

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



BADJI MOKHTAR UNIVERSITY-ANNABA
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR - ANNABA

جامعة باجي مختار - عنابة-

كلية: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مخبر البحث في إدارة المنظمات (LARMO)

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

أثر تطبيق البرنامج الوطني للتأهيل على الجودة في المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة -دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في
الشرق الجزائري-

الشعبة

تسيير المؤسسات

للطالب

زرقة رؤوف

جامعة باجي مختار عنابة

أستاذ التعليم العالي

مدير الأطروحة: أ.د: سلايمي احمد

أمام أعضاء اللجنة

أ.د. حمادة كمال	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة باجي مختار - عنابة
أ.د. سلايمي أحمد	أستاذ التعليم العالي	مقررا	جامعة باجي مختار - عنابة
أ.د. عياش زبير	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي
د. شايب فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر -أ-	عضوا	جامعة باجي مختار - عنابة
د. بوعزيز ناصر	أستاذ محاضر -أ-	عضوا	جامعة 8 ماي 1945 - قالمة
د. تجاني وافية	أستاذ محاضر -أ-	عضوا	جامعة الحاج لخضر - باتنة

السنة الجامعية: 2018/2017

تصريح

أنا الباحث " زرفة رؤوف "، أصرح بأن هذا العمل البحثي المتمثل في أطروحة الدكتوراه بعنوان " أثر تطبيق البرنامج الوطني للتأهيل على الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشرق الجزائري-"
والمقدم لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير هو عمل أكاديمي خاص بي، وغير مقدم لا جزء منه ولا كله لأي مؤسسة علمية أخرى بهدف نيل شهادة أكاديمية أو غير ذلك، وأتحمل المسؤولية كاملة عن كل ما جاء في مضمونه.

المعني

زرفة رؤوف

الملخص

تبنّت الجزائر عدة برامج لتأهيل المؤسسات الجزائرية، حيث يعدّ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات آخر هذه البرامج (منذ سنة 2010)، والذي يركز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هدّف هذا البرنامج المعد من قبل وزارة الصناعة والمناجم إلى الرفع من مستوى أداء المؤسسة الجزائرية وزيادة تنافسيتها.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر تطبيق البرنامج الوطني للتأهيل على جودة المنتوجات والخدمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. حيث اعتمدت الدراسة على استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، من خلال توزيعها على 61 مسيرا ينتمون إلى 10 مؤسسات صغيرة ومتوسطة تنشط في أربعة قطاعات مختلفة في سبعة ولايات شرقية.

بعد المعالجة والتحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها، تم التوصل إلى وجود أثر قوي لتطبيق برنامج التأهيل بكل أبعاده على جودة المنتوجات والخدمات بكل أبعادها، كما خلصت الدراسة إلى وجود فروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة ترجع أهمها لنوع المؤسسة والقطاع الذي تنشط فيه، بناء على هذه النتائج، تم تقديم مجموعة من الاقتراحات للمساهمة في تحسين تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الكلمات المفتاحية

التأهيل، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجودة، أبعاد الجودة، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Résumé

L'Algérie a adopté plusieurs programmes de réhabilitation des entreprises algériennes, le dernier de ces programmes (depuis 2010), est axé sur les petites et moyennes entreprises. L'objectif de ce programme, élaboré par le ministère de l'Industrie et des Mines, est l'amélioration de la performance et la compétitivité de ces dernières.

Cette étude met en lumière l'impact de la mise en œuvre du programme national de mise à niveau, sur la qualité des produits et services dans les entreprises algériennes. L'étude s'est appuyée sur l'utilisation d'un questionnaire (comme outil de collecte de données) qui a été distribué sur 61 gestionnaires, relevant de 10 petites et moyennes entreprises opérant dans quatre secteurs différents et réparties sur sept wilayas de l'Est Algérien.

Du traitement et l'analyse statistique des données obtenues, il ressort que l'application du programme national de mise à niveau a eu un fort impact sur la qualité des produits et des services, dans toutes ses dimensions. De cette étude, il en résulte également des différences entre les réponses des éléments de l'échantillon. Cela est s'explique par la typologie des entreprises et la spécificité des secteurs d'activité.

Sur la base de ces résultats, des suggestions susceptibles d'apporter une contribution à l'amélioration la mise en œuvre du programme national de réhabilitation des petites et moyennes entreprises sont avancées.

Mots clés

Mise à niveau, petites et moyennes entreprises, le programme national de mise à niveau, la qualité, dimensions de la qualité, Agence nationale pour le développement des petites et moyennes entreprises.

Abstract

Algeria has adopted several programs for the rehabilitation of Algerian companies, the last of these programs (since 2010), focuses on small and medium-sized enterprises. The objective of this program, developed by the Ministry of Industry and Mines, is to improve the performance and competitiveness of the latter.

This study highlights the impact of the implementation of the national upgrading program on the quality of products and services in Algerian companies. The study relied on the use of a questionnaire (as a data collection tool) that was distributed to 61 managers, reporting to 10 small and medium-sized enterprises operating in four different sectors and spread over seven wilayas of the region. East Algerian.

From the processing and statistical analysis of the data obtained, it appears that the application of the national upgrading program had a strong impact on the quality of products and services, in all its dimensions. From this study, it also appears that there are differences in the responses of the sample elements. This is explained by the typology of the companies and the specificity of the sectors of activity.

Based on these findings, suggestions that could provide a contribution to improving the implementation of the National Small and Medium-sized Enterprise Rehabilitation Program are presented.

Key words:

Upgrading, small and medium enterprises, the National upgrading program for small and medium-sized enterprises, the quality, dimensions of quality, National agency for the development of small and medium-sized enterprises.

الشكر والتقدير

الشكر والحمد والامتنان لله عز وجل على توفيقني في إتمام هذا العمل،

كما أتوجه بالشكر والعرفان للأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور

" سلايمي أحمد "

الذي أشرف على هذا العمل وشفني بعلمه وخبرته وتوجيهاته العلمية القيمة

ودعمه المعنوي الكبير

ولا يفوتني أن أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إعداد هذه

الأطروحة ولو بالكلمة الطيبة.

كما أخص بالشكر كل من قدم لي يد العون أثناء توزيع استبيانات الدراسة من

إطارات وموظفي مؤسسات الدراسة.

الإهداء

اهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما،

إلى زوجتي وأبنائي أمير ووصال

إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة أخي وأختاي

إلى كل من ساندني ودعمني وشجعني.

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (من 2010 إلى 2016)	26
2-1	مناصب الشغل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من سنة 2010 إلى سنة 2016	29
3-1	مستويات التأهيل	39
4-1	الوظائف المرتبطة بعملية التأهيل	42
5-1	مسار عملية التأهيل	45
6-1	مراحل ملف التأهيل	59
7-1	عدد المؤسسات الراغبة في الدخول إلى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2013-2016)	68
8-1	توزيع المؤسسات الراغبة في دخول البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم لسنة 2016	71
1-2	جودة المنتوجات	83
2-2	الرهان جعل مستوى الجودة المنتظر والمدرک متطابقان	85
3-2	الجودة الخارجية قياس رضا المستهلك وقياس أداء المؤسسة	86
4-2	مفردات الجودة	93
5-2	الأهداف المختلفة لحلقات الجودة	102
6-2	كيفية عمل حلقات الجودة	107
7-2	دورة Deming للتحسين المستمر	115
8-2	مراحل دورة التحسين لـ Deming	116
9-2	الرسم البياني لـ Pareto	120

121	Ishikawa مخطط	10-2
147	نموذج الدراسة	1-3
169	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لاسم المؤسسة	2-3
169	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس	3-3
172	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	4-3
173	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الدراسي	5-3
175	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمنصب	6-3
176	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لعدد الدورات التكوينية	7-3
177	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للأقدمية في المؤسسة	8-3
179	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لحجم المؤسسة	9-3
180	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لطبيعة المسير	10-3
181	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لأقدمية المؤسسة	11-3
182	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لطبيعة المؤسسة	12-3
184	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لقطاع نشاط المؤسسة	13-3
185	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لطبيعة برامج التأهيل السابقة	14-3
216	اعتدالية التوزيع الإحصائي لمتغيرات الدراسة	1-4
219	الانتشار الخطي لبواقي النموذج	2-4
220	القيم المقبولة لاختبار دربن-واتسون (D.W test) لأبعاد المحور الأول	3-4
221	القيم المقبولة لاختبار دربن-واتسون (D.W. test) للمحور الأول	4-4
223	نتائج اختبار استقلالية البواقي	5-4

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	19
2-1	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الملكية من سنة 2010 إلى سنة 2016	27
3-1	توزيع مناصب الشغل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعمومية خلال الفترة من 2010 إلى 2016	30
4-1	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات	31
5-1	المعلومات المتعلقة بالتشخيص	63
6-1	المعلومات المتعلقة بالاستثمارات غير المادية	64
7-1	المعلومات المتعلقة بالاستثمارات المادية للإنتاج	65
8-1	المعلومات المتعلقة بالاستثمارات المادية ذات الأولوية	65
9-1	المعلومات المتعلقة بالاستثمارات التكنولوجية ونظام المعلومات	66
10-1	المعلومات المتعلقة بالتأطير	66
11-1	المعلومات المتعلقة بالتدريب أو المرافقة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، الصادرات، الابتكار والخبرة المالية	67
12-1	المعلومات المتعلقة بشهادات المطابقة	67
13-1	توزيع المؤسسات الراغبة في الدخول لبرنامج التأهيل حسب النشاط (2013-2016)	69
14-1	توزيع نتائج دراسة ملفات طلب التأهيل إلى غاية نهاية سنة 2016	72
1-2	الأرباح المرجوة من الجودة	98
2-2	أهم عوامل نجاح حلقات الجودة	110
3-2	عدد المؤسسات المتحصلة على شهادة الإيزو	132

139	قائمة المؤسسات المكونة لمجتمع الدراسة	1-3
141	قائمة المؤسسات المكونة لعينة الدراسة	2-3
142	عدد الاستبيانات الموزعة	3-3
163	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	4-3
164	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	5-3
165	معامل الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستبيان	6-3
166	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	7-3
167	نتائج اختبار التجزئة النصفية لمعامل غوتمان ومعامل سبيرمان براون	8-3
168	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤسسة	9-3
170	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس	10-3
171	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	11-3
172	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الدراسي	12-3
174	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمنصب الوظيفي	13-3
175	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لعدد الدورات التكوينية	14-3
176	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للأقدمية في المؤسسة	15-3
178	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لحجم المؤسسة	16-3
179	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لطبيعة المسير	17-3

180	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لأقدمية المؤسسة	18-3
181	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لطبيعة المؤسسة	19-3
183	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لقطاع نشاط المؤسسة	20-3
184	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لطبيعة برامج التأهيل السابقة	21-3
189	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التسيير الاستراتيجي والتنظيم	1-4
191	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الموارد البشرية	2-4
193	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاستثمارات المادية والإنتاج	3-4
194	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التسويق	4-4
196	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التسيير المالي والتمويل	5-4
198	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال	6-4
200	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد سياسة الجودة	7-4
201	درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى توفر أبعاد التأهيل	8-4
203	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأداء	9-4
204	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد السمات والملاح	10-4
205	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاعتمادية	11-4
206	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المطابقة	12-4
208	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد قابلية الصيانة	13-4

209	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المتانة	14-4
210	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الخصائص الجمالية	15-4
211	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الجودة المدركة	16-4
212	درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى توفر أبعاد الجودة	17-4
216	اختبار التوزيع الطبيعي K.S. Test	18-4
218	اختبار خطية العلاقات	19-4
220	اختبار الارتباط الذاتي D.W Test لأبعاد المحور الأول	20-4
221	اختبار الارتباط الذاتي D.W Test للمحور الأول (أبعاد التأهيل)	21-4
222	اختبار الأزواج الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة	22-4
224	تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التسيير الاستراتيجي والتنظيم على جودة المنتوجات والخدمات	23-4
225	تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد الموارد البشرية على جودة المنتوجات والخدمات	24-4
226	تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد الاستثمارات المادية والإنتاج على جودة المنتوجات والخدمات	25-4
227	تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير لبعد التسويق على جودة المنتوجات والخدمات	26-4
228	تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التسيير المالي والتمويل على جودة المنتوجات والخدمات	27-4
229	تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال على جودة المنتوجات والخدمات	28-4
231	تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد سياسة الجودة على جودة المنتوجات والخدمات	29-4

232	تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التأهيل وجودة المنتوجات والخدمات	30-4
237	تحليل ANOVA حول تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المؤسسة	31-4
239	نتائج اختبار (LSD) لتحديد اتجاه الفروق بالنسبة لمتغير المؤسسة	32-4
241	تحليل ANOVA حول تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	33-4
243	نتائج تحليل الفروقات للجنس باستخدام اختبار T	34-4
246	تحليل ANOVA حول تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السن	35-4
248	تحليل ANOVA حول تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	36-4
250	تحليل ANOVA حول تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الدورات التكوينية	37-4
251	نتائج اختبار (LSD) لتحديد اتجاه الفروق بالنسبة للدورات التكوينية	38-4
253	تحليل ANOVA حول تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	39-4
254	نتائج اختبار (LSD) لتحديد اتجاه الفروق بالنسبة لمتغير الأقدمية	40-4
256	تحليل ANOVA حول تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب حجم المؤسسة	41-4
258	نتائج تحليل الفروقات حسب طبيعة المسير باستخدام اختبار T	42-4
261	تحليل ANOVA حول تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب أقدمية المؤسسة	43-4

264	تحليل ANOVA حول تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب نشاط المؤسسة	44-4
265	نتائج اختبار (LSD) لتحديد اتجاه الفروق بالنسبة لنشاط المؤسسة	45-4
266	تحليل ANOVA حول تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة برامج التأهيل السابقة	46-4
268	نتائج اختبار (LSD) لتحديد اتجاه الفروق بالنسبة لطبيعة برامج التأهيل السابقة	47-4

جدول المواد

الصفحة	المكونات
أ	التصريح
ب	الملخص باللغة العربية
ت	الملخص باللغة الفرنسية
ث	الملخص باللغة الإنجليزية
ج	الشكر والتقدير
ح	الإهداء
خ	قائمة الأشكال
ذ	قائمة الجداول
ض	جدول المواد
1	المقدمة العامة
75-12	الفصل الأول: تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
12	تمهيد
13	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
13	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعايير تصنيفها
13	أولاً: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
17	ثانياً: معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
19	المطلب الثاني: خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
20	أولاً: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

21	ثانيا: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
22	المطلب الثالث: المشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
22	أولا: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
24	ثانيا: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
25	المطلب الرابع: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
25	أولا: وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
28	ثانيا: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤشرات الاقتصاد الجزائري
31	المطلب الخامس: الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
32	أولا: الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري (ANIREF)
32	ثانيا: لجنة المساعدة من أجل تحديد و ترقية الاستثمار و ضبط العقار (CALPIREF)
32	ثالثا: صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)
33	رابعا: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)
33	خامسا: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)
34	سادسا: الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)
34	سابعا: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANJEM)
34	ثامنا: الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME)
36	المبحث الثاني: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
36	المطلب الأول ماهية التأهيل وعناصره
36	أولا ماهية التأهيل
37	ثانيا: عناصر التأهيل

38	المطلب الثاني: أهداف التأهيل
40	المطلب الثالث: دوافع التأهيل وشروط نجاحه
40	أولاً: دوافع التأهيل
41	ثانياً: شروط نجاح عملية التأهيل
43	المبحث الثالث: برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
43	المطلب الأول: البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي (2000-2006)
43	أولاً: ماهية البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي
47	ثانياً: إجراءات برنامج التأهيل
48	ثالثاً: تقييم البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي
50	المطلب الثاني: برنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2002-2007)
50	أولاً: ماهية البرنامج
51	ثانياً: تقييم برنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
52	المطلب الثالث: برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال (2009-2012)
53	أولاً: ماهية البرنامج
54	ثانياً: تقييم البرنامج
54	المبحث الرابع: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2007-2010)، (2010-2014)
55	المطلب الأول: ماهية البرنامج والأجهزة المساندة له
55	أولاً: ماهية البرنامج
60	ثانياً: أجهزة البرنامج

61	المطلب الثاني: نشاطات البرنامج وإجراءاته
61	أولاً: نشاطات البرنامج
63	ثانياً: إجراءات البرنامج
68	المطلب الثالث: تقييم البرنامج وأسباب عدم تحقيقه لأهدافه
68	أولاً: تقييم البرنامج
73	ثانياً: أسباب عدم تحقيق البرنامج لأهدافه
75	خلاصة الفصل
135-77	الفصل الثاني: الإطار النظري للجودة
77	تمهيد
78	المبحث الأول: مفهوم الجودة
78	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الجودة
87	المطلب الثاني: المفاهيم الخاطئة عن الجودة
88	المطلب الثالث: أبعاد الجودة
92	المطلب الرابع: مفردات الجودة ورهاناتها
93	أولاً: مفردات الجودة
95	ثانياً: رهانات الجودة
99	المبحث الثاني: حلقات الجودة
99	المطلب الأول: مفهوم حلقات الجودة
105	المطلب الثاني: تكوين حلقات الجودة
107	المطلب الثالث: عوامل الفشل والنجاح في حلقات الجودة
111	المبحث الثالث: تسيير الجودة، أدواتها و مواصفات الإيزو

111	المطلب الأول: مفاهيم أخرى لتسيير الجودة
111	أولاً: الرقابة الكلية على الجودة
112	ثانياً: مفهوم "صفر خطأ"
114	ثالثاً: آراء Deming حول الجودة
116	رابعاً: رقابة الجودة في كافة المؤسسة
117	المطلب الثاني: أدوات وطرق تسيير الجودة
117	أولاً: أدوات تسيير الجودة
122	ثانياً: طرق تسيير الجودة
124	المطلب الثالث: مواصفات الإيزو 9000
124	أولاً: ماهية الإيزو 9000
125	ثانياً: متطلبات الإيزو 9000
130	ثالثاً: المصطلحات المستعملة
132	المطلب الرابع: الجودة وبرامج التأهيل في الجزائر
132	أولاً: تبني نظام الجودة في الجزائر
133	ثانياً: مساهمة برامج التأهيل في تبني نظام الجودة في الجزائر
135	خلاصة الفصل
186-137	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
137	تمهيد
138	المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية، مصادر جمع البيانات والمنهج المستخدم
138	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

138	أولاً: مجتمع الدراسة
140	ثانياً: عينة الدراسة
142	المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع البيانات
144	المطلب الثالث: منهجية ونموذج الدراسة الميدانية
144	أولاً: منهجية الدراسة الميدانية ومجالاتها
146	ثانياً: نموذج الدراسة الميدانية ومتغيراتها
149	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة
151	المبحث الثاني: الأداة الأساسية للدراسة
151	المطلب الأول: أداة الدراسة
151	أولاً: بناء الاستبيان
153	ثانياً: ترميز الاستبيان
160	المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان
161	أولاً: صدق الاستبيان
165	ثانياً: ثبات الاستبيان
168	المبحث الثالث: تحليل الإحصاء الوصفي للبيانات المتعلقة بعينة الدراسة
168	المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية
168	أولاً: تحليل البيانات المتعلقة باسم المؤسسة
170	ثانياً: تحليل البيانات المتعلقة بالجنس
171	ثالثاً: تحليل البيانات المتعلقة بالسن
172	رابعاً: تحليل البيانات المتعلقة بالمستوى الدراسي
174	المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الوظيفية

174	أولاً: تحليل البيانات المتعلقة بالمركز الوظيفي
175	ثانياً: تحليل البيانات المتعلقة بالدورات التكوينية
176	ثالثاً: تحليل البيانات المتعلقة بالأقدمية في المؤسسة
177	المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة ببيانات بالمؤسسة
178	أولاً: تحليل البيانات المتعلقة بحجم المؤسسة
179	ثانياً: تحليل البيانات المتعلقة بطبيعة المسير
180	ثالثاً: تحليل البيانات المتعلقة بأقدمية المؤسسة
181	رابعاً: تحليل البيانات المتعلقة بطبيعة المؤسسة
183	خامساً: تحليل البيانات المتعلقة بنشاط المؤسسة
184	سادساً: تحليل البيانات المتعلقة بطبيعة برامج التأهيل السابقة
186	خلاصة الفصل
270-188	الفصل الرابع: أثر تطبيق البرنامج الوطني للتأهيل على الجودة في المؤسسات محل الدراسة
188	تمهيد
189	المبحث الأول: مدى توفر أبعاد التأهيل في المؤسسات محل الدراسة
189	المطلب الأول: مدى توفر بعد التسيير الاستراتيجي بالمؤسسات محل الدراسة
190	المطلب الثاني: مدى توفر بعد الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة
192	المطلب الثالث: مدى توفر بعد الاستثمارات المادية والإنتاج بالمؤسسات محل الدراسة
194	المطلب الرابع: مدى توفر بعد التسويق بالمؤسسات محل الدراسة
195	المطلب الخامس: مدى توفر بعد التسيير المالي والتمويل بالمؤسسات محل الدراسة

197	المطلب السادس: مدى توفر بعد نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالمؤسسات محل الدراسة
199	المطلب السابع: مدى توفر بعد سياسة الجودة بالمؤسسات محل الدراسة
203	المبحث الثاني: مدى جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة
203	المطلب الأول: مدى توفر بعد الأداء في منتوجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة
204	المطلب الثاني: مدى توفر بعد السمات والملاح في منتوجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة
205	المطلب الثالث: مدى توفر بعد الاعتمادية في منتوجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة
206	المطلب الرابع: مدى توفر بعد المطابقة في منتوجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة
207	المطلب الخامس: مدى توفر بعد قابلية الصيانة في منتوجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة
209	المطلب السادس: مدى توفر بعد المتانة في منتوجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة
210	المطلب السابع: مدى توفر بعد الخصائص الجمالية في منتوجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة
211	المطلب الثامن: مدى توفر بعد الجودة المدركة في منتوجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة
214	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
214	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
214	أولاً: التعريف بنموذج الدراسة

215	ثانيا: التحقق من شروط تطبيق الانحدار الخطي المتعدد
223	ثالثا: تقدير معلمات النموذج (b _i)
233	رابعا: تقييم معلمات النموذج الخطي للدراسة
234	خامسا: تقييم المعنوية الكلية للنموذج
236	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
236	أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
239	ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
242	ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
245	رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
247	خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
249	سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة
252	سابعا: اختبار الفرضية الفرعية السابعة
255	ثامنا: اختبار الفرضية الفرعية الثامنة
257	تاسعا: اختبار الفرضية الفرعية التاسعة
260	عاشرا: اختبار الفرضية الفرعية العاشرة
262	احدى عشر: اختبار الفرضية الفرعية الحادية عشر
263	اثنا عشر: اختبار الفرضية الفرعية الثانية عشر
266	ثلاثة عشر: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة عشر
270	خلاصة الفصل
272	الخاتمة العامة
280	المراجع

المقدمة العامة

المقدمة العامة

يتميز المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة بالغموض والتغير المستمر، الشيء الذي يفرض عليها أن تتلاءم وتتكيف مع مختلف هذه التغيرات في جميع النواحي، خاصة وأن المؤسسة تؤثر وتتأثر بجميع المتغيرات التي توجد حولها، الداخلية منها والخارجية. حيث تعتبر المتغيرات الاقتصادية من أهم العناصر التي تتأثر بها المؤسسة. لذلك، وفي ظل عولمة الاقتصاديات، لم يعد لمفهوم المنافسة بعد محلي أو حتى إقليمي، بل أصبح له بعد عالمي؛ فالمؤسسة المنافسة لم تعد تلك التي تنشط في نفس الولاية أو في نفس الدولة، أو حتى في نفس القارة، بل إن كل مؤسسة موجودة في أي بلد في العالم (بطبيعة الحال تنتج منتوجا يمكن أن يحل بصفة كلية أو جزئية مكان منتج المؤسسة) يمكن أن نصنفها في خانة المؤسسات المنافسة.

وفي إطار دخول الجزائر في شراكة مع الاتحاد الأوروبي، ودخولها إلى منطقة التبادل الحر العربية الكبرى (GZALE)، ومفاوضاتها من أجل الدخول إلى منظمة التجارة العالمية، أصبحت المؤسسات الجزائرية في منافسة مباشرة مع المؤسسات الأوروبية والعربية وأيضاً المؤسسات العالمية. الأمر الذي من الممكن أن يوقعها في مشاكل معقدة نظراً لتنافسية المنتوجات الأوروبية والأجنبية من حيث الجودة مقارنة بمثيلاتها الجزائرية من جهة، ومن جهة أخرى ما يترتب عن الرفع التدريجي للقيود والرسوم الجمركية وفق ما تنص عليه هذه الاتفاقيات. بالتالي أصبح لزاماً على الدولة الجزائرية تبني برامج تهدف من خلالها إلى محاولة تأهيل المؤسسات لمواجهة مختلف التحديات الموجودة في محيطها.

تبنت الجزائر عدة برامج لتأهيل المؤسسات الجزائرية، حيث يعدّ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات آخر هذه البرامج، والذي يركز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هدَفَ هذا البرنامج المعد من قبل وزارة الصناعة والمناجم إلى الرفع من مستوى أداء المؤسسة الجزائرية وزيادة تنافسيتها، بالاعتماد على عدة محاور تتضمن الوظائف الأساسية للمؤسسة، كالتسيير الاستراتيجي والموارد البشرية والتسويق.

يعتمد أيضاً البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات، في سبيل تحسين أداء المؤسسات، على تشجيعها على الحصول على شهادات الجودة الوطنية منها والعالمية، وجعل منتوجاتها وخدماتها تنافس منتوجات وخدمات المؤسسات الأجنبية خلال توفرها على نفس المواصفات العالمية، وكذا توفر الأبعاد المختلفة للجودة كالأداء والاعتمادية والجودة المدركة.

إشكالية الدراسة:

في إطار تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وسعياً لرفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يهدف هذا البرنامج لتحسين جودة مخرجاتها من منتوجات وخدمات لتلبية حاجات ورغبات زبائنها ومن هنا تطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على جودة المنتوجات أو الخدمات بالمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين؟

وللإجابة عن التساؤل الرئيسي لموضوع البحث سوف نقوم بدراسة وتحليل واقع المؤسسات المدروسة للوقوف عند حقيقة تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى تأثيره على جودة المنتوجات والخدمات، وعليه يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مدى توفر أبعاد البرنامج الوطني للتأهيل في المؤسسات عينة الدراسة؟

2- ما مدى جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات عينة الدراسة؟

3- هل توجد علاقة تأثير وارتباط بين أبعاد البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة؟

4- هل توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتغيرات الخاصة بالمؤسسة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ؟

فرضيات الدراسة:

تدعيماً للأسئلة المطروحة أعلاه تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ من وجهة نظر المسيرين.

إن اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى المذكورة أعلاه، يقتضي اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، والتي كانت كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ لمحور التسيير الاستراتيجي والتنظيم على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ لمحور الموارد البشرية على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ لمحور الاستثمارات المادية والإنتاج على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ لمحور التسويق على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ لمحور التسيير المالي والتمويل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين.

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ لمحور نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين.

الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ لمحور سياسة الجودة على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية لأثر التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتغيرات الخاصة بالمؤسسة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$. إن اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية المذكورة أعلاه، يقتضي اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، والتي كانت كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المؤسسة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المركز الوظيفي عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضية الفرعية الثامنة: لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير حجم المؤسسة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضية الفرعية التاسعة: لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير مسير المؤسسة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضية الفرعية العاشرة: لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير أقدمية المؤسسة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضية الفرعية الحادية عشر: لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة المؤسسة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضية الفرعية الثانية عشر: لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير نشاط المؤسسة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

الفرضية الفرعية الثالثة عشر: لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة برامج التأهيل السابقة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

دوافع اختيار الموضوع:

- من أهم الدوافع التي أدت بالباحث لاختيار هذا الموضوع:
- اقتناع الباحث بالدور الهام لبرامج التأهيل وأثارها الإيجابية على رفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- نقص الدراسات التي تناولت تأثير البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على جودة المنتوجات والخدمات في المؤسسات الجزائرية.
- ميل الباحث للبحث في موضوع الجودة والتأهيل واعتباره من المواضيع ذات مجالات البحث الواسعة والشيقة والتي تتيح فرص أكثر للبحث.

أهداف الدراسة:

- إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو محاولة اكتشاف مدى تأثير البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على جودة المنتوجات والخدمات في عينة من المؤسسات الناشطة في الشرق الجزائري وذلك من خلال الأهداف التالية:
- تحديد ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومختلف العناصر المتعلقة بها.
- محاولة اكتشاف مفهوم التأهيل وكذا مختلف البرامج المعتمدة من أجل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
- تقييم برامج التأهيل السابقة من خلال الوقوف على النتائج المحققة لكل برنامج، وبصفة أخص البرنامج الوطني للتأهيل.
- تحليل مفهوم الجودة وأبعادها وكذا مختلف المفاهيم المتعلقة بتسيير الجودة.
- التعرف على مدى تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات عينة الدراسة.
- الوقوف على مدى جودة المنتوجات والخدمات في المؤسسات عينة الدراسة.
- تحديد العلاقة بين تطبيق البرنامج الوطني للتأهيل وجودة المنتوجات والخدمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المقدمة العامة

-تقديم اقتراحات بناء على نتائج الدراسة من أجل تطوير تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين جودة منتوجات وخدمات المؤسسات الجزائرية.

منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع وهذا نظرا لشكل وطبيعة الدراسة التي تستدعي توصيف وتحليل مجموعة من العلاقات والتفاعلات بين مفاهيم أساسية في البحث. حيث تم استعراض أهم ما جاءت به أدبيات الموضوع عن طريق مسح مكتبي لما توفر من مراجع، متمثلة في الكتب والدوريات والملتقيات المتضمنة للدراسات السابقة، وهذا بغية تحصيل المادة العلمية والمعرفة النظرية الضرورية في تعميق الفهم والإلمام بموضوع تأهيل المؤسسات، وكذا موضوع الجودة من أجل بناء النموذج النظري للدراسة.

أما في الدراسة الميدانية، فتم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء عن طريق تصميم استبيان كأداة دراسة أساسية تتضمن البيانات المطلوب تجميعها من مجتمع الدراسة عن طريق عينة، ليم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

هيكل الدراسة

قصد الإجابة على الإشكالية الأساسية للدراسة واختبار فرضياتها، تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول، فصلين نظريين وفصلين تضمنا الشق التطبيقي والميداني للدراسة. ويمكن توضيح محتويات هذه الفصول فيما يلي:

في الفصل الأول تم التطرق إلى تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال أربعة مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما المبحث الثاني فيتناول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فيما يتناول المبحث الثالث برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. وأخيرا المبحث الرابع الذي يتناول البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المقدمة العامة

أما الفصل الثاني فتم التطرق فيه إلى الإطار النظري للجودة من خلال ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناول مفهوم الجودة أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى حلقات الجودة. وفي المبحث الثالث تناولنا تسيير الجودة، أدواتها ومواصفات الإيزو.

الفصل الثالث خصص لتقديم الدراسة الميدانية والإطار المنهجي لموضوع البحث، حيث تم استعراض مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى منهجية ونموذج الدراسة الميدانية بجميع متغيراتها.

الفصل الرابع خصص لعرض بيانات الدراسة وتحليلها إحصائياً، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة والوقوف على مدى تأثير البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على جودة المنتوجات والخدمات في المؤسسات عينة الدراسة.

الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة في موضوع أي دراسة الإطار العام الذي ينطلق منه الباحث في تحديد أبعاد موضوع البحث انطلاقاً من نتائج الدراسات السابقة، لذلك قام الباحث بالاطلاع على بعض الأبحاث السابقة من كتب ودوريات ورسائل علمية منشورة وغير منشورة بغرض التعرف على الدراسات التي أجريت حول متغيرات الدراسة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1-دراسة عمرون بوجمعة سنة 2014 والمتمثلة في أطروحة دكتوراه بجامعة كيبك في مونتريال كندا، تحت عنوان " أثر برامج التأهيل على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محيط مفتوح ومركب- حالة الجزائر "

« Impact des programmes de mise à niveau sur la performance de la PME dans un environnement ouvert et intense : cas de l'Algérie »

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من برنامج للتأهيل، في محيط مفتوح ومركب في البلدان السائرة في طريق النمو (حالة الجزائر)، وكذا البحث عن العوامل الأساسية للنجاح (facteurs clés de réussite) في المؤسسة وفي المحيط الذي تعيش فيه، من وجهة نظر أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أيضاً هدف هذا الباحث إلى تقديم حلول لتحسين برامج التأهيل المستقبلية. اعتمدت الدراسة على تحليل 223 استبيان لمؤسسات لم تستعد من أي برنامج للتأهيل و198 مؤسسة استفادت من أحد برامج التأهيل.

المقدمة العامة

خلصت الدراسة إلى أن العوامل الأكثر تأثيرا على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي قامت بعملية التأهيل هي العوامل المتعلقة بتسيير الإنتاج والعوامل المرتبطة بالتسويق. حيث فسر ذلك كون الجزائر تتميز بطلب كبير على المنتوجات النهائية الشيء الذي يجبر المؤسسات على الإنتاج بكميات كبيرة والاعتماد على وظيفة التسويق لترويج هذه المنتوجات. كما استنتج الباحث عدم وجود ثقافة للجودة في المؤسسات الجزائرية وذلك بسبب عدم وجود مراكز تكوين للموارد البشرية لتسيير الجودة في المؤسسة.

2-دراسة حسين يحي سنة 2013، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر تحت عنوان " قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي" حيث هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إحداث التنمية وإجبارية الاهتمام بهذه الشريحة من المؤسسات من خلال عصرنتها، تحديثها وتأهيلها. كما هدفت أيضا إلى محاولة فهم سياق عملية التأهيل وإطارها النظري من خلال تناول المفاهيم ذات الصلة بموضوع التأهيل وتقييم برامج التأهيل من خلال قياس فعاليتها والوقوف على درجة تحقيقها للأهداف المسطرة مسبقا.

خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك شبه غياب للبيانات والإحصائيات التي تقدم أرقاما دقيقة حول مختلف برامج التأهيل، الشيء الذي يشكل عائقا أمام كل محاولة تقييم هذه البرامج، وأن عزوف المؤسسات عن الانخراط في مختلف برامج التأهيل يرجع بالأساس إلى ضعف المساعدات المالية لأنها لا تساعد في التخفيف من الأعباء المالية لهذه المؤسسات. كما اعتبر الباحث أن البنوك لا تقوم بدور فعال في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب عدم وجود الضمانات الكافية.

خلص الباحث أيضا أن هناك عدد معتبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتخلى عن برامج التأهيل في بدايتها بسبب العراقيل البيروقراطية كطول فترة صرف مستحقات المؤسسة أو بسبب طول فترة التأهيل.

3-دراسة يحي برويقات عبد الكريم، شيخي زين الدين وبن عربية نادية (2012)، وهي عبارة عن مقال بعنوان "برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطبيق أنظمة إدارة جودة ايزو9001" في ملتقى وطني بجامعة ورقلة، الجزائر.

المقدمة العامة

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق إلى شكل من أشكال دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والمتمثل في برنامج التأهيل وبالخصوص الشق المتعلق بأهمية الاستثمار في مجال بناء أنظمة إدارة جودة أيزو 9001 لزيادة فرص نجاح تلك المؤسسات في ظل التحديات الاقتصادية الجديدة.

خلصت الدراسة إلى أن الجودة امر لا بد من الاستثمار فيه، كما أن تطبيق أنظمة إدارة الجودة أيزو 9001 يمكن أن يحقق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة مكاسب من شأنها تعزيز قدرتها التنافسية.

4-دراسة عناني ساسية سنة 2014، وهي عبارة عن مقال علمي منشور في مجلة الاستراتيجية والتنمية العدد 6، التابعة لجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر تحت عنوان "سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وأثرها على تنافسياتها-دراسة تقييمية-".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإجراءات والبرامج الموضوعة من طرف الدولة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإبراز أهمية التأهيل وتقييم نتائج مختلف برامج التأهيل الوطنية والمختلطة.

خلصت الباحثة أنه وبالرغم من تبني الجزائر للعديد من السياسات والإجراءات الرامية لترقية وتطوير المؤسسات إلا أنها لم تصل إلى أهدافها وذلك بسبب العديد من المشاكل خاصة مشاكل التمويل والعقار الصناعي بالإضافة إلى عدم توفر بنوك معلومات اقتصادية. كما تعتبر الباحثة أن برامج التأهيل في الجزائر تعتبر جد محفزة نظرا للمبالغ المخصصة لها، لكن النتائج تبرز أن عملية التأهيل لم تتقدم بشكل قوي إذا ما قورنت بدول مجاورة كتونس والمغرب، وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لا تزال تعيش في بيئة تنافسية صعبة وأنها غير مؤهلة بعد لمواجهة المنافسة الدولية.

5-دراسة إلهام يحيوي سنة 2007، وهي عبارة عن مقال علمي في مجلة الباحث العدد 5 التابعة لجامعة الحاج لخضر باتنة تحت عنوان "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت عين توتة باتنة-

هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية وخلصت إلى الاهتمام بالجودة في المؤسسات الجزائرية في تطور ملحوظ، حيث تحاول المؤسسات تحسين جودة منتجاتها وخدماتها. كما خلصت الباحثة أيضا إلى وجود آثار إيجابية

المقدمة العامة

لتطبيق الجودة على الأداء الإنتاجي للمؤسسات الجزائرية. اقترحت الباحثة بعض التوصيات في مجال الجودة ودورها في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية ضمن المحيط الجزائري من أهمها ضرورة اعتماد الجودة كسلاح تنافسي والتنسيق والتعاون بين المؤسسات ذات الخبرة وتلك الأقل تجربة في مجال الجودة من اجل تبادل الخبرات والاستفادة من البرامج الناجحة في مجال الجودة، وكذلك إجراء تغييرات جوهرية في بيئة ثقافة المؤسسة لتوفير أرضية مناسبة لتطبيق نظام الجودة بفعالية.

6-دراسة يوسفات علي سنة 2015، وهي عبارة عن مقال علمي منشور في مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 8 العدد 1، التابعة لجامعة غرداية، الجزائر تحت عنوان "أهمية تطبيق أساليب الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

هدفت الدراسة إلى مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة (Start up) التي لم تتمكن من الحصول على شهادة الإيزو العالمية على تطبيق المبادئ الأولية للجودة المتمثلة في طريقة "5S"

خلصت الدراسة إلى أن الحصول على شهادة الإيزو أصبح المفتاح الحاسم لاكتساح السوق الوطني والولوج إلى السوق العالمي الضخم، وعند تعذر ذلك وجب على المؤسسات تبني طرق تساعد على إرساء قواعد العمل لتسجيل شهادة الإيزو أو غيرها من شهادات الجودة، كتبني الجودة كنظام متكامل من المكاتب الإدارية إلى ورشات الإنتاج ومن الإدارة العليا إلى القاعدة.

الفصل الأول

تأهيل المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في الجزائر

تمهيد

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم ركائز الاقتصاد الوطني، لما لها من دور كبير في عملية التنمية الاقتصادية ودفع عجلة النمو، حيث تعمل على خلق فرص عمل جديدة وترفع من حجم الناتج الداخلي. الشيء الذي جعلها محل اهتمام كبير من الدول والحكومات، حيث تعمل هذه الأخيرة على تطوير أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والرفع من تنافسيتها، لتصبح قادرة على الدخول إلى الأسواق العالمية، وذلك عن طريق تبني مجموعة من برامج التأهيل.

سنحاول إلقاء الضوء في هذا الفصل على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث ماهيتها، خصائصها وأهميتها، وكذا المشاكل والتحديات التي تواجهها. كما سنتطرق إلى واقع هذه المؤسسات في الجزائر ومختلف الهيئات التي تدعمها.

أيضا، سنحاول معرفة ماهية التأهيل، ومختلف العناصر التابعة له كالأهداف والدوافع وشروط النجاح. ثم نتطرق إلى مختلف برامج التأهيل التي عرفتتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتقييم النتائج التي وصلت إليها.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور فعال في الحياة الاقتصادية، وللتعامل معها يجب العمل على التحديد الدقيق لماهيتها، حيث يتطرق هذا المبحث إلى تعريفها ومختلف المعايير المستخدمة في تصنيفها، وكذلك يجب معرفة الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات والأهمية التي تلعبها. كما تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشاكل وتحديات وجب معرفتها وتحليلها، كما يجب معرفة مختلف الهيئات الحكومية التي تعمل على مساندة ودعم هذا النوع من المؤسسات.

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعايير تصنيفها

تتعدد التعريفات الخاصة بتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك باختلاف البلدان واختلاف المعايير التي تتم على أساسها عملية التصنيف.

أولاً: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا يوجد هناك إجماع على تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف بلدان العالم، حيث يوجد جدل واسع حول هذا الموضوع، سواء في البلدان المتقدمة أو في البلدان السائرة في طريق النمو. ويرجع ذلك لأسباب مختلفة نوجزها فيما يلي:

1- اختلاف مستوى النمو الاقتصادي: حيث أن هناك تطور غير متكافئ بين دول العالم وكذا مستويات نمو متفاوتة، لذلك فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا أو اليابان قد تعتبر كبيرة في بلد نامي⁽¹⁾، كما يؤثر المستوى التكنولوجي ويحدد أحجام المؤسسات الاقتصادية المختلفة ويعكس التفاوت في مستوى التطور الاقتصادي⁽²⁾.

2- اختلاف حجم وطبيعة الأنشطة الاقتصادية: تختلف أحجام المؤسسات باختلاف الأنشطة التي تمارسها، فطبيعة نشاط المؤسسات الخدمية التي لا تحتاج إلى استثمارات كبيرة مثلاً يختلف عن طبيعة نشاط المؤسسات الصناعية التي تحتاج استثمارات ضخمة، كما أن التحكم التنظيمي في المؤسسات التابعة للقطاع الصناعي يحتاج إلى هياكل تنظيمية أكثر تعقيداً من مثيلاتها التابعة للقطاع التجاري أو الخدمي.

(1) كليبات بسمة (2017)، "دور التحفيز الضريبية في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص 21

(2) رابح خوني ورقية حساني (2003)، "آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الدورة التدريبية الأولى حول تمويل

المشروعات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 2

3- اختلاف فروع النشاط الاقتصادي: حيث نجد داخل القطاع الاقتصادي الواحد مجموعة كبيرة من النشاطات، فالقطاع الصناعي مثلا يقسم إلى مؤسسات الصناعة الغذائية، الصناعة التحليلية، الصناعة التركيبية، الصناعة الصيدلانية..... الخ. لذلك فيمكن أن تختلف حاجة المؤسسات إلى اليد العاملة أو حجم الاستثمارات من مؤسسة إلى أخرى داخل نفس القطاع الاقتصادي.

4- تعدد معايير التصنيف: إن تعدد معايير التصنيف قد يعقد من عملية تحديد مفهوم واضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهناك من يستخدم معايير الحجم أو عدد العمال أو حجم الاستثمارات، و هناك من يمزج بين معايير أو أكثر كالحجم و النوع معا من اجل تمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات الأخرى⁽¹⁾.

من أجل الأسباب السابقة الذكر، يوجد أكثر من تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وسنستعرض أهم هذه التعاريف المتعلقة بالبلدان المتطورة والبلدان السائرة في طريق النمو كما يلي:

1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان المتطورة: نستعرض فيما يلي أهم تعريفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتطورة.

أ- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية: الذي يعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها " المؤسسة التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط فيه"⁽²⁾، و عليه حدد القانون الأمريكي مفهوم هذه المؤسسات وفقا لحدود عليا لمعياري حجم المبيعات وعدد العاملين⁽³⁾. فالمؤسسة العاملة في القطاع الخدمي يجب ألا تتجاوز إيراداتها السنوية 2 مليون دولار، أما المؤسسات الإنشائية فلا يجب أن تتجاوز إيراداتها السنوية 5 مليون دولار.

ب- تعريف اليابان: الذي يحدد عدد العمال الأقصى بالنسبة لكل قطاع وكذا أقصى قيمة لراس مال المؤسسة، و هذا في القانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الذي يشدد على ضرورة القضاء

(1) عثمان لخلف (2004)، "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص6

(2) مشعلي بلال (2017)، "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص 101

(3) لؤي محمد رضوان (2004)، "المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية"، ملتقى علمي حول المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، من 18 إلى 24 جانفي، جامعة القاهرة، مصر، ص 121

على كافة الحواجز والعقبات التي تواجه هذه المؤسسات و محاولة تذليلها⁽¹⁾. حيث يقدر الحد الأقصى في قطاع الصناعة بأقل من 300 عامل وأقل من 300 مليون ين ياباني. أما في قطاع الخدمات فيجب أن لا يتجاوز عدد العمال 100 عاملا، وألا يتجاوز راس مال المؤسسة 50 مليون ين ياباني.

ت-تعريف الاتحاد الأوروبي: من أجل مواجهة الاختلافات في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف بلدان الاتحاد الأوروبي، قامت المفوضية الأوروبية بتعديل وتوحيد هذا التعريف⁽²⁾، حيث تعتبر أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي كل مؤسسة يقل عدد عمالها عن 250 عامل و لا يزيد رقم أعمالها السنوي عن 50 مليون أورو، كما يجب أن تستوفي معيار الاستقلالية(لا تخضع لأكثر من 25% من قبل مؤسسة أخرى ليست في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة). وحسب هذا التعريف الموحد فإن المؤسسة المصغرة لا يجب أن تشغل أكثر من 9 عمال وأن لا يتجاوز رقم أعمالها 2 مليون أورو، أما المؤسسة الصغيرة فتشغل من 10 إلى 49 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها 10 مليون أورو، وبالنسبة للمؤسسات المتوسطة فعدد العمال فيها لا يتجاوز 250 عامل ولا يقل عن 50 عامل ورقم أعمالها اقل من 50 مليون أورو⁽³⁾.

ث-تعريف بريطانيا: ورد في القانون البريطاني لمواصفات المؤسسات الصغيرة أن المؤسسة الصغيرة هي مؤسسة مستقلة ومملوكة من شخص واحد أو عدة أشخاص وليس لها القدرة على السيطرة على سوق صناعتها التي تعمل فيها⁽⁴⁾، حيث لا يقل عدد العمال عن 50 عاملا و أن لا تتجاوز المبيعات السنوية 1.25 مليون جنيه إسترليني. وقد تم الاعتماد على حجم المبيعات كمؤشر للمؤسسات الصغيرة في حالة استقرار الأسعار وعدم وجود تضخم اقتصادي⁽⁵⁾.

2- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان السائرة في طريق النمو: نستعرض فيما يلي أهم تعريفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول السائرة في طريق النمو بما فيها تعريف الجزائر.

أ-تعريف الجزائر: قبل بداية الألفية الثالثة، كان هناك شبه إهمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في كل النواحي، القانونية، التنظيمية، الإدارية... الخ، و يمكن إرجاع ذلك إلى عدم الاهتمام

(1) جاسر عبد الله النصور (2006)، "المنشآت الصغيرة-الواقع والتجارب"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17 و18 افريل، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص4

(2) شبلي دنيا (2017)، "تقييم سياسات الاستثمار في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وأثرها على التنمية الاقتصادية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص 20

(3) Nadine Levratto (2009), "Les PME. Définitions, rôles économiques et politiques publiques", De Boeck Université, Bruxelles, Belgique, p 22

(4) شبلي دنيا، مرجع سبق ذكره، ص21

(5) مروة احمد، نسيم برهم (2008) "الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، ص 86

بالقطاع الخاص ككل و عدم إتاحة الفرصة له ليلعب دوره في التنمية الاقتصادية، وكذا لاعتماد الجزائر على المؤسسات الكبرى وإعطائها الأولوية في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني للالتحاق بركب الدول المتقدمة⁽¹⁾. حيث وجدت الجزائر نفسها مجبرة على تحديد تعريف ومعايير محددة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد دخول الألفية الثالثة (ابتداء من سنة 2000) وذلك بعد انضمامها إلى المشروع الأورومتوسطي وكذلك توقيعها على الميثاق العالمي حول المشروعات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000⁽²⁾.

أصدرت الجزائر القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2001، وذلك من خلال القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ الموافق ل 12 ديسمبر 2001 م، والذي جاء لإعطاء تعريف واضح ومحدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث عرفت المادة 4 من القانون السابق الذكر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أنها تلك التي "تشغل من 1 إلى 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار، و تستوفي معايير الاستقلالية"⁽³⁾ و يقصد بالاستقلالية هنا أن لا يملك راس مال المؤسسة من طرف مؤسسة أخرى بأكثر من 25 %.

كما قامت الجزائر بإصدار قانون جديد رقم 02-17 في 11 جانفي 2017 و الذي يعدل و يتمم القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر سنة 2001، حيث جاء هذا القانون لتعديل الحدود المالية الفاصلة بين كل من المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة بما يتوافق مع التطور الاقتصادي الحاصل وأهداف الدولة الرامية لتطوير هذا القطاع⁽⁴⁾، لتصبح اقل من 20 مليون دينار بالنسبة للحصيلة السنوية و اقل من 40 مليون دينار بالنسبة للمؤسسة المصغرة، اقل من 200 مليون

(1) عبد الله غالم وسبع حنان (2013)، "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني"، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 5 و 6 ماي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، ص 120

(2) كليبات بسمة، مرجع سبق ذكره، ص 43

(3) القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ الموافق ل 12 ديسمبر 2001 "القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الجريدة الرسمية، العدد 77، ص 5

(4) مشعلي بلال، مرجع سبق ذكره، ص 105

دينار بالنسبة للحصيلة السنوية و اقل من 400 مليون دينار بالنسبة للمؤسسة الصغيرة، اقل من 1000 مليون دينار بالنسبة للحصيلة السنوية و اقل من 4000 مليون دينار بالنسبة للمؤسسة المتوسطة⁽¹⁾.
 ب-تعريف تونس: عرفت المؤسسة الصغيرة في المرسوم رقم 814/94 بتاريخ 11 افريل 1994 المتعلق بتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها تلك المؤسسة التي لا يتعدى حجم استثماراتها 3 ملايين دينار تونسي بما في ذلك راس المال المملوك من قبل أشخاص تونسيين و في شكل مؤسسات فردية⁽²⁾

ج-تعريف المغرب: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة المغربية على أنها "كل مؤسسة يديرها مباشرة أشخاص طبيعيين، سواء كانوا مالكيها أو شركاء في ملكيتها، و أن لا تكون مملوكة بأكثر من 25 % في راس مالها من طرف مؤسسة أخرى أو مجموعة مؤسسات"⁽³⁾ و بذلك فالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة يكون عدد عمالها اقل من 200 عامل و يكون رقم أعمالها لا يتعدى 75 مليون درهم و لا تفوق أصولها 50 مليون درهم.

ثانيا: معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تختلف المعايير التي يتم على أساسها تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى نوعين أساسيين هما المعايير الكمية والمعايير النوعية⁽⁴⁾.

1-المعايير الكمية: تهتم بتصنيف المؤسسات اعتمادا على مجموعة من السمات الكمية التي تبرز الفروقات بين الأحجام المختلفة للمؤسسات كعدد العمال وقيمة الأصول ورقم الأعمال. ونوجز اهم هذه المعايير فيما يلي:

⁽¹⁾ القانون رقم 17-02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 هـ الموافق 10 يناير سنة 2017 م " القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الجريدة الرسمية، العدد 2، ص 5، 6

⁽²⁾ حركات سعيدة (2015)، "التأهيل كطريقة لإدارة أزمات المؤسسة-دراسة حالة الجزائر وتونس-" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص 37

⁽³⁾ Mohamed Abdellaoui(2007), amina Haoudi " **outils de financement et contraintes de développement des PME au Maroc**", forum pour le développement en Afrique du nord, « le commerce pour une croissance créatrice d'emplois » Marrakech, février, p2

⁽⁴⁾ فايز جمعة النجار، عبد الستار العلي (2006)، "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص62

أ- عدد العمال: و الذي يعتبر احد المعايير الأساسية الأكثر استخداما في تمييز حجم المؤسسة، و يعود ذلك لسهولة البيانات المتعلقة بالعمالة في المؤسسات⁽¹⁾، لكن هذا المعيار لاقى انتقادات كثيرة تتعلق أساسا انه معيار غير مهم اذا ما قورن بالعناصر الإنتاجية الأخرى كحجم الإنتاج و المعدات الرسمانية.

ب- معيار رأس المال: يمثل رأس المال عنصرا حاكما في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسات، فهو من المعايير الأساسية لتمييز وتحديد حجم المؤسسة⁽²⁾، إلا أن هذا المعيار لا يمكن الاعتماد عليه لوحده نظرا لاختلاف قيمة النقود من بلد لآخر من جهة ومن جهة أخرى صعوبة تحديد رأس المال المستثمر إن كان المقصود به رأس المال الكلي (الثابت و العامل) أو رأس المال الثابت.

ت- معيار رقم الأعمال: الذي يعتبر من المعايير التي تبين مستوى نشاط المؤسسة وقدراتها التنافسية، إلا انه لا يصلح دوما للمقارنة بين المؤسسات، نظرا لصعوبة توفر معلومات دقيقة عن المبيعات السنوية للمؤسسات الصغيرة التي لا تحتفظ بدفاتر وحسابات منتظمة، كما يصعب تطبيقه في الأنشطة التي تتصف بمبيعاتها بالتغيرات أو التقلبات الموسمية.

ث- معيار القيمة المضافة: و المقصود بها صافي إنتاج المؤسسة بعد استبعاد قيمة المستلزمات الوسيطة⁽³⁾، لكن هذا المعيار لا يصلح لإجراء المقارنة بين القطاعات و الأنشطة المختلفة.

رغم تعدد المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن أكثر المعايير استخداما هو معيار عدد العمال، إذ يعتبر أكثرهم قبولا على المستوى الدولي⁽⁴⁾.

2- المعايير النوعية: و التي تسمى أيضا بالمعايير الاجتماعية أو التحليلية⁽⁵⁾، حيث انه نظرا لاختلاف المؤسسات، فانه من الأفضل وضع معايير يتم بناءا عليها تجميع المؤسسات ذات الخصائص المتشابهة (طريقة تسيير المؤسسة، الاستقلالية، مدى تخصص و تكوين العمال و الإداريين.....)⁽⁶⁾.

وتتمثل أهم المعايير النوعية فيما يلي:

(1) نظيرة قلاذي، محمد الأمين وليد طالب (2013)، "دور المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة في الحد من البطالة" الملتقى الدولي حول تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل"، 11 و 12 مارس، جامعة سطيف، الجزائر، ص 5

(2) الصريفي محمد (2009)، "البرنامج التأهيلي لأصحاب المشروعات الصغيرة"، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 23

(3) مشعلي بلال، مرجع سبق ذكره، ص 98

(4) محمد فتحي صقر (2004)، "واقع المشروعات الصغيرة وأهميتها"، ندوة حول المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، من 18 إلى 22 جانفي، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، ص 15

(5) Robert Wtterwulghé (1998), "La PME une entreprise humaine", De Boeck Université, Bruxelles, Belgique, p14

(6) برهوم هاجر (2017)، "تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص 17

أ- معيار المسؤولية: أي تحديد من هو المسؤول عن المؤسسة، المالك أو مسير له أجر، فغالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون مالکها هو المسير. وهو الذي يقوم بإدارة المؤسسة ويمكن أن يجمع بين عدة وظائف كالتسويق والتمويل... الخ، عكس ما يحدث في المؤسسات الكبيرة. بالتالي فالمالك يتحمل مسؤولية تشغيلها و يتحمل الخسائر⁽¹⁾

ب- معيار الملكية: أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترجع ملكيتها إلى العائلات أو القطاع الخاص بصفة عامة، في شكل شركات أشخاص أو شركات أموال.

ت- المعيار القانوني: يتوقف الشكل القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على طبيعة وحجم رأسمالها، وكذا طريقة تمويلها. حيث أن رأسمال شركات الأموال يكون غالبا أكبر من رأسمال شركات الأفراد. ث- معيار الاستقلالية: يقصد به استقلالية المؤسسة عن أي تكتلات أو اندماجات مع مؤسسات أخرى، أي مقدار مساهمة المؤسسات الأخرى في راس مال المؤسسة.

ويمكن تلخيص معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في الجدول رقم (1-1)

الجدول رقم (1-1): معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الصفحة / المعايير	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي (دج)	الحصيلة السنوية (دج)
المؤسسة المصغرة	1-9	اقل من 2 مليون	اقل من 10 مليون
المؤسسة الصغيرة	10-49	اقل من 200 مليون	اقل من 100 مليون
المؤسسة المتوسطة	50-250	من 200 مليون إلى 2 مليار	من 100 إلى 500 مليون

المصدر: القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ الموافق ل 12 ديسمبر 2001 "القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الجريدة الرسمية، العدد 77، ص6 من خلال الجدول رقم (1-1)، نلاحظ التطابق الكبير بين المعايير المعتمدة من طرف الجزائر والمعايير المعتمدة من طرف الاتحاد الأوروبي من خلال اعتماد نفس المعايير وهي كل من عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، الحصيلة السنوية وكذا معيار الاستقلالية.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات، كما لها أهمية كبيرة في الرفع من عجلة النمو الاقتصادي في البلد الذي تعمل فيه.

(1) توفيق عبد الرحيم (2002)، "إدارة الأعمال التجارية الصغيرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 36

أولاً: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من السمات والخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات وفيما يلي لمحة عن أهم هذه الخصائص:

1-سهولة التأسيس: حيث أن رأسمال هذه المؤسسات غالباً ما يكون عبارة عن المدخرات الشخصية لصاحب المؤسسة، عكس المؤسسات الكبرى التي تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة.

2-الجمع بين الملكية والإدارة: بمعنى لا توجد حدود فاصلة بين المالك و المسير، حيث تتركز القرارات غالباً في يد المالك، وهذا ما يجعل عملية اتخاذ القرار أكثر سرعة و فعالية⁽¹⁾.

3-سهولة وبساطة التنظيم: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببساطة الهيكل التنظيمي، نظراً لوجود عدد قليل من الأنشطة والمهام التي تقوم بها.

4-خلق فرص عمل: تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى موارد بشرية لا تحوز خبرة عالية أو أقدمية كبيرة في العمل، فهي تحتاج إلى طاقات بشرية محفزة ولديها التكوين الكافي للعمل، الأمر الذي يساعد على خلق إطارات فنية جديدة وتنمية مهارات قدامى العاملين في النشاط⁽²⁾.

5-محدودية الانتشار الجغرافي: تكون اغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محلية أو جهوية، بمعنى أنها تنشط في المنطقة الجغرافية أو الجهة التي توجد فيها مما يؤدي إلى تنميين الموارد المحلية واستغلالها استغلالاً أمثل، كما تحقق أيضاً إمكانية التشغيل الذاتي و القضاء على مشكلة البطالة و توفير المنتجات و الخدمات للأفراد محلياً⁽³⁾.

6-معدلات الفشل والوفاة العالية: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عرضة دائمة طويلة مدة حياتها⁽⁴⁾ للموت أو التصفية أو الغلق مقارنة بالمؤسسات الكبرى.

7-محدودية المساحات اللازمة للنشاط: لا تتطلب مساحات كبيرة لإقامتها، بل تستغل مساحات وتجهيزات بسيطة، مما يجعل تكاليفها منخفضة⁽⁵⁾.

⁽¹⁾Pascal Vidal (2007) « Faire évoluer son système d'information, guide pratique à l'usage du dirigeant des PME », édition Maxima, Paris, France, P21

⁽²⁾ عقبة نصيرة (2015)، "فعالية التمويل البنكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 23

⁽³⁾ حسن رحيم (2002)، "ترقية شبكة دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، 8 و 9 افريل، جامعة عمار تليجي الأغواط، الجزائر، ص59

⁽⁴⁾ سعاد نائف برنوطي (2005)، "إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد الريادة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص82

⁽⁵⁾ عبد القادر شتيح (2016)، "دور النكاه الاقتصادي في التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص83

ثانيا: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا كبيرا في تنمية اقتصادات الدول وتنشيطها، من خلال الدور الفعال في العديد من المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، حيث تبرز أهميتها في:

1- توفير مناصب العمل: أي الحد من تفاقم ظاهرة البطالة، حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستخدم فنون إنتاج بسيطة نسبيا في بداياتها مقارنة مع المؤسسات الكبرى، وهذا ما يتوافق مع طلبات العمل التي يكون أصحابها ذوي خبرة ضعيفة أو منعدمة. ومن هنا ظهرت أهمية الصناعات الصغيرة في توفير فرص العمل و الحد من مشكلة البطالة⁽¹⁾.

2- القدرة على التكيف مع ظروف المحيط: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمرونة و القدرة على مواجهة الظروف غير الطبيعية و بشكل خاص في فترات الركود الاقتصادي⁽²⁾، وهذا ما تعجز عنه المؤسسات الكبيرة. حيث تستثمر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاعات ذات الاستثمار المالي الأقل و في القطاعات الأكثر ديناميكية⁽³⁾.

3- الاستخدام الأمثل للموارد المحلية: حيث تستغل هذه المؤسسات مدخرات الأفراد كجزء أساسي في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدلا من تجميدها، كما تستغل المواد الأولية الخاصة بالصناعات التقليدية والغذائية.

4- تنمية الصادرات وتقليل الواردات: يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة توفير سلع قادرة على المنافسة أو تحل محل السلع المستوردة، وبالتالي فهي تساهم في رفع قيمة صادرات الدول وتخفيض قيمة الواردات من البلدان الأخرى.

5- تحقيق التكامل الصناعي: تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توفير احتياجات المؤسسات الكبيرة من خلال المقاوله من الباطن وربط علاقة تكاملية معها من اجل تطوير وتحديث منتجاتها وخدماتها.

6- خلق القيمة المضافة: تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة في مختلف الاقتصادات من خلال مبادلات السلع وإنتاجها وتقديم خدماتها، فهي تخلق قيمة مضافة معبر عنها بالفرق بين التكلفة المحتملة والأرباح والإيرادات المحققة⁽⁴⁾

(1) فتحي السيد أبو سيد احمد (2005)، "الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية المحلية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ص

(2) ماجدة العطية (2006)، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 24

(3) نبيل جواد (2007)، "إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، ص 77

(4) شبلي دنيا، مرجع سبق ذكره، ص 38

المطلب الثالث: المشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مجموعة من المشاكل التي تؤثر على سيرها العادي، كما تواجه مجموعة من التحديات التي يجب عليها أن تواجهها من أجل البقاء والاستمرارية.

أولاً: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن تقسيم المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مشاكل داخلية يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها ومشاكل خارجية لا تستطيع المؤسسة التحكم بها.

1-المشاكل الداخلية: والتي تتبع من المحيط الداخلي للمؤسسة، حيث تستطيع المؤسسة التحكم فيها والسعي إلى حلها، وترتبط أهم هذه المشاكل بـ:

أ-تغلب الطابع الفردي في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حيث تعود اغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أفراد أو عائلات والذين يتحكمون في الأمور الإدارية والتنظيمية لمؤسساتهم، أي أن هناك مركزية في عملية اتخاذ القرار. الشيء الذي يشكل قصورا واضحا في الخبرات التسييرية والقدرات التنظيمية، والذي يؤدي إلى عدم اتساق القرارات بسبب نقص القدرة والمهارة للمسير غير المحترف وكذا تدخله في كافة شؤون المؤسسة⁽¹⁾.

ب- نقص العمالة الفنية المدربة: حيث تفضل العمالة الماهرة العمل في المؤسسات الكبيرة، لوجود الأجور العالية والمزايا الأفضل للترقية، لذلك يلجأ أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تشغيل أفراد غير مهرة ليتم تدريبهم على العمل داخل المؤسسة، ومع ذلك يلاحظ انخفاض لإنتاجية العمل نظرا لمحدودية إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁽²⁾. أيضا قد يترك هؤلاء الأفراد المؤسسة بمجرد إتقانهم للعمل ويتجهون للمؤسسات الكبيرة للاستفادة من امتيازات التقاعد والضمان الاجتماعي⁽³⁾.

ت-قدم تكنولوجيا الإنتاج: تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا على آلات ومعدات قديمة نسبيا، حيث يحتاج اغلبها إلى التجديد والإحلال، وهذا يحتاج إلى أموال كبيرة لا تتوفر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ث-ارتفاع التكاليف الإنتاجية: وذلك بسبب عدم وجود سياسة رقابة فعالة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا غياب ثقافة الترشيح في هذه المؤسسات.

(1) محمد فريحي (2006)، "المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي"، الملتقى الدولي حول متطلبات

تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، يوم 17 و18 افريل، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص 744

(2) مصطفى يوسف كافي (2016)، "ريادة الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 56

(3) سليمة رقيبة (2006)، "تجربة بعض الدول في الصناعات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في الدول العربية، 17 و18 افريل، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص 33

ج- صعوبة التسويق: حيث تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشاكل ترتبط أساسا بعدم القدرة على تسويق منتوجاتها أو خدماتها نظرا لوجود منافسة كبيرة في السوق الذي تنشط فيه والذي توجد به مؤسسات كبيرة ذات إمكانيات ضخمة. إضافة إلى هذا يفضل المستهلكون التعامل مع المؤسسات الكبيرة لعدة اعتبارات تتعلق أساسا بمستوى الجودة والسعر⁽¹⁾ المقدم وكذا الضمانات المصاحبة للمنتوج أو الخدمة المقدمة.

2- المشاكل الخارجية: والتي ترتبط بالمحيط الخارجي الذي تتواجد فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتعلق أساسا بـ:

أ- مشاكل تمويلية: تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تمويلها العديد من الصعوبات خاصة فيما يتعلق بالقروض البنكية (التي تكون المؤسسة مجبرة للجوء إليها نظرا لحاجتها للتمويل)، كطول الفترة الزمنية للحصول على القروض وتعدد الإجراءات الإدارية في البنوك. أيضا تكون القروض الممنوحة محدودة القيمة وغير كافية لقيام المؤسسة بالاستثمار، وارتفاع نسب الفائدة على هذه القروض.

ب- مشاكل مرتبطة بالعمارة: تتميز المناطق الصناعية في الجزائر بالحالة المزرية من حيث التنمية و التسيير والتنظيم⁽²⁾، كما أن الحصول على العمارة الصناعي المناسب يعد احد المشاكل الأساسية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ذلك لأسباب ترتبط بصعوبة الحصول على عقد للملكية أو حتى عقد للإيجار بسبب عدم تحرر سوق العمارة بشكل يحفز على الاستثمار⁽³⁾. كما أن غياب إطار قانوني يحدد طرق وآجال وكيفيات وشروط التنازل عن الأراضي قد أثر بشكل كبير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ت- مشاكل تتعلق بالمحيط الإداري: تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى إجراءات إدارية معقدة وطويلة تؤدي في أحيان عديدة إلى تخلي المستثمرين عن مشاريعهم. حيث يلاحظ أن الإدارة الجزائرية بصفة عامة لا تزال تعمل بدون مرونة تنظيمية، حيث تنسم إجراءاتها بالروتين والجمود الشيء الذي يؤدي إلى تعطيل العديد من المشاريع الاستثمارية. إذ أن اغلب القوانين والأنظمة المطبقة لا تراعي ظروف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتواضع إمكانياتها وقلة خبرتها، وبالتالي فالإدارة لم تستوعب لحد الآن أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو قطاع ديناميكي وحساس يجب دعمه بكل الطرق.

(1) مشعلي بلال، مرجع سبق ذكره، ص 116

(2) بوبكر نعرورة (2013)، "المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى الدولي حول واقع وآفاق

النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 5 و 6 ماي، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، ص 6

(3) غدير احمد سليمة (2017)، "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر"، رسالة دكتوراه غير منشورة،

جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، الجزائر ص22

ث- مشاكل الخدمات والهياكل الأساسية: تشهد المناطق الصناعية بشكل عام نقصا في الخدمات والهياكل الأساسية، كالتزود بالطاقة الكهربائية الذي يعرف انقطاعات مستمرة وتذبذبا في التزويد مما يؤثر سلبا على سير العمليات الإنتاجية، كما تعرف شبكة الطرقات ووسائل النقل ضعفا كبيرا مع ارتفاع تكاليفها⁽¹⁾.
ج- عدم توفر المعلومات: إن عدم حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المعلومات الاقتصادية من شأنه أن يؤثر على اتخاذ القرارات (وخاصة القرارات الاستثمارية) داخل المؤسسة، نتيجة عدم إدراك فرص الاستثمار المتاحة أو يشكل عائقا أمام رسم هذه المؤسسات لسياستها الإنتاجية والتسويقية لعدم الإلمام بتطورات الطلب والإنتاج ومستويات الأسعار.

ح- المشاكل المتعلقة بالجانب الجبائي والجمركي: تتمثل في صعوبات التصدير نتيجة للإجراءات المتخذة من مصاح الجمارك، كما أن النسب المرتفعة للضرائب والرسوم على أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال مراحل حياتها الأولى قد يؤدي بالعديد منها إلى التوقف النهائي عن النشاط.

ثانيا: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من التحديات أثناء مدة حياتها، تتعلق أساسا بالمحيط الذي تعيش فيه والذي يتكون من مجموعة من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والتكنولوجية (PESTEL)، يتميز هذا المحيط بالتغير المستمر والتعدد. لذا يجب على المؤسسة فهم وإدراك ما يجري في هذا المحيط لتستطيع التكيف معه. ويمكن ذكر أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

1- التحديات المتعلقة بالتطورات التكنولوجية: وهذا على مستوى تكنولوجيا الإنتاج وعلى مستوى تكنولوجيا الإعلام والاتصال. ففي مجال تكنولوجيا الإنتاج، أدى التقدم التكنولوجي بالمؤسسات إلى الاهتمام بتنمية ونشر الأساليب الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا العالية بهدف الزيادة في جودة المنتجات، وتحسين الأداء الإنتاجي، الشيء الذي يدعم ويحسن المزايا التنافسية التي تتمتع بها مقارنة مع المنافسين⁽²⁾.
أما في مجال الإعلام والاتصال، فقد أدى التطور التكنولوجي إلى تسهيل عمليات الاتصال بين البلدان، كما أدى إلى تحقيق السرعة في أداء المعاملات الدولية التجارية منها والمالية. وكذلك إلى عولمة الاقتصاديات وتشابه أنماط الاستهلاك بين مختلف الشعوب باختلاف القارات التي تنتمي إليها.

(1) عبد المطلب عبد الحميد (2009)، "اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 73

(2) نعيمة برودي (2006)، "التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، يومي 17 و18 أفريل، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص 117

2- التحديات المرتبطة بالتكتلات الاقتصادية والشراكة بين الدول: حيث تتوجه أغلب الدول إلى تكوين تكتلات اقتصادية وشراكات بينها وبين الدول الأخرى في مناطق مختلفة من العالم. ومما لا شك فيه أن هذه التغيرات الاقتصادية من شأنها أن تؤثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

فاتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، يمثل تحديا كبيرا للمؤسسات الجزائرية سواء على مستوى تنوع الأسواق والمنتجات، أو على مستوى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث تسعى المؤسسات الأوروبية لردع عن حصتها السوقية وتجسيدا لاستراتيجية دعم النمو الخارجي من خلال التعاون بين المناطق المجاورة⁽¹⁾.

كما أن انضمام الجزائر إلى المنطقة العربية الكبرى للتبادل الحر (GZALE)، من شأنه فتح أسواق جديدة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لتسويق منتوجاتها في إطار التعاون العربي العربي وزيادة مستوى الاهتمام بالاندماج الإقليمي لتفادي الانعكاسات السلبية للعولمة⁽²⁾.

3- التحديات المرتبطة بالجودة: حيث ترتب عن زيادة المنافسة العالمية ظهور المواصفات العالمية للجودة والتي تصدرها المنظمة العالمية للجودة ISO، حيث تعتبر الشهادة التي تمنحها هذه المنظمة بمثابة جواز سفر للمنتوجات والخدمات بين الدول. وحيازة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لشهادة الجودة يمكنها من دخول الأسواق العالمية.

المطلب الرابع: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

سنتطرق في هذا المطلب إلى وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من حيث عددها وتوزيعها بين المؤسسات الخاصة والعامة، وكذا إلى مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المؤشرات الاقتصادية للجزائر لا سيما في قيمة الصادرات.

أولا: وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تطورا محسوسا، كونها البديل الاستراتيجي الذي تعتمد عليه الدولة الجزائرية كبديل للاقتصاد الريعي (الزائل) القائم منذ الاستقلال، وأيضا للتطورات الحاصلة في الاقتصاد العالمي (الاستغناء التدريجي عن البترول كمصدر للطاقة). لذا أصبح لهذا

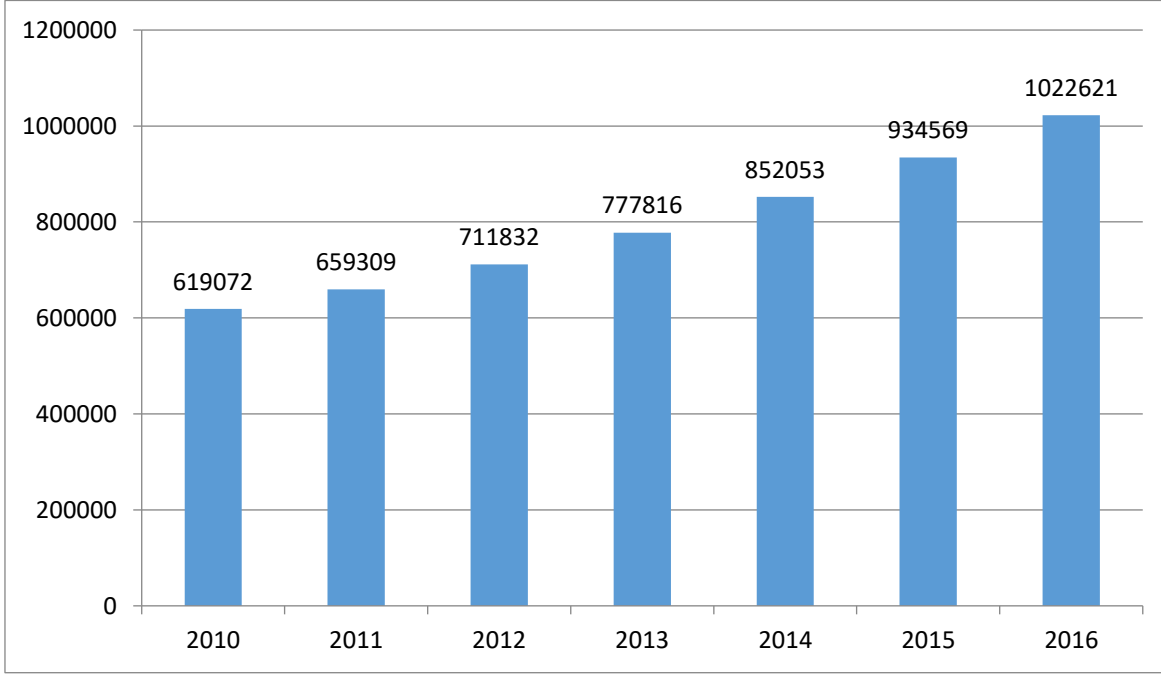
⁽¹⁾ مسغوني منى (2013)، "تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص 76

⁽²⁾ كليبات بسمة، مرجع سبق ذكره، ص 81

القطاع أهمية كبيرة وألوية قصوى في البرامج الحكومية. حيث انتقل عددها من 619072 مؤسسة سنة 2010، إلى 1022621 مؤسسة في نهاية 2016، والشكل رقم (1-1) يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-1): التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (من 2010 إلى

(2016)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة والمناجم، الأعداد 18، 20، 22، 24، 26، 28، 30 لسنوات 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015، 2016.

من خلال الشكل رقم (1-1) نستنتج أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ارتفاع مستمر في الفترة الممتدة من 2010 إلى 2016، بمعدل نمو متوسط يقدر بـ 10.86%، حيث أن عدد المؤسسات في الفترة من 2010 إلى 2012 عرف تطورا ملحوظا بنسب أقل من 8%، أما بعد سنة 2012 ارتفعت نسب النمو لتصبح أكبر من 9% وهذا لغاية سنة 2016. تبقى هذه النسب نسبية نظرا أن العدد من المؤسسات يبقى غير كاف مقارنة مع المستويات العالمية، إذ أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة لكل 1000 ساكن في الجزائر يقدر بـ 25 مؤسسة، أما على المستوى العالمي فتقدر هذه النسبة بـ 45 مؤسسة. معنى ذلك أن الجزائر بحاجة إلى وجود أكثر من مليوني مؤسسة صغيرة ومتوسطة للوصول إلى النسب العالمية.

يمكن تفسير هذه الزيادة بالتشجيع والدعم الذي أولته الدولة الجزائرية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا مختلف الإجراءات التسهيلية لإنشاء المؤسسات من خلال مؤسسات الدعم كوكالة

الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، والصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM.

تتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب الملكية إلى مؤسسات خاصة ومؤسسات عمومية والجدول رقم (2-1) يوضح هذا التوزيع.

الجدول رقم (2-1): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الملكية من سنة 2010 إلى سنة 2016

النوع	السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
المؤسسات الخاصة	618515	658737	711275	777259	851511	934037	1022231	
المؤسسات العمومية	557	572	557	557	542	532	390	
المجموع	619072	659309	711832	777816	852053	934569	1022621	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة والمناجم، الأعداد 18، 20، 22، 24، 26، 28، 30 لسنوات 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015، 2016.

نلاحظ من الجدول رقم (2-1)، أعلاه، أن عدد المؤسسات العمومية ضئيل جدا مقارنة بالمؤسسات الخاصة، كما يتضح من الجدول أن هذه المؤسسات عرفت انخفاضا في عددها من 557 مؤسسة سنة 2010، إلى 390 مؤسسة سنة 2016، حيث أنه بعد ارتفاع طفيف في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية من سنة 2010 إلى سنة 2011 بنسبة 2.69 %، نلاحظ تدهورا كبيرا في عددها بعد سنة 2011. حيث أن ثلثها تقريبا قد زال نهاية سنة 2016 (31.82%). كما أن نسبة المؤسسات العمومية من العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في انخفاض مستمر بدءا بـ 0.09% سنة 2010 وصولا إلى 0.04 % نهاية سنة 2016. يمكن تفسير ذلك بحل العديد من المؤسسات العمومية في تلك الفترة وإفلاسها نظرا لعدم قدرتها على المنافسة، أو بعملية هيكلية القطاع العمومي.

يمكن ملاحظة أيضا، أنه بالإضافة إلى هيمنة القطاع الخاص على عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة تفوق 99.9% فإن عددها قد ارتفع بنسبة تقدر بـ 65.27% من سنة 2010 إلى سنة 2016، بمعدل نمو متوسط يقدر بـ 10.88%. حيث ارتفع عددها من 618515 مؤسسة خاصة

سنة 2010، إلى 1022621 مؤسسة خاصة سنة 2016، بمعدلات نمو يقدر أقلها بـ 6.49% من سنة 2010 إلى 2011 وأكبرها بـ 9.54% من سنة 2014 إلى سنة 2015 وقد يمكن تفسير ذلك بأنه في تلك السنوات، وبالضبط منذ سنة 2008، أدرجت المهن الحرة غير الملزمة بالتسجيل في السجل التجاري (الموثقون، المحامون، المحضرون القضائيون، الأطباء، المهندسون المعماريون) ضمن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.⁽¹⁾ كما أصبح هناك إقبال كبير على إنشاء المؤسسات الخاصة في إطار تشجيع الشباب على تبني فكر المقاوالتية، وأيضاً في إطار التسهيلات التمويلية من مختلف المؤسسات المالية (كرفع نسبة الضمان لدى صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة).

يتضح لنا أيضاً، أن الجزائر عرفت نمواً في عدد المؤسسات من سنة 2010 إلى سنة 2016، لكنها تبقى بعيدة عن الوصول إلى تلبية الاحتياجات الوطنية وتنمية القدرات التنافسية المحلية والدولية. أيضاً يمكن الإشارة إلى أن الغالبية العظمى من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تنتمي إلى القطاع الخاص (99.96% سنة 2016) وأن القطاع العمومي آيل إلى الزوال (0.04% سنة 2016).

ثانياً: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤشرات الاقتصاد الجزائري

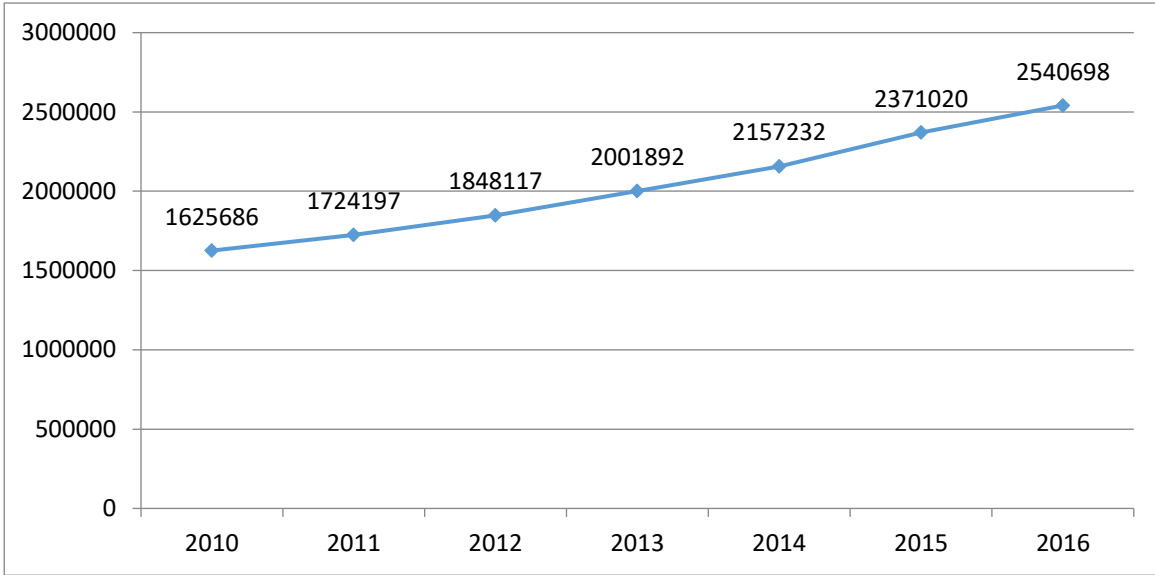
استطاعت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تثبت قدرتها على المساهمة في رفع الاقتصاد الوطني من خلال توفير مناصب شغل جديدة وكذا المساهمة في الناتج الداخلي الخام.

1- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب الشغل: تعتبر القدرة على استيعاب اليد العاملة من أهم خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والشكل رقم (1-2) يوضح ذلك.

⁽¹⁾صالح حميدات (2017)، "قيادة العنصر البشري ودورها في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص 295

الشكل رقم (1-2) : مناصب الشغل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من سنة 2010 إلى سنة

2016



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة والمناجم، الأعداد 18، 20، 22، 24، 26، 28، 30 لسنوات 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015، 2016.

يتبين من الشكل (1-2)، أعلاه، أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم في توفير أكثر من مليونين ونصف المليون منصب شغل في الجزائر. وهذا رقم يوضح المكانة التي تلعبها هذه المؤسسات في نمو الاقتصاد الوطني، حيث ارتفع عدد العمال من 1625686 عامل سنة 2010، إلى 2540698 عامل سنة 2016، أي أنه تم تشغيل 915012 عاملا في مدة 6 سنوات، بارتفاع يقدر بـ 56.28% في عدد العمال، أي بمعدل سنوي متوسط معتبر يساوي 9.38%. أكبر النسب تعود من سنة 2014 إلى سنة 2015 بنسبة 9.91% وأقل نسبة من سنة 2010 إلى سنة 2011 بـ 6.05%. وهذا ما يتناسب مع رغبة الدولة إلى التوجه لدعم الاستثمار في القطاع الخاص الذي أثبت جدارته في المساهمة في تقليص نسبة البطالة المرتفعة.

يتوزع العمال بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة والخاصة، حيث يوضح الجدول رقم

(1-3) هذا التوزيع.

الجدول رقم (1-3): توزيع مناصب الشغل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعمومية خلال الفترة من 2010 إلى 2016

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	السنة النوع
2511674	2327293	2110665	1953636	1800742	1676111	1577030	المؤسسات الخاصة
29024	43727	46567	48256	47375	48086	48656	المؤسسات العمومية
2540698	2371020	2157232	2001892	1848117	1724197	1625686	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة والمناجم، الأعداد 18، 20، 22، 24، 26، 28، 30 لسنوات 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015، 2016.

يوضح لنا الجدول رقم (1-3) أن عدد مناصب الشغل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عرف نموا متزايدا من سنة 2010 إلى سنة 2016، حيث ارتفعت نسبة مساهمة هذه المؤسسات في مناصب الشغل من 97.01% إلى 98.01%، إذن يمكن التأكيد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل ركيزة أساسية في عالم الشغل.

على الرغم من وجود ديناميكية حقيقية في خلق مناصب الشغل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (نسب نمو سنوية أكبر من 9%)، إلا أن ذلك يبقى غير كاف لاستيعاب العدد الكبير من طالبي الشغل. حيث قاربت نسبة البطالة الرسمية 12.5%، هذه النسبة التي يمكن أن تتضاعف إذا ما أضيف لها عدد المستفيدين من عقود ما قبل التشغيل والعاملين في القطاع غير الرسمي. كما تجدر الإشارة أيضا أنه بالرغم من أهمية القطاع الخاص في توفير مناصب الشغل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (98.86% سنة 2016)، إلا أن السلطات العمومية تركز أكثر على المؤسسات الصناعية الكبرى.

2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية الصادرات: تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات والجدول رقم (1-4) يوضح ذلك.

الجدول رقم (1-4): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية الصادرات خارج قطاع

المحروقات

السنة	قيمة الصادرات (مليار دولار أمريكي)
2010	1.52
2011	2.06
2012	2.18
2013	2.01
2014	2.58
2015	2.06
2016	1.78

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة والمناجم، الأعداد 18، 20، 22، 24، 26، 28، 30 لسنوات 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015، 2016.

نلاحظ من الجدول رقم (1-4)، أن قيمة صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عرفت ارتفاعا سنوات 2010، 2011 و 2012 بنسب تتراوح بين 6% لسنة 2012 و 35% لسنة 2011 ثم عرفت انخفاضا سنة 2013 بنسبة 7.7% لترتفع مجددا سنة 2014 بنسبة 28.35% محققة بذلك اعلى مستوى في سنوات القياس يقدر بـ 2.58 مليار دولار، لتتخف مرة أخرى سنتي 2015 و 2016 بنسب تقدر بـ 20.15% لسنة 2015 و 13.59% لسنة 2016.

على العموم تبقى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات ضئيلة جدا إذا ما قورنت بقطاع المحروقات الذي يمثل حوالي 97% من القيمة الإجمالية للصادرات.

المطلب الخامس: الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

نظرا لمساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويهدف تطويرها ودعمها، قامت الدولة الجزائرية بإنشاء مجموعة من الهيئات الحكومية التي تعمل على التدعيم المالي أو التنظيمي أو التشريعي لهذه المؤسسات، ومن أهم هذه الهياكل نذكر:

أولاً: الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري (ANIREF)* : من المهام الأساسية لهذه الوكالة تهيئة الأراضي المخصصة لإنشاء المناطق الصناعية و كل فضاء مخصص للنشاطات الاقتصادية، أنشأت هذه الوكالة بموجب أحكام المرسوم التنفيذي رقم 07-119 المؤرخ في 23 افريل 2007، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 126-12 بتاريخ 19 مارس 2012. حيث تؤدي مهمة الوساطة لفائدة كل مالكي المؤسسات الاقتصادية. توكل للوكالة أيضا مهمة ضمان تسيير المناطق الصناعية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة**، حيث تضمن رصد سوق العقار الموجه للنشاط الاقتصادي، ترقيته وإعداد بنك معلومات حول العرض العقاري الموجه لأي نشاط اقتصادي. كما يعتبر من مهام الوكالة إنشاء مرصد عقاري اقتصادي عن طريق إعداد ونشر جدول أسعار العقار الاقتصادي و إعداد تقارير وفق تغيرات السوق العقارية⁽¹⁾.

ثانياً: لجنة المساعدة من أجل تحديد و ترقية الاستثمار و ضبط العقار (CALPIREF)*** : أنشأت هذه اللجنة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-20 المؤرخ في 12 جانفي 2010 الذي يحدد كيفية تنظيم و تكوين هذه اللجنة، والتي تتولاها مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار لكل ولاية من ولايات الوطن. تسعى هذه الوكالة إلى إعطاء دفعة نوعية للإسراع في معالجة الملفات والطلبات المقدمة للاستثمار، أيضا تهتم الوكالة بالفصل في طلبات الحصول على العقار ومتابعة تموقع المشاريع الاستثمارية. تدخل أيضا في مهام الوكالة عملية تحديد استراتيجية الاستثمار على مستوى كل ولاية، مرافقة جميع المبادرات المتعلقة بالترقية العقارية العمومية أو الخاصة، معاينة بدء نشاط المشاريع وتقييمها.

ثالثاً: صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)**** : أنشئ صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 06 رمضان 1423 الموافق ل 11 نوفمبر 2002 المتعلق بتطبيق القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و

* Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière.

** لمزيد من المعلومات حول الوكالة يرجى الاطلاع على الموقع الإلكتروني www.aniref.dz

⁽¹⁾ غربي حمزة وبدرني عيسى (2014)، "آليات تمويل ودعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى الوطني حول التنمية الصناعية وترقية الاستثمار في الجزائر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، ص17

*** Comité d'Assistance à la Localisation et à la Promotion des Investissements et de la Régulation du Foncier.

**** Fonds de Garantie des Crédits aux PME.

المتوسطة المتضمن للقانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. هذا الصندوق هو مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة الصناعة والمناجم، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، حيث انطلق في النشاط بصفة رسمية في 14 مارس 2004.

يهدف صندوق ضمان القروض إلى تسهيل الحصول على القروض المتوسطة الأجل التي تدخل في التركيب المالي للاستثمارات، وذلك من خلال منح الضمان للمؤسسات التي تفتقر للضمانات العينية اللازمة التي تشترطها البنوك.

من بين المهام الموكلة لصندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مهمة التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنجز استثمارات في مجالات إنشاء المؤسسات، تجديد التجهيزات، توسيع المؤسسة، وكذا ضمان الاستشارة والمساعدة التقنية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من الصندوق.

رابعاً: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)*: هي هيئة عمومية أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، مكلفة بالتشجيع والدعم والمرافقة على إنشاء المؤسسات. هذا الجهاز موجه للشباب العاطل عن العمل والبالغ من العمر من (19-35) والحامل لأفكار مشاريع تمكنهم من خلق مؤسسات. من مهام الوكالة الأساسية تدعيم وتقديم الاستشارة لأصحاب المشاريع الاستثمارية من خلال وضع جميع المعلومات تحت تصرفهم (المعلومات الاقتصادية، التقنية، التشريعية والتنظيمية)، وكذا تبليغهم بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق والامتيازات التي يحصلون عليها.

خامساً: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)*: هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي 01-282 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001 والمتعلق بالاستثمار. تتولى الوكالة ترقية الاستثمارات في الجزائر وفي الخارج، تسهيل ممارسة الأعمال ومتابعة تأسيس الشركات وإنجاز المشاريع، دعم المستثمرين ومساعدتهم ومرافقتهم وكذا تأهيل المشاريع التي تمثل أهمية خاصة بالنسبة للاقتصاد الوطني، وتقييمها وإعداد اتفاقية الاستثمار التي تعرض على المجلس الوطني للاستثمار للموافقة عليها. تمنح الوكالة العديد من الامتيازات من أهمها تطبيق نسبة منخفضة في مجال الحقوق الجمركية فيما يتعلق بالتجهيزات المستوردة الداخلة مباشرة

* Agence Nationale de Soutien de l'Emploi de Jeunes.

* Agence Nationale de Développement de l'Investissement.

في إنجاز الاستثمار، إضافة إلى الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة على السلع والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.

سادسا: الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)*: يعتبر هذا الصندوق جهازا للتأمين على البطالة والإحالة على التقاعد المسبق، انشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 99-37 المؤرخ في 10 فيفري 1999 المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين على البطالة. وهو هيئة عمومية ذات شخصية معنوية واستقلالية مالية. يسعى الصندوق إلى إدماج العمال المسرحين من العمل وتحسين مستوى التحفيز في المجال الجبائي وشبه الجبائي وفي مجال تشجيع تنمية الاستثمارات⁽¹⁾.

من المهام الأساسية للصندوق دعم إحداث أو توسيع المشاريع من طرف البطالين البالغين من 35 إلى 50 سنة، حيث يتولى الصندوق مساعدتهم بالاتصال مع كل المصالح الخاصة بالتشغيل وإمدادهم بجميع المعلومات فيما يتعلق بكيفية إنشاء مشاريع جديدة.

يقوم الصندوق الوطني للتأمين على البطالة بمنح مجموعة من الامتيازات للفئة التي يدعمها، من بينها تخفيض نسب فوائد القروض البنكية ونسب الرسوم الجمركية، الاستفادة من قرض دون فائدة من الصندوق، والإعفاء الضريبي وشبه الضريبي.

سابعا: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANJEM)*: أنشأت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 وتخضع الوكالة مباشرة لسلطة رئيس الحكومة. من مهامها تقديم قروض مصغرة للأفراد الراغبين في إنشاء مشاريع صغيرة من أجل تحقيق التكامل الاقتصادي والاجتماعي لهم، تدعيم المستفيدين ومرافقتهم وتقديم الاستشارة لهم، مساعدتهم بالاتصال بالمؤسسات والهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم. كما يستفيد أصحاب المشاريع من مجموعة من الامتيازات التي تقدمها الوكالة، والمتمثلة في الاستفادة من التخفيضات الجبائية كالتخفيض من الضريبة على الدخل الإجمالي أو الإعفاء الضريبي على كل مقتنيات التجهيز والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.

ثامنا: الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME)*: تعد هذه الوكالة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المادية، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 3 ماي 2005، حيث تعد من مهامها الأساسية تنفيذ الاستراتيجية

* Caisse Nationale d'Assurance Chômage.

⁽¹⁾ محمد الناصر حميدانو والعيد غربي (2012)، «إسهامات هيئات المرافقة المقاولاتية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر»، الملتقى الدولي حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص 12

* Agence Nationale de Gestion du Micro-crédits.

* Agence Nationale de Développement de la PME.

القطاعية في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تنفيذ البرنامج الوطني للتأهيل، وكذا تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية واقتراح التصحيحات الضرورية عليها، بالإضافة إلى ترقية الخبرة والاستشارة الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثاني: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسيلة هامة من أجل الرفع من أداءها وتطوير تنافسيتها، لذا وجب معرفة ماهيتها والأهداف التي ترمي إليها، وكذا مختلف دوافع اللجوء إليها والشروط اللازمة لضمان نجاحها.

المطلب الأول ماهية التأهيل وعناصره

سنحاول في هذا المطلب معرفة مختلف تعريفات التأهيل والعناصر التي يتضمنها.

أولا ماهية التأهيل

توجد العديد من التعريفات الخاصة بمصطلح التأهيل، حيث يعرفه أغلب الباحثين بأنه "مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى تحسين وترقية فعالية أداء المؤسسة على مستوى منافسيها الرائدين في السوق"⁽¹⁾.

كما عرفته منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية بأنه " مجموعة برامج وضعت خصيصا للدول النامية التي هي في مرحلة الانتقال من أجل تسهيل اندماجها ضمن الاقتصاد الدولي الجديد والتكيف مع مختلف التغيرات"⁽²⁾.

وفي تعريف آخر، فإن التأهيل يعني " الإجراءات المتواصلة التي تهدف لتحضير المؤسسة ومحيطها للتكيف مع متطلبات التبادل الحر"⁽³⁾، ليصبح لدى المؤسسة الصناعية تنافسية في مجال السعر، الجودة والابتكار وأيضا لتصبح قادرة على متابعة والتحكم في التطورات التقنية والأسواق⁽⁴⁾. كما يعرف أيضا على أنه عملية تطوير المؤسسة حتى تضمن شروط البقاء و تحقيق مردودية اقتصادية⁽⁵⁾.

⁽¹⁾LAMARI Abdelhak (2003): "la mise à niveau", revue de sciences commerciales et de gestion, N2, école de commerce, Alger, p42.

⁽²⁾قوريش نصيرة (2006)، "آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، يوم 17 و18 افريل، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص2.

⁽³⁾BOUHABA Mohamed(2012) : **la problématique de la mise à niveau des entreprises en Algérie**, colloque international sur « Algérie cinquante ans d'expériences de développement », décembre, Alger, Algérie, p3

⁽⁴⁾DHAOUI Mohamed lamine (2002): **restructuration, mise à niveau et compétitivité** industrielle, organisation des nations unies pour le développement industriel, vienne, Suisse, p7.

⁽⁵⁾ رزيق كمال(2004)، "تأهيل المؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 6، جوان ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 2

نستنتج أن التعريفات تتفق في اعتبار أن مفهوم التأهيل مرتبط أساسا ببرامج تعدها الحكومات في البلدان السائرة في طريق النمو من أجل تحسين إنتاجية المؤسسات ورفع من قدرتها على مواجهة المؤسسات المنافسة الأجنبية وكسب حصص سوقية في الأسواق المحلية والأجنبية. وبالتالي تتمكن المؤسسة من التكيف مع محيطها وذلك بـ " تغيير تنظيمي في هيكلها وسلوكها والذي ترفع به المؤسسة من حظوظها في البقاء، والتجاوب مع مختلف المتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية" (1). وبالتالي تعتبر عملية التأهيل بمثابة انتقال المؤسسة من مستوى لآخر يتميز بالكفاءة والمردودية من خلال تقوية العوامل الداخلية و الخارجية وهذا بالقضاء على نقاط ضعفها، و تحسين نقاط قوتها، في ظل محيط تنافسي وذلك لتمكينها من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي ولكي تصبح منافسة لنظيراتها في العالم (2)، كما أن عملية التأهيل تعتبر كوسيلة لرفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات و تعزيز وتحسين قدراتها التنافسية لمواجهة المنافسة المتنامية وطنيا ودوليا (3).

كما يفترض التأهيل وجود المؤسسة في وضعية مريحة وانعدام مواجهتها لأخطار فعلية على الأقل في المدى القصير، مع إمكانية بروز مخاطر في الأفق على المدى المتوسط والبعيد (4)، ويسعى التأهيل أيضا إلى تأمين بقاء المؤسسة والعمل على تطويرها بالاعتماد على مصادرها الخاصة دون اللجوء إلى الإعانات الخارجية.

ثانيا: عناصر التأهيل

تتمثل عناصر التأهيل التي تعرض على المؤسسة فيما يلي:

1-التسيير أو إدارة أعمال المؤسسة: من خلال تطوير المهارات التسييرية لمسيري المؤسسات، كتطوير التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الذي يهدف إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية والعمل على بناء الاستراتيجيات الملائمة للوصول إليها. كما يعمل على تحسين وتطوير الوظائف التسييرية الأخرى كالتنظيم والتحفيز والرقابة من أجل رفع كفاءة وفعالية المؤسسة.

(1)AMROUNE Boudjmaa (2014): **impact des programmes de mise à niveau sur la performance de la PME dans un environnement ouvert et intense- cas de l'Algérie-**, thèse doctorat, université de Québec, Montréal, Canada, p12.

(2) غدير احمد سليمة، مرجع سبق ذكره، ص102

(3) فريحة ليندة (2014)، "استراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص 41

(4) حسين يحي (2013)، "قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، ص 8

- 2-العنصر البشري: الذي يعتبر اهم مورد بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي يجب العمل على الاستثمار فيه وتكوينه نظريا وتدريبه تطبيقيا من اجل رفع كفاءته الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، من خلال إجراء دورات تكوينية لاكتساب التقنيات الحديثة في جميع المجالات ولمختلف الفئات. و كذا تكريس ثقافة التقاسم بين أفراد المؤسسة و بعث فيهم روح التبادل الحر للمعلومات و المعارف⁽¹⁾.
- 3-العنصر التقني: أي الاستثمار في التكنولوجيات الجديدة، سواء في التجهيزات الإنتاجية الحديثة التي تعمل على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال إنتاج أكبر كمية بأقل تكلفة في أقل وقت، حيث أن المؤسسات أدركت أن المنتجات الجديدة التي تتمتع بتكنولوجيا عالية تمكنها من إشباع رغبات زبائنها⁽²⁾. أو في التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لربح الوقت والجهد والتكلفة.
- 4-التسويق: وهو الوظيفة التي تعمل على اكتشاف رغبات الأفراد والعمل على تحقيقها من خلال تقديم منتجات أو خدمات تشبع احتياجات المستهلكين، والعمل على تقديم مزيج تسويقي متكامل الأبعاد بمنتج ذو جودة بسعر مدروس وبطريقة توزيع محددة وبترويج معين.

المطلب الثاني: أهداف التأهيل

- يهدف تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى إعطاء ديناميكية لدعم هذه المؤسسات من أجل الاندماج في اقتصاد السوق من خلال:
- 1-تحسين تنافسية المؤسسات: يعتبر هدف تحسين التنافسية من اهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، حيث تتم عملية التحسين من خلال اعتماد أحدث الطرق في مجال التسيير والتنظيم من اجل التحكم في التكاليف والالتزام بالموصفات الدولية المتعلقة بالجودة، وتحسين القدرة التسييرية لدى المسيرين بإدخال مفهوم ثقافة المقاولاتية⁽³⁾، و بتوفير محيط ملائم لهم من جهة أخرى⁽⁴⁾.
- 2-تحسين تسيير المؤسسات: تهدف برامج التأهيل إلى رفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اجل الحفاظ على حصتها السوقية في الأسواق المحلية والبحث عن أسواق جديدة. وذلك بإدخال مجموعة

(1) فريحة ليندة، مرجع سبق ذكره، ص 49

(2) رقرق عبد القدر وحاكمي بوحفص (2016)، "الإجراءات الواجب اتخاذها لتأهيل المؤسسات"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 5 جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، ص 135.

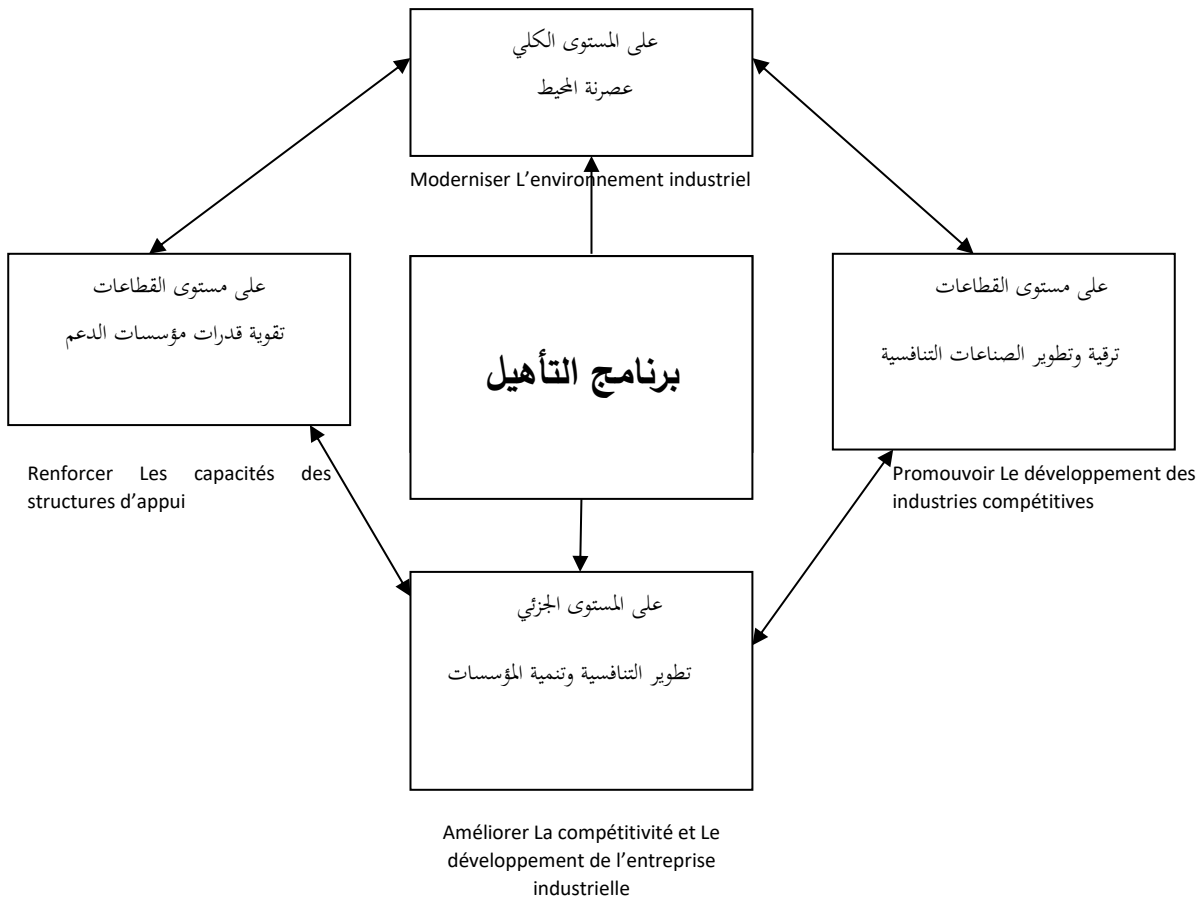
(3) عروب رتيبة وربحي كريمة (2016)، "تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17 و 18 افريل، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص 724

(4) قوريش نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 1051

من التغييرات على أساليب الإنتاج والتسيير، من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية الأنشطة التسويقية.

3-ترقية وتطوير المحيط: يعمل برنامج التأهيل على ترقية المحيط الذي تعيش فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال خلق تنسيق فعال بينها وبين كل عناصر المحيط التي تتعامل معها. والشكل رقم (3-1) يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-1): مستويات التأهيل



Source : DHAOUI Mohamed lamine (2002) : **restructuration, mise à niveau et compétitivité**

industrielle, organisation des nations unies pour le développement industriel, vienne, Suisse p8

يعمل برنامج التأهيل في مستوى أول (على مستوى الاقتصاد الكلي) على وضع المؤسسات في محيط ملائم يكون مساويا لمستوى التنافس المحلي أو الأجنبي وذلك بتجسيد سياسات للدعم والتحفيز وكذا وضع آليات مناسبة تسمح للمؤسسات بمباشرة عمليات اقتصادية على المستوى القطاعي والجزئي.

أما في المستوى الثاني (الاقتصاد القطاعي)، فيعمل برنامج التأهيل على ترقية وتطوير الصناعات الأكثر تنافسية وتحسين نوعية التكوين وتأهيل الموارد البشرية. كما يحدد كل الهيئات المتعاملة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها وتكييفها مع متطلبات الاقتصاد الجديد.

وفي المستوى الثالث (الاقتصاد الجزئي)، يتم تحديث الطرق المستخدمة في الإنتاج وكذا مختلف الوظائف الاقتصادية والتسييرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالتنظيم والموارد البشرية والتسويق والمالية والمحاسبة.... الخ.

4- توفير مناصب للشغل: تهدف برامج التأهيل لتهيئة الظروف المواتية لمرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اجل الاحتفاظ بعمالها والعمل على خلق فرص عمل جديدة وذلك من اجل المساهمة في تخفيض البطالة والحد منها.

المطلب الثالث: دوافع التأهيل وشروط نجاحه

سنحاول الوقوف على بعض العناصر المتعلقة بالمحيط الداخلي أو الخارجي التي تدفع بالمؤسسات إلى تبني عملية التأهيل، كما سنتطرق إلى الشروط اللازمة لضمان نجاح عملية التأهيل.

أولاً: دوافع التأهيل

هناك بعض العوامل التي تدفع إلى تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر منها:
أ- تحديات المنافسة الخارجية، خاصة عمليات الانضمام إلى التكتلات الاقتصادية والشراكات التي تبرمها الدول مع بعضها البعض (كالشراكة الجزائرية الأوروبية).

ب- العولمة وما لها من آثار على توحيد نمط تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ت- ضعف مؤهلات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والموارد البشرية، نظرا لعدم اتباعهم الأساليب الحديثة في التسيير والإنتاج والتسويق. حيث أن أغلب مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هم ملاكها، كما يلاحظ عدم لجوء المؤسسات إلى تكوين مواردها البشرية نظرا للتكاليف المترتبة عن ذلك.

ث- غياب الرؤية الاستراتيجية لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تمكنهم من تحديد الأهداف الاستراتيجية وأساليب التخطيط الاستراتيجي للوصول لهذه الأهداف.

- ج- عدم توفر المعلومات الاقتصادية، والتي تكون موثوقة ومضبوطة ومحيطة⁽¹⁾ من اجل استخدامها في رسم مختلف السياسات الإنتاجية والتسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ح- غياب روح المقاولاتية والمخاطرة لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- خ- رفع الحدود الجغرافية والحواجز الجمركية أمام السلع والخدمات ورؤوس الأموال⁽²⁾.
- د- مختلف الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة دائمة، كالحصول على التمويل، تسويق منتوجاتها وخدماتها، الحصول على العقار.... الخ.

ثانيا: شروط نجاح عملية التأهيل

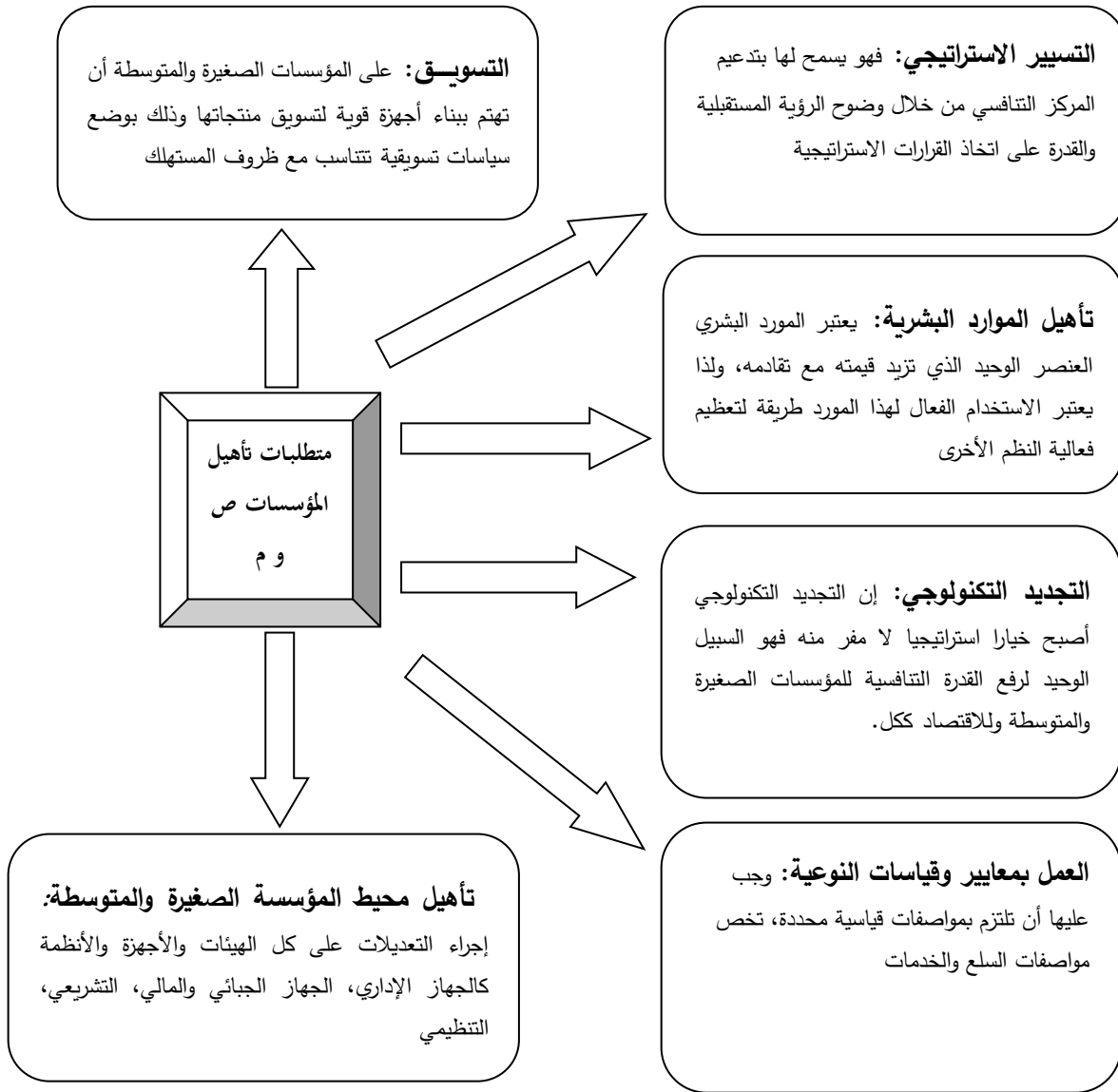
- من اجل نجاح عملية التأهيل، وجب توفر بعض الشروط الضرورية نذكر منها:
- أ- ضرورة وجود فترة انتقالية تتمكن خلالها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من امتلاك الوقت الكافي للتأقلم والتكيف مع الانفتاح على الأسواق الخارجية⁽³⁾.
- ب- ضرورة حث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على بذل الجهود اللازمة من اجل الرفع من مستوى أدائها والالتزام ببرنامج التأهيل.
- ت- ضرورة إيجاد الدولة لآليات وهيئات مرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمساعدة في تحقيق أهداف التأهيل.
- كما يجب على المؤسسات المعنية بعملية التأهيل أن تعمل على تحسين بعض الوظائف والعمليات داخلها والمرتبطة ارتباطا وثيقا بعملية التأهيل، حيث يتضمن ذلك تأهيل العنصر البشري والعمل على بناء وظيفة تسويق قوية، وكذا العمل على الحصول على شهادات للجودة سواء كانت وطنية أو دولية. أيضا يعتبر التسيير الاستراتيجي عنصرا قويا تعتمد عليه المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. والشكل رقم (1-4) يوضح ذلك.

(1) قوريش نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 1048

(2) حسين يحي، مرجع سبق ذكره، ص 11

(3) عروب رتيبة وربحي كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 724

الشكل رقم (1-4): الوظائف المرتبطة بعملية التأهيل



المصدر: نبيل محمد مرسي (2003)، "الإدارة الاستراتيجية"، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص 227.

المبحث الثالث: برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

في إطار تأهيل المؤسسات الجزائرية، تبنت الجزائر عدة برامج للتأهيل، وذلك بهدف تطوير هذه المؤسسات والرفع من تنافسيتها، سواء كانت هذه البرامج وطنية أو مختلطة. وسوف يتم التطرق لكل هذه البرامج على حدة، وتقييمها من حيث النتائج التي وصلت إليها ومدى مطابقتها مع الأهداف المخطط لها.

المطلب الأول: البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي (2000-2006)

يمثل محتوى هذا البرنامج في الحقيقة، ما تم اقتراحه من قبل منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية على الجزائر سنة 1998 تحت مسمى "البرنامج المدمج لدعم إعادة الهيكلة وتحسين القدرة التنافسية في الجزائر"⁽¹⁾، و الذي شرعت الجزائر في تنفيذه بداية من سنة 2001⁽²⁾.

أولاً: ماهية البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي

يعتبر البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي أول برنامج للتأهيل تعتمده الجزائر، أطلق من طرف وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة آنذاك، سعى هذا البرنامج إلى مرافقة المؤسسات الصناعية العمومية والخاصة مهما كان حجمها، من أجل تحسين كفاءتها وتهيئة المحيط المباشر لها بجميع مكوناته الجبائية، الإدارية والمصرفية.

للاستفادة من البرنامج، كان يجب على المؤسسات أن تخضع لمجموعة من الشروط أهمها:

أ- أن تكون المؤسسة جزائرية

ب- أن تشغل على الأقل 20 عامل بصفة دائمة

ت- ممارستها للنشاط لأكثر من 3 سنوات

ث- التسجيل في السجل التجاري وحمل رقم تعريف ضريبي⁽³⁾

ج- الانتماء إلى القطاع الصناعي أو التموين بخدمات مرتبطة بالصناعة

ح- أكثر من 50% من أصولها الصافية مملوكة لشخص طبيعي أو معنوي

(1) بوبكر محمد (2014)، "تقييم برنامجي تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المعد من قبل وزارة الصناعة الجزائرية والمفوضية الأوروبية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 6، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، ص356

(2) Farida MERZOUK (2009), « PME et compétitivité en Algérie », revue de l'économie et de management, N 9, Université Aboubakr Belkaid, Tlemcen, p11

(3) عناني ساسية (2014)، "سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وأثرها على تنافسيتها"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 6، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، ص234

خ- أن تمتلك قدرة على الأداء الجيد مدعمة بنتائج مالية مرضية
تجلت أهم الأهداف التي سعى البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي في تحسين موقع المؤسسة
في إطار الاقتصاد التنافسي، حيث يصبح لها هدف اقتصادي و مالي على المستوى الوطني والدولي،
و ذلك بتحقيق الأهداف التالية⁽¹⁾:

أ- تطوير وترقية الصناعات الأكثر قدرة على المنافسة

ب- عصرنة المحيط الصناعي

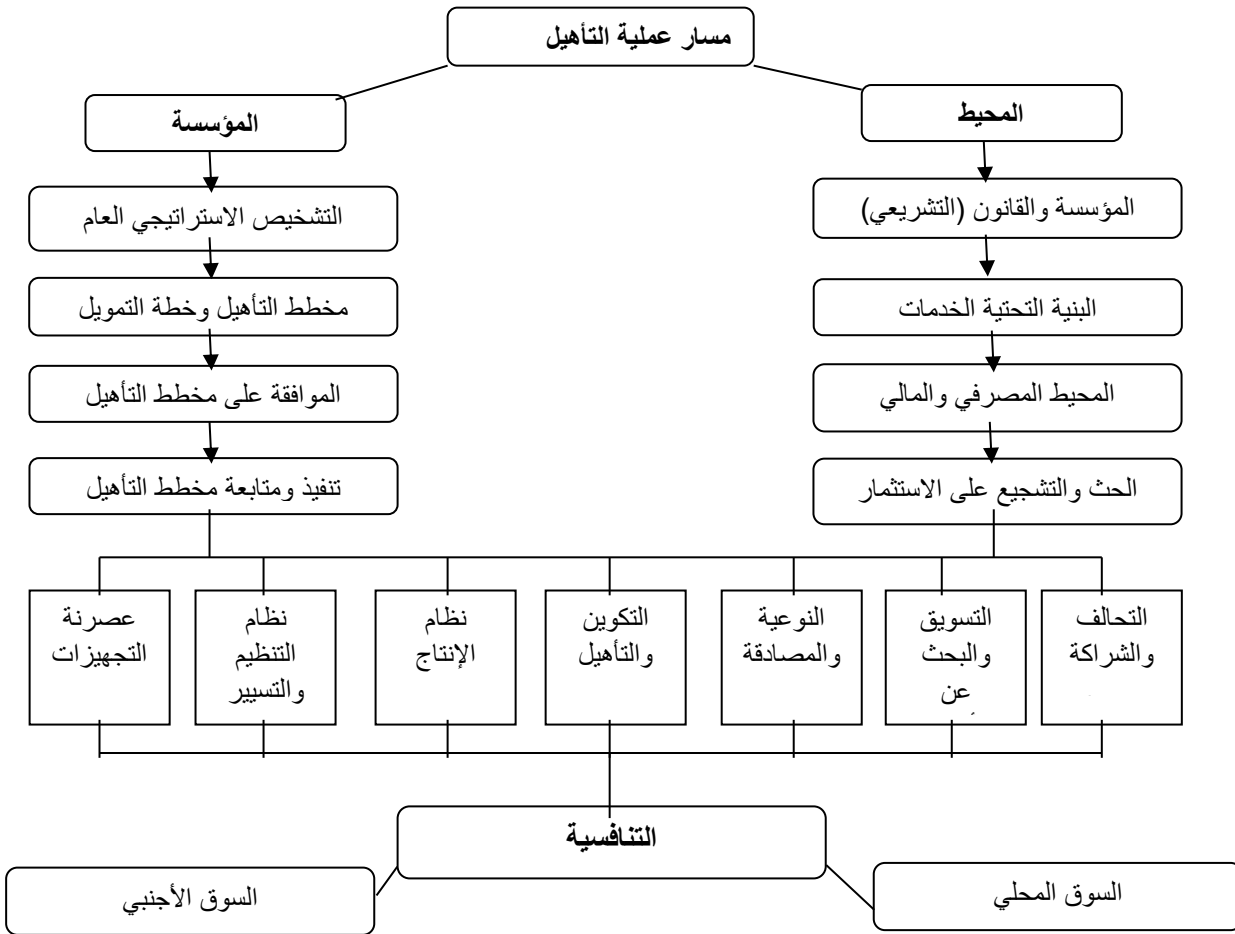
ت- تحسين القدرة التنافسية وتطوير المؤسسات الصناعية

ث- تدعيم قدرات هيئات الدعم

ويوضح الشكل رقم (1-5) المسار الذي تتبعه عملية تأهيل المؤسسات حسب البرنامج الوطني للتأهيل
الصناعي

(1) المرجع السابق، ص 233

الشكل رقم (1-5): مسار عملية التأهيل



Source : DHAOUI Mohamed lamine (2002): **restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle**, organisation des nations unies pour le développement industriel, Vienne, Suisse, p77.

خصصت للبرنامج الوطني للتأهيل الصناعي مساهمة مالية تقدر بـ 1.200.000 مليون ومائتي ألف دولار (1.200.000) من طرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، فيما قدرت مساهمة وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة بمئة وعشرين مليون دينار جزائري (120.000.000) من خلال موارد صندوق ترقية التنافسية الصناعية الذي تم فتحه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 102-302 والصادر بالجريدة الرسمية العدد 43 بتاريخ 19 جويلية 2000.

من أجل ضمان نجاح البرنامج، تم استحداث مجموعة من الهيئات من أجل متابعة وتقييم أعمال صندوق ترقية التنافسية الصناعية، تتمثل هذه الهيئات في:

1- اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية: والتي أسست بموجب المرسوم التنفيذي رقم 2000-192 المؤرخ في 16 جويلية 2000، حيث تضم هذه اللجنة مجموعة من الأعضاء من مجموعة من الوزارات والهيئات المعنية بعملية التأهيل كوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، وزارة المالية، وزارة التجارة، وزارة

الشؤون الخارجية، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

تمثلت أهم المهام المسندة لهذه اللجنة في⁽¹⁾:

أ- إعداد إجراءات تقديم ملفات المؤسسات من أجل الاستفادة من المساعدات المقررة وتحديد شروط قابلية الحصول على هذه المساعدات.

ب- تحديد طبيعة المساعدات التي يمكن منحها والمبالغ المخصصة لذلك.

ت- إعداد الاتفاقية التي تربط بين المؤسسة المستفيدة من البرنامج ووزارة الصناعة وإعادة الهيكلة.

ث- متابعة أداء المؤسسات المستفيدة من مساعدات البرنامج وتقييمه.

2- صندوق ترقية التنافسية الصناعية: تضمن قانون المالية لسنة 2000 فتح حساب تخصيص خاص رقم 302-102 تحت عنوان "صندوق ترقية التنافسية الصناعية"⁽²⁾، من أجل تمويل عمليات و نشاطات برنامج التأهيل في شكل مساعدات مالية تتخذ شكلين أساسيين:

أ- مساعدات مالية لهيئات دعم المؤسسات: المتمثلة في مختلف العمليات الموجهة لتحسين محيط المؤسسة خاصة فيما تعلق بمجال الإنتاج أو الخدمات المتعلقة بالقطاع الصناعي الهادفة إلى تحسين الجودة وتوحيد وضبط المواصفات، العمليات المرتبطة ببرامج تحديث المناطق الصناعية ومناطق النشاطات الكبرى والعمليات المنجزة من طرف وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة قصد تطوير وتنمية التنافسية الصناعية.

ب- مساعدات مالية موجهة للمؤسسات: وهي المساعدات الموجهة لتغطية جزء من النفقات المدفوعة من طرف المؤسسة والمتعلقة بعملية التشخيص الاستراتيجي العام ومخطط التأهيل، الاستثمارات المادية (التجهيزات والمعدات) والاستثمارات غير المادية (التشخيص والتقييم).

3- المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية: وهي الهيئة المعنية بتسيير برنامج التأهيل، تكلف بتصيب وتنسيق الآليات القانونية والمالية لصندوق ترقية التنافسية الصناعية، وكذا تحديد والتعريف بالشروط التقنية والمالية لتشغيل برنامج التأهيل.

تقوم المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية أيضا بتحضير وإعداد برنامج التأهيل، وضع برامج إعلامية للمؤسسات والهيئات المعنية ببرنامج التأهيل، اقتراح تعديلات فيما يخص النصوص القانونية التي تنظم المؤسسات والتي لها علاقة مباشرة بإصلاحها.

(1) المرسوم التنفيذي رقم 192-2000 المؤرخ في 16 جويلية 2000، الجريدة الرسمية، العدد 43 ص 16

(2) المادة 92 من القانون رقم 99-11 المتضمن قانون المالية، الصادر بتاريخ 23 ديسمبر 1999

4-الصناديق الأخرى المرتبطة بالمؤسسة: تم إنشاء مجموعة من الصناديق من أجل الإشراف وتمويل النشاطات التي لها علاقة مباشرة ببرنامج التأهيل نذكر منها:

أ-صندوق تهيئة الإقليم

ب-صندوق ترقية التدريب

ت-الصندوق الوطني للتحكم في الطاقة

ث-الصندوق الوطني للبيئة

ج-الصندوق الخاص لتطوير مناطق الجنوب

ح-صندوق الضبط والتنمية الفلاحية

خ-صندوق ترقية التكوين المهني المستمر

د-الصندوق الوطني لترقية الصادرات

ذ-الصندوق الوطني لحماية الشغل

ر-الصندوق الوطني للبحث العلمي وتطوير التكنولوجيات

حيث كلفت المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية بالتنسيق مع هذه الصناديق، من أجل السماح للمؤسسات المترشحة لبرنامج التأهيل من الاستفادة من المساعدات المالية والامتيازات التي تقدمها هذه الصناديق.

ثانيا: إجراءات برنامج التأهيل

تمثلت إجراءات التأهيل حسب البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي في مجموعة من العمليات التي نلخصها فيما يلي:

أ-التشخيص الاستراتيجي الشامل: الذي يقوم به مكتب دراسات تختاره المؤسسة، يحدد هذا التشخيص الحالة المالية للمؤسسة (قيمة الأصول الصافية، نتيجة الاستغلال، راس المال العامل الموجب....)، الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة على مستوى السوق المحلية والدولية، صحة المعلومات المحاسبية التي تقدمها المؤسسة....)

ب-يرفق التشخيص مع طلب المساعدة المالية ويرسل إلى المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية، ثم يحال الملف على اللجنة الوطنية للتأهيل الصناعية للتأكد من سلامة الإجراءات القانونية واحترام شروط الترشيح للبرنامج.

ت- توقيع الاتفاقية بين المؤسسة ووزارة الصناعة وإعادة الهيكلة للشروع في تقديم مختلف المنح والمساعدات المالية المرتبطة بعملية التشخيص.

ث- الشروع في تنفيذ الأعمال المادية وغير المادية المحددة في مخطط التأهيل.

ج- الاستفادة من المساعدات المالية المخصصة في إطار البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي

تتمثل المنح والمساعدات المالية التي تستفيد منها المؤسسة والمقدمة من طرف صندوق ترقية

التنافسية الصناعية في:

-المنحة المالية المقدمة للمؤسسة بعد قيامها بالتشخيص، والمقدرة ب 70% من تكلفة التشخيص وذلك على ألا تتعدى المساعدة قيمة 3 ملايين دينار جزائري.

- 50% من مبلغ الاستثمارات غير المادية.

-15% من مبلغ الاستثمارات المادية الممولة بالأموال الخاصة.

-10% من الاستثمارات المادية الممولة عن طريق الاقتراض.

لكي تستطيع المؤسسة الاستفادة من هذه المساعدات المالية، ينبغي عليها إنجاز الاستثمارات

المادية وغير المادية في مدة اقل من سنتين. وكحالة استثنائية يمكن تمديد أجل الإنجاز لسنة إضافية واحدة.

كما قامت الوزارة بتعديل هذه النسب فيما بعد (مارس 2005)، بعدما لاحظت عدم إقبال المؤسسات على الترشح للبرنامج حيث أصبحت نسبة تكلفة التشخيص الاستراتيجي 80% في حدود 7.5 مليون دينار للدراسات العامة و 1.5 مليون دينار للدراسات المخففة⁽¹⁾.

ثالثا: تقييم البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي

منذ الانطلاق الفعلي للبرنامج الوطني للتأهيل الصناعي، والذي كان في جانفي 2002⁽²⁾، و إلى غاية نهاية سنة 2006، كانت نتائج هذا البرنامج على النحو التالي:

1-مرحلة التشخيص: تقدمت 406 مؤسسة (موزعة بعدد 235 مؤسسة عمومية و171 مؤسسة خاصة) بطلبات من أجل الانضمام للبرنامج الوطني للتأهيل الصناعي، حيث قامت اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية بقبول معالجة 401 طلب فقط، نظرا لعدم تقديم 6 مؤسسات للوثائق المطلوبة. وزعت الطلبات المعالجة بين 232 مؤسسة عمومية و169 مؤسسة خاصة.

(1) حسين يحي، مرجع سبق ذكره، ص 205

(2) غدير احمد سليمة، مرجع سبق ذكره، ص148

من بين الملفات المعالجة، تم قبول 290 ملف (155 مؤسسة عمومية و135 مؤسسة خاصة)، فيما تم رفض 106 ملف (75 مؤسسة عمومية و31 مؤسسة خاصة)⁽¹⁾

بالنسبة للمؤسسات التي رفض طلب انضمامها للبرنامج، فقد كانت إما مؤسسات غير تابعة للقطاع الصناعي أو كانت في وضعية مالية غير مريحة وبالتالي لا تستوفي معايير الدخول للبرنامج. يتبين أيضا من خلال النتائج السابقة، أن نسبة 58% من الملفات المودعة لدى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية هي للمؤسسات العمومية، وهذا يفسر نية الدولة آنذاك في رفع دعمها عن المؤسسات العمومية ونيتها في تطوير وعصرنة مؤسسات القطاع العام لتتوافق مع متطلبات اقتصاد السوق⁽²⁾. كما يتبين أيضا أن نسبة 26% من طلبات الانضمام للبرنامج قد تم رفضها وهي نسبة مرتفعة نسبيا مقارنة مع عدد المؤسسات القليل التي طلبت الدخول إلى البرنامج.

2- مرحلة مخطط التأهيل: بعد عملية التشخيص، تبدأ المؤسسات في عملية تحضير مخطط التأهيل، والذي يتضمن مخطط الاستثمارات المادية وغير المادية الذي ستقوم به المؤسسة. حيث كانت نتائج هذه العملية توقيع 137 مؤسسة (85 مؤسسة عمومية و52 مؤسسة خاصة) على الاتفاقية بينها وبين وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة من بين 143 مؤسسة تم قبول مخططها للتأهيل.

من النتائج السابقة نلاحظ انخفاض عدد الملفات المقبولة مقارنة بالمرحلة السابقة، ويرجع السبب الأساسي في ذلك إلى الفترة الزمنية الطويلة التي تحتاجها المؤسسة لتكوين ملف مخطط التأهيل، والذي يجب أن يحتوي وجوبا على موافقة للبنك بتقديم تمويل للمؤسسة وهذا من الأمور الصعبة لعدم وجود سلطة للمديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية المكلفة بتسيير برنامج التأهيل على البنوك والمؤسسات المالية.

من بين 137 مؤسسة التي قبل مخططها للتأهيل، استفادت 117 مؤسسة فقط من الإعانات المرصودة للدراسة التشخيصية وتنفيذ مختلف عمليات التأهيل المادية وغير المادية، بعدد إجمالي يبلغ 1844 عملية بمعدل 16 عملية بالنسبة لكل مؤسسة⁽³⁾. كما بلغ المبلغ الإجمالي لعملية الدعم 40 مليار سنتيم، منها 11% تمثل الاستثمارات غير المادية⁽⁴⁾.

(1) حسين يحي، مرجع سبق ذكره، ص 226

(2) غدير احمد سليمة، مرجع سبق ذكره، ص148

(3) غدير احمد سليمة، مرجع سبق ذكره، ص149

(4) حسين يحي، مرجع سبق ذكره، ص 228

المطلب الثاني: برنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2002-2007)

EURO Développement /PME/PMI (EDPME 1)

يعتبر برنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من البرامج التي جاءت بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي في إطار الشراكة الجزائرية الأوروبية، بتمويل مشترك أوروبي جزائري، حيث خصص له مبلغ قدر ب 62.9 مليون أورو موزعة بـ 57 مليون أورو من طرف الاتحاد الأوروبي، 3.4 مليون أورو من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، 2.5 مليون أورو تمثل مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنخرطة في البرنامج.

أولاً: ماهية البرنامج

انطلق تنفيذ البرنامج سنة 2002 و امتد إلى غاية سنة 2007⁽¹⁾، حيث يسيره فريق مختلط من الخبراء الأوروبيين و الجزائريين. يهدف هذا البرنامج إلى تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشغل أكثر من 20 عاملاً والتي تنشط في القطاع الصناعي أو قطاع الخدمات الصناعية التي تتوفر فيها الشروط التالية:

- 1- أن تكون ناشطة على الأقل لفترة 3 سنوات
- 2- أن يكون عدد عمالها أكثر من 20 عاملاً
- 3- أن يكون 60 % من رأس مالها باسم شخص طبيعي أو معنوي جزائري الجنسية
- 4- أن تكون المؤسسة مسجلة على الصعيد الجبائي ومنخرطة في صندوق الضمان الاجتماعي للسنوات الثلاث السابقة

- 5- أن تمارس المؤسسة نشاطها في القطاع الصناعي أو الخدمات المرتبطة بالصناعة
- 6- أن تلتزم المؤسسة بدفع مشاركة قدرها 20 % من التكلفة الكلية للتدخلات الكلية من أجل التأهيل من بين الأهداف الأساسية لبرنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اطلاع مدراء المؤسسات بتحديات السوق و دفعهم إلى اعتماد طرق مثلى في التسيير، و هذا يتعلق بمساعدة المؤسسات على اعتماد نظام مراقبة تسيير وتبسيط الاستعمال الأنبي للمعلومات وذلك بتجديد عمليات الإنتاج ووضع

(1) BOUHABA Mohamed, op cit, p 15

نظام تسيير الجودة واستعمال نظم مساعدة على اتخاذ القرارات وكذا تطوير تسيير الإبداع⁽¹⁾. وذلك من خلال تحقيق ما يلي⁽²⁾:

1- تطوير كفاءة وتأهيل رؤساء وعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتطوير طرق الحصول على المعلومة المهنية

2- المساهمة في تحسين الحاجات التمويلية لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

3- تطوير المحيط المقاولاتي، وذلك بالاعتماد على المؤسسات والهيئات المرتبطة بشكل مباشر بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

اعتمد البرنامج على ثلاثة محاور أساسية تتمثل فيما يلي:

1- الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال عمليات التشخيص الاستراتيجي ومختلف النشاطات المرتبطة بالتأهيل وتقوية تنافسية المؤسسات.

2- المرافقة في كل مراحل الحصول على القروض من البنوك والمؤسسات المالية والتكوين المساعدة على تطوير الآليات الجديدة للقروض من اجل تمويل برنامج التأهيل.

3- دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القيام بعمليات تحسينية وإعلامية لجمعية أرباب العمل والجمعيات المهنية والحرفية وغرف التجارة والصناعة.

ثانيا: تقييم برنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إلى غاية نهاية سنة 2007، كانت نتائج هذا البرنامج تتمثل في تقديم 685 مؤسسة صغيرة ومتوسطة طلباتها للانضمام للبرنامج، حيث قامت 179 مؤسسة بالانسحاب من البرنامج بعد القيام بالتشخيص الأولي، 61 مؤسسة قامت بالانسحاب بعد قيامها بالتشخيص النهائي ولم يتبق إلا 445 مؤسسة والتي قامت بـ 1373 عملية تأهيل توزعت على 477 عملية تشخيص و896 عملية تأهيل مست وظائف مختلفة في هذه المؤسسات كالإنتاج، الإدارة، التسويق والمالية....

أما بالنسبة لدعم الهيئات المالية، فقد سجل القيام بـ 171 عملية لصالح 5 هيئات مالية منها 27 عملية لتطوير أنظمة المحاسبة والمالية للمؤسسات و 144 عملية من اجل تسهيل وصول المؤسسات إلى مصادر التمويل⁽³⁾.

(1) بوبكر محمد، مرجع سبق ذكره، ص 362

(2) قريشي يوسف وغدير احمد سليمة (2007)، "تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -برنامج EDPME"، مداخلة ضمن الأيام الدراسية حول الروح المقاولاتية والتنمية المستدامة، 17 و18 افريل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص 18

(3) عناني ساسية، مرجع سبق ذكره، ص 241

فيما يخص المحور الثالث من البرنامج والمتعلق بدعم محيط المؤسسة، فقد تم القيام بـ 187 عملية إعلام وتحسيس، استفادت منها وزارات وهيئات مختلفة كغرف الصناعة وغرف التجارة ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.

تم توزيع ميزانية الدعم المقدرة بـ 15.039.692 أورو على ستة وظائف تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

1-وظيفة التشخيص 4.639.380 أورو في المرتبة الأولى

2- وظيفة الإنتاج 3.892.814 أورو في المرتبة الثانية

3-وظيفة التسيير 3.026.816 أورو في المرتبة الثالثة

4-وظيفة التسويق 1.710.335 أورو في المرتبة الرابعة

5-وظيفة الجودة 1.672.327 أورو في المرتبة الخامسة

6-وظيفة المالية 98.020 أورو في المرتبة السادسة والأخيرة

من خلال الأرقام المبينة، نستنتج أن ميزانية الدعم توجهت بالأساس إلى عمليات التشخيص لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسات وعمليات الاستثمارات المادية المتعلقة بالإنتاج، وكذا عمليات تطوير التسيير، فيما لم تتحصل الوظائف الأخرى إلا على مبالغ قليلة جدا خاصة فيما تعلق بوظيفة التسويق والجودة والمالية بالرغم من الأهمية الكبيرة لهذه الوظائف.

المطلب الثالث: برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال (2012-2009)

Le programme d'appui aux PME/PMI et à la maitrise des technologies de l'information et de la communication (EDPME 2)

انطلق برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال في شهر ماي سنة 2009، وامتد إلى غاية شهر فيفري سنة 2012⁽²⁾، وفقا للاتفاقية المبرمة بين اللجنة الأوروبية ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية خلال شهر مارس سنة 2008⁽³⁾. يعتبر هذا البرنامج برنامجا تأهليا لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على تعزيز قدرتها

(1) بويكر محمد، مرجع سبق ذكره، ص 371

(2) غدير احمد سليمة، مرجع سبق ذكره، ص 135

(3) حسين يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 221

على تحسين أدائها وتوسيع حصتها في السوق، وهذا بالاعتماد خاصة على الخبراء الجزائريين⁽¹⁾ الذين تم تكوينهم في إطار برنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (EDPME 1).

أولاً: ماهية البرنامج

قدرت الميزانية المخصصة لهذا البرنامج بـ 44 مليون أورو، تساهم اللجنة الأوروبية بـ 40 مليون أورو، 3 مليون أورو مساهمة الوزارة و 1 مليون أورو مساهمة المؤسسات المشاركة في البرنامج⁽²⁾. وقد جاء هذا البرنامج لتعزيز مكاسب البرنامج الأول (EDPME 1)، واستهدف بصفة أخص المؤسسات الناشطة في قطاع الخدمات والصناعات التقليدية⁽³⁾، حيث قدر عدد المؤسسات الصناعية وغير الصناعية المتوقع تأهيلها بـ 500 مؤسسة في مدة 4 سنوات.

تتمثل المحاور الكبرى لبرنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال في ثلاثة محاور أساسية هي⁽⁴⁾:

- 1- الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: من خلال نقل الممارسات وأساليب التسيير الحديثة، وتقديم الدعم التقني ودعم إرساء أنظمة الإبداع واليقظة التكنولوجية.
- 2- الدعم المؤسسي من خلال دعم وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، ودعم هيئات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 3- دعم الجودة: من خلال توحيد المقاييس، إصدار الشهادات، الاعتماد والتقييس، وتوعية مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمتطلبات الجودة، ودعم هيئات تقييم المطابقة.

من بين الأهداف الأساسية لبرنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال محاولة إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

⁽¹⁾ Amine MOKHEFI, Ali Khaldi, Mohamed Lazreg (2014), « La mise à niveau des PME algériennes : Un levier de Compétitivité des entreprises », revue de la performance des entreprises algériennes, N 6, université kasdi merbah Ouargla, Algérie, p 71

⁽²⁾ Lamia AZOUAOU(2009) , « La compétitivité et la mise à niveau des PME maghrébine – analyse à partir d'une approche multidimensionnelle », La revue de l'économie et de management, N° 09, octobre 2009, Université Aboubakr Belkaid, Tlemcen, Algérie, p 7

⁽³⁾ Idem, p 6

⁽⁴⁾ سهام عبد الكريم (2011)، "سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج PME2"، مجلة الباحث، العدد 9، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص 148

وذلك في سبيل تحسين تنافسيتها، وكذا تأسيس نظام للجودة على مستوى المؤسسات وأخيرا التنسيق والمرافقة من طرف الجهات المعنية والممثلة في الوزارات السابقة الذكر.

ما يميز برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال (EDPME2) مقارنة مع برنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (EDPME1)، هو أنه يركز على الدعم التقني والاستثمارات غير المادية⁽¹⁾ (كالحصول على شهادة الجودة واستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال)، أكثر من تركيزه على الدعم المالي والاستثمارات المادية.

ثانيا: تقييم البرنامج

تتمثل أهم النتائج التي حققها برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال فيما يلي:

- 1- دعم المؤسسات: استفادت 229 مؤسسة من عمليات الدعم المالي في إطار البرنامج.
- 2- الدعم المؤسسي: تم إنجاز 22 دراسة⁽²⁾ تخص وزارات الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومختلف الهيئات المرتبطة ببرنامج التأهيل كالوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري، الجمعيات المهنية والغرف التجارية والصناعية (6 دراسات قطاعية للوزارات، 14 دراسة تقنية وتنظيمية، ودراستان حول تقييم السياسات الاقتصادية العمومية وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر).
- 3- دعم الجودة: من خلال المساهمة في إنشاء الهيئة الجزائرية للاعتماد والاعتراف بها من طرف هيئة التعاون الأوروبي للاعتماد في مجالات التجارب، القياس، التفتيش والإشهاد على أنظمة التسيير.

المبحث الرابع: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2007-2010)، (2010-2014)

Programme National de Mise A Niveau des Petites et Moyennes Entreprises(PNMAN)

يعتبر البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2007-2010) ثالث برامج التأهيل التي عرفتها الجزائر، حيث يندرج في إطار القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما نصت عليه المادة 18 من ذات القانون والتي مفادها " في إطار تأهيل لمؤسسات الصغيرة

(1) سهام عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص149

(2) شبلي دنيا، مرجع سبق ذكره، ص225

والمتوسطة، تقوم الوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوضع برامج التأهيل المناسبة من أجل تطوير تنافسية المؤسسات، وذلك بغرض ترقية المنتج الوطني، ليستجيب للمقاييس العالمية⁽¹⁾.

المطلب الأول: ماهية البرنامج والأجهزة المساندة له

من أجل معرفة كل التفاصيل حول البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يجب التحديد الدقيق لمختلف المعلومات المتعلقة به وكذا الأجهزة المستحدثة من أجله.

أولاً: ماهية البرنامج

تم عرض هذا البرنامج على مجلس الحكومة وتمت الموافقة عليه بتاريخ 8 مارس 2003، على أن يمتد البرنامج مدة 6 سنوات ابتداء من سنة 2006، بميزانية تقدر بـ 6 مليار دينار جزائري⁽²⁾. حيث تستفيد منه كل مؤسسة جزائرية تنشط على الأقل منذ سنتين، لها هيكل مالي متوازن، لها القدرة على التصدير وأن تكون قادرة على خلق مناصب شغل دائمة⁽³⁾. لكن الانطلاقة الحقيقية للبرنامج كانت سنة 2007 بعد استكمال آليات تنفيذه⁽⁴⁾، والمتمثلة في القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 7 فيفري 2007 الذي يحدد مدونة إيرادات ونفقات حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 المعنون بالصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المرسوم التنفيذي رقم 07-102 المؤرخ 29 مارس 2007 والذي يحدد كفاءات سير هذا الحساب الخاص.

جاء هذا البرنامج نتيجة لعدة أسباب أهمها عدم شمولية برامج التأهيل السابقة لمؤسسات التي يقل عدد عمالها عن 20 عامل والتي تمثل 97% من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁽⁵⁾، وكذا الدور الهام لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تطوره بشكل مستمر. وتولى بصفة أساسية إتمام أنشطة البرامج السابقة وعلى الأخص برنامج دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (EDPME1)، حيث عمل البرنامج على استمرارية توظيف مساعدات هذا البرنامج لكي تستفيد منه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما تم إعطاء الأولوية في عمليات التأهيل للاستثمارات غير المادية كالتكوين، الاستشارة، نظم المعلومات، تكنولوجيا الإعلام والاتصال.... الخ

(1) المادة 18 من المرسوم 19/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، الجريدة الرسمية، العدد 77، ص 4

(2) سهام عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 145

(3) حسين يحي، مرجع سبق ذكره، ص 208

(4) غدير احمد سليمة، مرجع سبق ذكره، ص 140

(5) بوزيان عثمان (2006)، "قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: متطلبات التكيف وآليات التأهيل"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، يوم 17 و18 أفريل، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص 4

لم يستمر نشاط هذا البرنامج إلا 6 أشهر⁽¹⁾ فقط، حيث تم في الفترة الممتدة من سنة 2007 والأشهر الأولى من سنة 2008 تنصيب المقر الإداري للوكالة الوطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لتبدأ نشاطها في عمليات التأهيل في شهر مارس 2008، الموجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا إلى محيطها.

إن السبب الرئيسي لتوقف البرنامج، خاصة في الشق المتعلق بأنشطة التأهيل الموجهة للمؤسسات، يرجع للإشكال المتعلق بكيفية صرف مبالغ عملية التأهيل. حيث لم يوضح القانون بدقة ووضوح كيفية صرف هذه المبالغ، فلا يوجد تحديد كيف تصرف المبالغ، هل تصرف مباشرة من الوكالة الوطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مختلف الخبراء ومكاتب الدراسات التي تقوم بالتشخيص، أو تسدد هذه المبالغ كإعانات مالية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي بدورها تقوم بتسديد أجر الخبراء ومكاتب الدراسات.

بلغت حصيلة البرنامج فيما يتعلق بالنشاطات الموجهة للمؤسسات 529 مؤسسة⁽²⁾ طلبت رسميا للانضمام للبرنامج، تم قبول منها 351 مؤسسة تستوفي الشروط الموضوعية. استقادت 279 مؤسسة من عمليات التشخيص الاستراتيجي فقط، كما استقادت 32 مؤسسة من كافة عمليات التأهيل. استمر البرنامج في تنفيذ الأنشطة الموجهة لمحيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى غاية سنة 2010 حيث تتمثل أهم الأنشطة في:

- اتفاقية شراكة بين الوكالة الوطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهيئة التعاون التقني الألماني GTZ⁽³⁾، لإنجاز عمليات مرتبطة بالتسيير الاستراتيجي لصالح 10 مؤسسات.

- القيام بإعداد دليل يخص كل الخبراء ومكاتب الدراسات المؤهلة للقيام بعملية التشخيص عبر التراب الجزائري.

- القيام بـ 20 عملية تكوين، وتنظيم 13 يوم إعلامي حول البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- إبرام 22 اتفاقية بين الوكالة الوطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجمعيات المهنية.

- إعداد دليل لمخطط الأعمال موجه للمؤسسات والبنوك⁽⁴⁾.

(1) غبولي محمد (2017)، "البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة تحليلية-"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 4، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، الجزائر، ص 393

(2) عناني ساسية، مرجع سبق ذكره، ص 240

(3) حسين يحي، مرجع سبق ذكره، ص 229

(4) غدير احمد سليمة، مرجع سبق ذكره، ص 149

- القيام بالعديد من الملتقيات حول مواضيع تتعلق بالمؤسسة كالجودة، الموارد البشرية، الاستثمارات المادية وغير المادية، الإبداع.... الخ

-إمضاء اتفاقية بين الوكالة الوطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبورصة الجزائر .

بعد النتائج الضعيفة لبرنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قررت السلطات الجزائرية بعث برنامج مكمل بنفس الاسم في إطار البرنامج الخماسي 2010-2014 من أجل تأهيل المؤسسات الجزائرية وتحسين تنافسيتها لتتمكن من منافسة المؤسسات الأجنبية حيث تمت المصادقة عليه من قبل مجلس الوزراء المنعقد في 11 جويلية 2010.

هدف هذا البرنامج إلى تأهيل 20000 ألف مؤسسة جزائرية خلال فترة خمس سنوات، بالتركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (عدد عمالها من 5 إلى 250 عاملا) والمحيط الذي تعيش فيه؛ بتكلفة إجمالية تقدر بـ 385 مليار دينار جزائري، أي بتكلفة متوسطة لكل مؤسسة تقدر بـ 19 مليون دينار جزائري⁽¹⁾.

يعدّ الانخراط في برنامج التأهيل طوعيا وليس إجباريا، حيث تستفيد منه كل المؤسسات التي تستجيب للشروط المطلوبة والمحددة قانونا وهي⁽²⁾:

1- أن تكون المؤسسة جزائرية؛

2- أن تكون المؤسسة ناشطة على الأقل منذ سنتين؛

3- أن تتمتع بمؤشرات مالية موجبة.

بالإضافة إلى الشروط السابقة، لا يمكن لكل المؤسسات الاستفادة من هذا البرنامج إلا اذا كانت تنتمي لإحدى النشاطات الآتية⁽³⁾:

1-الصناعات الغذائية

2-الصناعة

3-الأشغال العمومية، الري والبناء

4-الصيد البحري

5-السياحة والفندقة

6-الخدمات

(1) مسمودي بدر الدين (2015)، "البرنامج الوطني للتأهيل كمسار لتحسين تنافسية المؤسسة الجزائرية"، يوم تحسيسي حول البرنامج الوطني للتأهيل، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سكيكدة، ص8
(2) المرجع السابق، ص 10

(3) Atout pme(2015) : revue de l'entreprise algérienne, numéro 2, ANDPME, décembre, p69.

7-النقل

8-تقنيات الإعلام والاتصال

يركز البرنامج، في عملية التأهيل، على 7 محاور أساسية والتي من شأنها الرفع من تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وجعلها تتكيف مع مختلف التغيرات الموجودة في محيطها الداخلي والخارجي. تتمثل هذه المحاور في⁽¹⁾:

- 1-تأهيل قدرات التسيير والتنظيم: من خلال التدريب والنصائح والتكوين في التسيير للتعرف على ثقافة المؤسسة لاتخاذ القرارات المناسبة
- 2-تأهيل الموارد البشرية: دعم ووضع خطة لتطوير الموارد البشرية تناسب استراتيجية الاستثمار في المؤسسة ودعم التكوين في التسيير.
- 3-دعم الإنتاج واستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة: دعم الاستثمارات التي ترفع من الكثافة التكنولوجية للعمليات وتشمل التكنولوجيا الحديثة للإنتاج.
- 4-الولوج للأسواق: إجراء دراسات مستمرة للسوق تمكن المؤسسة من معرفة حاجات ورغبات المستهلكين، وكذا محاولة التوسع في الأسواق المحلية والدولية.
- 5-تأهيل قدرات إتقان المعرفة والابتكار: تطوير قدرات استقطاب التكنولوجيات في مجال الإعلام والاتصال وذلك بالحصول على خدمات الإعلام والذكاء الاقتصادي وإنشاء مخابر البحث والتطوير وإنشاء بنوك معلومات ووحدات اليقظة التكنولوجية.
- 6-التمويل: مدى التوازن المالي في المؤسسة، قدرة المؤسسة على تحديد مختلف التكاليف، وكذا سعي المؤسسة إلى استخدام المعايير المحاسبية الدولية.
- 7-تأهيل الجودة في المؤسسات: عن طريق المساعدة على الحصول على شهادات الجودة الوطنية والدولية.

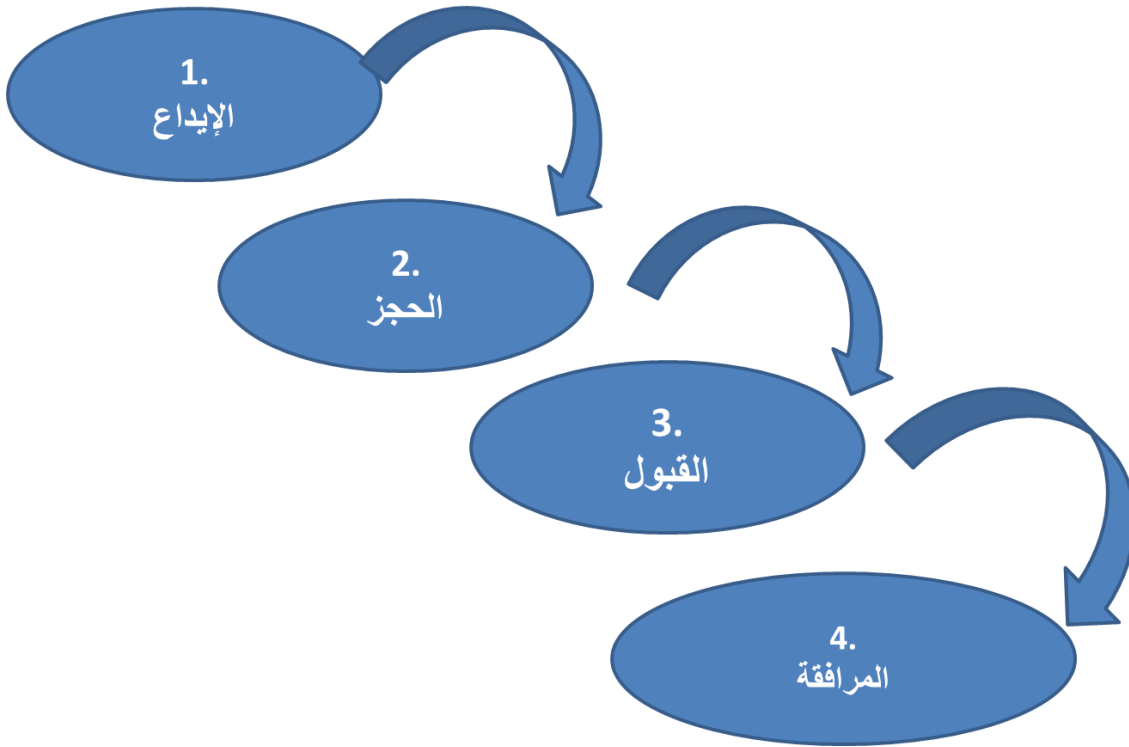
في مرحلة أولى، حددت فترة تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخمس سنوات ابتداء من 2010 وإلى غاية 2014، لكن لم تكن الانطلاقة الحقيقية له إلا في نهاية 2012. وذلك بعد تعديل بعض النصوص القانونية المتعلقة بمصدر تمويل البرنامج، وهو صندوق التخصيص الخاص رقم 124-302، المعنون بـ "الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". هذه التعديلات التي عالجت بعض المشاكل المالية الخاصة بآليات دفع مستحقات الخبراء الذين يقومون

(1) عناني ساسية، مرجع سبق ذكره، ص 244

بمساعدة المؤسسة في عملية التأهيل (كإجراء مختلف التشخيصات)، وكذا آليات تسديد دعم الدولة الموجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من البرنامج. لذا حددت الفترة الجديدة لتنفيذ البرنامج من بداية سنة 2013 إلى نهاية سنة 2017.

تتمثل المراحل التي يمر بها ملف أي مؤسسة راغبة في الدخول للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أربعة مراحل أساسية، والشكل رقم (1-6) يوضح ذلك.

الشكل رقم (1-6): مراحل ملف التأهيل



المصدر: مصمودي بدر الدين (2015): البرنامج الوطني للتأهيل كمسار لتحسين تنافسية المؤسسة الجزائرية، يوم تحسيبي حول البرنامج الوطني للتأهيل، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سكيكدة، ص 12

تتمثل هذه المراحل في:

- 1-مرحلة إيداع الملف على مستوى المديرية العامة أو المديرية الجهوية (من أجل الفحص والتدقيق)
- 2-مرحلة الحجز (حجز المعلومات في بنك المعطيات وتحليل المؤشرات المالية)
- 3-مرحلة دراسة الملفات (المصادقة على الملفات سواء المقبولة أو غير المقبولة أو المرفوضة وتحرير محضر بذلك)

4- المرافقة (إمضاء الاتفاقية مع الوكالة والعقد مع مكتب الدراسات ثم الشروع في عمليات التشخيص).

ثانيا: أجهزة البرنامج

في إطار البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم استحداث مجموعة من الأجهزة التي تسهر على مرافقة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مسعاها للتأهيل، لكي تتمكن من رفع قدرتها التنافسية. تتمثل هذه الأجهزة في:

1- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME)*: تتولى الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متابعة وتنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تعدّ هذه الوكالة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المادية، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 الصادر في 3 ماي 2005، وتعدّ من مهامها الأساسية تنفيذ الاستراتيجية القطاعية في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تنفيذ البرنامج الوطني للتأهيل، وكذا تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية واقتراح التصحيحات الضرورية عليها، بالإضافة إلى ترقية الخبرة والاستشارة الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. للوكالة خمسة فروع تتوزع في التراب الوطني، تم إنشاء هذه الفروع بعد إنشاء الوكالة الوطنية بثلاثة سنوات⁽¹⁾ (أي في سنة 2010)، حيث حدد لكل وكالة الاختصاص الإقليمي لها (الولايات المنتمية إليها).

2- الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: بموجب قانون المالية لسنة 2006، تم إنشاء الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والموضوع تحت وصاية وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يتكفل هذا الصندوق بتمويل نشاطات التأهيل المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبمحيطها والمحددة في المرسوم التنفيذي 06-240 الصادر بتاريخ 7 فيفري 2007.

3- صندوق ضمان القروض (FGAR): أنشئ صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 06 رمضان 1423 الموافق ل 11 نوفمبر 2002 المتعلق بتطبيق القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتضمن للقانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويتولى منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنجز استثمارات في مجال إنشاء المؤسسات، تجديد التجهيزات وعمليات التوسيع. حيث حدد المستوى الأدنى للقروض القابلة للضمان بـ 05 مليون دينار جزائري.

* Agence Nationale de Développement des Petites et Moyennes Entreprises

(1) غبولي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 376

4-صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCI)* : تم إنشائه بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 134/04 المؤرخ في 19 افريل 2004، والذي يحدد طبيعة هذا الصندوق ونشاطاته. فهو شركة ذات أسهم رأسمالها 30 مليار دينار، تساهم فيه البنوك بنسبة 40% بينما تساهم الخزينة العمومية بـ 60%. بدأ الصندوق في نشاطه الفعلي سنة 2006، حيث يقوم بضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمويل استثماراتها سواء عند إنشاءها أو عند تطويرها وتحديثها من خلال برامج التأهيل، والتي تقدمها البنوك أو المؤسسات المالية المساهمة في الصندوق. لا تستفيد من ضمانات هذا الصندوق القروض المنجزة في قطاع الفلاحة والنشاطات التجارية والقروض الاستهلاكية، كما يحدد المستوى الأقصى للقروض القابلة للضمان بـ 50 مليون دينار.

المطلب الثاني: نشاطات البرنامج وإجراءاته

يعمل برنامج التأهيل على تأدية بعض النشاطات الضرورية لرفع أداء المؤسسات، حيث يشمل مجموعة من الإجراءات التي يجب اتباعها.

أولاً: نشاطات البرنامج

تقسم نشاطات البرنامج المتعلقة بتأهيل المؤسسات إلى قسمين أساسيين، نشاطات خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونشاطات خاصة بمحيطها، كما تنقسم المستويات المستهدفة من عملية التأهيل إلى ثلاثة مستويات أساسية هي المستوى الكلي والمتوسط والجزئي.

أ-النشاطات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: والتي تتمثل في:

-مرافقة المؤسسات من اجل الحصول على شهادات الجودة، وكذا الدعم في مجال التقييس والملكية الصناعية

-دعم مخططات التكوين في المؤسسات

-دعم الابتكار والبحث والتطوير

-مرافقة المؤسسات في إعداد دراسات للسوق

* Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement

-مختلف الدراسات المتعلقة بالتشخيص القبلي والتشخيصات الاستراتيجية

-تنفيذ مخططات التأهيل للمؤسسات المقبولة في البرنامج

ب-النشاطات المتعلقة بمحيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: والمتمثلة في:

-إنجاز دراسات حول شعب النشاطات ودراسات عامة في كل ولاية

-إعداد دراسات حول الموقع الاستراتيجي لشعب النشاطات

-تدعيم قدرات الجمعيات المهنية قصد تعميم فهم وتأطير برنامج التأهيل

-تطوير الوساطة المالية بين البنوك والمؤسسات المالية من جهة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من

جهة أخرى لتسهيل عملية الحصول على القروض

-إعداد وتنفيذ مخططات إعلامية وتحسيسية حول البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال النشاطات المتعلقة بتأهيل المؤسسة نجد أن هناك ثلاثة مستويات مستهدفة من خلال

هذا البرنامج تتمثل فيما يلي:

أ-المستوى الجزئي: أي على مستوى المؤسسة في حد ذاتها، بحيث يخصص لهذا المستوى 75% من

ميزانية البرنامج. تتعلق العمليات في هذا المستوى في إعداد وتمويل مخططات التشخيص الاستراتيجي،

تنفيذ عمليات التكوين الجماعية ودراسات السوق، تطوير خدمات المرافقة للبحث عن مصادر التمويل

المناسبة وكذا تسهيل حصول المؤسسات على مختلف شهادات الجودة الوطنية والأجنبية.

ب-المستوى المتوسط: أي تأهيل المحيط القريب من المؤسسة بواسطة عمليات تهدف إلى إيجاد تنسيق

بين المؤسسات ومحيطها القريب، حيث يخصص لهذا المستوى 20% من الميزانية المخصصة للبرنامج.

تتعلق هذه العمليات أساسا بالتنسيق بين مخرجات مراكز التكوين واحتياجات المؤسسة، تطوير التكامل

بين معاهد البحث والجامعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الجمعيات المهنية وبورصات

المناولة.

ت-المستوى الكلي: تخصص لهذا المستوى 5% من الميزانية المخصصة للبرنامج، حيث يتم فيه إعداد

دراسات عامة تسمح بضبط خصوصيات فروع النشاط من خلال التعرف على الفروع ذات الأولوية

وضبط مخططات التأهيل في كل فرع من فروع النشاط. كذلك يتم إعداد دراسات حول نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل ولاية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والميزات النسبية وكذا التعرف على الأنشطة ذات القدرات التنموية والتصديرية والتي تعمل على استحداث مناصب شغل قارة.

ثانيا: إجراءات البرنامج

تتم إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب البرنامج عبر ثلاثة مراحل أساسية كالتالي:

أ-المرحلة الأولى: التشخيص الأولي والتشخيص الشامل

تتمثل عناصر هذه المرحلة في التشخيص الأولي والتشخيص الشامل، ويوضح الجدول رقم

(5-1) مختلف المعلومات المالية المتعلقة به.

الجدول رقم (5-1): المعلومات المتعلقة بالتشخيص

تمويل المؤسسة	دعم الدولة	القيمة الأعلى	التكلفة
100 000	400 000	500 000	التشخيص الأولي
500 000	2 000 000	2 500 000	التشخيص الشامل

المصدر: مسمودي بدر الدين (2015)، "البرنامج الوطني للتأهيل كمسار لتحسين تنافسية المؤسسة الجزائرية"، يوم

تحسيني حول البرنامج الوطني للتأهيل، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سكيكدة، ص19

من خلال الجدول رقم (5-1)، نجد أن دعم الدولة الموجه للمؤسسات التي قامت بعمليات التشخيص في إطار برنامج التأهيل يقدر بـ 20% من قيمة تكاليف التشخيص على ألا تتعدى 500000 دينار للتشخيص الأولي و2500000 للتشخيص الشامل.

ب-المرحلة الثانية: الاستثمارات المادية وغير المادية

تنقسم الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة حسب البرنامج الوطني للتأهيل إلى أربعة أنواع أساسية هي:

1-الاستثمارات اللامادية: حيث يحدد الجدول رقم (6-1) مختلف المعلومات المتعلقة بها

الجدول رقم (1-6): المعلومات المتعلقة بالاستثمارات غير المادية

التكلفة	تدعيم الدولة (مساهمة)	تمويل المؤسسة	الفوائد على القروض البنكية
3000 000 دج	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 80 % بالنسبة للمؤسسات التي رقم أعمالها أقل من 100 مليون دج. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1,5 مليون دج 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ رقم الأعمال 500 مليون دج: 6 %
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 50 % بالنسبة للمؤسسات التي رقم أعمالها يتراوح ما بين 100 و 500 مليون دج. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2,4 مليون دج 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ رقم الأعمال ما بين 500 و 1000 مليون دج: 4 % ▪ رقم الأعمال ما بين 1000 و 2000 مليون دج: 2 %

المصدر: مصمودي بدر الدين (2015)، "البرنامج الوطني للتأهيل كمسار لتحسين تنافسية المؤسسة الجزائرية"، يوم

تحسيني حول البرنامج الوطني للتأهيل، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سكيكدة، ص 20

من خلال الجدول رقم (1-6)، نجد أن دعم الدولة للمؤسسات التي قامت بالاستثمارات غير المادية لا يتعدى 80% ولا يقل عن 50% من تكاليف هذه الاستثمارات، كما تختلف الفوائد على القروض البنكية باختلاف رقم أعمال المؤسسة كما هو مبين في الجدول.

2- الاستثمارات المادية للإنتاج: حيث يحدد الجدول رقم (1-7) مختلف المعلومات المتعلقة بها

الجدول رقم (1-7) المعلومات المتعلقة بالاستثمارات المادية للإنتاج

التكلفة	تدعيم الدولة (مساهمة)	تمويل المؤسسة	الفوائد على القروض البنكية
15000 000 دج	10 % بالنسبة للمؤسسات التي رقم أعمالها أقل من 100 مليون دج.	13,5 مليون دج	-رقم الأعمال 100 مليون دج: 3,5 % -رقم الأعمال ما بين 100 و 500 مليون دج: 3% -رقم الأعمال ما بين 500 و 1000 مليون دج: 2% -رقم الأعمال ما بين 1000 و 2000 مليون دج: 1%

المصدر: مسمودي بدر الدين (2015)، "البرنامج الوطني للتأهيل كمسار لتحسين تنافسية المؤسسة الجزائرية"، يوم

تحسين حول البرنامج الوطني للتأهيل، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سكيكدة، ص 21

من خلال الجدول رقم (1-7)، نجد أن الدولة تقدم الدعم المالي فقط للمؤسسات التي يكون رقم أعمالها أقل من 100 مليون دينار، بينما لا تقدمه للمؤسسات التي يكون رقم أعمالها أكثر من 100 مليون دينار، على أن لا تتعدى قيمة هذه الاستثمارات 15000000 دينار. كما تختلف قيمة الفوائد البنكية باختلاف رقم أعمال المؤسسة كما هو مبين في الجدول.

3- الاستثمارات المادية ذات الأولوية: حيث يحدد الجدول رقم (1-8) مختلف المعلومات المتعلقة بها

الجدول رقم (1-8): المعلومات المتعلقة بالاستثمارات المادية ذات الأولوية

التكلفة	تدعيم الدولة (مساهمة)	تمويل المؤسسة	الفوائد على القروض البنكية
30 000 000 دج	-	على عاتق المؤسسة	تتكفل الدولة بتكلفة فوائد القروض البنكية الممكنة بنسبة 2,5 %

المصدر: مسمودي بدر الدين (2015)، "البرنامج الوطني للتأهيل كمسار لتحسين تنافسية المؤسسة الجزائرية"، يوم

تحسين حول البرنامج الوطني للتأهيل، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سكيكدة، ص 22

من خلال الجدول رقم (1-8)، نجد أن الدولة لا تدعم مطلقا الاستثمارات المادية ذات الأولوية وإنما تتكفل فقط بفائدة القروض البنكية بنسبة 2.5% على أن لا تتعدى قيمة هذه الاستثمارات 30000000 دينار.

4- الاستثمارات التكنولوجية ونظام المعلومات: حيث يحدد الجدول رقم (1-9) مختلف المعلومات المتعلقة بها

الجدول رقم (1-9): المعلومات المتعلقة بالاستثمارات التكنولوجية ونظام المعلومات

التكلفة	تدعيم الدولة (مساهمة)	تمويل المؤسسة	الفوائد على القروض البنكية
15000 000 دج	6000 000	9000 000	4%

المصدر: مصمودي بدر الدين (2015)، "البرنامج الوطني للتأهيل كمسار لتحسين تنافسية المؤسسة الجزائرية"، يوم تحسيسي حول البرنامج الوطني للتأهيل، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سكيكدة، ص 23

من الجدول رقم (1-9)، نجد أن الدولة تساهم بـ 6000000 دينار والمؤسسة تساهم بـ 9000000 دينار على أن لا تتعدى قيمة التكاليف 15000000 دينار، فيما تقدر الفائدة على القروض البنكية بـ 4%.

ت-المرحلة الثالثة: التكوين والمساعدات الخاصة: والتي تنقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

1-التأطير: حيث يحدد الجدول رقم (1-10) مختلف المعلومات المتعلقة به

الجدول رقم (1-10): المعلومات المتعلقة بالتأطير

التكلفة	تدعيم الدولة (مساهمة)	تمويل المؤسسة	الفوائد على القروض البنكية
500 000 دج	400 000 دج	100 000 دج	-

المصدر: مصمودي بدر الدين (2015)، "البرنامج الوطني للتأهيل كمسار لتحسين تنافسية المؤسسة الجزائرية"، يوم تحسيسي حول البرنامج الوطني للتأهيل، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سكيكدة، ص 24

من خلال الجدول رقم (1-10)، نجد أن الدولة تدعم عمليات التأطير بنسبة 80% من قيمة تكلفة العملية على أن لا تتجاوز 500000 دينار، بينما لا تدعم الفوائد البنكية للعملية.

2- التدريب أو المرافقة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، الصادرات، الابتكار والخبرة المالية: حيث يحدد الجدول رقم (11-1) مختلف المعلومات المتعلقة بها

الجدول رقم (11-1): المعلومات المتعلقة بالتدريب أو المرافقة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، الصادرات، الابتكار والخبرة المالية

التكلفة	تدعيم الدولة (مساهمة)	تمويل المؤسسة	الفوائد على القروض البنكية
1 000 000 دج	800 000 دج	200 000 دج	-

المصدر: مسمودي بدر الدين (2015)، "البرنامج الوطني للتأهيل كمسار لتحسين تنافسية المؤسسة الجزائرية"، يوم تحسيبي حول البرنامج الوطني للتأهيل، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سكيكدة، ص 24 من خلال الجدول رقم (11-1)، نجد أن الدولة تدعم العمليات المتعلقة بالتدريب أو المرافقة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، الصادرات، الابتكار والخبرة المالية بنسبة 80% من قيمة تكلفة العملية على أن لا تتجاوز 1000000 دينار، بينما لا تدعم الفوائد البنكية للعملية.

3-شهادات المطابقة: حيث يحدد الجدول رقم (12-1) مختلف المعلومات المتعلقة بها

الجدول رقم (12-1): المعلومات المتعلقة بشهادات المطابقة

التكلفة	تدعيم الدولة (مساهمة)	تمويل المؤسسة	الفوائد على القروض البنكية
5000 000 دج	1 000 000 دج	4000 000 دج	-

المصدر: مسمودي بدر الدين (2015)، "البرنامج الوطني للتأهيل كمسار لتحسين تنافسية المؤسسة الجزائرية"، يوم تحسيبي حول البرنامج الوطني للتأهيل، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سكيكدة، ص 24 من خلال الجدول رقم (12-1)، نجد أن الدولة تدعم عمليات المطابقة والحصول على شهادات الجودة بنسبة 20% من تكلفة العملية، على أن لا تتعدى 5000000 دينار، بينما لا تدعم الفوائد البنكية للعملية.

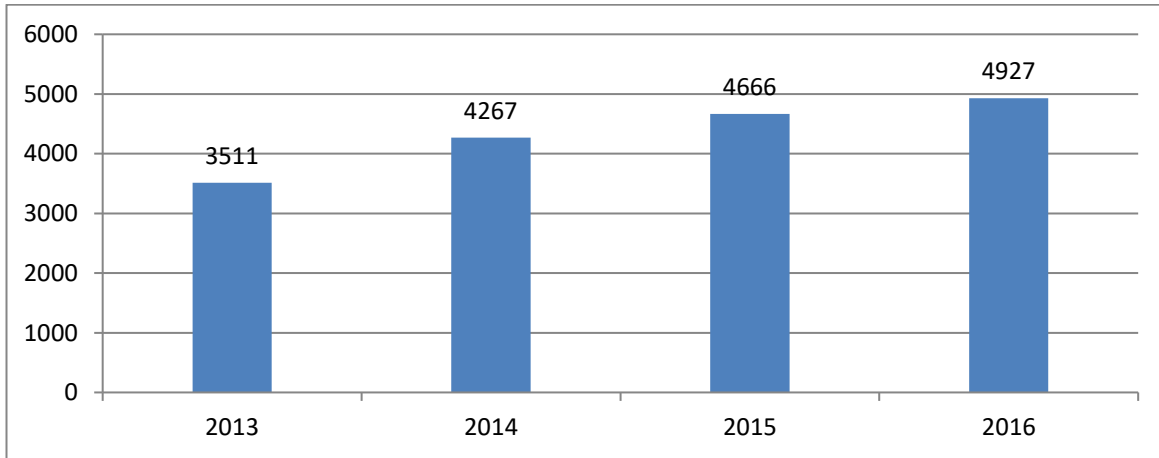
المطلب الثالث: تقييم البرنامج وأسباب عدم تحقيقه لأهدافه

بالرغم من كل المزايا التي يقدمها البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن الأرقام الرسمية تبين عزوفا كبيرا للمؤسسات من الانضمام لهذا البرنامج، حيث سنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على نتائج تقييمه وكذا مختلف الأسباب التي حالت دون تحقيقه لأهدافه.

أولا: تقييم البرنامج

إن أولى الأرقام الرسمية عن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ظهرت في نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادرة عن وزارة الصناعة والمناجم عدد 23 والمنشورة في شهر نوفمبر 2013، حيث أظهرت أن عدد المؤسسات التي طلبت الانخراط في البرنامج منذ بدايته الرسمية سنة 2010 إلى غاية نهاية السداسي الأول من سنة 2013، يقدر بـ 3126 مؤسسة. والشكل رقم (1-7) يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-7): عدد المؤسسات الراغبة في الدخول إلى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2013-2016)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة والمناجم، الأعداد: 24، 26، 28، 30 لسنوات 2013، 2014، 2015، 2016

نلاحظ من الشكل رقم (1-7)، أعلاه، أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الراغبة في دخول البرنامج الوطني للتأهيل يبقى جد ضعيف مقارنة مع العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (1022621 مؤسسة سنة 2016)، بالرغم من ارتفاع نسبة طلبات الانضمام للبرنامج بـ 45.3% من سنة 2013 إلى سنة 2016، أي بمعدل سنوي متوسط يقدر بـ 15.1%. تجدر الإشارة أيضا إلى أن عملية الانضمام إلى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عرفت انخفاضا من سنة

لأخرى، حيث قدرت نسبة زيادة عدد المؤسسات الراغبة في الانضمام 21.53% من سنة 2013 إلى سنة 2014، ونسبة 5.59% من سنة 2015 إلى سنة 2016.

هذه الأرقام يمكن أن تعبر عن الرغبة الكبيرة التي كانت لدى المؤسسات في الالتحاق بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بدايته، خاصة مع الامتيازات الكبيرة التي جاء بها هذا البرنامج. لكن مع مرور الوقت انخفضت نسبة المؤسسات المنخرطة فيه، نظرا للصعوبات التي واجهت المؤسسات السابقة في تنفيذ برنامج التأهيل.

كما تنوعت المؤسسات الراغبة في الدخول إلى برنامج التأهيل حسب النشاط كما يوضحه الجدول رقم (1-13):

الجدول رقم (1-13): توزيع المؤسسات الراغبة في الدخول لبرنامج التأهيل حسب النشاط (2013-2016)

2016(السداسي 1)		2015		2014		2013		السنة النوع
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
61.88%	2960	62.02%	2894	61.72%	2634	61.09%	2145	الأشغال العمومية، الري والبناء
16.01%	766	16.18%	755	16.14%	689	16.12%	566	الصناعة
10.18%	487	9.85%	460	10.03%	428	10.11%	355	الخدمات
4.72%	226	4.82%	225	4.85%	207	5.09%	179	الصناعة الغذائية
2.46%	118	2.42%	113	2.34%	100	2.33%	82	النقل
1.56%	75	1.60%	75	1.73%	74	1.87%	66	الصيد البحري
1.40%	67	1.30%	61	1.40%	60	1.39%	49	السياحة والفندقة
0.18%	9	0.19%	9	0.21%	9	0.17%	06	خدمات تقنيات الإعلام والاتصال
1.56%	75	1.58%	74	1.54%	66	1.79%	63	أخرى
100%	4783	100%	4666	100%	4267	100%	3511	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة والمناجم، الأعداد: 24، 26، 28، 29 لسنوات 2013، 2014، 2015، 2016

نلاحظ من الجدول رقم (1-13) أن أكبر نسبة من المؤسسات الراغبة في الدخول إلى برنامج التأهيل هي لمؤسسات الأشغال العمومية، الري والبناء، بنسب متقاربة خلال الأربع سنوات (من 2013 إلى 2016) تفوق 60%، تليها المؤسسات الصناعية بنسب ثابتة تقريبا 16%، ثم المؤسسات الخدمية في المرتبة الثالثة بنسب بين 9% و10%. بالرغم أن المؤسسات ذات الطابع الخدمي تحتل المرتبة الأولى في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) أكثر من 300 ألف مؤسسة سنة 2016)، أما بالنسبة للمؤسسات الأخرى فالنسب لا تفوق 6% كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في نشاط تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تتراوح نسبتها بين 0.17% و0.21%، وهي نسب جد ضعيفة كون أن المرحلة التي يعيشها الاقتصاد الحالي هي مرحلة اقتصاد المعرفة الذي يركز بالأساس على هذا النوع من المؤسسات. نلاحظ أيضا أن هناك نسب لا تتجاوز 2% للمؤسسات التي طلبت الانخراط في البرنامج، لكنها لا تستوفي الشروط المطلوبة (بسبب أن نشاطها ليس ضمن النشاطات المعنية بالتأهيل، أو أن حجمها لا يسمح لها بالدخول في برنامج التأهيل).

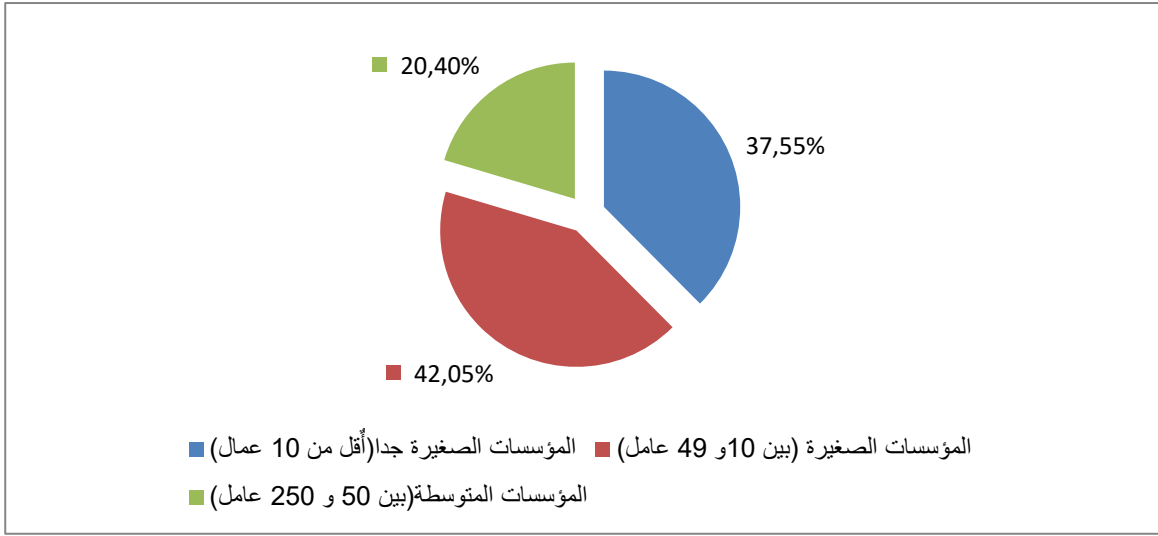
تبقى هذه الأرقام بعيدة كل البعد عن الأهداف المسطرة للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث لا تتجاوز نسبة المؤسسات الراغبة في دخول البرنامج (وليس المستفيدة منه) نسبة 25% من الهدف المخطط له (20000 مؤسسة مؤهلة).

كما تنتوع المؤسسات الراغبة في الدخول في برنامج التأهيل حسب حجمها والشكل رقم (1-8)

يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-8): توزيع المؤسسات الراغبة في دخول البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم لسنة 2016



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة والمناجم، العدد: 30 لسنة 2016

نلاحظ من الشكل رقم (1-8) أن نسبة المؤسسات الصغيرة (بين 10 و 49 عامل) تحوز على أكبر عدد من المؤسسات الراغبة في دخول برنامج التأهيل والمتمثل في 2072 مؤسسة، أي بنسبة مئوية تقدر بـ 42.05%، تليها المؤسسات الصغيرة جدا (أقل من 10 عمال) بنسبة 37.55%، وأخيرا المؤسسات المتوسطة (بين 50 و 250 عامل) بنسبة 20.40%. يمكن تفسير ذلك أن عملية التأهيل في المؤسسات الصغيرة يمكن أن تكون غير معقدة، نظرا لقلة عدد العمال، على عكس المؤسسات المتوسطة التي يكون فيها عدد العمال أكبر من 50 عامل.

بعد طلب الانخراط في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقديم الملف إلى الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تقوم هذه الأخيرة بدراسة الملفات وتقييمها. حيث تكال هذه العملية إما بقبول الملف لاستفائه جميع الشروط، أو رفضه، أو تأجيل البت في الملف. والجدول رقم (1-14) يوضح ذلك.

الجدول رقم (1-14): توزيع نتائج دراسة ملفات طلب التأهيل إلى غاية نهاية سنة 2016

النوع	العدد
الملفات المقبولة	2700
الملفات غير المقبولة	1583
الملفات المؤجلة	644
المجموع	4927

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره عدد 30، 2016

نلاحظ من الجدول رقم (1-14)، أن عدد الملفات المقبولة يقدر بـ 2700 ملف من بين 4927 ملفا مقدما إلى الوكالة الوطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أي ما يعادل نسبة 54.80% من الملفات. أما فيما يخص الملفات غير المقبولة فقدرت بـ 1583 ملفا، أي بنسبة 32.12% من الملفات. وقدرت نسبة الملفات المؤجلة بـ 13.08%. حيث تعدّ نسبة قبول الملفات نسبة ضئيلة، إذ تقابلها نسبة عدم قبول الملفات (المرفوضة أو المؤجلة) 45.20%. أي أن الوكالة ترفض تقريبا ملفا من بين كل ملفين مقدمين. ويمكن تفسير هذا بأن المؤسسات المرفوضة لم تدرك شروط البرنامج والنشاطات المعنية بعملية التأهيل.

المرحلة التالية بعد قبول الملفات هي تقديم قرارات التأهيل (من قبل الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، والتي بموجبها تؤهل المؤسسة قانونيا للاستفادة من عمليات التأهيل، وبالتالي الاستفادة من مختلف أشكال الدعم المالي طيلة عملية التأهيل. وقد قدر عدد المؤسسات المستفيدة من قرار التأهيل بـ 2680 مؤسسة من بين 2700 مؤسسة تم قبول ملفها⁽¹⁾

المرحلة الأخيرة من برنامج التأهيل هي مرحلة الشروع في تنفيذ البرنامج، والتي توقع فيها المؤسسة المقبولة لعملية التأهيل اتفاقية مع الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة، وعقدا مع مكتب للدراسات (معتمد من قبل الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة). وذلك من أجل الشروع في عملية التشخيص والتشخيص القبلي. حيث يقدر عدد المؤسسات التي أمضت

⁽¹⁾ نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة والمناجم، العدد: 30 لسنة 2016، ص 27.

هذه الاتفاقيات والعقود بـ 1277 مؤسسة⁽¹⁾ فقط من بين 2680 مؤسسة مستقيدة من قرار التأهيل. أي أن نسبة 47.65% من المؤسسات المقبولة أكملت إجراءات البرنامج والباقي 52.35% من المؤسسات لم تكمل آخر إجراءات دخول البرنامج.

يتبين من الأرقام الخاصة بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أن عدد المؤسسات التي شرعت بالفعل في تنفيذ برنامج التأهيل يقدر بـ 1277 مؤسسة في نهاية سنة 2016، وهو عدد ضئيل جدا مقارنة بالهدف الحقيقي من البرنامج وهو الوصول إلى تأهيل 20000 مؤسسة خلال فترة 5 سنوات (2013-2017). خاصة وأن الوقت المتبقي للبرنامج ينتهي بانتهاء سنة 2017، حيث تقدر نسبة تحقيق الهدف خلال 4 سنوات من انطلاق البرنامج بـ 6.38%، وهي نسبة قليلة جدا. تجدر الإشارة، أيضا، إلى أنه يوجد عدد معتبر من المؤسسات التي قبلت ملفاتها للاستفادة من البرنامج (1403 مؤسسة)، إلا أنها لم تقم بإتمام المرحلة الأخيرة، وهي إمضاء الاتفاقية مع الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة، وإمضاء العقد مع مكتب الدراسات، من جهة أخرى.

ثانيا: أسباب عدم تحقيق البرنامج لأهدافه

يمكن توضيح الأسباب الجوهرية التي حالت دون تحقيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات لأهدافه في النقاط التالية:

1- عدم وضوح المعنى الحقيقي لمفهوم التأهيل لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: إذ أن أغلب المسيرين ليس لديهم ذلك المستوى من التفكير الاستراتيجي الذي يبحث عن الآفاق المستقبلية للمؤسسة، والذي تتحدد فيه الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (خاصة فيما يتعلق بالأهداف طويلة الأجل). بل ما يهم أغلب المسيرين هو تحقيق الأرباح في المدى القصير والمتوسط فقط، وهذا يتناقض مع مفهوم التأهيل الذي يجعل من المؤسسة تكتسب ميزة أو مجموعة من الميزات التنافسية تجعلها قادرة على المنافسة حاليا ومستقبليا. هذا الأمر تنبثق عنه محاولة البحث عن ضمانات لمختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة أثناء عملية التأهيل، تعدّ هذه التكاليف كاستثمارات بالنسبة للمؤسسة تجني أرباحها على المدى البعيد.

(1) المرجع السابق، ص 28

2- عدم التحديد الدقيق للمؤسسات المعنية بعملية التأهيل: إن العدد الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يفوق المليون مؤسسة، هذا العدد يضم أنواعا عديدة من المؤسسات التي لا تعنيها أصلا عملية التأهيل، سواء تلك المؤسسات التي لا ينطبق نشاطها مع النشاطات المعنية بالتأهيل، أو تلك المؤسسات الفردية (الأشخاص الطبيعيين والنشاطات الحرفية). حيث قدرت هذه المؤسسات في سنة 2016 بـ 211083 مؤسسة للمهن الحرة (محامون، مهندسون معماريون، أطباء، محضرون قضائيون... الخ)، و235242 مؤسسة فردية للنشاطات الحرفية، أي ما مجموعه 446325 مؤسسة غير معنية ببرنامج التأهيل. هذا ما يمثل 43.64% من العدد الكلي للمؤسسات.

3- الصعوبات المتعلقة بالبيروقراطية وتعقد سيرورة عملية التأهيل: حيث أن عملية التأهيل تمر على مراحل عديدة تتطلب كل مرحلة منها وثائق معينة مما يتطلب وقتا كبيرا لاستخراجها من مختلف الهيئات الإدارية، ومن جهة أخرى تمس عملية التأهيل جوانب عديدة في المؤسسة مما يجعلها غير قادرة على التكيف مع متطلبات مرحلة التشخيص نظرا لكثرتها وتعقدها.

4- الصعوبات المالية التي تعاني منها أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: والمرتبطة أساسا برفض البنوك تمويل مثل هذه البرامج، إضافة إلى قلة الموارد المالية لدى هذه المؤسسات لتغطية متطلبات التأهيل خاصة فيما يتعلق بالاستثمارات المادية. كما أن عملية دفع مستحقات المؤسسة تأخذ وقتا طويلا (يصل إلى سنتين في بعض الحالات).

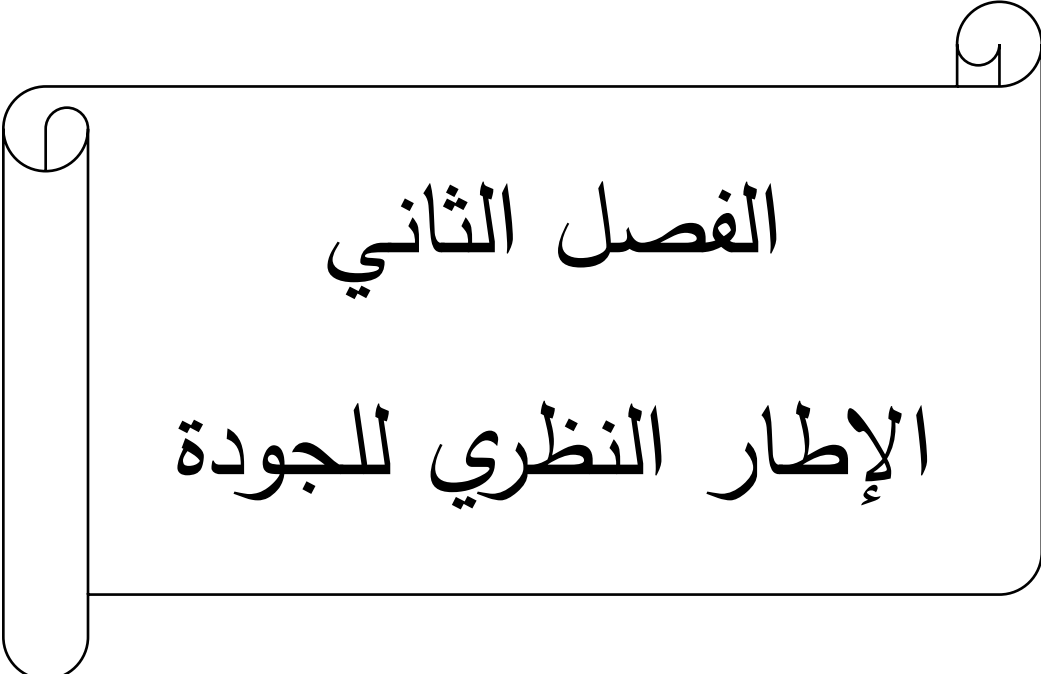
5- النقص الكبير فيما يخص المعلومات الخاصة بعملية التأهيل والفوائد منها: على الرغم من المجهودات التي تقوم بها الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أيام إعلامية وحملات توعية إلا أنها تبقى غير كافية نظرا للعدد الكبير من المؤسسات المعنية بالتأهيل.

6- عملية انضمام المؤسسة إلى برنامج التأهيل طوعية وليست إجبارية، وهذا لا يدفع بالبرنامج إلى تحقيق أهدافه المخطط لها، حيث يجب جعل عملية التأهيل ذات طابع أولوي بالنسبة لكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

خلاصة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل الدور الكبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدفع بعجلة النمو الاقتصادي والدور الكبير للسلطات الحكومية في دعم ومرافقة هذه المؤسسات من اجل تحسين تنافسيتها ومواجهة المنافسة المحلية والأجنبية. يتمثل هذا الدور خاصة في مختلف برامج التأهيل المعتمدة من طرف الدولة الجزائرية سواء كانت هذه البرامج وطنية أو بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي، وكذا استحداث مجموعة من الهيئات المكلفة بتنفيذ ومتابعة مختلف برامج التأهيل.

كما يتبين من خلال تقييم هذه البرامج أنها لم تصل لأهدافها المخطط لها في الغالب، وذلك يرجع بالأساس إلى مجموعة من الأسباب التي تم التطرق إليها في هذا الفصل، والتي تتعلق بأسباب تخص المؤسسة وأسباب تخص دور السلطات الحكومية في التحسيس ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



الفصل الثاني
الإطار النظري للجودة

تمهيد

يستعرض هذا الفصل الإطار النظري للجودة، باعتبارها عنصرا هاما تعتمد عليه المؤسسة لإرضاء حاجات الزبائن واكتساب حصص سوقية جديدة، حيث سنتطرق إلى مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالجودة ومختلف أبعادها المستخدمة في الحكم على مدى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات. كما سنتطرق إلى مفهوم حلقات الجودة ومدى مساهمتها في تحسين أداء المؤسسة وكذلك العوامل التي تعمل على إنجاح هذه الحلقات.

يتضمن هذا الفصل أيضا تحديدا للأدوات المستخدمة في تسيير الجودة ومجموعة من المفاهيم المتعلقة بتسيير الجودة، كما يتضمن التعريف بمواصفات شهادة الأيزو والتي تعتبر جواز السفر لمنتجات وخدمات المؤسسة من أجل التصدير والانتقال إلى بلدان أخرى.

المبحث الأول: مفهوم الجودة

من أجل الصمود في سوق المنافسة العالمي يستلزم الأمر أن تكون الجودة هي المطلب الأساسي للمؤسسات، فلم تعد الجودة في الاقتصاد المعاصر تعني ببساطة إنتاج سلعة أو خدمة أفضل بدرجة كبيرة من نظيرتها المتاحة وإنما تعني رضى المستفيدين من المنتج أو الخدمة و تحقيق جودة إدارة المؤسسة ككل⁽¹⁾. حيث تعتبر الجودة من أهم قرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال⁽²⁾.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الجودة

يعتبر مفهوم الجودة مفهوما قديما قدم التاريخ باعتبار أن كلمة الجودة : " *qualité* " مشتقة من الكلمة اليونانية: " *qualis talis* " والتي تعنى بالفرنسية " *tel quel* " والتي يمكن تفسيرها بـ: " المطابقة للمواصفات " هذه الكلمة اليونانية التي حولها Cicéron في عهد القيصر إلى كلمة: " *qualitas* " ⁽³⁾ محاولا اختصار ما كانت تدل عليه الكلمة الأولى.

هناك العديد من التشريعات التي لمحت لمفهوم الجودة باستعمال بعض المفردات، ففي القرن الثامن عشر ما قبل الميلاد، أنشأ حمورابي ملك بابل، مجموعة من 282 قاعدة قانونية. هذه القواعد التي سميت بشريعة حمورابي، والتي تهتم بتنظيم حياة الناس وتبين واجبات وحقوق الرجال الأحرار، بينت في القاعدة رقم 233 أنه " إذا قام البناء ببناء منزل، لكنه لم ينفذ عمله حسب المعايير، وإذا بني الحائط وانهار فيما بعد، فإن البناء مطالب بإعادة بناء الحائط من جديد ومن حسابه الخاص ". هذا النص لم يدل صراحة على مفهوم الجودة ولكنه أشار إلى كلمة المعايير والتي تعنى وجود مواصفات محددة سلفا لإنجاز ذلك العمل، والتي من الواجب أن تتطابق مع الشيء المنجز وهناك أمثلة عديدة على أن مفهوم الجودة ليس بالمفهوم الجديد وإن لم يذكر لفظه، ففي مصر بلاد الفراعنة وفي القرن الخامس عشر قبل الميلاد، وعند بناء الأهرامات، كان هناك مفتش يقوم بمراقبة الأحجار المربعة الشكل ما إذا كانت جوانبها عمودية، حاملا معه حبل أو قطعة من العظم لقياس ذلك، برفقة نحات على الحجر

⁽¹⁾ فايز الزعبي ومحمد إبراهيم عبيدات، (1997) أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن، ص 28
⁽²⁾ يوسفات علي (2015)، " أهمية تطبيق أساليب الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 8 العدد 1، جامعة غرداية، الجزائر، ص 555

⁽³⁾ Radu DRAGOMIR et Bernard HALAIS (1996): Des millénaires de qualité, réalités industrielles, les annales des mines, Paris, France, p8

يقوم بعملية التعديل إذا ما تطلب الأمر ذلك. كما أن عملية بناء ودهان الحيطان في المعابد المصرية القديمة كانت تتضمن عملية الفحص والرقابة للتأكد من مستوى الجودة⁽¹⁾.

وفي عهد الفينيقيين، تتم معاقبة الذين يقومون بمعاودة صنع منتجات معيبة غير مطابقة للجودة المطلوبة بقطع أيديهم⁽²⁾ لأنهم لم يحسنوا ممارسة مهنتهم.

أما في القرون الوسطى فظهر إلى الوجود المفهوم الحالي -دفتر الشروط - إذ وجدت هناك تعريفات تخص جودة العمل المؤدى تظهر عند توقيع العقد بين الطرفين المنتج والمشتري، وهذا عن طريق وصف جميع الخصائص التي تجب أن تتوفر في المنتج، الهدف الأساسي من كل هذا هو تطمين الزبون، لكن الجانب السيئ فيه هو تقليص تطور المنتجات وطرق العمل.

وقد ظهرت فيما بعد أولى المبادرات لسن قوانين تردع التجار عن بيع منتجات غير مطابقة للمواصفات، ففي فرنسا وفي القرن السابع عشر قرر ابن أحد كبار صانعي الرداءات معاقبة كل من يبيع رداءات غير مطابقة لما هو معمول به على مراحل، المرة الأولى تفرض عليه ضريبة خاصة يدفعها وإن استمر في فعلته فيواجه التشهير والفضيحة أمام الناس⁽³⁾.

واختلف الكثير من الكتاب في وضع تعريف واضح ومحدد لمفهوم الجودة، حيث يعرف الكاتب James Teboul الجودة أنها "قابلية إرضاء حاجات الشراء والاستعمال، بأحسن تكلفة، بتخفيض الخسائر افضل من المنافسين"⁽⁴⁾.

هذا التعريف ركز على مفهوم تقليل التكلفة مقارنة بالمنافسين الموجودين في نفس القطاع مع الأخذ بعين الاعتبار درجة قبول الزبائن لهذه المنتجات، لكنه لم يركز على الجانب الأساسي في معادلة الجودة وهو الزبون فالتركيز الأول والأخير ينصب عليه فهو الذي سينتفع بالمنتج وهو الذي سيحكم عليه ما إذا أشبع الرغبات التي احتاجها أو لا.

أما Crosby فيعرف الجودة على أنها: "تطابق المنتج مع متطلبات الزبائن"⁽⁵⁾ فهو يعتبر أن تمتع المنتج بالخصائص المطلوبة ليس العامل الوحيد من أجل إرضاء الزبون، لأن جودة المنتج لا تشمل فقط الخصائص التقنية الموجودة فيه بل تتعدى ذلك إلى ما قد يستطيع ذلك المنتج توفيره للمشتري

⁽¹⁾ طارق الشبلي، مأمون الدرادكة، (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص51

⁽²⁾ Radu DRAGOMIR ET Bernard HALAIS, op cit, p 7

⁽³⁾ Ibidem

⁽⁴⁾ James TEBOUL(1990) : **La dynamique qualité**, édition d'organisations, Paris, France, p7

⁽⁵⁾ Willy.A SUSSLAND(1996) : **Le manager, la qualité et les normes iso**, édition tec et doc, Paris, France

فإذا كان هناك منتج معين يتوفر على جميع الخصائص المطلوبة لكن الزبون يجد أن استعماله معقد فالنتيجة الحتمية أنه لن يلقى قبولا لديه وبالتالي يلجأ إلى منتج آخر أكثر جودة.

وعرفت الجمعية الفرنسية للمعيارية Afnor الجودة على أنها: "قابلية منتج أو خدمة لإشباع الرغبات المعلنة أو الكامنة للمستهلكين"⁽¹⁾، في هذا التعريف قسمت رغبات المستهلكين إلى رغبات معلنة ورغبات كامنة أي رغبات يعلمها الزبون قبل عملية الشراء وأخرى تتكون لديه بعد عملية الشراء وهذا ما سوف يساعده في تحديد رغباته في المرة التالية.

كما حددت الجمعية الفرنسية للمعيارية مكونات الجودة⁽²⁾:

- المواصفات والأداء؛

- إمكانية الاشتغال، إمكانية الصيانة، إمكانية التخزين، إمكانية الديمومة؛

- الأمان عند الاستعمال، عدم تلويث البيئة؛

- التكلفة الإجمالية للاقتناء.

وفي نظر r.Reynier فإن الجودة هي: "مظهر الشيء والذي يؤدي إلى حكم ملائم أو غير ملائم، يستند الحكم على مجموعة من الخصائص التي تحقق ما نرغب فيه"⁽³⁾ وبالتالي هذا التعريف يتضمن ثلاث أقطاب:

-المظهر: والذي يتضمن وصفا أو تمييز للمنتج، يعرف المظهر عند الإجابة عن الأسئلة التالية: ماذا؟ متى؟

-الرغبة: التي تتضمن حاجة ظاهرة أو حاجة كامنة، وتعرف بالإجابة عن السؤال: لماذا؟

-الحكم: وهو عبارة عن مدى توافق المظهر مع الرغبة ونحصل عليه عن طريق الإجابة عن السؤال: كيف؟

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الحكم الذي يصدره الزبون يرتكز على عاملين⁽⁴⁾:

1- ما يجب أن يكون (الضروري): les musts هي العوامل التي تحدد بصفة نهائية ما إذا كان المنتج مقبولا من طرف الزبون أو لا، وتكون على شكلين لا ثالث لهما القبول أو الرفض؛

(1) C.BUSSENAULT et M .PRETET (1991): **Organisation et gestion de l'entreprise**, édition Vuibert, Paris, France p3

(2) Ibidem

(3) Roger REYNIER (2014): « **Qualité mythe ou réalité ?** » page consulté le 20/10/2014

http://ourworld.compuserve.com/homepages/qualazur/def_qual.htm

(4) W.A.SUSSLAND: op.cit, p 17

2- ما نريد أن يكون (المرغوب) les wants: هي عبارة عن المتغيرات التي تؤدي إلى الحكم على المنتج، غالبا ما تكون المرغوب وصفا لما نريد أن يكون عليه الضروري، فإذا حدد le must السعر الأقصى لشراء المنتج فإن le want يأمل دوما أن يكون السعر أقل ما يمكن من أجل منتج يحقق المواصفات المطلوبة.

عند وضوح هذان العاملان نستطيع قياس الجودة أي الإشباع الذي يحققه الزبائن.

تستند الكثير من التعريفات على اعتبار أن رغبات المستهلك تنقسم إلى رغبات ظاهرة ورغبات كامنة حيث يرى بعض الكتاب أن الجودة هي: "مجموعة من الخصائص والمواصفات لمنتج أو خدمة والتي تهدف إلى اتباع حاجات واضحة أو خفية⁽¹⁾ بينما يرى آخرون أن هذه الرغبات يجب أن يتم التفاوض عليها بين الطرفين المنتج والزبون حيث أن الجودة هي: "درجة إشباع الرغبات المتفاوض عليها مع الزبائن"⁽²⁾ فحسب هذا التعريف، المؤسسة لا تعتمد فقط على الخصائص المطلوبة من طرف الزبائن، ولكن تقوم بالتفكير أولا في رغبات المستهلكين وتفضيلاتهم قبل وبعد عملية الشراء، ففي بعض الأحيان الزبون نفسه لا يدري ما هي رغباته بالضبط لأنه يصدر الحكم على المنتج بعد شراؤه، وبالتالي فإن على المؤسسة أن لا تحصر الجودة فقط في متطلبات الزبون لأن هذه الأخيرة ليست دوما واضحة⁽³⁾. أما حسب Philippe DETRIE فإن الجودة هي: "قدرة مجموعة من المواصفات الذاتية لتلبية حاجات ضرورية"⁽⁴⁾، وتكون من خصائصها:

- 1- يمكن أن تكون جودة ظاهرة أو كامنة؛
- 2- يمكن أن تكون نوعية وكمية؛
- 3- توجد عدة أنواع من المواصفات:
 - خصائص فيزيائية: ميكانيكية، كهربائية، كيميائية؛
 - خصائص حسية: الرائحة، الملمس، الطعم، مرئية، صوتية؛
 - خصائص زمنية: الدقة، إمكانية التخزين؛

(1) Gerd.F.KAMISKE et Jorg-Peter BRAUER(1994): **Management de la qualité de A à Z**, édition Masson, Paris, France, p60

(2) W.A.SUSSLAND: op.cit, P17

(3) Ibidem

(4) Philippe DETRIE(2001):**Conduire une démarche qualité**, édition d'organisation,4^e Édition, Paris, France .p21 .

- خصائص وقائية: حماية الأشخاص عند الاستعمال؛

- خصائص وظيفية: أقصى سرعة للسيارة، مسافة الفرملة.

وحسب معايير ISO /BIS 9000 نوفمبر 1999 فإن الجودة هي: "قدرة مجموعة من المواصفات الداخلية لمنتج، نظام أو سيرورة على إرضاء طلبات الزبائن أو الأطراف الأخرى المساهمة"⁽¹⁾

هذا التعريف يتضمن توسيعا لمفهوم الجودة من خلال التطرق لجودة النظام والسيرورة إضافة إلى ذكر الأطراف المساهمة أي الأطراف التي لها مصلحة في استمرارية المؤسسة كأصحاب الأسهم، الموردين.

حيث تعرف السيرورة على أنها نظام لمجموعة من العمليات التي تستخدم الموارد من اجل تحويل المدخلات إلى مخرجات، باعتبار أن المنتج هو نتيجة لسيرورة معينة⁽²⁾ ، والشكل رقم (2-1) وفي هذا الإطار يرى بعض المفكرين أن الجودة لا تتعلق فقط بالمنتج وخصائصه التقنية بل يتعدى ذلك إلى اعتبار أن الجودة تعرف أيضا بكل لواحق المنتج⁽³⁾، ويرى البعض منهم أن الجودة بمفهومها الواسع يجب أن تتكون من⁽⁴⁾:

- جودة تصميم المنتجات؛

- جودة سيرورة الإنتاج؛

- جودة التموين؛

- اختيار رغبات الزبائن؛

- جودة علاقات العمل في المؤسسة.

وهذا ما يسمى بالنظرة التكاملية للجودة.

لهذا فإن جودة أي منتج لا تتحقق فقط بالخصائص التي يتمتع بها، بل بالنسبة لرغبات الزبائن فالجودة تتكون أساسا من المنتج الذي يكون على شكلين: سلعة أو خدمة، حسب الطبيعة وحسب السعر ثم تنتقل من بعد ذلك إلى البيئة التي يتواجد فيها المنتج: سرعة التسليم، الضمانات، لذا وفي الحالة العكسية، وفي حالة عدم تلبية رغبات الزبائن يحدث عدم التطابق ما بين الرغبات والخصائص المطلوبة

⁽¹⁾ Claude JAMBART(2001):**L'assurance qualité**, 3e édition, édition economica, Paris, France, p9

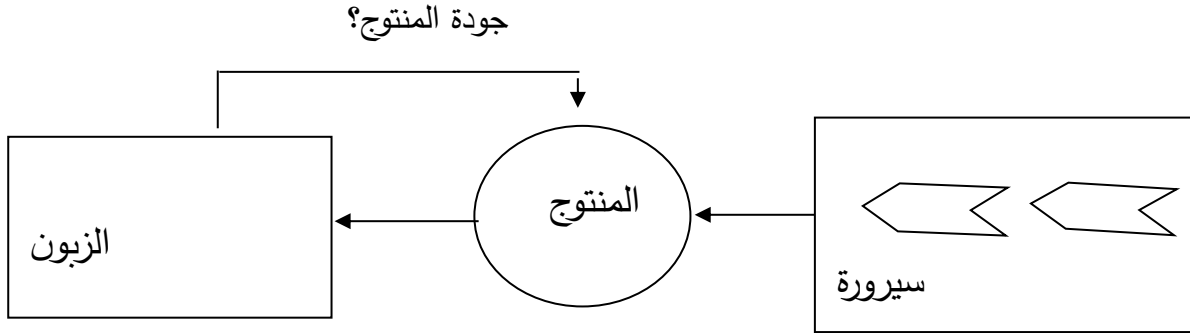
⁽²⁾ Ibidem

⁽³⁾ J.P.HELPER(1987):**Politique commerciale**, édition Vuibert, Paris, France, p73

⁽⁴⁾ Chantal BUSSENAULT et Martine PRETET(1998):**Economie et gestion de l'entreprise**, 2^e édition, édition Vuibert, Paris, France p203

أما عن طريق نقص في الجودة (خصائص اقل من الرغبات) أو عن طريق زيادة في الجودة (خصائص أعلى من الرغبات)⁽¹⁾ والشكل رقم (1-2) يوضح ذلك:

شكل رقم (1-2): جودة المنتجات



Source : Claude JAMBART (2001): **L'assurance qualité**, 3e édition, édition economica, Paris, France, p11

فيما يرى مجموعة من الكتاب أن الجودة هي أولاً وقبل كل شيء وحدة تفكير لا تحمل في طياتها أي توجه تقني⁽²⁾ فهي حالة ذهنية حيث أن:

الجودة = تقنية + ذهنية

على هذا الأساس فالجودة نشأت بتلاحم التقنيات المستعملة مع الأفكار، باعتبار أن الأفكار حول الجودة لم تجد طريقاً للتحقيق إلا باستعمال التقنيات المناسبة.

وأشار البعض إلى أن الجودة يجب أن تحقق مستوى متوازن من رضى كل من المنتج والزبون حيث أن الجودة: "تشير إلى مستوى معادل لصفات يتميز بها المنتج أو الخدمة مبنية على قدرة المنتج وحاجات المستهلك"⁽³⁾.

إن مجموعة الصفات التي تحدد قدرة المنتج على إشباع حاجات معينة ومحددة بذاتها، وتحقيق الجودة فيه هي مسؤولية كل عامل في المؤسسة، لذا وللوصول إلى مستوى جيد لجودة المنتجات يجب أن يكون هناك التزام يمتد من المنتج إلى المستهلك الأخير، إن المنتجات المصممة والمشتتلة على وجود عالية لا يمكن الحفاظ عليها عند نقطة المستهلك ما لم تستخدم بطريقة صحيحة لهذا فالمنتج

(1) Claude JAMBART : op.cit., p 11

(2) Gerd.F.KAMSKE et Jorg -Peter BRAUER , op.cit., p 61

(3) اديديجي باديرو(1999) : الدليل الصناعي إلى أيزو 9000 ، الطبعة الثانية، ترجمة فؤاد هلال ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة،

الذي يعتبر أنه ذو جودة عالية لغرض معين وفي وقت معين قد لا يعتبر متميزا بجودة مقبولة لغرض آخر أو في وقت آخر.

لذلك يمكن تلخيص قواعد الجودة فيما يلي⁽¹⁾:

1. قدرة المنتج على مطابقة للمواصفات؛

2. تمثل المواصفات حاجات المستهلكين؛

3. تبدأ الجودة من مرحلة التصميم.

وعليه ومن خلال مجموعة التعريفات السابقة فإن الجودة هي مفهوم واسع وكل باحث لديه مفهومه الخاص لكن الشيء المتفق عليه أن الجودة هي قابلية مجموعة من الخصائص الموجودة في المنتج لإرضاء رغبات معلنه أو كامنة لدى المستهلكين، والمتفق عليه أيضا أن الزبون هو الحكم الوحيد على مستوى الجودة في المنتج حيث أن لكل زبون رغبات معينة عن رغبات زبون آخر، فالمؤسسة تهدف من خلال إدخال مفهوم الجودة إلى الاهتمام بالمطالبات المتزايدة في حالات كثيرة من تحقيق حصص سوقية جديدة، فالاهتمام الأول للمؤسسة هو إشباع رغبات الزبون دون عمل أخطاء مع زيادة الجودة في المستقبل⁽²⁾ عن طريق توقع حاجات الزبون وبالتالي تقديم جودة متزايدة.

وهنا تجدر الإشارة أن هناك فرق بين الجودة الشاملة والتميز، فالجودة الشاملة تركز بشكل أساسي على مجموعة من المبادئ تتبنى تحتها من الأساليب الإدارية، أما مؤسسات الامتياز فتحقق رسالتها وتتقدم نحو تحقيق رؤيتها من خلال التخطيط وتحقيق مجموعة متوازنة من النتائج التي تلبي احتياجات الأطراف أصحاب المصلحة قصيرة وطويلة المدى وتتفوق عليها عند الإمكان هذا هو التطوير الرئيسي الذي أضافه امتياز الأعمال على مفهوم الجودة الشاملة.

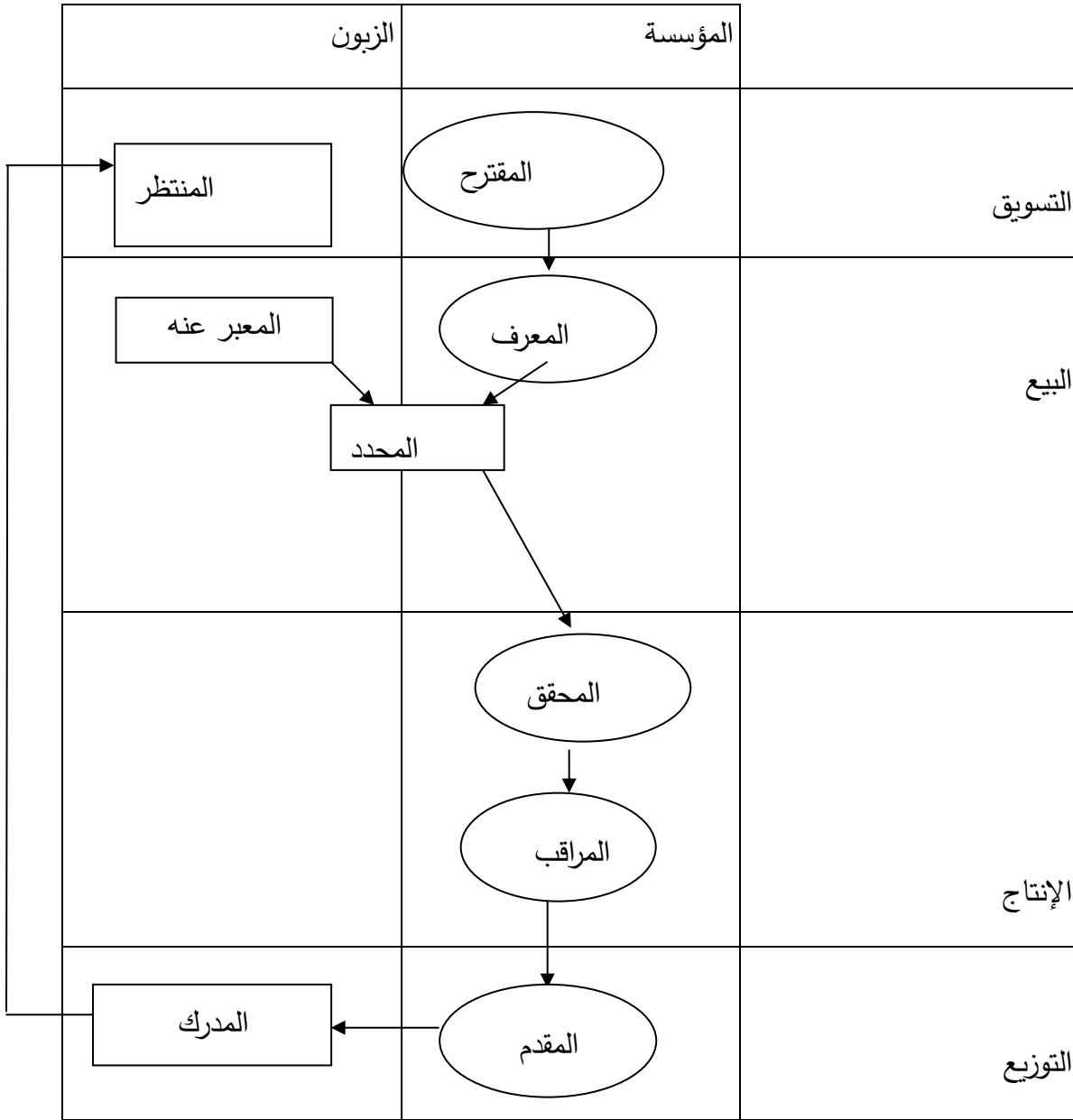
فالمؤسسة يجب أن تولى أهمية كبيرة عند التفاهم مع الزبائن حول خصائص المنتج، لأنه من بين المشاكل الحقيقية التي تواجهها هو وجود عدد كبير من الرغبات تختلف بقدر عدد الزبائن، فكل زبون -كما سبق الذكر- تكون لديه رغبات تختلف عن زبون آخر لهذا فالمؤسسة يجب أن تعمل على تحقيق تطابق -بأكبر قدر ممكن- بين مستوى الجودة المنتظر ومستوى الجودة المدرك والشكل رقم

(2-2) يوضح ذلك:

⁽¹⁾ المرجع السابق، ص 11

⁽²⁾ Gerd.F.KAMSKE et Jorg -Peter BRAUER : op.cit, p 5

شكل رقم (2-2): الرهان جعل مستوى الجودة المنتظر والمدرك متطابقان



Source : Philippe DETRIE (2001): **Conduire une démarche qualité**, édition d'organisations, 4^e Édition, Paris, France, p19

وفي خضم هذه التعريفات، الجودة تشمل الجانبين الكمي والحسي وكل الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتقنية وهي كنظام فرعي من المؤسسة شاملة لكل وظائفها وتسييرها يتم من كل أفراد المؤسسة مع ضرورة وجود الاتصال الفعال بين عناصر المؤسسة وزيائنها من أجل تكيف المنتجات والخدمات مع انتظارات الزبون وتطوراتها⁽¹⁾

(1) علي رحال وإلهام يحيياوي (2001) "الجودة والسوق"، مجلة آفاق، عدد 5، مارس، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص 46

كما تجدر الإشارة أيضا أن هناك من الكتاب من قسم الجودة في مؤسسة إلى نوعين:

1- **الجودة الداخلية⁽¹⁾**: تجيب عن ضرورة أخرى غير إشباع الزبائن، فهي إن كانت ضرورية بالنسبة للمؤسسة فإنها ليست كافية لضمان استمراريتها، فهي قدرة المؤسسة على تحقيق العمليات المطابقة للمتطلبات الخاصة من أول مرة، فاللجودة الداخلية تتطلب المادة إعادة العمليات التي لم توصلنا إلى مستوى الجودة المطلوب؛

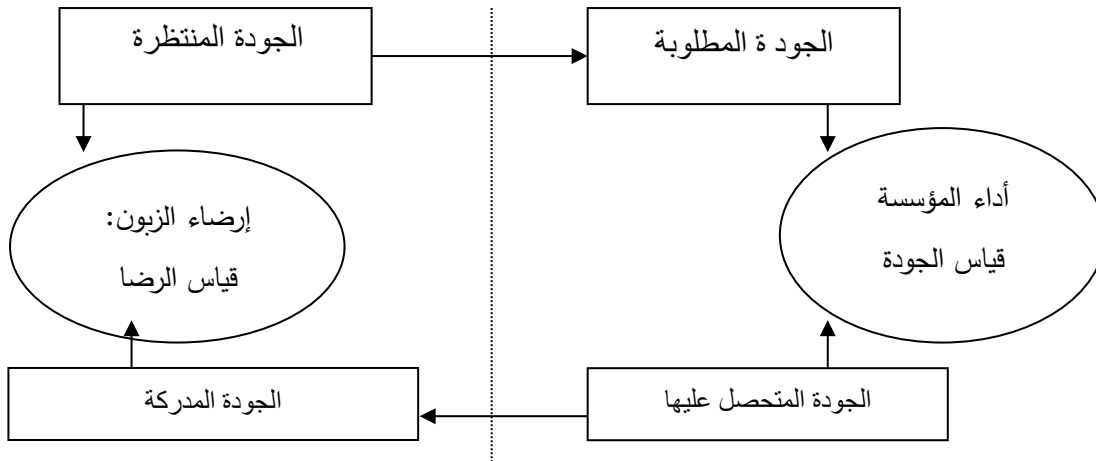
2- **الجودة الخارجية**: تمثل مدى قدرة المنتجات أو الخدمات على إرضاء الزبائن والتي يمكن تحسينها باستعمال المفهومين التاليين⁽²⁾:

أ- رضا الزبون: والذي يقاس بالفرق بين مستوى الجودة المدرك ومستوى الجودة المنتظر؛

ب- أداء المؤسسة: ويقاس بالفرق بين مستوى الجودة المطلوب ومستوى الجودة المحقق.

والشكل رقم (2-3) يوضح ذلك:

شكل رقم (2-3): الجودة الخارجية قياس رضا المستهلك وقياس أداء المؤسسة



Source : Claude JAMBART (2001): **L'assurance qualité**, 3e édition, édition economica, Paris, France, p13

(1) Claude JAMBART : op.cit. , p 13

(2) Ibidem

المطلب الثاني: المفاهيم الخاطئة عن الجودة

ارتبطت الجودة بمفاهيم خاطئة لدى الزبائن والتي من ضمنها:

1- ارتباط الجودة بالمنتج فقط: من بين الأخطاء المتداولة أن الجودة تتعلق بالمنتج فقط، لكن في الحقيقة أن كل مؤسسة تبيع منتوجا معيناً وقد يكون غير ملموس في كثير من الأحيان كشركات النقل والطيران والبنوك، فهذه الأخيرة تقدم منتوجات غير ملموسة إلا أنها تقدم خدمات وتحسين الجودة في هذه الحالة يتم عن طريق تحسين طرق الاستقبال والتعامل مع الزبائن.

2- ارتباط الجودة بالفخامة: يعتقد الكثير من الزبائن أن المنتوجات ذات الأسعار المرتفعة هي أفضل المنتوجات وأكثرها جودة لكن في الحقيقة يمكن أن يكون المنتج ذو جودة عالية بينما نجد سعره منخفض كالمنتوجات اليابانية مثلا والتي تمتاز بالفخامة والتصاميم العالية بأقل الأسعار الموجودة في السوق.

3 - ارتباط الجودة بطول مدة الإنجاز: في نظر العديد من الزبائن، المنتج ذو الجودة العالية (الجيد) يتطلب وقت كبير لإنجازه للحفاظ على ترتيب مراحل إنتاجه بدقة وتقان حتى يصبح منتوجا نهائياً، لكن الحقيقة أن على المؤسسة تقديم منتوجات لها طابع تنافسي وبما أن التنافسية تعتمد على تلاحم عاملين: الإنتاجية والجودة، فعلى المؤسسة العمل على تطوير هذين العاملين سوياً.

4 - الجودة تحتاج إلى أخصائيين: تحتاج المؤسسة فعلاً عند تطبيق سياسة الجودة إلى أخصائيين لمتابعة العمليات اللازمة مثلا لنيل شهادة الجودة، لكن عمل هؤلاء الأخصائيين يرتبط بوجود عمال أكفاء ومحفرين للوصول بالمؤسسة إلى المستوى التنافسي المطلوب والتقرب أكثر من زبائنهم.

5- عدم ارتباط الجودة بالقياس: يخطئ البعض بالاعتقاد انه لا يمكن قياس جودة المنتوجات غير أن هناك ثلاث معايير ممكنة للقياس:

أ- قياس درجة إشباع الزبائن: عن طريق حساب ما أضعته المؤسسة من حصتها السوقية؛

ب- تطابق المنتوجات مع المواصفات المطلوبة: يمكن قياس جودة المنتوجات بواسطة مؤشرات معينة لقياس درجة التطابق بالنسبة للمواصفات المطلوبة؛

ت- تكاليف الجودة: التي تحسب من خلال عمليات التعديل التي تجرى للمنتوجات المعيبة.

6- ارتباط الجودة بالتكاليف المرتفعة: ترتبط الجودة في أذهان الكثير بارتفاع تكاليف الحصول عليها، لأن المنتج ذو الجودة العالية يحتاج إلى تعديلات كثيرة للوصول به إلى المستوى المطلوب من طرف الزبون، لكن هذا غير صحيح بتاتا فاللجودة هي التي ترتبط بارتفاع التكاليف فعند وجود منتج غير مطابق للمواصفات المطلوبة أو به عيب معين، تلجأ المؤسسة إلى إعادة إجراء مجموعة من العمليات وبالتالي تزداد التكاليف.

7- استحالة الوصول إلى "صفر خطأ" في عملية الإنتاج: إن مفهوم "صفر خطأ" في الإنتاج لا يلغي كون هناك أخطاء ترتكب، ولكن يجب البحث في أسباب هذه الأخطاء كي لا تعاد ثانية، لهذا يتحتم على كل زبون أن لا يرضى بمستوى جودة المنتجات دون أن يكون هناك تحسين مستمر لهذه الجودة، وفي بعض الأحيان هناك حالات لا يسمح فيها بالخطأ بتاتا، وحتى وإن حدث هذا، ففي المرة التالية لا يسمح بتكرار نفس الخطأ مرة أخرى، ففي مجال صناعة الطائرات تتضح حتمية إتمام العمل بإتقان دون الوقوع في أي خطأ لأن حجم العواقب الناجمة عنه كبيرة وخطيرة في ذات الوقت.

8- الجودة لا تطبق على كل الأقسام في المؤسسة: تعتبر المؤسسة كمجموعة من الحلقات المرتبطة ببعضها البعض، فإذا اختلف هذا الارتباط فالمتضرر الوحيد سيكون المؤسسة وستندم كفاءتها لهذا فالجودة ترتبط بكل العمال في المؤسسة وبالتالي بكل الأقسام المكونة لها.

9- الجودة تتطلب أعمالاً إضافية: حقيقة تتطلب الجودة أعمالاً إضافية قليلة في البداية فقط، لكن هذه الأعمال تعتبر بمثابة استثمار لأن النتائج المتوخاة منها ستعود بالفائدة على الجميع والتي ستساهم في حل العديد من المشاكل داخل المؤسسة، وبتخطي هذه المرحلة الابتدائية يصبح لدى كل أفراد المؤسسة حالة ذهنية تساعدهم على العمل كفريق ضمن سياسة الجودة وهذا ما هو مطلوب منهم أصلاً.

المطلب الثالث: أبعاد الجودة

تعتبر الجودة في كثير من الأحيان مقياساً للدقة والتي تعنى انعدام العيوب في المنتج أو الخدمة المقدمة، وهي شيء ضروري لا بد منه - إلا أنها لا تنفي وجود أبعاد أخرى للجودة لا تقل أهمية عنها قد تكون في بعض الأحيان أساسية في قياس جودة المنتج، لذا فبدلاً من التركيز على خلو المنتج من العيوب واعتباره أهم وجه للجودة، يجب الأخذ بعين الاعتبار كافة الأبعاد الأخرى المتعلقة بها.

تتشكل أبعاد الجودة من خصائص وصفات وأنشطة وطرق ضرورية لإيجاد قيمة للمنتج أو الخدمة من خلال فهم الترابط بين الأقسام ذات العلاقة بالجودة في المؤسسة وتسعى إلى تصدّرها موقعاً قيادياً في السوق. وتستخدم أساساً في عمليات قياس وتقييم أداء الجودة وفق فترات زمنية مختلفة⁽¹⁾، وتتمثل أبعاد الجودة بمجموعة عوامل تحدد قدرة المؤسسة على إنتاج منتج متميز عن المنافسين، التي تمكّن الزبون من شراءه للمنتج أو طلب الخدمة بأسعار أكثر تحت شرط جودة أعلى، وتعرف بأنها عناصر مختلفة ضمن إطار الجودة .

على هذا الأساس فالجودة يمكن أن تتضمن المقاييس الخاصة بالأبعاد التالية⁽²⁾:

1- الدقة: تعتبر أهم أبعاد الأداء لما يترتب عليها من نتائج فالمنتج الجيد يجب انه يكون أولاً وقبل كل شيء خالياً من عيوب الإنتاج.

2-الاكتمال: يتعلق هذا البعد بكل المتطلبات أو المكونات أو المحتويات التي يشملها المنتج، فإذا كان هذا الأخير مكوناً من عدد من الأجزاء أو من مزيج معين من المواد، فإن عدم توافر كافة أجزائها أو عدم اشتمالها على كافة المواد المكونة لها يعتبر عدم اكتمال لذلك المنتج.

3-المطابقة: نجد في كثير من الأحيان أن المنتج قد صنع بدقة - حسب المقياس الأول - ومكتمل - حسب المقياس الثاني - لكنه لا يتماشى مع المواصفات المحددة أو المعايير الموضوعية له، وهنا يتعين أن يكون من الضروري توافر المستندات والوثائق المحددة للمواصفات التي يتطلب توافرها وبشكل كامل ودقيق لكافة الأجزاء والمكونات.

4-التجديد والابتكار: والذي يعتبر من الأبعاد المهمة من وجهة نظر الزبون فهو يبحث دائماً عن المنتج الذي يشبع أكبر قدر من رغباته هنا تكمن أهمية التجديد والابتكار، فالمؤسسة التي تقدم باستمرار منتجات مبتكرة وجديدة تحظى دائماً باهتمام كبير من الزبائن وتجدر الإشارة هنا انه بالرغم من عدم إمكانية قياس التجديد والابتكار بشكل موضوعي إلا أن أهميتهما كبيرة جداً في كثير من الأحيان.

5-الرتبة أو الدرجة أو مستوى الامتياز: هذا البعد متعلق غالباً بوصف الظواهر الفنية والجمالية، ويكون الحكم عليه شخصياً جداً أي أن لكل فرد حكمه الخاص به، فبعض الزبائن يهتم المظهر الجمالي والشكلي في المنتج وأن يعادل هذا الاهتمام الأبعاد الأخرى للجودة.

⁽¹⁾ ميسر إبراهيم أحمد الجبوري (2010)، "إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 67

⁽²⁾ فريد زين الدين (2000)، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل"، المكتبة القومية المصرية، القاهرة، مصر،

أما Garvin فأشار إلى وجود أبعاد أخرى للجودة في مجال إنتاج السلع وعددها ثمانية وهي⁽¹⁾:

- 1- قدرة السلعة على الأداء وتحقيق الرغبات والتوقعات؛
 - 2- السمات المميزة للمنتج: وهي الأشياء المميزة التي يمكن أن يقدمها المنتج؛
 - 3- الاعتمادية أو درجة الجدارة: وهي احتمال فشل المنتج في القيام بوظيفة خلال فترة زمنية معينة؛
 - 4- درجة المطابقة: هي درجة مطابقة المنتج للمواصفات والمعايير التي تم تحديدها من قبل؛
 - 5- عمر المنتج: مقياس لقدرة السلعة على الأداء لفترات طويلة؛
 - 6- سهولة الصيانة والإصلاح: هي إمكانية وسهولة وسرعة ودقة عملية الإصلاح والصيانة للسلعة؛
 - 7- مظهر السلعة: مجموعة من الخصائص غير الموضوعية التي يحددها العميل بناء على تفضيلاته الخاصة ويستخدمها في الحكم على السلعة مثل: شكل السلعة أو مذاقها أو رائحتها؛
 - 8- الجودة كما يدركها الزبون: وهنا يستخدم الزبون إدراكه الخاص وبعض المقاييس غير المباشرة في الحكم على السلعة وبغض النظر عن المقاييس الفعلية لجودة السلعة.
- بينما تتعدد الآراء ووجهات النظر حول كيفية النظر إلى الجودة فهناك من يرى أن للجودة ثلاث زوايا وهي⁽²⁾:

- 1- جودة التصميم: هي بعض الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج أو الخدمة وقد تأخذ الجودة المرتفعة في التصميم شكل استخدام مادة خام أفضل، مثل استخدام الجلد الطبيعي بدلا من الجلد الاصطناعي في صناعة الأحذية، وتعنى الجودة المتميزة الاعتماد على طريقة إنتاج أفضل لتحقيق دقة أكبر ومظهر أفضل للسلعة وغالبا ما يظهر ذلك بالنسبة للسلع في شكل مواصفات هندسية أكثر دقة.
- 2- جودة الأداء: هي التي ترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها وهو ما اصطلح على تسمية بدرجة الاعتمادية أو الجدارة كذلك درجة سهولة عملية الصيانة والإصلاح للسلعة عند الحاجة، ويقصد بالاعتمادية قدرة السلعة على أداء المطلوب منها تحت ظروف التشغيل العادية

⁽¹⁾ مأمون الدرادكة وآخرون (2001): إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة، عمان، الأردن، ص 28

⁽²⁾ المرجع السابق، ص 51

ولمدة معينة، ومن الملاحظ أن جودة الأداء عادة ما تكون محكومة بجودة التصميم التي يتم تحديدها، فلا يمكن من الناحية العملية أن تكون جودة الأداء أفضل من مستوى جودة التصميم، ولكن العكس في بعض الأحيان هو الصحيح ، ويمكن محاولة رفع مستوى جودة الأداء عن طريق بعض السياسات مثل: سياسة ضمان السلعة فيما يتعلق بالأجزاء المصنعة خلال فترة زمنية معينة وتقديم إرشادات عن طريقة الاستعمال.

3- جودة الإنتاج: على الرغم من أن كلا من جودة التصميم والأداء تعتبر هدفا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، إلا انه يصعب تحقيقهما من الناحية العملية أثناء العملية الإنتاجية، فهناك ذلك البعد الآخر من الجودة الناتج عن ظروف الإنتاج الفعلية والذي يعرف بجودة الإنتاج أو جودة المطابقة للمواصفات ويتوقف هذا الأخير على أي حد تم اختيار التصميم بحيث يتلاءم مع القدرات التكنولوجية المتاحة في العملية الإنتاجية في المؤسسة فالتطابق الجيد بين قدرات العملية الإنتاجية ومجموعة المواصفات الموضوعية للمنتج قد يؤدي إلى جودة مطابقة ممتازة على الرغم من أن المواصفات الموضوعية للمنتج تكون أصلا على مستوى متوسط .

وهناك من يعتبر أن الجودة خمس طرق ترى بها⁽¹⁾:

1- **رؤية من اجل التفوق:** تعرف الجودة بطريقة مطلقة وعامة فهي علامة العمل الجيد والمتفاني ولا

نستطيع تقديم تعريف محدد لها ولكن نحس بها عن طريق الخبرة في العمل؛

2- **رؤية مركزة على المنتج:** إن الجودة هي شيء محدد ونستطيع قياسه عن طريق الفرق بين

الخصائص المطلوبة والعناصر المكونة للمنتج؛

3- **رؤية مركزة على المستعمل:** إن الجودة توجد غالبا في أعين المستعملين وقليل منها في المنتج،

لكل مستهلك رغبات وحاجات مختلفة، وكلما وجد منتوجا يلبي له هذه الرغبات والحاجات يعتبره ذو

جودة عالية؛

4- **رؤية مركزة على السيورة:**

إن الجودة تعنى الوفاء للخصائص المطلوبة وكل انحراف عن هذا المفهوم سيؤدي حتما إلى انخفاض

في قيمة المنتج، فالجودة تنتج عن عمل جيد ونتائجه تكون مطابقة للمواصفات المطلوبة؛

(1) Gerd.F.KAMSKE et Jorg –Peter BRAUER , op.cit, p 62

5-رؤية مركزة على العلاقة: سعر /منفعة:

يعبر عن الجودة عن طريق التكاليف والأسعار حيث أن منتوجا ذو جودة يقدم أداء جيد وبسعر مقبول أي انه مطابق للخصائص المطلوبة وبسعر مرض.

فيما أشار Philippe DETRIE إلى أربع مكونات للجودة وهي: (1)

- 1- **جودة التعريف:** وهي تحديد احتياجات الزبائن للوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة في دفتر الشروط، المواصفات التقنية، مدة الإنجاز، التغليف؛
- 2- **جودة التصميم:** هي إعداد أو تحفيز الحلول التي تسمح للوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة؛
- 3- **جودة التنفيذ:** هي تنفيذ الحلول المتطابقة كلية مع الخصائص المطلوبة وفي الزمن المحدد؛
- 4- **جودة الخدمات:** هي اقتراح أداءات تكميلية لكل زبون: الاستقبال، النصيحة، خدمات ما بعد البيع.

المطلب الرابع: مفردات الجودة ورهاناتها

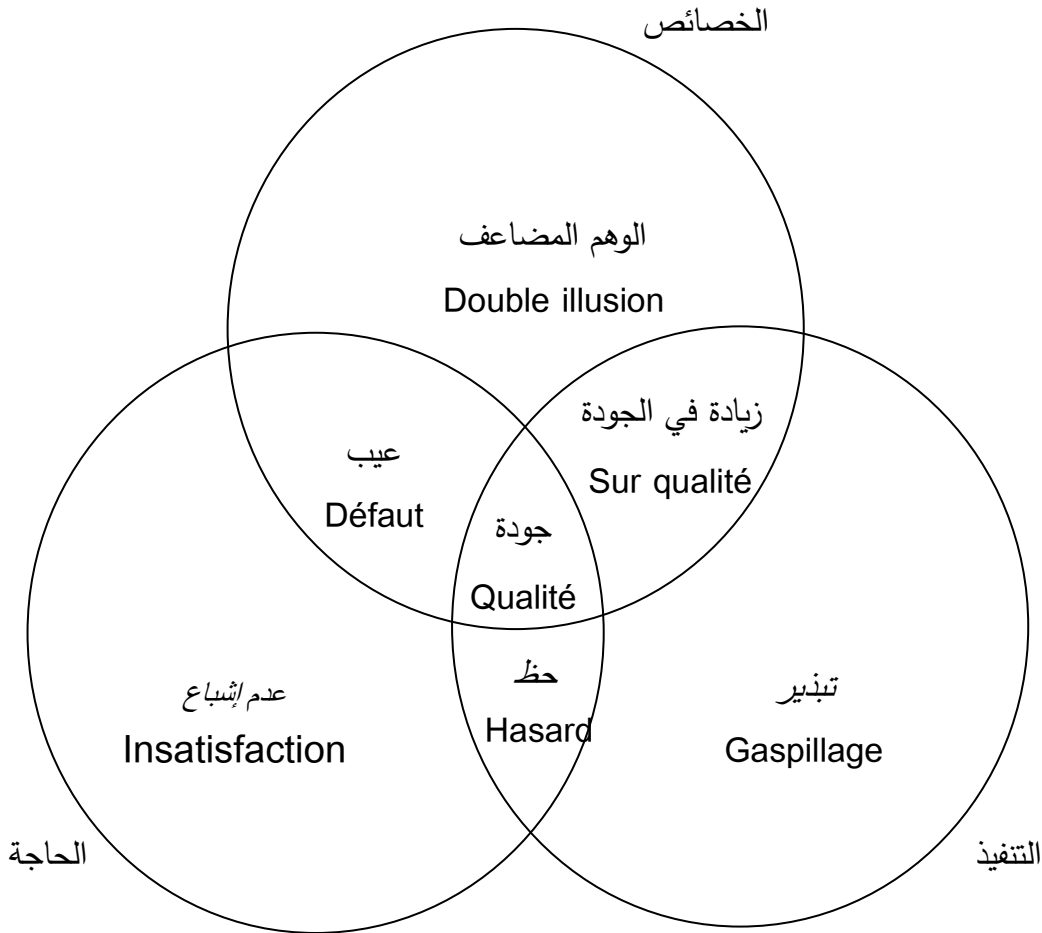
يتميز استعمال مفهوم الجودة بوجود بعض المفردات والتي سنحاول معرفة مضمونها في هذا المبحث ونقوم بسرد رهانات الجودة لكل من الزبون، العامل والمؤسسة.

(1) Philippe DETRIE: op.cit, p24

أولاً: مفردات الجودة

يمكن فهم مفردات الجودة من خلال الشكل رقم (2-4)

الشكل رقم (2-4): مفردات الجودة



Source : Claude JAMBART (2001): **L'assurance qualité**, 3e édition, édition economica, Paris, France, p12

ينشأ المنتج بتلاحم ثلاث عوامل رئيسية:

- الاستماع لرغبات الزبون؛
- الخصائص المتواجدة بالمنتج؛
- التنفيذ؛

لهذا فالمنتج الجيد - ذو الجودة - ينشأ من تقاطع هذه المجالات الثلاثة⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Claude JAMBART : op.cit , p 12

فقد نستطيع إنتاج منتج يحقق رغبات المستهلك دون أن يكون ذلك ضمن الخصائص أي أن هناك عدة حالات محتمل وقوعها فالدائرة المكونة للحاجات تتقاطع مع دائرة الخصائص التي تشمل دفتر الشروط، وتتقاطع أيضا مع دائرية التنفيذ أي هي المنتج التي يحتاجه الزبون ودائرة الخصائص تتقاطع مع دائرة التنفيذ وهذه المنطقة تمثل التطابق مع الخصائص.

إجمالا يمثل تقاطع هذه الدوائر الثلاث سبعة حالات من الجودة:

1- الجودة المتحكم فيها: هي الحالة التي تشبع فيها رغبات الزبائن عن طريق منتج مطابق للخصائص المطلوبة؛

2- العيب: في هذه الحالة هناك رغبات معينة للزبون تم تحديد خصائصها لكنها لم تؤخذ بعين الاعتبار عند التنفيذ أي أن هناك بمثابة عدم تطابق قد يؤدي إلى عدم رضا الزبون؛

3- الزيادة في الجودة: هي المنتج المطابق للخصائص المطلوبة لكن الزبون ليس بحاجة إليها؛

4- الحظ: في هذه الحالة قد تتحقق رغبات الزبون عن طريق الصدفة أي أن هناك ظروف خارجية⁽¹⁾ عملت على تحقيق الجودة المطلوبة؛

5- الوهم المضاعف: في هذه الحالة يقع المنتج في الخطأ مرتين، الأول عند تحديد خصائص غير مطلوبة من طرف الزبون، والثاني عندما لا يتم تنفيذ هذه الخصائص؛

6- التبذير: والذي يتمثل في فضلات الإنتاج، الوقت الضائع، الرتوشات في هذه الحالة الزبون ليس بحاجة إلى منتجات ليست مطابقة للخصائص وأيضا لتلبي حاجاته وبالتالي فالمنتج لا يحتاج إلى تعديلات إضافية ومعظم هذه الأخطاء تتم في عملية الإنتاج.

7- عدم الإشباع: في هذه الحالة هناك رغبات (معلنة أو كامنة) من طرف الزبون ولم يتم أخذها بعين الاعتبار ضمن الخصائص وبالتالي لم يتم تنفيذها، وهنا يجب على المؤسسة العمل على كشف تلك الرغبات وإشباعها.

(1) François DAGUISE(2012) :**Profession qualiticien**, édition Dunod, Paris, France, p7

ثانيا: رهانات الجودة

أ- الرهان من أجل الزبون:

1- **الإشباع:** إن عملية إشباع رغبات الزبائن تتحدد وفق معايير تقنية على المؤسسة احترامها ويعبر عنها في دفتر الشروط الذي يحدد بدوره المواصفات المطلوبة والمراد إشباعها، وهذا أجدر شيء يرتقبه الزبون وعليه يقبل أو يرفض السلع التي تتطابق مع المواصفات ويرفض ما لم يحدد أو يخرج عن نطاق الصياغة التقنية للسلعة أو الخدمة.

2- **الوفاء:** إن العلاقة بين المؤسسة وزبائنها تتعدى الحواجز المادية من ربحية ورفع أرقام الأعمال إلى زيادة الترابط وتمتين العلاقة مع الزبائن في إطار الوفاء بين الطرفين ويصبح هذا العامل المحرك أو العنصر الحيوي ويعرف الزبون الوفي للمؤسسة على أنه:

- هو الذي لديه ثقة كافية بالمؤسسة بحيث تصبح لديه القدرة على طرح جميع رغباته قصد تحقيقها؛
- يوضح نقائص المنتجات يسهر على تحسين صورة المؤسسة ويشارك في عملية تطوير المنتجات الجديدة؛
- لا يغير ولائه للمؤسسة ولا يبحث عن بديل من منافسيها لإشباع حاجات كانت تنفرد بتلبيتها.

وعلى هذا الأساس فإنه من الضروري على المؤسسة المحافظة على ولاء زبائنها ذلك لأن الحفاظ على زبون حالي يكلف المؤسسة خمس مرات أقل من أن تبحث عن زبون جديد⁽¹⁾

ب- الرهان من أجل الفرد العامل:

1- **التركيز على عمل كل فرد:** على المؤسسة العمل على تحسين جودة العمل إذا ما أرادت زيادة فعالية العمال، هذا التحسين الذي تعمل المؤسسة على إدخاله عن طريق اتباع سياسة الجودة يعتبر من العوامل التي ترفع من فعالية كل الأفراد المتواجدين فيها، وبالتالي يتخلصون من الأعمال الزائدة والمتبعة والتي من ضمنها إجراء تعديلات على المنتجات التي يتضح أن بها عيب بعد إنتاجها.

فكل عامل باستطاعته تقديم مساهمة - ولو بسيطة - في تحسين عمله شرط أن تكون لدى المسؤولين أذن صاغية وتأخذ أرائه بعين الاعتبار.

(1) Philippe DETRIE: op.cit,p32

وعلى هذا الأساس يجب الأخذ بعين الاعتبار خمس فرضيات⁽¹⁾

- كل عامل لديه آراء خاصة به قد تختلف عن آراء الآخرين؛
- كل الأشخاص لا يحبون التذير؛
- كل الأشخاص يحبون العمل المتقن، ويريدون الافتخار بما صنعته أيديهم؛
- كل شخص يجب أن يكون محترم ومقدر، مهما كانت وظيفته في المؤسسة؛
- لا يتقبل الأشخاص عادة التقليل من عملهم.

2- المساعدة على تنشيط التسيير: في الفترات الماضية، كان التسيير منصبا على تمرير الأفكار من الإدارة نحو العمال لكن في الفترة الحالية فإن التسيير هو فن تحفيز فريق العمل نحو الإشباع المستمر للزبائن سواء كانوا زبائن داخليين (العمال داخل المؤسسة) أو خارجيين (المستهلكين).

لذا فإنه من الواجب توجيه ثقافة المؤسسة نحو إشباع الزبون أخذا بعين الاعتبار الجودة كأحد أهم أعمدة النمو داخل المؤسسة.

3- التماسك: إن المؤسسة هي بمثابة مكان عمل يضم كفاءات متعددة، لذا لا يجب النظر إليها كتجميع للكفاءات بل يجب اعتبارها تعدد للكفاءات لهذا فالشيء المطلوب من العمل هو توفر ثقافة التعاون بينهم للقيام بكل المهمات المسندة إليهم بإتقان.

فغياب روح التعاون بين العمال تؤدي إلى سلوكيات سيئة، فعند حدوث خطأ ما تجد الجميع يلقي بالمسؤولية على بعضهم البعض، كما أن الجميع يحاول الاستيلاء على حق من حقوق زميله العامل، فهذا الجو غير ملائم للعمل جماعيا.

إذن فالعمل على تحقيق الجودة في مخرجات المؤسسة يؤدي إلى إبداع طرق جديدة لعمل ضمن الهياكل الحالية المتوفرة في المؤسسة -وليس نفس طريقة العمل داخل هياكل جديدة- وهذا يأتي عن طريق تطوير الاتصال العمودي بين الإدارة والعمال (اعتبار العمال كزبائن داخليين).

(1) Idem, P33

ج- الرهان من أجل المؤسسة:

1- تحسين سير العمل: بينت العديد من الدراسات أن الأرباح المحتملة عند تطبيق سياسة الجودة في المؤسسة يمكن أن ترتفع إلى 20 % من رقم الأعمال⁽¹⁾.

فقد أظهرت دراسة أجريت على عينة من 203 مؤسسة أن تكاليف اللاجودة تصل في المتوسط إلى 3.9% من رقم الأعمال، 10.6% من القيمة المضافة و 2/3 من الربح الخام⁽²⁾.

2- التميز: إن اتباع المؤسسة لسياسة الجودة تؤدي إلى تعزيز أربع ميزات تنافسية:

- استقبال الزبون والاستماع إليه؛

- تقديم منتجات مطابقة لرغبات الزبون؛

- زيادة قدرة المؤسسة على رد الفعل؛

- تقديم صورة مميزة للمؤسسة.

ومن هذا المنطلق يجب أن نجعل جاذبية المؤسسة في مستوى سمعتها من أجل تحقيق التميز فحسب دراسة أكاديمية كل زبون غير راض عن منتج ما يقول ذلك لعشرة أشخاص (وقد يصل العدد إلى عشرين شخص بالنسبة لـ: 13% من الزبائن غير الراضين)، أما كل زبون راض عن المنتج فيقول ذلك إلى ثلاث أشخاص⁽³⁾.

3- النمو: إذا كانت كل المؤسسة تبذل مجهودات من أجل زيادة الإنتاجية فإن هذا لا يكفي من أجل ضمان نموها بل يجب عليها تحسين تنافسها أمام المؤسسات الأخرى حيث أن:

$$\text{التنافسية} = \text{الإنتاجية} \times \text{الجودة}$$

فتحسين التنافسية يجبر المؤسسة على الزيادة في التنافسية أي الزيادة في الإنتاجية وفي نفس الوقت الزيادة في مستوى جودة المنتجات المقدمة.

إن اتباع سياسة الجودة يمكن من الوصول إلى إشباع عدة أطراف:

(1) Idem ,p35

(2) Ibidem

(3) Idem,p36

- الزبون: بتحقيق رغباته؛
 - العمال: عمل هو جيد من الوهلة الأولى؛
 - المورد: يحافظ على حصصه السوقية؛
 - أصحاب رأس المال: الذين يشجعهم ما تحقق من إشباع لباقي الأطراف.
- ومن هذا المنطلق فالأرباح المرجوة من الجودة يمكن تلخيصها في الجدول رقم (1-2):

جدول رقم (1-2): الأرباح المرجوة من الجودة

الأرباح المرجوة من الجودة		الأطراف
زيادة	انخفاض	
الرضا الوفاء	تكاليف البحث عن الأشياء	الزبون
التحسين الوقاية المساهمة القيمة المضافة	الرتوشات اللاتنظيم التذمر عدم التطابق	العمال
شهرة المؤسسة النمو	سمعة سيئة ضياع حصص سوقية	المؤسسة

Source: Philippe DETRIE (2001): **Conduire une démarche qualité**, édition d'organisations, 4^e Édition, Paris, France, p38

المبحث الثاني: حلقات الجودة

ظهر مفهوم حلقات الجودة في المؤسسات الكبرى اليابانية في بداية الستينيات وهو ثمرة للمجهودات التي قام بها اليابانيون هذا الحرب العالمية الثانية لإعادة بناء بلادهم وتطور اقتصادهم، حيث لجأ اليابانيون إلى الأبحاث الأمريكية في مجال الرقابة الإحصائية للجودة والتي طورها الأمريكيون إبان الحرب. وأولى الأفكار القاعدية التي ساعدت على ظهور حلقات الجودة تبدأ من 1920 إلى 1930 في الولايات المتحدة بظهور فكرة عمل المجموعات⁽¹⁾ ومن بعد ذلك، قام كل من Juran و Deming بتطبيق هذه الأفكار، حيث أهتم الأول بالجوانب الكمية للموضوع بينما أهتم الثاني بالطرق المختلفة لتجميع موارد المؤسسة⁽²⁾.

قام هذان العالمان بتنشيط عدة ملتقيات في اليابان مما أدى إلى انتشار حلقات الجودة بينما بدأت أهم المؤسسات الأمريكية بتبني هذا المفهوم بحلول السبعينات.

قام Ishikawa بتعديل مفهوم عمل المجموعات مع الطرق اليابانية في بداية الخمسينات وقام بتطبيقها في مجالات واسعة، سميت هذه التقنية باسم حلقات رقابة الجودة (Quality Control Circle) وبعد ذلك بدأت في الانتشار وأطلق عليها اسم حلقات الجودة والتي وضعت أساسا لتطبيق في المستوى التنفيذي (الإنتاج)، كما قام بتعديلات على هذه الفكرة وعممها لتمتد إلى كافة مستويات المؤسسة واعتبرها عامل أساسي لما سماه فكرة رقابة الجودة في كامل المؤسسة (Company Wide Quality Control Concept) والذي أظهر فيه أهمية العمل الجماعي بالنسبة للفرد وبالتالي إلى كل عامل في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم حلقات الجودة

يتفق أغلب الكتاب على مفهوم واضح ومحدد لحلقات الجودة حيث تعرف أنها "مجموعة صغيرة من الأفراد يتراوح عددها بين 3 إلى 12 فردا يقومون بنفس العمل أو بعمل مشابه وبنفس ظروف العمل، يجتمعون بشكل منتظم لمدة زمنية - هذه المدة ساعة مدفوعة الأجر - كل أسبوع وتحت قيادة مشرف خاص بهم ويكونوا مدربين على تحليل وحل المشكلات الخاصة بالعمل الذي يقومون به وتقديم الحل المناسب للإدارة وتتولى الإدارة متابعة تنفيذ الحلول"⁽³⁾ مما يعني أن العمل ضمن حلقات الجودة يركز

(1) Gerd.F.KAMISKE et Jorg Peter BRAUER :op.cit, P 87

(2) Gilbert.J.B et all (2002): « Guider le développement de l'entreprise » édition d'organisations, Paris, France , P 167

(3) مأمون الدرادكة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 126

على الرغبة التي يتوفر عليها العامل على العمل طواعية من أجل حل مشكلات العمل اليومية في المؤسسة⁽¹⁾.

كما يرى البعض أن حلقات الجودة هي "عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون طواعية في تحمل مسؤولية معينة في حقول اختصاصها الإنتاجي أو الخدمة، يلتقون أسبوعياً لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول الملائمة لمجابهة مشكلات الجودة في مجالات أعمالهم المختلفة كما يستعينون بالخبرات الإدارية والتقنية بالمؤسسات لمساعدتهم بوضع الاستراتيجية الشاملة لمعالجة المشكلات الحاصلة وفقاً لأولويات المشاكل المتعلقة بالجودة، كما أنهم يمارسون في الوقت ذاته دورهم في تقييم المجالات التي حققها جهدهم"⁽²⁾

والملاحظ هنا أن ملاحظ العمل أو رئيس العاملين يعمل داخل حلقة الجودة على أساس كونه مشرفاً وليس كرئيس عليها فهو يعتبر من أحد أفرادها.

فيما يتطرق بعض الكتاب إلى طبيعة الطرق التي يستعملها أفراد حلقة الجودة لحل المشاكل حيث يرون أن "حلقة الجودة هي مجموعة صغيرة ودائمة تتكون من خمس إلى عشرة أشخاص من نفس قسم العمل، يجتمعون بصفة إرادية ودائمة من أجل تعريفه، تحليل وحل مشاكل الجودة وكل المشاكل الأخرى التي لها علاقة بمجال عملهم وهذا بتطبيق طرق معينة تكون عادة إحصائية من أجل تحسين سير وحدة عملهم"

بينما يركز آخرون على طبيعة المواضيع التي يتناولها أعضاء حلقات الجودة فيعتبرون أن "حلقة الجودة هي مجموعة صغيرة مكونة من حوالي خمس إلى اثني عشر عامل والذين يلتقون بصفة منتظمة ويتناقشون بطريقة حرة وإدارية حول المشاكل المرتبطة بمجال عملهم، هذه الحلقات تكون مسيرة من قبل زميل لهم أو عن طريق مسؤول وتستمر هذه الحلقات لمدة تتراوح من ساعة لساعتين، وتكون عادة مرة في الأسبوع في وقت العمل، يختار أعضاء المجموعة مواضيع تتعلق عادة بمشاكل العمل أو بنقاط الضعف في المؤسسة لمناقشتها ودراستها، والحلول أو الاقتراحات التي تقدمها المجموعة تطبق

⁽¹⁾ زراولة رفيق (2016)، "إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتطبيق أسلوب حلقات الجودة في المنظمات"، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 14، قلمة، الجزائر، ص 265

⁽²⁾ خضير كاظم حمود (2002)، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 121

بعدما يوافق عليها المسؤول عن حلقة الجودة- إذا لم يعارض ذلك أعلى طرف آخر- وتقوم المجموعة بمهمة مراقبة نجاح ذلك.

ووفقا لهذه التعريفات فإن حلقات الجودة تتوفر على عدة نقاط هي:

1- قيام مجموعة صغيرة من العاملين يعملون في صناعة جزء من المنتج أو تقديم خدمة معينة، هذه المجموعة تخضع إلى إشراف وتوجيه رئيس القسم والذي يعتبر مشرفا وليس مسؤول عنها؛

2- يلتقي العمال بصفة طوعية وإرادية وليس بصفة إجبارية؛

3- المدة التي تستغرقها حلقة الجودة تتراوح ما بين ساعة إلى ساعتين مرة في الأسبوع، يمكن أن تكون هذه المدة خارج أو أثناء أوقات العمل لكنها تكون مدفوعة الأجر؛

4- تتم اللقاءات بصفة منتظمة وليس عند بروز مشاكل فقط، بل يجب أن يكون التفكير دائم حول المشاكل حتى قبل حدوثها؛

5- اختيار موضوع النقاش يتم بالاتفاق بين كل عناصر المجموعة للتمكن من معرفة المشكل المطروح وبالتالي محاولة فهمه وإيجاد حل له؛

6- حلقات الجودة ليس لها مدة حياة معينة فهي لم تنشأ من أجل وضعية معينة بل هي إرادة مستمرة لتحسين الجودة. والواقع أنه لا ننتظر أن تكون حلقات الجودة ذات فعالية سريعة، وأن تحقق لنا نتائج إيجابية في أسرع وقت، حيث أن هذه النتائج الإيجابية السريعة تلاحظ عادة، في مجال الأهداف المركزة على العمال فهم الذين يركز عليهم نجاح العمل في حلقات الجودة، نظرا لحماس العمال وطبيعة المشاكل المتطرق إليها والتي عادة ما تكون مشاكل بسيطة ومستعجلة، وبذلك تنتقل المجموعة تدريجيا إلى حل المشاكل العويصة؛

7- الهدف الأول من حلقات الجودة هو تحسين القدرة على الاقتراح لدى العمال فهم الذين لديهم القدرة على حل المشاكل التي تعترضهم أثناء عملهم.

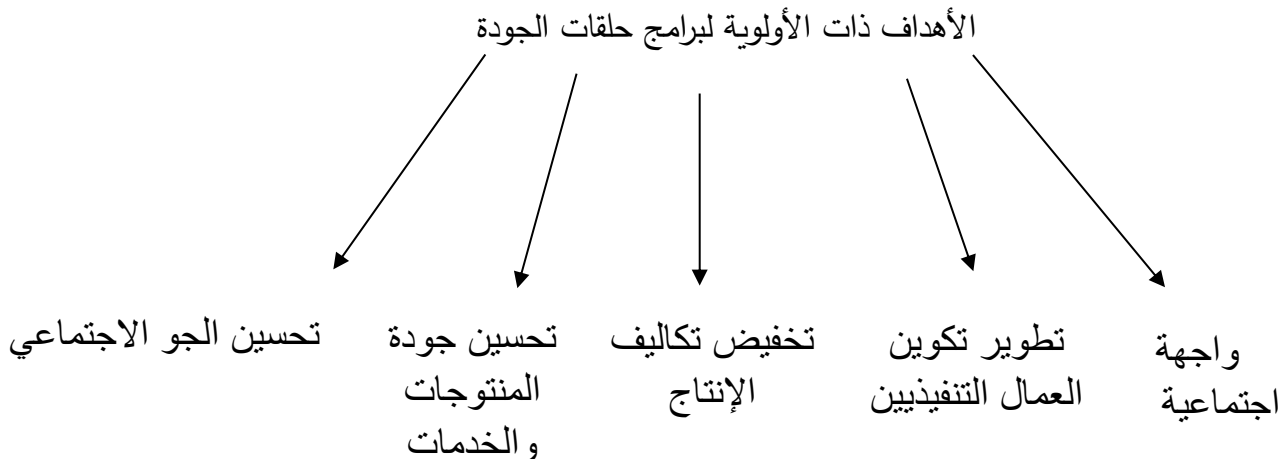
يتطلب نجاح حلقات الجودة مساهمة فعالة من طرف إدارة المؤسسة ويتم هذا عن طريق إدخال هذا المفهوم إلى كافة هياكل المؤسسة، لذا يجب على الإدارة أن تساند بوضوح هذه الطريقة وتشارك فيها بصفة إيجابية.

ركزت حلقات الجودة في بادئ الأمر على تحسين جودة المنتجات لكن التوسع في هذا المفهوم أدى إلى توسيع رقعة تطبيقه إلى (1):

- 1- أهداف مركزة على الجودة: التحسين المستمر في الجودة، إلغاء العيوب تحقيق أكبر إشباع للزبائن (الداخليين والخارجيين)، تقليل عدد الشكاوى رفع القدرة على المنافسة؛
- 2- أهداف مركزة حول الإنتاجية، تقليص التكاليف، تحسين التواصل والاتصال، الكشف عن الأعطال وحذفها، تقليل عدد القطع المعيبة؛
- 3- أهداف مركزة على العمال، رفع درجة تحفيز العمال، العمل على زيادة كفاءة العمال، استغلال إبداعهم، رفع درجة الرضى عن العمل وزيادة ثقة العمال بأنفسهم، العمل على زيادة الترابط بين العمال والمساعدة على نشأة العلاقات الاجتماعية، التكوين الدائم للعمال، تعليم طرق الرقابة على الجودة.

ويوضح الشكل رقم (2-5) بعض الأهداف ذات الأولوية لبرامج حلقات الجودة:

شكل رقم (2-5): الأهداف المختلفة لحلقات الجودة



Source : F. CHEVALIER (1991) : **Cercles de qualité et changement organisationnel**, édition economica, Paris, France, P 41

(1) Gerd.F.KAMISKE et Jorg Peter BRAUER :op.cit, P 88

وينقسم عمل حلقات الجودة إلى أربع مجالات رئيسية (1):

1- جمع المشاكل وتعريفها: اختيار المشاكل المراد دراستها وتقديم الملاحظات حولها، وضع اقتراحات للتعرف على نقاط الضعف وتحليلها، وضع ترتيب لمدى أهمية الحلول المقترحة.

2- معالجة المشاكل: حيث يتم قبول الإدارة لمجموع المشاكل المراد حلها بالتشاور مع حلقات الجودة الأخرى، ويقوم أعضاء الحلقة بالتفريق بين أسباب المشاكل ومدى تأثيرها عن طريق الرسم التخطيطي (سبب ← نتيجة) ويتم البحث عن الحلول باستعمال العاصفة الدماغية ووضع أهداف محددة وحلول بديلة مع اختيار الحلول الموافقة.

3- تقديم النتيجة: تقدم النتيجة إلى الإدارة من أجل تطبيقها.

4- وضع الحلول والسهر على نجاحها: يتم وضع الحلول قيد التطبيق بعد موافقة الإدارة، ويسهر أفراد المجموعة على تطبيقها ومحاولة تطويرها باستمرار وتطبيقها في مجالات أخرى.

وتجدر الإشارة إلى الفرق ما بين حلقات الجودة وفريق العمل إذ أن حلقات الجودة تختلف عن فريق العمل في اختيار الأعضاء حيث يتم بطريقة تطوعية ومن الضروري أن يتوفر لهم التدريب اللازم والوسائل والمعدات المطلوبة بينما أعضاء فريق العمل يتم تكليفهم (2) ويكون من المتوقع أن تكون لديهم القدرة والمهارة اللازمة لأداء أعمالهم، كما يختلف المفهوم من حيث الأهداف حيث أن حلقات الجودة تهدف إلى تحسين مستوى الأداء بينما يهدف فريق العمل إلى إنهاء المهمة المطلوبة منهم بشكل يرضى عنه الرئيس. كما أن فريق العمل يجب أن يكون تحت إمرة رئيس يتم تعيينه من قبل الإدارة عكس حلقات الجودة التي يكون فيها كل الأعضاء متساويين.

ويطلب وضع حلقات الجودة نشأة خمس تنظيمات (3):

1- لجنة التوجيه: التي تتكون من المسؤولية عن أهم الأقسام داخل المؤسسة، تقوم هذه اللجنة باختيار حلقات الجودة المناسبة وتقوم أيضا بتحديد أهدافها وتطويرها؛

(1) Idem, P 98

(2) سالم سعيد القحطاني (2003): "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، مجلة الإدارة العامة، العدد 26، عمان، الأردن ص 8

(3) Gilbert.J.B et all, Op.cit, P 169

- 2- لجنة القيادة: تمثل مجموعة عمل تقوم بحل مجموعة كبيرة من المشاكل المتعلقة بحلقات الجودة ابتداء من نشأتها، متابعة عملها ولها كذلك مسؤولية حل المشاكل التي قد تنشأ بين حلقتين أو أكثر من حلقات الجودة؛
 - 3- المسهل: مهمته الأولى هي تأمين الاتصال بين العمال والمسؤولين ومساعدة منسوبي حلقات الجودة خلال مختلف مراحل تطورها، فهو الشخص الذي يلجأ إليه أعضاء الحلقات في حالة وجود غموض أو مشكل معين؛
 - 4- المنشط: من المستحسن أن يكون أحد المسؤولين المباشرين عن أعضاء المجموعة، والذي تكون مهمته تشكيل حلقة الجودة وتكوين أفرادها، تنشيط وتوجيه الحوار بين الأعضاء وتحديد الهدف من كل حلقة؛
 - 5- أعضاء المجموعة، والذين ينتمون إلى الحلقة بكامل إرادتهم ويجب أن يكونوا من نفس قسم العمل ويشاركون بصفة دائمة في الحلقة.
- وتهدف الإدارة من خلال تطبيق حلقات الجودة إلى تحقيق أهداف ملموسة وأخرى غير ملموسة والتي تتمثل في⁽¹⁾:
- 1- السعي الدائم للتحقيق التطور والتحسين في كل من الجودة والإنتاجية؛
 - 2- السماح للعاملين بالمشاركة الفعلية في مناقشة مشاكل العمل وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار؛
 - 3- شعور العامل أنه يعمل ضمن الحلقة بشكل تطوعي وغير مفروض عليه؛
 - 4- الاهتمام بمجموعة المشاكل التي يقوم الفرد بحلها؛
 - 5- العمل على تطوير المهارات القيادية وإعداد مجموعة من المشرفين؛
 - 6- إعداد الفرد إعدادا جيدا حتى لا يكون أنانيا ويعمل بروح الفريق الواحد؛
 - 7- تقليل الصراع الموجود بين الإدارة والعاملين؛
 - 8- مساعدة الأفراد لحل مشاكلهم.

(1) مأمون الدرادكة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 126

المطلب الثاني: تكوين حلقات الجودة

قبل عملية تكوين حلقات الجودة يجب التأكد من الدعم الكامل للإدارة للقيام بهذه العملية كما يجب توفر الاتصال الجيد ما بين العمال والإدارة لأنه بتكوين هذه الحلقات نضمن تحسن واستمرار سيرورة الاتصالات⁽¹⁾.

تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرارات الخاصة بإنشاء حلقات الجودة وتستغرق العملية مدة شهر وتتضمن هذه العملية⁽²⁾:

1- التخطيط لإنشاء الحلقات، تتضمن ما يلي:

- أ- اختيار المستشار الخارجي الذي يقوم بمساعدة الإدارة العاملة على إدخال نظام الحلقات في المؤسسة؛
- ب- تشكيل لجنة تشرف على هذا النظام ويتألفها أحد أعضاء الإدارة العليا وتتولى هذه اللجنة ما يلي:

- تحديد القواعد العامة المستخدمة داخل الحلقات كمواعيد الاجتماعات وطريقة الحوار والنقاش وغيرها؛
- تحديد الأسس التي يتم الاعتماد عليها للحكم على درجة نجاح الحلقات في أداء عملها مثل انخفاض نسبة الأخطاء في العمل، تطوير أساليب العمل، تجنب حدوث المشكلات قبل حدوثها؛
- اختيار منسق من داخل المؤسسة يتولى الإشراف على كل حلقات الجودة؛
- اختيار لكل حلقة من الحلقات المشكلة والذي يتولى:

1- تنسيق أنشطة الحلقة؛

2- حضور اجتماعات الحلقة؛

(1) P. MIGANI(1993) : **Les systèmes de management**, Edition d'organisations, Paris, France , P 86

(2) مأمون الدرادكة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 128

3- الاحتفاظ بسجلات تتضمن اهتمامات وإنجازات الحلقة.

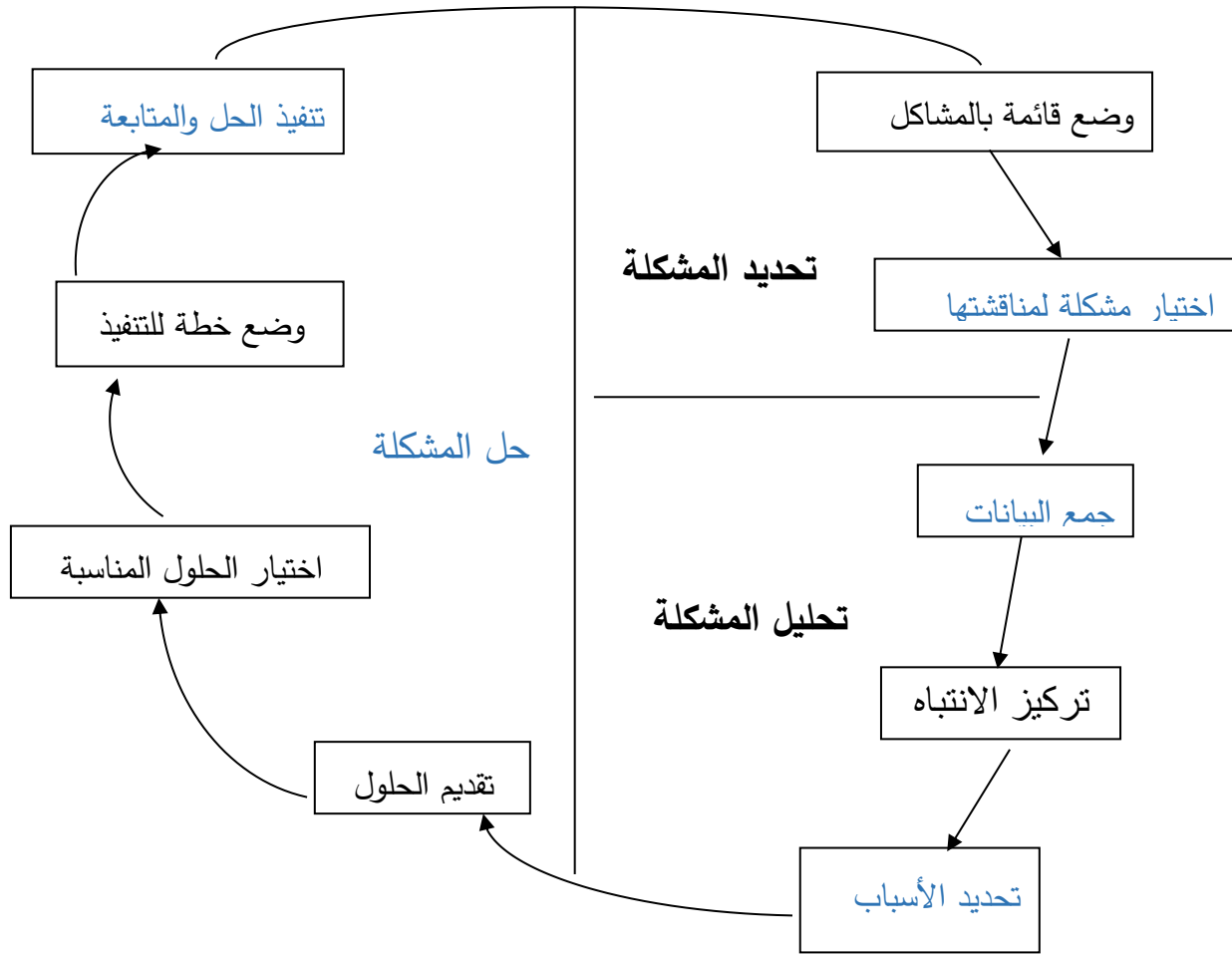
ج- تكوين الأجهزة الإدارية التي تساعد الحلقات في تحقيق أعمالها كأدوات والمرافق.

2- الإعداد والتدريب: في هذه الخطوة يلتقي منسقو المجموعات واللجنة المتخصصة مع الخبير الخارجي الذي يقوم بشرح الفلسفة الرئيسية التي تقوم عليها فكرة الحلقات، وبعد ذلك تتم مجموعة من اللقاءات بين الخبير والمتدربين لتعريفهم بفلسفة الحلقات وطرق عملها، وبعد ذلك تخصص عدة أيام لتعليم المتدربين المرتقبين بالأساليب الفنية التي تستخدم أثناء النقاش داخل الحلقات وكيفية حل المشاكل من خلال العمل المنظم.

3- العضوية: تسعى هذه الخطوة إلى ضم بعض العاملين إلى حلقات الجودة والتزامهم بالعضوية بطريقة طوعية وتبدأ هذه الخطوة بلقاءات ودية غير رسمية وتكون بين مديري الأقسام ومنسقي الحلقات والعاملين وتكون هذه اللقاءات فرصة للحديث والحوار حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الأفكار من قبل الجميع، وبعد ذلك يلتقي قادة المجموعات مع كل موظف على حدة ليحدد رغبته في العضوية ويقدم له نشرات تتضمن فلسفة وفكرة الحلقات وتتضمن هذه الخطوة بأنها تأخذ فترة زمنية طويلة قد تصل إلى ثمانية أسابيع حتى يتم التمكن من إيجاد الرغبة الحقيقية للعاملين في العضوية.

4- كيفية عمل حلقات الجودة: والتي يوضحها الشكل رقم (2-6) وهي تحديد وحل المشاكل المطلقة بكل من الجودة والإنتاجية:

شكل رقم (2-6): كيفية عمل حلقات الجودة



المصدر: مأمون الدرادكة وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص 131

المطلب الثالث: عوامل الفشل والنجاح في حلقات الجودة

قام بعض المفكرين بإجراء دراسات حول العوامل التي أدت إلى فشل تطبيق حلقات الجودة في بعض المؤسسات، من بينهم DESSLER الذي قام بتحديد مجموعة من المشكلات التي واجهت أسلوب حلقات الجودة ومنعت تلك الحلقات من تحديد أهدافها⁽¹⁾:

1- وجود نقص لدى العاملين في تفهم فكرة أسلوب الحلقات، يظهر هذا عندما يشعر العمال أن برامج حلقات الجودة ما هي إلا كغيرها من باقي البرامج التي تتبناها الإدارة من أجل زيادة

(1) مأمون الدرادكة وآخرون : مرجع سبق ذكره، ص 137

الإنتاجية وحل هذه المشكلة من خلال إقناع العمال أن العائد المتحقق لهم وللشركة سوف يفوق التكلفة والتضحيات التي قدمت من طرف المؤسسة ومن طرفهم؛

2- عدم وجود تجانس بين الإدارة وأفكار مقترحات العاملين، حيث يشكو العمال من تجاهل الإدارة لاقتراحاتهم التي يقدمونها في حلقاتهم، ويكون حل هذه المشكلة من خلال الحوار البناء ما بين الإدارة والأفراد بحيث يتم مناقشة مقترحاتهم على شكل لقاءات مباشرة وليس من خلال تقارير مدونة؛

3- مناقشة بعض المشاكل التي تكون خارج نطاق خبرة الأفراد، تحدث هذه المشكلة عندما تختار الحلقة مشكلات خارجة عن تخصص أفرادها ويمكن تفادي هذه المشكلة إن وجد قائد جيد يتجنب الوقوع في هذا الخطأ؛

4- قيام أفراد الحلقة بالتصدي لمشاكل من الصعب حلها من خلالها وتحل هذه المشكلة باستدعاء الخبراء المتخصصين للمساعدة في مناقشة المشكلة لإيجاد الحلول المناسبة لها؛

5- انعقاد الحلقات في أوقات غير ملائمة، قد يتعارض موعد انعقاد الحلقات مع أوقات عمل أعضائها.

ولضمان نجاح عمل حلقات الجودة يجب تحقق ما يلي (1):

1- التأكد على أن كل فرد ضمن المجموعة قد فهم طبيعة التزامه نحو المجموعة وفي مرحلة مبكرة قبل تنفيذ البرنامج؛

2- تصميم المنتج حسب معايير قياسية منظمة بحيث تكون موضع تطبيق من ناحية وتتسجم مع هيكلها من ناحية أخرى؛

3- التأكد من أن هناك التزام من قبل كافة المستويات الإدارية وكذلك من وجود موجه أو قائد لتلك المجموعات يرتبط مع كافة القادة الآخرين ليعملوا على تحقيق الهدف العام للمؤسسة؛

4- تعيين مدرب يدعم وينمي قدرات قادة حلقات الجودة؛

(1) خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره ، ص 141

- 5- التأكد من حصول كل مدرب على برنامج الترتيب؛
 - 6- التأكد من دعم الإدارة لحلقات الجودة؛
 - 7- توضيح أن المساهمة في حلقات الجودة هي تطوعية وبمحض رغبة العاملين؛
 - 8- التأكيد على التزام المدراء بالمساهمة الفعالة في تطوير حلقات الجودة وتوفيرهم للوقت المناسب لالتقاء الأعضاء بشكل منتظم؛
 - 9- تطوير نظام أو مدخل لحل المشكلات بحيث يكون موجه على الإبداع واستعمال الأفكار الجديدة؛
 - 10- التأكد من أن كل المقترحات قد تم عرضها على الحلقة وأن تلك المقترحات التي تم ترشيحها للتنفيذ قد تم تنفيذها فعلا.
- كما تجدر الإشارة هنا إلى مجموعة من عوامل النجاح الأخرى والتي ذكرها Bruno FABi ورتبها في الجدول رقم (2-2):

جدول رقم (2-2): أهم عوامل نجاح حلقات الجودة

الترتيب	عوامل النجاح
1	الالتزام والدعم من طرف الإطارات العليا
2	الالتزام والدعم من طرف الإطارات المتوسطة
3	تكوين الأعضاء
4	الالتزام والدعم من طرف العمال والنقابة
5	تكوين المنشطين
6	الاستقرار التنظيمي
7	فلسفة التسيير
8	هدف العمال من المشاركة في حلقات الجودة
8	الحلول المقبولة والمنفذة من طرف الإدارة
8	الحفاظ على روح المشاركة
9	إعلام وتحسيس الإطارات المتوسطة
9	إعلام وتحسيس العمال وممثلي النقابة
9	اختيار مسهل لديه الوقت الكافي للقيام بعمله داخل الحلقة
9	تكوين المسهلين
9	مشاركة العمال طواعية
9	خبرة العمال السابقة في حلقات الجودة
9	الدعم الخارجي غير المالي
9	الاستقرار الداخلي لحلقات الجودة

Source : Bruno FABI (1996)"Les cercles de qualité: leçons de l'expérience internationale", Hommes et Entreprises en Algérie, n° 4, Janvier, Alger, Algérie, P 7

المبحث الثالث: تسيير الجودة، أدواتها ومواصفات الإيزو

زيادة على مفهوم حلقات الجودة والذي يعتبر حجر الأساس من أجل تسيير الجودة داخل المؤسسة، توجد أيضا عدة مفاهيم أخرى قدمها أبرز رواد الجودة.

المطلب الأول: مفاهيم أخرى لتسيير الجودة

توجد عدة مفاهيم ترتبط بتسيير الجودة قدمها مجموعة من المفكرين في مجال الجودة سنتحدث عنها من خلال هذا المطلب.

أولا: الرقابة الكلية على الجودة

قدم هذا المفهوم من طرف العالم الأمريكي Feigenbaum، ويعرفه أنه استراتيجية للجودة تعتمد على ضم جميع أقسام المؤسسة وتوجيهها حسب متطلبات الزبون⁽¹⁾، كما يعتبره على كمنظام يؤدي بكل الجهود في مختلف أقسام المؤسسة إلى التطور وتحسين الجودة وعلى هذا الأساس فكل أقسام المؤسسة من تسويق، إنتاج... إلخ يجب أن تقدم أحسن ما لديها لإرضاء رغبات الزبون.

وفي هذا الإطار قام Feigenbaum بتوضيح أهم الأفكار حول الرقابة الكلية على الجودة ولخصها فيما يلي:

- تعريف واضح لسياسة وأهداف الجودة؛
- توجه المؤسسة نحو الزبون؛
- تركيز الأعمال على تطبيق سياسة الجودة وتنفيذ أهدافها؛
- العمل على إدخال نشاطات تركيز على الجودة داخل المؤسسة؛
- تقييم واضح للمهام والمسؤوليات؛
- تقديم كل الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف الجودة؛
- ضمان الجودة ابتداء من الموردين؛

(1) Gerd.F.KAMISKE et Jorg Peter BRAUER :op.cit, P 117

- تقديم كل المعلومات اللازمة عن الجودة، سيرورة الإنتاج وطرق الرقابة الفعالة؛
- إدراك كل العمال في المؤسسة لأهمية الجودة، وتمتعهم بالكفاءة والتحفز اللازمين؛
- وضع قياسات الجودة ليتمكن العمال من تتبعها؛
- وضع طرق لتصليح العيوب؛
- الرقابة الذاتية المستمرة، تحليل النتائج الحقيقية ومقارنتها مع النتائج المتوقعة؛
- تنفيذ رقابة كل الأنظمة.

والشيء الذي ينبغي ذكره هنا أنه بالرغم أن المفهوم الرقابة الكلية على الجودة يستوجب مشاركة كل العمال في المؤسسة، فإنه لا يلمس كافة المستويات داخل المؤسسة إلا في حالات قليلة، إذن وفي هذه الحالة فإن استخدام حلقات الجودة يكون له أهمية ثانوية لأن Feigenbaum يعتمد على تقسيم مختلف الأعمال المتعلقة بالجودة ويضع لها مصلحة خاصة فهو بالتالي لا يعتمد على كفاءة ومسؤولية كل العمال.

كذلك يرى Feigenbaum أن كل الأعمال في المؤسسة يجب أن تحتوي على:

- إشباع متطلبات الزبون وتحليل العيوب الممكن حدوثها ابتداء من عملية التصميم؛
- مراقبة القطع المستخدمة في تركيب المنتجات؛
- توجيه الإنتاج والرقابة على المنتجات حسب متطلبات الجودة؛
- تنفيذ دراسات خاصة عن الجودة من أجل معرفة مصدر العيوب وتحسين المنتج وسيرورة الإنتاج معا.

ثانياً: مفهوم "صفر خطأ"

قدم هذا المفهوم من طرف العالم Philip.B.Crosby، ويهدف على الوصول إلى إنتاج بدون عيوب وبدون أي تبذير في الموارد وأيضاً دون اللجوء على عمليات تعديل كل المنتجات المعيبة. وفي دراسة قام بها وضح أن عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة يكلف المؤسسة أكثر من محاولتها

تطبيق سياسة الجودة في المؤسسة⁽¹⁾. لذا يجب ألا يحتوي أي منتج على أي عيب كان ولا تقوم المؤسسة بأي عمليات تعديل.

وفي الإطار يقترح Crosby عدة مراحل لبرنامج "صفر خطأ":

- توضيح الإدارة لرأيها حول الجودة؛
- إلزامية تطبيق برنامج لتحسين الجودة؛
- قياس الجودة عن طريق توضيح الانحرافات بين مستوى الجودة المحقق ومستوى الجودة المنتظر من أجل تقييم التعديلات المطلوبة؛
- توضيح الخصائص الواجب توفرها في المنتج لكي يكون ذو جودة عالية وإيضاح منفعة الجودة كأداة من أجل التقليل من كلفة الحصول على الجودة؛
- إدراك الجودة: تنمية روح المسؤولية لدى كل عمال المؤسسة بخصوص دورهم في تحقيق الجودة من أجل زيادة فعاليتهم.
- قياس التعديلات، وضع طريقة من أجل حل المشاكل التي تعترض العمال أثناء الإنتاج؛
- وضع مفهوم 'صفر خطأ' كهدف واختبار القياسات التعديلية اللازمة من أجل الوصول إليه؛
- تكوين العمال: تقدير نوع التكوين اللازم لكل من إطارات المؤسسة والعمال التنفيذيين من أجل القيام بدورهم في برنامج تحسين الجودة؛
- تخصيص يوم للجودة أين يوضح فيه وبصفة تطبيقية مستوى الجودة المحقق؛
- تحفيز العمال على وضع أهداف لأنفسهم ضمن هذا البرنامج؛
- إلغاء مصادر الخطأ وهذا بوضع نظام للاتصال بين العمال والإدارة يسمح لكل عامل بإعلام الإدارة بكل المشاكل التي يواجهها والتي تحول دون تحقيق برنامج الجودة؛

(1) Idem, P 57

- مكافأة العمال على العمل المنجز؛
- تنظيم لقاءات بحضور أخصائيين في الجودة للتواصل مع العمال؛
- إيفهام العمال أن برنامج تحسين الجودة لا ينتهي أبداً.

إن برنامج "صفر خطأ" يهدف إلى التخلص من فكرة قبول مستوى معين للجودة حيث أنه - وفي بعض الصناعات - لا يسمح بوجود الأخطاء في المنتج المقدم نظراً للتداعيات التي تتجم عن هذه الأخطاء (صناعة الطائرات مثلاً)، لذا فعلى العمال البحث دائماً عن مستوى جودة أكبر من المستوى المحقق من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة بتقليل الخطأ إلى أقل درجة وهي درجة الصفر.

ثالثاً: آراء Deming حول الجودة

من أجل المحافظة على ثقافة الجودة داخل المؤسسة قدم Deming فلسفته المتمحورة حول الجودة والتي يمكن تطبيقها في كل الميادين في أربعة عشر نقطة سميت بالآراء الأربعة عشر لـ Deming التي تتمثل في (1):

- 1- وضع هدف دائم للمؤسسة يهدف إلى التطوير المستمر لمنتجاتها؛
- 2- تطبيق فلسفة جديدة داخل المؤسسة من أجل ضمان استقرارها؛
- 3- إعطاء الأهمية الكاملة للرقابة الكاملة على المنتجات والأخذ بعين الاعتبار النتائج المتحصل عليها من أجل الوصول إلى الجودة المطلوبة؛
- 4- المداومة على العمل بإتقان؛
- 5- البحث الدائم عن أسباب المشاكل التي تعترض العامل أثناء عمله من أجل التحسين الدائم لنظام الإنتاج وكل وظائف المؤسسة؛
- 6- إبداع طرق لتمارين العمال في أماكن عملهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والمداومة عليها؛
- 7- إدخال تقنيات جديدة من أجل مساعدة العمال على القيام بأعمالهم على أحسن وجه؛

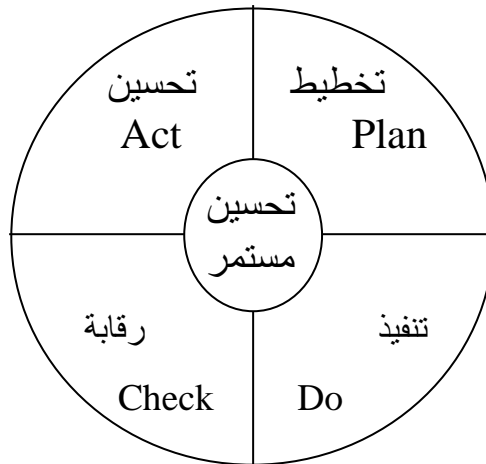
(1) Idem, P 14

- 8- إلغاء الحواجز مهما كان نوعها بين مختلف الأقسام في المؤسسة؛
- 9- إلغاء الطرق غير الفعالة داخل المؤسسة كالإعلانات مثلا؛
- 10- تشجيع الاتصال المتبادل والفعال بين العمال في المؤسسة من أجل خلق جو ملائم للعمل؛
- 11- إلغاء معايير الإنتاج التي تجدد الكميات التي يجب أن ينتجها كل عامل؛
- 12- إلغاء كل ما يمكنه جعل العمال غير فخورين بما قاموا به؛
- 13- وضع نظام متكامل للتكوين من أجل تنمية إرادة التحسين لدى العمال؛
- 14- إشهار رغبة الإدارة الدائمة من أجل الاستمرار في التحسين الدائم للجودة والإنتاج.

وتجدر الإشارة هنا أن مفهوم التحسين المستمر - المذكور في النقطة الخامسة - لا يعتبر مبدأ يستخدم لحل المشاكل فقط، بل يعتبر طريقة للتفكير يجب استخدامها في كل السيرورات. وعليه فكل وظيفة يجب أن تعتبر كسيرورة وبالتالي يجب تطويرها باستمرار، كما يتحتم أيضا إجراء تغييرات جذرية من أجل حل المشاكل التي تعترض العمال.

يتركز أيضا مفهوم التحسين المستمر على ما يسمى دورة "Deming" والتي تمثل مثلا توضيحيا ومثالا للاستخدام في نفس الوقت والشكل رقم (2-7) يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-7): دورة Deming للتحسين المستمر

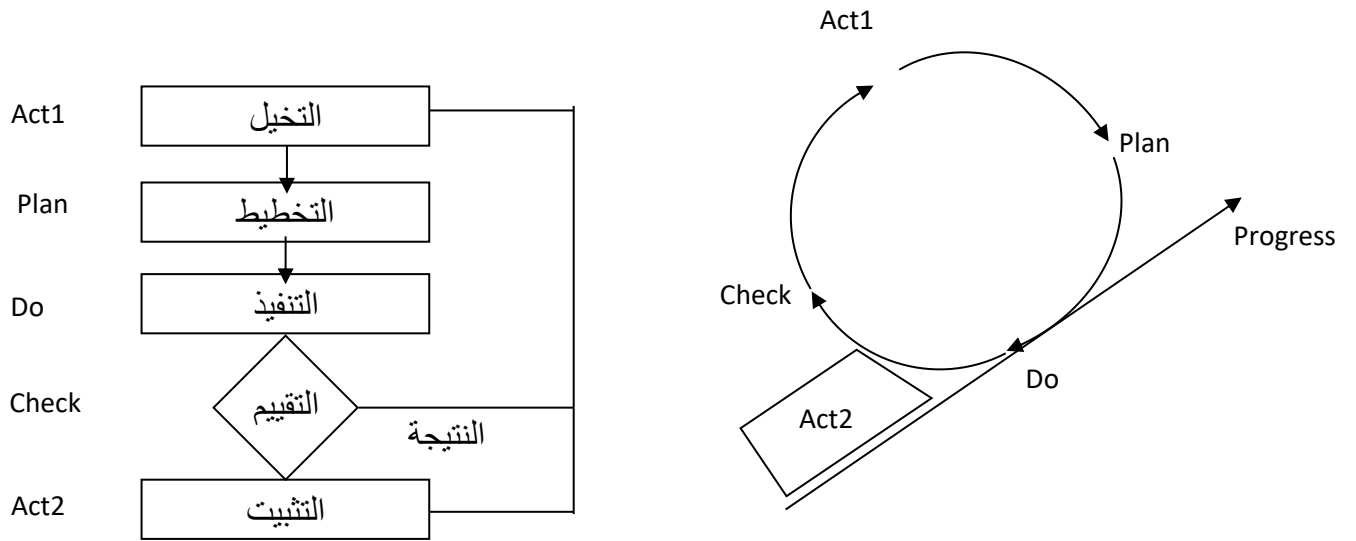


Source : Gerd.F. KAMISKE et Jorg Peter BRAUER (1994): **Management de la qualité de A à Z**, édition Masson, Paris, France, p135

ننتقل في دورة Deming من مبدأ أن كل وظيفة داخل المؤسسة هي عبارة عن سيرورة وبالتالي نستطيع إجراء تعديلات عليها متى لزم الأمر ذلك فيجب أولاً تطوير مخطط من أجل تحسين فعال نعرف فيه كل النتائج المرجوة والعقبات التي يمكن مصادفتها، ثم نقوم ثانياً بتنفيذ هذا المخطط عن طريق تجميع كل المعلومات المتعلقة بالتعديلات المنفذة والقيام بها. بعد ذلك نقوم بملاحظة أثر هذه التعديلات ونسجل النتائج المراقبة، وأخيراً نقوم بدراسة هذه النتائج لاستخلاص الدروس منها؛ كما نعيد هذه الدورة مرات أخرى لأن هذا يمكن من حصر المشاكل وبالتالي إمكانية حلها.

تجدد الملاحظة أيضاً أنه رغم تقسيم دورة Deming إلى أربع مراحل فإن دورة التحسين المستمر هذه هي عبارة عن سيرورة دون بداية ودون نهاية لأن المنتظر منها هو التحسين المستمر. ويمكن توضيح هذا عن طريق الشكل رقم (2-8):

الشكل رقم (2-8): مراحل دورة التحسين لـ Deming



Source : Claude Yves BERNARD (2000): **Le management par la qualité totale**, édition AFNOR, Paris, France, P 77

رابعاً: رقابة الجودة في كافة المؤسسة

قام العالم الياباني Ishikawa بتعميم فكرة حلقات الجودة لتمتد إلى كل مستويات المؤسسة ومن خلالها قام بتقديم مفهوم رقابة الجودة في كافة المؤسسة "Company Wide Quality Control" والموجه نحو كافة المستخدمين في المؤسسة. يشمل هذا المفهوم على كل الوظائف التي لها علاقة بالجودة داخل المؤسسة وبالتالي فهو يعتبر أن كل الوظائف تهدف إلى إرضاء رغبات الزبون.

يعتمد هذا المفهوم على:

- الجودة أهم من الأرباح في المدى القصير؛
- سياسة الجودة يجب أن توجه نحو الزبون في كل مراحل الإنتاج؛
- يجب أن تكون هناك علاقة زبون-مورد في كل مستويات المؤسسة؛
- يجب أن تسيير المعلومات بطرق إحصائية؛
- الأخذ بعين الاعتبار اعتبارات إنسانية واجتماعية؛
- كل المستخدمين مسؤولون عن الجودة في كل المستويات - من الإدارة على الإنتاج؛
- يجب إدخال حلقات الجودة في كل المستويات.

وهنا لا يجب الخلط بين هذا المفهوم ومفهوم الرقابة الكلية للجودة لـ Feigenbaum حيث أنه بالرغم أن مفهوم رقابة الجودة في كافة المؤسسة مستمد من مفهوم Feigenbaum إلا أن هناك اختلافات بينهما حيث يتطلب الأول مشاركة العمال في وضع مفهوم للجودة والسعي لتحقيقه بينما لا يتطلب الثاني ذلك.

والاختلاف الثاني أن استعمال حلقات الجودة إلزامي في مختلف المستويات بالنسبة لمفهوم Ishikawa بينما نجده يحتل مرتبة ثانوية في مفهوم الرقابة الكلية على الجودة.

على هذا الأساس يمكن اعتبار مفهوم رقابة الجودة في كافة المؤسسة كتطور لمفهوم الرقابة الكلية على الجودة.

المطلب الثاني: أدوات وطرق تسيير الجودة

أولاً: أدوات تسيير الجودة

تسمح أدوات الجودة من التعرف على المشاكل التي تظهر أثناء أو بعد الإنتاج، فهمها وأخيرا حلها. تركز هذه الأدوات أساساً على قواعد رياضية أو إحصائية وتظهر أهميتها في أنها تساعد على حل عدد كبير من المشاكل بطرق سهلة نسبياً، كما أنها تتيح لنا:

- التعرف على المشكل المطروح؛

- معرفة العوامل التي أدت إلى ظهور المشكل المطروح وتقييمها؛
- معرفة ما إذا كانت الأسباب الموضوعية لها تأثير فعلي في نشأة المشكل؛
- التأكد من فعالية التحسينات المجرأة.

ولاستعمال جيد لهذه الأدوات، يجب أن يتم استعمالها بطريقة مخطط لها سلفا، فهذا التخطيط هو الذي يساهم في أغلب الحالات في نجاح الأداة المستعملة. وتوجد عدة أدوات للجودة نذكر منها:

1- القائمة الإجمالية للعيوب Liste Récapitulative des Défauts

القائمة الإجمالية للعيوب هي عبارة عن طريقة سهلة لضبط وتمثيل معطيات خاصة بعيوب الإنتاج - بطريقة عقلانية، حسب عددها وطبيعتها؛ فهي عملية ذات أهمية قصوى لأن العديد من طرق دراسة هذه العيوب مثل الرسم التخطيطي لـ Pareto يرتكز أساسا عليها.

تشمل القائمة الإجمالية للعيوب جدولا يوضح فيه مختلف العيوب الملاحظة في المنتوجات مع كتابة عدد المرات الملاحظة لكل عيب، كما يجب ترك خانة العيوب غير المتوقعة وأيضا كل عيب يلاحظ أقل من مرتين نضعه في خانة المتفرقات، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم إمكانية البحث عن طبيعة هذه العيوب أسبابها.

ونظرا لأهميتها، فإن عملية المعلومات اللازمة من أجل تشكيل القائمة الإجمالية للعيوب يجب أن ينظر إليها كسيرورة والعمل على تطويرها ويراعي ما يلي عند جمع المعلومات:

- 1- الطرح الجيد للأسئلة؛
- 2- جمع المعلومات المهمة فقط؛
- 3- جمع المعلومات في أماكن محددة من المؤسسة؛
- 4- إدراك القائمين بهذه العملية للأهمية القصوى التي يكتسبها عملهم وتدريبهم من أجل القيام بها؛
- 5- مراقبة سيرورة عملية جمع المعلومات وتقييم النتائج.

2- المدرج التكراري: المدرج التكراري عبارة عن مدرج مكون من عدة أعمدة، يستعمل من أجل تقسيم بياني للمعطيات حسب درجة تكرارها، يتشكل من مجموعة من المستطيلات متساوية القاعدة بينما يعبر الطول عن عدد التكرارات.

3- بطاقة قواعد الجودة: تمثل بطاقة عوامل الجودة طريقة لمراقبة سيرورة الإنتاج من قاعدة إحصائية. من أجل هذا نقوم بجمع المعلومات الملتقطة خلال سيرورة الإنتاج والتي تكون على شكل أرقام تعبر عن مدى الجودة المحققة، ثم نقوم بمقارنة هذه الأرقام مع المستوى المحدد (المعدل المطلوب).

5S-4 (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke): هي نظام يتكون من مجموعة من الإجراءات التي يستخدمها الأفراد في المؤسسة لتنظيم مجالات العمل بحيث تحقق هذه الإجراءات أداء أفضل وراحة وسلامة ونظافة⁽¹⁾، ابتكر هذه الطريقة Takashi OSADA، تركز هذه الطريقة على تنظيم الأغراض والأدوات المستخدمة في العمل وتسهيل الوصول إليها، تنظيف مجال العمل بصريا وماديا للتأكد من وجود كل غرض في مكانه، وضع معايير لتسهيل استخدام الأغراض وإرجاعها و أخيرا ترسيخ الانضباط الذاتي لبذل أقصى الجهود لتطبيق المهام السابقة.

5-Poka-Yoke: هذا الأسلوب يعني استخدام وسائل تمنع من حدوث الخطأ أو تُحذّر من وقوعه، هذه الثقافة هي ثقافة مختلفة تماما عن ثقافة اتهام العاملين بالتقصير وعدم الانتباه وثقافة إصلاح الخطأ عند وقوعه. هذه الثقافة تعترف بأن الخطأ البشري وارد الحدوث وأن خطأ المعدات وارد الحدوث ولذلك فإننا نستخدم أدوات تمنع حدوث الخطأ أو تحذر منه قبل وقوعه. فنحن لا نسعد بتكرار الخطأ وقدرتنا على مواجهته بل نسعد بمنع حدوث الخطأ أصلا. فتقافة منع الخطأ تبدأ بقناعة المدير بذلك وإقناعه للعاملين والمشرفين. وبعد ذلك يبدأ الجميع في البحث عن الأخطاء ووضع إجراءات لمنع حدوثها. هذه الإجراءات لا بد أن تتسم بالبساطة ما أمكن وأن تتبع أساسا من العاملين. فتطبيق هذا الأمر بشكل صوري خالي من الصدق لن يؤتي ثماره. هذا أمر لن تطبقه اليوم وغدا وتنساه بعد غد بل هذه ثقافة تتبعها مدى الحياة.

6-sigma-6: أسلوب 6 سيجما (Six Sigma) يحوي منهجية وفلسفة إدارية تقوم على مبدأ حازم يسعى إلى تركيز الجهد للحصول على منتوجات وخدمات تقترب إلى حد كبير من أقصى درجات الجودة والإتقان. ويقوم هذا النظام على معايير أساسية أساسها تعريف الإجراءات ومن ثم قياس مستوياتها وتحليلها

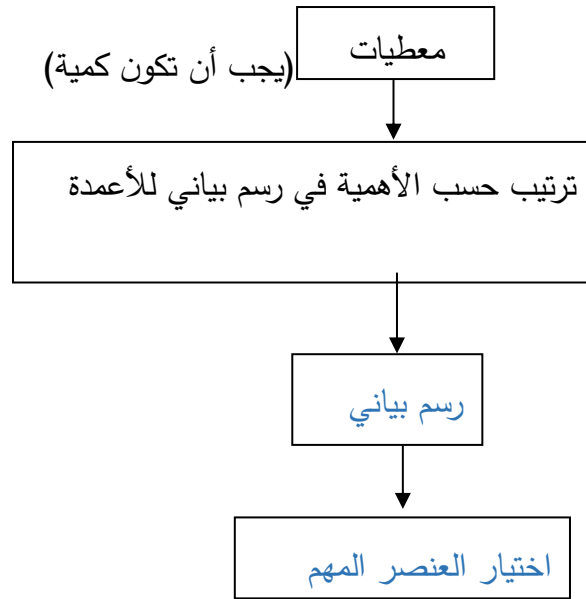
⁽¹⁾ يوسفات علي، مرجع سبق ذكره ، ص 572

ثم تطويرها والوصول إلى أعلى مراحل ضبط الجودة في الإجراءات والإنتاج. يعتمد هذا النظام على التحليل المتزايد للبيانات والإحصائيات المجمعة للتعرف على مواطن الخلل والعيوب في الإجراءات أو المنتجات وذلك للعمل على معالجتها بشكل دائم ومحاولة تقليل نسبة الأخطاء لتصل إلى نسبة صفر كلما امكن ذلك.

7- الرسم البياني لـ Pareto يسمى أيضا بقاعدة 20 - 80 أي أن 20% من الأسباب تشكل 80% من النتائج⁽¹⁾. نقوم باختيار الأسباب المهمة المتسببة في المشكل المطروح ومن بعد ذلك نقوم باختيار الأسباب ذات الأولوية مثلا في حالة منتج معيب فالأسباب تكون عديدة بينما نلاحظ أن ثلاثة أو أربع أسباب هي الرئيسية لحدوث هذا المشكل فنقوم بتحديد هذه الأسباب أولا.

الرسم البياني لـ Pareto يمكن أن يكون بسيطا بالتطرق لأسباب مشكل واحد أو مركبا لتحليل أسباب مشكلين معا. فهو يعتبر أداة فعالة للعمل ضمن حلقات الجودة. والشكل رقم (2-9) يوضح ذلك

شكل رقم (2-9): الرسم البياني لـ Pareto



Source :Alain BERNILLON et Olivier CERUTTI (1995): **Les outils du management de la qualité**, Edition Chiheb, Alger, Algérie, P 18

⁽¹⁾ Renaud DE MARICOURT (1993): **Les Samourais du management**, Edition Vuibert, paris, France, P 41

8- مخطط سبب ← ظاهرة لـ Ishikawa (مخطط السمكة):

انطلق Ishikawa من كون الأسباب المكونة للمشكل تكون على شكل خمس مجموعات إما مشكلات خاصة باليد العاملة، بالمواد المستعملة، بالآلات، بطرق العمل أو بمحيط العمل والتي يقترح مجموعة من القواعد لحصر هذه الأسباب⁽¹⁾:

1- تشكيل مجموعة متكونة من الأشخاص المعنيين بالمشكل مع مختصين؛

2- تشكيل السهم المتجه نحو النتيجة؛

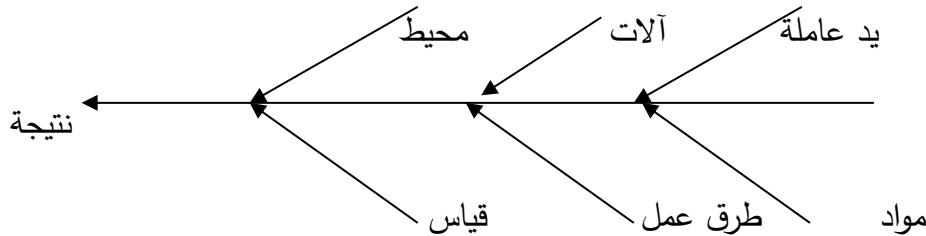
3- تشكيل مجموعة من الأسباب التي أدت إلى هذه النتيجة؛

4- تقسيم هذه الأسباب حسب المجموعات الخمسة السابقة؛

5- لا يعتبر هذا المخطط بمثابة نهاية بل هو بداية لمرحلة أخرى من الفحص والمراقبة لكل تلك الأسباب.

يجب ألا نعتمد على هذه الأسباب فقط بل يجب تحويل النتائج إلى صيغ كمية من أجل مراقبتها.

الشكل رقم (2-10) مخطط Ishikawa



Source : P.LYONN (1991): **Les outils de la qualité totale**, Edition Tec et Doc, Paris, France, P 143

و يهدف هذا المخطط إلى⁽²⁾:

- جعل حلقات الجودة عملية؛

⁽¹⁾ Michel GALIBERT et all(2000): **Méthodes et outils de la gestion qualité**, édition Weka, Paris, France,P 9

⁽²⁾ Alain BERNILLON et Olivier CERUTTI (1988): **Implanter et gérer la qualité totale**, Édition d'organisations, Paris, France, p93

- وضع برنامج للجودة الداخلية في المؤسسة؛

- وضع برنامج للتحكم في التكاليف.

7- العاصفة الدماغية Brainstorming:

هي كلمة مشتقة من اللغة الإنجليزية من كلمتي الدماغ: Brain والعاصفة Storm وتشكيلها معها يشكل العاصفة الدماغية⁽¹⁾

وهي عبارة عن طريق الإبداع في نشر الأفكار داخل مجموعة من الأشخاص وتكون الكيفية كالتالي⁽²⁾:

1- تشكيل مجموعة تتكون من 5 إلى 12 شخص؛

2- وضع هذه المجموعة في قاعة تحت على الإبداع؛

3- توزيع قلم ومجموعة من البطاقات لكتابة الأفكار عليها؛

4- شرح الموضوع المدروس؛

5- إعطاء المشاركين الفرصة لطرح أفكارهم وضعها على سبورة خاصة لرؤية كل الأفكار الأخرى؛

6- الحرص على عدم خلط أفكار المشاركين وعدم نقد بعضهم البعض؛

7- عند الانتهاء من جمع المعلومات يطلب من كل المشاركين المساهمة في جعل الأفكار عملية

وهذا عن طريق تحليل كل فكرة معطاة؛

8- إلغاء الأفكار غير الجيدة وترتيب الأفكار الجيدة إلى مجموعات؛

9- تحليل أفكار كل مجموعة وجعل كل الحلول عبارة عن أرقام.

ثانيا طرق تسيير الجودة

هناك عدة طرق لتسيير الجودة نذكر أهمها فيما يلي:

(1) Miguel MARTI (1986): **Audit de la qualité**, Edition d'organisations, Paris, France, P 73

(2) Henri-Pierre MADERS et all (2001): **Conduire un projet d'organisation**, Edition d'organisations, Paris, France, P239

1- التحسين المستمر (Kaizen): هو فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والموارد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي العمود الفقري لمنهجية الجودة الشاملة، والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال الحوافز المادية والمعنوية المناسبة. التحسين المستمر للجودة هو أن تأتي بالجديد بشكل دائم، وهو عبارة عن مجموعة الجهود التي يقوم بها جميع العاملون بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية بهدف تحسين أداء العمليات المختلفة مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة والمحافظة على مستوى الجودة المطلوب لإقناع الزبائن، من خلال وضع الأهداف وحل المشاكل وتطوير المهارات عن طريق التكوين. وهذا كله في إطار عملية التغيير التدريجي الذي يركز على تنفيذ المهام بشكل أكثر فعالية.

2- طريقة AMDEC (Analyse des Modes de défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité):

والتي تعني تحليل أنماط العيوب، تأثيراتها ومجالات قبولها، تستخدم هذه الطريقة في مجال تسيير الجودة، حيث تسمح للمؤسسات من اكتشاف الأخطاء والعيوب الموجودة في المنتجات التي تقدمها، ومن ثمة اكتشاف الأسباب التي دفعت لظهورها، إضافة إلى تحديد المجالات التي يمكن أن تقبل فيها هذه الأخطاء أو الهوامش. تهدف هذه الطريقة إلى إنتاج منتج جيد من الوهلة الأولى لكي لا تتحمل المؤسسة أي مصاريف أخرى في حالة كون المنتج غير مطابق للمواصفات أو به عيب لا يسمح بتسويق المنتج إلى الزبائن كما تهدف إلى التطوير المستمر لأدوات الإنتاج و الرقابة المستمرة عليها لكي لا تقع المؤسسة في أي أخطاء إنتاجية. كما تهدف إلى تحليل العيوب إن وجدت كل واحدة على حدى، وتحديد مسبباتها الأساسية لضمان عدم الوقوع فيها في المرات المقبلة.

3- طريقة SMED (Single Minute Exchange of Die): وهو نظام يؤدي إلى تخفيض معتبر في وقت تغيير أدوات العمل ويتعلق أيضا بتطوير مستهدف لآلات وأدوات العمل الخاصة، يعتمد هذا النظام على :

- فصل التجهيز الداخلي عن التجهيز الخارجي

- تحويل عمليات التجهيز الداخلي إلى عمليات تجهيز خارجي قدر المستطاع

- يتم تحديد فرق عمل لحل المشكلات

- يتم إدخال التحسينات الضرورية لإمكان التخلص من عمليات الضبط

-وضع مواصفات لعملية تغيير الأدوات

4- طريقة QFD (Quality Function Deployment) هي طريقة من طرق قياس الجودة والتي تساعد على ترجمة صوت الزبائن إلى منتجات تلبي احتياجاتهم حقاً. يتم استخدامها كأسلوب لتطوير منتجات جديدة والربط بين الزبائن ومهندسي التصميم. تتمثل إجراءات هذه الطريقة في:

-خطة جودة المنتج

-خطة جودة التصميم

-خطة جودة السيروورة (تخطيط سيروورة الرقابة)

-خطة جودة الإنتاج (إجراءات العمل والرقابة)

المطلب الثالث: مواصفات الإيزو 9000

إن مصطلح الإيزو 9000 تمثل اختصاراً لاسم المنظمة العالمية للمواصفات التي تقع في سويسرا وتهتم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم حيث أن المنظمة تصدر المواصفات والمعايير التي يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم وفي شتى أنواع الصناعة والتجارة والخدمات.

أولاً: ماهية الإيزو 9000 إن تاريخ تأسيس المنظمة العالمية للمواصفات يرجع إلى عام 1946⁽¹⁾ وبالضبط في 24 أكتوبر حيث انعقدت أول جمعية عامة لها بلندن، وكان ذلك لتتويجا لقيام العديد من المنظمات منها الفيدرالية العالمية للجمعيات الوطنية للتقييس سنة 1926 والتي عرفت انسحاب الكثير من البلدان أثناء الحرب العالمية الثانية وأدى ذلك إلى إيقاف أعمالها سنة 1942 واستخلفت فيما بعد لجنة التنسيق والتقييس والتي نتج عن مداولاتها تكوين المنظمة العالمية للمواصفات.

والمواصفات التي تطلبها هذه المنظمة ليست منتوجاً فنياً ولا برامج أو معدات كما أنها ليست مجرد وجهة نظر بحتة، ولا يمكن للشركة شراءها. فهي عملية تحسين الجودة التي ينبغي أن تزرع داخل الشركة، وكاستراتيجية رئيسية لا يجب التسجيل في الإيزو فحسب، فالتوزيع والتصميم، الإنتاج والتجميع والتسهيلات الخاصة يجب أن تكون جميعها عناصر لشهادة الإيزو، فهي إذن تقيّد أن المنظمة تفعل ما

(1) داني الكبير أمعاشو (2000): "أهمية تطبيق الجودة (الإيزو 9000)", مجلة العلوم الإنسانية، عدد 14، ديسمبر، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص 179

تقول من خلال الإجراءات المعمول بها وحتى بالنسبة للأفراد، فإن اتباع الخطوط الإرشادية للأيزو يمكن أن توجد القواعد النظامية المطلوبة لتحقيق أداء أفضل في أي عمل سواء كان شخصيا أو عاما أو مهنيا، وتتقيد الآن معظم المؤسسات بمتطلبات الأيزو بإرادتها حتى لو كانت لا تسعى بالضرورة للحصول على شهادة رسمية.

وللتسجيل في الأيزو 9000 توجد هناك مرحلتان : تتضمن المرحلة الأولى اختيار المواصفة الملائمة، خلق نظام جودة يتفق مع دليل الجودة داخل المؤسسة، وإدخال النظام الذي يتفق مع تحقيق الأهداف المناسبة؛ أما المرحلة التالية فتقتضي شهادة الطرف الثالث والتي تقر أن المؤسسة قد تم تسجيله طبقا لمتطلبات الأيزو 9000⁽¹⁾

يرمز الرقم 9000 لسلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة على الصناعة والخدمات، وهناك سلاسل أخرى للمواصفات مختلفة لفروع أخرى، لكن هذه المواصفة ISO 9000 هي الأكثر شهرة في العالم بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي.

وقد جاءت أنظمة الجودة والمواصفات القياسية العالمية ISO لتوثيق المتغيرات باتجاه توحيد الأسواق العالمية في سوق عالمي موحد، حيث أن المنظمة الدولية للمقاييس ISO هي اتحاد عالمي للمنظمات الوطنية للمقاييس كما أن أعداد المواصفات القياسية الدولية بشكل عام من مهام اللجنة التقنية في المنظمة.

ومن أهم عناصر القوة في سلسلة مواصفات الأيزو أنه يمكن لكل مؤسسة مهما كان نشاطها أن تتحصل عليها، فمواصفات الأيزو تسري على المؤسسات الصناعية كما تسري على المؤسسات الخدمية⁽²⁾.

ثانيا: متطلبات الأيزو 9000

يمكن تحديد المتطلبات الخاصة بكل نوع من أنواع الأيزو بأربع مجموعات أساسية: ⁽³⁾

⁽¹⁾ فرانسيس ماهوني وكارل جي ثور (2000): ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 77

⁽²⁾ سمير محمد عبد العزيز (2009): جودة المنتج، مكتبة الإشعاع، القاهرة، مصر، ص 169.

⁽³⁾ خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص 111

أ- المجموعة الخاصة بطرق العمل:

وتتضمن 9 متطلبات أساسية وهي:

1- الشراء: ويتم بموجب ذلك التأكد أن المواد التي تم شراؤها تنسجم مع المواصفات والمعايير التي تم تحديدها مسبقاً وتتضمن ما يلي:

- تحديد الموردين الأكفاء؛

- تحديد المستندات التي يتم استخدامها في الشراء؛

- تحليل العروض المقدمة من الموردين وفقاً للجودة المطلوبة؛

- تحديد المعايير التي يتم في ضوءها اختيار الموردين؛

- اختبار الموردين للمواد المزمع شراؤها؛

- التأكد أن المواد المشتراة تتطابق مع المواصفات المحددة؛

- متابعة الموردين باستمرار.

2- مراجعة العقود: إن المراجعة المستمرة للعقود بعد بداية أساسية لضمان وتأكيد الجودة المطلوبة بالمنتجات والخدمات ويعتبر جزءاً أساسياً من نظام الجودة المعتمدة ويتحقق بموجبه ما يلي:

- المساهمة في تنفيذ محتويات العقود؛

- يعتبر العقد مستندا يمكن الرجوع إليها باستمرار؛

- إشراك كافة المعنيين بمراجعة العقود؛

- تسهيل المراجعة المستمرة للجودة مع العميل.

أما بالنسبة للأمور التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في حالة مراجعة العقود هي:

- التأكد من أن متطلبات العقد قد تم تحديدها بدقة؛

- التأكد من الإجراءات التعاقدية فيما يتعلق بجودة المنتج؛

- التأكد من أن المنظمة تملك الإمكانيات المختلفة للوفاء بمتطلبات العقد.

3- مراقبة التصميم: إذ يتضمن بموجب هذه الفقرة اتخاذ الإجراءات اللازمة لمراقبة وضبط جودة التصميم والتي تتضمن:

- تطوير وتخطيط برنامج التصميم؛
- تحديد إجراءات التصميم وتوثيقها؛
- تحديد أنشطة التصميم؛
- تحديد العلاقات التنظيمية لعملية التصميم؛
- تحديد مدخلات التصميم ومخرجاته؛
- وضع إجراءات مراجعة التصميم؛
- التحقق من التصميم الجديد من خلال مقارنة التصميم المبتكر مع المعايير الموضوعية؛
- اعتماد المعلومات المرتجعة من التصميمات السابقة.

4- مراقبة العمليات: نظرا لأهمية وجود نظام فعال للجودة، يجب أن تتم مراقبة جميع العمليات التشغيلية في المؤسسة على أن تتضمن المراقبة جميع عمليات التصنيع حتى في حالة تغيير العمليات الإنتاجية.

5- الفحص والتفتيش: تتناول هذه العملية كافة الفعاليات المتعلقة بالنشاط الإنتاجي أو الخدمي وتتضمن:

- تحديد المستندات المستخدمة في الفحص؛
- فحص واختبار المواد أثناء العمليات التشغيلية؛
- فحص واختبار المنتجات المشتراة من الموردين؛
- التأكد أن المنتجات النهائية تتطابق مع المواصفات المحددة من قبل المنظمة والزبون؛
- المعلومات التي يجب تسجيلها نتيجة عمليات الفحص والتفتيش؛

6- مراقبة المنتجات غير المطابقة: تتناول تحديد المنتجات التي لا تطابق المقاييس والمواصفات المحددة بدقة كيلا يتم استخدامها ووضع سجلات خاصة بها لكي يسهل مراجعتها والتعرف عليها.

7- المناولة والتخزين والتعبئة والتغليف: إن وجود نظام فعال للجودة يتضمن توافر أنظمة فاعلة في عمليات المناولة والتخزين والتعبئة والتغليف كما يجب أن تكون هناك تعليمات وإجراءات مكتوبة خاصة بمناولة المنتجات والمحافظة على مواصفاتها وكيفية تخزينها بالشكل الملائم وتعبئتها وتغليفها بطريقة تتناسب مع جودة إرسالها للمستهلكين بالوقت المناسب.

8- خدمات ما بعد البيع: لكي يحقق نظام إدارة الجودة درجة عالية من الفاعلية والكفاءة يجب أن تمتلك المنظمة نظاما يتضمن الإجراءات المتعلقة بتوفير خدمات ما بعد البيع ويجب أن تقدم للمستهلكين أو العملاء كخدمات الصيانة والتركيب والتدريب والنصح وإسداء المشورة.

9- مراقبة المواد الموردة من قبل الزبون: نظرا لكون جودة المنتج النهائي يعتمد على جودة المواد الأولية المشتراة من قبل المجهزين

ب- المجموعة الخاصة بالعاملين: تتضمن متطلبين أساسيين هما مسؤولية الإدارة والتدريب وتتناول مسؤولية الإدارة تحديد سياسة وأهداف المؤسسة ومهام ومسؤوليات الأفراد والصلاحيات الممنوحة لممثل الإدارة في مجال الجودة.

1- مسؤولية الإدارة: يجب على الإدارة العليا بالمنظمة أن تحدد سياستها وأهدافها المتعلقة بالجودة بشكل مكتوب ورسمي على أن تكون هذه السياسة منشورة ومفهومة من قبل كافة الأفراد العاملين بالمنظمة ولذا فإن وضع هذه السياسة يتطلب من الإدارة ما يلي:

- بناء هيكل تنظيمي لتحقيق الجودة؛
- تحديد احتياجات ورغبات العملاء وكيفية إدراكهم لاحتياجاتهم ورغباتهم؛
- تقييم مدى إمكانية الهيكل التنظيمي في المنظمة بالوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات؛
- التأكد من أن المواد الخام التي تم شراءها من قبل الموردين تطابق المواصفات المحددة والمطلوب توفرها في المنتج ليكون أداؤه مميزا؛
- التركيز بالدرجة الأولى على فلسفة منع العيوب في المنتج منذ البداية؛
- ضرورة التخطيط ومتابعة سياسة الجودة؛
- النظر إلى عملية تحسين الجودة على أنها عملية مستمرة؛

2- التدريب: يجب أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالنسبة للأفراد المشاركين في تطوير وتحسين الجودة فضلات عن تحديد الجهات المسؤولة عن عملية التدريب واتخاذ القرارات بشأنها، فهل يتم التدريب داخليا أو خارجيا وما هي المواصفات التي يجب توفرها في القائمين بعملية التدريب وما هي خبراتهم العملية والعلمية إضافة إلى إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها للوقوف على نتائجها الإيجابية والسلبية ومن تم التمكن من التخطيط العلمي المستقبلي لأنشطة التدريب على الجودة.

ج- المجموعة الخاصة بالنظام: تتضمن أربعة متطلبات هي:

1- نظام الجودة:

يجب أن تقوم المؤسسة بإعداد كتاب يتضمن نظام الجودة والذي يجب أن يكون مناسب لمستوى مرموق من الجودة وغالبا ما يحقق هذا الكتاب:

- تعريف العاملين والمتعاملين بنظام الجودة والفوائد التي يمكن أن يحققها لهم وللمنظمة ككل؛
- سهولة التنسيق بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا في المؤسسة؛
- إلزام الموردين بالجودة بخصوص توريداتهم؛
- المساهمة في تكوين انطباع سليم حول المنظمة.

وبعض النظر عن ذلك يجب أن يوفر هذا الكتاب احتياجات نظام الجودة والمعتمد من طرف نظام ISO كما يجب على المؤسسة وإدارة العليا فيها اتخاذ الخطوات اللازمة لتطبيقية بفاعلية.

2- مراقبة الوثائق: تتضمن هذه الفقرة توافر نظام للتأكيد أن الوثائق والمستندات التي تنظم العمل قد تم مراجعتها ويمكن الحصول عليها فور طلبها من قبل جميع الجهات المختصة وحيث أن عملية المنتج غير ثابتة (قابلة للتغيير) كنتيجة لتغيرات احتياجات ورغبات الزبون فقد يتطلب الأمر إجراء بعض التعديلات أو التغييرات في المستندات المستخدمة وهنا يجب تجري الدقة من قبل الإدارة في إجراء عملية التغيير وإثباتها في مستندات إضافية بما يتضمن تحقيق أهدافها والوفاء باحتياجات المتعاملين.

3- الإجراءات التصحيحية: تؤكد سلسلة المواصفات القياسية ISO على أنه في حالة وجود أي مشكلة فيجب البحث عن أسبابها واتخاذ الخطوات الكفيلة بمنع حدوثها مرة أخرى، الأمر الذي يتطلب استخدام كافة الأساليب لتحديد أسباب المشكلات ووسائل التغلب عليها فضلاً عن ضرورة تسجيل التغييرات والإجراءات التي حدثت من اتخاذ الإجراء الصحيح.

4- المراقبة الداخلية: تؤكد سلسلة المواصفات القياسية العالمية على ضرورة قيام إدارة المنظمة بتأسيس نظام المراجعة الداخلية للجودة للتأكد أن أنشطة الجودة تتطابق تماماً مع المتطلبات المنصوص عليها في الخطة ومن هم الوقوف على متابعة نظام الجودة ككل.

وعمليات المراجعة واتخاذ الإجراء التصحيحي يجب أن تتم بشكل متتابع فضلاً عن ضرورة إعلام المسؤول عن عملية المراجعة حتى يسهل اتخاذ الإجراءات الخاصة بمعالجة المشاكل التي تم التوصل إليها.

ثالثاً: المصطلحات المستعملة

توجد خمسة مصطلحات رئيسية يجب ذكرها بسبب أهميتها في الاستخدام الصحيح للمعيار على المستوى الدولي:

1- سياسة الجودة Quality policy: وهي هدف الجودة العام واتجاه المؤسسة فيما يختص بالجودة كما يتم إعلانه رسمياً بواسطة الإدارة العليا. وتكون سياسة الجودة أحد عناصر السياسة المشتركة وتكون تحت سيطرة الإدارة العليا.

2- إدارة الجودة Quality management: وهي جانب الإدارة الشاملة الذي يحدّد وينفّذ السياسة العامة.

يتطلب الوصول إلى الجودة المطلوبة التزام ومشاركة جميع أعضاء المؤسسة، بينما تقع مسؤولية إدارة الجودة على الإدارة العليا. تتضمن إدارة الجودة تخطيطاً استراتيجياً وتوزيع الموارد وأنشطة أخرى للجودة، مثل تخطيط الجودة والعمليات والتقييم.

3- نظام الجودة Quality System: هو هيكل المؤسسة والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة؛ يجب أن يكون نظام الجودة شاملاً فقط بحسب ما يفي بأهداف الجودة.

قد يتطلب الأمر شرح عملي لطريقة تنفيذ عناصر محدّدة في النظام لأغراض التعاقد والانتداب وتقييم الدخل أو الممتلكات.

4-مراقبة الجودة Quality Control: هي تقنيات التشغيل والأنشطة المستخدمة لتلبية احتياجات الجودة.

تتضمن مراقبة الجودة تقنيات تشغيل وأنشطة تهدف إلى مراقبة عملية ما والتخلص من أسباب الأداء غير المرضي عند مراحل معينة.

5- ضمان الجودة Quality Assurance: هي تلك الأعمال المخططة والنظامية اللازمة لتوفير الثقة الكافية في أن المنتج أو الخدمة سيؤدي بمتطلبات الجودة؛ إن لم تعكس المتطلبات المعطاة تماماً احتياجات المستفيد، فإن ضمان الجودة لن يكون كاملاً.

من أجل الفعالية، يتطلب ضمان الجودة عادة استمرارية تقييم العوامل التي تؤثر على كفاءة التصميم أو التوصيف لتطبيقات مقصودة بالإضافة إلى تحقق الإنتاج وفحصه، وعمليات التركيبات والتفتيش. وقد يتضمن توفير الثقة إثبات الدليل أو الرهان.

المطلب الرابع: الجودة وبرامج التأهيل في الجزائر

في سبيل تطوير وتحسين تنافسية مؤسساتها، سعت الجزائر إلى تبني مجموعة من برامج التأهيل، سواء كانت هذه البرامج وطنية أو مختلطة. حيث ساهمت هذه البرامج بشكل كبير في رفع المؤسسة الجزائرية لمستوى أدائها ومواجهة مختلف التحديات التي تواجهها، خاصة مدى قدرتها على المحافظة على حصتها السوقية محليا وأيضا مدى اختراقها للأسواق الأجنبية.

ركزت برامج التأهيل على الاهتمام بتطوير طرق التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال عدة وسائل أهمها المطابقة مع متطلبات المقاييس الدولية والحصول على الشهادات الدولية للاعتراف بصلاحية منتوجات المؤسسة دوليا، لان ذلك يعتبر بمثابة جواز سفر لمنتوجاتها للتصدير نحو الخارج⁽¹⁾.

أولا: تبني نظام الجودة في الجزائر

تبين الإحصائيات المعلن عنها من طرف المنظمة العالمية للتقييس (ISO)، إلى غاية نهاية سنة 2016 أن عدد المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الإيزو 9000 يقدر بـ 543 مؤسسة فقط، في حين يقدر عدد المؤسسات العالمية المتحصلة على نفس الشهادة بأكثر من مليون مؤسسة والجدول رقم (2-3) يوضح ذلك.

الجدول رقم (2-3): عدد المؤسسات المتحصلة على شهادة الإيزو 9000

السنة	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الجزائر	159	250	362	268	427	540	396	569	543
تونس	848	1072	577	526	511	838	702	998	1023
المغرب	405	399	414	601	614	689	815	969	1524
مصر	1944	1660	2191	2076	2381	2133	2095	2484	2687
إفريقيا	8534	8435	7667	7988	9674	9816	10143	12154	13378
العالم	358612	694585	910041	937889	865454	755628	818759	874822	1115852

Source : <https://www.iso.org/fr/the-iso-survey.html> consulté le 15/03/2017.

⁽¹⁾ لموي أمينة (2015)، "دراسة مدى تأثير نظام إدارة الجودة أيزو 9000 على القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص 130

من خلال تحليل الجدول رقم (2-3)، نجد أن عدد المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الإيزو 9000 قليل بالمقارنة مع عدد المؤسسات المتحصلة على نفس الشهادة في البلدان المجاورة كتونس والمغرب ومصر. ففي سنة 2016 كان عدد المؤسسات المتحصلة على هذه الشهادة في الجزائر 543 مؤسسة مقابل 1023 في تونس و1524 في المغرب و2687 في مصر، أما في العالم ككل فيقدر عدد المؤسسات الحاصلة على الشهادة بـ 1115852 بينما في إفريقيا يقدر عدد المؤسسات المتحصلة على شهادة الإيزو بـ 13378. أي أن عدد المؤسسات التونسية المتحصلة على شهادة الإيزو 9000 سنة 2016 يقدر بضعف المؤسسات الجزائرية المتحصلة على نفس الشهادة، فيما يقدر عدد المؤسسات المغربية بثلاثة أضعاف، أما المؤسسات المصرية فيقدر عددها بخمسة أضعاف المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000. يمكن تفسير ذلك أن المؤسسات الجزائرية لا زالت بعيدة عن تبني شهادة الإيزو، وذلك راجع لنقص التفكير الاستراتيجي لمسيري هذه المؤسسات من جهة ولارتفاع تكلفة الحصول عليها من جهة أخرى. كما تجب الإشارة إلى أن الحصول على هذه الشهادة لا يعني مطابقة منتوجات وخدمات المؤسسة للمعايير العالمية مدى الحياة، بل يجب على كل مؤسسة حاصلة على شهادة الجودة تجديدها كل ثلاثة سنوات. مما يعني تكاليف جديدة في كل مرة تجدد فيها الشهادة، وهذا ما يتعارض مع أهداف المسيرين الذين يهدفون إلى تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن.

ثانيا: مساهمة برامج التأهيل في تبني نظام الجودة في الجزائر

منذ شروع الجزائر في تنفيذ برامج التأهيل سنة 2001 وهي تسعى إلى تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على رفع مستوى أدائها من خلال العمل بالطرق والأساليب العالمية، والتي من بينها القدرة على تطبيق المواصفات العالمية بجميع أنواعها. حيث قامت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة في إطار البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي، وفي إطار اتفاقية التمويل، بضمان تسديد 50% من تكاليف الحصول على شهادة الجودة على أن لا تتعدى التكاليف ثلاثة ملايين دينار⁽¹⁾.

كما قامت الجزائر بإنشاء المعهد الوطني للتقييس سنة 1998، بموجب المرسوم التنفيذي رقم

98-68 لسنة 1998 حيث اهتم المعهد بما يلي:

- إعداد المواصفات الجزائرية وتوزيعها.

(1) لموي أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 133

-التكوين في مجال التقييس.

-تطبيق الاتفاقيات والمعاهدات الدولية فيما يخص التقييس.

-اعتماد علامات المطابقة للمواصفات الجزائرية ومنح تراخيص استعمالها والرقابة عليها.

تضمن برنامج التقييس الذي أعده المعهد مجموعة من البنود نوجزها فيما يلي:

1-التكوين: أي تكوين مجموعة من المدققين للقيام بعمليات التشخيص في المؤسسات الراغبة في الحصول على الشهادة.

2-التحسيس والاتصال: من خلال عقد الندوات والأيام الإعلامية التي تتعلق بنشر معلومات حول التقييس والملكية الصناعية والتحسيس بضرورة الحصول على شهادات الجودة العالمية منها والوطنية.

3-إصدار القانون المتعلق بالتقييس: والصادر سنة 2004 والمتعلق بتوضيح المفاهيم الخاصة بالتقييس والمواصفات وتحديد مختلف مهام الهيئة الوطنية للتقييس.

4-إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة: وذلك سنة 2002، وهي جائزة مفتوحة لكل القطاعات العمومية والخاصة لمكافئة المؤسسات التي تحقق نتائج مثالية من خلال اعتماد الجودة.

كما تضمن البرنامج الوطني للتأهيل بالإضافة إلى تأهيل وظائف المؤسسة، محورا هاما سمي بمحور سياسة الجودة، حيث يركز هذا المحور على كيفية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على شهادات جودة وطنية وعالمية تضمن مطابقة المنتوجات والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات للمواصفات العالمية، كما يسعى محور سياسة الجودة إلى الالتزام الكامل للإدارة العليا بتطبيق برنامج الجودة وتوفير كل الوسائل اللازمة لتطوير سياسات الجودة، كما يدفع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحسين جودة منتوجاتها أو خدماتها بصورة دائمة من أجل المحافظة على الحصة السوقية و الولوج إلى أسواق جديدة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل، يمكن القول أن الجودة تعتبر من بين العناصر الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية ومواجهة المنافسين المحليين والأجانب. وهذا ما اعتمدت عليه برامج التأهيل من خلال التركيز على محاور خاصة بمرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سبيل الحصول على شهادات جودة وطنية وعالمية.

إن تسيير الجودة يستدعي تطبيق مجموعة من الأدوات التي تم التطرق إليها من خلال هذا الفصل كحلقات الجودة التي تهدف إلى تحليل وحل المشكلات الخاصة بالعمل، كما يستدعي أيضا استخدام مجموعة من الأساليب لتحقيق أعلى مستوى لجودة المنتوجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمخطط Ishikawa، الرسم البياني لـ Pareto والعصف الذهني Brainstorming.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

سنحاول من خلال هذا الفصل تقديم كيفية تصميم الدراسة الميدانية والمصادر المختلفة لجمع البيانات والمنهج المستخدم، كما سيتم تقديم مجتمع ومجالات الدراسة المختلفة ثم التطرق إلى الإطار المنهجي لموضوع الدراسة وذلك من خلال تسليط الضوء على مجتمع وعينة الدراسة ومن ثم التعرف على مصادر جمع البيانات وأدواته، المتمثلة أساساً في أسلوب الاستقصاء باستخدام الأداة الرئيسية للبحث ألا وهي الاستبيان، ثم نقوم بدراسة منهجية الدراسة المتبعة في البحث وشرح نموذج الدراسة الميدانية ومتغيراته وجميع أبعاده.

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية، مصادر جمع البيانات والمنهج المستخدم

تتطلب الدراسة الميدانية تحديد مجتمع وعينة الدراسة كخطوة أولى، تليها عملية تحديد مختلف المصادر التي سيعتمد عليها الباحث لجمع المعلومات المتعلقة بدراسته. بعد ذلك يتم تحديد المنهجية والنموذج المناسب، وأخيراً تحديد مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة. وهذا ما سيتم التطرق له من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تقديم مجتمع الدراسة الذي أخذت منه عينة الدراسة وذلك بعد المرور بإجراءات المعاينة، وذلك للشروع في دراسة وتحليل متغيرات الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف المجتمع الإحصائي على أنه " مجموعة المفردات الممكنة التي تربطها خصائص وسمات محددة، سواء كانت جغرافية أو سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو غيرها" (1)، وعليه يمكن اعتبار المجتمع المدروس مجتمع إحصائي يمثل جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، حيث أنه يشمل الأفراد والمؤسسات والعديد من المنتجات والخدمات... إلخ (2). وعلى هذا الأساس، ونظراً لطبيعة الموضوع، وبالنظر إلى إشكالية الدراسة وأهدافها، قام الباحث باختيار المجتمع الإحصائي الذي يمثل الدراسة الميدانية. حيث يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي قامت بالانضمام للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مرحلة أولى، ثم البحث ضمنها عن المؤسسات التي شرعت في عملية التأهيل.

في هذا الصدد، قام الباحث بالإتصال بفرع الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة (ANDMPE)، والذي تتبعه الولايات الشرقية التالية: عنابة، الطارف، قالمة، قسنطينة، سوق اهراس، سكيكدة، تبسة، أم البواقي وخنشلة. وذلك من أجل إمداده بقائمة للمؤسسات التي خضعت للتأهيل من خلال البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث استقبل بحفاوة بالغة وقدمت له كل التسهيلات والمعلومات اللازمة من أجل الدراسة التطبيقية.

(1) محمد عبد العال النعيمي، (2010)، "تصميم وتحليل التجارب في البحث العلمي"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص 21.

(2) عامر إبراهيم قنديلجي، (2012)، "منهجية البحث العلمي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص 189.

فيما يخص المؤسسات التي طلبت الإنضمام للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (التابعة لفرع عنابة) فقد قدر عددها بـ 46 مؤسسة، لكن الغالبية من هذه المؤسسات لم تشرع في عملية التأهيل (إلى غاية بداية الدراسة التطبيقية)، وبالتالي وجب البحث ضمنها عن المؤسسات التي شرعت فعلا في تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن 18 مؤسسة صغيرة ومتوسطة فقط من بين 46 مؤسسة مقبولة في عملية التأهيل بدأت في تطبيق البرنامج والتي تظهر في الجدول رقم (3-1):

الجدول رقم (3-1): قائمة المؤسسات المكونة لمجتمع الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	القطاع	الحجم	الولاية
1	مؤسسة Sifco	الصناعة	مؤسسة متوسطة	سكيكدة
2	مؤسسة Glafeb	الصناعة	مؤسسة صغيرة	عنابة
3	عيادة الجزائر	الخدمات	مؤسسة متوسطة	عنابة
4	مركب البركة	السياحة والفندقة	مؤسسة متوسطة	قالمة
5	مؤسسة المطاحن الكبرى بلغيث	الصناعات الغذائية	مؤسسة متوسطة	سوق اهراس
6	مؤسسة مطحنة الهلال	الصناعات الغذائية	مؤسسة متوسطة	سوق اهراس
7	مؤسسة جلابي السعيد	الاشغال العمومية، البناء والري	مؤسسة متوسطة	سوق اهراس
8	مؤسسة سليمان حسين	الاشغال العمومية، البناء والري	مؤسسة متوسطة	تبسة
9	مؤسسة عيسى هشام	الاشغال العمومية، البناء والري	مؤسسة صغيرة	عنابة
10	مؤسسة رزاق بارة يحيى	الاشغال العمومية، البناء والري	مؤسسة مصغرة	عنابة
11	مؤسسة Sotrama	النقل	مؤسسة صغيرة	عنابة
12	مؤسسة شارالديب عبد المجيد	الاشغال العمومية، البناء والري	مؤسسة متوسطة	قسنطينة
13	مؤسسة بن سيدهم فؤاد	الاشغال العمومية، البناء والري	مؤسسة مصغرة	عنابة
14	مؤسسة KADIR realisations	الاشغال العمومية، البناء والري	مؤسسة صغيرة	عنابة
15	مؤسسة قطاري عصام	الاشغال العمومية، البناء والري	مؤسسة صغيرة	الطارف
16	مؤسسة نجاح عمار	الاشغال العمومية، البناء والري	مؤسسة متوسطة	سوق اهراس
17	مؤسسة محامدية محمد العيد	الاشغال العمومية، البناء والري	مؤسسة مصغرة	الطارف
18	مؤسسة بورويس منير	الاشغال العمومية، البناء والري	مؤسسة صغيرة	الطارف

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مقدمة من ANDPME

ثانياً: عينة الدراسة

يمكن تعريف العينة المستخدمة في البحث العلمي " بأنها نموذج يشمل ويعكس جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث، وتكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل وحدات المجتمع المعني بالبحث"⁽¹⁾

- لذلك نستخلص مما تقدم أن هناك عدد من المزايا التي تدعو الباحثين إلى الاعتماد على أسلوب العينات واستخدامها في مختلف البحوث العلمية، حيث يمكن تلخيصها في ما يلي⁽²⁾:
- أسباب اقتصادية: حيث يكون هناك مجال لتوفير الجهد المبذول من قبل الباحثين، واقتصاد في التكاليف المالية والأعباء البدنية والنفسية، في ضوء اختصار البحث فيها على نموذج محدد في المجتمع الأصلي.
 - وفرة في البيانات والمعلومات التي تساعد على التحليل الجيد لمعطيات ومتغيرات الدراسة.
 - سهولة المتابعة في الحصول على ردود أفعال وافية ومتكاملة ودقيقة.
 - محدودية الوقت، حيث أنه غالباً ما يكون لدى الباحث وقت محدد لإنجاز بحثه، حيث يقوم بتوزيع هذا الوقت على مختلف مراحل البحث، حتى يستطيع بلوغ أهداف البحث.
 - دقة أكبر في نتائج البحث، حيث أن سيطرة الباحث على حجم محدد من أفراد المجتمع المتمثل بالعينة يؤدي إلى سيطرته على البيانات المجمعة، حيث يقود ذلك إلى الدقة في التعامل مع البيانات وتجميعها.
 - صعوبة وأحياناً استحالة الوصول إلى كل وحدات المجتمع المدروس.
- نظراً للعدد القليل من المؤسسات التي شرعت بالفعل في تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمقدر بـ 18 مؤسسة على مستوى ولايات الشرق، والتابعة لفرع عناية للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (9 ولايات شرقية)، قام الباحث بالاتصال بأكثر عدد منها، حيث اتصل بـ 15 مؤسسة (مع العلم أن المؤسسات الثلاث المتبقية إما غيرت أرقام هواتفها أو توقفت عن النشاط)، وشرح لهم طبيعة الدراسة والمعلومات التي يحتاجها.
- تجاوبت 10 مؤسسات فقط من بين المؤسسات التي اتصل بها الباحث، حيث كان لديهم الاستعداد للتعامل معنا والتفاعل مع موضوع الدراسة. والجدول رقم (3-2) يوضح ذلك.

⁽¹⁾ عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سبق ذكره، ص 188، 189.

⁽²⁾ بدران العمر، (2004)، "تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، ص 126.

الجدول رقم (3-2): قائمة المؤسسات المكونة لعينة الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	القطاع	الحجم	الولاية
1	مؤسسة Sifco	الصناعة	مؤسسة متوسطة	سكيكدة
2	مؤسسة Glafeb	الصناعة	مؤسسة صغيرة	عنابة
3	مركب البركة	السياحة والفندقة	مؤسسة متوسطة	قالمة
4	مؤسسة المطاحن الكبرى بلغيث	الصناعات الغذائية	مؤسسة متوسطة	سوق اهراس
5	مؤسسة مطحنة الهلال	الصناعات الغذائية	مؤسسة متوسطة	سوق اهراس
6	مؤسسة سليمي حسين	الاشغال العمومية، البناء والري	مؤسسة متوسطة	تبسة
7	مؤسسة عيسى هشام	الاشغال العمومية، البناء والري	مؤسسة صغيرة	عنابة
8	مؤسسة شارالديب عبد المجيد	الاشغال العمومية ، البناء والري	مؤسسة متوسطة	قسنطينة
9	مؤسسة نجاح عمار	الاشغال العمومية، البناء والري	مؤسسة متوسطة	سوق اهراس
10	مؤسسة محامدية محمد العيد	الاشغال العمومية، البناء والري	مؤسسة مصغرة	الطارف

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مقدمة من ANDPME

بعد الاتصال بالمؤسسات عينة الدراسة، تم التنقل إلى مقراتها بالولايات المذكورة، من أجل توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة. حيث تم توزيع 70 استبيان موجه أساسا إلى المسيرين في تلك المؤسسات باختلاف مستواهم الإداري (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا).

تم استرجاع 65 استبيان فقط من الاستبيانات الموزعة، وبعد التدقيق في الاستبيانات المسترجعة وجدنا أن 4 استبيانات منها غير قابلة للتحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم تعبئتها بشكل تام. وبذلك يصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 61 استبيان موزعة كما يظهر في الجدول رقم (3-3):

الجدول رقم (3-3): عدد الاستبيانات الموزعة

عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبيانات الموزعة	المؤسسة
6	9	مؤسسة مطحنة الهلال
10	10	مركب البركة
5	6	مؤسسة عيسى هشام
6	6	مؤسسة سليمي حسين
6	7	مؤسسة Glafeb
5	6	مؤسسة Sifco
3	3	مؤسسة محامدية محمد العيد
13	13	مؤسسة المطاحن الكبرى بلغيث
4	5	مؤسسة شارالديب عبد المجيد
3	5	مؤسسة نجاح عمار
61	70	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع البيانات

بالنظر إلى طبيعة الموضوع الذي يتطرق إلى أثر تطبيق البرنامج الوطني للتأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فقد تم الاعتماد على المصادر التالية لجمع البيانات والمعلومات.

1- المصادر الأولية: وذلك من خلال جمع ومعالجة وتحليل البيانات الأولية عن طريق الاستبيان والتي تم صياغتها وتوجيهها لعينة الدراسة، وإجراء بعض المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع الإطارات المسؤولة في هذه المؤسسات، حيث أنه في كل مؤسسة كانت هناك مقابلات مع المشرف الميداني والذي يسهل على الباحث عملية توزيع الاستبيان على مختلف أفراد العينة المتكونة من الإطارات المسيرة. بعدما يقوم المشرف الميداني بتوضيح أهداف موضوع الدراسة ومحاور وعبارات الاستبيان لأفراد العينة، حتى يسهل عليهم الإجابة وبالتالي تسهيل عملية فهم العبارات الواردة في الاستبيان، كي لا تكون هناك صعوبة في عملية الاسترجاع.

2- المصادر الثانوية: حيث شملت مراجعة مختلف الأدبيات والأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال الإستعانة بالدراسات السابقة من الكتب والمجلات العلمية والملتقيات العلمية ومواقع الانترنت، ومختلف التقارير والكشوفات المرتبطة بالمؤسسات محل الدراسة، وهذا في محاولة لمعالجة وتحليل متغيرات موضوع الدراسة ووضعها ضمن إطارها النظري، والذي يحدد التوجه الذي يسلكه الباحث في الدراسة الميدانية.

3- الملاحظة: تعد الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع المعلومات، حيث استخدمها الإنسان قديما في التعرف على الظواهر الطبيعية وغيرها من الظواهر، ثم انتقل استخدامها إلى العلوم بشكل عام، وإلى العلوم الإنسانية والاجتماعية بشكل خاص. فهي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر، والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات، والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية حاجاته.⁽¹⁾

تجدر الإشارة إلى أن التقلبات التي قمنا بها إلى مؤسسات الدراسة مكنتنا من استخدام أسلوب الملاحظة، الذي يساعد الباحث على أخذ نظرة واقعية عن طبيعة السياق التنظيمي الداخلي الذي تعمل فيه مؤسسات الدراسة والذي نستطيع من خلاله أخذ نظرة عن الظروف الميدانية التي سيجري فيها البحث، حيث أن أسلوب الملاحظة يلعب دورا كبيرا في تغطية النقص الموجود في أسلوب المقابلة والاستبيان، حيث أن نظرة الباحث لمعطيات بيئة العمل الداخلية تساعده في إعطاء تفسير لبعض النتائج الميدانية المتحصل عليها، والتي تساهم في إعطاء موضوعية وموثوقية أكثر لنتائج الدراسة، والتي تعكس واقع الممارسات الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة. وبالرغم أن المجال الزمني للدراسة كان قصيرا، إلا أن الباحث حاول بمساعدة المشرفين الميدانيين الاستفادة من أدوات الدراسة في حدود ما يسمح به إطار الدراسة الميداني، بالإضافة إلى الاستعانة بمجموعة من الوثائق والسجلات التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة بغرض توزيع استبيانات البحث.

4- المقابلة:

وهي الطريقة التي بواسطتها يتم جمع المعطيات عن طريق اتصال الباحثين شخصيا بالمبحوثين لأخذ الإجابات منهم، من مميزات هذه الطريقة أنها تساعد الأشخاص المبحوثين على الإجابة من خلال قيام الباحث بتوضيح وشرح أي استفسار أو غموض، مما يساعد على زيادة دقة المعطيات وتقليل نسبة

(1). ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، (2000): مناهج وأساليب البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص112.

الخطأ فيها، كما تتيح هذه الطريقة للباحث التعرف على أحوال الأشخاص المبحوثين من خلال مشاهدة ردة فعلهم وملامح وجوههم واستعمال المعطيات الخاصة بهم أحيانا.

المطلب الثالث: منهجية ونموذج الدراسة الميدانية

سنحاول التطرق من خلال هذا المطلب إلى منهجية الدراسة الميدانية بالإضافة إلى مجالات الدراسة المختلفة (الزمنية، المكانية والبشرية)، وهو ما يمهد لتقديم نموذج الدراسة الميدانية، وتناول المتغيرات المستقلة والتابعة لهذا النموذج، إذ أنه بعد تحديد مجتمع الدراسة، عينة الدراسة ومصادر وأدوات جمع البيانات، كانت الخطوة التالية هي التطرق إلى منهجية ونموذج هذه الدراسة.

أولاً: منهجية الدراسة الميدانية ومجالاتها

يعتبر المنهج الأسلوب أو السياق الذي يعتمده الباحث في الدراسة العلمية لمختلف الظواهر للوصول إلى نتيجة معينة، حيث أن لكل دراسة منهجية خاصة بها مرتبطة بطبيعة الدراسة، وهي تختلف من دراسة لأخرى حسب طبيعة المجال المدروس، ويمكن إبراز المناهج المعتمدة في هذه الدراسة في ما يلي:

1- المنهج الوصفي

يعتمد الباحثون كثيرا على المنهج الوصفي في البحوث العلمية من أجل الحصول على البيانات والمعلومات الوافية والدقيقة، التي تصور الواقع الاجتماعي والحياتي والذي يؤثر في كافة الأنشطة الإدارية، الاقتصادية، التربوية، الثقافية والسياسية، حيث تساهم هذه البيانات في تحليل وتفسير الظواهر محل الدراسة⁽¹⁾.

انطلاقا من طبيعة الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والذي يهدف إلى الحصول على البيانات والمعلومات عن ظاهرة معينة، ثم تفسيرها وتحليلها واستخلاص النتائج منها، حيث أن الدراسة الوصفية التي بين أيدينا تنطلق من المعلومات والمعطيات المتعلقة بدراسة أثر تطبيق البرنامج الوطني للتأهيل على الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن الدراسة الوصفية هي في مضمونها تحليلية، حيث أن الجانب التحليلي في المنهج الوصفي يعتمد على تحليل الظاهرة وكشف

(1) عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سبق ذكره، ص121.

العلاقات بين أبعادها ومتغيراتها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى اقتراحات تساهم في تحسين واقع الظاهرة المدروسة.

2- منهج دراسة الحالة

يعتبر منهج دراسة الحالة من المناهج المهمة في البحوث النوعية المعتمدة في تدعيم المنهج الوصفي ، حيث يقوم على أساس اختيار وحدة إدارية، اقتصادية، ويتم جمع المعلومات التفصيلية على كل جوانبها وصفاتها⁽¹⁾، وعلى هذا الأساس يمكن أن تستخدم دراسة الحالة كوسيلة لجمع البيانات في الدراسات الوصفية، ويمكن تعميم نتائجها على الحالات الأخرى المشابهة، شرط أن تكون ممثلة للمجتمع الذي يراد تعميم الحكم عليه، وتستخدم أدوات قياس موضوعية، حيث يجب التأكيد هنا على أن دراسة الحالة هي واحدة من المناهج الوصفية التي تستخدم لاختبار فرضية أو عدة فرضيات، والوصول إلى نتائج يمكن تعميم نتائجها على الحالات الأخرى المشابهة والممثلة للمجتمع المدروس. وعليه يمكن أن نخلص إلى أن موضوع بحثنا من المواضيع التي مازالت محدودة في واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك كانت هذه الدراسة وصفية تحليلية مدعمة بدراسة الحالة وذلك بعدما قام الباحث بالاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجودة.

كما يمكن توضيح مجالات الدراسة الميدانية فيما يلي:

أ-المجال الزمني للدراسة: إن المدة الزمنية التي خصصت لهذه الدراسة قاربت 9 أشهر، لكنها كانت على فترات زمنية متقطعة، من خلال التنقل للمؤسسات عينة الدراسة ومقابلة مديريها أو من ينوب عنهم من النواب أو المديرين الوظيفيين، ومن ثمة الاطلاع على الهياكل التنظيمية أو بعض الوثائق التي يحتاجها الباحث في الدراسة، وكذا من أجل توزيع الاستبيانات واسترجاعها. كانت المدة الزمنية طويلة نوعا ما نظرا لبعدها المسافة بين مقر إقامة الباحث والمؤسسات عينة الدراسة (نظرا لكون المؤسسات عينة الدراسة موزعة بين 7 ولايات شرقية)، حيث يتطلب الأمر في بعض الأحيان الذهاب إلى المؤسسة المعنية أكثر من 3 مرات.

ب-المجال المكاني للدراسة: تمثل المجال المكاني للدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث توزعت المؤسسات عينة الدراسة على 7 ولايات شرقية هي : عنابة، الطارف، قالمة، قسنطينة،

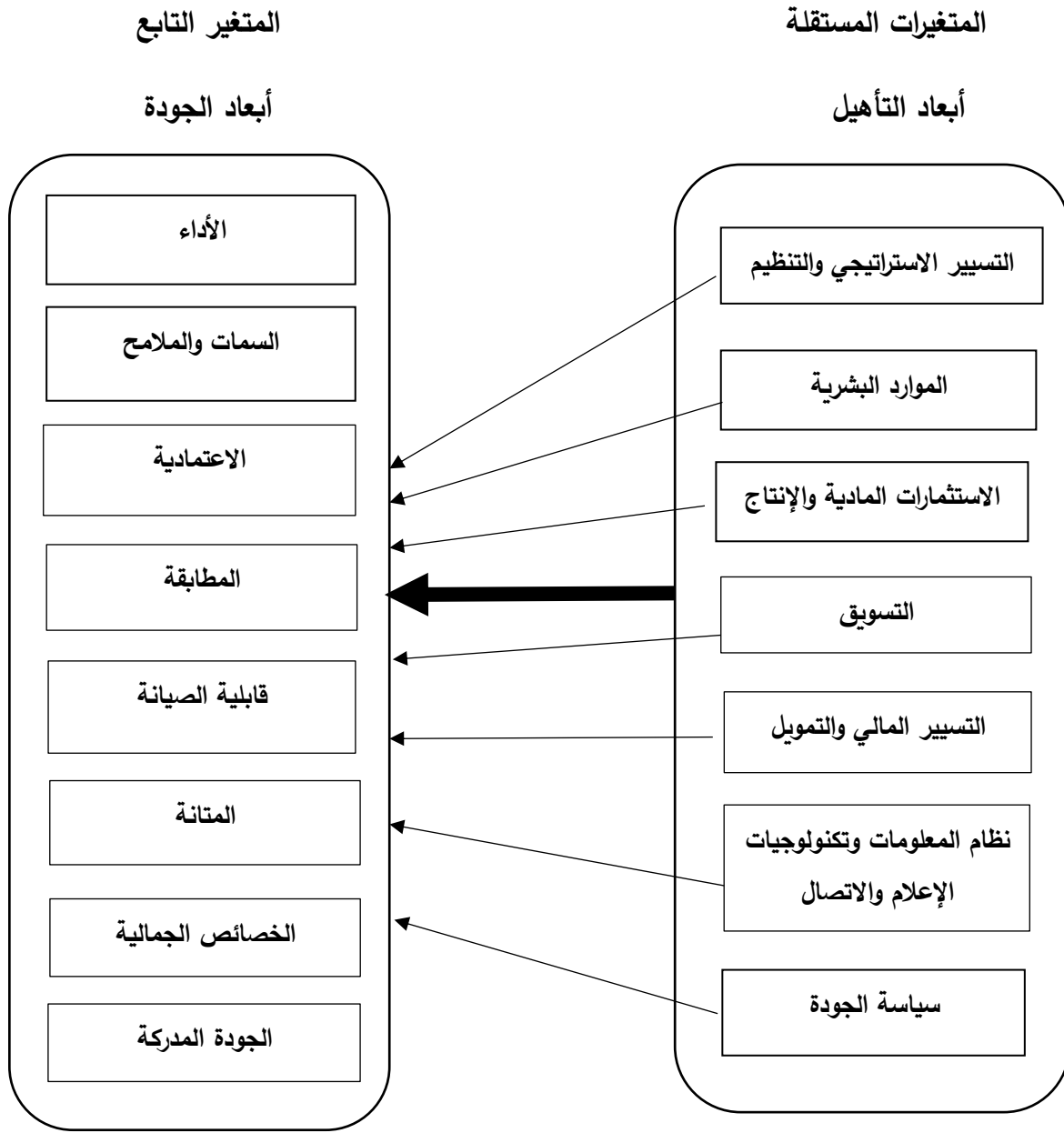
(2) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص88.

سوق اهراس، سكيكة ، تبسة. حيث تباينت هذه المؤسسات بين مؤسسات مصغرة ، صغيرة ومتوسطة من جهة، ومن جهة أخرى، توزعت بين أربعة قطاعات هي: الصناعات الغذائية، الصناعة، الأشغال العمومية، البناء والري، السياحة والفندقة.

ت-المجال البشري للدراسة: أثناء التحضير للدراسة الميدانية، وللوقوف على واقع تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثره على جودة المنتوجات والخدمات من وجهة نظر المسيرين، كان لزاما استهداف فئة مسيري هذه المؤسسات باختلاف المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، سواء مستوى الإدارة العليا (مدير المؤسسة أو نوابه) أو الإدارة الوسطى (المديرون الوظيفيون أو رؤساء الأقسام) أو الإدارة الدنيا (رؤساء المصالح). والذين يسمح لهم منصبهم والمهام الموكلة إليهم من فهم الأسئلة والإجابة عنها بكل صدق وموضوعية.

ثانيا: نموذج الدراسة الميدانية ومتغيراتها: يعد بناء نموذج الدراسة يعتبر من أهم المراحل التي تؤدي للوصول إلى أهداف الدراسة، و انطلاقا من إشكالية البحث و فرضيات الدراسة و أهدافها، توصل الباحث إلى تقديم نموذج شامل مقترح للوقوف على حقيقة العلاقة التأثيرية الموجودة بين أبعاد التأهيل وجودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بالاعتماد على محاور التأهيل حسب البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمتغيرات مستقلة تؤثر إيجابا في جودة المنتوجات والخدمات. كما اعتمدنا على نموذج Garvin لأبعاد الجودة كمتغير تابع. والشكل رقم (3-1) يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

يفترض نموذج الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابية بين أبعاد التأهيل بصفة مجتمعة مع أبعاد الجودة بصفة مجتمعة من جهة، يستدعي هذا الافتراض وجود علاقة تأثير إيجابية بين كل بعد من أبعاد التأهيل وأبعاد الجودة بصفة مجتمعة من جهة أخرى. وذلك لكون برامج التأهيل تعتمد دائما على محاور لتأهيل الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تشمل المتغيرات المستقلة أبعاد التأهيل حسب البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (انظر الملحق رقم 4) والمتمثلة فيما يلي⁽¹⁾:

أ-التسيير الاستراتيجي والتنظيم: يتضمن هذا البعد مدى اعتماد المؤسسة على التسيير الاستراتيجي، إمكانية تعديل استراتيجية المؤسسة حسب متغيرات المحيط الذي تعيش فيه، مراحل إعدادها للاستراتيجية، ومدى توافق الاستراتيجية العامة للمؤسسة مع الاستراتيجيات الفرعية. كما يتضمن مدى وضوح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ب- الموارد البشرية: يشمل هذا البعد مدى ضمان المؤسسة لتكوين الموارد البشرية على اكتساب المعارف الضرورية والمهارات التطبيقية لأداء العمل بالشكل المطلوب، مدى مشاركة الموارد البشرية في مختلف الاجتماعات وكذا مدى تشجيع المؤسسة لأفرادها على الإبداع والابتكار.

ت- الاستثمارات المادية والإنتاج: يشمل هذا البعد مدى تطوير المؤسسة لسيرورة الإنتاج أو تقديم الخدمة، مدى استخدام التكنولوجيا في العملية الإنتاجية وكذا مدى اعتماد المؤسسة على برامج للبحث والتطوير.

ث- التسويق: يتضمن هذا البعد مدى قيام المؤسسة بدراسة السوق من أجل اكتشاف حاجات ورغبات الزبائن، مدى سعي المؤسسة لزيادة حصتها السوقية بزيادة عدد زبائنها وزيادة عدد الأسواق التي تنشط فيها، وأيضا الطرق الترويجية المستخدمة.

ج- التسيير المالي والتمويل: يشمل هذا البعد مدى التوازن المالي في المؤسسة، قدرة المؤسسة على تحديد مختلف التكاليف، وكذا سعي المؤسسة إلى استخدام المعايير المحاسبية الدولية.

ح- نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال: يتضمن هذا البعد مدى قدرة المؤسسة على استغلال المعلومات المتعلقة بمحيطها، ومدى استجابتها للتطورات التكنولوجية في مجال الإعلام والاتصال، وكذلك مدى توفرها على أنظمة تتيح انتقال المعلومات بشكل سريع ومؤمن.

⁽¹⁾ مصمودي بدر الدين (2015)، مرجع سبق ذكره، ص9

خ- سياسة الجودة: يشمل مدى سعي المؤسسة للحصول على شهادات جودة وطنية وعالمية، مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج الجودة وتوفيرها للوسائل اللازمة لتطوير سياسات الجودة، كما يشمل سعي المؤسسة الدائم لتحسين جودة منتجاتها أو خدماتها.

كما يشمل المتغير التابع أبعاد الجودة حسب نموذج Garvin والمتمثلة فيما يلي⁽¹⁾:

- أ- الأداء: يتمثل هذا البعد في مدى توفر المنتج أو الخدمة على الخصائص التشغيلية الرئيسية.
- ب- السمات والملامح: يتضمن هذا البعد الصفات الإضافية التي تكمل الصفات الأساسية للمنتج أو الخدمة.
- ت- الاعتمادية: تمثل مدى الاعتماد على منتجات أو خدمات المؤسسة.
- ث- المطابقة: تشمل مدى مطابقة المنتج أو الخدمة للمعايير الموضوع مسبقا.
- ج- قابلية الصيانة: أي مدى القدرة على صيانة المنتج أو الخدمة في الوقت المناسب ومستوى خدمات ما بعد البيع.
- ح- المتانة: يشمل مدى قدرة المنتج أو الخدمة على العمل طيلة المدة المفترضة للحياة.
- خ- الخصائص الجمالية: والتي ترتبط بمدى مسايرة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة للتطور في أذواق المستهلكين (المظهر، اللون، الرائحة...الخ).
- د- الجودة المدركة: ترتبط أساسا بسمعة المنتج أو الخدمة، أي مدى تطابق انطباعات الزبائن مع توقعاتهم.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

إن عملية اختيار أسلوب مناسب للتحليل الإحصائي تساعد الباحث على تفسير متغيرات أي ظاهرة، وعادة يرتبط هذا الاختبار بعدد المتغيرات ونوعية المقاييس المستخدمة، حيث أن قوة التحليل الإحصائي تظهر عند تعدد متغيرات الدراسة حيث تصبح عملية التحليل معقدة نوعا ما، وتتطلب العديد من الأساليب الإحصائية التي يشترط فيها التجانس عند الاستخدام.

⁽¹⁾Zohra Cherfi (2002): **la qualité: démarche, méthodes et outils**, édition Hermès sciences, Paris, France p p 27-28.

بناءً على ذلك، قام الباحث بعملية جمع الاستبيانات ومراجعتها، وتبويب البيانات الأولية بعد تنظيمها، ذلك تحضيراً لعملية التحليل الإحصائي بواسطة النسخة 25 من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences, version 25) الذي يسمى اختصاراً برنامج SPSS، حيث تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية تمثلت في:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات المطلقة والنسبية؛ والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛

- معامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach" وطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان براون (spearman Brown) والتجزئة باستخدام ثبات غوتمان (Guttman)؛

- معادلة لاوشي (Lawshe) لحساب معامل الاتفاق بين المحكمين على مدى تمثيل الفقرة للأهداف التي اندرجت تحتها؛

- معامل الارتباط بيرسون "correlation de Pearson"، من أجل قياس صدق أداة الدراسة؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي "One Way Anova" من أجل قياس ومعرفة الفروق في الإجابات؛
- استخدام اختبار الانحدار البسيط "Regression Simple" لإختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة؛
- استخدام اختبار الانحدار المتعدد "Regression Multiple" لإيجاد واختبار العلاقة بين متغيرات وأبعاد الدراسة؛

- اختبار "Kolmogorov-Smirnov" للتوزيع الطبيعي؛

- معامل تضخم التباين "VIF"؛

- اختبار الأزواج الخطي "Multi colinéarité" لدراسة استقلالية كل متغير من المتغيرات المستقلة؛
- اختبار الارتباط الذاتي "Durbin-Watson" حيث يقيس هذا الاختبار مدى وجود مشكلة الارتباط الذاتي بين البواقي؛

- اختبار Levene للتجانس؛

- اختبار "Student" T للعينات المستقلة؛

- اختبار شيفيه Scheffe البعدي (LSD) لتحديد اتجاه صالح الفروق في حالة وجودها.

المبحث الثاني: الأداة الأساسية للدراسة

تتمثل الأداة الأساسية في هذه الدراسة في الاستبيان، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى كيفية بناء وترميز الاستبيان وكذلك إلى صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: أداة الدراسة

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وهو أداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف، إذ أنه يسمح بالحصول على معلومات لا يمكن للباحث ملاحظتها أو الوصول إليها، كما أنه يتيح فرصة الحصول على الكثير من الآراء والمعلومات حول موضوع البحث، وذلك لما يضمنه الاستبيان من حرية وسرية في الإجابة، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة.

أولاً: بناء الاستبيان

قام الباحث في هذه الدراسة بتصميم وتطوير استبيان متكامل يراعي في محاوره أهداف موضوع الدراسة من خلال تسهيل عملية جمع البيانات، حيث أن الهدف الأساسي تمثل في إسقاط ما تم تناوله ودراسته في الجانب النظري لموضوع البحث على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاضعة لعملية التأهيل وفق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم الاستبيان (انظر الملحق رقم 1) كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، حيث قسم هذا الأخير إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي:

1- مقدمة الاستبيان: تعتبر المقدمة المرفقة بالاستبيان ضرورية عند تصميم الاستبيان، حيث تتضمن التعريف بالباحث والدراسة، توضيح الغرض العلمي للاستبيان، تشجيع أفراد عينة الدراسة على الإجابة الموضوعية والصريحة على عباراته وطمأننتهم على سرية المعلومات، مما ينعكس إيجابياً على المستجوبين.

2- الجزء الأول من الاستبيان: الذي تضمن المعلومات العامة الخاصة بأفراد عينة الدراسة، حيث احتوى على 13 سؤالاً منها 12 سؤالاً مغلقاً، من أجل تحقيق أكبر استجابة ممكنة، وتقادي ضجر وملل المستجوبين. تتعلق الأسئلة السبع (7) الأولى ببيانات حول المجيب والتي تمثلت في الآتي:

أ- اسم المؤسسة التي ينتمي إليها المجيب: وهو السؤال الوحيد المفتوح المتعلق باسم المؤسسة التي ينتمي إليها المجيب.

ب- المركز الوظيفي: يتضمن أربعة اختيارات، مدير، مدير وظيفي، رئيس قسم ورئيس مصلحة.

ت- الجنس: يتضمن اختيرين، ذكر وأنثى.

ث- السن: يتضمن خمس فئات عمرية، أقل من 25 سنة، من 25-35 سنة، من 36-45 سنة، من 46-55 سنة وأكثر من 55 سنة.

ج - المستوى التعليمي: يحتوي تسعة اختيارات، ابتدائي، متوسط، ثانوي، مهني، جامعي دون الليسانس، ليسانس، مهندس أو ماستر، ماجستير أو دراسات عليا متخصصة PGS ودكتوراه.

ح- عدد الدورات التكوينية المتحصل عليها: يتضمن ستة اختيارات، لم أتلقي أي دورة، دورة واحدة، دورتين، من 3 إلى 5 دورات، من 6 إلى 10 دورات وأكثر من 10 دورات.

خ- الأقدمية: تتضمن أربعة اختيارات، أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، من 11-20 سنة وأكثر من 20 سنة.

أما الأسئلة الست (6) المتبقية فتعلقت ببيانات حول المؤسسة والتي كانت كالآتي:

أ- حجم المؤسسة: يحتوي على ثلاثة اختيارات، المؤسسة المصغرة (من 1 إلى 9 عمال)، المؤسسة الصغيرة (من 10 إلى 49 عامل) والمؤسسة المتوسطة (من 50 إلى 250 عامل).

ب- مسير المؤسسة: يتضمن اختيرين، مالك المؤسسة ومسير له أجر.

ت- أقدمية المؤسسة: تتضمن خمسة اختيارات، أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، من 11-20 سنة، من 21-30 سنة وأكثر من 30 سنة.

ث- طبيعة المؤسسة: تتضمن ثلاثة اختيارات، خاصة، عمومية ومختلطة.

ج- نشاط المؤسسة: يتضمن ثمانية اختيارات، الصناعات الغذائية، الصناعة، الأشغال العمومية، البناء والري، الصيد البحري، السياحة والفندقة، الخدمات، النقل وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

ح- طبيعة برنامج التأهيل الذي استفادت منه المؤسسة سابقا: يتضمن أربعة اختيارات، لم تستفد المؤسسة من أي برنامج للتأهيل، وطني، أجنبي ومختلط.

3- الجزء الثاني من الاستبيان: تضمن هذا الجزء واحدا وستين (61) عبارة، تعكس مختلف جوانب

الموضوع محل الدراسة. قسم هذا الجزء إلى محورين أساسيين كالآتي:

أ-المحور الأول: يتعلق بأبعاد التأهيل والذي تضمن 39 عبارة مقسمة على سبعة أبعاد، احتوى البعد الأول المتعلق بالتسيير الاستراتيجي والتنظيم على 6 عبارات، البعد الثاني المتعلق بالموارد البشرية تضمن 6 عبارات، فيما احتوى البعد الثالث الاستثمارات المادية والإنتاج على 4 عبارات، تضمن البعد الرابع التسويق 5 عبارات، كما احتوى البعد الخامس التسيير المالي والتمويل على 6 عبارات، فيما قدر عدد عبارات البعد السادس نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بـ 6 عبارات وأخيرا البعد السابع سياسة الجودة الذي تضمن 6 عبارات.

ب-المحور الثاني: يتعلق بأبعاد الجودة والذي تضمن 22 عبارة مقسمة على سبعة أبعاد، احتوى البعد الأول المتعلق بالأداء على 2 عبارات، البعد الثاني المتعلق بالسماوات والملاح تضمن 2 عبارات، فيما احتوى البعد الثالث المتعلق بالاعتمادية على 3 عبارات، تضمن البعد الرابع المتعلق بالمطابقة 4 عبارات، كما احتوى البعد الخامس المتعلق بقابلية الصيانة على 4 عبارات، فيما قدر عدد عبارات البعد السادس المتعلق بالمتانة بـ 2 عبارات، البعد السابع المتعلق بالخصائص الجمالية الذي تضمن 2 عبارات، وأخيرا البعد الثامن المتعلق بالجودة المدركة الذي احتوى 3 عبارات.

ثانيا: ترميز الاستبيان

عند إدخال بيانات الاستبيان في البرنامج الإحصائي SPSS V.25 تم ترميزها بالاعتماد على

أسلوبين هما:

1- بالنسبة للأسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية، الوظيفية والبيانات الخاصة بالمؤسسة: يرمز لكل اختيار بعدد طبيعي تصاعدي ابتداء من الرقم 1 وهكذا دواليك إلى غاية نهاية الاختيارات. حيث تم ذلك كما يلي:

-السؤال الأول: لم يتم منح أي قيمة للإجابة، وذلك لأنه سؤال مفتوح.

-السؤال الثاني: تم منح القيم 1 للمدير، 2 للمدير الوظيفي، 3 لرئيس القسم و4 لرئيس المصلحة.

-السؤال الثالث: تم منح القيم 1 للذكر و2 للأنثى.

-السؤال الرابع: تم منح القيم 1 للفترة أقل من 25 سنة، 2 للفترة من 25-35 سنة، 3 للفترة من 36-

45 سنة، 4 للفترة من 46-55 سنة و5 للفترة أكثر من 55 سنة.

-السؤال الخامس: تم منح القيم 1 للابتدائي، 2 للمتوسط، 3 للثانوي، 4 للمهني، 5 للجامعي دون الليسانس، 6 لليسانس، 7 للمهندس أو ماستر، 8 للماجستير أو الدراسات العليا المتخصصة PGS و 9 للدكتوراه.

-السؤال السادس: تم منح القيم 1 للذي لم يتلق أي دورة، 2 لمن تلقى دورة واحدة، 3 لمن تلقى دورتين، 4 لمن تلقى من 3 إلى 5 دورات، 5 لمن تلقى من 6 إلى 10 دورات و 6 لمن تلقى أكثر من 10 دورات.

-السؤال السابع: تم منح القيم 1 للفئة أقل من 5 سنوات، 2 للفئة من 5-10 سنوات، 3 للفئة من 11-20 سنة و 4 للفئة أكثر من 20 سنة.

-السؤال الثامن: تم منح القيم 1 للمؤسسة المصغرة، 2 للمؤسسة الصغيرة و 3 للمؤسسة المتوسطة.

-السؤال التاسع: تم منح القيم 1 لمالك المؤسسة و 2 للمسير الذي له أجر.

-السؤال العاشر: تم منح القيم 1 للفئة أقل من 5 سنوات، 2 للفئة من 5-10 سنوات، 3 للفئة من 11-20 سنة، 4 للفئة من 21-30 سنة و 5 للفئة أكثر من 30 سنة.

-السؤال الحادي عشر: تم منح القيم 1 للمؤسسة الخاصة، 2 للمؤسسة العمومية و 3 للمؤسسة المختلطة.

-السؤال الثاني عشر: تم منح القيم 1 لقطاع الصناعات الغذائية، 2 لقطاع الصناعة، 3 لقطاع الأشغال العمومية، البناء والري، 4 لقطاع الصيد البحري، 5 لقطاع السياحة والفندقة، 6 لقطاع الخدمات، 7 لقطاع النقل و 8 لقطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

-السؤال الثالث عشر: تم منح القيم 1 لخيار لم تستفد المؤسسة من أي برنامج للتأهيل، 2 للوطني،

3 للأجنبي و 4 للمختلط.

2- بالنسبة لعبارات المحور الأول والمحور الثاني: تم الاعتماد على مقياس ليكرت "Likert" الخماسي، حيث قام الباحث بتحديد درجة اتجاه الإجابة على مضمون العبارة والتي توزعت على درجات تتراوح بين الموافقة بشدة وعدم الموافقة بشدة، حيث كان مجموع العبارات المكونة للاستبيان 61 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس ليكرت الخماسي المعتمد إحصائياً، والذي يأخذ الدرجات: موافق جداً (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (درجتين)، غير موافق بشدة (درجة واحدة)، وذلك حسب الاختيارات التي يحددها الباحث للمجيب، ومن خلالها يمكن الحكم على إجابات عينة الدراسة. ولتحديد

طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (1-5=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5÷4=0.80)، وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس، وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- الخلية الأولى: من 1 إلى أقل من 1.80.

- الخلية الثانية: من 1.80 إلى أقل من 2.60.

- الخلية الثالثة: من 2.60 إلى أقل من 3.40.

- الخلية الرابعة: من 3.40 إلى أقل من 4.20.

- الخلية الخامسة: من 4.20 إلى 5.

وقد تم وضع معيار الحكم على النتائج وفق مقياس ليكارت الخماسي كآتي:⁽¹⁾

- من 1 إلى أقل من 1.80: غير موافق بشدة؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر ضعيف جدا.

- من 1.80 إلى أقل من 2.60: غير موافق؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر ضعيف.

- من 2.60 إلى أقل من 3.40: محايد؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر متوسط.

- من 3.40 إلى أقل من 4.20: موافق؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر عالي.

- من 4.20 إلى أقل من 5: موافق بشدة، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر بصفة عالي جدا.

⁽¹⁾ بدران العمر، مرجع سبق ذكره، ص.126.

كما تم تحديد مستوى الدلالة (المعنوية) بـ $(0.05 \geq \alpha)$ أي 0.05 %، والذي عنده تقبل أو ترفض الفرضيات العدمية⁽¹⁾. حيث تقبل الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوب في برنامج SPSS أكبر من مستوى الدلالة، ولكن إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة للدراسة ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة⁽²⁾.

كما تم ترميز المحورين الأول والثاني كما يلي:

رمزنا بالرمز Q1 للعبارة رقم 1 " تعدل المؤسسة من استراتيجيتها عند حدوث تغييرات عميقة على مستوى بيئتها "

رمزنا بالرمز Q2 للعبارة رقم 2 " تعتمد المؤسسة خطوات ومراحل منتظمة في إعداد وتقييم استراتيجيتها "

رمزنا بالرمز Q3 للعبارة رقم 3 " يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوضوح نطاق الإشراف والسلطة والمسؤولية "

رمزنا بالرمز Q4 للعبارة رقم 4 " تتوافق استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة "

رمزنا بالرمز Q5 للعبارة رقم 5 " تعمل وظيفة التسويق على إجراء دراسات للسوق بصفة مستمرة "

رمزنا بالرمز Q6 للعبارة رقم 6 " تعمل وظيفة البحث والتطوير على تحسين وظائف المؤسسة "

رمزنا بالرمز Q7 للعبارة رقم 7 " تضمن المؤسسة تكوين المورد البشري لاكتساب المعارف النظرية الضرورية لأداء وظيفته بصفة دورية "

رمزنا بالرمز Q8 للعبارة رقم 8 " يتم تدريب الموارد البشرية على اكتساب المهارات التطبيقية الضرورية لأداء مهامها بصفة دورية "

رمزنا بالرمز Q9 للعبارة رقم 9 " تعتمد المؤسسة على نظام لتدقيق وظائف الموارد البشرية "

⁽¹⁾ مستوى الدلالة (المعنوية): هو عبارة عن احتمال رفض الفرضية العدمية وهي صحيحة وفي هذه الحالة نقع في خطأ من الدرجة الأولى ويرمز له بالرمز α ومن الناحية العملية فإننا نستخدم نسبة الثقة المقبولة علمياً وهي 95% فأعلى ونسبة الخطأ 5% فأقل. ويندر في العلوم الاجتماعية أن تكون نسبة الثقة 100% ولكن كلما قلت نسبة الخطأ المحتمل كلما كانت الدراسة أقوى.

⁽²⁾ عند استخدام الباحث لبرنامج SPSS فلا حاجة للمقارنة بالقيم الجدولية، يكفي فقط مقارنة مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج مع مستوى الدلالة للدراسة للحكم بقبول أو رفض الفرضية العدمية.

رمزنا بالرمز Q10 للعبارة رقم 10 " يشارك إدارات المؤسسة في مختلف الاجتماعات والهياكل (حلقات الجودة، لجنة القيادة، اجتماعات التعبير الحر، هياكل اليقظة التكنولوجية)"

رمزنا بالرمز Q11 للعبارة رقم 11 " تعتبر الميزانية المخصصة للتكوين والتدريب كافية "

رمزنا بالرمز Q12 للعبارة رقم 12 " تعمل المؤسسة على تشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار "

رمزنا بالرمز Q13 للعبارة رقم 13 " هناك تطوير مستمر لسيرورة الإنتاج أو تقديم الخدمة في المؤسسة (إعادة التنظيم، التحسين) "

رمزنا بالرمز Q14 للعبارة رقم 14 " تعتمد المؤسسة على برامج للبحث والتطوير "

رمزنا بالرمز Q15 للعبارة رقم 15 " تعتمد المؤسسة على الإبداع والابتكار في عملية الإنتاج أو تقديم خدماتها "

رمزنا بالرمز Q16 للعبارة رقم 16 " تستخدم المؤسسة في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة معدات وأدوات ذات تكنولوجية حديثة "

رمزنا بالرمز Q17 للعبارة رقم 17 " تستخدم المؤسسة في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة معدات وأدوات ذات تكنولوجية حديثة "

رمزنا بالرمز Q18 للعبارة رقم 18 " تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير وابتكار المنتجات أو الخدمات "

رمزنا بالرمز Q19 للعبارة رقم 19 " تسعى المؤسسة لتوسيع قاعدة زبائنها واقتحام أسواق جديدة "

رمزنا بالرمز Q20 للعبارة رقم 20 " تعمل المؤسسة على تطبيق طرق ترويجية متعددة (الإشهار، البيع الشخصي، الدعاية والنشر، الرعاية) "

رمزنا بالرمز Q21 للعبارة رقم 21 " تعمل المؤسسة على توسيع شبكتها التوزيعية "

رمزنا بالرمز Q22 للعبارة رقم 22 " هناك توازن في الميزج التمويلي للمؤسسة "

رمزنا بالرمز Q23 للعبارة رقم 23 " لدى المؤسسة الأموال اللازمة لتغطية نشاطات الاستغلال (رأس مال عامل/متداول كافي) "

رمزنا بالرمز Q24 للعبارة رقم 24 " تحدد المؤسسة التكاليف الثابتة والمتغيرة بدقة "

- رمزنا بالرمز Q25 للعبارة رقم 25 " تسعى المؤسسة إلى استخدام المحاسبة التحليلية"
- رمزنا بالرمز Q26 للعبارة رقم 26 " تسعى المؤسسة إلى استخدام المعايير المحاسبية الدولية IAS/IFRS"
- رمزنا بالرمز Q27 للعبارة رقم 27 " تعمل المؤسسة على وضع نظام لمراقبة التسيير"
- رمزنا بالرمز Q28 للعبارة رقم 28 " تستطيع المؤسسة التكيف مع التغيرات التكنولوجية (البيع عبر الإنترنت، الدفع الإلكتروني)"
- رمزنا بالرمز Q29 للعبارة رقم 29 " للمؤسسة القدرة على استغلال الفرص الموجودة في المحيط في الوقت المناسب"
- رمزنا بالرمز Q30 للعبارة رقم 30 " تتوفر المؤسسة على وسائل حديثة كافية للإعلام والاتصال (موقع إلكتروني، شبكة داخلية-إنترنت-، شبكة خارجية-إكسترنال-، برامج الإعلام الآلي للتسيير)"
- رمزنا بالرمز Q31 للعبارة رقم 31 " تتوفر المؤسسة على بنك للمعلومات فيما يتعلق بمحيطها "
- رمزنا بالرمز Q32 للعبارة رقم 32 " تشجع المؤسسة انتقال المعلومات من أسفل المستوى الإداري إلى أعلاه (المبادرات، المشاركة في اتخاذ القرار) "
- رمزنا بالرمز Q33 للعبارة رقم 33 " تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بآراء الزبائن"
- رمزنا بالرمز Q34 للعبارة رقم 34 " هناك التزام من الإدارة بتطبيق برنامج الجودة (إجراء الجمعية العامة للتحسيس بالجودة، التحقق الميداني في ورشات العمل) "
- رمزنا بالرمز Q35 للعبارة رقم 35 " تسعى المؤسسة إلى الحصول على شهادات جودة وطنية (TEJ) "
- رمزنا بالرمز Q36 للعبارة رقم 36 " تسعى المؤسسة إلى الحصول على شهادات جودة عالمية (ISO) "
- رمزنا بالرمز Q37 للعبارة رقم 37 " تحسن المؤسسة باستمرار من جودة منتجاتها وخدماتها "
- رمزنا بالرمز Q38 للعبارة رقم 38 " تلزم الإدارة العليا مختلف المستويات الإدارية بتطبيق أنظمة الجودة "
- رمزنا بالرمز Q39 للعبارة رقم 39 " توفر المؤسسة الوسائل اللازمة لتطوير سياسات الجودة (تجديد وتنويع شهادات الجودة، الاستعانة بالكفاءات الخارجية، توفير تجهيزات عصرية)"

رمزنا بالرمز Q40 للعبارة رقم 40 " يتوفر المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة على كافة الخصائص الأساسية "

رمزنا بالرمز Q41 للعبارة رقم 41 " منتجات أو خدمات المؤسسة ذات أداء عالي وفقا لما يطلبه الزبون "

رمزنا بالرمز Q42 للعبارة رقم 42 " تعمل المؤسسة باستمرار على إضافة خصائص جديدة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها "

رمزنا بالرمز Q43 للعبارة رقم 43 " يتفوق المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة عما يقدمه المنافسون من حيث الخصائص الملحقة (التغليف، خدمات ما بعد البيع) "

رمزنا بالرمز Q44 للعبارة رقم 44 " شكاوى الزبائن حول منتجات أو خدمات المؤسسة ضئيلة جدا "

رمزنا بالرمز Q45 للعبارة رقم 45 هناك توافق بين المميزات والاستخدامات للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة "

رمزنا بالرمز Q46 للعبارة رقم 46 " منتجات أو خدمات المؤسسة يمكن الاعتماد عليها بدرجة ثقة عالية "

رمزنا بالرمز Q47 للعبارة رقم 47 " تعتمد المؤسسة سياسات واضحة لجعل المنتج أو الخدمة مطابقة للمواصفات المطلوبة "

رمزنا بالرمز Q48 للعبارة رقم 48 " الانحرافات في مواصفات المنتج أو الخدمة تقع ضمن الحدود المسموح بها (الهوامش، مهلة تقديم الخدمة) "

رمزنا بالرمز Q49 للعبارة رقم 49 " تطبق المؤسسة مراقبة الجودة طيلة عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة "

رمزنا بالرمز Q50 للعبارة رقم 50 " تحافظ المؤسسة على مخزونها المستخدم في الإنتاج أو تقديم الخدمة من التلف (المواد الأولية، المنتجات النهائية) "

رمزنا بالرمز Q51 للعبارة رقم 51 " توفر المؤسسة خدمات الإصلاح والصيانة للمنتجات أو الخدمات المقدمة لزيائنها "

رمزنا بالرمز Q52 للعبارة رقم 52 " تطبق المؤسسة الصيانة الدورية طيلة عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة "

رمزنا بالرمز Q53 للعبارة رقم 53 " تطبق المؤسسة الصيانة في كل مراحل سيرورة الإنتاج أو تقديم الخدمة "

رمزنا بالرمز Q54 للعبارة رقم 54 " تفضل المؤسسة تطبيق الصيانة الوقائية (قبل وقوع الأعطال) على الصيانة العلاجية (بعد وقوع الأعطال) "

رمزنا بالرمز Q55 للعبارة رقم 55 " الخصائص الأساسية للمنتج أو الخدمة عملية طويلة مدة استخدامها "

رمزنا بالرمز Q56 للعبارة رقم 56 " مدة حياة المنتج (هشاشة التغليف أو المحتوى) أو استمرارية الخدمة مقبولة "

رمزنا بالرمز Q57 للعبارة رقم 57 " مسايرة منتجات أو خدمات المؤسسة من حيث الجمالية والمظهر للتطور في أذواق الزبائن "

رمزنا بالرمز Q58 للعبارة رقم 58 " المظهر الخارجي للمنتج أو طريقة تقديمنا للخدمة تجذب انتباه الزبون "

رمزنا بالرمز Q59 للعبارة رقم 59 " يتطابق انطباع الزبون حول منتجاتنا أو خدماتنا مع توقعاته "

رمزنا بالرمز Q60 للعبارة رقم 60 " تحظى منتجات أو خدمات المؤسسة بسمعة جيدة لدى الزبائن "

رمزنا بالرمز Q61 للعبارة رقم 61 " يشارك الزبائن بأرائهم في تحسين جودة المنتج أو الخدمة "

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

قبل القيام بالاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل فرضيات الدراسة، لابد من التأكد من موثوقية أداة الدراسة المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات وصدق الاستبيان، وتتأثر أداة الدراسة بعدة عوامل نذكر منها: (1)

- تزداد قيمة معامل الثبات بزيادة عدد العبارات في الاستبيان، وذلك من خلال تأثير زيادة عدد العبارات على شمولية المحتوى.
- تقل قيمة معامل ثبات الاختبار بزيادة تجانس أفراد العينة، وتزداد قيمة معامل الثبات مع زيادة تباين أفراد العينة في إجاباتهم.
- عندما تكون عبارات الاستبيان غير مفهومة أو صعبة الاستيعاب، فتكثر القيم المفقودة، وبالتالي تتأثر درجة ثبات أداة الدراسة.

(1) محفوظ جودة، (2008): التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 297.

– إذا كانت الفترة الزمنية بين قياسين بنفس الأداة طويلة نسبياً فإن الظروف قد تختلف وبالتالي قد يؤثر ذلك على إجابات بعض أفراد العينة المستجوبة مما يؤدي إلى عدم ثبات القياس.

أولاً: صدق الاستبيان

صدق أداة الدراسة هو أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، أي تقيس فعلاً الوظيفة التي يفترض أن تقيسها، وهناك أنواع كثيرة لقياس صدق أداة الدراسة أهمها الصدق الظاهري، صدق المحتوى وصدق الاتساق الداخلي.

1- الصدق الظاهري

بعد بناء الاستبيان وتوزيعه واسترداد ما أمكن منه، أعيد توزيع 15 استبيان على مجموعة منتقاة من أفراد العينة، بغية التأكد من تطابق الإجابات مع الاستمارات التي وزعت عليهم سابقاً. وقد كانت النتائج متطابقة لحد بعيد، مما يؤكد الصدق الظاهري لها وإمكانية الاعتماد عليها في الدراسة.

2- صدق المحتوى

وهو يعني مستوى تعبير عبارات الاستبيان عن أبعاد الدراسة المحددة، وهنا يتم التركيز على ضرورة التمثيل الجيد لأبعاد ومتغيرات الدراسة، ولتحقيق ذلك يفترض ضمناً وجود صفة للقياس، ثم وضع العبارات المناسبة لذلك، بمعنى آخر يدل على الدرجة التي تعكسها الأداة عند قياس المجال المحدد للمحتوى المراد قياسه، أي تمثيل مجموع عبارات الاستبيان للأبعاد والمتغيرات المراد قياسها.

بمعنى آخر، فصدق المحتوى هو التأكد من أن العبارات التي وردت في الاستبيان يمكنها أن توفر البيانات المطلوبة للدراسة وبالثقة العالية، حيث يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة على المجتمع المدروس، وهذا بعد عرضها على بعض الأساتذة المتخصصين في مجال موضوع الدراسة من أجل تنقيحها وتحكيمها ضمن الإطار العلمي والمنهجي لموضوع البحث، حيث يتم بعدها تعديل الاستبيان وصياغته وإعداده بصفة نهائية ثم توزيعه على أفراد عينة الدراسة.

للقوف على صدق المحتوى، عرض الاستبيان على 8 محكمين من الأساتذة في عدة جامعات جزائرية، وقد أرجع 7 فقط الرد واعتذر أحدهم لظروفه الخاصة (انظر الملحق رقم 2). حيث طلب منهم تحديد مدى ملائمة العبارات لموضوع الدراسة، وكذا مدى وضوح الأسئلة وسلامتها لغوياً، وإبداء رأيهم وملاحظاتهم وتعديلاتهم، ولهذا الغرض فقد تم استخدام معادلة لاوشي (Lawshe) لحساب معامل الاتفاق بين المحكمين على مدى تمثيل العبارة للأهداف التي اندرجت تحتها وهي:

$$CVR = \frac{n - N/2}{N/2}$$

$$CVR = \frac{6 - 7/2}{7/2} = 0.71$$

حيث CVR يمثل نسبة صدق المحتوى، N يمثل العدد الكلي للمحكمين وهو يساوي 7 بالنسبة لهذه الدراسة، n يمثل عدد المحكمين الذين اتفقوا على أن العبارة تخدم الهدف الذي أدرجت له وهو يساوي 6 بالنسبة لهذه الدراسة، وقد وجد أن معامل الاتفاق هو 0.714 لكامل الاستبيان. وهذا يعني أن المحكمين متفقون بنسبة 71.4% على أن عبارات الاستبيان تخدم الأهداف التي وضعت من أجلها.

3- صدق الاتساق الداخلي

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستبيان وصدقها، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Correlation de Pearson)، بين درجة كل عبارة بالنسبة للدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبالنسبة للدرجة الكلية للاستبيان. وتجدر الإشارة إلى أنه لا يجب أن يكون الارتباط قوي بل الأساس هو أن يكون ذو دلالة إحصائية وذلك لأن الارتباط (صغر أو كبر حجم الارتباط) لا يعني السببية. ويمكن قرائته والتعبير عن معناه كما يلي:⁽¹⁾

- معامل الارتباط يأخذ قيمة في المجال المحدود $[-1, +1]$ ؛
- عندما يكون معامل الارتباط يساوي الصفر فإن العلاقة تكون منعدمة تماما؛
- عندما يكون معامل الارتباط يساوي (-1) فإن العلاقة تكون عكسية تماما، أما إذا كان يساوي $(+1)$ فإن العلاقة تكون طردية تماما.

⁽¹⁾ عبد النور موساوي ويوسف بركان، (2009): الإحصاء الوصفي، دار العلوم للنشر والتوزيع: عنابة، الجزائر، ص.110.

أ- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

الجدول رقم (3-4): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.557	21	**0.393	01
**0.612	22	0.217	02
**0.610	23	*0.308	03
**0.619	24	**0.490	04
**0.550	25	**0.517	05
**0.636	26	**0.642	06
**0.453	27	**0.413	07
**0.432	28	**0.447	08
**0.396	29	**0.668	09
**0.383	30	**0.626	10
**0.725	31	**0.353	11
**0.614	32	**0.673	12
**0.663	33	*0.321	13
**0.661	34	**0.395	14
**0.602	35	**0.583	15
**0.548	36	0.196	16
**0.634	37	**0.468	17
**0.594	38	**0.494	18
**0.642	39	**0.520	19
		**0.777	20

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

من خلال الجدول رقم (3-4)، نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الأول المتعلقة بأبعاد التأهيل مع الدرجة الكلية للمحور، قوية وموجبة، واغلبها دالة عند مستوى

معنوية أو دلالة ($0.05 \geq \alpha$) وهو ما يؤكد أن كل العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وأنها متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

ب- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول رقم (3-5): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
01	**0.674	12	**0.654
02	** .0701	13	**0.579
03	**0.735	14	**0.503
04	**0.764	15	**0.573
05	**0.611	16	**0.691
06	**0.782	17	**0.552
07	**0.731	18	**0.776
08	**0.588	19	**0.837
09	**0.647	20	**0.824
10	**0.692	21	**0.794
11	**0.661	22	**0.756

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (3-5) أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات المحور الثاني المتعلقة بأبعاد الجودة، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)، مما يشير إلى أن جميع عبارات المحور الثاني تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً، وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور الثاني للاستبيان.

ج- صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

الجدول رقم (3-6): معامل الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستبيان

الدرجة الكلية	المحور
**0.969	أبعاد التأهيل
**0.939	أبعاد الجودة

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-6)، أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل المحاور بالدرجة الكلية للاستبيان موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ ؛ مما يشير إلى أن جميع محاور الاستبيان تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً، وبناء عليه فالنتائج المتحصل عليها من خلال الجداول السابقة، تبين صدق واتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل الإحصائي والاعتماد عليها في الوصول إلى النتائج المرغوبة وفق السياق العلمي الذي أعدت لأجله.

ثانياً: ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى، فإن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة. وتوجد طريقتين للتحقق من مدى ثبات أداة الدراسة هما طريقة معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach وطريقة التجزئة النصفية.

أ- طريقة معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لكل محور من محاور الدراسة، وهو يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان، لإضفاء الشرعية عليه. وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبيان أو قبوله، ويستخدم هذا الاختبار فيما إذا كانت أسئلة الاستبيان متناسقة فيما بينها. فإذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60%⁽¹⁾ نستطيع القول أن معامل الثبات جيد، والجدول التالي يوضح معاملات ألفا كرونباخ للاستبيان:

⁽¹⁾ محمود مهدي البياتي، (2005)، "تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 49.

الجدول رقم (3-7): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

الترتيب	معامل الصدق	ثبات المحور قيمة ألفا	عدد العبارات	محاور الاستبيان
2	0.964	0.931	39	أبعاد التأهيل
1	0.972	0.946	22	أبعاد الجودة
	0.981	0.963	61	كامل الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

من خلال نتائج الجدول رقم (3-7)، يتضح بأن معامل الثبات لكل محور من محاور للاستبيان مرتفع ومقبول، حيث قدرت قيمته بالنسبة للبعد الأول المتعلق بأبعاد التأهيل بـ 93.1%، كما قدرت قيمته بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بأبعاد الجودة بـ 94.6%. كما تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكافة محاور الدراسة مجتمعة والذي بلغ قيمة 96.3% بالنسبة وهو ما يبرهن ثبات أداة الدراسة وما يؤكد على صلاحيتها للتطبيق الميداني. أي أنه في حالة إعادة نفس الاستبيان للاستطلاع مرة أخرى، فإن الاستجابة ستكون ثابتة بنسبة 96.3%، وهذه النسبة مقبولة جدا في الدراسة.

فيما يخص معامل الصدق فهو يساوي جذر قيمة ألفا كرونباخ، ويقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، حيث قدرت قيمته بالنسبة للمحور الأول بـ 96.4% و 97.2% للمحور الثاني، أما لكامل الاستبيان فقدرت قيمته بـ 98.1%، وهي قيم عالية تدل على صدق الدراسة. وهذا يعني أنه عند استخدام نفس الاستبيان لاستطلاع الآراء مرة أخرى، فإن هذا الاستبيان سيكون له القدرة على القياس بنسبة 98.1%.

ب- الثبات بالتجزئة النصفية:

تعتمد طريقة التجزئة النصفية على تجزئة الاستبيان إلى نصفين، ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بين نصفي الاختيار. وهناك طريقتان معتمدتان في التجزئة النصفية هما التجزئة باستخدام معادلة سبيرمان براون (spearman Brown) والتجزئة باستخدام ثبات غوتمان (Guttman)، لكن الاختبار الأول (سبيرمان براون) يشترط تساوي قيمة ألفا كرونباخ وتساوي التباين، أما اختبار غوتمان لا يشترط ذلك، أي أنه سوف يتم اختيار الاختبار المستخدم على أساس نتائج الدراسة. والجدول رقم (3-8) يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-8): نتائج اختبار التجزئة النصفية لمعامل غوتمان ومعامل سبيرمان براون

0.905	معامل ألفا كرونباخ للقسم الأول	القسم الأول للعبارات	معامل ألفا كرونباخ	
31	عدد العبارات			
0.955	معامل ألفا كرونباخ للقسم الثاني	القسم الثاني للعبارات		
30	عدد العبارات			
61	العدد الإجمالي للعبارات			
0.832	الارتباط بين القسم الأول والثاني			
0.908	القسم الأول	معامل سبيرمان براون		
0.908	القسم الثاني			
0.899	معامل غوتمان			
عدد العبارات	الانحراف المعياري	التباين	المتوسط	
31	12.289	151.029	122.93	القسم الأول
30	14.901	222.049	124.43	القسم الثاني
61	26.035	677.834	247.36	العدد الإجمالي
القسم الأول خاص بالعبارات من 1 إلى 31				
القسم الثاني خاص بالعبارات من 32 إلى 61				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (3-8) أن قيمة التباين وقيمة الفا كرومباخ ليست متساوية للقسمين. وبالتالي سوف يتم اعتماد قيمة غوتمان والتي وجد أنها تساوي 0.899؛ أي أن قيمة الثبات حسب اختبار غوتمان بلغت 89.9% وهي نسبة مقبولة جدا.

المبحث الثالث: تحليل الإحصاء الوصفي للبيانات المتعلقة بعينة الدراسة

يتم من خلال هذا المبحث تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي من خلال برنامج SPSS V.25، حيث سنقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا البيانات المتعلقة بالمؤسسة.

المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

للتعرف على توزيع أفراد الدراسة حسب الخصائص الشخصية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية الخاصة بكل متغير، وجاءت النتائج كما يلي:
أولاً: تحليل البيانات المتعلقة بالمؤسسة:

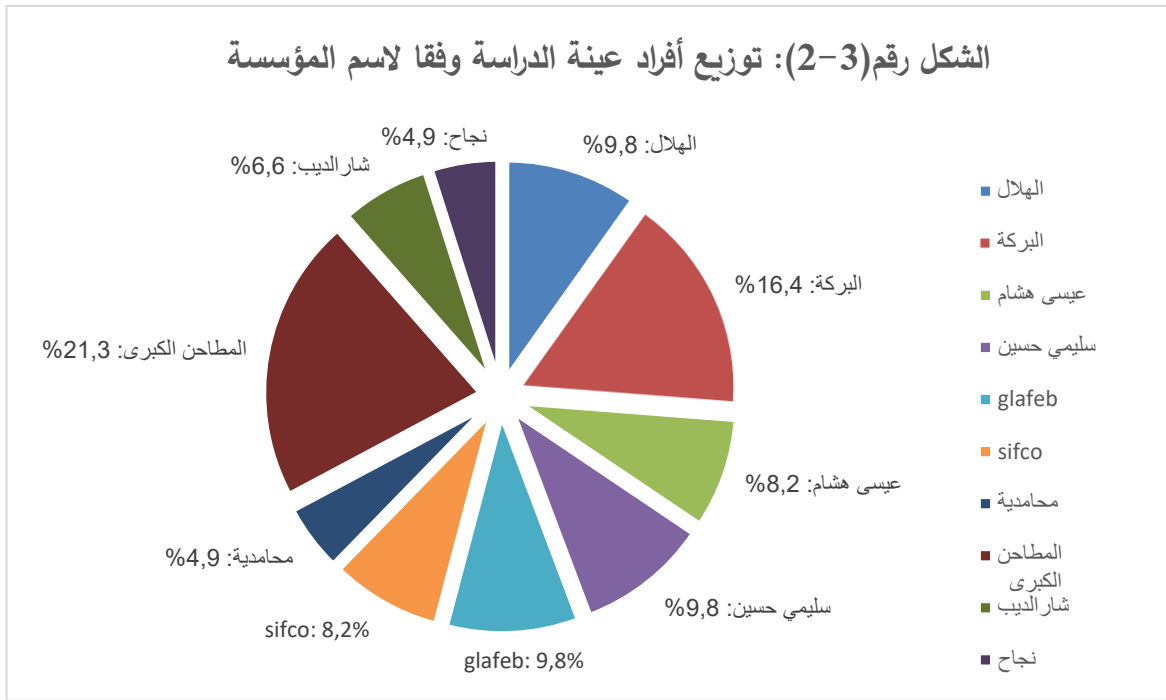
الجدول رقم (3-9): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤسسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
اسم المؤسسة	مؤسسة الهلال	6	9.8
	مؤسسة البركة	10	16.4
	مؤسسة عيسى هشام	5	8.2
	مؤسسة سليمي حسين	6	9.9
	مؤسسة GLAFEB	6	9.8
	مؤسسة SIFCO	5	8.2
	مؤسسة محامدية محمد العيد	3	4.9
	مؤسسة المطاحن الكبرى - بلغيث-	13	21.3
	مؤسسة شارالديب عبد المجيد	4	6.7
	مؤسسة نجاح عمار	3	4.9
المجموع		61	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

من خلال الجدول رقم (3-9)، يتضح أن أفراد مؤسسة المطاحن الكبرى - بلغيث - يشكلون أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة، حيث يشكلون ما نسبته 21.3% من العدد الكلي لأفراد العينة والمقدر بـ 61 فرد أي بعدد أفراد يقدر بـ 13 فرداً، ويأتي في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي أفراد مؤسسة البركة بنسبة تقدر بـ 16.4% أي بـ 10 أفراد، وأفراد مؤسسة سليمي حسين بـ 6 أفراد أي بنسبة تقدر بـ

9.9%. حيث أن هذه المؤسسات هي مؤسسات متوسطة، أي أن عدد عمالها الدائمين يفوق 50 عامل ولا يتجاوز 250 عامل، وهذا ما يفسر عدد أفراد العينة. أما فيما يخص المؤسسات الأخرى فتتراوح عدد أفراد العينة فيها بين 6.7% و9.8% بعدد أفراد يتراوح من 4 إلى 6 أفراد. أما بالنسبة لمؤسسة محامدية محمد العيد التي جاءت في آخر الترتيب، فقدرت نسبة أفرادها في العينة بـ 3 أفراد بنسبة تقدر بـ 4.9% وهذا راجع لكونها مؤسسة مصغرة لا يتجاوز عدد أفرادها الدائمون 9 أشخاص. كما نجد أيضا أن مؤسسة نجاح عمار تأتي في المرتبة الأخيرة (بالرغم من أنها مؤسسة متوسطة) بـ 3 أفراد وهذا راجع لعدم قدرة أفراد العينة لهذه المؤسسة على الإجابة على الاستبيان لانشغالهم وضيق وقتهم. والشكل رقم (2-3) يوضح ذلك.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

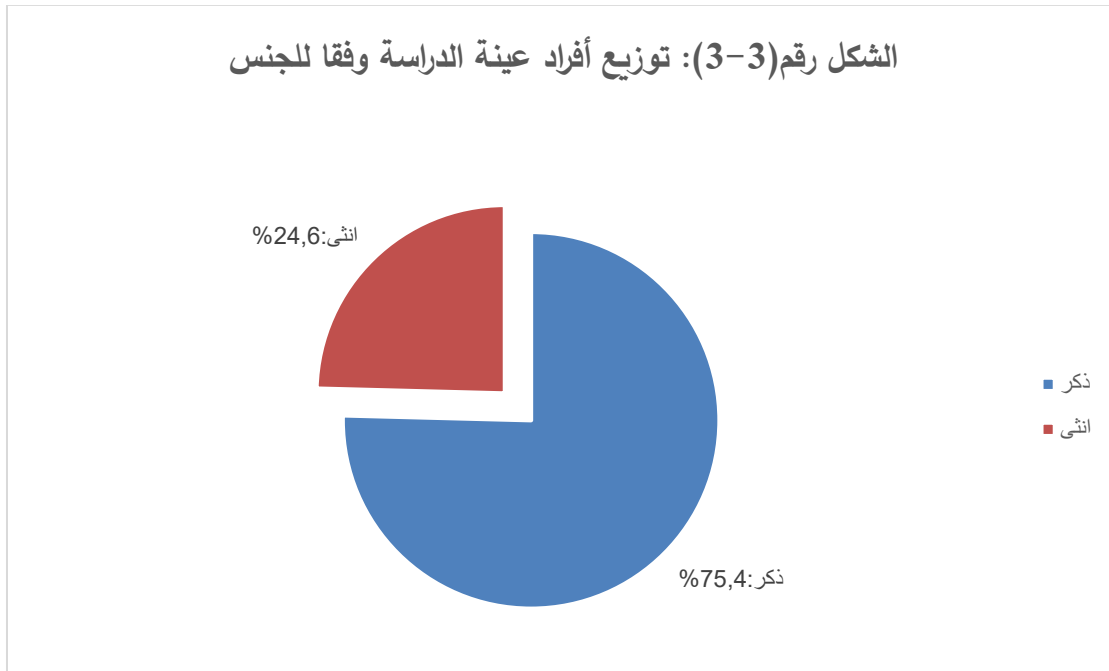
ثانياً: تحليل البيانات المتعلقة بالجنس:

الجدول رقم (3-10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	46	75.4
	أنثى	15	24.6
المجموع		61	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

من خلال الجدول رقم (3-10)، نلاحظ أن نسبة الذكور تمثل ما مقداره 75.4% من أفراد عينة الدراسة أي بعدد يقدر بـ 46 فرداً، بينما تمثل الإناث ما نسبته 24.6% أي بعدد يقدر بـ 15 فرداً، وهذا ما يشكل تمثيلاً قليلاً لفئة النساء في عينة الدراسة يمكن تفسيره بأن فئة المسيرين المستهدفة تضم غالباً أفراداً من فئة الرجال من جهة، ومن جهة أخرى فإن أغلب مؤسسات الدراسة هي مؤسسات تابعة إلى القطاع الصناعي الموسع (الصناعة، الصناعات الغذائية والأشغال العمومية والبناء والري) أي بنسبة 83% (وهذا ما يبينه فيما بعد الجدول 3-20)، والتي تتطلب متابعة ميدانية للأعمال وهذا ما يناسب الرجال أكثر من النساء. والشكل رقم (3-3) يوضح ذلك.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

ثالثاً: تحليل البيانات المتعلقة بالسن:

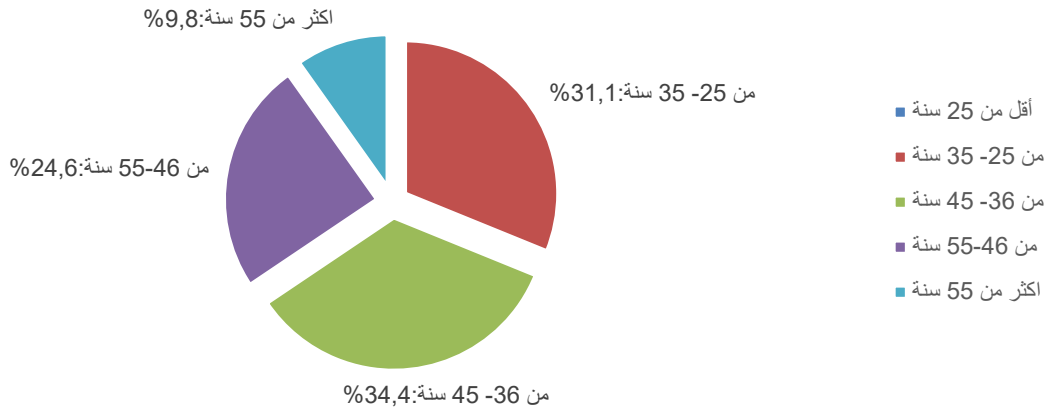
الجدول رقم (3-11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
السن	أقل من 25 سنة	0	0
	من 25 - 35 سنة	19	31.1
	من 36 - 45 سنة	21	34.4
	من 46 - 55 سنة	15	24.6
	أكثر من 55 سنة	6	9.9
المجموع		61	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

من خلال نتائج الجدول رقم (3-11)، والذي قسم إلى خمسة فئات عمرية، يتضح لنا أن أكبر نسبة من المجيبين على الاستبيان تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة بنسبة تقدر بـ 34.4% أي بعدد يقدر بـ 21 فرداً، تتبعه فئة الأفراد من 25 إلى 35 سنة بعدد يقدر بـ 19 فرداً بنسبة 31.1%. أما الأفراد الذين ينتمون للفئة من 46 إلى 55 سنة فتمثل نسبتهم 24.6%، فيما تمثل فئة أكثر من 55 سنة عدداً يقدر بـ 6 أفراد فقط من عينة الدراسة أي بنسبة تقدر بـ 9.9%. بينما نلاحظ أن الفئة الأولى والتي يكون فيها عمر الأفراد أقل من 25 سنة منعدمة. يمكن تفسير ذلك أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستهدفة في هذه الدراسة لا تلجأ إلى توظيف الأفراد الأقل من 25 سنة وذلك لنقص خبرتهم العملية، خاصة وأن أفراد الدراسة هم من مسيري المؤسسة. بينما يمكن تفسير النسبة الأكبر من أفراد العينة والمنتمين إلى الفئة الثالثة (من 36 إلى 45 سنة) أنها الفئة العمرية التي تجمع بين القوة والديناميكية والخبرة. ويوضح الشكل رقم (3-4) المقارنة بين الفئات العمرية.

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

رابعا: تحليل البيانات المتعلقة بالمستوى الدراسي

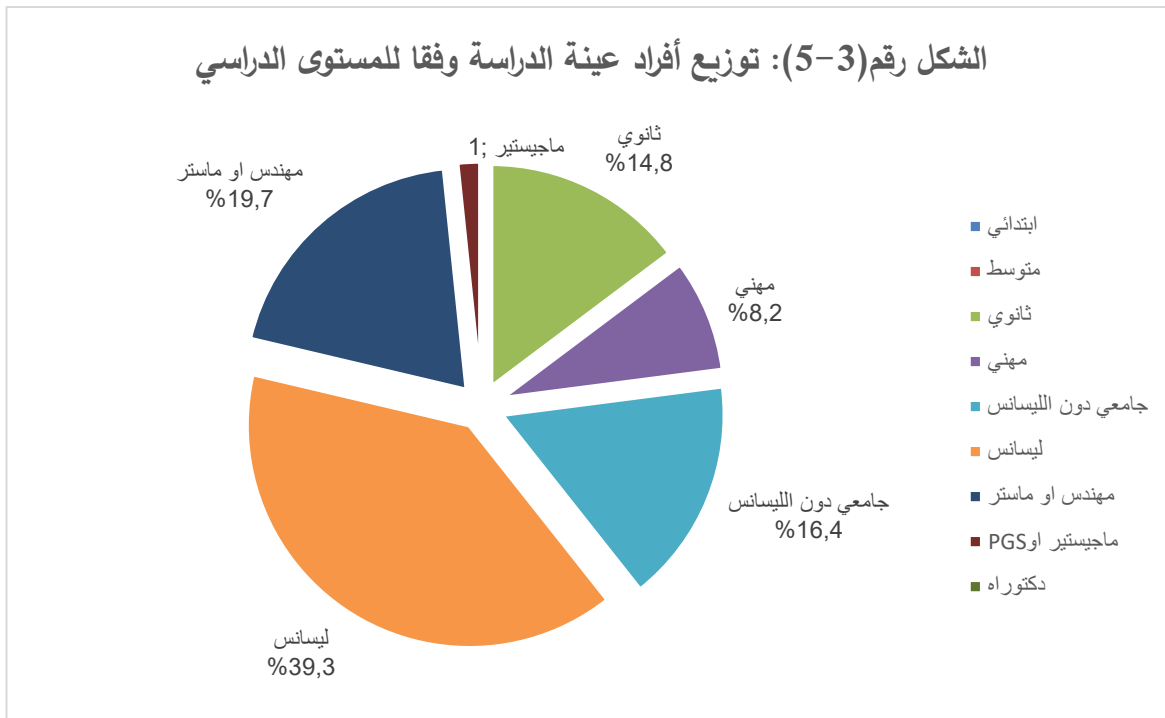
الجدول رقم (3-12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الدراسي

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
المستوى الدراسي	ابتدائي	0	0
	متوسط	0	0
	ثانوي	9	14.8
	مهني	5	8.2
	جامعي دون الليسانس	10	16.4
	ليسانس	24	39.3
	مهندس أو ماستر	12	19.7
	ماجستير أو دراسات عليا متخصصة PGS	1	1.6
	دكتوراه	0	0
المجموع		61	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-12) والمقسم إلى 9 مستويات دراسية، أن النسبة الأكبر من المستجوبين حاصلة على شهادة الليسانس، حيث قدر عددهم بـ 24 فردا من أفراد عينة الدراسة بنسبة تقدر بـ 39.3%، تليها نسبة الأفراد المتحصلين على شهادة مهندس أو شهادة الماستر بعدد أفراد يقدر

ب 12 فردا بنسبة مئوية تقدر ب 19.7%. أما ذوو مستوى تعليمي جامعي دون الليسانس (الذين لم يكملوا دراستهم الجامعية)، فيأتون في المرتبة الثالثة بنسبة تقدر ب 16.4%. كما نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الأفراد ذوي مستوى دراسي ثانوي ومهني يقدر بنسبة 14.8% و 8.2% على التوالي أي بعدد أفراد يقدر ب 9 و 5 على التوالي. بينما يشكل الأفراد الحاصلين على ماجستير أو دراسات عليا متخصصة نسبة 1.6% بعدد أفراد يقدر بفرد واحد فقط. فيما نجد نسبة منعدمة لكل من الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي ابتدائي ومتوسط وأيضا بالنسبة للأفراد الحاصلين على شهادة الدكتوراه. توضح النتائج المذكورة أن فئة المسيرين المستهدفة في هذا الاستبيان هي فئة ذات مستوى تعليمي مرتفع (77% هم ذوو مستوى جامعي فما فوق و 60.6% ذوو شهادات جامعية) وهذا نظرا لمتطلبات المناصب التي يشغلونها والتي تحتاج تكويننا علميا متخصص (ليسانس أو مهندس أو ماستر)، بينما يرجع عدد الأفراد الذين لديهم مستوى أقل من الليسانس (جامعي دون الليسانس، مهني وثانوي) إلى الخبرة العملية التي يتمتعون بها. فيما يشكل انعدام الأفراد ذوي مستوى ابتدائي أو متوسط طبيعيا نظرا لطبيعة الفئة المستهدفة في هذه الدراسة والمتمثلة في فئة المسيرين، أما بالنسبة لفئة الحاصلين على شهادة الدكتوراه والحاصلين على شهادة الماجستير فغالبا ما يتجه أصحابها إلى التدريس بالجامعة عوضا عن التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويمكن توضيح المقارنة من خلال الشكل رقم (3-5).



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الوظيفية

للتعرف على توزيع أفراد الدراسة حسب الخصائص الوظيفية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية

الخاصة بكل متغير، وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً: تحليل البيانات المتعلقة بالمركز الوظيفي

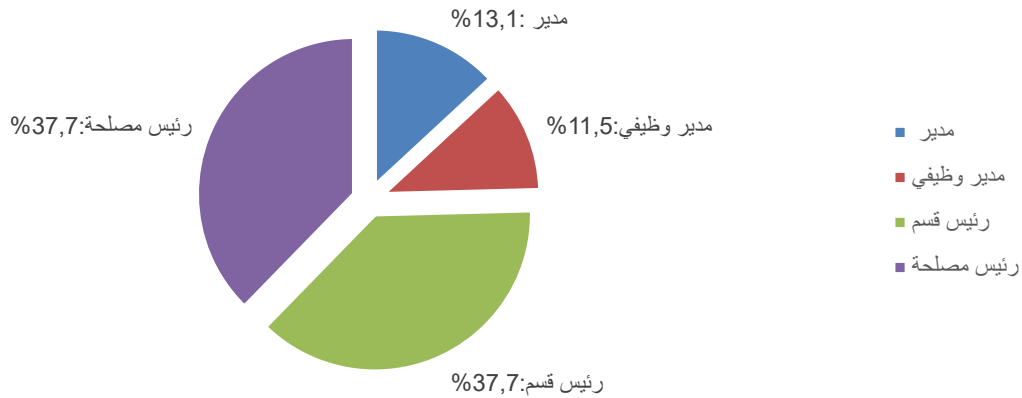
الجدول رقم (3-13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمنصب الوظيفي

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
المنصب	مدير	8	13.1
	مدير وظيفي	7	11.5
	رئيس قسم	23	37.7
	رئيس مصلحة	23	37.7
المجموع		61	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

تظهر نتائج الجدول رقم (3-13)، والذي تم تقسيمه إلى أربعة أقسام، أن رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح يشكلون نسبة متساوية تقدر بـ 37.7% بعدد 23 فرداً، أما نسبة المدراء فتقدر بـ 13.1% من عدد أفراد عينة الدراسة بتكرار 8 أفراد، بينما يشكل المدراء الوظيفيين (كمديري التسويق أو الإنتاج) نسبة 11.5% بعدد يقدر بـ 7 أفراد. حيث يمثل هذا التفاوت المستويات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية، والتي يكون فيها عدد أفراد المستوى الإداري التشغيلي (العملي) أكبر من عدد أفراد المستوى التكتيكي (يمكن القول أن معطيات هذه الدراسة تطمح لأن تكون أكثر موضوعية لأن أكثر من 75.4% من المسيرين المستهدفين ينتمون إلى المستوى العملي). أما بالنسبة لعدد أفراد العينة المنتمون إلى فئة المدراء وفئة المدراء التنفيذيين في هذه الدراسة، والمقدر عددهم بـ 8 و 7 على التوالي، فيشكل ارتباطهم بالعمل الميداني في المشاريع (الموزعة جغرافياً) أهم عائق لعدم قدرتهم على الإجابة على أسئلة الاستبيان. ويمكن توضيح المقارنة من خلال الشكل رقم (3-6).

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمنصب



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بالدورات التكوينية

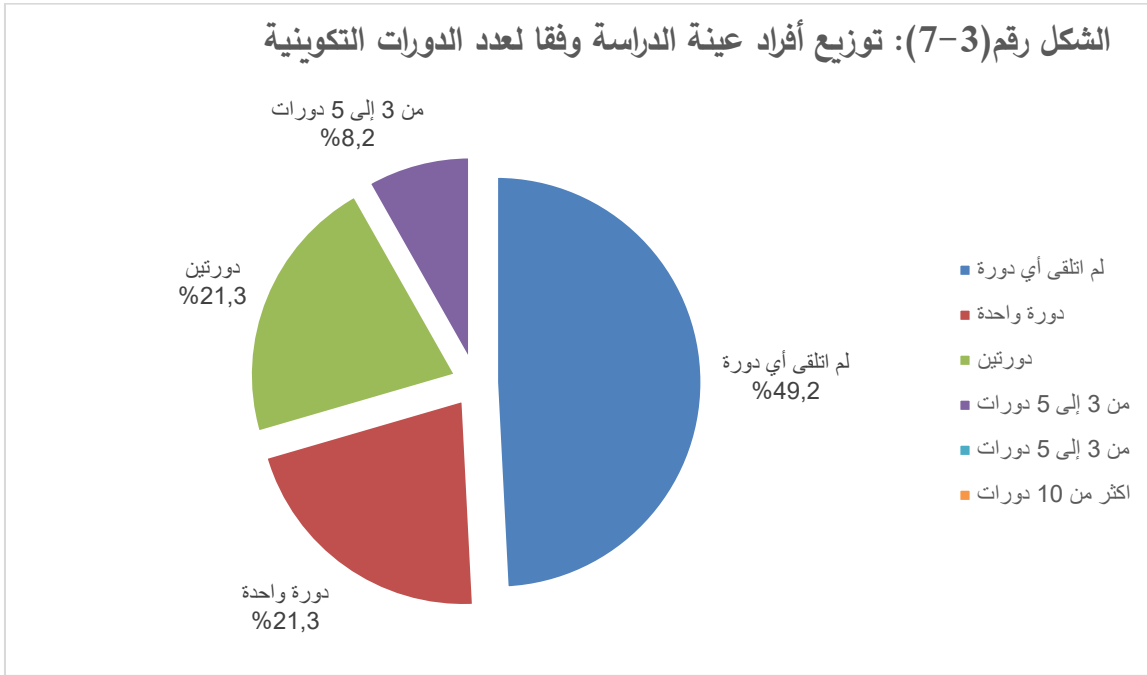
الجدول رقم (3-14): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لعدد الدورات التكوينية

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
الدورات التكوينية	لم أتلقى أي دورة	30	49.2
	دورة واحدة	13	21.3
	دورتين	13	21.3
	من 3 إلى 5 دورات	5	8.2
	من 6 إلى 10 دورات	0	0
	اكثر من 10 دورات	0	0
المجموع		61	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

من خلال الجدول رقم (3-14) والذي يوضح عدد الدورات التكوينية لأفراد عينة الدراسة، يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد العينة لم تتلق أي دورة تكوينية، بعدد يقدر بـ 30 فردا من مجموع 61 فردا المكونين لعينة الدراسة، أي بنسبة تساوي 49.2% وهي نسبة كبيرة تقارب نصف عدد المستجوبين، وهذا يشكل أمرا غير مقبول. فتقريبا نصف الإطارات المسيرة للمؤسسات عينة الدراسة لم تستعد من أي دورة تكوينية (وهذا ما يعني أن هذه المؤسسات عينة الدراسة لم تأخذ بعين الاعتبار التكوين كأحد العناصر الاستراتيجية في تطبيق برنامج التأهيل). فيما قدر عدد الأفراد الذين تلقوا دورة تكوينية واحدة

ب 13 فردا بالمساواة مع عدد الأفراد الذين تلقوا دورتين، أي بنسبة تقدر بـ 21.3% لكل منهما، بينما يشكل الأفراد الذين تلقوا بين 3 و5 دورات تكوينية نسبة 8.2% بعدد أفراد يقدر بـ 5 أفراد من مجموع أفراد عينة الدراسة المقدر بـ 61 فردا. فيما نجد نسبة منعدمة للأفراد الذين تلقوا أكثر من 6 دورات تكوينية. يمكن تفسير ذلك أن الفئة المستهدفة من الدورات التكوينية غالبا ما تكون من مستوى الإدارة العليا (المدرء) وذلك لقلّة عددهم من جهة وارتفاع التكاليف المرتبطة بالدورات التكوينية من جهة أخرى عند استهداف مختلف الفئات المعنية بالدورات التكوينية. ويمكن توضيح المقارنة من خلال الشكل رقم (7-3).



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

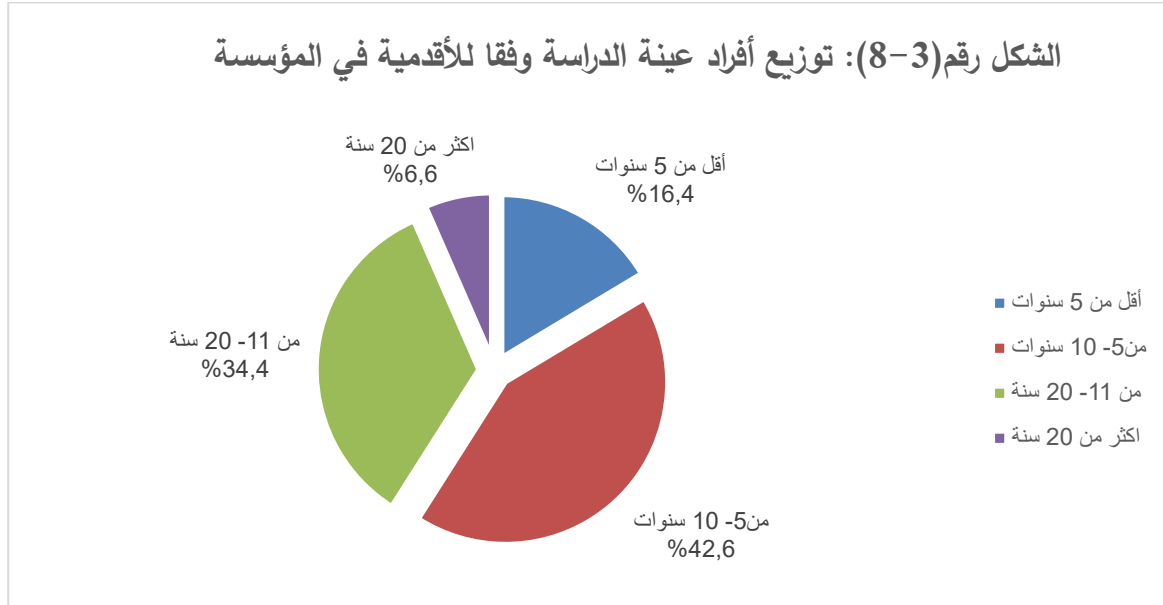
ثالثا: تحليل البيانات المتعلقة بالأقدمية في المؤسسة

الجدول رقم (3-15): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للأقدمية في المؤسسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
الأقدمية في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	10	16.4
	من 5- 10 سنوات	26	42.6
	من 11- 20 سنة	21	34.4
	أكثر من 20 سنة	4	6.6
المجموع		61	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

من خلال الجدول رقم (3-15)، والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة، نجد أن نسبة الأفراد الذين لديهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات تمثل أكبر نسبة، حيث قدرت بـ 42.6% وبعدها أفراد يقدر بـ 26 فردا من أفراد عينة الدراسة. تليها نسبة الأفراد الذين لديهم أقدمية من 11 إلى 20 سنة بعدد يقدر بـ 21 فردا بنسبة 34.4%، فيما يرتب ذوو الأقدمية أقل من 5 سنوات في المرتبة الثالثة بنسبة 16.4% بتكرار 10 أفراد. أما من يحوزون على أقدمية تفوق 20 سنة فيأتون في المرتبة الرابعة والأخيرة، حيث قدر عددهم بـ 4 أفراد بنسبة تساوي 6.6%. تعتبر هذه النتائج طبيعية، وهي تعكس الأقدمية الكبيرة التي يجب أن يتمتع بها مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تساعدهم في التعامل مع مختلف التهديدات والفرص التي يمكن أن تواجهها هذه المؤسسات. وبصفة عامة فإن أكثر من 2/5 من أفراد عينة الدراسة لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات وهذا ما يؤكد استقرارا كبيرا في الموارد البشرية للمؤسسات عينة الدراسة والذي يمكن أن يكون أحد مصادر الخبرة اللازمة من أجل التطبيق الجيد لبرنامج التأهيل. ويمثل الشكل رقم (3-8) المقارنة بين أفراد العينة وفقا للأقدمية.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة ببيانات المؤسسة

للتعرف على توزيع أفراد الدراسة حسب الخصائص المتعلقة بالمؤسسة، تم حساب التكرارات

والنسب المئوية الخاصة بكل متغير، وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً: تحليل البيانات المتعلقة بحجم المؤسسة

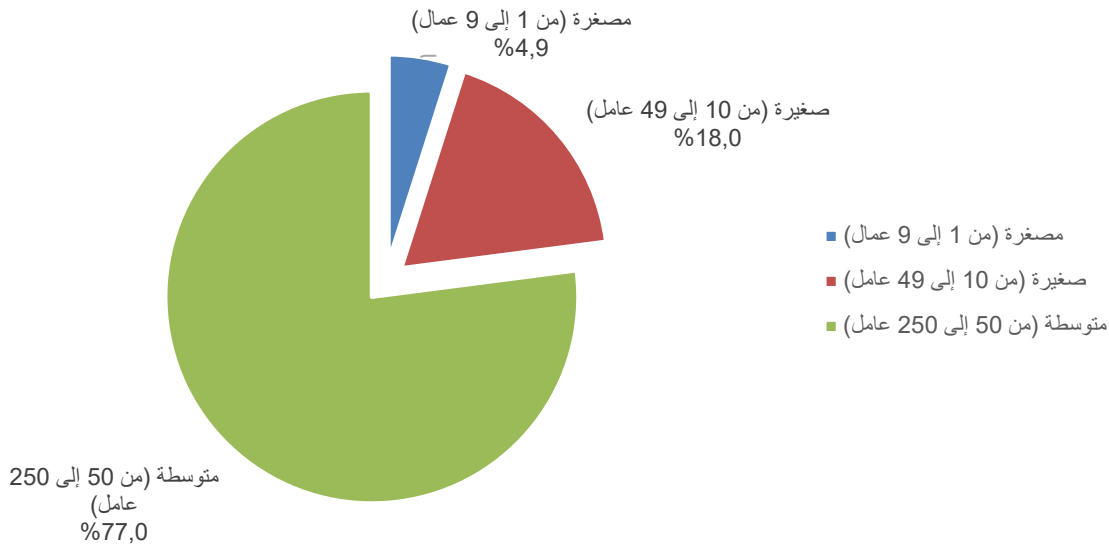
الجدول رقم (3-16): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لحجم المؤسسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
حجم المؤسسة	مصغرة (من 1 إلى 9 أجراء)	3	4.9
	صغيرة (من 10 إلى 49 أجير)	11	18.1
	متوسطة (من 50 إلى 250 أجير)	47	77
المجموع		61	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-16)، أن أفراد عينة الدراسة موزعون بحسب حجم المؤسسة إلى ما نسبته 77% كأفراد ينتمون إلى المؤسسات المتوسطة والتي تشغل من 50 إلى 250 أجير بصفة دائمة، حيث قدر عددهم بـ 47 فرداً من إجمالي أفراد عينة الدراسة المقدرين بـ 61 فرداً أي بنسبة 18.1%. فيما يمثل الأفراد المنتمون إلى المؤسسات الصغيرة التي يعمل فيها بصفة دائمة من 10 إلى 50 أجير ما مقداره 11 فرداً، وأخيراً أفراد المؤسسات المصغرة بـ 3 أفراد فقط بما نسبته 4.9% من أفراد عينة الدراسة. هذا يوضح أن أكثر من 3/4 من عينة الدراسة هي مؤسسات متوسطة طبقت البرنامج الوطني للتأهيل، في حين أن هذا البرنامج موجه بصفة خاصة إلى المؤسسات المصغرة والتي تشكل 97% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. والشكل رقم (3-9) يوضح المقارنة بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لحجم المؤسسة.

الشكل رقم (3-9): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لحجم المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بطبيعة المسير

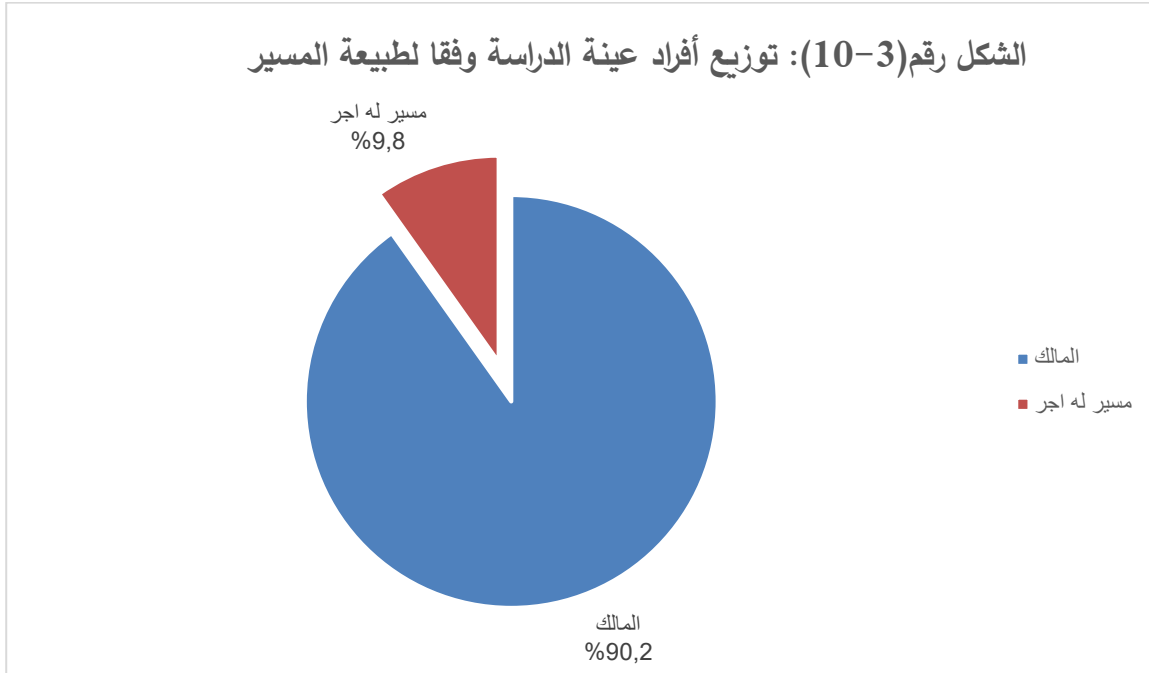
الجدول رقم (3-17): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لطبيعة المسير

النسبة %	العدد	البيان	المتغير
90.2	55	المالك	طبيعة المسير
9.8	6	مسير له اجر	
100	61	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

فيما يخص توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المسير، والتي قسمت إلى فئتين، فقد أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (3-17) أن ما نسبته 90.2% من أفراد العينة ينتمون إلى مؤسسات يكون فيها مالك المؤسسة هو نفسه المسير بمقدار 55 فردا، أما 9.8% من الأفراد (أي ما يقابل 6 أفراد) فينتمون إلى مؤسسات يتم فيها الفصل بين المالك والمسير، حيث يتولى شخص آخر غير المالك (مسير له أجر) مهمة تسيير المؤسسة، حيث يستخلص من هذا أن أغلبية المؤسسات عينة الدراسة هي مؤسسات عائلية ذات مركزية في التسيير. كذلك يمكن القول أن نسبة كبيرة من الملاك المسيرين لديهم مستوى تعليمي جامعي (الجدول 3-12) يسمح لهم بتسيير شؤون المؤسسة، ولا يرغبون في نفس الوقت أن

يقوم أي شخص آخر بتولي هذه المهمة لعدم توفر عنصر الثقة. حيث يوضح الشكل رقم (3-10) المقارنة بين أفراد عينة الدراسة وفقا لطبيعة المسير.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

ثالثا: تحليل البيانات المتعلقة بأقدمية المؤسسة

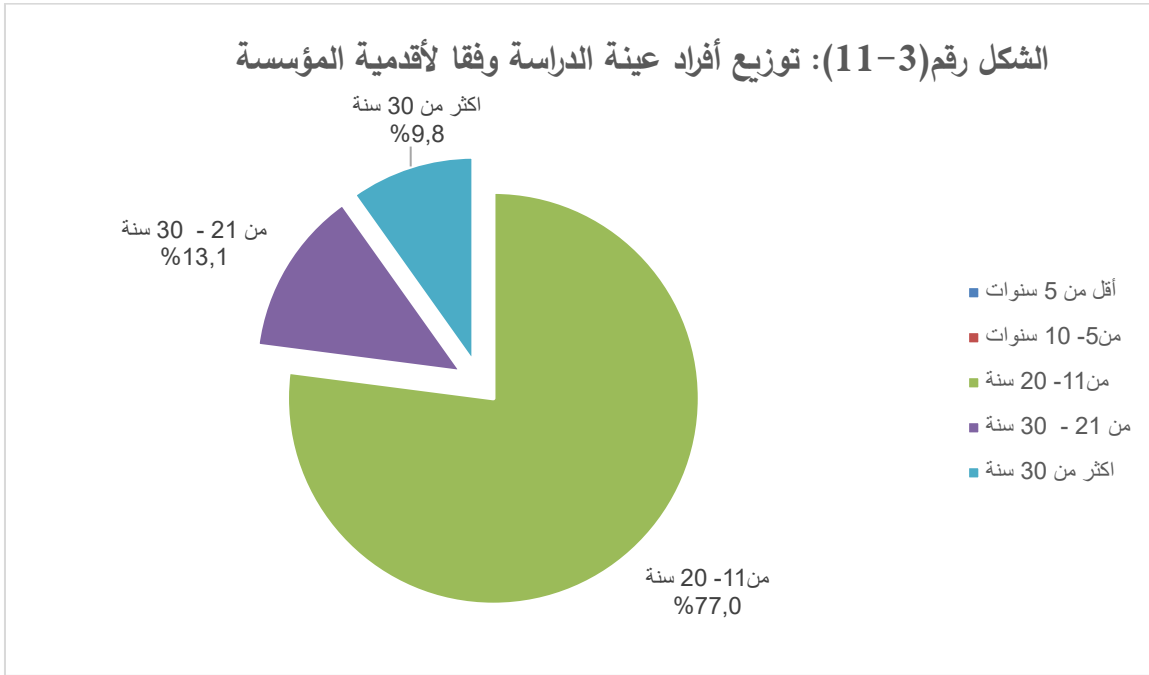
الجدول رقم (3-18): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لأقدمية المؤسسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
أقدمية المؤسسة	أقل من 5 سنوات	0	0
	من 5- 10 سنوات	0	0
	من 11- 20 سنة	47	77
	من 21 - 30 سنة	8	13.2
	أكثر من 30 سنة	6	9.8
المجموع		61	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-18)، أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تكون أقدميتها أقل من 10 سنوات منعدمة، فيما ينتمي 77% من أفراد العينة (بعدد يقدر بـ 47 فرد) إلى مؤسسات لها أقدمية من 11 إلى 20 سنة. كما نلاحظ أيضا أن هناك نسبة 8% من الأفراد المنتمون إلى مؤسسات تتمتع بأقدمية من 21 إلى 30 سنة بعدد يقدر بـ 8 أفراد، فيما

جاءت المؤسسات التي لديها أقدمية تفوق 30 سنة بعدد 6 أفراد أي ما نسبته 9.8%. أي أن 3/4 من مؤسسات الدراسة عمرها أقل من 21 سنة، إذن فبرنامج التأهيل يستهدف المؤسسات الجديدة نسبياً والمنشأة في إطار قانون ترقية الاستثمارات لسنة 2001. وبمقارنة نتائج هذا الجدول مع نتائج الجدول (3-16) يمكن استنتاج أن البرنامج الوطني للتأهيل استقطب المؤسسات المتوسطة (50 إلى 250 عامل) المنشأة حديثاً نسبياً (أقل من 21 سنة). كما تدل هذه الدراسة أن أقل من 10% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لديها أقدمية تفوق 30 سنة لديها خبرة متواضعة ونضج محدود. والشكل رقم (3-11) يوضح هذه المقارنة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

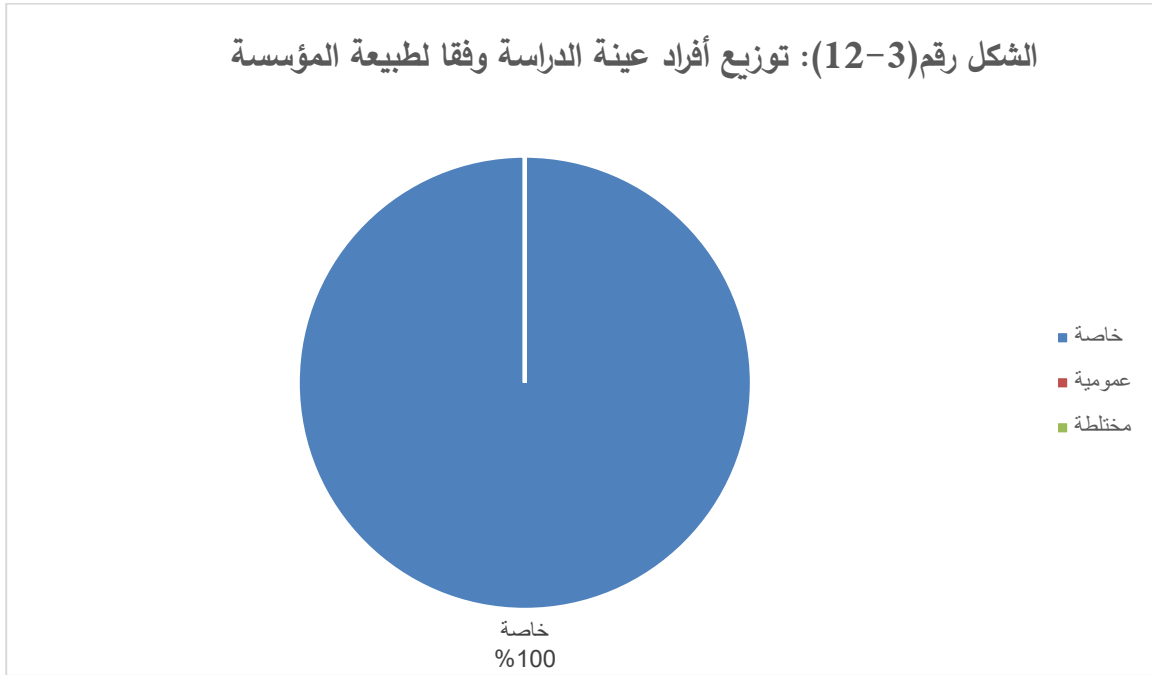
رابعاً: تحليل البيانات المتعلقة بطبيعة المؤسسة

الجدول رقم (3-19): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لطبيعة المؤسسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
طبيعة المؤسسة	خاصة	61	100
	عمومية	0	0
	مختلطة	0	0
المجموع		61	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

من الجدول رقم (3-19)، نلاحظ أن جميع أفراد عينة الدراسة والمقدر عددهم بـ 61 فرداً، ينتمون إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة. حيث لا توجد أي مؤسسة صغيرة ومتوسطة عمومية أو مختلطة ضمن هذه الدراسة. من الطبيعي أن تمثل المؤسسات الخاصة نسبة 100% من عينة الدراسة، وذلك أن أكبر نسبة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هي مؤسسات خاصة، ففي نهاية سنة 2016 قدرت نسبة المؤسسات الخاصة بـ 99.96% (1022231 مؤسسة) في مقابل نسبة 0.04% (390 مؤسسة) من المؤسسات العمومية. والشكل رقم (3-12) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لطبيعة المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

خامسا: تحليل البيانات المتعلقة بقطاع نشاط المؤسسة

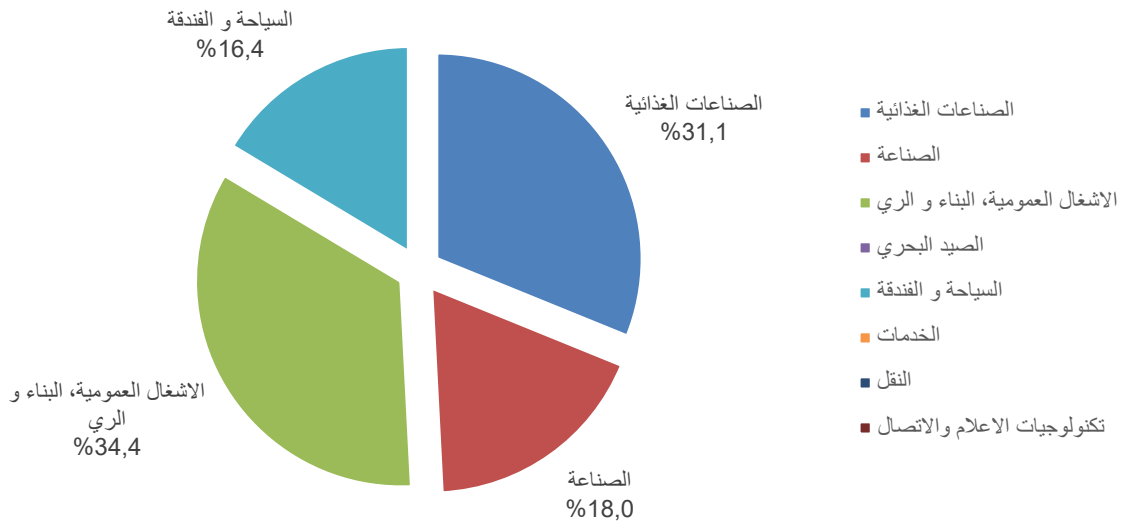
الجدول رقم (3-20): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لقطاع نشاط المؤسسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
قطاع النشاط	الصناعات الغذائية	19	31.1
	الصناعة	11	18
	الأشغال العمومية، البناء والري	21	34.4
	الصيد البحري	0	0
	السياحة والفندقة	10	16.5
	الخدمات	0	0
	النقل	0	0
	تكنولوجيات الإعلام والاتصال	0	0
المجموع		61	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (3-20)، أن أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى أربعة قطاعات فقط من بين القطاعات المعنية بعملية التأهيل، حيث يمثل قطاع الأشغال العمومية، البناء والري أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة والتي تقدر بـ 34.4% أي بعدد أفراد قدر بـ 21 فردا. ويأتي قطاع الصناعات الغذائية في المرتبة الثانية بعدد 19 فردا وبنسبة تقدر بـ 31.1%، فيما يحل كل من قطاعي الصناعة والسياحة والفندقة في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي بنسبة تقدر بـ 18% و 16.5% على التوالي. أي أن 4/5 من المؤسسات المطبقة للبرنامج الوطني للتأهيل (83.5%)، هي مؤسسات تنتمي إلى القطاع الصناعي الموسع (الصناعة، الصناعات الغذائية والأشغال العمومية، البناء والري) والشكل رقم (3-13) يوضح المقارنة بين أفراد عينة الدراسة وفقا لقطاع نشاط المؤسسة.

الشكل رقم (3-13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لقطاع نشاط المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

سادسا: تحليل البيانات المتعلقة بطبيعة برامج التأهيل السابقة:

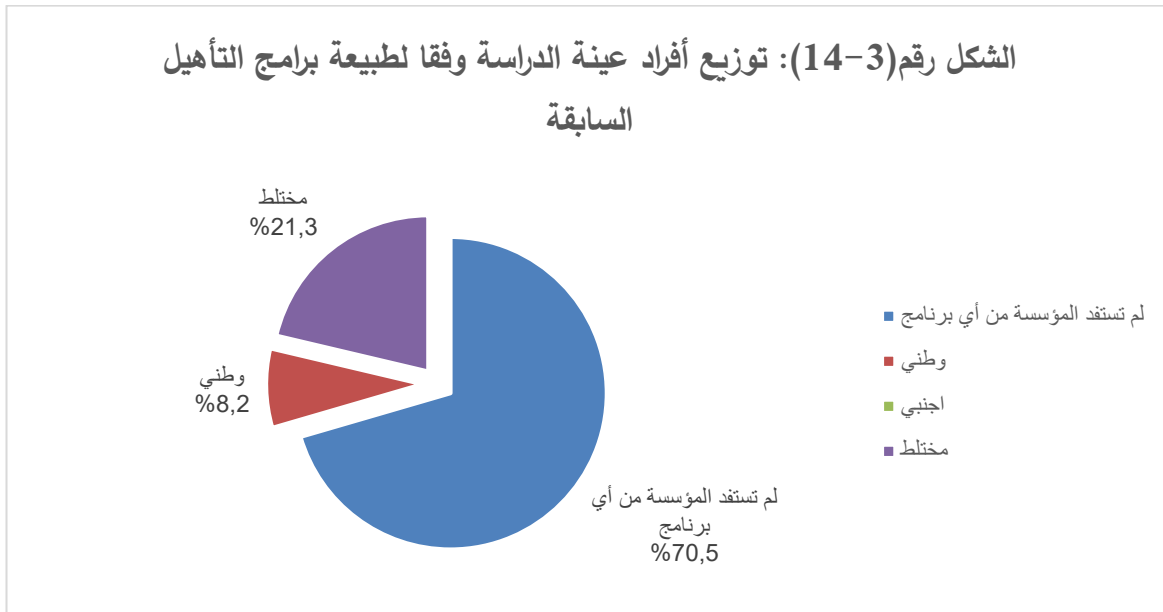
الجدول رقم (3-21): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لطبيعة برامج التأهيل السابقة

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
طبيعة برامج التأهيل السابقة	لم تستعد المؤسسة من أي برنامج	43	70.5
	وطني	5	8.2
	اجنبي	0	0
	مختلط	13	21.3
المجموع		61	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

من حيث الاستفادة من برامج التأهيل السابقة، يوضح لنا الجدول رقم (3-21)، أن 43 فردا من أفراد المؤسسات عينة الدراسة وبنسبة تقدر بـ 70.5% ينتمون إلى مؤسسات لم تستعد إطلاقا من برامج التأهيل. في حين أن 18 فردا فقط ينتمون إلى مؤسسات قامت سابقا بعملية التأهيل أي بنسبة 29.5%، والذين ينقسمون بدورهم إلى 13 فردا بنسبة 21.3% ينتمون إلى مؤسسات قامت ببرامج تأهيل مختلطة (جزائرية -أجنبية) و 5 أفراد ينتمون إلى مؤسسات قامت ببرامج تأهيل وطنية بنسبة 8.2%. فيما لم تقم أي مؤسسة من مؤسسات عينة الدراسة بالانضمام إلى برامج تأهيل أجنبية. من معطيات الجدول يتضح أن أكثر من 2/3 من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى مؤسسات استقادت حديثا

من برنامج للتأهيل، الشيء الذي يؤكد ضعف التفكير الاستراتيجي لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة وضعف تأثير الحملات التحسيسية التي قامت بها السلطات الحكومية في سبيل إنجاح برامج التأهيل. كما يتوضح أن عدم استفادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من برامج التأهيل الأجنبية يرجع بالأساس إلى أن تمويل هذه البرامج كان موجهًا بصفة أساسية إلى المؤسسات التي توظف أكثر من 50 عاملاً من جهة، ومن جهة أخرى يرجع ذلك إلى العراقيل البيروقراطية للانضمام لبرامج التأهيل الأجنبية. والشكل رقم (3-14) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لطبيعة برامج التأهيل السابقة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تحديد كل من مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، هذه الأخيرة التي تم الاعتماد عليها لتوزيع أداة الدراسة الأساسية المتمثلة في الاستبيان (الذي تم التحقق من صدقه وثباته بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية) الموزع على 61 فردا ينتمون إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة في 7 ولايات شرقية تتوزع بين أربعة قطاعات هي: الصناعات الغذائية، الصناعة، الأشغال العمومية، البناء والري، السياحة والفندقة.

بينت نتائج تحليل الإحصاء الوصفي أن أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والتي يكون مديروها هم الملاك الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي يسمح لهم بتسيير هذه المؤسسات. كما خلصنا في هذا الفصل أن أغلب المؤسسات المطبقة للبرنامج الوطني التأهيل لم تستفد من البرامج السابقة للتأهيل سواء كانت برامج وطنية أو مختلطة أو أجنبية.

الفصل الرابع

أثر تطبيق البرنامج الوطني للتأهيل
على الجودة في المؤسسات

محل الدراسة

تمهيد

يتضمن هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة والإجابة عن الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية لها، كما يتضمن اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية من أجل تفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة من منطلق أثر تطبيق البرنامج الوطني للتأهيل على جودة المنتوجات والخدمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فبعد استعراض الجانب المنهجي للدراسة في الفصل السابق، وبعد إدخال البيانات المجمعّة وترميزها، خضعت هذه البيانات لمجموعة من العمليات التحليلية الإحصائية. حيث اعتمدنا على مجموعة من الاختبارات الإحصائية لبناء نموذج الدراسة.

المبحث الأول: مدى توفر أبعاد التأهيل في المؤسسات محل الدراسة

تتضمن الإجابة على التساؤل الفرعي الأول والذي كان "ما مدى توفر أبعاد البرنامج الوطني للتأهيل في المؤسسات عينة الدراسة؟"، تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول المتعلق بأبعاد التأهيل، وكانت نتائج هذا التحليل وفق كل بعد كما يلي:

المطلب الأول: مدى توفر بعد التسيير الاستراتيجي والتنظيم بالمؤسسات محل الدراسة

يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول "التسيير الاستراتيجي والتنظيم" للمحور الأول للاستبيان.

الجدول رقم (4-1): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التسيير الاستراتيجي والتنظيم

الترتيب	اتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
3	موافق	0.574	4.07	0	0	8	41	12	ت	1
				0	0	13.1	67.2	19.7	%	
2	موافق	0.557	4.08	0	1	4	45	11	ت	2
				0	1.6	6.6	73.8	18	%	
1	موافق	0.695	4.13	0	2	5	37	17	ت	3
				0	3.3	8.2	60.6	27.9	%	
5	موافق	0.733	3.89	0	3	11	37	10	ت	4
				0	4.9	18	60.7	16.4	%	
6	موافق	0.853	3.85	2	2	9	38	10	ت	5
				3.3	3.3	14.7	62.3	16.4	%	
4	موافق	0.781	3.92	0	3	12	33	13	ت	6
				0	4.9	19.7	54.1	21.3	%	
-	موافق	-	3.989	المتوسط الحسابي العام						

- ت: التكرار، %: النسبة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يظهر من تحليل نتائج الجدول رقم (4-1)، أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر بعد التسيير الاستراتيجي والتنظيم في المؤسسات عينة الدراسة قد بلغ متوسط حسابي قدره 3.989 من أصل خمس درجات، وهذا ما يعني أن إجابات أفراد العينة على هذا البعد تتجه نحو **الموافقة**. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذا البعد بين 0.557 و0.853، أي أن التشتت ضعيف مما يبين درجة التجانس العالية في الإجابات. حيث تراوحت درجة الموافقة على هذا البعد بين متوسط حسابي قدره 4.13 وانحراف معياري قدره 0.695 للعبارة الثالثة والتي تنص على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يظهر بوضوح نطاق الإشراف والسلطة والمسؤولية، ومتوسط حسابي قدره 3.85 وانحراف معياري بلغ 0.853 بالنسبة للعبارة الخامسة التي مفادها أن وظيفة التسويق تعمل على إجراء دراسات للسوق بصفة مستمرة، إلا أن هناك تفاوت نسبي في ترتيب باقي فقرات هذا المحور، حيث جاءت العبارة الثانية في المرتبة الثانية والتي تنص على أن المؤسسة تعتمد خطوات ومراحل منتظمة في إعداد وتقييم استراتيجيتها، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.08 وانحراف معياري يساوي 0.557، وجاءت العبارة الأولى في المرتبة الثالثة والتي تنص على أن المؤسسة تعدل من استراتيجيتها عند حدوث تغييرات عميقة على مستوى بيئتها بمتوسط حسابي قدره 4.07 وانحراف معياري يساوي 0.574.

أما العبارة السادسة فقد جاءت في المرتبة الرابعة والتي تنص على أن وظيفة البحث والتطوير تعمل على تحسين وظائف المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 3.92 وانحراف معياري قدره 0.781، ثم تلتها العبارة الرابعة في المرتبة الخامسة والتي تنص على أن استراتيجية الموارد البشرية تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.89 وانحراف معياري يساوي 0.733. لذلك فإن قيم الانحراف المعياري تدل كلها على أن هناك تشتت ضعيف مما يبين درجة التجانس والتقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التسيير الاستراتيجي والتنظيم.

المطلب الثاني: مدى توفر بعد الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة

يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني "الموارد البشرية" للمحور الأول للاستبيان.

الجدول رقم (4-2): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الموارد البشرية

الترتيب	اتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة		
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
2	موافق	0.834	3.93	0	3	14	28	16	ت	7	
				0	4.9	23	45.9	26.2	%		
3	موافق	0.843	3.92	0	3	15	27	16	ت	8	
				0	4.9	24.6	44.3	26.2	%		
1	موافق	0.693	4.05	0	2	7	38	14	ت	9	
				0	3.3	11.5	62.2	23	%		
3	موافق	0.737	3.92	0	3	10	37	11	ت	10	
				0	4.9	16.4	60.7	18	%		
6	موافق	0.904	3.69	1	7	10	35	8	ت	11	
				1.6	11.5	16.4	57.4	13.1	%		
3	موافق	0.881	3.92	1	4	8	34	14	ت	12	
				1.6	6.6	13.1	55.7	23	%		
-	موافق	-	3.904	المتوسط الحسابي العام							

- ت: التكرار، %: النسبة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يشير الجدول رقم (4-2) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الموارد البشرية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 4.05 و 3.69 بانحراف معياري تراوح بين 0.693 و 0.904. حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد 3.904، والذي يشير إلى درجة الاستجابة **موافق** على سلم ليكرت الخماسي.

ولقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة التاسعة "تعتمد المؤسسة على نظام لتدقيق وظائف الموارد البشرية" بمتوسط بلغ 4.05 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ 3.904 وانحراف معياري بلغ 0.693، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة السابعة "تضمن المؤسسة تكوين المورد البشري لاكتساب المعارف النظرية الضرورية لأداء وظيفته بصفة دورية" بمتوسط حسابي قدره 3.93 وانحراف معياري

قدر بـ 0.834. تليها في المرتبة الثالثة كل من العبارات رقم ثمانية وعشرة وأثنا عشر بمتوسط قدره 3.92، بانحراف معياري بلغ 0.843 للعبارة الثامنة" يتم تدريب الموارد البشرية على اكتساب المهارات التطبيقية الضرورية لأداء مهامها بصفة دورية"، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.737 للعبارة العاشرة التي تنص على أن إطارات المؤسسة يشاركون في مختلف الاجتماعات والهيكل (حلقات الجودة، لجنة القيادة، اجتماعات التعبير الحر، هيكل اليقظة التكنولوجية)، فيما قدر الانحراف المعياري للعبارة الثانية عشر بـ 0.881 التي مفادها أن المؤسسة تعمل على تشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار. أما في المرتبة السادسة، فجاءت العبارة رقم احدى عشر التي تنص على أن الميزانية المخصصة للتكوين والتدريب تعتبر كافية، بمتوسط حسابي قدره 3.69 وبانحراف معياري قدره 0.904. ومنه، وبناء على قيمة المتوسط الحسابي لبعد الموارد البشرية، والذي يشير إلى درجة موافق، بانحراف معياري منخفض، مما يشير إلى وجود تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، فإن هناك موافقة على توفر بعد الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثالث: مدى توفر بعد الاستثمارات المادية والإنتاج والتنظيم بالمؤسسات محل الدراسة

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث "الاستثمارات المادية والإنتاج" للمحور الأول للاستبيان.

الجدول رقم (4-3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاستثمارات المادية والإنتاج

الترتيب	اتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1	موافق	0.592	4.18	0	1	3	41	16	ت	13
				0	1.6	4.9	67.3	26.2	%	
4	موافق	0.765	3.69	0	5	15	35	6	ت	14
				0	8.2	24.6	57.4	9.8	%	
2	موافق	0.635	4.11	0	2	3	42	14	ت	15
				0	3.3	4.9	68.8	23	%	
3	موافق	0.644	4.05	0	1	8	39	13	ت	16
				0	1.6	13.1	63.9	21.4	%	
-	موافق	-	4.008	المتوسط الحسابي العام						

- ت: التكرار، %: النسبة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يتبين لنا من تحليل الجدول رقم (4-3)، المتعلق بإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاستثمارات المادية والإنتاج، أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 4.008 من أصل 5 درجات، وهذا ما يعني أن إجابات أفراد العينة على هذا البعد تتجه نحو الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة بين 4.18 و3.69، بانحراف معياري تراوح بين 0.592 و0.765.

جاءت العبارة الثالثة عشر والتي تقول أن هناك تطوير مستمر لسيرورة الإنتاج أو تقديم الخدمة في المؤسسة (إعادة التنظيم، التحسين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.18 وبانحراف معياري قدر بـ 0.592، تلتها العبارة الخامسة عشر التي تنص على أن المؤسسة تعتمد على الإبداع والابتكار في عملية الإنتاج أو تقديم خدماتها بمتوسط حسابي 4.11 وبانحراف معياري 0.635.

كما حلت في المرتبة الثالثة العبارة السادسة عشر "تستخدم المؤسسة في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة معدات وأدوات ذات تكنولوجية حديثة" بمتوسط قدر بـ 4.05 وبانحراف معياري يساوي 0.644،

أما العبارة الرابعة عشر التي مفادها أن المؤسسة تعتمد على برامج للبحث والتطوير، فجاءت في المرتبة الرابعة لترتيب عبارات هذا البعد، بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري قدر بـ 0.765. تدل نتائج تحليل بعد الاستثمارات المادية والإنتاج على وجود تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حيث أنهم موافقون على وجود هذا البعد في المؤسسات محل الدراسة. حيث أن قيم الانحراف المعياري تبين أن التشتت ضعيف، مما يعكس أن درجة تقارب الإجابات كانت عالية.

المطلب الرابع: مدى توفر بعد التسويق بالمؤسسات محل الدراسة

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع "التسويق" للمحور الأول للاستبيان.

الجدول رقم (4-4): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التسويق

الترتيب	اتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
4	موافق	0.784	4.05	0	3	8	33	17	ت	17
				0	4.9	13.1	54.1	27.9	%	
2	موافق	0.670	4.13	0	0	10	33	18	ت	18
				0	0	16.4	54.1	29.5	%	
1	موافق بشدة	0.794	4.26	0	3	4	28	26	ت	19
				0	4.9	6.6	45.9	42.6	%	
5	موافق	0.957	3.98	2	3	7	31	18	ت	20
				3.3	4.9	11.5	50.8	29.5	%	
2	موافق	0.763	4.13	1	2	2	39	17	ت	21
				1.6	3.3	3.3	63.9	27.9	%	
-	موافق	-	4.111	المتوسط الحسابي العام						

- ت: التكرار، %: النسبة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يتبين لنا من نتائج تحليل البعد الرابع، والموضحة في الجدول رقم (4-4)، أن درجة الموافقة على توفر بعد التسويق في المؤسسات محل الدراسة قد بلغ متوسط حسابي قدره 4.111 من أصل 5 درجات، حيث أن درجة الموافقة على هذا البعد تراوحت بين متوسط حسابي قدره 4.26 وانحراف معياري بلغ 0.794 بالنسبة للعبارة التاسعة عشر، والتي جاءت الأولى في الترتيب، والتي تنص على أن المؤسسة تسعى لتوسيع قاعدة زبائنها واقتحام أسواق جديدة، ومتوسط حسابي قدره 3.98 وانحراف معياري بلغ 0.957 بالنسبة للعبارة العشرون، التي جاءت الخامسة في الترتيب، والتي تنص على أن المؤسسة تعمل على تطبيق طرق ترويجية متعددة (الإشهار، البيع الشخصي، الدعاية والنشر، الرعاية)، فيما تتفاوت باقي الفقرات في درجات الموافقة، حيث جاءت على النحو التالي:

العبارة الواحدة والعشرون والتي تنص على أن المؤسسة تعمل على توسيع شبكتها التوزيعية، والعبارة الثامنة عشر والتي مفادها أن " المؤسسة تعمل باستمرار على تطوير وابتكار المنتجات أو الخدمات" جاءت في المرتبة الثانية حيث بلغ متوسطهما الحسابي 4.13 وانحراف معياري يساوي 0.763 للعبارة الواحد والعشرون و 0.670 للعبارة الثامنة عشر، أما العبارة السابعة عشر التي تقول أن المؤسسة تقوم بإجراء بحوث دورية ومستمرة لكشف رغبات وحاجات الزبائن فقد جاءت في المرتبة الرابعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.05 وانحراف معياري يساوي 0.784 .

ومنه، وبناء على قيمة المتوسط الحسابي لبعد التسويق، والذي يشير إلى درجة موافق، بانحراف معياري منخفض، مما يشير إلى وجود تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، فإن هناك موافقة على توفر بعد التسويق في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الخامس: مدى توفر بعد التسيير المالي والتمويل بالمؤسسات محل الدراسة

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الخامس "التسيير المالي والتمويل" للمحور الأول للاستبيان.

الجدول رقم (4-5): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التسيير المالي والتمويل

الترتيب	اتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
3	موافق	0.822	3.92	0	5	8	35	13	ت	22
				0	8.2	13.1	57.4	21.3	%	
2	موافق	0.990	3.95	1	5	10	25	20	ت	23
				1.6	8.2	16.4	41	32.8	%	
5	موافق	0.837	3.64	0	7	15	32	7	ت	24
				0	11.5	24.5	52.5	11.5	%	
4	موافق	0.963	3.80	2	3	14	28	14	ت	25
				3.2	4.9	23	45.9	23	%	
5	موافق	1.081	3.64	3	4	20	19	15	ت	26
				4.9	6.6	32.8	31.1	24.6	%	
1	موافق	0.574	4.07	0	1	5	44	11	ت	27
				0	1.6	8.3	72.1	18	%	
-	موافق	-	3.836	المتوسط الحسابي العام						

- ت: التكرار، %: النسبة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يتبين لنا من نتائج تحليل البعد الخامس من أبعاد التأهيل، والموضحة في الجدول رقم (4-5)، المتعلق بمدى توفر بعد التسيير المالي والتمويل في المؤسسات عينة الدراسة، أن درجة الموافقة قد بلغت متوسط حسابي قدر بـ 3.836 من أصل 5 درجات، حيث تراوحت درجة الموافقة على فقرات هذا البعد بين متوسط حسابي قدره 4.07 وانحراف معياري بلغ 0.574 بالنسبة للعبارة السابعة والعشرون، والتي جاءت في المرتبة الأولى، التي تنص على أن المؤسسة تعمل على وضع نظام لمراقبة التسيير، ومتوسط حسابي قدره 3.64 بالنسبة للعبارة الرابعة والعشرون "تحدد المؤسسة التكاليف الثابتة والمتغيرة بدقة" وانحراف معياري 0.837 والسادسة والعشرون "تسعى المؤسسة إلى استخدام المعايير المحاسبية

الدولية IAS/IFRS " بانحراف معياري 1.081 اللتان جاءتا في المرتبة الخامسة، وتفاوت باقي الفقرات في درجات الموافقة، حيث جاءت على النحو التالي:

العبارة الثالثة والعشرون، التي كانت الثانية في الترتيب، والتي تنص على أن لدى المؤسسة الأموال اللازمة لتغطية نشاطات الاستغلال (رأس مال عامل/متداول كافي)، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.95، وبانحراف معياري يساوي 0.990، أما العبارة الثانية والعشرون فقد جاءت الثالثة في الترتيب والتي تنص على أن هناك توازن في المزيج التمويلي للمؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.92، وانحراف معياري يساوي 0.822، وجاءت العبارة الخامسة والعشرون في المرتبة الرابعة والتي تنص على المؤسسة تسعى إلى استخدام المحاسبة التحليلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.80، وبانحراف معياري يساوي 0.963.

بما أن نسب الانحراف المعياري جاءت محصورة ما بين (0.574 و 1.081)، والتي تدل على أن التشتت كان ضعيفا مما يبين درجة التجانس العالية والتقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه الموافقة على توفر بعد التسيير المالي والتمويل في المؤسسات عينة الدراسة.

المطلب السادس: مدى توفر بعد نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالمؤسسات محل الدراسة

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد السادس "نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال" للمحور الأول للاستبيان.

الجدول رقم (4-6): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد نظام المعلومات وتكنولوجيات

الإعلام والاتصال

الترتيب	اتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
6	موافق	0.843	3.70	0	5	18	28	10	ت	28
				0	8.2	29.5	45.9	16.4	%	
3	موافق	0.669	4.05	0	3	3	43	12	ت	29
				0	4.9	4.9	70.5	19.7	%	
2	موافق	0.671	4.18	0	1	6	35	19	ت	30
				0	1.6	9.8	57.5	31.1	%	
4	موافق	0.682	4.03	0	2	7	39	13	ت	31
				0	3.3	11.5	63.8	21.4	%	
5	موافق	0.870	3.90	1	3	11	32	14	ت	32
				1.6	4.9	18	52.5	23	%	
1	موافق بشدة	0.882	4.30	1	2	5	23	30	ت	33
				1.6	3.3	8.2	37.7	49.2	%	
-	موافق	-	4.027	المتوسط الحسابي العام						

- ت: التكرار، %: النسبة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يشير الجدول رقم (4-6)، إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمدى توفر بعد نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في المؤسسات عينة الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3.70 و 4.30 وانحراف معياري تراوح بين 0.669 و 0.882 حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد 4.027، والذي يشير إلى درجة الاستجابة **موافق** على سلم ليكرت الخماسي.

ولقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة الثالثة والثلاثون " تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بآراء الزبائن " بمتوسط بلغ 4.30 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، بانحراف معياري بلغ 0.882، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة الثلاثون " تتوفر المؤسسة على وسائل حديثة كافية للإعلام والاتصال (موقع إلكتروني، شبكة داخلية-إنترنت-)، شبكة خارجية-إكسترنانت-)، برامج الإعلام الآلي للتسيير)" بمتوسط حسابي قدره 4.18 وانحراف معياري قدر بـ 0.671. تليها في المرتبة الثالثة العبارة التاسعة والعشرون التي تنص أن للمؤسسة القدرة على استغلال الفرص الموجودة في المحيط في الوقت المناسب بمتوسط قدره 4.05، وبانحراف معياري بلغ 0.669.

كما جاءت العبارة الواحدة والثلاثون " تتوفر المؤسسة على بنك للمعلومات فيما يتعلق بمحيطها" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 4.03 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.682، فيما حلت العبارة الثانية والثلاثون التي مفادها أن المؤسسة تشجع انتقال المعلومات من أسفل المستوى الإداري إلى أعلاه (المبادرات، المشاركة في اتخاذ القرار)، بمتوسط حسابي بلغ 3.90 بانحراف معياري 0.870. أما في المرتبة السادسة، فجاءت العبارة الثامنة والعشرون التي تنص على أن المؤسسة تستطيع التكيف مع التغيرات التكنولوجية (البيع عبر الإنترنت، الدفع الإلكتروني)، بمتوسط حسابي قدره 3.70 وبانحراف معياري قدره 0.843.

ومنه، وبناء على قيمة المتوسط الحسابي لبعده نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، والذي يشير إلى درجة موافق، بانحراف معياري منخفض، مما يشير إلى وجود تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، فإن هناك موافقة على توفر بعد نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب السابع: مدى توفر بعد سياسة الجودة بالمؤسسات محل الدراسة

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد السابع " سياسة الجودة " للمحور الأول للاستبيان.

الجدول رقم (4-7): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد سياسة الجودة

الترتيب	اتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
3	موافق	0.640	4.05	0	2	4	42	13	ت	34
				0	3.3	6.6	68.9	21.4	%	
4	موافق	0.805	3.95	0	2	15	28	16	ت	35
				0	3.3	24.6	45.9	26.2	%	
2	موافق بشدة	0.733	4.21	0	1	8	29	23	ت	36
				0	1.6	13.1	47.5	37.8	%	
1	موافق بشدة	0.636	4.28	0	1	3	35	22	ت	37
				0	1.6	4.9	57.4	36.1	%	
3	موافق	0.617	4.05	0	1	7	41	12	ت	38
				0	1.6	11.5	67.2	19.7	%	
4	موافق	0.762	3.95	0	1	16	29	15	ت	39
				0	1.6	26.2	47.5	24.7	%	
-	موافق	-	4.087	المتوسط الحسابي العام						

- ت: التكرار، %: النسبة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يظهر من تحليل نتائج الجدول رقم (4-7)، أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر بعد سياسة الجودة في المؤسسات عينه الدراسة قد بلغ متوسط حسابي قدره 4.087 من أصل خمس درجات، وهذا ما يعني أن إجابات أفراد العينة على هذا البعد تتجه نحو الموافقة. حيث تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذا البعد بين 0.617 و0.805، أي أن التشتت ضعيف مما يبين درجة التجانس العالية في الإجابات. حيث تراوحت درجة الموافقة على هذا البعد بين متوسط حسابي قدره بـ 4.28 وانحراف معياري قدره 0.636 للعبارة السابعة والثلاثون والتي تنص على أن المؤسسة تحسن باستمرار من جودة منتجاتها وخدماتها، ومتوسط حسابي قدره 3.95 بالنسبة للعبارتين الخامسة والثلاثون "تسعى المؤسسة إلى

الحصول على شهادات جودة وطنية (TEJ) " بانحراف معياري 0.805 والتاسعة والثلاثون" توفر المؤسسة الوسائل اللازمة لتطوير سياسات الجودة (تجديد وتنويع شهادات الجودة، الاستعانة بالكفاءات الخارجية، توفير تجهيزات عصرية) " بانحراف معياري 0.762، إلا أن هناك تفاوت نسبي في ترتيب باقي فقرات هذا المحور، حيث جاءت العبارة السادسة والثلاثون في المرتبة الثانية والتي تنص على أن المؤسسة تسعى إلى الحصول على شهادات جودة عالمية (ISO)، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.21 بانحراف معياري يساوي 0.733، فيما جاءت العبارتان الرابعة والثلاثون " هناك التزام من الإدارة بتطبيق برنامج الجودة (إجراء الجمعية العامة لتحسين الجودة، التحقق الميداني في ورشات العمل) " والثامنة والثلاثون " تلزم الإدارة العليا مختلف المستويات الإدارية بتطبيق أنظمة الجودة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ قدره 4.05، حيث قدر الانحراف المعياري للعبارة رقم 34 بـ 0.640، فيما قدر الانحراف المعياري للعبارة رقم 38 بـ 0.617.

لذلك فإن قيم الانحراف المعياري تدل كلها على أن هناك تشتت ضعيف مما يبين درجة التجانس والتقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الموافقة على توفر بعد سياسة الجودة في المؤسسات محل الدراسة.

كما يمكن من خلال استغلال نتائج الجداول أرقام (من 4-1 إلى 4-7)، إعداد الجدول رقم (4-8)، الذي يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول حسب كل الأبعاد مجتمعة.

الجدول رقم (4-8): درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى توفر أبعاد التأهيل

الترتيب	اتجاه الإجابات	المتوسط الحسابي	البعد
5	موافق	3.989	التسيير الاستراتيجي والتنظيم
6	موافق	3.904	الموارد البشرية
4	موافق	4.008	الاستثمارات المادية والإنتاج
1	موافق	4.111	التسويق
7	موافق	3.836	التسيير المالي والتمويل
3	موافق	4.027	نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال
2	موافق	4.087	سياسة الجودة
-	موافق	3.994	المتوسط الحسابي العام للمحور الأول

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يظهر الجدول رقم (4-8)، ترتيب أبعاد المحور الأول المتعلق بأبعاد التأهيل في المؤسسات محل الدراسة، حيث يقدر المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بـ 3.994 والذي يشير إلى أن اتجاه الإجابات كان في درجة موافق على سلم ليكرت الخماسي.

تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الأول بين 4.111 لبعد التسويق في المرتبة الأولى و3.836 لبعد التسيير المالي والتمويل في المرتبة السابعة، فيما تتفاوت باقي الأبعاد في المتوسطات الحسابية، حيث جاءت على النحو التالي:

البعد المتعلق ب سياسة الجودة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.087، كما جاء بعد نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.027. فيما حل بعد الاستثمارات المادية والإنتاج في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.008.

أما فيما يتعلق ببعد التسيير الاستراتيجي والتنظيم فقد جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.989، وفي المرتبة السادسة حل بعد الموارد البشرية بمتوسط حسابي بلغ 3.904.

وعليه فإنه بناء على ما سبق من التحليل الإحصائي لجميع الأبعاد المتعلقة بأبعاد التأهيل، نجد أن مستوى توفر الأبعاد مجتمعة في المؤسسات محل الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة هو **عالي**، و دليل ذلك هو المتوسط الحسابي العام للمحور ككل الذي بلغ القيمة 3.994 وهي قيمة تقع في حدود الفئة الرابعة أي ما بين 3.4 و 4.2 و التي تقابل الخلية عالي، وبما أن تشتت الإجابات جاء في مجمل الأبعاد ضعيفا فهذا يدل على تقارب وتجانس إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه توفر كل أبعاد التأهيل في المؤسسات عينة الدراسة.

المبحث الثاني: مدى جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة

تتضمن الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني والذي كان " ما مدى جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين؟"، تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني المتعلق بأبعاد الجودة، وكانت نتائج هذا التحليل وفق كل بعد كما يلي.

المطلب الأول: مدى توفر بعد الأداء في منتوجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة

يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول "الأداء" للمحور الثاني للاستبيان.

الجدول رقم (4-9): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأداء

الترتيب	اتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1	موافق	0.619	4.18	0	2	1	42	16	ت	40
				0	3.3	1.6	68.9	26.2	%	
1	موافق	0.671	4.18	0	2	3	38	18	ت	41
				0	3.3	4.9	62.3	29.5	%	
-	موافق	-	4.18	المتوسط الحسابي العام						

- ت: التكرار، %: النسبة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبين لنا من تحليل الجدول رقم (4-9)، المتعلق بإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأداء، أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 4.18 من أصل 5 درجات، وهذا ما يعني أن إجابات أفراد العينة على هذا البعد تتجه نحو **الموافقة** على توفر بعد الأداء في منتوجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة، حيث تساوى المتوسط الحسابي للعبارتين والذي قدر بـ 4.18، بانحراف معياري بلغ 0.619 للعبارة الأربعون التي مفادها " يتوفر المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة على كافة الخصائص الأساسية " و 0.671 للعبارة الواحد والأربعون التي تنص أن منتجات أو خدمات المؤسسة ذات أداء

عالي وفقا لما يطلبه الزبون. لذلك فإن قيم الانحراف المعياري تدل كلها على أن هناك تشتت ضعيف مما يبين درجة التجانس والتقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الأداء .

المطلب الثاني: مدى توفر بعد السمات والملاح في منتجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة
يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني " السمات والملاح " للمحور الثاني للاستبيان .

الجدول رقم (4-10): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد السمات والملاح

الترتيب	اتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1	موافق بشدة	0.679	4.20	0	1	6	34	20	ت	42
				0	1.6	9.9	55.4	32.8	%	
2	موافق	0.826	3.98	1	3	6	37	14	ت	43
				1.6	4.9	9.8	60.7	23	%	
-	موافق	-	4.09	المتوسط الحسابي العام						

- ت: التكرار ، %: النسبة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يشير الجدول رقم (4-10) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد السمات والملاح، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد 4.09، والذي يشير إلى درجة الاستجابة **موافق** على سلم ليكرت الخماسي.

ولقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة الثانية والأربعون " تعمل المؤسسة باستمرار على إضافة خصائص جديدة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها " بمتوسط بلغ 4.20 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ 4.09 وانحراف معياري بلغ 0.679. أما في المرتبة الثانية، فجاءت العبارة الثالثة والأربعون التي مفادها " يتفوق المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة عما يقدمه المنافسون من حيث الخصائص الملحقة (التغليف، خدمات ما بعد البيع) " بمتوسط حسابي بلغ 3.98 وانحراف معياري قدر بـ 0.826..

ومنه، وبناء على قيمة المتوسط الحسابي لبعده السمات والملاح، والذي يشير إلى درجة موافق، بانحراف معياري منخفض، مما يشير إلى وجود تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، فإن هناك موافقة على توفر بعد السمات والملاح في منتجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثالث: مدى توفر بعد الاعتمادية في منتجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة

يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث " الاعتمادية " للمحور الثاني للاستبيان.

الجدول رقم (4-11): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاعتمادية

الترتيب	اتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
3	موافق	1.008	4.02	0	6	12	18	25	ت	44
				0	9.8	19.7	29.5	41	%	
2	موافق	0.798	4.11	0	3	7	31	20	ت	45
				0	4.9	11.5	50.8	32.8	%	
1	موافق	0.663	4.16	0	1	6	36	18	ت	46
				0	1.6	9.9	59	29.5	%	
-	موافق	-	4.09	المتوسط الحسابي العام						

- ت: التكرار، %: النسبة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبين لنا من تحليل الجدول رقم (4-11)، المتعلق بإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاعتمادية، أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 4.09 من أصل 5 درجات، وهذا ما يعني أن إجابات أفراد العينة على هذا البعد تتجه نحو **الموافقة**، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 4.16 و4.02، بانحراف معياري تراوح بين 0.663 و1.008.

جاءت العبارة السادسة والأربعون والتي تقول أن منتجات أو خدمات المؤسسة يمكن الاعتماد عليها بدرجة ثقة عالية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.16 وبانحراف معياري قدره 0.663،

تلتها العبارة الخامسة والأربعون التي مفادها أن " هناك توافق بين المميزات و الاستخدامات للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة " بمتوسط حسابي 4.11 و بانحراف معياري 0.798.

كما حلت في المرتبة الثالثة العبارة الرابعة والأربعون " شكاوى الزبائن حول منتجات أو خدمات المؤسسة ضئيلة جدا " بمتوسط قدر ب 4.02 و بانحراف معياري يساوي 1.008.

تدل نتائج تحليل بعد الاعتمادية على وجود تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حيث أنهم موافقون على وجود هذا البعد في منتجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة. حيث أن قيم الانحراف المعياري تبين أن التشتت ضعيف، مما يعكس أن درجة تقارب الإجابات كانت عالية.

المطلب الرابع: مدى توفر بعد المطابقة في منتجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة

يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع " المطابقة " للمحور الثاني للاستبيان.

الجدول رقم (4-12): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المطابقة

الترتيب	اتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2	موافق بشدة	0.552	4.28	0	1	0	41	19	ت	47
				0	1.6	0	67.2	31.2	%	
4	موافق	0.806	4.02	0	4	7	34	16	ت	48
				0	6.6	11.5	55.7	26.2	%	
3	موافق	0.700	4.10	0	2	6	37	16	ت	49
				0	3.3	9.8	60.7	26.2	%	
1	موافق بشدة	0.822	4.39	0	4	1	23	33	ت	50
				0	6.6	1.6	37.7	54.1	%	
-	-	-	4.19	المتوسط الحسابي العام						

- ت: التكرار ، %: النسبة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبين لنا من نتائج تحليل البعد الرابع، والموضحة في الجدول رقم (4-12)، أن درجة الموافقة على توفر بعد المطابقة في منتوجات المؤسسات محل الدراسة قد بلغ متوسط حسابي قدر بـ 4.19 من أصل 5 درجات، والذي يشير إلى درجة الاستجابة **موافق** على سلم ليكرت الخماسي، بانحراف معياري تراوح بين 0.822 و0.552.

ولقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة الخمسون " تحافظ المؤسسة على مخزونها المستخدم في الإنتاج أو تقديم الخدمة من التلف (المواد الأولية، المنتجات النهائية)" بمتوسط حسابي بلغ 4.39 وبانحراف معياري قدر بـ 0.822، تلتها في المرتبة الثانية العبارة السابعة والأربعون " تعتمد المؤسسة سياسات واضحة لجعل المنتج أو الخدمة مطابقة للمواصفات المطلوبة " بمتوسط حسابي 4.28 وبانحراف معياري 0.552 وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة التاسعة والأربعون " تطبق المؤسسة مراقبة الجودة طيلة عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة " بمتوسط حسابي 4.10 وبانحراف معياري 0.700 ، أما في المرتبة الرابعة فجاءت العبارة الثامنة والأربعون " الانحرافات في مواصفات المنتج أو الخدمة تقع ضمن الحدود المسموح بها (الهوامش، مهلة تقديم الخدمة) " بمتوسط حسابي بلغ 4.02 وبانحراف معياري قدر بـ 0.806.

تدل نتائج تحليل بعد المطابقة على وجود تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حيث أنهم موافقون على وجود هذا البعد في منتوجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة. حيث أن قيم الانحراف المعياري تبين أن التشتت ضعيف، مما يعكس أن درجة تقارب الإجابات كانت عالية.

المطلب الخامس: مدى توفر بعد قابلية الصيانة في منتوجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة
يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الخامس " قابلية الصيانة " للمحور الثاني للاستبيان.

الجدول رقم (4-13): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد قابلية الصيانة

الترتيب	اتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
4	موافق	0.814	4.07	0	4	6	33	18	ت	51
				0	6.6	9.8	54.1	29.5	%	
3	موافق بشدة	0.615	4.30	0	0	5	33	23	ت	52
				0	0	8.2	54.1	37.7	%	
2	موافق بشدة	0.684	4.36	0	0	7	25	29	ت	53
				0	0	11.5	41	47.5	%	
1	موافق بشدة	0.694	4.43	0	1	4	24	32	ت	54
				0	1.6	6.6	29.3	52.5	%	
-	موافق بشدة	-	4.29	المتوسط الحسابي العام						

- ت: التكرار، %: النسبة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتبين لنا من نتائج تحليل البعد الخامس، والموضحة في الجدول رقم (4-13)، أن درجة الموافقة على توفر بعد قابلية الصيانة في منتوجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة قد بلغ متوسط حسابي قدر بـ 4.29 من أصل 5 درجات، والذي يشير إلى درجة الاستجابة **موافق بشدة** على سلم ليكرت الخماسي، بانحراف معياري تراوح بين 0.615 و0.814.

ولقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة الرابعة والخمسون " تفضل المؤسسة تطبيق الصيانة الوقائية(قبل وقوع الأعطال) على الصيانة العلاجية (بعد وقوع الأعطال)" بمتوسط حسابي بلغ 4.43 وبانحراف معياري قدر بـ 0.694، تلتها في المرتبة الثانية العبارة الثالثة والخمسون " تطبق المؤسسة الصيانة في كل مراحل سيرورة الإنتاج أو تقديم الخدمة " بمتوسط حسابي 4.36 وبانحراف معياري 0.684 وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة الثانية والخمسون " تطبق المؤسسة الصيانة الدورية طيلة عملية

الإنتاج أو تقديم الخدمة " بمتوسط حسابي 4.30 وبانحراف معياري 0.615، أما في المرتبة الرابعة فجاءت العبارة الواحدة والخمسون" توفر المؤسسة خدمات الإصلاح و الصيانة للمنتجات أو الخدمات المقدمة لزيائنها " بمتوسط حسابي بلغ 4.07 وبانحراف معياري قدر بـ 0.814.

تدل نتائج تحليل بعد قابلية الصيانة على وجود تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حيث أنهم موافقون بشدة على وجود هذا البعد في منتجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة. حيث أن قيم الانحراف المعياري تبين أن التشتت ضعيف، مما يعكس أن درجة تقارب الإجابات كانت عالية.

المطلب السادس: مدى توفر بعد المتانة في منتجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة

يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد السادس " المتانة " للمحور الثاني للاستبيان.

الجدول رقم (4-14): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المتانة

الترتيب	اتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1	موافق بشدة	0.703	4.20	0	1	7	32	21	ت	55
				0	1.6	11.5	52.5	34.4	%	
2	موافق	0.750	3.93	1	2	7	41	10	ت	56
				1.6	3.3	11.5	67.2	16.4	%	
-	موافق	-	4.06	المتوسط الحسابي العام						

- ت: التكرار، %: النسبة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يشير الجدول رقم (4-14) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد المتانة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد 4.06، والذي يشير إلى درجة الاستجابة **موافق** على سلم ليكرت الخماسي.

ولقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة الخامسة والخمسون " الخصائص الأساسية للمنتج أو الخدمة عملية طويلة مدة استخدامها " بمتوسط بلغ 4.20 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ 4.06 وبانحراف معياري بلغ 0.703. أما في المرتبة الثانية، فجاءت العبارة السادسة والخمسون التي مفادها " مدة حياة المنتج (هشاشة التغليف أو المحتوى) أو استمرارية الخدمة مقبولة " بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.750.

ومنه، وبناء على قيمة المتوسط الحسابي لبعد المتانة، والذي يشير إلى درجة موافق، بانحراف معياري منخفض، مما يشير إلى وجود تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، فإن هناك موافقة على توفر بعد المتانة في منتوجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة.

المطلب السابع: مدى توفر بعد الخصائص الجمالية في منتوجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد السابع " الخصائص الجمالية " للمحور الثاني للاستبيان.

الجدول رقم (4-15): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الخصائص الجمالية

الترتيب	اتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2	موافق	0.825	3.95	0	4	10	32	15	ت	57
				0	6.6	16.3	52.5	24.6	%	
1	موافق	0.752	4.03	0	3	7	36	15	ت	58
				0	4.9	11.5	59	24.6	%	
-	موافق	-	3.99	المتوسط الحسابي العام						

- ت: التكرار، %: النسبة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يشير الجدول رقم (4-15) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الخصائص الجمالية، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد 3.99، والذي يشير إلى درجة الاستجابة **موافق** على سلم ليكرت الخماسي.

ولقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة الثامنة والخمسون "المظهر الخارجي للمنتج أو طريقة تقديمنا للخدمة تجذب انتباه الزبون" بمتوسط بلغ 4.03 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ 3.99 وبانحراف معياري بلغ 0.752. أما في المرتبة الثانية، فجاءت العبارة السابعة والخمسون التي مفادها "مفاها" مسايرة منتجات أو خدمات المؤسسة من حيث الجمالية والمظهر للتطور في أدواق الزبائن " بمتوسط حسابي بلغ 3.95 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.825.

ومنه، وبناء على قيمة المتوسط الحسابي لبعدها الخصائص الجمالية، والذي يشير إلى درجة موافق، بانحراف معياري منخفض، مما يشير إلى وجود تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، فإن هناك موافقة على توفر بعد الخصائص الجمالية في منتجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة. **المطلب الثامن: مدى توفر بعد الجودة المدركة في منتجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة** يوضح الجدول أدناه، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثامن "الجودة المدركة" للمحور الثاني للاستبيان.

الجدول رقم (4-16): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الجودة المدركة

الترتيب	اتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
3	موافق	0.853	4.15	0	3	9	25	24	ت	59
				0	4.9	14.8	41	39.3	%	
1	موافق بشدة	0.739	4.41	0	1	6	21	33	ت	60
				0	1.6	9.9	34.4	54.1	%	
2	موافق بشدة	0.854	4.26	0	3	7	22	29	ت	61
				0	4.9	11.6	36.1	47.5	%	
-	موافق بشدة	-	4.27	المتوسط الحسابي العام						

- ت: التكرار، %: النسبة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يشير الجدول رقم (4-16) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الجودة المدركة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد 4.27، والذي يشير إلى درجة الاستجابة **موافق بشدة** على سلم ليكرت الخماسي.

ولقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة الستون "تحظى منتجات أو خدمات المؤسسة بسمعة جيدة لدى الزبائن" بمتوسط بلغ 4.41 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ 4.27 وبانحراف معياري بلغ 0.739. أما في المرتبة الثانية، فجاءت العبارة الواحدة والستون التي مفادها "يشارك الزبائن بأرائهم في تحسين جودة المنتج أو الخدمة" بمتوسط حسابي بلغ 4.26 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.854. كما جاءت العبارة التاسعة والخمسون التي مفادها "يتطابق انطباع الزبون حول منتجاتنا أو خدماتنا مع توقعاته" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ 4.15 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.853 ومنه، وبناءً على قيمة المتوسط الحسابي لبعد الجودة المدركة، والذي يشير إلى درجة موافق بشدة، بانحراف معياري منخفض، مما يشير إلى وجود تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، فإن هناك موافقة شديدة على توفر بعد الجودة المدركة في منتجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة. كما يمكن من خلال استغلال نتائج الجداول أرقام (من 4-8 إلى 4-16)، إعداد الجدول رقم (4-17)، الذي يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني حسب كل الأبعاد مجتمعة.

الجدول رقم (4-17): درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى توفر أبعاد الجودة

الترتيب	اتجاه الإجابات	المتوسط الحسابي	البعد
4	موافق	4.18	الأداء
5	موافق	4.09	السمات والملامح
5	موافق	4.09	الاعتمادية
3	موافق	4.19	المطابقة
1	موافق بشدة	4.29	قابلية الصيانة
7	موافق	4.06	المتانة
8	موافق	3.99	الخصائص الجمالية
2	موافق بشدة	4.27	الجودة المدركة
-	موافق	4.14	المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يظهر الجدول رقم (4-17)، ترتيب أبعاد المحور الثاني المتعلق بأبعاد الجودة في المؤسسات محل الدراسة، حيث يقدر المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بـ 4.14 والذي يشير إلى أن اتجاه الإجابات كان في درجة موافق على سلم ليكرت الخماسي.

تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الأول بين 4.29 لبعد قابلية الصيانة في المرتبة الأولى و 3.99 لبعد الخصائص الجمالية في المرتبة الثامنة، فيما تتفاوت باقي الأبعاد في المتوسطات الحسابية، حيث جاءت على النحو التالي:

البعد المتعلق بالجودة المدركة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.27، كما جاء بعد المطابقة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.19. فيما حل بعد الأداء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.18.

أما بالنسبة لكل من بعدي السمات والملامح والاعتمادية فقد جاء في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدر بـ 4.09. وفي المرتبة السابعة حل بعد المتانة بمتوسط حسابي بلغ 4.06.

وعليه فإنه بناء على ما سبق من التحليل الإحصائي لجميع الأبعاد المتعلقة بأبعاد الجودة، نجد أن مستوى توفر الأبعاد مجتمعة في منتوجات أو خدمات المؤسسات محل الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة هو **عالي**، و دليل ذلك هو المتوسط الحسابي العام للمحور ككل الذي بلغ القيمة 4.14 وهي قيمة تقع في حدود الفئة الرابعة أي ما بين 3.4 و 4.2 والتي تقابل الخلية عالي، وبما أن تشتت الإجابات جاء في مجمل الأبعاد ضعيفا فهذا يدل على تقارب وتجانس إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه توفر كل أبعاد جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات عينة الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم في هذا المبحث باختبار كل من الفرضية الرئيسية الأولى والثانية من أجل إثبات صحتها أو نفيها.

المطلب الأول اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تتضمن الإجابة عن التساؤل الفرعي الثالث المتمثل في " هل توجد علاقة تأثير وارتباط بين أبعاد البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة؟" اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى القائلة " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ من وجهة نظر المسيرين ". كما أن اختبار هذه الفرضية يقتضي بدوره اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها. وهذا ما يتحقق من خلال صياغة نموذج الدراسة واختبار معنويته، حيث كانت النتائج الكلية كما يلي:

أولاً: التعريف بنموذج الدراسة

سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لأنه يأخذ بعين الاعتبار الارتباطات و التأثيرات بين المتغيرات المستقلة نفسها وهذا اقرب للواقع في حالة الدراسات الاجتماعية و الإنسانية، لذلك فان الاختبار المتعدد يكون اكثر قوة من الناحية الإحصائية و يقلل نسبة الخطأ الذي يمكن أن يحدث في حالة عدم رفض الفرضية الصفرية و هي في الحقيقة صحيحة⁽¹⁾ يظهر نموذج الدراسة على شكل معادلة انحدار متعدد، يتشكل طرفه الأول من المتغير التابع وطرفه الآخر من المتغيرات المستقلة، وتأخذ هذه المعادلة الشكل العام التالي:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + e$$

حيث أن:

Y: يمثل المتغير التابع؛

a: يمثل قيمة ثابت الانحدار؛

X₁: يمثل المتغير المستقل الأول؛

b₁: ميل الانحدار للمتغير المستقل الأول؛

X₂: يمثل المتغير المستقل الثاني؛

¹ حمزة محمد دودين، (2013): التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص

b_2 : ميل الانحدار للمتغير المستقل الثاني؛

X_3 : يمثل المتغير المستقل الثالث؛

b_3 : ميل الانحدار للمتغير المستقل الثالث؛

X_4 : يمثل المتغير المستقل الرابع؛

b_4 : ميل الانحدار للمتغير المستقل الرابع؛

X_5 : يمثل المتغير المستقل الخامس ؛

b_5 : ميل الانحدار للمتغير المستقل الخامس ؛

X_6 : يمثل المتغير المستقل السادس؛

b_6 : ميل الانحدار للمتغير المستقل السادس ؛

X_7 : يمثل المتغير المستقل السابع؛

b_7 : ميل الانحدار للمتغير المستقل السابع ؛

e: قيمة الخطأ العشوائي والتي تمثل الفرق بين القيمة المتوقعة والقيمة الحقيقية للنموذج.

ثانيا: التحقق من شروط تطبيق الانحدار الخطي المتعدد

إن تطبيق أسلوب الانحدار الخطي المتعدد يقتضي في بادئ الأمر التحقق من توفر شروط

استخدامه من خلال إجراء بعض الاختبارات على النحو التالي:

1- اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل الشروع في تطبيق الاختبارات المختلفة يجب اختبار طبيعة البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي

أم لا، فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي فإنه سوف يتم استخدام الاختبارات المعلمية، أما إذا كانت البيانات

موزعة توزيعاً غير طبيعياً فسوف نستخدم الاختبارات اللامعلمية.

لذلك سنستخدم اختبار حسن المطابقة لـ (كولمجروف-سمرنوف Kolmogrove-Smirnov)،

حيث يعتبر هذا الاختبار من أهم الاختبارات لمعرفة ما إذا كان توزيع البيانات يتطابق مع التوزيع

الطبيعي أم لا، والذي يعد ضرورياً بالنسبة للاختبارات المعلمية التي تشترط أن يكون توزيع البيانات

طبيعياً.

يوضح الجدول رقم (4-18) نتائج اختبار كولمجروف-سمرنوف K.S Test بالنسبة لمحاور

الاستبيان، حيث كانت النتائج كما يلي:

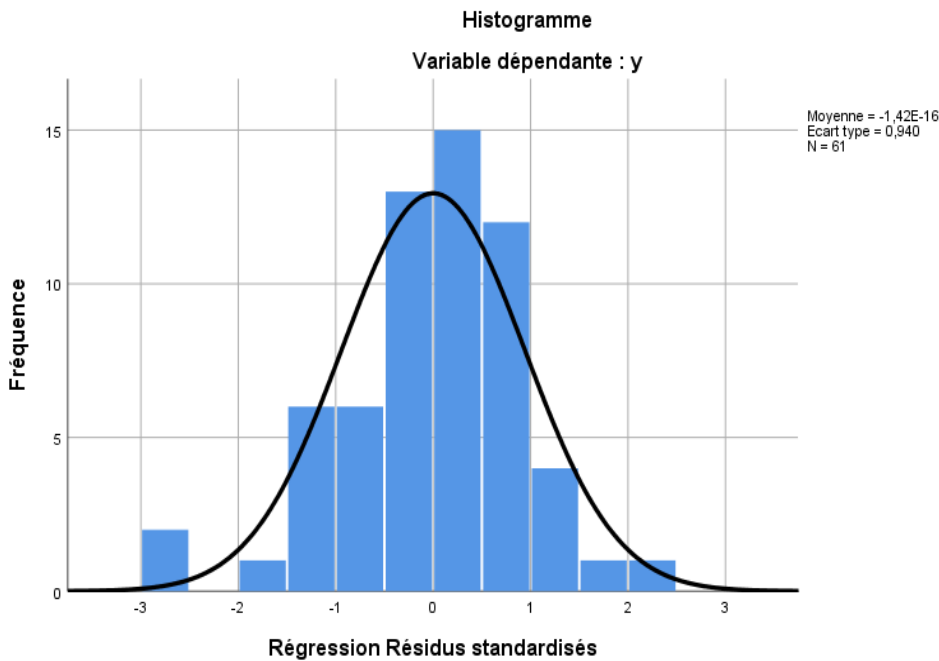
الجدول رقم (4-18): اختبار التوزيع الطبيعي K.S. Test

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات	مستوى الدلالة SIG
الأول	التسيير الاستراتيجي والتنظيم	6	0.55
	الموارد البشرية	6	0.222
	الاستثمارات المادية والإنتاج	4	0.230
	التسويق	5	0.213
	التسيير المالي والتمويل	6	0.222
	نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال	6	0.056
	سياسة الجودة	6	0.58
الثاني	الجودة	22	0.223

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

من خلال تحليل الجدول رقم (4-18)، نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة لمحوري الدراسة أخذت قيما تراوحت بين 0.056 و0.55، هذه القيم أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$)، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه يمكن تطبيق الاختبارات المعلمية على الدراسة. كما يمكن تأكيد هذه النتائج بالاعتماد على الشكل رقم (4-1).

الشكل رقم (4-1): اعتدالية التوزيع الإحصائي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يتضح من الشكل رقم (4-1)، أن توزيع بواقي النموذج المعيارية تأخذ شكل التوزيع الطبيعي الموضح بالمنحنى في الشكل أعلاه.

2- اختبار خطية العلاقات:

نظرا لأن بيانات هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، لا بد من معرفة مدى خطية العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة وملائمة نموذج الدراسة، حيث قمنا بالتحقق من خطية العلاقات باستخدام برنامج SPSS v25 عن طريق اختبار التباين ANOVA، وتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-19): اختبار خطية العلاقات

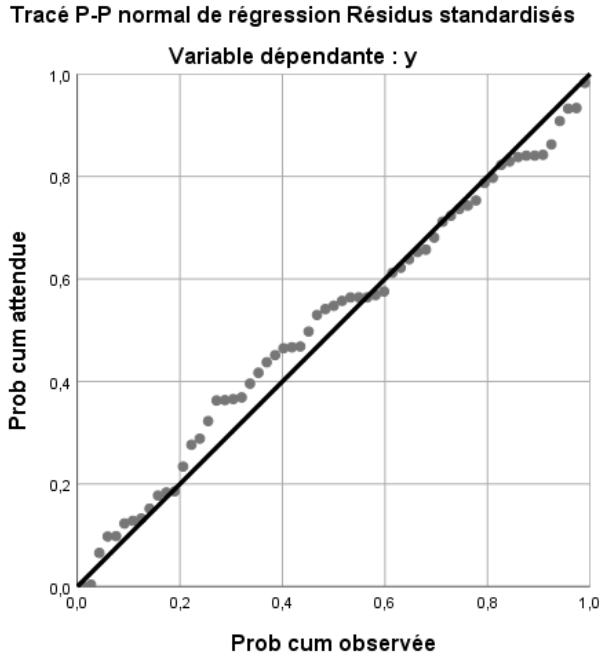
المتغير المستقل	المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	DDL	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة "SIG"
التسيير الاستراتيجي والتنظيم	أبعاد الجودة	الانحدار	4.779	1	4.779	25.197	0.00
		البواقي	11.190	59	0.190		
		الإجمالي	915.96	60			
الموارد البشرية	أبعاد الجودة	الانحدار	5.379	1	5.378	29.964	0.00
		البواقي	10.590	59	0.179		
		الإجمالي	15.969	60			
الاستثمارات المادية والإنتاج	أبعاد الجودة	الانحدار	2.932	1	2.931	13.265	0.01
		البواقي	13.037	59	0.221		
		الإجمالي	15.969	60			
التسويق	أبعاد الجودة	الانحدار	7.604	1	7.604	53.632	0.00
		البواقي	8.365	59	0.142		
		الإجمالي	15.969	60			
التسيير المالي والتمول	أبعاد الجودة	الانحدار	7.930	1	7.930	58.200	0.00
		البواقي	8.039	59	0.136		
		الإجمالي	15.969	60			
نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال	أبعاد الجودة	الانحدار	8.377	1	8.377	65.099	0.00
		البواقي	7.592	59	0.129		
		الإجمالي	15.969	60			
سياسة الجودة	أبعاد الجودة	الانحدار	9.814	1	9.814	94.072	0.00
		البواقي	6.155	59	0.104		
		الإجمالي	15.969	60			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

من خلال الجدول رقم (4-19)، نلاحظ أن قيم F تراوحت بين 13.265 و 94.072 بمستوى دلالة تراوح بين 0.00 و 0.01، وهي قيم دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة SIG لكل منها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$)؛ مما يشير إلى خطية النموذج وبالتالي فهو ملائم لتحديد وتفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع استناداً إلى درجة الارتباط بين أبعاد

التأهيل وأبعاد الجودة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشرق الجزائري. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2-4).

الشكل رقم (2-4): الانتشار الخطي لبواقي النموذج



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

نلاحظ من الشكل رقم (2-4)، أن النقاط تقع بشكل متقارب جدا على طول الخط الذي يصل بين الركن العلوي الأيمن والركن السفلي الأيسر، مما يعني أن البواقي تأخذ شكل الانتشار الخطي، وهو ما يؤكد في نفس الوقت أن الوسط الحسابي للبواقي في كامل النموذج يساوي صفر، أي أن $e_i=0$.

3- اختبار الارتباط الذاتي (Durbin-Watson):

قد تظهر مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الدراسة، مما يؤثر على صحة النموذج ومصادقية النتائج، إذ سيكون أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ناتج من هذا الارتباط. ويعتبر اختبار درين-واتسون (Durbin-Watson test) من الاختبارات الشائعة الاستخدام للكشف عن وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية للسلسلة، حيث أن قيم هذا الاختبار تتراوح من 0 إلى 4 فإذا اقتربت قيمة (D.W test) من الصفر يكون هناك ارتباط ذاتي موجب ويكون العكس إذا اقتربت قيمته من القيمة 4.

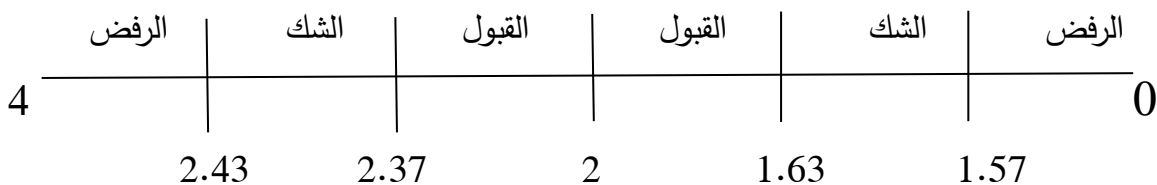
الجدول رقم (4-20): اختبار الارتباط الذاتي D.W Test لأبعاد المحور الأول

النتيجة	قيمة معامل الارتباط الذاتي D.W test	البعد
عدم وجود الارتباط الذاتي	1.708	التسيير الاستراتيجي والتنظيم
عدم وجود الارتباط الذاتي	1.736	الموارد البشرية
عدم وجود الارتباط الذاتي	1.703	الاستثمارات المادية والإنتاج
عدم وجود الارتباط الذاتي	2.340	التسويق
عدم وجود الارتباط الذاتي	1.783	التسيير المالي والتمويل
عدم وجود الارتباط الذاتي	1.679	نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال
عدم وجود الارتباط الذاتي	1.838	سياسة الجودة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

من خلال نتائج الجدول رقم (4-20)، نلاحظ أن قيمة اختبار درين-واتسون (D.W test) لكل بعد من أبعاد المحور الأول المتعلق بأبعاد التأهيل تتراوح بين 1.679 لبعد نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال و2.340 لبعد التسويق، وبمقارنة هذه النتائج بقيم D.W الجدولية وفقا لعدد المتغيرات المستقلة وعدد المشاهدات التي توافقت 1 و61 على التوالي (حالة الانحدار البسيط)، نجد أن القيم المقبولة لـ (D.W test) تكون في المجال من 1.63 إلى 2.37. بالتالي فإن القيم المتحصلة عليها من خلال هذا الاختبار والمبينة في الجدول السابق، تدخل ضمن مجال القبول، وهذا يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين البواقي، وصحة نموذج الدراسة وقابليته للتحليل واختبار الفرضيات. والشكل رقم (3-4) يوضح القيم المقبولة لاختبار درين-واتسون (D.W test) لأبعاد المحور الأول.

الشكل رقم (3-4): القيم المقبولة لاختبار درين-واتسون (D.W test) لأبعاد المحور الأول



المصدر: من إعداد الباحث

كما يوضح الجدول الموالي اختبار الارتباط الذاتي للمحور الأول

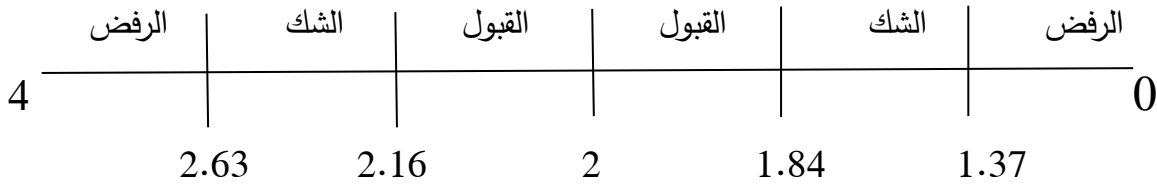
الجدول رقم (4-21): اختبار الارتباط الذاتي D.W Test للمحور الأول (أبعاد التأهيل)

المحور	قيمة معامل الارتباط الذاتي D.W test	النتيجة
أبعاد التأهيل	1.877	عدم وجود الارتباط الذاتي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يظهر الجدول رقم (4-21)، أن قيمة معامل الارتباط الذاتي لاختبار دربن-واتسون (D.W test) للمحور الأول المتعلق ب أبعاد التأهيل، يساوي 1.877. بمقارنة هذه النتيجة بقيم D.W الجدولية وفقا لعدد المتغيرات المستقلة وعدد المشاهدات التي توافق 7 و 61 على التوالي (حالة الانحدار المتعدد)، نجد أن القيم المقبولة تكون في المجال من 1.84 إلى 2.16 بالتالي فان القيمة المتحصل عليها من خلال هذا الاختبار والمبينة في الجدول السابق، تدخل ضمن مجال القبول، وهذا يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين البواقي، وصحة نموذج الدراسة وقابليته للتحليل واختبار الفرضيات. والشكل رقم (4-4) يوضح القيم المقبولة لاختبار دربن-واتسون (D.W test) للمحور الأول.

الشكل رقم (4-4): القيم المقبولة لاختبار دربن-واتسون (D.W. test) للمحور الأول



المصدر: من إعداد الباحث

4-اختبار الازدواج الخطي:

تعتمد قوة النموذج بالأساس على فرضية مفادها وجود استقلالية لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث أن النموذج الخطي العام يعد غير صالح للتطبيق إذا لم يتحقق هذا الشرط ، وللتحقق من ذلك يتم استخدام اختبار الارتباط الخطي المتعدد " Multi colinéarité " بهدف التأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين البواقي ، وذلك بحساب معامل اختبار التباين المسموح به "Tolérance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ومن ثمة إيجاد معامل تضخم التباين VIF "Variance Inflation Factor" حيث أن: $VIF = 1/Tolérance$ ، ويعد هذا الاختبار مقياسا مناسباً

لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة، ووفقاً لهذا الاختبار فإن الحصول على قيمة VIF أعلى من القيمة 5، يعني وجود مشكلة الازدواج الخطي للمتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (4-22): اختبار الازدواج الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة

إحصائيات الازدواج الخطي		المتغيرات المستقلة
VIF	Tolérance	
2.270	0.441	التسيير الاستراتيجي والتنظيم
2.272	0.440	الموارد البشرية
1.518	0.659	الاستثمارات المادية والإنتاج
2.321	0.431	التسويق
2.394	0.418	التسيير المالي والتمويل
2.591	0.386	نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال
3.236	0.309	سياسة الجودة

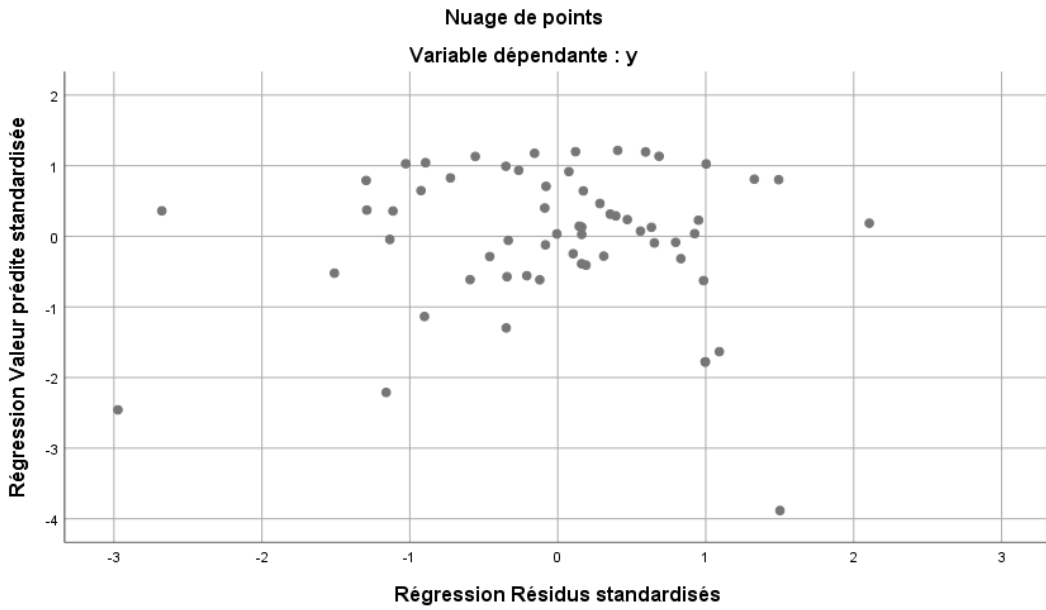
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

من خلال الجدول رقم (4-22)، نلاحظ أن قيم التسامح " Tolérance " للمتغيرات المستقلة للدراسة أكبر من حد التسامح 0.1، كما أن قيم VIF أقل من 5، مما يعني أن جميع القيم مقبولة إحصائياً وبالتالي يمكن القول انه لا توجد مشكلة متعلقة بوجود ارتباطات عالية بين المتغيرات المستقلة مما يجعل نموذج الانحدار أكثر دقة.

5- اختبار استقلالية البواقي:

نقوم بالحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الأخطاء من خلال فحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع كما يوضحه الشكل رقم (4-5)

الشكل رقم (4-5): نتائج اختبار استقلالية البواقي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

نلاحظ من الشكل رقم (4-5)، أن انتشار البواقي يأخذ شكلا عشوائيا على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث لا يمكن رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهذا يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء، وبالتالي فإن شرط ثبات التباين للبواقي محقق.

ثالثا: تقدير معاملات النموذج (b_i)

قام الباحث بتقدير هذه المعلمات بالنسبة للنموذج الخطي البسيط بهدف إعطاء نظرة عن طبيعة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بصورة منفردة، وذلك قبل إدراجه في نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

1-الانحدار الخطي البسيط: يستخدم الانحدار الخطي البسيط لتقدير العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع. حيث سنقوم بتقدير هذه العلاقة بين كل بعد من أبعاد التأهيل (المتغير المستقل) بصفة منفردة، على أبعاد الجودة (المتغير التابع) في المؤسسات محل الدراسة. حيث يكون النموذج كما يلي:

$$Y = a + b X + e$$

حيث أن:

Y: يمثل المتغير التابع؛

a: يمثل قيمة ثابت الانحدار؛

X: يمثل المتغير المستقل ؛

b: ميل الانحدار للمتغير المستقل ؛

e: قيمة الخطأ العشوائي والتي تمثل الفرق بين القيمة المتوقعة والقيمة الحقيقية للنموذج.

أ- تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التسيير الاستراتيجي والتنظيم على جودة المنتوجات والخدمات:

تتمثل النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التسيير الاستراتيجي والتنظيم على

جودة المنتوجات والخدمات

SIG للثابت	SIG للميل	قيمة T للثابت	قيمة T للميل	a ثابت الانحدار	b ميل الانحدار	r ² المعدل	r ²	r	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.018	0.000	2.426	5.020	1.363	0.703	0.287	0.299	0.547	التسيير الاستراتيجي والتنظيم	الجودة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-23)، أن قيم T المحسوبة لكل من ميل الانحدار b والثابت a، والتي تساوي 5.020 و 2.426 على التوالي، كانت دالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية SIG لكل منهما (0.018 و 0.000 على التوالي)، أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($\alpha \geq 0.05$)، وعليه تكتب دالة الانحدار الخطي البسيط لتأثير تطبيق بعد التسيير الاستراتيجي والتنظيم على جودة المنتوجات والخدمات على الشكل التالي:

$$Y = 1.363 + 0.703 X_1$$

Sig	0.018	0.000
r ² المعدل		0.287

حيث Y: المتغير التابع جودة المنتوجات والخدمات

X₁: المتغير المستقل بعد التسيير الاستراتيجي والتنظيم

يظهر من خلال المعادلة وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد التسيير الاستراتيجي والتنظيم على جودة المنتوجات والخدمات (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة واحدة زاد المتغير التابع

ب0.703 وحدة)، وأن في حالة عدم وجود تطبيق لبعد التسيير الاستراتيجي والتنظيم في المؤسسات محل الدراسة، فإن قيمة الجودة تبقى مساوية ل1.363 .

كما يتبين أيضا من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط 2 بين المتغير المستقل والمتغير التابع يساوي 54.7 %، وهو ارتباط موجب وقوي يعكس العلاقة الطردية بين المتغيرين، وأن معامل التحديد المعدل r² يساوي 28.7%. أي أن نسبة 28.7% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (جودة المنتجات والخدمات) سببها المتغير المستقل (تطبيق بعد التسيير الاستراتيجي والتنظيم)، وأن النسبة المتبقية 71.3% تفسرها عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

ب- تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد الموارد البشرية على جودة المنتجات والخدمات تتمثل النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-24): تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد الموارد البشرية على جودة

المنتجات والخدمات

SIG	SIG	قيمة T	قيمة T	a ثابت الانحدار	b ميل الانحدار	r ² المعدل	r ²	r	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.000	0.000	5.126	5.474	2.026	0.549	0.326	0.337	0.580	الموارد البشرية	الجودة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-24)، أن قيم T المحسوبة لكل من ميل الانحدار b والثابت a، والتي تساوي 5.474 و5.126 على التوالي، كانت دالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية SIG لكل منهما (0.000 و0.000 على التوالي)، أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (α ≥ 0.05)، وعليه تكتب دالة الانحدار الخطي البسيط لتأثير تطبيق بعد الموارد البشرية على جودة المنتجات والخدمات على الشكل التالي:

$$Y = 2.026 + 0.549 X_2$$

Sig	0.000	0.000
المعدل r ²		0.326

حيث Y: المتغير التابع جودة المنتجات والخدمات

X₂: المتغير المستقل بعد الموارد البشرية

يظهر من خلال المعادلة وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد الموارد البشرية على جودة المنتجات والخدمات (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة واحدة زاد المتغير التابع بـ 0.549 وحدة)، وأن في حالة عدم وجود تطبيق لبعدها الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، فإن قيمة جودة المنتجات والخدمات تبقى مساوية لـ 2.026.

كما يتبين أيضا من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط r^2 بين المتغير المستقل والمتغير التابع يساوي 58%، وهو ارتباط موجب وقوي يعكس العلاقة الطردية بين المتغيرين، وأن معامل التحديد المعدل r^2 يساوي 32.6%. أي أن نسبة 32.6% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (جودة المنتجات والخدمات) سببها المتغير المستقل (تطبيق بعد الموارد البشرية)، وأن النسبة المتبقية 67.4% تفسرها عوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

ت- تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد الاستثمارات المادية والإنتاج على جودة المنتجات والخدمات

تتمثل النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-25): تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد الاستثمارات المادية والإنتاج على

جودة المنتجات والخدمات

SIG	SIG	قيمة T	قيمة T	ثابت a	ميل b	r^2	r^2	r	المتغير المستقل	المتغير التابع
للثابت	للميل	للثابت	للميل	الانحدار	الانحدار	المعدل			الاستثمارات المادية والإنتاج	الجودة
0.010	0.010	3.674	3.642	2.099	0.516	0.170	0.184	0.428		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-25)، أن قيم T المحسوبة لكل من ميل الانحدار **b** والثابت **a**، والتي تساوي 3.642 و 3.674 على التوالي، كانت دالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية SIG لكل منهما (0.010 و 0.010 على التوالي)، أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه تكتب دالة الانحدار الخطي البسيط لتأثير تطبيق بعد الاستثمارات المادية والإنتاج على جودة المنتجات والخدمات على الشكل التالي:

$$Y = 2.099 + 0.516 X_3$$

Sig	0.010	0.010
r^2 المعدل	0.170	

حيث Y : المتغير التابع جودة المنتوجات والخدمات

X_3 : المتغير المستقل بعد الاستثمارات المادية والإنتاج

يظهر من خلال المعادلة وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد الاستثمارات المادية والإنتاج على جودة المنتوجات والخدمات (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة واحدة زاد المتغير التابع بـ 0.516 وحدة)، وأن في حالة عدم وجود تطبيق لبعث الاستثمارات المادية والإنتاج في المؤسسات محل الدراسة، فإن قيمة جودة المنتوجات والخدمات تبقى مساوية لـ 2.099.

كما يتبين أيضا من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط r بين المتغير المستقل والمتغير التابع يساوي 42.8 %، وهو ارتباط موجب يعكس العلاقة الطردية بين المتغيرين، وأن معامل التحديد المعدل r^2 يساوي 17%. أي أن نسبة 17% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (جودة المنتوجات والخدمات) سببها المتغير المستقل (تطبيق بعد الاستثمارات المادية والإنتاج)، وأن النسبة المتبقية 83% تفسرها عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

ث- تحليل الانحدار الخطي البسيط تأثير لبعث التسويق على جودة المنتوجات والخدمات

تتمثل النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-26): تحليل الانحدار الخطي البسيط تأثير لبعث التسويق على جودة المنتوجات

والخدمات

SIG	SIG	قيمة T	قيمة T	a ثابت الانحدار	b ميل الانحدار	r^2 المعدل	r^2	r	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.000	0.000	4.591	7.323	1.616	0.621	0.467	0.476	0.690	التسويق	الجودة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-26)، أن قيم T المحسوبة لكل من ميل الانحدار b والثابت a ، والتي تساوي 7.323 و 4.591 على التوالي، كانت دالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية SIG لكل منهما (0.000 و 0.000 على التوالي)، أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه تكتب دالة الانحدار الخطي البسيط لتأثير تطبيق بعد التسويق على جودة المنتوجات والخدمات على الشكل التالي:

$$Y = 1.616 + 0.621 X_4$$

Sig	0.000	0.000
المعدل r^2	0.467	

حيث Y: المتغير التابع جودة المنتوجات والخدمات

X_4 : المتغير المستقل بعد التسويق

يظهر من خلال المعادلة وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد التسويق على جودة المنتوجات والخدمات (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة واحدة زاد المتغير التابع بـ 0.621 وحدة)، وأن في حالة عدم وجود تطبيق لبعث التسويق في المؤسسات محل الدراسة، فإن قيمة جودة المنتوجات والخدمات تبقى مساوية لـ 1.616.

كما يتبين أيضا من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط r بين المتغير المستقل والمتغير التابع يساوي 69%، وهو ارتباط موجب وقوي يعكس العلاقة الطردية بين المتغيرين، وأن معامل التحديد المعدل r^2 يساوي 46.7%. أي أن نسبة 46.7% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (جودة المنتوجات والخدمات) سببها المتغير المستقل (تطبيق بعد التسويق)، وأن النسبة المتبقية 53.3% تفسرها عوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

ح- تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التسيير المالي والتمويل على جودة المنتوجات والخدمات

تتمثل النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-27): تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التسيير المالي والتمويل على جودة المنتوجات والخدمات

SIG	SIG	قيمة T	قيمة T	a ثابت الانحدار	b ميل الانحدار	r^2 المعدل	r^2	r	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.000	0.000	6.482	7.629	1.928	0.584	0.488	0.497	0.705	التسيير المالي والتمويل	الجودة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-27)، أن قيم T المحسوبة لكل من ميل الانحدار **b** والثابت **a**، والتي تساوي 7.629 و 6.482 على التوالي، كانت دالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية SIG لكل منهما (0.000 و 0.000 على التوالي)، أقل من مستوى المعنوية المعتمد

في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه تكتب دالة الانحدار الخطي البسيط لتأثير تطبيق بعد التسيير المالي والتمويل على جودة المنتجات والخدمات على الشكل التالي:

$$Y = 1.928 + 0.584 X_5$$

Sig	0.000	0.000
المعدل r^2	0.488	

حيث Y: المتغير التابع جودة المنتجات والخدمات

X_5 : المتغير المستقل بعد التسيير المالي والتمويل

يظهر من خلال المعادلة وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد التسيير المالي والتمويل على جودة المنتجات والخدمات (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة واحدة زاد المتغير التابع بـ 0.584 وحدة)، وأن في حالة عدم وجود تطبيق لبعث التسيير المالي والتمويل في المؤسسات محل الدراسة، فإن قيمة جودة المنتجات والخدمات تبقى مساوية لـ 1.928.

كما يتبين أيضا من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط r بين المتغير المستقل والمتغير التابع يساوي 70.5%، وهو ارتباط موجب وقوي يعكس العلاقة الطردية بين المتغيرين، وأن معامل التحديد r^2 يساوي 48.8%. أي أن نسبة 48.8% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (جودة المنتجات والخدمات) سببها المتغير المستقل (تطبيق بعد التسيير المالي والتمويل)، وأن النسبة المتبقية 51.2% تفسرها عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

ج- تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال على جودة المنتجات والخدمات

تتمثل النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-28): تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد نظام المعلومات وتكنولوجيات

الإعلام والاتصال على جودة المنتجات والخدمات

SIG للثابت	SIG للميل	قيمة T للثابت	قيمة T للميل	a ثابت الانحدار	b ميل الانحدار	r^2 المعدل	r^2	r	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.020	0.000	3.310	8.068	1.219	0.732	0.517	0.525	0.724	نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والإتصال	الجودة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-28)، أن قيم T المحسوبة لكل من ميل الانحدار **b** والثابت **a**، والتي تساوي 8.068 و 3.310 على التوالي، كانت دالة إحصائياً، حيث أن مستوى المعنوية SIG لكل منهما (0.000 و 0.020 على التوالي)، أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه تكتب دالة الانحدار الخطي البسيط لتأثير تطبيق بعد نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال على جودة المنتجات والخدمات على الشكل التالي:

$$Y = 1.219 + 0.732 X_6$$

Sig	0.020	0.000
المعدل r^2	0.517	

حيث Y : المتغير التابع جودة المنتجات والخدمات

X_6 : المتغير المستقل بعد نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال

يظهر من خلال المعادلة وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال على جودة المنتجات والخدمات (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة واحدة زاد المتغير التابع بـ 0.732 وحدة)، وأن في حالة عدم وجود تطبيق لبعء نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في المؤسسات محل الدراسة، فإن قيمة جودة المنتجات والخدمات تبقى مساوية لـ 1.219.

كما يتبين أيضاً من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط r بين المتغير المستقل والمتغير التابع يساوي 72.4%، وهو ارتباط موجب وقوي يعكس العلاقة الطردية بين المتغيرين، وأن معامل التحديد المعدل r^2 يساوي 51.7%. أي أن نسبة 51.7% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (جودة المنتجات والخدمات) سببها المتغير المستقل (تطبيق بعد نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال)، وأن النسبة المتبقية 48.3% تفسرها عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

خ- تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد سياسة الجودة المنتجات والخدمات على جودة المنتجات والخدمات

تتمثل النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-29): تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد سياسة الجودة على جودة

المنتجات والخدمات

SIG للثابت	SIG للميل	قيمة T لثابت	قيمة T للميل	a ثابت الانحدار	b ميل الانحدار	r ² المعدل	r ²	r	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.020	0.000	2.390	9.699	0.829	0.817	0.608	0.615	0.784	سياسة الجودة	الجودة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-29)، أن قيم T المحسوبة لكل من ميل الانحدار **b** والثابت **a**، والتي تساوي 9.699 و 2.390 على التوالي، كانت دالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية SIG لكل منهما (0.000 و 0.020 على التوالي)، أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه تكتب دالة الانحدار الخطي البسيط لتأثير تطبيق بعد سياسة الجودة على جودة المنتجات والخدمات على الشكل التالي:

$$Y = 0.829 + 0.817 X_7$$

Sig	0.020	0.000
r ² المعدل	0.608	

حيث Y: المتغير التابع جودة المنتجات والخدمات

X₇: المتغير المستقل بعد سياسة الجودة

يظهر من خلال المعادلة وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد سياسة الجودة على جودة المنتجات والخدمات (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة واحدة زاد المتغير التابع بـ 0.817 وحدة)، وأن في حالة عدم وجود تطبيق لبعء سياسة الجودة في المؤسسات محل الدراسة، فإن قيمة جودة المنتجات والخدمات تبقى مساوية لـ 0.829.

كما يتبين أيضا من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط r بين المتغير المستقل والمتغير التابع يساوي 78.4%، وهو ارتباط موجب وقوي يعكس العلاقة الطردية بين المتغيرين، وأن معامل التحديد المعدل r² يساوي 60.8%. أي أن نسبة 60.8% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (جودة المنتجات والخدمات) سببها المتغير المستقل (تطبيق بعد سياسة الجودة)، وأن النسبة المتبقية 39.2% تفسرها عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

2- الانحدار الخطي المتعدد:

يوضح الجدول رقم (4-30)، نتائج تقدير معاملات نموذج الدراسة

الجدول رقم (4-30): تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التأهيل وجودة المنتوجات والخدمات

SIG T	قيمة T	b ميل الانحدار	SIG F	قيمة F	r ² المعدل	r ²	r	المتغير المستقل والثابت	المتغير التابع
0.047	0.638	0.284	0.000	19.254	0.680	0.718	0.847	الثابت	الجودة
0.788	-0.271-	-0.038-						التسيير الاستراتيجي والتنظيم	
0.337	0.969	0.101						الموارد البشرية	
0.626	0.490	0.053						الاستثمارات المادية والإنتاج	
0.214	1.257	0.126						التسويق	
0.061	1.911	0.179						التسيير المالي و التمويل	
0.086	1.751	0.208						نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال	
0.016	2.486	0.340						سياسة الجودة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

نتبين من خلال الجدول رقم (4-30)، والذي يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التأهيل مجتمعة وأبعاد الجودة مجتمعة، أن معامل الارتباط بينهما يساوي 84.7%، وهو ارتباط موجب وقوي جدا يعكس العلاقة الطردية بين المتغيرين. فيما قدر معامل التحديد المعدل r^2 بـ 68%، أي أن نسبة 68% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (جودة المنتوجات والخدمات) سببها المتغيرات المستقلة (أبعاد التأهيل) وأن النسبة المتبقية 32% تفسرها عوامل أخرى غير داخلة في النموذج. على ضوء معطيات الجدول أعلاه فإن الشكل الرياضي الأولي للنموذج سيكون كما يلي:

$$Y = 0.284 - 0.038 X_1 + 0.101 X_2 + 0.053 X_3 + 0.126 X_4$$

Sig	0.047	0.788	0.337	0.626	0.214
-----	-------	-------	-------	-------	-------

$$+ 0.179 X_5 + 0.208 X_6 + 0.340 X_7$$

	0.061	0.086	0.016
--	-------	-------	-------

المعدل r^2 0.680

رابعاً: تقييم معاملات النموذج الخطي للدراسة

تتم هذه العملية استناداً على الاختبارات التالية:

1- اختبار المعنوية المنطقية:

وهي تخص الإشارة التي يجب أن يظهر معها معامل المتغير المستقل، والتي يجب أن تتماشى مع علاقته بالمتغير التابع، وبما أن الدراسة النظرية تفترض أن أبعاد التأهيل تؤثر إيجابياً على جودة المنتوجات والخدمات، فإنه يمكن القول أن وجود معاملات سالبة يتنافى منطقياً مع وجود هذه العلاقة. وعليه، نقوم باستبعاد المتغير المستقل الأول (بعد التسيير الاستراتيجي والتنظيم) لكون معاملته في المعادلة بإشارة سالبة، ونحتفظ بجميع المتغيرات المستقلة الأخرى. إذن تعتبر معاملات النموذج وفقاً لهذا الاختبار تعتبر معنوية منطقياً باستثناء المتغير المستقل الأول.

2- اختبار المعنوية الإحصائية:

تستخدم إحصائية ستودنت T لتقييم معنوية معالم النموذج، من خلال اختبار الفرضية الخاصة

بالمعاملات المقدره على النحو التالي:

$$H_0: a=b_1=b_2=b_3=b_4=b_5=b_6=b_7=0 \quad \text{الفرضية العدمية:}$$

$$H_1: a \neq b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq b_5 \neq b_6 \neq b_7 \neq 0 \quad \text{الفرضية البديلة:}$$

حيث:

a: ثابت الانحدار

b₁: ميل الانحدار للمتغير المستقل الأول

b₂: ميل الانحدار للمتغير المستقل الثاني

b₃: ميل الانحدار للمتغير المستقل الثالث

b₄: ميل الانحدار للمتغير المستقل الرابع

b₅: ميل الانحدار للمتغير المستقل الخامس

b_6 : ميل الانحدار للمتغير المستقل السادس

b_7 : ميل الانحدار للمتغير المستقل السابع

تقبل الفرضية العدمية H_0 إذا كانت قيمة معنوية T (SIG T) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، وتقبل الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة معنوية T (SIG T) أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).

بالعودة لمستوى المعنوية لقيم T ، فقد أخذت قيما متفاوتة من 0.016 إلى 0.788، حيث كان أغلبها غير دال إحصائيا، وهي القيم الخاصة بكل من أبعاد التسيير الاستراتيجي والتنظيم، الموارد البشرية، الاستثمارات المادية والإنتاج، التسويق، التسيير المالي والتمويل ونظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال ($b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6$). لأنها أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($\alpha \geq 0.05$)، باستثناء القيمة الخاصة بثابت النموذج a التي قدرت بـ 0.047 والقيمة الخاصة بالمتغير المستقل السابع b_7 والتي قدرت بـ 0.016 والتي كانت لهما دلالة إحصائية نظرا لأنهما أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).

ومنه يتم استنتاج أن سياسة الجودة X_7 هي المتغير الوحيد في النموذج التي لها معنوية إحصائية بمستوى ثقة أعلى من 95% في التأثير على جودة المنتجات Y وفق وجهة نظر عينة الدراسة، أما بقية المتغيرات فليس لها معنوية بحيث يمكن قبول فرضية العدم لهاته المتغيرات والتي تقتضي بأن يكون: $b_1=b_2=b_3=b_4=b_5=b_6=0$

خامسا: تقييم المعنوية الكلية للنموذج

يستخدم لتحقيق هذا الاختبار إحصائية فيشر FISHER، حيث نفترض التحقق من صحة الفرضية التالية التي مضمونها أن النموذج يكون ككل معنوي إذا كانت قيمة F المحسوبة دالة عند مستوى معنوية أقل من مستوى المعنوية المستخدمة في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$)، والعكس صحيح، حيث يكون النموذج ككل غير معنوي إذا كانت قيمة F المحسوبة دالة عند مستوى معنوية أكبر من مستوى المعنوية المستخدمة في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).

بالرجوع إلى نتائج الجدول رقم (4-30)، نجد أن F قد بلغت القيمة 19.254، وهي قيمة دالة لأن مستوى معنويتها Sig يساوي 0.000، وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدمة في الدراسة ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا ما يؤكد المعنوية الكلية لنموذج الدراسة.

بعد استثناء قيم ميل الانحدار غير الدالة إحصائيا، نعيد النموذج باستخدام المتغير الدال فقط،

فنحصل على المعادلة التالية:

$$Y = 0.829 + 0.817 X_7$$

Sig	0.020	0.000
المعدل r^2	0.608	

يظهر من خلال المعادلة وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد سياسة الجودة على جودة المنتجات والخدمات فقط، أما البقية فهي غير معنوية وبالتالي تستثنى من النموذج وتعاد صياغة النموذج على أساس متغير واحد فقط. وتفسير هذه المعادلة أنه كلما زاد المتغير المستقل بوحدة واحدة زاد المتغير التابع بـ 0.817 وحدة، وأنه في حالة عدم وجود تطبيق لبعده سياسة الجودة في المؤسسات محل الدراسة، فإن قيمة جودة المنتجات والخدمات تبقى مساوية لـ 0.829.

كما قدر معامل التحديد المعدل r^2 بـ 68%، أي أن نسبة 68% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (جودة المنتجات والخدمات) سببها المتغير المستقل سياسة الجودة (البعد السابع من أبعاد التأهيل) وأن النسبة المتبقية 32% تفسرها عوامل أخرى غير داخلية في النموذج، وذلك عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ أي بنسبة ثقة أكبر من أو تساوي 95%.

على أساس ما تم التوصل إليه في النموذج الموضح أعلاه، فإنه يمكن الحكم على صحة الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى والقول بأنه:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ لمحاور التأهيل المتعلقة بكل من أبعاد التسيير الاستراتيجي والتنظيم، الموارد البشرية، الاستثمارات المادية والإنتاج، التسويق، التسيير المالي والتمويل ونظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ لمحور سياسة الجودة على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تتضمن الإجابة عن التساؤل الفرعي الرابع " هل توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتغيرات الخاصة بالمؤسسة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ؟ " اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية " لا توجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية لأثر التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتغيرات الخاصة بالمؤسسة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ". كما أن اختبار هذه الفرضية يقتضي بدوره اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

من المعروف أيضا أنه من أجل تحديد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة، يتم استخدام اختبار ستيودنت T Student في حالة وجود إجابتين فقط للأسئلة المطروحة في الاستبيان والمتعلقة بمتغيرات المؤسسة، والحالات التي فيها إجابتين بالنسبة لهذه الدراسة هي متغير الجنس (ذكر أو أنثى) وطبيعة المسير (مالك المؤسسة أو مسير له أجر). أما في حالة وجود أكثر من إجابتين بالنسبة لكل من المتغيرات (المؤسسة، المركز الوظيفي، السن، المستوى التعليمي، عدد الدورات التدريبية، الأقدمية، حجم المؤسسة، أقدمية المؤسسة، طبيعة المؤسسة، نشاط المؤسسة، طبيعة برامج التأهيل السابقة) يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova). وكانت النتائج الكلية كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى القائلة أنه " لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المؤسسة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ " قمنا بإجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA عن طريق تحليل One-Way Anova الذي يستخدم في تحليل التباين لتفسير ظاهرة معينة وذلك بتحديد متغير تابع يفسر من قبل متغير آخر. حيث تمت صياغة الفرضيات كما يلي:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المؤسسة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المؤسسة.

الجدول رقم (4-31): تحليل ANOVA حول تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المؤسسة

مستوى الدلالة	قيمة 'SIG'	قيمة 'F'	متوسط المربعات	DDL	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
غير دال إحصائياً	0.064	1.961	0.276	9	2.483	بين المجموعات	التسيير الاستراتيجي والتنظيم
			0.141	51	7.176	داخل المجموعات	
				60	9.659	المجموع	
دال إحصائياً	0.008	2.856	0.665	9	5.984	بين المجموعات	الموارد البشرية
			0.233	51	11.875	داخل المجموعات	
				60	17.859	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.074	1.894	0.306	9	2.754	بين المجموعات	الاستثمارات المادية والإنتاج
			0.162	51	8.242	داخل المجموعات	
				60	10.996	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.077	1.878	0.546	9	4.910	بين المجموعات	التسويق
			0.290	51	14.812	داخل المجموعات	
				60	19.722	المجموع	
دال إحصائياً	0.001	3.846	1.044	9	9.401	بين المجموعات	التسيير المالي والتمويل
			0.272	51	13.849	داخل المجموعات	
				60	23.250	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.093	1.789	0.416	9	3.748	بين المجموعات	نظام المعلومات وتكنولوجيا الإعلام والاتصال
			0.233	51	11.873	داخل المجموعات	
				60	15.621	المجموع	
دال إحصائياً	0.001	3.714	0.647	9	5.820	بين المجموعات	سياسة الجودة
			0.174	51	8.880	داخل المجموعات	
				60	14.700	المجموع	
دال إحصائياً	0.000	4.361	0.772	9	6.944	بين المجموعات	المحور الثاني: أبعاد الجودة
			0.177	51	9.024	داخل المجموعات	
				60	15.968	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يظهر من خلال الجدول رقم (4-31)، أن قيم F تأخذ قيما تتراوح بين 1.878 و4.361 وهي قيم دالة في بعض الأبعاد وغير دالة في الأبعاد الأخرى. حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير المؤسسة بالنسبة لكل من أبعاد التسيير الاستراتيجي والتنظيم، الاستثمارات المادية والإنتاج، التسويق، نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال. حيث أن مستوى الدلالة لكل منها Sig، أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).

أما بالنسبة لباقي الأبعاد (الموارد البشرية، التسيير المالي والتمويل، سياسة الجودة وأبعاد الجودة)، فقد أظهرت نتائج الجدول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير المؤسسة. حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة Sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).

وبذلك **ترفض الفرضية العدمية** القائلة بأنه لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المؤسسة. **وتقبل الفرضية البديلة** التي تقول أنه توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المؤسسة.

بما أن هناك فروقات تعزى لمتغير المؤسسة بالنسبة لأبعاد كل من الموارد البشرية، التسيير المالي والتمويل، سياسة الجودة وأبعاد الجودة، فلا بد من تحديد صالح هذه الفروقات باستخدام تحليل شيفيه البعدي LSD.

الجدول رقم (4-32): نتائج اختبار (LSD) لتحديد اتجاه الفروق بالنسبة لمتغير المؤسسة

المؤسسة	الهلال	البركة	عيسى	سليمي	Glafeb	Sifco	محامدية	بلغيث	شارالديب	نجاح
الهلال						*		*		
البركة					*		*	*		
عيسى		*								
سليمي		*				*	*			
Glafeb				*		*	*		*	
Sifco			*				*			
محامدية		*	*							
بلغيث			*	*	*	*				*
شارالديب						*	*	*		
نجاح						*	*			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يظهر من نتائج الجدول رقم (4-32)، أن هناك فروقات في إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف المؤسسات التي ينتمون إليها، حيث يعتبر هذا الاختلاف طبيعياً، إذ أن المؤسسات التي ينتمي إليها أفراد عينة الدراسة تختلف من نواحي عديدة، أبرزها اختلاف الحجم واختلاف النشاط. فهناك المؤسسات ذات الحجم المصغر والتي يقل عدد أفرادها عن 10 أفراد والمؤسسات الصغيرة التي تشغل من 10 إلى 49 عامل، كما توجد المؤسسات التي يعمل فيها من 50 إلى 250 عامل. كما أبرزت نتائج الدراسة اختلافاً في وجهة أفراد الدراسة لأثر أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات باختلاف المؤسسة. حيث يؤثر أيضاً اختلاف نشاط المؤسسات عينة الدراسة على رؤية أفرادها لأبعاد التأهيل وأثره على جودة المنتجات أو الخدمات، حيث ضمت الدراسة أربعة قطاعات، الصناعات الغذائية، الصناعة، الأشغال العمومية، البناء والري والسياحة والفندقة.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية القائلة أنه " لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المركز الوظيفي عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ " قمنا بإجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA عن طريق تحليل One-Way

Anova الذي يستخدم في تحليل التباين لتفسير ظاهرة معينة وذلك بتحديد متغير تابع يفسر من قبل متغير آخر. حيث تمت صياغة الفرضيات كما يلي:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

الجدول رقم (4-33): تحليل ANOVA حول تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المركز

الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة "SIG"	قيمة "F"	متوسط المربعات	DDL	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
غير دال إحصائياً	0.470	0.854	0.139	3	0.415	بين المجموعات	التسيير الاستراتيجي والتنظيم
			0.162	57	9.244	داخل المجموعات	
				60	9.659	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.522	0.758	0.228	3	0.685	بين المجموعات	الموارد البشرية
			0.301	57	17.174	داخل المجموعات	
				60	17.859	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.348	1.121	0.204	3	0.613	بين المجموعات	الاستثمارات المادية والإنتاج
			0.182	57	10.383	داخل المجموعات	
				60	10.996	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.457	0.879	0.291	3	0.872	بين المجموعات	التسويق
			0.331	57	18.850	داخل المجموعات	
				60	19.722	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.638	0.569	0.225	3	0.676	بين المجموعات	التسيير المالي والتمويل
			0.396	57	22.574	داخل المجموعات	
				60	23.250	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.229	1.483	0.377	3	1.131	بين المجموعات	نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال
			0.254	57	14.490	داخل المجموعات	
				60	15.621	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.739	0.421	0.106	3	0.318	بين المجموعات	سياسة الجودة
			0.252	57	14.382	داخل المجموعات	
				60	14.700	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.879	0.225	0.062	3	0.186	بين المجموعات	المحور الثاني: أبعاد الجودة
			0.277	57	15.782	داخل المجموعات	
				60	15.968	المجموع	

المحور الأول:
أبعاد التأهيل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يظهر من خلال الجدول رقم (4-33)، أن قيم F تأخذ قيما تتراوح بين 0.225 و1.483 وهي قيم غير دالة في كل الأبعاد. حيث تشير النتائج، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير المركز الوظيفي بالنسبة لكل من أبعاد المحور الأول والمحور الثاني. حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة Sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$). وبذلك تقبل الفرضية العدمية القائلة بأنه لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المركز الوظيفي. و**ترفض الفرضية البديلة** القائلة بوجود فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة القائلة أنه "لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)" قمنا باستخدام اختبار ستيودنت T Student نظرا لوجود وجود إجابتين فقط للسؤال المطروح في الاستبيان. حيث تمت صياغة الفرضيات كما يلي:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (4-34): نتائج تحليل الفروقات للجنس باستخدام اختبار T

اختبار T لتساوي المتوسطات			اختبار Levene لمساواة الفروق		الجنس		
قيمة Sig (bilatéral)	DDL	قيمة T	قيمة Sig	قيمة F			
0.901	59	0.124	0.717	0.133	فرضية تساوي الفروق	التسيير الاستراتيجي والتنظيم	المحور الأول: أبعاد التأهيل
0.916	19.270	0.107			فرضية عدم تساوي الفروق		
0.815	59	-0.235-	0.690	0.160	فرضية تساوي الفروق	الموارد البشرية	
0.816	23.903	-0.235-			فرضية عدم تساوي الفروق		
0.100	59	1.673	0.760	0.094	فرضية تساوي الفروق	الاستثمارات المادية والإنتاج	
0.147	20.419	1.506			فرضية عدم تساوي الفروق		
0.375	59	-0.895-	0.203	1.659	فرضية تساوي الفروق	التسويق	
0.278	36.580	-1.100-			فرضية عدم تساوي الفروق		
0.829	59	-0.218-	0.243	1.390	فرضية تساوي الفروق	التسيير المالي والتمويل	

0.791	36.315	-0.676-			فرضية عدم تساوي الفروق	
0.814	59	0.237	0.937	0.006	فرضية تساوي الفروق	نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال
0.825	21.890	0.224			فرضية عدم تساوي الفروق	
0.757	59	-0.311-	0.549	0.363	فرضية تساوي الفروق	سياسة الجودة
0.747	25.846	-0.326-			فرضية عدم تساوي الفروق	
0.804	59	0.249	0.802	0.063	فرضية تساوي الفروق	المحور الثاني: أبعاد الجودة
0.825	20.414	0.224			فرضية عدم تساوي الفروق	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

حتى يتم تحديد القيمة المعتمدة في الجدول الخاص باختبار T ، لا بد من معرفة هل البيانات متجانسة أم لا، وهذا ما يحدده اختبار Levene للتجانس. فإذا كانت قيمة $\text{Sig} \downarrow$ Levene أكبر من المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) فالاختبار متجانس. أما إذا كانت قيمة $\text{Sig} \downarrow$ Levene أقل من المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) فالاختبار غير متجانس.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-34)، أن قيم F تأخذ قيما مختلفة تتراوح بين 0.06 و 1.659 وكلها تعتبر قيما غير دالة إحصائيا، وذلك لأن قيم Sig لكل منها أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$). معنى ذلك أن هناك تجانس في إجابات الأفراد، لذلك نقوم باختبار قيمة T الموجودة في السطر الأول، ومن ثمة نقوم بمقارنة قيمة $\text{Sig} (\text{bilatéral})$ الخاصة بها.

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن كل قيم Sig (bilatéral) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$)، وبالتالي تقبل الفرضية العدمية القائلة بأنه لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس. و**ترفض الفرضية البديلة** القائلة بوجود فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة القائلة أنه " لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)" قمنا بإجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA عن طريق تحليل One-Way Anova الذي يستخدم في تحليل التباين لتفسير ظاهرة معينة وذلك بتحديد متغير تابع يفسر من قبل متغير آخر. حيث تمت صياغة الفرضيات كما يلي:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

الجدول رقم (4-35): تحليل ANOVA حول تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السن

مستوى الدلالة	قيمة "SIG"	قيمة "F"	متوسط المربعات	DDL	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
غير دال إحصائياً	0.967	0.086	0.015	3	0.043	بين المجموعات	التسيير الاستراتيجي والتنظيم
			0.169	57	9.616	داخل المجموعات	
				60	9.659	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.870	0.237	0.073	3	0.220	بين المجموعات	الموارد البشرية
			0.309	57	17.639	داخل المجموعات	
				60	17.859	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.953	0.112	0.021	3	0.064	بين المجموعات	الاستثمارات المادية والإنتاج
			0.192	57	10.932	داخل المجموعات	
				60	10.996	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.897	0.198	0.068	3	0.204	بين المجموعات	التسويق
			0.342	57	19.518	داخل المجموعات	
				60	19.722	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.522	0.759	0.298	3	0.893	بين المجموعات	التسيير المالي والتمويل
			0.392	57	22.357	داخل المجموعات	
				60	23.250	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.771	0.375	0.101	3	0.303	بين المجموعات	نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال
			0.269	57	15.318	داخل المجموعات	
				60	15.621	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.640	0.566	0.142	3	0.425	بين المجموعات	سياسة الجودة
			0.250	57	14.275	داخل المجموعات	
				60	14.700	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.757	0.395	0.108	3	.3250	بين المجموعات	المحور الثاني: أبعاد الجودة
			0.274	57	15.643	داخل المجموعات	
				60	15.968	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يظهر من خلال الجدول رقم (4-35)، أن قيم F تأخذ قيما تتراوح بين 0.086 و0.759 وهي قيم غير دالة في كل الأبعاد. حيث تشير النتائج، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير السن بالنسبة لكل من أبعاد المحور الأول والمحور الثاني. حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة Sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \geq 0.05$). وبذلك تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير السن. وترفض الفرضية البديلة القائلة بوجود فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة القائلة أنه " لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)" قمنا بإجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA عن طريق تحليل One-Way Anova الذي يستخدم في تحليل التباين لتفسير ظاهرة معينة وذلك بتحديد متغير تابع يفسر من قبل متغير آخر. حيث تمت صياغة الفرضيات كما يلي:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (4-36): تحليل ANOVA حول تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المستوى

التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة "SIG"	قيمة "F"	متوسط المربعات	DDL	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
غير دال إحصائياً	0.711	0.586	0.098	5	0.488	بين المجموعات	التسيير الاستراتيجي والتنظيم
			0.167	55	9.171	داخل المجموعات	
				60	9.659	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.625	0.701	0.214	5	1.070	بين المجموعات	الموارد البشرية
			0.305	55	16.789	داخل المجموعات	
				60	17.859	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.126	1.812	0.311	5	1.555	بين المجموعات	الاستثمارات المادية والإنتاج
			0.172	55	9.441	داخل المجموعات	
				60	10.996	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.905	0.310	0.108	5	0.540	بين المجموعات	التسويق
			0.349	55	19.182	داخل المجموعات	
				60	19.722	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.931	0.263	0.109	5	0.544	بين المجموعات	التسيير المالي والتمويل
			0.413	55	22.706	داخل المجموعات	
				60	23.250	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.547	0.811	0.215	5	1.073	بين المجموعات	نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال
			0.265	55	14.548	داخل المجموعات	
				60	15.621	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.656	0.659	0.166	5	0.831	بين المجموعات	سياسة الجودة
			0.252	55	13.870	داخل المجموعات	
				60	14.700	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.764	0.514	0.143	5	0.713	بين المجموعات	المحور الثاني: أبعاد الجودة
			0.277	55	15.255	داخل المجموعات	
				60	15.968	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يظهر من خلال الجدول رقم (4-36)، أن قيم F تأخذ قيما تتراوح بين 0.263 و1.812 وهي قيم غير دالة في كل الأبعاد. حيث تشير النتائج، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لكل من أبعاد المحور الأول والمحور الثاني. حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة Sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$). وبذلك تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي. وترفض الفرضية البديلة القائلة بوجود فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

لاختبار الفرضية الفرعية السادسة القائلة أنه " لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)" قمنا بإجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA عن طريق تحليل One-Way Anova الذي يستخدم في تحليل التباين لتفسير ظاهرة معينة وذلك بتحديد متغير تابع يفسر من قبل متغير آخر. حيث تمت صياغة الفرضيات كما يلي:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الدورات التكوينية.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الدورات التكوينية.

الجدول رقم (4-37): تحليل ANOVA حول تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الدورات

التكوينية

مستوى الدلالة	قيمة "SIG"	قيمة "F"	متوسط المربعات	DDL	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
غير دال إحصائياً	0.223	1.505	0.236	3	0.709	بين المجموعات	التسيير الاستراتيجي والتنظيم
			0.157	57	8.950	داخل المجموعات	
				60	9.659	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.656	0.542	0.165	3	0.495	بين المجموعات	الموارد البشرية
			0.305	57	17.364	داخل المجموعات	
				60	17.859	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.107	2.126	0.369	3	1.107	بين المجموعات	الاستثمارات المادية والإنتاج
			0.173	57	9.889	داخل المجموعات	
				60	10.996	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.098	2.201	0.682	3	2.047	بين المجموعات	التسويق
			0.310	57	17.675	داخل المجموعات	
				60	19.722	المجموع	
دال إحصائياً	0.020	3.544	1.218	3	3.655	بين المجموعات	التسيير المالي والتمويل
			0.344	57	19.595	داخل المجموعات	
				60	23.250	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.203	1.585	0.401	3	1.203	بين المجموعات	نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال
			.2530	57	14.419	داخل المجموعات	
				60	15.621	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.564	0.686	0.171	3	0.512	بين المجموعات	سياسة الجودة
			0.249	57	14.188	داخل المجموعات	
				60	14.700	المجموع	
دال إحصائياً	0.017	3.674	0.863	3	2.588	بين المجموعات	المحور الثاني: أبعاد الجودة
			0.235	57	13.380	داخل المجموعات	
				60	15.968	المجموع	

المحور الأول:
أبعاد التأهيل

المحور الثاني: أبعاد الجودة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يظهر من خلال الجدول رقم (4-37)، أن قيم F تأخذ قيما تتراوح بين 0.542 و3.674 وهي قيم دالة في بعض الأبعاد وغير دالة في الأبعاد الأخرى. حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير الدورات التكوينية بالنسبة لكل من أبعاد التسيير الاستراتيجي والتنظيم، الموارد البشرية، الاستثمارات المادية والإنتاج، التسويق نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وسياسة الجودة. حيث أن مستوى الدلالة لكل منها Sig، أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).

أما بالنسبة لباقي الأبعاد (التسيير المالي والتمويل وأبعاد الجودة)، فقد أظهرت نتائج الجدول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير الدورات التكوينية. حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة Sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).

وبذلك ترفض الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الدورات التكوينية. وتقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الدورات التكوينية.

بما أن هناك فروقات تعزى لمتغير الدورات التكوينية بالنسبة لأبعاد كل من التسيير المالي والتمويل وأبعاد الجودة، فلا بد من تحديد صالح هذه الفروقات باستخدام تحليل شيفيه البعدي LSD.

الجدول رقم (4-38): نتائج اختبار (LSD) لتحديد اتجاه الفروق بالنسبة الدورات التكوينية

عدد الدورات التكوينية	0 دورة	دورة واحدة	2 دورات	من 3-5 دورات
0 دورة		*		*
دورة واحدة				
2 دورات	*			
من 3-5 دورات				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يظهر من نتائج الجدول رقم (4-38)، وجود فروقات في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الدورات التكوينية، هذه الفروقات تكون بين الخيارات الأربعة (0 دورة، دورة واحدة، دورتان، من

3 إلى 5 دورات) في وجهة النظر لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في مؤسساتهم، حيث يعتبر هذا منطقيا. حيث أن الأفراد الذين يتلقون دورات تدريبية أكثر يكون لديهم من المعلومات ما يعطيهم نظرة أوسع وأشمل عن مدى اتباع المؤسسة لبرنامج التأهيل وتأثير ذلك على مستوى جودة منتوجاتهم أو خدماتهم، على عكس الأفراد الذين لم يتلقوا أي دورة تدريبية.

سابعا: اختبار الفرضية الفرعية السابعة

لاختبار الفرضية الفرعية السابعة القائلة أنه " لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى دلالة $(\alpha) \geq 0.05$ " قمنا بإجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA عن طريق تحليل One-Way Anova الذي يستخدم في تحليل التباين لتفسير ظاهرة معينة وذلك بتحديد متغير تابع يفسر من قبل متغير آخر. حيث تمت صياغة الفرضيات كما يلي:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.

الجدول رقم (4-39): تحليل ANOVA حول تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

مستوى الدلالة	قيمة "SIG"	قيمة "F"	متوسط المربعات	DDL	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
غير دال إحصائياً	0.306	1.234	0.196	3	0.589	بين المجموعات	التسيير الاستراتيجي والتنظيم
			0.159	57	9.070	داخل المجموعات	
				60	9.659	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.170	1.735	0.498	3	1.495	بين المجموعات	الموارد البشرية
			0.287	57	16.364	داخل المجموعات	
				60	17.859	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.555	0.702	0.131	3	0.392	بين المجموعات	الاستثمارات المادية والإنتاج
			0.186	57	10.604	داخل المجموعات	
				60	10.996	المجموع	
دال إحصائياً	0.008	4.395	1.235	3	3.705	بين المجموعات	التسويق
			0.281	57	16.017	داخل المجموعات	
				60	19.722	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.122	2.015	0.743	3	2.229	بين المجموعات	التسيير المالي والتمويل
			0.369	57	21.021	داخل المجموعات	
				60	23.250	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.610	0.613	0.163	3	0.488	بين المجموعات	نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال
			0.265	57	15.133	داخل المجموعات	
				60	15.621	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.165	1.762	0.416	3	1.248	بين المجموعات	سياسة الجودة
			0.236	57	13.452	داخل المجموعات	
				60	14.700	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.192	1.634	0.421	3	1.264	بين المجموعات	المحور الثاني: أبعاد الجودة
			0.258	57	14.704	داخل المجموعات	
				60	15.968	المجموع	

المحور الأول:
أبعاد التأهيل

المحور الثاني: أبعاد الجودة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يظهر من خلال الجدول رقم (4-39)، أن قيم F تأخذ قيمة تتراوح بين 0.613 و4.395 وهي قيم دالة في بعض الأبعاد وغير دالة في الأبعاد الأخرى. حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير الأقدمية بالنسبة لكل من أبعاد التسيير الاستراتيجي والتنظيم، الموارد البشرية، الاستثمارات المادية والإنتاج، التسيير المالي والتمويل، نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، سياسة الجودة وأبعاد الجودة. حيث أن مستوى الدلالة لكل منها Sig، أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).

أما بالنسبة لبعد التسويق، فقد أظهرت نتائج الجدول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاوره تعزى لمتغير الأقدمية. حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة Sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).

وبذلك **ترفض الفرضية العدمية** القائلة بعدم فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية. **وتقبل الفرضية البديلة** التي تقول أنه توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.

بما أن هناك فروقات تعزى لمتغير الأقدمية بالنسبة لبعد التسويق، فلا بد من تحديد صالح هذه الفروقات باستخدام تحليل شيفيه البعدي LSD.

الجدول رقم (4-40): نتائج اختبار (LSD) لتحديد اتجاه الفروق بالنسبة لمتغير الأقدمية

الأقدمية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	من 11-20 سنة	أكثر من 20 سنة
أقل من 5 سنوات				
من 5-10 سنوات		*		
من 11-20 سنة	*			
أكثر من 20 سنة				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يشير الجدول رقم (4-40)، إلى الفروقات في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة التي تعزى لمتغير الأقدمية. حيث بينت نتائج الجدول وجود تباين بين أفراد الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) والثانية (من 5-10 سنوات) والثالثة (من 11-20 سنة)، حيث أن للأقدمية دور كبير في اختلاف وجهة نظر الأفراد. فمن لهم خبرة أقل من 5 سنوات ليست لديهم المعلومات الكافية حول العلاقة بين تبني المؤسسة لبرنامج التأهيل وتأثير ذلك على

مستوى جودة المنتجات أو الخدمات في مؤسستهم. بينما يدرك أصحاب الخبرة من 11 إلى 20 سنة أهمية ذلك وتأثيره على المؤسسة.

ثامنا: اختبار الفرضية الفرعية الثامنة

لاختبار الفرضية الفرعية الثامنة القائلة أنه " لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير حجم المؤسسة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ " قمنا بإجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA عن طريق تحليل One-Way Anova الذي يستخدم في تحليل التباين لتفسير ظاهرة معينة وذلك بتحديد متغير تابع يفسر من قبل متغير آخر. حيث تمت صياغة الفرضيات كما يلي:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير حجم المؤسسة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير حجم المؤسسة.

الجدول رقم (4-41): تحليل ANOVA حول تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب حجم

المؤسسة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	DDL	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة "SIG"	مستوى الدلالة
المحور الأول: أبعاد التأهيل	التسيير الاستراتيجي والتنظيم	بين المجموعات	2	0.184	1.151	0.323	غير دال إحصائياً
		داخل المجموعات	58	0.160			
		المجموع	60	9.659			
	الموارد البشرية	بين المجموعات	2	0.705	2.484	0.092	غير دال إحصائياً
		داخل المجموعات	58	0.284			
		المجموع	60	17.859			
	الاستثمارات المادية والإنتاج	بين المجموعات	2	0.207	1.133	0.329	غير دال إحصائياً
		داخل المجموعات	58	0.182			
		المجموع	60	10.996			
التسويق	بين المجموعات	2	1.141	3.794	0.028	دال إحصائياً	
	داخل المجموعات	58	0.301				
	المجموع	60	19.722				
التسيير المالي والتمويل	بين المجموعات	2	1.690	4.932	0.011	دال إحصائياً	
	داخل المجموعات	58	0.343				
	المجموع	60	23.250				
نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال	بين المجموعات	2	0.654	2.649	0.079	غير دال إحصائياً	
	داخل المجموعات	58	0.247				
	المجموع	60	15.621				
سياسة الجودة	بين المجموعات	2	1.697	8.704	0.000	دال إحصائياً	
	داخل المجموعات	58	0.195				
	المجموع	60	14.700				
المحور الثاني: أبعاد الجودة	بين المجموعات	2	1.796	8.418	0.001	دال إحصائياً	
	داخل المجموعات	58	0.213				
	المجموع	60	15.968				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يظهر من خلال الجدول رقم (4-41)، أن قيم F تأخذ قيما تتراوح بين 1.133 و8.704 وهي قيم دالة في بعض الأبعاد وغير دالة في الأبعاد الأخرى. حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير حجم المؤسسة بالنسبة لكل من أبعاد التسيير الاستراتيجي والتنظيم، الموارد البشرية، الاستثمارات المادية والإنتاج ونظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال. حيث أن مستوى الدلالة لكل منها Sig، أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).

أما بالنسبة لباقي الأبعاد (التسويق، التسيير المالي والتمويل، سياسة الجودة وأبعاد الجودة)، فقد أظهرت نتائج الجدول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير حجم المؤسسة. حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة Sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).

وبذلك **ترفض الفرضية العدمية** القائلة بعدم وجود فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير حجم المؤسسة. **وتقبل الفرضية البديلة** التي تقول أنه توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير حجم المؤسسة.

بما أن هناك فروقات تعزى لمتغير حجم المؤسسة بالنسبة لأبعاد كل من التسويق، التسيير المالي والتمويل، سياسة الجودة وأبعاد الجودة، فلا بد من تحديد صالح هذه الفروقات باستخدام تحليل شيفيه البعدي LSD.

بعد تطبيق هذا الاختبار، لم يظهر اتجاه الفروقات. وسبب ذلك أنه لا يمكن تحديد الفروقات إذا كان حجم العينة صغير، حيث وضح تحليل البيانات المتعلقة بحجم المؤسسة أن عدد أفراد عينة الدراسة المنتمون إلى المؤسسات المصغرة في عينة هذه الدراسة يقدر بـ 3 أفراد فقط، في حين أن عددهم في المؤسسات الصغيرة قدر بـ 11 مؤسسة و47 بالنسبة للمؤسسات المتوسطة. وبالتالي لا يمكن تحديد الفروقات بين هذه العينات.

تاسعا: اختبار الفرضية الفرعية التاسعة

لاختبار الفرضية الفرعية التاسعة القائلة أنه "لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير مسير المؤسسة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)" قمنا باستخدام اختبار ستيودنت T Student نظرا لوجود وجود إجابتين فقط للسؤال المطروح في الاستبيان. حيث تمت صياغة الفرضيات كما يلي:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير مسير المؤسسة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير مسير المؤسسة.

الجدول رقم (4-42): نتائج تحليل الفروقات حسب طبيعة المسير باستخدام اختبار T

اختبار T لتساوي المتوسطات			اختبار Levene لمساواة الفروق		طبيعة المسير		
قيمة Sig (bilatéral)	DDL	قيمة T	قيمة Sig	قيمة F			
0.135	59	-1.515-	0.064	3.563	فرضية تساوي الفروق	التسيير الاستراتيجي والتنظيم	المحور الأول: أبعاد التأهيل
0.004	18.369	-3.288-			فرضية عدم تساوي الفروق		
0.134	59	-1.519-	0.107	2.677	فرضية تساوي الفروق	الموارد البشرية	
0.032	9.624	-2.503-			فرضية عدم تساوي الفروق		
0.088	59	-1.737-	0.368	0.824	فرضية تساوي الفروق	الاستثمارات المادية والإنتاج	
0.047	7.615	-2.369-			فرضية عدم تساوي الفروق		
0.620	59	0.498	0.077	3.230	فرضية تساوي الفروق	التسويق	
0.269	21.806	1.134			فرضية عدم تساوي الفروق		
0.918	59	-0.103-	0.457	0.561	فرضية تساوي الفروق	التسيير المالي والتمويل	
0.877	8.760	-0.159-			فرضية عدم تساوي الفروق		

0.783	59	0.276	0.081	3.145	فرضية تساوي الفروق	نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال
0.541	20.799	0.621			فرضية عدم تساوي الفروق	
0.461	59	0.742	0.407	0.699	فرضية تساوي الفروق	سياسة الجودة
0.302	8.324	1.100			فرضية عدم تساوي الفروق	
0.325	59	0.994	0.058	4.498	فرضية تساوي الفروق	المحور الثاني: أبعاد الجودة
0.011	45.889	2.657			فرضية عدم تساوي الفروق	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

حتى يتم تحديد القيمة المعتمدة في الجدول الخاص باختبار T ، لا بد من معرفة هل البيانات متجانسة أم لا، وهذا ما يحدده اختبار Levene للتجانس. فإذا كانت قيمة $\text{Sig} \downarrow$ Levene أكبر من مستوى المعنوية المستخدمة في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$) فالاختبار متجانس. أما إذا كانت قيمة $\text{Sig} \downarrow$ Levene أقل من مستوى المعنوية المستخدمة في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$) فالاختبار غير متجانس.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-42)، أن قيم F تأخذ قيما مختلفة تتراوح بين 0.561 و 4.498 وكلها تعتبر قيما غير دالة إحصائية، وذلك لأن قيم Sig لكل منها أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$). معنى ذلك أن هناك تجانس في إجابات الأفراد، لذلك نقوم باختبار قيمة T الموجودة في السطر الأول، ومن ثمة نقوم بمقارنة قيمة $\text{Sig} \text{ (bilatéral)}$ الخاصة بها.

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن كل قيم $\text{Sig} \text{ (bilatéral)}$ أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$)، بالتالي لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير طبيعة المسير.

وبذلك تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة المسير. وترفض الفرضية البديلة القائلة بوجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة المسير.

عاشرا: اختبار الفرضية الفرعية العاشرة

لاختبار الفرضية الفرعية العاشرة القائلة أنه " لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير أقدمية المؤسسة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ". قمنا بإجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA عن طريق تحليل One-Way Anova. حيث تمت صياغة الفرضيات كما يلي:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير أقدمية المؤسسة.
الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير أقدمية المؤسسة.

الجدول رقم (4-43): تحليل ANOVA حول تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب أقدمية

المؤسسة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	DDL	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة "SIG"	مستوى الدلالة
المحور الأول: أبعاد التأهيل	التسيير الاستراتيجي والتنظيم	بين المجموعات	2	0.183	1.144	0.326	غير دال إحصائياً
		داخل المجموعات	58	0.160			
		المجموع	60	9.659			
	الموارد البشرية	بين المجموعات	2	1.038	3.816	0.028	دال إحصائياً
		داخل المجموعات	58	0.272			
		المجموع	60	17.859			
	الاستثمارات المادية والإنتاج	بين المجموعات	2	0.301	1.682	0.195	غير دال إحصائياً
		داخل المجموعات	58	0.179			
		المجموع	60	10.996			
التسويق	بين المجموعات	2	0.280	0.848	0.434	غير دال إحصائياً	
	داخل المجموعات	58	0.330				
	المجموع	60	19.722				
التسيير المالي والتمويل	بين المجموعات	2	0.291	0.744	0.480	غير دال إحصائياً	
	داخل المجموعات	58	0.391				
	المجموع	60	23.250				
نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال	بين المجموعات	2	0.324	1.256	0.292	غير دال إحصائياً	
	داخل المجموعات	58	0.258				
	المجموع	60	15.621				
سياسة الجودة	بين المجموعات	2	0.776	3.425	0.039	دال إحصائياً	
	داخل المجموعات	58	0.227				
	المجموع	60	14.700				
المحور الثاني: أبعاد الجودة	بين المجموعات	2	0.063	0.230	0.795	غير دال إحصائياً	
	داخل المجموعات	58	0.273				
	المجموع	60	15.968				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يظهر من خلال الجدول رقم (4-43)، أن قيم F تأخذ قيما تتراوح بين 0.230 و3.816 وهي قيم دالة في بعض الأبعاد وغير دالة في الأبعاد الأخرى. حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير أقدمية المؤسسة بالنسبة لكل من أبعاد التسيير الاستراتيجي والتنظيم، الاستثمارات المادية والإنتاج، التسويق، التسيير المالي والتمويل، نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وأبعاد الجودة. حيث أن مستوى الدلالة لكل منها Sig، أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).

أما بالنسبة لباقي الأبعاد (الموارد البشرية وسياسة الجودة)، فقد أظهرت نتائج الجدول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير أقدمية المؤسسة. حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة Sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$). وبذلك ترفض الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير أقدمية المؤسسة.، وتقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير أقدمية المؤسسة.

بما أن هناك فروقات تعزى لمتغير أقدمية المؤسسة بالنسبة لأبعاد كل من الموارد البشرية وسياسة الجودة، فلا بد من تحديد صالح هذه الفروقات باستخدام تحليل شيفيه البعدي LSD.

بعد تطبيق هذا الاختبار، لم يظهر اتجاه الفروقات. وسبب ذلك أنه لا يمكن تحديد الفروقات إذا كان حجم العينة صغير، حيث وضح تحليل البيانات المتعلقة بأقدمية المؤسسة أن عدد أفراد عينة الدراسة المنتمون إلى فئة أكثر من 30 سنة بالنسبة لأقدمية المؤسسة يقدر بـ 6 أفراد فقط، في حين أن عددهم للفئة من 11-20 سنة هو 47 فرد و8 أفراد بالنسبة للفئة من 21-30 سنة. وبالتالي لا يمكن تحديد الفروقات بين هذه العينات.

احدى عشر: اختبار الفرضية الفرعية الحادية عشر

نظرا لكون جميع أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى المؤسسات الخاصة بنسبة 100%، كما أظهرته نتائج تحليل البيانات المتعلقة بطبيعة المؤسسة، فلا يمكن من الناحية المنطقية إجراء اختبار للفرضية الحادية عشر القائلة "لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة المؤسسة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)".

اثني عشر: اختبار الفرضية الفرعية الثانية عشر

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية عشر القائلة أنه " لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير نشاط المؤسسة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ " قمنا بإجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA عن طريق تحليل One-Way Anova. حيث تمت صياغة الفرضيات كما يلي:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير نشاط المؤسسة.
الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير نشاط المؤسسة.

الجدول رقم (4-44): تحليل ANOVA حول تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب نشاط

المؤسسة

مستوى الدلالة	قيمة "SIG"	قيمة "F"	متوسط المربعات	DDL	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
غير دال إحصائياً	0.143	1.883	0.290	3	0.871	بين المجموعات	التسيير الاستراتيجي والتنظيم
			0.154	57	8.788	داخل المجموعات	
				60	9.659	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.185	1.664	0.479	3	1.438	بين المجموعات	الموارد البشرية
			0.288	57	16.421	داخل المجموعات	
				60	17.859	المجموع	
غير دال إحصائياً	0.149	1.846	0.325	3	0.974	بين المجموعات	الاستثمارات المادية والإنتاج
			0.176	57	10.022	داخل المجموعات	
				60	10.996	المجموع	
دال إحصائياً	0.013	3.913	1.123	3	3.368	بين المجموعات	التسويق
			0.287	57	16.354	داخل المجموعات	
				60	19.722	المجموع	
دال إحصائياً	0.002	5.663	1.779	3	5.338	بين المجموعات	التسيير المالي والتمويل
			0.314	57	17.912	داخل المجموعات	
				60	23.250	المجموع	
دال إحصائياً	0.029	3.241	0.759	3	2.277	بين المجموعات	نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال
			0.234	57	13.344	داخل المجموعات	
				60	15.621	المجموع	
دال إحصائياً	0.011	4.024	0.856	3	2.569	بين المجموعات	سياسة الجودة
			0.213	57	12.131	داخل المجموعات	
				60	14.700	المجموع	
دال إحصائياً	0.000	7.257	1.471	3	4.413	بين المجموعات	المحور الثاني: أبعاد الجودة
			0.203	57	11.555	داخل المجموعات	
				60	15.968	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يظهر من خلال الجدول رقم (4-44)، أن قيم F تأخذ قيما تتراوح بين 1.664 و7.257 وهي قيم دالة في بعض الأبعاد وغير دالة في الأبعاد الأخرى. حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير نشاط المؤسسة بالنسبة لكل من أبعاد التسيير الاستراتيجي والتنظيم، الموارد البشرية والاستثمارات المادية والإنتاج. حيث أن مستوى الدلالة لكل منها Sig، أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).

أما بالنسبة لباقي الأبعاد (التسويق، التسيير المالي والتمويل، نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، سياسة الجودة وأبعاد الجودة)، فقد أظهرت نتائج الجدول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير نشاط المؤسسة. حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة Sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).

وبذلك ترفض الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير نشاط المؤسسة.، وتقبل الفرضية البديلة القائلة أنه فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير نشاط المؤسسة.

بما أن هناك فروقات تعزى لمتغير نشاط المؤسسة بالنسبة لأبعاد كل من التسويق، التسيير المالي والتمويل، نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، سياسة الجودة وأبعاد الجودة، فلا بد من تحديد صالح هذه الفروقات باستخدام تحليل شيفيه البعدي LSD، وهذا ما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-45): نتائج اختبار (LSD) لتحديد اتجاه الفروق بالنسبة لنشاط المؤسسة

النشاط	الصناعات الغذائية	الصناعة	الأشغال العمومية، البناء والري	السياحة والفندقة
الصناعات الغذائية				
الصناعة				
الأشغال العمومية، البناء والري	*			
السياحة والفندقة			*	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يظهر من خلال نتائج الجدول رقم (4-45)، أن الفروقات في إجابات أفراد عينة الدراسة مصدرها الاختلاف في نشاط المؤسسة، أي أن وجهة نظر الأفراد المنتمون إلى مؤسسات الأشغال

العمومية، البناء والري إلى أبعاد التأهيل تختلف عن وجهة نظر الأفراد المنتمون إلى مؤسسات الصناعات الغذائية. كما أن وجهة نظر الأفراد المنتمون إلى مؤسسات الأشغال العمومية، البناء والري إلى أبعاد التأهيل تختلف أيضا عن وجهة نظر الأفراد المنتمون إلى مؤسسات السياحة والفندقة. حيث أن طبيعة النشاط في هذه المؤسسات تختلف كثيرا، مما أثر على آراء أفرادها. فقطاع السياحة يقدم مجموعة من الخدمات السياحية، فيما يقدم قطاع الصناعات الغذائية منتجات استهلاكية تامة، بينما يقوم قطاع الأشغال العمومية، البناء والري بعمليات بناء البنى التحتية والتشييد.

ثلاثة عشر: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة عشر

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة عشر القائلة أنه " لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة برامج التأهيل السابقة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ " قمنا بإجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA عن طريق تحليل One-Way Anova. حيث تمت صياغة الفرضيات كما يلي:

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة برامج التأهيل السابقة.
الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة برامج التأهيل السابقة.

الجدول رقم (4-46): تحليل ANOVA حول تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة برامج

التأهيل السابقة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	DDL	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة "SIG"	مستوى الدلالة
المحور الأول: أبعاد التأهيل	التسيير الاستراتيجي والتنظيم	بين المجموعات	0,654	2	0,327	2,108	غير دال إحصائيا
		داخل المجموعات	9,005	58	0,155		
		المجموع	9,659	60			
المحور الثاني: الموارد البشرية	الموارد البشرية	بين المجموعات	3,075	2	1,537	6,032	دال إحصائيا
		داخل المجموعات	14,784	58	0,255		
		المجموع	17,859	60			

غير دال إحصائياً	0,392	0,951	0,175	2	0,349	بين المجموعات	الاستثمارات المادية والإنتاج
			0,184	58	10,647	داخل المجموعات	
				60	10,996	المجموع	
دال إحصائياً	0,020	4,201	1,248	2	2,495	بين المجموعات	التسويق
			0,297	58	17,227	داخل المجموعات	
				60	19,722	المجموع	
دال إحصائياً	0,000	12,548	3,511	2	7,022	بين المجموعات	التسيير المالي والتمويل
			0,280	58	16,228	داخل المجموعات	
				60	23,250	المجموع	
دال إحصائياً	0,013	4,650	1,079	2	2,159	بين المجموعات	نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال
			0,232	58	13,463	داخل المجموعات	
				60	15,621	المجموع	
غير دال إحصائياً	0,121	2,194	0,517	2	1,034	بين المجموعات	سياسة الجودة
			0,236	58	13,666	داخل المجموعات	
				60	14,700	المجموع	
دال إحصائياً	0,001	8,584	1,823	2	3,647	بين المجموعات	المحور الثاني: أبعاد الجودة
			0,212	58	12,321	داخل المجموعات	
				60	15,968	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يظهر من خلال الجدول رقم (4-46)، أن قيم F تأخذ قيما تتراوح بين 0,951 و12,548 وهي قيم دالة في بعض الأبعاد وغير دالة في الأبعاد الأخرى. حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير طبيعة برامج التأهيل السابقة بالنسبة لكل من أبعاد التسيير الاستراتيجي والتنظيم، الاستثمارات المادية والإنتاج وسياسة الجودة. حيث أن مستوى الدلالة لكل منها Sig، أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).

أما بالنسبة لباقي الأبعاد (الموارد البشرية، التسويق، التسيير المالي والتمويل، نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وأبعاد الجودة)، فقد أظهرت نتائج الجدول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير طبيعة برامج التأهيل السابقة. حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة Sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$).

وبذلك ترفض الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة برامج التأهيل السابقة. وتقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة برامج التأهيل السابقة.

بما أن هناك فروقات تعزى لمتغير طبيعة برامج التأهيل السابقة بالنسبة لأبعاد كل من الموارد البشرية، التسويق، التسيير المالي والتمويل، نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وأبعاد الجودة، فلا بد من تحديد صالح هذه الفروقات باستخدام تحليل شيفيه البعدي LSD، وهذا ما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-47): نتائج اختبار (LSD) لتحديد اتجاه الفروق بالنسبة لطبيعة برامج التأهيل السابقة

مختلط	وطني	لم تستعد المؤسسة من برامج التأهيل السابقة	طبيعة برامج التأهيل السابقة
	*		لم تستعد المؤسسة من برامج التأهيل السابقة
*			وطني
		*	مختلط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يظهر من خلال نتائج الجدول رقم (4-47)، أن الفروقات في إجابات أفراد عينة الدراسة مصدرها الاختلاف في طبيعة برامج التأهيل السابقة، حيث يوجد اختلاف بين وجهة نظر بين أفراد عينة الدراسة المنتمون إلى المؤسسات التي لم تقم سابقا بعملية التأهيل إلى تأثير ذلك على مستوى جودة المنتوجات أو الخدمات، وكل من أفراد المؤسسات التي قامت ببرامج سابق لعملية التأهيل، سواء كان برنامجا وطنيا أو برنامجا مختلطا. فالمؤسسات التي لم تستفد من قبل من أي برنامج للتأهيل، ستتبنى عملية التأهيل لأول مرة، فيما أن المؤسسات التي استفادت قبلا من برامج للتأهيل لها المعلومات الكافية والخبرة اللازمة لتبني البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PNMAN).

من خلال نتائج الجداول أرقام (من 4-31 إلى 4-47)، يمكن الحكم على صحة الفرضيات الفرعية الخاصة بالتساؤل الفرعي الرابع والقول أنه:

- لا توجد فروقات جوهريّة لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لكل من متغيرات المركز الوظيفي، الجنس، السن، المستوى التعليمي، المسير عند مستوى دلالة (معنوية) $(0.05 \geq \alpha)$.

- توجد فروقات جوهريّة لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لكل من متغيرات المؤسسة، عدد الدورات التكوينية، الأقدمية، حجم المؤسسة، أقدمية المؤسسة، نشاط المؤسسة، طبيعة برامج التأهيل السابقة عند مستوى دلالة (معنوية) $(0.05 \geq \alpha)$.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل الإجابة عن الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة والتساؤلات الفرعية المكونة لها، حيث مكن اختبار الفرضيات من الوصول إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين تطبيق البرنامج الوطني للتأهيل على الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تطبيق أبعاد التأهيل المتمثلة في التسيير الاستراتيجي والتنظيم، الموارد البشرية، الاستثمارات المادية والإنتاج، التسويق، التسيير المالي والتمويل، نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وسياسة الجودة.

كما بينت نتائج هذا الفصل وجود فروقات جوهرية في إجابات أفراد عينة الدراسة لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لكل من متغيرات المؤسسة، عدد الدورات التكوينية، الأقدمية، حجم المؤسسة، أقدمية المؤسسة، نشاط المؤسسة، طبيعة برامج التأهيل السابقة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على جودة المنتوجات والخدمات في عينة من المؤسسات التي خضعت للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمنتمية لأربعة قطاعات في سبعة ولايات شرقية. حيث أن مسيري هذه المؤسسات هم الفئة المستهدفة كأفراد عينة الدراسة.

بينت هذه الدراسة أهمية الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية في سبيل تأهيل مؤسساتها، وخاصة منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شتى القطاعات، والتي تعتبر محورا أساسيا ومحركا اقتصاديا فعالا في النهوض بالاقتصاد الوطني. وذلك بما تتميز به هذه المؤسسات عن غيرها، حيث تعد مصدرا مهما للتشغيل إضافة إلى سهولة الإنشاء والمرونة، وكذا المساهمة في زيادة الإنتاج الوطني من المنتوجات والخدمات. كما تعتبر الدراسات أن خلق وإنشاء مناصب الشغل يتحقق بشكل أكبر عن طريق إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث قدر عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بأكثر من مليون واثنان وعشرون ألف (1022000) مؤسسة في نهاية 2016.

يعتبر البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آخر البرامج التي تبناها الدولة الجزائرية من أجل رفع القدرة التنافسية لمؤسساتها، وخصصت له مبالغ مالية ضخمة لمرافقة ومساعدة المؤسسات في الرفع من مستوى أداءها وتحسين جودة المنتوجات والخدمات التي تقدمها. خاصة في مجال الحصول على شهادات الجودة الوطنية والعالمية لمطابقتها لمنتجاتها وخدماتها للمعايير العالمية. وقد سبقت هذا البرنامج مجموعة من البرامج الأخرى الوطنية والمختلطة، حيث حققت نتائج متواضعة خلال مدة تطبيقها.

ركزت هذه الدراسة على قياس تأثير أبعاد البرنامج الوطني للتأهيل على جودة المنتوجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتمية للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث كانت الإجابة عن الإشكالية الرئيسية أن هناك تأثير إيجابي وقوي لتطبيق برنامج التأهيل على جودة منتوجات وخدمات المؤسسات عينة الدراسة من وجهة نظر المسيرين. وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- بالنسبة للسؤال الفرعي الأول القائل "ما مدى توفر أبعاد البرنامج الوطني للتأهيل في المؤسسات عينة الدراسة؟" فقد تمت الإجابة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة أن هناك موافقة عالية لتوفر لجميع أبعاد البرنامج الوطني للتأهيل والمتمثلة في التسيير الاستراتيجي، الموارد البشرية، الاستثمارات المادية

الخاتمة العامة

والإنتاج، التسويق، التسيير المالي والتمويل، نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وسياسة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة، ودليل ذلك هو المتوسط الحسابي العام للمحور الأول للاستبيان والذي بلغ القيمة 3.994 وهي قيمة تقع في حدود الفئة الرابعة أي ما بين 3.4 و4.2 والتي تقابل الخلية عالي.

-بالنسبة للسؤال الفرعي الثاني" ما مدى جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات عينة الدراسة؟ فقد تمت الإجابة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة أن هناك موافقة عالية لتوفر لجميع أبعاد الجودة المتمثلة في الأداء، السمات والملاحم، الاعتمادية، المطابقة، قابلية الصيانة، المتانة، الخصائص الجمالية والجودة المدركة في منتجات أو خدمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة، ودليل ذلك هو المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني للاستبيان والذي بلغ القيمة 4.14 وهي قيمة تقع في حدود الفئة الرابعة أي ما بين 3.4 و4.2 والتي تقابل الخلية عالي.

-بالنسبة للسؤال الفرعي الثالث" هل توجد علاقة تأثير وارتباط بين أبعاد البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة؟ فقد تمت الإجابة عليه من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ من وجهة نظر المسيرين" والتي يقتضي اختبارها اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، حيث كانت النتائج كالتالي:

- تم نفي الفرضية الفرعية الأولى «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ لمحور التسيير الاستراتيجي والتنظيم على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين" وقبول الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ لمحور التسيير الاستراتيجي والتنظيم على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين ودليل ذلك هو دالة الانحدار الخطي البسيط لتأثير تطبيق بعد التسيير الاستراتيجي والتنظيم على جودة المنتجات والخدمات و التي بينت وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد التسيير الاستراتيجي والتنظيم على جودة المنتجات والخدمات (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة واحدة زاد المتغير التابع ب0.703 وحدة)، وأن في حالة عدم وجود تطبيق لبعده التسيير الاستراتيجي والتنظيم في المؤسسات محل الدراسة، فإن قيمة الجودة تبقى مساوية ل1.363 .

الخاتمة العامة

- تم نفي الفرضية الفرعية الثانية «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ لمحور الموارد البشرية على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين» وقبول الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ لمحور الموارد البشرية على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين وذلك هو دالة الانحدار الخطي البسيط لتأثير تطبيق بعد الموارد البشرية على جودة المنتوجات والخدمات و التي بينت وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد الموارد البشرية على جودة المنتوجات والخدمات (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة واحدة زاد المتغير التابع بـ 0.549 وحدة)، وأن في حالة عدم وجود تطبيق لبعدها الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، فإن قيمة جودة المنتوجات والخدمات تبقى مساوية لـ 2.026.

- تم نفي الفرضية الفرعية الثالثة «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ لمحور الاستثمارات المادية والإنتاج على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين» وقبول الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ لمحور الاستثمارات المادية والإنتاج على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين وذلك هو دالة الانحدار الخطي البسيط لتأثير تطبيق بعد الاستثمارات المادية والإنتاج على جودة المنتوجات والخدمات و التي بينت وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد الاستثمارات المادية والإنتاج على جودة المنتوجات والخدمات (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة واحدة زاد المتغير التابع بـ 0.516 وحدة)، وأن في حالة عدم وجود تطبيق لبعدها الاستثمارات المادية والإنتاج في المؤسسات محل الدراسة، فإن قيمة جودة المنتوجات والخدمات تبقى مساوية لـ 2.099.

- تم نفي الفرضية الفرعية الرابعة «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ لمحور التسويق على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين» وقبول الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ لمحور التسويق على جودة المنتوجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين وذلك هو دالة الانحدار الخطي البسيط لتأثير تطبيق بعد التسويق على جودة المنتوجات والخدمات و التي بينت وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد التسويق على جودة المنتوجات والخدمات (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة واحدة زاد المتغير التابع بـ 0.621 وحدة)، وأن في حالة عدم وجود تطبيق لبعدها التسويق في المؤسسات محل الدراسة، فإن قيمة جودة المنتوجات والخدمات تبقى مساوية لـ 1.616.

الخاتمة العامة

-تم نفي الفرضية الفرعية الخامسة «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ لمحور التسيير المالي والتمويل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين" وقبول الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ لمحور التسيير المالي والتمويل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين ودليل ذلك هو دالة الانحدار الخطي البسيط لتأثير تطبيق بعد التسيير المالي والتمويل على جودة المنتجات والخدمات والتي بينت وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد التسيير المالي والتمويل على جودة المنتجات والخدمات(كلما زاد المتغير المستقل بوحدة واحدة زاد المتغير التابع بـ 0.584 وحدة)، وأن في حالة عدم وجود تطبيق لبعث التسيير المالي والتمويل في المؤسسات محل الدراسة، فإن قيمة جودة المنتجات والخدمات تبقى مساوية لـ 1.928.

- تم نفي الفرضية الفرعية السادسة «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ لمحور نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين" وقبول الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ لمحور نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين ودليل ذلك هو دالة الانحدار الخطي البسيط لتأثير تطبيق بعد نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال على جودة المنتجات والخدمات والتي بينت وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال على جودة المنتجات والخدمات(كلما زاد المتغير المستقل بوحدة واحدة زاد المتغير التابع بـ 0.732 وحدة)، وأن في حالة عدم وجود تطبيق لبعث نظام المعلومات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في المؤسسات محل الدراسة، فإن قيمة جودة المنتجات والخدمات تبقى مساوية لـ 1.219.

- تم نفي الفرضية الفرعية السابعة «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ سياسة الجودة على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين" وقبول الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $(0.05 \geq \alpha)$ لمحور سياسة الجودة على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر المسيرين ودليل ذلك هو دالة الانحدار الخطي البسيط لتأثير تطبيق بعد سياسة الجودة على جودة المنتجات والخدمات والتي بينت وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد سياسة الجودة على جودة المنتجات والخدمات(كلما زاد المتغير المستقل بوحدة واحدة زاد المتغير التابع بـ 0.817 وحدة)، وأن في حالة عدم وجود تطبيق

الخاتمة العامة

لبعد سياسة الجودة في المؤسسات محل الدراسة، فإن قيمة جودة المنتجات والخدمات تبقى مساوية لـ 0.829.

وبالتالي كانت نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى أنه تم نفي هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ من وجهة نظر المسيرين" ودليل ذلك هي نتيجة تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التأهيل مجتمعة وأبعاد الجودة مجتمعة والتي أظهرت ارتباط موجب وقوي جدا يعكس العلاقة الطردية بين المتغيرين حيث أن نسبة 68% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (جودة المنتجات والخدمات) سببها المتغيرات المستقلة (أبعاد التأهيل) وأن النسبة المتبقية 32% تفسرها عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

-بالنسبة للسؤال الفرعي الرابع هل توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتغيرات الخاصة بالمؤسسة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ؟ فقد تمت الإجابة عليه من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية " لا توجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية لأثر التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتغيرات الخاصة بالمؤسسة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ". والتي يقضي اختبارها اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، حيث كانت النتائج كالتالي:

-تم قبول الفرضيات الفرعية الثانية، الثالثة، الرابعة، الخامسة، والتاسعة والتي تقول أنه لا توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغيرات المركز الوظيفي، الجنس، السن، المستوى التعليمي، مسير المؤسسة وطبيعة المؤسسة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

-تم نفي الفرضيات الفرعية الأولى، السادسة، السابعة، الثامنة، العاشرة، الثانية عشر والثالثة عشر وقبول الفرضية البديلة لها والتي تقول " توجد فروقات جوهرية لتأثير أبعاد التأهيل على جودة المنتجات أو الخدمات في المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغيرات المؤسسة، عدد الدورات التكوينية، الأقدمية، حجم المؤسسة، أقدمية المؤسسة، نشاط المؤسسة، وطبيعة برامج التأهيل السابقة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ".

الخاتمة العامة

- نظرا لكون جميع أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى المؤسسات الخاصة بنسبة 100%، كما أظهرته نتائج تحليل البيانات المتعلقة بطبيعة المؤسسة، فلا يمكن من الناحية المنطقية إجراء اختبار للفرضية الحادية عشر.

وبالتالي كانت نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أنه تم نفي هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة لها "توجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية لأثر التأهيل على جودة المنتوجات أو الخدمات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتغيرات الخاصة بالمؤسسة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ".

بناء على نتائج الدراسة، وحسب وجهة نظر المسيرين (مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، فقد تبين أن هناك علاقة قوية بين تطبيق البرنامج الوطني للتأهيل على مستوى جودة المنتوجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتجلى ذلك بوضوح في تطبيق المحور السابع من محاور برنامج التأهيل والخاص بسياسة الجودة. حيث يعمل هذا المحور على تشجيع ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على شهادات جودة وطنية وعالمية ويدفعها للالتزام بتطبيق برنامج الجودة وتوفير الوسائل اللازمة لتطوير سياسات الجودة، كما يشمل تحسين المؤسسة بضرورة التحسين المستمر لجودة منتوجاتها أو خدماتها. الشيء الذي يؤثر إيجابا على توفر أبعاد الجودة المتمثلة في الأداء، السمات والملامح، الاعتمادية، المطابقة، قابلية الصيانة، المتانة، الخصائص الجمالية والجودة المدركة في منتوجات أو خدمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أظهرت الدراسة أيضا، أنه وبالرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مختلف برامج التأهيل، إلا أن هناك عزوف للانضمام لهذه البرامج وخاصة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات حيث يرجع ذلك بالأساس إلى العديد من الأسباب وهي:

-عدم وضوح المعنى الحقيقي لمفهوم التأهيل لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

-عدم التحديد الدقيق للمؤسسات المعنية بعملية التأهيل؛

-الصعوبات المتعلقة بالبيروقراطية وتعقد سيرورة عملية التأهيل؛

-الصعوبات المالية التي تعاني منها أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

-النقص الكبير فيما يخص المعلومات الخاصة بعملية التأهيل والفوائد منها؛

الخاتمة العامة

-عملية انضمام المؤسسة إلى برنامج التأهيل طوعية وليست إجبارية.

وعليه فإن الاقتراحات التي يمكن الخروج بها تتمثل أساسا في زيادة تحفيز المؤسسات على الانضمام إلى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك للمزايا العديدة التي يوفرها من دعم مالي ومرافقة، وأيضا لتأثيره الإيجابي على رفع جودة المنتوجات والخدمات التي توفرها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وذلك من خلال آليات تمنح أفضلية للمؤسسات المنضمة لبرامج التأهيل على غيرها من المؤسسات التي لم تتضمن لبرنامج التأهيل في منح مختلف المشاريع أو الصفقات العمومية.

كما يتعين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعي إلى الحصول على شهادات جودة وطنية وأجنبية، حيث تعتبر هذه الأخيرة جواز سفر للمنتوجات والخدمات لتتمكن المؤسسات من الولوج للأسواق الإقليمية والعالمية.

أيضا يتوجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التحسين المستمر لجودة منتوجاتها وخدماتها من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن، التي تتجدد باستمرار وتتغير تأثيرا كبيرا بمتغيرات المحيط الذي يعيشون فيه، وخاصة المتغيرات التكنولوجية. لذا يستلزم على المؤسسات مواكبة التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي والاستثمار في التكنولوجيا الجديدة سواء في المجال الإنتاجي أو في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

وكأفاق للبحث، نقترح مسارات بحثية مستقبلية تتمثل في:

-دراسة أثر تطبيق البرنامج الوطني للتأهيل على الجودة من وجهة نظر الزبائن أو عمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- دراسة مدى مساهمة الحصول على شهادات الجودة العالمية والوطنية في تطوير نظام إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-دراسة تأثير أبعاد برنامج التأهيل على متغيرات أخرى في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كتأثيره على الحوكمة مثلا.

كما يمكن توسيع نطاق الدراسة التطبيقية إلى المستوى الوطني وحتى المستوى الإقليمي (على الأقل بلدان المغرب العربي).



قائمة المراجع

1-المراجع باللغة العربية

أ-الكتب:

- 1- إبراهيم ميسر الجبوري أحمد (2010)، "إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر
- 2- احمد مروة، برهم نسيم (2008)"الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر
- 3- البياتي محمود مهدي، (2005)، "تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 4- الدرادكة مأمون وآخرون (2001): إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة، عمان، الأردن
- 5- الزعبي فايز وعبيدات محمد إبراهيم، (1997) أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن
- 6- السيد فتحي وأبو سيد احمد (2005)، "الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية المحلية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر
- 7- الشبلي طارق، الدرادكة مأمون (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 8- الصريفي محمد (2009)، البرنامج التأهيلي لأصحاب المشروعات الصغيرة، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر
- 9- العطية ماجدة (2006)، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 10-العمر بدران ، (2004)، "تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.
- 11- النجار فايز جمعة، العلي عبد الستار (2006)، "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

قائمة المراجع

- 12- النعيمي محمد عبد العال، (2010)، "تصميم وتحليل التجارب في البحث العلمي"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 13- باديرو اديجي (1999): الدليل الصناعي إلى إيزو 9000، الطبعة الثانية، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 14- جواد نبيل (2007)، "إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان
- 15- جودة محفوظ، (2008): التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
- 16- خضير كاظم حمود (2002)، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن
- 17- دودين حمزة محمد، (2013): التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 18- زين الدين فريد (2000): تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، المكتبة القومية المصرية، القاهرة، مصر
- 19- عبد الحميد عبد المطلب (2009)، "اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر
- 20- عبد الرحيم توفيق (2002)، "إدارة الأعمال التجارية الصغيرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 21- عبد العزيز سمير محمد (2009): جودة المنتج، مكتبة الإشعاع، القاهرة، مصر
- 22- عليان ربحي مصطفى وعثمان محمد غنيم، (2000): مناهج وأساليب البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 23- قنديلجي عامر إبراهيم (2012)، "منهجية البحث العلمي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

قائمة المراجع

24- كافي مصطفى يوسف (2016)، "ريادة الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

25- ماهوني فرانسيس وجي ثور كارل (2000): ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر

26- مرسي محمد نبيل (2003)، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر

27- موساوي عبد النور وبركان يوسف، (2009): الإحصاء الوصفي، دار العلوم للنشر والتوزيع: عنابة، الجزائر

28- نائف برنوطي سعاد (2005)، "إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

ب-الدوريات:

1- القحطاني سالم سعيد (2003): "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، مجلة الإدارة العامة، العدد 26، عمان، الأردن

2- أمعاشو داني الكبير (2000): "أهمية تطبيق الجودة (الإيزو 9000)"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 14، ديسمبر، جامعة قسنطينة، الجزائر

3- بوبكر محمد (2014)، "تقييم برنامجي تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المعد من قبل وزارة الصناعة الجزائرية والمفوضية الأوروبية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 6، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر

4- رحال علي ويحياوي إلهام (2001) "الجودة والسوق"، مجلة آفاق، عدد 5، مارس، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر

5- رزيق كمال (2004)، "تأهيل المؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 6، جوان، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر

قائمة المراجع

- 6- رقرق عبد القادر وحاكمي بوحفص (2016)، "الإجراءات الواجب اتخاذها لتأهيل المؤسسات"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 5 جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر
- 7- زراولة رفيق (2016)، "إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتطبيق أسلوب حلقات الجودة في المنظمات"، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 14، قالمة، الجزائر
- 8- عبد الكريم سهام (2011)، "سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج PME2"، مجلة الباحث، العدد 9، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
- 9- عناني ساسية (2014)، "سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة ولمتوسطة في الجزائر وأثرها على تنافسيتها"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 6، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر
- 10- غبولي محمد (2017)، "البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة تحليلية"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 4، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، الجزائر
- 11- يوسفات علي (2015)، "أهمية تطبيق أساليب الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 8 العدد 1، جامعة غرداية، الجزائر

ت-الملتقيات العلمية:

- 1- النصور جاسر عبد الله (2006)، "المنشآت الصغيرة-الواقع والتجارب"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17 و 18 افريل، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر
- 2- برودي نعيمة (2006)، "التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، يومي 17 و 18 افريل، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر
- 3- بوزيان عثمان (2006)، "قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: متطلبات التكيف وآليات التأهيل"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، يوم 17 و 18 افريل، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر

قائمة المراجع

- 4- حميداتو محمد الناصر وغربي العيد (2012)، "إسهامات هيئات المرافقة المقاولاتية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى الدولي حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
- 5- خوني رابح وحساني رقية (2003)، آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة التدريبية الأولى حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر
- 6- رحيم حسن (2002)، "ترقية شبكة دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، 8 و 9 افريل، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر
- 7- رضوان لؤي محمد (2004)، المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية، ملتقى علمي حول المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، من 18 إلى 24 جانفي، جامعة القاهرة، مصر
- 8- رقية سليمة (2006)، "تجربة بعض الدول في الصناعات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17 و 18 افريل، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، الجزائر
- 9- صقر محمد فتحي (2004)، "واقع المشروعات الصغيرة وأهميتها"، ندوة حول المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، من 18 إلى 22 جانفي، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر
- 10- عروب رتيبة وربحي كريمة (2016)، "تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17 و 18 افريل، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، الجزائر
- 11- غالم عبد الله وسبع حنان (2013)، "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني"، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 5 و 6 ماي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر

قائمة المراجع

- 12- غربي حمزة وبدروني عيسى (2014)، "آليات تمويل ودعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى الوطني حول التنمية الصناعية وترقية الاستثمار في الجزائر، جامعة 8 ماي 1945 قالة، الجزائر
- 13- فريحي محمد (2006)، "المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، يوم 17 و18 افريل، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر
- 14- قريشي يوسف واحمد سليمة غدير (2007)، "تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - برنامج EDPME"، مداخلة ضمن الأيام الدراسية حول الروح المقاومانية والتنمية المستدامة، 17 و18 افريل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
- 15- قلاوي نظيرة، الأمين محمد وليد طالب (2013)، "دور المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة في الحد من البطالة" الملتقى الدولي حول تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل"، 11 و12 مارس، جامعة سطيف
- 16- قوريش نصيرة (2006): آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، يوم 17 و18 افريل، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر
- 17- مصمودي بدر الدين (2015)، "البرنامج الوطني للتأهيل كمسار لتحسين تنافسية المؤسسة الجزائرية"، يوم تحسيبي حول البرنامج الوطني للتأهيل، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سكيكدة
- 18- نعرورة بوبكر (2013)، "المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى الدولي حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 5 و6 ماي، جامعة حمدة لخضر الوادي، الجزائر

- 1- احمد سليمة غدير (2017)، "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، الجزائر
- 2- برهوم هاجر (2017)، "تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر
- 3- حركات سعيدة (2015)، "التأهيل كطريقة لإدارة أزمات المؤسسة-دراسة حالة الجزائر وتونس-" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر
- 4- حسين يحيى (2013)، "قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر
- 5- حميدات صالح (2017)، "قيادة العنصر البشري ودورها في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر
- 6- شبلي دنيا (2017)، "تقييم سياسات الاستثمار في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وأثرها على التنمية الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر
- 7- شتيح عبد القادر (2016)، دور الذكاء الاقتصادي في التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
- 8- فريحة ليندة (2014)، "استراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر
- 9- كليبات بسمة (2017): دور التحفيز الضريبية في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر

قائمة المراجع

- 10- لخلف عثمان (2004)، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر
- 11- لموي أمينة (2015)، "دراسة مدى تأثير نظام إدارة الجودة أيزو 9000 على القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر
- 12- مسغوني منى (2013)، "تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
- 13- مشعلي بلال (2017)، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر
- 14- نصيرة عقبة (2015)، "فعالية التمويل البنكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر
- ج-القوانين، المراسيم والنشريات:

- 1-القانون رقم 99-11 المتضمن قانون المالية، الصادر بتاريخ 23 ديسمبر 1999
- 2-القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ الموافق ل 12 ديسمبر 2001" القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الجريدة الرسمية، العدد 77
- 3-القانون رقم 17-02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 هـ الموافق 10 يناير سنة 2017 م القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الجريدة الرسمية، العدد 2
- 4-المرسوم التنفيذي رقم 2000-192 المؤرخ في 16 جويلية، 2000، الجريدة الرسمية، العدد 43
- 5-المرسوم التنفيذي رقم 102-302 والصادر بالجريدة الرسمية العدد 43 بتاريخ 19 جويلية 2000
- 6-المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 3 ماي 2005
- 7-المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004
- 8-المرسوم التنفيذي رقم 99-37 المؤرخ في 10 فيفري 1999

قائمة المراجع

- 9-المرسوم التنفيذي رقم 96-96 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996
- 10-المرسوم التنفيذي 01-282 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001
- 11-المرسوم التنفيذي رقم 10-20 المؤرخ في 12 جانفي
- 12-المرسوم التنفيذي رقم 07-119 المؤرخ في 23 افريل 2007، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 12-126 بتاريخ 19 مارس 2012
- 13-المرسوم التنفيذي 06-240 الصادر بتاريخ 7 فيفري 2007
- 14-المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 06 رمضان 1423 الموافق ل 11 نوفمبر 2002
- 15-المرسوم الرئاسي رقم 04/134 المؤرخ في 19 افريل 2004
- 16-المرسوم 01/19 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، الجريدة الرسمية، العدد 77، ص 4
- 17-نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2010، وزارة الصناعة والمناجم، العدد 18، مارس 2011
- 18-نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2011، وزارة الصناعة والمناجم، العدد 20، مارس 2012
- 19-نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2012، وزارة الصناعة والمناجم، العدد 22، افريل 2013
- 20-نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2013، وزارة الصناعة والمناجم، العدد 24، افريل 2014
- 21-نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2014، وزارة الصناعة والمناجم، العدد 26، افريل 2015
- 22-نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2015، وزارة الصناعة والمناجم، العدد 28، ماي 2016
- 23-نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2016، وزارة الصناعة والمناجم، العدد 29، نوفمبر 2016
- 24-نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2016، وزارة الصناعة والمناجم، العدد 30، ماي 2017

A-Ouvrages:

- 1- BERNILLON Alain et CERUTTI Olivier (1995): Les outils du management de la qualité, Edition Chiheb, Alger, Algérie
- 2- BERNILLON Alain et CERUTTI Olivier (1988): Implanter et gérer la qualité totale, Édition d'organisations, Paris, France
- 3- BUSSENAULT Chantal et PRETET Martine (1998): Economie et gestion de l'entreprise, 2^e édition, édition Vuibert, Paris, France
- 4- BUSSENAULT. C et PRETET. M (1991): Organisation et gestion de l'entreprise, édition Vuibert, Paris, France
- 5- CHERFI Zohra (2002): La qualité: démarche, méthodes et outils, édition Hermès sciences, Paris, France
- 6- CHEVALIER. F (1991): Cercles de qualité et changement organisationnel, édition economica, Paris, France
- 7- DAGUISE François (2012) : Profession qualiticien, édition Dunod, Paris, France
- 8- DE MARICOURT Renaud (1993): Les samouraïs du management, Edition Vuibert, Paris, France
- 9- DETRIE Philippe (2001): Conduire une démarche qualité, édition d'organisations, 4^e édition, Paris, France
- 10- DHAOUI Mohamed Lamine (2002): Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, organisation des nations unies pour le développement industriel, Vienne, Suisse
- 11- GALIBERT Michel et all (2000): Méthodes et outils de la gestion qualité, édition Weka, Paris, France
- 12 GILBERT.J. B et all (2002): Guider le développement de l'entreprise édition d'organisations, Paris, France

- 13- HELFER J.P. (1987): Politique commerciale, édition Vuibert, Paris, France
- 14- JAMBART Claude (2001): L'assurance qualité, 3e édition, édition economica, Paris, France
- 15- KAMISKE Gerd.F. et BRAUER Jorg-Peter (1994): Management de la qualité de A à Z, édition Masson, Paris, France
- 16- LEVRATTO Nadine (2009), Les PME. Définitions, rôles économiques et politiques publiques, De Boeck Université, Bruxelles, Belgique
- 17- LYONN. P (1991): Les outils de la qualité totale, Edition Tec et Doc, Paris, France
- 18- MADERS Henri-Pierre et all (2001): Conduire un projet d'organisation, Edition d'organisations, Paris, France
- 19- MARTI Miguel (1986): Audit de la qualité, Edition d'organisations, Paris, France
- 20- MIGANI. P (1993) : Les systèmes de management, Edition d'organisations, Paris, France
- 21- SUSSLAND Willy.A (1996): Le manager, la qualité et les normes iso, édition tec et doc, Paris, France
- 22- TEBOUL James (1990) : La dynamique qualité, édition d'organisations, Paris, France
- 23- YVES BERNARD Claude (2000): Le management par la qualité totale, édition AFNOR, Paris, France
- 24- VIDAL Pascal (2007): Faire évoluer son système d'information, guide pratique à l'usage du dirigeant des PME, édition Maxima, Paris, France
- 25- WITTERWULGHE Robert (1998), La PME une entreprise humaine, De Boeck Université, Bruxelles, Belgique

B-Revues :

- 1- AZOUAOU Lamia (2009): La compétitivité et la mise à niveau des PME maghrébine – analyse à partir d’une approche multidimensionnelle , La revue de l’économie et de management, N° 09, Octobre2009, Université Aboubakr Belkaid, Tlemcen, Algérie
- 2- DRAGOMIR Radu ET HALAIS Bernard (1996): Des millénaires de qualité, réalités industrielles, les annales des mines, Paris, France
- 3- FABI Bruno (1996)"Les cercles de qualité: leçons de l'expérience internationale", Hommes et Entreprises en Algérie, n° 4, Janvier, Alger, Algérie
- 4-LAMARI Abdelhak (2003): La mise à niveau, revue de sciences commerciales et de gestion, N2, école de commerce, Alger, Algérie
- 5- MERZOUK Farida (2009) : PME et compétitivité en Algérie , revue de l’économie et de management, N 9, Université Aboubakr Belkaid, Tlemcen, Algérie
- 6- MOKHEFI Amine, KHALDI Ali, LAZREG Mohamed (2014) : La mise à niveau des PME algériennes : Un levier de Compétitivité des entreprises, Revue de la performance des entreprises Algériennes, N 6, université KASDI Merbah, Ouargla, Algérie
- 7- ATOUT PME (2015) : Revue de l’entreprise algérienne, numéro 2, ANDPME, Décembre, Alger, Algérie

C-Séminaires et colloques

- 1- ABDELLAOUI Mohamed (2007), HAOUDI amina : Outils de financement et contraintes de développement des PME au Maroc, forum pour le développement en Afrique du nord, « le commerce pour une croissance créatrice d’emplois » Marrakech, Maroc

2- BOUHABA Mohamed (2012) : La problématique de la mise à niveau des entreprises en Algérie, colloque international « Algérie – cinquante ans d’expérience de développement », le 8 et 9 décembre, Alger, Algérie

D–Thèses

1-AMROUNE Boudjmaa (2014): Impact des programmes de mise à niveau sur la performance de la PME dans un environnement ouvert et intense– cas de l’Algérie–, thèse doctorat, université de Québec, Montréal, Canada

E–sites web:

REYNIER Roger (2014): Qualité mythe ou réalité? Page consulte :le20/10/2014,http://ourworld.compuserve.com/homepages/qualazur/def_qual.htm

www.andmpe.dz

www.fgar.dz

www.mipi.dz

www.iso.com

www.aniref.dz



قائمة الملاحق

الملحق رقم 1
استبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار - عنابة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

سيد (ت) ي المحترم(ة):

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان، وهو جزء مرتبط بعملية التحضير لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير بعنوان "أثر تطبيق البرنامج الوطني للتأهيل على الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشرق الجزائري -". راجين منكم الإجابة عن كل الأسئلة الواردة فيه بكل صدق وموضوعية.

وليكن في علم سيادتكم أن كل المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على حسن تعاونكم مع فائق التقدير والاحترام.

يرجى الإجابة عن الأسئلة وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

الجزء الأول: المعلومات العامة:

أ- بيانات حول المحيب:

1- اسم المؤسسة:

2- المركز الوظيفي : مدير مدير وظيفي رئيس قسم رئيس مصلحة

3- الجنس : ذكر أنثى

4- السن : أقل من 25 سنة من 25-35 سنة من 36-45 سنة من 46-55 سنة

أكثر من 55 سنة

5- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي مهني جامعي دون الليسانس

ليسانس مهندس أو ماستر ماجستير أو دراسات عليا متخصصة PGS دكتوراه

6- ما هو عدد الدورات التكوينية التي تحصلتم عليها؟ لم أتلقى أي دورة دورة واحدة

دورتين من 3 إلى 5 دورات من 6 إلى 10 دورات أكثر من 10 دورات

7- الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 11-20 سنة أكثر من 20 سنة

ب- بيانات حول المؤسسة:

8- حجم المؤسسة: مصغرة (من 1 إلى 9 عمال) صغيرة (من 10 إلى 49 عامل)

متوسطة (من 50 إلى 250 عامل)

9- مسير المؤسسة: المالك مسير له أجر

10- أقدمية المؤسسة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 11-20 سنة

من 21 - 30 سنة أكثر من 30 سنة

11- طبيعة المؤسسة: خاصة عمومية مختلطة

12- نشاط المؤسسة: الصناعات الغذائية الصناعة الأشغال العمومية، البناء والري

الصيد البحري السياحة والفندقة الخدمات النقل تكنولوجيايات الإعلام والاتصال

13- ما هي طبيعة برنامج التأهيل الذي استفادت منه المؤسسة قبل سنة 2010؟

لم تستعد المؤسسة من أي برنامج وطني أجنبي مختلط

الجزء الثاني:

المحور الأول: أبعاد التأهيل

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: التسيير الاستراتيجي و التنظيم						
1	تعديل المؤسسة من استراتيجيتها عند حدوث تغييرات عميقة على مستوى بيئتها					
2	تعتمد المؤسسة خطوات و مراحل منتظمة في إعداد و تقييم استراتيجيتها					
3	يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوضوح نطاق الإشراف و السلطة و المسؤولية					
4	تتوافق استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة					
5	تعمل وظيفة التسويق على إجراء دراسات للسوق بصفة مستمرة					
6	تعمل وظيفة البحث و التطوير على تحسين وظائف المؤسسة					
البعد الثاني: الموارد البشرية						
7	تضمن المؤسسة تكوين المورد البشري لاكتساب المعارف النظرية الضرورية لأداء وظيفته بصفة دورية					
8	يتم تدريب الموارد البشرية على اكتساب المهارات التطبيقية الضرورية لأداء مهامها بصفة دورية					
9	تعتمد المؤسسة على نظام لتدقيق وظائف الموارد البشرية					
10	يشارك إدارات المؤسسة في مختلف الاجتماعات والهيكل (حلقات الجودة، لجنة القيادة، اجتماعات التعبير الحر، هيكل اليقظة التكنولوجية.....)					
11	تعتبر الميزانية المخصصة للتكوين و التدريب كافية					
12	تعمل المؤسسة على تشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار					
البعد الثالث: الاستثمارات المادية و الإنتاج						
13	هناك تطوير مستمر لسيرورة الإنتاج أو تقديم الخدمة في المؤسسة (إعادة التنظيم، التحسين....)					
14	تعتمد المؤسسة على برامج للبحث و التطوير					
15	تعتمد المؤسسة على الإبداع والابتكار في عملية الإنتاج أو تقديم خدماتها					
16	تستخدم المؤسسة في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة معدات و أدوات ذات تكنولوجية حديثة					
البعد الرابع: التسويق						
17	تقوم المؤسسة بإجراء بحوث دورية و مستمرة لكشف رغبات و حاجات الزبائن					
18	تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير و ابتكار المنتجات / الخدمات					
19	تسعى المؤسسة لتوسيع قاعدة زبائنها واقتحام أسواق جديدة					

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	تعمل المؤسسة على تطبيق طرق ترويجية متعددة (الإشهار، البيع الشخصي، الدعاية و النشر، الرعاية....)					
21	تعمل المؤسسة على توسيع شبكتها التوزيعية					
البعد الخامس: التسيير المالي و التمويل						
22	هناك توازن في المزيج التمويلي للمؤسسة					
23	لدى المؤسسة الأموال اللازمة لتغطية نشاطات الاستغلال(رأس مال عامل/متداول كافي)					
24	تحدد المؤسسة التكاليف الثابتة و المتغيرة بدقة					
25	تسعى المؤسسة إلى استخدام المحاسبة التحليلية					
26	تسعى المؤسسة إلى استخدام المعايير المحاسبية الدولية IAS/IFRS					
27	تعمل المؤسسة على وضع نظام لمراقبة التسيير					
البعد السادس: نظام المعلومات وتكنولوجيا الإعلام و الاتصال						
28	تستطيع المؤسسة التكيف مع التغيرات التكنولوجية (البيع عبر الإنترنت، الدفع الإلكتروني...)					
29	للمؤسسة القدرة على استغلال الفرص الموجودة في المحيط في الوقت المناسب					
30	تتوفر المؤسسة على وسائل حديثة كافية للإعلام والاتصال (موقع إلكتروني، شبكة داخلية-إنترنت-، شبكة خارجية-إكسترنانت-، برامج الإعلام الآلي للتسيير)					
31	تتوفر المؤسسة على بنك للمعلومات فيما يتعلق بمحيطها					
32	تشجع المؤسسة انتقال المعلومات من اسفل المستوى الإداري إلى أعلاه (المبادرات، المشاركة في اتخاذ القرار....)					
33	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بأراء الزبائن					
البعد السابع : سياسة الجودة						
34	هناك التزام من الإدارة بتطبيق برنامج الجودة(إجراء الجمعية العامة لتحسين الجودة، التحقق الميداني في ورشات العمل....)					
35	تسعى المؤسسة إلى الحصول على شهادات جودة وطنية(TEJ)					
36	تسعى المؤسسة إلى الحصول على شهادات جودة عالمية(ISO)					
37	تحسن المؤسسة باستمرار من جودة منتجاتها و خدماتها					
38	تلتزم الإدارة العليا مختلف المستويات الإدارية بتطبيق أنظمة الجودة					
39	توفر المؤسسة الوسائل اللازمة لتطوير سياسات الجودة(تجديد وتنويع شهادات الجودة، الاستعانة بالكفاءات الخارجية، توفير تجهيزات عصرية....)					

المحور الثاني: أبعاد الجودة

البعد الأول: الأداء						
40	يتوفر المنتج / الخدمة التي تقدمها المؤسسة على كافة الخصائص الأساسية					
41	منتجات / خدمات المؤسسة ذات أداء عالي وفقا لما يطلبه الزبون					

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الثاني: السمات و الملامح						
42	تعمل المؤسسة باستمرار على إضافة خصائص جديدة للمنتوج / الخدمة التي تقدمها					
43	يتفوق المنتوج /الخدمة التي تقدمها المؤسسة عما يقدمه المنافسون من حيث الخصائص الملحقه (التغليف، خدمات ما بعد البيع...)					
البعد الثالث: الاعتمادية						
44	شكاوي الزبائن حول منتوجات / خدمات المؤسسة ضئيلة جدا					
45	هناك توافق بين المميزات و الاستخدامات للمنتوج/ الخدمة التي تقدمها المؤسسة					
46	منتوجات /خدمات المؤسسة يمكن الاعتماد عليها بدرجة ثقة عالية					
البعد الرابع: المطابقة						
47	تعتمد المؤسسة سياسات واضحة لجعل المنتوج / الخدمة مطابقة للمواصفات المطلوبة					
48	الانحرافات في مواصفات المنتوج / الخدمة تقع ضمن الحدود المسموح بها (الهوامش، مهلة تقديم الخدمة)					
49	تطبق المؤسسة مراقبة الجودة طيلة عملية الإنتاج/تقديم الخدمة					
50	تحافظ المؤسسة على مخزونها المستخدم في الإنتاج/ تقديم الخدمة من التلف (المواد الأولية، المنتوجات النهائية...)					
البعد الخامس: قابلية الصيانة						
51	توفر المؤسسة خدمات الإصلاح و الصيانة للمنتوجات / الخدمات المقدمة لزبائننا					
52	تطبق المؤسسة الصيانة الدورية طيلة عملية الإنتاج/تقديم الخدمة					
53	تطبق المؤسسة الصيانة في كل مراحل سيرورة الإنتاج/تقديم الخدمة					
54	تفضل المؤسسة تطبيق الصيانة الوقائية(قبل وقوع الأعطال) على الصيانة العلاجية (بعد وقوع الأعطال)					
البعد السادس: المتانة						
55	الخصائص الأساسية للمنتوج/ الخدمة عملية طيلة مدة استخدامها					
56	مدة حياة المنتوج(هشاشة التغليف أو المحتوى) أو استمرارية الخدمة مقبولة					
البعد السابع: الخصائص الجمالية						
57	مسايرة منتوجات / خدمات المؤسسة من حيث الجمالية و المظهر للتطور في أذواق الزبائن					
58	المظهر الخارجي للمنتوج أو طريقة تقديمنا للخدمة تجذب انتباه الزبون					
البعد الثامن: الجودة المدركة						
59	يتطابق انطباع الزبون حول منتوجاتنا / خدماتنا مع توقعاته					
60	تحظى منتوجات / خدمات المؤسسة بسمعة جيدة لدى الزبائن					
61	يشارك الزبائن بأرائهم في تحسين جودة المنتوج/ الخدمة					

الملحق رقم 2

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الرتبة	الاستاذ	الرقم
جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ دكتور	سلايمي احمد	1
جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ دكتور	بوقلقول الهادي	2
جامعة 8 ماي 1945 قالمة	أستاذ محاضر أ	بوعزيز ناصر	3
جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس	أستاذ محاضر أ	بن خديجة منصف	4
جامعة 8 ماي 1945 قالمة	أستاذ محاضر أ	زراولة رفيق	5
جامعة 8 ماي 1945 قالمة	أستاذ محاضر أ	بضياف عبد المالك	6
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	بومجان عادل	7