

تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (م.ص.م) في الدول الناشئة والنامية بعد اعتماد مواصفة ISO 9001: تأصيل نظري وقراءة في بعض التجارب

Improving the performance of SMEs in emerging and developing countries after the adoption of the ISO 9001 quality management system: Theoretical anchoring and reading in certain experiences

Amélioration de la performance des PME dans les pays émergents et en développement après l'adoption du système de gestion de la qualité ISO 9001 : Ancrage théorique et lecture dans certaines expériences

عيسى والي<sup>1\*</sup>، بوجمعة عمرون<sup>2</sup>، سمير بن عمور<sup>3</sup>

تاريخ النشر: اليوم/الشهر/السنة

تاريخ القبول: اليوم/الشهر/السنة

تاريخ الإرسال: اليوم/الشهر/السنة

ملخص:

تهدف الورقة البحثية لتطوير فروض بحث تختبر إن كان هناك ترابط بين معيار ISO 9001 ومؤشرات أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (م.ص.م) في سياق الدول الناشئة والنامية، الجزائر حالة تطبيقية. لشرح العلاقة بين مفاهيم البحث إستخدمنا نظرية ويليام إيدوارد ديمينغ ونظرية جوزيف جوران وكذا مجموعة من الدراسات التحريية في هذا المجال.

أثناء مراجعة الأدبيات المستخدمة من 2010 إلى غاية 2019 ظهر أنه هناك تحسن في أداء (م.ص.م) المعتمدة مواصفة ISO 9001. بالرغم من التباين في النتائج، تمكن بحثنا من تحديد محددات الأداء (المؤشرات المعنوية) التي تحسنت بدقة. علاوة على ذلك، يقدم هذا البحث نموذج نظري يوضح بيانيا العلاقة بين مبادئ مواصفة ISO 9001 إصدار 2015 والأداء المالي وغير المالي، يمكن إستخدامه في سياق البلدان الناشئة والنامية بغرض التحقق من صحته.

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة الجودة ISO 9001؛ برنامج الجودة الشاملة؛ نظرية ديمينغ وجوران؛ الأداء (المالي وغير المالي)؛ (م.ص.م)؛ الدول الناشئة والنامية؛ الجزائر.

\*المؤلف المراسل

<sup>1</sup> Aissa Ouali, Farès Yahia University in Medea, local and Sustainable Development laboratory: Algeria, [Ouali.aissa@univ-medea.dz](mailto:Ouali.aissa@univ-medea.dz)

<sup>2</sup> Boudjemaa Amroune, Mohammed Boudiaf University - M'Sila, Economic policies and strategies Laboratory in Algeria; Algeria, [boudjemaa.amroune@univ-msila.dz](mailto:boudjemaa.amroune@univ-msila.dz)

<sup>3</sup> Samir Ben Amour, Farès Yahia University in Medea, local and Sustainable Development laboratory: Algeria, [sami\\_be81@yahoo.com](mailto:sami_be81@yahoo.com)

**Abstract :**

This research aims to develop research hypotheses that test if there is a correlation between the ISO 9001 quality management system and the performance indicators of SMEs, in a context of developing and emerging countries. To explain the correlation between research concepts, we used William Edward Deming's theory and Joseph Goran's theory and a set of existing empirical studies in this area of research.

During the literature review used, an improvement in the performance of the ISO 9001 standard appeared. Despite the variation in results, our research was able to precisely determine the performance parameters that were improved. In addition, this article presents a model that graphically represents the relationship between the principles of ISO 9001 and financial and non-financial performance, which can be applied in Algeria.

**Keywords:** ISO 9001 quality management system; total quality program; Deming and Goran theory, performance (financial and non-financial); (SME); developing and emerging countries; Algeria.

**1. مقدمة**

يواجه قطاع (م.ص.م) في وقتنا الحاضر بسياق الدول الناشئة والنامية تحديات إقتصادية وإجتماعية تهدد بقاءه وإستمراره بسبب بيئة الأعمال المتغيرة بإستمرار، وعدم الإستقرار الإقتصادي والسياسي (Amroune, 2014a). إن المنافسة الشرسة التي تعترض (م.ص.م) مثل العولمة وضغوط المنافسة كشفت عن قدرات تنافسية ضعيفة لهذا القطاع، وعدم قدرته على المنافسة (Banwo et al., 2017). لمواجهة التحديات التي تشهدها بيئة الأعمال المحلية وكذا الدولية لذا يتطلب أن تكون المؤسسات مرنة، قابلة للتكيف ومبتكرة (Neyestani, 2016). في الحقيقة، التحديات والمعوقات التي تواجه قطاع (م.ص.م) في الدول الناشئة والنامية متعددة ومعقدة، بغض النظر عن ذلك من المفيد تعزيز أداء هذا القطاع بغرض الإستفادة من مزاياه المتعددة، وفقا (Amroune et al., 2017) (م.ص.م) هي محرك للتنمية الإقتصادية ويمكنها تقديم قيمة مضافة وكذا خلق فرص عمل مستدامة وإستغلال الموارد المحدودة بكفاءة.

من بين العوامل التي يمكن أن تعزز قدرات (م.ص.م): إستخدام تقنيات إنتاجية/خدمائية متطورة (Mackowiak, 2017)، وفقا (Neyestani, 2016) مواصفة ISO 9001 واحدة من التقنيات الفعالة في حل مشاكل المؤسسات المختلفة، هدفها رقابة وضبط الجودة الكلية في أقسام المؤسسة بغرض تقديم منتج/خدمة يعزز رضا العملاء (والي، 2018). تتشكل مواصفة الجودة ISO 9001 من معايير (مقاييس، مواصفات) محددة من قبل المنظمة العالمية للتقييس (المعايرة). في حين، الإلتزام بالمقاييس الموضوعية يمكن أن يعزز مستوى الجودة والأداء (ديمينغ، 2009).

معيار ISO 9001 بمثابة دليل يوضح للمؤسسات الإنتاجية والخدماتية مجالات تطبيق المواصفات العالمية في عمليات النظام، إن الغرض الرئيسي لهذا المعيار هو: تلبية متطلبات العملاء، توطيد العلاقة معهم وتعزيز رضاهم (A. Nawaz, 2018). يتضمن دليل المواصفة ISO 9001 متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات، من مرحلة التصميم الهندسي للمنتج إلى غاية مرحلة ما بعد البيع المتمثلة في التحسين والتجديد (ILKAY, 2012). وفقا (Psomas et al., 2013) معيار ISO 9001 يمكن أن يساعد المؤسسات على تحسين الأداء المالي والعمليات الإنتاجية وجودة المنتجات/الخدمات. أظهر (Neyestani, 2016) أن مواصفة ISO 9001 تركز بدرجة كبيرة على العمليات الإنتاجية، بسبب ممارسات إدارة العمليات وأنشطة الجودة المتعددة، في حين تهدف لتحقيق أهداف المؤسسة وبشكل عام تحسين كفاءة وفعالية عمليات النظام، وبإستمرار بهدف الوصول إلى الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

أظهرت الدراسات التجريبية المستخدمة أن معيار ISO 9001 عزز من نتائج (م.ص.م) في بلدان الناشئة والنامية، وبشكل أكثر تحديدا إتحض أنه هناك تحسن في معايير الأداء المالي وغير المالي. في حين، النتائج والعلاقات الإحصائية تختلف من سياق لآخر. تهدف هذه الدراسة لتطوير نموذج نظري يوضح العلاقة بين مواصفة ISO 9001 وأداء (م.ص.م) في سياق الدول الناشئة والنامية، وهذا بدوره يقودنا لطرح التساؤل التالي: هل مبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9001 تحسن من أداء (م.ص.م): الجزائر حالة تطبيقية؟. للإجابة على هذا التساؤل نهدف لتقديم فرضيات موجهة تختبر إن كان هناك تحسن في أداء (م.ص.م) بعد اعتماد معيار ISO 9001 في سياق مجتمع لا يزال غامضا.

## 2. مراجعة الدراسات السابقة

### 1.2 (م.ص.م) في الإقتصاديات الناشئة والنامية ومواصفة ISO 9001

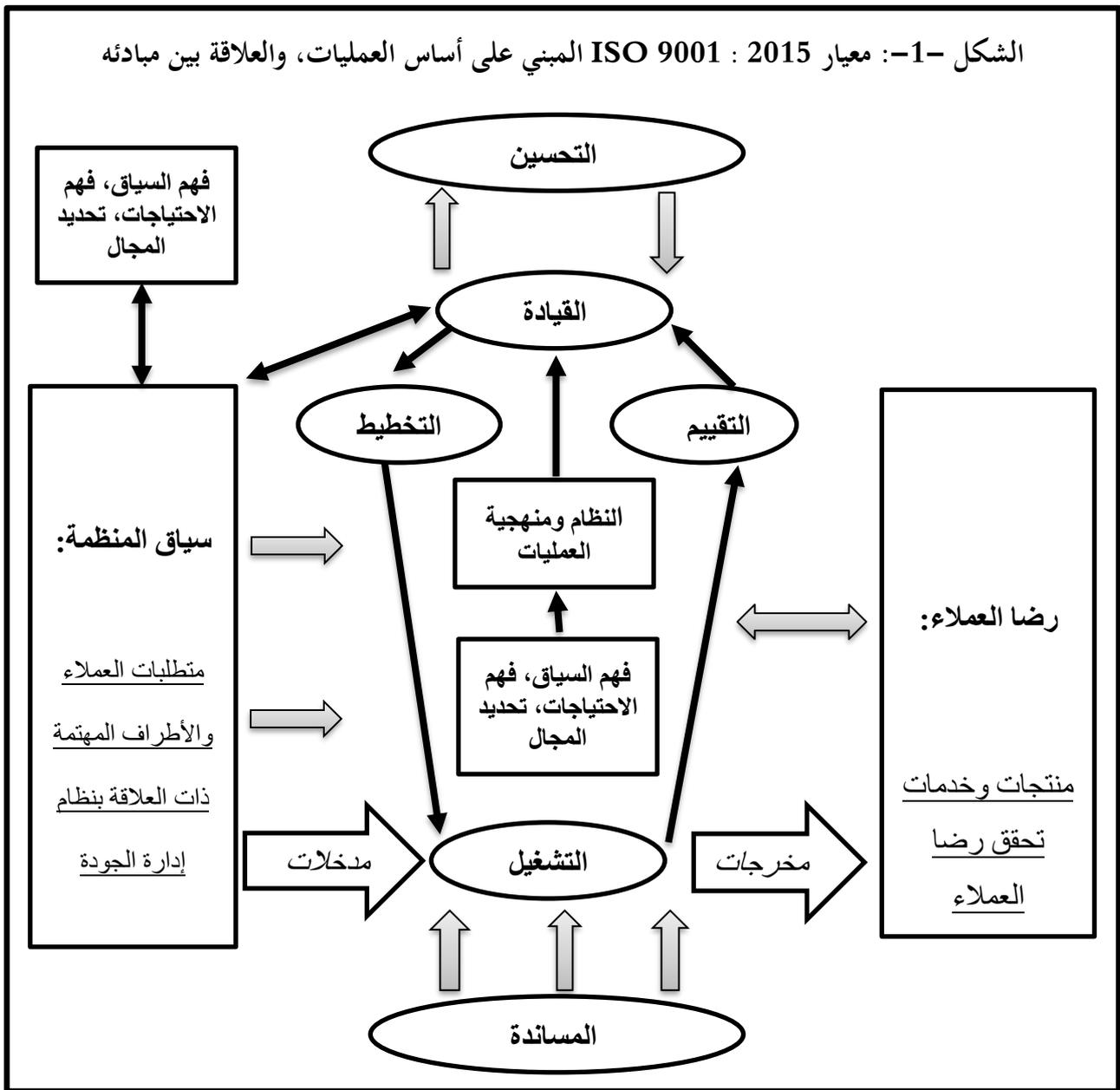
خلال القرن الماضي وبالتحديد سنوات السبعينيات والثمانيات، كانت البلدان الإشتراكية المشكلة من الإتحاد السوفياتي، بلدان شرق ووسط أوروبا، الفيتنام، الصين، كوبا، تنزانيا والجزائر معتمدة النموذج الإقتصادي المخطط المشكل من المؤسسات العامة، في حينها كان علم الإقتصاد يعتمد على الذات كسياسة إيدولوجية (Amroune et al., 2016). إن نجاح الدول الرأسمالية في إقتصاد السوق، وعبوب المؤسسات العامة التي تم الكشف عنها في أواخر السبعينات وكذا إنخيار الدول الإشتراكية؛ أدى إلى دخول الإتحاد السوفياتي والبلدان الإشتراكية في شرق أوروبا إلى إقتصاد السوق.

خلال المرحلة الإنتقالية، أدركت الدول الإشتراكية أن مكونات الإقتصاد الخاص و (م.ص.م) ركيزتين أساسيتين في الإقتصاد، من خلالهما يمكن تسريع وتيرة التنمية الإقتصادية (Amroune, 2014b). في مطلع القرن الواحد والعشرون، شكل قطاع (م.ص.م) على مستوى الإقتصاد العالمي نسبة 90 % من إجمالي المؤسسات، و 70 % من إجمالي الدخل القومي، بينما وظف 50% من إجمالي القوى العاملة (Mares et Dlaskova, 2016, p. 79). التغييرات التي شهدتها المرحلة الإنتقالية في سياق الإقتصاديات الناشئة والنامية وبشكل خاص الجزائر كان لها أثر على المؤسسات والبيئة. هذا التغيير مكن قطاع (م.ص.م) من عبور المرحلة الإنتقالية (Amroune et al., 2017). في الحقيقة، إن تعزيز النمو الإقتصادي والإجتماعي مرتبط بنجاح (م.ص.م). وفقا (Banwo et al., 2017) ساهم قطاع (م.ص.م) بالدول النامية في زيادة الدخل القومي الإجمالي والحد من الفقر والبطالة وكذا دعم المبادرات الخيرية على المستوى العالمي.

في الواقع، يواجه قطاع (م.ص.م) في البلدان النامية تحديات حدت من فعاليته، نذكر من أبرزها: الهياكل القاعدية الهشة، مناخ الأعمال الصعب، عراقيل متعلقة بالتمويل ورأس المال، ضعف مستوى المعرفة التكنولوجية والقدرة التنافسية (Banwo et al., 2017)، وبالتالي من المهم تطوير أداء (م.ص.م) النامية بغرض الحفاظ على بقائها وإستمرارها في بيئة الأعمال متغيرة الظروف، ومن المهم إعتقاد أنظمة إنتاج جيدة التصميم تحقق متطلبات العملاء وتعزز رضاهم مثل مواصفة ISO 9001، وفقا (A. Nawaz, 2018) معيار ISO 9001 أبرز نموذج معمول به في السوق العالمية، وهذه المواصفة سلسلة أساسية من مواصفات منظمة المعايير الدولية ISO. يتشكل نظام إدارة الجودة من مفهومين، نظام وإدارة الجودة. النظام يشمل العناصر التالية: الأهداف، التخطيط، التشغيل، الأدوار، المسؤوليات، السياسات، الممارسات والقواعد. في حين، تشمل إدارة الجودة العناصر التالية: سياسة الجودة، أهداف الجودة، تخطيط وضبط الجودة، تحقيق الجودة وتحسينها. العناصر المذكورة متفاعلة ومترابطة فيما بينها (ISO-9001، 2015).

لقد شهد هيكل مواصفة ISO 9001 تعديلات مستمرة، هدفها الأساسي تعزيز قدرات المؤسسات على الوفاء بإستمرار بالمتطلبات التنظيمية والقانونية وكذا متطلبات العملاء. آخر تحين للمواصفة ISO 9001 هو الإصدار: 2015 : ISO 9001. إن ممارسات أنشطة الجودة وإدارة العمليات يمكن أن تشمل جزء من نظام المؤسسة مثل مهام وأقسام محددة، أو جميع أجزاء نظام المؤسسة (ISO-9001، 2015). دليل المواصفة ISO 9001 يشمل ثلاث مكونات رئيسية تتمثل في: متطلبات نظام إدارة الجودة، إرشادات وتوجيهات متعلقة بإدارة الجودة ومبادئ نظام إدارة الجودة (نعرورة، 2016). يحدد معيار ISO 9001 المتطلبات اللازمة لإنشاء نظام إدارة الجودة فعال للمؤسسة، وهذا النظام يتناسب مع حجم (م.ص.م) المختلفة، العامة والخاصة، الربحية وغير الربحية (بيتريرغ، 2011).

تشكل متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001 من: متطلبات المنتج، متطلبات الجودة، متطلبات الإدارة والعميل، وقد تكون هذه المتطلبات ضمنية أو محددة (موثقة)، الغرض منها هو تحسين سمعة المنتجات والخدمات، تعزيز رضا العملاء، تحسين التواصل الداخلي والحد من العيوب على مستوى العمليات (ISO-9001، 2015). في حين، يتضمن هيكل نظام إدارة الجودة إصدار 2015 سبعة مبادئ كما يلي: سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، التشغيل، التقييم، المساندة، التشغيل، تقييم الأداء والتحسين. المبادئ المذكورة مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، أنظر للشكل -1-، والذي بدوره يوضح العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة ISO 9001 : 2015 ورضا العملاء.



المصدر: (ISO-9001، 2015)

وفقا للنموذج أعلاه يظهر أن الإستجابة لمتطلبات الأطراف المهتمة يمكن أن يعزز رضا العملاء بطريقة غير مباشرة. متطلبات الأطراف المهتمة مبدأ فرعي بحيث يندرج ضمن هذا المبدأ: سياق المنظمة. هذا الأخير جديد مواصفة ISO 9001:2015، ويتشكل بدوره من 4 مبادئ فرعية وهي: فهم السياق، فهم إحتياجات وتوقعات الأطراف المهتمة (متطلبات العملاء، المتطلبات القانونية والتنظيمية)، وكذا تحديد المجال وإنشاء نظام إدارة الجودة وعملياته. إن التعديل المستمر على هيكل المواصفة غرضه تفعيل نظام إدارة الجودة في المؤسسة وتبسيط المفاهيم والمصطلحات المتعلقة به (ISO-9001، 2015)، في حين الملاحظات المستمرة المقدمة للمؤسسات المعتمدة من قبل معاهد التقييس غرضها تحسين أبعاد الأداء ونظام إدارة الجودة، مما يسبب زيادة في القدرة التنافسية (Dimitrios et al., 2013).

المواصفة السابقة إصدار 2008 تضمنت 08 مبادئ وهي: الإدارة العليا (القيادة) والتركيز على العميل، مشاركة العاملين، منهجية العمليات، إتخاذ قرارات مبنية على أدلة، إدارة العلاقات وكذا التحسين والإدارة وفق مدخل النظم (pinte, 2009). لتوضيح الفرق بين المبادئ ومتطلبات المواصفة ISO 9001 نجد أن مبادئ نظام إدارة الجودة (بنود المواصفة) هي أساس المتطلبات وليست هي نفسها المتطلبات (ISO-9001، 2015). بمعنى، تفعيل وتحقيق مبادئ نظام إدارة الجودة في المؤسسة يتطلب تحديد المتطلبات الضرورية ذات العلاقة بإدارة الجودة والإلتزام بتنفيذها. تفعيل مبادئ إدارة الجودة بشكل صحيح سيدعم فرص وصول (م.ص.م) إلى التحسين المستمر للأداء (ISO-9001، 2015)، وهذا بدوره سيضمن بقاءها وإستمراريتها في بيئة الأعمال المحلية والدولية. كما هو مؤكد، تفعيل نظام إدارة الجودة في المؤسسات رغم تباين نوعها وحجمها سيعزز فرص الوصول لإدارة الجودة الشاملة.

## 2.2 نظام إدارة الجودة ISO 9001 وبرنامج إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري يرتبط برضا العميل، غرضه الرئيسي التحكم في الجودة من منظور شامل، وتحقيق النجاح لمدة طويلة الأمد (ديمينغ، 2009). في المقابل، سيمكن هذا الأسلوب من خلق ثقافة الجودة في المؤسسة، ويحسن أدائها بشكل مستمر مثل: جودة الأداء، تخفيض التكاليف وتقليل الوقت (الترتوري، 2003). أشار رائد الجودة (ديمينغ، 2009) إلى 06 مبادئ رئيسية تشكل هيكل إدارة الجودة الشاملة وهي: التركيز على العميل، التركيز على العمليات والنتائج معاً، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، تدريب وتعليم القوى العاملة وتحفيزها، إتخاذ قرارات إستناداً على الحقائق والتغذية العكسية. في حين، تم تمييز هذا الأسلوب وإضافة مبادئ أخرى من قبل رواد إدارة الجودة الشاملة، مثل: وولتر شيوارت (1931)، جوزيف جوران (1951)، فليب كروسي، كايرو إشيكاوا وآخرون.

وفقا (دودين، 2012) أظهر 10 مبادئ أساسية يركز عليها أسلوب إدارة الجودة الشاملة وهي: التخطيط الإستراتيجي للجودة، ثقافة المنظمة، التركيز على العملاء، التدريب، المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، إلتزام الإدارة العليا بالجودة، تحفيز العمال، القياس والتحليل ومنع الأخطاء قبل وقوعها. تتجسد الجودة حسب هذه الفلسفة من منظور شامل، فهي تمثل وجهة نظر المورد والعميل والمنتج. في حين، يهتم هذا النموذج بالبعد الإجتماعي والثقافي والفني، وعملية التحسين المستمر تشمل جميع أجزاء نظام المؤسسة مثل الأقسام والمهام والقطاعات والعمليات؛ وبالتالي، الجودة مسؤولية الجميع (نجال، 2011). فمن الواضح أن فلسفة الجودة الشاملة تحمل وجهات نظر متعددة، هناك من إهتم بجودة العمليات الإنتاجية (الفنية) والجودة الهندسية وكذا الجودة التسويقية والخدماتية (الصرن، 2004).

في المقابل، نظام إدارة الجودة ISO 9001 يهتم بإجراءات وأساليب التشغيل (البعد الفني)، ويرتكز على المعلومات (المواصفات) الموثقة. الجودة والتحسين ليس بالضرورة أن يشمل جميع أجزاء النظام كما هو الحال عليه في نظام إدارة الجودة الشاملة بل يرتبط بنوايا المؤسسة وإتجاهها. في حين، الجودة تحدد من وجهة نظر العميل (متطلبات العملاء)، ومسؤوليتها تقع على عاتق قسم مراقبة الجودة، بينما التحسين يشمل عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية وكذا التحديث المستمر من قبل المراجعة الدورية (نجال، 2011). أسلوب إدارة الجودة الشاملة مكمل للمواصفة الدولية ISO 9001 وليس بديلا عنه، التحديث المستمر للمواصفة، غايته تسهيل وتفعيل تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة وتحقيق التحسين المستمر للأداء، وهذا بدوره سيعزز فرص الوصول إلى ثقافة تنظيمية تشجع تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

### 3.2 أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (م.ص.م)

تستخدم مجموعة من مقاييس الأداء (معايير، مؤشرات) بغرض تشخيص مدى تقدم (م.ص.م) نحو تحقيق غاياتها وأهدافها، ويمكن من خلالها تقييم أداء العمليات والتحكم فيها وكذا تحسينها. إلى جانب ذلك، يمكن أخذ نظرة كمية عن عمليات تحسين الجودة، وهذا بدوره سيحفز عملية التحسين المستمر. في حين، إستخدام مقاييس الأداء سيفيد (م.ص.م) في توفير معلومات مهمة تعكس العوامل والمحددات المؤثرة على إنتاجية العمليات (Ilkay et al, 2012). في الحقيقة، تتوافر عدة طرق تقيس أداء (م.ص.م)، جميعها تتشكل من معايير مالية وغير مالية، في حين تشترك في العديد من المؤشرات. من أبرز الطرق المستخدمة لقياس أداء المؤسسات المعتمدة معيار ISO 9001 يوجد: مؤشرات الأداء الأساسية (KPIs)، طريقة الأداء المالي وغير المالي وبطاقة الأداء المتوازن.

يندرج تحت طريقة مؤشرات الأداء الأساسية 15 مؤشر مالي وغير مالي، هذه المؤشرات تقيس عدة مجالات مثل: التمويل والتسويق وكذا كفاءة الإنتاج، المرونة، الإنتاجية، الجودة، العيوب والفشل (Zavadsky jan et al, 2019, p. 33). في المقابل، تتشكل طريقة الأداء المالي وغير المالي من مؤشرات مالية وغير مالية. وفقا (Ilkay et al, 2012) و (Psomas et al, 2010) اعتمادا هذه الطريقة بغرض قياس أداء (م.ص.م) في سياق كرواتيا و اليونان على التوالي. تضمن الأداء المالي 05 مؤشرات وهي: هامش الربح، الأرباح الصافية، نمو المبيعات، العائد على الأصول والتدفق النقدي الناتج من العمليات. في حين، أظهر (Ilkay et al, 2012) 03 محاور تندرج تحت قسم الأداء غير المالي وهي: إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة، إدارة الموارد البشرية وكذا العمليات التشغيلية.

علاوة على ذلك، وفقا (Psomas et al, 2010) و (Psomas, 2015) يقاس الأداء غير المالي من وجهة نظر طريقة الأداء المالي وغير المالي من خلال المحاور الثلاث التالية: أداء السوق، الأداء التشغيلي وجودة المنتجات/الخدمات. كل محور على حدة يشمل عدة مؤشرات. الطريقة الثالثة والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن تتضمن 04 محاور رئيسية وهي: المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء والإبتكار والتعلم. وفقا (Ilkay et al, 2012) أشار (Kaplan and N, 1992) إلى 04 أسئلة تشمل المحاور الأربع السابقة وهي: كيف يرى العملاء المؤسسة؟، ما الذي يمكن أن تتفوق فيه المؤسسة؟، كيف يمكن للمؤسسة أن تستمر في التحسن وخلق قيمة؟ وكيف تنظر للمساهمين؟. من المفيد الإجابة على الأسئلة المحددة بغرض تشكيل مؤشرات واقعية تنطبق على السياق المعني.

النتائج الموضحة أعلاه تظهر أن المعايير غير المالية من وجه نظر بطاقة الأداء المتوازن تتضمن: منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء ومنظور الإبتكار والتعلم. المحاور الثلاث المحددة اشتملت مؤشرات متعددة. في حين المعايير المالية تتشكل من المنظور المالي. وفقا (Dimitrios et al., 2013) يتشكل المنظور المالي من: الربح الصافي، الربحية، نتائج المؤسسة المالية، نمو المبيعات، التدفق النقدي من المبيعات. من المفيد استخدام بيانات مالية حقيقية تقيس المؤشرات المالية المختلفة بغرض تعزيز موضوعية قياس الأداء. يتباين استخدام طرق قياس الأداء السابقة من سياق لآخر، فمن المهم تحديد معايير مالية وغير مالية تتضمن مؤشرات لها علاقة بأداء ونشاط المؤسسة.

## 4.2 نظام إدارة الجودة ISO 9001 وأداء (م.ص.م) في البلدان الناشئة والنامية

يهدف معيار ISO 9001 لتحسين مستوى الجودة في المؤسسات الصناعية والخدماتية (علوان، 2005)، وكذا تعزيز فرص وصولها إلى التحسين المستمر للأداء (ISO-9001، 2015). أكدت العديد من الدراسات التجريبية، أن مواصفة ISO 9001 يمكن أن تدعم وتعزز معايير الأداء المالي وغير المالي، وفقا (Christos et al., 2010) تبني المؤسسات اليونانية للمعيار ISO 9001 غرضه: إكتساب ميزة تنافسية في السوق، تحسين المؤسسة (الجودة، الإنتاجية والتكلفة)، إعتقاد سياسة الجودة وكذا التركيز على السوق مثل: إدارة العلاقات مع العملاء والمنافسون. في حين، أدرك (حمزاوي، 2012) أن الهدف من إعتقاد (م.ص.م) مواصفة ISO 9001 بولاية عنابة (الجزائر) هو: تعزيز رضا العملاء، تحسين السمعة، وضع التنافسي جيد، تعزيز جودة المنتج، التميز ومشاركة العاملين في قضايا الجودة. في حين، أظهر أن فلسفة ISO 9001 ساهمت في تعزيز رضا العملاء وكذا الوضع التنافسي والربحية.

في سياق تركيا، إستخدم (Ilkay et al, 2012) بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء (م.ص.م) المعتمدة، ووجد أن أداء (م.ص.م) الحاصلة على معيار ISO 9001 أفضل من أداء (م.ص.م) غير المعتمدة، من حيث المنظور المالي والوضع التنافسي فقط. في المقابل، لا يوجد فرق مهم من وجهة نظر العملاء والعمليات الداخلية. إن الوضع التنافسي مؤشر يندرج تحت قسم الابتكار والتعلم. النتائج المتعلقة بالأداء غير المالي التي كشف عنها (Ilkay et al, 2012) تتضارب مع تلك التي توصل إليها (Dimitrios et al., 2013)، أظهر هذا الأخير أنه هناك ترابط بين مواصفة ISO 9001 ومحاور الأداء غير المالي مثل: جودة المنتجات/الخدمات وكذا العمليات الداخلية. في حين، جادلهم (Neyestani, 2016) في قضية منظور الابتكار والتعلم، حيث أدرك أن هذا المحور نتائجه غير ثابتة.

علاوة على ذلك، أدرك (Dimitrios et al., 2013) أن معيار ISO 9001 أثبت جدارته لليونان، حيث أظهر أنه بعد الإعتقاد يمكن تحسين أداء (م.ص.م) الخدماتية من وجهه نظر الأداء التشغيلي وجودة الخدمات. في حين، كشف أن التحسن في العمليات الإنتاجية سيساعد (م.ص.م) في زيادة نمو الأداء المالي. مما سبق، يتضح أن مواصفة ISO 9001 كمدخل لتحسين كفاءة العمليات، فعالية العمليات، الإنتاجية وكذا جودة المنتجات/الخدمات من ناحية الإتساق، الموثوقية والمطابقة للمواصفات. وهذا بدوره يمكن أن يساهم في تطور نمو هامش الربح، نمو المبيعات والأرباح.

وفقا (Neyestani, 2016) أظهرت تسعة عشر دراسة تجريبية من 2002 إلى 2016 إمكانية تعزيز الأداء وتحسينه باستمرار بعد اعتماد مواصفة ISO 9001، في حين معظم المنظمات الحاصلة على معيار ISO 9001 تملك أداء أفضل من نظيرتها غير المعتمدة. تناولت الدراسات المعنية معايير مالية وغير مالية متنوعة. قياس أداء المنظمات والمؤسسات المعتمدة إرتكز على ثلاث طرق وهي: بطاقة الأداء المتوازن، مؤشرات الأداء الأساسية المشككة من 15 مؤشر وطريقة الأداء المالي وغير المالي. على وجه التحديد، إتضح أن نظام إدارة الجودة ISO 9001 يمكن أن يحسن من الأداء غير المالي مثل: الأداء التشغيلي/منظور العمليات الداخلية، تقليل تكاليف التصنيع (تجنب الأخطاء المكلفة)، جودة الأداء، رضا العملاء، تحسن التنافسية التنظيمية، وعي ورضا الموظفين، نمو الحصة السوقية وكذا تحسين سمعة المؤسسة.

فمن الواضح أن المعايير غير المالية السابقة تدرج ضمن عدة طرق لقياس الأداء مثل "الأداء التشغيلي ومنظور العمليات الداخلية"، نجد أنهما يقيسان الأداء غير المالي ويهدفان لنفس الغرض. الأداء التشغيلي يندرج ضمن طريقة الأداء المالي وغير المالي، في حين يشكل منظور العمليات الداخلية أحد محاور بطاقة الأداء المتوازن. إضافة إلى ما سبق، بغرض توضيح دور نظام إدارة الجودة في تعزيز الأداء المالي، أدرك (Neyestani, 2016) أن المؤسسات الحاصلة على نظام إدارة الجودة ISO 9001 لديها أداء مالي أفضل من المؤسسات غير المعتمدة. المؤشرات المالية المعنية هي: نمو الربحية، العائد على الأصول أكبر بكثير، زيادة معدل المبيعات. وبالمثل وفقا (Alcina et Heras, 2016) أداء الشركات البرتغالية تحسن بعد تطبيق معيار ISO 9001. هذا الأخير، تربطه علاقة موجبة بنمو المبيعات.

في سياق العراق، أدرك (أصفاد، 2017) أن الأداء بعد اعتماد مواصفة ISO 9001 تحسن إيجابا من وجهة نظر بطاقة الأداء المتوازن، وهذا التحسن شمل الأداء المالي والأداء غير المالي. أظهرت نتائج التحليل أنه هناك إرتفاع واضح في الأرباح بينما التكاليف التشغيلية والإدارية إنخفضت. علاوة على ذلك، ساهم معيار ISO 9001 في الحد من الأخطاء المرتكبة في العمليات الداخلية، تحسن أداء العاملين، موقف تنافسي جيد. في الحقيقة، النتائج التي كشفت عنها الورقة البحثية بشأن معيار ISO 9001 وعلاقته بالأداء المالي وغير المالي تسير في نفس إتجاه الدراسات التجريبية والتي بدورها تناولت برنامج إدارة الجودة الشاملة والأداء. أكد (رشاد، 2009)، (نادر، 2012) و (Jaafreh, 2013) أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تساهم في تحسين أداء المؤسسات الخدمية والإنتاجية.

وفقا (طه ق.، 2017) نظام إدارة الجودة ISO 9001 الخطوة الأولى التي تعزز فرص الوصول إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة. نتائج الدراسات التجريبية المستحقة أظهرت أن أنظمة الجودة مهمة للغاية، ويمكن أن تحسن من مستوى أداء (م.ص.م) في سياق الدول الناشئة والنامية على حد سواء. في هذا الصدد، نود عرض أبرز نظريات إدارة الجودة الشاملة المفسرة لمعيار ISO 9001:2015، مثل نظرية الأمريكي إيدوارد ديمينغ ونظرية جوزيف جوران. إسهامات رواد الجودة حملت في طياتها وجهات نظر مختلفة، البعض إهتم بكيفية تخطيط الجودة وراقبتها وكذا توكيدها وتحسينها. في حين، هناك من درسها من زوايا مختلفة مثل المنتج/الخدمة، العمليات الداخلية والعملاء (الصرن، 2004، صفحة 379). من أبرز الطرق والأساليب المستخدمة في برنامج الجودة الشاملة، تظهر طرق التفكير الإستراتيجي، الأساليب الكمية الإحصائية والرياضية، الأساليب التحليلية الشخصية، الأساليب التكنولوجية المعلوماتية ونظم المعلومات.

وفقا (الصرن، 2004) الطرق والأساليب المقدمة من قبل المختصين في إدارة الجودة بدورها شكلت تفاصيل ومحتويات ومنهجيات فلسفة الجودة الشاملة. بغرض تفسير الإطار النظري إستخدام البحث نظرية ديمينغ وجوران، حسب نظرية ويليام إيدوارد ديمينغ، ركزت فلسفة الأمريكي على كيفية تحسين الإنتاجية والجودة. في حين، أظهر أن إستخدام الطرق والأساليب الإحصائية ستساعد المؤسسات في تحسين الجودة وخفض تكاليف العمليات الإنتاجية (والي، 2018، صفحة 39). وفقا (علوان، 2005) إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر ديمينغ هي ثقافة داخلية مشجعة للتحسين والتطوير المستمر للأداء. من أبرز إسهاماته: حدد 14 مبدأ لإدارة الجودة الشاملة، تقدم مخطط التدفق لتحسين جودة المنتج وكذا مثلث ديمينغ المشكل من ثلاث محاور هندسية، والتي بدورها تلخص المبادئ 14 التي أشار لها وهي كالاتي: دعم ومؤازرة الإدارة العليا للتحسين المستمر، تطبيق المنهج الإحصائي وتحسين العلاقات الداخلية.

علاوة على ذلك، أشار إيدوارد ديمينغ إلى أربعة مراحل يمكن من خلالها حل المشكلات بشأن تحسين العمل وهي: التخطيط، التنفيذ، الفحص والعمل على منع الأخطاء. المراحل الأربع المذكورة تسمى "دورة ديمينغ". في حين، أظهر أن إستخدام طرق التحسين يمكن أن يعزز فرص الوصول إلى قرارات رشيدة ومثلى، من بين هذه الطرق ذكر: طريقة تصميم التجارب، مخطط السبب والنتيجة وتحليل باريتو (الصرن، 2004). حسب نظرية جوزيف جوران (1951)، "الجودة تخطط ولا تأتي صدفة"، في حين تحسين الجودة لا يشمل المنتج/الخدمة فقط، بل يستهدف جودة العمليات الإنتاجية/الخدمائية، وبشكل مستمر. قدم جوران عدة أفكار متعلقة بإدارة الجودة وبشكل خاص رقابة الجودة.

من أبرز القضايا التي أشار لها الأمريكي جوزيف: إقتصاديات الجودة، مواصفات الجودة، قبول الجودة، رقابة الجودة، تأكيد الجودة وتوثيقها (الصرن، 2004). بلور جوران أفكاره السابقة إلى ثلاثة مراحل تتجسد من خلالها الجودة في المؤسسات والمنظمات، وأطلق عليها إسم "ثلاثية الجودة"، والتي بدورها تشمل: تخطيط الجودة، رقابة الجودة وتحسين الجودة (والي، 2018). في الواقع، يظهر أن ثلاثية الجودة تشمل إجراءات متعددة، وهي تقريبا نفس الإجراءات المحددة في بعض بنود هيكل إدارة الجودة ISO 9001 إصدار 2015، المبادئ المعنية هي: تخطيط نظام إدارة الجودة، تقييم الأداء والتحسين. إضافة إلى ذلك، أظهر جوزيف أن الأسلوب القيادي للإدارة العليا تجاه سياسة الجودة عامل أساسي لنجاح فلسفة إدارة الجودة، إضافة إلى القيادة أشار إلى أهمية التدريب، التركيز على متطلبات العملاء، توفير نظم المعلومات لإدارة الجودة وكذا تقييم العلاقة مع الموردين على أساس الطرق الإحصائية.

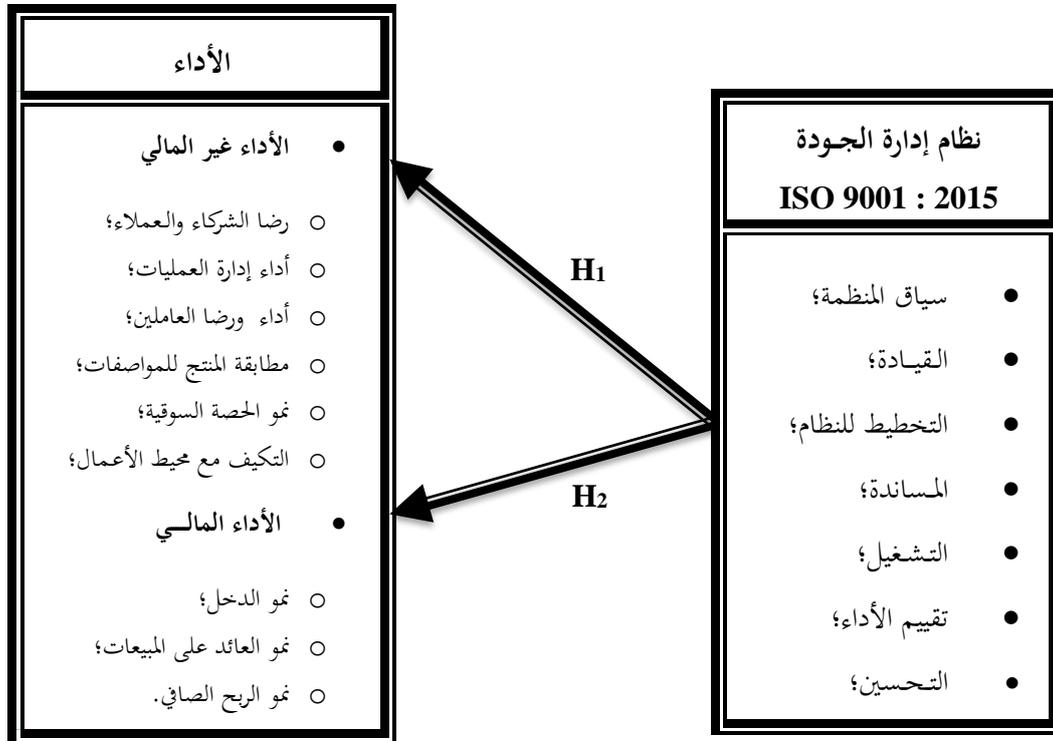
حسب العلاقات الإحصائية والأفكار التي إستنتجتها الدراسات التجريبية والنظريات السابقة، بشأن العلاقة بين مبادئ (أبعاد) إدارة الجودة ومعايير الأداء، يتضح أنه هناك تحسن في مؤشرات الأداء المالي وغير المالي بعد اعتماد معيار ISO 9001. في حين، هذا التحسن يتباين من دراسة لأخرى. التضارب بين النتائج يمكن يتأثر بالسياق أو يرجع لعوامل أخرى. للتحقق من الأفكار والإستنتاجات السابقة نهدف لتطوير فرضيات بحث تناسب مع حالة (م.ص.م) في البلدان الناشئة والنامية، الجزائر حالة تطبيقية. في الواقع، إستخدمت الورقة البحثية معايير مالية وغير مالية بغرض قياس أداء (م.ص.م). أنظر للشكل 02، يظهر أن طريقة الأداء المالي وغير المالي المستخدمة تنطبق على السياق الجزائري.

وفقا للنماذج التجريبية التي أظهرها (Amroune, 2014a) (Hassane-Bay, 2006) (والي، 2018) يتشكل أداء (م.ص.م) الجزائرية من معايير مالية (أداء مالي) ومعايير غير مالية (أداء غير مالي). قياس الأداء المالي يعتمد على 03 مؤشرات وهي: تطور نمو الدخل، تطور العائد على المبيعات ونمو الأرباح الصافية. في حين، يندرج تحت قسم الأداء غير المالي 06 مؤشرات وهي: مستوى رضا العملاء والشركاء، مطابقة المنتج للمواصفات، كفاءة إدارة العمليات الداخلية، رضا وأداء العاملين، نمو الحصة السوقية والتكيف مع محيط الأعمال الخارجي. نتائج الإتساق الداخلي تظهر أن قيم ألفا كرونباخ تنحصر بين 0.7 و 0.9 وبالتالي، مقاييس الأداء المالي والأداء غير المالي موثوقة عند مستوى "جيد-جيد جدا". في المقابل، تقاس فعالية معيار ISO 9001 : 2015 من خلال سبعة مبادئ (أبعاد) وهي: سياق المنظمة، القيادة، التخطيط لنظام إدارة الجودة، ضبط التشغيل، المساندة، تقييم الأداء والتحسين (ISO-9001، 2015).

تهدف الورقة البحثية لتقديم الحلول المناسبة بشأن إشكالية البحث والتي تتساءل من خلالها إن كان معيار ISO 9001 يحسن من أداء (م.ص.م): الجزائر حالة تطبيقية. بهذا الصدد، نقترح إجراء دراسة مقارنة تختبر الأداء قبل وبعد تطبيق فلسفة ISO 9001. كما هو موضح أدناه، الغرض من فرضيات البحث المحددة هو إختبار أداء (م.ص.م) المستفاد من مواصفة ISO 9001 في فترتين مختلفتين "قبل وبعد الإعتقاد". ومن الحكمة إجراء إختبار تجريبي على عينتين: "تجريبية وضابطة"، بغرض مقارنة أداء (م.ص.م) الحاصلة على شهادة ISO 9001 مع نظيرتها غير المعتمدة. فمن الواضح أن الإلتزام بمبادئ مواصفة ISO 9001 يمكن أن يعزز مؤشرات الأداء المالي وغير المالي.

➤ **الفرضية الأولى (H<sub>1</sub>):** الأداء غير المالي بعد إعتقاد مواصفة ISO 9001 أفضل (أكبر) من الأداء غير المالي قبل الإعتقاد: حالة (م.ص.م) بالجزائر؛

➤ **الفرضية الثانية (H<sub>2</sub>):** الأداء المالي بعد إعتقاد مواصفة ISO 9001 أفضل (أكبر) من الأداء المالي قبل الإعتقاد: حالة (م.ص.م) بالجزائر؛



الشكل -2-: التمثيل البياني لنموذج الدراسة النظري

## 3. مناقشة نتائج البحث

الطرق المستخدمة لقياس الأداء وبشكل خاص أداء (م.ص.م)، إشمطت معاير (مؤشرات) مالية وغير مالية متعددة. فمن الواضح أن إستخدام مؤشرات مالية وغير مالية في آن واحد يمكن أن يعزز موضوعية قياس الأداء. المؤشرات المالية التقليدية غير كافية وحدها، لأنها أهملت جوانب مهمة غير مالية تؤثر على أداء ونشاط المؤسسة مثل: الروح المعنوية للموظفين، مستوى جودة المنتج/الخدمة ورضا العملاء الداخليين والخارجيين (Ilkay et al, 2012). بغرض قياس مدى التحسن في الأداء بعد إعتماد معيار ISO 9001، يظهر أن المؤشرات المالية المصاغة على شكل أسئلة مباشرة أقل موضوعية. وبالتالي، من المفيد إستخدام أسئلة غير مباشرة لتجنب الذاتية مثل: مستوى الأرباح بعد تبني نظام إدارة الجودة (كم جيد؟) (Ilkay et al, 2012). في حين، إعتماد أسئلة غير مباشرة أفضل خيار متاح، بسبب صعوبة الوصول إلى بيانات مالية حقيقية في السياق الجزائري وكذا البلدان النامية.

وفقا (Neyestani, 2016) وجود علاقة إحصائية بين مبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9001 ومؤشرات الأداء المالي توضح أن ممارسات منهجية العمليات وأنشطة الجودة عززت وحسنت العمليات الداخلية، والتي بسببها إرتفعت المؤشرات المالية. إستخدمت الدراسات التجريبية المعتمدة طرق قياس مختلفة مثل: بطاقة الأداء المتوازن، مؤشرات الأداء الأساسية وطريقة الأداء المالي وغير المالي. في حين، أدركت معظم الأدبيات وجود تحسن في أداء (م.ص.م) المعتمدة ISO 9001. في المقابل، أظهرت هذه الدراسات وجهات نظر مختلفة، نجد أن التحسن يمكن أن يشمل جميع مؤشرات الأداء المالي وغير المالي الموضحة في النموذج النظري للبحث، أو يمكن أن يشمل بعض المؤشرات فقط.

في الواقع، تستند مبادئ المواصفة ISO 9001 إصدار 2015 على أفكار وتصورات أدركها رواد الجودة وفي مقدمتهم الأمريكي جوران ومواطنه ديمينغ. أظهر جوران أن إلتزام القيادة بسياسة الجودة والتخطيط للجودة ورقابته وتحسينها عوامل نجاح أساسية. في حين، أشار إيدوارد ديمينغ إلى قدرة برنامج إدارة الجودة الشاملة على تحسين الإنتاجية وجودة المنتج (الصرن، 2004). الأفكار التي قدمها ديمينغ أدركها (Dimitrios et al., 2013)، يظهر أن نظام إدارة الجودة ISO 9001 يمكن أن يحسن من جودة المنتجات/الخدمات وأداء العمليات الداخلية. علاوة على ذلك، أكد أن التحسن في العمليات الإنتاجية من ناحية الكفاءة والفعالية ومعدل الإنتاجية مدخل لتعزيز الأداء المالي.

وفقا (علوان، 2005) مواصفة ISO 9001 هدفها الأساسي تحسين مستوى الجودة في المؤسسات الخدمائية والإنتاجية. حسب النتائج التي أدركها (Neyestani, 2016) تؤكد أن المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO 9001 أفضل من المؤسسات غير المعتمدة من وجهة نظر: رضا العملاء، ووعي ورضا الموظفين ونمو الحصة السوقية. في حين، كشف (حمزاوي، 2012) أن (م.ص.م) المعتمدة إدارة الجودة ISO 9001 استطاعت أن تعزز رضا العملاء والأرباح الصافية. وبالمثل كشف (أصفاد، 2017) أنه هناك تحسن إيجابي في الأداء بعد اعتماد معيار ISO 9001، من وجهة نظر: الأرباح وأداء العاملين وكذا الموقف التنافسي. هذه النتائج تؤكد تلك التي توصل إليها (Ilkay et al, 2012)، حيث أدرك أن (م.ص.م) يمكنها تحسين الأداء المالي والوضع التنافسي بعد اعتماد مواصفة ISO 9001.

#### 4. الخاتمة

قدمت الورقة البحثية لمحة نظرية وتطبيقية عن أنظمة إدارة الجودة، وبشكل خاص معيار ISO 9001 ودوره في تحسين الأداء، وتم اعتماد نظرية إيدوارد ديمينغ وجوران، بغرض شرح الإطار النظري للبحث. علاوة على ذلك، استخدمنا دراسات تجريبية أجريت في سياق الدول النامية والناشئة، بغرض تشكيل نموذج نظري يمكن تطبيقه على (م.ص.م) الخدمائية والإنتاجية في هذا المجال. فمن الواضح أن النتائج السابقة أدركت وجود تحسن في مؤشرات الأداء المالي وغير المالي بعد اعتماد مواصفة ISO 9001. في حين، المؤشرات التي شملها التحسن تختلف من سياق لآخر. في المقابل، النتائج المحققة في المؤسسات المعتمدة معيار ISO 9001 أفضل من نظيرتها غير المعتمدة.

في الواقع، يقدم هذا البحث فرضيتين بشأن التحقق من فعالية نظام إدارة الجودة ISO 9001 في سياق البلدان الناشئة والنامية، الجزائر مقترحة كحالة تطبيقية. النتائج التي كشفتها الدراسات التجريبية السابقة أظهرت أن مواصفة الجودة ISO 9001 يمكن أن تعزز الأداء المالي، المؤشرات المعنية هي: رضا العملاء، أداء ورضا العمال، الحصة السوقية، الوضع التنافسي، جودة المنتج/الخدمة وخاصة أداء العمليات الداخلية. وفقا (Psomas et al., 2013) التحسن في العمليات الداخلية (الأداء التشغيلي) وجودة المنتجات/الخدمات كمدخل لتحسين مؤشرات الأداء المالي. في الحقيقة، استخدام النظريات المعتمدة في هذا البحث سمح لنا بفهم الإطار النظري بشأن ممارسات برنامج إدارة الجودة ودوره في تعزيز مستوى الجودة والأداء، وكذا الفوائد المترتبة عنه مثل: الربحية والقدرة التنافسية للمؤسسة ورضا العملاء.

من بين القيود التي واجهتها الورقة البحثية، هو صعوبة إختيار النظريات المفسرة للظاهرة المدروسة. من بين هذه النظريات يوجد: نظرية وولتر شيوارت، نظرية ديمينغ، نظرية جوزيف جوران، نظرية فيليب كروسبي، نظرية كايرو ايشيكاوا وآرماند فغنباوم. في حين، إختار فريق البحث نظرية ديمينغ ونظرية جوران لشرح وتفسير موضوع البحث. من بين الأسباب التي دفعتنا لإختيار هذه النظريتين هو: هيكل المواصفة ISO 9001 إصدار 2015 يستند على أفكار أشار لها ديمينغ وجوران، مثل دورة ديمينغ (منهجية PDCA) وثلاثية جوران (تخطيط، رقابة وتحسين الجودة).

علاوة على ذلك، يظهر أن معيار ISO 9001 غرضه تقديم منتجات/خدمات تعزز رضا العميل. أنظر للشكل -1-، نجد أن مبادئ إدارة الجودة ترتبط إيجابا برضا العملاء. هذه التصورات تتوافق مع أفكار (ديمينغ، 2009) حيث أدرك أن رضا العميل هو جوهر نجاح المؤسسات المعتمدة الجودة الشاملة. في حين، إهتم بتحسين الإنتاجية وجودة السلعة. يقدم هذا البحث نموذج نظري يمكن إستخدامه للتحقق من صحته على السياق الجزائري وكذا البلدان الناشئة والنامية. ومن الحكمة إجراء بحث إستكشافي نوعي، هدفه تطوير إستبيان كمي ينطبق على سياق الدول الناشئة والنامية، الجزائر حالة تطبيقية، ويتبع بدراسة تجريبية كمية إستنتاجية، بغرض تحديد عوامل نجاح معيار ISO 9001.

## ❖ المصادر والمراجع

- Alcina A. and Heras. (2016, May). ISO 9001 Performance: A Holistic and Mixed-Method Analysis. *Review of International Comparative Management*, 17(2), 137-163.
- Amroune, B. (2014b). Impact of upgrade programs on the performance of SMEs in an open and intense environment: the case of Algeria. *University of Quebec in Montreal, doctora lthesis*.
- Amroune, B. (2014a). *Performance de l'entreprise, Batir la performance de la PME dans les pays émergents et en développement: Cas de l'Algérie*. Editions universitaires européennes.
- Amroune, B. (2015). *Performance de l'enterprises -Batir la performance de la PME dans les pays émergents et en développement: Cas de l'Algérie-*. Saarbrucken, Allemagne: Editions universités Europeans (EUE).
- Amroune, B. M. (2017). Success Factors of Upgrade Programs of SMEs in a Changing Environment, Resources Dependency Perspective: The Case of Algeria. *Advances in Economics and Business*, 5(11), 590-600.

- Anam Iqbal, M. A.-u.-H. (2017). An empirical investigation on TQM practices and knowledge sharing mediation in software industry. *The TQM Journal, Vol. 29, No. 5, 725-743, P.732.*
- Asmat Nawaz, K. M. (2018). Organization Development and Performance: The Impact of ISO 9001: 20015, ISO 14001: 2015 and OHSAS 18001 Interventions on Product Quality in Manufacturing Organizations of Pakistan. *Business & Economic Review, 10(4), 27-54.*
- Banwo et al. (2017). The Determinants of Location Specific Choice: SMEs in Developing Countries. *Journal of Global Entrepreneurship Research, 7(16), 1-17.*
- Chiarini, A. (2016). Strategies for improving performance in the Italian local government organizations: Can ISO 9001 really help? *International Journal of Quality & Reliability Management, 33(3), 344-360.*
- Christos V. Fotopoulos, E. L. (2010). ISO 9001: 2000 implementation in the Greek food sector. *The TQM Journal, 22(2), 129-142.*
- David Mares, G. D. (2016). Small and Midium-Sized Enterprises- Opportunities and Challenges. *European Research Studies, XIX(4), 78-87.*
- Dimitrios. Kafetzopoulos, K. G. (2013). Quality systems and competitive performance of food companies. *Benchmarking: An International Journal, 20(4), 463-483.*
- Dimitrios. Kafetzopoulos, K. G. (2013). Quality systems and competitive performance of food companies. *Benchmarking: An International Journal, 20(4), 463-483.*
- Eli Kofi Aba, M. A. (2016). Impact of ISO 9001 certification on firms financial operating performance. *International Journal of Quality & Reability Management, 33(1), 78-87.*
- Emilio Ruisz, J. D. (2019). Do high performance work systems enhance business performance? Examining the midiating influence of total quality management. *Original scientific paper, 37(1), 235-258.*
- The effect of ISO 9001 QUALITY management system on the .(2012) .Emrre Aslan Mehmet Sitki. ILKAY .778-753 .(7)29 *International Journal of Quality et Reability management* .performance of SMEs
- Hassane-Bay. (2006). *Entreprise algérienne: gestion, mise a niveau et performance économique*. El-BNiar, Alger, Algérie: Thala Editions.
- Hernaus et al. (2012). Influence of Strategic approach to BPM on financial and non-financial performance. *Baltic Journal of Management, 7(4), 376-396.*
- Ilkay et al. (2012). The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs. *International Journal of Quality & Reliability Management, 29(7), 753-778.*
- Jaafreh, A. B. (2013). The Effect of Quality Management Practices on Organizational Performance in Jordan; An Empirical Study . *International Journal of Financial Research, 4(1).*
- Kafetzopoulos, D. P. (2010). Critical factors for effective imlementation of ISO 9001 in SME service companies. *Managing Service Quality, 20(5), 440-457.*

- KAZILIUNAS, A. (2010). SUCCESS FACTORS FOR QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS: CERTIFICATION BENEFITS. *INTELLECTUAL ECONOMICS*, 8(2), 30-38.
- Mackowiak, E. (2017, 05 18-19). The Development of The SME Sector in Poland. *International Scientific Conference on Economic and Social Development*, 369-381.
- Neyestani, B. (2016). Effects of ISO 9001 on Non-Financial and Financial Performance in the Organizations: A Review. Department of Civil Engineerin, de la Salle University, manila, Philippines.
- pinte, C. (2009). *10 clés pour réussir sa certification (iso 9001/2008)* (2em édition ed.). afnor.
- Psomas and Kafetzopoulos. (2014). Performance measures of ISO 9001 certified and non-certified manufacturing companies. *Benchmarking: An International Journal*, 21(05), 756-774.
- Psomas and Pantouvakis. (2015). ISO 9001 OUVRRALL PERFORMANCE DIMENSIONS: an exploratory study. *The Total Quality Management Journal*, 27(5), 519-531.
- Psomas et al. (2010). Critical Factors for effective implementation of ISO 9001 IN SME service comanies. *Managing Service Quality*, 20(5), 440-457.
- Roussel P, W. F. (2005). *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences hummaines et sociales*. Bruxelles, Belgique: éditions de Boeck Université.
- Shwu-Ing Wu, S.-Y. L. (2010). The performance measurement perspectives and causal relationship for ISO-certified companies: A case of opto-electronic industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(1), 27-47.
- Taieb Hafs, Prosper Bernard, Michel Plaisent, Cataldo Zuccaro. Boudjemaa Amroune .(2016) .Upgrade Programs for Small and Medium-Sized Enterprises "SMEs", Performance, Analysis: The Case Of Algeria .*Journal of Marketing and Management*.46-17 ،(2)7 ،
- Zavadsky jan et al. (2019). Competences in the Quality Management System Evaluation Based on the Most Wormwide Used Key Performance Indicators. *Quality Access to Success*, 20(169), 29-41.

أحمد يوسف. دودين. (2012). *إدارة الجودة الشاملة (الإصدار ط 1)*. عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

الشريف حمزاوي. (ديسمبر , 2012). إسهاد المطابقة مع معايير ISO 9001: دوافعه وأثاره على الأداء التنظيمي- تحليل تجارب ثلاث مؤسسات جزائرية صغيرة ومتوسطة . *مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية*(32).

أحمد بوزيان تبغزة. (2012). *التحليل العائلي الاستكشافي والتوكيدي "مفاهيمهما ومنهجيتيها بتوظيف حزمة SPSS ولبزرل LISREL"* . دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الطبعة الأولى.

بويكر نعرورة. (2016). تقييم نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية الايزو 9001 في المؤسسة الاقتصادية العمومية-دراسة حالة:مؤسسة نفضال بولاية الوادي . *مجلة البحوث والدراسات*(العدد 22).

بوجمة عمرون، صلاح بوعبدالله. (ابريل, 2017). محاضرات الدورة التكوينية على برنامج SPSS. المسيلة، قسم التسيير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

جون. رابيت بيتيربرغ. (2011). *دليل الجيب إلى ISO 9000* (المجلد ط 1). (ترجمة مركز التعريب، المترجمون) عمان: دار الراية للنشر.

- رجاء محمود ابوعلام. (2009). *التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS*. (الطبعة الثالثة، المحرر) القاهرة، مصر: دار النشر للجامعات.
- رعد حسن الصرن. (2004). *نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها* (المجلد ط1). سوريا- دمشق: دار الرضا للنشر.
- عيسى والي. (2018). *أثر نظام إدارة الجودة ISO 9001 على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة المسيلة*. جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، الجزائر: مذكرة ماستر.
- قاسم نايف علوان. (2005). *إدارة الجودة الشاملة "ومتطلبات الايزو 9001:2000"*. دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1.
- قيس قاسم طه. (2017). *إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001: 2008 في مشروع الرستمية – دراسة حالة*. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 23(99).
- محمد عوض الترتوري. (2003). *إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات*. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- محمود بدر رشاد. (2009). *اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، دراسة مكتملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير*. الجامعة الإسلامية بغزة، إدارة الأعمال، قسم التجارة، فلسطين.
- مرتضى سعيد أصفاد. (2017). *تقييم واقع أداء المنظمات قبل وبعد تطبيق نظم إدارة الجودة الايزو 9001 باستخدام بطاقة الأداء المتوازن- دراسة حالة في شركة الحفر العراقية في البصرة*. *مجلة كلية المأمون الجامعة*، 29، 40-63.
- هادي نجال. (2011). *تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، ، 2011، ص94*. *مجلة عالم الجودة* (02).
- هاغستروم روبييت إيدوارد ديمينغ. (2009). *إدارة الجودة الشاملة أسس و مبادئ و تطبيقات*. مصر: دار كنوز للنشر و التوزيع.
- هدى إبراهيم. نادر. (2012). *إدارة الجودة الشاملة في شركات التامين- دراسة ميدانية في شركة التامين العراقية*. *مجلة دراسات محاسبة ومالية*، 07(18).
- ISO-9001. (2015). *دليل المواصفة الدولية ISO 9001: 2015*. المعهد الوطني للتقييس.