؤسسة، فإنها تهتم بشكل كبير بالعمل الجماعي والتحسين المستمر للاتصالات وكذا إعطاء العاملين فرصة المشاركة في حل المشكلات التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بينهم.

ويتمثل الدافع الأكبر لتبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجموع الفوائد المباشرة وغير المباشرة التي تحققها والمتمثلة في:<sup>12</sup>

- تحسين رضا الزبون.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات.
- الالتزام الكبير للمؤسسة بإرضاء العاملين.
- تحسين العلاقات مع الموردين.
- التحسين والترويج لصورة المؤسسة.
- إعطاء فرصة لإعادة النظر في أهداف المؤسسة وتقييم مدى قدرتها على تحقيقها.
- تحديد العمليات غير الضرورية أو غير الفعالية لتحسينها أو التخلي عنها.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتوضيح المسؤوليات الإدارية.
- تحسين الاتصال الداخلي والتقدم في العمليات.
- تحسين معنويات العاملين من خلال إبراز قيمة مخرجاتهم وإشراكهم في مراجعة وتحسين أعمالهم.

وقد أثبتت الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات على اختلاف أنواعها يمكن من تحقيق وفورات اقتصادية كبيرة، من جراء تحسين العمليات المختلفة في المؤسسة والتي تعادل ما يمكن تحقيقه من عملية مضاعفة حجم المبيعات السنوية، والتي تنعكس على زيادة

حجم الإنتاج، تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية، إدارة التطوير الشامل لتحقيق رضا المستهلكين وتجاوز توقعاتهم، تطوير جودة المنتج والتميز في السوق.<sup>13</sup>

### المحور الثاني: مدخل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ثمّة صعوبة كبيرة لوضع تعريف موحد لهذه المؤسسات يكون مقبولاً ومرضياً لمختلف الاتجاهات الاقتصادية، وهذا باعتراف العديد من الباحثين ومسيري الهيئات والمنظمات الدولية، ويرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى اختلاف المعايير والأسس التي يتم من خلالها تصنيف المؤسسات إلى صغيرة، متوسطة وكبيرة في كل دولة،<sup>14</sup> ومن أهم العوامل التي أدت إلى اختلاف التعريف المقدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل دولة مايلي:<sup>15</sup>

- اختلاف مستوى النمو الاقتصادي بين الدول يؤدي إلى اختلاف المفهوم والحجم الذي على أساسها تصنّف المؤسسة إلى كبيرة، متوسطة أو صغيرة، فالمؤسسة التي تعتبر صغيرة أو متوسطة في الدول المتقدمة قد تصنّف مؤسسة كبيرة في بعض الدول النامية.
- اختلاف طبيعة النشاط مما يؤدي إلى صعوبة توحيد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يمكن اعتبار مؤسسة صغيرة أو متوسطة في القطاع الصناعي بحكم حجم استثماراتها أو عدد عمالها على أنّها كبيرة في قطاع الخدمات، ومن هنا تتجلى بوضوح صعوبة التمييز وتوحيد المفهوم وذلك حتى داخل البلد الواحد.
- العوامل السياسية، حيث يتحدد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل رسمي وقانوني في إطار السياسة التنموية للبلد والدور المرتقب من هذه المؤسسات.

**1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** نظراً لتعدد التعريفات المقدمة سنحاول التطرق لأهمها، حيث نجد الاتحاد الأوروبي يعتبر أن: "المؤسسة المصغرة تشغل أقل من 10 عمال، المؤسسة الصغيرة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 50 عاملاً، وتحقق رقم أعمال سنوي لا يتجاوز سبعة ملايين أورو أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية خمسة ملايين أورو، أما المؤسسة المتوسطة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 250 عاملاً، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو"،<sup>16</sup> بينما يعرف البنك الدولي هذا النوع من المؤسسات استناداً إلى معيار عدد العمال، ويصنف المؤسسات المصغرة على أنّها تلك التي تشغل أقل من 10 عمال، والمؤسسات الصغيرة تلك التي يعمل بها ما بين 10 إلى 50 عاملاً، أما التي تشغل ما بين 50 إلى 100 عاملاً فهي

تصنف كمؤسسة متوسطة، وما فوق ذلك فهي مؤسسة كبيرة،<sup>17</sup> وقد عرفت الجزائر هذا النوع من المؤسسات من خلال القانون التوجيهي رقم 01 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 2001/12/12 والمتضمن القانون التوجيهي ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها كل مؤسسة لإنتاج السلع والخدمات تعرف بـ: <sup>18</sup>

- تشغل من 01 إلى 250 عاملاً.
- رقم أعمالها السنوي أقل من 2 مليار دينار جزائري وإيراداتها السنوية أقل من 500 مليون دينار جزائري.
- تتمتع بالاستقلالية المالية بحيث لا يملك رأس مالها من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى بمقدار يساوي أو يزيد عن 25%.

وقد صنفت المادة 5، 6 و7 من نفس القانون التوجيهي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على النحو التالي:

#### الجدول رقم 01: تصنيف المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المعيار الصنف	عدد العمال (عامل)	رقم الأعمال (مليون دينار جزائري)	مجموع الحصيلة السنوية (مليون دينار جزائري)
مؤسسة مصغرة	من 1 إلى 09	أقل من 20	أقل من 10
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 200	أقل من 100
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	من 200 إلى 2000	من 100 إلى 500

المصدر: رابح خوني، رقية حساني، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها"، إيتراك

للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008، ص27.

2. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها العمود الفقري لأي اقتصاد وطني وذلك بالنظر على إلى الأدوار الاقتصادية والاجتماعية التي تلعبها، وتظهر أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مساهمتها في الاقتصاد الوطني بالأساليب التالية:

- توفير مناصب الشغل: فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر بديلاً يساعد في القضاء على مشكلة البطالة، حيث أنها تتيح العديد من فرص العمل وتستقطب عدداً لا بأس به من طالبيه ممن لم يتلقوا التدريب والتكوين المناسبين، وتمنع تدفق الأفراد إلى المدن سعياً وراء فرص أفضل



لعمل، حيث أنها تقام في التجمعات السكانية والقرى والمدن الصغيرة التي تكثر فيها نسب البطالة، وبشكل عام إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم بما نسبته 48% من الناتج القومي الأمريكي ونسبة 42% من مجمل مبيعات الأعمال، وفي دول أخرى نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توفر 33% من فرص العمل في كندا، 55.7% في اليابان، 85% في غانا، 87% في الهند، 88% في أندونيسيا، 74% في الفلبين، 63% في تنزانيا وفي كوريا 65% من فرص العمل.<sup>19</sup>

وفي الجزائر تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تشغيل حوالي 1488117 عاملاً، أي ما نسبته 58,95% من عدد العمال الجزائريين، وهي تتطور من سنة إلى أخرى كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم 02: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب الشغل

المجموع	المؤسسات العمومية	المؤسسات الخاصة		طبيعة المؤسسات
		أرباب المؤسسات	أجراء	
1285859	52786	392013	841060	2008
100	3,43	25,45	54,61	النسبة %
1546584	51635	586903	908046	2009
100	3,34	37,95	58,71	النسبة %
1625686	48656	618515	958515	2010
100	2,98	38,04	58,96	النسبة %
1724197	48086	658737	1017374	2011
100	2,79	38,22	58,99	النسبة %
1848117	47375	711275	1089647	2012
100	2,56	38,49	58,95	النسبة %

المصدر: سليمان ناصر، عواطف حسين، "قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبديل تنموي للاقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات - المعوقات والحلول-"، الملتقى الدولي الأول حول تقييم إستراتيجيات وسياسات الجزائر الاقتصادية لاستقطاب الاستثمارات البديلة للمحروقات في آفاق الألفية الثالثة بالجزائر"، يومي 28 و 29 أكتوبر 2014، ص 8.

● تحقيق التنمية الصناعية المتكاملة: إن القاعدة الرئيسية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتجلى في تكاملها المباشر مع المؤسسات الكبيرة وذلك من خلال التعاقد، بحيث تلجأ هذه الأخيرة إلى هذا النوع من التكامل نظراً لقدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإنتاج بتكلفة أقل، هذا بالإضافة إلى أنها تلجأ إلى التعاقد مع المؤسسات الكبرى لأجل تقديم خدماتها

أو إنتاج مستلزمات مكملية للمنتج الأساسي لضمان تسويق منتجاتها في ظل ضيق السوق والمنافسة الشديدة، ففي معظم الدول الصناعية توجهت المؤسسات الكبرى إلى التعامل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثلاً أصبحت صناعة معظم أجزاء السيارات تقوم بها هذه الأخيرة، ففي السنوات الأخيرة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعاقدة مع " Citroen, Renault, General motors " وصل إلى "1500، 2000، 3000" مؤسسة صغيرة على التوالي، مع العلم أن معظم هذه المؤسسات تنشط في دول جنوب شرق آسيا.<sup>20</sup>

● **قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التجديد والابتكار:** فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتاز بجهودها الكبيرة لتطوير منتجاتها أو تحسينها، فالأفراد العاملين في هذه المؤسسات يعدون المصدر الأساسي للأفكار الجديدة والابتكارات، بحيث تتميز بأنها أكثر إبداعاً من المؤسسات الكبيرة المملوكة من قبل الدولة، بسبب أن الأفراد لديهم دافع أكبر لإيجاد الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى تحقيق أرباح عالية.<sup>21</sup>

● **الرفع من مستوى الصادرات:** تحتل الصادرات والتصدير أهمية خاصة في الفكر الاقتصادي، ولقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن النمو السريع للصادرات من السلع والخدمات والتكنولوجيا يعجل بالنمو الاقتصادي، كما أثبتت العديد من المعطيات أن الدول التي تبنت سياسة تشجيع الصادرات كإستراتيجية حققت الكثير من وسائل النمو الاقتصادي على نحو أسرع مما يتحقق في ظل سياسات أخرى، ولقد نجحت الكثير من الدول النامية في تشجيع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التصدير مما ساعدها على إعادة التوازن إلى موازين مدفوعاتها.

وقد أشارت الدراسة التي قدمتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية "OCDE" إلى أن 25% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول الأعضاء تتوفر على قدرات تنافسية على المستوى الدولي، وأن 40% من رقم أعمالها يأتي من نشاطها التصديري، كما تساهم هذه المؤسسات بحوالي 25% و 45% من الصادرات العالمية.<sup>22</sup>

● **تعبئة الموارد المالية:** حيث تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قناة إضافية لجذب المدخرات من أجل المساهمة في تمويل الاستثمار على مستوى الاقتصاد الوطني، مما يؤدي إلى زيادة مساهمة الادخار الخاص في تمويل التنمية، ويخفض من درجة الاعتماد على الاقتراض سواءً من الداخل أو الخارج.<sup>23</sup>

● **تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أداة هامة في الاستفادة من الموارد المتاحة، وذلك من خلال زيادة إنتاجيتها لصالح المجتمع من جهة، وتحسين جودة السلع والخدمات من جهة أخرى، وهذا نتيجة المنافسة فيما بين بعضها البعض أو بينها وبين المؤسسات الكبيرة.<sup>24</sup>

● **المساهمة في تحقيق التنمية المتوازنة:** تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في تحقيق التوازن الجغرافي والتنمية الإقليمية المتوازنة، وضمان العدالة في توزيع الدخل والقوة الشرائية وفرص العمل على مختلف مناطق البلد، وذلك نظراً لقدرتها على الانتشار في العديد من الأقاليم مما يساعد على تنمية تلك الأقاليم واستقرار السكان.<sup>25</sup>

● **المحافظة على استمرارية المنافسة:** تتنافس المؤسسات الصغيرة والكبيرة فيما بينها في العديد من المجالات الصغيرة، ومن الضروري المحافظة جداً المحافظة على المنافسة حيث لا يمكن إغفال أهمية المنافسة في الاقتصاد، ففي عصر التغيير السريع يمكن أن تكون المنافسة سبباً في تحقيق هذا التغيير من خلال الإبداع أو التطوير، وتظهر المنافسة في الوقت الحاضر بعدة أشكال منها: الأسعار، شروط الائتمان، الخدمة، تحسين المنتج... الخ، وتعتبر المنافسة العامل الأساسي لضمان استمرارية حركة الاقتصاد وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة والخبرات والجهود الريادية.<sup>26</sup>

وتظهر الأهمية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال عملها على تحقيق التوازن الجهوي وإحداث تطورات على المستوى الاجتماعي، ويمكن حصر الدور الاجتماعي لهذه المؤسسات في النقاط التالية:<sup>27</sup>

- القضاء على البطالة من خلال توفير مناصب شغل.
- الحد من ظاهرة النزوح الريفي: وذلك من خلال إنشاء بعض المشاريع في المناطق الريفية أو النائية، وبالتالي تقريب مناصب الشغل من سكان تلك المناطق الريفية و في هذا الصدد يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تحقق مايلي:
- القضاء على الآفات الاجتماعية.
- تحسين مستوى المعيشة في الريف.
- الاستغلال الأمثل للطاقات المادية و البشرية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المحلية.
-

## المحور الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. مفهوم القدرة التنافسية: لما كانت المنافسة حتمية قائمة وضرورية تفرض تحدياً على المؤسسات، خاصة في بيئة تتميز بتحديات واضطرابات، وهو ما حتم عليها إيجاد مقومات وإمكانيات تمكنها من التنافس والبقاء في ظل المنافسة الشديدة التي أصبحت تتصف بالعالمية، تعد التنافسية أداة رئيسية لتطوير قدرة الاقتصاديات المتقدمة والنامية على التعايش في ظل بيئة دولية متسمة بالهولة، انفتاح الاقتصاديات وتحرير الأسواق، لذا فالتنافسية ذات وقع متزايد الأهمية اليوم حتى إن بعض دول العالم مثل و.م.أ تعتبر هبوط التنافسية الاقتصادية من العناصر التي تهدد الأمن القومي للبلاد، ولم تعد التنافسية تقتصر على المؤسسات لكي تبقى وتستمر أو الأفراد ليحظوا بفرص عمل، بل باتت حاجة ملحة للدول التي ترغب في استدامة وزيادة مستويات معيشة أفرادها،<sup>28</sup> ويختلف مفهوم التنافسية فيما إذا كان الحديث عن مؤسسة أو قطاع أو دولة، فالتنافسية على صعيد مؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق المحلية والدولية، تختلف عن تنافسية القطاع الممثل بمجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، وكلاهما يختلف عن تنافسية الدولة التي تسعى لتحقيق معدل مرتفع لدخل الفرد فيها.<sup>29</sup>

ومن هنا يمكننا القول أن القدرة التنافسية هي: "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية، التسويقية، الإنتاجية، الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها"،<sup>30</sup> ومن ثم فهي مدى قدرة واستعداد المؤسسات إلى تكوين المزايا التنافسية التي تستطيع من خلالها المحافظة على حصتها في اتجاه المنافسين وتعزيز مكانتها التنافسية.<sup>31</sup>

وقد وضع الاقتصادي "مايكل بورتر" نموذجاً لقياس القدرة التنافسية يستند إلى الأسس الجزئية على اعتبار أن التنافس يتم بين المؤسسات لا الدول، ولقد صنف العوامل المحددة للميزة التنافسية على نشاط معين بأربع مجموعات تتمثل في:<sup>32</sup>

- ظروف عوامل الإنتاج ومدى توفرها.
- ظروف الطلب من حيث حجمه، أهميته، تأثيراته وأنماطه.
- وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط ومدى وجودها.

- الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية.

ويمكن تحديد القدرة التنافسية لنشاط معين من خلال دراسة هذه العوامل وطبيعة العلاقة بينها، وبالتالي تحديد كل من نقاط الضعف والقوة ومقدرة هذا النشاط على المنافسة بغرض العمل على معالجة نقاط الضعف والتغلب عليها، والحفاظ على نقاط القوة وتعزيزها وصولاً إلى تطوير القدرة التنافسية لذلك النشاط.

وانطلاقاً من أن مفهوم التنافسية يستخدم على مجال واسع ومعايير متفاوتة وغير محددة، فإنه يمكن تعريف القدرة التنافسية بأنها: "تتمثل في الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أو الدولة أن تستخدم تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسيها، وتحقق لها التفوق والتميز عليهم"، كما تعرف القدرة التنافسية للمنظمة على أنها: "عبارة عن قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم مع المؤسسة، وبالتالي فإن القدرة التنافسية للمنتجات السلعية والخدمية محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيراتها.<sup>33</sup>

إن القدرة التنافسية تنشأ من الأداء المتميز والمنفرد للمؤسسة بالمقارنة مع بقية المنافسين، والذي يكون نتاج الاستغلال الأمثل للموارد الذي يلعب دوراً كبيراً في صناعة القدرة التنافسية.<sup>34</sup>

وتتحقق القدرة التنافسية من خلال: التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الوقت، الابتكار والتحديد والتطوير، تطوير العلوم والتكنولوجيا، إدارة الجودة الشاملة وتأكيد الجودة، إرضاء العملاء الحاليين والبحث عن آخرين جدد، الترويج والإعلان والعلاقات العامة، التحسينات المستمرة، التدريب المكثف وخدمات ما بعد البيع.<sup>35</sup>

2. مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لقد أثرت التغيرات السياسية والاقتصادية في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، ووضع مكانة في الأسواق العالمية فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسات أدى ذلك إلى الإضرار بأرباحها ومن ثم التأثير على الميزان التجاري

للبلد،<sup>36</sup> هذا وتلعب الجودة أهمية بالغة ودرأً فعالاً في تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق، فقد أصبحت المؤسسات ونتيجة للتغيرات المحلية والدولية عاجزة عن البقاء والاستمرار دون تبنيتها لإستراتيجية واضحة وفعالة في مجال الجودة،<sup>37</sup> حيث تستمد المؤسسة سمعتها وشهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلي رغبات واحتياجات زبائن المؤسسة.<sup>38</sup>

وبعد القرن الواحد والعشرون قرن الجودة وفقاً لما أكده رائدها الأمريكي " Joseph Juran"، إذ تشير الدراسات الإحصائية إلى أن المستهلك أصبح أكثر وعياً واهتماماً بالجودة، فقد ارتفعت نسبة الباحثين عن الجودة من 30-40% إلى 80-90%، ومن هنا تنبع ضرورة اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجودة من خلال حاجتها الماسة إلى اكتساب مزايا تنافسية مستدامة في منتجاتها بما يضمن سهولة نفاذها إلى الأسواق الدولية وتحقيق مكانة هامة في الاقتصاديات الوطنية، وتشير الدراسات الأكاديمية التي أنجزت في هذا المجال إلى أن المؤسسات -خاصة في الدول النامية- تجد صعوبة كبيرة في الدخول للأسواق الأجنبية، نظراً للعديد من الأسباب والتي على رأسها انخفاض جودة المنتجات المصدرة، بمعنى أنها لا تستجيب إلى أذن المواصفات الدولية، وعليه أصبح من اللازم على المؤسسات الرغبة في التصدير التكيف والابتكار بشكل مستمر حتى تتمكن من تصدير منتجاتها في الأسواق الدولية، ولن يتحقق ذلك دون الاعتماد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.<sup>39</sup>

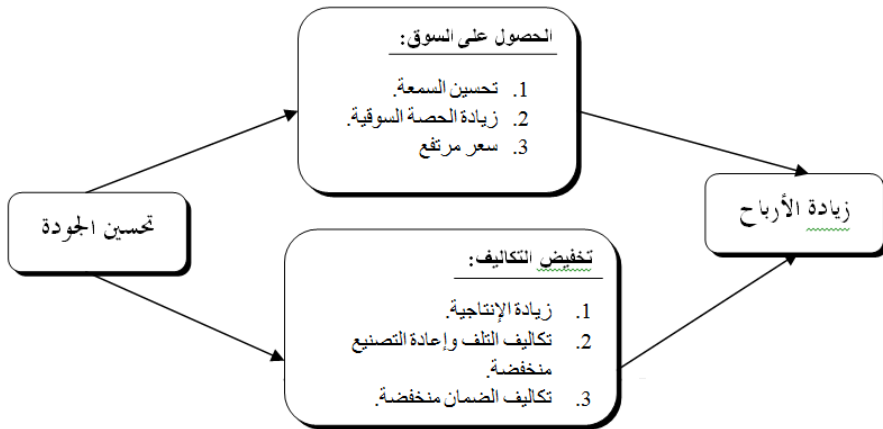
وبما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست لديها القدرة على إتباع الإستراتيجية القائمة على التكلفة الأدنى نظراً لعدم امتلاكها لمطلوبات السيطرة على التكاليف التي تمكنها من المنافسة السعرية، إلا أنها تستطيع أن تتميز وتحقق ميزة تنافسية من خلال إتباع إستراتيجية التميز مع التركيز على قطاع سوقي محدد، يسمح لها بالفهم الدقيق لحاجات المستهلكين والعمل على إشباعها عن طريق تقديم سلع وخدمات متفردة تحقق قيمة مضافة لهؤلاء المستهلكين المتواجدين في هذا القطاع السوقي المحدد من خلال زيادة قدرتها على:<sup>40</sup>

- التميز في تصميم منتجاتها وجودتها مقارنة بالمنافسين.
- سهولة وصول المستهلك لمنتجاتها بالكميات المطلوبة.
- خلق إدراك مميز لمنتجاتها في أذهان الزبائن.

● الإنفاق قدر الإمكان على البحث والتطوير من خلال مصادر التمويل الخاصة بهذا النوع من المؤسسات.

فالجودة المضمونة يمكن أن تقود إلى زيادة الحصة السوقية وتوفير التكاليف وكلاهما يؤثران في الربحية، وفي نفس الوقت فإن تحسين الموثوقية والمطابقة للمواصفات يعني الحد الأدنى من العيوب وتقليل التكاليف الخدمية،<sup>41</sup> ويبين الشكل (02) تأثير تحسين الجودة على كل من الحصة السوقية والتكاليف وسمعة المؤسسة.

### الشكل 02: فوائد تحسين الجودة



المصدر: حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص32.

## خاتمة:

من خلال كل ما تمت الإشارة إليه يمكننا القول بأن تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدخل إدارة الجودة الشاملة يعد بمثابة المفتاح الأساسي لبقائها تميزها في بيئة لا تعترف إلا بما يمكن أن تقدمه للزبون من قيمة متفردة تختلف عن غيرها من المؤسسات المنافسة سواءً في المنتجات أو الخدمات، حيث تقوم إدارة الجودة الشاملة علة مبدأ التحسين المستمر في جميع العمليات بحثاً عن الطرق الكفيلة بتحسين الجودة وبأقل التكاليف لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من زيادة قدرتها التنافسية وكسب مكانة هامة في السوق سواءً المحلية أو العالمية، خاصة في ظل ما تشهده بيئة الأعمال الحالية من تحولات جذرية ومتسارعة بصفة مستمرة، وهو الأمر الذي يرهن بقاء هذه المؤسسات واستمراريتها مما يشكل هاجساً للدول والمؤسسات خاصة منها الدول النامية التي تعتمد على هذه المؤسسات في النهوض باقتصادياتها باعتبارها العمود الفقري لها من خلال مساهمتها في تحقيق النمو والتنمية والاستغلال الكفء والفعال للموارد والوفورات المحلية في تحقيق رفاهية الأفراد وتحسين مستواهم المعيشي.



قائمة المراجع والهوامش:

1. لعلى بوكميش، "إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000"، دار الريبة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص25.
2. "**Approche qualité 460 -091 :Guide d'apprentissage**", SOFAD : Société de formation à distance des commissions scolaires du Québec, 2011, p13, [www.Sofad.qc.ca/media/doc/cours/41.A.4309.pdf](http://www.Sofad.qc.ca/media/doc/cours/41.A.4309.pdf), 04/06/2016, 18 :50.
3. معتز سلمان عبد الرزاق، "أثر نظم المعلومات التسويقية في ضمان جودة الأداء: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والستون، 2008، ص165.
4. أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية والتطبيقية في المؤسسات السلعية والخدمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص20.
5. محمود حسين الوادي وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص19.
6. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص15.
7. مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008، ص64.
8. أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز"، ص4، <http://revues.univ-ouargla.dz>، [ouargla.dz/index.php/2-uncategorised/1618-tqm](http://ouargla.dz/index.php/2-uncategorised/1618-tqm)، 12.06.2015، 17:25.
9. لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص ص67، 68.
10. شادي أرشيد الصرايرة، أكرم يوسف النجداوي، "أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني عشر، ديسمبر 2012، ص ص134، 135.

11. هدى بوحنيك، عثمان عثمانية، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير التنظيمي"،  
الملتقى الدولي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح،  
عمان، الأردن، ص 6، 7.

12. CERCO Working Group on Quality, "**Hand Book for  
Implementing a Quality Management System in a National  
Mapping Agency**", V1, 18 August 2000, p 8.

13. قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000"، دار  
الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص93.

14. شوقي جباري، بوديار زهية، "تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
من خلال إستراتيجية العناقد الصناعية - قراءات في التجربة الإيطالية -"، الملتقى الدولي  
الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في  
الدول العربية، ص3.

15. مرمي مراد، "أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - دراسة حالة شركة **CHAILI profiplast** بسطيف"،  
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-  
2010، ص54.

16. ماجدة العطية، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان،  
الأردن، 2002، ص31.

17. مشري محمد ناصر، "دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية  
المحلية المستدامة (دراسة الإستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة  
ولاية تبسة)"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إستراتيجية  
المؤسسة للتنمية المستدامة، فرع العلوم الاقتصادية، مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال والتنمية  
المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس،  
سطيف، 2008-2011، ص6.

18. السعيد برييش، "مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية - حالة الجزائر-"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، نوفمبر 2007، ص 65.
19. ماجدة العطية، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2009، ص 23.
20. علوي عمار، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، 2010، ص 174.
21. ماجدة العطية، المرجع أعلاه، ص 24.
22. علوي عمار، مرجع سبق ذكره، ص 174.
23. شعيب أتشي، "واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأورو جزائرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007 - 2008، ص 18.
24. علوي عمار، المرجع أعلاه، ص 175.
25. سمية بروبي، "دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي -"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010 - 2011، ص 36.
26. ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ط3، 2009، ص 24.
27. ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، [www.elbassair.net](http://www.elbassair.net)، ص 4.
28. عبد الرحمان بن عنتر، عبد الرزاق حميدي، "اقتصاد المعرفة وتعزيز تنافسية المؤسسة - مع الإشارة لحالة الجزائر-"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع الحروقات في الدول العربية، ص 8.

29. ثائر محمود رشيد، إيناس محمد رشيد، "إستراتيجية دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية مع الإشارة إلى تجربة العراق"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10، 2013، ص142.
30. قلش عبد الله، "الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص10.
31. تيقاوي العربي، "واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج عن المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات - من وجهة نظر العاملين: دراسة تحليلية ميدانية -"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص10.
32. عازب الشيخ أحمد، غربي العيد، "دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة"، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 5- 6/05/2013، ص14.
33. المرجع نفسه، المكان نفسه.
34. قلش عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص11.
35. الحاج نعاس خديجة، معمر قوادري فضيلة، "أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص15.
36. حيدر علي المسعودي، "إدارة تكاليف الجودة إستراتيجياً"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص31.
37. لعللى بوكيمش، مرجع سبق ذكره، ص55.
38. قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص31.
39. جمال خنشور، حمزة العوادي، "نحو إرساء إستراتيجية متكاملة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، مجلة الواحات والبحوث والدراسات، المجلد السابع، العدد الثاني، 2014، 43-61، ص57.

**40.** عثمانى عياشة، "دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات (بيبي كولا) بولاية سطيف"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2010، 2011، ص107.

**41.** حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص31.