

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي: / 2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2022

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين
الخدمات اللوجستية بالمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة: مؤسسة الإسمنت - تبسة

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tébessa

من إعداد الطالبين:

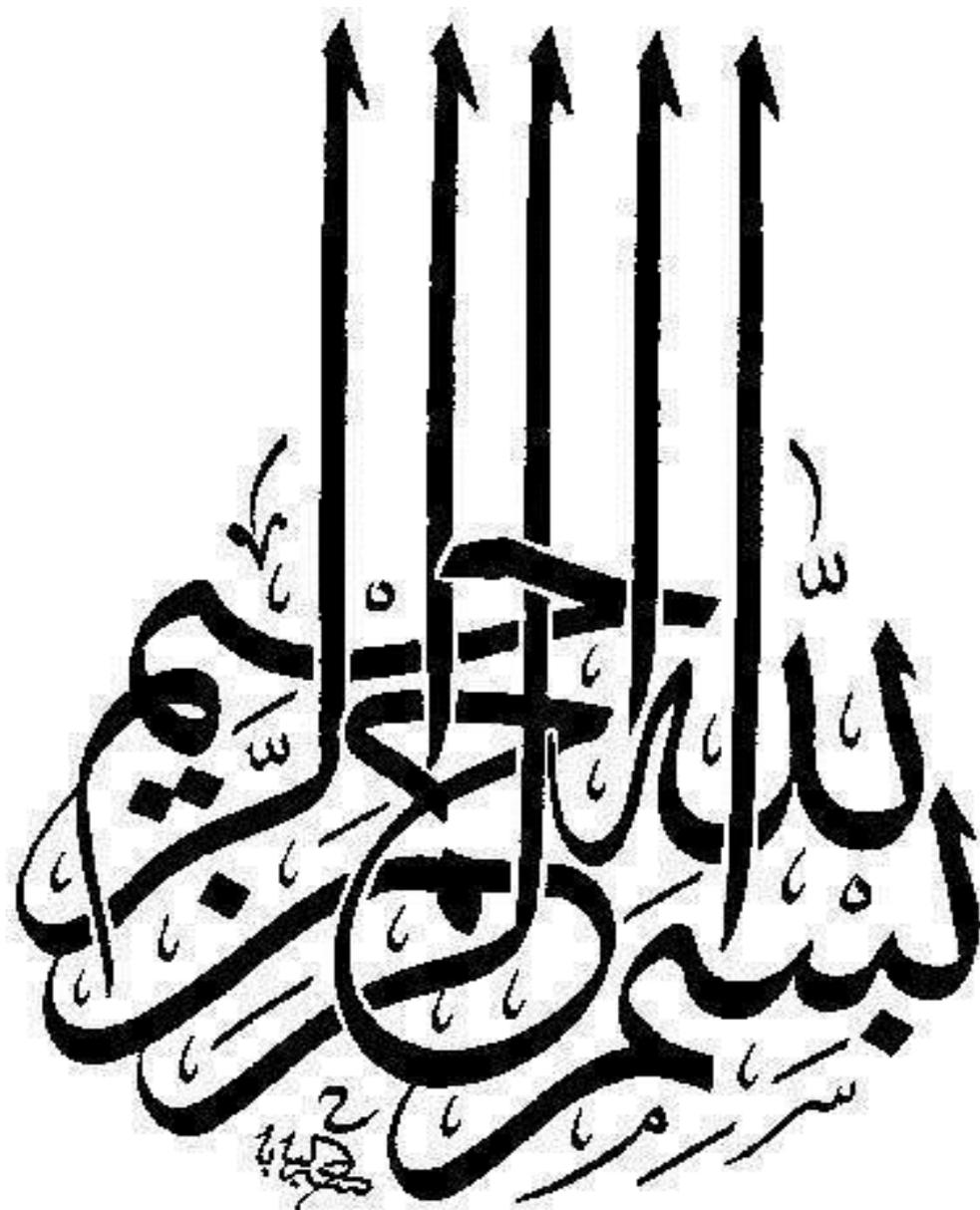
- هبوب عبد القادر درار يحيى

- ساري يوسف

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
غريب الطاوس	أستاذ محاضر قسم أ-	رئيسا
درار يحيى	أستاذ محاضر قسم أ-	مشرفا ومقررا
دريس يحيى	أستاذ	مناقشا

السنة الجامعية 2021/2022



قال تعالى:

﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاَهُمْ فِي الْبَرِّ
وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ
عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾

سورة الإسراء -70-

شكر و عرفان

أنتقدم بالشكر الجزيل إلى أبائنا و أمهاتنا، إلى من وكلهم الله بالهيبة
و الوقار و كانوا حافز لنا على مواصلة دراستنا لذا أطرز
من خيوط الشمس اللامعة حروف شكر و ماء الذهب عرفان
لحرصكم الدائم على تشجيعنا و الدعاء لنا
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الكريم
" درار يحيى " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه
القيمة طيلة إشرافها على هذا العمل ،
كما نتسع دائرة شكرنا إلى جميع موظفي شركة الإسمنت تبسة
لمساعدتنا في جمع المعلومات و تزويدنا بأرائهم
و إلى كل أساتذتنا الذين زودونا بالمعلومات
و النصائح و إلى جميع زملائنا و طلبة ثانية ماستر دفعة 2022
و إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في هذا العمل .

إهداء

هدي هذا العمل المتواضع إلي كل أفراد أسرتي وركائزها، إلي رمز القوة والصبر إلي رمز الإخلاص و

المحبة إلي من تعجب وشقي لأجلي.

*** أبي ***

*** رحمه الله واسكنه فسيح جناته ***

إلي رمز العنان والعتاء

*** أمي الغالية ***

* حفظها ورعاها الله وأطال في عمرها *

إلي أخي العزيز: زهير.

إلي أعمامي: عبد الله وعلي حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلي كل أحبتي وأصدقائي وأقاربي كل باسمه وفضله: صالح، هيثم، عبد العزيز، عبد الحكيم،

عبد الرحمان، الشيخ محمد إبراهيم، أسامة، أيمن، خليل، جموعي، فيصل، حمودة محمد أمين

عباد، بلقاسم .

إلي رفيق دربي وزميلي في المذكرة: ساري يوسف.

إلي كل من علمني وأثرى رصي معرفتي، وساعدني في إنهاء هذا العمل.

والحمد لله أولاً وأخيراً الذي بفضلته تتم الصالحات.

عبد القادر

إهداء

أحمد الله تعالى على منه وعمونه لإتمام هذا البحث

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي يمتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الكبي سمر على تعليمي بتضحياتك جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة، أبي الغالي أطل الله في عمره

إلى التي وهبت فليحة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي وعنتني حق الرعاية وكانت سدي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، إلى من ارتحلت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي أمز ملاك على القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين

إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي ادخل على قلبهما السعادة

إلى إخوتي العزيزين: ("فتحي و طه") وأخواتي الذين تقاسمو معي عبي الحياة

إلى صديقي ورفيقي الذي شاركني في هذا البحث فهو بعمد القادر

كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذي الكريم الدكتور : ديار يحيى الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليه

إلى زملائي ورفقائي في مشواري الدراسي

إلى كل اساتذة علوم التسيير

والى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى ...

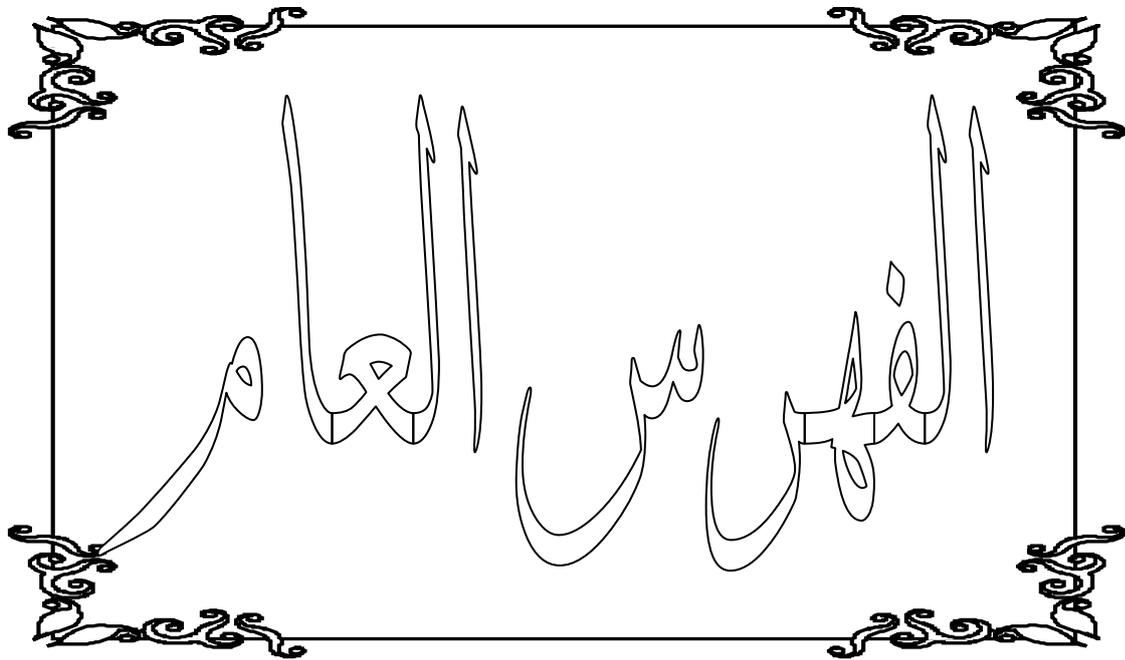
قال الله تعالى: "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" ...

الآية 11 من سورة الرعد

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

يوسف





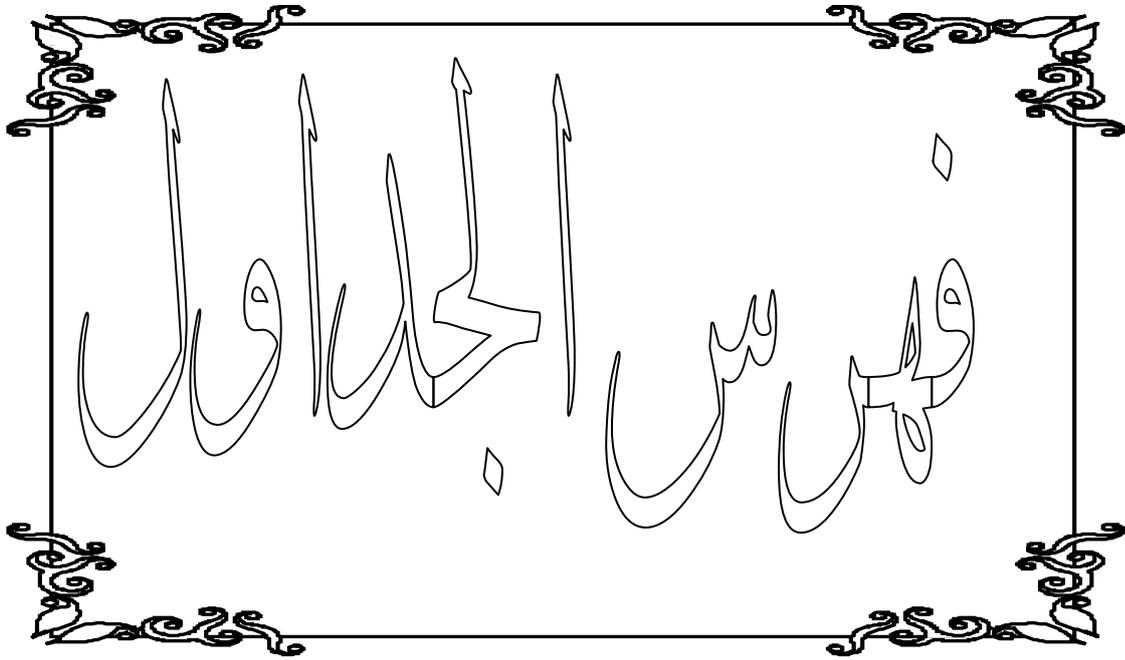
الصفحة	المحتوى
-	شكر و عرفان
I	الفهرس العام
IV	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
IX	فهرس الملاحق
أ- و	مقدمة
الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة	
09	تمهيد:
10	المبحث الأول: ماهية الجودة
10	المطلب الأول: تعريف الجودة ومراحل تطويرها
10	الفرع الأول: تعريف الجودة
11	الفرع الثاني: مراحل تطور الجودة
13	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة
13	الفرع الأول: أهمية الجودة
14	الفرع الثاني: أهداف الجودة
15	المطلب الثالث: أبعاد الجودة
19	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة
19	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality management Concept
20	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
21	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
22	المطلب الرابع: أهمية ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
22	الفرع الأول: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
23	الفرع الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
24	المبحث الثالث: معايير الأيزو ISO9000
25	المطلب الأول: نشأة وتطور معايير الأيزو ISO 9000

26	المطلب الثاني: مفهوم الأيزو وسلسلة المواصفات
26	الفرع الأول: مفهوم الأيزو
27	الفرع الثاني: سلسلة مواصفات الأيزو
30	المطلب الثالث: فوائد تطبيق المقاييس الدولية 90001
31	المطلب الرابع: مراحل الحصول على شهادة ايزو ISO 9000
32	المطلب الخامس: العلاقة بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة
34	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمات اللوجستية	
36	تمهيد:
37	المبحث الأول: ماهية الخدمات
37	المطلب الأول: مفهوم الخدمة
37	الفرع الأول: تعريف الخدمات
38	الفرع الثاني: خصائص الخدمات
39	الفرع الثالث: أهمية الخدمة
40	المطلب الثاني: مستويات الخدمة
41	المطلب الثالث: تصنيف الخدمات
41	الفرع الأول: التصنيف المبسط
42	الفرع الثاني: التصنيف المتعمق
44	المبحث الثاني: الجودة في المؤسسة الخدمية
44	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة
45	المطلب الثاني: تقييم جودة الخدمة
46	المطلب الثالث: نماذج تقييم الخدمة
46	الفرع الأول: نموذج الفجوة
47	الفرع الثاني: نموذج الاتجاه
49	المبحث الثالث: ماهية الخدمات اللوجستية

49	المطلب الأول: مفهوم الخدمات اللوجستية ونشأتها
49	الفرع الأول: تعريف الخدمات اللوجستية
49	الفرع الثاني: نشأة الخدمات اللوجستية
50	المطلب الثاني: الأنشطة اللوجستية
53	المطلب الثالث: الأعمال اللوجستية ودورة حياة المنتج
54	المطلب الرابع: علاقة وظيفة اللوجستيات بالوظائف الأخرى
56	خلاصة الفصل :
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
58	تمهيد
59	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إسمنت - تبسة-
59	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
60	المطلب الثاني: أهمية المؤسسة وأهدافها
60	الفرع الأول: أهمية مؤسسة الاسمنت
6162	الفرع الثاني: أهداف مؤسسة الاسمنت
62	الفرع الثالث: إمكانيات المؤسسة
64	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
64	المبحث الثاني: الطريقة وأدوات الدراسة
64	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
64	الفرع الأول: أداة الدراسة
66	الفرع الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
66	المطلب الثاني: أدوات المعالجة الإحصائية
71	المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات
71	المطلب الأول: تحليل متغيرات الدراسة
71	الفرع الأول: تحليل المحور الأول
72	الفرع الثاني: تحليل المحور الثاني (الخدمات اللوجستية)

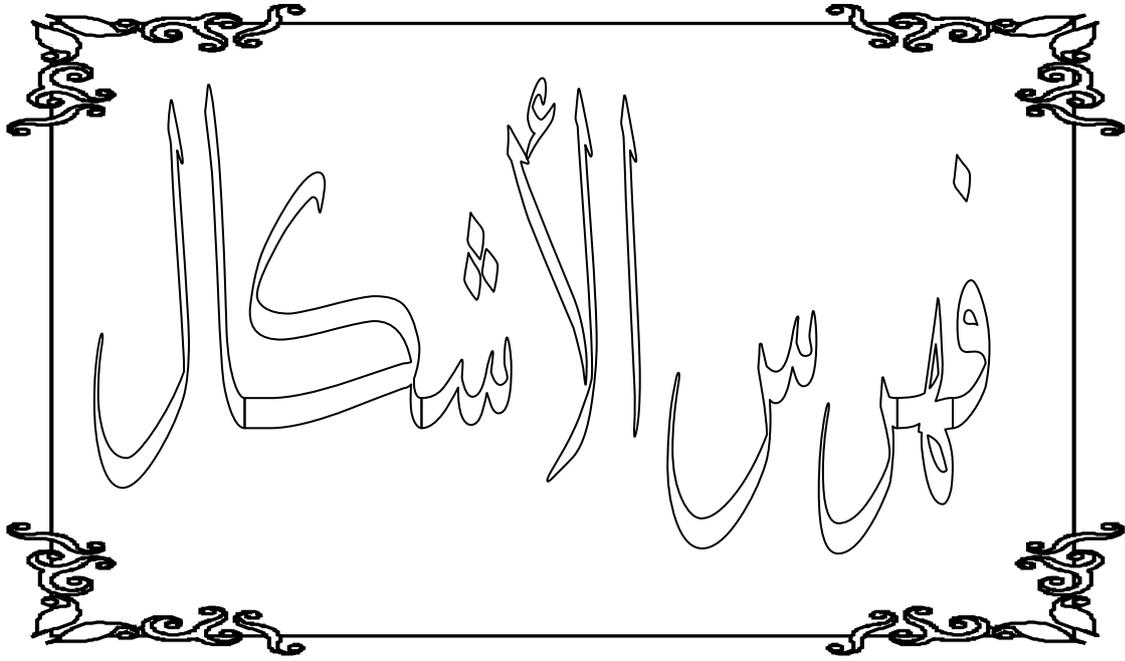
الفهرس العام

75	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية
76	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
78	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
79	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسة
81	خلاصة الفصل:
83	خاتمة
87	قائمة المراجع
92	الملاحق
-	الملخص



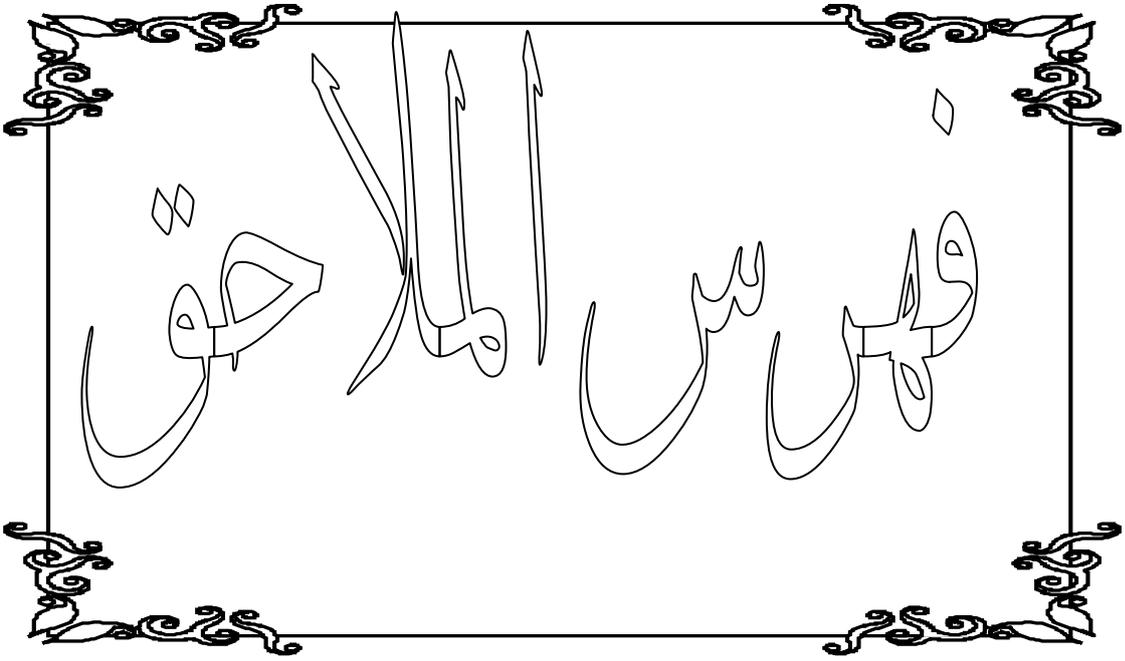
فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
17	يوضح أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة	01
65	درجات مقياس ليكارت الخماسي	02
65	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	03
65	قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	04
66	تداول الاستبيان	05
68	توزيع المبحوثين وفق النوع	06
68	توزيع المبحوثين وفق الفئة العمرية	07
69	توزيع المبحوثين وفق المستوى التعليمي	08
69	توزيع المبحوثين وفق الوظيفة	09
70	توزيع المبحوثين وفق الخبرة المهنية	10
71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة	11
72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد ميزات تطبيق الجودة	12
73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد وجهة نظر استراتيجية إدارة الجودة	13
74	تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير التابع (الخدمات اللوجستية)	14
76	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	15
77	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	16
79	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	17



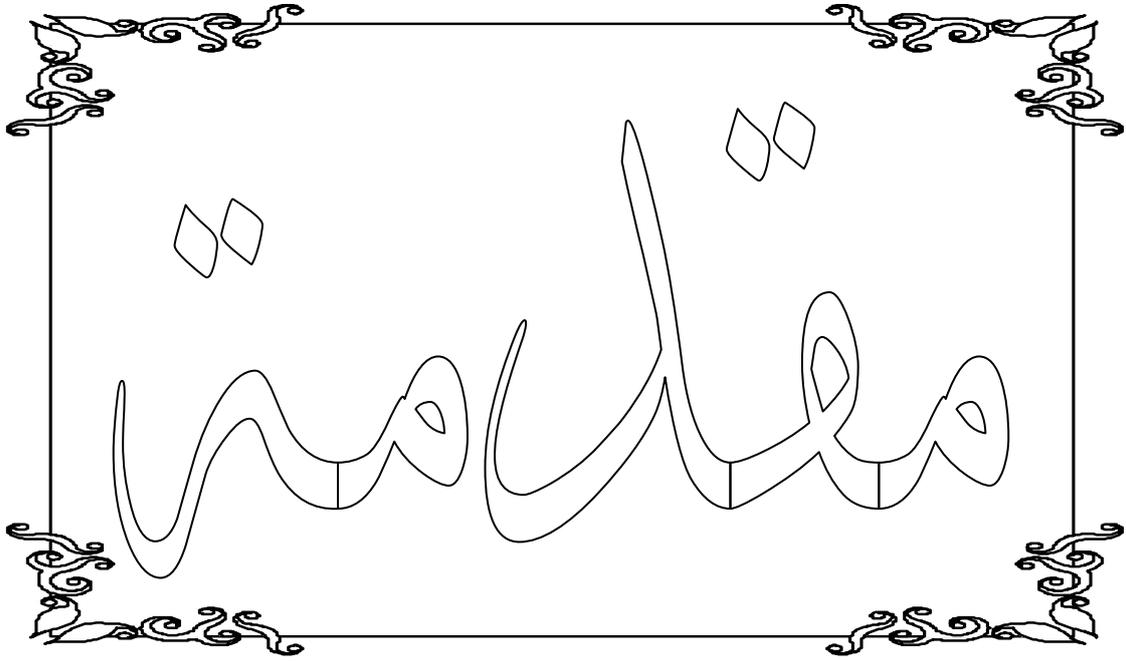
فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
15	أهداف الجودة	01
44	مفهوم جودة الخدمة	02
47	نموذج الفجوة لتقييم جودة الخدمة	03
54	وظيفة اللوجستيات	04
55	وظيفة اللوجستيات وعلاقتها بوظائف الإنتاج والتسويق	05
62	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	06



فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
92	قائمة المحكمين	01
93	استمارة الاستبيان	02
98	نتائج spss	03
107	اتفاقية التريص	04



مقدمة:

لم يعرف العالم المعاصر موجه من التغيرات التي يشهدها اليوم، و لا تحديات كالتى يوجهها في مختلف المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، التقنية، كإشنداد المنافسة العالمية و انطلاق هائل للتكنولوجيا في جميع المجالات و انفجار ثورة الاتصالات و المعلوماتية و تزايد الصراع على الأسواق و الفوز بالأرباح و معدلات النمو، وكسب الميزات التنافسية بالإضافة إلى بروز منظمة المواصفات العالمية التي تؤكد على أهمية الجودة و غيرها، فأحدثت هذه التغيرات تطور في سلوك التنظيمات و في الممارسات الإدارية بشكل عام، مما تحتم على المنظمات ضرورة مواكبة هذه التحديات من خلال اتخاذ الترتيبات، استبدال المفاهيم والتقنيات والسلوكياتو الممارسات الإدارية التقليدية، التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، و تدعيم قدراتها التنافسية، وتحسين أداءها وتميزها في كافة الجوانب بما يحقق لها الريادة و التفوق.

وأصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وكذا المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا، إذ أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة لتمكنها من الحصول على ميزة تنافسية، والبقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة سريعة التغيير، و تشير دراسات وكتابات خبراء الإدارة و التسويق أن الاهتمام بالإنتاج و جودته المتميزة بما يلي احتياجات العميل و رغباته في الأسواق المحلية و الدولية هو أحد المداخل الهامة لمواجهة هذا النظام العالمي الجديد، وقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة.

وتعتبر الخدمات اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية والتي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة علي الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي في مجال التسويق وإدارة الأعمال من حيث مفهومها وأهميتها ومكانتها وممارستها في المنظمات المعاصرة، فمع كبر حجم المنظمات وتعدد أنشطتها واتساعها وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المنظمات والتي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية، وتأخذ الأنشطة اللوجستية أسماء عديدة لمجالات متنوعة ومن بينها التوزيع المادي، إدارة المواد، إدارة النقل، وإدارة سلاسل الامداد.

أولاً: إشكالية البحث :

ما علاقة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستوى الخدمات اللوجستية في مؤسسة الاسمنت - تبسة-؟

تفرع من الاشكالية المطروحة الاسئلة الفرعية التالية:

- ما هي مستويات تحسين الخدمات في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة؟
- هل المجهودات التي تبذلها الإدارة العليا في تحسين الخدمات اللوجستية كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- هل توفير متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ضروري لتحسين الخدمات اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية؟

ثانياً : فرضيات البحث

- 1- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات اللوجستية بمؤسسة الاسمنت - تبسة -
- 2- الفرضيات الفرعية:

- لا توجد علاقة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لميزات تطبيق الجودة في تحسين الخدمات اللوجستية بمؤسسة الاسمنت - تبسة -
- توجد علاقة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات اللوجستية بمؤسسة الاسمنت - تبسة
- لا توجد علاقة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وجهة نظر استراتيجية إدارة الجودة في تحسين الخدمات اللوجستية بمؤسسة الاسمنت - تبسة

1- أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته للعناصر التالية:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها لعلاقتها بموضوع يتسم بالحدثة ويعد أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية في الفكر وحياة المؤسسة الاقتصادية ألا هو موضوع إدارة الجودة الشاملة والخدمات اللوجستية الذي يعد مصطلح جديد وهو محور الاهتمام في الدراسات الحديثة ناهيك من أنه من أكثر المواضيع إثارة في المؤتمرات والندوات محليا وعالميا.

التحديات والرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، والمؤسسات الاقتصادية العمومية بصفة خاصة، نظرا للتغيرات السريعة وغير المسبوقة التي تشهدها بيئة الأعمال في كافة النواحي، وفي مختلف المستويات، ومسؤولية وظيفة تحسين الخدمات في طلب ادارة الجودة الشاملة.

يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية مدخل تحسين الخدمات وفق الجودة الشاملة كأداة جوهرية لتحقيق التفوق والتميز.

و تتبع الأهمية أيضا إلى أن النجاح في فهم و تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكون بتوفر متطلبات تطبيق هذه الأخيرة لأنه الوسيلة الهامة التي تمكن المنظمات من تحسين الخدمات اللوجستية.

2- أهداف الدراسة :

يسعى البحث إلى بلوغ الأهداف الآتية :

- الإجابة على إشكالية البحث المطروحة واختبار مدى خطأ أو صحة فرضيات البحث .
- تقديم إطار نظري ومفاهيمي عن متغيرات البحث المتمثلة في الخدمات اللوجستية، وإدارة الجودة الشاملة .
- إبراز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحسين الخدمات اللوجستية.
- معرفة استراتيجية ومتطلبات تحسين الخدمات وفق إدارة الجودة الشاملة.

3- أسباب اختيار الدراسة:

ثمة أسباب متعددة دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع والبحث فيه بكل جدية دون غيره من المواضيع، وهي تكمن فيما يلي :

بحكم التخصص في مجال التسيير "إدارة الاعمال والميل الطبيعي للبحث والاستطلاع الدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة والخدمات اللوجستية.

أهمية الموضوع وحدائته، وخاصة في ظل التنافس الشديد الذي تشهده السوق المحلية، والتغيرات الديناميكية التي تعرفها بيئة المؤسسات الاقتصادية .

النتائج الايجابية التي حققتها المنظمات التي اعتمدت على إدارة الجودة الشاملة لتحسين خدماتها .

الشعور بالقيمة والأهمية التي يجب على العنصر البشري تحسين الخدمات اللوجستية في المنظمات التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة.

توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين، ومن ثم إثراء المكتبة ببحث جديديكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع ونكون بذلك قد أضفنا مرجع جديد إلى مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية تبسة.

4- منهج البحث:

من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده ومحاولة لاختبار صحة الفرضيات اعتمدنا في الفصلين الأولين في الجانب النظري على المنهج الوصفي بغية استيعاب الإطار النظري للبحث عن طريقه يتسنى لنا وصف ورصد ومتابعة دقيقة المتغيرات، و إشكالية البحث المتمثلة في علاقة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمستوى الخدمات اللوجستية في مؤسسة الاسمنت تبسة ووصفها من مختلف الجوانب وتحليلها تحليلًا دقيقًا، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية ميدانياً على مستوى المؤسسة .

5- الدراسات السابقة:

❖ الدراسات السابقة: إن موضوع إدارة الجودة الشاملة كحقل للدراسة يتسم بالشمولية لمختلف جوانب الأداء، ولكن في دراستنا هذه سنسلط الضوء على أحد أهم الجوانب المتضمنة وهو جانب الخدمات اللوجستية وبرامج تحسينها، ومن الدراسات السابقة حول الموضوع التي اطلعنا عليه ما يلي:

❖ دراسة محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب و أثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه تخصص علوم تسيير، جامعة الجزائر، 2001-2000 خلص الباحث إلى أن مشاركة المتدرب في التعبير عن احتياجاته له تأثير كبير في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

❖ دراسة إلهام يحيوي بعنوان " دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، دراسة ميدانية المؤسسات الإسمنت الجزائرية، 2007، هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة واقع الجودة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية عامة ومؤسسات الإسمنت خاصة، من حيث مدى تطبيقها لنظام إدارة الجودة وفق مواصفات الأيزو 9000 وشهادات الجودة المتحصل عليها، لتسعي بذلك إلى توضيح مساهمة الجودة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وخاصة في مجال صناعة الإسمنت من خلال محاولة تطبيق بعض تقنيات الجودة وكذا دراسة وتحليل تكاليف الجودة بإحدى شركات هذا القطاع، وهي شركة الإسمنت بعين التوتة -باتنة- أما أهم نتيجة توصلت إليها هذه الدراسة أن تطبيق الجودة وفقاً لمعايير الأيزو 9000، في المؤسسات الصناعية الجزائرية العاملة في مجال الإسمنت له دور إيجابي في تحسين الأداء الكلي لهذه الأخيرة.

❖ دراسة علالي مليكة بعنوان "أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، 2004، حاولت هذه الدراسة توضيح أثر الجودة الشاملة واعتماد مواصفات الأيزو على القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، والتأكد من ذلك من خلال تطبيق الجانب النظري على

أحد أهم المؤسسات الجزائرية لصناعة الكوابل ببسكرة حيث توصلت الدراسة التطبيقية إلى أن هذه المؤسسة بعد تبنيتها لأسس إدارة الجودة الشاملة وحصولها على شهادة الأيزو، جنت فوائد كثيرة من أبرزها، الاتجاه المتزايد للزبائن نحو التعامل معها، زيادة عائداتها وحصتها السوقية، ارتفاع حجم إنتاجها، زيادة القيمة المضافة، انخفاض تكاليف المواد الأولية، تحسين الإنتاجية وفتح أبوابها للدخول للأسواق العالمية، إضافة إلى الاعتراف العالمي بجودة منتجاتها.

❖ دراسة حازم ياسر عبد العال بعنوان "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تقديم الخدمة لعملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين" 2008، توصلت الدراسة إلى نتائج كانت أهمها أن المبادئ المشتركة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية مرتفعة لدى الباحثين، كذلك اعتبرت الدراسة مستوى الوعي بالمزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفعا بالرغم من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال ومدى تباين وجهات نظر العاملين في تلك الإمكانيات تبعا لمتغيراتهم الشخصية كالعمر والجنس والمتغيرات الوظيفية المتمثلة في اختلاف مجالات العمل بينهم وخبراتهم العملية مع مسمياتهم الوظيفية المختلفة، وقد خلصت الدراسة ببعض التوصيات التي من شأنها رفع مستوى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بما يعود على الشركة والعاملين بها بالمنفعة والفائدة من جهة، و على الزبائن والمستفيدين من خدمات الشركة من جهة أخرى.

❖ مذكرة ماجستير على مستوى المدرسة العليا للتجارة للباحث لوشاحي أحمد خير الدين تحت عنوان "الجودة و مدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" حيث حاول الباحث تشخيص واقع الجودة في إحدى المؤسسات الاقتصادية الصناعية من خلال تقييم نظام الجودة بها 2003.

❖ مذكرة ماجستير على مستوى جامعة المسيلة " إدارة الجودة الشاملة و استراتيجية المؤسسة" للباحث ختيم محمد العيد حيث حاول الباحث توضيح انه لا يمكن بناء استراتيجيات المؤسسات دون الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة كما أن تطبيق الجودة الشاملة يؤثر في استراتيجيات المؤسسات و أن تعليق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز يستدعي العمل في مجال (الاتصال، القيادة، التنظيم، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل... الخ) من اجل الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها (2008/2009)

❖ مذكرة ماجستير على مستوى جامعة الجزائر للباحث رياض عبد القادر بموضوع "حلقات الجودة ومشاكل ادماجها في المؤسسة الاقتصادية" حيث حاول الباحث تقييم ازعاج حلقات الجودة بمؤسسية SNVI

❖ دراسة (عبد العزيز والبرعي، 2011) بعنوان نموذج مقترح للأنشطة اللوجستية التسويقية لدعم الميزة التنافسية، وهدفت هذه الدراسة والتي طبقت على شركات الألبان المصرية إلى إلقاء الضوء على مفهوم اللوجستيات، وعلاقة اللوجستيات بالتسويق، ودور لوجستيات التسويق في بناء الميزة التنافسية، واقترحت نموذج متكامل يربط بين العناصر المختلفة للميزة التنافسية والأنشطة اللوجستية التسويقية، وهدفت أيضا إلى معرفة مدى ارتباط القدرات اللوجستية بتعظيم القيمة المقدمة للعملاء. و بينت النتائج إلى أن أهم الأنشطة اللوجستية التسويقية حسب تأثيرها على الميزة التنافسية هي: خدمة العملاء، التعبئة والتغليف، التوزيع المادي، وأن أهم عناصر الميزة التنافسية حسب تأثيرها على الأنشطة اللوجستية هي سرعة الاستجابة، توقيت الاستجابة وأهم عناصر الميزة التقنية والتي تؤثر في نمو الحصة السوقية لشركات الألبان حسب دخولها في النموذج هي: سرعة الاستجابة، جودة التسليم، توقيت الاستجابة. وبينت الدراسة على وجود علاقة ارتباط متوسط بين معظم عناصر القدرات اللوجستية وتعظيم القيمة المقدمة.

❖ دراسة (محمود، 2011) بعنوان "استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء اللوجستي بالمنظمات الخدمية"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام تطبيقات التكنولوجيا الحديثة على تحسين الأداء اللوجستي للمنظمات حيث طبقت الدراسة على القطاع الجمركي في مدينة بورسعيد المصرية حيث توصل الباحث إلى أن تطبيقات التكنولوجيا الحديثة كان لها الأثر الأكبر في تحسين الأداء اللوجستي لدائرة الجمارك وتطوير اجراءات النظم الجمركية من حيث سرعة تنفيذ المعاملات وقلة الأخطاء في العمليات الجمركية المختلفة، كما بينت الدراسة أيضا إلى أن تطبيق أنظمة التكنولوجيا يؤدي إلى تطوير علاقة جيدة مع الزبائن وفهم أفضل لمتطلباتهم ويؤدي إلى تطوير قنوات البيع.

6- صعوبات البحث :

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء قيامنا بإعداد هذا البحث ومن أهمها :

- قلة المؤسسات التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة و الحاصلة على شهادة الايزو .

-عدم استقبال المؤسسات الاقتصادية لنا لإجراء الدراسة الميدانية، بحجة تخوفها من التجسس وتسرب المعلومات للمنافسين، ومراعاة المؤسسة الطابع الكتمان والسرية في القيام بالأعمال، رغم أننا وضحنا في أكثر من مرة، أن هذه المعلومات لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

7- هيكل البحث :

وللتفصيل في موضوعنا دور الجودة الشاملة في تحسين الخدمات اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت تبسة، والإجابة عن الإشكالية المطروحة وإثبات الفرضيات، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول: فصلين نظريين والفصل الأخير تطبيقي بدءا بالمقدمة ووصولاً إلى خاتمة .

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة ويضم هذا الفصل ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول لماهية الجودة (تعريف الجودة و مراحل تطورها، أهميتها وأهدافها)، للدخول فيما بعد المبحث الثاني حيث تطرقنا فيه الى إدارة الجودة الشاملة مفهومها والمبادئ التي تقوم عليها، ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهمية ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تحدثنا في المبحث الثالث على معايير الأيزو ومفهومه وسلسلة المواصفات وفوائد تطبيقه ومراحل الحصول على هذه الشهادة التي تعد هدف كل مؤسسة، والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبين معايير الأيزو.

الفصل الثاني: يضم ثلاث مباحث بدأنا بالخدمات اللوجستية، المبحث الأول مفهوم الخدمات

(تعريف وخصائص وأهمية) مستوياتها وتصنيفاتها أما المبحث الثاني الجودة في المؤسسة الخدمية (مفهومها وتقييمها ونماذج تقييمها) أما الفصل الثالث يضم الخدمات اللوجستية المطلب الأول مفهومها ونشأتها والمطلب الثاني الأنشطة اللوجستية والمطلب الرابع أعمال اللوجستية ودورة حياة المنتج اما المطلب الثالث: علاقة وظيفة اللوجستيات بالوظائف الأخرى.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية يضم مبحثين، المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة الاسمنت- تبسة - أما المبحث الثاني تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة

وإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

أثار موضوع جودة الخدمة اهتماما كبيرا بين القائمين على المؤسسات الخدمية والأكاديميين في ظل تزايد حدة المنافسة السوقية بالنسبة لكثير من الخدمات، ماجعل الزبائن أكثر انتقاء للخدمات ذات الجودة، والتي تحقق أعلى مستويات الرضا، حيث تلعب جودة الخدمة دورا مهما في تصميمها وتسويقها، حيث أنها ذات أهمية بالغة لكل من مقدمي الخدمة والمستفيد، وتعتبر التحولات والتطورات التي شهدتها العالم ولا زال يشهدها، خاصة في الجانب الاقتصادي، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها كذلك تحرر التجارة الخارجية كلها عوامل أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المنتجين وزيادة تخوفهم ودفعهم للبحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الحفاظ على الحصة السوقية وكذا الحصول على تفوق تنافسي سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وكان السبيل لذلك هو انتهاج ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة والتأهل للحصول على شهادة الأيزو، كما أن وراء تطبيق برنامج الجودة الشاملة هناك العنصر البشري فهو العنصر المنقذ والمكلف بالوصول إلى تحقيق الأهداف، وعليه يقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

✓ المبحث الأول: ماهية الجودة؛

✓ المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة؛

✓ المبحث الثالث: معايير الأيزو ISO9000.

المبحث الأول: ماهية الجودة

إذا راجعنا البحث في الحضارات السابقة، فإن التاريخ يحدثنا عن المختصين في الجودة آنذاك، فالمرقبون وقبل الشروع في العمل يحددون خصائص العمل وكيفية أدائه، بما يسمح لهم بقبول أو رفض العمل المنجز، فالاهتمام بالجودة لم يكن وليد الستينات أو الثمانينيات، بل كان الاهتمام بها منذ بداية تاريخ البشرية، ففي 2150 قبل الميلاد كان الاهتمام بجودة البناء، قد أصدر آنذاك "حمورابي قانونا نصت أحد موادها على إعدام من يقوم ببناء منزل لا يتوفر على مواصفات البناء المحددة، والفينيقيون هم أيضا كانت لهم طريقتهم الخاصة في منع الوحدات المعينة، في حالة عدم احترام المعايير المحددة لضبط المواصفات والقياسات المتعلقة بالعمل المنجز، يخول للمراقب حق قطع يد المتسبب في إنتاج وحدات غير مطابقة للمعايير الموضوعية.

إن ملاحظناه في السنوات الأخيرة زيادة اهتمام المؤسسات في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة إذا سعت المؤسسات والشركات الكبرى إلى ترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة الشاملة في جميع عملياتها في مجال الإنتاج والصناعة ومن الخدمات وهذا من أجل مواجهة التحديات الجديدة المتعلقة بحدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي، وكذلك من أجل الوصول إلى اعلي مستويات الجودة في إنتاج سلعتها والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات.

وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى النقاط التالية:

✓ **المطلب الأول: تعريف الجودة ومراحل تطورها؛**

✓ **المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة؛**

✓ **المطلب الثالث: أبعاد الجودة.**

المطلب الأول: تعريف الجودة ومراحل تطورها

الفرع الأول: تعريف الجودة

1- عرفت الجمعية الامريكية للجودة the American society for Qualité: الجودة بأنها تمثل الخصائص الشاملة لكيان ما، الذي يحمل داخله القدرة علي إشباع الحاجات الصريحة والضمنية، ويجب أن يكون فريق إدارة المنظمة حريصا وعلي دراية أن غدارة الجودة الشاملة مكملة لإدارة المؤسسة الحديثة.¹

¹ د . بلية لحبيب ، إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، مصر، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي 2019 ص 09

2- وتعرف هيئة المواصفات البريطانية (BST) the british standards institution (BST) الجدارة بأنها

مجموعة صفاء، وملامح، وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضى ويشبع الاكفاءات الملحة والضرورية.¹

3- يعرف بلاك Black الجدارة بأنها: مجموعة الصفاء والخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة والتي تتوقف

عليها قدرة تلك السلعة أو الخدمة على إشباع حاجة محددة.²

من خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن القول انه من الملاحظ أن تعريف الجدارة متعدد الجوانب

بحيث لا يمكن حصره في دائرة ضيقة، بل يأخذ أبعاد مختلفة تشتمل على مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية

واجتماعية وغيرها يمكن استخلاص ما يلي:³

- أن الجدارة لا تنشأ من العدم ولكنها تنشأ من خلال علاقة تربط المنتج والعميل والتي يجب أن تكون عميقة ودائمة وليست سطحية وظرفية.

- تكتسي الجدارة طابعا حركيا وهذا يتطلب من المنتج أن يكيّف ويضبط باستمرار منتجاته وخدماته وفق تطوّر حاجات ورغبات العملاء.

الفرع الثاني: مراحل تطور الجدارة

لقد مرة الجدارة بأربعة مراحل أساسية وهي:⁴

1- مرحلة التفتيش أو الفحص:

في هذه المرحلة تركز الجدارة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وان عملية الفحص تكتشف عن

أخطاء أو العيب الذي حدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

2- مرحلة ضبط الجدارة إحصائيا:

في هذه المرحلة تعتمد الجدارة على الأساليب والطرق الإحصائية في مراقبة الجدارة، وتعتبر هذه

المرحلة أكثر تطورا مقارنة بمرحلة الفحص، فهي تركز على إرضاء العميل وتلبية احتياجاته، كما تركز على

منع وقوع الأخطاء خلال العملية الإنتاجية، وهذا فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطوير الأنظمة.

3- مرحلة توكيد أو ضمان الجدارة:

¹ - د . بلية لحبيب، إدارة الجدارة الشاملة، مرجع سابق ص 10

² - د بهجت عطية راضية، هشام يوسف العربي، إدارة الجدارة الشاملة ، القاهرة، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، ص 19

³ - حمود خضير كاظم، إدارة الجدارة الشاملة، عمان، دار المسيرة، 2000، ص42.

⁴ - منتهى احمد علي ملاح، درجة تحقيق معايير إدارة الجدارة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية

كما يراها أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا،

ص18.

تميزت هذه المرحلة عن سابقتها بتعمق مفهوم النظرة نحو مفهوم الجودة، وذلك طبقا لما تشير اليه مراجعة الركائز الأساسية الي تستند اليها وهي:

- قياس أو تقدير تكلفة الجودة، حيث يمثل تقدير تكلفة الجودة إحدى الركائز الأساسية التي يستند إليها مفهوم توكيد أو ضمان الجودة، وذلك وصولا إلى ترشيد تكلفة الجودة في كل من المراحل الخاصة بالتصميم والإنتاج والعمليات، لا في مرحلة الرقابة فقط، الأمر الذي يؤدي إلى تفادي أو تخفيض التكاليف المرتبطة بظهور منتجات معينة حيث تتمثل تكلفة الجودة في:

- تكاليف الإصلاح.
- تكاليف إعادة التشغيل.
- تكاليف فقد العملاء نتيجة عدم إرضائهم.
- النظرة الشاملة لرقابة الجودة " رقابة الجودة الشاملة " الذي يركز على تحقيق التكامل في ممارسة وظيفة الرقابة على الجودة وذلك عبر مراحل تصميم المنتج والتصنيع، حتى وصول المنتج إلى الزبون، لذلك فإن تحقيق أهداف تحقيق أهداف رقابة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة العديد من الأقسام والوحدات داخل المنظمة، بما في ذلك الإنتاج والتصميم والفحص والنقل والتوزيع.

ومن خلال هذه المرحلة نلاحظ إنها اهتمت بالجودة من زاوية الملائمة للاستخدام إلى جانب المطابقة

للمواصفات، ويبين الاستعراض الشامل لمرحل الجودة الثلاث النقاط التالية:¹

- أن مرحلة الفحص ركزت على مطابقة الإنتاج لمواصفات الجودة، إضافة إلى علاج الأخطاء.
- أن مراحل الخاصة بمراقبة الجودة تعد مكملة لبعضها البعض من حيث العمق والشمول.
- مفهوم الجودة في مرحلتَي الفحص والرقابة كان موجه للمنتج دون الزبون.
- أن مرحلة الفحص والرقابة على الجودة تعكس أساسا مفهوما فنيا (إنتاجيا) للجودة.
- أن مفهوم الجودة اخذ اهتماما بجودة أداء المنظمة.
- أن هذه المراحل السابقة تمثل تتبعا زمنيا لتطور مفهوم الجودة.

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management

لقد تميزت هذه المرحلة عن باقي المرحلة عن باقي الراحل هو اعتمادها على مفهوم شامل لجودة أداء المنظمة ككل وتميزها، وكانت تهدف إلى ضمان جودة متميزة للمنتج، بشرط أن يكون الاهتمام بالزبون

¹- منتهى احمد علي ملاح، مرجع سابق، ص19.

وتحقيق رغباته هو المحور الأساسي، حيث أصبح ينظر إلى كل من الزبون الداخلي والخارجي على السواء، وطبقا لهذا المفهوم فقد يكون احد الأفراد من قسم آخر داخل المنظمة، أي أن مفهوم الزبون لم يعد مقتصر فقط على الزبون المشتري والمستخدم للمنتج (الزبون الخارجي) بل امتد ليشمل أيضا كل قسم داخل المنظمة يقدم خدمة لقسم آخر (الزبون الداخلي) فكل مرحلة هي زبون للمرحلة السابقة لها.

إن كل مرحلة من المراحل السابقة، لم تكن منفصلة عن سابقتها، فالرقابة الإحصائية مثلا تتضمن المعينة، وتأكيد الجودة يتضمن الرقابة الإحصائية للجودة، وإدارة الجودة الشاملة تتضمن توكيد الجودة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة

الفرع الأول: أهمية الجودة

للجودة أهمية كبيرة سواء على الزبائن أو بالنسبة للمؤسسات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني للبلاد إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة ويمكن تناول هذه الأهمية في النقاط التالية:¹

- **سمعة المؤسسة:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهارتهم ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة.

- **المسؤولية القانونية للجودة:** تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا مؤسسات تقدم خدمات غيرجيدة في إنتاجها أو توزيعها لذا فإن كل مؤسسة صناعية وخدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يمس الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

- **المنافسة العالمية:** ألتغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي وفي عصر المعلومات والعولمة، وتكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع على تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام.

- **حماية الزبون:** أنتطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المؤسسة، إذ أن عدم رضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعه أدى إلى ظهور جمعيات لحماية المستهلك وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمانا.

¹ - محمد فريد الحسن، قرارات في إدارة التسويق، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2004، ص 13.

- **التكاليف وحصة السوق:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتفاديها لتجنب كلفة إضافية والاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف الجودة

هناك نوعان من أهداف الجودة هما:¹

أ- **أهداف تخدم ضبط الجودة:** وهي التي تتعلق بالمعايير التي يترتب على المؤسسة المحافظة عليها وهي تصاغ على مستوى المؤسسة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل رضا الزبائن.

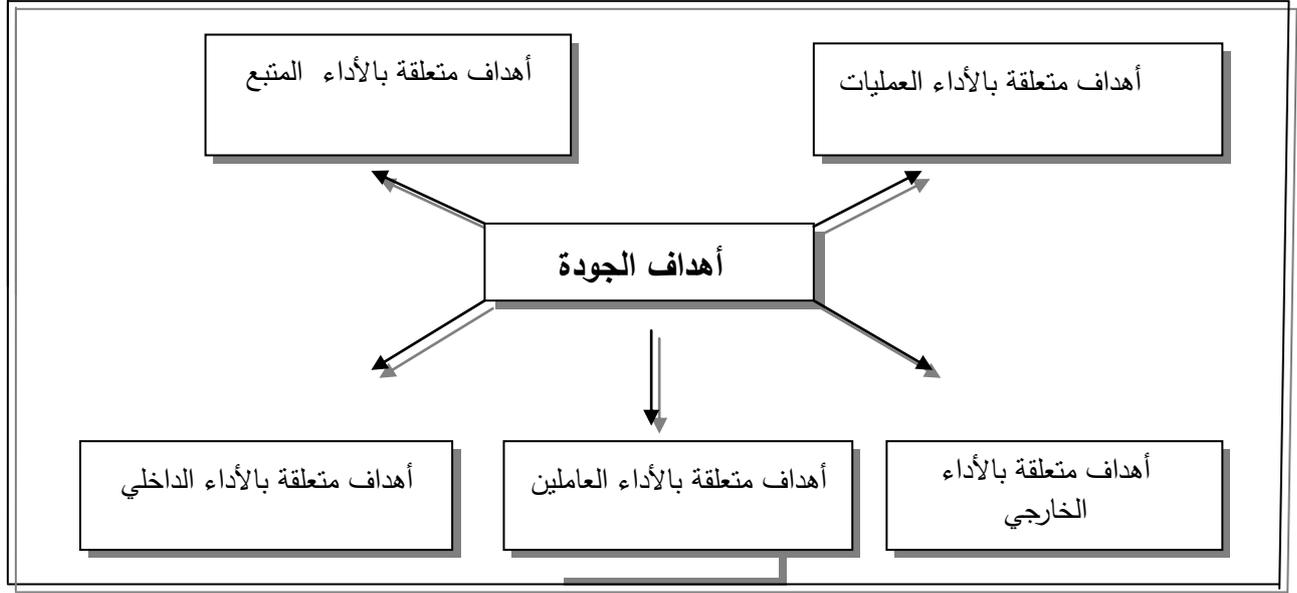
ب- **أهداف تحسين الجودة:** وهي تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضى الزبائن بفاعلية أكثر.

من هنا يمكن تصنيف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

- أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع؛
 - أهداف أداء المنتج وتناول حاجات الزبائن والمنافسة؛
 - أهداف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط؛
 - أهداف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للمتغيرات ومحيط العمل؛
 - أهداف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.
- والشكل الموالي يوضح أهداف الجودة:

¹ - ميا علي، إدارة الجودة الشاملة، مجلة العربية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 22، 200،

الشكل رقم (01): يوضح أهداف الجودة



المصدر: عبد الستار محمد العلمي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار المناهج، عمان، 2001، ص 207.

المطلب الثالث: أبعاد الجودة

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاداً (خصائص) متعددة ترتبط بالجودة، يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات، ومع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة، إلا أن الباحثين يجدون اختلافاً بين أبعاد الجودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة.

1- أبعاد جودة السلعة:

تمتلك السلعة ثمانية أبعاد وهي:¹

1-1- الأداء: الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة أو معالجتها. (يحدد هذا البعد بأهم الخصائص التشغيلية الوظيفية للمنتج، ومن خصائص هذا البعد أنه قابل للقياس، فإذا ما تعلق الأمر مثلاً بجهاز كمبيوتر فإن أهم الخصائص قد تكون سرعة التنفيذ، السعة التخزينية الخ).

1-2- الهيئة: المظهر الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها والإحساس بها ورونقها. (يعني هذا البعد الخصائص الثانوية للمنتج التي تدعم الوظيفية الأساسية، أو هي تلك الخدمات الإضافية المقدمة عند تقديم الخدمة الأساسية، وتلعب هذه الخصائص الثانوية دوراً مهماً حيث تصبح من معايير الشراء الهامة عندما

¹ - يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 78.

تكون كل المنتجات في السوق لا تختلف من حيث الخصائص والوظائف الأساسية، مثلا جهاز هاتف نقال وظيفته الأساسية هي الاتصال، غير أنه يمكن أن يتصف بمجموعة من الخصائص الثانوية مثل آلة تصوير، كاميرا، جهاز مذياع ... الخ)

1-3- المعولية: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة. (يرتكز هذا البعد على أن تتم جميع العمليات في مناخ جيد وفي وقت محدد).

1-4- المطابقة: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون. (يعبر هذا البعد عن درجة مطابقة تصميم المنتج وأدائه لمواصفات أو معايير محددة مسبقا، تقاس المطابقة في المصنع بحدوث المعيب أو الوحدات التي لا تحقق الأداء المطلوب، أما في مجال الاستخدام فتقاس المطابقة بمعدل الإصلاحات خلال فترة الضمان).

1-5- المتانة: الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع. (يرتكز هذا على شمولية الاستفادة التامة من السلعة بحيث أن الزبون يشعر بان السلعة او الخدمة المقدمة له تستوفي ما يطلبه) القبلية للخدمة: إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها. (يقصد بهذا سرعة وسهولة إصلاح المنتج في حالة تعطله، ويقاس هذا البعد بمتوسط وقت الإصلاح للقضاء على الأعطاب).

1-6- الجمالية: الرونق والشكل والإحساس التي تولده، (يعتبر هذا البعد ذاتيا على عكس الأبعاد الستة السابقة التي أبعادا موضوعية فالشكل، اللون، الذوق والرائحة هي عناصر يحكم عليها الفرد وفقا لميوله ورغباته وعاداته، وتلعب هذه العناصر دورا بارزا كمعايير شراء هامة فيما يخص بعض المنتجات).

1-7- الجودة المدركة: التقسيم الغير المباشر للجودة من قبل الزبون. (يعتمد هذا البعد في حالة عدم توفر معلومات كافية لدى المستهلك عن خصائص المنتج، في هذه الحالة يلجأ المستهلك إلى مقاييس غير مباشرة عند القيام بالمقارنة بين المنتجات المنافسة حيث لا يكون الحكم على المنتج من خلال خصائصه الموضوعية وإنما وفق مقاييس شخصية بحتة)

2-أبعاد جودة الخدمة:

تمتلك الجودة ثمانية أبعاد أيضا:¹

¹ - مصطفى كمال السيد طائل، معايير الجودة الشاملة، (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان،

1-2- الوقت: الفترة التي ينتظرها الزبون للحصول على الخدمة، (تخفيض الزمن إي المدة التي ينتظر فيها الزبون للحصول على الخدمة المقدمة له).

2-2- دقة التسليم: التسليم في الموعد المحدد المطلوب من الزبون، (كامل يركز هذا البعد على لإتمام عمليات التسليم في الوقت الذي يطلبه العميل، أن أي تأخير عن الموعد المحدد للتسليم يسبب للعميل مشكلة، وهذا ما تسعى المؤسسة لتفاديه).

2-3- الإتمام: انجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل، (ويتكلم هذا على البعد على أن خلال فترة انجاز العمليات يجب أن تتم بدون أخطاء أو ظهور إي مشكل لاحق، إي الإتمام على أكمل وجه).

2-4- التعامل: ترحيب العاملين بكل الزبائن بشكل مميز، (يركز هذا أيضا على العاملين أن تكون معاملة الزبائن بشيء من الخصوصية).

2-5- التناسق: تقديم الخدمات بنفس لجميع الزبائن دون تمييز، (على أن تقدم الخدمات إلى الزبائن بنفس المعاملة، لا يجب التفريق بينهم، فالزبائن كلهم يعاملون على حد سواء).

2-6- سهولة المنال: سهولة الحصول على الخدمة، (ويرتكز هذا البعد على أن الخدمة التي تقدم يجب أن تكون سهلة وسريعة).

2-7- الدقة: انجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة، (تفادي الأخطاء أثناء القيام بالعمليات الإنتاجية أو الخدمية منها).

2-8- الاستجابة: التفاعل السريع مع الزبون لحل المشاكل غير المتوقعة من قبل العاملين، (نجد في هذا البعد التركيز على حل المشاكل الغير محتملة بسرعة من طرف العاملين)

الجدول رقم (01): يوضح أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة

أبعاد جودة الخدمة	أبعاد جودة السلعة
الوقت: الوقت الذي ينتظره المستهلك	الأداء: الكيفية التي يتم بها أداء السلعة ومعالجتها
دقة التسليم: التسليم في الوقت المحدد	الهيئة/المظهر: الخصائص الملموسة للسلعة وشكلها ورونقها
الإتمام: انجاز جميع جوانب الخدمة بشكلها الكامل.	المعولية: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة وفي فترة زمنية محددة
التعامل: ترحيب العاملين بالزبائن كافة.	المطابقة: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب

	العقد او من قبل الزبون.
التناسق تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.	المتانة: الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع
سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.	القابلية للخدمة: إمكانية تعديل السلعة او تصليحها بسبب مشكلة في تصنيعها.
الدقة انجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة	الجمالية: الشكل والإحساس الذي تولده السلعة للزبون.
الاستجابة: التفاعل بسرعة بين العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة بهدف خدمة الزبون.	النوعية المدركة: المنفعة المتحققة للزبون كما يحسها من خلال الاستخدام ومقارنة ذلك بما يتوقعه من السلعة.

المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشوية، مرجع سابق، ص 141.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

منذ أزيد من عقد من الزمن ومع زيادة شدة المنافسة العالمية، لم تعد فكرة الجودة تستند على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير المحددة، لأنها تتجسد في المنتج فإن الأمر يتطلب الوصول إلى الجودة، وتحقيقها في جميع المهام والنشاطات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على العملية الإنتاجية أو بالأخص المنتج في حد ذاته، لذلك فهي تشمل جميع العمليات الداخلية والمؤسسة، وهذا ما يسمى بالجودة الشاملة (qualité totale) وسنتطرق لهذا المفهوم في هذا المبحث من خلال النقاط الآتية:

✓ **المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality management Concept؛**

✓ **المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛**

✓ **المطلب الثالث: أهمية ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.**

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality management Concept

وردت تعريفات كثيرة خاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) حيث قام كل من (Bounds et Al) و (Seteven & Ronald Clair) بتعريف الكلمات الثلاثة المكونة لهذا المفهوم إلى ما يأتي:¹

الإدارة Management: تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

الجودة Quality: "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه.

الشاملة Total: المقصود بها إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديدي والتعريف الدقيق لحاجا الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بذل كل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.

1- عرفت منظمة الجودة البريطانية (BQA): " إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة وممارسات المنظمة، التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية، والمادية المتاحة، بشكل أكثر فعالية لا نجاز أهداف المنظمة.²

¹ - يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 194.

² - العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، بسكرة، جامعة محمد

خبضر، 2014-2015 ص 29-30

2- وعرفها جون أو كلاند **John okland** : أنها منهج شامل لتحسين التنافسية والفعالية، والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط، التنظيم والفهم لكل نشاط، واشتراط كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة.

3- وعرفها اودجرز : إدارة الجودة الشاملة أكثر مجرد عمليات الإدارة وإنها ثقافة، طريقة حياة من خلالها وعن طريقها تهدف المنظمة الى احداث تغييرات أساسية في طريقة كل الافراد، والمديرين، كل الموظفين، في الأداء والتصرف السليم في المنظمة.

وبالاعتماد علي التعاريف السابقة يمكن أن نعرف إدارة الجودة الشاملة كالاتي :

إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام متكامل يركز علي ثقافة وفلسفة إدارية متميزة تشتمل علي مجموعة من الافكار المتكاملة والأدوات والاحصائية والعمليات الادارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل ، والموظف علي حد سواء.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المقصود بمبادئ إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة القواعد والإرشادات التي تساعد المنظمات على وضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق، ولقد اختلف رواد إدارة الجودة الشاملة في تحديد عدد من هذه المبادئ حيث نجد "ديمنج" الذي يعتبر الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة، ومن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ما يلي:¹

1- **التركيز علي العميل:** يعتبر العملاء مفتاح نجاح المؤسسة، لذا لا بد لها أن تقوم بدراسة احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وأن تلبي هذه الاحتياجات.

2- **القيادة:** تتجلى مسؤولية القيادة في ضرورة إيجاد بيئة داخلية تساهم في تحفيز الأفراد علي الوصول إلى أهداف المؤسسة.

3- **اندماج الأفراد:** يعتبر العاملون في المؤسسة باختلاف مستوياتهم الوظيفية أساس تحقيق الأهداف وعليه فإن اندماجهم واهتمامهم بالمؤسسة يساعدها علي استخدام قدراتهم ومواهبهم لصالحها.

2- **أسلوب إدارة العمليات:** إن تحقيق أهداف المؤسسة بالفعالية المطلوبة يكون باعتماد المؤسسة علي منهج العمليات في تسيير مواردها.

¹ - داني الكبير نصيرة، **متطلبات تحقيق الجودة الشاملة**، سيدي بلعباس، جامعة جيلالي ليايس، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية 2015/2014 ص 44.

3- أسلوب النظم في الإدارة: يحقق تسيير العلاقات الداخلية بين العمليات علي أساس النظم الكفاءة والفعالية للمؤسسة، فتكامل العمليات يوضح دور ومسؤوليات كل موظف نحو تحقيق الأهداف.

4- التحسين المستمر: إن التطوير والتحسين المستمر لأداء المؤسسة يجب أن يكون من بين الأهداف الدائمة التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها.

5- الاعتماد علي الحقائق عند اتخاذ القرارات: إن فعالية القرارات تعتمد علي تحليل المعلومات والبيانات ، لذا يجب ان تكون المعلومات والبيانات دقيقة وموثوق بها .

6- العلاقات ذات المصلحة المشتركة مع الموردين : إن علاقات المؤسسة مع مورديها علاقات تتميز بوجود مصالح مشتركة بين الطرفين مما يعزز قدرة كلا الطرفين من الاستفادة منها.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة

أن تفهم المنظمات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورية لتحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة في المنظمات الهادفة إلى الارتقاء بجودة منتوجاتها وعملها وإحراز رضا الزبون الأساس الذي أنشأت من اجله المنظمات ويمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالآتي¹.

1- القيادة : أن أسلوب البحث والتقصي (Management by Wonder Around) .

أو ما يسمى بالتجوال (Management by Around) يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين في نفس الوقت، وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين .

2- الالتزام : أن الالتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة وإنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

3- فرق العمل : أن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين والسبب في ذلك يكمن في القول " إنك مهما تكن كبيراً أو متمكناً في التنظيم فأن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك ، إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحداً وشاملاً ، كما أن فشلها كمن لو كنت عاطلاً عن العمل

¹- د. محمد عبد الوهاب العزوازي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، جامعة الاسراء الخاصة 2004/2005 ص 40.

فطبيعة عمل الفريق ينصب في كونه مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممه بعضها البعض الآخر وملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية والمدخل الذي يلزمهم بمحاسبة أنفسهم .

وتعتمد آلية عمل هذه الفرق على جملة من المبادئ هي على وفق الآتي:

- تشجيع التعلم المشترك ونشر المعرفة بين مجموعة المحترفين، بغية تحقيق الفائدة المرجوة.
- إشاعة روح التعاون بين مجموعة المحترفين، وخلق المناخ التنظيمي المناسب
- تطوير آلية فاعلية التغذية العكسية ، تسمح بمعرفة ما يدور في الهيئة الخارجية أول بأول .

4- التصميم الفعال: تعد السلعة محمر النشاط الذي يعكس الإمكانيات العمليتين للمنظمة من جهة ، كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى ، و اولت إدارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أم الدولية .

لذلك فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء كفوئين سيساعدها في تصميم منتجات تحقق رضا للزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة. وعليه فإن اختيار مصممي المنتجات المواد والمكائن والمعدات المطلوبة سيكون أثر واضح في قدرة المنظمة على تحقيق التطابق مع المواصفات التي تتطلبها طلبيات الزبون بما يمكن المنظمة من مواكبة التطور في أذواق المستهلكين أولا وتحسين عمليات المنظمة ثانيا، بالشكل الذي يتناسب مع إمكانياتها على تلبية حاجات الزبون ورغباته .

5- التركيز على العمليات: أن سبب بناء منظمات الأعمال ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون، لأن اتجاه الحديث يؤكد أهمية دور مدير العمليات إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها أو إدراكها بعدها الأساس لرضا الزبون أو رفضه لمنتجات المنظمة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات.

المطلب الرابع : أهمية ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لقد أصبحت الجودة من العناصر الهامة والضرورية في ضوء المنافسة العالمية الحادة، وأصبح من الضروري والتركيز على جميع الجوانب للصمود في هذه المنافسة، سواء تعلق الأمر بجودة المنتج أو سعر السلعة أو تقليص التكاليف أو حسن إدارة الوقت أو توفير الأمان في المنتج وفي بيئة العمل أو زيادة الإنتاجية أو تحسين مستوى أداء العمليات وغير ذلك من الأمور الهامة، التي أصبح تحصيلها والوصول إليها أمرا سهلا بتبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد أشاء ادوارد دومنج وهو المعروف بابي السيطرة النوعية في اليابان إلى إعطاء إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة حيث أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة الإنسانية وذلك من خلال التركيز على خمس خطوات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها في تنشيط حركة الجودة الشاملة وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وهي:¹

- تقليص التكاليف من خلال تكثيف الجهود الإنسانية في تقليل الأخطاء والعطلات والتوقعات.
- تحسين وتطوير الإنتاجية وزيادة كفاءتها وفعاليتها.
- زيادة الحصة السوقية وتنشيط الأعمال.
- زيادة الربحية المستهدفة والتي تؤدي إلى تحقيق الثبات والاستقرار بالأسواق.
- السعي الحثيث نحو تحقيق إرضاء المستهلك الأخير.
- العمل على تقليص التكاليف الكلية الناجمة على السلع التالفة.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في الواقع أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تختلف بشكل كبير عن معوقات إقامة نظام الجودة في المنظمة او معوقات تطبيق الجودة في المنظمة بشكل عام، لذلك حاولنا قدر المستطاع حصر أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة بشكل عام وإدارة الجودة الشاملة بشكل خاص ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي:²

- 1- مقاومة التغيير سواء من جانب بعض المسؤولين او من جانب العمال، وهذا يرجع إلى غياب ثقافة الجودة، بالإضافة إلى غياب او عدم وجود عزيمة قوية للتغيير.
- 2- قصور إدراك بعض المدراء لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والفوائد التي تنتج عنها، وذلك بسبب غياب النظرة الاستراتيجية لدى هؤلاء المسؤولين حول هذه الإدارة باعتبارها آلية فعالة لتحسين أداء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية وكسب حصة سوقية إضافية وغير ذلك من المزايا والمنافع.
- 3- تواضع معرفة وقدرة المدراء على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 4- الاهتمام بالأهداف قصيرة المدى وإغفال الأهداف طويلة المدى.
- 5- الأمل في أن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة.

¹ - د. محمد عبد الوهاب العزاري، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ص 33.

² - علي السلمي، الإدارة المصرية، القاهرة، رؤية جديدة المؤسسة المصرية العامة للكتاب 1979، ص 29.

6- وجود بعض التشكيلات التنظيمية مثل الاهتمام بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملاءمته لاحتياجات العمل وتحقيق الأهداف، وكذلك التركيز على المبادئ التنظيمية كخطوط السلطة، وكذلك غموض الأهداف، وعدم تحديدها بل وتناقضها في بعض الأحيان، بالإضافة إلى سيادة البيروقراطية وعد المرونة في العمل.

وفي معوقات اخري ما يلي:¹

1- التسرع في تطبيق مراحل برنامج الجودة، إذا لا ينبغي التأكد من إتمام كل مرحلة قبل الانتقال الي المرحلة الموالية.

2- عدم التنسيق بين مختلف الاقسام والمدراء والعاملين فيها يتعلق بتصنيف إجراءات الجودة.

3- عدم مراعاة وضعية وإمكانية المؤسسة اتجاه هذا التطبيق.

4- التركيز علي الارياح في الآجل القصير فقط.

5- تسريب العاملين لاسما ذوى المهارات منهم، حيث يقول "peyrat" علي إدارة المؤسسة العمل علي اقتناع هؤلاء وتوضيح أن هذا التغيير سوف يكون في صالح الجميع بإظهار مزاياه وفوائده.

6- تخويف العاملين بالتأثير علي مستقبلهم الوظيفي من أجل إنجاح هذا التطبيق.

المبحث الثالث: معايير الأيزو ISO9000

إن طبيعة هذا الموضوع بصورة عامة ومتطلبات هذا الفصل بصورة خاصة تملي عليناالتطرق إلى التعريف بالمنظمة والتعرض لمختلف جوانبها ومجالاتها وطريقة عملها وأهميتها باعتبارها ذات وزن عالمي كبير في، (ISO) الدولية للتقييس المساهمة فيالتجارة الدولية العالمية. وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى النقاط التالية:

✓ **المطلب الأول: نشأة وتطور معايير الأيزو ISO 9000؛**

✓ **المطلب الثاني: مفهوم الأيزو وسلسلة المواصفات؛**

✓ **المطلب الثالث: فوائد تطبيق المقاييس الدولية 90001؛**

✓ **المطلب الرابع: مراحل الحصول على شهادة ايزو ISO 9000؛**

✓ **المطلب الخامس: العلاقة بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة.**

المطلب الأول: نشأة وتطور معايير الأيزو ISO 9000

¹- أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان، الاردن- دار ومكتبة الحامد لنشر والتوزيع، ط1 2013 صص141-142.

يعتبر نشوء وتطور ISO 9000 كموصفات لأنظمة إدارة الجودة الشاملة تعود إلى الصناعة العسكرية والذرية، فالحاجة إلى هذه المواصفات أفرزتها ظروف الحرب العالمية الثانية بسبب فشل العديد من تلك الصناعات في أداء عملها، مما حدا بها لأن تفرض على المجهزين قواعد محددة لتأكيد الجودة Quality Assurance Measures كشرط مسبق من شروط التعاقد معهم، حيث وجدت تلك الصناعات أن تطبيق مبادئ الجودة ذات أهمية كبيرة في تحسين جودة منتجاتها، وبشكل عام يمكن بيان المراحل التاريخية التي خلالها تطورت مواصفات أنظمة الجودة وصولاً إلى ISO 9000 كما يلي:¹

1- مرحل مواصفات الصناعة العسكرية.

2- مرحلة المواصفات الوطنية.

3- مرحلة المواصفات العالمية.

إن المرحلة الأولى تمتد بين الخمسينات والستينات من العشرين، حيث اتجهت العديد من الشركات إلى تبني المواصفات العسكرية رغبة منها في تحسين الكفاءة الإنتاجية والاختيار الأفضل للمجهزين، بالاعتماد على مبادئ تأكيد الجودة، ثم قامت كل الشركات بإصدار مواصفات تأكيد الجودة خاص بها ولكل من عملياتها ومجهزها، حيث كانت تلك المواصفات تصمم حسب المتطلبات الفردية لتلك الشركات.

إن المرحلة الثانية تتعلق بالمواصفات الوطنية، حيث تبدأ هذه المرحلة بانتهاء مرحلة المواصفات العسكرية في نهاية الستينات، لذلك فإن مرحلة المواصفات الوطنية بدأت في أوائل السبعينات بعد أن قامت مجموعة من الدول الأوروبية بإصدار مواصفات لأنظمة الجودة بعد تقوية الوضع التنافسي لشركاتها في الداخل، بما يمكنها من المنافسة على المستوى الدولي، خاصة بعد ظهور الصناعة اليابانية كمنافس قوي حققت منتجاتها تنوعاً ملحوظاً في الجودة على مثيلاتها من المنتجات الأوروبية والأمريكية، لذلك سعى العديد من هيئات المقاييس في تلك الدول إلى إصدار مواصفات وطنية، حيث كانت لهيئة المواصفات البريطانية (British Standard Institute) السبق في أداء العديد من إرشادات تأكيد الجودة في بداية ومنتصف السبعينات من القرن العشرين حيث كانت حصيلة الجهود إصدار المواصفات (BS 5750).

وفي الفترة ما بين سنة 1979 وسنة 1987 تبنت بعض الدول مثل كندا وأستراليا وأمريكا مواصفات

أنظمة الجودة، كان البعض منها مشابهاً او مماثلاً للمواصفات البريطانية.

¹ - سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة ومداخل العمل. الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010، ص

أما المرحلة الثالثة، فهي مرحلة ظهور المواصفات العالية (ISO) في الفترة المبتدئة من بداية العام 1987 حيث أن دواعي ظهور هذه المواصفة هي:¹

- مواجهة الاتجاه المتزايد نحو متطلبات أكثر اهتمام بالمستهلك.
- الارتباط المتزايد بالتجارة العالمية الناجم من اختلاف متطلبات أنظمة الجودة.

في عام 1948 وبدعم ومؤازرة من المعهد البريطاني للتفتيش (BSI) قامت منظمة الأيزو (ISO) بتشكيل اللجنة الفنية ISO/TC/176 بعضوية 26 دولة مهمتها إصدار مواصفة خاصة بالجودة.

إن هدف منظمة (ISO) من إصدار هذه المواصفة هو معالجة المشاكل، العمل على تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات، وقد ساهمت بشكل فعال في توحيد المواصفات الوطنية المختلفة لأنظمة الجودة حتى لا تكون هذه المواصفات عقبة أمام التبادل التجاري بين دول العالم، ولعل الدور الذي لعبته المجموعة الأوروبية من خلال تبنيها لمواصفات (ISO 9000) يمثل العامل الأكثر أهمية الذي ساعد على القبول المبكر والانتشار السريع في التطبيق، من خلال اعتماده أخذ مفاتيح بوابة الدخول إلى الشوق الأوروبية المشتركة.

المطلب الثاني: مفهوم الأيزو وسلسلة المواصفات

الفرع الأول: مفهوم الأيزو

الأيزو كلمة إغريقية (**Isos**) تعني التساوي، وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لأسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (International Standardisation Organisation) وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات الأيزو (ISO) فهي كلمة جاءت من الأحرف الأولى للمنظمة العالمية لتوحيد المقاييس (International Standardisation Organisation) وهي اتحاد عالمي مقره مدينة جنيف بسويسرا.

الأيزو (ISO 900) عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات عام 1978، تحدد هذه السلسلة، وتصف العناصر الرئيسية المطلوبة توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه المؤسسة، للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات، أو رغبات، وتوقعات العملاء، أما حروف الأيزو ISO فهي الحروف الأولى من اسم المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (Standardization Organization International) التي تأسست عام 1946 في سويسرا.²

¹ - سلمان زيدان، مرجع سابق، ص ص 265، 266.

² - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والأيزو، الاردن، مؤسسة الوراقة لنشر والتوزيع ص 49

وتعرفه المنظمة العالمية للتقييس على أنه: "نشاط يعطي حولا ذات تطبيق متكرر لمشكلات تقع في الغالب وتعرفه لمشكلات تقع في الغالب في محيط معين يتعلق هذا النشاط عادة بعملية إعداد المواصفات وإصدارها وتطبيقها"¹.

وتعرفه المنظمة الفرنسية للتقييس بفرنسا على أنه: "عبارة عن تقنية تنظيم محترف تنشأ نتيجة اتفاق مشترك بين السلطات العمومية والتنظيمات المهنية"².

وهو سلسلة من المواصفات والمقاييس المعتمدة عالميا، وتستخدم في توكيد جودة العمليات والنشاطات في المؤسسات، ويرمز الرقم 9000 لسلطة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في المؤسسات المختلفة، والتي قد تكون مصنع، أو بنك، أو مستشفى، أو مدرسة، أو أي شيء آخر.

الفرع الثاني: سلسلة مواصفات الايزو

إن مصطلح الايزو مشتق من الحروف الأولى لأسم المنظمة العالمية للتقييس وهي منظمة دولية غير تابعة للأمم المتحدة تهتم بإصدار وتعديل المواصفات وتوحيدها على المستوي الدولي والتي تعمل تسهيل تبادل السلع والخدمات بين الدول ولقد تأسست المنظمة العالمية للتقييس عام 1946 وباشرت عملها سنة 1947 وتقع إدارتها في جنيف بسويسرا، وتتكون عضويتها من المنظمات القومية المعنية بالمواصفات في أكثر من 90 دولة (عضو واحد من كل دولة).

تعتبر المواصفة القياسية 9000 مواصفة إرشادية لمساعدة المؤسسة في تطبيق مواصفات الايزو الفنية (9001، 9002، 9003)، وتعرض هيكل الأنشطة التي تشملها كل مواصفة ومن ثم تسعى للتوافق معها.

وتتألف هذه العائلة من الآتي:³

- المواصفة القياسية ISO 8402

تعطي هذه المواصفة 67 تعريفا لمختلف المصطلحات التي تتعلق بمفاهيم الجودة، وتشمل مصطلحات عامة، وأخرى خاصة بالجودة، وأنظمة الجودة، والأساليب والوسائل المستخدمة في مجال الجودة.

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الزائدة، عمان، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع 2003، ص 197.

² - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، عمان، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005، ص 2.

³ - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والايزو، الاردن، مؤسسة الوراقة لنشر والتوزيع ص 141-142

وتتكون مجموعة ISO 9000 من المواصفات التالية مصنفة حسب مجال استخدامها (مواصفات إرشادية عامة، مواصفات تأكيد الجودة للأغراض الخارجية، مواصفات تأكيد الجودة للأغراض الداخلية على النحو الآتي:

- مواصفات إرشادية عامة و المواصفة القياسية ISO 9000، وتشمل مجموعة مواصفات إرشادية عامة، تساعد على اختيار وتطبيق مواصفات عائلة الأيزو (9001،9002،9003) وتحوي على إرشادات اختيارية تقوم المؤسسة بمواءمتها لظروفها واحتياجاتها وتتكون من:

- المواصفة القياسية ISO 9000-1

مواصفة إدارة وتوكيد الجودة، إرشادات للاختيار وتعد المدخل لمجموعة ISO 9000 وتشرح هذه المواصفة مفاهيم الجودة الرئيسية والفرق والترابط فيما بينها وتشمل الأهداف والمسؤوليات وتقييم أداء وفاعلية أنظمة الجودة.

* المواصفة القياسية ISO 9000-2

مواصفة إدارة وتوكيد الجودة، إرشادات عامة لتطبيق مجموعة الأيزو (9001، 9002، 9003) وتحتوي على إرشادات التطبيق بنود المواصفة (وتستخدم لتأكيد الجودة للأغراض الخارجية) وتمكن هذه المواصفة من تحقيق التناسق والوضوح في تطبيق متطلبات هذه المواصفات.

المواصفة القياسية ISO 9000-3

مواصفة إدارة الجودة وتوكيد الجودة، إرشادات لتطبيق المواصفة ISO9000 في تطوير وتوريد البرمجيات.

المواصفة القياسية ISO 9000-4

مواصفة إدارة وتأكيد الجودة، وهي دليل لبرنامج الاعتمادية الذي يشمل ثلاث خصائص للمنتج هي الإتاحة، المعولية وقابلية الصيانة Availability-Reliability- Maintainability

2- المواصفات التي تستخدم لأغراض تأكيد الجودة الخارجية¹:

تستخدم في الحالات النقاودية، وتعني تأكيد الجودة لأطراف من خارج المؤسسة، وتعطي الثقة بأن المنتج المعني يفي بالمتطلبات المطلوبة.

(وتشمل هذه المواصفات على عدد من المتطلبات التي يمكن من خلال تنفيذها توفير الدليل والإثبات، أن المنتجات الموردة ستكون مطابقة للمواصفات والمتطلبات التي تم الاتفاق عليها بين المجهز

الذي يمثل المنظمة التي تزود الزبون بالمنتج والزبون (مستلم المنتج) وهناك ثلاث مواصفات لهذا الغرض يشكل كل منها نموذجاً يمكن التعاقد على أساسه، ومتطلبات هذه المواصفات إلزامية وتشمل:

¹- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والأيزو، مرجع سابق ص 106 .

• المواصفة القياسية ISO 9001

نموذج لتأكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة، تحدد هذه المواصفة القياسية الدولية متطلبات نظام الجودة لاستخدامها حيثما يتطلب إظهار مقدرة المجهز على تصميم وتزويد منتجات مطابقة للمواصفات المحددة.

تغطي هذه المواصفة (20) عنصرا من عناصر نظام الجودة، وتشمل على (300) متطلب، وتطبق على المنظمات القادرة على تصميم المنتج بناء على طلب الزبون.

لقد تم اعتماد المواصفة عربيا بموجب المواصفة القياسية العربية رقم 1201-1994م.

• المواصفة القياسية ISO 9002

نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والتركيب والخدمة، تغطي هذه المواصفة (19) عنصرا من عناصر نظام الجودة ويقرب عدد متطلباتها من (300) متطلب، وتستخدم عندما يحدد الزبون (الطرف الأول) المتطلبات المراد توافرها في المنتج من خلال تصميم محدد، وليس بناء على طلب الزبون.

• المواصفة القياسية ISO 9003

نموذج لتأكيد الجودة في التفتيش والاختبار النهائيين وتغطي المواصفة (16) عنصرا من عناصر نظام الجودة، وتشمل على (200) متطلب تقريبا.

من خلال هذه المواصفة يكون الزبون على ثقة بأن المنتج المطلوب توريده سيكون مطابقا للمتطلبات المحددة، من خلال قيام مؤسسة المورد بالتفتيش والاختبار على المنتج النهائي، منع توريد منتجات غير مطابقة للمتطلبات.

- المواصفات التي تستخدم لتأكيد الجودة للأغراض الداخلية:¹

تستخدم لأغراض تأكيد الجودة لإدارة المنظمة، وإعطائها الثقة بأن نظام الجودة يتمتع بالفعالية والكفاءة، وأن المؤسسة قادرة على إنتاج السلع والخدمات

بالمواصفات المطلوبة، ولا تشتمل على أية متطلبات إلزامية، وتتكون من المواصفات الآتية:

- المواصفة ISO 9004-1 إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة - إرشادات.

- المواصفة ISO 9004-2 إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة إرشادات للخدمات

- المواصفة ISO 9004-3 إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة إرشادات للموارد المصنعة .

-المواصفة ISO 9004-4 إدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة لتحسين الجودة.

¹ - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والايزو، مرجع سابق ص 107.

المطلب الثالث: فوائد تطبيق المقاييس الدولية 90001

يترتب على اعتماد المقاييس الدولية إيزو 9000 من قبل المؤسسات عدة فوائد منها:¹

- 1- زيادة قدرة المؤسسات على التنافس من خلال إتباع سياسات وإجراءات عمل على درجة كبيرة من الدقة والوضوح والموضوعية مما يمكنها من تصدير منتجاتها وخدماتها إلى كل دول العالم.
- 2- تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات، العمليات وطرائق العمل بشكل يساعد على تحقيق المقاييس الدولية.
- 3- رفع مستوى الأداء.
- 4- بناء علاقات متينة مع الزبائن.
- 5- إعطاء العاملين شعورا بالثقة ورفع الروح المعنوية بسبب حصول المؤسسة على شهادة المطابقة للجودة العالمية.
- 6- زيادة الأرباح كهدف نهائي لأي مؤسسة صناعية أو خدمية.
- 7- إمكانية فتح أسواق جديدة لتسويق السلع والخدمات على الصعيد الدولي.

المطلب الرابع: مراحل الحصول على شهادة ايزو ISO 9000

المرحلة الأولى: مرحلة التحضير (ما قبل التسجيل)

- وهي الرحلة التي يتم فيها التحضير والتجهيز والاستعداد لتطبيق الأنظمة والإجراءات والأساليب مع متطلبات المواصفات القياسية الدولية للجودة ISO9000، وهذه المرحلة على الخطوات التالية:²
- 1- أدراك والتزام أعضاء الإدارة العليا للشركة بأهمية إنشاء نظام للجودة يتطابق مع متطلبات شهادة الايزو ISO 9000 العالمية للجودة، والفوائد التي تعود عليها من ذلك.
 - 2- على الإدارة العليا للشركة أن تقوم بتبليغ اقتناعها بإنشاء نظام للجودة إلى جميع المستويات الإدارية وكل العاملين والموظفين ويتم ذلك عن طريق برامج توعية (دورات تدريبية او ندوات متخصصة بأهمية الجودة وتحسين الجودة)
 - 3- تعيين لجنة توجيهية او مجلس للجودة، وتعيين مدير الجودة يكون مسؤول وممثلا للمدير العام للأشرف على عمليات الجودة ولقيادة عملية تأهيل الشركة للحصول على الترخيص وشهادة الايزو المعينة حسب

¹ - تليف قاسم علوان، مرجع سابق، ص 190.

² - صلاح الدين حسن السيسى، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة الايزو، القاهرة، دار الكتاب الحديث، ط 12011، ص 203.

نشاطات واهتمامات الشركة، ويضم هذا الفريق تخصصات متنوعة من موظفي أقسام الجودة والمشتريات، والتصنيع، والتصميم، والفحص، والتجربة، وباقي الأقسام والدوائر.

4- ينبغي على مدير الجودة الذي سيتولى إدارة عملية تأهيل الشركة أن يتفهم طبيعة وفلسفة ومكونات المواصفات القياسية الدولية وملامح نظام الجودة الذي يتطابق مع هذه المواصفات.

5- تكوين فريق للجودة يعمل على تنفيذ مشروع إنشاء نظام الجودة في الشركة يؤهلها للحصول على الترخيص وشهادة الأيزو حسب نشاطات واهتمامات الشركة.

6- الاستفادة من خبرات الآخرين من الاستشاريين والشركات التي نجحت في الحصول على شهادة الأيزو.

7- حضور رئيس فريق الجودة وبعض أعضاء المجلس للجودة والندوات التي تعقدتها بعض الشركات المرخص لها دولياً بمنح شهادة الأيزو ISO9000.

8- وضع خطة عمل وبرامج للتنفيذ يحدد فيها النشاطات المطلوب تنفيذها وأسماء المسؤولين عن ذلك، والوقت الممتد لإنجاز العمل، وكذلك التكاليف التقديرية.

9- إجراء المراجعة الأولية لنظام إدارة الجودة الحالي للتعرف على نواحي القوة ونقاط الضعف فيه، وأول ما يجب التدقيق عليه هو دليل الجودة المستعمل في الشركة والذي يجب إنشاؤه إذا لم يكن موجوداً أو تعديله قبل الاستمرار في باقي الخطوات.

10- الاستعانة عادة باستشاري متخصص في عملية إعداد الشركات وتأهيلها للحصول على شهادة الجودة، ويقتصر دور هذا الاستشاري على الإرشاد والتوجيه والنصح والتقييم فقط حيث أنه له دور تنفيذي، وإن مسؤولية التنفيذ تقع على عاتق موظفي الشركة.

11- تطوير وتحديث وثائق الجودة، وأهمها دليل الجودة الذي يتضمن الأساليب والإجراءات وتعليمات العمل التي تحقق متطلبات نظام الجودة وهو الذي يتم التدقيق عليه والتقييم ومنح شهادة الجودة على أساسه.

12- تطبيق نظام الجودة الذي ينسجم مع ما جاء في دليل الجودة والذي يتوافق مع متطلبات المواصفات القياسية الدولية ويجب مراعاة أن تحقيق العمليات والإجراءات والمواصفات المطلوبة والتي تستهدف إرضاء الزبائن، وأن تؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء وتقليل الجهود الضائعة.

13- التغلب على مقاومة التغيير يجب إقناع الجميع بجدوى التطوير وإشراك العاملين في عملية التخطيط والتجهيز بحيث لا يعتبر أمراً مفروضاً عليهم.

14- التأكد من أن الشركة أو المؤسسة جاهزة لعملية التقييم للحصول على شهادة الجودة، ذلك بالتدقيق على نظام الجودة المطبق لدى الشركة ومن انه يتطابق بعناصره مع متطلبات إحدى شهادات الايزو، ويتم ذلك عم طريق مدقق خارجي للتحقيق كم نظاماالجودة وتطبيقه.

15- تحديد نقاط ومواقع عدم التطابق وتقديم الاقتراحات والتوصيات بشأنها من أجل تحسينها وتطويرها حتى تصبح مطابقة تماما للمواصفة القياسية المطلوبة.

المطلب الخامس: العلاقة بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة

في ضوء ما تقدم عرضه حول الأيزو وإدارة الجودة الشاملة نتطرق ما يلي:¹

- إن العلاقة بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة تختلف من وجهة نظر المشتري ووجهة نظر المورد (الشركة المنتجة)

- فمن وجهة المشتري فان الأيزو ما هو إلا الجودة الشاملة، أي أن الأيزو والجودة وجهة واحدة لعملة واحدة، فما يشغل بال المشتري هو جودة المنتج ولا تترسخ في ذهنه إلا إذا حمل المنتج شهادة الايزو، وبمعنى آخر فان الأيزو ما هو إلا ترسيخ الجودة.

- ومن وجهة نظر المورد فان الأيزو هي الطريق للجودة وهو ما يعني أن سلسلة المواصفات القياسية الدولية التي ينبغي أن تتبعها الشركة هي الطريق للجودة وانه إذا تم تنفيذ تلك المواصفات فأنها ستؤدي إلى اعتماد الشركة دوليا، وهو أن يعني استباق الشركة لحاجات وتوقعات المستهلك وهو ما تبغيه الايزو.

- وهكذا فإن الأيزو تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة وهو ما يعني تكامل الأيزو والجودة. وغالبا ما يكون التساؤل عما إذا كان الحصول على شهادة الأيزو يغني عن نظام أو فلسفة إدارة الجودة والإجابة عن هذا السؤال هي انه من الممكن أن تحصل المنظمة على شهادة الأيزو دون أن تكون متبنيه لفلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الايزو، حيث تضع في هذه الحالة لنفسها المعايير الخاصة بها وعلى الجانب الآخر فمن الممكن أن تحصل المنظمة على شهادة الايزو، كبداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة.

- تكمن أيضا العلاقة في نظام الأيزو يساهم في تحسين المستويات الإدارية في المؤسسات كافة في النواحي التي تتعلق بالتصنيع سواء في التخطيط أو الإنتاج أو التسويق أو ضبط الجودة أو التدريب وغير ذلك. وبالتالي منح الثقة للمستهلك وإدارة المؤسسة على حد سواء، بقدرة نظام الإنتاج داخل المؤسسة على إنتاج

¹ - حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي،

مستوى محدد ثابت من الجودة من الجودة باستمرار، وذلك من خلال تطبيق متطلبات نظام الجودة، ويعتبر نظام تطبيق الأيزو، في كل نواحي العمل مقدمة ممتازة للوصول إلى حالة الجودة الشاملة في المؤسسة.

-ويعد الأيزو هيكلًا أساسيًا للمؤسسة التي تهدف إلى الوصول للإدارة الجودة الشاملة ولا تحتوي مواصفات الأيزو على الطرق التي يمكن بواسطتها حل المشاكل التي تواجهها المؤسسات والتالي فان الأيزو يزود قد لا يعطي الإجابات الكاملة عن كل شيء يحص المؤسسة ولكن يعتبر الخطوة الأولى الصحيحة نحو طريق إدارة الامتياز كما انه يشكل البنية الهيكلية الأساسية الجيدة التي تبني عليها إدارة الجودة.

ويمكن تلخيص بان الأيزو يختلف عن نظام لإدارة الجودة في الجوانب والإبعاد التالية:¹

1- إن العميل لا يؤخذ الاهتمام الكافي، بينما يعتبر رضا العميل من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، من خلال التركيز على إشباع حاجاته ورغباته المختلفة.

2- إن جودة الخدمة أو المنتج ليس من الصور تعطي الاهتمام المناسب كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.

3- عدم التركيز على المبادئ التحسين المستمر، بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على التطور والتحسين المستمر، في إطار العمليات التشغيلية والإنتاجية كأحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة.

4- يتضمن نظام الأيزو معايير دولية للجودة متفق عليها وذات طابع عمومي وعالمي، ولا تخص منظمة بعينها، أم إدارة الجودة الشاملة فعلى الرغم من أن مرتكزاتها ذات طابع عام إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة إلى أخرى فلكل منظمة نموذج خاص بها، يختلف عم نماذج المنظمات الأخرى، وهكذا بعكس نظام الأيزو إذ أن جميع المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو تطبق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.

¹ -محمد عوض الترتوري، أعادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط1 2006 ص30.

خلاصة الفصل:

تعد إدارة الجودة الشاملة شكل من أشكال الإدارة المتعددة الصور إذا أنها قد تظهر في أنظمة أحيانا أو في ثقافة أو فلسفة تلقي بظلالها على المؤسسة انطلاقا من المبدأ الداعي إلى وضع الزبائن نصب الأعين والتنافس على إرضائهم بدل التنافس على الربحية القصيرة المدى، فتحدد السلوكيات الناجحة التي تضمن لمنظمات الأعمال التقدم المستمر نحو المستقبل، وأنها تحدث بذلك نقلة في أسلوب تفكير صناع القرار، الذي طالما أنطلق من الأعلى نحو القاعدة غير آبه بما يحدث حوله من تغييرات وأحداث، إلى صنع قرار ينبثق من الواقع وينطلق من القاعدة نحو الأعلى محدثا بذلك مشاركة لجميع العمال دون تمييز، وفي ذلك تمكين لهم وتحفيز وحث على المشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع على الإسهام في البناء بدل تعزيز سلوكيات سلبية هدامة غالبا ما تكون ناتجة عن اعتماد فكرة الأجير غير القادر على التفكير، سوى من خلال أطر منغلقة على نفسها لا تسهم ولو بالقليل في التأقلم مع ديناميكية البيئة، عن الأداء المتميز الذي تستهدفه المؤسسات يبقى مطلبا بعيد المنال أن لم يكن مقترنا بتحديد مفاهيم واضحة تضمن البقاء والنمو، ولن يتم شرف هذه الغاية إلا بشرف الوسيلة المستخدمة في الوصول إليها..

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بالتوجه الذي تتبناه المؤسسة، كما أن الأدوات التي تقدمها والتقنيات والمبادئ التي تتضمنها لا تعتبر ضمانا لنجاح تطبيقها بل يجب التأكد من قابلية هذه المؤسسة وقدرتها على تذليل الصعوبات، والتي غالبا ما تمثل في مقاومة التغيير لدى العاملين ودرجة التزام القيادة بها، ومن المهم أيضا معرفة أن تحقيق الجودة في مؤسسة ما، أمر لن يتم إلا بالتكامل مع المؤسسات الأخرى، فجودة المنتجات النهائية مثلا مرهونة بجودة المادة الأولية التي يجب أن يسهر عليها المورد كما ترتبط بجودة اليد العاملة المؤهلة التي ترتبط هي الأخرى بجودة مؤسسات التعليم التي توفرها، وجودة العمليات مرهونة بجودة الأدوات التي توفرها المؤسسات الصناعية.

الفصل الثاني

الإطار النظري لجودة الخدمات اللوجستية

تمهيد:

تلعب جودة المنتج دورا مهما في إنتاج الخدمة، بحيث نجد أنها ذات أهمية سواء سلعة كانت أو خدمة وقد ازداد إدراك المؤسسات الخدمية هي الأخرى لأهمية ودور تطبيق مفهوم الجودة في الخدمات المقدمة لتحقيق الميزة التنافسية، كما أصبح المستفيدون من الخدمة أيضا أكثر إدراكا واهتماما بجودة الخدمات، لذلك أصبح التركيز علي جودة الخدمة لزاما كونها المؤثر المباشر على طلب الخدمة باعتبارها الوسيلة التي تصنع المكانة التنافسية للمؤسسة الخدمية. وسنتناول في هذا الفصل مدخل إلى الخدمة والتعريف بها وبمستوياتها، حيث نتطرق إلى ماهية الجودة الخدمية وفي الأخير نتحدث عن الخدمات اللوجستية وأنواعها، وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: ماهية الخدمات
- ✓ المبحث الثاني: الجودة في المؤسسة الخدمية
- ✓ المبحث الثالث: ماهية الخدمات اللوجستية

المبحث الأول: ماهية الخدمات

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الخدمة ومستوياتها وتصنيفاتها المختلفة وفق النقاط التالية:

✓ **المطلب الأول: مفهوم الخدمة**

✓ **المطلب الثاني: مستويات الخدمة:**

✓ **المطلب الثالث: تصنيف الخدمات:**

المطلب الأول: مفهوم الخدمة

الفرع الأول: تعريف الخدمات

لقد اتفقت الدراسات الحديثة علي أن الخدمات من المفاهيم التي يصعب تعريفها بدقة وذلك بسبب الخصائص التي تنفرد بها مقارنة بالسلع والمادية، ومدى أهميتها بالمؤسسات حيث أن تقديمها بمن يقدمها من الأشخاص وتتنوع بتنوع هذا الأخير.

- عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة علي أنها " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"¹

- وعرفت المنظمة الدولية للمقاييس الايزو (ISO) وفقا للمواصفات ISO 8402 (إدارة المؤهلات وضمان الجودة) الخدمة علي أنها نتيجة تتولد عن النشاطات في التعامل بين المورد والزبون ومن النشاطات الداخلية للمورد للاستجابة لحاجات الزبون.²

- عرف كل من كوتلر وأرمسترونج (kotler et armstrong)، الخدمة علي أنها : " نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الاطراف لطرف آخر لا تكون ملموسة بالضرورة، ولا ينتج عنها أي شيء"³

- وفي تعريف اخر للخدمة هي نشاط أو عمل ينجز من أجل غرض معين أو هي وظيفة يتم الطلب عليها وهذه الخدمة يمكن أن تكون محددة مسبقا.

¹- هاني حامد الضمور ، **تسويق الخدمات**، الاردن، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2005، ص 18

²- صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون - دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات -، مذكرة ماجستير،

جامعة الحاج لخضر باتنة 2007، 2008، ص43

³- فليسي ليندة، واقع **جودة الخدمات** في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز- دراسة حالة كلية الاقتصادية جامعة محمد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2011-2012، ص 26.

من خلال ماسبق يمكن تعريف الخدمات علي أنها نشاطات اقتصادية تعمل علي خلق قيمة المنتج غير ملموس فيه عمل أو جهد بشري أو فني وهذا النشاط أو الجهد ينتج عند التعامل بين الموردين والزبائن وهو عبارة عن نشاط داخلي للمورد يستجيب فيه لحاجيات الزبون وسد رغباته.

الفرع الثاني: خصائص الخدمات

هناك عدة سيمات وخصائص متفق عليها من قبل الباحثين المتخصصين، ومن أبرزها: ¹

1- اللاملموسية (اللامحسوسة) **intangibility**

إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة إن الخدمة غير ملموسة، بمعنى انه ليس للخدمة وجود مادي إنما تنتج أو تحضر ثم تستهلك و يتم الانتفاع منها عند الحاجة ويترتب من هذه الخاصية خاصية فرعية أخرى وهي صعوبة معاينة أو تجربة الخدمة قبل شرائها.

2- التلازمية: **inseparability**

وتعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، فدرجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياسا بالسلع.

3- عدم التماثل أو عدم التجانس في طريقة تقديم الخدمة **variability**

تتميز الخدمات بخاصية عدم التماثل طالما أنها تعتمد علي مهارة وأسلوب وكفاءة مقدمها وازمان ومكان تقديمها. ²

4- الزوالية (**perishability**)

تتعرض الخدمات للزوال والهلاك عن استخدامها إضافة الى عدم إمكانية تخزينها لذا فان مؤسسات الخدمة تمنى بخسائر كبيرة في حالة عدم الاستفادة منها أو فقدانها لأي سبب كان، حيث يمكن التخفيف من آثار هذه الخاصية عن طريق تشكيل قوة مؤقتة لمواجهة حالة التزايد علي طلب الخدمة وتطوير أساليب الخدمات المشتركة. ³

¹ - هاني حامد الضمور، بشير عباس العلق، **تسويق الخدمات**، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص 16.

² - بشير العلق، حميد عبد النبي الطائي، **تسويق الخدمات**، عمان، دار زهوان للنشر والتوزيع، 2007، ص 43.

³ - فريد كورتل، **تسويق الخدمات**، عمان، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009، الطبعة الأولى، ص 93.

5- الملكية ownership

إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي ، وذلك لأن المستهلك له فقط الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها.¹

الفرع الثالث: أهمية الخدمات

لقد أصبح الاهتمام بقطاع الخدمات من الظواهر الحديثة في الاقتصاديات العالمية بعد أن كان الاهتمام منصبا علي القطاعات السلعية الزراعية والصناعية، والتي ينظر إليها علي أنها القطاعات الجديرة بالاهتمام التي تشكل الأساس السليم للتطور، كما كانت النظرة إلي مؤسسات الخدمات علي أنها هامشية لذلك لم تحظ بالاهتمام الكافي، إلا انه وفي ظل اقتصاد المعرفة وعصر العولمة فقد تزايد دور الخدمات في التنمية الاقتصادية من خلال خلق فرص العمل، زيادة الدخل القومي، المساهمة في إعادة توزيع الثروة، خلق قطاعات اقتصادية متعددة....الخ. فالكثير من الإحصائيات والأرقام تشير بوضوح الي نمو هذا القطاع وبشكل كبير، إذا أصبح يشكل 60% إلى 70% من ذلك الناتج القومي في الاقتصاديات المتقدمة، وأكثر من 50 % في الاقتصاديات النامية وحجم التوسع المتوقع في التجارة الدولية المتعلق بتحرير تجارة الخدمات التي تشكل حوالي 30% من حجم التجارة الدولية، ولإيضاح أكثر لأهمية قطاع الخدمات في الاقتصاد نأخذ الولايات المتحدة الأمريكية كمثال بحث نجد:

مساهمة في الناتج المحلي : إن مساهمة القطاع الخدمي في الناتج المحلي للولايات المتحدة الأمريكية بلغت سنة 1996 ما يعادل 53%- بينما سنة 2006 قد بلغ حدود 68%، وهو دليل واضح علي النمو المتسارع لمساهمة الكبرى في الاقتصاد الوطني للولايات المتحدة الأمريكية.

تنامي نسبة القوى العاملة في قطاع الخدمات: تشكل القوى العاملة في قطاع الخدمات النسبة الأعلى

العاملين في القطاعات الاقتصادية الأخرى، فنسبة تشغيل القوى العاملة بلغت سنة 1996 ما يعادل 22 % وسنة 2010 كانت 58%، وهذا يلاحظ تزايد نسبة العاملين في القطاع الخدمي سنويا بنسبة كبيرة.²

¹ - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 30 .

² - احمد طحطاح، محاضرات في تسويق الخدمات، البويرة، جامعة اكلي محند أو لحاج، ص 05.

المطلب الثاني: مستويات الخدمات

فيما يتعلق بصفة عامة فرق كوتلر وآخرون بين ثلاث مستويات مختلفة للمنتج.¹

- 1- المنتج الأساسي أو المحوري (الجوهر): ويمثل الحاجة التي يشبعها المنتج.
 - 2- المنتج المادي الملموس حيث يتاح المنتج الأساسي للمستهلكين في صورة مادية التي تعبر عنها من خلال خصائص المنتج وتعبئته وتغليفه اسم العلامة التجارية وكذا مستوى الجودة.
 - 3- المنتج المعزز: وهو عبارة عن المنتج المادي الملموس مضافا إليه خدمات ومزايا يتم تضمينها لإشباع حاجات إضافة لدى المستهلك كخدمات ما بعد البيع، الضمان.
- ورغم أن هذا التحليل ينطبق على المنتجات بوجه عام إلا أن عدد من الباحثين رأوا أن خاصيتي عدم القابلية الفصل (التلازمية) أو اللاملموسية تجعل تطبيق المستويات العامة الثلاثة للمنتجات ذات معني أقل بالنسبة للخدمات، بدلا من ذلك قدموا مستويين للخدمة هما:

- 1- الخدمة الأساسية أو الجوهرية: وتمثل المنفعة الأساسية التي ترغب المستهلك الحصول عليها لإشباع حاجاته ورغباته.
 - 2- الخدمة الثانوية (الداعمة أو التكميلية): وتمثل مستوى المنتج المادي والمنتج المعزز، وتتمثل في ثنائي مجموعات هي المعلومات، تقديم الاستشارة، استلام الطلبات والضيافة، حماية ممتلكات المستهلك الاستثناءات، إعداد الفواتير والدفع.
- ويطلق على مستويات الخدمة بمثلث الخدمة والشكل يمثل ذلك.

المطلب الثالث: تصنيف الخدمات

توجد العديد من المعايير التي يتم على أساسها تصنيف الخدمات، إلا أن منها اثنين شائعين هما: التصنيف المبسط والتصنيف المتعمق، بحيث يعطي الأول صورة عامة عن الأنواع المختلفة للخدمات بينما يتغلغل الثاني في نسيج الخدمات.²

الفرع الأول: التصنيف المبسط

تمثل أهم المعايير المندرجة ضمن هذا التصنيف فيما يلي:

1- حسب نوع السوق (نوع الزبون):

¹ - شكين زهرة، حموناش حنان، مذكرة جودة الخدمة الصحية في المؤسسة العمومية، خميس مليانة، جامعة الجليلي بونعامة 2015-2016 ص 8-9

² - شكين زهرة ، حموناش حنان، مرجع سابق ص 10-11

تنقسم الخدمات إلى:

- خدمات استهلاكية موجهة لإشباع حاجات شخصية بحتة مثل الخدمات السياحية والصحية وخدمات النقل والاتصالات.

- خدمات منشآت تقدم لإشباع حاجات منشآت العمال، مثل الاستثمارات الإدارية، والخدمات المحاسبية وصيانة المباني والآلات.... وغيرها.

2- حسب درجة كثافة قوة العمل

بناء على هذا المعيار تنقسم الخدمات الى ما يلي:

- خدمات تعتمد على جهود شخصية غير آلية: مثل خدمات الحلاقة والتجميل والترفيه والتعليم والعلاج... وغيرها؛

- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية مثل خدمات النقل، خدمات البيع الآلي، غسل السيارات، وغيرها.

3- حسب درجة الاتصال بالمستفيد:

تنقسم الخدمات هنا إلى ثلاث أنواع:

- خدمات ذات اتصال شخصي مرتفع: مثل الخدمات الطبية، والنقل والتأمين وغيرها.

- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمات الصرف الآلي،

- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمات الإطعام السريع، الفنادق، وغيرها.

4- حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات

ونميز هنا بين:

- خدمات مهنية: مثل خدمات المحامين والمستشارين والخبراء وغيرها؛

- خدمات غير مهنية: مثل الحراسة، العناية بالحدائق وغيرها.

الفرع الثاني: التصنيف المتعمق

ويتعمد هذا النوع من التصنيف على مجموعة من المعايير نذكر منها ما يلي:¹

1- حسب درجة التسوق: نميز هنا بين ما يلي:

¹ - شكيب زهرة ، حموناش حنان، مرجع سابق ص 11-12

- **خدمات قابلة للتسويق:** وهي الخدمات التي تتحدد قيمتها وتتأتى منافعها من آليات السوق (العرض والعرض)، مثل الصحة الخاصة، المحاماة، وغيرها؛

- **خدمات غير قابلة للتسويق:** وهي الخدمات التي تقتضي سياسات معنية في الدولة أن تكون منافعها متأنية من آليات لا تعتمد على أساس السوق، مثل الصحة العامة، التعليم العام، وغيرها.

2- حسب نوع المستفيد: هنا نميز بين أنواع الخدمات التالية:

- **خدمات مقدمة للمستفيد النهائي (خدمات استهلاكية):** وهي الخدمات التي تقدم لغرض الفائدة الخاصة للمستفيد، إذ لا يترتب نتيجة لاستهلاكها أي منافع اقتصادية أخرى مثل الحلاقة.

- **خدمات مقدمة للمشتري الصناعي (خدمات صناعية):** وهي الخدمات المقدمة للمنشآت الصناعية والتي تستخدمها في إنتاج شيء آخر ذو منفعة اقتصادية، مثل شركة لنقل البضائع تقدم خدماتها لمؤسسات أخرى.

3- حسب درجة النقل النسبي لعنصر الخدمة في إجمالي عملية عرض أو تقديم الخدمة: في هذا الصدد نميز بين ما يلي:

- **خدمات بحتة:** بمعنى لا وجود لأي عنصر ملموس في تركيبة الخدمة، مثل التأمين، أو خدمة الاستشارات.

- **خدمات تضيف قيمة كمالية للسلعة:** بمعنى تلك الخدمات التي تقوم بتعزيز جوهر السلعة الملموسة من خلال تقديم منافع خدمية ترافق السلعة الملموسة، مثل خدمات ما بعد البيع.

- **خدمات تضيف قيمة جوهرية للسلعة:** وهي الخدمات التي بدورها لا يمكن استهلاك السلعة الملموسة، مثل خدمة الأقراص.

4- حسب نمط تقديم الخدمة: وهنا نميز بين أنواع الخدمات التالية:

- خدمات مستمرة ضمن سلسلة عمليات متكررة، مثل خدمات الكهرباء والغاز؛

- خدمات مستمرة ضمن سلسلة عمليات منفصلة، مثل خدمة الاطعام السريع؛

- خدمات منقطعة ضمن سلسلة عمليات متكررة، مثل خدمات التأمين؛

- خدمات منقطعة ضمن سلسلة عمليات منفصلة، مثل خدمات صيانة الطرقات.

5- حسب نمط الطلب: وهنا نميز بين ما يلي:

- خدمات ذات طلب ثابت عبر الزمن: وهي خدمات نادرة مثل الحلاقة، التعليم، ...؛

- خدمات ذات الطلب متباين عبر الزمن: مثل الصحة، المحاماة، الصيانة، وغيرها.

المبحث الثاني: الجودة في المؤسسات الخدمية

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم جودة الخدمة انطلاقاً من تعريفها بالإضافة إلى تقييم

جودة الخدمة وأخيراً التطرق إلى نماذج تقييم الخدمة وفق النقاط التالية:

✓ **المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة**

✓ **المطلب الثاني: تقييم جودة الخدمة**

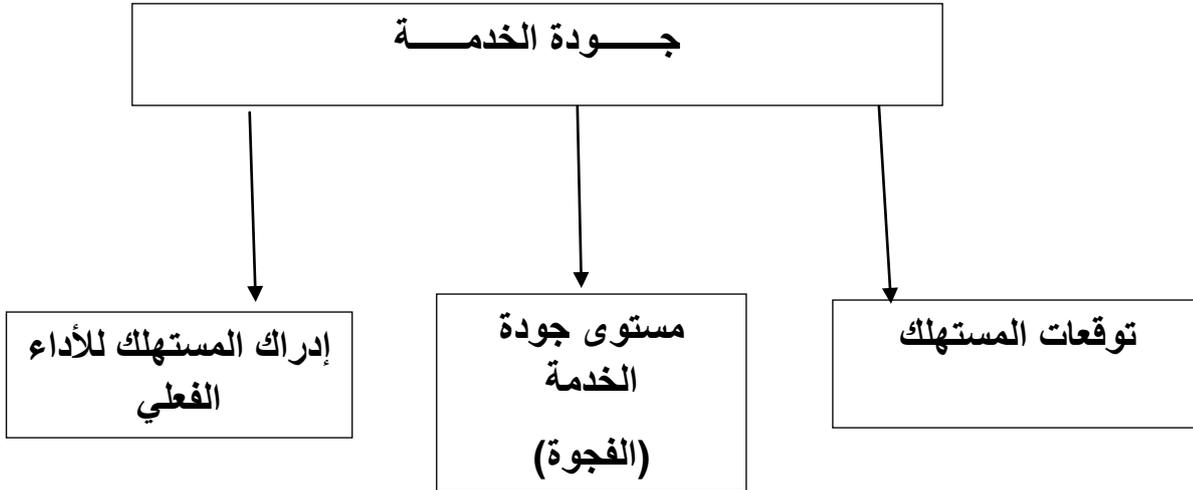
✓ **المطلب الثالث: نماذج تقييم الخدمة**

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة

ليس من السهل إعطاء تعريف واحد ودقيق لجودة الخدمة، وذلك راجع إلى الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً بالسلع المادية، وتميل أغلب التعاريف الحديثة للجودة إلى أنها: معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات المستهلكين.¹

وأيضاً تعرف على أنها: جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقع العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه، حيث يعتبر في الواقع نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسة التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها.²

الشكل رقم (02): يوضح مفهوم جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، ص 90.

¹ - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، ص 90.

² - مأمون الدراركة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص 143.

يتضح من الشكل أن مفهوم جودة الخدمة هو الفرق بين توقعات المستهلك وإدراكه للأداء الفعلي وهو الذي يحدد مستوى جودة الخدمة أو ما يطلق عليه بالفجوة.¹

المطلب الثاني: تقييم جودة الخدمة

إن ما يجعل تقييم جودة الخدمة أمراً صعباً هي الاختلافات بين المؤسسات الخدمية أي أنه لا يوجد هناك مجموعة واحدة من العوامل التي يمكن اعتبارها كمعايير محددة لتقييم جودة الخدمة، وينظر عادة إلى تقييم جودة الخدمة من وجهتي نظر إحداهما داخلية تعبر عن موقف الإدارة ومدى التزامها بالموصفات التي صممت الخدمة على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة المدركة من طرف المستهلك.

وسنذكر فيما يلي الأسباب التي تجعل تقييم جودة الخدمة من الأحسن أن يكون من وجهة نظر المستهلك.²

- 1- قد لا يكون لدى المؤسسة معرفة بالمعايير والمؤشرات التي يحددها المستهلكون لاختيار الخدمة ونوايا الشراء لديهم أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل معيار في تقييم جودة الخدمة المقدمة.
 - 2- قد تخطئ إدارة المؤسسة في معرفة الأساليب التي يدرك من خلالها المستهلك الأداء الفعلي للخدمة.
 - 3- قد لا تعرف المؤسسة الخدمية بحقيقة أن حاجات المستهلكين وتوقعاتهم تتطور استجابة للتطور في الخدمات المقدمة من المؤسسة نفسها، أو من طرف مؤسسات منافسة وهو ما يجعلها تعتقد أن ما تقدمه يعتبر مناسباً للمستهلك.
 - 4- لا تستطيع المؤسسة نظراً لنقص إمكانياتها تحديد حاجات المستهلكين ومعرفة توقعاتهم أو تقييم مستوى الرضا لديهم، وبالتالي عدم القدرة على تحديد مستوى الجودة في خدماتها.
- لكل الأسباب السابقة الذكر تعتبر المعايير الوحيدة التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة هي تلك التي يحددها المستهلك بنفسه، حيث تمتد مجموعة من المعايير يلجأ إليها المستهلك للحكم على جودة الخدمة المقدمة إليه تتمثل فيما يلي:³
- ✓ الاعتمادية.

¹ - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 143.

² - بوعنان نور الدين، "جودة الخدمة وأثرها على رضا العملاء"، المسيلة، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير علوم التسويق فرع التسويق، جامعة محمد بوضياف، 2006-2007، ص 70.

³ - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الأردن، مرجع سابق 2007، ص 32.

✓ مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان.

✓ الأمان.

✓ المصدقية.

✓ الاستجابة.

✓ الكفاءة والجدارة.

✓ الجوانب الملموسة.

✓ الاتصال.

✓ اللباقة.

المطلب الثالث: نماذج تقييم الخدمة

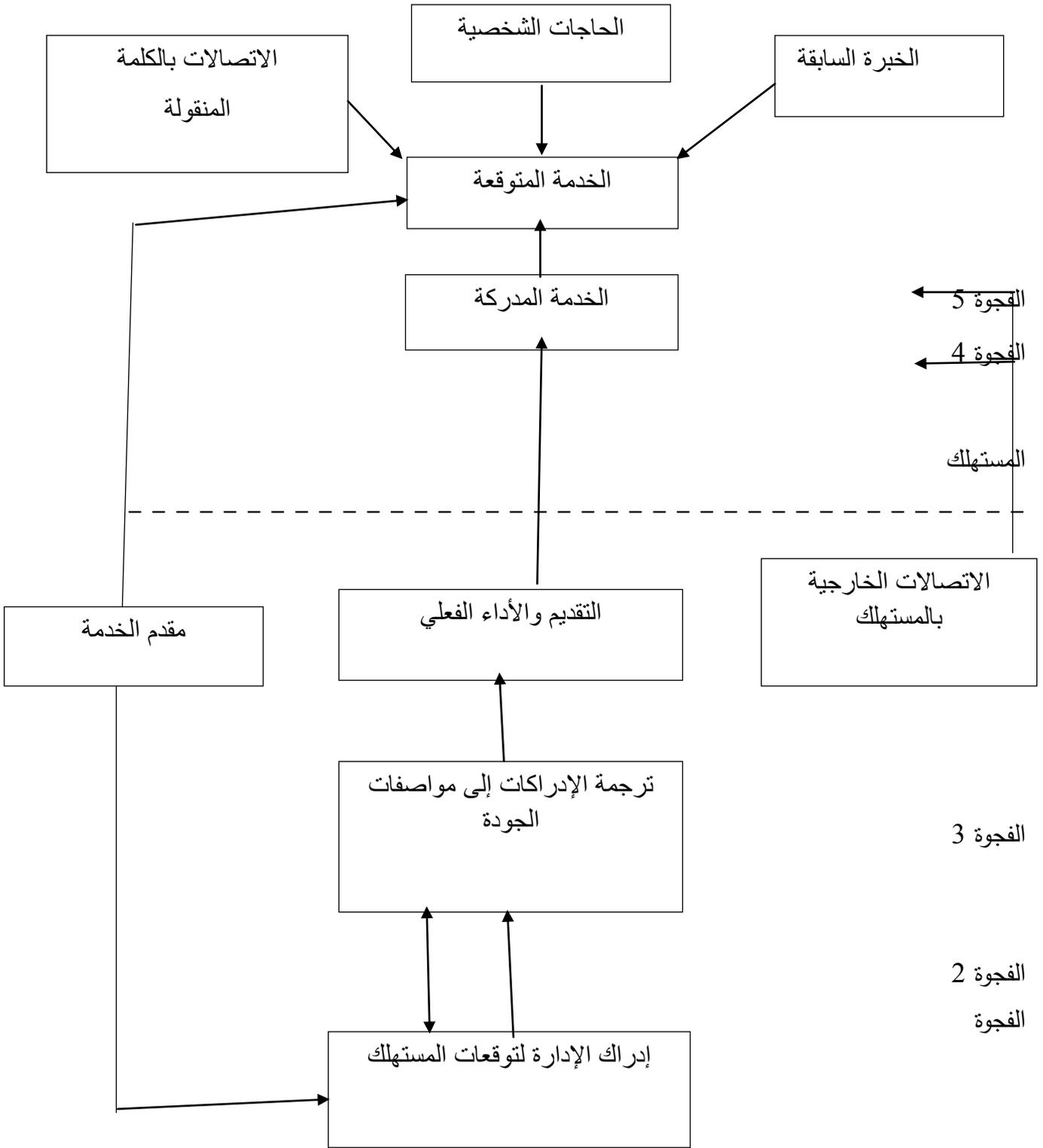
تتاول عدد من الباحثين تقييم جودة الخدمة في ثلاث مداخل، حيث منهم من يرى أن تقييم جودة الخدمة يكون من وجهة نظر المستهلك فقط في حين يرى البعض الآخر أن قدرات المؤسسة الخدمة أو إمكانياتها العامل الأهم لتقييم جودة الخدمة بينما قدم آخرون نموذج شامل جمع بين وجهتي النظر السابقة وسنتطرق إلى هذه النماذج فيما يلي:

الفرع الأول: نموذج الفجوة

ينسب هذا المدخل إلى 198 Zénithal Berry porssuramant وهو الذي يستند إلى توقعات المستهلكين لمستوى الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة بالفعل ومن ثمة تجديد الفجوة أو التطابق بين هذي التوقعات والإدراكات.¹

¹ - ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإدارية، مج 25، العدد 02، جوان 1998، ص 75.

الشكل رقم (03) يوضح نموذج الفجوة لتقييم جودة الخدمة



المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم"، مصر، الدارالجامعية، 2008، ص 113.

الفرع الثاني: نموذج الاتجاه

ظهر هذا النموذج سنة 1992، نتيجة للدراسات التي قام بها كل من Tayler et crovin وتعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوم اتجاهي يرتبط بإدراك المستهلك للداء الفعلي للخدمة المقدمة، حيث يقوم نموذج الاتجاه على أساس رفض فكرة نموذج الفجوة في تقييم جودة الخدمة ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالمستهلك فقط، ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات، وهي دالة لإدراكات المستهلكين السابقة وخبراتهم وتجارب تعاملهم مع المؤسسة ومستوى الرضا على الأداء الحالي للخدمة.¹

¹ - ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 78.

المبحث الثالث: ماهية الخدمات اللوجستية

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى تعرف الخدمات اللوجستية ونشأتها، كما سنتطرق إلى أنواعها وأقسامها المختلفة، وكذلك الأعمال اللوجستية ودورة حياة المنتج وأخير إبراز علاقة وظيفة اللوجستيات بالوظائف الأخرى، وذلك وفق النقاط التالية:

- ✓ **المطلب الأول: الخدمات اللوجستية ونشأتها**
- ✓ **المطلب الثاني: أنواع الأنشطة اللوجستية**
- ✓ **المطلب الثالث: الأعمال اللوجستية ودورة حياة المنتج**
- ✓ **المطلب الرابع: علاقة وظيفة اللوجستيات بالوظائف الأخرى**

المطلب الأول: مفهوم الخدمات اللوجستية ونشأتها

الفرع الأول: تعريف الخدمات اللوجستية

يشير مفهوم اللوجستيات إلى أسلوب إدارة تدفق السلع والخدمات التي تحتاج إليها المنشأة ونظام المعلومات اللازم لتحقيق هذا التدفق وتتلاشي أهمية وظيفة اللوجستيات في حالة قيام المنشأة بإنتاج جميع السلع والخدمات اللازمة للتشغيل.

- تعرف اللوجستية بالعربية فن السوقيات وهو فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات والخدمات، وتتضمن اللوجستيات جميع المعلومات، النقل، الجرد، الشراء والتخزين والمناولة والتعبئة والتغليف وخدمة العملاء وجدولة طلبات المنتجات.¹
- ويمكن تعريف نشاط اللوجستيات بأنه نشاط يتعامل مع أنشطة تحريك المخزون بما يؤدي إلي تدفق بداية من مرحلة شراء المادة الخام وانتهاء عند مرحلة الاستهلاك النهائي للعملاء بمستوى مقبول من الخدمة وبسعر معقول .

الفرع الثاني: نشأة الخدمات اللوجستية

نشأ مفهوم اللوجستيات *logistiques* نشأة عسكرية حيث بدأ استخدامه في الجيش الفرنسي عام 1905 بهدف تأمين وصول المؤن والذخائر في الوقت الملائم وبأتمل طريقة ممكنة، حيث كان أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء وما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمي إلى تطبيق

¹ - محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، شركة الجلال للطباعة العامرية، صص 17-

اللوغستيات في مجال الأعمال فيما عرف باسم BUSINESS LOGISTICS حيث تبين من الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن نحو 40% في المتوسط من تكلفة إنتاج أي سلعة في الدول المتقدمة يمكن ردها إلى الأنشطة اللوجستية، ولما كانت معظم الشركات في تلك الدول تستخدم تقنيات إنتاجية متشابهة أصبح من غير الممكن تحقيق الميزة التنافسية أو تعزيزها إلا من خلال خفض تكلفة الأنشطة اللوجستية والتي تتكون من الأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية سواء تلك السابقة على الإنتاج مثل شراء المواد الأولية ونقلها وتخزينها، والتأمين عليها والقيام بالعمليات البنكية اللازمة لها أو الأنشطة التي تتم أثناء عملية الإنتاج كعمليات المناولة الداخلية أو تلك التي تتم بعد الانتهاء من العملية الإنتاجية وتتمثل في التعبئة والتغليف والترويج والتخزين والنقل والتأمين وخدمات ما بعد البيع....الخ.

ولعل أهم ما يميز الأنشطة اللوجستية عن غيرها والتي كانت تتم قبل ظهور هذا المفهوم أمرين: أولهما أن هذه الأنشطة تتم على نحو تكاملي أي تطبق عليها مفاهيم التكامل بهدف الاستفادة من اقتصاديات الحجم ECONOMIES OF SCALE أما ثانيها فإن تلك الأنشطة تتم تحت مظلة نظم المعلومات.¹

الأسباب التي أدت إلى الاعتماد على الخدمات اللوجستية:²

- عدم توافر الموارد البشرية والرأسمالية اللازمة كي تؤدي الخدمات على المستوى المطلوب دولياً.
- عدم توافر الوقت اللازم لتطوير قدرات الشركة في هذا المجال.
- دخول الشركة لميدان أعمال جديد تختلف احتياجاتها اللوجستية اختلافاً جديداً عن الاحتياجات اللوجستية للأعمال التي اعتادت ممارستها.
- تأدية الخدمات اللوجستية من خلال طرف ثالث أفضل اقتصادياً عن العمليات اللوجستية المتكاملة.

المطلب الثاني: الأنشطة اللوجستية:

وتتمثل الأنشطة اللوجستية إلى :³

خدمة العملاء: تعتبر خدمة العملاء الوظيفة الرئيسية الأولى التي تهتم بها المؤسسة، وأن تخطيط للوظائف الأخرى مبني على متطلبات هذه الوظيفة التي بدورها تحتاج الدراسة متطلبات العملاء للقيام بنشاطها بشكل

¹ - زكرياء أحمد عزام، إدارة الأعمال اللوجستية، دار المسيرة للطباعة والنشر، ص 15.

² - زكرياء أحمد عزام المرجع سابق، ص 16.

³ - حشلاف فضيلة، مذكرة أهمية الأنشطة اللوجستية في تنظيم الميناء، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن

باديس، 2014/2015 ص 47-49

أفضل والتي تتمثل في تحديد احتياجات ورغبات العملاء وتحديد استجابة العملاء للخدمة ووضع مستويات خدمة العملاء.

ويقصد بها سلسلة الأنشطة الهادفة لإرضاء العميل والتي تبدأ عادة بطلب الشراء وتنتمي بتوصيل المنتج إلى العميل وفي بعض الاحيان تستمر بخدمة المعدات والصيانة وغيرها من الدعم الفني.

فقد عرف هيكت الخدمة اللوجستية للعميل في معظم المؤسسات كمايلي:

" توفير السرعة والاعتمادية في المنتجات التي يطلبها العميل"

فخدمة العميل ينظر اليها علي أنها عنصر مهم في استراتيجية التسويق حيث غالبا ما يوصف التسويق في اطارته خليط من الأنشطة الاربعة وهي المنتج والسعر والترويج والمكان، حيث يمثل المكان نشاط التوزيع وتمثل هذا العناصر مجتمعة خدمة العميل وذلك من أجل :

- تحديد مدى احتياجات المستهلك.
- تحديد مدي استجابة العميل للخدمة.
- تحديد مستوى خدمة العميل.
- **النقل:** يساعد النقل علي تحقيق الجودة في التسليم من خلال الوسيلة الملائمة وتحديد مساره أو جدولتها كما أنه يساعد عي تخفيض تكلفة النقل عن طريق التفاوض مع المؤسسات والمفاضلة بين امتلاك وسيلة النقل أو استئجارها.
- فعلى المنشأة اتخاذ مجموعة من القرارات الرئيسية الخاصة باختيار وسيلة النقل المناسبة، وترجع أهميتها إلى ارتباط الكفاءة في عمليات النقل بدرجة مباشرة بالوسيلة التي تم اختيارها وبالتالي اختيار وسيلة النقل سيؤثر حتما علي سعر السلعة ووقت وصولها وأدائها وظروف حال وصولها وهذه كلها ستؤثر علي درجة رضا العملاء.
- وفي عملية نقل البضائع للمخازن والتجارة تستطيع الشركة الاختيار بين خمس وسائل النقل:
- السكك الحديدية
- النقل المائي
- النقل بالسيارات
- النقل الجوي
- النقل بالأنابيب
- **التخزين:** ويتمثل التخزين في تحديد سياسات تخزين الخام والمنتجات النهائية التنبؤ بالمبيعات في الأجل القصير وضع استراتيجيات خاصة بوقت الدفع والسحب ومعرفة عدد وحجم وموقع نقاط التخزين ومزيج المنتجات.

وتتناول إدارة المخزون دراسة تخطيط وتنظيم جميع الأنشطة التي تستهدف تدفق المواد والسلع بالكميات والنوعيات المطلوبة بإضافة استلام وفحص المواد والسلع الواردة للمنشأة وتخزينها في أماكن ملائمة لحمايتها من الضياع والسرقة والتلف والتشويه لغاية صرفها للجهات التي تطلبها داخل وخارج المنشأة. والهدف الاساسي من مراقبة إدارة المخزون فهو تحديد الكميات من المواد والسلع التي يجب الاحتفاظ بها لما يضمن الوفاء بالاحتياجات المتوقعة في ادارة التوزيع المادي، وادارة اللوجستيك، بأقل تكلفة ممكنة.

- **تدفق المعلومات وتشغيل أوامر الطلب:** والتي تتضمن الإجراءات المتبعة في المبيعات وأوامر التخزين وطرق نقل وتحويل معلومات معالجة الطلبات قواعد الطلب.

المطلب الثالث: الأعمال اللوجستية ودورة حياة المنتج

لكل سلعة ودورة حياة تتكون من مراحل محددة تختلف فيها ظروف تسويقها وتبدأ حياة سلعة من لحظة تقديمها إلى السوق، ولكن قبل ذلك تمر بمرحلة الابتكار التي تتطلب القيام بدراسات تتضمن ثلاث خطوات:¹

1- خلق أفكار السلع الجديدة حيث يقوم بها قسم البحث والتطوير.

2- فحص السلع المحتملة (المختارة)

3- تقييم السلع المختارة من خلال:

• **مدخل نقطة التعادل:** حيث تحاول الشركة تحديد كمية المبيعات التي تبدأ معها في تحقيق الأرباح، فتختار تلك التي تمكن معها الوصول الى نقطة تعادل بأقل كمية من المبيعات.

• **مدخل القيمة الحالية:** وفيه تقوم الشركة بحساب مجموع التكاليف إنتاج السلعة على مدى كافة دورة حياتها، وكذا الإيرادات المحققة من مبيعاتها على كامل الدورة وتختار السلعة التي تحقق أكبر فارق.

أ - **مرحلة التقديم:** وتتميز بضعف حجم المبيعات، قلة نقاط البيع، اكتفاء المنتج بتقديم نموذج واحد أو عدد قليل من نماذج السلعة لعدم وضوح قطاعات السوق في هذه المرحلة، التركيز في الحملة الإشهارية للسلعة على الطابع التعريفي أي تعريف المستهلك بها، انتهاج السياستين السعريتين إما سياسة السعر المنخفض أو سياسة السعر المرتفع.

ب- **مرحلة النمو:** وفيها يكون المستهلكون قد تعرفوا على السلعة وزاد انتشارها في السوق وتتميز ب:

• إدخال تحسينات على السلعة تجنباً لنقاط الضعف المكتشفة في مرحلة التقديم.

• دخول منتجين جدد إلى جانب إنتاج السلعة وبالتالي زيادة المنافسة.

• تحول المؤسسة من الإشهار التعريفي إلى الإشهار التنافسي.

• نمو حجم المبيعات يكون بمعدلات متزايدة.

• البحث عن منافذ توزيع جديدة لاحتلال أكبر جزء من السوق.

ج - **مرحلة النضج:** نبدأ من الوقت الذي تصبح فيه المبيعات تزداد بمعدلات متناقصة، وتعتبر هذه المرحلة هي الأطول في دورة حياة المنتج وتتميز ب:

• شدة زيادة المنافسة وتشبع السوق (العرض أكبر من الطلب)

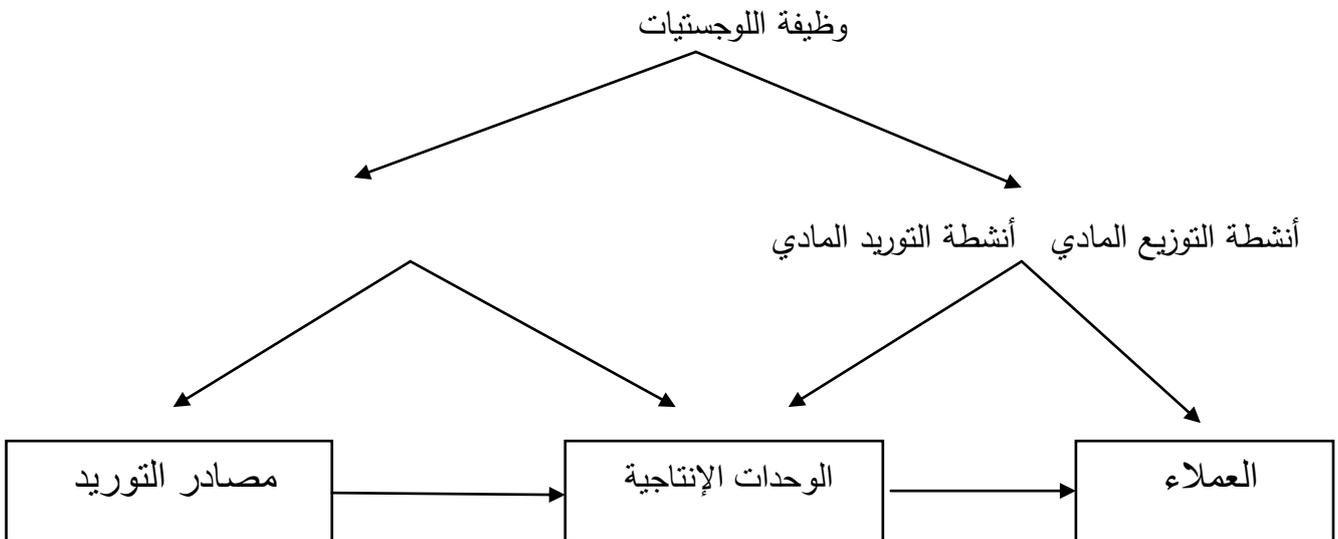
¹ - علي فلاح الزعبي، زكرياء أحمد عزام، إدارة الأعمال اللوجستية، عمان، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، صص 63

- ارتفاع تكلفة التسويق وانخفاض الأسعار إلي الطابع التذكيري.
 - غالبا ما تقوم بعض المؤسسات بمحاولة تطوير بعض جوانب السلعة لتحديد دورة حياتها.
- د-مرحلة التدهور أو انحدارالمبيعات: تبدأ عندما ينعدم معدل نمو المبيعات وبالتالي يميل حجم المبيعات إلي الانخفاض بشكل كبير ومتواضع.

المطلب الرابع: علاقة وظيفة اللوجستيات بالوظائف الأخرى

إن تزايد أهمية نشاط اللوجستيات داخل المنشأة يتطلب إعادة جمع وتنظيم بعض الأنشطة التي كانت تعتبر حتى وقت متزايد ضمن مسؤوليات إدارتي الإنتاج والتسويق إن الهدف الرئيسي لإدارة التسويق هو زيادة إيرادات المنشأة من خلال مجموعة من الأنشطة كالترويجيو بحوث السوق ...أما إدارة الإنتاج فتهتم أساسا بصنع المنتج مع التقليل تكاليف وذلك عن طريق ممارسة المسؤوليات المرتبطة بتخطيط الطاقة الإنتاجية والرقابة علي الجودة والجدولة، ويشغل نشاط اللوجستياتموقعا وسطا ما بين الإنتاج والتسويق كما يظهر في الشكل رقم (1) والذي يوضح تداخل بعض الوظائف والمسؤوليات لذلك نظهر بعض الأنشطة المشتركة Interface activités والتي تتم إدارتها من جانب وظيفة أو أكثر من الوظائف الرئيسة للمنشأة.

الشكل (04): يوضح وظيفة اللوجستيات



المصدر: محمد عبد العليم صابر إدارة اللوجستيات، ص 17.

كما نجد أن أنشطة الشراء وجدولة الإنتاج تخضع بدورها لكل من مجال الإنتاج ومجال اللوجستيات فإدارة الإنتاج تهتم بالحصول علي المواد الخام بالجودة والسعر المناسب كما نهتم بتتابع عمليات الإنتاج والفترة الزمنية الأزيمة لإتمامها، أما أنظمة اللوجستيات فتهتم بكل من مصادر التوريد والتوزيع وبتوقيت عمليتي التوريد و التوزيع، وبالإضافة إلى ما سبق نجد أن تسويق منتجات إحدى الشركات يتطلب الاستعانة

بعدة قنوات للتوزيع بحيث يمكن الوصول الى مختلف قطاعات المستهلكين إلا أن استخدام هذا الهيكل كقنوات للتوزيع سوف يترتب عليه نقل شحنات غير اقتصادية مما يعني ارتفاع تكاليف اللوجستيات، ويعتبر هيكل قنوات التوزيع الذي يتناسب مع أهداف التسويق قد لا يتناسب مع أهداف اللوجستيات.

ويرجع ذلك الى أن هناك في الواقع نوعين من التدفقات يسير كل منها في هيكل مختلف عن الآخر ولكن يتم ذلك داخل الإطار العام لقنوات التوزيع، فالتدفق الأول هو تدفق الجهود التي تهدف الي خلق الطلب والصفقات transaction création أما التدفق الثاني فهو التدفق الخاص بجهود اللوجستيات، ولا بد من تحقيق التنسيق والترابط بين نوعي التدفق بما يؤدي الى إتمام عملية التنسيق بدرجة مرتفعة من الكفاءة. والشكل التالي يبين وظيفة اللوجستيات وعلاقتها بوظائف الإنتاج والتسويق.¹

الشكل رقم (05): يوضح وظيفة اللوجستيات وعلاقتها بوظائف الإنتاج والتسويق.



المصدر: محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، مرجع سابق، ص 20.

¹د. محمد عبد العليم صابر، دار الفكر الجامعي، شركة الجلال للطباعة . العامرية، ص 19

خلاصة الفصل :

تم تناول في هذا الفصل مدخل إلى جودة الخدمة، والتي تعني مدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة وتوقعات المستهلكين، ويتم تقييمها من وجهة نظرهم بالاعتماد على مجموعة من المعايير (الاعتمادية الأمان، المصداقية... الخ)، وقد قَدِّمت عدّة نماذج لتقييم جودة الخدمة، فهناك من اعتبر أن التقييم يكون من وجهة نظر المستهلك، وهناك من اعتبره على أنه يقوم بناءً على إمكانيات المؤسسة الخدمية، بالإضافة إلى الخدمات اللوجستية التي تعد الركيزة الأساسية في العمليات التجارية والتبادلية بين الشركات من توريدات واستيراد وتصدير ونقل البضائع في المنظمات الاقتصادية والتي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية مما ساهم في تزايد الاهتمام بها.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

تجسيدا لما تم تناوله في الجانب النظري على أرض الواقع، تم تحليل كل المعلومات المرتبطة بموضوع البحث لتطبيقها ميدانيا وكانتمؤسسة الإسمنت -تبسة- هي محل الدراسة الميدانية حيث تم دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وكانت كالآتي:

✓ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إسمنت - تبسة - ؛

✓ المبحث الثاني: الطريقة وأدوات الدراسة ؛

✓ المبحث الثالث: عرض نتائج ومناقشتها ؛

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إسمنت - تبسة -

تعتبر صناعة الاسمنت من أهم الصناعات الوطنية، وخاصة في الدول النامية، باعتبارها وسيلة ضرورية لقيامهاكل المشاريع التنموية، وتعد شركة اسمنت تبسة من أبرز المؤسسات على المستوى الجهوي التي تعمل على تغطية احتياجات المنطقة من منتوجها وبجودة عالية، ويهدف التعرف أكثر على هذه المؤسسة فقد تم التعرض لها من خلال ما يلي.

✓ **المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة؛**

✓ **المطلب الثاني: أهمية المؤسسة وأهدافها؛**

✓ **المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.**

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

مؤسسة إسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق والغرب، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق-مصنع الماء الأبيض- ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح مؤسسة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدر 2700000000 دج، ينقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منه 337500 دج وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 200.000.00 دج على النحو التالي:

- ERCE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق ب: 1200 سهم أي بنسبة 60 % ؛

- ERCO مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب ب : 400 سهم أي بنسبة 20% ؛

- ECDE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشلف ب: 400 سهم أي بنسبة 20%؛

- بينما الباقي كان على شكل قرض من - BED - البنك الخارجي الجزائري.

للإشارة فإن مشروع إنجاز هذه المؤسسة هو أحد برامج المخطط الرباعي الرابع (80/67) للتنمية والذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع موادالبناء.

- **التعريف بالمصنع:**يقع مصنع الاسمنت-تبسة- بدائرة الماء الأبيض، يشغل مساحة 32 هكتارا، حيث يتكون من سلسلة إنتاجية قدرتها 525 ألف طن يوميا من الاسمنت، والمصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة، ومعدات ونظم المراقبة، التشغيل، الصيانة، التسيير، ومجهز بحاسوب الكتروني يوفر قيادة أوتوماتيكية، كما يتوفر على تجهيزات إنتاج موزعة ومتسلسلة ومتماشية وفقا لطبيعة الإنتاجية.

ملاحظة: تجدر الإشارة إلى أن مدة إنشاء المصنع هي حوالي 67 شهرا أي خمس سنوات و 7 أشهر من يوم البناء 1990/02/25 إلى غاية 1995/02/11 تاريخ نهاية الأشغال

وكانت انطلاقة المشروع كآآتي:

1994/10/11: تاريخ إشعال الفرن؛

1994/10/14: تاريخ الحصول على أول كلنكار؛

1994/10/16: تاريخ الحصول على مادة الإسمنت لأول مرة؛

1995/03/12: تاريخ توزيع أول كمية من مادة الإسمنت.

المطلب الثاني: أهمية المؤسسة وأهدافها

تعتبر مؤسسة اسمنت تبسة من أهم المؤسسات الوطنية في الاقتصاد، حيث تم انشاء هذه المؤسسة من أجل تغطية الطلب المتزايد على هذه المادة في الصناعة، وهذا نظرا لتغير الظروف الاقتصادية وكبر حجم المشاريع وتوسعها.

الفرع الأول: أهمية مؤسسة الاسمنت

كما تبرز أهميتها أيضا في أن صناعة الاسمنت محليا تحد من تدفق العملة الصعبة التي ستخصص لتغطية الطلب على هذه المادة، حيث وصل الجزء المستورد منها سنة 1985 إلى 8.5 مليون طن، بينما كان الإنتاج الوطني 6 مليون طن بنسبة 45% وتبقى 55% منها مستوردة، أما سنة 1955 أعطى الإنتاج الوطني نسبة 90% وبقيت فقط 10% منها مستوردة ومنه نستنتج أن إنتاج مصنع الاسمنت الماء الأبيض أصبح قادرا على تغطية الطلب بالإنتاج المحلي، بالإضافة إلى أنه يساهم بشكل كبير على امتصاص البطالة وتوفير مناصب الشغل.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة الاسمنت

تتمثل أهداف المؤسسة كما جاء في الوثائق القانونية لها: «إن مؤسسة إسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج، نقل وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية، الخاصة والمرتبطة ارتباطا مباشرا وغير مباشر بمادة الإسمنت». إلى جانب ذلك هناك أهداف أخرى- ظاهرة وضمنية- نجلها فيما يلي:

- تدعيم الجهود الوطني في مجال التشغيل؛
- تصحيح انحرافات المجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي؛
- تغطية العجز-الجهوي خاصة - في مجال الإسمنت ومواد البناء؛
- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة.

الفرع الثالث: إمكانات المؤسسة

ونجملها في الآتي:

حيازة المؤسسة على ثلاثة مقالع: مقلع الحجر الكلسي ويحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الكلس، المقلع الطيني ويحتوي كاحتياطي على 33200 طن من الطين، مقلع الرمل ويحتوي على 9 ملايين طن كاحتياطي.

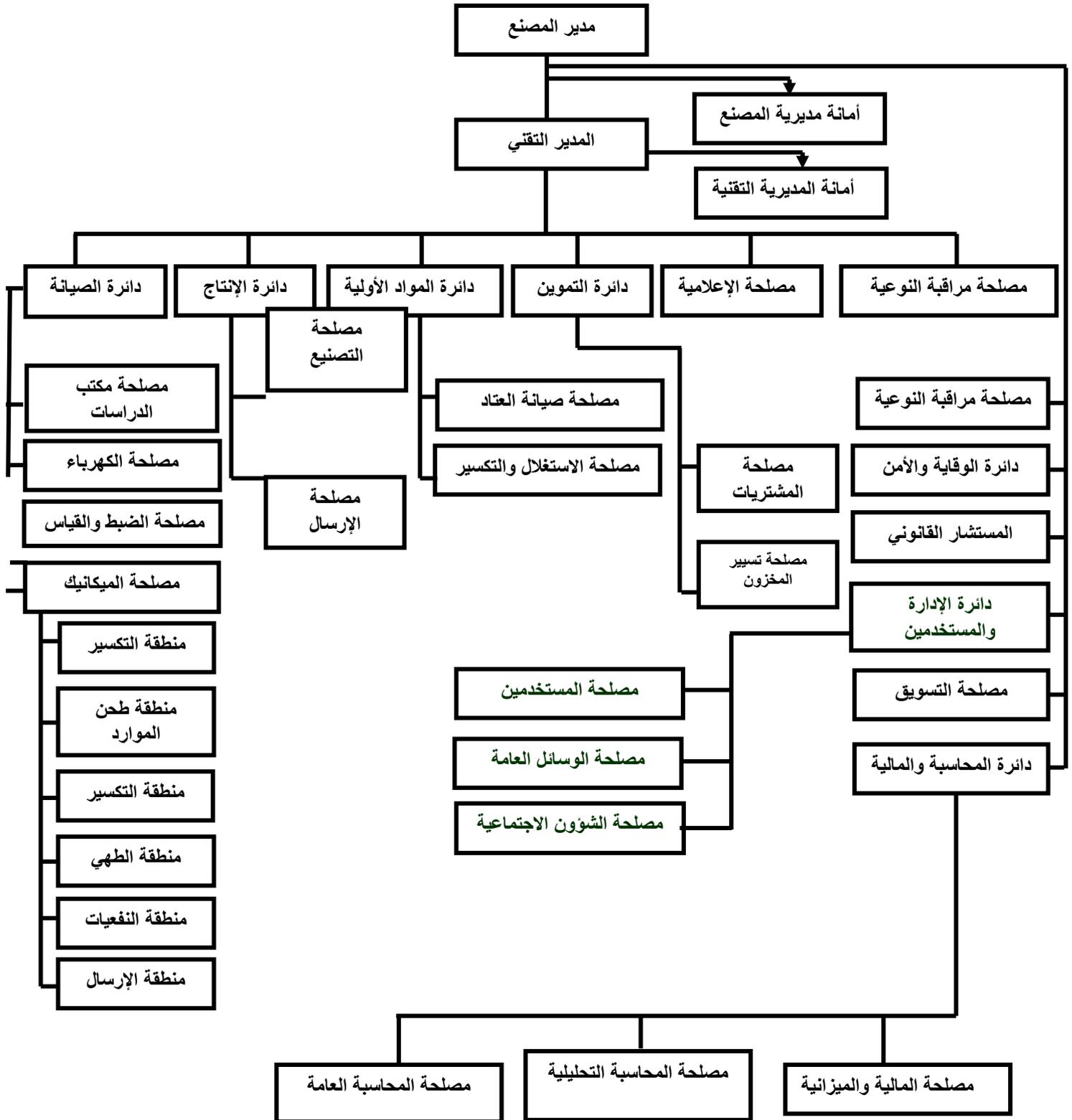
وتعتبر هذه المقالع المصادر الأولية الأساسية لصناعة الإسمنت بالإضافة إلى:

- مادة الجبس وتستخرج من وحدة بئر العائر؛

- الحديد الخام من وحدة منجم بوخضرة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

لمؤسسة اسمنت تيسة كغيرها من المؤسسات الاقتصادية هيكلًا تنظيميًا يعمل على تقسيم الوظائف والمهام الموكلة لكل قسم من أقسامه، حيث أن الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة يحدد بدقة العلاقة الإدارية والوظيفية بين كل الأقسام والشكل الموالي يوضح ذلك.

- **مدير المصنع:** وهو رئيس مديرية المصنع حيث يشرف على مختلف الأقسام والمصالح في المصنع، من بين وظائف هذا القسم، تنظيم، تطوير، ومراقبة سير العمليات، وهي تابعة مباشرة للمدير العام.

- **المدير التقني:** يرأس هذا المسؤول مصلحة مراقبة الفرعية، مصلحة الإعلامية، دائرة الترميم، دائرة المواد الأولية، دائرة الإنتاج، دائرة الصيانة.

حيث أن كل قسم من الأقسام المذكورة أعلاه تنقسم بدورها إلى مصالح توضح في الشكل السابق.

- **دائرة الترميم:** تتفرع منها مصلحة المشتريات حيث تعنى بتوفير كل الاحتياجات الخاصة بدوائر الإنتاج والصيانة... الخ، بالإضافة إلى مصلحة تسيير المخزون، والتي تعنى بمراقبة مستويات المخزون وبرمجة مواعيد إعادة الترميم.

- **دائرة المواد الأولية:** وتنقسم إلى مصلحة صيانة العتاد ومصلحة الاستغلال والتكسير، حيث تتولى هذه الدائرة صيانة التجهيزات التي تتولى عمليات التكسير والتوزيع والطهي.

- **دائرة الإنتاج:** وتنقسم بدورها إلى مصلحتي التصنيع والإرسال، حيث أن من بين مهامها إعداد وتحضير البرنامج الشهري للإنتاج والسهر على تنفيذه من قبل مختلف المصالح، والسهر على التجسيد الفعلي للمخطط السنوي للإنتاج... الخ.

- **دائرة الصيانة:** وتتفرع إلى الكثير من المصالح كما هو موضح في الشكل السابق، مثل مصلحة مكتب الدراسات، مصلحة الكهرباء، مصلحة الضبط والقياس... الخ، وتعمل هذه المصالح فيما بينها لضمان صيانة العتاد وكل التجهيزات في المؤسسة.

- **دائرة الإدارة والمستخدمين:** ولها 3 أقسام هي: مصلحة المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة الشؤون الاجتماعية، وتعنى هذه الدائرة بتسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال منذ التوظيف إلى ما مجال التقاعد، تحضير ودفع الرواتب والأجور الشهرية، وتسيير العطل السنوية الاستثنائية، استقبال طلبات التوظيف... إلخ.

- **دائرة المحاسبة والمالية:** وتنقسم إلى ثلاثة مصالح هي: مصلحة المالية والميزانية، مصلحة المحاسبة التحليلية، مصلحة المحاسبة العامة.

لكن ما تجدر الإشارة إليه هو عدم ظهور قسم التدقيق الداخلي بشكل واضح في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وذلك لأن مشروع إدراجه ضمن هذا الأخير لازال قرارا لم يصادق عليه مجال.

المبحث الثاني: الطريقة وأدوات الدراسة

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عن ما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشتمل مايلي:

✓ **المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة**

✓ **المطلب الثاني: أدوات المعالجة الإحصائية**

✓ **المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية**

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد الإجراءات التالية:

الفرع الأول: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات والموضوعية للإجابة على إشكالية البحث المطروحة، تم

الاعتماد علنا لاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد اشتمل على جزأين أساسيين متعلقين بتغيير الدراسة

ومتغيراتها الفرعية، كما هو موضح في نموذج الدراسة المبيّن في الشكل التالي:

- **المتغيرات المستقلة:** إدارة الجودة الشاملة بكل أبعادها (تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مميزات تطبيق الجودة، وجهة نظر استراتيجية إدارة الجودة).

- **المتغيرات التابعة:** الخدمات اللوجستية

1- **صدق أداة الدراسة:**

يقصد بالصدق الأداة التي تقيس نسبة ثبات متغيرات الدراسة وكذا مدى ارتباطها، ولتحقيق هذا الهدف تم عرض

استمارة الاستبيان في شكلها الأولي لعل مجموعة من الأساتذة المختصين بتقييمية التحقق من صدقها والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع

الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإجابات	لا أوافق إطلاقاً	لا موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبين

بعد أن تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس بهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال

حساب المعدل المتوسط عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر مقياس $(4=1-5)$ ومن ثم حساب المعدل المتوسط

بقسمة المعدل على درجات المقياس $(0.8=5/4)$ نحصل على طول الدرجة (الخلية) الواحدة في المقياس هو (0.8)

يتم بعدها إضافة هذا القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس (تساوي 1)، لتحصل بعدها على الحدود الدنيا

والعليا للدرجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	[1,79-1]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على آراء المختصين.

2- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات التأكد من الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على

نفس عينة الدراسة وفي نفس الظروف، وقد تم اختبار مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات باستعمال

معاملات التوافق ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لجميع فقرات محاور الاستبيان وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

الفقرة	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)
من الفقرة 01 إلى 15	المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)	92.7
من الفقرة 16 إلى 30	المتغير التابع (الخدمات اللوجستية)	95.2
من الفقرة 01 إلى 30	معامل الثبات الكلي	95.7

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من خلال الجدول السابق، أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث تبلغ

معاملات الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة (95.7%)، وهذا مؤشر جيد على ثبات أداة القياس مناسبة لأغراض التحليل.

الفرع الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد الإداريين بمؤسسة الاسمنت-تبسة-، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية وهيا الطريقة الأنسب في حالة وجود تجانس بين أفراد المجتمع، وعدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين المستجوبين، كذلك عدم إهمال العنصر الزمناً والبعد الزمني ومختلف الظروف الأخرى.

- تداول الاستبيان:¹

الجدول رقم (05): تداول الاستبيان

الاستبيانات	العدد	النسبة (%)
الموزعة	45	88.88
التي لم يتم استرجاعها	05	11.12
الصالحة للتحليل	40	100

المصدر: من إعداد الطالبين.

يلاحظ من الجدول السابق، أنه تم توزيع (45) استمارة بما يتوافق مع حجم مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع (40) استمارة، وبعد فرزها تبين أنها ثلاثة (05) منها غير صالحة للتحليل، حيث تم اعتماد (40) استبيان فقط أي نسبة (88.88%)، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

المطلب الثاني: أدوات المعالجة الإحصائية

تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(statistical package for the social sciences)

SPSS وتم إعدادها معالجتها وفقاً لاختباراتها التي تحقق غرض الدراسة، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- معامل الثبات (Cronbach Alpha): وذلك لإختبار مدى الإعتماد على أداة الدراسة.

2- مقاييس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبيان المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

3- إختبار كمولغروف سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov): للتأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

¹ - الملحق رقم (03).

4- مصفوفة إرتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix): لمعرفة العلاقات الترابطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

5- معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.

6- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiplied Linear Regression): لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وكذلك التأكد من صلاحية نموذج الدراسة.

7- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار الفرضية الرئيسية وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

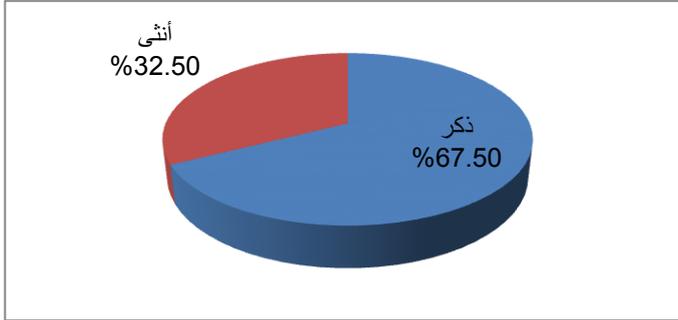
8- تحليل التباين الأحادي (One-way Analysis of Variance): ويرمز له اختصاراً بـ (ANOVA)، هو إختبار يستخدم للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى.

المطلب الثالث : تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

يتناول هذا الجزء وصفا إحصائياً لعينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة في أداة الدراسة والتي شملت:

الفرع الأول: توزيع المبحوثين وفق متغير النوع

الشكل رقم (08): توزيع المبحوثين وفق النوع



الجدول رقم (06): توزيع المبحوثين وفق النوع

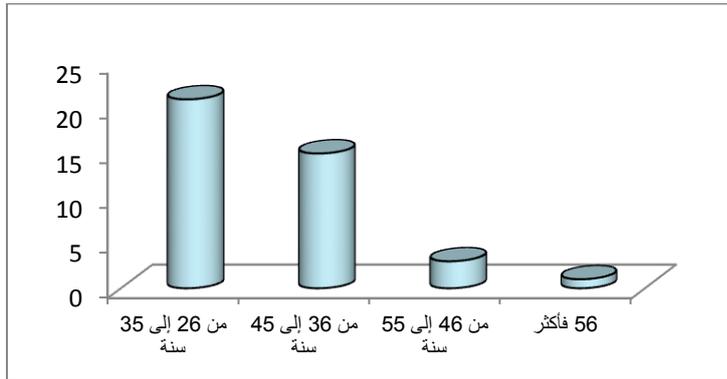
البيان	التكرار	النسبة (%)
ذكر	27	67.5
أنثى	13	32.5
المجموع	40	100

المصدر: تم إعداد هبناء علنتائج التحليل الإحصائي المصدر: تم إعداد هبناء علنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور جاءت أعلى من النسبة الإناث حيث سجلت نسبة الذكور نسبة مئوية قدرت بـ: 67.50%، وسجلت فئة الإناث نسبة قدرت بـ 32.5%، وتعد هذه النسب متقاربة بين الجنسين ويفسر هذا أن العمل في مؤسسة إسمنت تبسة لا يقتصر على فئة الذكور فقط.

الفرع الثاني: توزيع المبحوثين وفق متغير الفئة العمرية

الشكل رقم (09): توزيع المبحوثين وفق الفئة العمرية



الجدول رقم (07): توزيع المبحوثين وفق الفئة العمرية

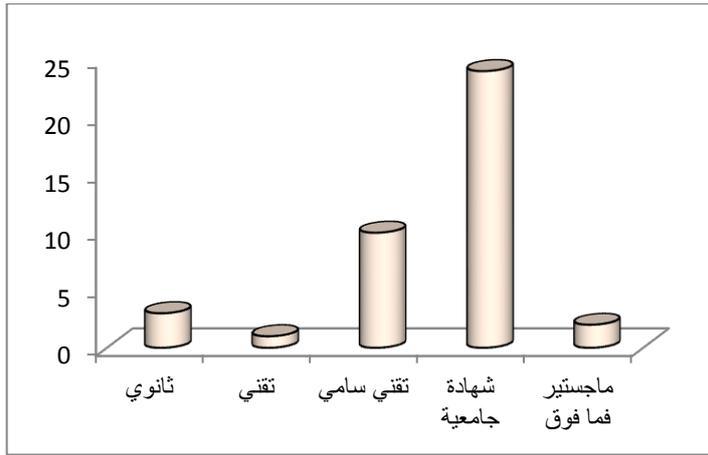
البيان	التكرار	النسبة (%)
من 26 إلى 35 سنة	21	52.5
من 36 إلى 45 سنة	15	37.5
من 46 إلى 55 سنة	3	7.5
56 فأكثر	1	2.5
المجموع	40	100

المصدر: تم إعداد هبناء علنتائج التحليل الإحصائي المصدر: تم إعداد هبناء علنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة هي فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (26 إلى 35 سنة) بنسبة قدرت بـ: 52.5%، لتليها فئة الأفراد الذين تقدر أعمارهم (من 36 إلى 45 سنة) بنسبة قدرت بـ: 37.5% في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (46 إلى 55 سنة)، بنسبة قدرت بـ 7.5%، لتحل في الأخير فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أكبر من 56 سنة بنسبة هي الأضعف والتي قدرت بـ: 2.5%، والملاحظ هنا أن هناك تنوع جيد في المجال العمري لعينة الدراسة يضم فئات شابة يمكن أن بالإضافة المناسبة للمؤسسة.

الفرع الثالث: توزيع المبحوثين وفق متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (08): توزيع الباحثين وفق المستوى التعليمي الشكل رقم (10): توزيع الباحثين وفق المستوى التعليمي



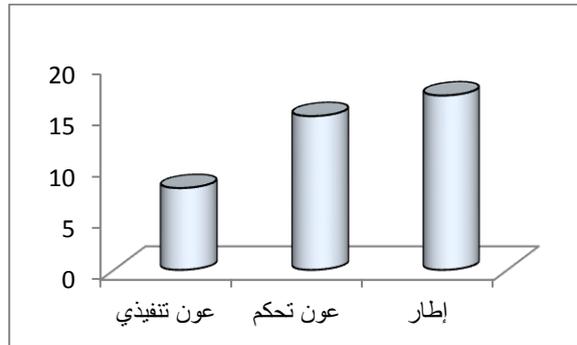
البيان	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	3	7.5
تقني	1	2.5
تقني سامي	10	25.0
شهادة جامعية	24	60.0
ماجستير فما فوق	2	5.0
المجموع	40	100

المصدر: تم إعداد هبناء علين نتائج التحليل الإحصائي المصدر: تم إعداد هبناء علين نتائج الجدول رقم (08)

الملاحظ من الجدول والشكل أعلاه بالنسبة لهذا المتغير أن الفئة الأكثر تكرارا هي فئة المستوى الجامعي بنسبة قدرت مرتفعة قدرت بـ: 60%، لتليها فئة مستوى تقني سامي بنسبة قدرت بـ 25%، وجاءت باقي المستويات متباينة وبنسب ضعيفة كما هي مبينة في الجدول، وهذا يدل على أن المؤسسة تتوفر على كفاءات علمية متنوعة تتطابق مع مناصب المسؤولية، والملاحظ هنا ارتفاع تكرارات المستوى الجامعي ما يمكن أن ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة.

الفرع الرابع: توزيع الباحثين وفق متغير الوظيفة:

الجدول رقم (09): توزيع الباحثين وفق الوظيفة الشكل رقم (11): توزيع الباحثين وفق الوظيفة



البيان	التكرار	النسبة (%)
عون تنفيذي	8	20.0
عون تحكم	15	37.5
إطار	17	42.5
المجموع	40	100

المصدر: تم إعداد هبناء علين نتائج التحليل الإحصائي المصدر: تم إعداد هبناء علين نتائج الجدول رقم (09)

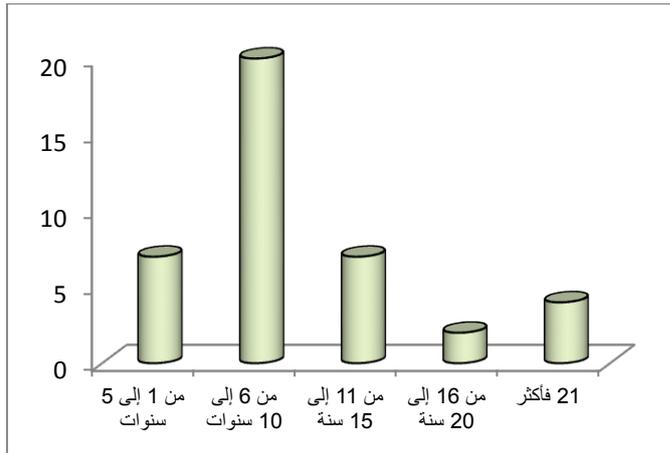
الملاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد الدراسة يشغلون مناصب الإطارات بنسبة قدرت بـ: 42.5%، يليها الأفراد الذين يشغلون مناصب أعوان تحكم بنسبة قدرت بـ: 37.5%، فيما حلت عون تنفيذي في المرتبة الأخيرة بنسبة 20%، ومنه يمكن القول أن هذا التدرج في المناصب يرجع بالأساس للوظائف المتاحة في المؤسسة وفقا لهيكلها التنظيمي وهي تتناسب مع مستواهم الدراسي.

الفرع الخامس: توزيع الباحثين وفق متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (10): توزيع المبحوثين وفق الخبرة المهنية

البيان	التكرار	النسبة (%)
من 1 إلى 5 سنوات	7	17.5
من 6 إلى 10 سنوات	20	50.0
من 11 إلى 15 سنة	7	17.5
من 16 إلى 20 سنة	2	5.0
21 فأكثر	4	10.0
المجموع	40	100

الشكل رقم (12): توزيع المبحوثين وفق الخبرة المهنية



المصدر: تم إعداد هبناء علين نتائج التحليل الإحصائي المصدر: تم إعداده بناء على نتائج الجدول رقم (10)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن الفئة الأكثر تكراراً هي فئة الأفراد الذين يتمتعون بخبرة من (6 إلى 10 سنوات) حيث سجلت هذه الفئة نسبة مئوية قدرت بـ: 50%، لتليها كلا من الفئتين من 1 إلى 5 سنوات) والفئة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة قدرت بـ 17.5% لكل منهما، لتحل في المرتبة الأخيرة الفئة من (16 إلى 20 سنة) بنسبة قدرت بـ 5%، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تتمتع بعامل خبرة مهم ومتنوع يمكن أن يساهم في تحقيق أعلى مهارة وقدرة ما يمكن المؤسسة من تحسين أداءها، ويمكن تفسير تباين هذه النتائج بالرجوع لمتغير الفئة العمرية.

ومما سبق تبين أن أفراد عينة الدراسة أغلبهم فئة الشباب يتمتعون بعامل خبرة مهم كما أن الأفراد علمستوا بالمؤسسة قياداً للدراسة يمتلكون مؤهلات تعليمية جيدة، مما يمكن من تحقيق نتائج الدراسة المراد التوصل لها.

المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

خدمة لأهداف الدراسة وبغية تعزيز نتائجها النظرية، فقد تم الاستعانة بالدراسة الإحصائية لاختبار دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات اللوجستية في مؤسسة الاسمنت -تبسة- عن طريق الاستبيان وأدوات التحليل المرافقة له، وفيما يلي تفصيل هذه الجوانب من خلال:

✓ **المطلب الأول: تحليل متغيرات الدراسة.**

✓ **المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية.**

المطلب الأول: تحليل متغيرات الدراسة

سيتم تحليل هذه المحاور بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد تم استخدام معيار المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

الفرع الأول: تحليل المحور الأول

يتضمن هذا المحور (إدارة الجودة الشاملة) بأبعادها: تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ميزات تطبيق الجودة، وجهة نظر استراتيجية إدارة الجودة.

1- عرض نتائج تحليل البعد الأول (تطبيق إدارة الجودة الشاملة)

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
01	تعد إدارة الجودة الشاملة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات الاقتصادية.	3.85	0.893	موافق	5
02	أصبحت الجودة الشاملة هي العامل المحرك لسلوك العاملين في الأسعار.	3.88	0.791	موافق	4
03	تتوجه الجودة لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل.	4.00	0.847	موافق	3
04	تنشأ الجودة من خلال علاقة تربط المنتج والعملية التي يجب أن تكون عميقة ودائمة.	4.05	0.749	موافق	1
05	تعتبر الجودة الشاملة الهيئة والخاصية الكلية للمنتج (سلعة أو خدمة)	4.00	0.716	موافق	2
1	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور	3.95	0.639	موافق	1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد (تطبيق إدارة الجودة الشاملة) حقق متوسط حسابي (مرتفع) قدر بـ 3.95 وانحراف معياري (0.639)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو (موافق) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة محقق تماما

بمؤسسة الاسمنت -تيسة- حيث تم قياس هذا البعد من خلال (05) عبارات، حيث اتجهت فيها كل العبارات نحو الموافقة، وجاءت العبارات مرتبة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المستوى بلغ (3.95) وهذا ما يعني أن هناك موافقة وبدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد توفر بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة وبنسب جيدة يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف الدراسة.

2- عرض نتائج تحليل البعد الثاني (ميزات تطبيق الجودة)

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد ميزات تطبيق الجودة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
06	للمؤسسة رؤية واضحة للمستقبل التي تتعمل على توفير إرشادات لتعلن أداؤها.	3.77	0.698	موافق	2
07	حرص مدراء الإدارة العليا للمؤسسة على تطوير الرؤية والقيمة الواضحة لتوفير خدمات ذات جودة.	3.70	0.883	موافق	4
08	يتم استخدام إدارة الجودة الشاملة لإدارة أنشطة المؤسسة اليومية.	3.57	0.781	موافق	5
09	يتفهم الموظفون العلاقة بين مهامهم والأهداف والخطط الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.75	0.840	موافق	3
10	تتواصل المؤسسة دائماً مع زبائنهم عن قرب لتحديد وفهم ما يريدون وكيفية تعريفهم للجودة.	4.05	0.783	موافق	1
3	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور	3.77	0.668	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد (ميزات تطبيق الجودة حقق متوسط حسابي (مرتفع) قدر بـ 3.77 وانحراف معياري (0.668)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو (موافق) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن بعد ميزات تطبيق الجودة محقق بشكل جيد بمؤسسة الاسمنت -تيسة- حيث تم قياس هذا البعد من خلال (05) عبارات، حيث اتجهت فيها كل العبارات نحو الموافقة، وجاءت العبارات مرتبة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المستوى بلغ (3.95) وهذا ما يعني أن هناك موافقة وبدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد توفر بعد ميزات تطبيق الجودة بالمؤسسة وبنسب جيدة .

3- عرض نتائج تحليل البعد الثالث (وجهة نظر استراتيجية إدارة الجودة)

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد وجهة نظر استراتيجية إدارة الجودة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
11	يواجه تطبيق إدارة الجودة شتتا التحديا تفي خدمة المؤسسة.	3.55	0.904	موافق	5
12	تعيق السياسات والإجراءات التنظيمية الحالية التطبيق الفعال لإدارة الجودة.	3.55	0.876	موافق	4
13	إن مستوى الخدمات والتحديات الأكبر لتطبيق إدارة الجودة.	3.95	0.597	موافق	3
14	يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة المراقبة والمتابعة.	4.05	0.846	موافق	2
15	زيادة التواصل بين الإدارات والزبائن لمعرفة رغبتهم في المنتجات والخدمات المقدمة.	4.23	0.768	موافق	1
2	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور	3.85	0.570	موافق	2

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد (وجهة نظر استراتيجية إدارة الجودة) حقق متوسط حسابي (مرتفع) قدر ب 3.85 وانحراف معياري (0.570)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو (موافق) وقد حققت العبرة (15) مستوى مرتفع جدا وهذا يدل على أن هناك تواصل فعلي بين الإدارة والزبائن لمعرفة رغبتهم في المنتجات والخدمات المقدمة، وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن بعد وجهة نظر استراتيجية إدارة الجودة محقق بشكل جيد بمؤسسة الاسمنت -تبسة- حيث تم قياس هذا البعد من خلال (05) عبارات، حيث اتجهت فيها كل العبارات نحو الموافقة والموافقة بشدة، وجاءت العبارات مرتبة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

بشكل عام يمكننا القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المستوى يبلغ (3.85) وهذا ما يعني أن هناك موافقة وبدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد توفر بعد وجهة نظر استراتيجية إدارة الجودة بالمؤسسة وبنسب جيدة .

الفرع الثاني: تحليل المحور الثاني (الخدمات اللوجستية)

تناول المحور الثاني أداة الدراسة قياس عنصر الخدمات اللوجستية ويمكن

توضيح نتائجها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (14): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير التابع (الخدمات اللوجستية)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
ط	ف	هـ	ت		

		ي	بي		
16	تمتلك الشركة القدرة على المنافسة في مجال الانقلا اعتمادا على الجودة.	1.030	3.38	موافق	1
17	تهتم الشركة بمطالع العلاقات التجارية مع الزبائن إنشاء شبكة نقل متكاملة.	0.781	3.57	موافق	9
18	تعتمد الشركة على أسطول نقل متكامل يلبي احتياجات الزبائن بجودة عالية.	1.109	3.28	موافق	7
19	تستعين الشركة بفرق من الخبراء الاستشاريين لمتابعة نقل البضائع ومسارها للوصول إلى الزبون بأقل وقت.	1.067	3.30	محايد	4
20	تقوم الشركة بإدارة وسائل النقل لتقديم خدمة النقل في الوقت المناسب.	0.751	3.72	موافق	2
21	تستخدم الشركة المعلومات لأغراض تخطيط عمليات التخزين بطريقة سريعة ودقيقة من أجل تقديم الجودة.	0.960	3.72	موافق	3
22	تختار الشركة مواقع التخزين بشكل يتناسب مع المناطق المحفوظة على صلاحيتها.	0.899	3.75	موافق	12
23	تستغل الشركة الفرص المتاحة لتحسين جودة أنشطة التخزين وإدارة العمليات.	0.911	3.70	موافق	8
24	تقوم الشركة بتوفير الأمن والراحة للزبائن فور وصول البضائع مستوية الخدمة المقدمة.	0.870	3.75	موافق	13
25	توفر الشركة الشروط المناسبة للتخزين.	0.853	3.70	موافق	14
26	تستخدم الشركة أنظمة التوريد الإلكترونية من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية.	1.023	3.32	محايد	19
27	تستجيب الشركة للمتغيرات المتوقعة للزبائن وإدخال التحسينات الملائمة لخدمة التوريد.	0.959	3.55	موافق	10
28	تحدد الشركة آلية التوريد الإلكترونية المحسنة لتقديم عقود توريد بأقل وقت متاح.	0.903	3.57	موافق	6
29	تتم عملية تدفق المعلومات بين العملاء والشركاء على أنظمة توريد الكترونية لتسهيل أوامر التوريد الأسبوعي الشهري.	0.925	3.62	موافق	11
30	تستخدم الشركة منهجية الاتصال الإلكترونية في أنظمة التوريد لخفض دورة الزمن.	0.859	3.67	موافق	18
	إجمالي درجة البعد وترتيبه في المحور	0.721	3.57	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن محور (الخدمات اللوجستية) حقق متوسط حسابي (مرتفع) قدر بـ 3.57 وانحراف معياري (0.721)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المستوى تتجه نحو (موافق) وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن محور الخدمات اللوجستية محقق بشكل جيد بمؤسسة الاسمنت-تبسة-، في حين اتجهت عينة الدراسة نحو (الحياد) فيما يخص العبارتين (19، 26)، وهو ما يدل على أن عينة الدراسة لا تتفق على أن المؤسسة تستعين بفرق من الخبراء الاستشاريين لمتابعة نقل البضائع ومسارها للوصول إلى الزبون بأقل وقت. ولا ترى عينة الدراسة بأن المؤسسة تستخدم أنظمة التوريد الإلكترونية من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية.

بشكل عام يمكننا القول بأن المتوسط الحسابي لهذا المجال بلغ (3.57) وهذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد توفر عامل الخدمات اللوجستية بالمؤسسة عينة الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

سيتمنخلالمايلي اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، التي تقوم على ثلاث فرضيات تتضمن مجملها متغيرا للدراسة المستقلة وتأثيرها على المتغير التابع، والتي تمتصيا عنها بطريقة تستخدم الدراسة، وتتسجم مع الأسئلة الفرعية للدراسة، مع التأكد أو الامنالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

حيث تم اعتماد معامل الاختبار كملجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى اتباع البيانات لتوزيع طبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كلا الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي¹

محاور الاستبيان	محتوى المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig)
المحور الأول	المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)	0.636	0.813
المحور الثاني	المتغير التابع (الخدمات اللوجستية)	0.926	0.358
الاستبيان ككل		0.996	0.410

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

ينتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن (sig > 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة بكل أبعادها (تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مميزات تطبيق الجودة، وجهة نظر استراتيجية إدارة الجودة) مع الخدمات اللوجستية، حيث تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

¹الملحق رقم (03)

($Y = ax + b$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل لإدارة الجودة الشاملة بمختلف أبعادها والمتغير التابع للخدمات اللوجستية، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغيرات التابعة نتيجة للتغير في المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

لجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية¹

المتغير المستقل	أبعاد المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	مميزات تطبيق الجودة والخدمات اللوجستية	814	0.754	0.568	1.664	49.981	0.105
					7.070		0.000
					1.071		0.291

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

ينتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل بمختلف أبعاده على المتغير التابع حيث تبين أنه:

1- الفرضية الرئيسية

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية التالية: أي أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات اللوجستية بمؤسسة الاسمنت -تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.754)، وكان معامل التحديد (0.568)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (1.664) بأن

¹الملحق رقم (03)

تحسين الخدمات اللوجستية بمؤسسة الاسمنت -تبسة- تتأثر بدور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.105)، وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$) وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذو ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين والخدمات اللوجستية بمؤسسة الاسمنت -تبسة-

2- الفرضية الفرعية الاولى

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لرفض :

- الفرضية التالية: أي انه لا توجد علاقة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لميزات تطبيق الجودة في تحسين الخدمات اللوجستية بمؤسسة الاسمنت -تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.754)، وكان معامل التحديد (0.568)، وأظهرت قيمة (t) المقدره بـ: (7.070) بأن تحسين الخدمات اللوجستية بمؤسسة الاسمنت -تبسة- تتأثر بشكل كبير بدور ميزات تطبيق الجودة على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.000)، وهو أقل من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$) وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية التالية:

توجد علاقة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لميزات تطبيق الجودة في تحسين الخدمات اللوجستية بمؤسسة الاسمنت -تبسة-

3- الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية التالية: توجد علاقة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات اللوجستية بمؤسسة الاسمنت -تبسة-

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.754)، وكان معامل التحديد (0.568)، وأظهرت قيمة (t) المقدره بـ: (1.071) بأن تحسين الخدمات اللوجستية بمؤسسة الاسمنت -تبسة- تتأثر بدور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.291)، وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$) وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية التالية:

توجد علاقة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات اللوجستية بمؤسسة الاسمنت -تبسة-

4- الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول

- الفرضية التالية: لا توجد علاقة دور ذو دلالة إحصائية لميزان تطبيق الجودة في تحسين الخدمات اللوجستية بمؤسسة الاسمنت -تبسة-

تم التوصل من خلال نتائج برنامج SPSS أن القيمة الاحتمالية $\text{Sig} \geq 0.291$ ، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.754)، وكان معامل التحديد (0.568)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (1.071) بأن تحسين الخدمات اللوجستية بمؤسسة الاسمنت -تبسة- تتأثر بدور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستواها، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.291)، وهو أكبر من مستوى الثقة ($\alpha \geq 0.05$)

وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية التالية:

لا توجد علاقة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لوجهة نظر استراتيجية إدارة الجودة في تحسين الخدمات اللوجستية بمؤسسة الاسمنت -تبسة-

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية¹

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإنحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
إدارة	الخدمات	0.792	0.620	0.385	4.873	23.750	0.000

¹الملحق رقم (03)

الجودة الشاملة	اللوجستية						
-------------------	-----------	--	--	--	--	--	--

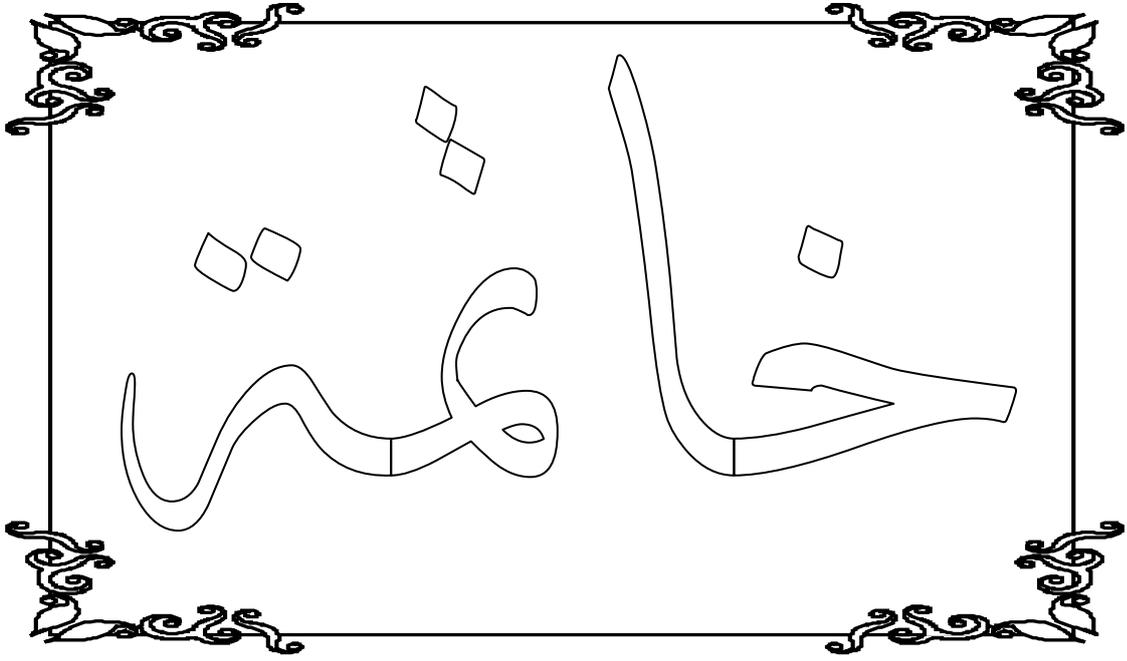
المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

أشارت نتائج التحليل الواردة في الجدول السابق أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (0.385) من التباين الحاصل في تحسين الخدمات اللوجستية، ولاختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين تنتمي للاعتماد على قيمة (F) والتي تساوي (23.750) والذي أظهر نموذج الانحدار بشكل عام أنه ذو دلالة إحصائية عند درجة الحرية (38) وهي دالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة ب: 0.000، وهو أقل من (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية .

أي أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات اللوجستية بمؤسسة الاسمنت -تبسة-.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي حاولنا فيه الربط بين الفصل النظري والفصل التطبيقي ومن خلال الاستبيان الموجه (استمارة الاستبيان) الموجه لموظفي مؤسسة الإسمنت -تبسة- والتي كان الهدف منها ضرورة التعرف دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية ولقد تم تصميم استبيان مكون من متغيرات لمحاور الدراسة قدر العدد بـ 40 استبيان وتم تحليله عن طريق برنامج SPSS ومن اجل القيام بالتحليل الإحصائي تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية متمثلة في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، ومن النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة لها دور في تحسين الخدمات اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.



إن ما نستطيع استنتاجه من خلال بحثنا هذا ان المؤسسة التي تريد المحافظة علي بقائها واستمرارها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة لابد ان تكون لها قدرة على المنافسة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة للمحيط، وتعتبر الجودة أهم وسيلة لجذب الزبائن والمستهلكين، وتعزيز التنافسية للمؤسسة، لأجل ذلك فقد أصبحت مسعي العديد من المؤسسات، وقد لجأت لتعميمها على جميع نشاطاتها ووظائفها بدل التركيز على جودة المنتج النهائي فقط، وذلك بتبني ما يسمى بالجودة الشاملة، كما تلجئ الي اعتماد خصائص تقنية عالمية للجودة في المنتجات التي تقدمها لكي تمكنها من الدخول الي الاسواق العالمية، بإتباع ما يسمى بالموصفات الدولية للأيزو، وهذا ما يبين أهمية كل من الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، وتسعي المؤسسات الاقتصادية الي تطوير الخدمات اللوجستية في ظل التركيز علي الجودة الشاملة التي تعد العنصر الاساسي في العمليات الانتاجية التي تمكن المنتج من المنافسة السوقية وكذا تحقيق الميزة التنافسية وكسب رضا العملاء، وانطلاقا من القسم النظري من البحث الذي حاولنا فيه طرح الأسس النظرية للجودة الشاملة وكذا الخدمات اللوجستية والتي تبين مدى أهميتهما وتأثيرهما في المؤسسات الاقتصادية وإسقاطها علي الدراسات الميدانية التي كانت علي مستوى إحدى المؤسسات الجزائرية مؤسسة الاسمنت (الوحدة التجارية) - تبسة -

وقد كان التركيز منصبا علي أن نجاح المؤسسات في دعم مركزها التنافسي ورفع حصتها السوقية يتوقف بالدرجة الأولى علي دعم الأنشطة اللوجستية وتفعيل ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية. ومن خلال اختبارالفرضيات تبينا أن:

الفرضية الرئيسية: مقبولة حيث بينا انه توجد علاقة دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات اللوجستية بمؤسسة الاسمنت - تبسة -

الفرضية الفرعية الاولى: مرفوضة حيث انه لا توجد علاقة دور ذو دلالة إحصائية لميزات تطبيق الجودة في تحسين الخدمات اللوجستية بمؤسسة الاسمنت - تبسة -

الفرضية الفرعية الثانية: مقبولة حيث أنه توجد علاقة دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات اللوجستية بمؤسسة الاسمنت - تبسة -

الفرضية الفرعية الثالثة: مرفوضة حيث أنه لا توجد علاقة دور ذو دلالة إحصائية لوجهة نظر استراتيجية إدارة الجودة في تحسين الخدمات اللوجستية بمؤسسة الاسمنت - تبسة -

أولا: نتائج الدراسة

ومن أهم النتائج التي توصلنا اليها ما يلي:

- تتمتع المؤسسة بقدرة تنافسية خاصة في السوق الولائية والوطنية، والتي تعود أساسا الي جودة منتجاتها وزيادة حجم تعاملاتها، وبالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها.
- التركيز علي الجودة في جميع الوظائف خاصة الانتاجية منها.
- التحسين المستمر في الخدمات اللوجستية من أولويات المؤسسة لتحقيق جودة منتجاتها .
- نشر الوعي وسط العمال بأهمية تبنى مبادئ الجودة كفلسفة جديدة في المؤسسة يجب احترامها والالتزام بها.
- العمل علي تبنى فلسفة ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.
- تطوير الخدمات من اهتمامات المؤسسة لكسب رضا العملاء وتحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

انطلاقا من النتائج التي توصل إليها الباحث فانه يقترح مجموعة من الاجراءات التي من شأنها تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الخدمات اللوجستية في المؤسسات الاقتصادية ويمكن إجمالها في الآتي:

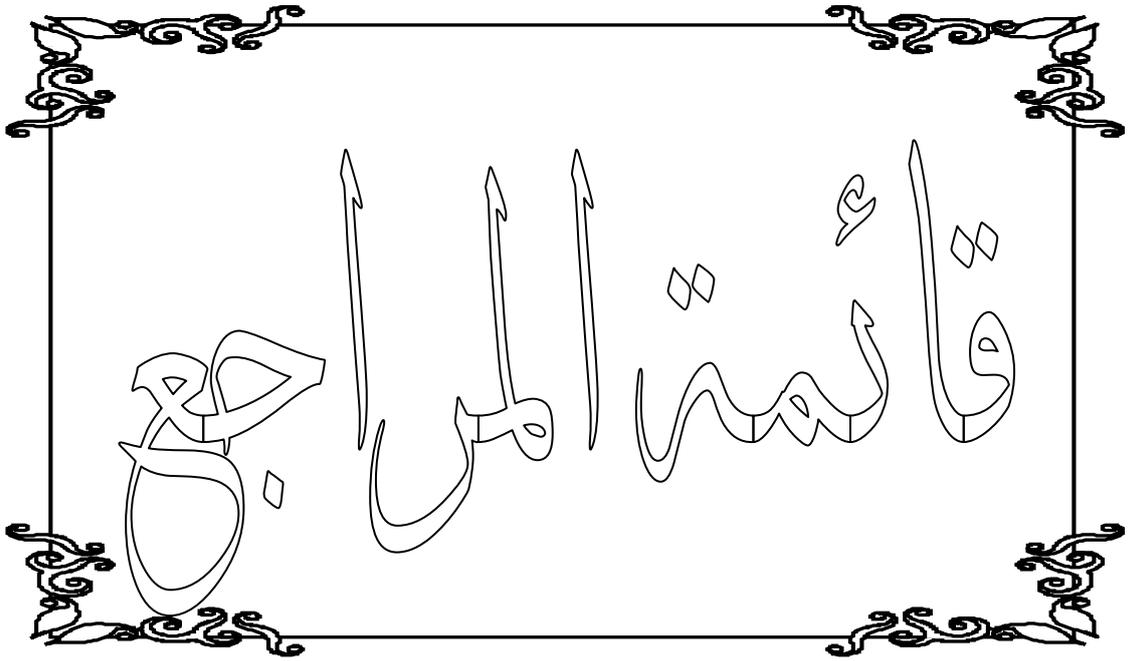
- 1- العمل علي التوعية بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك لتحقيق الفهم الواضح لهذا المفهوم ويتم ذلك من خلال عقد اللقاءات وعمل النشرات المتخصصة وتنظيم المؤتمرات والندوات واللقاءات حول إدائة الجودة الشاملة .
- 2- الدعم الكامل من قبل الإدارة العليا للسعي من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع متابعة تطبيقها والتشجيع علي ذلك .
- 3- استقطاب وتعيين موظفين مؤهلين في إدارة الجودة الشاملة للقيام بمتابعة تطبيق الجودة الشاملة والتنسيق بين مختلف المصالح والمكاتب للتأكيد من القيام بذلك.
- 4- توفير الدعم المادي والبشري والمعنوي الازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع ضرورة عدم استعجال الوصول الي نتائج تطبيقها.
- 5- توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية وأنشطتها لما لها من أثر كبير في تحقيق رضا العملاء ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة.
- 6- العمل علي زيادة الاهتمام بجودة الخدمات والعناصر التي تؤثر عليها وإدخال التحسينات المستمرة لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة.
- 7- زيادة الاهتمام بأبعاد جودة الخدمة من اعتمادية واستجابة وضمن.

8- تخصيص إدارة أو قسم خاص بالخدمات اللوجستية خاصة بالمؤسسات الكبرى للمحافظة علي مكانتها في السوق.

ثالثاً: آفاق الدراسة

ان الدور الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة والخدمات اللوجستية هو زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية ويمكن القول بأن هناك العديد من الأدوار التي تلعبها في جوانب عديدة ومتعددة، فكلما تعمقنا فيها تبين أنها من المواضيع المهمة في المؤسسات الاقتصادية، والتي يمكن اقتراحها كأفاق للدراسة كما يلي:

- 1- أثر الجودة الشاملة علي الخدمات اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية.
- 2- تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية وأثرها علي جودة الخدمات.
- 3- أهمية ادارة الجودة الشاملة ودورها الفعال في تحسين الخدمات اللوجستية.



أولاً: الكتب

- 01 - د. بلية لحبيب ، إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، مصر، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي 2019
ص 09
- 02- د. بهجت عطية راضية، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة ، القاهرة، شركة روابط للنشر
وتقنية المعلومات، ص 19
- 03- حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة، 2000، ص42.
- 04- محمد فريد الحسن، قرارات في إدارة التسويق، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 13.
- 05- مصطفى كمال السيد طائل، معايير الجودة الشاملة، (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة
للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص50. 51
- 06- د. محمد عبد الوهاب العزوازي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، جامعة الاسراء الخاصة 2004/2005
ص 33.
- 07- علي السلمي، الإدارة المصرية ، القاهرة، رؤية جديدة المؤسسة المصرية العامة للكتاب 1979، ص29
- 08- سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة. الفلسفة ومداخل العمل. الجزء الأول، دار المناهج للنشر
والتوزيع، 2010، ص ص265، 266.
- 09- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الزائدة، عمان، الطبعة الأولى، ، دار صفاء للنشر والتوزيع
2003، ص197.
- 10- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001، 2000، عمان، الطبعة الأولى،
دار الثقافة للنشر والتوزيع، ، 2005، ص2.
- 11- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، 2002 ص334
- 12- صلاح الدين حسن السيسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة الايزو،
القاهرة، دار الكتاب الحديث، ط12011، ص203.
- 13- حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية، الإسكندرية، دار
الفكر الجامعي، 2006، ص98
- 14 - محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي،
عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط1 2006 ص30

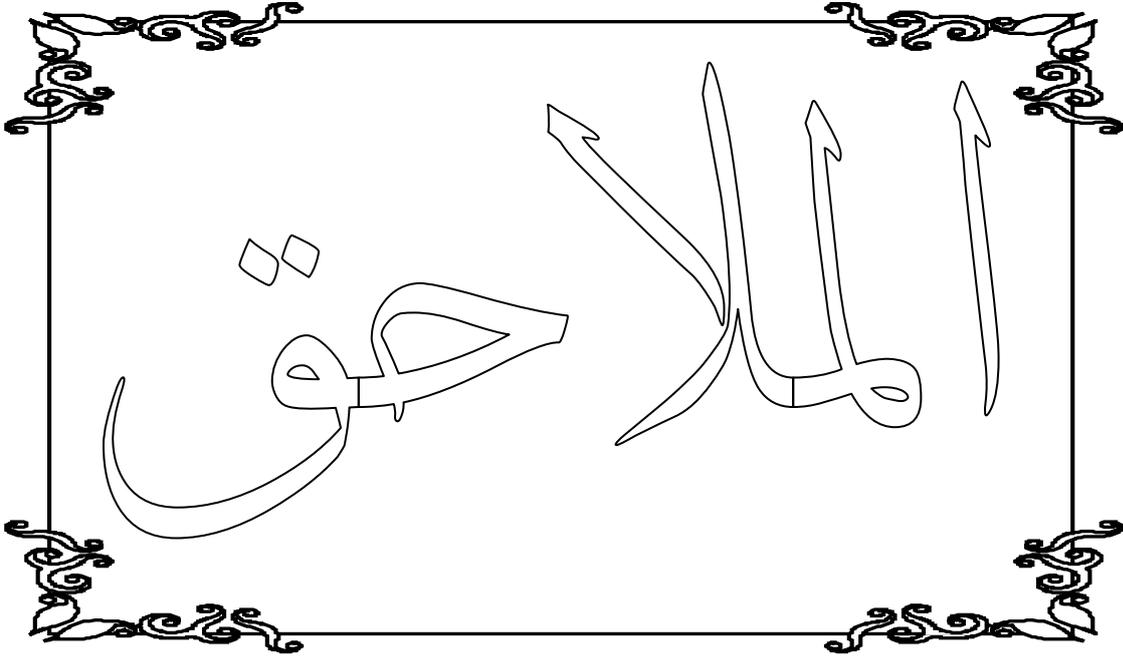
- 15- هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، الاردن، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2005، ص 18
- 16- بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، **تسويق الخدمات**، عمان، دار زهوان للنشر والتوزيع، 2007، ص 43.
- 17- فريد كورتل، **تسويق الخدمات**، عمان، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009، الطبعة الأولى، ص 93.
- 18- قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000**، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، ص 90.
- 19- مأمون الداركة وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة**، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص 143.
- 20- هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، الأردن، دار زهوان للنشر والتوزيع، 2007، ص 32.
- 21- محمد عبد العظيم أبو النجا، **"التسويق المتقدم"**، مصر، الدارالجامعية، 2008، ص 113.
- 22- محمد عبد العليم صابر، **إدارة اللوجستيات**، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، شركة الجلال للطباعة العامرية، ص ص 17 - 18.
- 23- زكرياء أحمد عزام، **إدارة الأعمال اللوجستية**، دار المسيرة للطباعة والنشر، ص 15.
- 24- علي فلاح الزعبي، زكرياء أحمد عزام، **إدارة الأعمال اللوجستية**، عمان، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، ص ص 63 - 64.
- 25- د. محمد عبد العليم صابر، دار الفكر الجامعي، شركة الجلال للطباعة، العامرية، ص 19
- 26- أحمد بن عشاوي، **ادارة الجودة الشاملة**، عمان، الاردن، دار ومكتبة الحامد لنشر والتوزيع، ط1 2013 ص 49.
- 27- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، **ادارة الجودة الشاملة والايزو**، الاردن، مؤسسة الوراقة لنشر والتوزيع ص 141-142.

ثانياً: المذكرات والرسائل

- 30- يوسف حجيماطائي، نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان، الأردن، داراليازور والعلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 78 ميا علي، إدارة الجودة الشاملة مجلة العربية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 22، 200
- 31- فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز - دراسة حالة كلية الاقتصادية جامعة أمحمد بوقرة بومرداس -، مذكرة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2011-2012، ص 26.
- 32- هاني حامد الضمور، بشير عباس العلق، تسويق الخدمات، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص 16.
- 33- شكيك زهرة، حمومناشحنان، مذكرة جودة الخدمة الصحية في المؤسسة العمومية، خميس مليانة، جامعة الجيلالي بونعامة 2015-2016 ص 8-9
- 34- بو عنان نور الدين، " جودة الخدمة وأثرها على رضا العملاء"، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير علوم التسيير فرع التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006-2007 ص 70
- 35- حشلاف فضيلة، مذكرة أهمية الأنشطة اللوجستية في تنظيم الميناء، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2014/ ص 47-49
- 36- صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون - دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة 2007، 2008. ص 43
- 37- منتهى احمد علي ملاح، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا ص 18.
- 38- العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2014-2015 ص 29-30
- 39- داني الكبير نصيرة، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة، سيدي بلعباس، جامعة جيلالي ليابس، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية 2014/2015 ص 44.
- 40- احمد طحطاح، محاضرات في تسويق الخدمات، البويرة، جامعة اكلي محند أو لحاج، ص 05.

ثالثا: المجالات والملتقيات

- 1- ميا علي، إدارة الجودة الشاملة مجلة العربية، سلسلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 22، 2006.
- 2- ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإدارية، مج 25، العدد 02، جوان 1998.



الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الإسم واللقب
أستاذ محاضر -أ-	درار يحيى
أستاذ محاضر -أ-	عمر سعيدان
أستاذ محاضر -أ-	دريس يحيى
أستاذ محاضر -أ-	جدي شوقي



الملحق رقم (02): استمارة الإستبيان
التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي، تبسة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم : علوم التسيير



وزارة

استمارة استبيان

أخي الكريم، أختي الكريمة

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: إدارة أعمال بجامعة العربي التبسي - تبسة، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى معرفة آرائكم حول موضوع: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: مؤسسة الإسمنت -تبسة-.

لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على العبارات بوضع علامة (X) الخانة المناسبة.

كما نحيطكم علما بان إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغاية البحث العلمي فقط .

تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام والتقدير على تعاونكم.

من إعداد الطالبين: تحت إشراف الدكتور: درار يحيى

- ساري يوسف

- هبهوب عبد القادر

السنة الجامعية: 2022/2021

الملاحق

البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بوضع إشارة (X) في الخلية المناسبة والممثلة لشخصكم الكريم .

انثى

ذكر

1- يرجى تحديد النوع

56 فأكثر	55 - 46	45 - 36	35 - 26	25 - 20

2- يرجى تحديد الفئة العمرية

ماجستير فما فوق	شهادة جامعية	تقني سامي	تقني	ثانوي

3- يرجى تحديد المستوى العلمي

إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذي

4- يرجى تحديد الوظيفة

21 فأكثر	20 - 16	15 - 11	10 - 6	5 - 1

5 - سنوات الخبرة

المحور الأول : إدارة الجودة الشاملة

ما مدى تقييمك للعبارات التالية:

موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا اطلاقا	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
					تعد إدارة الجودة الشاملة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات الاقتصادية.	1
					أصبحت الجودة الشاملة هي العامل المحرك لسلوك العاملين بدل الأسعار.	2
					تتوجه الجودة لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل.	3
					تنشأ الجودة من خلال علاقة تربط المنتج والعميل والتي يجب أن تكون عميقة ودائمة.	4
					تعتبر الجودة الشاملة الهيئة والخاصية الكلية للمنتج (سلعة أو خدمة).	5
موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا اطلاقا	مميزات تطبيق الجودة	
					للمؤسسة رؤية واضحة للمستقبل والتي تعمل على توفير إرشادات على أداؤها.	6
					حرص مدراء الإدارة العليا للمؤسسة على تطوير الرؤية والقيم الواضحة لتوفير خدمات ذات جودة.	7
					يتم استخدام إدارة الجودة الشاملة لإدارة أنشطة المؤسسة اليومية.	8
					يتقهم الموظفين العلاقة بين مهامهم والأهداف والخطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	9
					تتواصل المؤسسة دائما مع زبائنها عن قرب لتحديد	10

الملاحق

					وفهم ما يريدون وكيفية تعريفهم للجودة.
وجهة نظر استراتيجية ادارة الجودة					
					11 يواجه تطبيق إدارة الجودة شتى التحديات في خدمة المؤسسة.
					12 تعيق السياسات والإجراءات التنظيمية الحالية التطبيق الفعال لإدارة الجودة.
					13 إن مستوى الخدمات هو التحدي الأكبر لتطبيق إدارة الجودة.
					14 يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة المراقبة والمتابعة.
					15 زيادة التواصل بين الإدارة والزبائن لمعرفة رغبتهم في المنتجات والخدمات المقدمة.

المحور الثاني: الخدمات اللوجستية

موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا اطلاقا	خدمات إدارة النقل
					16 تمتلك الشركة القدرة على المنافسة في مجال النقل اعتمادا على الجودة.
					17 تهتم الشركة بنمط العلاقات التجارية مع الزبائن لأنشاء شبكة نقل متكاملة.
					18 تعتمد الشركة على أسطول نقل متكامل يلبي احتياجات الزبائن بجودة عالية.
					19 تستعين الشركة بفريق من الخبراء الاستشاريين لمتابعة نقل البضائع ومساورها للوصول إلى الزبون بأقل وقت.
					20 تقوم الشركة بإدارة وسائل النقل لتقديم خدمة النقل في الوقت المناسب.
موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا اطلاقا	خدمات إدارة التخزين

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

البيانات الشخصية

النوع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	27	67.5	67.5	67.5
Valide أنثى	13	32.5	32.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

العمرية الفئة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 35 إلى 26 من	21	52.5	52.5	52.5
سنة 45 إلى 36 من	15	37.5	37.5	90.0
Valide سنة 55 إلى 46 من	3	7.5	7.5	97.5
فاكثر 56	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	3	7.5	7.5	7.5
تقني	1	2.5	2.5	10.0
Valide تقنيسامي	10	25.0	25.0	35.0
شهادة جامعية	24	60.0	60.0	95.0
ماجستير فمافوق	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عونتنفذي	8	20.0	20.0	20.0
Valide عونتحكم	15	37.5	37.5	57.5
إطار	17	42.5	42.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الملاحق

الخبرة_سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 إلى 1 من	7	17.5	17.5	17.5
سنوات 10 إلى 6 من	20	50.0	50.0	67.5
سنة 15 إلى 11 من	7	17.5	17.5	85.0
سنة 20 إلى 16 من	2	5.0	5.0	90.0
فأكثر 21	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

معامل ألفا كرونباخ الاجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	40	100.0
Observations Exclues ^a	0	.0
Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.957	30

معامل الفا كرونباخ لإجمالي المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	40	100.0
Observations Exclues ^a	0	.0
Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.927	15

الملاحق

معامل الفا كرونباخ لإجمالي المحور الثاني: الخدمات اللوجستية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100.0
Exclus ^a	0	.0
Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.952	15

المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

البعد الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تعد إدارة الجودة الشاملة مნიბნაჲ اهتمامات الكبر بللمؤسسات الاقتصادية	40	3.85	.893
أصبحت الجودة الشاملة هي العامل المحرر كلسلو كالعاملينيد لا لأسعار	40	3.88	.791
تتوجه الجودة لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل	40	4.00	.847
تنشأ الجودة من خلال علاقة تآزر بظمنتج العميل والتتيجبات تكون عميقة ودائمة	40	4.05	.749
تعتبر الجودة الشاملة هي الهيئة الخاصة الكلية لـ (سلعة أو خدمة) منتج	40	4.00	.716
N valide (listwise)	40		

البعد الثاني: ميزات تطبيق الجودة

Statistiques descriptives

الملاحق

	N	Moyenne	Ecart type
للمؤسسة رؤى واضحة للمستقبل التي تتعامل على توفير إرشادات تلبي احتياجاتها.	40	3.77	.698
حرص مدراء الإدارة العليا للمؤسسة على تطوير الرؤى التي توضحها لوضوح لتوفير خدمات ذات جودة.	40	3.70	.883
يتم استخدام إدارة الجودة الشاملة لإدارة الأنشطة اليومية للمؤسسة اليوم.	40	3.57	.781
يقوم الموظفون بالعلاقة بين مهامهم والأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	40	3.75	.840
تواصل المؤسسة دائماً معزبانها عنقر بلتحدث. يبدو فهمها يرونون كيفية التعرف على الجودة.	40	4.05	.783
N valide (listwise)	40		

البعد الثالث: وجهة نظر إستراتيجية إدارة الجودة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يواجه تطبيق إدارة الجودة تحديات في خدمة المؤسسة.	40	3.55	.904
تعيق السياسات والإجراءات التنظيمية الحالية التطبيق الفعال للإدارة الجودة.	40	3.55	.876
إن مستوى الخدمات هو التحدي الأكبر لتطبيق إدارة الجودة.	40	3.95	.597
يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة المراقبة والتابعة.	40	4.05	.846
زيادة التواصل بين الإدارة والزبائن لمعرفتهم. تهم في المنتوجات والخدمات المقدمة.	40	4.23	.768
N valide (listwise)	40		

المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحور الثاني الخدمات اللوجستية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تمتلك الشركة القدرة على المنافسة فيما لا يقل عن اعتمادا على الجودة	40	3.38	1.030
تهتم الشركة بمطالع العلاقات التجارية مع اعاز بانند لانشاء شبكات متمتامة	40	3.57	.781
تعتمد الشركة على أسطونقلمتكامليبا احتياجا تالز باننجودة عالية	40	3.28	1.109
تستعين الشركة بكثير يقمنالخير اء الاستشاريينا متابعةنقلابضائعومسار هالوصولالنازير ونياقلوقت	40	3.30	1.067
تقومالشركتبادار توسائلنقلتقديمخدمةالنفق لفيالوقتالمناسب	40	3.72	.751
تستخدمالشركةالمعلوماأعراضتخطيطع ملياتالنخزينبتريقعسر يعومدقيقةمنأجلتقديم مالجودة	40	3.72	.960
تختار الشركة كمواقعتلخزينيشكلينتا سيمعاند ومناجلا لمحافظة علىصلاحياتها	40	3.75	.899
تستغل الشركة الفرص المتاحة لتحسينجودةأء شطةالتخزينوإدارة العملفيها	40	3.70	.911
تقومالشركتبتوفير الأمانو الراحةللزباننورف عمستويجودةالخدمةالمقدمة	40	3.75	.870
توفر الشركة الشر وطالمنااسبةالتخزين	40	3.70	.853
تستخدمالشركة أنظمةالتوريدالالكترونية أجلتقديمخدماتأجودة عالية	40	3.32	1.023
تستجيبالشركتلمتغير االموقعمدالزباننو ادخالالتحسيناتالملائمةلخدمةالتوريد	40	3.55	.959
تحدد الشركة آليةالتوريدالالكترونيةالمحسنة للتقديمعقودتوريدياقلو قتمتاح	40	3.57	.903
تتمعمليةتدفقالمعلوما بينالعملاءو الشر كعبد اء علأنظمةتوريدالكترونيةلتسهيلأوامرالت وريدالأسبوعيو الشهر ي	40	3.62	.925
تستخدمالشركت منهجيةالاتصالالالكتروني يفيأنظمةالتوريدلخفضدورهالزمن	40	3.67	.859
N valide (listwise)	40		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاسبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإجمالي	40	3.7192	.57995
N valide (listwise)	40		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور والأبعاد

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الشاملة_ الجودة_ إدارة	40	3.8633	.56487
اللوجيستية_ الخدمات	40	3.5750	.72161
الأول_ البعد	40	3.9550	.63969
الثاني_ البعد	40	3.7700	.66802
الثالث_ البعد	40	3.8650	.57000
N valide (listwise)	40		

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	الإجمالي	_ الجودة_ إدارة الشاملة	_ الخدمات اللوجيستية
N	40	40	40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.0132	2.9133
	Ecart-type	.49395	.63754
Différences les plus extrêmes	Absolue	.058	.090
	Positive	.058	.090
	Négative	-.057-	-.085-
Z de Kolmogorov-Smirnov	.410	.636	.926
Signification asymptotique (bilatérale)	.996	.813	.358

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

نتائج اختبار الفرضيات

– الفرضية الرئيسية (الانحدار البسيط)

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الشاملة_الجودة_إدارة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : اللوجيستية_الخدمات

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.620 ^a	.385	.368	.57348	.385	23.750	1	38	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), الشاملة_الجودة_إدارة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7.811	1	7.811	23.750	.000 ^b
	Résidu	12.498	38	.329		
	Total	20.308	39			

a. Variable dépendante : اللوجيستية_الخدمات

b. Valeurs prédites : (constantes), الشاملة_الجودة_إدارة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.514	.635		.810	.423
	الشاملة_الجودة_إدارة	.792	.163	.620	4.873	.000

a. Variable dépendante : اللوجيستية_الخدمات

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية (الانحدار المتعدد)

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الثاني_البعد	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire ≤ .050, Probabilité de F pour éliminer ≥ .100).

a. Variable dépendante : اللوجيستية_الخدمات

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.754 ^a	.568	.557	.48044	.568	49.981	1	38	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), الثاني_البعد

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	11.537	1	11.537	49.981	.000 ^b
1 Résidu	8.771	38	.231		
Total	20.308	39			

a. Variable dépendante : اللوجيستية_الخدمات

b. Valeurs prédites : (constantes), الثاني_البعد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.506	.441		1.147	.259
1 الثاني_البعد	.814	.115	.754	7.070	.000

a. Variable dépendante : اللوجيستية_الخدمات

الملاحق

Variables exclues^a

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	الأول_البعد	-.233 ^b	-1.664-	.105	-.264-	.556
	الثالث_البعد	-.193 ^b	-1.071-	.291	-.173-	.347

a. Variable dépendante : اللوجيستية_الخدمات

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الثاني_البعد

معامل Anova للبيانات الشخصية والوظيفة

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
النوع	Inter-groupes	4.067	20	.203	.821	.668
	Intra-groupes	4.708	19	.248		
	Total	8.775	39			
العمرية_الفترة	Inter-groupes	5.267	20	.263	.306	.994
	Intra-groupes	16.333	19	.860		
	Total	21.600	39			
التعليمي_المستوى	Inter-groupes	16.100	20	.805	.856	.634
	Intra-groupes	17.875	19	.941		
	Total	33.975	39			
الوظيفة	Inter-groupes	11.892	20	.595	1.019	.485
	Intra-groupes	11.083	19	.583		
	Total	22.975	39			
الخبرة_سنوات	Inter-groupes	28.933	20	1.447	1.213	.339
	Intra-groupes	22.667	19	1.193		
	Total	51.600	39			

الملحق رقم (04): إتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم:/ق.ع.ت.ك.ع.إ.ق.ت.ع.ج.ت/2021

إتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الإتفاقية تضبط علاقات جامعة تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية، وعلوم التسيير

مع المؤسسة :
مقرها في :
ممثلة من طرف :
الرتبة :

هذه الإتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

- 1-
2-
3-

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

Copie
postale
KHECHIA
Administration
Ingenieur

التخصص:
الفترة من : إلى :

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجرى في مصلحة :

الفترة من : إلى :

Acord
for
Journée / Semaine
Durée 09h à 11h

المادة الرابعة :

برنامج التبرص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتبرص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة::

خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتبرص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتبرص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتبرصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

21 نوفمبر 2021

بتبسة في :



ملخص

يتناول البحث دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات اللوجستية في مؤسسة الاسمنت (الوحدة التجارية) لولاية - تبسة - وقد قسم البحث الى الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الاستبيان لجمع البيانات وتحليل النتائج .

تثبت النتائج أن مؤسسة الاسمنت (الوحدة التجارية) لولاية تبسة تقوم بتطبيق متطلبات الجودة الشاملة لتحسين الخدمات اللوجستية في المؤسسة وذلك من خلال التركيز على العمليات والتصميم الفعال للمنتج بهدف تحقيق جودة المنتجات و كسب رضا العملاء ، وكما خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها : التركيز علي الجودة الشاملة كعنصر أساسي في المؤسسة ومدى مساهمتها في تحسين الخدمات اللوجستية ، والعمل علي تحقيق الأهداف والغايات من خلال التركيز على جودة المنتج، وحث مؤسسة الاسمنت علي استمرارية تطبيق متطلبات الجودة الشاملة لما لها من دور في تحسين خدماتها والمحافظة علي مكانتها في السوق .

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، الخدمات اللوجستية، تطبيق متطلبات الجودة الشاملة.

Abstract

The research deals with the role of total quality management in improving logistic services in the cement establishment (commercial unit) in the state of Tebessa The research was divided into theoretical study and field study, and then using the descriptive analytical approach and questionnaire method to collect data and analyze the results. The results prove that the Cement Corporation (commercial unit) of the state of Tebessa implements the requirements of total quality to improve the logistics services in the enterprise, by focusing on operations and effective product design in order to achieve product quality and gain customer satisfaction, The study concluded with a set of recommendations, the most important of which are: focus on total quality as an essential element in the institution and its contribution to improving logistics services, and work to achieve goals and objectives by focusing on product quality, and urging the cement institution to continue applying the requirements.

Keywords: total quality, logistics services, application of total quality.