الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد بوضياف / المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

Université Mohamed Boudiaf / M'SILA
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des sciences de Gestion

رقم التسجيل: 12/D06/018 : N°

الموضوع

أثر تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة

"حسب إدراك الإطارات في المؤسسات محل الدراسة"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالب :
والي عيسى

الأستاذ المشرف :
د. عمرون بوجمعة

أعضـــاء لجـــنة المناقشة

1. أ. د. دبي علي	أستاذ التعليم العالي	رئيسًا
2. د. عمرون بوجمعة	أستاذ محاضر - ب-	مشرفًا ومُقررًا
3. د. لقواق عبد الرزاق	أستاذ محاضر - أ-	مناقشًا

السنة الجامعية: 2017 - 2018

الإهـــــداء

اهدي ثمرة جهـــدي إلى؛

- **إلى التي حملتني وهنَا على وهن، أمي الغالية حفظها الله؛**
- **إلى الذي أورثني حب العلم و العمل، أبي الكريم رحمـه اللـــــــــه؛**
- **إلى إخوتي و أخـــــواتي وكل أفـــــــــراد عائلـــتي؛**
- **إلى جميـــــع من ساعدني على إتمام هذا العمـــــــل؛**
- **إلى كل طالـــــــب علم.**

والي عيسى

الشكـــــر

" رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي

وأن اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

النمل– 19–

أولا أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وحسن عونه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين، صلوات ربي وسلامه عليه؛

بكل امتنان وعرفان أقدم أسمى معاني الشكر والتقدير والاحترام إلى كل من ساعدني وشجعني على إنجاز هذا العمل؛

وفي مقدمتهم أستاذي: الدكتور عمرون بوجمعة الذي كان لي نعم الناصح والمرشد، فجزاه الله كل خير؛

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل؛

وخالص الشكر والتقدير للدكاترة أبو عبد الله صالح وحريزي فاروق والى جميع زملائي في الدراسة وكذا أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

ويشرفنا تقديم الشكر لكل الإطارات المسيرة في مصنع التواب، وشركة مغرب بايب، ومؤسسة عمر بن عمر، ومؤسسة حضنة ميتال بولاية المسيلة.

الملخص

الهدف الرئيسي لهذا البحث هو معرفة اثر نظام إدارة الجودة ISO 9001 على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة، ومن خلال هذا الأثر نريد توضيح العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل نظام إدارة الجودة ISO 9001 والمتغير التابع الأداء والذي يتضمن بعدين الأداء المالي والأداء غير المالي.

اعتمدنا في بحثنا هذا على منهج كمي بحت عن طريق إجراء مسح ميداني كمي وإجراء عدد قليل من المقابلات مع إدارة هذه المؤسسات، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان عن طريق المقابلة وجها لوجه، والبريد الالكتروني، وتمت الدراسة الميدانية على أربع مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية المسيلة تم اختيارها عشوائيا "مصنع التواب، شركة مغرب بايب، مؤسسة عمر بن عمر، مؤسسة حضنة ميتال"، وتتكون هذه العينة من 107 إطار في المؤسسات ميدان الدراسة، وتم تحليل معطيات هذا البحث باستخدام برنامج SPSS.22.

من خلال تحليل نتائج البحث توصلنا إلى عدة نتائج من بينها تبين لنا نظام إدارة الجودة ISO 9001 يحسن من الأداء (المالي وغير المالي) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، كما تبين انه هناك اثر لأبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتبنية لهذا النظام بولاية المسيلة، ومن بين هذه الأبعاد التي كان لها تأثير على الأداء نجد كل من "القيادة، التركيز على العميل، منهجية العمليات، مشاركة العاملين"، بينما الأبعاد التي كان لها تأثير ايجابي على أداء هذه المؤسسات نجد كل من " التركيز على العميل، منهجية العمليات، مشاركة العاملين"، بينما بعد "القيادة" كان له تأثير سلبي على أداء هذه المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 إصدار 2008، الأداء (المالي وغير المالي)، المؤسسات الصغيرة المتوسطة بولاية المسيلة، الجزائر.

Abstract

The main objective of this research is to understand the effect of ISO 9001 Quality management on the performance of small and medium enterprises (SMEs) in M'Sila , and through this effect, we want to clarify the relationship between the dimensions of the independent variable ISO 9001 and the dependent variable which includes two dimensions: financial and non-financial performances.

In our research, we relied on a quantitative approach by performing a quantitative field research and a few interviews with the responsible of these enterprises. Data was collected using the questionnaire tool through face to face interviews and through sending E-mails. The field of study was performed in four SMEs in M'Sila . The following enterprises were chosen randomly: (El-Taouab factory, Maghreb Pipe company, Omar Ben Omar Company and Hodna Metal enterprise).The sample consists of a 107 framework of enterprises in the field of study. The research data were analyzed using SPSS.22 software.

By analyzing the results of this research, we found several results. Among them, we found that the quality management system improves the performance (financial and non-financial performances) of SMEs under study. We also found that there is an impact of the dimensions of quality management system ISO9001on the performance of the SMEs adopting this quality system in M'Silla. Among these dimensions which had an effect on the performance, there are: Leadership, taking in consideration the client, process methodology and employee participation. Thus, the dimensions which had a positive effect on the performance of these enterprises were; the focus on the client, process methodology and employee participation. Whereas, the leadership had a negative effect on the performance of these enterprises.

Key Words: The dimensions of quality management ISO 9001 version 2008, performance of financial and non-financial dimensions, Small and Medium Enterprises **(SMEs)** of the state of M'Sila , Algeria.

فهرس المحتويات

الإهـــــداء _____ III

الشكـــــر _____ IV

الملخص _____ V

Abstract _____ VI

فهرس المحتويات _____ VII

قائمة الجداول _____ XII

قائمة الأشكال _____ XV

قائمة الملاحق _____ XVI

قاموس المصطلحات _____ XVII

مقدمة _____ أ

أولا: توطئة _____ ب

ثانيا: الإشكالية _____ ب

ثالثا: فرضيات البحث _____ ج

رابعا: دوافع وأسباب اختيار الموضوع _____ د

خامسا: أهمية البحث _____ د

خامسا: أهداف البحث _____ ه

سادسا: الحدود الزمانية والمكانية للبحث _____ ه

سابعا: منهج البحث والأدوات المستخدمة _____ و

ثامنا: الدراسات السابقة _____ ز

تاسعا: صعوبات البحث _____ س

عاشرا: خطة البحث _____ س

تمهيد 2

المبحث الأول: ماهيـــة المؤسسات الصغيرة والمتوسطـة 3

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 3
المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطـة 5
المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 6
المطلب الرابع: عرض لبعض إحصائيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 8
المطلب الخامس: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 10

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة ISO 9001 14

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة 14
الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة 14
الفرع الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة 16
الفرع الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة 17
الفرع الرابع: الأدوات المستخدمة في حل مشاكل الجودة الشاملة 19
المطلب الثاني: ماهية المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9001 20
الفرع الأول: مفهوم ونشأة نظام (ISO) 9001 20
الفرع الثاني: المبادئ التي يقوم على أساسها نظام إدارة الجودة ISO 9001 23
الفرع الثالث: جديد نظام ISO 9001: 2015 26
الفرع الرابع: فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 27
المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام ISO 9001 29

المبحث الثالث: الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 31

المطلب الأول: ماهية الأداء 31
الفرع الأول: تعريف الأداء 31
الفرع الثاني: مكونات الأداء 32
الفرع الثالث: أبعـاد الأداء 33
المطلب الثاني: إدارة الأداء 33
الفرع الأول: تعريف إدارة الأداء 33
الفرع الثاني: دور إدارة الأداء 34
المطلب الثالث: أنواع الأداء 34
المطلب الرابع: تقييم أداء المؤسسة 37
الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء 37
الفرع الثاني: فوائد تقييم الأداء 37
الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في تقيم الأداء 38

المطلب الخامس: قياس أداء المؤسسة 38
الفرع الأول: لوحة القيادة Le Tableau De Bord 38
الفرع الثاني: بطاقة الأداء المتوازن 39

المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة والأداء 40

المطلب الأول: النظريات المفسرة لإدارة الجودة الشاملة 40
المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء 43

المبحث الخامس: صياغة الفرضيات وتشكيل النموذج النظري للدراسة 45

المطلب الأول: إعداد فرضيات الدراسة 45
المطلب الثاني: التمثيل البياني لنموذج النظري للدراسة 49

الخلاصة 51

الفصل الثاني: الإطار المنهجي للبحث 52

تمهيد 53

المبحث الأول: أداة البحث 54

المطلب الأول: كيف تم إعداد الاستبيان 54
الفرع الأول: ماهية المتغيرات وسلالم القياس المستخدمة في إعداد الاستبيان 54
الفرع الثاني: المقياس المستخدم 56
الفرع الثالث: كيفية تصميم الاستبيان 57
المطلب الثاني: المواصفات المنهجية لإثبات مصداقية الاستبيان 57
الخطوة الأولى: صحة المحتوى 57
الخطوة الثانية: اختبار تجريبي 58
الخطوة الثالثة: إدارة الاستبيان (المسح الميداني) 59

المبحث الثاني: مجتمع وعينة البحث 60

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وقاعدة المعاينة 60
المطلب الثاني: وحدة المعاينة وعينة البحث 60

المبحث الثالث: التقنيات الإحصائية المستخدمة لتحليل معطيات البحث باستخدام برنامجSPSS.22
63

المطلب الأول: التحليل العاملي الاستكشافي وتحليل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" **63**
المطلب الثاني: المتوسطات الحسابية لاختبار t للعينات المترابطة **64**
المطلب الثالث: الارتباط الخطي الثنائي **65**
المطلب الرابع: تحليل الانحدار الخطي المتعدد **66**

الخلاصة **67**

الفصل الثالث: التحليل الإحصائي للمعطيات وتفسير النتائج ***68***

تمهيد **69**

المبحث الأول: تنقية استبيان البحث **70**

المطلب الأول: إجراءات تنقية الاستبيان **70**
أولا: تحليل البنية العاملية 70
ثانيا: تحليل الاتساق الداخلي (الثبات) 71
المطلب الثاني: تحليل نتائج تنقية الاستبيان **71**

المبحث الثاني: اختبار الفرضية الأولى **77**

المطلب الأول: تذكير نظري حول التحقق من الفرضية الأولى **77**
المطلب الثاني: ماهية شروط تحقق اختبار t للعينة المترابطة **78**
المطلب الثالث: تحليل المعطيات **79**
المرحلة الأولى: تحليل معطيات العينة المترابطة للأداء الإجمالي قبل وبعد 79
المرحلة الثانية: تحليل معطيات العينة المترابطة للأداء غير المالي قبل وبعد 81
المرحلة الثالثة: تحليل معطيات العينة المترابطة للأداء المالي قبل وبعد 84
المطلب الرابع: ملخص النتائج بشان التحقق من الفرضية الأولى **87**

المبحث الثالث: اختبار الفرضية الثانية **89**

المطلب الأول: تذكير نظري حول التأكد من الفرضية الثانية **89**
المطلب الثاني: الشروط الواجب توفرها لاستخدام معامل ارتباط بيرسون **90**
المطلب الثالث: تحليل المعطيات **91**
المطلب الرابع: ملخص النتائج بشان التحقق من الفرضية الثانية **94**

المبحث الرابع: اختبار الفرضية الثالثة والرابعة 96

المطلب الأول: تذكير نظري حول التأكد من الفرضية الثالثة والرابعة 96
المطلب الثاني: الشروط الواجب توافرها لإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد 97
المطلب الثالث: تحليل المعطيات 99
المرحلة الأولى: اثر أبعاد إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء الإجمالي 99
المرحلة الثانية:اثر أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء غير المالي 102
المرحلة الثالثة:اثر أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء المالي 104
المطلب الرابع: ملخص النتائج بشان التحقق من الفرضية الثالثة والرابعة 108

الخلاصة 112

الخاتمـــة 114

1) مناقشة نتائج البحث 115

2) ملخص نتائج البحث 122

1-2) المساهمات النظرية الأكاديمية 122
2-2) المساهمات في الجانب الميداني 123
اقتراحات خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة 123
اقتراحات عامة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة 124

03) حدود البحث 125

04) آفاق البحث 125

قائمة المراجـــع 127

الملاحـــق 135

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
الجدول رقم (01-م)	▪ الحدود المكانية للدراسة؛	**و**
الجدول رقم (01-01)	▪ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نهاية 2016؛	**7**
الجدول رقم (02-01)	▪ تصنيف المؤسسات حسب عدد العمال؛	**8**
الجدول رقم (01، 03)	▪ توزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للموقع الجغرافي	**8**
الجدول رقم (04-01)	▪ توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة النشاط لسنة (2016/2015)؛	**9**
الجدول رقم (05-01)	▪ تطور المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9001؛	**21**
الجدول رقم (06-01)	▪ السمات القيادية؛	**22**
الجدول رقم (07-01)	▪ مؤشرات مشاركة العاملين؛	**23**
الجدول رقم (08-01)	▪ مجالات عملية التحسين؛	**24**
الجدول رقم (09-01)	▪ أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001	**27**
الجدول رقم (10-01)	▪ الفرق بين نظام ISO 9001 ونظام إدارة الجودة الشاملة؛	**29**
الجدول رقم (11-01)	▪ النظريات المفسرة لإدارة الجودة الشاملة؛	**41**
الجدول رقم (01-02)	▪ سلالم القياس المستخدمة في إعداد الاستبيان؛	**54**
الجدول رقم (02-02)	▪ ملاحظات قيمة لإثبات مصداقية محتوى الاستبيان؛	**57**
الجدول رقم (03-02)	▪ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛	**60**
الجدول رقم (01-03)	▪ القوة العاملية (درجة تشبع العوامل) وقياس الاتساق الداخلي لكل سلم قياس؛	**72**

الجدول رقم (03-02)	▪ الإحصاء الوصفي للعينة المترابطة (الأداء الإجمالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001)؛	**78**
الجدول رقم (03-03)	▪ علاقة العينات المترابطة (العلاقة بين الأداء الإجمالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001)؛	**79**
الجدول رقم (03-04)	▪ اختبار t للعينات المترابطة (الأداء إجمالي قبل وبعد)؛	**79**
الجدول رقم (03-05)	▪ الإحصاء الوصفي للعينة المترابطة (الأداء غير المالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001؛	**81**
الجدول رقم (03-06)	▪ العينات المترابطة (العلاقة بين الأداء غير المالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001)؛	**81**
الجدول رقم (03-07)	▪ اختبار t للعينات المترابطة (الأداء غير المالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001)؛	**82**
الجدول رقم (03-08)	▪ الإحصاء الوصفي للعينة المترابطة (الأداء المالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001)؛	**83**
الجدول رقم (03-09)	▪ علاقة العينات المترابطة (العلاقة بين الأداء المالي قبل وبعد تبني إدارة الجودة ISO 9001)؛	**84**
الجدول رقم (03-10)	▪ اختبار t للعينات المترابطة (الأداء المالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001)؛	**84**
الجدول رقم (03-11)	▪ الإحصاءات الوصفية للمتغيرات؛	**91**
الجدول رقم (03-12)	▪ معاملات الارتباط بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء (المالي وغير المالي)؛	**92**
الجدول رقم (03-13)	▪ ملخص نتائج مصفوفة الارتباط بيرسون؛	**93**
الجدول رقم (03-14)	▪ ملخص تحليل الانحدار (الأداء الإجمالي)؛	**99**
الجدول رقم (3-15)	▪ تحليل تباين الانحدار (الأداء الإجمالي)؛	**99**
الجدول رقم (03-16)	▪ نتيجة تحليل الانحدار (الأداء الإجمالي)؛	**100**
الجدول رقم (03-17)	▪ المتغيرات المستقلة التي لم تدخل معادلة الانحدار (الأداء الإجمالي)؛	**101**

الجدول رقم (03-18)	▪ ملخص تحليل الانحدار (الأداء غير المالي)؛	**102**
الجدول رقم (3-19)	▪ تحليل تباين الانحدار (الأداء غير المالي)؛	**102**
الجدول رقم (03-20)	▪ نتيجة تحليل الانحدار (الأداء غير المالي)؛	**102**
الجدول رقم (03-21)	▪ المتغيرات المستقلة التي لم تدخل معادلة الانحدار (الأداء غير المالي)؛	**103**
الجدول رقم (03-22)	▪ ملخص تحليل الانحدار (الأداء المالي)؛	**103**
الجدول رقم (3-23)	▪ تحليل تباين الانحدار (الأداء مالي)؛	**104**
الجدول رقم (03-24)	▪ نتيجة تحليل الانحدار (الأداء مالي)؛	**105**
الجدول رقم (03-25)	▪ المتغيرات المستقلة التي لم تدخل معادلة الانحدار (الأداء المالي)؛	**106**
الجدول رقم (03-26)	▪ معادلات الانحدار المتعدد للأداء (المالي وغير المالي)؛	**108**
الجدول رقم (03-27)	▪ عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة؛	**110**
الجدول رقم (03-28)	▪ ملخص نتائج التحقق من فرضيات البحث.	**111**

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل رقم (01-01)	▪ أهمية إدارة الجودة الشاملة TQM وعلاقتها بالربحية والتكلفة؛	**43**
الشكل رقم (02-01)	▪ التمثيل البياني لنموذج الدراسة النظري؛	**49**
الشكل رقم (01-03)	▪ تحسن الأداء الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001؛	**80**
الشكل رقم (02-03)	▪ تحسن الأداء غير لمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001؛	**83**
الشكل رقم (03-03)	▪ تحسن الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001؛	**85**
الشكل رقم (04-03)	▪ الانتشار العشوائي للمتغيرات (تحقق شروط الانحدار)؛	**97**
الشكل رقم (خ- 01)	▪ التمثيل البياني لنموذج الدراسة التجريبي؛	**115**
الشكل رقم (خ-02)	▪ نموذج تحقق الفرضية الأولى؛	**116**
الشكل رقم (خ-03)	▪ نموذج تحقق الفرضية الثانية؛	**117**
الشكل رقم (خ-04)	▪ نموذج تحقق الفرضية الثالثة والرابعة.	**120**

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
الملحق رقم (01- 01)	▪ إثبات مصداقية محتوى الاستبيان (خبراء أكاديميون)؛	**135**
الملحق رقم (01-02)	▪ إثبات مصداقية محتوى الاستبيان(خبراء مهنيون)؛	**136**
الملحق رقم (02)	▪ الاستبيان النظري؛	**137**
الملحق رقم (03)	▪ نتائج التحليل العاملي الاستكشافي؛	**142**
الملحق رقم (04)	▪ نتائج تحليل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ"؛	**146**
الملحق رقم (05)	▪ الاستبيان التجريبي؛	**153**
الملحق رقم (06)	▪ اختبار العلاقة الخطية والتوزيع الطبيعي للأداء (قبل وبعد) لإجراء اختبار t للعينة المترابطة؛	**158**
الملحق رقم (07)	▪ اختبار العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة لإجراء اختبار معامل بيرسون؛	**160**
الملحق رقم (08)	▪ اختبار العلاقة الخطية والتوزيع الطبيعي للأداء (المالي وغير المالي) لإجراء تحليل الانحدار الخطي.	**161**

قاموس المصطلحات

المصطلحات باللغة الانجليزية	المصطلحات باللغة العربية
Analysis Factorial Exploratory (AFE)	التحليل العاملي الاستكشافي
Balanced Scorecard (BS)	بطاقة الأداء المتوازن
Business Environnement (BE)	بيئة الأعمال
Common Factor Analysis (CFA)	طرق تحليل التباين المشترك
Correlate Bivariat (CB)	الارتباط الثنائي
Customer Focus (CF)	التركيز على العملاء
Dashboard	لوحة القيادة
Effectiveness	الفعالية
Efficiency	الكفاءة
Human Performance (HP)	الأداء البشري
International Organisation of Standardisation (ISO)	المنظمة الدولية للمواصفات
Leadership	القيادة
Manage the questionnaire (MQ)	إدارة الاستبيان
Manufacturing	التصنيع
Maximum Likelihood method (MLm)	طريقة الاحتمال الأقصى
Multipe Regression Analysis (MRA)	تحليل الانحدار المتعدد
Natural distribution (Nd)	التوزيع الطبيعي
Optimization	التحسين
Organizational Performance (OP)	الأداء التنظيمي
Paired samples t test	اختبار t للعينة المترابطة
Performance management (PM)	إدارة الأداء
performance of financial and non-financial (PF.NF)	الأداء (المالي وغير المالي)
Principal Axis Factoring (PAF)	طريقة المحاور الأساسية
Principal Components (PC)	طريقة المكونات الأساسية أو الرئيسية
Process management (PM)	إدارة العمليات
Purification questionnaire (PQ)	تنقية الاستبيان
Quality	الجودة

Quality management system requirements (QMSR)	متطلبات نظام إدارة الجودة
Questionnaire	الاستبيان
Small and Medium Enterprises (SME)	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
Small Business	الأعمال الصغيرة
Statistical Methods	الأساليب الإحصائية
Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
Stepwise Regression Analysis	تحليل الانحدار المتدرج
Strategic planning (SP)	التخطيط الاستراتيجي
Study Society (SS)	مجتمع الدراسة
Study Unit (ST)	وحدة الدراسة
Technical Performance (TP)	الأداء التقني
The dimensions of quality management (DQM)	أبعاد إدارة الجودة
The research sample (RS)	عينة البحث
The World Bank (WB)	البنك الدولي
Theories of Total Quality Management (TTQM)	نظريات إدارة الجودة الشاملة
TOTAL Quality management (TQM)	إدارة الجودة الشاملة
Zéro Defects	العيوب الصفرية

مقدمة

أولا: توطئة

أدت عولمة الأسواق وشدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية وارتفاع سقف مطالب الزبائن في العقدين الأخيرين إلى بروز الجودة كأحد أهم عوامل النجاح والتنافسية في مجال الأعمال، ما جعل معظم المؤسسات حاليا تحرص كل الحرص على الالتزام بجودة المنتجات وتلبية حاجات ورغبات الزبائن؛ وبالتالي فان ثقافة الجودة هي المدخل الأساسي لتطوير وتحسين مستوى أداء الأعمال، ومن أهم الطرق لإدارة الجودة وتحسينها في المؤسسات نجد إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأدواتها المختلفة ونماذج الجوائز الكبرى (الجائزة الأوربية EFQM، جائزة Malcolm Balding الأمريكية، وجائزة Deming اليابانية) إلى جانب المعايير الدولية ISO 9001. في المقابل كشفت دراسات متخصصة أن مواصفات ISO 9001 أكثر الأساليب شعبية واستخداما في تطوير أنظمة الجودة في العالم، حيث يمكن تعميمها على كافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغض النظر عن المؤسسة وطبيعة نشاطها (نايف علوان، 2005)؛

هناك العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وبالأخص ولاية المسيلة، اكتشفنا أن معظم هذه المؤسسات مع مرور فترة قصيرة من تأسيسها حققت نتائج سلبية تمثلت أساسا في انخفاض مستوى أدائها وانخفاض جودة منتجاتها وخدماتها؛ كما تواجه صعوبات متعلقة بالجانب الإداري وغير ذلك، ولكن كضرورة للبقاء والاستمرار يفرض عليها تعزيز مكانتها والارتقاء بأدائها،لبلوغ ذلك يجب على هذه المؤسسات إتباع عدة نماذج ومن بينها نظام إدارة الجودة ISO 9001 والذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث يتضمن مجموعة من المبادئ الإرشادية لتسيير المنظومة الإدارية للمؤسسات، ينبغي على هذه المؤسسات الالتزام بتطبيق مبادئ هذا النظام ومواكبة التغيرات التي تطرأ عليه من اجل تحقيق أفضل أداء ممكن (ديمينغ، 2009).

يهدف نظام إدارة الجودة ISO 9001 لتحسين وتطوير جميع مستويات الأداء داخل وخارج المؤسسة، فهو نظام يؤكد للقيادة العليا ولجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة عامة والزبائن خاصة أن جميع المبادئ التي تتضمنها مواصفة ISO 9001 تقوم وفق معايير دولية (ديمينغ، 2009).

ثانيا: الإشكالية

تواجه المؤسسات الجزائرية وخاصة ولاية المسيلة العديد من التغيرات والتحديات، من أهمها انخفاض مستوى أدائها وانخفاض جودة منتجاتها وخدماتها،وما يصاحبها من تغير في سلوك المستهلك الذي أصبح أكثر وعيا وثقافة في استهلاكه، وبالتالي أصبحت الجودة من أهم متطلباته وكمعيار أساسي للحكم على تنافسية أي مؤسسة، الأمر الذي يدعو هذه المؤسسات إلى تغيير أساليبها الإدارية التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه من تحديات.

نظام إدارة الجودة ISO 9001 عند الالتزام بأبعاده المختلفة، يعتبر نظام جد هام في مجال تحسين أداء المؤسسات سواء الأداء المالي أو غير المالي، وذلك من خلال تحسين معدل الربحية، وانخفاض التكاليف، وتحسين العلاقات بين الموظفين وغير ذلك من الآثار الايجابية، وهو ما أكدته معظم الدراسات

السابقة (بحوث تجريبية) ومن بينها **(Tenner, 1992) (ديمينغ، 2009) (2016, DAOUDI)** والذي قد يؤثر بالإيجاب على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة.

بما أن بحثنا يرتكز على عينة مكونة من أربع مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية المسيلة (HODNA METALTAOUAB, CAB, MAGHREB PIPE,) وهذه العينة متبنية لنظام إدارة الجودة ISO 9001، سندرس علاقة واثر أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2008 على أداء هذه المؤسسات حسب إدراك الإطارات.

لتوضيح علاقة التأثير بين المفهومين نطرح إشكالية البحث على النحو التالي:

- **ما هو اثر تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة؟**

يندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل نظام إدارة الجودة ISO 9001 يحسن من أداء (المالي وغير المالي) للمؤسسات محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل يوجد اثر لأبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما هي عوامل نجاح نظام إدارة الجودة ISO 9001 في المؤسسات محل الدراسة؟

ثالثا: فرضيات البحث

تتمثل فرضيات البحث فيما يلي:

H1: نظام إدارة الجودة ISO 9001 يحسن من الأداء (المالي وغير المالي) للمؤسسات محل الدراسة.

H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات محل الدراسة.

H3: يوجد اثر لأبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات محل الدراسة.

H4: يوجد اثر ايجابي لأبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات محل الدراسة.

رابعا: دوافع وأسباب اختيار الموضوع

ترجع أسباب اختيار الموضوع إلى النقاط التالية:

- يندرج في إطار التخصص؛
- رغبة شخصية من أجل التعمق أكثر في مجال أنظمة TQM و ISO 9001؛
- أهمية الموضوع على المستوى الدولي والمحلي وارتباطه بالواقع العملي، وكذا تأثيره على الاقتصاد الوطني، لان قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي؛
- نقص الدراسات الجزائرية في ما يخص نظام إدارة الجودة ISO 9001، وبالأخص ولاية المسيلة هناك شبه انعدام للدراسات التي تناولت هذا الموضوع؛
- نظام إدارة الجودة ISO 9001 موضوع جد هام بالنسبة لنا كباحثين أو بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة من اجل خطو خطوة نحو التقدم.

خامسا: أهمية البحث

- تتجسد أهمية البحث في أن تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 ليس كونها شهادة تسهل كسب سمعة جيدة في الأسواق أو الانطلاق نحو العالمية فقط، وإنما لما لها من منافع تساهم في تحسين أداء مؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إن الاهتمام العالمي الواسع بنماذج الجودة ونظام إدارة الجودة ISO 9001 يدعو المؤسسات إلى مواكبة التطورات والاهتمام بهذه الأنظمة لمواجهة المنافسة وضمان البقاء والاستمرار، وبالتالي فان هذه الدراسة تأتي ضمن هذا التوجه؛
- إعطاء نظرة شاملة عن واقع نظام إدارة الجودة ISO 9001 وأثره على أداء المؤسسات محل الدراسة من اجل تشجيع كافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة على ضرورة تبني هذا النظام لتعزيز أدائها.

خامسا: أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف وهي كالتالي:

- دراسة العلاقة واثر نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة؛
- مقارنة أداء المؤسسات محل الدراسة قبل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 وبعد تبني هذا النظام؛
- دراسة عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة في ظل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001؛
- نظام إدارة الجودة ISO 9001 من المواضيع الحديثة والهامة، حيث درسنا أثره على الأداء من منظور شامل، الهدف من ذلك فتح المجال للدراسات اللاحقة بدراسة اثر هذا النظام على احد أبعاد الأداء بشكل متعمق؛
- نتمنى أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة عامة وبالخصوص المؤسسات محل الدراسة والباحثين معا؛

سادسا: الحدود الزمانية والمكانية للبحث

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على أربع مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية المسيلة، حيث من بين سبعة مؤسسات متبنية لنظام ISO 9001 تم اختيار أربع مؤسسات عشوائيا، الجدول التالي يتضمن اسم كل مؤسسة وموقعها الجغرافي:

الجدول رقم (01-م): الحدود المكانية للدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	الموقع الجغرافي
01	SARL TAOUAB	مجدل – جنوب ولاية المسيلة
02	MAGHREB PIPE	المنطقة الصناعية – شمال ولاية المسيلة
03	HODNA METAL	المنطقة الصناعية – شمال ولاية المسيلة
04	CAB	خبانة – شرق ولاية المسيلة

المصدر: من إعداد الطالب

الحدود الزمانية: أما الحدود الزمانية للدراسة كانت ابتداء من أواخر شهر ابريل لعام 2017 إلى غاية نهاية شهر مايو من عام 2018.

سابعا: منهج البحث والأدوات المستخدمة

1- المنهج

لمعالجة الإشكالية المذكورة أعلاه واختبار فرضيات البحث الأربعة، سنعتمد على إستراتجية بحث شبه تجريبية استنتاجيه تستند على البيانات الميدانية، ويعتمد البحث على المنهج الكمي من خلال إجراء مسح ميداني مع إدارة استبيان كمي وإجراء بعض المقابلات (Thietart et cool، 1999)[1]، سوف تسمح لنا المقابلات بفهم عميق لواقع نظام إدارة الجودة ISO 9001 بالمؤسسات محل الدراسة، إدارة هذه المقابلات هي فقط لفهم واقع نظام إدارة الجودة ISO 9001، فهي ليست مسألة تثلث بين الكمية والنوعية، كما، سنقوم بدراسة نقدية للمفاهيم في الإطار النظري، وهذا كله من خلال دراسة الكتب، المجلات، المقالات التجريبية، رسائل، دراسات سابقة تجريبية، ثم سنستعين بها في تحليل نتائج البحث.

2- مجتمع وأداة البحث

1.2- مجتمع وعينة البحث

يجب على أي باحث قبل الشروع في جمع البيانات تحديد نوع العينة وحجمها من اجل التوصل إلى نتائج ذات مصداقية وقابلة للتعميم على المجتمع، ويجب أن تكون العينة ملائمة لهدف البحث لكي يمكن للغير تقييم مدى ثقة التي يمكن وضعها في نتائج البحث، ويتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتبنية لنظام إدارة الجودة ISO 9001 بولاية المسيلة، نظرا لتقيدنا بالوقت وحجم المجتمع المحدود في ولاية المسيلة الذي لا يتجاوز عشر مؤسسات متبنية لهذا النظام حسب مصدر مقرب من غرفة الصناعة والتجارة، قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة، وتستخدم العينة العشوائية البسيطة مع المجتمعات محدودة العدد**(بوعبد الله، 2016[2])**، وتم اختيار عينة من أربع مؤسسات صغيرة ومتوسطة متبنية لنظام إدارة الجودة ISO 9001 عشوائيا، وهي:

(CAB –MAGHREB PIPE – HODNA METTAL – TAOUAB)

لاستخدام الطرق الإحصائية يتطلب عينة كبيرة وهو ما أكدته معظم الدراسات ومن بينها دراسة **(تيغزة، 2012)** التي أكدت على ضرورة تجاوز عدد العينة العدد 100،[1]ولتفادي صغر حجم عينة بحثنا استهدفنا فئة الإطارات في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي أصبحت وحدة الدراسة هي الإطارات والذي يتجاوز عددهم 100 إطار في المؤسسات محل الدراسة.

---

[1]Thietart, R-A et coll, ***Méthodes de recherche en management***; France, Paris, Dunod, 1999.

[12]صلاح بوعبدالله، نفس المرجع السابق، ص 05.

[1]أمحمد بوزيان تيغزة، **التحليلألعاملي الاستكشافي والتوكيدي "مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS وليزرلLISREL"**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2012م – 1433 ه، ص 24.

2.2- أداة البحث

بعد دراسة منهجية البحث العلمي، وعلى ضوء إشكالية البحث وفرضياته الأربع اعتمدنا في بحثنا على أداة الاستبيان من اجل جمع البيانات.

لماذا اخترنا أداة الاستبيان لجمع البيانات؟

استنادا على الباحثان **(Roussel et Wacheux, 2005)** فان جمع البيانات عن طريق الاستبيان له مزايا وحدود، يظهر الاستبيان كأفضل طريقة لجمع البيانات نظرا لصعوبة الحصول على البيانات عند إجراء الدراسة الكيفية، وأيضا إمكانية تعميم النتائج وقابلية استخدامه من قبل جميع الباحثين في مختلف أنحاء العالم لقياس الظاهرة المدروسة، كما انه يساعد على الحفاظ على سرية مصادر البيانات.[1]

لكن قبل ذلك أجرينا دراسة كيفية أولية الهدف منها إجراء مقابلات للتواصل مع المؤسسات محل الدراسة ودراسة وفهم واقع نظام إدارة الجودة ISO 9001 في بعض مؤسسات محل الدراسة، أما إدارة الاستبيان تم ذلك عن طريق المقابلة وجها لوجه، وعن طريق البريد الالكتروني؛

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.22، وتم اختبار الفرضيات الأربع للبحث باستخدام خمس تقنيات إحصائية وهي: التحليل العاملي الاستكشافي، تحليل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ"، تقنية حساب المتوسطات (اختبار t للعينات المترابطة)، الارتباط الخطي الثنائي، وتحليل الانحدار المتعدد.

ثامنا: الدراسات السابقة

من اجل الإلمام بمحتوى ما جاء في الدراسات السابقة، استخدمنا تصميما خاص بدراسة (حريزي، 2017) من اجل ذكر أهم النقاط التي تتضمنها هذه الدراسات والتي لها علاقة بموضوع دراستنا، وقد تم تقسيم هذه الدراسات إلى دراسات عربية وأجنبية، إذ سوف نتطرق إلى جزء من الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في إعداد هذا البحث العلمي، والمتمثلة في مقالات علمية تجريبية، مع مراعاة ترتيب هذه المقالات حسب تاريخ نشرها.

الجدول التالي يستعرض أهم ما جاء في هذه الدراسات من أهداف واستنتاجات وغير ذلك الخاصة بالدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث سواء درست المتغير المستقل أو المتغير التابع، وهذه بعض الدراسات التي اطلعنا عليها من اجل سياق بحثنا كالأتي:

[1]Roussel P et F Wacheux***, Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales***, Belgique: Bruxelles: éditions de Boeck Université, 2005.

1: الدراسات العربية

دراسة (الشريف حمزاوي، 2012)	
عنوان الدراسة	▪ **إشهاد المطابقة مع معايير ISO 9001: دوافعه وأثاره على الأداء التنظيمي (تحليل تجارب ثلاث مؤسسات جزائرية ص و م)**
نوع الدراسة	▪ **مقال، جامعة بأجي مختار، عنابة.**
مجتمع الدراسة	▪ مجموعة من المدراء في ثلاث مؤسسات صغيرة ومتوسطة حاصلة على شهادة ISO 9001.
هدف الدراسة	الأسباب التي دفعت المؤسسات الثلاثة إلى تبني نظام ISO 9001. تقييم المدراء لأثار تبني نظام ISO 9001 على عمليات وأداء مؤسستهم.
خطوات الدراسة	▪ تم تقسيم المقال إلى ثلاثة أقسام:الإطار النظري والإطار المنهجي للدراسة والجانب الميداني.
حجم العينة	▪ 37مدير.
الأدوات	▪ دراسة كمية، اعتمدت على أداة الاستبيان.
أهم النتائج	▪ نتائج الدراسة أظهرت أن أهم أسباب التي جعلت المؤسسات الثلاث تتبنى نظام 9001 ISO "الضغوط المفروضة عليها من الخارج (الرفع من ثقة الزبائن، تعزيز سمعة المؤسسة، مجاراة المنافسين، نزولا عند رغبة الزبائن). ▪ إجماع المدراء على أن مؤسساتهم حققت فوائد مدركة معتبرة من الإشهاد غطت جميع محاور الاستبيان، تبين أن نظام ISO 9001 مكنها من توثيق سياسة الجودة وإجراءات إدارة الجودة، كما مكنها على صعيد الموارد البشرية، من شرح مفاهيم الجودة وتدريب عدد كبير من الموظفين على متطلبات هذا النظام أثناء عملية التنفيذ، إضافة إلى ذلك ساعد المؤسسات محل الدراسة على تلميع صورتها في السوق وجعلها أكثر اهتماما من ذي قبل بحاجات الزبائن.
نقاط الاختلاف عن الدراسة	▪ سنركز في بحثنا على أراء كافة أفراد المؤسسات محل الدراسة ولا تقتصر على المدراء فقط. ▪ عالجت هذه الدراسة اثر نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء التنظيمي، بينما دراستنا ركزت على الأداء مالي وغير المالي.

نقاط التشابه مع هذه الدراسة	▪ معرفة مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام الجودة ISO 9001. ▪ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي كما أجريت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ▪ توصلت إلى نتائج مفادها أن نظام إدارة الجودة ISO 9001 يؤثر بالإيجاب على رضا الزبائن وكذا أرباح المؤسسات وغير ذلك، وبالتالي هذه المؤشرات احد بنود الأداء المالي وغير المالي التي سنتطرق إليها في بحثنا.
الفائدة من الدراسة	▪ الاستفادة من الدراسة لإثراء الجانب النظري حول نظام الجودة ISO 9001. ▪ معرفة عوامل نجاح المؤسسات الجزائرية في ظل تبني نظام إدارة الجودة 9001 ISO الايجابية. ▪ سنعتمد على نتائج هذه الدراسة من اجل مقارنتها مع نتائج بحثنا.
دراسة (أصفاد مرتضى سعيد، 2017)	
عنوان الدراسة	▪ **تقييم واقع أداء المنظمات قبل وبعد تطبيق نظم إدارة الجودة الايزو 9001 باستخدام بطاقة الأداء المتوازن- دراسة حالة في شركة الحفر العراقية في البصرة**
نوع الدراسة	▪ **مقال تجريبي.**
مجتمع الدراسة	▪ الشركات التابعة لوزارة النفط العراقية.
هدف الدراسة	▪ دراسة واقع أداء الشركات محل الدراسة قبل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001. ▪ دراسة واقع أداء الشركات محل الدراسة بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001. ▪ استعمال بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء الشركات قبل وبعد تبني نظام 9001 ISO.
خطوات الدراسة	▪ تم تقسيم المقال إلى قسمين رئيسيين وهما الجانب النظري والجانب الميداني.
حجم العينة	▪ شركات الحفر العراقية في البصرة.
الأدوات	▪ منهج دراسة حالة، والاعتماد على المقابلة لجمع البيانات والوثائق.

أهم النتائج	**تحليل واقع الشركة قبل التبني:** ▪ عدم وجود سياسة واضحة ومحددة في أداء العمل. ▪ أغلبية العمال لا يكتسبون ثقافة الجودة. ▪ ارتفاع تكاليف التشغيل، وكثرة الأخطاء مما يؤثر على الأرباح. **تحليل واقع الشركة بعد التبني:** ▪ تقليل عدد الأخطاء في العمل. ▪ تقليل التكاليف التشغيلية والإدارية مع ارتفاع واضح في الأرباح. ▪ تحسن في أداء العاملين بسبب العمل وفق أدلة وإجراءات موثقة ومحددة مسبقا، اكتساب أغلبية العمال ثقافة الجودة. ▪ موقف تنافسي جيد مقارنة بالمنافسين.
نقاط الاختلاف عن الدراسة	▪ اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب دراسة حالة بينما في بحثنا اعتمدنا على المنهج الكمي. ▪ ركز الباحث على بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء.
نقاط التشابه مع هذه الدراسة	▪ تناولت هذه الدراسة اثر مبادئ نظام الجودة ISO 9001 على الأداء، وتم قياس الأداء قبل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 وبعد تبني هذا النظام.
الفائدة من الدراسة	▪ التعرف على واقع نظام إدارة الجودة ISO 9001 وتأثيره على الأداء. ▪ استنباط بعض البنود التي تقيس المتغير المستقل أو الأداء المالي، من اجل إعادة صياغتها كميا لاحقا. ▪ سنعتمد على نتائج هذه الدراسة لمقارنتها مع نتائج الفرضية 01 للبحث.
دراسة (رشاد محمود بدر، 2009)	
عنوان الدراسة	▪ **اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية في قطاع غزة.**

نوع الدراسة	▪ **مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، قسم التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.**
مجتمع الدراسة	▪ المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام، في المؤسسات والمنظمات غير حكومية.
هدف الدراسة	▪ فحص علاقة واثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية بغزة. ▪ تهدف للتعرف على عوامل نجاح المؤسسات محل الدراسة حسب مستوى تطبيقها.
خطوات الدراسة	▪ قسمت هذه الدراسة إلى خمسة فصول، الفصل الأول خاص بالإطار العام للدراسة، الفصل الثاني يتعلق بالإطار النظري، أما الفصل الثالث والرابع يتناولان الطريقة والإجراءات وتحليل وتفسير محاور الدراسة واختبار الفرضيات على التوالي، أما الفصل الخامس والأخير يتعلق بالنتائج والتوصيات.
حجم العينة	▪ تم توزيع 80 استبيان، أما العدد المسترجع بلغ 72 استبانه.
الأدوات	▪ تم الاعتماد على المنهج الكمي، وتم استخدام أداة الاستبيان.
أهم النتائج	▪ وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات محل الدراسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة. ▪ التزام المؤسسات الأهلية محل الدراسة بإبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة، بينما هناك متغير واحد فقط وهو مشاركة العاملين الذي نسبة تطبيقه ضعيف. ▪ إدارة الجودة الشاملة ساهمت في تحسين أداء المؤسسات الأهلية.
نقاط التشابه مع هذه الدراسة	▪ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي وتم استخدام أداة الاستبيان. ▪ تناولت هذه الدراسة أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2008 والمتمثلة في "التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين، وبالتالي سنعتمد على الدراسة في إعداد استبيان البحث، كما سنعتمد على نتائج هذه الدراسة من اجل مقارنتها مع نتائج بحثنا.
الفائدة من الدراسة	▪ التعرف على أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 الأكثر أهمية، إضافة إلى سنستخدم سلالم القياس الخاصة بهذا النظام من اجل إعداد استبيان بحثنا.

2- الدراسات الأجنبية

دراسة **(Ali Bakhit Jaafreh)** عام 2013	
عنوان الدراسة	▪ **The Effect of Quality Management Practices on Organizational Performance in Jordan; An Empirical Study.** ▪ **اثر ممارسات إدارة الجودة على الأداء التنظيمي في الأردن –دراسة ميدانية.**
نوع الدراسة	▪ **مقال، المجلة الدولية للأبحاث المالية.**
مجتمع الدراسة	▪ البنوك (المصارف) الأردنية، 22 مصرف.
هدف الدراسة	▪ فحص العلاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة والأداء التنظيمي في المصارف الأردنية. ▪ فحص اثر أبعاد نظام إدارة الجودة على الأداء التنظيمي في المصارف الأردنية. ▪ دراسة عوامل نجاح المصارف الأردنية.
حجم العينة	▪ مجتمع الدراسة يتكون من 22 مصرفا تجاريا، أما وحدة الدراسة (الأفراد المستهدفين) هم الموظفين في هذه المصارف، وبلغ عدد الموظفين المستجوبين 600 ، بينما تم الاعتماد على 384 إجابة.
أدوات البحث	▪ تستند هذه الدراسة إلى المنهج الكمي، وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، كما تم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات.
أهم النتائج	▪ أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، مشاركة الموظفين) والأداء التنظيمي. ▪ وجود اثر ايجابي لكل من القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، مشاركة الموظفين) على الأداء التنظيمي في المصارف الأردنية.
نقاط الاختلاف عن الدراسة	▪ المتغير التابع، في بحثنا سنتناول الأداء (المالي وغير المالي) بينما هذه الدراسة تطرقت للأداء التنظيمي. ▪ مجتمع الدراسة، في بحثنا استهدفنا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر أو إدراك الإطارات، بينما هذه الدراسة استهدفت المصارف من وجهة نظر الموظفين.

نقاط التشابه مع هذه الدراسة	▪ تناولت هذه الدراسة اثر أبعاد نظام إدارة الجودة على الأداء التنظيمي، من بين الأبعاد التي تطرقت إليها نجد " القيادة، التركيز على العميل، منهجية العمليات، مشاركة العاملين، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العلاقات، توثيق العلاقة مع الموردين. حيث تناولت هذه الدراسة أربع أبعاد خاصة بنظام إدارة الجودة ISO 9001 إصدار 2008، وهي: القيادة، التركيز على العميل، منهجية العمليات، مشاركة العاملين. ▪ إضافة إلى ذلك هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة والأثر وعوامل نجاح المصارف الأردنية. ▪ طبيعة هذه الدراسة كمية وتم جمع البيانات عن طريق أداة الاستبيان، إضافة إلى ذلك تم معالجة بيانات هذه الدراسة باستخدام تقنيتي تحليل الانحدار المتعدد والارتباط الخطي الثنائي، حيث جميع هذه النقاط التي ذكرناها من منهجية وأداة بحث والمتغيرات والتقنيات الإحصائية سنتطرق إليها في بحثنا.
الفائدة من الدراسة	▪ اخذ نظرة حول أبعاد نظام إدارة الجودة من ناحية الأهمية (درجة التأثير)، لكي نستطيع تشخيص أهم أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 في النموذج النظري للدراسة. ▪ سنعتمد على نتائج هذه الدراسة من اجل مقارنتها مع نتائج بحثنا.

مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال ملاحظة نتائج دراسة (**حمزاوي،2012**)، والتي تناولت متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001 توصلت إلى نتائج مفادها أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة من بين أهداف تبنيها لهذا النظام التركيز على العميل إضافة إلى إشراك العاملين في قضايا الجودة، كما بينت نتائج هذه الدراسة أن نظام إدارة الجودة انعكس بالإيجاب على أداء هذه المؤسسات، وبالتالي يعتبر كل من المتغيرين التركيز على العميل ومشاركة العاملين لهما درجة أهمية كبيرة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة.

أما دراسة **(عايش، 2008)** توصلت إلى نتائج تبين وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة بمبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة كالأتي "التركيز على العميل، القيادة، التحسين، مشاركة العاملين، النظم الإدارية"، بينما كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب التركيز على العملاء، أما المتغير مشاركة العاملين الأقل من حيث التطبيق، أما دراسة **(مرتضى سعيد، 2017)** ركزت على متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001، من بين النتائج التي توصلت إليها بعد تبني المؤسسات محل الدراسة نظام ISO 9001 انعكس بالإيجاب على أدائها، كما لاحظنا أن المتغيرين منهجية العمليات والتركيز على العميل لهما درجة أهمية مقبول في هذه المؤسسات، بالنسبة لدراسة **(إبراهيم نادر، 2012)** نلاحظ أن نتائج هذه الدراسة بينت انه هناك تطبيق لمبادئ إدارة الجودة في شركات التامين العراقية مما انعكس بالإيجاب على أدائها، فيما يخص المتغيرات ذات الأهمية في هذه الشراكات نلاحظ أن التركيز على الزبون في المقام الأول ثم ثقافة التنظيمية والقيادة، ثالثا مشاركة العاملين؛

أما دراسة (**Jaafreh، 2013**) فتوصلت إلى النتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام إدارة الجودة "القيادة، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التخطيط الاستراتيجي" والأداء التنظيمي، إضافة إلى ذلك توصلت إلى نتائج توحي بان هذه الأبعاد التي ذكرناها تؤثر بالإيجاب على الأداء التنظيمي في المصارف الأردنية، أما من ناحية اكبر درجة تأثير كانت من نصيب مشاركة العاملين ثم "القيادة والتركيز على العميل" وأخيرا "التخطيط الاستراتيجي".

وما يميز نتائج هذه الدراسات أن اغلبها تسير في اتجاه واحد توحي بأنه هناك اثر ايجابي لنظام إدارة الجودة على أداء المؤسسات، أما من ناحية أخرى نجد أن المؤسسات التي خضعت للدراسة تطبق أبعاد نظام إدارة الجودة بدرجة متفاوتة واغلبهم يشتركون في نفس الأبعاد وهي "التركيز على العميل، مشاركة العاملين، القيادة"، إضافة إلى ذلك يجب الإشارة إلى المتغير منهجية العمليات الذي يعتبر من أساسيات مواصفة 2008، وبالتالي ستساعدنا هذه الدراسات في إعداد النموذج النظري للبحث لتشخيص أهم أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001.

تاسعا: صعوبات البحث

يمكن ذكر أهم الصعوبات التي واجهناها في إعداد هذا البحث كالتالي:

- ندرة ونقص المراجع التي تضمنت مؤشرات قياس أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 إصدار 2008؛
- صغر حجم المجتمع المستهدف في ولاية المسيلة؛
- عدم توفر قاعدة بيانات تقيس أداء المؤسسات محل الدراسة قبل تبني نظام ISO 9001 وبعد التبني؛
- لضمان جمع البيانات يتطلب بناء علاقات شخصية مسبقة غير رسمية مع الأفراد المستهدفين من اجل تحقيق أهداف البحث؛
- مواجهة عدة صعوبات أثناء إدارة الاستبيان وكذا الحدود المكانية للمؤسسات محل الدراسة متباعدة؛
- التكوين على برمجية SPSS V.22؛
- مدة جمع استمارات الاستبيان من المؤسسات محل الدراسة اخذ مدة طويلة.

عاشرا: خطة البحث

سنقسم البحث إلى ثلاث فصول، الفصل الأول يتعلق بالإطار النظري أما الفصل الثاني يتعلق بالإطار المنهجي والفصل الثالث خاص بتحليل المعطيات وتفسير النتائج الميدانية؛

فيما يخص **الفصل الأول** الخاص بالإطار النظري تم تقسيمه إلى خمسة مباحث، إذ سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يتعلق المبحث الثاني بإدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة ISO 9001، أما المطلب الثالث يتضمن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام ISO 9001، أما المبحث الثالث سنتطرق إلى الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم سنعالج في المبحث الرابع إدارة الجودة الشاملة والأداء والذي يضم مطلبين الأول يدرس الأساسيات النظرية المفسرة لإدارة الجودة الشاملة، أما المطلب الثاني يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء، أما المبحث الخامس والأخير فهو بمثابة تلخيص لكل ما جاء في الجانب النظري سميناه صياغة فرضيات الدراسة وتشكيل النموذج النظري للدراسة.

الفصل الثاني للإطار المنهجي يتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول يرتبط بأداة البحث، أما المبحث الثاني سنتطرق إلى المجتمع وعينة البحث، أما المبحث الثالث والأخير سنتحدث عن التقنيات الإحصائية المستخدمة لتحليل معطيات البحث باستخدام برنامج SPSS.22.

الفصل الثالث خاص بالتحليل الإحصائي للمعطيات وتفسير النتائج، سنقوم في هذا الفصل بتنقية استبيان البحث باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي وتحليل الاتساق الداخلي في المبحث الأول، أما المبحث الثاني والثالث والرابع سنقوم بتحليل المعطيات واختبار الفرضيات الأربعة للبحث.

الفصل الأول

الإطار النظري

تمهيد

في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة ونظرا لسرعة التغير في محيط الأعمال أصبحت المؤسسات وبالأخص الصغيرة والمتوسطة تواجه مجموعة من التهديدات من بينها انخفاض مستوى أدائها وانخفاض جودة منتجاتها وخدماتها وما يصاحبها من تغير في سلوك المستهلكين، مما ينبغي على هذه المؤسسات تغيير رؤيتها وتخطيطها التقليدي، يجب على المؤسسات مواكبة هذه التغيرات ومعالجة النقائص الخاصة بضعف مستوى أدائها وما شابه ذلك.

يجب الإشارة إلى انه هناك مجموعة من الأنظمة تهدف إلى توجيه وتحسين مستوى أداء المؤسسات، ومن بين هذه الأنظمة نجد نظام إدارة الجودة ISO 9001، يعتبر هذا النظام جد هام في مجال توجيه وتسيير المؤسسات نحو الأفضل، إضافة إلى ذلك يهدف لتحسين مستوى أدائها (ديمينغ، 2009)، لو لاحظنا لوجدنا أن أغلبية الدراسات التي عالجت هذا الموضوع أكدت على ضرورة تبني هذا النظام.

يعتبر نظام إدارة الجودة ISO 9001 من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث يمكن تطبيق هذا النظام على جميع المؤسسات على اختلاف طبيعة نشاطها وحجمها، وقد ازدادت أهمية هذا النظام في الآونة الأخيرة، نظرا لانعكاسه بالإيجاب على أداء معظم المؤسسات المتبنية لهذا النظام (BELGHACHE,2017)، ولغرض الإحاطة بالمفاهيم الأساسية الخاصة بهذا البحث فقد قسمنا هذا الفصل إلى خمسة مباحث وهي:

- ✓ **المبحث الأول:** ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ **المبحث الثاني:** إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة ISO 9001؛
- ✓ **المبحث الثالث:** الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ **المبحث الرابع:** إدارة الجودة الشاملة والأداء؛
- ✓ **المبحث الخامس:** إعداد الفرضيات والنموذج النظري للبحث

المبحث الأول: ماهيـــة المؤسسات الصغيرة والمتوسطـة

في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة ونظرا للدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء اقتصاديات الدول، برزت عدت تعريفات للمؤسســات الصغيــرة والمتوسطة، سنحاول من خلال هذا المبحث الوقوف على الاختلاف والتباين الذي يشهده مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محليا ودوليا، وسنحاول إبراز أهمية هذه المؤسسات وتحديد خصائصها وأهم العراقيل والعقبات التي تواجهها من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو من المفاهيم التي تتباين من دولة إلى أخرى بل وحتى داخل الدولة الواحدة ويرجع هذا الاختلاف إلى المعايير والأسس التي يتم الاعتماد عليها في تصنيف هذه المؤسسات أو بسبب القوانين التي تحكمها، إن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف من بلد إلى آخر بسبب الاختلافات في القانون التجاري والبنية التحتية على حد سواء المادية والقانونية(Amroune.2014,)[1]

1-التعريف الأوروبي

قام الاتحاد الأوروبي بإعطاء تعريف كمي للمشروع الصغير والمتوسط بالمحددات التالية (جواد، 2006)'[2]

- حجم تداول سنوي لا يزيد عن 28 مليون دولار أمريكي؛
- حجم رأس مال؛
- عدد العمال والموظفين لا يزيد عن 250عامل أو موظف.

2-تعريف البنك الدولي

يميز البنك الدولي عن طريق فرعه المؤسسة الدولية لتمويل ما بين ثلاثة أنواع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي: (بشارات، 2008)[3]

أ. **المؤسسة المصغرة:** وشروطها أن يكون عدد موظفيها أقل من 10 وإجمالي أصولها أقل من 100.000 دولار أمريكي ونفس الشرط السابق ينطبق على حجم المبيعات السنوية؛

[1]Boudjemaa Amroune, **Performance de l'enterprises**, Editions universités Europeans 2014, p 48.
[2] نبيل جواد، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الطبعة الأولى، الجزائرية للكتاب، 2006، ص26.
[3]هيا جميل بشارات، **التمويل المصرفي في الإسلام للمشروعات ص و م**، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، ،2008ص29.

ب. المؤسسة الصغيرة :وهي التي تضم أقل من 50 موظفا وتبلغ أصولها أقل من 3مليون دولار أمريكي وكذلك الحال بالنسبة لحجم المبيعات السنوية؛

ج. المؤسسة المتوسطة :ويبلغ عدد موظفيها أقل من 300 موظف أما أصولها فهي أقل من 15 مليون دولار أمريكي ونفس الشيء ينطبق على حجم المبيعات السنوية.

3-التعريف البريطاني

عرف قانون الشركات البريطاني الذي صدر عام 1985 المشروع الصغير أو المتوسط بأنه ذلك المشروع الذي يستوفي شرطين أو أكثر من الشروط التالية:

أ. حجم تداول سنوي لا يزيد عن 14 مليون دولار أمريكي؛

ب. حجم رأس مال مستثمر لا يزيد عن 65.6 مليون دولار أمريكي؛

ج. عدد من العمال والموظفين لا يزيد عن 250 مواطن.

4-تعريف الولايات المتحدة الأمريكية

من بين المفاهيم الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية نجد تعريف هيئة (Small Business act) الأعمال الصغيرة التابعة لحكومة الولايات المتحدة والتي تعتمد على عدد العمال والاستقلالية؛ حسب قانون المنشأة الصغيرة لسنة 1953 عرفت المؤسسات الصغيرة على أنها ذات ملكية وإدارة مستقلة ولا تسيطر على مجال نشاطها المؤسسات الكبرى (بشارات، 2008)[1]

5-تعريف المُشرع الجزائري

إن التعريف المعتمد في الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو التعريف الوارد في القانون18/01المؤرخ 2001/12/12 والمتمثل في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الذي ينص في مادته الرابعة على أن: « المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تُشغل من 1 إلى 250 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري دينار، ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار[2].»

من خلال التعريفات السابقة نجد أن هناك علاقة مشتركة والمتمثلة في اعتماد عدد العاملين في تصنيف نوع المؤسسة.

[1] هيا جميل بشارات، مرجع سابق، ص77.

[2] قانون 18/01المؤرخ في 12ديسمبر 2001,يتضمن **القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الجريدة الرسمية العدد 77 الصادرة في2001/12/15 ،

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطـة

تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الكبيرة بمفهومها العام، وفيما يلي عرض لأهم الخصائص:(Amroune، 2015) [1]

- مركزية التسيير وإضفاء الطابع الشخصي للمالك في الإدارة؛
- ضعف التخصص في العمل؛
- صغر الحجم وقلة التخصص في العمل، مما يساعد على التكيف مع الأوضاع الاقتصادية المحلية والوطنية وبمرونة، كما أن انخفاض العمالة المطلوبة يؤدي إلى تحقيق روح الفريق؛ (Baudeau Michel et autres، 2000) [2]
- يمكن الاعتماد على نظام معلومات غير معقد يتلاءم مع نظام القرار غير معقد في هذه المؤسسات، وبالتالي سرعة الإعلام وسرعة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات، حيث يمكنها من التكيف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية؛
- المرونة والمقدرة على الانتشار نظرا لقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف، مما يؤدي إلى تحقيق التوازن في العملية التنموية، والميزة الانتشارية التي تجعلها تغطي مناطق مختلفة وإعداد كبيرة من السكان، والقدرة على حركية اليد العاملة، ومرونة التغيير بسرعة أي أكبر من المشاريع الكبيرة حيث هذه المرونة في التغيير تتلاءم مع خصائص اقتصاديات الدول النامية الغير المستقرة؛
- سهولة وبساطة التنظيم من خلال التوزيع المناسب للاختصاصات بين أقسام المشروع، والتحديد الدقيق للمسؤوليات وتوضيح المهام، كما تتميز هذه المؤسسات بهيكل تنظيمي بسيط؛ (توفيق عبد الرحيم، 2002)[3]
- محدودية رأس المال وبساطة التكنولوجيا المستخدمة وهو ما يعني عدم الحاجة إلى ضرورة توفر مؤهلات عالية لدى العاملين في هذه المشاريع، من خلال الاعتماد على تكنولوجيا غير معقدة وبالتالي التحكم في التكاليف؛

[1]Boudjemaa Amroune, Op.cit , P 51.

[2]Maurice Baudeau, Michel rouge et autres**, l'accompagnement managérial et industriel de là PME**. L ARMATTAN, 2000, P 22-23.

[3]توفيق عبد الرحيم يوسف، **إدارة الأعمال التجارية الصغيرة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص24.

- تدني قدراتها الذاتية على التطور والتوسع نظرا لإهمال جوانب البحث والتطوير وعدم الاقتناع بأهميتها وضرورتها؛ (عثمان، 2003)[1]

- سهولة القيادة والتوجيه في تحديد الأهداف الواضحة للمشروع وسهولة إقناع العاملين بالأسس والسياسات والنظم التي تحكم عمل المشروع؛

- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوجود علاقة قوية بين رجال الإدارة العليا والأفراد العاملين بها، مما يساعد على إيجاد تعاون وتفاهم مشترك بين بينهما، وهذا بدوره يقلل من المنازعات بينهما؛ (حسن، 1998)[2]

- القابلية للتجديد والابتكار، ومساهمتها في التطور التكنولوجي والبحث العلمي وخاصة في التكنولوجيا الجديدة كالإلكترونيات الدقيقة والتكنولوجيات الحيوية، وذلك من خلال تركيزها على

- الجودة والتفوق في مجالات العمل، وتشجيع العمال على الاقتراح وإبداء الرأي والاستفادة من مقترحات العاملين وتجارب الآخرين؛

- دعم التكامل مع المؤسسات الكبيرة حيث تكون مغذية وخدمية لها، فهي إذن صناعات مكملة للصناعات الكبيرة ومغذية لها؛ (البدوي، 2004)[3]

المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يكتسي قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة عند كل دول العالم حيث تبنى عليه اقتصاديات هذه الدول ويمكن إبراز هذه الأهمية على عدة مستويات؛

أولا: على مستوى الفرد (صاحب المشروع)

تتمثل أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الفرد فيما يلي: (هيكل، 2003)[4]

- تُشبع المشروعات الصغيرة والمتوسطة حاجة أصحابها في إثبات الذات، فصاحب المشروع الصغير الناجح يشعر أنه استطاع أن يحقق لنفسه ولمجتمعه التقدم والنمو إلى جانب أنه يضمن لأسرته وله الحصول على دخل ذاتي؛

- يُحقق المشروع الصغير لصاحبه فرصة لتوظيف مهاراته وقدراته الفنية وخبراته العلمية لخدمة مشروعه؛ (جواد، 2006)[5]

---

[1] لخلف عثمان، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص28.

[2] د. عادل حسن، **مشاكل الإنتاج الصناعي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، طبعة 1998، ص23.

[3] محمد وجيه البدوي، **تنمية المشروعات الصغيرة للشباب الخريجين ومردودها الاقتصادي والاجتماعي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص10.

[4] نبيل جواد، مرجع سابق، ص76.

[5] محمد هيكل:" **مهارات إدارة المشروعات الصغيرة**"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى , مصر, القاهرة، ،2003ص13.

- إن تشجيع الشباب وتسهيل امتهانهم للأعمال الحرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يوفر عليهم الوقت الذي قد يقضونه في انتظار التوظف في القطاعين الحكومي والخاص، ويجنب الشباب إهدار طاقاتهم البشرية؛

- إن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي طريق الحرية والإبداع لدى الأفراد في الحياة العملية.

ثانيا: على مستوى المجتمع

تتمثل أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى المجتمع فيما يلي(جواد، 2006) [1]

- إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل في مجال الأنشطة الإنتاجية الخدمية والسلعية والفكرية؛

- إن المؤسسات الصغيرة تغطي جزء كبيرا من احتياجات السوق المحلي؛

- تساهم إلى حد كبير في إعداد العمالة الماهرة؛

- تشارك في حل مشكلة البطالة في المجتمع؛

- استيعابها للقطاع الأكبر من العمالة في مختلف المجتمعات؛

- إن تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة العاملة في مجال الصناعات يساعد على تطوير التكنولوجيا والفنون الإنتاجية المحلية في المجتمع ودفع هذه المؤسسات إلى مواقف تنافسية حيدة؛

- تعمل على تحقيق التوازن الإقليمي في ربوع المجتمع من خلال عملية التنمية الاقتصادية، وفي الانتشار الجغرافي وتحقيق النمط المتوازن لجميع أقاليم الدولة، وزيادة حجم الاستثمارات في هذه الأقاليم.

ثالثا: على المستوى الدولي

تلعب المؤسسات الصغيرة دورا مهما في بناء اقتصاديات أي دولة في العالم حيث " تشير إحدى الدراسات إلى أن الصناعات الصغيرة والمتوسطة قد تسهم بنحو 25 إلى 30 % من الصادرات العالمية للمواد المصنعة، وتشير منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي إلى أن معدل مساهمة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في صادرات دول المنظمة تبلغ حوالي 27 % من إجمالي الصادرات، وتحتل الصناعات الصغيرة والمتوسطة الإيطالية المركز الأول بنحو 53 % تليها الدانمرك وسويسرا بنحو 40,46 % على

[1] نبيل جواد، مرجع سابق، ص77.

التوالي، أما في بعض الدول الأسيوية فلقد بلغت معدلات عالية جدا حيث بلغت 60 % في الصين، و % 56 في تايوان. (جواد،2006) [1]

المطلب الرابع: عرض لبعض إحصائيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

بغية الوقوف على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر سنقوم بإعطاء الإحصائيات لهذه المؤسسات وفقا للمعايير التالية:[2]

أولا: حسب الحجم

بلغ عدد المؤسسات الكلي في نهاية سنة **2016** (1 022 621) مؤسسة، 56 % منها تخص الأشخاص المعنويين والباقي تمثل الأشخاص الطبيعيين حيث توظف هذه المؤسسات 2 540 698 عامل.
الجدول رقم (02) يبين بقية التفاصيل؛

الجدول رقم (01-01): عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نهاية 2016

العدد الكلي للمؤسسات	1 022 621
عدد المؤسسات التي أنشئت في 2016	105838
عدد المؤسسات الخاصة	89 597
عدد المؤسسات العمومية	390
التوظيف	2 540 698
الاستيراد	46 727
التصدير	28883

المصدر: http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique

ثانيا:حسب عدد العمال

إن ما نسبته % 97 من نشاط المؤسسات الجد صغيرة يعتمد على عدد من العمال لا يتجاوز 10 في حين توظف المؤسسات الصغيرة ما بين 10و49 عامل أي ما نسبة % 2.57 عامل في حين تقتصر المؤسسات المتوسطة على توظيف 50 و 249 عامل أي ما نسبته 0.31 %، الجدول التالي يوضح ذلك.

[1] نبيل جواد، نفس المرجع السابق، ص82- 83 .
[2] http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique , تاريخ 2017/06/28, ساعة 19:25

الجدول رقم (01-02): تصنيف المؤسسات حسب عدد العمال

نوع المؤسسة	عدد المؤسسات	النسبـة %
مؤسسات جد مصغرة (عدد العمال أقل من 10)	993170	12.97
مؤسسات مصغرة (عدد العمال ما بين 10- 49)	26281	57.2
مؤسسات متوسطة (عدد العمال ما بين 50- 249)	3170	31.0
المجموع	1022621	100

المصدر: http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique

ثالثا: حسب التوزيع الجغرافي

تم تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لمعيار الموقع الجغرافي كالآتي:

الجدول رقم (01-03): توزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للموقع الجغرافي

الجهة	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	النسبـة
الشمال	400615	56.69
الوسط	125696	83.21
الجنوب	49595	61.8
المجموع	575906	100

المصدر: http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique :

رابعا:حسب طبيعة النشاط

إن هذا المؤشر هو من بين المؤشرات الجيدة التي يعتمد عليها في قياس اقتصاديات الدول نظرا لأنه يحدد إجمالي المؤسسات حسب الأنشطة، الجدول التالي يوضح ذلك؛

الجدول رقم (01-04): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة النشاط لسنة (2016/2015)

الرقم	النشاط	2015	النسبة %	2016	النسبة %	نسبة التطور
1	الفلاحة	5625	1.05	6130	1.06	8.98
2	الطاقة	2639	0.49	2767	0.48	4.85
3	الأشغال العمومية	168557	31.34	174848	30.36	3.73
4	الصناعة	83701	15.56	83701	15.56	7.04
5	الخدمات	277379	51.57	302564	52.54	9.08
المجمـــوع		537901	100	585906	100	7.07

المصدر: http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique

المطلب الخامس: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن حداثة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر جعلتها تتخبط في عدة مشاكل تجعل منها عرضة للسقوط في بداية نشاطها أو السير بخطى متعثرة تأثر بالسلب على أدائها (جواد، 2006)، من بينها نجد: [1]

1. مشاكل متعلقة بالتمويل

يواجه صغار المستثمرين عراقيل تتعلق بكيفية الحصول على التمويل بالحجم اللازم وفي الوقت المناسب وبشروط ميسرة ويمكن اختصار المشاكل التمويلية في:

- المشاكل المتعلقة بالحصول على التكلفة الاستثمارية للمشروع؛
- تمويل التوسعات الاستثمارية في مرحلة النمو السريع للمشروع؛
- مشاكل تتعلق بالضمانات الكبيرة التي تطلبها الجهات المانحة للائتمان الفوائد.

[1] نبيل جواد، نفس المرجع السابق، ص 97-103.

2. مشاكل وصعوبات متعلقة بالجانب الإداري

- **إجراءات التأسيس:** يتعرض المستثمرين في بداية التأسيس إلى إجراءات إدارية معقدة وطويلة تصل في بعض الأحيان إلى الانسحاب؛
- تعدد الجهات التي يتعامل معها صاحب المشروع؛
- عدم معرفتها بأساليب التعامل مع الجهات الرسمية الإدارية؛
- **الضرائب:** العديد من التشريعات والتطبيقات الضريبية لا تأخذ في الاعتبار الأهمية الاقتصادية لهذه المشروعات وحاجتها إلى الدعم المادي بغرض تشجيعها على تطوير فعاليتها وتعزيز دورها في الاقتصاد الوطني؛
- **غياب التنسيق:** ويكون غياب التنسيق بين الجهات العاملة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة؛
- **مشاكل محاسبية:** حيث غالبا ما يكون صاحب المشروع غير ملم بالقواعد والإجراءات المحاسبية؛
- ضعف المعلومات والإحصاءات لدى هذه المؤسسات خاصة ما تعلق بالمؤسسات المنافسة.

3. مشاكل مرتبطة بالعقار

- عدم استقرار وتنظيم آليات الحصول على العقار الصناعي بما يفتح المجال لانتشار البيروقراطية والفساد؛[1]
- التوزيع غير المدروس للأراضي، حيث يبقى العديد منها غير مستغل في حين يوجه البعض الآخر إلى نشاطات غير إنتاجية، مما يحرم المستثمر الحقيقي (خاصة المستثمر الصغير) من الاستفادة منها؛
- سوء وضعية الهياكل والبنية التحتية التي تعتبر عاملا مهما وأساسيا لتطوير وتنمية نشاطها وتسهيل مبادلاتها التجارية.

[1]عبد الرحمن عبد عنتر، **"واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية"**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد01 ، 2001,جامعة فرحات عباس، سطيف، ص161.

4.مشاكل السياسات الاقتصادية والتوجهات الحكومية

- تأثير التضخم، والذي يؤدي إلى صعوبات في الحصول على التمويل الملائم لارتفاع نسبة الفوائد والشروط القاسية بالإضافة إلى الإجراءات الحكومية الداعمة لتقليص حجم الائتمان، هذا إلى جانب ارتفاع أسعار المواد الأولية وكلفة العمل مما سيؤدي حتماً إلى ارتفاع تكاليف التشغيل. وفي المقابل تكون غير قادرة على رفع الأسعار لتغطية هذه التكاليف بسبب منافسة المؤسسات الكبيرة؛

- عدم وجود قانون موحد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحدد تعريفا لها وينظم عملها ويوفر لها التسهيلات في مجال التمويل والتراخيص، وتعدد الهيئات والأجهزة الحكومية التي تتولى الإشراف على هذه المؤسسات، وما ينتج عن ذلك من تعدد التشريعات واللوائح التي قد تتعارض مع بعضها البعض؛[1]

- عدم قدرة أصحاب هذه المؤسسات على نقل شكاويهم أو توصيل وجهة نظرهم إلى كبار المسؤولين في الإدارات الحكومية لأنهم ينتمون إلى طبقات اجتماعية بسيطة جدا. (جواد، 2006)[2]

5. مشاكل مرتبطة بالتسويق

- انخفاض الإمكانيات المالية لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤدي إلى عدم قدرتها على توفير معلومات عن السوق المحلي والخارجي وأذواق المستهلكين؛[3]

- عدم توفر الحوافز الكافية للمنتجات المحلية مما يؤدي إلى منافسة المنتجات المستوردة لمثيلاتها من المنتجات المحلية؛

- اتجاه نسبة كبيرة من هذه المؤسسات إلى القيام بالبيع المباشر للمستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي مما يؤدي إلى زيادة الأعباء التسويقية؛

- عدم الحرص على جودة المنتج.

6. مشاكل فنيــة

- استخدام أجهزة ومعدات بدائية أو أقل تطورا؛

- عدم إتباع أساليب الصيانة الإنتاجية المتطورة التي تساعدها على تحسين منجاتها؛

---

[1]كاسر نصر منصور؛ شوقي ناجي جواد، **إدارة المشروعات الصغيرة: من الألف إلى الياء،)** عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2000 , ص 49.

[2]سعاد نائف البرنوطي، **إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد ريادية**، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص87.

[3]نبيل جواد، مرجع سابق ص 104

- صعوبة الحصول على المعلومات الاقتصادية الصحيحة والشاملة حول السوق المستهدفة في ظل؛
- عدم وجود بنك معلومات ونقص الإحصائيات الدقيقة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- نقص المعلومات والدراسات حول فرص الاستثمار المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ضعف استخدام تكنولوجيا الانترنيت في قطاع الأعمال.

7. مشاكل متعلقة بالجودة

- عدم القدرة على الموازنة أو التوفيق بين جودة المنتج والتكاليف المرتفعة؛
- نقص المعلومات حول السوق، إضافة إلى ذلك نقص المعلومات حول التكنولوجيا المستخدمة؛
- عدم وجود إستراتيجية دعم واضحة مع غياب الإبداع.[1]

لعل من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو عدم وجود سياسات خاصة بجودة المنتجات و الخدمات نتيجة لعدم الاهتمام الكافي من الإدارة العليا، لذا من الضروري أن ينظر للجودة على أنها جزءا جوهريا من قيم و ثقافة هته المؤسسات، حتى تتمكن من إزالة العقبات التي تواجهها ومعرفة الأشياء التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية.

[1]Boudjemaa Amroune, ‘‘**impact des programmes de mise a niveau sur la performance de la pme dans un enverge ment ouverte intense** : cas de l’Algérie, université du Québec, Thèse (doctorat MONTRÉAL 2014), P 11-36et 336

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة ISO 9001

سنتطرق في هذا المبحث إلي نظام إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة ISO 9001، هذان النظامان يعتبران من الاتجاهات الحديثة في الإدارة وحظيا برواج كبير من رواد وباحثين ومساهمتهما في تطوير منظومة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة للجودة بمعناها الشامل، كما سنتطرق إلى العلاقة والفرق بينها بالتفصيل.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

سنتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال عرض عدة تعاريف، ولكن قبل ذلك يجب تعريف المركبة الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة الجودة، كما سيشمل هذا المطلب أهم المتطلبات والمبادئ والتي تعتبر الركائز الأساسية المساهمة في تبني فلسفة هذا النظام، في الأخير سنتناول ابرز الأدوات المستخدمة لحل مشاكل الجودة.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

سنحاول التركيز على نقطتين مهمتين و هما تعريف الجودة بشكل عام ثم التدقيق في مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل خاص وعرض عدة رؤى و محاولة التوفيق بينها كحوصلة نهائية للفرع.

أولا: ماهية الجودة

يحضى مفهوم الجودة باهتمام كبير سواء من قبل الأفراد أو من قبل منظمات الأعمال وهذا الاهتمام أدى إلى تباين واختلاف مفهوم الجودة؛

من وجهة نظر (خليل وآخرون، 2002) "هي قدرة المنتج المطلوب تقديمه في شكل منتج نهائي لإشباع استعمال العميل ومتطلباته"، أي أن الجودة هي مطابقة للاحتياجات المطلوبة، بينما يعرفها (منيف، 1985،) على أنها: "درجة وفاء المنتج لاحتياجات ورغبات المستهلكين عند الاستخدام". (نايف علوان، 2005)[1]

كما تعرف الجودة على أنها"إستراتجية عمل أساسية تسهم بشكل كبير في تلبية توقعات العملاء في الداخل والخارج سواء كانت ضمنية أو صريحة" (Tenner، 1992)[2]، أما (juran) فعرفها: " ملائمة المنتج للاستخدام" [3]

[1] د. قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة "ومتطلبات الايزو 2000:9001"**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،2005، ص20.
[2]Tenner, A.R &De Toro, "**Total Quality management: Three Steps to Continuous Improvement**", Addison-Wesley Reading, 1992, p31.
[3]د.قاسم نايف علوان، المرجع نفسه، ص20.

من خلال هذه التعاريف نستنتج بان مفهوم الجودة تشمل النقاط التالية:

- التركيز على العميل؛
- مطابقة المنتج للمتطلبات أو المواصفات وفق ما خططت له المؤسسة؛
- الجودة هي انخفاض نسبة العيوب في الإنتاج ومعدلات الفشل في الوحدات المنتجة.

عموما إن مصطلح الجودة يأخذ العديد من المعاني بسبب اختلاف وجهات نظر مستخدمي الجودة فهي بالنسبة للمنتج تمثل مدى مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعة، بينما للمستهلك فهي تمثل مدى تلبية حاجات المستهلك في المنتج، نظرا لتعدد المفاهيم حول الجودة فقد حاول البعض الجمع بين خمسة مداخل لتعريف الجودة هي: (Garvin 1988)[1]

أ. **مدخل يعتمد على المنتج:** حيث ينظر للجودة على أنها الدقة والقدرة في قياس الخصائص المطلوبة لتأكيد مستوى الجودة العالية للمنتج؛

ب. **مدخل يعتمد على المستخدم:** ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك؛

ج. **مدخل يعتمد على التصنيع:** تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة، من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة؛

د. **مدخل يعتمد على القيمة:** يهدف هذا المدخل إلى تحقيق الجودة أي مدى إدراك المستهلك لقيمة المنتج.

ثانيا: إدارة الجودة الشاملة

أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) يحمل معان كثيرة، فقد تعددت و تباينت رؤى الباحثين و المختصين حول تعريف إدارة الجودة الشاملة، نجد أن لكل باحث رأي خاص بهذا المفهوم؛

ينص التعريف الذي ظهر في مجلة كواليتي بروجرس Qualité Progress وهي النشرة الرسمية للجمعية الأمريكية، إدارة الجودة الشاملة هي "أسلوب إداري يهدف للتحكم في الجودة وتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن؛ (ديمينغ، 2009)"[2]

[1] قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص21-22.
[2] ديمينغ وروبيت هاغستروم، **إدارة الجودة الشاملة أسس و مبادئ و تطبيقات**، دار كنوز للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص17- 18 .

كما يعرفها جابلونسكي احد رواد إدارة الجودة، "هو نظام يهدف لتحقيق التعاون بين كافة الأفراد لأداء الأعمال، وركز على ضرورة مشاركة العاملين بصفة مستمرة من اجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية " (ترتوري، 2003)[1]

أما (Brocka and Brocka, 1994) عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "الطريقة النظامية التي تستطيع من خلالها المنظمة تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي و ذالك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية المتاحة". (كاظم حمود، 1985)[2]

أما (Robert Benhar) عرفها بأنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء، والتي تتضافر فيها جهود المديرين و الموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولا إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة واقصر وقت ممكن". (ترتوري، 2003)[3]

كحوصلة لما سبق نستنتج بان إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تتبناها المؤسسة لتحقيق الجودة الداخلية و ذالك عن طريق مطابقة المواصفات المتعلقة بالجودة وتحسين الأداء، وكذالك تحقيق الجودة الخارجية عن طريق تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات المستهلك.

الفرع الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية، وبالتالي يجب على المؤسسات المتبنية لهذا النظام تطبيق هذه الأبعاد من اجل تحقيق أعلى مستويات الأداء وتحقيق الجودة المطلوبة؛

- **التركيز على العميل:** المقصود هنا ليس فقط العميل الخارجي للمؤسسة وإنما العميل قد يكون داخليا (داخل المؤسسة سواء موظفين أو أقسام أو إدارات) وهم الذين يتوقف على أدائهم نجاح المؤسسة في تحقيق مستوى الجودة المطلوبة؛

- **التركيز على العمليات و النتائج معا:** من خلال إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء؛

- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** يتطلب هذا المبدأ استخدام معايير جد صارمة لقياس و تحسين جودة المنتجات و الخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدامها بعد وقوع الأخطاء؛

- **حشد خبرات القوى العاملة:** يركز هذا البعد على التحفيز المادي والمعنوي، بمعنى يجب مكافئة العاملين على جهودهم، ويجب أن تقابل جهودهم بالثناء و التقدير، وبالتالي يعتبر العمال كثروة هائلة،

[1] د. محمد عوض الترتوري، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2003، ص30.
[2] د. خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة** ، عمان، 1985، ص86.
[3] د.محمد عوض ترتو ري، المرجع نفسه، ص31.

تكتسبها المؤسسة نظرا لاكتساب هؤلاء العمال كم هائل من المعارف و الأفكار الإبداعية التي تمكن المؤسسة من تطوير و تحسين مستوى أدائها؛

- **اتخاذ قرارات استنادا إلى الحقائق:** بمعنى المشاركة والتفهم الكامل للعمل ومشكلاته ومسبباته بهدف التوصل إلى حلول مفيدة وإستراتجية، ويتم ذلك بجمع معلومات وبيانات حقيقية وموضوعية من اجل بناء القرارات عليها؛

- **التغذية العكسية:** وهذا المبدأ يتيح للمبادئ الخمسة السابقة أن تحقق ما هو مخطط، ويركز هذا البعد على ضرورة عملية التحسين المستمر في كل مرحلة من المراحل السابقة من اجل الوصول إلى النتائج المطلوبة، إضافة إلى ذلك يجب التركيز على فعالية الاتصالات سواء كانت داخلية أو خارجية.

الفرع الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون الالتزام بمتطلبات هذا النظام، ومن أهم هذه المتطلبات نذكر ما يلي: (نايف علوان، 2005) [1]

1. دعم وتأييد الإدارة العليا

إن من أهم متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، هو التزام الإدارة العليا بتطبيق أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة، كما يجب التركيز على التحسين والبحث والتطوير، إضافة إلى ذلك يجب توفير موارد مالية وبشرية اللازمة، يعتبر اقتناع الإدارة العليا والتزامها بأبعاد هذا النظام هو العامل الأساسي لنجاح التغيير؛ أي أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب إدارة عليا ذات رؤيا إستراتجية.

2. التوجه نحو المستهلك

العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات تنفيذ TQM، المستهلك هو القاعدة الأساسية الذي من خلاله تبنى وظائف أي مؤسسة، بدءا من تصميم المنتجات انتهاء بخدمات ما بعد البيع.

3. تهيئة الثقافة التنظيمية

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بالثقافة التنظيمية، يجب التركيز على ضرورة جعل هذه الثقافة متناسبة ومتناغمة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة.

[1] د.قاسم نايف علوان، نفس المرجع السابق، ص104-106-107.

4. التدريب والتحسين المستمر

يستلزم على إدارة المؤسسات تأهيل جميع العاملين من تدريب وتكوين بما يتماشى مع مخططاتها، كما يجب أن يكون الهدف النهائي هو الكمال والذي لا يمكن بلوغه من اجل مواكبة التغيرات في محيط الأعمال الخارجي.

5. فرق العمل

تتوقف فاعلية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين، ويتم ذلك من خلال تكوين فرق العمل وإعطاء لكل عامل الحرية والمبادرة من اجل تقديم أفكاره في جميع المجالات مثل تخطيط الوظائف والأجور وتقييم الأداء وغير ذلك، ويمكن إتباع عدة طرق أو أدوات لضمان هذا الهدف، إذ يمكن لأي مؤسسة الاعتماد على طريقة العصف الذهني أو طريقة القبعات الست وغير ذلك من الطرق التي تراها المؤسسة مناسبة لتحقيق هذا الهدف.

6. وضع معايير عادلة لقياس الأداء

الهدف من هذا المطلب هو ضمان وفاء واستمرارية العمال مع المؤسسة وتفادي الكثير من النتائج السلبية سواء من طرف العمال أو عدم تحقق ما هو مخطط وغير ذلك، ويجب الأخذ بعين الاعتبار عدة نقاط من بينها عند وضع معايير لقياس أداء العاملين أو لقياس جودة المنتجات أو غير ذلك يجب مقارنة هذه المعايير المخططة مع مؤسسة أخرى رائدة في الصناعة أو في نفس المجال الذي تزاوله هذه المؤسسة، الهدف من ذلك وضع معايير شفافة وموضوعية تضمن نجاح تحقق أهداف المؤسسة.

7. بناء نظام معلومات فعال

لنجاح إدارة الجودة الشاملة يجب توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة؛ ولابد من تطبيق أساليب حديثة لمعالجة البيانات واتخاذ القرارات فعالة ومن أهم هذه الأساليب خرائط تدفق المعلومات؛ أسلوب استقصاء الاتجاهات؛ العصف الذهني؛ بحوث العمليات والأساليب الإحصائية وغيرها من اجل ضبط جميع العمليات داخل المؤسسة.

8. توثيق العلاقة مع الموردين

يجب توثيق علاقة جيدة مع الموردين، من خلال بناء علاقات جيدة معهم، نظرا للوقت الراهن أصبحت إدارة العلاقات من بين عوامل نجاح أي مؤسسة، فيجب إدارة هذه العلاقات بذكاء لتحقيق الأهداف المرجوة، كما يمكن تمويل المؤسسة بالمدخلات الملائمة من حيث (الجودة، الكمية، السعر المناسب وفي الوقت المحدد).

9. المراجعة الشاملة للتنظيم

نظرا للتغيرات التي يشهدها العالم حاليا في جميع المجالات يتطلب من الإدارة العليا للمؤسسة أن تقوم بمراجعة دورية للهيكل التنظيمي للتأكد من مدى تلاؤمه مع وضعها الراهن، الهدف من المطلب هذا سد الثغرات وإجراء تعديلات جديدة على الهيكل التنظيمي مثل المعدات والأجهزة وغير ذلك.

الفرع الرابع: الأدوات المستخدمة في حل مشاكل الجودة الشاملة

تعتبر الأدوات المستخدمة في حل مشاكل الجودة جزءا لا يتجزأ من عمليات إدارة الجودة الشاملة، ولو لاحظنا أن جميع هذه الأدوات تتضمن العمليات التالية؛ أولا التعرف على المشكلة؛ ثانيا اقتراح الحلول المناسبة؛ ثم بعد ذلك تأتي عملية التقييم؛ وأخيرا التطبيق، من بين الأدوات الأكثر استخداما لحل مشاكل الجودة نجد: (نايف علوان، 2005)[1]

1. العصف الذهني

يعتبر أسلوب العصف الذهني جد مهم لخلق الأفكار الإبداعية، ويستخدم هذا الأسلوب للكشف عن المشاكل التي تواجهها المؤسسة من اجل معرفة أسبابها وتأثيراتها على سير العمل بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية، ويتم ذالك وفق سلسلة خطوات وهي:

أ. يجب اختيار مجموعة من الأفراد لهم علاقة بالموضوع محل النقاش؛

ب. تطرح المشاكل أو الموضوع المراد الإجابة عنه؛

ج. إعطاء الفرصة لجميع الأفراد (أعضاء حلقة الجودة) لإبداء أرائهم وأفكارهم، بشرط يجب أن تكون هذه الأفكار منظمة ويتم تسجيلها؛

د. الاستماع إلى الأفكار المقدمة من قبل أعضاء حلقة الجودة؛

ه. بعد قراءة جميع الأفكار المطروحة في الحلقة يسال قائد الحلقة كل مشارك إن كانت هناك أفكار جديدة طرأت على ذهنه؛

و. استنباط الأفكار الجديدة؛

ز. يعلق الأعضاء على الأفكار التي تم ابتكارها، وتتم عملية التقييم بشرط أن لا يتم نقد أي فكرة.

بعد تحديد المشكلة يتم الانتقال إلى مرحلة تحليل المشكلة واقتراح الحلول الملائمة لها من قبل قائد المجموعة والأعضاء، ومن ثم يتم تقديم هذه الاقتراحات للإدارة العليا من اجل اطلاعها على الحلول المناسبة، بشرط يجب على الإدارة العليا أن تدعم هؤلاء الأفراد من اجل تحفيزهم وضمان نجاح فعالية هذا الأسلوب.

[1] د.قاسم نايف علوان، نفس المرجع السابق، ص138-139- 140.

ثانيا: مخطط السبب والنتيجة

نسبة إلى العالم الياباني (Ishikawa Diar-gram) الذي كان له الدور في تطوير هذا المخطط، كما يطلق عليها اسم مخطط عظام السمكة نظرا لأنها تشبه عظام السمكة فعلا، مخطط السبب و النتيجة يوضح لنا أسباب المشكلة، وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة نفسها، حيث يتم تحديد المشكلة أولا، والتي تصبح وكأنها رأس سمكة، بعد ذالك يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسية لهذا الخط، إذ يوضع عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة، بعدها يتم رسم الفروع الثانوية وهي عبارة عن أسباب ثانوية ناتجة عن الأسباب الرئيسية، وبناءا عليه يظهر لنا مخطط السبب والنتيجة، حيث يسمح لنا من تحديد وتحليل وتصنيف الأسباب إلى الرئيسية والثانوية ومن ثم يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هته الأسباب أو إزالتها. (نايف علوان، 2005)

ثالثا: مخطط باريتو

مخطط باريتو هو رسم بياني على شكل أعمدة، حيث تستند فكرته في فصل المشاكل المؤثرة عن المشاكل قليلة التأثير من خلال تحديد المشاكل ذات الأهمية الكبيرة والتي يتكرر حدوثها بشكل مستمر حيث يتم تدوين و تصنيف هته المشاكل حسب أهميتها، وتتم معالجتها حسب أولويتها من ناحية الخسائر، إن الهدف الأساسي من مخطط باريتو هو تقليص التلف وتقليل التكاليف وتحسين كفاءة الأداء.

يجب الإشارة إلى انه هناك الكثير من الأدوات الإحصائية لمعالجة المشاكل التي تواجهها المؤسسات، تتماشى هذه الأدوات الإحصائية حسب طبيعة المشكلة المدروسة، من بين هذه الأدوات نجد خريطة العمليات، مخطط الانتشار، القبعات الست وغير ذلك.

المطلب الثاني: ماهية المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9001

سنتطرق في هذا المطلب إلى نظام إدارة الجودة ISO 9001 ، لكن قبل ذلك سنقدم نبذة تاريخية عن نشأة وتطور المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9001، ثم سنتحدث عن أهم المبادئ التي يقوم عليها هذا النظام، في الأخير سنتطرق إلى أهم الفوائد من إعداد هذا النظام.

الفرع الأول: مفهوم ونشأة نظام (ISO) 9001

أولا: مفهوم نظام ISO 9001

في هذا الجزء سنعرف مقياس ISO 9000 (الإصدار القديم)، ثم سنتناول نظام ISO 9001 (الإصدار الحديث).

1. التعريف بالمنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO

إن مفهوم (ISO) يمثل اختصارا لاسم المنظمة الدولية للمواصفات International Organisation Standardisation of ومقر هذه المنظمة الدولية في جنيف في سويسرا و تضم أكثر من مائة دولة في عضويتها وتهتم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم حيث أن هذه المنظمة تصدر المواصفات والمعايير التي يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم وفي جميع المؤسسات الصناعية والإنتاجية، الخدماتية باستثناء المواصفات التي تتعلق بالالكترونيات والكهرباء. (كاظم محمود،1985)[1]

2. تعريف نظام ISO 9000

يرمز رقم 9000 لسلسلة من المواصفات الإرشادية التي تختص بإدارة الجودة في الصناعات والخدمات، تركز هذه المواصفة على ضرورة النهوض بمستوى الجودة، وهناك سلاسل أخرى لمواصفات مختلفة، لكن هذه المواصفة 9000 هي الأكثر شهرة في العالم بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي، وهي تحدد وتصف العناصر المطلوب توفرها في النظام الذي يجب أن تتبناه إدارة المؤسسة، من اجل الوصول إلى منتجات أو خدمات تتوافق أو تفوق توقعات العملاء. (كاظم حمود،1985)

3. تعريف نظام ISO 9001: 2008

هي سلسلة من المواصفات العالمية والتي تعمل على تحديد المستلزمات والمتطلبات الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة مقبول وفعال في المؤسسات مهما كان نوعها وحجمها.(بيتر بيرغ، 2011)[2]

تركز هذه المواصفة على العمليات وليس على المنتج نفسه، المعايير الموضوعة تتعلق بالعمليات ولا تتعلق بالمنتج، تركز هذه المعايير على إدارة المؤسسة، أدائها، ضمان إنتاج منتجات جيدة من اجل تعزيز رضا العميل، تتكون هذه السلسلة من ثلاثة مكونات رئيسية وهي: (نعرورة، 2016)[3]

- أساسيات نظام إدارة الجودة، ومعاني المصطلحات التي تتضمنها هذه المواصفة؛
- متطلبات نظام إدارة الجودة؛
- مرشد نظام إدارة الجودة.

[1] د. خضير كاظم حمود، نفس المرجع السابق،ص 107.
[2] جون رابيت بيتر بيرغ، **دليل الجيب إلى ISO 9000**،ترجمة مركز التعريب، ط1، دار الراية للنشر، عمان، 2011، ص 110.
[3] بوبكر نعرورة، **تقييم نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية الايزو 9001 في مؤسسة الاقتصادية العمومية-دراسة حالة:مؤسسة نفطال بولاية الوادي**، مجلة البحوث والدراسات، العدد 22، 2016، كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي. ص 273.

ثانيا: نشأة مواصفة ISO 9001

في عام 1987 كانت المواصفة الدولية ISO 9000 تتضمن المواصفات التالية:

أ. ISO 9001 : هي مواصفة خاصة بالمؤسسات التي تطبق نظام الجودة في مجالات التصميم، التطوير، الإنتاج، الفحص الاختبار، التركيب والخدمة؛

ب. ISO 9002: خاصة بالمؤسسات التي تعمل في الإنتاج والفحص والاختبار، والتركيب فقط؛

ج. ISO 9003: تطبق في حالات الفحص النهائي والاختبار فقط؛

د. ISO 9004: تتضمن التوجيهات والإرشادات وهي خاصة بالمؤسسات التي تطبق التفتيش والفحص النهائي.

إن عائلة ISO 9000 شهدت أربع تعديلات: الأولى في عام (1994) ولكن لم يكن هذا التعديل أساسيا ولم يمس الهيكل الرئيسي للمواصفة، فيما كانت تعديلات عام (2000) جوهرية ومست الهيكل الرئيسي للمواصفة فقد تم دمج المواصفات السابقة (ISO: 9001. 9002. 9003) في وثيقة واحدة أطلق عليها نظام إدارة الجودة (ISO 9001: 2000) إضافة إلى المواصفة (ISO 9004)، أما تعديل **(**2008و2015**)** فقد كانت تعديلات سطحية من خلال مراجعة نسخة (ISO 9001:2000)، وتم إضافة بعض المبادئ وتبسيط في المفاهيم (الطائي، 2003)، إضافة إلى ذلك تم تطوير هذا النظام من اجل مواكبة التغيرات الحالية.الجدول التالي يلخص لنا أهم التطورات التاريخية التي مر بها نظام ISO 9001 بداية من ظهوره إلى غاية أخر تعديل ISO 2015:

الجدول رقم (01-05): تطور المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9001

	المواصفة القياسية	الاستخدام
1987	▪ **إصدار سلسلة مواصفات ISO 9000**	▪ **تسهيل التبادل التجاري الدولي من خلال توحيد المواصفات الخاصة بأنظمة الجودة.**
1994	▪ **مراجعة مواصفات ISO 9000**	▪ **إجراء تعديلات لمواكبة التطور الحاصل**
2000	▪ **تعديل مواصفات سنة 1994 وإصدار المواصفتين ISO 9001 -9004**	▪ **تسهيل تطبيقها في المؤسسات**
2008	▪ **إجراء تعديل في بنود ISO 2000**	▪ **تبسيط المفاهيم والمصطلحات لتسهيل تطبيق المواصفات في شتى المجالات**
2015	▪ **تعديل في مبادئ نظام إدارة الجودة بالإضافة إلى إجراء بعض التعديلات في المفاهيم .**	▪ **تسهيل تطبيقها أكثر**

المصدر: حميد عبد النبي الطائي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة والايزو، ط 1، الوراق للنشر،الأردن،2003، ص119.

من خلال المراحل التاريخية التي مر بها نظام ISO 9001 نستنتج أن هذه التعديلات تساعد المؤسسات على مواكبة التغيرات والتطورات من اجل الحصول على منتجات ذات جودة عالمية لتلبية رغبات واحتياجات عملائها إضافة إلى ذلك فهذا النظام جد هام في مجال تحسين أداء المؤسسات (ديمينغ، 2009)، إضافة إلى ذلك يمكن لأي مؤسسة متبنية هذا النظام تسويق منتجاتها نحو الخارج نظرا لسمعة هذا النظام على المستوى الدولي (نايف علوان، 2005).

الفرع الثاني: المبادئ التي يقوم على أساسها نظام إدارة الجودة ISO 9001

تعتبر مبادئ نظام إدارة الجودة (ISO 9001:2000) القاعدة الأساسية التي بنيت عليها عائلة 9001 ISO، وهي مجموعة من التوجيهات والإرشادات الإدارية، هذه الأبعاد هي تقريبا نفس الأبعاد التي يتضمنها نظام إدارة الجودة الشاملة، وسنقوم بتعريف كلا من تلك المبادئ مع شرح مبسط لها. (المحترم، 2016)[1]

المبدأ الأول: القيادة

الإدارة العليا للمؤسسة أو ما يسمى القيادة هي الحجر الأساس للتوجهات الموجودة داخل المؤسسة، مما يستوجب عليها تحديد الأهداف الإستراتجية للمؤسسة وبناء فريق عمل يضم جميع العاملين وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف، كما يجب تكوين بيئة عمل ايجابية ومحفزة للإبداع والتميز، ويجب أن تتسم القيادة بالخصائص التالية:

الجدول رقم (06-01): السمات القيادية

البعد	المتغيرات
القيادة	**القيادة والتوجيه – الدعم - التحفيز – الالتزام – الموضوعية – فهم حاجات وتوقعات الأطراف المعنية.**

المصدر: من إعداد الطالب

ويتم تطبيق هذا البعد كما يلي: (عبد العال، 2010)[2]

- إعداد البرامج التدريبية اللازمة لإعداد الصفوف الأولى والثانية من القيادات؛
- وضع الأهداف على جميع المستويات ومراقبة تحقيقها.

[1] د. عمر المختار المحترم، **نظام إدارة الجودة: كيف تفهم وتطبق الايزو 2015: 9001**، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2016، ص 17-16.
[2] عبد العزيز عبد العالي زكي عبد العال، **إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات**، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، مايو 2010، ص 27.

المبدأ الثاني: التركيز على العميل

إن نجاح أي مؤسسة يرتكز على تلبية احتياجات ورغبات العملاء، ويجب على إدارة المؤسسة أن تحافظ على ثقتهم من خلال فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتعمل على إشباعها،مما سيدفعها لا محالة إلى التفوق ويمكنها كسب عملاء جدد؛ يتم تطبيق هذا البعد كما يلي: (عبد العال، 2010)[1]

- توفير قنوات الاتصال الفعالة لتلقي أراء واقتراحات وشكاوي العملاء؛
- إجراء دراسات استطلاعية لرضا العملاء والأخذ بهذه النتائج كأحد أسس التطوير الهامة؛
- دراسة شرائح العملاء المختلفة، وتطوير النظم وفق لاحتياجات كل شريحة.

المبدأ الثالث: مشاركة العاملين

إن مشاركة العاملين والاستفادة من خبراتهم يعتبر أمر ضروريا لتحسين أداء المؤسسة، فمن الضروري منحهم الثقة الكاملة وتفويض لهم السلطة للإسهام في إنجاح وتفعيل نظام إدارة الجودة وتحقيق أهداف المؤسسة، فيما يلي أهم البنود التي تندرج ضمن هذا البعد:

الجدول رقم (07-01): مؤشرات مشاركة العاملين

البعد	المتغيرات
مشاركة العاملين	**منح العمال الثقة – المشاركة في عمليات التحسين – توعية العمال وتفويض لهم السلطة - استقطاب موظفون ذوي خبرة.**

المصدر: من إعداد الطالب

المبدأ الرابع: منهجية العمليات

عند فهم وتسيير المعلومات كما يتطلب الأمر وإدارتها بشكل جيد يتيح لنا نظام قوي يسهل التنبؤ بنتائجه، وبالتالي يمكن الوصول إلى النتائج بكفاءة من خلال تسيير الموارد والأنشطة باستعمال هذا البعد "منهجية العمليات"، ويهدف هذا البعد إلى الربط والتنسيق بين أنشطة العمليات وإعطاء الصورة الحقيقية للعلاقات الداخلية بين هذه الأنشطة، لذا فان تسلسل هذه الأنشطة وعلاقتها مع بعضها من أولويات نظام إدارة الجودة.

[1] المرجع نفسه، ص 27.

المبدأ الخامس: اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة

تعتبر عملية اتخاذ القرار من العمليات المعقدة فهي غالبا ما تستند إلى تنوع المصادر واختلافها وقد تكون هته القرارات غير موضوعية، وبالتالي فان القرارات الموضوعية الفعالة هي تلك المستندة إلى التحليل السليم للبيانات والمعلومات، وفيما يلي أهم خطوات تطبيق هذا البعد: (عبد العال، 2010)[1]

- تصميم النماذج اللازمة لتجميع البيانات المطلوبة؛
- تحليل البيانات وفقا لتقارير ومؤشرات موضوعية ومنهجية ملائمة لتحليل المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة.

من فوائد هذا المبدأ تحسين عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي يمكن بناء قاعدة على أساس سليم تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

المبدأ السادس: إدارة العلاقات

تساعد الأطراف المعنية (الموردين، الشركاء، العملاء وأصحاب المصلحة) في التأثير على أداء المنظمة، فالمؤسسات الناجحة هي التي تدير علاقاتها مع أصحاب المصلحة بكفاءة وفاعلية.

المبدأ السابع: التحسين المستمر

يعتبر التحسين مطلب أساسي للمؤسسات من اجل المحافظة على مستوى أدائها الحالي ويمكنها مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية، وبالتالي يجب أن يكون التحسين المستمر لأداء المؤسسة هدفا رئيسيا، وتشمل عملية التحسين المجالات التالية:

الجدول رقم (08-01): مجالات عملية التحسين

البعد	المتغيرات
التحسين	على مستوى المنتج (الإجراءات التصحيحية لعدم المطابقة) والأجهزة (تكنولوجيا حديثة) – على مستوى الفرد – تحسين عام.

المصدر: من إعداد الطالب

[1] عبد العزيز عبد العالي زكي عبد العال، نفس المرجع السابق، ص 29.

المبدأ الثامن: الإدارة وفق مدخل النظم

يجب على المؤسسات تحديد والتعرف على العمليات الداخلية والخارجية التي لها علاقة بتوجهاتها الإستراتجية والعوامل التي تؤثر على قدرتها على تحقيق النتائج،وبالتالي عند فهم وتسيير هذه العمليات المترابطة على أساس أنها أنظمة سيساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة. (Claude pinte، 2009)[1]

الفرع الثالث: جديد نظام ISO 9001: 2015

إن أهم التحديثات التي طرأت على مواصفة ISO 9001 في سنة 2015 سنوجزها كالأتي: (المحترم، 2016)[2]

- في مواصفة ISO 9001: 2008 كانت هناك 08 بنود ترتكز عليها إدارة الجودة أما التحديث الأخير ISO 9001:2015 تم إضافة بندين وهما إدارة المخاطر وسياق المنظمة أي فهم المنظمة، فأصبح هناك 10 بنود تعتمد عليهم إدارة الجودة؛

- تم تطوير نظام Annexe SL والذي يهدف لتبني فكرة الهيكل العام وكذالك استخدام التعريفات لتسهيل التنفيذ ومراجعة النظم الإدارية المتعددة، حيث كان سابقا معروف باسم دليل ISO 83 " ISO Guide 83"؛

- تم استبدال لفظ "منتجات" ليحل محلها "المنتجات والخدمات" من اجل تطبيق المواصفات ومعايير الجودة على المؤسسات الخدمية؛

- لم يعد هناك استخدام للفظ "استثناء"؛

- التأكيد الكبير على ضرورة تدخل القيادة في اتخاذ القرارات وضرورة مشاركتها داخل وخارج المؤسسة؛

- التأكيد على إدارة التغيير من اجل تهيئة المؤسسة لمواجهة الصعوبات والتحديات التي يمكن إن تواجهها في المستقبل؛

- التركيز على المصادر الداخلية والخارجية والتي بدورها تؤثر على استراتجيات اتخاذ القرار الخاصة بالمؤسسة؛

[1]Claude pinte, **10 clés pour réussir sa certification (iso 9001/2008)**, 2em édition, afnor, 2009, p 12.
[2] د. عمر المختار المحترم، نفس المرجع السابق، ص 14.

- تم إلغاء الإجراءات الوقائية بسبب اعتمادها على التحسين المستمر والمراجعة الدورية؛
- ضرورة تحديد المعلومات المهمة المتعلقة بعملة التشغيل، وتوفير المعلومات الخاصة بالمؤسسة من اجل سهولة الوصول إلى الأهداف المسطرة؛
- إلغاء دور ممثل الإدارة؛
- التأكيد على ضرورة التفكير المبني على إدارة المخاطر والفرص المتعلقة بالمنتجات والخدمات؛
- تم تعديل في دليل الجودة من خلال وجوب الاعتماد على المعلومات الموثقة وهي عبارة عن المعلومات التي يتم ضبطها وصيانتها من طرف المؤسسة بدل الاعتماد على الإجراءات الموثقة؛
- يجب التركيز على أسلوب منهجية العمليات لحل مشاكل الجودة الشاملة؛
- التركيز على الأطراف التي لها علاقة بنظام إدارة الجودة والتي تحقق متطلباته.

الفرع الرابع: فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001

سنتطرق في هذا الفرع إلى ابرز الفوائد التي تنعكس بالإيجاب على المؤسسات جراء تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001:(نايف علوان، 2005)[1]

- التقليل من المنتجات المعيبة والمعاد تصنيعها؛
- يساهم نظام إدارة الجودة ISO 9001 في تحسين المستويات الإدارية داخل المؤسسة كافة سواء تعلق الأمر (بالتخطيط، التصنيع، التسويق، ضبط الجودة ، التدريب) وغير ذلك؛
- استخدام مواد أولية مطابقة للمواصفات؛
- نظرا لسمعة هذا النظام الجيدة دوليا ينعكس بالإيجاب على سمعة المؤسسة، وبالتالي يمكن لأي مؤسسة متبنية نظام ISO 9001 تصدير منتجاتها للأسواق الدولية؛
- تحسين الخدمات ما بعد البيع من خلال توفير المعلومات اللازمة التي يحتاجها العملاء؛

[1] د. قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص194.

- توفير للعملاء منتجات ذات جودة عالية ويمكنهم الحصول عليها في المكان المناسب وفي الوقت المحدد، وبالتالي تبني نظام ISO 9001 يضمن ولاء العملاء نظرا لاحتوائه مبادئ تركز على العميل؛

- ينعكس هذا النظام بالإيجاب على العمال وكذلك على أداء المؤسسة، نظرا لمتطلبات هذا النظام والتي تركز على ضرورة تدريب وتكوين العاملين؛

- وضوح المسؤوليات و الصلاحيات بالنسبة للعاملين في المؤسسة، وهذا يساهم في تكوين سياسة عمل واضحة؛

- التوسع في نشاط المؤسسة وكذا الحصة السوقية، زيادة الإنتاجية، زيادة الربح من المبيعات، تحسن أداء المؤسسة للأفضل؛

- منهجية العمليات الإنتاجية، والتنسيق بين أنشطة العمليات وإعطاء الصورة الحقيقية للعلاقات الداخلية بين هذه الأنشطة.

بصفة عامة يمكن أن نلخص فوائد وأهمية تطبيق ISO 9001 في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-09): أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001

قبل تطبيق ISO 9001	بعد تطبيق ISO 9001
▪ **آلية العمل محفوظة في عقول العاملين حيث يمكن أن تكون خاطئة أو قابلة للنسيان.**	▪ **آلية العمل موثقة وجميع العاملين يعملون بنفس الإجراءات.**
▪ **عملية الإنتاج تتم وفق مبدأ ادفع بالمنتج نحو الخارج.**	▪ **عملية الإنتاج تتم وفق مبدأ اجعله صحيحا من المرة الأولى.**
▪ **الجودة هي مسؤولية مراقبة الجودة أو المدير**	▪ **الجودة هي مسؤولية الجميع.**
▪ **ارتفاع معدلات إعادة التشغيل.**	▪ **انخفاض معدلات إعادة التشغيل.**
▪ **ارتفاع معدلات شكاوي العملاء**	▪ **انخفاض معدلات شكاوي العملاء.**
▪ **ارتفاع التكاليف وتدني الأرباح.**	▪ **انخفاض التكاليف وارتفاع الأرباح.**

المصدر: لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 ، دار الراية للنشر، الأردن، 2011، ص 127.

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام ISO 9001

أصبحنا نجد تداخل واضح بين نظامي إدارة الجودة الشاملة و ISO 9001 سواء من المختصين أو الباحثين نظرا لاشتراك النظامين في عدة أبعاد، سنتطرق فيما يلي إلى إبراز أهم أوجه الاختلاف والتشابه بين نظامي إدارة الجودة الشاملة و نظام ISO 9001 إصدار 2008، كما سنوضح العلاقة بينهما وفق الحالات التالية:

- ترتكز إدارة الجودة الشاملة على فاعلية وكفاءة العمليات الإنتاجية للمؤسسة والعمل على إشباع وتلبية رغبات العملاء يجعلها مدخلا مكملا لمواصفات ISO 9001 وليست بديلة عنه؛ (نايف علوان، 2005)[1]

- عند التدقيق في نظامي إدارة الجودة الشاملة و ISO 9001 إصدار 2008 لوجدنا أنهما يشتركان في نقاط كثيرة والمتمثلة من بينها:

  - التركيز على العميل؛
  - التحسين؛
  - التركيز على العمليات والنتائج معا؛
  - مشاركة العاملين؛
  - دعم الإدارة العليا (القيادة).

- يرتكز نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الإجراءات والطرق الرسمية التي ترشد العاملين في أداء العمل وبالتالي وجوب التزام العمال بالتعليمات من اجل تحقيق أداء جيد، فيعتبر نظام فني (احمد سيد، 1998)[2]، بينما نظام إدارة الشاملة تعتبر فلسفة إدارية تشمل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، فهي تركز على الجانب الثقافي والاجتماعي والفني؛ (نايف علوان، 2005)

- شهادة ISO 9001 جد مهمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تريد دخول السوق العالمي أو الإقليمي، لكسب سمعة جيدة؛ (الدرادكة، 2006)[3]

- يساهم نظام إدارة الجودة ISO 9001 في تحسين المستويات الإدارية داخل المؤسسة كافة سواء تعلق الأمر (بالتخطيط، التصنيع، التسويق، ضبط الجودة، التدريب) وغير ذلك، بينما نظام TQM يركز على البيئة الداخلية والخارجية معا.(ترتوري، 2003)[4]

---

[1] د. قاسم نايف علوان، نفس المرجع السابق، ص 214.
[2] د. احمد سيد مصطفى، **"إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000"** ، دون ذكر دار النشر، مصر، 1998، ص 6.
[3] مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، دار صفاء للنشر، عمان، 2006، ص108.
[4] د.محمد عوض ترتوري، نفس المرجع السابق، ص 51.

يمكن إيجاز **الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة ISO 9001** في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-10): الفرق بين نظام ISO 9001 ونظام إدارة الجودة الشاملة

TQM	9001 ISO
▪ إدارة الجودة من منظور شامل	▪ نظام الجودة يقوم على المواصفات الموثقة.
▪ تمثل وجهة نظر المورد أو المنتج.	▪ تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل أو المستهلك.
▪ تهتم بالتحسين المستمر.	▪ المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر.
▪ تهتم بالبعد الاجتماعي والثقافي والنظام الفني.	▪ تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساسيا.
▪ تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل.	▪ ليس بالضرورة إن تشمل كل المنظمة.
▪ الجودة مسؤولية كل القطاعات والإدارات والأقسام.	▪ الجودة مسؤولية قسم إدارة مراقبة الجودة في المؤسسة.

المصدر: د.هادي نجال، تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، مجلة عالم الجودة، العدد الثاني، مؤسسة تقنية للتطوير والاستشارات وأنظمة الجودة، مدينة الأردنية، جمهورية مصر العربية، 2011، ص94.

يكاد يجمع رواد إدارة الجودة الشاملة أن الخطوة الصحيحة لبناء نظام TQM يرتبط بوجود نظام لإدارة الجودة قائم على أساس متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001 مما يوفر قاعدة لتهيئة الثقافة التنظيمية للمؤسسة والمناخ الملائم لتثبيت الحجر الأساس للبدء بتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة.

في الأخير يجب الإشارة إلى أن تطبيق نظام ISO 9001 جد هام في مجال تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى جانب تحسين علاقة المؤسسات مع محيط الأعمال الخارجي، كما أكدت وأثبتت دراسات عديدة أن تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 يساهم بشكل كبير في تحسين فعالية الأداء، سواء تعلق الأمر بالأداء المالي أو غير المالي.(ديمينغ، 2009، نايف علوان، 2005).

المبحث الثالث: الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الأداء مصطلح كثير التداول في الجانب الاقتصادي ويستخدم عادة للتعبير عن وضعية مؤسسة ما أو أحد جوانبها (المالي التنظيمي...الخ) في فترة زمنية محددة، وللوقوف والإحاطة على هذا المصطلح سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف به وتحديد أبعاده وطرق تقييمه والى كل ما له علاقة بالأداء.

المطلب الأول: ماهية الأداء

عرف مفهوم الأداء تحولات هامة عبر تاريخ تطور المنظمات، وذلك بسبب التغيرات الكبيرة التي عرفتها العوامل المؤثرة فيه الأمر الذي أدى إلى تغير وتطور في مفهوم وأساليب وأدوات تقييمه. (بريش، يحياوي، 2012)[1]

الفرع الأول: تعريف الأداء

سنوضح أهم وجهات النظر المتعلقة بمفهوم الأداء بإيجاز كما يلي:

التعريف اللغوي للأداء: إن أصل كلمة أداء يعود إلى اللغة اللاتينية Performance التي تعني العطاء حيث يعرف لغة بأنه "انجاز عمل ما أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه " (بريش ويحياوي، 2012)، لذلك اعتبره الكثير من الباحثين بأنه الأداء البشري أي إهمال لبقية الموارد، في حين نجد إن تحقيق المؤسسات لأهدافها ينجم عن تفاعل كل مواردها، أي انه كمتغير تابع لعاملين هما الكفاءة والفعالية.

تعريف الأداء حسب (P. Drucker): ينظر دراكر إلى الأداء على انه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين المساهمين والعمال"(الهام يحياوي، 2007)، نستنتج من هذا التعريف إن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي وهو البقاء في السوق واستمرارها في نشاطها في ظل المنافسة مع تحقيق رضا كل من المساهمين والعمال.

تعريف الأداء حسب المنظمة العالمية للتقييس الايزو 9000 إصدار 2000: الأداء يشمل بعدين وهما الكفاءة والفعالية، فهذه الأخيرة (الفعالية) هي "مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها"، أما الكفاءة هي "الاستخدام الأمثل للموارد ويمكن تحديدها من خلال العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة".(الهام يحياوي، 2007)[2]

1السعيد بريش، نعيمة يحياوي،**أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها**،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية –العدد6- 2012 ، ص 2.

2الهام يحياوي، **الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين توتة (باتنة)**، مجلة الباحث، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 05، 2007، ص 46.

ما عرف فليب لورينو (Philippe Lorino) الأداء بأنه "كل من يساهم في تعظيم الأرباح وتدنية التكاليف، حيث لا يكون الأداء يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو تعظيم الأرباح فقط، ولكن الأداء يجب أن يساهم في تحقيق الهدفين معا ".(Philippe، 2003)[1]

تعود أسباب تنوع واختلاف التعاريف التي أعطيت لمفهوم الأداء إلى كونه واسع الاستعمال ويحظى بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، وبناء على ما سبق يمكن القول أن الأداء هو مقياسا هاما للحكم على كفاءة وفعالية المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها التي تسعى إليها في ظل المنافسة التي تشهدها الأسواق.

الفرع الثاني: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتوضيح هذين المصطلحين الهامين.

أولا: الفعالية Effectivness

الفعالية هي "مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المخططة وطبقا لمعايير يتم تحديدها مسبقا"، (الداوي، 2010)[2] ويمكن القول بان المؤسسات التي تستطيع تحقيق أهدافها هي مؤسسات فعالة، وعليه فانه يتم حساب نسبة الفعالية كالآتي:

$$\textbf{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times \mathbf{100}$$

إن مصطلح الفعالية ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكننا القول انه كلما كانت النتائج المحققة اقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس صحيح.

ثانيا: الكفاءة Efficiency

الكفاءة هي "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة"، (بلوط، 2005)[3] من خلال هذا التعريف نستنتج أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد وبأقل تكلفة ممكنة، ويتم حساب نسبة الكفاءة كالأتي:

$$\textbf{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

من خلال هذه العلاقة نستنتج أن المؤسسات الكفئة هي التي تعمل على تعظيم النتائج المحققة مع تدنية التكاليف.

1Philippe lorino, **Méthodes et pratiques de la performance**, édition organisation, 3eme édition, 2003, p43.
2الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2009- 2010، ص 219.
3حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 41.

الفرع الثالث: أبعـاد الأداء

بعد أن تطرقنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف لمفهوم الأداء سنتناول في هذا المطلب أهم الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم.

أولا: البعد التنظيمي للأداء

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في أدائها التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية (Simon، 1997) [1]. مما سبق يمكن استنتاج أن المعايير المعتمدة في قياس الأداء التنظيمي تلعب دورا مهما في أداء المؤسسة ككل سواء على مستوى الداخلي أو الخارجي.

ثانيا: البعد الاجتماعي للأداء

إن البعد الاجتماعي للأداء يدل على مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا يُنصح بإعطاءُ أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، وغير ذلك). (الداوي، 2010) [2]

المطلب الثاني: إدارة الأداء

الفرع الأول: تعريف إدارة الأداء

يمكن تعريف إدارة الأداء على أنها: (Michael، 2000)[3]

- عملية منهجية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد والجماعات؛

[1] Yves Simon et Patrichejoffre, encyclopédie de gestion, 2eme édition, Economica, 1997, p 220.

2 الشيخ الداوي ، نفس المرجع السابق، ص218-219.

3 Michael Armstrong**, Performance Management (key strategies and practical guidelines**, British Library Cataloguing in Publication Data, British, second edition, 2000, P3-6.

- كما يمكن تعريفها على أنها عملية توجيه ودعم العاملين على العمل بفعالية وكفاءة بما يتماشى مع احتياجات المنظمة؛

يمكننا أن نستنتج أن إدارة الأداء هي الوسيلة التي يتم بواسطتها التأكد من أن الجهود والموارد التي تم استخدامها تحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

الفرع الثاني: دور إدارة الأداء

تكتسي إدارة الأداء أهمية بالغة في المنظمات الحديثة ومن بينها: (Michael، 2000)

- تساعد على توضيح أهداف المؤسسة؛
- عملية دائمة ومستمرة يتم من خلالها تطوير وتحسين الأداء؛
- تعمل على اعتماد التعاون وتوافق الآراء كبديل عن الإكراه والسيطرة؛
- تعمل على إيجاد فهم مشترك لما هو مطلوب تحقيقه لتحسين الأداء؛
- تعمل على تشجيع الأداء الفردي؛
- تشجيع التواصل بين الرئيس والمرؤوسين في الاتجاهين وذلك بتبني سياسة الإدارة المفتوحة؛
- العمل على تفعيل التغذية الدائمة والمستمرة.

المطلب الثالث: أنواع الأداء

إن الاختلاف بين الباحثين في إعطاء تعريف موحد للأداء أدى بدوره إلى تعدد تصنيفات الأداء، وعموما يمكن تصنيف الأداء إلى عدة معايير نذكر منها معيار المصدر ومعيار الشمولية والمعيار الوظيفي.

الفرع الأول: معيار المصدر

وفق هذا المعيار فإن أداء المؤسسة يقسم إلى نوعين داخلي وخارجي:

أول: الأداء الداخلي

وهو ناتج عما تملكه المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية: (زرقون، 2014)[1]

- **الأداء البشري:** أي أداء أفراد المؤسسة من خلال تسيير مهاراتهم لخلق قيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية؛
- **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة؛
- **الأداء المالي:** أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

ثانيا:الأداء الخارجي

"هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة" (مزهودة، 2001)[2]، وبالتالي يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن أن يظهر هذا الأداء في عدة أشكال مثل ارتفاع رقم الأعمال في ظرف معين، خروج المنافسين من السوق وغير ذلك.

الفرع الثاني: حسب معيار الشمولية

التصنيف حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي. (Marcel،1981[3])

أولا: الأداء الكلـي

هو الذي يحقق بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمـة الفرعيـة للمؤسسة، في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة: كالاستمرارية، الربح، الشمولية، النمو وغير ذلك.

1 محمد زرقون، الحاج عرابة، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد1، ديسمبر ،2014، ص225-226.

2 عبد المليك مزهودة ،**الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، ،2001ص89.

3Marcel Laflame, le Management **: approche systémiqu**e, 3ème édition Gaétan Morin, Canada, 1981, p357.

ثانيا: الأداء الجزئـي

هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، مثل أداء الوظيفـة الماليـة، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، الإنتاج والتسويق، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعـل كل جوانب الأداء الجزئية للمؤسسة.

الفرع الثالث: حسب المعيار الوظيفي

التصنيف حسب هذا المعيار يربط الأداء أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكليا) داخـل المؤسسـة ويمكن الاختصار على الوظائف المعروفة والمتمثلة في: (الداوي، 2010)[1]

- **أداء الوظيفة الماليـة:** يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال؛

- **أداء وظيفة الإنتـاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعـة مقارنـة بالمؤسسـات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات (George et autres,، 1985)؛[2]

- **أداء وظيفة الأفـراد:** يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحـو هـدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط لا شك ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فهذا الأداء الذي يجب أن يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات؛

- **أداء وظيفة التموين:** يرتبط بالتعاملات مع الموردين، ويتم قياسه من خلال المؤشرات التالية: مدى حصول المؤسسة على الموارد المناسبة،في الوقت المناسب، والسعر مناسب؛

- **أداء وظيفة البحث التطوير:** يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

  - ✓ توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد، التنوع في المنتجات؛
  - ✓ درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

- **أداء وظيفة التسويـق:**يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفـة التسـويق ومنها (الحصة السوقية، إرضاء العملاء) وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردوديـة كـل منتج.

[1] الشيخ الداوي ،نفس المرجع السابق، ص225.

[2] George R Terry et autres**, les principes de managemen**t, 8eme édition, Economica, paris, 1985, p325.

المطلب الرابع: تقييم أداء المؤسسة

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء كعملية لاحقة لاتخاذ القرار، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين حيث "يعبر تقييم الأداء عن نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي سنة مالية في العادة بهدف البحث عن العوامل المؤثرة في النتائج وتشخيصها وتحديد المسؤوليات وتفادي الخطاء مستقبلا "، ويرى البعض أن المقصود من تقييم الأداء هو: (Paul، 1995)[1]

- تحديد مدى استطاعة الإدارة تحقيق المهام المحددة؛
- معرفة أسباب الانحرافات عن مقياس الأداء المحدد؛
- اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجية عن نطاق تحكم الإدارة؛
- وضع الحوافز لتحسين الأداء؛
- وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية.

مما سبق يمكن القول إن تقييم الأداء هو إعطاء حوصلة أو تلخيص عن أداء مؤسسة في زمن محدد.

الفرع الثاني: فوائد تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء عنصرا هاما في إبراز وضعية مؤسسة ما، حيث تعتبر معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة مفيدة في إظهار فاعلية العمليات وإلقاء الأضواء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحي" (احمد، 1978)[2]، يمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء في النقاط التالية:

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها الرقابة والضبط؛
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة؛
- يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات النهائية سواء للتطوير أو أثناء الاستثمار أو عند إجراء تغييرات جوهرية؛

1Paul Wasserman, **Measurement and Evaluation of Organizational Performance**, Cornell university 1959 p.17

2محمد سعيد أحمد ، ومحمد حامد إبراهيم، **دليل موازنة البرامج والأداء الصادر عن القسم الاقتصادي والاجتماعي بمنظمة الأمم المتحدة**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1978.

- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة؛
- كما يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في تقيم الأداء

هناك عدة عوامل لا ينبغي إهمالها عند إجراء عملية التقييم بغية الحصول على نتائج موثوقة ومن بين هذه العوامل نذكر: (احمد، 1978)

- الاختلاف الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر في الأداء، فالمؤسسة التي تعالج حجما كبير من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل؛
- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج؛
- التحسينات التنظيم والإجرائية تؤثر بشكل مباشر عل الأداء.

المطلب الخامس: قياس أداء المؤسسة

يعتبر الربح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه وأستُعمل كمعيار أو مؤشر لقياس أداء المؤسسة وهذا ما ذهبت إليه الطرق التقليدية، حيث اعتبرت أن "الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض الاستغلال الخام، النتيجة الصافية (ربح أو خسارة)، العائد على الاستثمار، المردودية المالية، المردودية الاقتصادية" (Gregory، 2003)[1]

تعتبر المؤشرات السابقة هامة لقياس أداء المؤسسة، غير أن هذه الطريقة تعرضت للكثير من الانتقادات لأنها أهملت عناصر أكثر أهمية وأكثر إيجاد للقيمة مثل الزبائن وأداء العاملين بالإضافة إلى أنها مقاييس تقتصر فقط على المدى القصير كما أنها تهمل جانب مهم من جوانب المؤسسة والمتمثل في الجودة ونظام المعلومات، في حين كانت الطرق الحديثة أكثر شمولية.

الفرع الأول: لوحة القيادة Le Tableau De Bord

إن لوحة القيادة تعتبر من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء "هي عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه،كما تعرف أيضا على أنها أداة مشفرة مهيكلة للاتصال في المؤسسة تحتوي على مجموعة من المعلومات المالية وغير المالية عن الأداء ومدى تحقيق الأهداف المسطرة وهي وسيلة قيادية. (Caroline،2003)[2]

[1]Gregory Denglos, la création de valeur, édition Dunod, Paris, 2003, p67.
[2]Caroline Selmer « **concevoir le tableau de bord** » 2eme édition Dunod Paris 2003. P 48

من خلال هذه المفاهيم يمكن القول بأن لوحة القيادة تتضمن مجموعة من المؤشرات تقيس الأداء المالي والأداء غير مالي، حيث تساعد الإدارة العليا على معرفة تقييم وقياس أدائها، ويجب الإشارة إلى أن لكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بها تتغير حسب الغايات والأهداف المرجوة وتتكون من مؤشرات مالية وغير مالية.

الفرع الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

أولا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعددت مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن فمنهم من يعرفها على أنها مقياس الأداء في المنشأة في ضوء الأهداف والاستراتيجيات الموضوعة، ومنهم من يعرفها على أنها مفهوم يعمل على ترجمة الاستراتيجيات إلى خطوات عمل تتميز به، وعبارة بطاقة الأداء المتوازن يقصد بها أن التقييم يجب أن يعكس توازنا بين عدد من العناصر العامة المشتركة للأداء أي الموازنة بين مؤشرات مالية وغير مالية والأهداف البعيدة والأهداف القصيرة. (رضوان، 2013)[1]

ثانيا: عناصر بطاقة الأداء المتوازن

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من عناصر مالية وأخرى غير مالية وهي كالأتي:

- **المحور المالي:** ويهتم بقياس نمو الدخل، تحديد تكلفة الإدارة، استخدامات الأصول، وتستخدم في ذلك مختلف أنواع المؤشرات المالية التي يراها المسئولون ضرورية من أجل بلوغ الأهداف؛

- **محور عمليات المنشأة:** ويهتم بكل ما تعلق من عمليات التي يتم من خلالها تنفيذ المشروع مثل إيجاد أو تحديد السوق، تصميم المنتجات، البناء الذي يسير العملية الإنتاجية، خدمات ما بعد البيع؛

- **محور العملاء:** يعتبر التعرف على عملاء المؤسسة ومعرفة احتياجاتهم بغية إرضائهم من المؤشرات الهامة التي تساعد على تحقيق نجاح المؤسسة حيث تستخدم (معيار حصة المنشأة، مدى الاحتفاظ بالعملاء، جلب العملاء، رضا العميل) كمعايير لقياس هذا المحور؛ (رضوان، 2013)[2]

- **محور التعليم والنمو (التعليم والتنمية الذاتية):** إن المؤسسات الطموحة تتصف بالقدرة على توسيع قاعدة المهارات والثقة لدى فريق العمل لديها، ويعتبر العملين هم رأس المال الفكري حيث يعتبر رضاهم والتزامهم وتحفيزهم كمعيار لقياس نمو المؤسسة.

1محمود عبد الفتاح رضوان ،**تقييم أداء المؤسسات في ضل معايير الأداء المتوازن** ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر 2013 ،ص71-72.

2محمود عبد الفتاح رضوان ، المرجع نفسه، ص 73.

المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة والأداء

يتضمن هذا المبحث مطلبين، المطلب الأول يتناول النظريات المفسرة لإدارة الجودة الشاملة، أما المطلب الثاني يدرس العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء.

المطلب الأول: النظريات المفسرة لإدارة الجودة الشاملة

أولا: نظرية ادوارد ديمينج (Edward Diming)

يعد د. ديمينغ من الأخصائيين البارزين في عمليات تحسين الإنتاجية والجودة وهو أمريكي وأستاذ في جامعة نيويورك ويعد من ابرز علماء الجودة وهو الذي ساهم في تطوير ونشر إدارة الجودة الشاملة، كما أكد على ضرورة استخدام الأساليب الإحصائية لتحسين الجودة وتخفيض تكاليف الإنتاج، كما يرى ادوارد أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة داخلية للتحسين والتطوير المستمر في أداء المنظمات (علوان، 2005).

من بين الأعمال التي ركز عليها ادوارد ديمينغ في مجال إدارة الجودة الشاملة نجد:(علوان، 2005).[1]

- النقاط الأربع عشر لإدارة الجودة؛
- الأمراض السبعة القاتلة؛
- المعوقات الستة عشر.

ثانيا: نظرية جوزيف جوران (Joseph juran)

جوزيف جوران هو عالم أمريكي ساهم مع ديمينغ في تطوير الجودة اليابانية، حيث أشار إلى أهمية نظام الاتصالات والقيادة لتحسين إدارة الجودة من خلال: نشر ثقافتها وأدواتها بين العاملين خاصة الطرق الإحصائية تهدف للتعرف على الأخطاء وتحليل المشاكل، وقد ترجم جوران هذه الأفكار في شكل أطلق عليه ثلاثية الجودة التي تضم العناصر الأساسية التالية: (نايف علوان، 2005)

- **تخطيط الجودة:** يتضمن هذا العنصر: وضع أهداف الجودة، تحديد المستهلكين، تطوير خصائص المنتج، تحويل الخطط إلى عمليات، تطوير العمليات؛
- **ضبط الجودة:** تشمل تقييم الأداء الحالي، مقارنة الأداء مع الأهداف، وأخيرا القيام بالإجراءات التصحيحية؛
- **تحسين الجودة:** يجب الاهتمام بالعملاء الداخلين والخارجيين من خلال توفير الحلول واثبات فاعلية المنتجات والعمليات.

[1] د قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص 84.

هذه الأفكار التي توصل إليها جوران حيث ساهمت في تطوير أساليب تحسين الجودة، هذه النظرية تركز على خدمة الزبون بشكل اكبر.

ثالثا: نظرية كايرو ايشيكاوا (Karou Ichikawa)

ركز الياباني ايشيكاوا على الأساليب الإحصائية كأداة لضبط الجودة والتي تدعى بمخطط ايشيكاوا، يعد من المساهمين الذين أكدو على ضرورة تعليم وتدريب العاملين على التقنيات الرقابية على الجودة في المنظمة ككل، وقد اوجد حلقات الجودة التي يتم من خلالها مشاركة العاملين في فرق العمل، الفريق يتكون من أربعة إلى ثمانية عمال،ويجب على هؤلاء العمال المساهمة في المشاكل الخاصة بالجودة وبمختلف أنواعها.(علوان، 2005)

إن أنشطة حلقات الجودة جزءا مكملا لمنهج إدارة الجودة الشاملة باعتبار أنها تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر من خلال فرق العمل.

رابعا: نظرية فليب كروسبي (Philip Crosby)

كروسبي أسهم بقدر وافر في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والطرق الكفيلة بتحسينها، حيث أجرى أكثر من 1500 دراسة على مختلف المنظمات، ركز كروسبي على مبدأ العيوب الصفرية Zéro Defects، والذي يهدف إلى ضرورة تبني الإدارة العليا لمبدأ عدم قبول الأخطاء والالتزام الجاد بعمليات تطوير وتحسين الجودة التي تشمل جميع وظائف المنظمة.

الجدول رقم (01-11) يتضمن نظريات إدارة الجودة الشاملة مع ذكر مؤلف كل نظرية، كما سنتطرق إلى أهم المبادئ المكونة لكل نظرية.

الجدول رقم (01-11) : النظريات المفسرة لإدارة الجودة الشاملة

النظرية	المؤلف	أهم المبادئ	الكلمات المفتاحية
نظرية ديمينغ	ادوارد ديمينغ	▪ ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالابتكار والتطوير ▪ إتباع فلسفة الوقاية من الأخطاء؛ ▪ التوقف عن الفحص؛ ▪ دعم الإدارة العليا؛ ▪ التحسين في جودة الإنتاج؛ ▪ إنهاء الاعتماد عن اختيار الموردين على أساس السعر؛ ▪ التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات ▪ إزالة الحواجز بين الأقسام والإدارات؛ ▪ تأسيس برامج قوية للتعليم والتدريب والتطوير الذاتي للعمال؛ ▪ إبعاد الخوف عن العاملين وخلق المناخ المحفز وتوفير الاستقرار لهم؛ ▪ تنمية المهارات الإدارية لدى المديرين.؛	الأساليب الإحصائية، التحسين المستمر، الوقاية، جودة المنتجات، الاستقرار، التدريب، روح القيادة، التحفيز.
نظرية جوران	جوزيف جوران	▪ وضع أهداف للتحسين المستمر؛ ▪ نشر الوعي بتحسين الجودة داخل المنظمة؛ ▪ توفير التدريب للجميع؛ ▪ تأسيس مجلس الجودة وفرق تحسين المستمر؛ ▪ إعداد تقارير التحسين المستمر؛ ▪ خلق المناسبة للنجاحات المحققة والاحتفاظ بها؛ ▪ نشر نتائج التحسين على الجميع؛ ▪ تشجيع ومكافئة مشاريع التحسين الناجحة؛ ▪ حل مشاكل الإنتاج عن طريق المشاريع؛ ▪ دعم الإدارة العليا؛	التحسين المستمر، التخطيط للجودة، ضبط الجودة، تحسين الجودة، التركيز على الأبعاد الإدارية،المسؤولية.
نظرية ايشيكاوا	كايرو ايشيكاوا	▪ إشراك العاملين في طرح المشكلات وحلها ▪ التركيز على التعليم والتدريب ▪ تكوين حلقات مراقبة الجودة ▪ مراجعة مراقبة عمليات الجودة ▪ ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية	التكوين، التدريب، الأساليب الإحصائية، المراجعة، المشاركة، حلقات الجودة.

نظرية كروسبي	فليب كروسبي	▪ التزام واستمرارية دعم إدارة العليا للجودة؛ ▪ تكوين فرق لتحسين الجودة؛ ▪ استخدام القياس الكمي لمستوى الجودة؛ ▪ اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمشاكل الجودة؛ ▪ الالتزام بالجودة وعدم الاهتمام بالتكاليف؛ ▪ التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج؛ ▪ مكافئة الأفراد المتميزون والمساهمين في تحقيق أهداف المنظمة؛ ▪ تدريب المشرفين؛ ▪ تكوين مجالس الجودة؛ ▪ تخصيص يوم للجودة من اجل التوعية منتجات بلا عيوب؛ ▪ القضاء على أسباب حدوث العيوب؛ ▪ تحديد الأهداف؛ ▪ تخطيط للمعيب الصفري؛ ▪ استمرارية التحسين المستمر.	الالتزام، مبدأ العيوب الصفرية، التطوير، التحسين المستمر، الوعي، التدريب، اتصال فعال، المكافئة، التخطيط، حل المشاكل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (علوان، 2005)

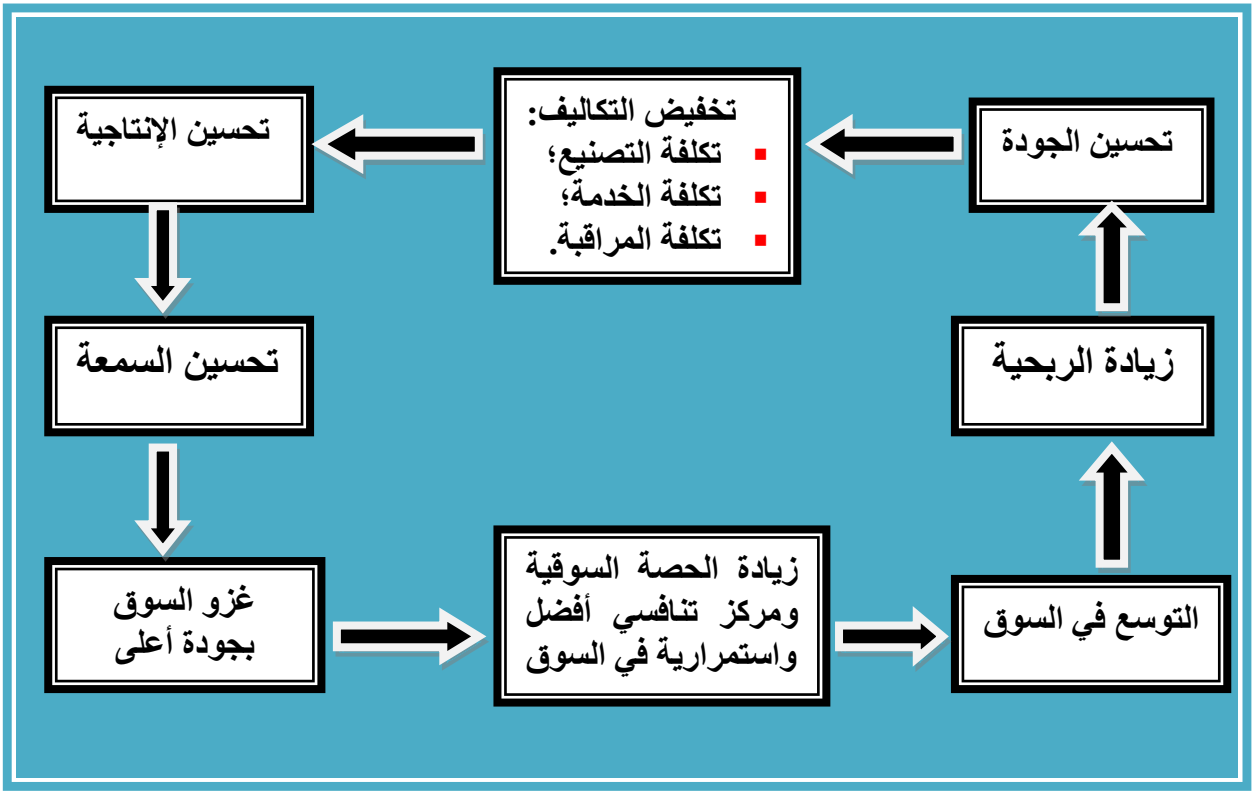
المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء

تتضح العلاقة بين إدارة الجودة وأداء المؤسسات من خلال العلاقة بين الجودة والربحية والحصة السوقية، ولا يوجد شك في أن العلاقة بين الجودة والربحية قوية الصلة، فالربحية تقاس بالعائد على الأصول والعائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية والعائد على المبيعات، وان المؤسسات تبحث عن الأساليب التي تمكنها من التميز عن بقية المؤسسات المنافسة، وابرز هذه الأساليب تميز المنتجات من حيث الجودة وخفض التكاليف نتيجة الكفاءة المتحققة في عمليات الإنتاج وتلبية احتياجات ورغبات المستهلكين والعمل على جذب مستهلكين جدد. (مصطفى، 2010)[1]

[1] الفقهي مصطفى، **إدارة الجودة الشاملة والأداء – دراسة تطبيقية على قطاع المصارف الليبي**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2010.

يمكن توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والتكلفة من خلال **الشكل رقم (01-01).**

الشكل رقم (01-01): أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والتكلفة



المصدر: الفقهي مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأداء – دراسة تطبيقية على قطاع المصارف الليبي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2010.

ولذلك فحلقة الجودة المعبر عنها في الأعلى تهدف إلى التحسين المستمر في الأداء سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها، والجودة لا تؤدي إلى تقليل تكاليف المنتجات فقط، وإنما تقود إلى النمو وتعزيز الحصة السوقية والربحية، وكون "لا احد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة، إلا من خلال السعي إلى تلبية احتياجات ورغبات الزبائن بشكل مستمر ودائم"، من اجل تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة وكذلك مواصفة ISO 9001، لا يتحقق إلا من خلال بناء إستراتجية متكاملة، مبدأها هو تحقيق مستوى جودة عال، في سبيل تحقيق القيمة المتوقعة لدى الزبائن أو تفوقها. (وصفي، 2010)[1]

[1] عقيلي عمر وصفي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - وجهة نظر**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 40.

المبحث الخامس: صياغة الفرضيات وتشكيل النموذج النظري للدراسة

يتكون عنوان الدراسة من بنيتين أساسيتين وهما نظام إدارة الجودة ISO 9001 وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة واثر أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة.

استنادا على المقابلات التي أجريناها، تبين أن أغلبية المؤسسات متبنية لنظام إدارة الجودة ISO 9001 إصدار 2008، وقد تطرقنا لهذا الإصدار في الإطار النظري، وقمنا باختيار خمس أبعاد جد هامة خاصة بالمتغير المستقل "نظام إدارة الجودة ISO 9001" استنادا على دراسات سابقة وهي كالأتي: (التحسين، القيادة، منهجية العمليات، التركيز على العميل، مشاركة العاملين)، وهي نفس المبادئ التي تطرقنا إليها في الإطار النظري، أما فيما يخص المتغير التابع "الأداء (المالي وغير المالي)"، نظرا لأغلبية المؤسسات محل الدراسة صغيرة ومتوسطة، وتعتمد هذه المؤسسات على لوحة القيادة لقياس أدائها وهي تتضمن (مؤشرات مالية وغير مالية)، من هذا المنطلق اعتمدنا على دراستي (حسان باي،2006) و(Amroune، 2015) للاستناد عليهما في إعداد مؤشرات الأداء (المالي وغير المالي)، حيث تطرقت هذين الدراستين إلى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، ومن هذا المنطلق فقد تم تقسيم الأداء إلى بعدين:الأداء المالي والأداء غير المالي، كلا منهما يقاس بالعديد من المؤشرات، والهدف من دراسة كلا من بعدي الأداء (الأداء المالي وغير المالي) كما ذكرنا سابقا هو للقيام بنظرة شاملة على كيفية قياس الأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية راجين أن يتم التكفل بدراسة احد أبعاد الأداء بدراسات لاحقة معمقة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى صياغة فرضيات الدراسة بعد عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، ومنه الخروج بنموذج نظري للدراسة نسعى إلى التحقق من فرضياته في الإطار الميداني.

المطلب الأول: إعداد فرضيات الدراسة

تم تقسيم بحثنا إلى أربع فرضيات، الفرضية الأولى تعالج إن كان نظام إدارة الجودة ISO 9001 يحسن من الأداء (المالي وغير المالي) للمؤسسات محل الدراسة، أما الفرضية الثانية تدرس إن كان هناك ارتباط بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء (المالي وغير المالي)، أما الفرضية الثالثة والرابعة تدرسان اثر أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات محل الدراسة مع تحديد طبيعة هذا الأثر.

أولا: صياغة الفرضية الأولى للدراسة

فيما يخص الفرضية الأولى والتي تعالج إن كان نظام إدارة الجودة ISO 9001 يحسن في الأداء (المالي وغير المالي) بالمؤسسات محل الدراسة،فقد اعتمدنا على دراسة **(Amroune، 2015)**، وهي دراسة بعنوان: impact des programmes de mise a niveau sur la performance de la pme dans un enverge ment ouverte intense : cas de l'Algérie، وتناولت هذه الدراسة متغير الأداء (المالي وغير المالي)، كما تناولت أيضا متغير إدارة الجودة وهو احد متغيرات برامج التأهيل، وعالجت هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات ومن بينها الفرضية الأولى لبحثنا ولكن بصيغة أخرى ألا وهي "برامج التأهيل تحسن من الأداء (المالي وغير المالي)بالمؤسسات الجزائرية"،وخلال اختبار هذه الفرضية تم الاستدلال على الفرضية البديلة ألا وهي وجود اختلاف بين متوسط الأداء قبل وبعد الحصول على برامج التأهيل، أي أن متوسط الأداء بعد الحصول على برامج التأهيل اكبر وأفضل من الأداء قبل الحصول على برامج التأهيل، حيث أعطتنا هذه الدراسة نظرة عن كيفية إجراء اختبار t للعينات المترابطة، وبالتالي سنستعين بهذه الدراسة من اجل إعداد الفرضية الأولى والتي نهدف من وراءها إلى مقارنة الأداء (المالي وغير المالي) قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 وسنقوم باختبارها بالاعتماد على اختبار t للعينات المترابطة، إضافة إلى ذلك سنعتمد على مؤشرات الأداء (المالي وغير المالي) الخاصة بهذه الدراسة.

مما سبق من شرح يمكن صياغة الفرضية الأولى كالأتي:

الفرضية الأولى: نظام إدارة الجودة ISO 9001 يحسن من الأداء (المالي وغير المالي) للمؤسسات محل الدراسة.

ثانيا: صياغة الفرضية الثانية للدراسة

سنعالج في هذا الجانب الفرضية الثانية للدراسة والتي تدرس العلاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي سنستعرض بعض الدراسات التي تطرقت إلى العلاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 أو TOM واحد محاور الأداء المالي وغير المالي من اجل صياغة الفرضية الثانية للبحث وفق منهج علمي أكاديمي، وفي الأخير نوضح الفرق بين دراستنا وباقي الدراسات السابقة.

حسب دراسة **(خاتم نوري، 2015)**[1]، وهي مقال بعنوان إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي- دراسة تطبيقية على مجموعة من المصارف التجارية في محافظة السليمانية، هدفت لمعرفة هل هناك مساهمة لمبادئ نظام إدارة الجودة في تحقيق التحسين في أدائها المالي، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المقاربة الكمية من خلال الاستبيان، ومن نتائجها أن هناك التزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة

[1]خاتم نوري كاكه حمه، رؤوف محمود،**إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي- دراسة تطبيقية لمجموعة من المصارف التجارية في محافظة السليمانية**، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 34، 2016، جامعة تكريت- كلية الإدارة والاقتصاد، ص 122.

من طرف المصارف التجارية بالسليمانية، وتعتمد هذه المصارف بدرجة كبيرة (أعلى نسبة تطبيق لأبعاد نظام الجودة) اتخاذ قرارات بناء على الحقائق، مشاركة العاملين، التخطيط، التركيز على العميل، كما تسعى هذه المصارف دائما لتقديم الخدمة للعميل الداخلي والخارجي، مع ضرورة معرفة رضاهم والاستماع إلى أرائهم وشكاويهم، مما انعكس إيجابا على الأداء المالي لهذه المصارف، واثبت البحث بان هناك **علاقة ارتباط معنوية** موجبة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي.

الفرق بين الدراستين يكمن في أن هذه الدراسة تطرقت إلى العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي، بينما في دراستنا سنتطرق إلى العلاقة بين نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء (المالي وغير المالي)، إضافة إلى ذلك عالجت هذه الدراسة نفس أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 التي تطرقنا إليها في بحثنا وبالتالي سنعتمد على بعض سلالم القياس التي تقيس أبعاد هذا نظام، كما سنستعين بهذه الدراسة من اجل صياغة الفرضية الثانية للبحث وفق منهج علمي أكاديمي،إضافة إلى ذلك سنعتمد على نتائج هذه الدراسة من اجل مقارنتها مع نتائج بحثنا.

مما سبق يمكننا صياغة **الفرضية الثانية** كما يلي:

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات محل الدراسة.

ثالثا: صياغة الفرضية الثالثة والرابعة للدراسة

فيما يتعلق بتأثير أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على بعدي الأداء (المالي وغير المالي)، فقد اخترنا ثلاث دراسات سابقة من الدراسات التي اعتمدنا عليها سواء كانت دراسات حول نظام إدارة الجودة الشاملة أو نظام إدارة الجودة ISO 9001 لان النظامان لهما تقريبا نفس الأبعاد التي يشتركان فيها وهي (التركيز على العميل، منهجية العمليات، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا أو القيادة)، ولقد استعنا بدراسات إدارة الجودة الشاملة بسبب نقص الدراسات التي تربط نظام إدارة الجودة ISO 9001 بالأداء (المالي وغير المالي)، وكان الهدف من الاستعانة بهذه الدراسات هو من اجل معرفة أثر أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء (المالي وغير المالي)، وتشخيص أهم أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 في النموذج النظري للدراسة.

على ضوء دراسة (DAOUDI، 2016)، وهو بحث استقصائي لعينة من 41 شركة جزائرية، تحاول هذه مقالة الإجابة عن هذا السؤال "تأثيرات ISO 9001 على الأداء في المؤسسات الجزائرية"، وقد توصلت إلى نتائج بان الشركات تدعي أن نظام إدارة الجودة ISO 9001 كان له اثر ايجابي كبير على أدائها، وتظهر ملاحظة هذه النتائج أن التحسينات لوحظت داخليا وخارجيا، فان أهم التحسينات التي مست الأداء في الخارج ينظر إليها على سمعة المؤسسة والوضع التنافسي والأداء التجاري، وعلى الصعيد الداخلي فقد اثر نظام إدارة الجودة ISO 9001 بشكل ايجابي على إدارة الوثائق ونوعية المنتجات والخدمات، والعمليات الإنتاجية، رفع كفاءات العاملين وفعالية الاتصال الداخلي وغير ذلك من التحسينات، أعطتنا هذه الدراسة نظرة عن واقع نظام إدارة الجودة ISO 9001 وتأثيره الايجابي على

أداء المؤسسات الجزائرية، وهذه النتائج تتفق مع نتائج الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها، وسنعتمد على نتائج هذه الدراسة من اجل مقارنتها مع نتائج بحثنا.

أما دراسة (مجدي وأبو عواد، 2014)[1]، وهي مقال بعنوان "قياس اثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة"، وكان هدف هذه الدراسة التعرف على اثر استخدام أبعاد نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، حيث توصلت إلى نتائج عدم الالتزام الحقيقي للعديد من الشركات بنظام إدارة الجودة الشاملة مما انعكس بالسلب على أدائها المالي، وقد أفادتنا هذه الدراسة بضرورة التزام الإدارة بتطبيق أبعاد نظام الجودة ISO 9001، وان الاستغلال والاستخدام الأمثل لكل من بعدين تاليين القوى العاملة وإدارة العمليات يضمن تحسين الجودة وتخفيض التكاليف، والذي سينعكس حتما على تحسين الأداء المالي للمؤسسات، سنعتمد على هذه الدراسة لإعداد استبيان بحثنا، إضافة إلى ذلك سنتطرق لنتائج هذه الدراسة من اجل مقارنتها مع نتائج بحثنا.

حسب دراسة (BELGHACHE، 2017)[2]، وهي مقال بعنوان اثر شهادة ISO 9001 على ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الجزائرية، وهي دراسة تجريبية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثار شهادة ISO 9001 على ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الجزائرية، بما في ذلك التدريب والاتصال الداخلي ومشاركة الموظفين، وأظهرت نتائج الدراسة بشكل عام التأثير الايجابي لشهادة الجودة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أتاح نظام ISO 9001 إمكانية تغيير أساليب التدريب وتكييف أنماط التدريب لكل فئة، وتمكين الشركات من تقييم مستوى معارف ومهارات موظفيها بعد التدريب، وهو أمر ضروري، كما بينت النتائج أن شهادة ISO 9001 سمحت بتطوير وسائل الاتصال الداخلية، وهي تبين انه حتى لو لم تقم الشركات بتطويرها فان نظام ISO 9001 مع متطلبات الاتصال الخاصة به دفع الشركات إلى إنشاء هذا الرابط، ومنه نستنتج أن شهادة ISO 9001 له تأثير ايجابي على بقية المتغيرات المدروسة، وقد ساعدتنا هذه الدراسة على التعرف على مدى مساهمة نظام إدارة الجودة ISO 9001 من خلال المتطلبات الخاصة به في تحسين أداء العاملين، إذ سنعالج في دراستنا اثر أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على بعد الأداء غير المالي وهو مفهوم اشمل والذي يتضمن مجموعة من المتغيرات ومن بينها المتغير الخاص بهذه الدراسة ألا وهو أداء العاملين.

مما سبق من شرح لأثر أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على أداء المؤسسات (المالي وغير المالي) وكذا تأثيره الايجابي على أداء المؤسسات، يمكننا صياغة **الفرضية الثالثة والرابعة** كما يلي:

الفرضية الثالثة: يوجد اثر لأبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات محل الدراسة.

[1] د. مجدي وائل الكبيجي، د بهاء أبو عواد، **قياس اثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 32، 2014، جامعة القدس، فلسطين، ص 372.

[2] Safia BELGHACHE**, Les Effets de La Certification Selon La Norme ISO 9001 Sur Les Pratiques de Gestion des Ressources Humaines dans les Entreprises Algériennes** ,Revue Dirassat, N 28, 2017, Université de Laghouat Algérien, P 85.

الفرضية الرابعة: يوجد اثر ايجابي لأبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات محل الدراسة.

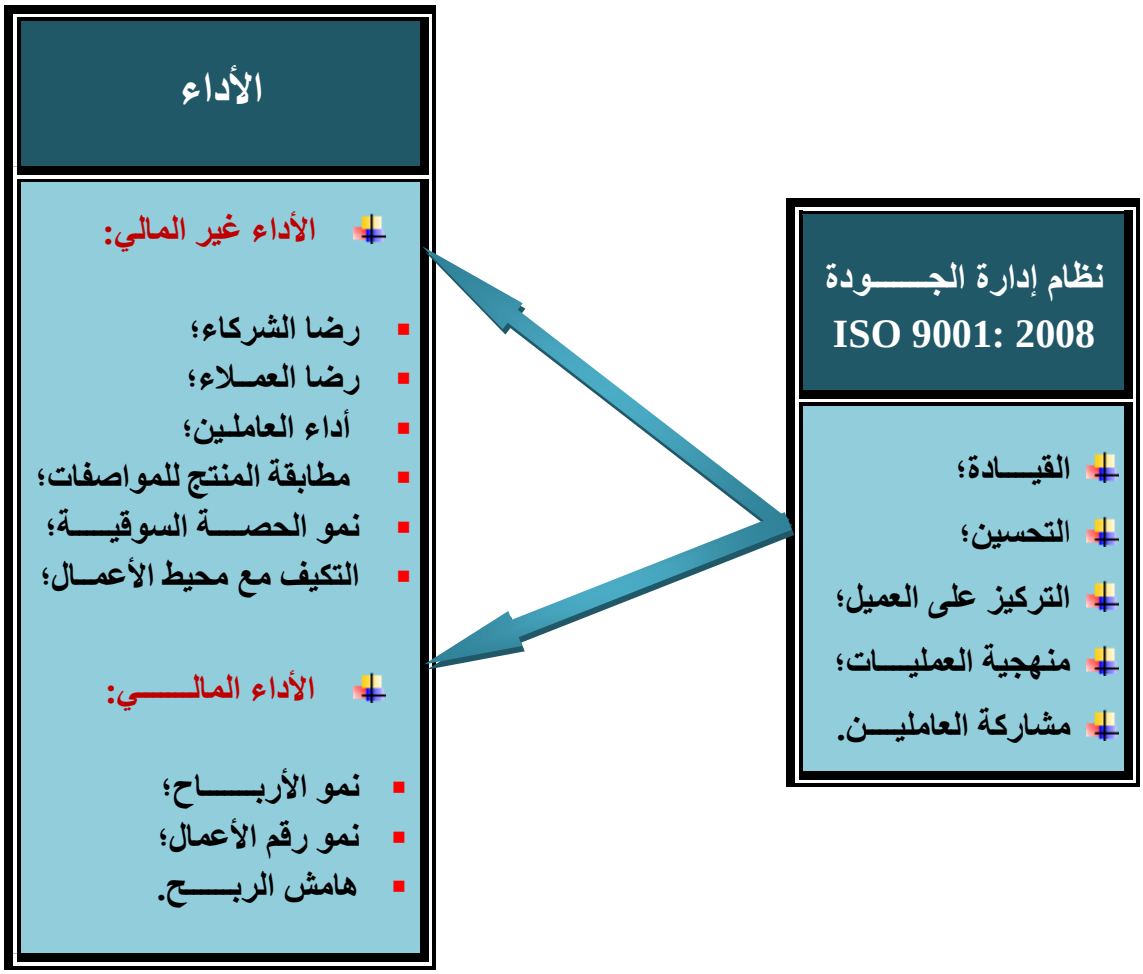
المطلب الثاني: التمثيل البياني لنموذج النظري للدراسة

يتكون النموذج النظري للدراسة من بنيتين أساسيتين وهما **نظام إدارة الجودة ISO 9001 إصدار 2008 والأداء**، وقمنا بتقسيم هذين البنيتين إلى مجموعة من الأبعاد رئيسية، ومنه تأتي المتغيرات وأخيرا المؤشرات.

نظرا لاعتماد أغلبية مؤسسات محل الدراسة (MAGHREB PIPE, HODNA,CAB METAL) على نظام إدارة الجودة إصدار 2008؛ وكذا التطلع على الدراسات السابقة، قمنا بتشخيص بنية هذا النظام إلى خمسة أبعاد رئيسية ذات أهمية؛ وهي كالأتي (القيادة، التحسين، التركيز على العميل، منهجية العمليات، ومشاركة العاملين)، أما بنية الأداء فقسمناه إلى بعدين أساسيين وهما الأداء المالي والأداء غير المالي.

نهدف من وراء هذا النموذج النظري توضيح العلاقة ودراسة الأثر بين هذين البنيتين، من خلال اختبار فرضيات الدراسة الأربعة، تلخيصا لما سبق من تعريف للمفاهيم النظرية، وتحليل الدراسات السابقة وذكر المقاربات النظرية للدراسة ذات الصلة ببحثنا، وصياغة فرضيات البحث، نخرج بهذا التمثيل البياني لنموذج الدراسة النظري، والمتمثل في الشكل التالي:

الشكل (01-02): التمثيل البياني لنموذج الدراسة النظري



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة والمقابلات

الخلاصة

يعد نظام إدارة الجودة ISO 9001 جد هام في مجال تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء الأداء المالي أو غير المالي وهو ما أكدته معظم الدراسات السابقة سواء كانت أجنبية أو عربية وخاصة الدراسات التي أجريت في البلدان المتقدمة، نظام إدارة الجودة ISO 9001 ليس أجهزة مادية أو برمجيات، بل هو دليلا للإرشادات الإدارية يتضمن مجوعة من المبادئ تتعلق بنظام الإدارة في المؤسسة ككل، فهو يمثل نظاما فعالا لإحداث عمليات التنسيق والتفاعل بين جميع أنشطة الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، من اجل تحقيق أفضل أداء ممكن وزيادة القدرة التنافسية لهذه المؤسسات.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة واثر أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء (المالي وغير المالي)، ولقد تطرقنا في الإطار النظري للبحث إلى أهم المفاهيم النظرية التي تناولت متغيرات البحث، وكانت أهم محتويات هذا الفصل كالتالي: تعريف نظام إدارة الجودة ISO 9001 إصدار 2008، مبادئ هذا النظام، أهم النظريات المفسرة لنظام إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما قمنا بربط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض من اجل تفعيلها في الإطار العملي لغرض التحقق من العلاقة واثر المتغير المستقل على المتغير التابع ميدانيا، وقد تم تلخيص ما جاء في الإطار النظري في نموذج دراسة، حيث يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة نظريا.

سنقوم بإعداد الإطار العملي للتحقق من فرضيات الدراسة، من خلال تفعيل بنيتي الدراسة إلى أبعاد والأبعاد إلى متغيرات والمتغيرات إلى مؤشرات، بحيث تكون هذه المؤشرات قابلة للقياس وتمكننا من اختبار والتحقق من فرضيات الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار المنهجي للبحث

تمهيد

لمعالجة الإشكالية المذكورة أعلاه واختبار فرضيات البحث الأربعة، سنعتمد على إستراتجية بحث شبه تجريبية استنتاجيه تستند على البيانات الميدانية، ويعتمد البحث على المنهج الكمي من خلال إجراء مسح ميداني مع إدارة استبيان كمي وإجراء بعض المقابلات (Thietart et cool، 1999)[1]، سوف تسمح لنا المقابلات بفهم عميق لواقع بعض المؤسسات محل الدراسة المتبنية لنظام إدارة الجودة ISO 9001، إدارة هذه المقابلات هي فقط لفهم واقع نظام إدارة الجودة ISO 9001، فهي ليست مسالة تثلث بين الكمية والنوعية.

بمجرد الانتهاء من الدراسة سنقترح حلولا إستراتجية متكيفة لتحفيز واقع تنظيم المشاريع في الجزائر؛ خاصة في ولاية المسيلة، وقد حاولنا قدر الإمكان اختيار سلالم قياس تستند إلى دراسات كمية أجريت في سياق البلدان النامية لتوضيح تطبيقها على الجزائر وخاصة ولاية المسيلة.

يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث منهجية تبدأ بهذا التمهيد وتنتهي بملخص لهذا الفصل، سنتطرق في المبحث الأول إلى أداة البحث من مضمون وكيف تم بناء أداة بحثنا الاستبيان مع ذكر كل الخطوات المنهجية التي تطرقنا إليها، أما المبحث الثاني يتناول المجتمع وعينة البحث وهذه الخطوة جد هامة لكل باحث وهي تأتي في المقام الأول قبل الشروع في جمع البيانات، أما المبحث الثالث والأخير سنعرض التقنيات الإحصائية المستخدمة لتحليل معطيات البحث تمهيدا للفصل الثالث.

[1]Thietart, R-A et coll, ***Méthodes de recherche en management***; France, Paris, Dunod, 1999.

المبحث الأول: أداة البحث

الهدف من هذا البحث هو تسليط الضوء على الروابط الموجودة بين أبعاد المتغير المستقل نظام إدارة الجودة ISO 9001 مع بعدي المتغير التابع الأداء (المالي وغير المالي)، وقد اعتمدنا في بحثنا على أداة الاستبيان من اجل جمع البيانات.

لماذا اخترنا أداة الاستبيان لجمع البيانات؟

وفقا ل (Roussel et Wacheux، 2005) فان جمع البيانات عن طريق الاستبيان له مزايا وحدود، يظهر الاستبيان كأفضل طريقة لجمع البيانات نظرا لصعوبة الحصول على البيانات عند إجراء الدراسة الكيفية، وأيضا إمكانية توحيد القياس أي تعميم النتائج وقابلية استخدامه من قبل جميع الباحثين في مختلف أنحاء العالم لقياس الظاهرة المدروسة، كما انه يساعد على الحفاظ على سرية مصادر البيانات.[1]

كما نلاحظ أن الباحثين غير قادرين على الاتفاق على الطول المثالي للاستبيان سواء كان عن طريق البريد الالكتروني أو المقابلة وجها لوجه أو عبر الانترنت، بعض الخبراء يقترحون عدم تجاوز عشر صفحات بينما يعتقد آخرون انه يجب أن يتوقف عند أربع صفحات (Amroune، 2015)[2]، منطقيا فان المستجوبين أكثر ترددا في الإجابة على الاستبيان الطويل، وبالتالي يطالبون بمزيد من الوقت.

المطلب الأول: كيف تم إعداد الاستبيان

في سياق إعداد استبياننا، سنقوم بتعريف متغيرات الدراسة وسلالم القياس المستخدمة في إعداده، وتحديد نوع المقياس، وأخيرا تقسيم الاستبيان إلى ثلاث أقسام.

الفرع الأول: ماهية المتغيرات وسلالم القياس المستخدمة في إعداد الاستبيان

تتميز هذه المرحلة بتعريف المتغيرات واهم سلالم القياس التي تم الاستناد عليها من الدراسات الكمية السابقة لإعداد استبيان بحثنا.

كأول خطوة تم إجراء دراسة كيفية أولية كان الهدف منها ربط الإطار النظري بالميدان ودراسة واقع نظام إدارة الجودة ISO 9001 في بعض مؤسسات محل الدراسة، وتم الاعتماد في هذا البحث على مجموعة من الدراسات السابقة –مقالات حديثة- تندرج ضمن البحوث الكمية، والتي تناولت متغيرات الدراسة نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء (المالي وغير المالي)، وتم الاعتماد على مجموعة من سلالم القياس والتي بدورها تقيس أبعاد هذه المتغيرات، والجدول رقم (02-01) يوضح ذلك، حيث يتضمن متغيرات الدراسة، وسلم قياس لكل بعد من أبعاد هذه المتغيرات، وعدد المؤشرات لكل سلم قياس،

[1]Roussel P et F Wacheux***, Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales***, Belgique: Bruxelles: éditions de Boeck Université, 2005.
[2]*Boudjemaa Amroune, Op.cit., P 194.*

ولا ننسى ذكر مقدار المصداقية لكل سلم قياس، ويتم قياس هذا الأخير بواسطة المعامل ألفا كرونباخ، وهي تحدد سلالم القياس المقبولة أو المقبولة بشكل كبير أو غير مقبولة، نحن نحرص قدر المستطاع على اختيار هذه المصداقية كونه مقبول أو جيد، لكن معظم هذه الدراسات وهي مقالات تجريبية لم يتم ذكر معامل ألفا كرونباخ، إضافة إلى ذلك يجب الاستناد على المقابلات مع الخبراء المهنيون (إطارات في بعض المؤسسات محل الدراسة) كما هو موضح في الملحق رقم (01-02) من اجل إثبات مصداقية محتوى كل سلم قياس.

الجدول رقم (02-01): سلالم القياس المستخدمة في إعداد الاستبيان

قياس نظام إدارة الجودة ISO 9001				
البنية	اسم سلم المقياس (الأبعاد)	المؤلف	عدد المؤشرات	المصداقية: ألفا كرونباخ
نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2008	التحسين	هدى إبراهيم نادر(2012)	6	.....
		ظاهر لفا عافت النويران، (2017)	5	.....
	القيادة	مريم إبراهيم، حمود الكر عاوي، (2016)	6	.....
		بن علي عائشة، نوري منير (2016)	4	.....
	التركيز على العميل	هدى إبراهيم نادر، (2012)	4	.....
		ظاهر لفا عافت النويران (2017)	5	.....
	منهجية العمليات	شرمدة حمزة ألشمري، وآخرون، (2017)	5	.....
		بن علي عائشة،نوري منير(2016)	4	.....
	مشاركة العاملين	خاتم نوري كاكه حمة، رؤوف محمود (2016)	5	.....

		محمد لمين مراكشي (2017)	5	.....
		علي عبد العظيم باقر (2017)	5	.....
قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة				
البنية	اسم سلم المقياس (الأبعاد)	المؤلف	عدد المؤشرات	المصداقية: ألفا كرونباخ
الأداء	الأداء مالي والأداء الغير مالي	Hassen-Bay, (2006)	9	.....

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: المقياس المستخدم

يتكون الاستبيان من مؤشرات (بنود) كمية أعدت من المتغيرات، هذه المتغيرات تقيس أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء (المالي وغير المالي) كما هو موضح في الإطار النظري، وتحدد هذه المتغيرات سلم القياس الذي سيتم جمعه في شكل أبعاد وبنى، يهدف هذا الاستبيان إلى تحديد سلالم القياس كميا على مقياس ليكرت 7 نقاط.

في الواقع سيتم قياس خصائص الشركة والموظفين على مقياس اسمي أو ترتيبي، أما نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء والذي تم اختيارهم وفق الشروط الواردة في الجدول رقم (02-01) سيتم قياسهم كميا على مقياس ليكرت المستمر 7 نقاط.

تم اختيار مقياس ليكرت السباعي من اجل الحصول على مجال تباين واسع لأنه في عملية تحليل البيانات يعطي معطيات جيدة تعكس الظاهرة المدروسة، عكس المقياس الثلاثي والخماسي يعطينا مجال تباين ضيق.

الفرع الثالث: كيفية تصميم الاستبيان

نظرا لحقيقة أننا نريد من خلال هذا البحث تسليط الضوء على الروابط الموجودة بين أبعاد المتغير المستقل نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء (المالي وغير المالي)، بنينا استبيانا يقيس متغيرات الدراسة كما هو موضح في الملحق رقم (02)، ويتكون هذا الاستبيان من ثلاث أقسام وهي:

- **القسم الأول:** مخصص لخصائص الشركة والموظفين؛ وتتمثل في:

  مستوى التعليم، الجنس، الفئة العمرية، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة؛

- **القسم الثاني:** يتضمن خمسة أبعاد تقيس المتغير المستقل نظام إدارة الجودة ISO 9001 وهي: القيادة، التحسين، التركيز على الزبون، منهجية العمليات، مشاركة العاملين؛

- **القسم الثالث:** مخصص لأسئلة قياس أداء المؤسسات، ويتضمن بعدين أداء مالي وغير مالي.

سوف يخضع هذا الاستبيان النظري لعدة تقنيات في التحليل الإحصائي للبيانات التجريبية.

المطلب الثاني: المواصفات المنهجية لإثبات مصداقية الاستبيان

حسب دراسة كل من (Wacheux et Roussel، 2005)، و (Thietart،1999) تم إعداد استبياننا وفق مواصفات منهجية علمية أكاديمية، للتحقق من صحته وذلك بإتباع ثلاث مراحل وهي:

الخطوة الأولى: صحة المحتوى

بمجرد كتابة الاستبيان بالاستناد على دراسات السابقة كما هو موضح في الجدول رقم (02-01) وكذا المقابلات التي تم إجرائها مسبقا، تم تقديم الاستبيان إلى الخبراء الأكاديميون لتحكيمه وللتحقق من محتواه نظريا في **المقام الأول**، وتتألف هذه الأخيرة من خبراء ذوي المهارات المطلوبة في مجال إدارة الأعمال وغير ذلك، والملحق رقم (01-01) يتضمن أسماء الخبراء الأكاديميين الذين قاموا بتحكيم الاستبيان واهم الملاحظات المقدمة التي تم أخذها بعين الاعتبار، الجدول رقم (02-02) يتضمن مجموعة من الملاحظات القيمة يجب أخذها بعين الاعتبار عند إجراء تحكيم لاستمارة الاستبيان:

الجدول رقم (02-02):ملاحظات قيمة لإثبات مصداقية محتوى الاستبيان

الملاحظات المقدمة
▪ إعادة تعديل المؤشرات من ناحية التركيب؛ ▪ إعادة صياغة المفاهيم بما يتماشى في الجانب الميداني؛ ▪ ضبط المصطلحات أثناء صياغة المؤشرات؛ ▪ حذف المؤشرات الغير مهمة التي لا ترتبط بالأبعاد؛ ▪ انتقاء المصطلحات وفق واقع المؤسسات محل الدراسة (الهيكل التنظيمي، تسمية المصالح والمديريات)؛ ▪ مراعاة ترتيب المؤشرات من العام إلى الخاص أو من الخاص إلى العام؛ ▪ مراعاة ترتيب المؤشرات حسب ترتيب المحاور؛ ▪ مجموع المؤشرات يجب أن يجيب عن البعد؛ ▪ عند اتخاذ اتجاه السؤال يجب أن يكون موحد سلبي أو ايجابي؛ ▪ ربط المؤشر المطروح بالفئة المستهدفة.

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا، تم ضبط المؤشرات من حيث المضمون استنادا على المقابلات التي أجريناها مع الخبراء المهنيون (إطارات في بعض المؤسسات محل الدراسة) الذين أفادونا بأهم المفاهيم الأساسية التي تم الاستناد عليها في ضبط مؤشرات الاستبيان من حيث المضمون، حيث ترتبط هذه المفاهيم بمتغيرات الدراسة سواء تعلق الأمر بنظام إدارة الجودة ISO 9001 أو الأداء، وتم ذلك عن طريق المقابلة سواء كانت مقابلة وجها لوجه أو عن طريق الهاتف، الملحق رقم (01-02) يتضمن وظائف الخبراء المهنيون الذين تمت مقابلتهم، واهم النقاط التي تطرقنا إليها.

الخطوة الثانية: الاختبار التجريبي

بمجرد إثبات صحة محتوى الاستبيان المصادق عليه من قبل الخبراء الأكاديميون والمهنيون، تأتي مرحلة الاختبار التجريبي على عينة صغيرة من الفئة المستهدفة، من اجل وضع اللمسات الأخيرة على صحة تركيبة الاستبيان، بعد جمع المعطيات تأتي مرحلة الاختبار التجريبي من اجل إعادة تصميم أبعاد الاستبيان، ويستخدم في هذه الخطوة تقنيتين إحصائيتين لاختبار صدق محتوى وموثوقية الاستبيان النظري؛ وهما التحليل العاملي الاستكشافي، واختبار معامل ألفا كرونباخ".

أولا، إجراء التحليل العاملي الاستكشافي: في هذه الخطوة يجب حذف المؤشرات الضعيفة التي قيمة درجة تشبعها اقل من 0.5.

ثانيا، إجراء اختبار معامل ألفا كرونباخ: يتم إجراء اختبار معامل ألفا كرونباخ كمرحلة ثانية من اجل اختبار الاتساق الداخلي للتأكد من ثبات سلالم القياس المستخدمة في إعداد الاستبيان، ويجب الإشارة إلى النقاط التالية: (Amroune، 2015)[1]

إذا كان معامل ألفا كرونباخ بين (0.7- 0.8) فسلم القياس مقبول جدا، إذا كان بين (0.8- 0.89) فسلم القياس جيد جدا، إذا كانت قيمة سلم القياس اقل من (0.7) يجب تعديل سلم القياس وفق معايير محددة، أما إذا كان يساوي آو اكبر من (0.9) في هذه الحالة يجب تقصير سلم القياس، بمعنى يجب حذف المؤشر الذي قيمة درجة ألفا كرونباخ لسلم القياس اكبر من (0.9) لكي نحصل على سلم قياس متسق يعكس موثوقية سلالم قياس للاستبيان.

نظرا لصغر حجم العينة والتقيد بالوقت الموكل لإعداد هذا العمل لم يتم إجراء هذه الخطوة، ولكن من الواجب أخذها بعين الاعتبار لضبط تركيبة الاستبيان النهائي، فقد تم إجراء تحليل المعاملات في مرحلة تنقية الاستبيان، وسنوضح ذلك بشكل جيد في الفصل الثالث وتحديدا في المبحث الأول: تنقية الاستبيان.

الخطوة الثالثة: إدارة الاستبيان (المسح الميداني)

هذه الخطوة خاصة بعملية جمع البيانات من خلال إدارة استبياننا، تم ذلك عن طريق المقابلة وجها لوجه، وعن طريق البريد الالكتروني، وهذه الأخيرة تتم عبر الانترنت، تتألف العينة النهائية من الإطارات في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالمسيلة المتبنية لنظام إدارة الجودة ISO 9001، وسيتم معالجة هذه المعطيات في الفصل الثالث بالاعتماد على برنامج SPSS 22.

[1] *Boudjemaa Amroune, Op.cit.,P 196.*

المبحث الثاني: مجتمع وعينة البحث

يجب على أي باحث قبل الشروع في جمع البيانات تحديد نوع العينة وحجمها من اجل التوصل إلى نتائج ذات مصداقية وقابلة للتعميم على المجتمع، ويجب أن تكون العينة ملائمة لهدف البحث لكي يمكن للغير تقييم مدى الثقة التي يمكن وضعها في نتائج البحث، وسنعرض في هذا المبحث مجتمع الدراسة وقاعدة المعاينة وأخيرا وصف نوع وحجم العينة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وقاعدة المعاينة

أولا: المجتمع المستهدف

يقصد بالمجتمع مجموع المفردات تشترك في مجموعة من الخصائص (بو عبد الله، 2016)[1]، تحديد مجتمع الدراسة (المستهدف) هو الخطوة الأولى في خطة البحث الاستقصائي، وغالبا ما تكون هذه الخطوة سهلة ويتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتبنية لنظام إدارة الجودة 9001 ISO بولاية المسيلة.

ثانيا: قاعدة المعاينة

يقصد بالمعاينة "هي عملية تحديد المفردات التي تدخل في العينة، وهدفها هو تقدير خصائص (معالم) المجتمع الإحصائي المدروس" (بوعبد الله، 2016)[2]، بعد تحديد المجتمع المستهدف يتم تعيين قاعدة المعاينة وتمثل القائمة التي يتم منها سحب العينة، وهي غالبا تختلف نوعا ما عن المجتمع، ولكن ليس من الضروري أن تكون قاعدة المعاينة مطابقة تماما للمجتمع، بعد إجراء عملية مسح حول قائمة المؤسسات المتبنية لنظام إدارة الجودة 9001 ISO في كل من الغرفة الصناعة والتجارة والسجل التجاري في ولاية المسيلة لم نجد المعلومات الكافية حول قائمة المعاينة من اجل سحب العينة.

المطلب الثاني: وحدة المعاينة وعينة البحث

أولا: وحدة المعاينة

وحدة المعاينة أو ما يسمى أحيانا وحدة البحث، وهي الفئة (المفردة) المستهدفة بالدراسة، وهي الوحدة التي تتم عليها عملية القياس، وتتمثل وحدة دراستنا من عينة من المؤسسات المتبنية لنظام إدارة الجودة 9001 ISO، نظرا للعدد القليل لهذه المؤسسات في كافة أنحاء ولاية المسيلة والتي لا يتجاوز عددها العشرة مؤسسات حسب مصدر مقرب أخذنا بعد أخر وهو يتمثل في مفردة الإطارات المستجوبين وسنوضح ذلك بالتفصيل في عينة البحث.

---

[1] د. صلاح بو عبد الله، ***محاضرات التقنيات الكمية للبحث***، *قسم التسيير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص 03.*

[2] *المرجع نفسه، ص 03.*

ثانيا: عينة البحث

تحديد حجم العينة المناسب هو خطوة أساسية للباحث قبل شروعه في جمع البيانات، تتطلب طريقة العينة العشوائية توفر سجل بكل مفردات المجتمع ويسمى قاعدة المعاينة، وبالتالي يمكن للباحثين الوصول إلى مفردات المجتمع، أهمية العينة العشوائية تكمن في أنها تمثل المجتمع المستهدف، العينة الكبيرة هي عموما اقدر على إعطاء نتائج دقيقة وقابلة للتعميم (تحقق المصداقية الخارجية).

نظرا لتقيدنا بالوقت الموكل لإعداد هذا العمل وحجم المجتمع محدود في ولاية المسيلة والذي لا يتجاوز عشر مؤسسات قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة، وتستخدم العينة العشوائية البسيطة مع المجتمعات محدودة العدد (بوعبد الله، 2016)[1]، ولسحب عينة عشوائية بسيطة تستخدم عدة طرق من بينها السحب العشوائي (القرعة) أو تكوين عينة من الأرقام العشوائية أو استخدام جداول الأعداد العشوائية وغير ذلك، وتم اختيار أربع مؤسسات صغيرة ومتوسطة متبنية لنظام إدارة الجودة ISO 9001 عشوائيا والجدول رقم (02-02) يوضح ذلك.

الجدول رقم (02-03): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	الموقع الجغرافي
01	**SARL TAOUAB**	**مجدل – جنوب ولاية المسيلة**
02	**MAGHREB PIPE**	**المنطقة الصناعية – شمال ولاية المسيلة**
03	**HODNA METAL**	**المنطقة الصناعية – شمال ولاية المسيلة**
04	**CAB**	**خبانة – شرق ولاية المسيلة**

المصدر: من إعداد الطالب

لاستخدام الطرق الإحصائية يتطلب عينة كبيرة، وتجدر الإشارة إلى أن بعض الأخصائيين اختلفوا اختلافا كبيرا في التفاصيل، فبعض المراجع تنصح أن تكون عدد مفردات العينة يساوي عدد مؤشرات الاستبيان ضرب العدد 5 والبعض الأخر يؤكد أن العينة التي يتجاوز عددها 100 مقبولة وان كان يفضل أن تكون العينة الإجمالية 200 فرد فأكثر وغير ذلك من الآراء (تيغزة، 2012)[2]، ولتفادي صغر حجم عينة بحثنا أخذنا بعد أخر ألا وهو اثر تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب إدراك الإطارات في المؤسسات محل الدراسة، وتم استهداف هؤلاء الإطارات من اجل الحصول على نتائج ذات مصداقية عالية، وبالتالي أصبحت وحدة البحث (وحدة المعاينة) هي حسب وجهة نظر أو إدراك الإطارات، مما سبق من شرح تم توزيع 130 استمارة استبيان على المؤسسات محل

[1]. صلاح بوعبدالله، نفس المرجع السابق، ص 05.
[2]. أمحمد بوزيان تيغزة، ***التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي "مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS وليزرل LISREL"***، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2012م – 1433 ه، ص 24.

الدراسة استنادا على دراسة (تيغزة، 2012) التي أكدت على ضرورة تجاوز عدد العينة العدد 100 مفردة، وبالتالي يمكن الحصول على نتائج ذات مصداقية عالية باستخدام التقنيات الإحصائية، وسنتطرق لهذه التقنيات الإحصائية في المبحث القادم.

المبحث الثالث: التقنيات الإحصائية المستخدمة لتحليل معطيات البحث باستخدام برنامج SPSS.22

لتحليل معطيات البحث تم استخدام خمسة تقنيات إحصائية باستخدام برنامج SPSS.V22، سنتطرق في هذا المبحث لهذه التقنيات الخمس الإحصائية من خلال تقديم تعريف لكل تقنية وما هو هدفها، أما شروط استخدام تقنية إحصائية سنتطرق إليها في الفصل الثالث (تحليل المعطيات وتفسير النتائج).

المطلب الأول: التحليل العاملي الاستكشافي وتحليل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ"

أولا: التحليل العاملي الاستكشافي

التحليل العاملي طريقة منهجية إحصائية يعمل على الكشف عن المتغير الكامن (البنية المشتركة بين المتغيرات)، بحيث يمكن التحليل العاملي اختزال المتغيرات الأصلية إلى متغير كامن والذي يدعى (عامل)[1]، كما يسمح لنا التحليل العاملي بالتعامل مع باطن المتغيرات وليس ظاهرها.

1) لم التحليل العاملي الاستكشافي؟

تكمن أهمية التحليل العاملي في وظيفتين رئيسيتين وهما: (تيغزة، 2012)[2]

1-1) اختزال تعدد المتغيرات المقاسة أو المؤشرات إلى عدد قليل من المتغيرات الكامنة (عوامل)

يعتبر التحليل العاملي إستراتجية منهجية لتلخيص تعدد المتغيرات المقاسة واختزالها إلى متغير كامن واحد، أو عدد قليل من المتغيرات الكامنة، مما يسهل التعامل مع هذه القلة من المتغيرات الكامنة، بدون أن يترتب عليها هدر في المتغيرات الأصلية، مما يساعد على وضوح النموذج النظري وعدم تشتته نتيجة تعدد المتغيرات؛

كما يفيد هذا الاختزال في حل بعض مشاكل التحليلات الإحصائية القائمة على تعدد المتغيرات سواء المستقلة أو التابعة، فاغلبها يشترط أن تكون المتغيرات المستقلة محدودة العدد، كما تشترط ألا تكون هذه المتغيرات تكرر نفس المعلومات أي يجب أن تكون مستقلة وغير مرتبطة ارتباطا قويا فيما بينها، وهذه النقطة بالذات من متطلبات تقنية تحليل الانحدار المتعدد التي سنستخدمها لاختبار الفرضية الثالثة والرابعة، والتحليل العاملي الاستكشافي يوفر هذه الإمكانية.

---

[1]. ***أمحمد بوزيان تيغزة***، *نفس المرجع السابق، ص 19.*
[2] *المرجع نفسه، ص 20-21.*

2-1) الكشف عن البنية العاملية الكامنة

يمكن التحليل العاملي من اشتقاق متغيرات كامنة أو عوامل تعكس البنية العلائقية المشتركة بين عدد كبير من المتغيرات الأصلية المقاسة، وهذه العوامل أو متغيرات الكامنة أو الأبعاد تمثل المساحات المشتركة من الدلالة أو العلاقة التي تجمع بين شتات المتغيرات الأصلية، وقد توجد مساحة واحدة من الدلالة أو العلاقة تلتقي فيها المتغيرات المقاسة التي تستهدف قياس مفهوم معين وحينئذ يمكن القول، المتغير الكامن الذي يفسر التباين أو القاسم المشترك من العلاقة بين المتغيرات المقاسة يتجلى عامل واحد عام.

يسعى التحليل العاملي الاستكشافي إلى اكتشاف البنية العاملية (عدد العوامل، وطبيعتها، أو نوع المؤشرات التي تتشبع على كل عامل)، ويجب الإشارة إلى انه هناك مجموعة من الشروط أو المتطلبات يجب أخذها بعين الاعتبار لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي من بينها حجم العينة طبيعة المتغير يجب أن يكون كمي وغير ذلك.

ثانيا: تحليل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ"

يتم إجراء اختبار الاتساق الداخلي أو ما يسمى اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان المستخدمة باستخدام احد معاملات الثبات مثل معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الثبات يأخذ قيما تتراوح مابين الصفر والواحد، فان قيمة معامل ألفا كرونباخ التي تتراوح في حدود (0.7) فهي مقبولة جدا، القيمة التي تتراوح ما بين (0.8 - 0.89) جيدة جدا، القيمة الأكبر من أو تساوي (0.9) تتطلب تقصير سلم القياس، ومع ذلك تتطلب القيمة التي تقل عن (0.7) تعديل سلم القياس وفق معايير محددة؛ بمعنى يجب حذف المؤشر الذي قيمة درجة ألفا كرونباخ لسلم القياس (الأقل من 0.7) لكي نحصل على سلم قياس متسق يعكس موثوقية سلالم قياس للاستبيان، سنستخدم اختبار معامل ألفا كرونباخ كثاني خطوة بعد التحليل العاملي الاستكشافي من اجل اختبار تجانس ومصداقية سلالم القياس المستخدمة، سنتطرق لهذا الإجراء في الفصل الثالث، وتحديدا في المبحث الأول تنقية استبيان البحث.

المطلب الثاني: المتوسطات الحسابية لاختبار t للعينات المترابطة

أولا: المتوسط الحسابي

يعد المتوسط الحسابي احد أهم مقاييس النزعة المركزية، ويعرف المتوسط الحسابي بأنه القيمة التي نحصل عليها إذا قسمنا مجموع القيم على عددها، بعد إجراء التحليل العاملي واختبار ألفا كرونباخ لاختبار الاتساق الداخلي لكل سلم قياس، تأتي مرحلة حساب المتوسطات للمتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بما انه لدينا متغيرين احدها مستقل والأخر تابع، وهذان المتغيران يتضمنان 11 سلم قياس، كأول خطوة سنقوم بتصنيف المؤشرات التي تخضع للمعايير المطلوبة حسب ما هو وارد في استمارة الاستبيان التجريبية، ثم بعد عملية التصنيف تأتي الخطوة الثانية وهي حساب المتوسطات لكل سلم قياس، بعد حساب المتوسطات لكل سلم قياس يمكنا إجراء الاختبارات الإحصائية باستخدام التقنيات المحددة مسبقا.

ثانيا: اختبار t للعينات المترابطة

سنستخدم هذه التقنية لاختبار الفرضية الأولى للبحث، وهي تقنية تستخدم لفحص فرضية متعلقة بمساواة متوسط متغير لعينتين غير مستقلتين، وسنختبر في الفرضية الأولى أداء المؤسسات قبل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 وبعد تبني هذا النظام، وبالتالي لدينا عينتين غير مستقلتين وهما الأداء قبل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001؛ والأداء بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001؛وفي نفس المؤسسات محل الدراسة، لضمان دقة نتائج اختبار t يجب أن يتحقق مجموعة من الشروط للحصول على نتائج موثوقة سنتطرق لهذه الشروط في الفصل الثالث.

المطلب الثالث: الارتباط الخطي الثنائي

يمكن استخدام الارتباط الخطي الثنائي لفحص دلالة وقوة واتجاه العلاقة بين متغيرين كميين، وبالتالي سنستخدم هذه التقنية لاختبار الفرضية الثانية للبحث، من خلال اختبار العلاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء (المالي وغير المالي)؛ باستخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين هذان المتغيران.

علما فان معامل الارتباط بيرسون يقيس فقط قوة واتجاه العلاقة الخطية ولا يقيس قوة واتجاه العلاقة غير الخطية، فإذا لم يتحقق الشرطان السابقان؛ يجب استخدام معامل ارتباط التوافق سبيرمان Spearmanأو كندال تاو – ب Kendall's Tau-b.

إذا كانت Sig دالة متأكدين بأن هناك علاقة بين المتغيرين والعكس صحيح، وتقع قيمة معامل الارتباط بين {1 إلى 1-}، وهذه القيمة تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين، حسب مؤشر كوهين فتقاس قوة العلاقة بين المتغيرين كما يلي:

{من 0 إلى 0.29} = الارتباط ضعيف، {من 0.3 إلى 0.49} = الارتباط متوسط، من {0.5إلى 0.79} = الارتباط قوي، من (0.8) فما فوق = الارتباط قوي جدا. (بوعبدالله، 2016)

أما إشارة معامل الارتباط {سالب أو موجب} فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، إذا كانت الإشارة موجبة، فان العلاقة طردية، وبالتالي كلما كانت هناك زيادة في المتغير الأول يقابلها زيادة في المتغير الثاني، والعكس صحيح، أما إذا كانت الإشارة السالبة فالعلاقة عكسية، وتعني في حالة زيادة في قيمة المتغير الأول يصاحبها نقصان في قيمة المتغير الثاني والعكس صحيح. (عمرون، 2018)

فيما يخص اتجاه الأثر، بمعنى: هل المتغير الأول هو الذي يؤثر في المتغير الثاني أو العكس، في هذه الحالة يقاس اتجاه الأثر باستخدام التقنيتين تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وسنستخدم التقنية

الثانية لاختبار الفرضية الثالثة والرابعة للبحث، كملاحظة هامة: الارتباط لا يعني السببية؛ بمعنى إذا كان الارتباط دال ليس بالضرورة الأثر دال؛ ولكن إذا كان الأثر دال فان الارتباط دال. (عمرون، 2018)[1]

المطلب الرابع: تحليل الانحدار الخطي المتعدد

إن الهدف من تقنية تحليل الانحدار المتعدد هو معرفة أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع، مع إمكانية تحديد طبيعة هذا الأثر، كما يمكن استخدام هذه العلاقة في التنبؤ بقيم المتغير التابع من خلال معاملات المتغيرات المستقلة (عكاشة، 2002)[2]، ويمكن صياغة معادلة التنبؤ بقيم المتغير التابع على نحو تالي:

- **المتغير التابع Y**= β_0 + {(β_1 × المتغير المستقل الأول) + (β_2 × المتغير المستقل الثاني) + ...} + E

- ✓ **β_0:** الحد الثابت، رياضيا هي عندما تكون قيمة X أي المتغيرات المستقلة تساوي الصفر، هي ضرورية للنموذج لكن كمدلول اقتصادي ليس لها أي أهمية؛

- ✓ **β_1, β_2:** معاملات المتغيرات المستقلة، وهي مقدار التغير في الأداء (Y) عند تغير في المتغيرات المستقلة بوحدة واحدة؛

- ✓ **E:** هو الخطأ، وهو الفرق بين Y الفعلية و $\hat{Y}$ المتوقعة، وكلما كان الخطأ صغيرا يعطينا نموذج جيد.

سنستخدم تقنية تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الثالثة والرابعة من خلال فحص اثر أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 كمتغيرات مستقلة على الأداء (المالي وغير المالي)، وفحص طبيعة هذا الأثر هل هو ايجابي أو سلبي، ولكن قبل ذلك يجب توافر عدة شروط لاستخدام هذه التقنية، سنتطرق لها في الفصل الثالث بالتفصيل.

[1] د. بوجمعة عمرون، ***محاضرات الدورة التكوينية على برنامج SPSS***، قسم التسيير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ابريل، 2018. على الخط (http://elearning.univ-msila.dz/moodle/course/view.php?id=610)

[2] د.محمود خالد عكاشة، ***استخدامات نظام SPSS في تحليل البيانات الإحصائية***، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، الطبعة الأولى، 2002، ص 404.

الخلاصة

يستند البحث على منهج كمي بحت من خلال إجراء مسح ميداني مع إدارة استبيان كمي، لذا فان الهدف من البحث كما ذكرنا سابقا هو تسليط الضوء على العلاقة والأثر بين المتغيرات المستقلة (القيادة، التحسين، التركيز على العميل، منهجية العمليات، مشاركة العاملين) على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بولاية المسيلة.

قمنا ببناء الاستبيان بطريقة منهجية علمية وكمية بحتة، وتم جمع البيانات بشكل رئيسي عن طريق الاستبيان مع إدارة بعض المقابلات، هذه المقابلات هي فقط لفهم ديناميكية نظام إدارة الجودة 9001 ISO، وتم استهداف عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة متبنية هذا النظام، يبلغ عدد المؤسسات محل الدراسة أربع مؤسسات، أما وحدة المعاينة أو وحدة الدراسة وهي أراء وإدراك إطارات المؤسسات محل الدراسة والذين بلغ عددهم 130 إطار، أما إدارة الاستبيان فقد تم جمع البيانات عن طريق المقابلة وجها لوجه وعن طريق البريد الالكتروني، وكانت مدة جمع البيانات بالتقريب 40 يوم.

وأخيرا، على الرغم من الصعوبات التي واجهناها أثناء إدارة الاستبيان في ولاية المسيلة؛ ينصح ببناء علاقات شخصية مسبقة غير رسمية مع الأفراد المستهدفين من اجل تحقيق أهداف البحث.

الفصل الثالث

التحليل الإحصائي للمعطيات وتفسير النتائج

تمهيد

يركز هذا الفصل بشكل خاص على حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة متبنية لنظام إدارة الجودة ISO 9001، في الواقع تم جمع وفرز البيانات الخاصة بهذه المؤسسات وفق مجموعة من الخطوات، وقد تطرقنا إلي هذه الخطوات في الفصل السابق الإطار المنهجي للبحث، وتم معالجة وتحليل هذه البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.22.

يتضمن هذا الفصل أهم نتائج بحثنا، ويغطي هذا الفصل أربعة مباحث، في **المبحث الأول**، سنقوم بتنقية استبيانا باستخدام تقنيتين إحصائيتين، كأول خطوة سنستخدم التحليل العاملي الاستكشافي "AFE"، في الخطوة الثانية سنستخدم اختبار معامل ألفا كرونباخ من اجل تحليل موثوقية الاتساق الداخلي، أما المبحث الثاني والثالث والرابع سنقوم باختبار فرضيات البحث، وتفسير نتائج هذا الاختبار، فيما يخص **المبحث الثاني**، سنختبر الفرضية الأولى للبحث باستخدام المتوسطات الحسابية لاختبار t للعينات المترابطة، سنتطرق إلى إجراءات وشروط هذه الاختبار بالتفصيل ومن ثم نحلل ونفسر نتائج هذا الاختبار، أما **المبحث الثالث** سنختبر الفرضية الثانية باستخدام تقنية الارتباط الخطي الثنائي، سنتطرق لإجراءات هذا الاختبار والشروط الأساسية لهذا الاختبار، وأخيرا تحليل المعطيات وتفسير النتائج، أما **المبحث الرابع** سنختبر الفرضية الثالثة والرابعة للبحث باستخدام تقنية تحليل الانحدار المتعدد، ويتضمن هذا المبحث نفس خطوات المبحث الثاني والثالث.

المبحث الأول: تنقية استبيان البحث

بعد المرحلة الأولي لجمع البيانات، تم جمع أكثر من 100 استبيان بواسطة مختلف الوسائل المستخدمة في جمع هذه البيانات وتحديدا تم جمع 130 إجابة استبيان، وتم إلغاء 23 إجابة بسبب عدم مصداقيتها، يوضح هذا المبحث نتائج عملية تنقية الاستبيان، وتمت عملية تنقية الاستبيان عن طريق خطوتين.

في الخطوة الأولى، سنستخدم التحليل العاملي الاستكشافي "AFE" وسيتم حذف المؤشر الذي لا يستوفي المعايير المنصوص عليها في هذه التقنية، أما في الخطوة الثانية من تنقية الاستبيان، سوف نستخدم أيضا تقنية ألفا كرونباخ "ALPHA" لمعرفة الاتساق الداخلي "التحقق من ثبات سلالم القياس"، إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ اقل من (0.7) أو اكبر من (0.9) لكل مؤشر سيتم إزالته من سلم القياس المعني من اجل الحصول على سلم قياس جيد أو جيد جدا بحيث تتراوح قيمته ما بين (0.7- 0.9).

لكن قبل ذلك سوف نقدم وصفا موجزا لإجراءات تنقية الاستبيان الكمي، وفقا لمنهج (1979,Churchill) الذي تم تحديثه بواسطة (Roussel،2005) وهو مذكور في كتاب (Amroune، 2015)[1].

المطلب الأول: إجراءات تنقية الاستبيان

في تنقية استبياننا سنستخدم التحليل العاملي الاستكشافي وتحليل موثوقية الاتساق الداخلي باستخدام تحليل معامل ألفا كرونباخ.

أولا: تحليل البنية العاملية

بالنسبة للتحليل العاملي الاستكشافي، سنستخدم التحليل لكل المؤشرات التي تقيس أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء بإدخال دوران متعامد من نوع Varimax، هذه التقنية تجعل من السهل تنقية المؤشرات التي تؤثر على جودة كل سلم القياس.

يشير (Philipeau، 1986) إلى أن "درجة تشبع المؤشرات الأكبر من (0.8) فهي قيمة جيدة جدا وتعكس مصداقية المؤشرات، أما عندما تكون بين (0.65- 0.8) فهي جيدة، أما إذا كانت ما بين (0.4-0.65) فهي متوسطة، أما المؤشرات الأقل من (0.4) فهي ضعيفة ويجب أن تحذف" وهي مذكورة في كتاب (Roussel, 2005)[2]، إضافة إلى ذلك يجب إزالة المؤشرات التي تحتوي على درجة تشبع اقل من أو تساوي (0.5).

[1] Boudjemaa Amroune, Op.cit.,P 224.
[2] Roussel P et F Wacheux, Op.cit., p264.

أما طرق استخراج العوامل يوجد صنفان: (تيغزة، 2012)[1]

1) طريقة المكونات الأساسية أو الرئيسية Principal Components: هذه الطريقة تستعمل التباين الكلي بما في ذلك التباين الخاص والتباين الخطأ، وهدفها تحدد المركبات (العوامل)، بمعنى أخر، اختزال المتغيرات المقاسة العديدة إلى عدد قليل من المتغيرات الكامنة؛

2) طرق تحليل التباين المشترك Common Factor Analysis: تستعمل التباين المشترك في التحليل، أي تصفي الفقرات أو المتغيرات من التباين الخطأ والتباين الخاص، ومن أمثلتها:

أ. طريقة المحاور الأساسية Principal Axis Factoring: تقوم هذه الطريقة على تقدير قيم البنود الجديدة ودرجة تشبعها؛

ب. طريقة الاحتمال الأقصى Maximum Likelihood method: تتيح هذه الطريقة استخراج العوامل وحساب درجة تشبعها، والعوامل (البنود) التي يراد استخراجها.

ثانيا: تحليل الاتساق الداخلي (الثبات)

يشير (Roussel، 2005) إلى أن تحليل الاتساق الداخلي يجعل من الممكن اختبار تجانس ومصداقية سلالم القياس، وكذا إمكانية الحصول على مجموعة من المؤشرات تعكس مصداقية سلم القياس المستخدم، يتم إجراء تحليل الاتساق الداخلي وفقا لقيمة ألفا كرونباخ، وفقا ل (Peterson، 1994) و (kopalle et Lehman, 1997) المذكور في كتاب (Amroune, 2015)[2]، فان قيمة معامل ألفا كرونباخ التي تتراوح في حدود (0.7) فهي مقبولة جدا، القيمة التي تتراوح ما بين (0.8 - 0.89) جيدة، أما إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ اقل من (0.7) أو اكبر من (0.9) لكل مؤشر سيتم إزالته من سلم القياس المعني من اجل الحصول على سلم قياس جيد أو جيد جدا بحيث تتراوح قيمته ما بين (0.7- 0.9).

المطلب الثاني: تحليل نتائج تنقية الاستبيان

يشمل استبياننا 57 بند (مؤشر) مقاسة على مقياس ليكرت مستمر سبع نقاط، تم التخلص من 9 مؤشرات لا تستوفي المعايير المذكورة أعلاه، من ناحية أخرى فيما يخص سلم القياس"الأداء غير المالي" بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 يتضمن مؤشر بلغت قيمته 0.495 ولكن احتفظنا به، السبب من وراء ذلك أن في سلم القياس الخاص بالأداء غير المالي قبل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 بلغت قيمة هذا المؤشر اكبر من 0.5، ومن بين متطلبات تقنية اختبار t للعينة المترابطة والتي سنستخدمها لاختبار الفرضية الأولى وجوب تساوي عدد مؤشرات المتغيرات قبل وبعد؛ بمعنى عدد مؤشرات الأداء غير المالي قبل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 يجب أن تساوي عدد مؤشرات الأداء غير المالي بعد تبني هذا النظام.

[1] د. أمحمد بوزيان تيغزة، نفس المرجع السابق، ص 35.

[2] Boudjemaa Amroune, Op.cit.,P 225.

إجمالا لدينا 11 سلم قياس، منها سلم قياس واحد تتراوح قيمته في حدود (0.7)، و8 سلالم قياس تتراوح قيمها ما بين (0.8-0.89)، و سلمي قياس قيمتهما اكبر من (0.9) والذي بدورهما يتطلبان تقصير، سلم القياس الأول وهو"التحسين" تم تقصيره وبالتالي تم حذف 3 بنود فأصبحت قيمة ألفا كرونباخ الخاصة به تتراوح ما بين (0.8 -0.89) أي جيد جدا، بينما سلم القياس الثاني وهو الأداء المالي قبل تبني نظام إدارة الجودةISO 9001 لم يتم تقصيره، نظرا لقيمة معامل ألفا كرونباخ لسلم القياس "الأداء المالي" بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 والذي بلغت قيمته (0.884) أي سلم قياس جيد جدا وهو الأهم لأننا سنستخدمه لاختبار ثلاث فرضيات.

كملخص لعملية تنقية استبياننا، لدينا 57 مؤشرا مقاسة على مقياس ليكرت مستمر 7 نقاط، تم حذف 9 بنود في المرحلة الأولى وثلاث بنود في المرحلة الثانية، وبالتالي من بين 57 مؤشر هناك 45 مؤشر تستوفي المعايير مذكورة أعلاه، تم تجميع هذه المؤشرات في 11 سلم قياس، من بين هذه سلالم القياس الإحدى عشر يوجد سلم قياس واحد في الشريط (0.9)، و 9سلالم قياس في الشريط (0.8)، وسلم قياس في الشريط (0.7)، وترد نتيجة هذا التحليل في الجدول رقم (03 -01).

الجدول رقم (03-01): القوة العاملية (درجة تشبع العوامل) وقياس الاتساق الداخلي لكل سلم قياس

القسم 2: قياس نظام إدارة الجودة ISO 9001

القيادة		درجة التشبع	معامل ألفا كرونباخ
رقم	المؤشرات		
م 1.6	تقوم إدارة الموارد البشرية بدور قيادي لتنسيق جهود العاملين.	0.778	0.807
م 2.6	يتمتع المسؤول الإداري بقدرته على توجيه العاملين نحو تحقيق رؤيتهم الإبداعية.	0.623	
م 3.6	تمنح الإدارة العامة مكافئات مادية للعمال من اجل تقديم خدمات ذات جودة عالية.	0.608	
م 4.6	تستخدم إدارة المؤسسة معايير عادلة في قياس أداء عمالها.	0.677	
م 5.6	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتناسب مع تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001.	0.615	
م 6.6	تلتزم الإدارة العامة بتطبيق سياسة الجودة ونشر ثقافة الجودة.	0.567	
م 7.6	يتابع قسم مراقبة الجودة باستمرار نتائج جودة المنتجات المقدمة.	0.630	

التحسين		درجة التشبع	معامل ألفا كرونباخ
رقم	المؤشرات		
م 1.7	تقوم الإدارة العامة بمتابعة دورية لمعرفة درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الموضوعة والمحددة مسبقا.	0.575	0.891
م 2.7	تلتزم إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر على تطوير مهارات العاملين.	0.709	
م 3.7	تكافئ الإدارة العامة الأفكار الإبداعية الهادفة لتحسين مستوى الأداء.	0.709	
م 4.7	يستفيد العمال من دورات تدريبية لتحسين أدائهم بشكل مستمر.	0.701	
م 5.7	تخصص المؤسسة مبلغا سنويا من اجل تطوير منهجية وأساليب العمل.	0.684	
م 6.7	تشجع المؤسسة العمال على تقديم اقتراحات وأفكار إبداعية تهدف لتحسين جودة المنتجات	0.692	
م 7.7	يسعى قسم الإنتاج إلى إضافة خصائص جديدة للمنتجات بصورة مستمرة.	0.569	
م 8.7	تستخدم المؤسسة وسائل تكنولوجية وتقنيات حديثة تساعد العمال على انجاز الأعمال.	0.591	

التركيز على العميل		درجة التشبع	معامل ألفا كرونباخ
رقم	المؤشرات		
م 1.8	تملك المؤسسة قسم خاص بتسجيل ومعالجة شكاوي الزبائن.	0.670	0.838
م 2.8	يتم تسجيل شكاوي واقتراحات الزبائن ويتم دراستها جيدا من اجل معالجتها.	0.630	
م 3.8	تحرص المؤسسة على تقديم تعويضات للزبائن عند وجود منتجات معيبة.	0.551	
م 4.8	تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية للتعرف على آراء الزبائن واحتياجاتهم.	0.536	
م 5.8	تحرص إدارة المؤسسة على متابعة التغيرات المستمرة في حاجات ورغبات الزبائن.	0.646	

منهجية العمليات		درجة التشبع	معامل ألفا كرونباخ
رقم	المؤشرات		
م 1.9	تحاول المؤسسة جعل العمليات الإنتاجية تساهم في جودة المنتج النهائي.	0.577	0.731
م 2.9	يلقى قسم الإنتاج دعما كبيرا من الإدارة العامة للمؤسسة.	0.601	
م 3.9	تعتمد المؤسسة على عمليات البحث والتطوير بشكل مستمر من اجل تحسين نوعية المنتجات.	0.577	
م 4.9	تستخدم المؤسسة احدث الوسائل التكنولوجية المتاحة في عمليات الإنتاج.	0.511	

مشاركة العاملين		درجة التشبع	معامل ألفا كرونباخ
رقم	المؤشرات		
م 1.10	يتم عقد اجتماعات بين العمال والمسئولين لمعالجة مسائل العمل المختلفة من اجل تحليل المشاكل واقتراح الحلول المناسبة.	0.686	0.899
م 2.10	تمنح الإدارة العامة فرصة للعمال من اجل تقديم أرائهم واقتراحاتهم.	0.747	
م 3.10	تسعى الإدارة العامة إلى ترسيخ مبدأ العمل الجماعي بين كافة العاملين.	0.722	
م 4.10	تسعى الإدارة العامة إلى ترسيخ مبدأ تبادل الآراء والأفكار بين العاملين.	0.722	
م 5.10	يحصل العمال على التقدير والثناء من قبل المسؤولين.	0.752	

..... تابع للجدول رقم (03-01).....

القسم 3: قياس الأداء (المالي وغير المالي)

الأداء الإجمالي قبل				
الأداء غير المالي قبل		درجة التشبع	معامل ألفا كرونباخ	معامل ألفا كرونباخ
رقم	المؤشرات			
م 1.11	رضا الزبائن عن منتجات مؤسستكم.	0.588	0.832	0.888
م 2.11	رضا الشركاء عن الأداء المالي لمؤسستكم.	0.632		
م 3.11	تكيف مؤسستكم مع محيط الأعمال الخارجي.	0.596		
م 4.11	نمو حصة مؤسستكم في السوق.	0.574		
م 5.11	مطابقة المنتج للمواصفات مقارنة مع منتجات منافسيكم.	0.503		
الأداء المالي قبل		درجة التشبع	معامل ألفا كرونباخ	
رقم	المؤشرات			
م 6.11	تطور نمو رقم الأعمال الخاص بمؤسستكم.	0.725	0.930	
م 7.11	تطور نسبة الربح من المبيعات الخاص بمؤسستكم.	0.549		
م 8.11	تطور نمو الأرباح الصافية الخاصة بمؤسستكم.	0.515		

الأداء الإجمالي بعد				
الأداء غير المالي بعد		درجة التشبع	معامل ألفا كرونباخ	معامل ألفا كرونباخ
رقم	المؤشرات			
م 1.12	رضا الزبائن عن منتجات مؤسستكم.	0.549	0.845	0.870
م 2.11	رضا الشركاء عن الأداء المالي لمؤسستكم.	0.515		
م 3.12	تكيف مؤسستكم مع محيط الأعمال الخارجي.	0.565		
م 4.12	نمو حصة مؤسستكم في السوق.	0.508		
م 5.12	مطابقة المنتج للمواصفات مقارنة مع منتجات منافسيكم.	0.495		
الأداء المالي بعد		درجة التشبع	معامل ألفا كرونباخ	
رقم	المؤشرات			
م 6.11	تطور نمو رقم الأعمال الخاص بمؤسستكم.	0.648	0.884	
م 7.11	تطور نسبة الربح من المبيعات الخاص بمؤسستكم.	0.671		
م 8.11	تطور نمو الأرباح الصافية الخاصة بمؤسستكم.	0.579		

المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثاني: اختبار الفرضية الأولى

من خلال الفرضية الأولى، نود التحقق مما إذا كان نظام إدارة الجودة ISO 9001 يحسن من أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة، يعتمد التحقق من هذه الفرضية على دلالة متوسط الفروق، مع استخدام الطريقة الإحصائية تحليل المتوسطات، وبالتالي سنستخدم اختبار t للعينة المترابطة.

سيكون إجراء تحليل البيانات وفق ثلاث مراحل، في المرحلة الأولى سنقوم باختبار متوسط الأداء الإجمالي قبل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء الإجمالي بعد تبني هذا النظام، من اجل معرفة تحسن أو تراجع الأداء الإجمالي، أما المرحلة الثانية سنختبر الأداء غير المالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001، وأخيرا سنقوم باختبار الأداء المالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001.

المطلب الأول: تذكير نظري حول التحقق من الفرضية الأولى

تركز هذه التقنية الإحصائية على التحقق من الفرضية التي تم تقييم المستجوبين فيها مرتين من نفس العينة (مثل قياس متوسط الأداء قبل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 وبعد تبني هذا النظام)؛ شرط أن تكون هذه المتغيرات كمية (مستمرة) بنفس المؤشرات ولكن احدهما قبل فترة زمنية معينة والأخرى بعد فترة زمنية معينة، ثم نرى بعد ذلك متوسط كل متغير، ويعتمد اختبار هذين المتوسطين على دلالة الفرق بينهما في المجتمع، علما سنعتمد على مجال ثقة 95 % أما مستوى الخطأ 5 %، وهذا المستوى سنعتمد عليه في جميع الاختبارات، لدينا:

الفرضية الصفرية (H_0) = متوسط الأداء قبل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 يساوي متوسط الأداء بعد تبني هذا النظام.

H_0: $Ut_1 - Ut_2$ ⟶ $Ut_1 - Ut_2 = 0$ ⟶ **UD = 0**

Ṟ H_0 Si Sig > (0.05)

الفرضية البديلة (H_1) = متوسط الأداء قبل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 يختلف عن متوسط الأداء بعد تبني هذا النظام.

H_1: $Ut_1 \neq Ut_2$ ⟶ $Ut_1 - Ut_2 \neq 0$ ⟶ **UD ≠ 0**

R H_0 Si Sig < (0.05)

في بحثنا سيتم إجراء هذا الاختبار على الأداء (المالي وغير المالي) قبل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 وبعد تبني هذا النظام في نفس العينة، ومع ذلك يستند متوسط الفروق على أساس دلالة

الاختبار الإحصائي t، إن الهدف من هذا الاختبار هو مقارنة الأداء قبل تبني نظام إدارة الجودة 9001 ISO وبعد تبني هذا النظام مع نفس العينة، مما يسمح باكتشاف متوسط الفروق للحكم على فرضية البحث.

المطلب الثاني: ماهية شروط تحقق اختبار t للعينة المترابطة

لإجراء اختبار t للعينات المترابطة، يجب أن يتحقق ثلاثة شروط (Amroune، 2015)[1]، وهي:

1) يجب أن يكون توزيع الفرق بين متوسط المتغيرين طبيعيا، وعندما يكون حجم العينة كبيرا فان هذا الشرط يمكن تجاوزه، وتبقى نتيجة اختبار t موثوقا بها؛

2) يجب أن يكون المتغيران يتناولان نفس الموضوع وإنما احدهما يقيس هذا الموضوع قبل والأخر بعد فترة زمنية معينة، شرط أن يكون هذا الاختبار على نفس العينة؛

3) يجب أن يقاس هذان المتغيرات على مقياس مستمر كمي (على سبيل المثال مقياس ليكرت 5 أو 7 نقاط).

في الواقع، لدينا عينة من 107 شخصا تستوفي هذه الشروط الثلاثة، سنقوم بدراسة الأداء (المالي وغير المالي) قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 في نفس المؤسسات، المتغير المقاس هو متغير تابع "الأداء (المالي وغير المالي)" مقاس على مقياس ليكرت ذي 7 نقاط، بالنسبة للتوزيع الطبيعي للعينة فان العينة لدينا مقبولة 107 إطار؛ والملحق رقم (06) يعرض التوزيع الطبيعي لمتغير الأداء قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 بشكل جيد.

طبيعة المتغيرات في هذه الفرضية:

المتغير التابع = الأداء (المالي وغير المالي) قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001.

❖ **اختبار T للمتغير التابع (العينة المترابطة)**

- قبل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001:
  - ✓ Pt_1: الأداء في الوقت t_1
  - ✓ Ut_1: متوسط الأداء في الوقت t_1
- بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001:

[1]Boudjemaa Amroune, Op.cit.,P 275.

- ✓ Pt_2: الأداء في الوقت t_2
- ✓ Ut_2: متوسط الأداء في الوقت t_2

- **الفرضية الصفرية**:

$$\mathbf{H_0: UD} = Ut_1 - Ut_2 = 0 \longrightarrow Pt_1 = Pt_2 \text{ Si } (Sig > 0.05)$$

- **الفرضية البديلة:**

$$\mathbf{H_1: UD = Ut_1 - Ut_2} \longrightarrow \mathbf{UD \neq 0} \text{ Si } (Sig < 0.05)$$

- ✓ $Pt_1 < Pt_2$ **: 0 > UD**، هذا ما نبحث عنه
- ✓ **0 < UD** : تراجع الأداء

المطلب الثالث: تحليل المعطيات

سيتم إجراء تحليل البيانات على فرضيتنا وفق ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: تحليل معطيات العينة المترابطة للأداء الإجمالي قبل وبعد

يهدف إجراء هذه المرحلة إلى حساب متوسط المؤشرات الثمانية التي تقيس الأداء قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة في متغيرين، المتغير الأول يقيس متوسط أداء هذه المؤسسات قبل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 والمتغير الثاني يقيس متوسط أداء هذه المؤسسات بعد تبني هذا النظام، وهذا يسمح لنا برؤية تحسن أو تراجع أداء هذه مؤسسات.

الجدول التالي يعطي إحصائيات العينة المترابطة من برنامج SPSS 22 ويعرض متوسط الأداء قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001، والانحراف المعياري ومتوسط الخطأ المعياري.

الجدول رقم (03-02):الإحصاء الوصفي للعينة المترابطة (الأداء الإجمالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001)

		المتوسط	عدد العينة	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
1	أداء إجمالي قبل	5,2237	107	0,84008	0,08121
	أداء إجمالي بعد	6,1231	107	0,64198	0,06206

المصدر: مخرجات SPSS

الجدول التالي رقم (03-03) يعرض علاقة بيرسون للعينات المترابطة، العلاقة كبيرة عند مستوى دلالة (0.000) و (r = 0.590)، من الطبيعي جدا أن يكون لدينا معدل ارتباط عالي لان القياسات المتكررة تأتي من نفس المستجوبين (إطارات).

الجدول رقم (03-03): علاقة العينات المترابطة (العلاقة بين الأداء الإجمالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة 9001 ISO)

		عدد العينة	الارتباط	Sig.
1	إجمالي الأداء قبل وإجمالي الأداء بعد	107	0,590	0,000

المصدر: مخرجات SPSS

الجدول رقم (03-04) يعرض اختبار t للعينات المترابطة، في هذا الجدول مستوى الدلالة ثنائي، ومتوسط الفروق دال عند مستوى (0.000)، لان (Sig < 0.05) ، لذا فان متوسط الفروق دالا و الأداء الإجمالي قبل تبني نظام إدارة الجودة 9001 ISO يختلف عن الأداء الإجمالي بعد تبني نظام إدارة الجودة 9001 ISO، ومع ذلك نحن نبحث عن الأداء الأكبر من الأخر، سواء كان قبل أو بعد.

الجدول رقم (03-04): اختبار t للعينات المترابطة (الأداء إجمالي قبل وبعد)

		الفروق المترابطة					t	درجة الحرية	Sig.
		متوسط الفروق	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	مجال الثقة% 95				
					الأدنى	الأعلى			
1	أداء إجمالي قبل – أداء إجمالي بعد	-0,89931	0,69399	0,06709	-1,03232	-0,76630	-13,404	106	0,000

المصدر: مخرجات SPSS

للإجابة على سؤالنا، يقدم الجدول رقم (03-04) المعلومات الكافية.

- تتعلق المعلومات الأولى بحساب متوسط الفروق ثم ننظر إلى معنى هذا الاختلاف.

✓ متوسط الأداء الإجمالي قبل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001:

$$Ut_1 = 5.2237$$

✓ متوسط الأداء الإجمالي بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001:

$$Ut_2 = 6,1231$$

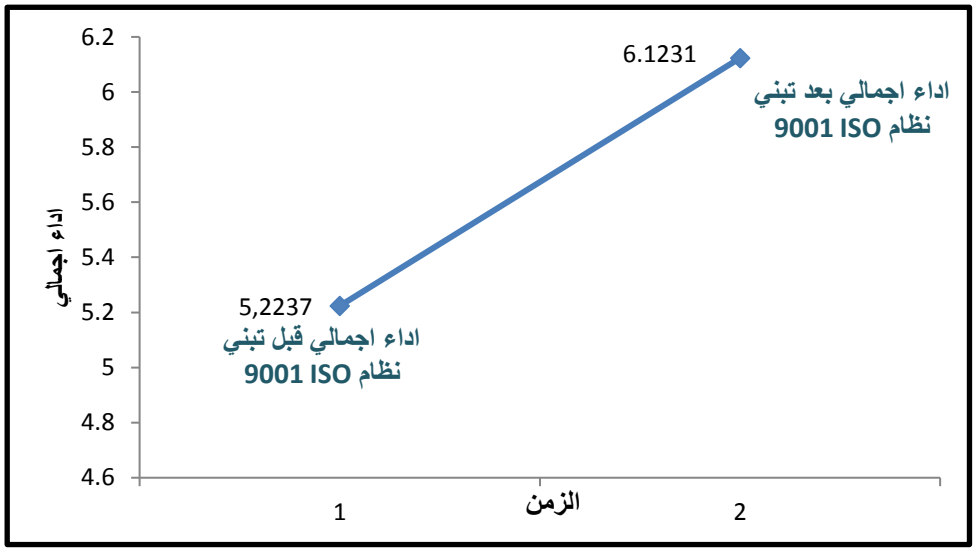
- ✓ متوسط الفروق (**UD**) : ($UD = Ut_1 - Ut_2 = -0.8994 < 0$)، هذا الاختلاف دال.

- المعلومات الثانية تتعلق باختبار(t Student) = متوسط الفروق / متوسط الخطأ المعياري

t = (-13.4)، وبالتالي قيمة اختبار t ستودنت اكبر من 2، أي هناك فرق والاختبار دال، فيما يخص الإشارة السالبة فقد طرحنا الأداء الإجمالي قبل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 من الأداء بعد تبني هذا النظام.

القيمة سالبة بالنسبة لمتوسط الفروق تدل على أن الأداء بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 اكبر من الأداء الإجمالي قبل تبني هذا النظام: " $Pt_1 < Pt_2$ "، ويبين هذا الرقم أن هناك تحسنا ايجابيا في الأداء الإجمالي بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة، سنوضح هذا الفرق بشكل جيد في الشكل رقم (03-01).

الشكل رقم (03-01): تحسن الأداء الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001



المصدر: مخرجات SPSS

المرحلة الثانية: تحليل معطيات العينة المترابطة للأداء غير المالي قبل وبعد

يهدف إجراء المرحلة الثانية إلى حساب متوسط المؤشرات الخمس التي تقيس الأداء غير المالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة في متغيرين، المتغير الأول يقيس متوسط الأداء غير المالي قبل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 والمتغير الثاني يقيس متوسط الأداء غير مالي بعد تبني هذا النظام، وهذا يسمح لنا برؤية تحسن أو تراجع الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

الجدول التالي يقدم إحصائيات العينة المترابطة من برنامج SPSS 22 ويعرض متوسط الأداء غير المالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001، والانحراف المعياري ومتوسط الخطأ المعياري.

الجدول رقم (03-05): الإحصاء الوصفي للعينة المترابطة (الأداء غير المالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة 9001 ISO)

		المتوسط	عدد العينة	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
1	الأداء غ مالي قبل	5,1667	107	0,86987	0,08409
	الأداء غ مالي بعد	6,0435	107	0,74308	0,07184

المصدر: مخرجات SPSS

الجدول التالي رقم (03-06) يعرض ارتباط بيرسون للعينات المترابطة، (r = 0.514)، وبالتالي العلاقة قوية عند مستوى دلالة (0.000)، كما ذكرنا سابقا ارتباط بيرسون للعينات المترابطة في هذه المرحلة يعكس قوة ثبات القياسات المتكررة من طرف نفس المستجوبين.

الجدول رقم (03-06):علاقة العينات المترابطة (العلاقة بين الأداء غير المالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة 9001 ISO)

		عدد العينة	الارتباط	Sig.
1	الأداء & الأداء غ م قبل غ م بعد	107	0,514	0,000

المصدر: مخرجات SPSS

الجدول رقم (03-07) يعرض اختبار t للعينات المترابطة، في هذا الجدول مستوى الدلالة ثنائي، ومتوسط الفروق دال عند مستوى (0.000) لأن (Sig < 0.05) ، لذا فان متوسط الفروق دالا و الأداء غير المالي قبل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 يختلف عن الأداء غير المالي بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001، ومع ذلك نحن نبحث عن الأداء غير المالي الأكبر من الأخر، سواء قبل أو بعد.

الجدول رقم (03-07): اختبار t للعينات المترابطة (الأداء غير المالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001)

		الفروق المترابطة					t	درجة الحرية	Sig.
		متوسط الفروق	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	مجال الثقة لمتوسط الفروق % 95				
					الأدنى	الأعلى			
1	أداء غير مالي قبل – أداء غير م بعد	-0,87679	0,80264	0,07759	-1,03063	-0,72295	-11,30	106	0,000

المصدر: مخرجات SPSS

للإجابة على سؤالنا، يقدم الجدول رقم (03-07) المعلومات الكافية؛

- تتعلق المعلومات الأولى بحساب متوسط الفروق ثم ننظر إلى معنى هذا الاختلاف:

✓ متوسط الأداء غير المالي قبل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001:

$Ut_1 = 5.1667$

✓ متوسط الأداء غير المالي بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001:

$Ut_2 = 6,0435$

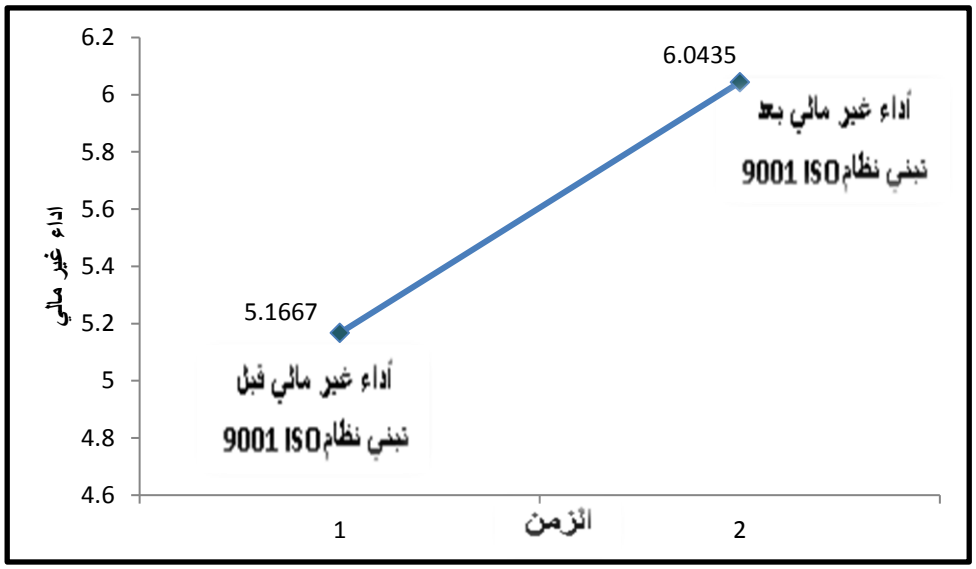
✓ متوسط الفروق (**UD**)**:** $(UD = Ut_1 - Ut_2 = -0.87679 < 0)$، هذا الاختلاف دال.

- المعلومات الثانية تتعلق باختبار(Studentt)

✓ قيمة اختبار t ستودنت تساوي (11.3-) وهي اكبر من (2-)، أي هناك فرق والاختبار دال.

القيمة سالبة تدل على أن الأداء غير المالي بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 اكبر من الأداء غير المالي قبل تبني هذا النظام، ويبين هذا الاختبار أنه هناك تحسنا ايجابيا في الأداء غير المالي بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة، الشكل رقم (03-02) يوضح ذلك.

الشكل رقم (03-02):تحسن الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة بعد تبني نظام إدارة الجودة 9001 ISO



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS

المرحلة الثالثة: تحليل معطيات العينة المترابطة للأداء المالي قبل وبعد

يهدف إجراء المرحلة الثالثة إلى حساب متوسط المؤشرات الثلاث التي تقيس الأداء المالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة في متغيرين، المتغير الأول يقيس متوسط الأداء المالي قبل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 والمتغير الثاني يقيس متوسط الأداء المالي بعد تبني هذا النظام، هذا يسمح لنا برؤية تحسن أو تراجع الأداء المالي بالمؤسسات محل الدراسة.

الجدول التالي يقدم إحصائيات العينة المترابطة من برنامج SPSS 22 ويعرض متوسط الأداء المالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001، والانحراف المعياري ومتوسط الخطأ المعياري.

الجدول رقم (03-08): الإحصاء الوصفي للعينة المترابطة (الأداء المالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001)

		المتوسط	عدد العينة	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
1	أداء مالي قبل	5,1792	106	1,04215	0,10122
	أداء مالي بعد	6,2516	106	0,73867	0,07175

المصدر: مخرجات SPSS

الجدول التالي رقم (03-09) يعرض ارتباط بيرسون للعينات المترابطة، (r = 0.488)، وبالتالي العلاقة متوسطة عند مستوى دلالة (0.000).

الجدول رقم (03-09):علاقة العينات المترابطة (العلاقة بين الأداء المالي قبل وبعد تبني إدارة الجودة ISO 9001)

		عدد العينة	الارتباط	Sig
1	أداء & أداء مالي قبل مالي بعد	106	0,488	0,000

المصدر: مخرجات SPSS

الجدول رقم (03-10) يعرض اختبار t للعينات المترابطة، في هذا الجدول مستوى الدلالة ثنائي، ومتوسط الفروق دال عند مستوى (0.000) لأن (Sig < 0.05) ، لذا فان متوسط الفروق دالا و الأداء المالي قبل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 يختلف عن الأداء المالي بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001، ومع ذلك نحن نبحث عن الأداء المالي الأكبر من الأخر، سواء قبل أو بعد.

الجدول رقم (03-10): اختبار t للعينات المترابطة (الأداء المالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001)

		الفروق المترابطة					t	درجة الحرية	Sig.
		متوسط الفروق	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	مجال الثقة 95 %				
					الأدنى	الأعلى			
1	الأداء المالي قبل –الأداء المالي بعد	-1,07233	0,93831	0,09114	-1,25304	-0,89162	-11,766	105	0,000

المصدر: مخرجات SPSS

للإجابة على سؤالنا، يقدم الجدول رقم (03-10) المعلومات الكافية.

- تتعلق المعلومات الأولى بحساب متوسط الفروق ثم ننظر إلى معنى هذا الاختلاف.

✓ متوسط الأداء المالي قبل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001:

$Ut_1 = 5.1792$

✓ متوسط الأداء المالي بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001:

$Ut_2 = 6,2516$

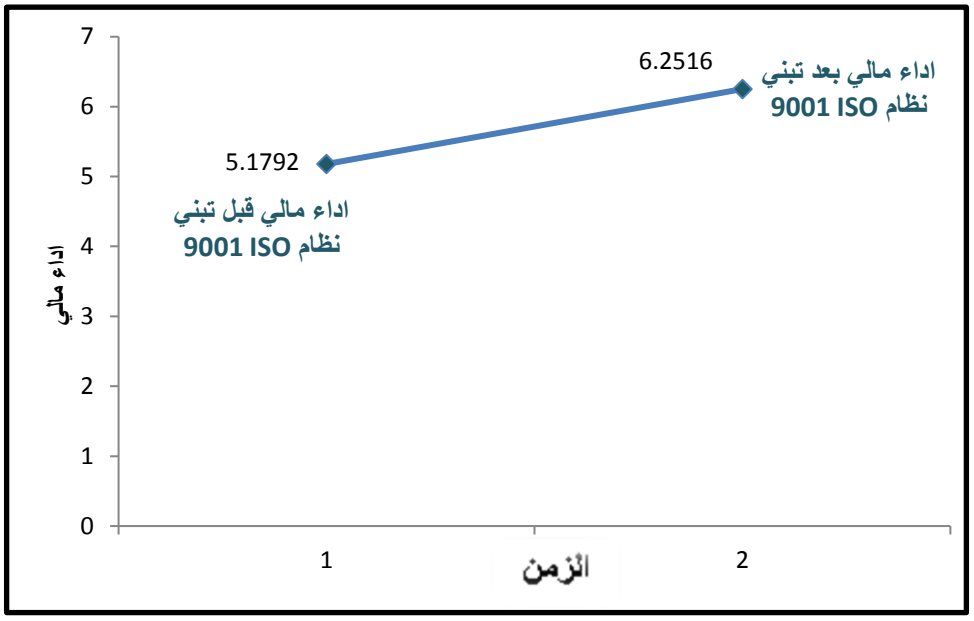
- ✓ متوسط الفروق (**UD**)**:** (0 > 1.07233 - = $Ut_1 - Ut_2$ = **UD**)، هذا الاختلاف دال.

- المعلومات الثانية تتعلق باختبار(Studentt)

- ✓ قيمة اختبار t ستودنت تساوي (11.766-) وهي اكبر من (2-)، أي هناك فرق والاختبار دال.

القيمة السالبة تدل على أن الأداء المالي بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 اكبر من الأداء المالي قبل تبني هذا النظام، وهذا الاختبار يبين أنه هناك تحسنا ايجابيا في الأداء المالي بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة، الشكل رقم (03-03) يوضح ذلك بشكل جيد.

الشكل رقم (03-03): تحسن الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة بعد تبني نظام إدارة الجودة 9001 ISO



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات SPSS

المطلب الرابع: ملخص النتائج بشان التحقق من الفرضية الأولى

للتذكير لدينا الفرضية الأولى تسال عما إذا كان نظام إدارة الجودة ISO 9001 يحسن من أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة، بالنسبة إلى هذه الفرضية أجرينا ثلاث مراحل:

- ✓ **المرحلة الأولى:** تعالج الأداء الإجمالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001؛
- ✓ **المرحلة الثانية:** تعالج الأداء غير المالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001؛
- ✓ **المرحلة الثالثة:** تعالج الأداء المالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001.

تسمح لنا هذه المراحل بمعرفة تحسن الأداء (المالي وغير المالي) للمؤسسات محل الدراسة.

المرحلة الأولى: وجدنا أن متوسط الأداء الإجمالي بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 أعلى من متوسط الأداء الإجمالي قبل تبني هذا النظام، لدينا متوسط الأداء الإجمالي بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 يساوي (6.1231) أما متوسط الأداء الإجمالي قبل تبني هذا النظام يساوي (5.2237)، وهذا الاختبار دال عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05)، وكذلك اختبار t ستودنت دال الشكل رقم (03-01) يوضح معدل انتشار الأداء الإجمالي ما بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 أفضل من الأداء الإجمالي قبل تبني هذا النظام.

المرحلة الثانية: نجد أن متوسط الأداء غير المالي بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 أعلى من متوسط الأداء غير المالي قبل تبني هذا النظام، لدينا متوسط الأداء غير المالي بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 يساوي (6.0435) أما متوسط الأداء غير المالي قبل تبني هذا النظام يساوي (5.1667)، وهذا الاختبار دال عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05)، وكذلك اختبار t ستودنت دال (t = -11,3) الشكل رقم (03-02) يوضح معدل انتشار الأداء غير المالي ما بعد تبني نظام ISO 9001 أفضل من الأداء غير المالي قبل تبني هذا النظام.

المرحلة الثالثة: نجد أن متوسط الأداء المالي بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 أعلى من متوسط الأداء المالي قبل تبني هذا النظام،لدينا متوسط الأداء المالي بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 يساوي (,6.2516) أما متوسط الأداء المالي قبل تبني هذا النظام يساوي (5.1792)، وهذا الاختبار دال عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05)، وكذلك اختبار t ستودنت دال (**t** = -11.766)، الشكل رقم (03-03) يوضح معدل انتشار الأداء المالي ما بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 أفضل من الأداء المالي قبل تبني هذا النظام.

الإجابة على الفرضية الأولى:

بعد شرح وتفسير ملخص نتائج المرحلة الأولى الواردة في الجدول رقم (03-04)، ونتائج المرحلة الثانية والثالثة الواردة في الجدول رقم (03-07) و (03-10) على التوالي، تبين أن الأداء (المالي وغير المالي) بعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 يختلف وأفضل من الأداء قبل تبني هذا النظام، ومن هذا المنطلق **لا يمكننا الاستدلال على الفرضية الصفرية** والتي تقول: لا يوجد اختلاف بين متوسط الأداء (المالي وغير المالي) قبل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 وبعد تبني هذا النظام، وبالتالي **نستدل على الفرضية البديلة** والتي تقول: نظام إدارة الجودة ISO 9001 يحسن من الأداء (المالي وغير المالي) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضية الثانية

من خلال الفرضية الثانية، نود التحقق مما إذا كانت هناك علاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة 9001 ISO والأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة، يعتمد التحقق من هذه الفرضية على تقنية مصفوفة الارتباط الثنائي، فمن خلال الاختبار الإحصائي المرافق يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

المطلب الأول: تذكير نظري حول التأكد من الفرضية الثانية

تركز تقنية الارتباط الخطي الثنائي على التحقق من العلاقة بين المتغيرات الكمية، من هذا المنطلق سنختبر العلاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة 9001 ISO والأداء (المالي وغير المالي) باستخدام معامل ارتباط بيرسون شرط أن تكون العلاقة خطية بين المتغيرات، ويعتمد هذا الاختبار على دلالة (**P**) ومن ثم يمكننا تحديد اتجاه العلاقة هل هي طردية أم عكسية وقوة العلاقة بالاستدلال على مؤشر كوهين، لدينا:

الفرضية الصفرية H_0 = لا توجد علاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة 9001 ISO والأداء (المالي وغير المالي).

$$H_0: P = 0 \longleftrightarrow Sig > (0.05)$$

القرار: في هذه الحالة نستدل على الفرضية الصفرية **($\bar{R}$ H_0).**

الفرضية البديلة H_1 = هناك علاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة 9001 ISO والأداء (المالي وغير المالي).

$$H_1: P \neq 0 \longleftrightarrow Sig < (0.05)$$

القرار: في هذه الحالة نرفض الفرضية الصفرية ونستدل على الفرضية البديلة **(R H_0)**

P: معامل ارتباط بيرسون.

سيكون إجراء تحليل البيانات في خطوتين، في الخطوة الأولى سنقوم باختبار العلاقة الخطية بين المتغيرات باستخدام طريقة رسم الانتشار البياني Scatter plot، وشكل الانتشار يوجد في الملحق رقم (07)، وهذا يسمح لنا برؤية نوع العلاقة بين المتغيرات هل هي خطية أم لا من اجل تحديد نوع الاختبار الذي سنستخدمه، أما الخطوة الثانية سنختبر العلاقة بين المتغيرات باستخدام معامل الارتباط بيرسون شرط أن تكون العلاقة خطية بين المتغيرات، وبالتالي ستسمح لنا هذه الخطوة بمعرفة هل هناك علاقة أم لا بين أبعاد نظام إدارة الجودة 9001 ISO والأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات محل الدراسة، وكذلك يمكننا تحديد نوع العلاقة واتجاهها.

المطلب الثاني: الشروط الواجب توفرها لاستخدام معامل ارتباط بيرسون

لإجراء اختبار الارتباط الثنائي لمعامل بيرسون، يجب أن يتحقق عدة شروط وهي (الزغبي والطلافحة، 2012)[1]

الشرط الأول: يجب أن يكون توزيع كل متغير من المتغيرين المراد إيجاد العلاقة بينهما طبيعيا؛

الشرط الثاني: يجب أن تكون العينة عشوائية وقيم أفراد العينة مستقلة عن بعضها البعض، أي قيم فرد ما لا تعتمد على الأخر، وإذا لم يتحقق هذا الشرط فان نتيجة معامل الارتباط غير دقيقة، ولا يمكن الوثوق بها؛

الشرط الثالث: يجب أن يكون المتغيرين كميين؛

الشرط الرابع: يجب أن تكون العلاقة خطية، ولفحص العلاقة خطية أم لا سنستخدم رسم الانتشار البياني Scatter plot لفحص شكل العلاقة.

علما فان معامل الارتباط بيرسون يقيس فقط قوة واتجاه العلاقة الخطية ولا يقيس قوة واتجاه العلاقة غير الخطية.

في الواقع، لدينا عينة من 107 فردا تستوفي هذه الشروط الأربع، لدينا متغيرين كميين وهما الأداء (المالي وغير المالي) ونظام إدارة الجودة ISO 9001 مقاسان على مقياس ليكرت 7 نقاط، وقيم أفراد العينة مستقلة عن بعضها البعض، أما العلاقة الخطية بين المتغيرين فالشكل الموجود في الملحق رقم (07) يؤكد ذلك بشكل جيد، ويؤكد هذا الشكل أن العلاقة بين بعدي الأداء (المالي وغير مالي) وأبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 كلها خطية، بالنسبة للتوزيع الطبيعي للعينة، فان العينة لدينا مقبولة 107 إطار، مع العلم فان معامل الارتباط بيرسون يقيس فقط قوة واتجاه العلاقة الخطية ولا يقيس قوة واتجاه العلاقة غير الخطية، وبالتالي سنتبع هذا المنطق للحصول على نتائج ذات مصداقية.

❖ **طبيعة المتغيرات في هذه الفرضية:**

- متغير تابع = الأداء (غير مالي ومالي)، متغير كمي.
- متغير مستقل = أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001، متغير كمي.

❖ **اختبار معامل الارتباط بيرسون:**

[1] محمد بلال الزغبي، عباس الطلافحة، **النظام الإحصائي SPSS**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2012، ص 230-231.

- **الفرضية الصفرية:**

✓ إذا كان اختبار بيرسون غير دال وقيمة هذا الاختبار تساوي الصفر: لا توجد علاقة.

H_0: P = 0 ⟷ Sig > (0.05)

- **الفرضية البديلة:**

✓ إذا كان اختبار بيرسون دال وقيمة هذا الاختبار لا تساوي الصفر: توجد علاقة، وهذا ما نبحث عنه.

H_1: $P \neq 0$ ⟷ Sig < (0.05)

المطلب الثالث: تحليل المعطيات

يهدف إجراء هذا الاختبار لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين كميين، لدينا المتغير الأول وهو الأداء (المالي وغير المالي) أما المتغير الثاني هو أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001، المتغيرين الاثنين مقاسان على مقياس ليكرت 7 نقاط، نظرا لنوع العلاقة الخطية والتي يوضحها شكل الانتشار جيدا الموجود في الملحق رقم (07)، من هذا المنطلق سنستخدم اختبار معامل ارتباط بيرسون، وهذا يسمح لنا برؤية إن كانت هناك علاقة بين المتغيرين ونوع العلاقة واتجاه العلاقة.

الجدول التالي يقدم إحصائيات وصفية للمتغيرات: الأداء (المالي وغير المالي) وأبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001، هذه المتغيرات قمنا باختبارها على برنامج SPSS 22، ويعرض هذا الجدول: المتوسط الحسابي لكل بعد والانحراف المعياري وعدد العينة.

الجدول رقم (03-11): الإحصاءات الوصفية للمتغيرات

المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	عدد العينة
أداء إجمالي بعد	6,1231	0,64198	107
أداء غير مالي بعد	6,0435	0,74308	107
أداء مالي بعد	6,2586	0,73873	107
القيادة	4,9749	0,93709	107
التحسين	5,0275	1,03601	107
التركيز على العميل.	5,4229	0,95964	107
منهجية العمليات	5,7290	0,84683	107
مشاركة العاملين	5,1604	1,21715	106

المصدر: مخرجات SPSS

أما الجدول رقم (03-12) يعرض معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الأداء (المالي وغير المالي) وأبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001، وقد ميزت تلك المعاملات ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى اقل من **(0.05)** بوضع إشارة (*) مقابل معامل الارتباط، وميزت معاملات الارتباط ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.01) بوضع إشارة (**)، أما معاملات الارتباط غير الدالة لم تميز بأي إشارة.

الجدول رقم (12-03): معاملات الارتباط بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء (المالي وغير المالي)

		الأداءالإجمالي بعد	الأداء غير المالي بعد	الأداءالمالي بعد	القيادة	التحسين	التركيز على العميل	منهجية العمليات	مشاركة العاملين
الأداء الإجمالي بعد	Correlation de Pearson	1	,924**	,772**	,331**	,362**	,408**	,395**	,405**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	107	107	107	107	107	107	107	106
الأداء غير المالي بعد	Correlation de Pearson	,924**	1	,472**	,441**	,456**	,358**	,406**	,495**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	107	107	107	107	107	107	107	106
الأداء المالي بعد	Correlation de Pearson	,772**	,472**	1	,037	,074	,353**	,239*	,121
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,708	,448	,000	,013	,215
	N	107	107	107	107	107	107	107	106
القيادة	Correlation de Pearson	,331**	,441**	,037	1	,790**	,515**	,579**	,721**
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,708		,000	,000	,000	,000
	N	107	107	107	107	107	107	107	106
التحسين	Correlation de Pearson	,362**	,456**	,074	,790**	1	,517**	,635**	,757**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,448	,000		,000	,000	,000
	N	107	107	107	107	107	107	107	106
التركيز على العميل	Correlation de Pearson	,408**	,358**	,353**	,515**	,517**	1	,398**	,496**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	107	107	107	107	107	107	107	106
منهجية العمليات	Correlation de Pearson	,395**	,406**	,239*	,579**	,635**	,398**	1	,584**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,013	,000	,000	,000		,000
	N	107	107	107	107	107	107	107	106
.مشاركة العاملين	Correlation de Pearson	,405**	,495**	,121	,721**	,757**	,496**	,584**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,215	,000	,000	,000	,000	
	N	106	106	106	106	106	106	106	106

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء (المالي وغير المالي) اغلبها ذات دلالة إحصائية عند مستوى اقل من (0.01).

المطلب الرابع: ملخص النتائج بشان التحقق من الفرضية الثانية

للتذكير لدينا الفرضية الثانية تسال عما إذا كانت هناك علاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بالمسيلة، وللإجابة على سؤالنا تم تصميم جدول يلخص نتائج الجدول رقم (03-12)، لدينا:

الجدول رقم (03-13): ملخص نتائج مصفوفة الارتباط بيرسون

	الأداء الإجمالي			
أبعاد ISO 9001	معامل الارتباط بيرسون (P)	الدلالة (SIG)	اتجاه العلاقة	قوة العلاقة (مؤشر كوهين)
القيادة	0.362**	توجد علاقة	طردية	متوسطة
التحسين	0.362**	توجد علاقة	طردية	متوسطة
التركيز على العميل	0.408**	توجد علاقة	طردية	متوسطة
منهجية العمليات	0.395**	توجد علاقة	طردية	متوسطة
مشاركة العاملين	0.405**	توجد علاقة	طردية	متوسطة
	الأداء غير المالي			
أبعاد ISO 9001	معامل الارتباط بيرسون (P)	الدلالة (SIG)	اتجاه العلاقة	قوة العلاقة (مؤشر كوهين)
القيادة	0.441**	توجد علاقة	طردية	متوسطة
التحسين	0.456**	توجد علاقة	طردية	متوسطة
التركيز على العميل	0.358**	توجد علاقة	طردية	متوسطة
منهجية العمليات	0.395**	توجد علاقة	طردية	متوسطة
مشاركة العاملين	0.495**	توجد علاقة	طردية	متوسطة
	الأداء المالي			
أبعاد ISO 9001	معامل الارتباط بيرسون (P)	الدلالة (SIG)	اتجاه العلاقة	قوة العلاقة (مؤشر كوهين)
القيادة	0.708	لا توجد علاقة	-	-
التحسين	0.448	لا توجد علاقة	-	-
التركيز على العميل	0.353**	توجد علاقة	طردية	متوسطة

منهجية العمليات	0.239*	توجد علاقة	طردية	ضعيفة
مشاركة العاملين	0.121	لا توجد علاقة	-	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.22

من الجدول رقم (03-13) نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء (المالي وغير المالي)، فيما يخص العلاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء الإجمالي، نلاحظ أن جميع أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 لها علاقة بالأداء الإجمالي، وقوة هذه العلاقة متوسطة، أما نوع هذه العلاقة طردية، وبالتالي كلما كانت هناك زيادة في أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 يصاحبها زيادة (تحسن) في الأداء الإجمالي، ولتوضيح أي العلاقة اكبر، هل هي بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء غير المالي أم الأداء المالي، هذا السؤال متوفر في الجدول (03-13).

فيما يخص العلاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء غير المالي، نلاحظ أن جميع أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 لها علاقة بالأداء غير المالي، ونوع العلاقة طردية، أما العلاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء المالي، نلاحظ أن هناك متغيرين فقط لهما علاقة بالأداء المالي، وهما التركيز على العميل ومنهجية العمليات، ونوع هذه العلاقة طردية، **وهذا يفسر أن نظام إدارة الجودة ISO 9001 له درجة ارتباط اكبر بالأداء غير المالي مقارنة بالأداء المالي.**

الإجابة على الفرضية الثانية:

بعد شرح وتفسير ملخص نتائج معامل ارتباط بيرسون الواردة في الجدول رقم (03-12)، تبين أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة، ومن هذا المنطلق **لا يمكننا الاستدلال على الفرضية الصفرية** والتي تقول: لا توجد علاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء (المالي وغير المالي)، وبالتالي **نستدل على الفرضية البديلة** والتي تقول: توجد علاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

المبحث الرابع: اختبار الفرضية الثالثة والرابعة

من خلال الفرضية الثالثة والرابعة، نود التحقق مما إذا كان هناك اثر لأبعاد نظام إدارة الجودة 9001 ISO على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة، وطبيعة هذا الأثر هل هو ايجابي أم سلبي، يعتمد التحقق من هذين الفرضيتين على تقنية تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف النظري الذي يتناول إجراءات اختبار هذين الفرضيتين باستخدام تقنية الانحدار الخطي المتعدد والشروط الواجب توفرها لاستخدام هذه التقنية، ثم بعد ذلك سنقوم بإجراء تحليل للبيانات، وأخيرا تفسير نتائج التحقق من الفرضية الثالثة والرابعة على التوالي.

المطلب الأول: تذكير نظري حول التأكد من الفرضية الثالثة والرابعة

تحدثنا في المبحث الثالث عن استخدامات معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات الكمية، وبالتالي توصلنا إلى نتائج توحي بأنه هناك علاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة 9001 ISO والأداء (المالي وغير المالي) ونوع هذه العلاقة طردية، وبالتالي لابد من معرفة طبيعة تلك العلاقة (اتجاه الأثر) بين هذين المتغيرين، فتقنية الانحدار الخطي المتعدد تهتم بمحاولة تحديد اتجاه الأثر بين المتغيرين، واستخدام هذه العلاقة في التنبؤ بقيم المتغير التابع ألا وهو الأداء (المالي وغير المالي) من قيم المتغيرات المستقلة لنظام إدارة الجودة 9001 ISO من خلال معادلة الانحدار الخطي المتعدد. (عكاشة، 2012)[1]

$$\text{قيم المتغير التابع } Y = \beta_0 + \{(\beta_1 \times \text{المتغير المستقل الأول}) + (\beta_2 \times \text{المتغير المستقل الثاني}) + \ldots\ldots\ldots\} + E$$

إن الهدف من إجراء تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة اثر أبعاد نظام إدارة الجودة 9001 ISO على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وتحديد طبيعة هذا الأثر، لدينا خمسة أبعاد مستقلة سندرس أثرها على بعدي الأداء (المالي وغير المالي)، إضافة إلى ذلك نود معرفة طبيعة هذا الأثر هل هو سالب أم موجب، وفي الأخير نخرج بمعادلة الانحدار الخطي المتعدد لتقدير قيمة المتغير التابع ألا وهو الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة المتبنية لنظام إدارة الجودة 9001 ISO.

يمكننا صياغة الفرضية الثالثة والرابعة على التوالي:

1. صياغة الفرضية الثالثة

H3: الفرضية الصفرية: لا يوجد اثر لأبعاد نظام إدارة الجودة 9001 ISO على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات محل الدراسة.

$$H_0: \beta1, \beta2, \beta3, \beta4, \beta5 = 0 \quad \longleftrightarrow \quad Sig > 0.05$$

[1] محمود خالد عكاشة، نفس المرجع السابق، ص 404.

القرار: في هذه الحالة نستدل على الفرضية الصفرية **($\bar{R}$ H_0)**

H3: الفرضية البديلة: يوجد اثر لأبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات محل الدراسة.

$$H_1: \beta1, \beta2, \beta3, \beta4, \beta5 \neq 0 \quad \longleftrightarrow \quad Sig < 0.05$$

القرار: في هذه الحالة نرفض الفرضية الصفرية ونستدل على الفرضية البديلة **(R H_0)**

β1, β2, β3, β4, β5: ميل (الأثر) المتغيرات المستقلة.

ثانيا: صياغة الفرضية الرابعة

H4: الفرضية الصفرية: يوجد اثر سلبي لأبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

$$H_0: \beta1, \beta2, \beta3, \beta4, \beta5 < 0 \quad \longleftrightarrow \quad Sig < 0.05$$

H4:الفرضية البديلة: يوجد اثر ايجابي لأبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

$$H_1: \beta1, \beta2, \beta3, \beta4, \beta5 > 0 \quad \longleftrightarrow \quad Sig < 0.05$$

المطلب الثاني: الشروط الواجب توافرها لإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد

حتى نستطيع الوثوق بنتيجة تحليل الانحدار يجب أن تتوافر عدة شروط وهي: (الزغبي والطلافحة، 2012)[1]

الشرط الأول: يجب أن يكون توزيع المتغيرات طبيعيا؛

الشرط الثاني: يجب أن تكون العينة مختارة بطريقة عشوائية، ويجب عدم استبدال قيم أي فرد من أفراد العينة على حساب فرد أخر، وإذا لم يتحقق هذا الشرط فان نتيجة تحليل الانحدار غير صحيحة؛

الشرط الثالث: شكل العلاقة بين متوسط المتغيرات المستقلة ومتوسط المتغير التابع خطية، ويجب أن يكون التباين ثابت؛

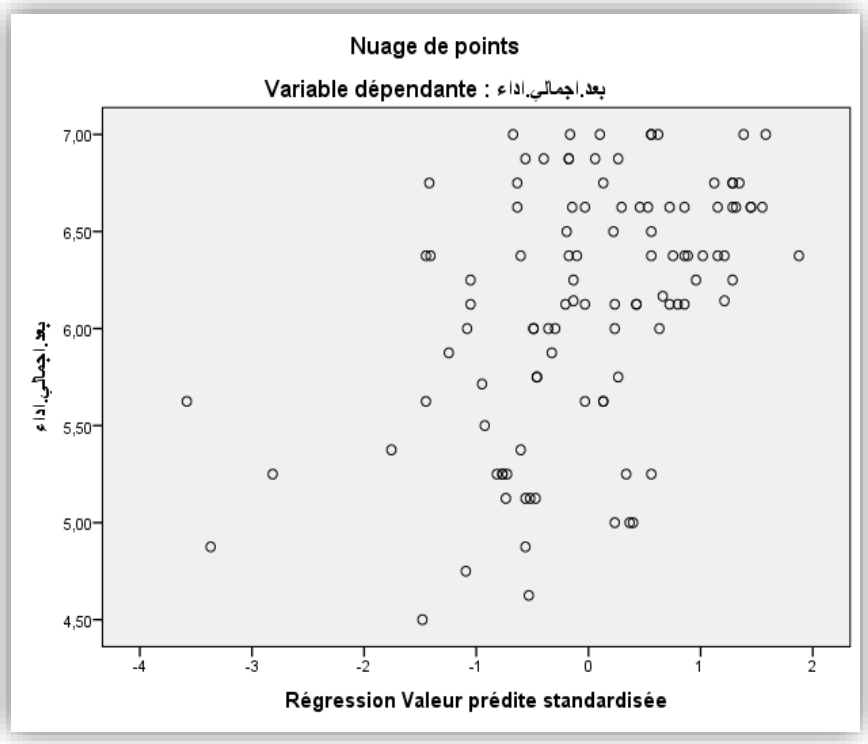
[1] محمد بلال الزغبي، عباس الطلافحة ، نفس المرجع السابق، ص 305-306.

الشرط الرابع:يجب أن يكون المتغير التابع كميا؛

الشرط الخامس: يجب أن يكون هناك متغير تابع واحد.

في الواقع، تم استخدام الرسم البياني Scatterplot لاختبار شروط تحليل الانحدار المتعدد، والشكل رقم (03-04) يؤكد تحقق هذه الشروط، استنادا على كتاب (الزغبي والطلافحة، 2012، ص 314)، والذي يؤكد انه إذا تحققت جميع الشروط فان شكل الانتشار سيكون عشوائيا، والشكل رقم (03-04) مماثل للشكل الانتشار العشوائي.

الشكل رقم (03-04): الانتشار العشوائي (تحقق شروط الانحدار)



المصدر: مخرجات SPSS

ولتوضيح أكثر لنوع العلاقة الخطية والتوزيع الطبيعي، الملحق رقم (08) يؤكد ذلك بشكل جيد.

المطلب الثالث: تحليل المعطيات

سيكون إجراء تحليل المعطيات باستخدام تقنية الانحدار المتعدد، وسنعتمد على طريقة Stepwise، وتعتبر هذه الطريقة هي الأفضل والأكثر استخداما، يتم إدخال المتغيرات المستقلة الدالة إحصائيا فقط في نموذج الانحدار، أما المتغيرات الغير دالة تستبعد من النموذج، مع إمكانية التحصل على عدة نماذج للتنبؤ بالمتغير التابع. (الزغبي والطلافحة، 2012)[1]

يهدف إجراء تحليل المعطيات لمعرفة اثر أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة، وتحديد طبيعة هذا الأثر، سيتم إجراء تحليل المعطيات وفق ثلاث مراحل، في المرحلة الأولى سنفحص اثر أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء الإجمالي، وعملية تحليل المعطيات ستكون بشكل معمق، أما المرحلة الثانية والثالثة سنفحص اثر أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء غير المالي والأداء المالي أما التحليل سيكون مختصرا.

المرحلة الأولى: اثر أبعاد إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء الإجمالي

تتمثل نتائج تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise كما يلي:

يظهر في الجدول التالي ملخص تحليل الانحدار انه هناك نموذجين يفسران تباين الأداء الإجمالي، وهذين النموذجين دالان إحصائيان وبالتالي يمكن الاعتماد عليها للتنبؤ بقيم الأداء الإجمالي.

النموذج الأول يدل على دخول المتغير المستقل (التركيز على العميل) في معادلة الانحدار، وتظهر قيمة الارتباط **(R)** بين التركيز على العميل والأداء الإجمالي متوسطة بقيمة (0.416) وهي علاقة طردية، أما قيمة R^2 و R^2 المعدلة اللتين تدلان على قدرة المتغير المستقل (التركيز على العميل) في التنبؤ بقيم الأداء الإجمالي، لكن معامل التحديد R^2 المعدل يقدم تفسير أدق واقرب للصحة نظرا لوجود أكثر من متغير مستقل (عكاشة، 2012)، وقيمته هي (0,165) وهذا يعني أن المتغير المستقل (التركيز على العميل) يفسر ما مقداره (16.5%) من التغير الحاصل في أداء المؤسسات محل الدراسة، ولدينا قيمة الخطأ المعياري للتقدير (0.585) وهذه القيمة صغيرة وهي تعكس مدى دقة النموذج.

النموذج الثاني يدل على دخول المتغيرات المستقلة (التركيز على العميل و منهجية العمليات) في معادلة الانحدار، وتظهر قيمة الارتباط **R** بين هذه المتغيرات المستقلة والأداء الإجمالي متوسطة بقيمة (0.483) وهي علاقة طردية، أما قيمة R^2 و R^2 المعدلة بلغت قيمتهما على التوالي (0.233) و (0.218) وهذه القيم تفسر نسبة قدرة هذه المتغيرات المستقلة في التنبؤ بقيم الأداء الإجمالي، لكن قيمة R2 المعدلة هي الأدق وهي تعني أن (التركيز على العميل و منهجية العمليات) يفسران ما مقداره (21.8%) من التغير الحاصل في الأداء.

[1] محمد بلال الزغبي، عباس الطلافحة ، نفس المرجع السابق، ص 322.

الجدول رقم (03-14): ملخص تحليل الانحدار (الأداء الإجمالي)

النموذج	الارتباط R	مربع معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدلة R^2	قيمة الخطأ المعياري للتقدير
1	0,416[a]	0,173	0,165	0,58557
2	0,483[b]	0,233	0,218	0,56668

المصدر: مخرجات SPSS

أما الجدول التالي رقم (03-15) وهو تحليل تباين الانحدار والذي من خلاله يتم اختبار دلالة R^2 الكلية للنموذجين الأول والثاني، وتعكس قيمة R^2 نسبة تباين المتغير التابع "الأداء الإجمالي" الذي تفسره المتغيرات المستقلة التي دخلت معادلة الانحدار، فيما يخص **النموذج الأول** فان قيمة R^2 دالة إحصائيا عند مستوى (Sig = 0.000)، وهذه النسبة مقبولة إحصائيا، هذا يفسر أن المتغير المستقل (التركيز على العميل) يمكن الاعتماد عليه للتنبؤ بقيم الأداء الإجمالي.

نفس الشيء بالنسبة **للنموذج الثاني**، قيمة R^2 دالة إحصائيا عند مستوى (Sig = 0.000)، وهذا يفسر أن المتغيرات (التركيز على العميل ومنهجية العمليات) يمكن الاعتماد عليهما للتنبؤ بقيم الأداء الإجمالي، إضافة إلى ذلك بلغت نسبة متوسط التباين المفسر (5.020) وهي اكبر من قيمة التباين الغير مفسر والذي بلغ متوسطه (0.321) وهذا يعكس دقة النموذج.

الجدول رقم (3-15): تحليل تباين الانحدار (الأداء الإجمالي) ANOVA

النموذج		مجموع مربع التباين	درجات الحرية	متوسط مربع التباين	F المحسوبة	مستوى المعنوية
1	الانحدار	7,454	1	7,454	21,740	0,000[b]
	البواقي	35,661	104	0,343		
	المجموع	43,116	105			
2	الانحدار	10,040	2	5,020	15,632	0,000[c]
	البواقي	33,076	103	0,321		
	المجموع	43,116	105			

المصدر: مخرجات SPSS

أما الجدول رقم (3-16) نتيجة تحليل الانحدار يتضمن نموذجين، سنتطرق لمحتويات كل نموذج بالتفصيل؛

النموذج الأول: يتضمن متغير مستقل واحد دخل المعادلة التنبؤية وهو "التركيز على العميل"، ومعامل هذا المتغير موجودة في العمود **B** قيمته (0.277)، والخطأ المعياري لهذا النموذج (0,059) وهي قيمة صغيرة وبالتالي تعكس دقة هذا النموذج، أما القيم الموجودة في العمود Beta تمكننا من معرفة أي المتغيرات لها تأثير اكبر على المتغير التابع، بما انه في هذا النموذج يوجد متغير واحد سنتطرق إلى ذلك

في النموذج الثاني، في الحقيقة معاملات هذا العمود هي نفسها معاملات المتغير المستقل **B** ولكن تم تحويلها إلى معاملات معيارية (الزغبي والطلافحة، 2012)[1]، فيما يخص قيمة الاختبار t ستودنت لدينا (4.663) وهي اكبر من (2)، ومستوى دلالة (Sig = 0.000) وهي اصغر من (0.05)، **فهذا يعني أن التركيز على العميل له اثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الإجمالي**.

النموذج الثاني: يتضمن متغيرين مستقلين دخلا في معادلة تحليل الانحدار المتعدد وهما التركيز على العميل ومنهجية العمليات،ومعاملا هذين المتغيرين هما (0.205) (0.202) على توالي، أما الخطأ المعياري لهذين المتغيرين بلغت (0.063) (0.071) وهي قيم صغيرة جدا وبالتالي تعكس دقة هذا النموذج، أما قيمة Beta للمتغير التركيز على العميل نلاحظ أنها اكبر من قيمة المتغير منهجية العمليات وهذا يدل على أن التركيز على العميل له تأثير اكبر على الأداء الإجمالي مقارنة بمنهجية العمليات، فيما يخص دلالة النموذج لدينا قيمة t ستودنت لكلا المتغيرين اكبر من 2 ومستوى الدلالة (Sig) لكلا المتغيرين اقل من 0.05، **فهذا يعني أن التركيز على العميل ومنهجية العمليات لهما اثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الإجمالي**.

من خلال الجدول رقم (03-16) يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد للنموذج الأول والثاني كما يلي:

النموذج 01: الأداء الإجمالي = 4.615 + 0.277 × التركيز على العميل + E

النموذج 02: الأداء الإجمالي = 3.848 + 0.205 × التركيز على العميل + 0.202 × منهجية العمليات + E

الجدول رقم (03-16): نتيجة تحليل الانحدار (الأداء الإجمالي)

النموذج		معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	t	Sig.
		B	الخطأ المعياري	Bêta		
1	قيمة ثابتة	4,615	0,327		14,116	0,000
	التركيز على العميل	0,277	0,059	0,416	4,663	0,000
2	قيمة ثابتة	3,848	0,416		9,245	0,000
	التركيز على العميل	0,205	0,063	0,308	3,274	0,001
	منهجية العمليات	0,202	0,071	0,267	2,837	0,005

المصدر: مخرجات SPSS

[1] محمد بلال الزغبي، عباس الطلافحة ، نفس المرجع السابق، ص 330.

الجدول رقم (03-17) يتضمن المتغيرات المستقلة التي لم يكن لها دور مهم في تفسير تباين الأداء الإجمالي.

النموذج الأول هناك أربع متغيرات لم تدخل معادلة الانحدار، نلاحظ أنه هناك متغيرين مستوى الدلالة Sig اقل من (0.05) واختبار t ستودنت اكبر من (2) ولكنها لم يدخلا في معادلة الانحدار، ولكن الجواب واضح لان قيمة الارتباط الجزئي لهذه المتغيرات بعد استبعاد اثر المتغير التركيز على العميل الدال إحصائيا كانت ضعيفة جدا وهي اقل من (0.3)، مثلا لدينا المتغير مشاركة العاملين مستوى دلالته اقل من (0.05) واختبار t اكبر من (2) لكن قيمة قوة الارتباط الجزئي لهذا المتغير (0.251) أي ضعيفة وبالتالي استبعد من معادلة الانحدار.

النموذج الثاني: نلاحظ انه هناك ثلاث متغيرات مستقلة استبعدت من معادلة الانحدار، السبب وراء استبعادها لأنها غير دالة إحصائيا والارتباط الجزئي لهذه المتغيرات بعد استبعاد المتغيرين التركيز على العميل ومنهجية العمليات ضعيف جدا.

الجدول رقم (03-17): المتغيرات المستقلة التي لم تدخل معادلة الانحدار (الأداء الإجمالي)

النموذج		Bêta In	t	Sig.	الارتباط الجزئي	إحصائيات العلاقة الخطية
						Tolérance
1	القيادة	0,151[b]	1,460	0,147	0,142	0,731
	التحسين	0,181[b]	1,739	0,085	0,169	0,719
	منهجية العمليات	0,267[b]	2,837	0,005	0,269	0,839
	مشاركة العاملين	0,263[b]	2,633	0,010	0,251	0,754
2	القيادة	0,021[c]	0,183	0,855	0,018	0,568
	التحسين	0,035[c]	0,284	0,777	0,028	0,507
	مشاركة العاملين	0,165[c]	1,461	0,147	0,143	0,577

المصدر: مخرجات SPSS

المرحلة الثانية:اثر أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء غير المالي

تتمثل نتائج تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise كما يلي:

من خلال الجدول التالي نلاحظ دخول المتغير المستقل (مشاركة العاملين) في معادلة الانحدار، وتظهر قيمة الارتباط (R) بين مشاركة العاملين والأداء غير المالي قوية بقيمة (0.495)، أما قيمة معامل التحديد R^2 المعدلة بلغت (0.237) وهي تدل على قدرة المتغير المستقل (مشاركة العاملين) في التنبؤ بمقدار % 23.7 من أداء المؤسسات غير المالي، ولدينا قيمة الخطأ المعياري للتقدير (0.6487) وهذه القيمة تعكس مدى دقة النموذج.

الجدول رقم (03-18):ملخص تحليل الانحدار (الأداء غير المالي)

النموذج	الارتباط R	مربع معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدلة R^2	قيمة الخطأ المعياري للتقدير
1	0,495[a]	0,237	0,237	0,64877

المصدر: مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (03-19) سنختبر دلالة R^2 الكلية للنموذج، لدينا قيمة R^2 دالة إحصائيا عند مستوى (Sig = 0.000)، وهذه النسبة مقبولة إحصائيا، هذا يفسر أن المتغير المستقل (مشاركة العاملين) يمكن الاعتماد عليه للتنبؤ بقيم الأداء غير المالي.

الجدول رقم (3-19): تحليل تباين الانحدار ANOVA (الأداء غير المالي)

النموذج		مجموع مربع التباين	درجات الحرية	متوسط مربع التباين	المحسوبة F	مستوى المعنوية
1	الانحدار R^2	14,178	1	14,178	33,685	,000[b]
	البواقي	43,774	104	,421		
	المجموع	57,953	105			

المصدر: مخرجات SPSS

أما الجدول رقم (03-20) سنتطرق إلى نتيجة تحليل الانحدار لهذا النموذج، ويتضمن متغير مستقل واحد دخل المعادلة التنبؤية وهو "مشاركة العاملين"، ومعامل هذا المتغير (0.302)، والخطأ المعياري لهذا النموذج (0,052) وهي قيمة صغيرة وبالتالي تعكس دقة هذا النموذج، فيما يخص قيمة الاختبار t ستودنت تساوي (5.804) وهي اكبر من (2)، ومستوى دلالة (Sig = 0.000) وهي اصغر من (0.05)، **فهذا يعني أن مشاركة العاملين له أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء غير المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة**، وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار لهذا النموذج كما يلي:

النموذج 01: الأداء غير المالي = 4.478 + 0.302 × التركيز على العميل + E

الجدول رقم (03-20): نتيجة تحليل الانحدار (الأداء غير المالي)

النموذج		معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	t	Sig. B
		B	الخطأ المعياري	Bêta		
1	قيمة ثابتة	4,478	0,276		16,242	,000
	مشاركة العاملين	0,302	0,052	0,495	5,804	,000

الجدول رقم (03-21) يتضمن المتغيرات المستقلة التي لم يكن لها دور مهم في تفسير تباين الأداء غير المالي، نلاحظ انه هناك أربع متغيرات مستقلة استبعدت من معادلة الانحدار، السبب وراء استبعادها لأنها غير دالة إحصائيا والارتباط الجزئي لهذه المتغيرات بعد استبعاد المتغير المستقل مشاركة العاملين ضعيف جدا.

الجدول رقم (03-21): المتغيرات المستقلة التي لم تدخل معادلة الانحدار (الأداء غير المالي)

النموذج		Bêta In	t	Sig.	الارتباط الجزئي	إحصائيات العلاقة الخطية
						Tolerance
1	القيادة	0,170[b]	1,389	0,168	0,136	0,481
	التحسين	0,174[b]	1,339	0,183	0,131	0,427
	التركيز على العميل	0,157[b]	1,614	0,110	0,157	0,754
	منهجية العمليات	0,173[b]	1,664	0,099	0,162	0,658

المصدر: مخرجات SPSS

المرحلة الثالثة:اثر أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء المالي

يظهر في الجدول التالي ملخص تحليل الانحدار انه هناك ثلاث نماذج تفسر تباين الأداء المالي، ويهدف هذا الجدول إلى اختبار قدرة النماذج على تفسير تباين الأداء المالي، وقيمة الارتباط (R) لهذه النماذج متوسطة وهي تعكس نوع العلاقة الطردية بين المتغيرات المستقلة التي دخلت معادلة الانحدار والأداء المالي، أما قيمة R^2 المعدلة لهذه النماذج الثلاث توضح مقدار النسبة المئوية لتباين المتغير "الأداء المالي " الذي تفسره المتغيرات المستقلة التي دخلت معادلة الانحدار ولدينا قيمة الخطأ المعياري للتقدير لهذه النماذج جيد وبالتالي يعكس دقتها.

الجدول رقم (03-22): ملخص تحليل الانحدار (الأداء المالي)

النموذج	Rالارتباط	مربع معامل التحديد R^2	معامل التحديد R^2المعدلة	قيمة الخطأ المعياري للتقدير
1	0,359[a]	0,129	0,121	0,69269
2	0,403[b]	0,162	0,146	0,68268
3	0,454[c]	0,206	0,183	0,66787

المصدر: مخرجات SPSS

أما الجدول التالي رقم (03-23) وهو تحليل تباين الانحدار والذي من خلاله يتم اختبار دلالة R^2 الكلية للنموذج الأول والثاني والثالث، وتعكس قيمة R^2 نسبة تباين المتغير "الأداء المالي" الذي تفسره المتغيرات المستقلة التي دخلت معادلة الانحدار، فيما يخص **النموذج الأول** فان قيمة R^2 الكلية دالة إحصائيا عند مستوى (Sig = 0.000)، أما النموذج الثاني والثالث فان قيمة R^2 الكلية دالة، كما نلاحظ أن قيمة الاختبار F كبيرة، وهذا يعكس أن نماذج الانحدار الثلاث معنوية ويمكن الاعتماد عليها للتنبؤ بقيم الأداء المالي.

الجدول رقم (3-23): تحليل تباين الانحدار ANOVA (الأداء المالي)

النموذج		مجموع مربع التباين	درجات الحرية	متوسط مربع التباين	المحسوبة F	مستوى المعنوية
1	الانحدار R^2	7,390	1	7,390	15,401	0,000[b]
	البواقي	49,902	104	0,480		
	المجموع	57,291	105			
2	الانحدار R^2	9,288	2	4,644	9,965	0,000[c]
	البواقي	48,003	103	0,466		
	المجموع	57,291	105			
3	الانحدار R^2	11,795	3	3,932	8,814	0,000[d]
	البواقي	45,497	102	0,446		
	المجموع	57,291	105			

المصدر: مخرجات SPSS

أما الجدول رقم (03-24) سنتطرق إلى نتيجة تحليل الانحدار لهذه النماذج، يتضمن **النموذج الأول** متغير مستقل واحد وهو التركيز على العميل وهو دال إحصائيا، والخطأ المعياري لهذا النموذج صغير جدا وبالتالي يعكس دقته، أما **النموذج الثاني** يتضمن متغيرين مستقلين وهما التركيز على العميل والقيادة، وهما دالان إحصائيا، لكن من خلال الجدول نلاحظ أن متغير القيادة إشارته سالبة، بما أننا سنختبر طبيعة الأثر لأبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء المالي هل هو ايجابي أو سلبي في هذه الحالة ننتقل إلى العمود BETA لمعرفة أي المتغيرين له تأثير اكبر على الأداء المالي، من خلال الجدول نلاحظ أن التركيز على العميل بلغت قيمة تأثيره على الأداء المالي (0.470) وهي قيمة جيدة بينما بلغت درجة تأثير القيادة على الأداء المالي (0.213-) وهي اقل من نصف قيمة تأثير التركيز عل العميل على الأداء المالي، وبالتالي يمكننا القول بأنه هناك اثر ايجابي.

أما **النموذج الثالث** يتضمن ثلاث متغيرات مستقلة وهم التركيز على العميل والقيادة ومنهجية العمليات، وهذه المتغيرات المستقلة دالة إحصائيا كما هو مبين في الجدول سواء تعلق الأمر بمستوى الدلالة أو اختبار t ستودنت، والخطأ المعياري لهذه المتغيرات صغير جدا وبالتالي يعكس دقة هذا النموذج، لكن في هذا النموذج يوجد متغير قيمته تأثيره سالبة وهو متغير القيادة، في هذه الحالة يجب الأخذ بعين الاعتبار درجة التأثير BETA لمعرفة أي المتغيرات له تأثير اكبر على الأداء المالي، لدينا المتغيرين التركيز على العميل ومنهجية العمليات بلغت قيمة تأثيرهما على الأداء المالي (0.259) (0.434) على التوالي، بينما بلغت قيمة تأثير القيادة على الأداء المالي (0.344-) وهي اقل من نصف

قيمة تأثير المتغيرين منهجية العمليات والتركيز على العميل على الأداء المالي، وفي الأخير يمكننا القول بأنه **هناك اثر لأبعاد نظام ISO 9001 على الأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.**

الجدول رقم (03-24): نتيجة تحليل الانحدار (أداء مالي)

النموذج		معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	t	Sig B
		B	الخطأ المعياري	Bêta		
1	القيمة الثابتة	4,757	0,387		12,301	0,000
	التركيز على العميل	0,275	0,070	0,359	3,924	0,000
2	القيمة الثابتة	5,129	0,423		12,115	0,000
	التركيز على العميل	0,360	0,081	0,470	4,451	0,000
	القيادة	-0,167	0,083	-0,213	-2,019	0,046
3	القيمة الثابتة	4,501	0,492		9,155	0,000
	التركيز على العميل	0,333	0,080	0,434	4,156	0,000
	القيادة	-0,270	0,092	-0,344	-2,937	0,004
	منهجية العمليات	0,225	0,095	0,259	2,370	0,020

المصدر: مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (03-24) يمكن كتابة معادلات الانحدار الخاصة بالأداء المالي كما يلي:

النموذج 01: الأداء المالي = 4.757 + (0.275 × التركيز على العميل) + E

النموذج 02: الأداء المالي = 5.129 + (0.36 × التركيز على العميل) – (0.167 × القيادة) + E

النموذج 03: الأداء المالي = 4.501 + (0.333 × التركيز على العميل) – (0.27 × القيادة) + (0.225 × منهجية العمليات) + E

الجدول رقم (03-25) يتضمن المتغيرات المستقلة التي لم يكن لها دور مهم في تفسير تباين الأداء المالي، نلاحظ في النموذج الأول هناك أربع متغيرات مستقلة استبعدت من معادلة الانحدار، أما النموذج الثاني ثلاث متغيرات، أما الثالث متغيرين مستقلين، السبب وراء استبعاد هذه المتغيرات المستقلة لأنها غير دالة إحصائيا والارتباط الجزئي لهذه المتغيرات ضعيف جدا بعد استبعاد المتغيرات المستقلة التي دخلت معادلة الانحدار.

الجدول رقم (03-25): المتغيرات المستقلة التي لم تدخل معادلة الانحدار (أداء مالي)

النموذج		Bêta In	t	Sig.	الارتباط الجزئي	إحصائيات العلاقة الخطية
						Tolerance
1	القيادة	-0,213[b]	-2,019	0,046	-0,195	0,731
	التحسين	-0,181[b]	-1,690	0,094	-0,164	0,719
	منهجية العمليات	0,108[b]	1,077	0,284	0,106	0,839
	مشاركة العاملين	-0,076[b]	-0,715	0,476	-0,070	0,754
2	التحسين	-0,057[c]	-0,373	0,710	-0,037	0,355
	منهجية العمليات	0,259[c]	2,370	0,020	0,228	0,652
	مشاركة العاملين	0,091[c]	0,679	0,499	0,067	0,460
3	التحسين	-0,196[d]	-1,250	0,214	-0,123	0,316
	مشاركة العاملين	0,006[d]	0,043	0,965	0,004	0,425

المصدر: مخرجات SPSS

المطلب الرابع: ملخص النتائج بشان التحقق من الفرضية الثالثة والرابعة

للتذكير لدينا **الفرضية الثالثة** تسال عما إذا كانت أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 تؤثر على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة، أما **الفرضية الرابعة** تسال عما إذا كانت أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 تؤثر إيجابا على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة، بالنسبة إلى هذين الفرضيتين أجرينا ثلاث مراحل:

- ✓ **المرحلة الأولى:** تعالج أثر أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء الإجمالي؛
- ✓ **المرحلة الثانية:** تعالج أثر أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء غير المالي؛
- ✓ **المرحلة الثالثة:** تعالج أثر أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء المالي.

المرحلة الأولى: تبين لنا من خلال نتائج هذا التحليل أنه هناك نموذجين يفسران تباين الأداء الإجمالي، كلا النموذجين يدلان على انه هناك اثر لأبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء الإجمالي، وطبيعة هذا الأثر ايجابي سواء تعلق الأمر بالنموذج الأول أو الثاني، فيما يخص **النموذج الأول** تبين أن المتغير "التركيز على العميل" كان الوحيد الذي له اثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الإجمالي عند مستوى اقل من (0.05) انظر للجدول (03-16)، أما معامل الأثر لهذا المتغير β_1 يساوي (0.277) وهذه الإشارة موجبة، وبالتالي تفسر أن طبيعة هذا الأثر ايجابي، فيما يخص معامل التحديد المعدل R^2 لمتغير التركيز على العميل تبين أن هذا المتغير يفسر ما مقداره (16.5%) من التغير الحاصل في الأداء الإجمالي للمؤسسات محل الدراسة وهو دال إحصائيا.

فيما يخص **النموذج الثاني** تبين أن المتغيرين "التركيز على العميل ومنهجية العمليات" كان لهما اثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الإجمالي عند مستوى اقل من (0.05) انظر للجدول (03-16)، أما معامل الأثر لهذين المتغيرين β_1 وβ_2 يساوي (0.205) و (0.202) على التوالي، وهذه الإشارة الموجبة، وبالتالي تفسر أن طبيعة هذا الأثر ايجابي، فيما يخص معامل التحديد المعدل R^2 لهذين المتغيرين تبين أنهما يفسران ما مقداره (% 21.8) من التغير الحاصل في الأداء الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وهو دال إحصائيا انظر للجدول (03-15).

المرحلة الثانية: تبين لنا من خلال نتائج تحليل الانحدار انه هناك اثر للمتغير المستقل "مشاركة العاملين" على الأداء غير المالي في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى اقل من (0.05) انظر للجدول 03-20، أما معامل الأثر لهذا المتغير **β1** يساوي (0.302)، وهذه الإشارة الموجبة، وبالتالي تفسر أن طبيعة هذا الأثر ايجابي، فيما يخص معامل التحديد المعدل R^2 لهذا المتغير، تبين أن المتغير المستقل مشاركة العاملين يفسر ما مقداره (% 23.7) من التغير الحاصل في الأداء غير المالي للمؤسسات محل الدراسة وهو دال إحصائيا انظر للجدول (03 -19).

المرحلة الثالثة: تبين لنا من خلال نتائج هذا التحليل أنه هناك ثلاث نماذج تفسر تباين الأداء المالي، وهذه النماذج تدل على انه هناك اثر لأبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء المالي في المؤسسات

محل الدراسة، وطبيعة هذا الأثر ايجابي سواء تعلق الأمر بالنموذج الأول أو الثاني أو الثالث، فيما يخص **النموذج الأول** تبين أن المتغير "التركيز على العميل" كان الوحيد الذي له اثر ذو دلالة إحصائية على الأداء المالي عند مستوى اقل من (0.05) انظر للجدول (03-24)، أما معامل الأثر لهذا المتغير β_1 يساوي (0.275) وهذه الإشارة الموجبة، وبالتالي تفسر أن طبيعة هذا الأثر ايجابي، فيما يخص معامل التحديد المعدل R^2 للمتغير التركيز على العميل، تبين أن التركيز على العميل يفسر ما مقداره (12.1%) من التغير الحاصل في الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة وهو دال إحصائيا.

فيما يخص **النموذج الثاني** تبين أن المتغيرين "التركيز على العميل والقيادة" كان لهما اثر ذو دلالة إحصائية على الأداء المالي عند مستوى اقل من (0.05) انظر للجدول (03-24)، أما معامل الأثر لهذين المتغيرين β_1 وβ_2 يساوي (0.360) و (0.167-) على التوالي، من خلال الجدول رقم (03-24) نلاحظ أن إشارة المتغير القيادة سالبة لكن في هذه الحالة تطرقنا إلي القيمة المعيارية Beta لمقارنة أي المتغيرين اكبر تأثيرا على الأداء المالي، فتبين أن درجة تأثير القيادة على الأداء المالي اقل من نصف درجة تأثير التركيز على العميل على الأداء المالي، وبالتالي تفسر أن طبيعة هذا الأثر ايجابي، فيما يخص معامل التحديد المعدل R^2 لهذين المتغيرين تبين أنهما يفسران ما مقداره (% 14.6) من التغير الحاصل في الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وهو دال إحصائيا انظر للجدول 23-(03).

أما **النموذج الثالث** يتضمن ثلاث متغيرات "التركيز على العميل، القيادة، منهجية العمليات"، وهذه المتغيرات لها اثر ذو دلالة إحصائية على الأداء المالي في المؤسسات محل الدراسة، أما معامل الأثر لهذه المتغيرات يوجد متغيرين وهما "التركيز على العميل ومنهجية العمليات" بلغت قيمتهما على التوالي (0.225) (0.333)، أما القيادة (0.27-)، من خلال التطرق إلى القيمة المعيارية Beta تبين أن درجة تأثير القيادة على الأداء المالي اقل من نصف درجة تأثير "التركيز على العميل ومنهجية العمليات" على الأداء المالي، الجدول رقم (03-24) يبين ذلك، ومعنى هذا أن طبيعة الأثر ايجابي، فيما يخص معامل التحديد المعدل لهذه المتغيرات تبين أنها تفسر ما مقداره (18.3 %) من التغير الحاصل في الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وهي دالة إحصائيا، الجدول رقم (03-22) يبين ذلك.

الإجابة على الفرضية الثالثة:

بعد شرح وتفسير ملخص نتائج المرحلة الأولى، ونتائج المرحلة الثانية والثالثة، تبين أن أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 "القيادة، التركيز على العميل، منهجية العمليات، مشاركة العاملين" تؤثر على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات محل الدراسة، ومن هذا المنطلق **لا يمكننا الاستدلال على الفرضية الصفرية** والتي تقول: لا يوجد أثر لأبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي **نستدل على الفرضية البديلة** والتي تقول يوجد أثر لأبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة.

الإجابة على الفرضية الرابعة:

من خلال تفسير ملخص نتائج المرحلة الأولى والثانية والثالثة، تبين أن أبعاد نظام إدارة الجودة 9001 ISO "التركيز على العميل، منهجية العمليات، مشاركة العاملين" تأثر إيجابا على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات محل الدراسة، من هذا المنطلق **لا يمكننا الاستدلال على الفرضية الصفرية** والتي تقول يوجد أثر سلبي لأبعاد نظام إدارة الجودة 9001 ISO على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي **نستدل على الفرضية البديلة** والتي تقول يوجد أثر ايجابي لأبعاد نظام إدارة الجودة 9001 ISO على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة.

من خلال نتائج التحقق من الفرضية الثالثة والرابع يمكننا كتابة معادلات الانحدار الخاصة بالأداء (المالي وغير المالي):

الجدول رقم (03-26): معادلات الانحدار المتعدد للأداء (المالي وغير المالي)

النموذج	الأداء الإجمالي
01	▪ 4.615 + 0.277 × التركيز على العميل + E
02	▪ 3.848 + 0.205 × التركيز على العميل + 0.202 × منهجية العمليات + E
النموذج	**الأداء غير المالي**
01	▪ 4.478 + 0.302 × مشاركة العاملين + E
النموذج	**الأداء المالي**
01	▪ 4.757 + (0.275 × التركيز على العميل) + E
02	▪ 5.129 + (0.36 × التركيز على العميل) – (0.167 × القيادة) + E
03	▪ 4.501 + (0.333 × التركيز على العميل) – (0.27 × القيادة) + (0.225 × منهجية العمليات) + E

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

الجدول التالي رقم (03-27): يعتبر كحوصلة لملخص نتائج هذا البحث، حيث يتضمن هذا الجدول عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة في ظل تبني نظام إدارة الجودة 9001 ISO.

الجدول رقم (03- 27): عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة

عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسط بولاية المسيلة في ظل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001
▪ التركيز على العميل ▪ .منهجية العمليات ▪ مشاركة العاملين

المصدر: من إعداد الطالب

الخلاصة

إن الهدف من هذا الفصل هو التحقق من صحة فرضياتنا الأربعة، في البداية تم تنقية الاستبيان النظري، وأدت نتيجة تنقية هذا الاستبيان إلى استبعاد 12 مؤشر من بين 57 مؤشرا، وبالتالي أصبح لدينا 45 مؤشرا يستوفي المعايير المطلوبة مقاسة على مقياس ليكرت سباعي، ثم بعد ذلك قمنا باختبار فرضيات البحث الأربعة، باستخدام مجموعة من التقنيات الإحصائية وتم ذلك على برنامج SPSS.22، أما نتائج هذا الاختبار لدينا الجدول رقم (03-28) يلخص نتائج التحقق من كل فرضية من فرضيات البحث.

الجدول رقم (03-28): ملخص نتائج التحقق من فرضيات البحث

الفرضية	صياغة الفرضية	نتيجة الاختبار
الفرضية (01)	▪ نظام إدارة الجودة ISO 9001 يحسن من الأداء (المالي وغير المالي) للمؤسسات محل الدراسة.	**تحققت**
الفرضية (02)	▪ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات محل الدراسة.	**تحققت جزئيا**
الفرضية (03)	▪ يوجد اثر لأبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 (القيادة، التركيز على العميل، منهجية العمليات، مشاركة العاملين) على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات محل الدراسة.	**تحققت جزئيا**
الفرضية (04)	▪ يوجد اثر ايجابي لأبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 (التركيز على العميل، منهجية العمليات، مشاركة العاملين)على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات محل الدراسة.	**تحققت جزئيا**

المصدر: من إعداد الطالب

بالنسبة **للفرضية الأولى تحققت**، والتي تقول "نظام إدارة الجودة ISO 9001 يحسن من أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، للتحقق من هذه الفرضية استخدمنا تحليل متوسط الفروق للعينة المترابطة، وتم إجراء هذا التحقق وفق ثلاث مراحل، في المرحلة الأولى تم اختبار الأداء الإجمالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001، وهذا يمنح نظرة شاملة عن أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة قبل تبنيها لنظام إدارة الجودة ISO 9001 وبعد تبنيها له، آما المرحلة الثانية والثالثة تم اختبار الأداء غير المالي ثم الأداء المالي لهذه المؤسسات قبل تبنيها لنظام إدارة الجودة ISO 9001 وبعد تبنيها له، وتم إجراء هذا التحقق لمعرفة درجة تحسن الأداء الغير مالي والأداء المالي.

كذلك **الفرضية الثانية تحققت جزئيا**، والتي تقول "هناك علاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة 9001 ISO والأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات محل الدراسة"، وللتحقق من هذه الفرضية استخدمنا معامل ارتباط بيرسون نظرا لتوافق بياناتنا مع شروط هذا الاختبار، من خلال مصفوفة الارتباط تبين انه هناك علاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة 9001 والأداء (المالي وغير المالي)، ونوع هذه العلاقة طردية، إضافة إلى ذلك تبين أن أبعاد نظام إدارة الجودة 9001 ISO لها درجة ارتباط أقوى بالأداء غير المالي مقارنة بالأداء المالي، عند ملاحظة مصفوفة الارتباط نجد أن جميع أبعاد نظام إدارة الجودة 9001 ISO لها علاقة بالأداء غير المالي، أما عند ملاحظة العلاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة 9001 ISO والأداء المالي نجد أن متغيرين فقط لهما علاقة مع الأداء المالي وهما "التركيز على العميل ومنهجية العمليات".

فيما يخص **الفرضية الثالثة تحققت جزئيا** أيضا، والتي تقول "أبعاد نظام إدارة الجودة 9001 ISO تؤثر على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات محل الدراسة، نفس الشيء بالنسبة **للفرضية الرابعة تحققت جزئيا** أيضا، والتي تقول "يوجد أثر ايجابي لأبعاد نظام إدارة الجودة 9001 ISO على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات محل الدراسة"، وقد فحصنا اثر أبعاد نظام إدارة الجودة 9001 ISO على الأداء (المالي وغير المالي) بالتفصيل، وتم إجراء ثلاث مراحل للتحقق من الفرضية الثالثة والرابعة، في المرحلة الأولى اختبرنا اثر أبعاد نظام إدارة الجودة 9001 ISO على الأداء الإجمالي، أما المرحلة الثانية والثالثة فاختبرنا اثر هذا النظام على الأداء غير المالي والأداء المالي على التوالي، بعد شرح وتفسير ملخص نتائج المرحلة الأولى، ونتائج المرحلة الثانية والثالثة، تبين أن أبعاد نظام إدارة الجودة 9001 ISO "القيادة، التركيز على العميل، منهجية العمليات، مشاركة العاملين" تؤثر على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات محل الدراسة، بالنسبة للفرضية الرابعة تبين أن أبعاد نظام إدارة الجودة 9001 ISO "التركيز على العميل، منهجية العمليات، مشاركة العاملين" تأثر إيجابا على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة.

يعتبر الفصل الثالث كتمهيد لخاتمة البحث، أين سيتم مناقشة نتائج البحث، ومن ثم الخروج بتمثيل بياني للنموذج التجريبي، والذي يعتبر كخلاصة لمحتوى ونتيجة الدراسة الميدانية لواقع تأثير نظام إدارة الجودة 9001 :2008 ISO على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة، كما سنتطرق إلى ملخص نتائج البحث والذي يتضمن الإسهامات النظرية الأكاديمية وكذلك الإسهامات الميدانية، ونختمها بعرض لمحددات وآفاق البحث.

الخاتمـــــة

الخاتمة

1) مناقشة نتائج البحث

تواجه المؤسسات الجزائرية وخاصة بولاية المسيلة العديد من التغيرات والتحديات، ومن أهمها انخفاض مستوى أدائها وانخفاض جودة منتجاتها وخدماتها، وما يصاحبها من تغير في سلوك المستهلك الذي أصبح أكثر وعيا وثقافة في استهلاكه، وبالتالي أصبحت الجودة من أهم متطلباته وكمعيار أساسي للحكم على تنافسية أي مؤسسة.

ينبغي أن نتذكر أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي، الأمر الذي يدعو هذه المؤسسات إلى تغيير أساليبها الإدارية التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه من تحديات، ويجب عليها أن تطور وتدعم منظومتها ببرامج وأنظمة تساعدها في تحقيق أهدافها وتحسين مستوى أدائها، ومن بين هذه الأنظمة نجد نظام إدارة الجودة ISO 9001 الذي يعتبر نظام جد هام في مجال تحسين أداء المؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما أكدته معظم الدراسات السابقة من بينها (نايف علوان، 2005)، (DAOUDI، 2016)، (ديمينغ، 2009).

من خلال هذا البحث درسنا اثر نظام إدارة الجودة ISO 9001 على أداء مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة متبنية هذا النظام، وعليه قمنا بطرح إشكالية تمثلت في السؤال التالي:

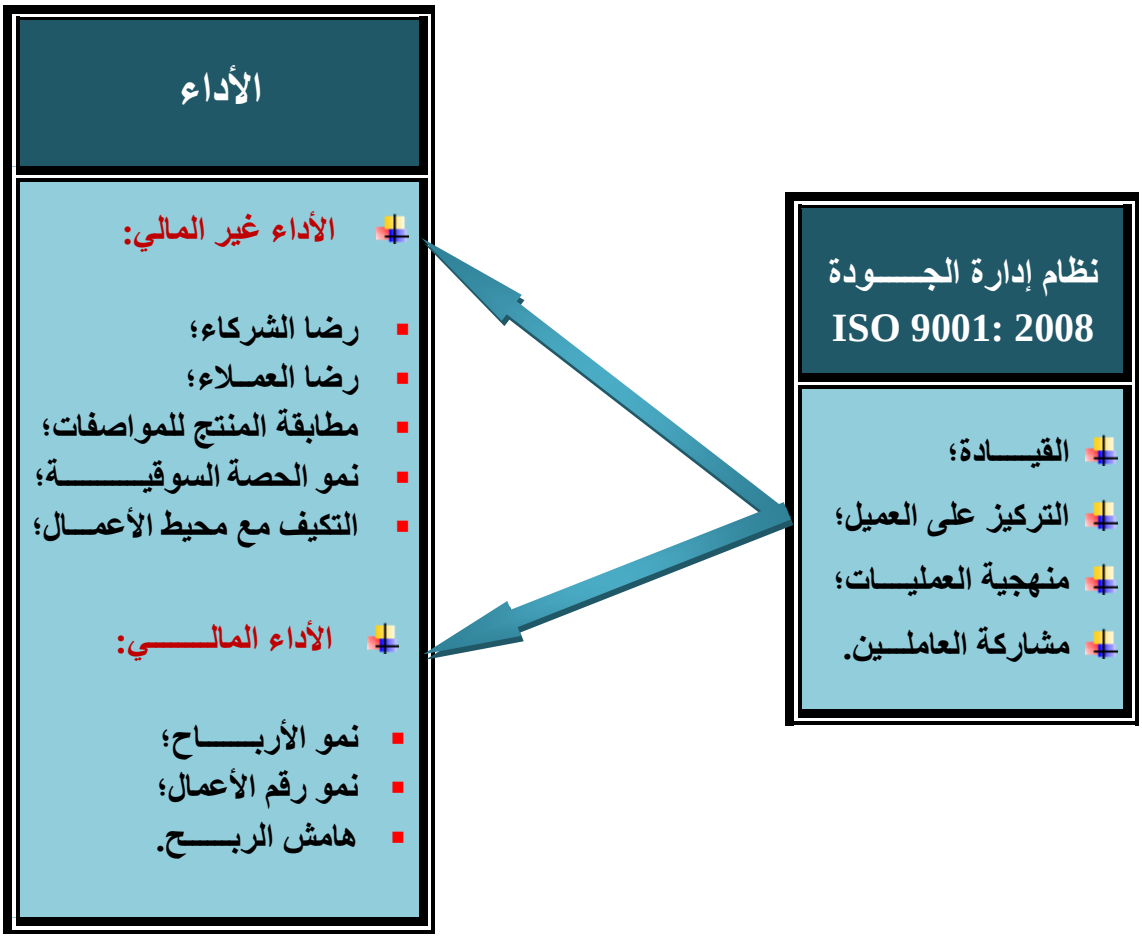
- **ما هو اثر تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة؟**

ويندرج تحت هذه الإشكالية أربعة أسئلة فرعية، وتم صياغة أربع فرضيات للإجابة على هذه الأسئلة، أما إستراتجية البحث كانت شبه تجريبية، واعتمدنا في بحثنا هذا على منج كمي بحت عن طريق إجراء مسح ميداني كمي وإجراء عدد قليل من المقابلات مع إدارة هذه المؤسسات، وتم جمع البيانات عن طريق المقابلة وجها لوجه، والبريد الالكتروني، ويبلغ عدد المؤسسات (المستهدفة) المتبنية لنظام إدارة الجودة ISO 9001 أربع مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية المسيلة، أما وحدة المعاينة (الأفراد المستجوبين) وهم إطارات في هذه المؤسسات تجاوز عددهم 110.

الهدف من هذا البحث هو التحقق من صحة معطيات فرضياتنا الأربعة، ومن خلال تحليل نتائج البحث توصلنا إلى عدة نتائج من بينها تبين انه هناك اثر لأبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتبنية لهذا النظام بولاية المسيلة، ومن بين هذه الأبعاد التي كان لها تأثير على الأداء (المالي وغير المالي) نجد كل من "القيادة، التركيز على العميل، منهجية العمليات، مشاركة العاملين"، بينما الأبعاد التي كان لها تأثير ايجابي على الأداء (المالي وغير المالي) في هذه المؤسسات نجد كل من " التركيز على العميل، منهجية العمليات، مشاركة العاملين"، بينما بعد "القيادة" كان له تأثير سلبي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة، أما متغير "التحسين" ليس له أي

اثر على أدائها، التمثيل البياني الأتي **لنموذج الدراسة التجريبي** يتضمن المتغيرات التي كان لها تأثير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة:

الشكل رقم (خ- 01): التمثيل البياني لنموذج الدراسة التجريبي



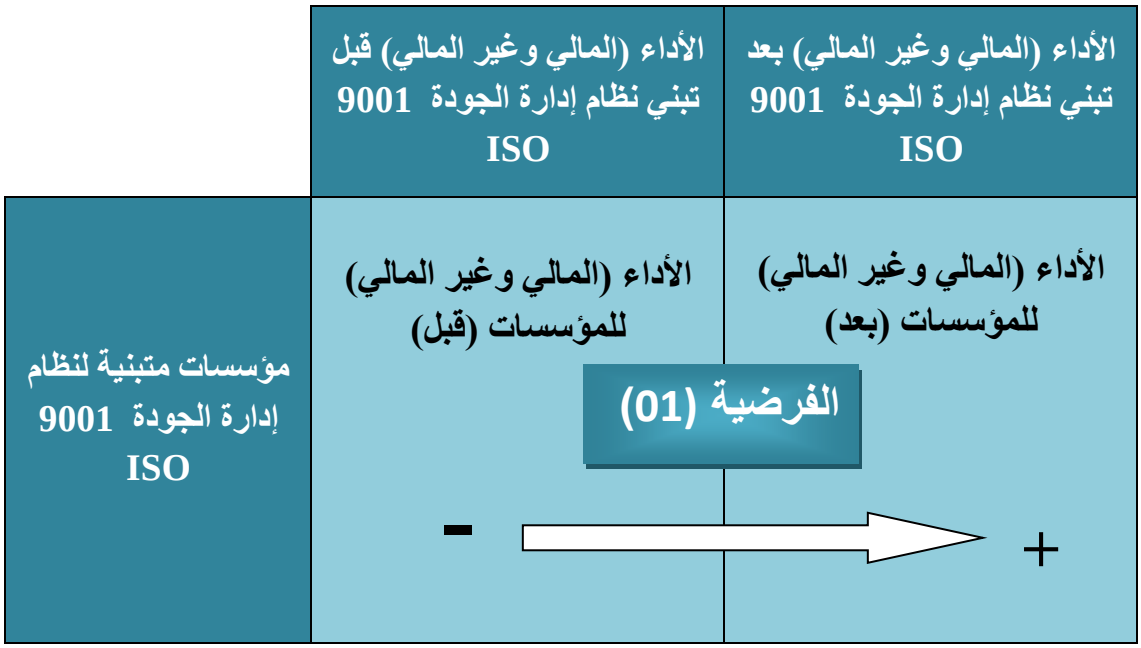
المصدر: من إعداد الطالب

وما نلاحظه من هذا التمثيل البياني للنموذج التجريبي مقارنة بالتمثيل البياني للنموذج النظري، أن المتغير المستقل "التحسين" لم يظهر في هذا النموذج، بمعنى ليس له أي اثر على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتبنية لنظام ISO 9001 بولاية المسيلة، فيما يخص المتغير الأداء غير المالي نلاحظ انه هناك مؤشر لم يظهر في هذا النموذج وهو "امتثال العمال لتعليمات الإدارة"، نظرا لاستخدامنا التحليل العاملي الاستكشافي تبين أن هذا المؤشر لا يستوفي المعايير المذكورة، بمعنى درجة تشبعه اقل من (0.5)، مما استلزم الأمر حذفه.

في إطار التحقق من الفرضية (01) و(02)، بالنسبة **للفرضية الأولى** تبين أن نظام إدارة الجودة ISO 9001 يحسن من أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة، وبالتالي اكتشفنا أن هناك تحسنا في الأداء، وتم قياس هذا الأداء قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001، كما أجرينا فحص للأداء المالي وغير المالي قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001، تبين أن نظام إدارة الجودة 9001

ISO يحسن من الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة وكذلك الأداء المالي، كما اكتشفنا أيضا أن نسبة التحسن في الأداء المالي اكبر من نسبة التحسن في الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة، وتظهر نتيجة هذا التحليل في الشكل الموالي:

الشكل رقم (خ-02): نموذج تحقق الفرضية الأولى



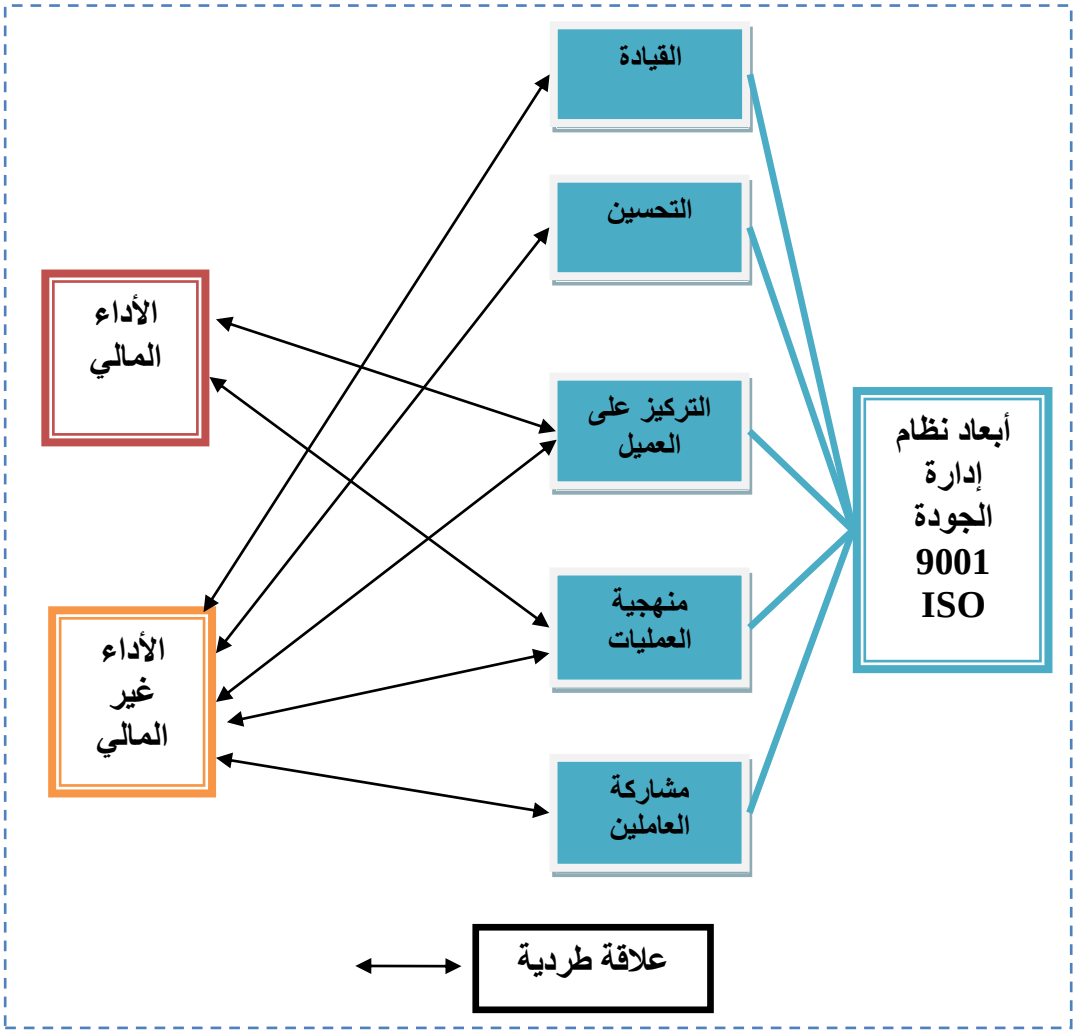
المصدر: من إعداد الطالب

عند إجراء مقارنة مع الدراسات السابقة التي لها علاقة مع موضوع بحثنا، وجدنا أن دراسة **(أصفاد، 2017)** تتوافق مع نتائج الفرضية الأولى للبحث، هدفت دراسة (أصفاد، 2017) إلى دراسة واقع أداء الشركات الحفر العراقية في البصرة قبل تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 وبعد تبني هذا النظام، وتوصلت إلى نتائج توحي بأنه هناك تحسن في أداء الشركات بعد تبنيها لهذا النظام، عند ملاحظة نتائج هذه الدراسة وجدنا أن عملية التحسين شملت الأداء المالي والأداء غير المالي، فيما يخص الأداء المالي وجدنا انه هناك ارتفاع في أرباح الشركات مقارنة بأرباحها قبل تبنيها لنظام ISO 9001 وانخفاض في التكاليف، أما الأداء غير المالي تبين انه هناك تحسن في أداء العاملين، موقف تنافسي جيد، قلة الأخطاء في العمل وغير ذلك من الأمور الايجابية، وبالتالي هناك توافق بين نتائج دراسة (أصفاد، 2017) مع نتائج فرضيتنا الأولى، وهذا يدل على صدق وموثوقية نتائج الفرضية الأولى.

فيما يخص **الفرضية الثانية** تبين انه هناك علاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة، ونوع هذه العلاقة طردية، إضافة إلى ذلك تم إجراء فحص للعلاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 وكل من الأداء المالي و الأداء غير المالي، فتبين انه هناك علاقة بين جميع أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء غير المالي، أما بالنسبة للأداء المالي تبين انه هناك علاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001: "التركيز على العميل ومنهجية العمليات" والأداء المالي، ويدل هذا على أن أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 لها درجة ارتباط اكبر بالأداء غير المالي مقارنة بالأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة،

وتظهر نتيجة الارتباط بين أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء (المالي وغير المالي) في الشكل الموالي:

الشكل رقم (خ-03): نموذج تحقق الفرضية الثانية



المصدر: من إعداد الطالب

عند إجراء مقارنة مع دراسات سابقة، وجدنا أن الفرضية الثانية للبحث تتوافق مع دراسة **(خاتم نوري و محمود، 2015)**، وأثبتت هذه الدراسة انه هناك علاقة ارتباط معنوية طردية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي، إضافة إلى ذلك نجد دراسة **(بشرى، 2008)**، توصلت إلى عدة نتائج من بينها وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد نظام إدارة الجودة والأداء، وأثبتت أن هذا النظام له اثر ايجابي في تحسين أداء المصارف في المحافظة الديوانية بالعراق، وهذين الدراستين تطرقا لنفس أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 وقد استعنا بهم في إعداد الاستبيان، أما دراسة **(Jaafreh، 2013)** فتوصلت إلى النتائج التالية من بينها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام إدارة الجودة "القيادة، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التخطيط الاستراتيجي" والأداء التنظيمي في المصارف الأردنية، وبالتالي

هذه الدراسات كلها تسير في اتجاه واحد وتؤكد أنه هناك علاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة والأداء وإنما بدرجة متفاوتة فقط، ونتائج هذه الدراسات تتوافق إلى حد بعيد مع نتائج الفرضية الثانية للبحث، وهذا يبرز مدى مصداقية وموثوقية نتائج الفرضية الثانية.

بالنسبة **للفرضية الثالثة والرابعة للبحث** تبين أن أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 تؤثر على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة، وطبيعة هذا الأثر ايجابي،وقد تم فحص اثر أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء غير المالي والأداء المالي لهذه المؤسسات، فيما يخص اثر أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء غير المالي، تبين أن المتغير "مشاركة العاملين" هو المتغير الوحيد الذي يؤثر على الأداء غير المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة وهذا التأثير ايجابي، إضافة إلى ذلك تبين أن هذا المتغير (مشاركة العاملين) يفسر (23.7%) من التغير الحاصل في الأداء غير المالي لهذه المؤسسات.

فيما يخص اثر أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء المالي، تبين أن نظام إدارة الجودة ISO 9001 يؤثر إيجابا على الأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة، من خلال تحليل النتائج تبين انه هناك متغيرين يؤثران بالإيجاب على الأداء المالي وهما "التركيز على العميل ومنهجية العمليات" ودرجة تأثيرهما جيدة، بينما وجدنا المتغير "القيادة" يؤثر بالسلب على الأداء المالي في المؤسسات محل الدراسة، كما يجب الإشارة إلى أن المتغيرين "التركيز على العميل ومنهجية العمليات" لهما درجة تأثير ايجابية كبيرة على الأداء المالي مقارنة "بالقيادة"، مما أدى ذلك إلى عدم تأثر الأداء المالي بتأثير القيادة السلبي، بالنسبة لهذه المتغيرات الثلاثة "التركيز على العميل ومنهجية العمليات، القيادة" تبين أنهما يفسران ما مقداره (18.3%) من التغير الحاصل في الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة، نلاحظ أن هذه النسبة تراجعت بسبب تأثير القيادة السلبي، وبالتالي يجب على هذه المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار هذه النقائص، الشكل رقم (خ- 04) يوضح تأثير أبعاد نظام إدارة الجودة 9001 ISO على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة.

عند إجراء مقارنة مع الدراسات السابقة التي بدورها عالجت اثر أبعاد نظام إدارة الجودة 9001 ISO أو إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي وغير المالي، وجدنا أن الفرضية الثالثة والرابعة للبحث تتوافق مع أغلبية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، من بين هذه الدراسات نجد دراسة **(نادر، 2012)**، توصلت إلى نتائج توحي بأنه هناك اثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة TQM على أداء الشركات التامين العراقية، وانعكس هذا الأثر بالإيجاب على أدائها، من بين الأبعاد التي كان لها اكبر تأثير على أداء هذه الشركات "التركيز على العميل، مشاركة العاملين، دعم الإدارة العليا (القيادة)، وبالتالي نتائج هذه الدراسة تتوافق مع نتائج بحثنا، غير أن متغير القيادة في بحثنا يؤثر بالسلب على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة، أما دراسة (**DAOUDI، 2016**) توصلت إلى نتائج توحي بأن أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 تؤثر إيجابا على أداء مجموعة من الشركات الجزائرية، وكان هذا التأثير إيجابي على نوعية المنتجات والخدمات، والعمليات الإنتاجية ورفع كفاءات العاملين وغير ذلك من التحسينات، عند مقارنة هذه النتائج مع نتائج بحثنا نجد أن نتائج البحثين لهما نفس الاتجاه وهو نظام إدارة الجودة ISO 9001 يؤثر إيجابا على الأداء (المالي وغير المالي) ولكن بدرجة متفاوتة فقط.

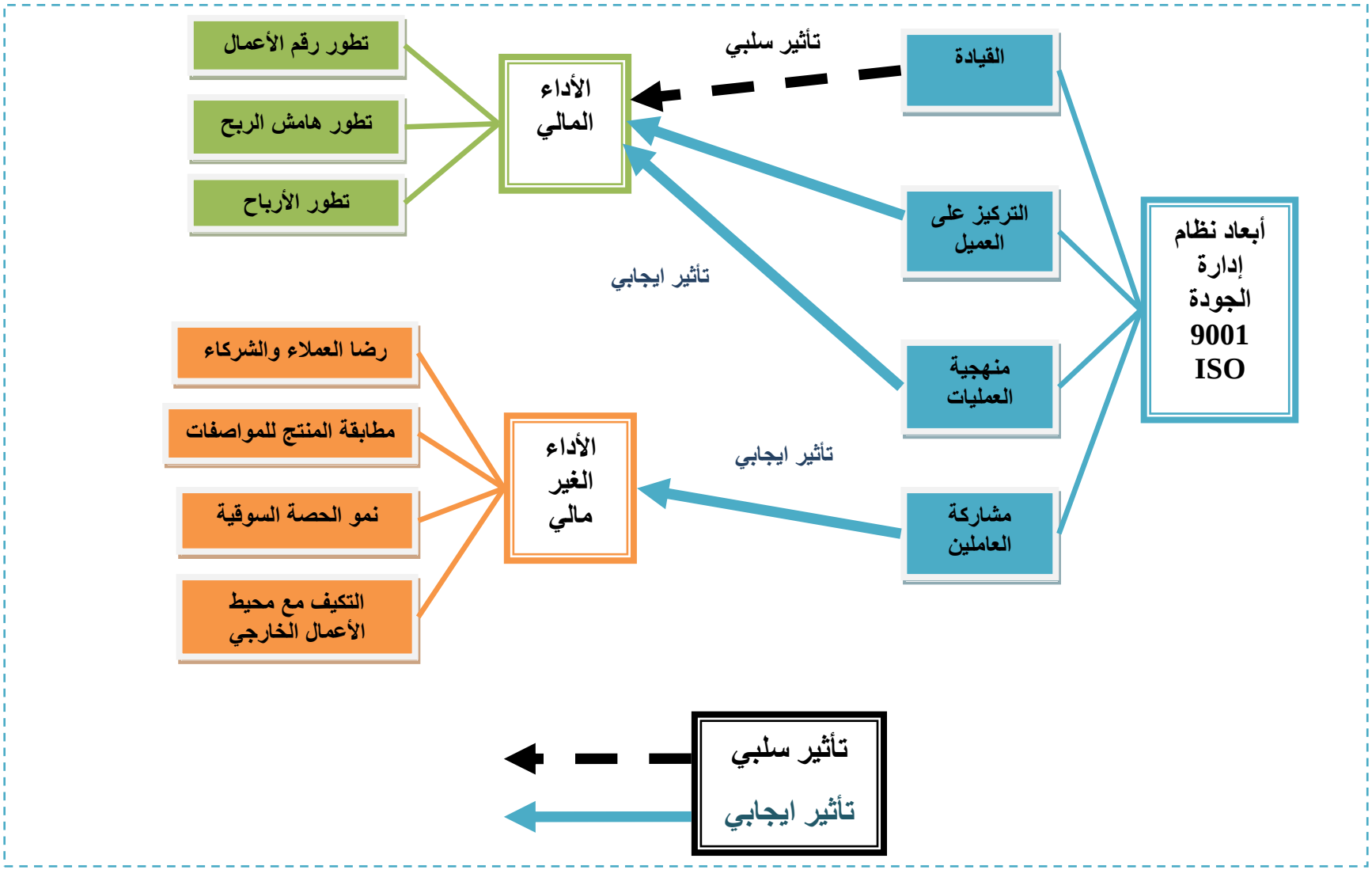
عند ملاحظة نتائج دراسة **(عايش، 2008)** تبين أن الأبعاد التالية تؤثر على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية في قطاع غزة "التركيز على العميل، القيادة، التحسين، مشاركة العاملين، النظم الإدارية"، بينما كان أعلى مستوى تطبيق وتأثيرا من نصيب "التركيز على العميل"، أما "مشاركة العاملين" الأقل من حيث التطبيق والتأثير، بالنسبة لدراسة **(إبراهيم نادر، 2012)** نلاحظ أن نتائج هذه الدراسة بينت انه هناك تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات التامين العراقية مما انعكس بالإيجاب على أدائها، فيما يخص المتغيرات ذات الأهمية في هذه الشركات نلاحظ أن التركيز على الزبون في المقام الأول ثم الثقافة التنظيمية والقيادة، ثم بعد ذلك مشاركة العاملين؛ من خلال ملاحظة نتائج دراسة **(حمزاوي، 2012)**، والتي تناولت متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001 تبين أن نظام إدارة الجودة انعكس بالإيجاب على أداء هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المتغيرين "التركيز على العميل ومشاركة العاملين" لهما أهمية كبيرة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة.

وكذا نجد دراسة **(Jaafreh، 2013)** التي أجريت حول المصارف الأردنية فتوصلت إلى النتائج التالية: تبين أن أبعاد نظام إدارة الجودة "القيادة، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التخطيط الاستراتيجي" تؤثر إيجابا على الأداء التنظيمي في المصارف الأردنية محل الدراسة، أما من ناحية اكبر درجة تأثير كانت من نصيب "مشاركة العاملين" ثم "القيادة والتركيز على العميل" وأخيرا "التخطيط الاستراتيجي"، لو لاحظنا نتائج الفرضية الثالثة والرابعة للبحث لوجدناها تتوافق مع نتائج هذه الدراسة، غير أن بُعد القيادة يؤثر بالسلب على أداء المؤسسات محل الدراسة، بينما بُعد التخطيط الاستراتيجي لم نتطرق إليه، بمعنى مبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2008 لا تتضمن هذا البُعد.

نلاحظ أن أغلبية الدراسات تتفق أن المتغيرين "التركيز على العميل ومشاركة العاملين" يحظيان بأهمية كبيرة ومطبقين كما يلزم في المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة، حيث كان لهما تأثير ايجابي على أداء جميع المؤسسات، أما "القيادة" فبعض الباحثين توصلوا إلى أن هذا المتغير هام وله اثر ايجابي على أداء المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة، والبعض الأخر يقول العكس؛ بمعنى أن هذا المتغير ليس له درجة اهتمام من طرف المؤسسات، ودرجة تأثيره متفاوتة حسب كل دراسة.

وما يميز نتائج بحثنا انه يسير في اتجاه جميع هذه الدراسات، حيث توصلنا إلى النتائج التالية: "التركيز على العميل ومشاركة العاملين" لهما تأثير ايجابي على الأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بولاية المسيلة، إضافة إلى ذلك وجدنا أن "القيادة" لها تأثير سلبي على أداء هذه المؤسسات؛ وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي اهتماما لهذا المتغير أي لم يطبق كما هو وارد في متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001، إضافة إلى هذه النتائج وجدنا أن "منهجية العمليات" يؤثر إيجابا على أداء المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي انعكس هذا المتغير بالإيجاب على الأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة، وأخيرا يمكن القول بان نتائج بحثنا تتوافق إلى حد بعيد مع نتائج الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع بحثنا، من هذا المنطلق يمكن تعميم هذه النتائج على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة.

الشكل رقم (خ- 04): تحقق الفرضية الثالثة والرابعة



المصدر: من إعداد الطالب

2) ملخص نتائج البحث

سنتطرق في هذا الملخص إلى مساهمات بحثنا العلمي والذي بدوره ينقسم إلى جزأين، يتناول الجزء الأول المساهمات النظرية الأكاديمية الموجه للباحثين العلميين، أما الجزء الثاني سنقدم مجموعة من المساهمات الميدانية والاقتراحات لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة خاصة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة عامة.

2-1) المساهمات النظرية الأكاديمية

يمكن أن ندرج المساهمات النظرية الأكاديمية لبحثنا في العناصر التالية:

- توافق نتائج بحثنا مع الدراسات السابقة والنظريات الأكاديمية التي اعتمدنا عليها، ومن بين هذه النظريات نجد نظرية "ادوارد ديمينغ، نظرية جوران" (ديمينغ، 2009)، لقد ساعدتنا هذه النظريات في فهم موضوع بحثنا، يأخذون في الاعتبار أن التطوير والتحسين المستمر في أداء المؤسسات يكمن في الثقافة الداخلية لهذه المؤسسات، قيادة فعالة والتركيز على العميل، نظام اتصال جيد، ضرورة نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسات، منهجية العمليات، مشاركة العاملين، التحسين المستمر وغير ذلك، وقد تحققت ثلاث متغيرات أوصت بها هذه النظريات، كما سمحت لنا بفهم نظام إدارة الجودة ISO 9001 و TQM جيدا، تبين من خلال إحصائياتنا انه يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة أن تحسن من أداء أعمالها، ويمكنهم الحصول على هذه الأنظمة والسير وفق ما تنص عليه هذه النظريات، شرط أن تكون لهذه المؤسسات مبادئ ورؤيا إستراتجية بعيدة المدى؛

- على وجه الخصوص، سمح لنا هذا البحث بفهم تأثير نظام إدارة الجودة ISO 9001 على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة، وتمكنا من تحديد المتغيرات التي لها تأثير ايجابي على الأداء (المالي وغير المالي) وتمكنا من تحديد عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة؛

- إضافة إلى ذلك، قمنا ببناء واثبات صحة الاستبيان النظري حول أبعاد نظام إدارة الجودة :ISO 9001 2008 والأداء (المالي وغير المالي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن استخدام هذا الاستبيان في سياق الجزائر أو البلدان النامية، أما عملية التنقية استخدمنا التحليل العاملي الاستكشافي ومن ثم تحليل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ"، ونتائج تنقية الاستبيان جيدة، تعكس صدق محتوى هذا الاستبيان يمكن الاطلاع عليها في الملاحق؛

- وسيفيد بحثنا هذا الكثير من الدراسات المستقبلية لما فيه من معلومات قيمة وحديثة سواء تعلق الأمر بنظام إدارة الجودة ISO 9001 وعلاقته بالأداء (المالي وغير المالي)، أو بالإطار المنهجي للبحث والذي يتضمن خطوات البحث الكمي قائم وفق منهج علمي أكاديمي بحت.

2-2) المساهمات في الجانب الميداني

من خلال تحليل نتائج هذا البحث توصلنا إلى اقتراحات جد مهمة خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، ومن خلال هذه النتائج يمكننا الخروج باقتراحات عامة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة.

❖ **اقتراحات خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة**

من خلال النتائج التي توصلنا إليها تبين لنا مجموعة من النقائص يجب على المؤسسات محل الدراسة أخذها بعين الاعتبار، لتصحيح مسارها وتحقيق أفضل أداء ممكن.

- فيما يخص بعد القيادة تبين أن هذا البعد يؤثر بالسلب على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة، مما يجب على هذه المؤسسات إعادة النظر لهذا الجانب لتصحيح الانحراف الموجود، من اجل إنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة، كما يجب على الإدارة العليا لهذه المؤسسات تكوين بيئة داخلية ايجابية ومحفزة للإبداع والتميز، وبالتالي يجب عليها أن تتسم بالخصائص القيادية والالتزام بمتطلبات ISO 9001 وفق ما هو منصوص عليه من قبل المعهد الوطني للتقييس؛

- من خلال نتائج البحث تبين أن بُعد "التحسين" ليس له أي اثر على أداء المؤسسات محل الدراسة، ويجب الإشارة إلى أن التحسين مطلب أساسي للمؤسسات من اجل مواكبة التغيرات في محيط الأعمال والقدرة على الاستجابة للظروف الداخلية والخارجية، لذا يجب إعادة النظر فيما يخص هذا البعد وإعطائه أهمية كبيرة وفق ما هو منصوص عليه في نظام ISO 9001؛

- يجب على الإدارة العليا الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية وهي هامة جدا:

✓ "الالتزام بتطبيق متطلبات نظام ISO 9001 إصدار 2015 وفق ما هو مخطط له لان النسخة الأخيرة تختلف عن سابقتها في بعض المجالات، مراعاة للجديد وللتغيرات في محيط المؤسسة من حيث انفتاح الأسواق وزوال الحدود الجمركية بين عديد الدول، لذلك فهي تعتني أكثر بتسيير سلسلة التوريد كما أنها تتضمن تركيزا أكثر على التفكير المبني على المخاطرة.

✓ ضرورة دعم أقسام المؤسسة (قسم الإنتاج، قسم مراقبة الجودة، وخاصة قسم إدارة الموارد البشرية وغير ذلك)، التحفيز المعنوي والمالي لكافة العمال من اجل ترسيخ في عقول الأفراد مبدأ الانتماء للمؤسسة، استخدام معايير عادلة لتقييم أداء العمال لضمان استمراريتهم مع المؤسسة؛

- كما يجب على هذه المؤسسات إعطاء أهمية لقسم إدارة الموارد البشرية، لان هذه المصلحة هي القلب النابض لأي مؤسسة، من تخطيط وتنظيم ورقابة وغير ذلك من المسؤوليات الهامة، نلاحظ

أن أغلبية المؤسسات محل الدراسة يعطون لهذه المصلحة وظائف ثانوية لا تليق بوظائف هذه المصلحة؛

- كما يجب على المؤسسات محل الدراسة التركيز على بناء علاقات جيدة مع الزبائن والموردين وكافة العمال، ونشر بين العمال روح التعاون والتحلي بروح الفريق سواء تعلق الأمر بالإطارات أو أعوان تحكم وتنفيذ، نظرا للوقت الراهن أصبحت إدارة العلاقات من بين عوامل نجاح أي مؤسسة، فيجب إدارة هذه العلاقات بذكاء عاطفي لتحقيق الأهداف المرجوة؛

- يجب التركيز على ضرورة نشر ثقافة الجودة بين كافة العمال، ولا يجب حصر هذا الأمر على فئة معينة فقط بل يجب أن يشمل الجميع بما فيهم أعوان تحكم وأعوان تنفيذ؛

- بالنسبة للموردين، يجب على هذه المؤسسات التعاقد مع موردين دائمين وليس مؤقتين، من اجل تجنب الكثير من المشاكل الخاصة بعملية التموين، لان المؤسسات الناجحة هي التي تدير علاقاتها مع أصحاب المصلحة بكفاءة وفاعلية؛

- من الأفضل لبعض المؤسسات محل الدراسة تفعيل الموقع الالكتروني الخاص بها من اجل فتح المجال للزبائن وكافة الأفراد للتواصل مع أفراد المؤسسة، مما يسهل أيضا إمكانية إجراء دراسات استطلاعية مع الزبائن، لمواكبة التغيرات التي تطرأ في احتياجاتهم ومتطلباتهم، أما بعض المؤسسات يجب عليها إنشاء قسم خاص يليق باستقبال الزبائن والزوار، يعكس صورة وسمعة المؤسسة.

❖ اقتراحات عامة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة

نظرا لنتائج هذا البحث وتحقق الفرضيات ستسمح لنا بتزويد ومساعدة رجال الأعمال وشركاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية المسيلة حول أهمية نظام إدارة الجودة ISO 9001 وتأثيره الايجابي على الأداء (المالي وغير المالي):

- نتائج هذه الدراسة تجعل من الممكن الاستغناء عن الأساليب الإدارية التقليدية، خاصة وأننا قمنا بدراسة أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 بطريقة علمية أكاديمية، هذا النظام سوف يمكن المؤسسات الاقتصادية وخاصة الصغيرة والمتوسطة في ولاية المسيلة من تحسين مستوى أداء مؤسستهم نحو الأفضل، نظرا لتأثيره الايجابي على أداء مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمسيلة محل الدراسة، وهذا التأثير الايجابي يحسن في الأداء المالي والأداء غير المالي؛

- بالرغم من أن نتائج بحثنا الحالي موجه إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المسيلة، إلى انه ينصح جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقبلة على تبني نظام إدارة الجودة 9001 ISO أن يكون هدفها تطوير وتحسين فعالية أدائها وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، في ظل النتائج المبينة أعلاه ينصح بالابتعاد عن الأهداف العشوائية كجعل الهدف الرئيسي من تبني هذا النظام هو كسب سمعة جيدة فقط في الأسواق، لان ما بني على باطل فهو باطل والعكس صحيح.

03) حدود البحث

- مشكلة في قياس الأداء قبل تبني نظام إدارة الجودة 9001 ISO حيث قام المستجوبين بتقييم أداء مؤسستهم قبل تبني وبعد التبني في لحظة محددة وحسب إدراكه، ونتيجة لذلك نسجل نقصا للموضوعية في قياس الأداء (المالي وغير المالي) قبل تبني نظام إدارة الجودة 9001 ISO؛

- إضافة إلى ذلك تم قياس الأداء المالي حسب إدراك المستجوبين كان يجب من الأفضل قياس الأداء المالي بالاعتماد على قاعدة بيانات حقيقية لعدة سنوات سابقة؛

- مشكلة في عينة البحث، كان من الأفضل وحدة الدراسة يجب أن تكون المؤسسات وليس الإطارات، نظرا لعدد المجتمع المحدود في ولاية المسيلة تم قياس أداء المؤسسات حسب إدراك الإطارات في هذه المؤسسات محل الدراسة.

04) آفاق البحث

تناول بحثنا اثر نظام إدارة الجودة 9001 ISO على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي اكتشفنا نوافذ أو أفاق أخرى للبحث يجب أخذها بعين الاعتبار للتوصل إلى نتائج ذات مصداقية عالية وهي:

- من الأفضل إجراء دراسة معمقة والتوسع في هذا الموضوع، من خلال إدراج عوامل أخرى لم يتم إدراجها في النموذج النظري للدراسة، والتي قد تؤثر على الأداء (المتغيرة التابعة) عبر تنبي لنظام إدارة الجودة 9001 ISO، وتسمى هذه العوامل بمتغيرات المراقبة Variables de (contrôle)، وتسمح هذه المتغيرات بتقوية النموذج (نسبة تباين مفسر عالية، مقدرات غير منحازة.....)؛

- من الأفضل عند دراسة تأثير نظام 9001 ISO على أداء المؤسسات يجب أن تكون وحدة الدراسة هي المؤسسات وليس العمال، وبالتالي وحدة الدراسة هي المؤسسة.

- يستحسن توسيع هذه الدراسة على كافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أنحاء الجزائر ثم في الدول النامية. كذلك نقترح إمكانية إدراج متغيرات معدلة للحصول على نموذج قوي، كما يجب الإشارة إلى نقطة هامة وهي ضرورة إتباع المتغيرات التوزيع الطبيعي، أما العينة يجب أن تكون

عشوائية للحصول على نتائج ذات مصداقية عالية، ومن الأفضل يجب أن يبلغ عدد المؤسسات 200 مؤسسة فما فوق.

- الطريقة الأمثل لقياس اثر تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء هي بدراسة تتضمن بعدين، البعد الزمني والبعد الفردي:

✓ بالنسبة للبعد الفردي أي مجموعة من المؤسسات تبنت نظام ISO 9001 ويستحسن أن تكون معها مجموعة من مؤسسات أخرى لم تتبنى هذا النظام؛

✓ بالنسبة للبعد الزمني أي الاعتماد على قاعدة بيانات الأداء قبل تبني نظام ISO 9001 والأداء بعد التبني، مثل هذه البيانات قد تتوفر لدى البنوك التي تتعامل مع هذه المؤسسات، أو لدى محافظي الحسابات.

قائمة المراجـــع

أولا: المراجع العربية

أ. الكتب

01. خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة** ، عمان، 1985.

02.جون رابيت بيتر بيرغ، **دليل الجيب إلى ISO 9000، ترجمة مركز التعريب**، ط1، دار الراية للنشر،عمان، 2011.

03.لعلى بوكميش، **إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000,** دار الراية للنشر، الأردن، 2011.

04.احمد سيد مصطفى، **"إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000"**، دون ذكر دار النشر، مصر، 1998.

05.مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، دار صفاء للنشر، عمان، 2006.

06.هيا جميل بشارات، **التمويل المصرفي في الإسلام للمشروعات ص و م**، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

07.محمود عبد الفتاح رضوان ، **تقييم أداء المؤسسات في ضل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.

08.محمد بلال الزغبي، عباس الطلافحة، **النظام الإحصائي SPSS**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

9.نبيل جواد، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الطبعة الأولى، الجزائرية للكتاب، 2006.

10. توفيق عبد الرحيم يوسف، **إدارة الأعمال التجارية الصغيرة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

11. محمد وجيه البدوي، **تنمية المشروعات الصغيرة للشباب الخريجين ومردودها الاقتصادي والاجتماعي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.

12. كاسر نصر منصور؛ ناجي جواد، **إدارة المشروعات الصغيرة: من الألف إلى الياء)**، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2000.

13. سعاد نائف البرنوطي، **إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد ريادية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان ،2005.

14. قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة "ومتطلبات الايزو 2000:9001"**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.

15. ديمينغ وروبيت هاغستروم، **إدارة الجودة الشاملة أسس و مبادئ و تطبيقات**، دار كنوز للنشر و التوزيع، مصر، 2009.

16. محمد عوض الترتوري، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2003.

17. علي السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو**، دار غريب للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995.

18. عمر المختار المحترم، **نظام إدارة الجودة: كيف تفهم وتطبق الايزو 2015: 9001**، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2016.

19. حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.

20. عقيلي عمر وصفي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة- وجهة نظر**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

21. أمحمد بوزيان تيغزة، **التحليل ألعاملي الاستكشافي والتوكيدي "مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS وليزرل LISREL"**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012م – 1433 ه.

22. محمود خالد عكاشة، **استخدامات نظام SPSS في تحليل البيانات الإحصائية**، الطبعة الأولى، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2002.

23. عادل حسن، **مشاكل الإنتاج الصناعي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، طبعة 1998.

24.محمد هيكل، **"مهارات إدارة المشروعات الصغيرة"**، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة،2003.

ب. الرسائل

25.أحمد موسى، **دراسة تحليلية لمؤشرات الأداء على مستوى الوحدة الاقتصادية بقطاع الصناعة،** رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

26. عبد العزيز عبد العالي زكي عبد العال، **إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات،** أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، مايو 2010.

27. لخلف عثمان، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر،** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2003.

28. فاروق حريزي، **اثر استخدام الانترانت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة،** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017.

29. رشاد محمود بدر، **اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة،** دراسة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.

ج. المقالات

30. م.م بشرى عبد الحمزة عباس، **اثر إدارة الجودة الشاملة TQM على الأداء –دراسة تطبيقية في عينة من المصارف في محافظة الديوانية،** مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10) ، العدد (03) ، 2008، جامعة القادسية.

31.هدى إبراهيم نادر، **إدارة الجودة الشاملة في شركات التامين- دراسة ميدانية في شركة التامين العراقية،** مجلة دراسات محاسبة ومالية، المجلد 07، العدد18، 2012.

32. شرمدة حمزة ألشمري، محسن عروق وائل، بشير إسماعيل لحياني، **دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الولاء الوظيفي- بحث استطلاعي في شركة الفداء العامة،** مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 12، العدد 39، الفصل الثاني لسنة 2017.

33. حاتم نوري كاكه حمة، به ناز رؤوف محمود، **إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية في محافظة السليمانية،** مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 24، 2016.

34. محمد لمين مراكشي، **درجة الالتزام بمبادئ TQM في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة البويرة**، نموذج الدراسات، مجلة دولية علمية محكمة، العدد 30، جوان 2017، جامعة الأغواط.

35. ظاهر لفا عافت النويران، **اثر TQM على القدرة التنافسية للمنشات الصناعية – دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017، جامعة البلقاء، الأردن.

36.بن علي عائشة، نوري منير، **واقع تطبيق مبادئ TQM، في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان**، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2016.

37. علي عبد العظيم باقر، **تطبيق أبعاد TQM وتأثيرها في تعزيز رضا المكلفين –دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب**، مجلة دراسات محاسبة ومالية، المجلد 12، العدد 39، الفصل الثاني ل 2017، المعهد العالي للدراسات المحاسبة والمالية، جامعة بغداد.

38.عبد الرحمن عبد عنتر، **"واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية"**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد:01 , 2001, جامعة فرحات عباس، سطيف.

39.شيام كومار غوجادور، **مجلة إدارة جودة التصدير: دليل الشركات المصدرة الصغيرة متوسطة الحجم**، الطبعة الثانية، 2011, مركز التجاري الدولي، باليه دي ناسيون، جنيف، سويسرا.

40. هادي نجال، **تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية**، مجلة عالم الجودة، العدد الثاني، 2011، مؤسسة تقنية للتطوير والاستشارات وأنظمة الجودة، مدينة الأردنية، جمهورية مصر العربية.

41.لسعيد بريش، نعيمة يحياوي، **أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها**،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد6; 2012 **.**

42. الهام يحياوي، **الجودةكمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين توتة (باتنة)**، مجلة الباحث، العدد 05، 2007, جامعة باتنة، الجزائر.

43. الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد 07، 2009- 2010. جامعة الجزائر.

44.محمد زرقون، الحاج عرابة، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، 2014, جامعة ورقلة.

45.عبد المليك مزهودة ، **الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة.

46. خاتم نوري كاكه حمه، رؤوف محمود، **إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي- دراسة تطبيقية لمجموعة من المصارف التجارية في محافظة السليمانية**، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 34، 2016، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.

47. مجدي وائل الكبيجي، د بهاء أبو عواد، **قياس اثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 32، 2014، جامعة القدس، فلسطين.

48.بوبكر نعرورة، **تقييم نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية الايزو 9001 في مؤسسة الاقتصادية العمومية-دراسة حالة:مؤسسة نفطال بولاية الوادي**، مجلة البحوث والدراسات، العدد 22، 2016، كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي.

49. مريم إبراهيم حمود الكرعاوي، **مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي- دراسة مقارنة بين كليات حكومية وكليات أهلية من وجهة نظر عينة من الأساتذة**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 01، 2016.

50.الشريف حمزاوي، **إشهاد المطابقة مع معايير ISO 9001: دوافعه وأثاره على الأداء التنظيمي- تحليل تجارب ثلاث مؤسسات جزائرية صغيرة ومتوسطة**، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 32، ديسمبر 2012، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة.

د. القوانين التشريعية

51.قانون 18/01المؤرخ في 12ديسمبر 2001, يتضمن **القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الجريدة الرسمية العدد 77 الصادرة في 2001/12/15.

ه. المحاضرات

52.صلاح بوعبدالله، **محاضرات التقنيات الكمية للبحث**، قسم التسيير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.

53. د. بوجمعة عمرون، **محاضرات الدورة التكوينية على برنامج SPSS**، قسم التسيير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ابريل، 2018. على الخط (http://elearning.univ-msila.dz/moodle/course/view.php?id=610)

ثانيا: المراجع الأجنبية

A. Livres

54. Amroune Boudjemaa, **Performance de l'enterprises**, Editions universités Europeans, 2014.

55. Hassane-Bay**, Entreprise algérienne: gestion, mise a niveau et performance économique**, Thala Editions, El-BNiar, Alger, Algérie, 2006.

56. Maurice Baudeau, Michel rouge et autres**, l'accompagnement managérial et industriel de là PME**. L ARMATTAN, 2000.

57. Tenner, A.R &De Toro, "**Total Quality management: Three Steps to Continuous Improvement**", Addison-Wesley Reading, 1992.

58. Claude pinte, **10 clés pour réussir sa certification (ISO 9001/2008)**, 2em édition, afnor, 2009.

59.A.Khemakhem: **La dynamique du contrôle de gestion**, éd: Bordas, paris, 2eme Ed.

60. Philippe lorino, **Méthodes et pratiques de la performance**, édition organisation, 3eme édition, 2003.

61. Yves Simon et Patrichejoffre, **encyclopédie de gestion**, 2eme édition, Economica, 1997.

62. Michael Armstrong**, Performance Management (key strategies and practical guidelines)**, British Library Cataloguing in Publication Data, British, second edition, 2000.

63. Marcel Laflame, **le Management: approche systémiqu**e, 3ème édition Gaétan Morin, Canada, 1981.

64. George R Terry et autres**, les principes de managemen**t, 8eme édition, Economica, paris, 1985.

65. Caroline Selmer « **concevoir le tableau de bord** » 2eme édition Dunod Paris, 2003.

66. Thietart, R-A et coll, **Méthodes de recherche en management**; France, Paris, Dunod, 1999.

67. Roussel P et F Wacheux**, Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales**, Belgique: Bruxelles: éditions de Boeck Université, 2005.

B. Les Thèse

68. Amroune Boudjemaa, ‘‘**impact des programmes de mise a niveau sur la performance de la pme dans un enverge ment ouverte intense** : cas de l’Algérie, université du Québec, Thèse (doctorat MONTRÉAL 2014).

C. Les Articles

69. DAOUDI Mohamed,**Les Effets de La Certification ISO 9001 sur Les Entreprises Algériennes**: Une étude empirique, 2013,Université Oran.

70. Safia BELGHACHE**, Les Effets de La Certification Selon La Norme ISO 9001 Sur Les Pratiques de Gestion des Ressources Humaines dans les Entreprises Algériennes** , Revue Dirassat, N 28, 2017, Université de Laghouat.

71. Ali Bakhit Jaafreh, **The Effect of Quality Management Practices on Organizational Performance in Jordan; An Empirical Study**, International Journal of Financial Research,Vol. 4, No. 1; 2013, Management Information Systems, Shaqra University, KSA.

C. Site web

72. http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique

الملاحـــق

الملحق رقم (01- 01): إثبات مصداقية محتوى الاستبيان (خبراء أكاديميون)

خبراء أكاديميون (بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة)	
اسم المحكم	**أهم الملاحظات المقدمة**
الدكتور: عمرون بوجمعة **أستاذ محاضر - ب-**	▪ إعادة تعديل المؤشرات من ناحية التركيب. ▪ إعادة صياغة المفاهيم بما يتماشى في الجانب الميداني. ▪ ضبط المصطلحات أثناء صياغة المؤشرات. ▪ حذف المؤشرات الغير مهمة التي لا ترتبط بالأبعاد.
الدكتور: حريزي فاروق **أستاذ محاضر – ب-**	▪ انتقاء المصطلحات وفق واقع المؤسسات محل الدراسة (الهيكل التنظيمي، تسمية المصالح والمديريات). ▪ مراعاة ترتيب المؤشرات من العام إلى الخاص أو من الخاص إلى العام. ▪ مراعاة ترتيب المؤشرات حسب ترتيب المحاور. ▪ مجموع المؤشرات يجب أن يجيب عن البعد. ▪ عند اتخاذ اتجاه السؤال يجب أن يكون موحد سلبي أو ايجابي. ▪ ربط المؤشر المطروح بالفئة المستهدفة.
الدكتور: أبو عبد الله الصالح **(أستاذ محاضر - أ-)**	▪ أساسيات مفاهمية حول نظام إدارة الجودة ISO 9001 والأداء. ▪ قواعد منهجية البحث.

الملحق رقم (01-02): إثبات مصداقية محتوى الاستبيان (خبراء مهنيون)

خبراء مهنيون		
اسم المؤسسة	**الوظيفة**	**أهم الملاحظات المقدمة**
مؤسسة مغرب بايب	▪ مسؤول القسم التجاري. ▪ مسؤول قسم الإنتاج. ▪ إطار، مساعد مسؤول القسم التجاري. ▪ مسؤول قسم مراقبة الجودة.	▪ مفاهيم أساسية حول نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 التي ترتكز عليها المؤسسة؛ ▪ شرح بالتفصيل لأهم أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001، ▪ الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة؛ ▪ تسمية المصالح والمديريات ووظائفها من اجل ضبط المؤشرات بالفئة المستهدفة؛ ▪ التعرف على بعض البنود التي تقيس أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001 والتي لم نصادفها في الدراسات السابقة.
مؤسسة TAOUAB	▪ مدقق داخلي، مسؤول قسم مراقبة الجودة؛ ▪ مسؤول قسم الإنتاج.	▪ دراسة واقع المتغير المستقل نظام إدارة الجودة ISO 9001 إصدار 2015 الذي ترتكز عليه مؤسسة TAOUAb. ▪ إفادتنا بالهيكل التنظيمي والمصالح والإدارات وادوار المسؤولين من اجل ربط المؤشرات بالفئة المستهدفة؛ ▪ الحصول على دليل لنظام إدارة الجودة ISO 9001: 2015، وبالتالي أفادنا في ضبط المؤشرات.

الملحق رقم (02): الاستبيان النظري

قائمة الأسئلة

القسم الأول: معلومات عامة عن الشركة والموظفين

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية المتعلقة بالمعلومات العامة عنكم وعن شركتكم، يرجى تحديد المربع المناسب الذي يتوافق مع إجابتكم.

1) ما هو أعلى مستوى تعليم وصلت إليه؟

1.1	التعليم الابتدائي		**4.1**	الجامعة (درجة ليسانس)	
2.1	التعليم المتوسط		**5.1**	ماستر أو ماجستير	
3.1	التعليم الثانوي		**6.1**	دكتوراه	

2) ما هو جنسك؟

1.2	ذكر	
2.2	أنثى	

3) ما هي الفئة العمرية التي تنتمي إليها؟

1.3	اقل من 30 سنة	
2.3	بين 30و 40 سنة	
3.3	بين 41و 50 سنة	
4.3	بين 51و 60 سنة	
5.3	اكبر من 60 سنة	

4) ما هو مستواك الوظيفي؟

1.4	عون تنفيذ		**3.4**	إطار	
2.4	عون تحكم		**4.4**	إطار سامي	
5.4	إن كان منصب وظيفي أخر، يرجى تحديده				

5) كم عدد سنوات الخبرة التي تمتلكها في شركتك؟

1.5	اقل من 5 سنوات		**3.5**	بين 11 سنة و 15 سنة	
2.5	بين 6 سنوات و10 سنوات		**4.5**	اكبر من 16 سنة	

القسم 2: قياس نظام إدارة الجودة ISO 9001

فيما يلي مجموعة من المؤشرات التي تقيس نظام إدارة الجودة ISO 9001 في مؤسستكم، والمرجو تحديد درجة موافقتكم من خلال وضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك لكل من المؤشرات التالية حسب إدراككم:

(1= غير موافق بشدة / 2 = غير موافق / 3 = غير موافق نسبيا / 4 = محايد / 5 = موافق نسبيا / 6 = موافق / 7 = موافق بشدة)

القيادة

رقم	المؤشرات	1	2	3	4	5	6	7
م 1.6	تقوم إدارة الموارد البشرية بدور قيادي لتنسيق جهود العاملين.							
م 2.6	تتقبل الإدارة العامة كل جديد يساهم في تطوير وتحسين أوضاع المؤسسة.							
م 3.6	يتمتع المسؤول الإداري بقدرته على توجيه العاملين نحو تحقيق رؤيتهم الإبداعية.							
م4.6	تمنح الإدارة العامة مكافئات مادية للعمال من اجل تقديم خدمات ذات جودة عالية.							
م 5.6	تستخدم إدارة المؤسسة معايير عادلة في قياس أداء عمالها.							
م 6.6	تخصص الإدارة العامة مبالغ مالية معتبرة لتطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001.							
م 7.6	تتم مراجعة قضايا الجودة في اجتماعات الإدارة العامة دوريا.							
م 8.6	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتناسب مع تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001.							
م 9.6	تلتزم الإدارة العامة بتطبيق سياسة الجودة ونشر ثقافة الجودة.							
م 10.6	يتابع قسم مراقبة الجودة باستمرار نتائج جودة المنتجات المقدمة.							
م 11.6	يحرص قسم مراقبة الجودة باستمرار على تصحيح الأخطاء إن وجدت.							

التحسين

رقم	المؤشرات	1	2	3	4	5	6	7
م 1.7	تقوم الإدارة العامة بمتابعة دورية لمعرفة درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الموضوعة والمحددة مسبقا.							
م 2.7	تلتزم إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر على تطوير مهارات العاملين.							

م 3.7	تكافئ الإدارة العامة الأفكار الإبداعية الهادفة لتحسين مستوى الأداء.							
م 4.7	يستفيد العمال من دورات تدريبية لتحسين أدائهم بشكل مستمر.							
م 5.7	تخصص المؤسسة مبلغا سنويا من اجل تطوير منهجية وأساليب العمل.							
م 6.7	تشجع المؤسسة العمال على تقديم اقتراحات وأفكار إبداعية تهدف لتحسين جودة المنتجات							
م 7.7	يسعى قسم الإنتاج إلى إضافة خصائص جديدة للمنتجات بصورة مستمرة.							
م 8.7	تستخدم المؤسسة وسائل تكنولوجية وتقنيات حديثة تساعد العمال على انجاز الأعمال.							
التركيز على العميل								
رقم	**المؤشرات**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
م 1.8	تهتم المؤسسة برأي الزبون تجاه المنتجات المقدمة.							
م 2.8	تملك المؤسسة قسم خاص بتسجيل ومعالجة شكاوي الزبائن.							
م 3.8	يتم تسجيل شكاوي واقتراحات الزبائن ويتم دراستها جيدا من اجل معالجتها.							
م 4.8	تحرص المؤسسة على تقديم تعويضات للزبائن عند وجود منتجات معيبة.							
م 5.8	تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية للتعرف على آراء الزبائن واحتياجاتهم.							
م 6.8	تحرص إدارة المؤسسة على متابعة التغيرات المستمرة في حاجات ورغبات الزبائن.							
منهجية العمليات								
رقم	**المؤشرات**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
م 1.9	تحاول المؤسسة جعل العمليات الإنتاجية تساهم في جودة المنتج النهائي.							
م 2.9	يحرص قسم الإنتاج على صنع منتجات خالية من النسب المعيبة.							
م 3.9	يلقى قسم الإنتاج دعما كبيرا من الإدارة العامة للمؤسسة.							
م 4.9	تعتمد المؤسسة على عمليات البحث والتطوير بشكل مستمر من اجل تحسين نوعية المنتجات.							
م 5.9	يحرص قسم مراقبة الجودة على ضرورة تحسين المنتجات.							
م 6.9	تستخدم المؤسسة احدث الوسائل التكنولوجية المتاحة في عمليات الإنتاج.							
مشاركة العاملين								
رقم	**المؤشرات**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
م 1.10	تتعاون جميع الإدارات في المؤسسة لمنع حدوث مشاكل قد تعيق سير إجراءات العمل بالشكل صحيح.							
م 2.10	يتم عقد اجتماعات بين العمال والمسئولين لمعالجة مسائل العمل المختلفة من اجل تحليل المشاكل واقتراح الحلول المناسبة.							
م 3.10	تمنح الإدارة العامة فرصة للعمال من اجل تقديم أرائهم واقتراحاتهم.							

م 4.10	يسود مختلف أفراد المؤسسة روح التعاون والتحلي بروح الفريق.							
م 5.10	تسعى الإدارة العامة إلى ترسيخ مبدأ العمل الجماعي بين كافة العاملين.							
م 6.10	تسعى الإدارة العامة إلى ترسيخ مبدأ تبادل الآراء والأفكار بين العاملين.							
م 7.10	توجد لجنة خاصة داخل المؤسسة تهتم بدراسة شكاوي واقتراحات العاملين.							
م 8.10	يحصل العمال على التقدير والثناء من قبل المسؤولين.							

القسم 3: قياس الأداء

المرجو تقييم أداء مؤسستكم **<u>قبل الحصول</u>** على شهادة نظام إدارة الجودة ISO 9001

يرجى تقييم أداء مؤسستكم مقارنة بمتوسط أداء القطاع الصناعي (قبل الحصول على شهادة الجودة ISO 9001) حسب إدراككم، يرجى وضع علامة (X) في المربع المناسب لكل من المؤشرات التالية:

(1 = اقل كثيرا من المتوسط / 2 = اقل من المتوسط / 3 = اقل قليلا من المتوسط / 4 = متوسط / 5 = اكبر قليلا من المتوسط / 6 = أعلى من المتوسط / 7 = اكبر كثيرا من المتوسط)

الأداء الغير مالي								
رقم	المؤشرات	1	2	3	4	5	6	7
م 1.11	رضا الزبائن عن منتجات مؤسستكم.							
م 2.11	رضا الشركاء عن الأداء المالي لمؤسستكم.							
م 3.11	تكيف مؤسستكم مع محيط الأعمال الخارجي.							
م 4.11	نمو حصة مؤسستكم في السوق.							
م 5.11	امتثال كافة العمال لتعليمات الإدارة العامة في تشغيل وتسيير مؤسستكم.							
م 6.11	مطابقة المنتج للمواصفات مقارنة مع منتجات منافسيكم.							
الأداء المالي								
رقم	المؤشرات	1	2	3	4	5	6	7
م 7.11	تطور نمو رقم الأعمال الخاص بمؤسستكم.							

م 8.11	تطور نسبة الربح من المبيعات الخاص بمؤسستكم.							
م 9.11	تطور نمو الأرباح الصافية الخاصة بمؤسستكم.							

يرجى تقييم أداء مؤسستكم **بعد الحصول** على شهادة نظام إدارة الجودة ISO 9001

الأداء الغير مالي								
رقم	المؤشرات	1	2	3	4	5	6	7
م 1.12	رضا الزبائن عن منتجات مؤسستكم.							
م 2.11	رضا الشركاء عن الأداء المالي لمؤسستكم.							
م 3.12	تكيف مؤسستكم مع محيط الأعمال الخارجي.							
م 4.12	نمو حصة مؤسستكم في السوق.							
م 5.12	امتثال كافة العمال لتعليمات الإدارة العليا في تشغيل وتسيير مؤسستكم.							
م 6.12	مطابقة المنتج للمواصفات مقارنة مع منتجات منافسيكم.							
الأداء المالي								
رقم	المؤشرات	1	2	3	4	5	6	7
م 7.12	تطور نمو رقم الأعمال الخاص بمؤسستكم.							
م 8.12	تطور نسبة الربح من المبيعات الخاص بمؤسستكم.							
م 9.12	تطور نمو الأرباح الصافية الخاصة بمؤسستكم.							

الملحق رقم (03): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي

Matrice des facteurs[a]

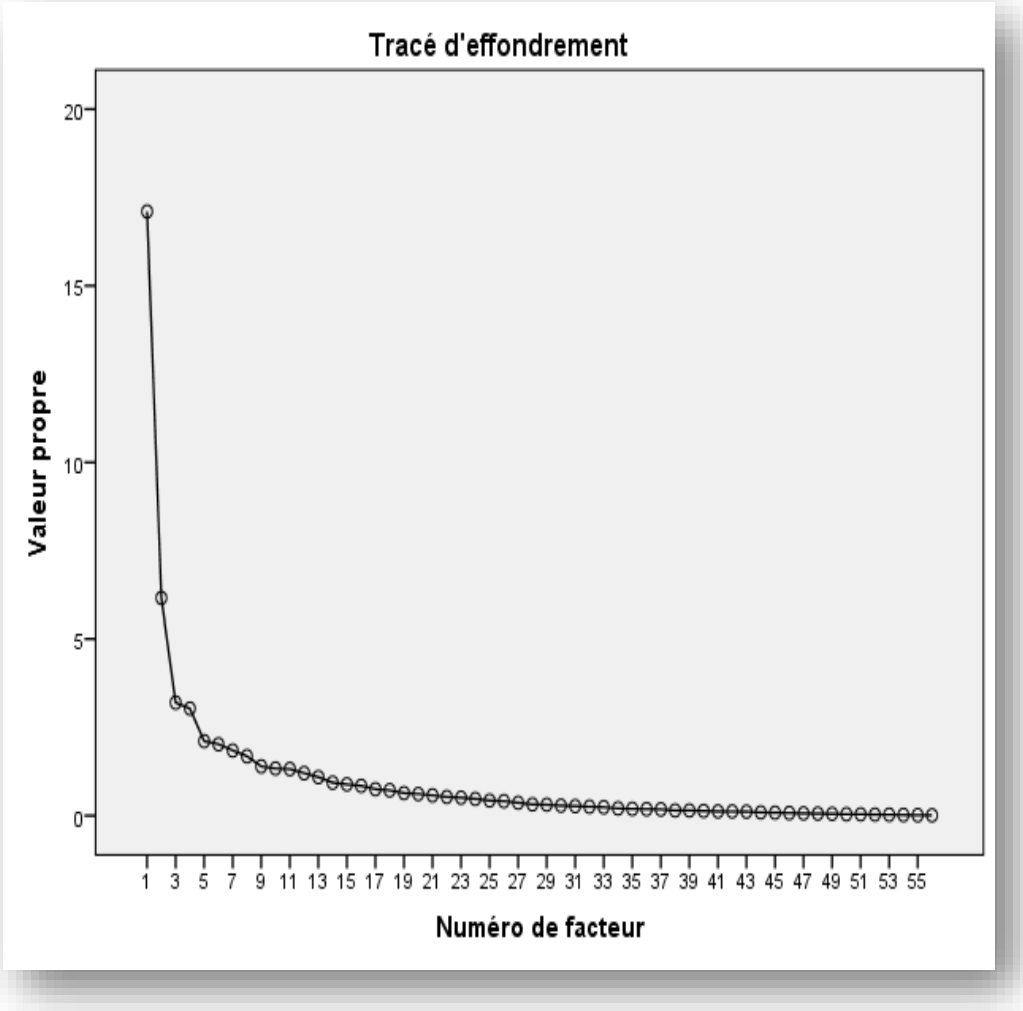
	Facteur												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
تتقبل الإدارة العامة كل جديد يساهم في تطوير وتحسين أوضاع المؤسسة.													
يتمتع المسؤول الإداري بقدرته على توجيه العاملين نحو تحقيق رؤيتهم الإبداعية.	,623												
تمنح الإدارة العامة مكافئات مادية للعمال من اجل تقديم خدمات ذات جودة عالية.	,608												
تستخدم إدارة المؤسسة معايير عادلة في قياس أداء عمالها.	,677												
تخصص الإدارة العامة مبالغ مالية معتبرة لتطبيق نظام إدارة الجودة ايزو.9001													
تتم مراجعة قضايا الجودة في اجتماعات الإدارة العامة دوريا.													
الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتناسب مع تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو9001.	,615												
تلتزم الإدارة العامة بتطبيق سياسة الجودة ونشر ثقافة الجودة.	,567												
يتابع قسم مراقبة الجودة باستمرار نتائج جودة المنتجات المقدمة.				,630									
يحرص قسم مراقبة الجودة باستمرار على تصحيح الأخطاء إن وجدت.													
تقوم الإدارة العامة بمتابعة دورية لمعرفة درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الموضوعة والمحددة مسبقا.	,575												
تلتزم إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر على تطوير مهارات العاملين.	,709												
تكافئ الإدارة العامة الأفكار الإبداعية الهادفة لتحسين مستوى الأداء.	,709												
يستفيد العمال من دورات تدريبية لتحسين أدائهم بشكل مستمر.	,701												
تخصص المؤسسة مبلغا سنويا من اجل تطوير منهجية وأساليب العمل.	,684												
تشجع المؤسسة العمال على تقديم اقتراحات وأفكار إبداعية تهدف لتحسين جودة المنتجات	,692												
يسعى قسم الإنتاج إلى إضافة خصائص جديدة للمنتجات بصورة مستمرة.	,569												
تستخدم المؤسسة وسائل تكنولوجية وتقنيات حديثة تساعد العمال على انجاز الأعمال.	,591												

تهتم المؤسسة برأي الزبون تجاه المنتجات المقدمة.														
تملك المؤسسة قسم خاص بتسجيل ومعالجة شكاوي الزبائن.	,670													
يتم تسجيل شكاوي واقتراحات الزبائن ويتم دراستها جيدا من اجل معالجتها.	,630													
تحرص المؤسسة على تقديم تعويضات للزبائن عند وجود منتجات معيبة.					-,551									
تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية للتعرف على آراء الزبائن واحتياجاتهم.	,536				-,560									
تحرص إدارة المؤسسة على متابعة التغيرات المستمرة في حاجات ورغبات الزبائن.	,646													
تحاول المؤسسة جعل العمليات الإنتاجية تساهم في جودة المنتج النهائي.			,577											
يحرص قسم الإنتاج على صنع منتجات خالية من النسب المعيبة.														
يلقى قسم الإنتاج دعما كبيرا من الإدارة العامة للمؤسسة.	,601													
تعتمد المؤسسة على عمليات البحث والتطوير بشكل مستمر من اجل تحسين نوعية المنتجات.	,577													
يحرص قسم مراقبة الجودة على ضرورة تحسين المنتجات.														
تستخدم المؤسسة احدث الوسائل التكنولوجية المتاحة في عمليات الإنتاج.	,511													
تتعاون جميع الإدارات في المؤسسة لمنع حدوث مشاكل قد تعيق سير إجراءات العمل بالشكل صحيح.	,630													
يتم عقد اجتماعات بين العمال والمسئولين لمعالجة مسائل العمل المختلفة من اجل تحليل المشاكل واقتراح الحلول المناسبة.	,686													
تمنح الإدارة العامة فرصة للعمال من اجل تقديم أرائهم واقتراحاتهم.	,747													
يسود مختلف أفراد المؤسسة روح التعاون والتحلى بروح الفريق.	,621													
تسعى الإدارة العامة إلى ترسيخ مبدأ العمل الجماعي بين كافة العاملين.	,722													
تسعى الإدارة العامة إلى ترسيخ مبدأ تبادل الآراء والأفكار بين العاملين.	,722													
توجد لجنة خاصة داخل المؤسسة تهتم بدراسة شكاوي واقتراحات العاملين.	,669													
يحصل العمال على التقدير والثناء من قبل المسؤولين.	,752													
رضا الزبائن عن منتجات مؤسستكم.	,588													
رضا الشركاء عن الأداء المالي لمؤسستكم.	,632													
تكيف مؤسستكم مع محيط الأعمال الخارجي.	,596													
نمو حصة مؤسستكم في السوق.		,574												

امتثال كافة العمال لتعليمات الإدارة العامة في تشغيل وتسيير مؤسستكم.		
مطابقة المنتج للمواصفات مقارنة مع منتجات منافسيكم.	,503	
تطور نمو رقم الأعمال الخاص بمؤسستكم.		,717
تطور نسبة الربح من المبيعات الخاص بمؤسستكم.		,682
تطور نمو الأرباح الصافية الخاصة بمؤسستكم.		,725
رضا الزبائن عن منتجات مؤسستكم.	,549	
رضا الشركاء عن الأداء المالي لمؤسستكم.	,515	
تكيف مؤسستكم مع محيط الأعمال الخارجي.	,565	
نمو حصة مؤسستكم في السوق.		,508
امتثال كافة العمال لتعليمات الإدارة العليا في تشغيل وتسيير مؤسستكم.		
مطابقة المنتج للمواصفات مقارنة مع منتجات منافسيكم.		
تطور نمو رقم الأعمال الخاص بمؤسستكم.		,648
تطور نسبة الربح من المبيعات الخاص بمؤسستكم.		,671
تطور نمو الأرباح الصافية الخاصة بمؤسستكم.		,579

Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux.

a. 13 facteurs extraits. 20 itérations requises.


Tracé d'effondrement
Valeur propre
20
15
10
5
0
1 3 5 7 9 11 13 15 17 19 21 23 25 27 29 31 33 35 37 39 41 43 45 47 49 51 53 55
Numéro de facteur

الملحق رقم (04): نتائج تحليل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ"

Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,807	7

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تقوم إدارة الموارد البشرية بدور قيادي لتنسيق جهود العاملين.	30,40	30,509	,566	,778
يتمتع المسؤول الإداري بقدرته على توجيه العاملين نحو تحقيق رؤيتهم الإبداعية.	30,19	30,932	,621	,768
تمنح الإدارة العامة مكافئات مادية للعمال من اجل تقديم خدمات ذات جودة عالية.	31,10	27,255	,614	,773
تستخدم إدارة المؤسسة معايير عادلة في قياس أداء عمالها.	30,77	28,956	,633	,765
الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتناسب مع تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو9001.	30,06	34,037	,481	,793
تلتزم الإدارة العامة بتطبيق سياسة الجودة ونشر ثقافة الجودة.	29,58	34,798	,562	,785
يتابع قسم مراقبة الجودة باستمرار نتائج جودة المنتجات المقدمة.	29,23	36,507	,381	,807

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,891	8

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تقوم الإدارة العامة بمتابعة دورية لمعرفة درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الموضوعة والمحددة مسبقا.	34,51	61,352	,469	,894
تلتزم إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر على تطوير مهارات العاملين.	35,32	49,559	,814	,862
تكافئ الإدارة العامة الأفكار الإبداعية الهادفة لتحسين مستوى الأداء.	35,51	50,852	,694	,876
يستفيد العمال من دورات تدريبية لتحسين أدائهم بشكل مستمر.	35,53	49,771	,731	,872
تخصص المؤسسة مبلغا سنويا من اجل تطوير منهجية وأساليب العمل.	35,62	49,837	,787	,865
تشجع المؤسسة العمال على تقديم اقتراحات وأفكار إبداعية تهدف لتحسين جودة المنتجات	34,92	52,094	,731	,871
يسعى قسم الإنتاج إلى إضافة خصائص جديدة للمنتجات بصورة مستمرة.	34,58	58,425	,585	,885
تستخدم المؤسسة وسائل تكنولوجية وتقنيات حديثة تساعد العمال على انجاز الأعمال.	34,20	60,220	,545	,889

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,838	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تملك المؤسسة قسم خاص بتسجيل ومعالجة شكاوي الزبائن.	21,79	14,436	,666	,798
يتم تسجيل شكاوي واقتراحات الزبائن ويتم دراستها جيدا من اجل معالجتها.	21,69	14,737	,704	,788
تحرص المؤسسة على تقديم تعويضات للزبائن عند وجود منتجات معيبة.	21,53	15,636	,659	,801
تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية للتعرف على آراء الزبائن واحتياجاتهم.	21,77	14,236	,672	,797
تحرص إدارة المؤسسة على متابعة التغيرات المستمرة في حاجات ورغبات الزبائن.	21,60	16,992	,510	,838

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,731	4

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تحاول المؤسسة جعل العمليات الإنتاجية تساهم في جودة المنتج النهائي.	17,06	8,151	,478	,700
يلقى قسم الإنتاج دعما كبيرا من الإدارة العامة للمؤسسة.	17,26	6,289	,525	,675
تعتمد المؤسسة على عمليات البحث والتطوير بشكل مستمر من اجل تحسين نوعية المنتجات.	17,33	6,532	,622	,611
تستخدم المؤسسة احدث الوسائل التكنولوجية المتاحة في عمليات الإنتاج.	16,92	7,052	,490	,690

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,899	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يتم عقد اجتماعات بين العمال والمسئولين لمعالجة مسائل العمل المختلفة من اجل تحليل المشاكل واقتراح الحلول المناسبة.	20,58	24,246	,769	,873
تمنح الإدارة العامة فرصة للعمال من اجل تقديم أرائهم واقتراحاتهم.	20,90	22,952	,828	,859
تسعى الإدارة العامة إلى ترسيخ مبدأ العمل الجماعي بين كافة العاملين.	20,50	25,195	,751	,877
تسعى الإدارة العامة إلى ترسيخ مبدأ تبادل الآراء والأفكار بين العاملين.	20,77	25,601	,699	,888
يحصل العمال على التقدير والثناء من قبل المسؤولين.	20,67	23,609	,713	,887

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,888	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
رضا الزبائن عن منتجات مؤسستكم.	36,51	35,586	,555	,885
رضا الشركاء عن الأداء المالي لمؤسستكم.	36,75	35,664	,668	,873
تكيف مؤسستكم مع محيط الأعمال الخارجي.	36,61	34,624	,728	,867
نمو حصة مؤسستكم في السوق.	36,21	36,329	,626	,877
مطابقة المنتج للمواصفات مقارنة مع منتجات منافسيكم.	36,15	35,422	,553	,885
تطور نمو رقم الأعمال الخاص بمؤسستكم.	36,55	34,795	,725	,867
تطور نسبة الربح من المبيعات الخاص بمؤسستكم.	36,41	35,618	,680	,872
تطور نمو الأرباح الصافية الخاصة بمؤسستكم.	36,50	32,960	,775	,861

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,832	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
رضا الزبائن عن منتجات مؤسستكم.	20,98	12,420	,588	,811
رضا الشركاء عن الأداء المالي لمؤسستكم.	21,23	12,778	,679	,786
تكيف مؤسستكم مع محيط الأعمال الخارجي.	21,08	12,214	,729	,770
نمو حصة مؤسستكم في السوق.	20,68	13,559	,574	,813
مطابقة المنتج للمواصفات مقارنة مع منتجات منافسيكم.	20,62	12,217	,601	,808

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,930	3

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تطور نمو رقم الأعمال الخاص بمؤسستكم.	10,40	4,608	,863	,893
تطور نسبة الربح من المبيعات الخاص بمؤسستكم.	10,27	4,813	,840	,912
تطور نمو الأرباح الصافية الخاصة بمؤسستكم.	10,36	4,118	,874	,888

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,870	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
رضا الزبائن عن منتجات مؤسستكم.	43,04	21,195	,523	,867
رضا الشركاء عن الأداء المالى لمؤسستكم.	43,22	19,450	,734	,840
تكيف مؤسستكم مع محيط الأعمال الخارجي.	43,07	19,887	,750	,839
نمو حصة مؤسستكم في السوق.	42,85	21,126	,724	,844
مطابقة المنتج للمواصفات مقارنة مع منتجات منافسيكم.	42,60	23,144	,432	,873
تطور نمو رقم الأعمال الخاص بمؤسستكم.	42,76	22,342	,582	,858
تطور نسبة الربح من المبيعات الخاص بمؤسستكم.	42,76	21,676	,656	,851
تطور نمو الأرباح الصافية الخاصة بمؤسستكم.	42,77	21,533	,622	,854

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,845	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
رضا الزبائن عن منتجات مؤسستكم.	24,29	8,615	,666	,811
رضا الشركاء عن الأداء المالي لمؤسستكم.	24,47	8,135	,764	,781
تكيف مؤسستكم مع محيط الأعمال الخارجي.	24,32	8,393	,793	,774
نمو حصة مؤسستكم في السوق.	24,11	9,882	,618	,824
مطابقة المنتج للمواصفات مقارنة مع منتجات منافسيكم.	23,86	10,668	,440	,863

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,884	3

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تطور نمو رقم الأعمال الخاص بمؤسستكم.	12,49	2,576	,683	,911
تطور نسبة الربح من المبيعات الخاص بمؤسستكم.	12,51	2,233	,828	,787
تطور نمو الأرباح الصافية الخاصة بمؤسستكم.	12,51	2,119	,820	,793

الملحق رقم (05): الاستبيان التجريبي

قائمة الأسئلة

القسم الأول: معلومات عامة عن الشركة والموظفين

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية المتعلقة بالمعلومات العامة عنكم وعن شركتكم، يرجى تحديد المربع المناسب الذي يتوافق مع إجابتكم.

1) ما هو أعلى مستوى تعليم وصلت إليه؟

1.1	التعليم الابتدائي		**4.1**	الجامعة (درجة ليسانس)	
2.1	التعليم المتوسط		**5.1**	ماستر أو ماجستير	
3.1	التعليم الثانوي		**6.1**	دكتوراه	

2) ما هو جنسك؟

1.2	ذكر	
2.2	أنثى	

3) ما هي الفئة العمرية التي تنتمي إليها؟

1.3	اقل من 30 سنة	
2.3	بين 30و 40 سنة	
3.3	بين 41و 50 سنة	
4.3	بين 51و 60 سنة	
5.3	اكبر من 60 سنة	

4) ما هو مستواك الوظيفي؟

1.4	عون تنفيذ		**3.4**	إطار	
2.4	عون تحكم		**4.4**	إطار سامي	
5.4	إن كان منصب وظيفي أخر، يرجى تحديده				

4) كم عدد سنوات الخبرة التي تمتلكها في شركتك؟

1.5	اقل من 5 سنوات		**3.5**	بين 11 سنة و 15 سنة	
2.5	بين 6 سنوات و10 سنوات		**4.5**	اكبر من 16 سنة	

القسم 2: قياس أبعاد نظام إدارة الجودة ISO 9001

فيما يلي مجموعة من المؤشرات التي تقيس نظام إدارة الجودة ISO 9001 في مؤسستكم، والمرجو تحديد درجة موافقتكم من خلال وضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك لكل من المؤشرات التالية حسب إدراككم:

(1= غير موافق بشدة / 2 = غير موافق/ 3 = غير موافق نسبيا / 4 = محايد / 5 = موافق نسبيا / 6 = موافق / 7 = موافق بشدة)

القيادة

رقم	المؤشرات	1	2	3	4	5	6	7
م 1.6	تقوم إدارة الموارد البشرية بدور قيادي لتنسيق جهود العاملين.							
م 2.6	يتمتع المسؤول الإداري بقدرته على توجيه العاملين نحو تحقيق رؤيتهم الإبداعية.							
م 3.6	تمنح الإدارة العامة مكافئات مادية للعمال من اجل تقديم خدمات ذات جودة عالية.							
م 4.6	تستخدم إدارة المؤسسة معايير عادلة في قياس أداء عمالها.							
م 5.6	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يتناسب مع تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001.							
م 6.6	تلتزم الإدارة العامة بتطبيق سياسة الجودة ونشر ثقافة الجودة.							
م 7.6	يتابع قسم مراقبة الجودة باستمرار نتائج جودة المنتجات المقدمة.							

التحسين

رقم	المؤشرات	1	2	3	4	5	6	7
م 1.7	تقوم الإدارة العامة بمتابعة دورية لمعرفة درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الموضوعة والمحددة مسبقا.							
م 2.7	بشكل مستمر على تطوير مهارات العاملين. تلتزم إدارة الموارد البشرية							
م 3.7	تكافئ الإدارة العامة الأفكار الإبداعية الهادفة لتحسين مستوى الأداء.							
م 4.7	يستفيد العمال من دورات تدريبية لتحسين أدائهم بشكل مستمر.							
م 5.7	تخصص المؤسسة مبلغا سنويا من اجل تطوير منهجية وأساليب العمل.							

م 6.7	تشجع المؤسسة العمال على تقديم اقتراحات وأفكار إبداعية تهدف لتحسين جودة المنتجات							
م 7.7	يسعى قسم الإنتاج إلى إضافة خصائص جديدة للمنتجات بصورة مستمرة.							
م 8.7	تستخدم المؤسسة وسائل تكنولوجية وتقنيات حديثة تساعد العمال على انجاز الأعمال.							
التركيز على العميل								
رقم	**المؤشرات**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
م 1.8	تملك المؤسسة قسم خاص بتسجيل ومعالجة شكاوي الزبائن.							
م 2.8	يتم تسجيل شكاوي واقتراحات الزبائن ويتم دراستها جيدا من اجل معالجتها.							
م 3.8	تحرص المؤسسة على تقديم تعويضات للزبائن عند وجود منتجات معيبة.							
م 4.8	تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية للتعرف على آراء الزبائن واحتياجاتهم.							
م 5.8	تحرص إدارة المؤسسة على متابعة التغيرات المستمرة في حاجات ورغبات الزبائن.							
منهجية العمليات								
رقم	**المؤشرات**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
م 1.9	تحاول المؤسسة جعل العمليات الإنتاجية تساهم في جودة المنتج النهائي.							
م 2.9	يلقى قسم الإنتاج دعما كبيرا من الإدارة العامة للمؤسسة.							
م 3.9	تعتمد المؤسسة على عمليات البحث والتطوير بشكل مستمر من اجل تحسين نوعية المنتجات.							
م 4.9	تستخدم المؤسسة احدث الوسائل التكنولوجية المتاحة في عمليات الإنتاج.							
مشاركة العاملين								
رقم	**المؤشرات**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
م 1.10	يتم عقد اجتماعات بين العمال والمسئولين لمعالجة مسائل العمل المختلفة من اجل تحليل المشاكل واقتراح الحلول المناسبة.							
م 2.10	تمنح الإدارة العامة فرصة للعمال من اجل تقديم أرائهم واقتراحاتهم.							
م 3.10	تسعى الإدارة العامة إلى ترسيخ مبدأ العمل الجماعي بين كافة العاملين.							
م 4.10	تسعى الإدارة العامة إلى ترسيخ مبدأ تبادل الآراء والأفكار بين العاملين.							
م 5.10	يحصل العمال على التقدير والثناء من قبل المسؤولين.							

القسم 3: قياس الأداء

المرجو تقييم أداء مؤسستكم **قبل الحصول** على شهادة نظام إدارة الجودة ISO 9001

يرجى تقييم أداء مؤسستكم مقارنة بمتوسط أداء القطاع الصناعي (قبل الحصول على شهادة الجودة ISO 9001) حسب إدراككم، يرجى وضع علامة (X) في المربع المناسب لكل من المؤشرات التالية:

(1 = اقل كثيرا من المتوسط / 2 = اقل من المتوسط / 3 = اقل قليلا من المتوسط / 4 = متوسط / 5 = اكبر قليلا من المتوسط / 6 = أعلى من المتوسط / 7 = اكبر كثيرا من المتوسط)

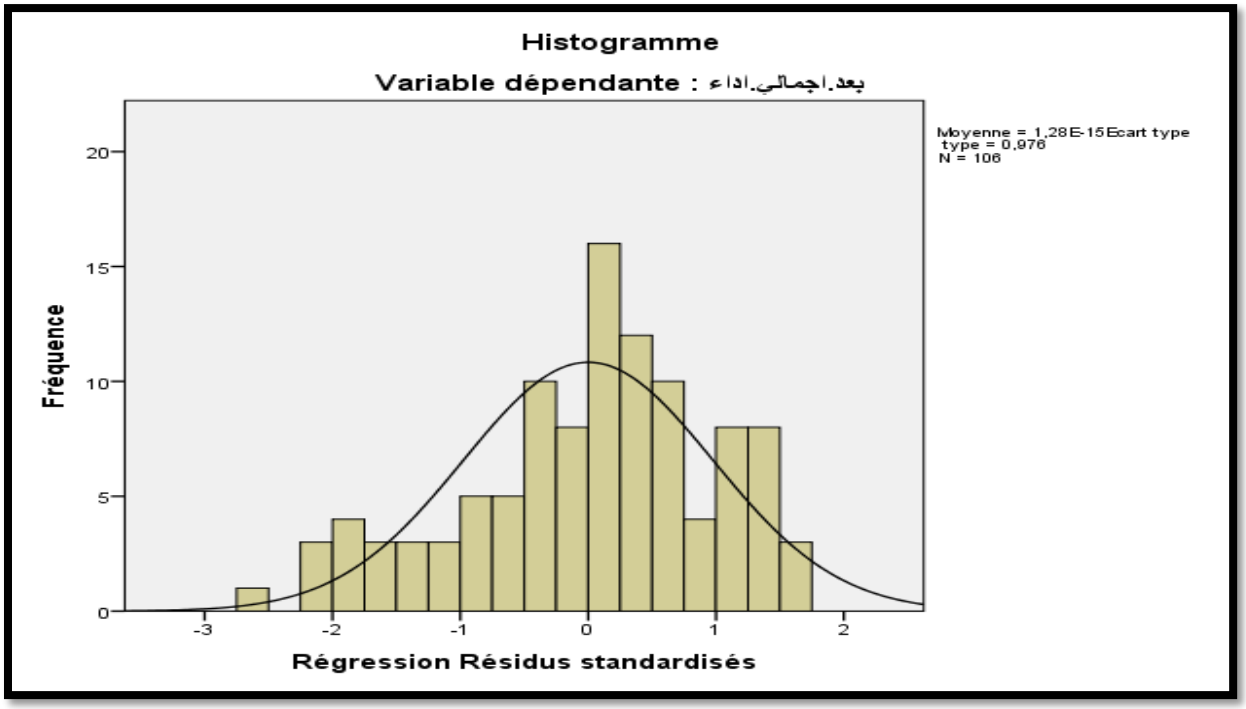
الأداء الغير مالي							
رقم	المؤشرات	1	2	3	4	5	6	7
م 1.11	رضا الزبائن عن منتجات مؤسستكم.							
م 2.11	رضا الشركاء عن الأداء المالي لمؤسستكم.							
م 3.11	تكيف مؤسستكم مع محيط الأعمال الخارجي.							
م 4.11	نمو حصة مؤسستكم في السوق.							
م 5.11	مطابقة المنتج للمواصفات مقارنة مع منتجات منافسيكم.							

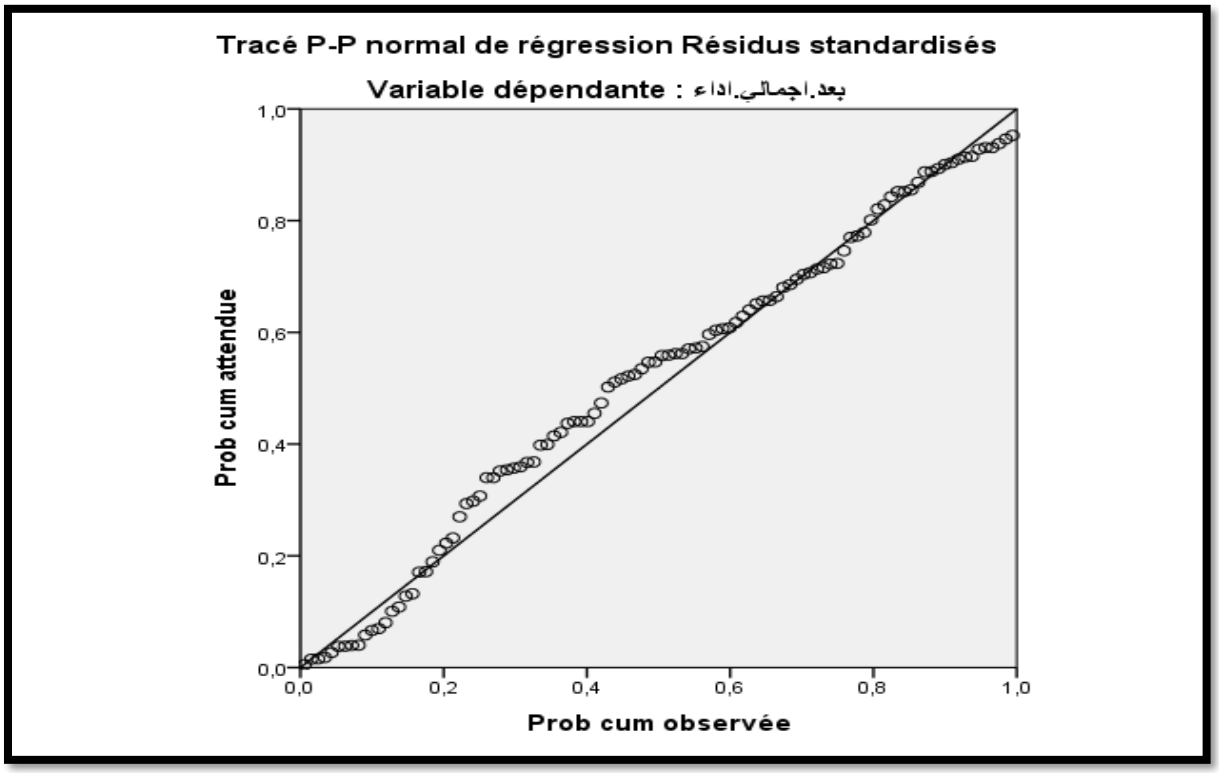
الأداء المالي							
رقم	المؤشرات	1	2	3	4	5	6	7
م 6.11	تطور نمو رقم الأعمال الخاص بمؤسستكم.							
م 7.11	تطور نسبة الربح من المبيعات الخاص بمؤسستكم.							
م 8.11	تطور نمو الأرباح الصافية الخاصة بمؤسستكم.							

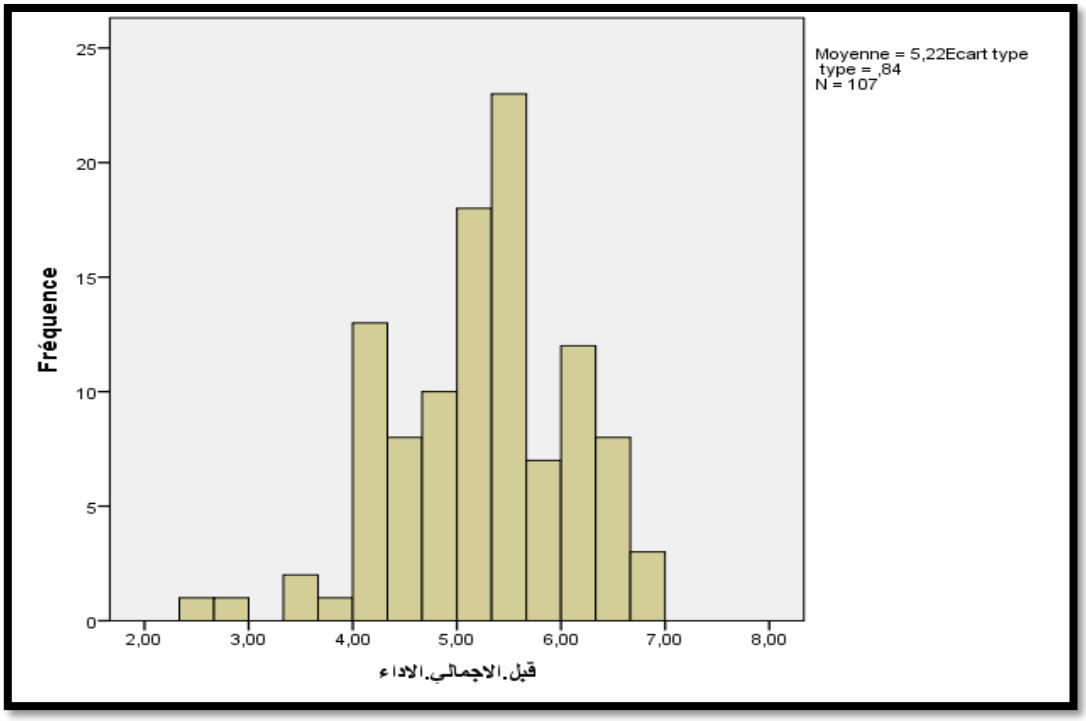
يرجى تقييم أداء مؤسستكم **بعد الحصول** على شهادة نظام إدارة الجودة ISO 9001

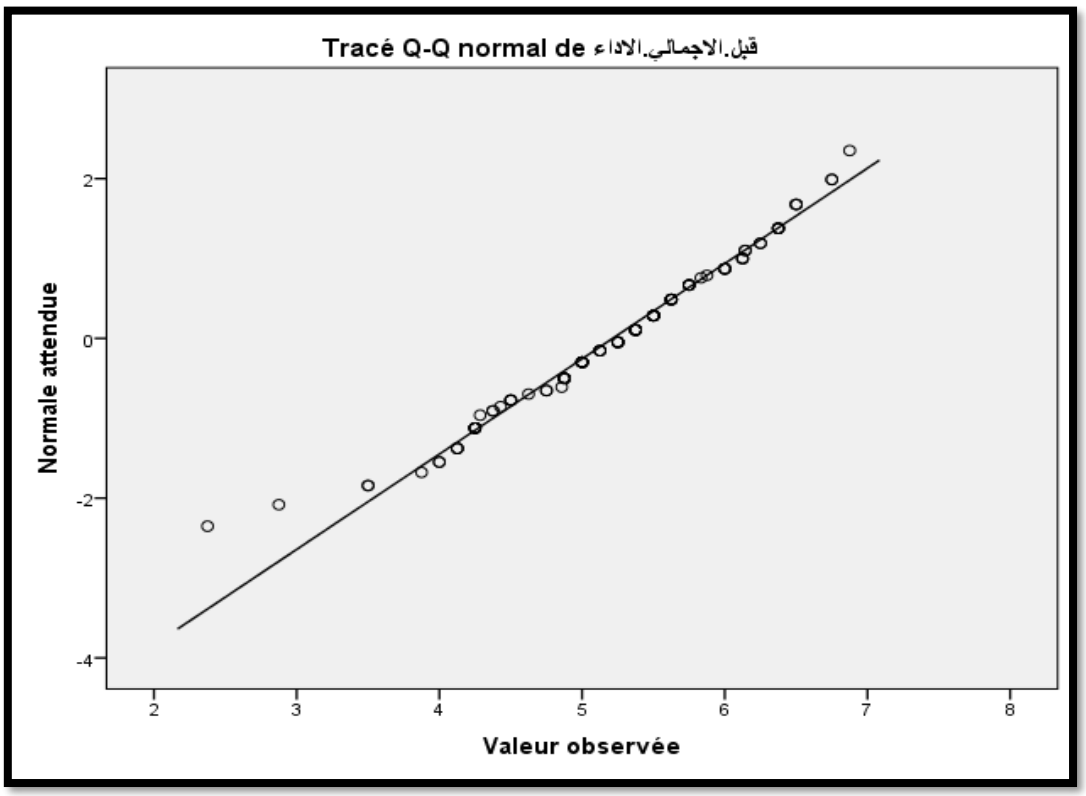
الأداء الغير مالي								
رقم	المؤشرات	1	2	3	4	5	6	7
م 1.12	رضا الزبائن عن منتجات مؤسستكم.							
م 2.11	رضا الشركاء عن الأداء المالي لمؤسستكم.							
م 3.12	تكيف مؤسستكم مع محيط الأعمال الخارجي.							
م 4.12	نمو حصة مؤسستكم في السوق.							
م 5.12	مطابقة المنتج للمواصفات مقارنة مع منتجات منافسيكم.							
الأداء المالي								
رقم	المؤشرات	1	2	3	4	5	6	7
م 6.12	تطور نمو رقم الأعمال الخاص بمؤسستكم.							
م 7.12	تطور نسبة الربح من المبيعات الخاص بمؤسستكم.							
م 8.12	تطور نمو الأرباح الصافية الخاصة بمؤسستكم.							

الملحق رقم (06): اختبار العلاقة الخطية والتوزيع الطبيعي للأداء (قبل وبعد) لإجراء اختبار t للعينة المترابطة

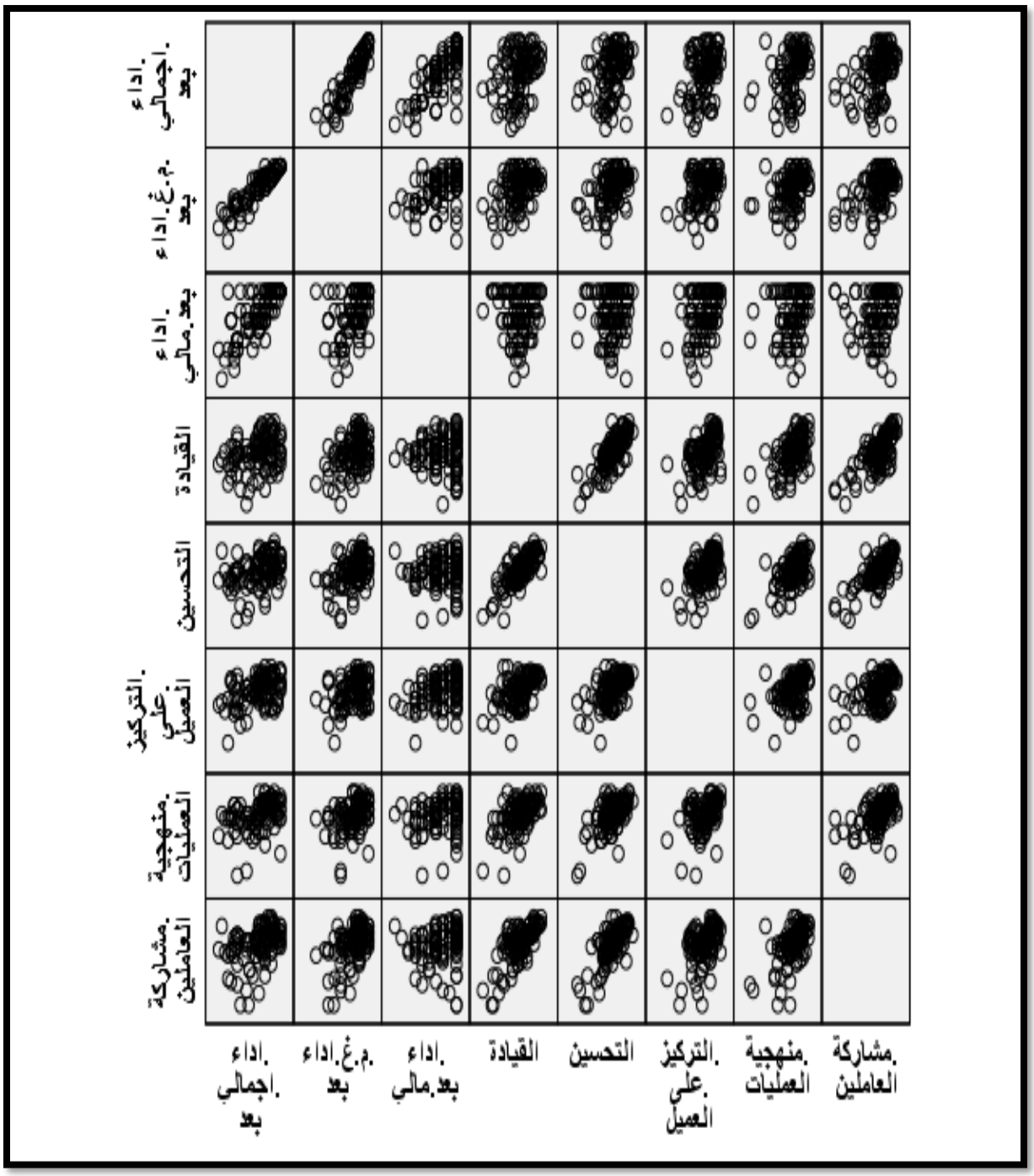




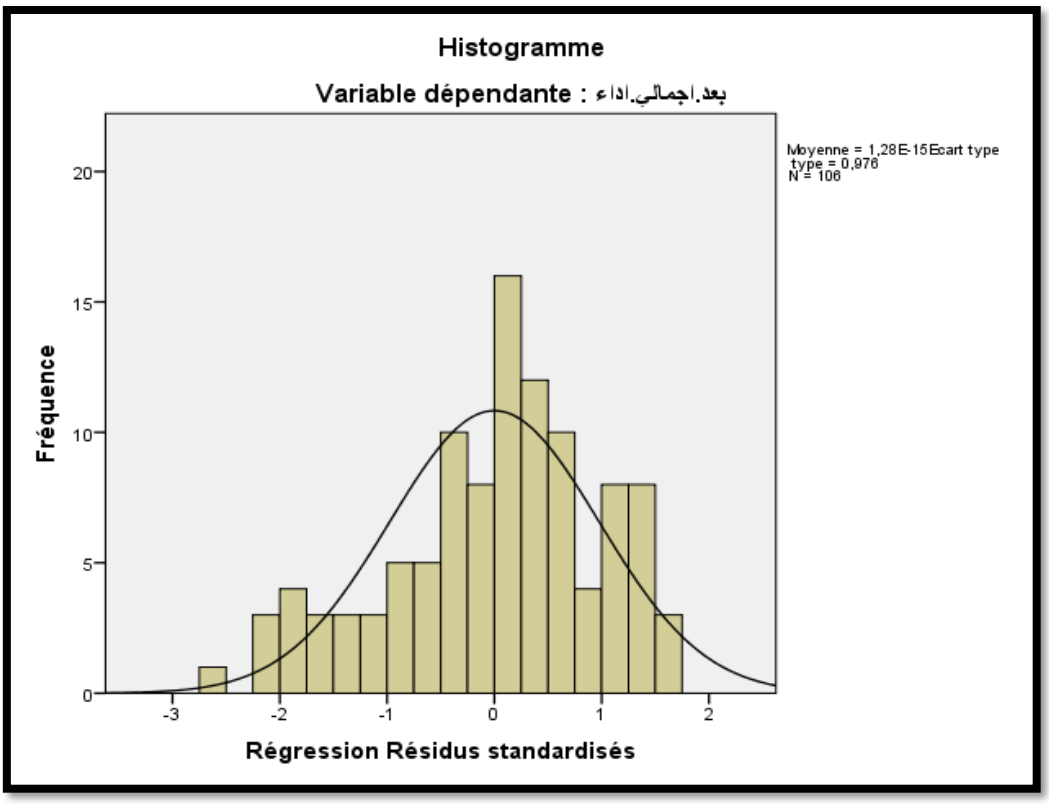

Moyenne = 5,22Ecart type
type = ,84
N = 107
Fréquence
25
20
15
10
5
0
2,00
3,00
4,00
5,00
6,00
7,00
8,00
قبل.الاجمالي.الاداء

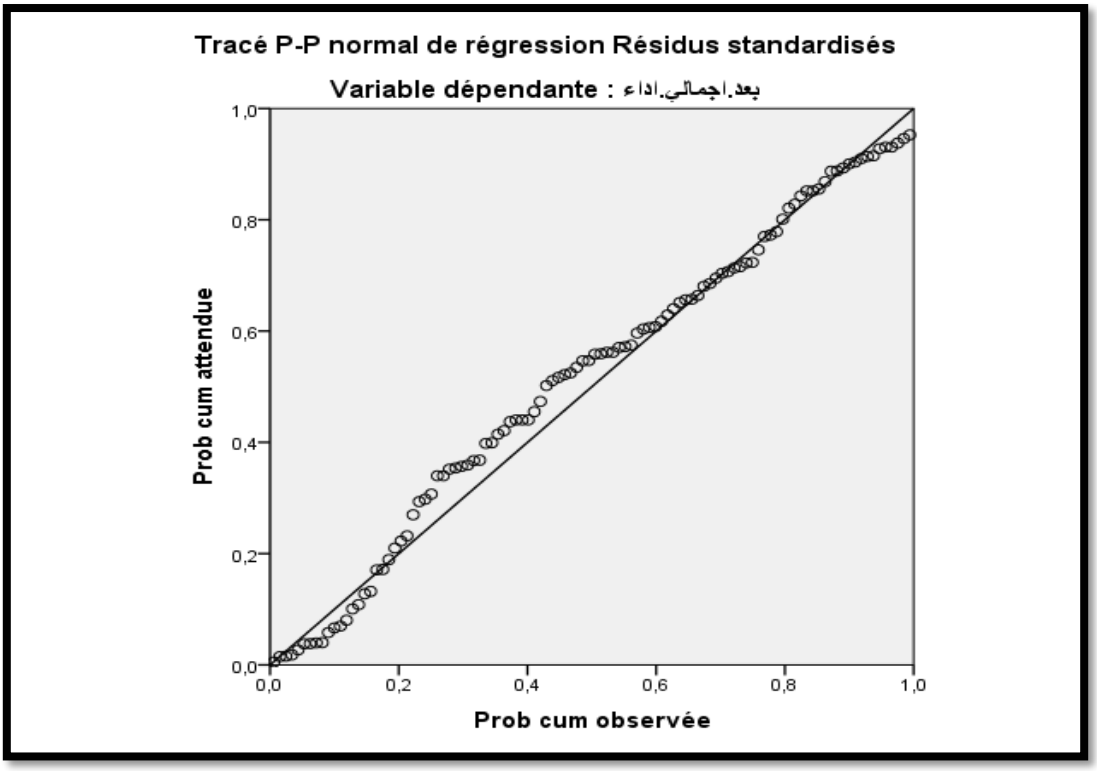

Tracé Q-Q normal de قبل.الاجمالي.الاداء
Normale attendue
2
0
-2
-4
2
3
4
5
6
7
8
Valeur observée

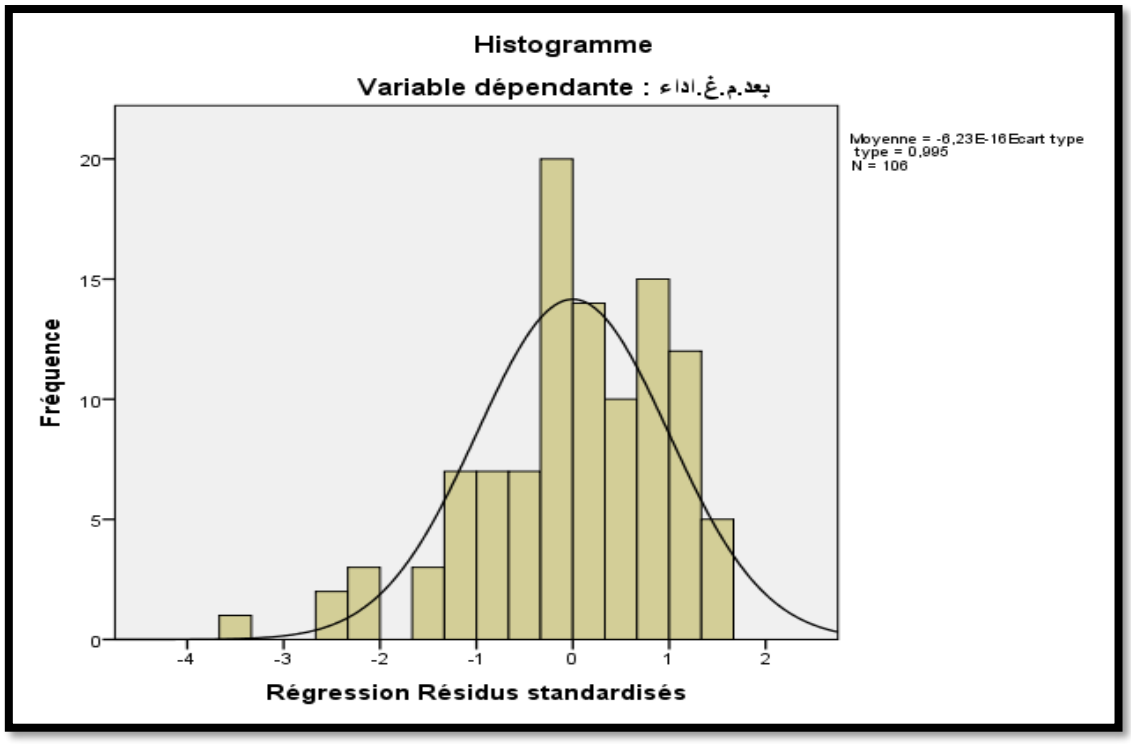
الملحق رقم (07): اختبار العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة لإجراء اختبار معامل بيرسون

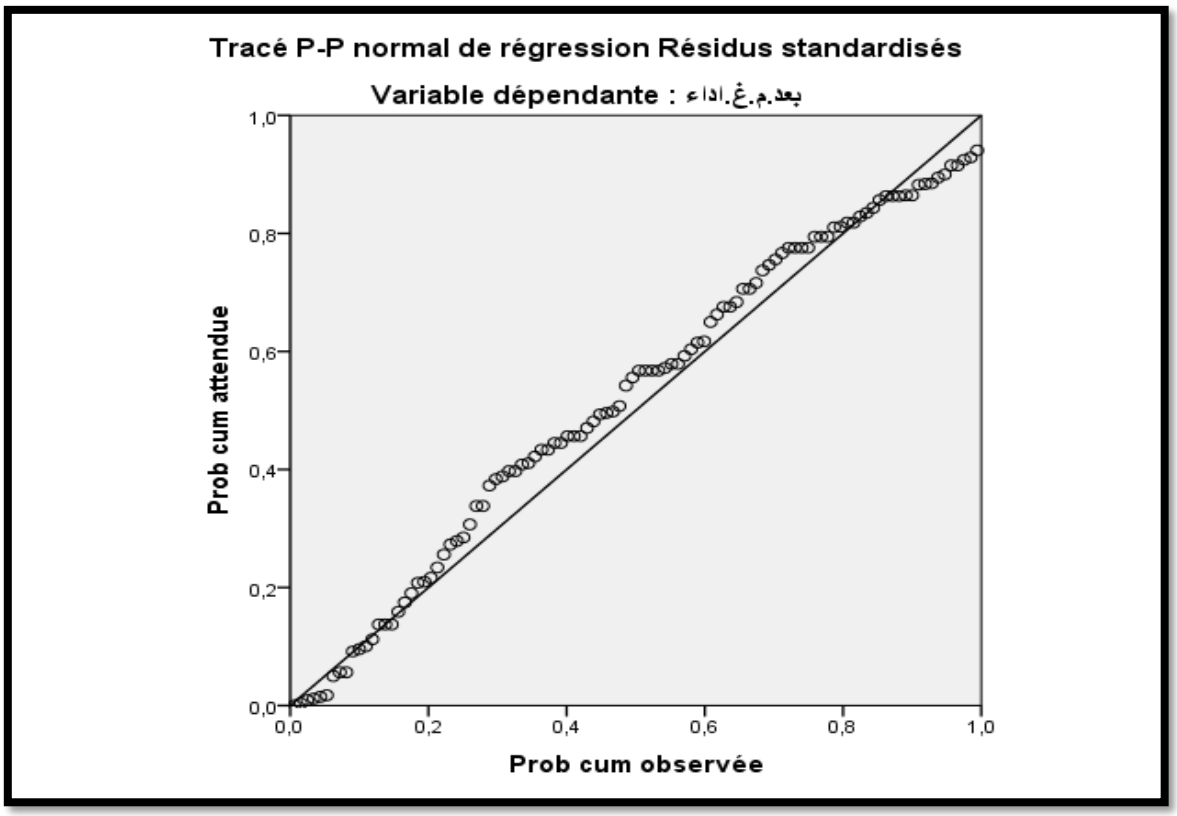


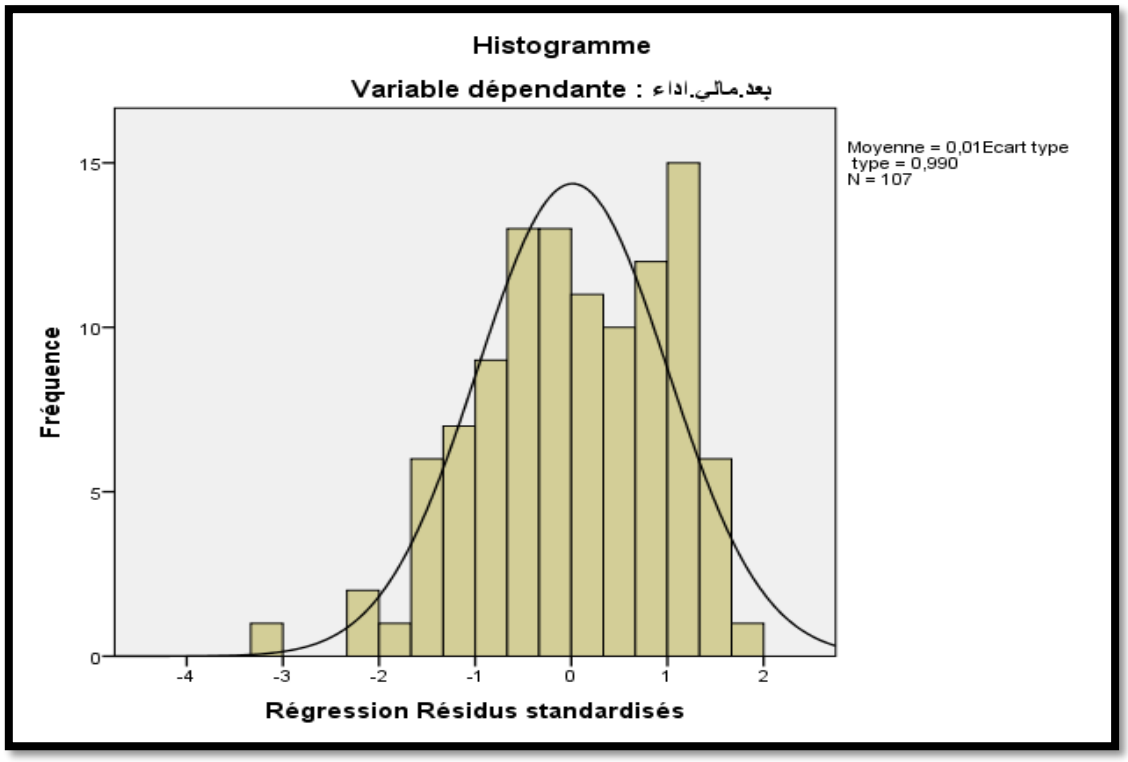
الملحق رقم (08): اختبار العلاقة الخطية والتوزيع الطبيعي للأداء (المالي وغير المالي) لإجراء تحليل الانحدار الخطي

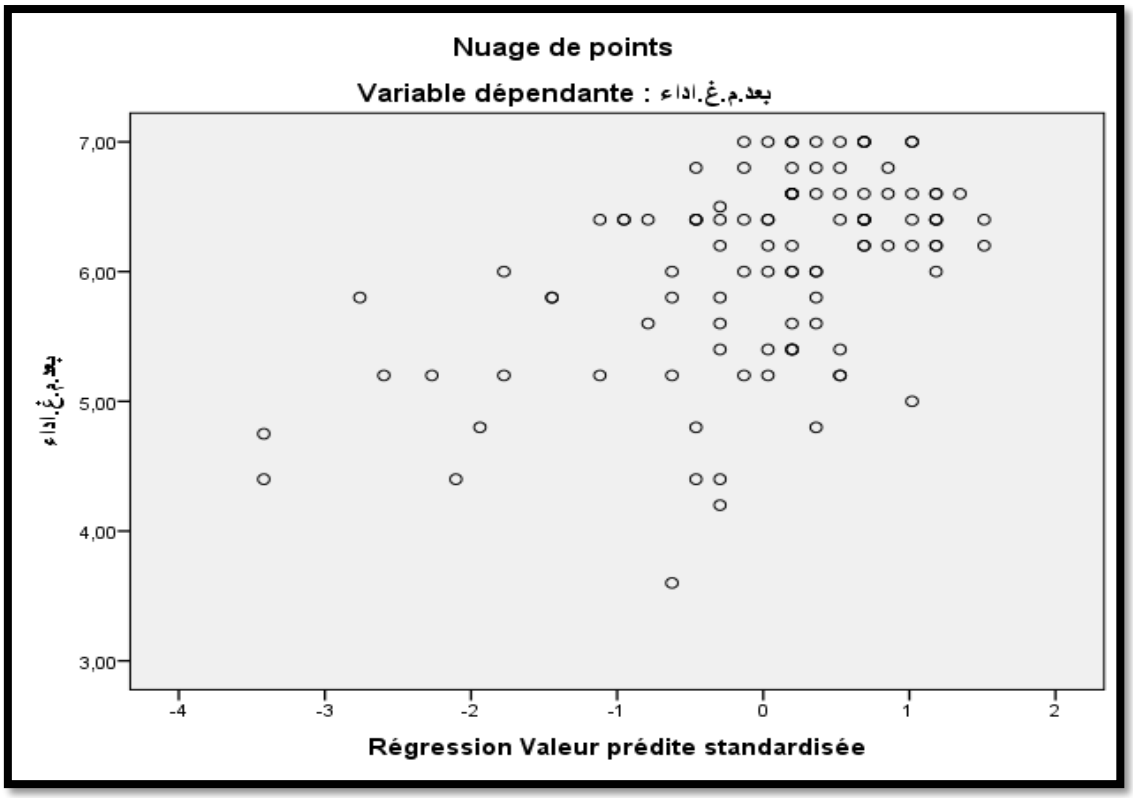


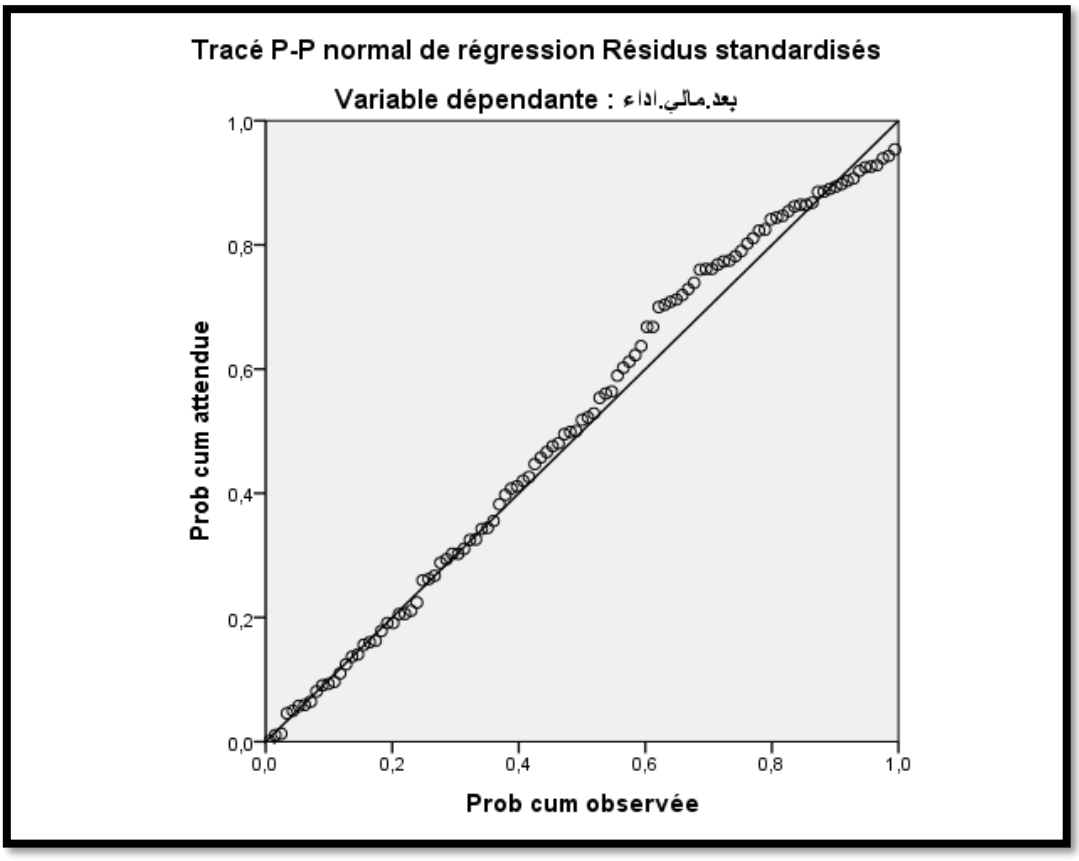


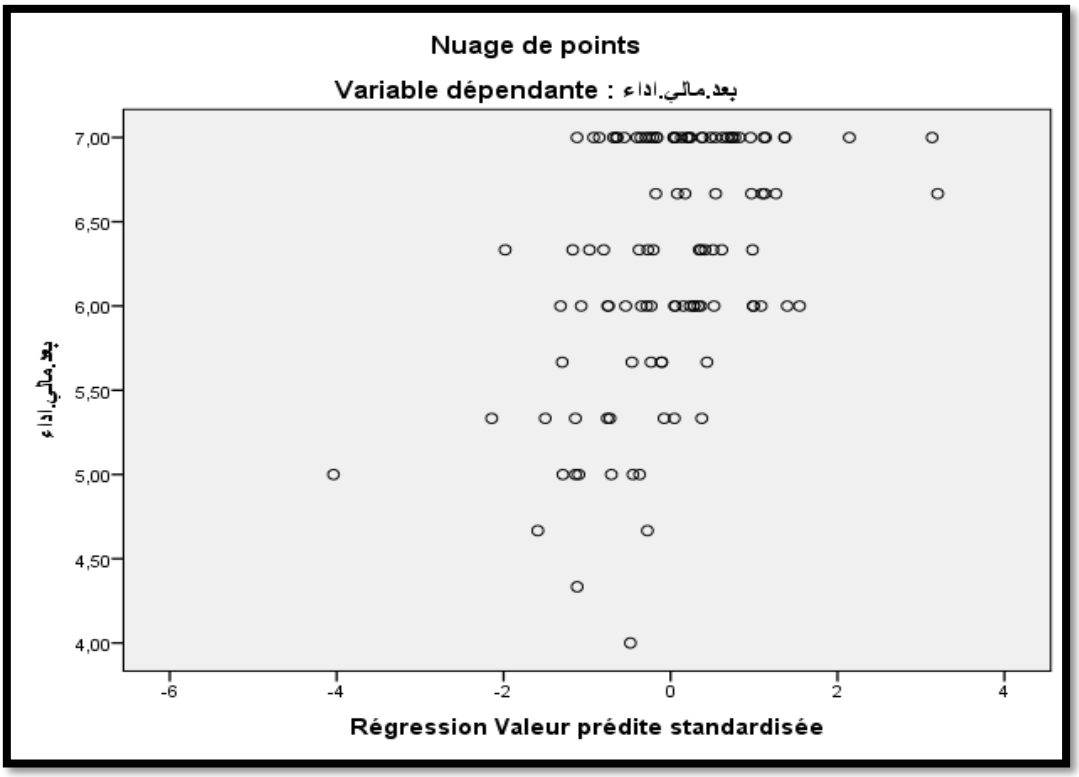

Histogramme
Variable dépendante : بعد.م.غ.اداء
Moyenne = -6,23E-16Ecart type
type = 0,995
N = 106
Fréquence
20
15
10
5
0
-4
-3
-2
-1
0
1
2
Régression Résidus standardisés

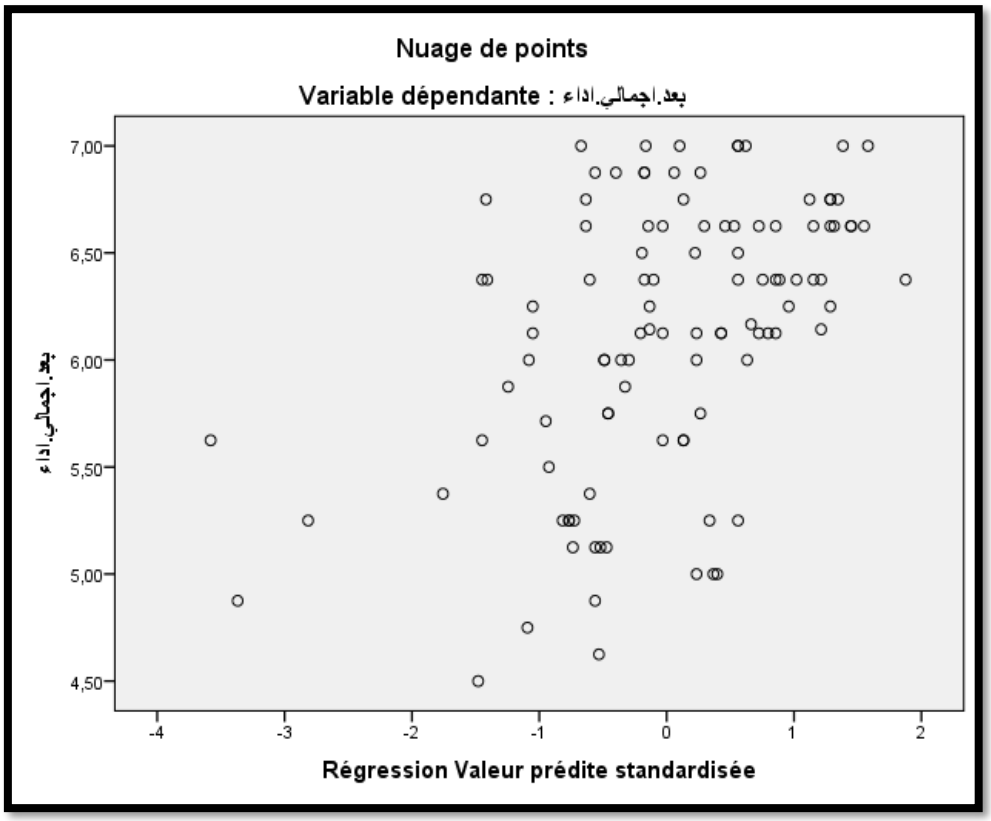

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés
Variable dépendante : بعد.م.غ.اداء
Prob cum attendue
1,0
0,8
0,6
0,4
0,2
0,0
0,0
0,2
0,4
0,6
0,8
1,0
Prob cum observée


Histogramme
Variable dépendante : بعد.مالي.اداء
Moyenne = 0,01Ecart type
type = 0,990
N = 107
Fréquence
15
10
5
0
-4
-3
-2
-1
0
1
2
Régression Résidus standardisés


Nuage de points
Variable dépendante : بعد.م.غ.اداء
بعد.م.غ.اداء
7,00
6,00
5,00
4,00
3,00
-4
-3
-2
-1
0
1
2
Régression Valeur prédite standardisée


Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés
Variable dépendante : بعد.مالي.اداء
Prob cum attendue
Prob cum observée
0,0
0,2
0,4
0,6
0,8
1,0


Nuage de points
Variable dépendante : بعد.مالي.اداء
بعد.مالي.اداء
Régression Valeur prédite standardisée
7,00
6,50
6,00
5,50
5,00
4,50
4,00
-6
-4
-2
0
2
4


Nuage de points
Variable dépendante : بعد.اجمالي.اداء
7,00
6,50
6,00
5,50
5,00
4,50
بعد.اجمالي.اداء
-4
-3
-2
-1
0
1
2
Régression Valeur prédite standardisée

تم بحمد الله