

عنوان البحث

**أثر الرؤية الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة  
(دراسة تطبيقية في العراق)**

أ.د. محمد موسى دياب<sup>2</sup>

مؤمن مازن سالم<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الجامعة التكنولوجية/العراق\_بغداد

<sup>2</sup> جامعة الجنان/لبنان\_طرابلس

تاريخ النشر: 2020/12/01م

تاريخ القبول: 2020/11/29م

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم الدعم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، من خلال تنمية عناصر الرؤية الاستراتيجية التي تمكن من قياس واختبار أدائها ومعرفة وتحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها، وكذلك توضيح العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وإدارة الجودة الشاملة وتأثيرهما على أداء المشاريع. وللوصول إلى الأهداف المرجوة قام الباحث بدراسة إحصائية باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS.V.19). وبعد اعداد استبانة واختيار عينة عشوائية مكونة من (120) شخصاً من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة والعاملين في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية والتخطيط، تم عرض وتحليل النتائج والتي كان أبرزها. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للرؤية الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة في أداء المشاريع. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها ضعف الاهتمام بتطوير الوضع الحالي ومتطلبات التغيير المستقبلي للمنظمات المبحوثة، والاختلاف في الأهداف الداخلية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

الكلمات المفتاحية: الرؤية الاستراتيجية، المشاريع الصغيرة والمتوسطة، الأداء، إدارة الجودة الشاملة

## RESEARCH ARTICLE

**THE IMPACT OF THE STRATEGIC VISION AND TOTAL QUALITY MANAGEMENT  
ON THE PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES  
(An applied study in Iraq)****Moamin Mazin Salim<sup>1</sup>****Mohamed Diab<sup>2</sup>**<sup>1</sup> University of Technology / Iraq-Baghdad<sup>2</sup> University of Jinan / Lebanon-Tripoli**Accepted at 29/11/2020****Published at 01/12/2020****Abstract**

This study aims at providing upholding to small and medium enterprises as they suffer from wallow and lack of clarity in the choices regarding how to determine their future directions by providing strategic vision developing elements that will enable them to measure and test their performance, Clarifying the relationship between the strategic vision of small and medium enterprises and overall quality management and their impact on project performance. In order to achieve the desired objectives, we conducted a statistical study using the SPSS.V19 program. After examining the results, the researcher conducted a questionnaire. A random sample of 120 small and medium-sized entrepreneurs was selected in the ministries of planning, labor and social affairs. **The results showed a significant impact of strategic vision and total quality management in project performance.** The study reached a number of conclusions, the most important of which was the lack of interest in developing the current situation and the requirements of the future change of the investigated communities and the difference in the internal objectives in the small and medium enterprises.

## المحور الأول: منهجية الدراسة

## المقدمة

نظراً لأهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتعدد الأطراف المهتمة بها، وتأثيرها في عملية النهوض الاقتصادي، بوصفها تقدم خدمات واسعة لها دور في تنمية معظم القطاعات وتخلق فرص عمل متنوعة تعكس الأهمية التي يمثلها القطاع الخاص في اقتصاديات العالم، لذا يراهن عليها العديد من الدول، ولاسيما النامية منها، في تنمية إقتصادياتها. ومن هنا، تبرز أهمية الرؤية الاستراتيجية للمشاريع التي تلعب دوراً مهماً في ضمان بقاء واستمرارية تلك المشاريع في كافة منظمات الأعمال سواء أكانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية. لذا تُعد إدارة الجودة الشاملة أحد الأساليب التي يتم الإعتماد عليها في تطوير المنتجات، فهي تؤدي إلى الإرتقاء بالعمل، والاهتمام بمتطلبات الزبون ورجباته، وإجراء تحسينات مستمرة للمنتجات والعمليات الإنتاجية وإعداد البرامج التدريبية للعاملين لتقديم منتجات ذات جودة وكفاءة عاليتين. وبالنظر إلى الضغوطات والتحديات المحلية والعالمية التي تواجهها تلك المشاريع، أصبح من الضروري إعادة تقييم أدائها الذي يعتبر بمثابة منظومة متكاملة لايجاد الحلول المناسبة، من أجل ضمان بقائها واستمراريتها.

أولاً: تحديد إشكالية الدراسة

تكتسب المشاريع الصغيرة والمتوسطة أهمية في عملية النهوض الاقتصادي، وقد تصاعد الاهتمام فيها بسبب هشاشتها أمام المنافسة القوية من قبل المشاريع الأخرى نتيجة التطورات العالمية. لذا وجب الاهتمام بتفعيل الرؤية الاستراتيجية عند التخطيط لتلك المشاريع، ومراعاة كل متطلبات إدارة الجودة الشاملة لضمان نجاحها وإستمراريتها. ولمعرفة مدى قدرة المدير العراقي على إنجاحها، من أجل تعزيز جهوزية منظمتها للمنافسة في تبني متطلبات الرؤية الاستراتيجية وتحقيق إدارة الجودة الشاملة تنبثق إشكالية البحث التي يمكن صوغها على النحو التالي:

ما طبيعة العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وإدارة الجودة الشاملة، وتأثيرهما على أداء المشاريع؟

ومن خلال التساؤل الرئيس يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق متطلبات الرؤية الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في العراق؟
2. هل للرؤية الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة تأثير في أداء المشاريع، وما هو هذا التأثير وهل يتسم بأهمية معنوية إيجاباً او سلباً؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الهدفين الآتيين:

1. تشخيص مدى تطبيق متطلبات الرؤية الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة في المنظمات المبحوثة.
2. كشف أثر تطبيق متطلبات الرؤية الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة على المدى الطويل.

ثالثاً: أهمية الدراسة

إن التعثرات التي عانتها المشاريع الصغيرة والمتوسطة نتيجة التطورات الإقليمية والدولية التي تسبب منافسة قوية لها من قبل المشاريع الأخرى، أوجبت الإهتمام بتطوير الخدمات التي تدعم نشاطات تلك المشاريع وفعاليتها وتسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتشخيص مستوى أدائها. لذا سنحاول تسليط الضوء على أهمية تطبيق متطلبات الرؤية الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وما يمكنها من ترك أثر على أدائها، وكذلك على توافر المعلومات النظرية والعملية للمهتمين والمعنيين بهذه المشاريع التي تعكس الواقع الحقيقي إلى حد ما، وتمكين الوزارات العراقية المعنية من الاستفادة منها في الظروف الراهنة والمستقبلية.

رابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها

اختار الباحث العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة في المنظمات المبحوثة والمتمثل بوزارة العمل والشؤون الاجتماعية، ووزارة التخطيط، لكونها الجهات الرسمية الداعمة للمشاريع، وبعض من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وبلغ حجم المجتمع

بحسب إحصائيات المنظمات (210) فرداً، وتم اختيار العينة من هذا المجتمع بحسب نموذج (دي موركان، D.Morgan)، إذ بلغ حجم العينة بحسب هذا النموذج (132) فرداً أي بنسبة (63%) من إجمالي مجتمع الدراسة. ويبين الجدول رقم (1) عينة الدراسة وعدد الاستثمارات الموزعة، والمستلمة، ونسبة استردادها.

#### الجدول رقم 1: يوضح توزيع العينة

مجموع العينة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستلمة	نسبة الاسترداد %
وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وزارة التخطيط، أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة	132	120	91 %

خامساً: أدوات الدراسة

اعتمد الباحث في الإطار الميداني للدراسة على المقابلات، وعلى استمارة الاستبانة كونها مصدراً مهماً للحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة، حيث جرى تطويرها وفقاً لما يخدم أهداف وفرضيات البحث. وقد تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي في إجابات أفراد العينة، وكان مستوى وزن الإجابة محصوراً بين (1 - 5) ولخمس مستويات وعلى وفق الفئات. ويبين الجدول رقم (2) المتوسط المرجح والمستوى التابع له الخاص بمقياس ليكارت الخماسي:

#### الجدول رقم 2: مقياس ليكارت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.6 إلى 3.39
موافق	من 3.4 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

#### قياس الصدق والثبات:

1. اختبار الصدق: عرض الباحث استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث. وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين الذين بلغ عددهم (10)، وقام بإجراء التغييرات اللازمة في ضوء المقترحات المقدمة، وإخراج استمارة الاستبيان بصورتها النهائية.
2. اختبار الثبات: استخدم الباحث مقياس ليكارت الخماسي لقياس فقرات الاستبانة. لذا فإن هذا يتطلب اختباراً للثبات، ويوضح الجدول رقم (3) اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة.

#### الجدول رقم 3: اختبار ثبات متغيرات البحث باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المتغيرات	معامل كرونباخ ألفا
1 الرؤية الاستراتيجية X	0.983
2 إدارة الجودة الشاملة Z	0.955
3 أداء المشاريع Y	0.948

ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا مرتفعة لكل متغير من متغيرات البحث وهي قيمة ثبات مرتفعة. وتؤكد هذه النتيجة صدق وثبات استبيان الدراسة وصلاحياتها للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

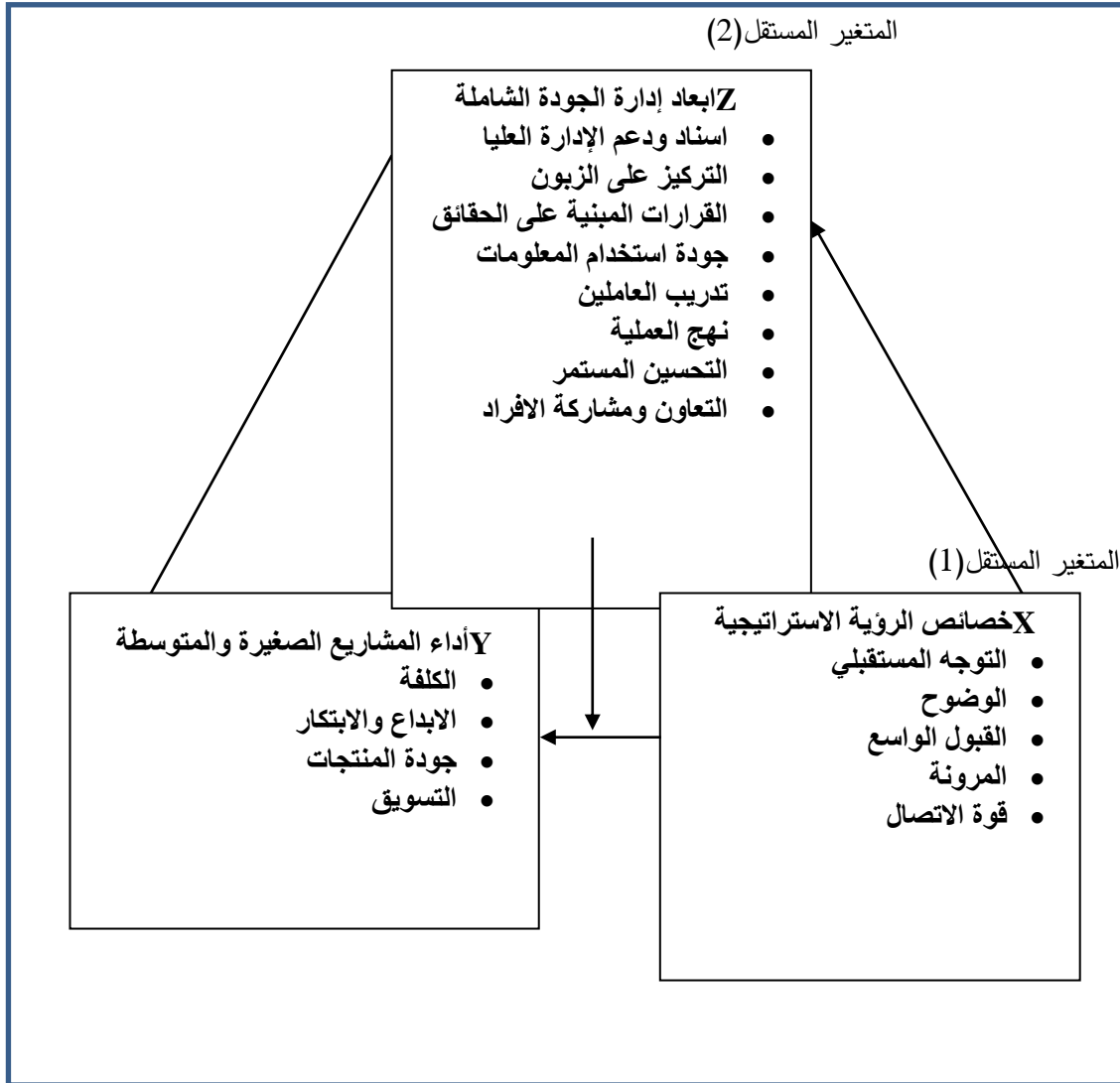
سادساً: فروض الدراسة

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير معنوي احصائياً للرؤية الاستراتيجية بأبعادها في أداء المشاريع.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي احصائياً لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها في أداء المشاريع.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير معنوي احصائياً للرؤية الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة في أداء المشاريع.

سابعاً: أنموذج الدراسة

لغرض توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة قام الباحث بإعداد الأنموذج الآتي:

الشكل رقم 1: أنموذج الدراسة



ثامناً: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في محافظة بغداد التي توجد فيها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ووزارة التخطيط، ومجموعة من العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
  2. الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية في المدة الممتدة بين 2014 ولغاية 2016.
- تاسعاً: الدراسات السابقة

#### 1. دراسة (العبيدي، 2017): إنعكاسات الرؤية الاستراتيجية على فاعلية برامج تدريب الموارد البشرية

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على انعكاسات الرؤية الاستراتيجية على برامج تدريب الموارد البشرية في ديوان الرقابة المالية الأتحادي. باستخدام أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة وهي (الإستبانة) التي تم تحليل معطياتها باستخدام البرمجة الاحصائية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدد من الإستنتاجات المهمة لعل أبرزها الدور المهم الذي تلعبه الرؤية

الاستراتيجية في فاعلية برامج تدريب الموارد البشرية في ديوان الرقابة المالية من خلال ما تحققه الرؤية الاستراتيجية من فوائد تنعكس إيجاباً على برامج التدريب تتمثل بردود الفعل والتعليم والسلوك، وقابليتهم على أداء وظائفهم بصورة أفضل. وانتهى البحث بالتوصيات أهمها العمل على تعميق الصلة ما بين مكونات الرؤية الاستراتيجية ومحاولة الإفادة من الصلة في صياغة الخطط المستقبلية للديوان، ولاسيما في فاعلية برامج التدريب واحداث التغييرات المطلوبة.

## 2. دراسة (Nugroho,2018) **Analysis of Total Quality Management (TQM): implementation in Small Medium Industrie.**

### تحليل وتنفيذ أداره الجودة الشاملة في الصناعات الصغيرة المتوسطة.

إن الغرض من هذه الدراسة هو تحليل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الصناعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية بعد معرفة نتيجة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الصناعات الصغيرة والمتوسطة في صناعة الاغذية. والمنهجية المستخدمة في هذه الدراسة هي أخذ البيانات الأولية مع الاستبيانات، وهذه الدراسة هي عبارة عن دراسة تجريبية باستخدام تقنيات الدراسة السكانية، والتي غالباً ما يشار إليها بوصفها تقنيات التعداد في البيانات. وتمت معالجة البيانات الناتجة بواسطة أسلوب نموذج المعادلة الانشائية (SEM).

### 3. دراسة (الحيدري، 2017): تأثير تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي من وجهة نظر الزبون الداخلي.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي من وجهة نظر الزبون الداخلي، وقد تم إجراء مقارنة بين منطمتين إحداهما تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد ... وأخرى تطبق تلك المبادئ بشكل محدود، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها وجود تأثير قوي لادارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ديالى ووجود تأثير ضعيف لادارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/بغداد. أما أهم التوصيات فكانت حث المنظمات العراقية على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة كبرنامج عمل بدلاً من الإدارة التقليدية، لأن ذلك من شأنه أن يساهم في تحسين أداء المنظمات، مما يؤدي إلى تحقيق الازياح وتجنب الخسائر.

### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تعد هذه الدراسة الاولى التي تجمع بين متغيرات الدراسة المتمثلة (الرؤية الاستراتيجية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة طبقاً لمنظور إدارة الجودة الشاملة) على حد علم الباحث وكذلك تعد اضافة علمية وعملية في تطوير ورفد مسيرة البحث العلمي بكل ما هو جديد إلى حقل المشاريع في مجال الاختصاص فضلاً عن إنها من الدراسات القليلة التي طبقت ضمن بيئة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة بغداد وكذلك وضحت وسائل الرؤية الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة التي تستخدم لتعزيز و توجيه اصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتميبتها مستقبلاً.

## المحور الثاني/الجانب النظري

## المطلب الأول: الرؤية الاستراتيجية

أولاً: مفهوم الرؤية الاستراتيجية

يشير المعنى الاصطلاحي لكلمة الرؤية إلى أنها القدرة على رؤية الأشياء التي لا يمكن رؤيتها إلا من خلال التصور الذهني والادراك والمقارنة. أما مفهوم الرؤية بحسب التوجه الاستراتيجي فهو بيان متكامل وفاعل يوضح ما ستكون عليه الاعمال والنشاطات أو ما يجب أن تكون عليه بعد عدة سنوات (الجبوري، 2014: 154). بينما أشار (Papulova,2014:13) إلى أنها صورة المستقبل التي تقوم على الأفكار التي تجتاز الوقت الحاضر والتي غالباً ما تحفز أجيالاً من المديرين.

ثانياً: خصائص الرؤية الاستراتيجية

نوقش موضوع خصائص الرؤية الاستراتيجية على وفق مداخل ورؤى مختلفة ومردود هذا الاختلاف أن الكتاب والباحثين تناولوا خصائص الرؤية من خلفيات علمية وتخصصات مختلفة وقد نوه البعض منهم بجملة من الخصائص إذ أشار (الجبوري، 2014:158-159) (رحيمه، 2008:22) (العبيدي، 2017: 19) (ستريكلاوند، 2006:36) (بني مصطفى، 2017: 72) (Papulova,2014:13) إلى أن خصائص الرؤية الاستراتيجية تتمثل بما يأتي:

1. **التوجه المستقبلي:** إن المستقبل يجب أن لا يدرك فقط، بل يجب أن يشكل أيضاً، حيث تمثل الرؤية الصورة الذهنية المثالية لحالة المنظمة لما ستكون عليه في المستقبل، كما أن الايصال الجيد للرؤية يخلق حماساً كبيراً لإدارة التوجه المستقبلي الذي يرسم ويسبب تحدياً ويجمع أفراد المنظمة.
2. **الوضوح:** إن الرؤية الواضحة إذا كانت بسيطة فإنها تعطي إدراكاً مشتركاً عاماً للتوجه الاستراتيجي، ونوعاً من التحدي لقابلية العاملين ولتحسين وضعهم وتطوير منظماتهم.
3. **القبول الواسع:** إن الإدارة في المنظمات تحتاج إلى صياغة رؤيتها والاعلان عنها بأسلوب يحث العاملين على قبولها، وينمي لديهم الاحساس بالفخر والانتماء إلى هذه المنظمة والالتزام بأهدافها، فالموافقة عليها تعد خطوة ضرورية لإعادة توجيه المنظمة وتنمية استعدادها من أجل التحرك في الاتجاه الصحيح.
4. **المرونة:** يجب أن تكون الرؤية مرنة وتتصف بالعمومية والشمولية والحيوية، لأن المرونة تستوجب وجود اتجاه محدد وغايات واضحة لتؤدي إلى نتائج مرغوبة. ولغرض نجاح المنظمات والمشاريع فيجب أن تكون منفتحة لكي تستقبل مؤشرات التغيير ومستلزماته المطلوبة.
5. **قوة الاتصال:** تعد الرؤية الاستراتيجية مستقبل المنظمة وتوجه استراتيجياتها إذ يجب على الرؤية أن تخلق عملية التواصل الواسع والتوافق المستمر في عمل المديرين التنفيذيين حتى تصبح جزءاً تكاملياً من ثقافة المنظمة، وبهذا الاتصال الواسع تصبح الرؤية الاستراتيجية مشتركة بين الجميع.

ثالثاً: مكونات الرؤية الاستراتيجية وعناصرها

إن للرؤية الاستراتيجية عناصر ومكونات تم تناولها من قبل الكثير من الباحثين والكتاب. فقد أشار (أحمد، 2017: 70) إلى أنه لكي تتضح الرؤية الاستراتيجية لا بد أن تتوفر العناصر الآتية:

1. وضوح غاية المنظمة- (ماذا نريد)؟
  2. تأصيل قيم المنظمة- (بماذا نؤمن)؟
  3. تخيل صورة الوضع المستقبلي- (كيف سيكون الوضع)؟
  4. تحديد المهام والمطلوبات- (ما الذي يتوجب فعله)؟
- ولغرض الإجابة عن هذه التساؤلات يجب أن تتوفر العناصر الآتية للرؤية. فقد أوضح كل من (جودة، 2015: 72) (العبيدي، 2017: 20) ما يلي:



تحديد مجال النشاط والوضع المستقبلي للمنظمة، تحديد الرؤية المستقبلية وأهداف المنظمة، اختيار الاستراتيجيات المناسبة، تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، تعريف العاملين بالرؤية الاستراتيجية. رابعاً: مرتكزات الرؤية الاستراتيجية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة من أجل تحقيق أفضل مردود لتحقيق الأهداف المناسبة التي تسعى إليها الإدارة وكذلك تكوين رؤية فعالة ومفيدة تحقق الأهداف المطلوبة، يجب الأخذ بمجموعة مرتكزات أساسية. وقد أشار (صدار وزدارية، 2016: 14) إلى:

1. مراجعة وتقييم استراتيجيات عمل المنظمة والمشاريع، مما يتيح الفرصة للاطلاع على ما يدور في أذهان المديرين الآخرين، وكذلك استشراف الرؤية المستقبلية التي يجب أن تكون عليها المشاريع على المدى القريب والبعيد.
2. الاستعانة بالاستشاريين والمعنيين ذوي الاختصاص لتحديد المسار الاستراتيجي، ويتم ذلك من خلال الاجتماعات مع الموظفين لاكتشاف مدى استيعابهم للخطط التي تنتجها هذه المشاريع والاطلاع عليها، كما يتم تبادل المعلومات من أجل تحقيق هذه الاستراتيجيات.

### المطلب الثاني: المشاريع الصغيرة والمتوسطة

أولاً: مفهوم المشاريع الصغيرة والمتوسطة

يلاحظ كثرة المعايير المستخدمة في تعريف المشاريع، أهمها معيار حجم العمالة ومعيار حجم رأس المال، وأيضاً معيار التقدم التكنولوجي ومعيار الحجم وقيمة الانتاج. فذهبت اللجنة الاجتماعية والاقتصادية لغرب اسيا (ESCWA) إلى أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة هي الشركات التي يتراوح عدد العاملين فيها بين (50-250) عاملاً (حداد، 2006: 20). أما منظمة التنمية الصناعية للأمم المتحدة اليونيدو فقد نظرت إلى المشروع الصغير بوصفه ذلك المشروع الذي يديره مالك واحد ويتكفل بالمسؤولية بشكل كامل، ويتراوح عدد العاملين فيه من (10-50) عاملاً (أبو غزالة، 2015: 38). وأوضح (يوسيفات، 2015: 31) أنها تلك المشاريع التي تسعى بشكل كبير إلى تبني طرائق انتاج أقل كلفة وأعلى جودة. ويلبي اعتماد الترتيب الداخلي احتياجات المنظمة ولكن في إطار ميزانية محدودة.

أما المعيار المعتمد في العراق لتصنيف المشاريع الصغيرة والمتوسطة، فهو الذي يقوم على عدد العمال. إذ تضم المشاريع الصغيرة من عامل واحد إلى 5 عمال، والمتوسطة من 10 إلى 29 عاملاً. أما قيمة الماكائن والمعدات فلا تتجاوز (100,000) ألف دينار عراقي (مديرية الإحصاء الصناعي الجهاز المركزي للإحصاء، 2015: 1).

ثانياً: أهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة

تعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة المحرك الرئيس وحجر الزاوية الأساسي في تعزيز الأنشطة الانتاجية وفي تطوير الاقتصاد الوطني وخلق التنمية المستدامة. وقد ازاد اهتمام البلدان المتقدمة بمثل هذه المشاريع كونها صانعة للتجديد والابتكار وتساهم في تحقيق التكامل بين الأنشطة الاقتصادية وفي تحسين الدخل وتوفير الاستقرار (Jasim, 2013; 255). وأوضح (وحداني، 2015: 28) أنها تشكل نواة للمشاريع الكبيرة، توفر فرص عمل متنوعة، تعد عاملاً مهماً لتنمية المناطق الريفية وتقلل من الهجرة، واستخدامها للموارد المحلية بدرجة كبيرة، تقلل من الاستيراد وتحسن الصادرات. أما (العطاس، 2018: 228) فيرى أن قدرتها على التكيف وتغذية المشاريع الكبيرة بأفكار جديدة، تعد عاملاً مساعداً للاستقرار الاجتماعي والسياسي. ويرى الباحث يمكن أن تسهم أهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تطوير وتحقيق الأهداف الاقتصادية للدولة من خلال توفير فرص العمل، وخلق القوائد، وتطوير المواهب والابتكارات، لتعزيز التنافسية وتحقيق عوائد في الأسواق.

ثالثاً: أهداف المشاريع الصغيرة والمتوسطة

تؤدي المشاريع الصغيرة والمتوسطة دوراً رئيساً مهماً كونها تعد محركاً للتنمية ومستحدثاً للوظائف بوصفها مصدراً من مصادر توفير العمل الجديدة. ولهذه المشاريع أهداف ترمي إليها وتتجلى بصورة عامة في:

1. إدماج العمالة وتأهيلها، ربط شبكة الأعمال داخل نظام الإنتاج، وتوفير المهارات والحوافز المؤدية إلى التطوير والإبداع

(علي، 2004: 34).



2. توفير بيئة أعمال مناسبة في المشاريع الريادية التي تسهم في نقل التكنولوجيا وتستثمر الابتكارات الجديدة، رفع نسبة الاكتفاء الذاتي وخلق فرص العمل، توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات الجديدة والإبداعات، إضافةً إلى تشجيع روح المبادرة (المحروق، 2011: 14).

رابعاً: إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة و آليات قياس الأداء

### 1- إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة

أشار التقرير الأمريكي الذي أعدته الوكالة الدولية للتنمية الاقتصادية إلى أن إدارة المشاريع تعد بمثابة منتدى تشترك به عناصر ثلاثة هي الحكومات، الممارسات، والخبرات. وتشترك هذه العناصر أيضاً في العديد من حلقات العمل، مما ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع. ويساعد وجود هذه العناصر الإدارة بشكل جيد، إذ يمكنها من الامتثال للمتطلبات التنظيمية وتشجيع مشاركة الموظفين وتحسين العلاقات مع الزبائن، ومن هنا تبرز أهميتها كونها يمكن أن تلعب دوراً في تخفيض التكاليف وفي استخدام الموارد بشكل أمثل. ولذلك فهي تتمتع بخصائص بالغة الأهمية تتمثل في الدعم والالتزام بالموارد ودمج الأعمال ومشاركة العاملين، فضلاً عن وضوح الأهداف والغايات. وتتضح مهام إدارة المشاريع في تعيين المهمات ومراقبة السجلات والوثائق وكذلك المشاركة بالمعلومات (العزاوي، 2012: 62). بينما ترى (العبيدي، 2014: 45-46) إنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع ويتم ذلك عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشاريع وتكاملها من حيث التخطيط والتنظيم والتحكم والمراقبة. وكذلك المراقبة.

### 2- آليات أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة ومؤشرات قياسها

أ- مفهوم الأداء

يقصد بالأداء عملية تحقيق المشروع لأهدافه وتعبير عن الأداء الشامل، وهي تتضمن الأداء الإقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والإنتاجية والإستمرار (رمضان، 2010: 51). والأداء بمثابة صورة حية تعكس مستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها لتحقيق أهدافها الموضوعية عن طريق أنشطتها المختلفة وفقاً لمعايير تلائم المنظمة وطبيعة عملها (العوادي، 2009: 94).

ب- ابعاد قياس الأداء

يتم تحديد ابعاد قياس الأداء طبقاً لإستراتيجيات المنظمة والتي تعتمد في تحديدها على اختيار وضع المنظمة وكذلك وسائل تنفيذ الاستراتيجية، فوضع المنظمة يركز على السوق وكذلك المنتج، من خلال جمع واعداد وتحليل البيانات، فالأداء يقاس بمجموعة من المعايير التي تحقق الأهداف ورضا العاملين فقد بينها (Imran&Other, 2018: 521) (ميسرة، 2012: 49) (Taticchi, 2010: 135).

1. الكلفة: خفض الكلف الإجمالية المرتبطة بالنقل والبيع للمنتج والخدمة.
  2. جودة المنتجات: تحسين مستوى الجودة للمنتج والخدمة من خلال تحديد المواصفات الرئيسية للمنتج.
  3. الإبداع والابتكار: أن ابتكار المنتجات والعمليات الإنتاجية والخدمات واستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة فأنها ستحصل على ميزة تنافسية تؤدي إلى زيادة الأداء.
  4. التسويق: تحسين الانطباع لدى العملاء من خلال علامة المنظمة.
- أما نظم قياس الأداء، فهو عبارة عن مجموعة من المقاييس المستخدمة لتحديد الكفاءة والفعالية لحركات وافعال المنظمة (ميسرة، 2012: 50).

أما المقياس أو المؤشر فهو علاقة بين عنصرين، وهذه العلاقة قد تكون أفقية أي أنها تقيس نمو عنصر معين وتطوره، وقد تكون رأسية أي لعنصرين يوجد بينهما نوع من الارتباط الاقتصادي أو الفني. وتفيد العلاقة في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة وأنشطتها الداخلية (عوض، 2006: 21).

خامساً: التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة وعملية إدارة المخاطر تعاني المشاريع الصغيرة والمتوسطة العديد من المشاكل التي تقف عقبة في تطويرها وتنمية اقتصادها فقد أشار كل من (بشارت، 2005: 45) (Gnyawali,2009:310) إلى ما يأتي:

1. يؤدي ضعف المهارة ونقص الخبرات الإدارية لدى مالكي أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلى فشل التخطيط وكذلك ضعف الإنتاجية ونقص الموارد التكنولوجية وارتفاع تكاليفها والنقص في الأيدي العاملة وعدم ادخالهم واشراكهم بالدورات التدريبية مما أدى ذلك الى تدني مستوى الكفاءة.
  2. تعثر بعض المشاريع بسبب عدم وجود دراسات للجدوى الاقتصادية قبل الشروع بتنفيذها، الأمر الذي يجعلها في موقف تمويلي أو تسويقي أو إنتاجي ضعيف وغير ملائم لمتطلبات السوق أو الظروف الاقتصادية الداخلية.
  3. ضعف الخطط والرؤية المستقبلية للمالكين، كذلك التوسع بالإنتاج وتراكم المخزون دون النظر إلى الظروف الاقتصادية، فضلاً عن ضعف المعرفة ببرامج الجودة والتنافسية والتسويق، في ظل نمطية طبيعة وطريقة الإنتاج.
- أما بالنسبة لعملية إدارة المخاطر فيجب أن تؤخذ بنظر العناية وبصورة أكثر جدية، لأنها تمثل جزءاً أساسياً في إدارة المشاريع، كما يمكن تعريفها بأنها مزيج من مركب من أحتمال تحقيق الحدث ونتائجه (أبو حجير، 2014: 70). وهناك عدة أنواع للمخاطر:
1. المخاطر التي تمس منتجات الشركة والمتعاملين معها في هذا المجال.
  2. المخاطر التي تهدد سمعة الشركة ومصداقيتها وتتل من ثقة العملاء.
  3. المخاطر التي تحدث على المستوى الداخلي والخارجي في الشركة.

### المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

عرفتها منظمة الايزو ISO بأنها نظام إداري استراتيجي شامل وعلى المدى الطويل تتطلب مشاركة الجميع (الحراشة، 2011: 32). فهي فلسفة تكاملية على نطاق المنظمة تهدف إلى التحسين المستمر لنوعية المنتجات والخدمات والعمليات من أجل تلبية احتياجات أو تتجاوز توقعات العملاء (Baird,2011:801). ويمكن القول إنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة بهدف التحسين المستمر (حامد، 2016: 61). وأشار (البوهي واخرون، 2018: 67) إلى أنها التغيير الجوهرى لأداء الأعمال، فهي ابتكار لاتجاه جديد يتضح من خلال أداء العاملين وافراد الإدارة العليا.

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

سعى الباحثون والكتاب والاختصاصيون بمختلف منطلقاتهم الفكرية والفلسفية إلى استثمار المرتكزات الإدارية والتنظيمية واستثمار الجهود المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، لما لها من أهمية في تدريب العاملين وتشجيعهم، وإجراء عملية التحسين المستمر، وبالتالي في تحقيق الحصة السوقية، وزيادة في الربحية (يوسف، 2007: 31). كما أنها تسهم في تقليص شكاوى الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم، وتحسين وتطوير طرائق وأساليب العمل في المنظمة وزيادة حصتها السوقية، والحصول على مركز تنافسي أفضل في الأسواق (الحريشاي، 2015: 62). فالقدرة على تحسين السلع والخدمات المقدمة للعملاء، وعلى كسب رضا أطراف العملية الانتاجية والخدمية، والقيام بإدخال التحسينات الجديدة على السلعة، كل ذلك يمنح المنظمة سمعة جيدة مما يؤدي الى زيادة قدرتها التنافسية (الزبون ويني حمدان، 2017: 66).

ثالثاً: مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة

تباينت آراء الباحثين والكتاب في تحديد مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة وإذا ما تم تطبيق هذه المبادئ في المنظمات بفاعلية فإن ذلك سيؤدي إلى النجاح حتماً في تحقيق مستوى متميز في الجودة كما ويمكن حصر أهم المبادئ والأبعاد المتفق عليها بين الكتاب بما يأتي:

1. اسناد ودعم الإدارة العليا: تكتسب الجودة قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا لخلق تغيير جذري في جميع العمليات والأنشطة والعلاقات مع العاملين، ويتطلب أن يكون هناك تدريب للقادة على المفاهيم والمبادئ الأساسية واستخدام التقنيات الحديثة ومن ثم يحقق نجاحاً لهذه المشاريع. (Moballegghim & Moghadd, 2012:7) (Sahoo&Yadav, 2018: 243).
2. التركيز على الزبون: الزبون هو الموجه لإدارة الجودة الشاملة والسبب الأساس لبقاء أي منظمة من خلال العمل على فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية وتلبيتها والسعي لتقاضي النقص والاختفاء والاستماع الفاعل للموردين والزبائن مما يؤدي إلى تجاوز توقعاتهم (الساعدي وآخرون، 2012: 21) (قنديل، 2015: 21).
3. القرارات المبنيّة على الحقائق: إن اتخاذ القرار الصائب لا يتحقق من دون اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية وهذا يتطلب توفير نظام معلومات وجمع البيانات والاعتماد على العاملين كونهم أكثر قدرة في إدراك ومعرفة الحقائق الخاصة بإجراءات العمل (ابراهيم، 2017: 257).
4. جودة استخدام المعلومات: هي عبارة عن عمليات استخدام التقنيات الحديثة في عملية جمع البيانات وحفظها ومعالجتها وبثها بسرعة ودقة عالية لغرض الحصول على المساعدة في عمليات الدعم واتخاذ القرارات وتحليل البيانات والمشكلات التي تواجه المشاريع. (وهيبة، 2016: 327) (Sahoo&Yadav, 2018: 243).
5. تدريب العاملين: يتضمن تدريب العاملين المهارات بينهم والقدرة على العمل ضمن الفرق وحل المشكلات التي تواجههم وصنع القرارات وإدارة الوظيفة وتحليل الأداء في الوقت الذي يتم فيه الالتزام بالثقة والأخلاق والإسهام في تكوين إدارة الجودة الشاملة (الربيعي، 2014: 53).
6. نهج العملية: تقوم هذه الاستراتيجيات على تنظيم الأجهزة والمعدات والتي بإمكانها تقليل تكاليف التلف والضياع والأخطاء، كما أنها تحقق نتائج مرجوه بكفاءة عالية (جباري، 2011: 23).
7. التحسين المستمر: يعد فلسفة إدارية وهدفاً ثابتاً يعمل لتطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والافراد وطرائق الانتاج بصورة مستمر، ويهدف إلى الوصول إلى الاتقان الكامل للأعمال والأداء التشغيلي للعمليات الانتاجية، حيث يتطلب سرعة الإستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات من ناحية أخرى (حمود، 2000: 101) (جمعه وجمال، 2017: 322).
8. التعاون ومشاركة الأفراد: يُعد العمل الجماعي والتعاون بين العاملين الأساس الذي يستند إليه مشاركة العاملين والذي يبدأ بخطوة أساسية تتمثل بمعرفة كل فرد لأداء عمله في تحقيق هذه الفلسفة بنجاح (سلطان وآخرون، 2007: 181).

رابعاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة

هناك اختلاف في موضوع مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة ناتج عن تناول الكتاب والباحثين من خلفيات علمية وتخصصات مختلفة. وقد نوه البعض منهم بجملة من المراحل، إذ أشار كل من (فتحية، 2015: 72) (الحريشاي، 2015: 72) (أبو حلوة، 2019: 65) إلى أن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في ما يأتي:

1. المرحلة الصفريّة (الإعداد) Preparation: هي معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة داخل المشاريع، وتمثل مرحلة تحضيرية لتوضيح الرؤية الاستراتيجية، وتحديد الرسالة والأهداف، ورسم سياسة المشاريع، وتحديد الموارد المطلوبة لغرض تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

2. **الدراسة والتخطيط Study and planning**: بعد جمع البيانات التي تم الحصول عليها في المرحلة السابقة تقوم إدارة المشاريع بإعداد خطة أولية للتنفيذ، وتحديد الفرص والمشاكل التي قد تتعرض لها فرق العمل ومن ثم تحديد الموارد المطلوبة والإستراتيجية لتنفيذ الخطة.

3. **التقويم Assessment**: تشمل هذه المرحلة عملية تبادل المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط، كما تشمل أيضاً أعمال المسح الميداني على المستويات جميعها، فضلاً عن التقويم الذاتي الذي يوضح انطباعات الفرد والمجموعة في ما يتعلق بعناصر نقاط القوة والضعف في المشاريع، وكذلك دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل المشاريع.

4. **التنفيذ Implementation**: تعد هذه المرحلة البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، حيث يتم اختيار من سيعهد إليهم بمهمة التنفيذ ويعدون امتداداً لمهام المنسق، ويقومون بأدوار استشارية ويتم تدريبهم باعتبارهم جزءاً من الخدمات الداعمة.

5. **تبادل الخبرات**: يتم في هذه المرحلة استثمار الخبرات والنجاحات، وتضم جميع العاملين والموردين والزبائن في المشاريع للمشاركة في عملية التحسين المستمر، واقناعهم بالمزايا من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تتم مناقشة النتائج وتقييمها بصورة أولية واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك.

#### خلاصة المحور الثاني

يُعد موضوع المشاريع الصغيرة والمتوسطة موضوعاً واسعاً ولا يمكن حصره بسهولة، حيث أن تعريفها ومقارنتها بين الدول يعد مهمة معقدة، كما تختلف معايير تصنيفها بين دولة وأخرى، وتتميز المشاريع الصغيرة والمتوسطة بعدة خصائص تمكنها من التأكيد على الدور الذي يمكن أن تقوم به في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتطوير ودعم هذا القطاع. إذ تسعى المنظمات والمؤسسات في الوقت الحالي، إلى تحقيق التكامل والشمول في جميع المجالات والأنشطة التي تعمل بها، وذلك من خلال وضع رؤية إستراتيجية تساعد على تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء والوصول إلى الأهداف المطلوبة في المنظمة على المدى البعيد، ويسهم في تحقيق أعلى مستوى من النجاح للمنظمة أو المؤسسة. وتم التوصل إلى أن تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يحقق فوائد ومزايا كثيرة، مما يعزز ثقة الأطراف ذات الصلة بتلك المشاريع ومعرفة المكانة الحقيقية لها، وكذلك تسهم في تخفيض التكاليف وزيادة الانتاجية والحصة السوقية.

## المحور الثالث/ عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

المطلب الأول: واقع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في العراق

أصدرت مديرية الإحصاء الصناعي في الجهاز المركزي للإحصاء وتكنولوجيا المعلومات تعريفاً للمشاريع الصغيرة، إذ عرّفها بأنها منشآت صناعية تعود للقطاع الخاص فقط وإن المعيار المعتمد في تصنيف هذه المنشآت هو إن عدد العاملين يتراوح (1-9) عاملاً، أما المشاريع المتوسطة، فإن المعيار المعتمد في تصنيفها هو إن عدد العاملين يتراوح (10-29) عاملاً. والجدول رقم (4) يبين واقع المشاريع الصغيرة في العراق خلال مدة الدراسة:

الجدول رقم 4: عدد المشاريع الصغيرة والمتوسطة والمشتغلين فيها وأجورهم وقيمة ومستلزمات الإنتاج خلال المدة (2013-2016)

السنة	عدد المشاريع		عدد العاملين		مجموع الأجر والمزايا (مليون دينار)		مجموع قيمة الإنتاج (مليون دينار)	
	متوسطة	صغيرة	متوسطة	صغيرة	متوسطة	صغيرة	متوسطة	صغيرة
2013	226	27694	3525	91959	21.8	339409	240.8	3289710
2014	120	21809	1916	84272	11.9	259762	115.5	1924980
2015	92	22480	1491	67157	10	261492	83	1823968
2016	179	25966	2449	81920	15.6	333.1	142.8	2080

المصدر: جمهورية العراق، وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، الجهاز المركزي للإحصاء وتكنولوجيا المعلومات، التقارير السنوية لإحصاء المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للسنوات (2013 - 2016)

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية  
أولاً: النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن المتغيرات الرئيسة للبحث

الجدول رقم 5: الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لإجمالي متغيرات البحث الرئيسة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب بحسب الأهمية
1	الرؤية الاستراتيجية X	3.56	0.70	19.85	71.24	1
2	إدارة الجودة الشاملة Z	3.72	0.75	20.26	74.58	2
3	أداء المشاريع Y	3.75	0.77	20.75	75.04	3

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (5) ورود الفقرة رقم (3)، وهي (أداء المشاريع Y)، بالمرتبة الأولى إذ حصلت على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.75)، في حين كانت الأهمية النسبية (75.04). أما الفقرة رقم (2)، وهي (إدارة الجودة الشاملة Z)، بالمرتبة الثانية في الوسط الحسابي (3.72)، وأهمية نسبية (74.58)، وجاءت الفقرة رقم (3)، وهي (الرؤية الاستراتيجية X)، بالمرتبة الثالثة في الوسط الحسابي (3.56) وأهمية نسبية (71.24)، وهذا ما يؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول كل من أداء المشاريع، وإدارة الجودة الشاملة، والرؤية الاستراتيجية.

1- تحليل نتائج الرؤية الاستراتيجية (X)

الجدول رقم 6: الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية والترتيب بحسب الأهمية للمحاور الرئيسة

للرؤية الاستراتيجية

ت	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب بحسب الأهمية
1	التوجه المستقبلي	3.29	0.81	24.63	65.96	5
2	الوضوح	3.61	0.70	19.51	72.25	3
3	القبول الواسع	3.57	0.78	21.91	71.46	4
4	المرونة	3.66	0.82	22.41	73.21	2
5	قوة الاتصال	3.67	0.78	21.35	73.44	1
	الرؤية الاستراتيجية X	3.56	0.70	19.85	71.24	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (6) ورود محور قوة الإتصال بالمرتبة الأولى إذ حصل على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.67)، في حين كانت الأهمية النسبية (73.44). أما محور المرونة فقد جاء بالمرتبة الثانية في الوسط الحسابي (3.66)، وأهمية نسبية (73.21)، وجاء محور الوضوح في المرتبة الثالثة في الوسط الحسابي (3.61) وأهمية نسبية (72.25)، أما محور القبول الواسع فقد جاء بالمرتبة الرابعة في الوسط الحسابي (3.57)، وأهمية نسبية (71.46)، وجاء محور التوجه المستقبلي في المرتبة الخامسة في الوسط الحسابي (3.26) وأهمية نسبية (65.96)، وهذا ما يؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول كل من أبعاد الرؤية الاستراتيجية.



## 2- تحليل نتائج إدارة الجودة الشاملة (Z):

الجدول رقم 7: الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية والترتيب بحسب الأهمية لمتغيرات الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة

ت	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب بحسب الأهمية
1	اسناد ودعم الإدارة العليا	3.81	0.80	21.13	76.28	1
2	التركيز على الزبون	3.84	0.87	22.66	76.94	3
3	القرارات المبنية على الحقائق	3.68	0.91	24.97	73.67	5
4	جودة استخدام المعلومات	3.79	0.81	21.46	75.89	2
5	تدريب العاملين	3.71	0.95	25.64	74.22	7
6	نهج العملية	3.59	0.91	25.45	71.83	6
7	التحسين المستمر	3.60	0.87	24.24	72.06	4
8	التعاون ومشاركة الافراد	3.78	1.22	32.24	75.78	8
	إدارة الجودة الشاملة Z	3.72	0.75	20.26	74.58	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (7) ورود محور اسناد ودعم الإدارة العليا بالمرتبة الاولى إذ حصل على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.81)، في حين كانت الأهمية النسبية (76.28). أما محور جودة استخدام المعلومات فقد جاء بالمرتبة الثانية في الوسط الحسابي (3.79)، وأهمية نسبية (75.89)، وجاء محور التركيز على الزبون في المرتبة الثالثة في الوسط الحسابي (3.84) وأهمية نسبية (76.84)، أما محور التحسين المستمر فقد جاء بالمرتبة الرابعة في الوسط الحسابي (3.60)، وأهمية نسبية (72.06)، وجاء محور القرارات المبنية على الحقائق في المرتبة الخامسة في الوسط الحسابي (3.68) وأهمية نسبية (73.67)، أما محور نهج العملية فقد جاء بالمرتبة السادسة في الوسط الحسابي (3.60)، وأهمية نسبية (71.83)، وجاء محور تدريب العاملين في المرتبة السابعة في الوسط الحسابي (3.71) وأهمية نسبية (74.22)، أما محور التعاون ومشاركة الافراد فقد جاء بالمرتبة الثامنة في الوسط الحسابي (3.78)، وأهمية نسبية (75.58)، وهذا ما يؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول كل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

## 3- تحليل نتائج أداء المشاريع (Y):

الجدول رقم 8: الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية والترتيب بحسب الأهمية لمتغيرات الرئيسة لإداء المشاريع

الترتيب بحسب الأهمية	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور	ت
3	73.57	21.97	0.80	3.67	الكلفة	1
4	73.43	22.07	0.81	3.67	الابداع والابتكار	2
2	76.37	22.94	0.87	3.81	جودة المنتجات	3
1	76.80	22.47	0.86	3.84	التسويق	4
	75.04	20.75	0.77	3.75	أداء المشاريع Y	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (8) ورود محور التسويق بالمرتبة الاولى إذ حصل على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.84)، في حين كانت الأهمية النسبية (76.80). أما محور جودة المنتجات فقد جاء بالمرتبة الثانية في الوسط الحسابي (3.81)، وأهمية نسبية (76.37)، وجاء محور الكلفة في المرتبة الثالثة في الوسط الحسابي (3.67) وأهمية نسبية (73.57)، أما محور الإبداع والابتكار فقد جاء بالمرتبة الرابعة في الوسط الحسابي (3.67)، وأهمية نسبية (73.43)، وهذا ما يؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول كل من أبعاد الرؤية الاستراتيجية.

## ثانياً: اختبار الفرضيات

## 1- تحليل تأثير الرؤية الاستراتيجية بأبعادها في أداء المشاريع:

وضعت في منهجية الدراسة الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها تؤثر ابعاد الرؤية الاستراتيجية مجتمعة في أداء المشاريع في المنظمات. ويتضح من الجدول (9)، أن الدلالة المعنوية (0.000) أصغر من الدلالة الإحصائية (0.01)، وبدرجة حرية (115). أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، فقد كان مقداره (0.789)، وهذا يعني أن مجموع متغيرات الرؤية الاستراتيجية (X)، تفسر ما نسبته (78.9%) من التباين الحاصل في (أداء المشاريع (Y)، وأن (21.1%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية التأثير البحث الرئيسة الاولى التي تنص على أنه هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمجموع متغيرات الرؤية الاستراتيجية (X) في أداء المشاريع (Y).

## الجدول رقم 9: التأثير المتعدد مجموع متغيرات الرؤية الاستراتيجية (X) في أداء المشاريع (Y)

أداء المشاريع Y							الرؤية الاستراتيجية X
القرار	المعنوية	F المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	المعنوية	t المحسوبة	معاملات الانحدار	
يوجد تأثير	0.000	85.358	0.789	.141	1.483	.270	الحد الثابت
				.289	1.065	.077	التوجه المستقبلي
				.011	2.586	.206	الوضوح
				.801	.252	.025	القبول الواسع
				.239	1.183	.107	المرونة
				.000	4.318	.546	قوة الاتصال

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS.

## 2- تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها في أداء المشاريع:

وضعت في منهجية الدراسة الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها تؤثر ابعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في أداء المشاريع في المنظمات. ويتضح من الجدول (10) أن الدلالة المعنوية (0.000) أصغر من الدلالة الإحصائية (0.01)، وبدرجة حرية (112). أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، فقد كان مقداره (0.893)، وهذا يعني أن مجموع متغيرات إدارة الجودة الشاملة (Z)، تفسر ما نسبته (89.3%) من التباين الحاصل في (أداء المشاريع (Y)، وأن (10.7%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية التأثير الرئيسة الثانية التي تنص على أنه هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمجموع متغيرات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في أداء المشاريع.

الجدول رقم 10: التأثير المتعدد لمجموع متغيرات إدارة الجودة الشاملة (Z) في أداء المشاريع (Y)

أداء المشاريع Y							إدارة الجودة الشاملة Z
القرار	المعنوية	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المعنوية	t المحسوبة	معاملات الانحدار	
يوجد تأثير	0.000	116.186	0.893	0.330	0.979	0.136	الحد الثابت
				0.044	2.039	0.145	اسناد ودعم الإدارة العليا
				0.396	0.852	0.046	التركيز على الزبون
				0.762	0.304	0.020	القرارات المبنية على الحقائق
				0.000	4.686	0.262	جودة استخدام المعلومات
				0.001	3.557	0.192	تدريب العاملين
				0.403	0.839	0.042	نهج العملية
				0.000	4.963	0.270	التحسين المستمر
				0.849	0.191	0.005	التعاون ومشاركة الافراد

## 3- تحليل تأثير الرؤية الاستراتيجية (X) وإدارة الجودة الشاملة (Z) في أداء المشاريع (Y):

وضعت في منهجية الدراسة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها تؤثر الرؤية الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة في أداء المشاريع. ويتضح من الجدول (11) أن الدلالة المعنوية (0.000) أصغر من الدلالة الإحصائية (0.01)، وبدرجة حرية (118). أما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>)، فقد كان مقداره (0.868)، وهذا يعني أن (الرؤية الاستراتيجية X وإدارة الجودة الشاملة Z) تنفس ما نسبته (86.6%) من التباين الحاصل في (أداء المشاريع Y)، وأن (13.2%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية التأثير الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه هناك تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة في أداء المشاريع.

الجدول رقم 11: تأثير الرؤية الاستراتيجية (X) وإدارة الجودة الشاملة (Z) في أداء المشاريع (Y)

أداء المشاريع Y							الرؤية الاستراتيجية X إدارة الجودة الشاملة Z
القرار	المعنوية	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المعنوية	t المحسوبة	معاملات الانحدار	
يوجد تأثير	0.000	384.972	0.868	.475	.716	.098	الحد الثابت
				.012	2.540	.221	الرؤية الاستراتيجية X
				.000	9.425	.769	إدارة الجودة الشاملة Z

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS.

## المحور الرابع / الإستنتاجات والتوصيات

تمهيد

بعد ظهور النتائج التي توصلت إليها الدراسة واختبار صحة فرضياتها تأتي المرحلة الأخيرة من الدراسة المكرسة لإستنباط أهم الإستنتاجات في ضوء النتائج التي توصلت إليها استكمالاً لتوثيق الإجابة عن تساؤلات الدراسة التي أثّرت في المشكلة ووصولاً

لإنجاز أهدافها التي تتوج بصياغة توصيات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة موقع الدراسة والتي بالإمكان تعميمها على الوزارات المبحوثة.

أولاً: الإستنتاجات

1. أن عملية التقييم التي تجري حالياً للمشاريع الصغيرة والمتوسطة هي لتقييم الوضع المالي فقط، دون الأخذ بنظر الاعتبار وضع الخطط لتحسين المؤشرات الأخرى.
2. هناك ضعف في تشخيص القضايا الاستراتيجية ذات الأثر في مستقبل المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
3. يوجد قلة اهتمام في تطوير الوضع الحالي للمنظمات المبحوثة.
4. هناك اختلاف في الأهداف الداخلية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
5. هناك قلة اهتمام بدراسة الامكانيات الحالية ومتطلبات التغيير المستقبلي.

ثانياً: التوصيات

1. عقد ورش عمل من أجل تطوير صياغة الرؤية الاستراتيجية.
2. وضع مؤشرات للأداء لكل قسم وعلى أساس الرؤية الاستراتيجية.
3. التأكد من امتلاك أصحاب المشاريع لخطط ورؤية إستراتيجية خاصة بمشاريعهم الصغيرة والمتوسطة، والعمل على تنفيذها بكل موضوعية.
4. زيادة قدرات ومهارات العاملين بإدخالهم في دورات تدريبية وتوضيح مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
5. تفعيل دور البحث والتطوير باعتباره ركيزة أساسية بتقديم نماذج جديدة تؤدي إلى تحقيق إدارة كفوءة للإبداع.

**المصادر:**

1. أبو حلوة، محمد إبراهيم، (2019)، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
2. ابو غزاله، محمد عبدالله، (2015)، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبع الأولى، عمان.
3. إبراهيم بن يحيى. (2017). أداء المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد الصناعي، 7(3)، 255-265.
4. احمد، طاهر احمد، (2017)، التخطيط الاستراتيجي المستدام، دار صفاء للنشر، عمان- الأردن.
5. بشارت، هيا جميل، (2005)، دور المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير منشورة، الاقتصاد والمصارف الإسلامية، جامعة اليرموك، الأردن.
6. بني مصطفى، علي محمد حسن، (2017)، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
7. البوهي، رأفت عبد العزيز، المصري، ابراهيم جابر، ماجد، احمد محمد، عبد الرحيم، منى احمد، (2018)، الجودة الشاملة في التعليم، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، مصر.
8. جباري، فادية (2011)، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات، رسالة ماجستير في تخصص تسويق، جامعة ابو بكر بلقايد - تلمسان.

9. الجبوري، حسن محمد جواد، (2014)، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
10. جمعه، خير الدين، جمال، خنشور، (2017)، دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ترسيخ منظورات المسؤولية الاجتماعية. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 3(2)، 316-333.
11. جودة، عصام محمد محمد، (2015)، دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الاداء الاداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القطاع الاداري، جامعة الاقصى واكاديمية الادارة والسياسية .
12. حامد، نور الدين، (2016)، دور إدارة الجودة الشاملة في انشاء الميزة، دار خالد الليحاني للنشر والتوزيع، عمان.
13. حداد، مناور، (2006)، دور البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة (اضائات من تجربة الاردن والجزائر)، جامعة اربد الاهلية.
14. الحراشة، حسين محمد، (2011)، إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، المنهل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
15. الحريشاي، علي اعنيد عبد الحسين، (2015)، امكانية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة لتعزيز الخدمات الصحية ، رسالة ماجستير، في تخصص علوم ادارة التمريض، جامعة بغداد.
16. حمود، خضير كاظم، (2000)، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيره للنشر والتوزيع، عمان.
17. الحيدري، دعاء انمار، (2017)، تأثير تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي من وجهة نظر الزبون الداخلي/دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في تخصص تقنيات إدارة العمليات، الكلية التقنية الادارية-بغداد.
18. الربيعي، هدى قاسم سعيد، (2014)، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة بحث في عدد من الكليات الأهلية، رسالة ماجستير، في علوم ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد.
19. رحيمه، سلمى حنينة، (2008)، تأثير الرؤية الاستراتيجية في ادارة الازمة، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري شركة توزيع المنتجات النفطية وشركة مصافي الوسط ، رسالة ماجستير في الادارة العامة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
20. رمضان، سهام محمد، (2010)، نموذج مقترح للتغير لزيادة فعالية المنظمات دراسة ميدانية على شركات الادوية والمستحضرات الطبية بقطاع الاعمال العام، اطروحة دكتوراة غير منشورة كلية التجارة الاسماعيلية، جامعة قناة السويس.
21. الزبون، عطاالله علي، بني حمدان، خالد، (2017)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
22. الساعدي، مؤيد، الشمري، أرشد عبد الأمير جاسم، الكرعوي، محمد ثابت فرعون، (2012)، علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة. L'entreprise, 1(1), 7-35.
23. ستريكلاند، تومسون، (2006)، الادارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان للنشر، الطبعة الاولى، بيروت.
24. سلطان، يوسف حجم، متعب، انعام عبد الزهرة، عبد الحمزة، بشرى، (2007)، مبادئ إدارة الجوده الشاملة ودورها في التغير المنظمي باستخدام نموذج جونز دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة، مجلة مركز دراسات الكوفة.



- 25.صدار، احلام، زدارية، ريم، (2016)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة، دراسة حالة في الجزائر، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، جامعة العربي التبسي، تبسه.
- 26.العبيدي، سارة عبد القادر، (2014)، فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفقاً لتحليل العلاقة بين استراتيجيات الاعمال واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، في علوم ادارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.
- 27.العبيدي، مها عصمت بهجت، (2017)، أنعكاسات الرؤية الاستراتيجية على فاعلية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة حالة في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، رسالة ماجستير، في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.
- 28.العزاوي، ايناس خضير عباس، (2012)، أثر رأس المال الفكري في اداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة بحث ميداني في القطاع الصناعي ، رسالة ماجستير، في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد-جامعة بغداد
- 29.العطاس، وليد، (2018). التحليل الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في اليمن. 11(1), 211-234.
- 30.علي، دومي ، (2004) ،التجربة المغربية في ترقية وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحث مقدم في الدورة الدولية المنعقدة خلال الفترة 25-28 ماي، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر.
- 31.العواوي، امير غانم، (2009)، اثر تبني فلسفة التسويق الاخضر في تحسين الاداء التسويقي ، دراسة استطلاعية , رسالة ماجستير , كلية الادارة والاقتصاد, جامعة كربلاء
- 32.عوض، اشرف محمد (2006)، نموذج مقترح لزيادة فعالية اداء المشروعات الحاصلة على امتياز تجاري في مصر، بالتطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، اطروحة دكتوراة غير منشورة كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- 33.فتحية، بوحودر، (2015)، إدارة الجودة في منظمات الأعمال(النظرية والتطبيق)، دار الميسرة، الطبعة الاولى، عمان.
- 34.قنديل، زين عزت محمد، (2015)، أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الابقيات التنافسية: دراسة الاثر الوسيط للولاء التنظيمي دراسة ميدانية في المستشفيات الاردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية في مدينة عمان، رسالة ماجستير في تخصص ادارة الاعمال،جامعة الشرق الاوسط.
- 35.المحروق، ماهر، (2011) ، سياسات حماية المنشآت الصغيرة والمتوسطة أثر المبادرات العربية في دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة " بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الرابع لمنظمة العمل العربية ، صندوق تنمية الموارد البشرية.
- 36.ميسرة، أحمد فاضل، (2012)، إطار مقترح لآليات دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجال مشروبات تنقية مياه الشرب(دراسة تطبيقية)، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة المنصورة، كلية التجارة، القاهرة.
- 37.وحداني، خير الدين، زعبيط، نور الدين، (2015). أساليب التمويل الإسلامية ودورها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 38.وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، الجهاز المركزي للإحصاء وتكنولوجيا المعلومات، المجموعة الإحصائية السنوي، (2015)، خلاصة نتائج الإحصاء الصناعي للمنشآت الصناعية الصغيرة.
39. وهيبه ، بوقليلة، رزيقة، دوداي،(2017)، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من ولاية عين الدفلى، رسالة ماجستير في تخصص تسيير المؤسسات ، جامعة الجيلاني بونعامة، الجزائر.
- 40.يوسف، بومدين، (2007)، ادارة الجودة الشاملة والاداء المتميز. مجلة الباحث، العدد(5).

41. يوسفات، علي، (2015)، أهمية الترتيب الداخلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (تصميم ترتيب داخلي لقسم السباكة في الشركة الجزائرية للبناءات المعدنية SACM).
42. Baird, K., Hu, K. J., Reeve, R. (2011). **The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance.** International Journal of Operations & Production Management, Vol. 31 No. 7, pp. 799-814
43. Gnyawali, Devi R, Byung-Jin, Co (2009), **opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises A Multilevel Conceptual Model**, Journal of Small Business Management 47(3), pp. 308–330 .
44. Imran, M., Aziz, A., Hamid, S., Shabbir, M., Salman, R., & Jian, Z. (2018). **The mediating role of total quality management between entrepreneurial orientation and SMEs export performance.** *Management Science Letters*, 8(6), 519-532.
45. Jasim, M.W, (2013) ,**Role of Small and Medium Sized Enterprises(SMEs) in Developing the National Economy UAE Experience**, *Economy Horizons*, 253(1599), 1-55.
46. Moballeghim, Moghadd M.G., (2012), **Knowledge management and TQM an integrated approach to management.**
47. Nugroho, Thomas Windharyanto, (2018) **Analysis of Total Quality Management (TQM) implementation in Small Medium Industries**, Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Paris, France, July 26-27.
48. Papulova, Z. (2014). **The significance of vision and mission development for enterprises in Slovak Republic.** *Journal of Economics, Business and management*, 2 (1), 12-16.
49. Sahoo, S., & Yadav, S. (2018), **Total quality management in Indian manufacturing SMEs**, *Procedia Manufacturing*, 21, 541-548.
50. Taticchi, P. (2010). **Business performance measurement and management: new contents, themes and challenges.**