



جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، والتسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2022

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

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة:

دور استراتيجيات الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة.
دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز تبسة

إشراف الأستاذ:

د. صالح محرز

إعداد الطالبتين:

- مروى قراري
- رحمة فاطمي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. جنينه عمر	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د. صالح محرز	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
د. بن قيراط و داد	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وعرفان

بعد الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى على نعمته وفضله، وأن يسر لنا إتمام هذا العمل المتواضع أتوجه
بجزيل الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى أستاذنا الفاضل الدكتور: صالح محرز لإشرافه على هذا البحث،
الذي لم ييخل علينا بإرشاداته ونصائحه السديدة التي كان لها الأثر البالغ على إتمام هذا العمل.
ولا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة بقبولهم مناقشة هذا العمل
المتواضع والحكم عليها. ولا يمكنني أن أبخل بالشكر لجميع الأساتذة الذين ساهموا ولو بإرشاداتهم في إنجاز هذا
العمل.

وأختتم شكري إلى عمال وإطارات مؤسسة سونلغاز وخاصة السيد: غرايية حمزة على كل ما قدمه لنا
من يد عون.

رحمة، مروى

إهداء

أولاً لك الحمد ربّي على كثير فضلك وجميل عطائك وجودك، الحمد لله ربّي ومهما حمدنا فلن نستوفي حمدك
والصلاة والسلام على من النبي بعده.

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف الخلق أجمعين سيدنا خاتم الأنبياء والمرسلين محمد صل
الله عليه وسلم.

إلى من قال الله في حقهما: ("واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً").

إلى أعز ما أملك وأغلى ما وهبه الله لي في هذه الدنيا، إلى ولي نعمتي ومرشدي إلى طريق النور والذي لا ننسى
فضله ما حيينا، إلى رمز قوتنا وفخرنا أبي وأمي حفظهما الله.

إليهما نقدم كل الامتنان والتقدير وخالص الشكر.

وإلى كل أفراد عائلتنا وأقربائنا كل باسمه.

إلى رفقاء الدرب الصادقين جميعاً.

مروى، رحمة

فهرست المحتويات

شكر وعرّفان

اهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

المقدمة

العامة.....

Erreur ! Signet non من.....

-défini.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لاستراتيجيات الجودة الشاملة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة الشاملة..... 3

المطلب الأول: نشأة وتطور الجودة..... 4

المطلب الثاني: مفهوم الجودة الشاملة..... 7

المطلب الثالث: أبعاد الجودة الشاملة..... 10

المبحث الثاني: ركائز الجودة الشاملة..... 11

المطلب الأول: عناصر الجودة الشاملة..... 11

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة..... 14

المطلب الثالث: مبادئ الجودة الشاملة..... 18

المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية..... 18

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة..... 19

المطلب الثاني: علاقة إستراتيجية الجودة الشاملة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة..... 20

المطلب الثالث: خصوصيات إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات..... 21

الفصل الثاني: الإطار العام للتنمية المستدامة.

المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة..... 26

المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة..... 26

المطلب الثاني: أهداف التنمية المستدامة..... 27

29.....	المطلب الثالث: مؤشرات التنمية المستدامة
31.....	المبحث الثاني: آليات التنمية المستدامة
31.....	المطلب الأول: مبادئ التنمية المستدامة
32.....	المطلب الثاني: معوقات التنمية المستدامة
34.....	المطلب الثالث: أبعاد التنمية المستدامة
36.....	المبحث الثالث: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة
36.....	المطلب الأول: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة
38.....	المطلب الثاني: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة
41.....	المطلب الثالث: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية.

48.....	المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز -
48.....	المطلب الأول: نشأة شركة سونلغاز وتطورها
51.....	المطلب الثاني: تقديم مديرية التوزيع تبسه (سونلغاز)
53.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز تبسه
60.....	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
61.....	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
62.....	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
65.....	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
66.....	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها
67.....	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج ومحاور الدراسة
70.....	المطلب الثاني: تحليل المتغيرات (البيانات) الشخصية للدراسة (للعينة)
74.....	المطلب الثالث: اختبار مدى صحة الفرضيات
80.....	الخاتمة
83.....	قائمة المراجع

فهرست الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
06	مراحل الجودة	01
52	عدد العمال في مديرية التوزيع سونلغاز	02
61	تداول الاستثمار	03
63	مجالات الإجابة على الاستبدانة	04
63	طول خلايا مقياس لكارت الحماسي	05
64	معاملات ارتباط بيرسون بين كل درجة بعد والمحور الأول	06
64	معاملات ارتباط بيرسون بين كل درجة بعد والمحور الثاني	07
65	نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov	08
65	نتيجة اختبار ألفا كروناخ	09
68-67	تقييم إجابات أفراد العينة حول محور استراتيجيات الجودة الشاملة	10
69	تقييم إجابات أفراد العينة حول محور أبعاد التنمية المستدامة	11
71	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	12
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	13
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	14
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	15
75	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط	16
76	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط	17
77	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط	18
78	يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط	19

فهرست الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	علاقة إستراتيجية الجودة الشاملة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة	01
29	الأهداف الشاملة للتنمية المستدامة	02
36	أبعاد التنمية المستدامة	03
43	حلقة ديمينغ وعلاقتها بالإدارة البيئية الشاملة	04
44	نموذج تتابع الاستبعاوات	05
53	المهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز -تيسه-	06
62	نموذج الدراسة	07

فهرست الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
90-88	مخرجات برنامج spss	01
91	قائمة الأستاذة المحكمين	02
95-92	استمارة الاستبيان	03

المقدمة العامة

تمهيد

يعتقد الكثير من أصحاب القرار في المؤسسات أن النجاح يعني عرض السلع والخدمات بشكل أسرع وأرخص ثمناً وأفضل نوعية وتقديم خدمات ما بعد البيع لإرضاء للمستهلك، لكن منذ أزيد من عشرية كاملة استبدلت مبادئ الجودة هذا المفهوم أو الاعتقاد، فبدلاً من الحصول على سلع أو خدمات ذات جودة أو نوعية عالية لغرض كسب قيمة حصة أكبر في السوق، فأصبح الزبون هو سيد الموقف والسوق، والجميع يسعى إلى إرضائه طمعا في زيادة الحصة السوقية التي أصبح يتوقف عليها بقاء واستمرارية المؤسسات، التي تطابق إلى حد ما مجموعة من المواصفات أو الخصائص، فأصبح الاهتمام بالجودة يتم في جميع العمليات والمهام والمراحل بالمؤسسة أو ما يعبر عنه "بالجودة الشاملة".

لقد حققت الجودة الشاملة على مدى العقدين الماضيين من الزمن نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من الشركات العالمية الأمريكية واليابانية والأوروبية وباتت الجودة الشاملة في الوقت الحاضر هي حديث الساعة في أوساط الأعمال، والجامعات ومراكز البحث العلمي، والشركات العالمية على اختلاف أحجامها في كافة أنحاء العالم حيث داخل الأجهزة الحكومية أيضا.

لعل تحقيق الجودة هي إحدى السبل لتجسيد التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية لاسيما أن التوجه الحالي أصبح يهتم أكثر بجودة السلع والخدمات وفقا لخصائص ومواصفات معمول بها عالميا يطلق عليها مواصفات الإيزو، وتتماشى هذه المواصفات حسب رغبات المستهلك وكذا تعمل هذه المواصفات على دعم المحافظة على البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، لكن اعتماد هذه الأخيرة على تحقيق الجودة يفرض عليها الانتقال من المفهوم القديم لها الذي يركز على جودة المنتج النهائي إلى جودة العناصر والمدخلات المستخدمة لإنتاج هذا المنتج وقد أخذت الجودة في ظل هذه التحولات بعدا إستراتيجيا وأساس لفلسفة إدارية جديدة يطلق عليها الجودة الشاملة، أي تعتمد المؤسسة من خلال الدور الاستراتيجي الذي تلبه الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة.

أولاً: إشكالية الدراسة

من أبرز الأساليب التي توجهت الأنظار المؤسسات إليها هي أسلوب الجودة الشاملة، باعتبارها وسيلة فعالة في إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل لتحقيق أعلى جودة، واستخدامها من قبل المؤسسة كجسر تعبر عليه للوصول إلى حلول ومواكبة كافة الظروف الاقتصادية من جهة والقيود البيئية والاجتماعية من جهة أخرى، واكتسابها شهرة تحقق لها ميزة تنافسية تسمح بتوسيع حصتها السوقية وتحقيق تنمية مستدامة. إذ تتلخص إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

— ما واقع تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟

- هل تؤثر إستراتيجيه الجودة الشاملة في البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل تؤثر إستراتيجية الجودة الشاملة في البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في مؤسسة محل الدراسة؟
- هل تؤثر إستراتيجية الجودة الشاملة في البعد البيئي للتنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

بالرجوع إلى الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، قمنا بوضع الفرضية الرئيسية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إستراتيجيه الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة؟

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إستراتيجيه الجودة الشاملة والبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة؟
- الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إستراتيجية الجودة الشاملة والبعد الاجتماعي في مؤسسة محل الدراسة؟
- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إستراتيجية الجودة الشاملة والبعد البيئي للتنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة

ثالثا: أهداف الدراسة

- نسعى من خلال هذا البحث إلى إبراز كيفية تحقيق استدامة للمؤسسات الاقتصادية بالاعتماد على أسلوب إستراتيجية الجودة الشاملة، فالغرض من هذه الدراسة تحقيق جملة من الأهداف نوردتها فيما يلي:
- تسليط الضوء على موضوع الجودة الشاملة كإستراتيجية تعتمد المؤسسة من أجل تحقيق التنمية المستدامة.
 - إبراز مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة وتبيان قدرة اكتساب التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية مكانة لمواجهة كافة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
 - محاولة تشخيص واقع تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة سونلغاز بولاية تبسه وتبيان أساليب ذلك حيث تمكنها من تحقيق التنمية المستدامة.

رابعا: أهمية الدراسة

لقد استحوذ موضوع إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة على اهتمام العالم كله، فعقدت من أجلها القمم والمنتديات العالمية فتتضح أهمية هذا الموضوع من خلال الاهتمام العالمي المتزايد بالقضايا المرتبطة ارتباطا وثيقا بالبشر والبيئة التي برزت بوضوح في المؤتمرات العالمية.

تكمن أهمية الموضوع أيضا في حاجة المؤسسة إلى مواصفات إرشادية تحقق التحسين المستمر من أجل ضمان بقائها واستمراريتها في ظل القيود والحدود التي تفرضها التنمية المستدامة، من خلال تفعيل المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة، وإتباعها لإستراتيجية الجودة الشاملة، وفي ظل الاهتمام المتزايد لتجسيد مفهوم التنمية المستدامة تسعى الكثير من المؤسسات إلى تحقيق هذا المفهوم باعتمادها على الجودة الشاملة والدور الذي

تلعبه كإستراتيجية واعتبارها من بين المحددات الأساسية التي تؤدي على تحقيق التحسين المستمر وتلبية رغبات الزبائن وتأهيل المؤسسات.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

من أهم الأسباب والدوافع لاختيار هذا البحث الذي حددنا له عنوان: دور استراتيجيات الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة نذكر ما يلي:

— الرغبة الشخصية في معالجة مثل هذا الموضوع يقينا بأهميته وكذا ميلونا إلى الاهتمام الشديد بالجودة الشاملة.

— توضيح أبعاد التنمية المستدامة من اجل تحقيق الجودة الشاملة كنظام إداري محكم وفعال.

— توسيع الحاصل العلمي في هذا المجال وتسلط الضوء على الجانب التطبيقي في إحدى المؤسسات الاقتصادية.

— توضيح أهمية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة.

سادسا: منهج الدراسة

بغية معالجة كل الجوانب المتعلقة بدراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا لاختبار صحة الفرضيات السالفة الذكر، والوقوف على دورة إستراتيجية الجودة الشاملة لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة بالاعتماد على مصادر جمع بيانات غير مباشرة كالكتب، المحلات، المذكرات، ومواقع الأنترنت... الخ.

أما دراسة الحالة قد اعتمدنا فيها على الاستبانة المعد خصيصا لجمع هذه البيانات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد جمع المعلومات تم تحليل المعطيات والإحصائيات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، من خلال وضع النماذج واستخدام المقاييس المناسبة.

سابعا: حدود الدراسة

— الحدود المكانية: مستوى مؤسسة سونلغاز تبسه.

— الحدود الزمانية: في الفترة الممتدة من 01 فيفري 2022 إلى غاية 31 مارس 2022

ثامنا: هيكل الدراسة

طبقا للإشكالية العامة للبحث والتساؤلات المختلفة المترتبة على الإشكالية العامة، ومع الأخذ بالفرضيات التي تنطلق منها الدراسة وتطبيقا للمنهج الذي حددناه، فقد قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول كالآتي:

سيتم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي والنظري لإستراتيجيات الجودة الشاملة والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالجودة الشاملة وتطورها التاريخي، وأهميتها وعناصرها ومبادئها وإستراتيجيات الجودة في المؤسسة، مع محاولة توضيح علاقة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية.

أما الفصل الثاني سيتم فيه معالجة الإطار العام للتنمية المستدامة من خلال التعرف على مفهومه وأهدافها وأهم مؤشرات وأبعادها ومعيقات تطبيقها.

أما الفصل الثالث فيتضمن الدراسة الميدانية في المؤسسة الاقتصادية- سونغاز تبســـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــه - حيث سنقوم فيه بتقديم المؤسسة محل الدراسة، وعرض وتحليل البيانات باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS، واختبار الفرضيات الموضحة سابقاً.

وفي الأخير خاتمة تتضمن حوصلة عامة حول موضوع الدراسة بالإضافة إلى أهم النتائج المتحصل عليها من خلال هذا البحث والخروج بمجموعة من النتائج والاقتراحات.

تاسعا: الدراسات السابقة

لقد نالت الدراسات السابقة قسطا وافرا فيما يتعلق بالجودة الشاملة في جانبها النظري والتطبيقي في المؤسسات ككل الجودة إنتاجية أو خدمية، لكن الدراسة التي تربط بين إستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية لم تتناول بشكل تفصيلي لذا نجد لها قليلة جدا، وهذا ما يجعل بحثنا يختلف عن غيره، في حين تم التعرف بشكل تحليلي لإحدى مكونات هذا الموضوع أو إحدى جوانبه المتقاطعة معه.

الدراسات العربية:

1. دراسة بعنوان: دورة إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق الجودة المستدامة في المؤسسة الاقتصادية -

دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية سكيكدة -، إلهام شيلي 2013-2014 مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الاستراتيجي الذي تلعبه الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، ولمعالجة هذا الموضوع تعرضت صاحبة هذه الدراسة في الجانب النظري لتحديد وتعريف مختلف المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة كما تم التعرف إلى كيفية ترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة الشاملة في العمليات الإنتاجية، وكيفية اعتمادها كإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، إضافة إلى ذلك تم التطرق إلى مختلف النماذج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الخاصة بالجودة الشاملة والتي تعمل على التكيف مع الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في إطار التنمية المستدامة.

2. دراسة بعنوان: إدارة الجودة الشاملة - دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة، فتحة

حبشي، 2007 أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة.

هدفت الدراسة الميدانية للتعرف على مدى إدراك الإدارة العليا بوحدة فرمال لصناعة الأدوية بقسنطينة وباقية العاملين لطبيعة وأهمية مفهوم الجودة الشاملة بالوحدة، وكذا تقييم وتحليل فرص تطبيقها بالوحدة، وتحديد مدى توافق إدارة الجودة الشاملة مع عناصر الثقافة التنظيمية بهذه الوحدة.

وقد جاءت النتائج النهائية للدراسة لتؤكد أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لازال غامضا بالنسبة للعاملين، وأن الثقافة التنظيمية السائدة حاليا في الوحدة (بالرغم من بعض الإيجابيات) يوجد بها الكثير من الثغرات والتي لا تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3. دراسة بعنوان: الطاهرة خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة – دراسة حالة: حالة سوناطراك، 2007، رسالة ماجستير كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على الموضوع هام يتعلق بالمؤسسات الاقتصادية والتزاماتها البيئية والاجتماعية بغرض المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال إبراز مجموعة من الإجراءات الطوعية الكفيلة بتحقيق ذلك إلى جانب مراعاة السياسات البيئية الأخرى المعروفة بالسياسات البيئية، كما يهدف إلى إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع لإبراز مدى التقارب والتجارب الذي تخضع به المسؤولية البيئية والاجتماعية في مؤسساتنا الاقتصادية.

توصلت هذه الدراسة إلى أن التنمية المستدامة لا تعتبر مقيدة لنشاط المؤسسة الاقتصادية إذا لم تتجاوز هذه الأخيرة الحجم المسموح به من التلوث، كما أن الأدوات التقليدية للسياسة البيئية هي أدوات رقابية وقائية للاقتصاديات التي تهدف لتحقيق التنمية المستدامة.

كما توصلت الدراسة الميدانية إلى أن مؤسسة سوناطراك لم تع بعد المسؤولية البيئية والاجتماعية بدليل أن هذا الجانب بعد تفحصه غير منظم من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر مفروض عليها نتيجة حجم المخلفات الناتج عن أنشطتها وكان من الفروض أن يكون التزامها اتجاه البيئة والمجتمع طوعيا وثقافيا يراعي المفهوم الشامل للتنمية المستدامة.

الدراسة الأجنبية:

1. دراسة بعنوان:

Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité total, Jérôme l'erat –pytlak, rapporteur : M. Vincent Giard et M. Pierre Lourât, 2002, centre de recherche en gestion EA792, université des sciences sociales, Toulouse I

حاول الباحث الوصول إلى الطريقة الأمثل التي تسمح بالمرور من معيار الأيزو 9001 إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أكد على جملة من العوائق التي تتعرض لها المؤسسات خلال سعيها إلى العمل بإدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يسمح بتفسير فشل هاته الأخيرة وقد حاول الباحث المزج بين النموذج القائم على نظريات المنظمات من جهة والنموذج القائم على إستراتيجية الموارد من جهة أخرى، هذا ما سمح له باقتراح نموذج يسمح بالمرور من معيار الأيزو 9001 إلى إدارة الجودة الشاملة، حيث توصل إلى أنه كلما كان

التصميم الإدارة الجودة الشاملة للتطبيق قلت العراقيل التي تتعرض لها المؤسسة، كما أنه من الأفضل أن تكون العوامل المشجعة على التقييس داخلية من أجل الحد من العراقيل التي تعرض لها المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري

لاستراتيجيات الجودة الشاملة

تمهيد

تعتقد الكثير من المؤسسات أن النجاح يعني عرض سلع وخدمات بشكل أسرع وأرخص ثمناً وأفضل نوعية وتقديم خدمات ما بعد البيع إرضاء للمستهلك، ولكن ومنذ أزيد من عشرية كاملة استبدلت مبادئ الجودة هذا المفهوم أو الاعتقاد، فبدلاً من الحصول على سلع أو خدمات ذات جودة أو نوعية عالية تطابق إلى حد ما مجموعة من المواصفات أو الخصائص، أصبح الاهتمام بالجودة يتم في جميع العمليات والمهام والمراحل بالمؤسسة أو ما يعبر عنه بالجودة الشاملة، أساسها ونقطة البدء فيها الاهتمام بحاجات ورغبات المستهلك، وكيفية إشباعها بل وأكثر من ذلك كيفية خلق رغبة أو حاجة جديدة ثم العمل على تلبيتها لذلك فإن الأمر يتطلب توجيه كل العمليات الداخلية والجهود والموارد نحو هذا الهدف والتنسيق بين مختلف الوظائف والهيئات. إن الجودة كأحد العناصر المهمة لتحسين أداء المؤسسات، فلقد حظيت مع بداية القرن الحادي والعشرين باهتمام كبير في الأسواق العالمية، وأصبحت شروط الجودة الكامنة في خصائص المنتج هي العنصر الأساسي في المفاوضات والتبادلات العالمية، ولم تعد الجودة في الاقتصاد المعاصر تعني تقديم خدمات أفضل وبدرجة أعلى من نظيراتها، بل تعني رضي المستخدمين عن الخدمة مع تحقيق الجودة في المؤسسة ككل لأنها مسؤولية كل فرد وكل قسم بالمؤسسة.

ومن هنا سيتم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال المرور بالنقاط التالية:

- الإطار المفاهيمي والنظري للإستراتيجيات الجودة الشاملة؛
- ركائز الجودة الشاملة؛
- إستراتيجيات الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة الشاملة

تعتبر الجودة سلاح استراتيجي بالنسبة للمؤسسة وذلك لأن تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، ولمعرفة ماهية الجودة، نقوم بتسليط الضوء على مختلف التعاريف المتعلقة بها، وإعطاء لمحة عن مراحل تطور هذا المفهوم، تحديد أهم متطلباتها وكيفية تطبيقها على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: نشأة وتطور الجودة

تشكل الجودة المحور والقاعدة التي تبنى عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيها، لذلك لا بد أن نتعرف أولاً على المعنى الذي يتضمنه مفهوم الجودة.

أولاً: الجودة:

- "الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المؤسسة فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية".¹
- "الجودة يعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادراً من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها".²
- "تعني الجودة تلك المواصفات التي يجب توفرها في المنتج أثناء عملية الإنتاج".³
- "تعريف Radford University على أنها: "الجودة خاصية أو مجموعة تشكيلة من الخصائص التي تميز شيء عن آخر أو السلع التي ينتجها مصنع عن تلك التي ينتجها المنافسون أو المستوى الذي ينتج فيه مصنع معين منتج عن مستوى منتج آخر نتيجة نفس المنتج".⁴
- تعريف شركة بوينغ: "الجودة هي تزويد الزبائن بالبضائع والخدمات التي تتعدى توقعاتهم واحتياجاتهم".⁵ نلاحظ من خلال هذه التعريف، أن نجد الجودة تهدف إلى تحقيق رغبات الزبائن وحاجاتهم بحيث يكون المنتج يفوق توقعاتهم.
- "تعرف جودة السلعة أو الخدمة بأنها مجموعة الجوانب والخصائص المحددة من طرف الزبون، والتي تشبع حاجاته مقابل سعر معطى".¹

¹J-C TARONDEAU : **MARKETING, STRATEGIE INDUSTRIELLE**, ED VUIBERT, PARIS, 1998, p236.

²عمر وصفي عقلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، طبعة أولى، 2001، ص 17

³محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص 19.

⁴عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، طبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 13

⁵خضير كاظم محمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، طبعة أولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010،

- وفي نفس السياق تعرف الجودة على أنها: "إشباع الحاجات أو الخدمات المحددة من طرف الزبائن والمستعملين."²

ثانيا: نشأة وتطور الجودة:

لقد اهتم الإنسان منذ العصور القديمة بالجودة، فلطالما اعتبرت الجودة في السلع والخدمات مطلبا إنسانيا في غاية الأهمية.

ففكرة الاهتمام بالجودة ترجع إلى أكثر من 7 آلاف سنة، وتجسد ذلك في الحضارات الإنسانية المتعاقبة خاصة الفرعونية بحيث ظهر ذلك من خلال الرسوم الموجودة على المعابد المصرية القديمة، بحيث كانت تتضمن عملية فحص ورقابة على الأنشطة الخاصة بعملية بناء وكذلك النقوش الفرعونية بهدف التأكد من مستوى الجودة التي يتم به الأداء.³ بالإضافة للحضارة الفرعونية— فالحضارة اليونانية وحضارة بلاد الرافدين اهتمت بالجودة من خلال بحث العامل عن الدقة والعمل على توفير الخصائص التي تلي رغباته وتشجع حاجاته، اعتبرت الجودة في الماضي جزء من الحياة البشرية والثقافة والتاريخ بحيث هاته الحضارات السالفة الذكر اهتمت بالجودة وبرزت من خلال الهندسة العظيمة والدقة في التصميم.⁴

ومع ظهور الثورة الصناعية وتزايد الاعتماد على الآلة والتوسع الهائل في حجم المصانع ومع الطلب المتزايد على حجم الإنتاج، كان الاهتمام منصب على البحث عن تحسين مستوى الإنتاجية وحجم الإنتاج ولو على حساب نوعية وجودة المنتج، والتي تقع مسؤولية تحقيقها على عاتق المشرف المباشر.⁵

كما أن هذه التغيرات كانت سببا في الحاجة الملحة إلى ممارسات جديدة لإدارة المصانع، ففي صناعة الأسلحة مثلا كانت الحاجة إلى الإنتاج النمطي للأجزاء الذي يضمن التطابق التام بين المواصفات المحددة المنتج، فكان تحقيق الجودة هو السبيل إلى ذلك.⁶

كما أن لظهور حركة الإدارة العلمية الذي تزامن مع هذه المرحلة أثر هو الأخر على مفهوم الجودة خصوصا المراسلات المتعلقة بالتنظيم العلمي للعمل O.S.T، وضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة الرقابة على الإنتاج التي توكل لقسم الرقابة على الجودة من طرف مختصين، وكان الهدف من هذه الوظيفة هو تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لمعاقبته من قبل المفتش

¹Guy laudoyer, **la certification iso9000**, 3eme édition, édition d'organisation, paris, 2000, p 50

²Patrick Lyonnet : **les outils le de la qualité totale, technique et documentation**, 2em ED, paris ,1991, p : 05.

³مأمون سلمان الداركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، طبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 50

⁴Sid kenp.pmp, **Quality management demystified**, The MC grow-hill edition, United states America, 2006, p:3

⁵عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 22.

⁶مأمون الداركة، مرجع سابق، ص 43.

كان هو المسؤول المبني على جودة العمل حسب Taylor.F.¹

لذلك فإن مفهوم الجودة في هذه المرحلة كان يرتبط برقابة الإنتاج ومطابقته المواصفات وكان الهدف منه التفتيش عن عدم المطابقة، وذلك باستخدام وسائل فنية.²

ومع ظهور بحوث العمليات والأدوات الإحصائية تم استخدام العينات الإحصائية ووضع مواصفات نمطية، فقد كان تنميط الإنتاج ومحاولة توحيد إحدى أهم الأسباب التي أدت إلى اللجوء إلى استخدام الأساليب الإحصائية، لاسيما مع استعمال نظرية الاحتمالات دورا في فحص الجودة، وفي استخدام العينات والتي يعود الفضل في تصميمها إلى: H. Roming و H. Doge كما تعد Edwards Deming (رائد الجودة الأمريكية) أبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة وقد قام بنقل أفكاره إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، التي ساعدت على تطور صناعتها وجودتها في فترة الخمسينات.³

وفي سنة 1955 ظهر في اليابان مفهوم جديد للجودة على نطاق واسع ليشمل جميع نشاطات المؤسسة ووظائفها، كفلسفة جديدة ترى أن الوصول إلى مستوى عال من الجودة وتحقيق إنتاج دون عيوب وأخطاء (zéro défaut) يتطلب متابعة شاملة لكافة العمليات بدءا من عملية تصميم المنتج إلى غاية تسويقه وما بعد التسويق،⁴ بحيث تقع مسؤولية تحقيق الجودة على كل فرد في المؤسسة كل حسب موقعه ومستواه التنظيمي، وقد كان من بين المتأثرين بهذه الفلسفة A.V. feigenbaum.

سنة 1961 حيث يرى أن كل أقسام المؤسسة ونشاطاتها معينة بالجودة،⁵ بالتركيز على تسيير الإنتاج بأسلوب تتمكن من خلاله المؤسسة من إنتاج وحدات جيدة وعالية الجودة أولا، قبل أن يكون هذا الأسلوب يسعى لاكتشاف الوحدات المعيبة بعد الفحص، تحت شعار "الجودة من المنبع" حيث يخرج من خلال فلسفته هذه بما يسمى بالمراقبة الشاملة للجودة.

لقد تبنت المؤسسات اليابانية هذه الفلسفة من خلال الاستعانة بتقنيات لكشف الأخطاء قبل وقوعها وانتظام المشرفين للعمال في برامج تدريبية لتحسين الجودة، هذا ظهر مفهوم آخر للجودة سنة 1961 متمثل في حلقات الجودة أو حلقات النوعية (cercles de qualité) الذي تبناه الاتحاد والمهندسين منهم Kaoru Ishikawa، ويقصد بالحلقات النوعية: "جماعات من العمال متكونة من سبعة إلى اثني عشر فرد (عمال،

¹J.C. TARONDEAU : Op.cit. p.232.

²PATRICK LYONNET: Op.cit. p04.

³عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص24

⁴نفس المرجع، ص 25.

⁵PATRICK LYONNET: Op.cit. p04.

مهندسين، رجال، بيع... الخ) تقوم باجتماعات دورية لمناقشة الأمور المتعلقة بالجودة وتحسينها" وقد انتشر هذا المفهوم بين اليابان في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية.¹

وفي العشرية 1970-1980 ونتيجة للمنافسة الحادة التي واجهتها الشركات الأمريكية بالخصوص (شركة IBM بالخصوص التي تعتبر أكبر مصنع للمعدات الآلية والبرمجة على المستوى العالمي) من طرف الشركات اليابانية المتميزة بالمنتجات ذات الجودة العالية والأسعار المعقولة. فقد دفعها ذلك إلى أن تكون أول من تبني مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية، حيث رسمت إستراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية:²

- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه.
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء: الأنظمة والثقافة التنظيمية، والهيكلة التنظيمي، وأساليب وإجراءات العمل... الخ.

هذه الأفكار ساعدت على ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة منذ 1980 إلى يومنا الحالي:³ وكان السبب الأول لظهور هذا المفهوم هو ازدياد حدة المنافسة أكثر فأكثر من قبل الصناعة اليابانية التي غزت الأسواق العالمية، مما جعل المؤسسات الأمريكية تلجأ إلى توسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية، بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، باستخدام أساليب أكثر تطوراً في مجال تحسين الجودة، وجعل أسلوب الجودة أسلوب رقابي يأخذ بعد استراتيجي ويشمل كل عناصر المؤسسة ومراحل نشاطها.

ثالثاً: مراحل الجودة:

ويمكن تناول مراحل الجودة بصفة مختصرة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01): مراحل الجودة

مرحلة 1	مرحلة 2	مرحلة 3	مرحلة 4	مرحلة 5
يفحص الشاري المنتج بعد وصوله إليه نظراً لاهتمامه بالكم والربح السريع.	يفحص المصنع المنتج قبل شحنه للشاري	يقوم قسم الجودة بضبط العمليات	يقوم العاملون بضبط الجودة	الجودة الشاملة

المصدر: غسان طيارة، أكرم ناصر، جرجس الغضبان: الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية، الموقع:

<http://www.Dld.net/net/management/articles/TQM.htm>

سنحاول شرح ما جاء بالجدول بنوع من التفصيل:⁴

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 25

² نفس المرجع، ص 26-27

³ رجال علي وإلهام بجايوي، اللاجودة تكلف باهظاً، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 08، جامعة باتنة، الجزائر، جوان 2003، ص 199

⁴ غسان طيارة، أكرم ناصر، جرجس الغضبان، المرجع سابق، ص: 199.

-المرحلة الأولى: خلال هذه الفترة الزمنية فإن المؤسسة لم تكن تبالي بنوعية منتجاتها، إذ أنها تسوق أي منتج تنتجه، ولو كان مخالفا للمواصفات، لأن الطلب كان يفوق العرض ولا يهتمها كثيرا اتخاذ أي إجراءات تصحيحية عند تسجيل أي عيب في المنتج، إلا إذا تقدم الزبون بشكوى، وقام بإعادة المنتجات المعيبة للمؤسسة، الأمر الذي يحملها أعباء ومصاريف جد معتبرة، خاصة عندما يتمكن منافسيها من إنتاج منتجات بدون عيوب.

-المرحلة الثانية: بدأت المؤسسة خلال هذه الفترة بتفحص المنتج في مرحلته النهائية، أي تقوم بالرقابة النوعية على السلع والخدمات، وقد ساهم ذلك في تقليص شكاوى الزبون، إلا أنها تحمل المؤسسة أعباء أخرى.

-المرحلة الثالثة: ويطلق عليها جودة العملية الإنتاجية، حيث تم فيها تأسيس قسم الجودة في المؤسسة الذي يعمل على مراقبة جودة المنتج أثناء مراحل إنتاجه أي يقوم بضبط العمليات الإنتاجية من آلات ومعدات ومهام، وذلك باستخدام العينات الإحصائية، ولكن المشكل الذي عرفته هذه المرحلة هو صعوبة حصر كل العينات التي سيجرى عليها الفحص، وبالتالي ازدياد طول الفترة الزمنية لحصول أقسام الإنتاج على نتائج الاختبارات، فكان الحل هو تدريب العامل على ضبط العمليات التي ينفذها.

-المرحلة الرابعة: يقوم العامل بنفسه بضبط العمليات التي ينفذها، وهذا ما يساعد على منع الحصول على منتجات معينة، وكشف الانحرافات قبل وقوعها، ولكن الاهتمام بضبط العملية الإنتاجية فقط، قد لا يساعد في تحقيق الجودة لما تنتجه المؤسسة كما ينبغي، وخاصة في ظل تطورات السوق والتنافسية بين المؤسسات لذا كان لا بد أن تشمل هذه الجودة كل وظائف المؤسسة ومجالات نشاطاتها.¹

-المرحلة الخامسة: ويطلق عليها مرحلة الجودة الشاملة، حيث أصبحت الجودة تتعلق بجميع العمليات الداخلية، ومسؤولية كل فرد بالمؤسسة للوصول إلى جودة عالية في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة ومواردها ومهامها من خلال مجموعة من الجهود التسييرية يطلق عليها "إدارة الجودة الشاملة".²

المطلب الثاني: مفهوم الجودة الشاملة

للتعرف على ماهية الجودة الشاملة كان لابد علينا أن نتعرض إلى أهم التعاريف الخاصة بالجودة الشاملة وأهميتها أيضا على أهدافها.

أولا: تعريف الجودة الشاملة:

تعددت مفاهيم الجودة الشاملة نذكر منها ما يلي:

- الجودة معيار للكمال يتم الحكم عليها بمعرفة ما إذا كنا أدينا ما عزمنا على توفيره للخدمة المقدمة أو السلعة المنتجة في الوقت المحدد والمواصفات التي رأيناها تلاءم احتياجات المستفيدين من الخدمة أو سلعة أم لا، بمعنى أننا

¹ نفس المرجع، ص: 199.

² نفس المرجع، ص: 199.

إذا ما تمكنا من جعل المستفيدين سعداء بما قدمنا من خدمة أو منتج سلعي والطريقة التي قدمت بها تلك الخدمة أو ذلك المنتج يمكن قول إننا حققنا الجودة.¹

- وهناك أيضا من يميز الجودة ببعدين هما: البعد الاقتصادي والذي يتعلق بجانب تخفيض أو تثبيت تكاليف الحصول على الجودة، والبعد الاجتماعي: والذي يتعلق بجانب تعبئة وتحفيز الأفراد بالمؤسسة، بجانب إرضاء الزبون، فهذين البعدين يساهمان فيأمثليه طاقة المؤسسة للتحكم في الجودة، والتكيف بسرعة مع محيط متحرك ومتغير.²

- كما تعرف الجودة الشاملة بأنها: "جودة كل شيء، أي جودة عناصر التنظيم والإنتاج وكل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا وإشباع المستهلك".³

- أما ROYAL MAIL فيعرفها بأنها: "الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين".⁴

- أنها على: القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.⁵

- كما عرفت الجودة الشاملة على أنها: "التوافق الدائم للمنتجات والخدمات مع متطلبات العملاء وتطورها بالتحكم في كل أنشطة المؤسسة".⁶

- عرفها L'Afcero على أنها: التسيير والإتقان لأطراف الإدارة بالمؤسسة، فهي مجموعة من المبادئ وأطراف المنظمة ضمن الإستراتيجية العامة، فهي شاملة لتعبئة كامل المؤسسة من أجل تحقيق أفضل رضا للعملاء وبأقل التكاليف.⁷

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الجودة الشاملة مفهوم شامل لكل الوظائف والطرق وهي من ضمن إستراتيجية المؤسسة، هدفها تحقيق رضا العميل.

- عرفت على أنها: "تحقيق الجودة هو نتيجة مباشرة للظروف والعمليات الداخلية والهياكل التي تقوم بها عملية الإنتاج، أما إضافة كلمة الجودة الشاملة هي أن تشمل أوسع معانيها، أي تشمل منتجات وعمليات

¹ عطية محسن علي، الجودة الشاملة والمنهج، عمان، دار المناهج، 2008، ص59.

² رحال علي ولهام بجاوي: الالجودة تكلف باهظا، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، جامعة باتنة، الجزائر، جوان 2003، ص44.

³ علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات للإيزو9000، دار غريب للطباعة والنشر، 1995، ص10

⁴ خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2000، ص75

⁵ عبد العزيز انو نعة وفوزية مسور، إدارة الجودة الشاملة (المفاهيم والتطبيقات)، الإداري العدد 74، الأردن، 1998، ص70

⁶ BOYER Andre et al, **Les Fondamentaux de L'entreprise**, Éditions D'Organisation, 3eme Ed, paris, 2005, p:121.

⁷ Alain Bernillon et Olivier Ceritti, **Implanter et gérer la qualité totale**, Les éditions d'organisation, paris, 1988, p.23.

وأوسط العمل ويرمز لها ب: BIG Q مقارنة بالجودة ذات المعنى الأضيق: LITTLE Q والتي تركز على جودة أحد العناصر وليس جميعها.¹

-فيما يعرفها باديرو Badiru بأنها: مجموعة الإجراءات التي توفر قدرة المنتج، أو الخدمة على إشباع حاجات معينة محددة بذاتها. وهذا يعني أن الجودة تعني أن الجودة تعني أداء العمل على وفق معايير صحيحة من أول مرة من دون أخطاء، أو أنها المتانة والأداء المهني للمنتج.²

وخلاصة القول فإنه يمكن النظر إلى الجودة الشاملة على أنها منهج متكامل لخدمة العميل فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة، بل هي عملية متكاملة تشمل كافة الأنشطة والوظائف على شكل سلسل بحيث أن أي خلل في أي حلقة أو جزء منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الشكلية.

ثانيا: أهمية الجودة الشاملة:

أصبحت إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم المطبقة بالمؤسسات في أغلب بلدان العالم ويرجع ذلك بالأساس إلى نجاح تجارب العديد من المؤسسات خاصة باليابان والدول المتقدمة. ولعل من أهم العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالجودة الشاملة ما يلي:³

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وضرورة إنتاج أفضل السلع بأقل الأسعار.
- التنافس على الصعيد العالمي، حيث أدت العولمة على انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي.
- ازدياد الاتجاه نحو التخصصية.⁴
- تحول بعض الدول النامية إلى دور متطورة صناعيا، مثل دول جنوب آسيا.
- العجز المتواصل في الميزان التجاري لبعض الدول المتقدمة مما دفعها إلى الاهتمام بالجودة.

ثالثا: أهداف الجودة الشاملة

أهداف الجودة الشاملة والتي يلخصها البعض تتمثل في:⁵

¹ محمد عبد العال وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، الطبعة العربية، البيزوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 44

² سلامة عبد العظيم حسين، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، عمان دار الفكر 2004، ص 34

³ علاء فرج طاهرا، إدارة المواد والجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، 2010، ص 136، 137

⁴ التخصصية: أو الخوصصة مصطلح حديث نسبيا، وقد أشارت الكتابات الاقتصادية التي عاجلت التخصصية إلى أكثر من مسمى، فقد قيل "التخصصية أو التخصيص" أو التحول إلى القطاع الخاص، وكلها مفردات تفيد حالة انتقال الملكية من المؤسسات الحكومية (ما يسمى بالقطاع العام) إلى القطاع الخاص.

⁵ عبيد علي أحمد حجازي، اللوجستك للميزة النسبية، منشأة المعرفة، الإسكندرية، 2000، ص ص 27-28.

- تخفيض تكاليف الإنتاج: حيث إن الجودة الشاملة تقوم على نظم تسييري تخطط للإنتاج وفقا لأسس فنية تساهم في تخفيض نسبة عدم المطابقة والوقت والجهد الضائعين وبالتالي تخفيض التكاليف.
- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين: وذلك بإنتاج وتقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات ولحاجات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين مع مسايرة تطوراتها وتغييراتها مع مرور الزمن
- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية: ذلك أن تحقيق الهدفين السابقين للجودة الشاملة، يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة، مع تخفيض الأسعار دون أن يؤثر ذلك على أرباحها، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتحقيقها لميزة تنافسية في سوق.

هذا وهناك من يلخص أهداف الجودة الشاملة في:¹

1. أهداف خارجية: تتمثل في تقديم أفضل السلع والخدمات للزبائن والمستهلكين وتحقيق أقصى إشباع لهم، من خلال تخفيض الأسعار ويتطلب هذا الهدف تحديد الزبائن، والمستهلكين، والاستماع لحاجاتهم، ورغباتهم.

2. أهداف داخلية: وتصنف إلى هدفين:²

أ. اجتماعي: يتمثل في تحقيق المنفعة لأفراد المؤسسة وزيادة إنتاجيتهم من خلال تشجيع العمل الجماعي، وتنمية إحساس الاعتزاز لدى هؤلاء الأفراد بالانتماء إلى المؤسسة وتحفيزهم.

ب. اقتصادي: ويتمثل في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال تحقيق الكفاءة والفاعلية.³

فمن سبق ذكره نستنتج أن الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة تقوم على جملة من الأفكار والأسس تسعى لتحقيق جملة من الأهداف للمؤسسة تساعد على تحقيق التميز تنافسيا، من خلال تحقيق الجودة في كامل وظائف المؤسسة ونشاطاتها ومهامها التي تساعد على تخفيض التكاليف، وتحقيق الإشباع والرضا لكل من أفراد المؤسسة والمستهلكين، بواسطة تلبية حاجاتهم ورغباتهم.

المطلب الثالث: أبعاد الجودة الشاملة

وتمثلت أبعاد الجودة الشاملة فيما يلي:⁴

- الأداء: هو الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة
- الميزات: هي الخصائص إضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان، سهولة الاستخدام، أو التكنولوجيا المتقدمة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 28.

² نفس المرجع السابق، ص 30.

⁴ لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة، أيزو 9000، طبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع، أدرار، الجزائر، 2011، ص ص 40 43.

- الاعتمادية: تشير إلى قدرة المنتج على أداء المرضي تحت ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة من الزمن.
- الصلاحية: هي العمر التشغيلي المتوقع، أي مدة بقاء المنتج أو الخدمة صالحة.
- المطابقة: هي الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو المعايير الصناعية وكذلك تطابق صفات وأداء المنتج أو الخدمة مع الوصف المرفق
- الخدمات المطبقة: تتضمن حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة الإصلاح ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة الإصلاح، كذلك مدى التجاوب مع الزبون مثل اللطف والكياسة في التعامل مع العميل.
- الجمالية: هي مرتبطة بذوق وإحساس العميل من حيث الخصائص المفضلة لديه مثل الشكل، التصميم الصوت، الطعم الرائحة أو الملمس التي بها المنتج أو الخدمة.
- السمعة: تتمثل بالخبرة والمعلومات والانطباعات عن المنتج والتي تتركز حول إدراك الزبون لجودة المنتج وذلك ناتج عن الاسم التجاري أو الإعلانات التجارية.¹

المبحث الثاني: ركائز 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 والخارجية في المؤسسة، وهذا ما يسمى بالجودة الشاملة. هذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: عناصر الجودة الشاملة

إن الجودة الشاملة شملت على العديد من الأساسيات التي تقوم عليها وتبنى عليها إستراتيجياتها، لهذا سيتم التطرق -في هذا المطلب إلى أهم الأساسيات والعناصر المكونة للجودة الشاملة. يوجد العديد من الطرق المختلفة للجودة الشاملة، إلا أن معظمها تشترك في بعض العناصر الأساسية التركيز على العميل، توجه العملية، التحسين المستمر، التفويض و فرق العمل، الإدارة بالحقيقة والقيادة والتخطيط الاستراتيجي، سيتم التطرق لكل عنصر بالتفصيل كالتالي:²

1. التركيز على العميل:

¹ نفس المرجع، ص 44

² جيمس إيفن وجيمس دلين، تعريب: سرور علي إبراهيم، الجودة الشاملة: الإدارة -التنظيم -الإستراتيجية-الطبعة العربية - دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2009، ص41.

تنطلق فكرة التركيز على العميل من مبدأ رضا كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي، حيث لا تقتصر المقصود بكلمة (عميل أو زبون) في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين للمؤسسة فقط، ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضا العملاء أو الزبائن الداخليين، وهم الأفراد العاملين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المؤسسة.

إن كسب رضا وولاء وثقة العميل الخارجي يتوافق على درجة الانتماء وولاء الأفراد داخل المؤسسة للأهداف والسياسات المطبقة، مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بهم، وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية، مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي ويمكن للمؤسسة ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل الخارجي من خلال التعرف الدائم على احتياجاته الحالية والمتوقعة اعتمادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك، مع ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغباته وتوقعاته، وقياس مدى رضائه عن جودة السلع والخدمات المقدمة باستمرار.

2. توجه العملية:

العمل على أن تكون العملية تتابعا لمختلف الأنشطة التي تستهدف تحقيق نتيجة معينة، بحيث تكون العملية إجابة للتساؤل التالي: كيف ينتج العمل قيمة للعملاء؟ تشمل العملية مختلف العمليات المكونة لعملية الإنتاج: مجموعة الأنشطة، العمليات المشمولة على تحول تحويل المدخلات الموارد، رأس المال، المعدات، الطاقة والمخرجات، تدخل ضمن العملية كافة عمليات التشغيل والحفظ والتجميع والموافقة على القروض.

3. التحسين المستمر والتعليم:

يطلق على التحسين المستمر ب: KAIZEN وهي عملية من أصل ياباني مكونة من قسمين: kai يعني التحسين وZen يعني الجودة، وبذلك تعني كلمة الكايزن إحداث تغييرات للأفضل، وقد تم اعتمادا هذا المفهوم من طرف الياباني MASSAKI سنة 1986 في كتابه " الكايزن مفتاح نجاح المنظمات اليابانية " حيث اعتبره مفهوما إداريا شاملا كأساس للتحسين المستمر.¹

كما يعرف بأنه: " فلسفه تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول التدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر يطلق عليه التحسين المستمر وتشمل هذه العملية على المعدات، الطرق، الخدمات والأفراد، وهذا ما يستدعي إلى التغيير النظرة التقليدية التي كانت تقصد الصيانة والإصلاح للحالات التي يصل فيها البعض إلى التعطل والتوقف إلى ضرورة إجراء التحسين والصيانة بشكل دوري ومستمر قبل الوصول إلى حالات التوافق.²

¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومنظمات التأهيل للإيزو 9000، دار عريب للطباعة والنشر، القاهرة 1995، ص 81

² سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2002.

يكون تحسين من خلال إدارة النظم والعمليات، ويتطلب تحقيق مستويات الأداء بطريقة جيدة، يعمل التحسين على تحسين المنتجات وعمليات العمل بالإضافة إلى التعليم. أما بالنسبة لتحسين عمليات العمل، يتطلب امتياز الجودة في عمليات العمل فالتحسينات في العمليات تؤدي إلى التقليل من المعيبات وبالتالي تكاليف أقل.

فالنسبة للتعليم يشير إلى فهم لماذا لم تنجح التغييرات؟ وهو يشمل على أربعة مراحل أساسية: التخطيط تنفيذ الخطط، تقديم التقدم ومراجعة الخطط بناء على نتائج التقييم، إن التدريب والتعليم نقطة أساسية في الجودة الشاملة بحيث التدريب يعتبر وسيلة لتنمية إمكانات العاملين ضمن وظائفهم بما يحقق الإنجاز الأمثل فهو يحتل أهمية متميزة لأن سلسلة من الأنشطة المنظمة لتعزيز معرفة العاملين، حيث يؤدي التدريب والتعليم إلى تأهيل الأداء الفعال وحل مشاكل متعلقة بالجودة الشاملة.¹

4. التفويض وعمل الفريق:

يعتمد نجاح المؤسسة بصورة دائمة على معرفة قوة العمل وتحفيزها، ويتواجد هذا من خلال التفويض وعمل الفريق، فالتفويض ببساطة إعطاء الناس السلطة لاتخاذ القرارات بناء على ما يشعروا ويتحكموا في عملهم يمكن النظر إلى عمل الفريق بثلاث طرق:²

- رأسي: بين الإدارة العليا والعاملين في المستوى الأقل.
- أفقي: عمل الفريق في مجموعات عمل وعبر خطوط وظيفية.
- بين المنظمات: الشراكة مع الموردين والعملاء.

5. الإدارة بالحقيقة:

يجب على التنظيمات أن تقيس الأداء لأن ذلك يدعم البيانات والمعلومات التحليل على كافة مستوى المؤسسات، وان توفر الإدارة مجموعة من المقاييس والمحددات الشاملة المرتبطة بمتطلبات أداء العميل، وهذا الضبط كل أنشطة الشركة مع أهدافها.

فالإدارة بالحقيقة تعتمد على القرارات الناجمة على خلفية قوية من المعلومات والحقائق والدراسات الواقعية، والتخطيط السليم وتحديد الأهداف الواقعية وسبل تحقيقها وحل المشكلات من خلال تحديد الأسباب الجذرية واقتراح أنظمة جديدة لتفادي الأخطاء نفسها بالمستقبل.³

6. القيادة والتخطيط الاستراتيجي:

¹ زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة في عينه من المصارف التجارية الفلسطينية-مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 25، أريحا، فلسطين، 2011 ص88

² نفس المرجع السابق، ص 89

³ محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة -دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية-مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 17 العدد2، السعودية نوفمبر 2011، ص 16.

تكون القيادة للجودة من مسؤولية الإدارة العليا، لهذه الأخيرة دور كبير في تحقيق الجودة الشاملة من خلال عملية التخطيط ومراجعة لأداء المؤسسة.

تكون الجودة الشاملة عاملاً رئيسياً في عمليات التخطيط الاستراتيجي وتحليل المنافسة، بحيث لا بد أن يكون التخطيط الاستراتيجي دافعاً لامتياز الجودة وذلك من خلال التنظيم والحاجة إلى معرفة توقعات العملاء وفرص المشاركة والأعمال وتطور المتطلبات التشريعية والتغيرات الإستراتيجية للمنافسين.¹

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الجودة الشاملة

حتى يتحقق أو ينجح تطبيق العناصر المذكورة سابقاً للجودة الشاملة، لا بد أن توجد متطلبات لتحقيق فعال لته العناصر، سيتم ذكرهم في هذا المطلب. إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتبني تنفيذه في عمل المؤسسة الخدمية أو الإنتاجية يقتضي توفر عدد من المتطلبات الأساسية التي تلزم عمل المؤسسة، وتوفر فرص نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها ويمكن الحديث عن هذه المتطلبات فيما يلي:²

1. تبني ثقافة الجودة في المؤسسة

إن إدخال إي مبدأ جديد في عمل المؤسسة يقتضي إعادة تشكيل ثقافتها بطريقة تؤدي إلى قبول التجديد والإيمان من جميع العاملين ببرنامج الجودة الشاملة وإدراك أهميتها وفوائدها لاسيما أن ثقافة الجودة تختلف جوهرياً عن ثقافة التقليدية للعمل الإداري، إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقتضي توفير البيئة الملائمة والمناخ الذي يساعد على توفير فرص الإبداع والتحسين من خلال المشاركة الفعالة من الموظفين والعاملين في المؤسسة فضلاً عن تأهيلهم علمياً ومهنيًا لتطبيق البرنامج الجديد.

2. نشر مفاهيم الجودة الشاملة

والترويج لها قبل البدء بتطبيق المفهوم لضمان تقبل العاملين المفهوم الجديد وعدم رفضه، فضلاً عن تعرف المعوقات التي قد تعرقل تطبيق المفهوم الجديد وعدم رفضه، فضلاً عن تعرف المعوقات التي قد تعرقل تطبيق مفهوم لكي تتم مراجعتها والتصدي لها ويمكن نشر مفاهيم الجودة والترويج لها عن طريق المحاضرات، والندوات، والمؤتمرات، والدورات التدريبية التي يديرها خبراء في الجودة الشاملة.

3. نظام التوثيق:

من المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وضع نظام توثيق يتضمن الوثائق والبيانات اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بما فيها:³

- سياسة الجودة الشاملة.
- أهداف الجودة الشاملة.

¹ حيزر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص102.

² محسن علي عطية، الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2009، ص ص 88، 87.

³ مرجع نفسه، ص 87.

— دليل الجودة الشاملة.

— توثيق الإجراءات الخاصة بعمليات نظام الجودة، وضبط السجلات، والتدقيق الداخلي، وضبط الجودة، والإجراءات الوقائية والإجراءات التصحيحية وكل ما يلزم عمل المؤسسة من بيانات مع الحرص على سهولة الوصول إلى هذه الوثائق والتعامل معها لأغراض تخطيط العمل وتنفيذه وتقويمه.

4. التعليم والتدريب:

لغرض نجاح العمل بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد من إخضاع العاملين والموظفين في المؤسسة إلى دورات تعليمية وتدريبية مستمرة لغرض مواكبة التطوير والتحسين المستمرين اللذين يتطلبهما تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية، أما من دون تدريب العاملين وتحديد معلوماتهم وتنمية مهاراتهم فإن مشروع الجودة سيؤول إلى الفشل لا محالة.¹

إن الغرض من تدريب وتعليم المشاركين بالبرنامج تمكينهم من تعرف أساليب التطوير والتحسين ومن الجدير بالذكر أن هذا التدريب ينبغي أن يمتد إلى الهيئة الإدارية والمشرفين وجميع فئات العاملين، وأن يلي متطلبات عمل كل فئة من هذه الفئات، ومن بين الموضوعات التي ينبغي أن يتناولها برنامج التدريب:²

- أهمية الجودة والحاجة إليها في ظل المنافسة المحلية والعالمية.
- أدوات تطبيق الجودة ومستلزماتها.
- الأساليب والمهارات اللازمة لتطبيق الجودة.
- أساليب التخطيط وجمع البيانات وتحليلها.
- أساليب تحديد المشكلات والوقاية منها ووضع الحلول الملائمة.
- مبادئ القيادة واتخاذ القرارات.
- التعامل مع الأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء والجودة.

5. التزام الإدارة وتبنيها تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة تمثل حجر الزاوية في المؤسسة الإنتاجية والخدمية فلا بد من التزامها بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وتبنيها عملية التحسين المستمرة من خلال تأكيدها أهمية تلبية متطلبات المستفيدين ووضع سياسة الجودة، وأهدافها ومراجعيه نظام الجودة بشكل دوري، وتأكيدا من توافر الموارد اللازمة لتطبيق النظام بفعالية، ومتابعة عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم.³

¹ المرجع نفسه، ص 87.

² المرجع نفسه، ص 88

³ المرجع نفسه، ص 88.

6. فرق العمل

إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح الجودة الشاملة، من منطلق أن فرق العمل الجماعي تعد وسيلة مهمة لإدماج العاملين بالمنطقة، والسبب في ذلك ناتج عن القول " أنك مهما كنت كبيراً أو متمكناً في التنظيم فإن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك، إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحداً وشاملاً، كما أن فشلها كما لو كانت عاطلاً عن العمل".

يتم تأليف فرق العمل بحيث تتكون كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو من يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع.

ولما كانت هذه الفرق ستقوم بتحسين للجودة، فيجب أن يكونوا من الأشخاص أو العاملين الموثوق بهم، ولديهم الرغبة والاستعداد للعمل التطويري، شريطة أن يعطوا الصلاحية والمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها، للوصول إلى نتائج مرجوة من فرق العمل الجماعي، إن آلية العمل لهذه الفرق يجب أن تقوم على المبادئ التالية:¹

- أ. تشجيع التعليم المشترك ونشر ثقافة المعرفة بين هذه الفرق (مجموعة العاملين المحترفين).
- ب. إشعال روح التعاون بين المجموعة المحترفة مع خلق المناخ التنظيمي المناسب لهذه الفرق.
- ت. تطوير فاعلية التغذية العكسية بحيث يكون هدفه معرفة ما يدور في الهيئة الخارجية أو (اللقاءات المباشرة مع العملاء - الاطلاع على الدراسات الميدانية - التعرف على المنظمات والشركات المنافسة).

7. عملية التشجيع والتحفيز العاملين:

إن عملية تقدير الأفراد مقابل قيامهم بعمل عظيم، سوف تؤدي حتماً إلى تشجيعهم، وزرع الثقة في نفوسهم، وتدعيم هذا الأداء المرغوب فيه، وهذان التشجيع والتحفيز لهما الدور الأكبر في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة واستمراريته، إذا أن استمرارية البرنامج في المنظمة يعتمد اعتماداً كلياً حماس ورغبة المشاركين في التحسين، لذا يتطلب الأمر تعزيز هذا الحماس عن طريق الحوافز المناسبة التي تتراوح ما بين المكافأة المالية وشهادات التقدير والميداليات أو التكريم أمام جموع العاملين بالمنظمة.²

وإجمالاً يتعين على المنظمة تبني برنامج للحوافز ذو فعالية ومرونة بحيث يخلق جواً من الثقة والتشجيع والشعور بالانتهاء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إلى العاملين في تطبيق البرنامج.³

8. تحقيق رضا المستفيد الخارجي والمستفيد الداخلي الخدمة أو المنتج من خلال تعرف احتياجاتهم بشكل دقيق ووضع المعايير اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات.

¹ المرجع نفسه، ص 89

² المرجع نفسه، ص 89.

³ مصطفى كمال السيد طابيل، معايير الجودة الشاملة: الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 92، 93.

9. تحقيق رضا المستفيد الخارجي والمستفيد الداخلي الخدمة أو المنتج من خلال تعرف احتياجاتهم بشكل دقيق ووضع المعايير اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات.

10. الإشراف والمتابعة: من بين مستلزمات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وضع برنامج للإشراف على فرق العمل ومتابعتها وتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة الإنجازات والتنسيق بين الأفراد وإدارة المؤسسة، وتذليل جميع الصعوبات التي قد تواجه فرق العمل في أثناء التطبيق ومراعاة المصلحة العامة في ذلك.¹

11. تفويض الصلاحيات إن مبدأ تفويض الصلاحيات يعد تجسيدا لمضمون العمل الجماعي التعاوني فضلا عن أنه يمكن من التغلب على الكثير من المشكلات في اتخاذ القرارات لان يعطل فرصة للعاملين على مختلف مستوياتهم للمشاركة في صنع السياسات، والتوجهات الرئيسة للمؤسسة التربوية وتأسيسا على ذلك فإن إدارة المؤسسة الناجحة هي الاحتفاظ بآلية التقييم والمتابعة لضمان استخدام الصلاحيات الممنوحة للأفراد بما يضمن جودة الإنجاز.²

12. إستراتيجية تطبيق الجودة الشاملة: من أهم متطلبات تطبيق برنامج الجودة الشاملة وضع إستراتيجية اللازمة لتطبيق البرنامج وإن إستراتيجية التطبيق تتضمن الخطوات التالية:³

أ. الإعداد لتطبيق البرنامج: في هذه المرحلة يجري تبادل المعارف والخبرات وتحديد متطلبات المستفيدين ومقارنتها بالوضع الحالي لمواصفات المنتج أو الخدمة المقدمة وتحديد مدى الحاجة إلى التحسين والمهام أو المنتجات التي ينبغي أن تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على إن جميع هذه المهمات يجب أن تتم على وفق أسلوب دقيق مبني على معلومات واقعية دقيقة لا على أساس الأمزجة والشعارات الجوفاء.

ب. التخطيط: بعد تحديد الأهداف يتم وضع خطة متكاملة لتحقيق هذه الأهداف على أفضل حال على أن تتضمن الخطة وصفا مفصلا للكيفيات التي يتسم فيها تطبيق وتحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الخطة.

ت. وضع المعايير اللازمة لقياس الجودة وتحقيق الأهداف التي تم وضعها، وتحديد وسائل القياس الملائمة.

ث. التقييم في ضوء المعايير التي لم تحديدها والطرق الإحصائية الملائمة، تجري عملية التقييم بشكل مستمر لأغراض التأكد من التطوير والتحسين المستمر في الخدمة أو المنتج وطريق تقديمه للمستفيد.

ج. إدارة الموارد: وتتضمن تحديد الموارد البشرية والمادية ووضع خطة لتوفيرها وكيفية إدارتها ووضع الأسس الهيكلية اللازمة لتطبيق البرنامج بما فيها ذلك المباني والمعدات وبيئة العمل.

¹ المرجع نفسه، ص 94.

² محسن علي عطية، مرجع سابق، ص ص 89، 90

³ المرجع نفسه ص ص 89، 90

المطلب الثالث: مبادئ الجودة الشاملة

لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة على جملة من المبادئ التي تساعدنا للوصول وتحقيق أفضل أداء ممكن والتي نذكر منها:¹

— **المطابقة:** ويقصد بها تحقيق المطابقة في السلع والخدمات مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، من خلال ضمان مطابقة هذه السلع والخدمات لخصائص المحددة من طرف الزبون أو المستهلك، وكذلك الحاجات الواضحة والضمنية له.

— **الرقابة:** وتتمثل في الإجراءات التي تمنع حدوث الأخطاء وتكتشفها.

— **القياس:** ويقصد به قياس نسبة مطابقة السلع والخدمات المحققة والمقدمة للزبون أو المستهلك مع الحاجات الواضحة له من أجل تحقيق التحسين المستمر.

— **الإتقان الامتياز الجودة:** وهي البحث والسعي لتحقيق صفر من الخطأ، من خلال التحكم الكلي في الجودة، رغم أن ذلك يكلف المؤسسة وقتاً وجهداً كبيراً

— **المسؤولية:** التي توزع على جميع أفراد المؤسسة في كل المستويات والوظائف.

هذا وهناك من يرى أن مبادئ الجودة الشاملة تتمثل في:²

— **الاندماج الكلي للإدارة:** فالإدارة مسؤولة على إنشاء سياسة للجودة واتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكار وتطوير المنتج وتطبيق نظام الجودة بالمؤسسة.

— **تماسك وترابط كل أفراد المؤسسة:** من أجل تحقيق أهداف الجودة الكاملة من خلال تحفيز وتدريب وتأهيل هؤلاء الأفراد لتطبيق أفكار الجودة الكاملة بالمؤسسة

— **الاحتياط من الأخطاء الوظيفية:** وتتمثل في القيام بنشاطات وقائية لاكتشاف الأخطاء والمشاكل قبل وقوعها

— **قياس الجودة:** وتتمثل قياس مدى فاعلية المؤسسة في تحقيق أهداف الجودة بالاعتماد على إنشاء معايير موحدة للإنتاج وتحديد الأهداف ليت مقارنتها بما هو منجز تحديداً انحرافات الأداء

— **تضافر كل الجهود من أجل تحقيق الأصفار الخمسة:** والمتمثلة في صفر مخزون، صفر ورق صفر مدة، صفر خطأ، صفر عطب

— **التحسين المستمر للجودة:** استمرارية نشاط الجودة.

المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

¹Chantal Boussingault et maritime prête organisations et grésions d'entreprise Vuibert, paris 1991. Pp9-12

²Chantal Boussingault et maritime p12.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي الوظيفة الأساسية الأولى للإدارة ويوصف على أنه عملية التركيز على المستقبل وتحديد الاتجاهات المتوقعة للمؤسسة، بحيث أصبح التخطيط الاستراتيجي حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة، التي أصبحت تواجه منظمات الأعمال.

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة

من خلال المباحث السابقة توصلنا أن الجودة الشاملة منهج متكامل يتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها وتنطوي فلسفتها على الشمولية والتكاملية.

أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي:

تعرض العديد من الكتاب والباحثين لتعريف التخطيط الاستراتيجي نذكر منه:

- يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: "عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال مقدم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف".¹ من خلال هذا التعريف، نفهم أن التخطيط الاستراتيجي هو الاعتماد على رسالة المنظمة ووضع خطط إستراتيجية للوصول إلى الوضع المستقبلي.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة:

يعتبر التخطيط جزءاً من الجودة الشاملة في المنظمة، بحيث يساعد على تخطيط الإجراءات التنفيذية وتحقيق الميزة التنافسية في عالم الأعمال، وفقاً لنظرية الإدارة عموماً والتي تتطابق مع التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، توجد ثلاثة أنماط من الخطط هي: خطط إستراتيجية، خطط مرحلة، خطط العملياتية:²

1- الخطط الإستراتيجية: خطط طويلة الأمد وشاملة، تعطي للمنظمة الميزة التنافسية في عالم الأعمال، الفهم الكامل عن موقفها الحالي وإلى يمكن أن تسير مع تطوير الأهداف الفعالة المراد تحقيقها، بالإضافة إلى الإستراتيجية التي تحقق تلك الأهداف.

2- الخطط المرحلية: تعني التفاصيل الكثيرة بالمقارنة مع النمط الأول من الخطط، إلا أنها ليست بالشكل التي تمتاز به الخطط والعمليات، حيث إن الخطط المرحلية تحدد الأهداف المتوسطة والاتجاهات المتعلقة بمساحات معينة من أنشطة المنظمة مثل التسويق، والعمليات، والتصميم، وغيرها.

3- الخطط العملياتية: تتعلق بالأمد القصير وبمساحات ضيقة إلى أنها مركزة وموضوعية أكثر من الخطط الإستراتيجية. بمفهوم تقييم المخرجات.

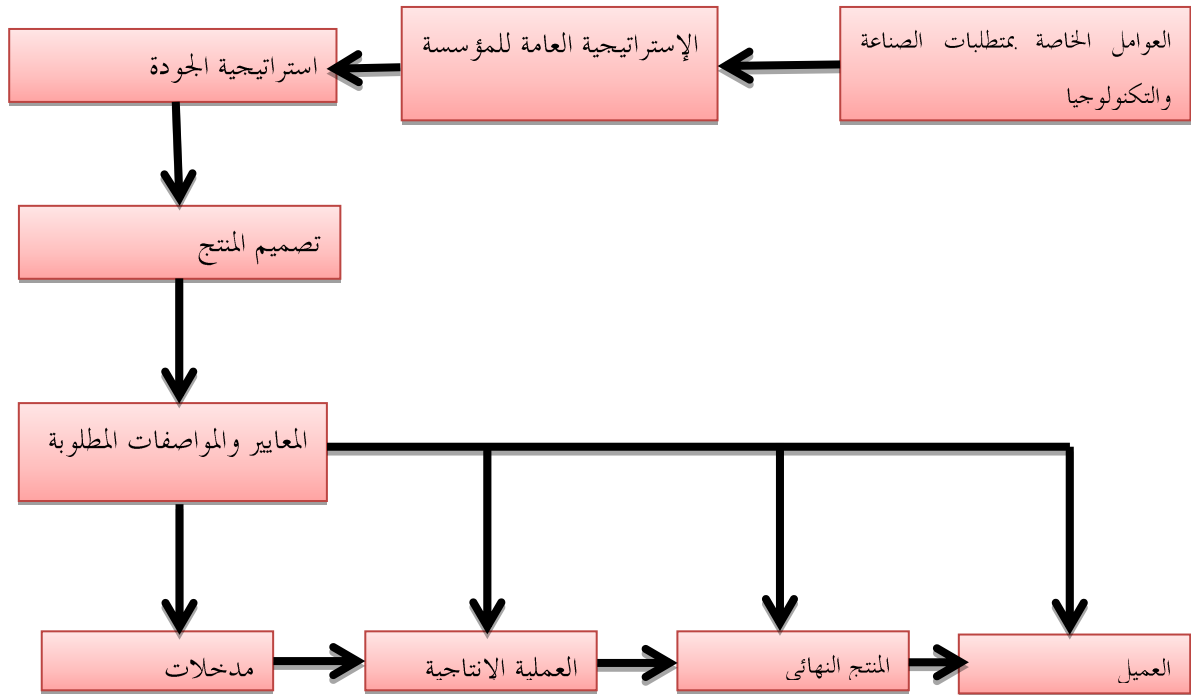
أحمد القاطن، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، طبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 85
سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، الجزء: 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 130²

إن التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة يعتبر محور حيوي وبالغ الأهمية لمواكبة والفوز بسباق المنافسة على المستوى المحلي والعالمي، فإن الإدارة الإستراتيجية للجودة تعني العملية التي تؤسس أهداف الجودة في الأمد الطويل وتحدد المداخل أو المنهج الممكن استخدامه في تحقيق هذه الأهداف.

المطلب الثاني: علاقة إستراتيجية الجودة الشاملة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة

يمكن توضيح العلاقة في مختلف المؤسسات مهما كان نوعها وحجمها من خلال الإطار العام الذي قدمه "سكيتز" والذي يقوم على الأجزاء الرئيسية التالية:¹

شكل رقم (01): علاقة إستراتيجية الجودة الشاملة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة



المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 74

ويوضح الشكل السابق العلاقة بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة باعتبارها المفهوم الحالي للجودة وذلك علة النحو التالي:²

¹ المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 74

² د. احمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص ص 64، 65

1- تحدد المؤسسات إستراتيجية الجودة ضمن إطار إستراتيجية العامة لها وإستراتيجية الجودة ماهي إلا جزء من سياسات الإنتاج لذلك فمن الضروري أن تتوافق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة حتى تسهم في تحسين الوضع التنافسي لها.

2 - لا بد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمؤسسة عند تحديد إستراتيجية الجودة وهي مدى توافر المعدات والآلات والمواد اللازمة لتحقيق مستوى معين من الجودة.

3 - من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة محدودة ومعروفة لكافة الجهات سواء من داخل أو خارج المؤسسة، من العاملين والإدارة والموردين وكذلك العملاء حتى يمكن توطيد العلاقة بينهم وبين منتجات المؤسسة.

4 - ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج حتى تتم العمليات التشغيلية في ضوء هذه المواصفات وكذلك حتى يتم تدبير المواد والمستلزمات وتدريب العاملين في إطار تلك الأهداف والمواصفات والمعايير الموضوعية.

5 - يمكن الحديث من خلال الشكل السابق عن أربعة أنواع أساسية للرقابة على الجودة وهي:¹

أ. الرقابة على المدخلات اللازمة للإنتاج من مواد وآلات و أفراد عاملين.

ب. الرقابة على الإنتاج أثناء العملية الإنتاجية.

ت. الرقابة على الإنتاج النهائي قبل القيام بعملية إيصال المنتجات إلى العملاء.

ث. الرقابة على جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل العميل.

6 - ضرورة الحصول على التغذية المبردة للبيانات والمعطيات بشكل دقيقو سريع عن نتيجة كل نوع من أنواعا لرقابة على الجودة التي يتم ممارستها وذلك حتى يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية والعلاجية لتفادي الأخطاء والمشاكل التي تحول دون ذلك وإعادة النظر في إستراتيجية الجودة الموضوعية ومدى كفاءة موارد المؤسسة في تحقيق ذلك.

ومن خلال ما تقدم فنه يمكن القول وحتى تحقق إستراتيجية الجودة الشاملة أهدافها بكفاءة وفاعلية فانه ينبغي أن تكون هذه الأهداف ممنهجة مع الأهداف العامة للمؤسسة ومشققة منها، وكما سبقت الإشارة إن أهداف الإستراتيجية الجودة هي أهداف وظيفية غالبا ما تكون سنوية ويجري تحديد هذه الأهداف في ضوء نتائج عمليات المسح والتحليل البيئي إذ ينبغي أن تكون منسجمة من الواقع البيئي داخل المؤسسة وخارجها.

المطلب الثالث: خصوصيات إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات

يمكن تدعيم التحول نحو إستراتيجية الجودة الكاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الاعتماد على خصوصياتها الإيجابية، وهي التي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

¹ المرجع نفسه، ص 65.

- على مستوى الإدارة العليا تصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى إدارته محدودية حجم أعضائها، وهذا من بين العوامل التي تعمل على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهنا السهل إقناعهم بمفاهيمها، وبالتالي الحصول على الالتزام القوي والمستمر بالتقوية.
- كما يمكن أن نعتبر صفة الارتباط بين الملكية والإدارة عاملا مشجعا لتبني هذا المدخل القرار عادة يكون صادر عن شخص واحد (مالك المؤسسة ومسيرها).
- نظام المعلومات والاتصالات الخاص بهذا النوع من المؤسسات من حيث بساطة وفاعليته في نقل المعلومات مباشرة بين الرئيس ومرؤوسيه، والذي يمثل عنصرا حيويا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمختلف مراحلها.
- حجم العمال المحدود يعتبر من المميزات الداعمة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من زوايا متعددة كسهولة نشر الوعي بالجودة لدى قناعتهم بأهمية تطبيق هذا المدخل للارتقاء بأداء المؤسسة تطوير مهاراتهم العاملين، والى جانب إمكانية الإشراف عليهم وهيكله فرق مشاريع التحسين المستمر للجودة أو يكون المجال متاحا أكثر لتبني مفاهيم الإدارة وبالمشاركة والتمكن من خلال إدماج العاملين في حل المشكلات وضمان التزامهم، حيث أن التنظيم الذي تقل فيه المستويات التنظيمية شاركهم، خاصة إذا رافق ذلك يكون أكثر ملائمة لتمكين العاملين أو كبرنامج تدريبي ملائم ، يسمح بإثراء العمل من خلال تغيير الأدوار الوظيفية وفق لمتطلبات العمل.
- العلاقات الإنسانية بين أصحاب المؤسسات والعاملين، كنتيجة لمحدودية عددهم وطريقة اختيارهما لإشراف المباشر عليهم متقبل المسير.
- درجة المرونة، تمتلك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة درجة عالية من المرونة، وهي مرونة عملية تتعلق بتنظيم الموارد، وهي خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر معاكسة لمفهوم التخصص، ويسمح تنوع الموارد البشرية بالتكيف العام لمتقنيات المدى القصير في المؤسسة، ومرونة تنظيمية من خلال قابلية التكيف بدلالة الوضعيات المختلفة ، تتواجد في المستويات العليا وتخص الوظائف الأساسية أكثر من المهام التنظيمية، أو مرونة إستراتيجية تقاس بدرجة الحرية التي تمتلكها المؤسسة في تحديد وإنجاز الأهداف، ويتم تحليل هذه المرونة على المدى الطويل طرحها بين قدرات المؤسسة ومتطلبات بيئتها.
- التحسين المستمر والقدرة على الإبداع:
- يعتبر التحسين المستمر والقدرة على الإبداع أحد أهم الركائز التي تستند عليها عملية التطبيق الناجح لمدخل إدارة الجودة الشاملة إذ يتضمن سلسلة من النشاطات المترابطة والمتفاعلة فيما بينها لبناء وتطوير المعرفة

¹ دش عيسى، حيمر عصام أحمد رامي، دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ص 35، 37.

وتحقيق الإبداع، وفي هذا السياق فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها دورا متميزا في عملية الإبداع، باعتبارها مركزا لصقلا لمهارات الفنية الإنتاجية والتسويقية من خلال التحسينات الصغيرة.

- إمكانية اعتماد نظام الإنتاج في الوقت المحدد TIME IN JUST، اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حالات كثيرة على موارد محلية، وأسواق تورية قريبة منها يمكنها من تجنب تكاليف التخزين اعتماد التوريد في الوقت المناسب وهذا له تأثير مهم على جودة منتجاتها ويجنبها تكاليف النقل والمناولة، ويتيح لها إمكانية بناء علاقات طويلة مع مورديها، واستراتيجيات التفاوض المناسبة معهم، وهذا من بين أهم الأسس التي يقوم عليها هذا المدخل، والذي يحث على ضرورة بناء علاقات إستراتيجية إدماجهم في عملية ضبط جودة الأداء مع الموردين¹

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة تهم بسير جودة عمليات المؤسسة ككل وإشراك جميع العاملين فيها، وإدماج ثقافة الجودة في كافة أرجاء المؤسسة، حتى يتمكن العامل من أداء عمله بالطريقة الصحيحة ومن أول مرة دون ارتكاب أخطاء وتحمل تكاليف.

كما يعتمد هذا الأسلوب الإداري على التزام الإدارة العليا به، ودعمها له، والعمل على التحسين المستمر والمراجعة في أداء العمليات.

فنجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يمكنها من تسهيل نشاط عملياتها، والتنسيق بين مختلف وظائفها الإدارية، وهذا ما يؤدي حتما إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية تتناسب مع حاجات ورغبات زبائنهم من جهة وتكسب المؤسسة ميزة تنافسية من جهة أخرى.

¹ محمد نجاسم فحجي: مقدمة في العلاقات العامة والرأي العام، مقرر رقم 07203، الجامعة العربية المفتوحة في الدنرك، 2005-2006، ص: 122، 123.

الفصل الثاني: الإطار العام للتنمية

المستدامة

تمهيد:

يلاحظ المتبع لتاريخ التنمية على الصعيد العالمي والإقليمي تطوراً مستمراً وواضحاً في مفهومها ومحتواها، وكان هذا التطور بمثابة استجابة واقعية لطبيعة المشكلات التي تواجهها المجتمعات، وانعكاساً حقيقياً للخبرات الدولية التي تراكمت عبر الزمن في هذا المجال، ويمكن تمييز أربع مراحل رئيسة لتطور مفهوم ومحتوى التنمية في العالم منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى وقتنا الحاضر.

وعلى ضوء ما تقدم فإن هذا الفصل يهدف إلى تسليط الضوء على المباحث التالية:

- ماهية التنمية المستدامة.
- أساسيات التنمية المستدامة.
- دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة.

المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة

يعتبر تيار التنمية المستدامة من أبرز التيارات التنموية الجديدة خلال عقد الثمانينات، حيث تكتسي التنمية المستدامة أهمية متزايدة على كافة المستويات، فصار تمحل الاشتغال دول العالم، وانعقد من أجلها العديد من المؤتمرات الدولية وأصبحت تحتل مكان الصدارة بين ما يشغل العالم من هموم ومشكلات

المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة

لقد عانت التنمية المستدامة من التزاحم الشديد في التعريفات والمعاني، وذلك راجع لتعدد استخداماتها، فالبعض يتعامل معها كروية أخلاقية والبعض الآخر يراها نموذج تنموية بديلا، أو ربما أسلوبا لإصلاح الأخطاء والتعثرات التي لها علاقة بالبيئة، وهناك من يتعامل معها على أنها قضية إدارية ومجموعة من القوانين والقرارات التي تعمل على توعية وتخطيط الاستغلال الموارد بشكل أفضل.

فمن الناحية اللغوية والأصل يعود مصطلح الاستدامة sustainable إلى علم الأيكولوجية Ecology حيث استخدمت الاستدامة للتعبير عن تشكل وتطور النظم الديناميكية التي تكون عرضة إلى تغيرات هيكلية تؤدي إلى حدوث تغير في خصائص وعناصر العلاقات ببعضها في المفهوم التنموي. استخدم مصطلح الاستدامة للتعبير عن طبيعة العلاقة بين علم الاقتصاد Economy وعلم الأيكولوجية على اعتبار أن العلمين مشتقين من نفس الأصل الإغريقي حيث يبدأ ب ECO.

أما في اللغة العربية وبالرجوع إلى المعنى اللغوي الذي هو المدخل الرئيسي والذي يساعد في تحديد المعنى الإصلاحي الدقيق فقد جاء الفعل (استدام) الذي جذوره (دوم) معناه متعددة: منها التأني في الشيء والمواظبة عليه أما في المصطلح الإنجليزي sustainable development هناك من ترجمه بالتنمية المستدامة والبعض الآخر يقول التنمية المستدامة ويعتبر مصطلح التنمية المستدامة أكثر دقة من مصطلح التنمية المستدامة فالآخر يعكس فقط مبدأ استمرارية عملية التنمية بينما يشتمل التنمية المستدامة على مبدأ الاستمرارية ويشير إلى قوى الدفع الذاتي لهذه التنمية والتي تضمن استمراريته لكن يتم اختيار مصطلح التنمية المستدامة لأنه الأكثر استعمالاً¹.

منذ الظهور الرسمي للتنمية المستدامة تعرضت الكثير من المنظمات العالمية والكتاب والباحثين بشتى الاختصاصات إلى تعريفها لما هذا الموضوع من أهمية واتساع سيتم التعرض لأهم التعاريف كالآتي:²
عرفت التنمية المستدامة لأول مرة من قبل Gro Harlen Brundtland وأعتبر أول مصطلح رسمي سنة 1987 في تقرير مستقبلنا المشترك، على أنها: "تلك التنمية التي تلي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة

¹ عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص ص 23-25.

² المرجع نفسه، ص 25

الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتهم¹. ركز هذا التعريف على الحفاظ على مستقبل الأجيال القادمة ودمج الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في تعريف واحد. ويحمل هذا التعريف في طياته مفهوم الحاجة وفكرة القيود:²

- الحاجة: ويقصد بها الاحتياجات الخاصة والأساسية للفقراء التي ينبغي أن تعطي لهم الأولوية.

- القيود: ويقصد بها أي القيود البيئية وقدرة هذه الأخيرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

عرف قاموس ويبستر Webster التنمية على أنها: تلك التنمية التي تستخدم الموارد الطبيعية دون أن تسمح باستنزافها أو تدميرها جزئيا أو كليا أي ضرورة ترشيد استخدامها كما عرفها إدوارد باربير Barbier Edward أن التنمية المستدامة هي: ذلك النشاط الذي يؤدي إلى الارتقاء بالرفاهية الاجتماعية أكبر قدر من الحرص على الموارد الطبيعية المتاحة وبأقل قدر ممكن من الأضرار والإساءة إلى البيئة ويوضح بأن التنمية المستدامة تختلف عن التنمية في كونها أكثر تعقيدا وتداخلا فيما هو طبيعي واجتماعي للتنمية³.

ومنه نستطيع القول إن التنمية المستدامة اليوم هي خطوة صغيرة نحو الإنسان من جهة، وهي قفزة عملاقة نحو البشرية من جهة أخرى⁴.

كما سبق يمكن القول إن التنمية المستدامة هي تلك التنمية التي تحقق التوازن بين النظام البيئي الاقتصادي والاجتماعي وتساهم في تحقيق أقصى قدر من النمو في كل نظام من هذه الأنظمة الثلاث. كما ينبغي اعتبار التنمية المستدامة عملية واعية معقدة طويلة الأمد وشاملة لكافة المجالات والأبعاد.

غايتها الإنسان (توفير احتياجاته الحالية ومستقبلية) كما هو شأن التنمية البشرية إلا أنه يجب المحافظة على البيئة. فالتنمية المستدامة تشمل تحقيقي التحول السريع في القاعدة التكنولوجية للحضارة الصناعية مما يؤدي إلى استحداث التكنولوجيا إلى تكنولوجيا خضراء صديقة للبيئة. كل هذا يتضمن حيز سياسي يمتاز بالمشاركة والرشد في اتخاذ القرارات وبالتالي ضمان استدامة بيئية واقتصادية، واجتماعية، وثقافية، وتكنولوجية.

المطلب الثاني: أهداف التنمية المستدامة

لإرساء مفهوم التنمية المستدامة، لابد من تحقيق جملة من الأهداف الشاملة لكافة المجالات، ويمكن تلخيصها فيما يلي⁵:

¹Anne E. Egelston, **Sustainable development: A history**, édition Springer, New York, 2012, p. 83.

²Anthony Rosa et karen Dechetl et Mérylle Aubrun, **Guide pratique du développement durable**, Afnor, 2005, p. 10.

³عبد الخالق عبد الله، التنمية المستدامة والعلاقة بين البيئة والاقتصاد، مجلة المستقبل العربي، العدد 167، يناير، 1993، ص 97.

⁴Assen Slim, **Le développement durable**, 2 ème édition, édition le cavalier bleu, Paris, 2007, p. 60.

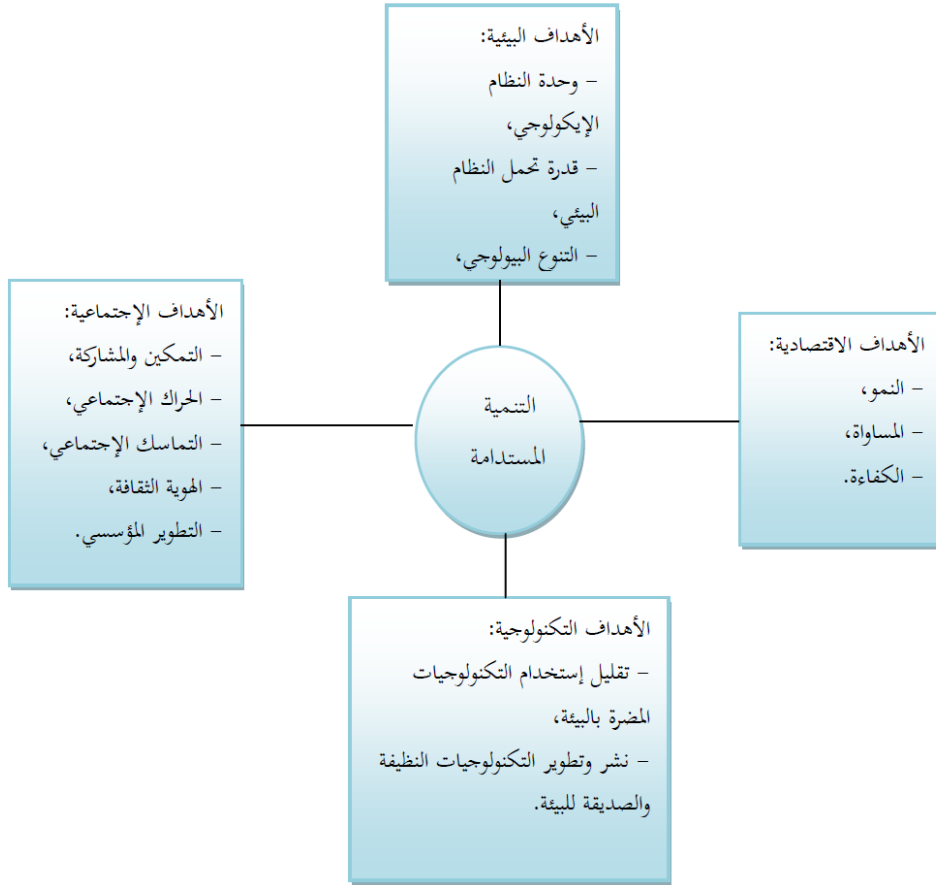
⁵عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبوزنط، مرجع سابق، ص ص 28-30.

- 1- تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان: تحاول التنمية المستدامة من خلال عمليات التخطيط وتنفيذ السياسات التنموية لتحسين نوعية حياة السكان في المجتمع اقتصاديا واجتماعيا ونفسيا وروحيا عن طريق التركيز على الجوانب النوعية للنمو، وليس الكمية، وبشكل عادل، ومقبول، وديمقراطي.
- 2- احترام البيئة الطبيعية: التنمية المستدامة تركز على العلاقة بين نشاطات السكان والبيئة وتتعامل مع النظم الطبيعية ومحتواها على أنها أساس حياة الإنسان، إنها ببساطة تنمية تستوعب العلاقة الحساسة بين البيئة الطبيعية والبيئة المشيدة، وتعمل على تطوير هذه العلاقة لتصبح علاقة تكامل وانسجام.
- 3- تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية القائمة: وتنمية إحساسهم بالمسؤولية تجاهها، وحثهم على المشاركة الفاعلة في إيجاد حلول مناسبة لها من خلال مشاركتهم في إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج ومشاريع التنمية المستدامة.
- 4- تحقيق استغلال عقلائي للموارد: تتعامل التنمية المستدامة مع الموارد الطبيعية على أنها موارد محدودة، لذلك تحول دون استنزافها أو تدميرها وتعمل على استخدامها وتوظيفها بشكل عقلائي¹
- 5- ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع: تحاول التنمية المستدامة توظيف التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف المجتمع، من خلال توعية السكان بأهمية التقنيات المختلفة في المجال التنموي، وكيفية استخدام المتاح والحديد منها في تحسين نوعية حياة المجتمع وتحقيق أهدافه المنشودة دون أن ينجم عن ذلك أخطار والآثار مسيطرا عليها. بمعنى وجود حلول مناسبة لها.
- 6- إحداث تغيير مستمر ومناسب في حاجات وأولويات المجتمع: وبطريقة تلائم إمكانياته وتسمح بتحقيق التوازن الذي بوساطته يمكن تفعيل التنمية الاقتصادية، والسيطرة على جميع المشكلات البيئية ووضع الحلول المناسبة له²

الشكل (02) أهداف الشاملة للتنمية المستدامة:

¹ عبد الله جمعان الغامدي، التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسئولة عن حماية البيئة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد: 23، العدد: 01، السعودية، 2009، ص 183

² المرجع نفسه، ص 184.



المصدر: دوجلاس موسشيت، مبادئ التنمية المستدامة، تر: بهاء شاهين، ط:01، الدار الدولية للاستشارات الثقافية، القاهرة، 2000، ص 72.

المطلب الثالث: مؤشرات التنمية المستدامة

يحتاج صانعو القرار إلى معلومات للمضي قدماً نحو تحقيق التنمية المستدامة، وتسمح المؤشرات لأصحاب القرار وواضعي السياسات من رصد التقدم المحرز في سبيل تحقيق التنمية المستدامة.

أ- برنامج الأمم المتحدة للتنمية المستدامة:

في دورتها الثالثة عام 1995، وافقت لجنة التنمية المستدامة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة، التي أنشئت في ديسمبر 1992 لضمان المتابعة الفعلية لمؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية، على برنامج عمل بشأن مؤشرات التنمية المستدامة يغطي الجوانب الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية، والمؤسسية للتنمية

المستدامة. وقد أسهمت منظمات حكومية وجماعات أساسية متدخلة كوكالات مسؤولة عن مؤشرات معينة، في بلورة هذا البرنامج.¹

وإضافة إلى تعزيز الأنشطة الحالية الخاصة بجمع البيانات المتعلقة بالتنمية المستدامة، فقد طلب من البلدان على الخصوص إيلاء اهتمام خاص لميادين مثل العوامل الديموغرافية، وتخطيط المدن، والفقر، والصحة، وحق الحصول على الموارد وكذلك المجموعات الخاصة مثل النساء، والشباب، والأطفال المعاقين، والعلاقة القائمة بين هذه الميادين ومشكلة البيئة.

إن الغاية من برنامج عمل لجنة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة هي بالخصوص التوصل، إلى حدود عام 2001، إلى قائمة بمؤشرات للتنمية المستدامة مكيّفة على المستوى الوطني، وتتسم بالمرونة الكافية بحيث يمكن قياسها واستخدامها في بلدان ذات مستويات تنموية مختلفة ومتناسقة على نحو يمكن من إجراء المقارنات ووضع هذه المؤشرات تحت تصرف صانعي القرار على المستوى الوطني.²

ويحتوي برنامج العمل على قائمة مكونة من 134 مؤشراً للتنمية المستدامة نُشرت في شهر أغسطس من عام 1966 في وثيقة تعرف باسم "الكتاب الأزرق". هذه المؤشرات مجمعة في أربع فئات كبيرة هي الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، والمؤسسية، ومنظمة طبقاً للإطار الكلاسيكي.

معايير إعداد مؤشرات جيدة للتنمية المستدامة: تتمثل في:³

- أن تعكس شيئاً أساسياً وجوهرياً لصحة المجتمع الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية طويلة الأمد على مر الأجيال.
- أن تكون واضحة ويمكن تحقيقها أي ببساطة يستطيع المجتمع فهمها وتقبلها.
- أن تكون قابلة للقياس ويمكن التنبؤ بها.
- أن تكون ذات قيم حديثة متاحة أن توضح ما إذا كانت المتغيرات قابلة للقلب ويمكن التحكم فيها أم لا.
- النواحي الخاصة: ينبغي تحديد الأساليب المستخدمة في إعداد أي مؤشر بوضوح وان يتم توظيفها بدقة وان تكون مقبولة اجتماعياً وعلمياً وان يكون من السهل إعادة إنتاجها.
- الحساسية للزمن: بمعنى أن المؤشر يشير إلى اتجاهات نموذجية إذا استخدم كل عام. والمنشأة الخاصة مؤسسة تهدف إلى تعظيم أرباحها في سوق تنافسية وان كان في حدود ما تسمح به النظم والقوانين والتقاليد.

¹Www. Uneca-na. Org/arabe/un/documents/20et%20etudes/indicateur sar (8).doc

²Www. Uneca-na. Org/arabe/un/documents/20et%20etudes/indicateur sar (8).doc .

³دوغلاس موسشيت، تر: بهاء شاهين، مبادئ التنمية المستدامة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، ط 2000، ص 166-167.

المبحث الثاني: آليات التنمية المستدامة

تقوم التنمية المستدامة على مجموعة من المبادئ تشكل الركائز التي تستند إليها في تحقيق استراتيجياتها الهادفة إلى تحقيق التنمية.

المطلب الأول: مبادئ التنمية المستدامة

- مع نهاية القرن 20 بدأت تبلور عقيدة بيئية شاملة تبناها البنك العالمي للإنشاء والتعمير تقوم على 10 مبادئ والتي هي في مجملها تعد المبادئ الأساسية للتنمية المستدامة في التصور الجديد وهذه المبادئ هي:
1. تحديد الأولويات: إن خطورة المشكلة البيئية وندرة الموارد المائية أدى إلى التشدد في وضع الأولويات وإجراءات العلاج على مراحل إذ تم وضع خطط قائمة على تحليل التقني للآثار الصحية والإنتاجية والإيكولوجية لمشكلات البيئة وتحديد المشكلات الواجب التصدي لها بفعالية.¹
 2. الاستفادة من كل دولار: كانت معظم السياسات البيئية بما فيها السياسات الناجحة ككلفة بدون مبرر ولا تستطيع البلدان النامية استخدام أساليب مرتفعة التكاليف التي تستخدم تقليدياً في البلدان الصناعية عن كمية بدأت التأكيد على فعالية الكلفة وأفادت الجهود في هذا المجال بلدان عديدة (التشيك، الشيلي، المكسيك). إن هذا التأكيد يسمح بتحقيق إنجازات كثيرة بموارد محدودة.²
 3. اغتنام فرص تحقيق الربح لكل الأطراف: بعض المكاسب في مجال حماية البيئة سوف تتضمن تكاليف ومفاضلات والبعض الآخر يمكن تحقيقه كمنتجات فرعية لسياسات لتحسين الكفاءة والحد من الفقر ونظراً لندرة الموارد التي تم تكريسها لحل مشكلات البيئة أوضح سياسة لتحقيق الربح للجميع.³
 4. استخدام أدوات السوق ما أمكن ذلك: حيث إن الحوافز القائمة على السوق والرامية إلى خفض الأضرار الضريبية هي الأفضل من حيث المبدأ أو التطبيق مثال على ذلك تقوم الدول النامية بفرض رسوم على الانبعاث وتدفق النفايات أو رسوم قائمة على قواعد السوق بالنسبة للاستخراج.⁴
 5. الاقتصاد في القدرات الإدارية والتنظيمية: يجب العمل على تنفيذ سياسات أكثر تنظيم وقدره مثل ضرائب على الوقود أو قيود الاستيراد لأنواع المبيدات الحشرية، وإدخال مبدأ الحوافز على المؤسسات الصناعية التي تسعى إلى التقليل من الأخطار البيئية.⁵

¹ Center for environment éducation, **sustainable développement an introduction**, 2007, 921

² حيازة عبد الله، مداخلة بعنوان التنمية الشاملة المستدامة المبادئ والتنفيذ، المؤتمر العالمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية

للموارد المتاحة، أيام 07-08 أبريل 2008، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 04

³ المرجع نفسه، ص 05

⁴ دوجلاس موسشيت، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة بماء شهين، الدار الدولية لإشارة الثقافة، القاهرة، 2000، ص 80.

⁵ المرجع نفسه، ص 81

6. العمل مع القطاع الخاص: ضرورة تعامل الدولة بجدية وموضوعية مع القطاع الخاص باعتباره عنصرا أساسيا في العملية الاستثمارية وذلك من خلال تشجيع التحسينات البيئية للمؤسسات وإدخال أنظمة الإدارة البيئية وتوجيه التمويل الخاص صوب أنشطة تحسين البيئة مثل مرافق النفايات وتحسين كفاءة الطاقة.¹

7. الاشتراك الكامل للمواطنين: عند التصدي للمشكلات البيئية لبلد ما تكون فرص النجاح قوية بدرجة كبيرة إذا شارك المواطنون المحليون ومثل هذه المشاركة ضرورية للأسباب التالية:²

- قدرة المواطنين على تحديد الأولويات على المستوى المحلي.
- أعضاء المجتمعون المحليون غالبا ما يعملون على مراقبة المشاريع البيئية.
- إن مشاركة المواطنين يمكن أن تساعد على بناء قواعد جماهيرية تؤيد التغيير.

8. توظيف المشاركة التي تحقق نجاحا: يجب على الحكومات الاعتماد على الارتباطات الثلاثية التي تشمل (الحكومة، القطاع الخاص، منظمات المجتمع) لتنفيذ تدابير وإجراءات من أجل التصدي لبعض القضايا البيئية.³

9. تحسين الأداء الإداري المبني على الكفاءة والفعالية: فوسع المديرين البارعين إنجاز تحسينات كبيرة في البيئة بأدنى التكاليف وذلك بإدخال تحسينات وتعديلات على تنظيم المنشآت من الداخل باستثمارات قليلة.⁴

10. إدماج البيئة من البداية: أي العمل الوقاية خير من العلاج وذلك يحل المشكلة من أساسها أي قبل وقوعها لأن الوقاية تكون أرخص كثيرا وأكثر فعالية من العلاج وتسعى معظم البلدان الآن إلى تقييم وتخفيف الضرر المحتمل من الاستثمارات في البنية التحتية المراد إنشاؤها.⁵

المطلب الثاني: معوقات التنمية المستدامة

يتطلب تطبيق مفهوم التنمية المستدامة في العالم تحسين الظروف المعيشية لجميع سكان العالم بالشكل الذي يحافظ على الموارد الطبيعية وتجنّبها أن تكون عرضة لهدر والاستنزاف غير المبرر.

لذا تسعى التنمية المستدامة لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تم ذكرها، ولكن هذه الأخيرة يتخللها مجموعة من المعوقات تحول دون ذلك، لذا من خلال ما سبق سيتم التطرق على معوقات التنمية المستدامة.

¹ المرجع نفسه، ص 82

² مؤيد عبد الله حامد، البيئة والاتفاقيات الدولية، دار الكتاب الجامعي للنشر، الإمارات العربية المتحدة، 2011، ص 128

³ المرجع نفسه، ص 129

⁴ حجابة عبد الله، مرجع سابق، ص 06

⁵ شلاي عمار، طيار أحسن، إشكالية البيئة والتنمية المستدامة في الاقتصاد الجزائري، أعمال الملتقى الوطني الخامس حول اقتصاد البيئة والتنمية المستدامة، جامعة سكيكدة، 21-22 أكتوبر 2008، ص 88

1. الزيادة المطردة في عدد سكان العالم، إذ تشير الإحصائيات إلى أن ما يزيد على ست مليارات شخص يسكنون هذه الأرض، أو ما يمثل نحو نسبة 140 في المئة خلال الـ 50 عاما الماضية، كما يتوقع أن يبلغ عدد السكان العالم بحلول عام 2050 تسع مليارات نسمة، مما سيضاعف من تعقيدات التنمية المستدامة.¹
2. انتشار الفقر المدقع في العالم إذ تشير الإحصائيات إلى أن خمس سكان معالم مضطرون للعيش على أقل من دولار واحد في اليوم، هذا إضافة إلى أن نحو 1.1 مليار شخص لا تتوافر لديهم مياه الشرب المأمونة، وأن مياه الشرب الملوثة وعدم كفاية الإمدادات من الماء يتسببان في نحو 10 في المئة من جميع الأمراض في البلدان النامية.²
3. عدم الاستقرار في كثير من مناطق العالم والناجم عن غياب السلام والأمن.³
4. مشكلة الفقر في بعض دول العالم والتي تزداد حدة مع الأزمة وارتفاع عدد السكان والبطالة وتراكم الديون وفوائدها والاستغلال فير الرشيد للموارد الطبيعية.⁴
5. استمرار الهجرة من الأرياف إلى المناطق الحضرية وانتشار ظاهرة المناطق العشوائية، وتفاقم الضغوط على الأنظمة الإيكولوجية وعلى المرافق والخدمات الحضرية، وتلوث الهواء وتراكم النفايات.⁵
6. تعرض مناطق من العالم بصفة عامة لظروف مناخية قاسية، وخاصة انخفاض معدلات الأمطار عن المعدل العام السنوي، وارتفاع درجات الحرارة في فصل الصيف ومعدلات البخار، مما أدى إلى تكرار ظاهرة الجفاف وزيادة التصحر.
7. محدودية الموارد الطبيعية وسوء استغلالها بما فيها النقص الحاد في الموارد المائية وتلوثها وندرة الأراضي الصالحة للاستغلال في النشاطات الزراعية المختلفة، وتدهور نوعيتهما، ونقص الطاقة غير المتجددة في بعض أقطار العالم.
8. عدم موائمة بعض التقنيات والتجارب المستوردة من الدول المتقدمة من الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في بعض دول العالم النامي، ونقص الكفاءات الوطنية القادرة على التعامل معها.

¹ ديب كمال، أساسيات التنمية المستدامة، دار الخلدونية، الجزائر، 2015، ص 98

² المرجع نفسه، ص 99

³ زيد المال صافية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراة، التخصص القانون الدولي، جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية الحقوق، 2007 ص 27

⁴ المرجع نفسه، ص 28

⁵ أسامة الخولي، مفهوم التنمية المستدامة، أوراق غير دورية، مركز دراسات واستشارات الإدارة، 1999، ص 61

المطلب الثالث: أبعاد التنمية المستدامة

تتميز التنمية المستدامة بأبعاد متعددة ومختلفة تتداخل فيما بينها، وبالتالي فإن التركيز عليها من شأنه إحراز تقدم في تحقيق التنمية المستدامة، وتمثل هذه الأبعاد في: الأبعاد الاقتصادية والبشرية والبيئية والتكنولوجية والسياسية سيتم التطرق لها كالآتي:¹

1. البعد الاقتصادي: يقصد به تحسين مستوى معيشة الأفراد، من خلال تلبية احتياجاتهم من السلع والخدمات، ويتمحور البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة حول الانعكاسات الراهنة والمستقبلية للاقتصاد على البيئة، إذ يطرح مسألة اختيار وتمويل وتحسين التقنيات الصناعية في مجال توظيف الموارد الطبيعية يمكن حصر البعد الاقتصادي فيما يلي: حصة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية، وإيقاف تبيد الموارد الطبيعية بتغيير أنماط الاستهلاك التي تهدد التنوع البيولوجي، بالإضافة إلى مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث وعن معالجته، حيث تقع المشكلات التلوث العالمي على عاتق الدول الصناعية، وتقلص تبعية البلدان النامية، كما يجب تكريس الموارد الطبيعية لأغراض التحسين المستمر في مستويات المعيشة، حيث هناك روابط وثيقة بين الفقر وتدهور البيئة والنمو السريع للسكان والتخلف الناجم عن التاريخ الاستعماري والتبعية المطلقة للقوى الرأسمالية، والحد من التفاوت في المداخل، بالتالي المساواة في توزيع الموارد، وتقليل الإنفاق العسكري.

2. البعد الاجتماعي: يركز البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة على أن الإنسان بشكل جوهر التنمية وهدفها النهائي من خلال الاهتمام بالعدالة الاجتماعية ومكافحة الفقر والخدمات الاجتماعية إلى جميع المحتاجين لها بالإضافة إلى ضمان الديمقراطية من خلال مشاركة الشعوب في اتخاذ قرار بشكل شفافية واستدامة المؤسسات والتنوع الثقافي.

3. البعد البيئي: يكتسي البعد البيئي للتنمية المستدامة أهمية كبيرة لأنه جاء لمعالجة علاقة التنمية بالبيئة، من خلال وضع الأساسيات التي تقوم عليها الحدود التي يجب ألا تتعداها. فهذا البعد يتمثل في الحفاظ على الموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل على أساس مستدام، وتوقع ما قد يحدث للنظم الإيكولوجية من جراء التنمية للاحتياط والوقاية.

¹ راجع كلا:

-أديب عبد السلام، أبعاد التنمية المستدامة، مقال نشر على الموقع

<http://www.maroc-ecology.net/article.php3?id>

- بوهزة محمد وبن سديرة عمر، الاستثمار الأجنبي كإستراتيجية للتنمية المستدامة- حالة الجزائر، بحوث وأوراق الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سطيف، الجزائر 8/7 أفريل 2008، ص 299
-زمران كريم، التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2009، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية- العدد السابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2010، ص 198.
-كولون رينر، النهج الإيكولوجي للتنمية المستدامة، مجلة التمويل والتنمية، العدد:04، ديسمبر 1993، ص 14

4. البعد التكنولوجي: يمكن تحقيق الاستدامة التكنولوجية من خلال الأخذ بالاعتبارات التالية:

الأخذ بالتكنولوجيات المحسنة والتشريعات الزاجرة والعمل على الحد من انبعاثات الغازات المسببة للاحتباس الحراري وحماية تدهور طبقة الأمازون.

5. البعد السياسي: إن غياب البعد السياسي للتنمية المستدامة، والذي تبلوره مفهوم الحكم الراشد،¹ أثر بالغ على كافة الأبعاد الأخرى الاقتصادية والبيئية بصورة تعيق التنمية المستدامة، فالبعد السياسي هو الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة من خلال تجسيد مبادئ الحكم الراشد وإدارة الحياة السياسية بشكل يراعي ويضمن مرتكزات الديمقراطية والشفافية في اتخاذ القرارات وتنامي الثقة والمصادقية، وتولي السيادة والاستغالية للمجتمع بأجياله المتلاحقة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

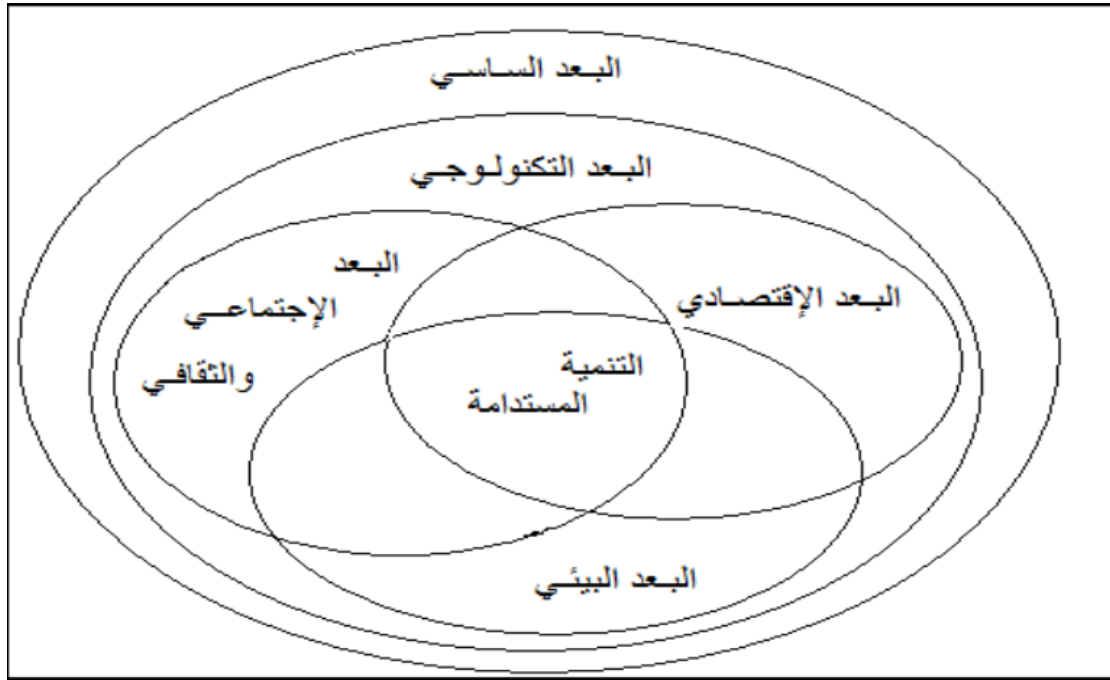
شكل رقم (03): "أبعاد التنمية المستدامة"

¹ الحكم الراشد: هو أسلوب ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل تحقيق التنمية المستدامة المنشودة، ويعتمد على مجموعة من الآليات والمعايير التي تحفز النمو والانفتاح السياسي، للاطلاع أكثر على الحكم الراشد وآلياته راجع كلا من:

- أمال شوتري، الحكم الراشد ... وجه أحر للعولة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، العدد: 01، جامعة المسيلة، الجزائر، 2008، ص 102

- منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة، الأمم المتحدة، 1997، ص 08

- لخضر عزي وحسان بوعاية، الحكم الراشد وخصوصية المؤسسات لأجل تسيير فعال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: التسيير الفعال في المؤسسة، جامعة المسيلة، الجزائر، ماي، 2005، ص 10



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Emmanuel Rey, Régénération des friches urbaines et développements durable, édition presses – universitaires de Louvain, Paris, France, 2013, p.43

صالح صالح، التنمية الشاملة المستدامة والكفاءة الاستخدامية للثروة البترولية في الجزائر، بحوث وأوراق الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 7/8 أفريل 2008، ص 872.

المبحث الثالث: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة

يتطلب تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية الحرص على تحقيق الأداء الاقتصادي المستدام، ويعتمد تحقيق هذا الأخير على أدوات معينة تخص إستراتيجية الجودة الشاملة، كذلك تحرص إستراتيجية الجودة الشاملة على تحسين الدور الاجتماعي والبيئي للمؤسسة من خلال التحسين المستمر والمتواصل لمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية.

المطلب الأول: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

حماية المناخ والاستخدام المستدام للموارد الطبيعية والبيئة وتصميم المنتجات، والنمو في المستقبل، كلها أهداف وغايات تطمح المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقها وبالتالي تجسيد التنمية المستدامة بأبعادها المتعددة، حيث تتعلق مفاهيم التنمية المستدامة بالتحويلات في الطبيعة. ولكي تكون في المسار الصحيح ومواكبة التنمية المستدامة، لا بد من إتباع نهج إستراتيجي يضمن ذلك. وفي هذا السياق اقترح كلا من Galler and Ghatadian إستراتيجية الجودة الشاملة، حيث حاول كل من الباحثان أن يقدم شرحا لدورة الجودة الشاملة فغني تحقيق الاستدامة، وذلك من خلال الأخلاقيات والسلوكيات الاقتصادية التي يطلق عليها: أخلاقيات

العمل، والتي من خلالها يزدهر المجتمع، إن الجودة الشاملة ابتكار، ولا يمكن اعتبارها مجرد مجموعة من القيم تضمن حياة طويلة للمنظمة تبني الجودة الشاملة على الأخلاق والمبادئ واحترام الناس، ويدعوا (Deming) إلى توفير مناخ تنظيمي مبني على القيم الأخلاقية، حيث تتم ممارسة مختلف الأعمال التجارية ضمن هذا الحيز.¹ إن الأخلاقيات العمل هي تلك القيم والمعايير الأخلاقية التي تستند عليها المؤسسة لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ في المواقف المختلفة، لأنها ببساطة تؤثر في توجه وصناعة واتخاذ القرارات، من خلال تمكين المديرين من التفرقة بين الصحيح والجيد في الأعمال، وبالتالي فهي تلك الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطور القرارات الإدارية، بحيث تكون هذه الأخيرة أخلاقية تأخذ بعين الاعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد والمجموعة والمؤسسة ككل.

كما أن الحصول على الشهادات العالمية للأيزو أو جوائز الجودة الشاملة، يقترن بالالتزام من قبل المؤسسة بالعديد من المعايير والمبادئ الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والاستخدام والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومة بعبارة أخرى فإن الشهادة الدولية الخاصة بالالتزام بالمعايير الفنية في إنتاج السلع والخدمات تحمل في طياتها اعترافاً بمضمون أخلاقي واجتماعي مهم أظهرته منظمة الأعمال. كما تؤدي إلى تحسين الأداء والمحافظة على المنظمة، ويرتبط الأداء بتحقيق التمايز والاستدامة ولا يتحقق هذا الأخير إلا إذا عم الالتزام بالجودة الشاملة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات. إذ تعتبر الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء.

يظهر دور المؤسسة في تحقيق أداء اقتصادي مستدام من خلال خلق قيمة مضافة اقتصادية مستدامة لكاف الأطراف ذات العلاقة، تزامن مع الترشيد الاقتصادي² للطاقات والموارد المستخدمة، من خلال أداء متميز لمواردها البشرية والدور الفعال الذي تلعبه إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أداء اقتصادي، وبالتالي تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة على المستوى الكلي، وإحداث التكامل الاقتصادي، وعقلنة الإنتاج وترشيد استغلال الموارد، ويتحقق الأداء الاقتصادي المستدام للمؤسسة الاقتصادية من خلال خلق قيمة اقتصادية مستدامة.

إن القيمة الاقتصادية المضافة هي مصطلح وضعه كعلامة تجارية بواسطة مؤسسة Stern Stewart & Co وتعرف بأنها الربح أو الخسارة الذي يتبقى بعد طرح ثمن كلفة جميع أنواع رأس المال المستعمل، كما تعرف أيضاً أن لها عبارة عن تلك النتيجة التي حققتها المؤسسة بعد دفع الأعباء على الأموال المستثمرة (أموال

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{CI} * \text{WACC})$$

خاصة وديون)، وتعطى بالعلاقة التالية

¹ إلهام شبلي، دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013-2014، ص ص 78-80.

² الترشيد الاقتصادي: يعرفه عالم الاجتماع والفيلسوف الفرنسي جوليان فرويند "هو تنظيم الحياة من خلال تقسيم وتنسيق الأنشطة على أساس دراسة دقيقة للعلاقات بين أفراد المجتمع، وأدواتهم وبيئتهم، بغرض تحقيق أكبر قدر من الكفاءة والإنتاجية."

CI: الأموال المستثمرة في الفترة t ،

WACC: التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال خلال فترتان،

NOPAT: هي عبارة عن نتيجة الاستغلال بعد الضريبة وقبل المصاريف المالية، ويطلق عليها صافي

الربح الاستغلالي بعد الضريبة.

تكمن أهمية استخدام القيمة الاقتصادية المضافة، بناء على ما سبق، بطرح السؤال نفسه: كيف يمكن

خلق قيمة اقتصادية مستدامة؟

للإجابة عن هذا السؤال لا بد من تبني مفهوم ومبادئ الجودة الشاملة والتي تعتبر أداة لتحقيق التمييز

وخلق قيمة اقتصادية مستدامة، وبالتالي تحقيق أداء مستدام للمنظمة (تم التعرض له في الفصل السابق).

المطلب الثاني: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة

يلعب البعد الاجتماعي دور هام في التنمية المستدامة ويكمن ذلك من خلال:

علاقة المسؤولية الاجتماعية بإستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية:

شهد الفكر الاقتصادي مع تسعينات القرن العشرين تحولاً جديداً في الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره

القوة المحركة والمبدعة في المؤسسة، إذ أنه وسيلة وهدف للعملية الإنتاجية في نفس الوقت، ونظراً للتوجهات

الجديدة التي أقرتها التنمية المستدامة في تحقيق العدالة الاجتماعية والارتقاء بالرفاهية الإنسانية فضلاً عن المحافظة

على حقوق الإنسان، فإن مواجهة هذه الالتزامات وغيرها دفع إلى تنامي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الاقتصادية، ليس أملاً في تحقيق التنمية المستدامة، ولكن للاستجابة لها بصورة أخلاقية وطوعية كشروط

لاستدامة وتطور المؤسسة من خلال هذا التوجه العالمي نحو التنمية المستدامة. وتتشرك الجودة الشاملة مع أبعاد

المسؤولية في بعض نقاط سواء كانت المسؤولية الاجتماعية¹ على المستوى الداخلي للمؤسسة أو على المستوى

الخارجي للمؤسسة وتمثل أهم هذه النقاط فيما يلي:

– **الصحة والسلامة المهنية:** إن الحفاظ على الموارد البشرية، وتوفير متطلبات الأمن المهني والصحي لها، يعتبر

من أبرز الأهداف التي تسعى مؤسسات الأعمال اليوم إلى تحقيقها، وخاصة أن ذلك يؤثر بشكل مباشر

على أداء مواردها البشرية، فالسلامة المهنية هي:

¹ المسؤولية الاجتماعية: إن مسألة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قد فرضت نفسها عنوة مؤخراً في محيط العلاقات الاقتصادية، فالمسؤولية

الاجتماعية التزام أخلاقي بيم المؤسسة الاقتصادية والمجتمع تسعى من خلاله إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع، بما من شأنه تعزيز مكانتها في

أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام، والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها في المستقبل للاطلاع أكثر على المسؤولية الاجتماعية

راجع كلا من:

– Astrid Mullenbach, la responsabilité sociétale des entreprises, le FLANCHEC, Sorbonne, Paris, 2002, p 5.

– طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 52

- حماية جميع عناصر من الضرر الذي تسببه لهم حوادث العمل وفي المقدمة هذه العناصر العنصر البشري،¹
- أما الصحة المهنية فهي: "حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل الإصابة بها في المكان العمل."²
- "بالتالي ينظر للسلامة والصحة المهنية على أنها: "تحقيق الأداء الآمن في بيئة العمل. كما يجب تأمين بيئة عمل خالية من المؤثرات الضارة بالصحة المهنية للعاملين مثل ملوثات الهواء، الضوضاء، الحرارة والرطوبة وغيرها."³
- وعليه، فإن مفهوم السلامة بشقيها الصحي والمهني يتطلب من المؤسسة الإلمام واحتواء المخاطر الصحية على البيئة وعلى الإنسان جراء المخلفات الصناعية بالاعتماد على المراجعة البيئية وإعداد التقارير الاجتماعية حول الإضرار البيئية، إلى إعداد الدورات التدريبية والتعليمية حول مختلف مواد وإضرارها على البيئة والإنسان ومحاولة خلق مخابر للبحث عن مواد بديلة صديقة للبيئة وتملك نفس الفعالية الصناعية، فضلا عن توفير الألبسة الوقائية الخضراء أي غير المضرة بصحة العمال. لذا قامت العديد من المؤسسات الاقتصادية الرائدة بتبني إدارة تعنى بهذا الجانب سميت بإدارة السلامة والصحة المهنية التي تقع على عاتقه مسؤوليات ووجبات التسيير والتوجيه والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لكل ما يتعلق بالسلامة والصحة المهنية في المؤسسة.
- لا شك أن هناك عدة مستلزمات يجب توافرها لتطبيق برامج إدارة السلامة والصحة المهنية بغية حماية العاملين من الحوادث وإصابات العمل، لعل أبرزها ما يلي:⁴
- إيمان الإدارة العليا بأهمية برامج السلامة والصحة المهنية ودعمها.
- توفير الإمكانيات المادية اللازمة لوضع وتنفيذ تلك البرامج.
- تعاون كافة العاملين في المؤسسة على تنفيذ كافة الإجراءات واللوائح المعتمدة في برامج السلامة.
- تدريب العاملين بصفة مستمرة على استعمال الآلات والمعدات المستخدمة.
- توفير ظروف العمل الملائمة وخلق جو عمل مناسب يساعد العاملين على القيام بأعمالهم.
- **حقوق المستهلكين:** يمكن اعتبار إعلان حقوق المستهلك الذي قدمه الرئيس الأمريكي جون كندي في 15 مارس 1962 إلى الكونغرس الأمريكي هو الشكل الرئيس الذي يعد مرجعا في تحديد حقوق المستهلكين على نطاق دولي في عصرنا الراهن. فقد أعلن كندي في ذلك الوقت عن أربعة حقوق للمستهلك

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 570

² محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 185

³ زكريا طاحون، السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل، شركة ناس للطباعة، عابدين، 2006، ص 18

⁴ محمد فالخ صالح، مرجع سابق، ص ص 192، 193

هي: حق الأمان، حق الحصول على المعلومات، حق سماع الرأي، وحق الاختيار، وفي التاسع من أبريل/نيسان 1985 أضافت الجمعية العامة للأمم المتحدة أربعة حقوق أخرى تمثلت في: حق التثقيف، حق إشباع الاحتياجات الأساسية، وحق العيش في بيئة صحية، كما أضاف مركز البحوث والتدريب لحماية المستهلك في الهند حقاً آخر هو حق المقاطعة وتمثل هذه الحقوق في:¹

- **حق الأمان:** ويعني هذا الحق توفير الحماية والسلامة من السلع والخدمات الضارة التي تسبب خطورة على حياة المستهلك، لذا يجب على المنظمات أن تقوم بفحص واختبار منتجاتها للتأكد من سلامتها من العيوب قبل عرضها في السوق.

- **حق الحصول على المعلومات:** للمستهلك الحق في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنتجات التي يرغب في شرائها حتى تتكون لدى المستهلك صورة كاملة ويكون قادراً على اتخاذ القرار الصائب دون التعرض للغش والتدليس والإعلانات المضللة.

- **حق سماع رأيه:** أي إعطاء المستهلك الحق في إبداء رأيه حول مدى إشباع المنتجات لحاجاته، وباعتبار المستهلك هو الحلقة الأساسية في العملية الإنتاجية، لذا يجب على المنظمات أن تسعى للحصول على رضا المستهلك وإقامة علاقات طويلة الأمد معه لكسب ولاءه، وذلك من خلال بذل الجهود في تطوير وابتكار المنتجات الحديثة وبما يلي رغباته.

- **حق الاختيار:** ويضمن هذا الحق حرية المستهلك في اختيار المنتجات التي يرغب الحصول عليها من بين السلع المتعددة وبأسعار تنافسية مع ضمان الجودة.

حق الاختيار: ويضمن هذا الحق حرية المستهلك في اختيار المنتجات التي يرغب الحصول عليها من بين السلع المتعددة وبأسعار تنافسية مع ضمان الجودة.

- **حق التعويض:** ويضمن هذا الحق للمستهلك حصوله على التعويض العادل في حالة تضرره من السلع والخدمات التي حصل عليها، كالتعويض عن التضليل أو السلع الرديئة أو الخدمات غير المرضية. ويتطلب ذلك

¹ راجع كلا من:

- بودالي محمد، تطور حركة حماية المستهلك، مجلة العلوم القانونية والإدارية، عدد خاص، مكتبة الرشد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 11.

- فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك - دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية - أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص ص 87-92

توفير الخدمات الأساسية لما بعد البيع والذي يشترط توفير الضمان لمدة معينة، إذ أن ذلك سيعزز من ثقة المستهلك في تعامله مع السوق ويوفر درجة من الاستقرار.¹

- **حق الثقيف:** وتحت هذا الحق ينبغي للمستهلك، أن يكتسب المهارات والمعارف المطلوبة بما يمكنه من الاختيار بين السلع والخدمات بشكل واع، وبما يجعله مدركاً لحقوقه الأساسية ومسئوليته وكيفية استخدامها.

- **حق إشباع احتياجاته الأساسية:** ويؤكد هذا الحق على ضرورة ضمان حصول المستهلك على حاجاته الأساسية التي تتمثل في: الغذاء، الداء، المسكن، الصحة، الأمن، التعليم، الماء، الطاقة، التوظيف، والخدمات الأساسية الأخرى. فقد أشارت بعض الدراسات إلى هذا الحق تحت اسم حق الفرصة، والتي يقصد بها حق الفرد في الحصول على حاجاته الأساسية والعمل والحياة الكريمة وبدون ضغوط أو تعذيب.

- **حق المقاطعة:** ويقصد به حق المستهلكين في الإجماع على عدم استخدام واقتناء منتجات منظمة معينة إذا ما ثبت عدم احترام تلك المنظمة لرغبات وحقوق المستهلكين، وقد تم اعتماد هذا المبدأ بناء على ما طبقه الزعيم الهندي الراحل غاندي من مقاطعة للمنتجات البريطانية، كما هو الحال بالنسبة للمقاطعة العربية المطبقة حالياً للمنتجات الأمريكية ومنتجات العدو الصهيوني، نتيجة السياسات التي تنتهجها حكومات تلك المنظمات تجاه القضايا العربية.²

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول إن على المنظمات أن تؤمن بتلك الحقوق وأن تترجم ذلك الإيمان إلى حماية حقيقية للمستهلك في الواقع العملي ضمن سياساتها وأنشطتها المختلفة، وأن تحدد إلى أي مدى أصبحت تراعي وتهتم بتلك الحقوق، والتي تعبر عن مدى احترامها لحقوق الإنسان بشكل عام.

المطلب الثالث: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة

نظراً للاستعمال غير الرشيد للموارد الطبيعية والطاقة، وإساءة استخدام البيئة باعتبارها سلعة مجانية، والنظر إليها على أنها سلع ومصدر لتعظيم الأرباح ونسيان أن البيئة هي المجال الوحيد لبقائنا واستمرار الأجيال القادمة وما نجم عنه من تراكم للأضرار البيئية. وفي هذا الصدد، تبنت العديد من المؤسسات الاقتصادية فلسفة إداري حديثة منبثقة ومستمدة من إدارة الجودة الشاملة، تعتبر الوجه الجديد للإدارة البيئية وتسمى: بإدارة الجودة البيئية الشاملة.

1. سياسات الجودة الشاملة لتجسيد البعد البيئي في المؤسسة الاقتصادية:

¹ المرجع نفسه، ص 94

² فريد فهمي زيادة، وظائف منظمات الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 230

تحتوي الجودة الشاملة على مجموعة من السياسات المستمدة من سياسات الإدارة بصفة عامة، التي تعمل على تحقيق الأداء البيئي وتتواءم مع الجوانب البيئية للمؤسسة. إن مختلف هاته السياسات والتقنيات هي الشائعة الاستخدام والتطبيق في المنظمات الرائدة في الدول المتقدمة كما تعمل هذه التقنيات على مبدأ التحسين المستمر المستدام، إن أبرز التقنيات التي سيتم التطرق لها في هذا المطلب هي: دورة ديمينغ ونموذج تتابع الإستعدادات.

أولاً: دورة ديمينغ:

اقترح إدوارد ديمينغ¹ في عام 1950 نموذج لتحسين العمليات التجارية التي ينبغي تحليلها وقياسها لتحديد مصادر المنتجات وسبب الاختلافات التي تحيد عن متطلبات العملاء. وأوصى بأن توضع العمليات التجارية ضمن حلقة مستمرة بحيث يمكن للمديرين تحديد وتغيير أجزاء من التحسينات العملية التي تحتاج إليها. استخدام ديمينغ الدورة التي أعدها لغرض التحسينات المستمرة على جودة المنتج، ومن ثم توصل إلى الدورة. وتعد دورة ديمينغ أساس التحسين المستمر في الجودة الشاملة، تربط بين مفهوم التصميم والإنتاج والمبيعات وأبحاث السوق. وبصفة عامة تتضمن دورة ديمينغ في إطار البيئة وتحقيق الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية ما يلي:

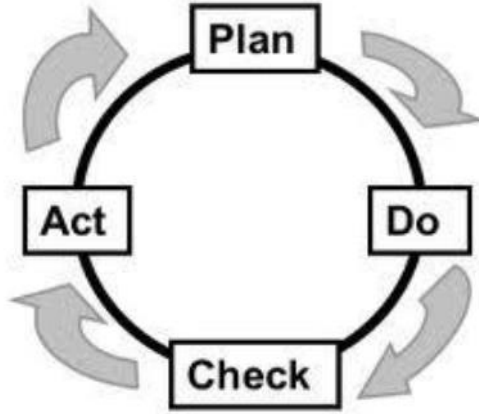
والشكل الموالي يبرز لنا نموذج ديمينغ:

الشكل رقم (04): "حلقة ديمينغ وعلاقتها بالإدارة البيئية الشاملة"

W. EDWARDS DEMING (14 أكتوبر 1900-20 ديسمبر 1993) إحصائي أمريكي، مرتبط بعلو اليابان كأمة صناعية وأب روعي للجودة الشاملة إلى جانب الأمريكي جي أم جوران، ذهب إلى اليابان التي أصبحت من قوات الاحتلال المتحالفة بعد ح.ع.2. علك ديمينغ طرق تحسين الجودة إلى الكثير من اليابانيين، بما في ذلك استعمال الإحصائيات، وفي عالم 1960 منحه الإمبراطور الياباني وسام لخدماته في الصناعة للبلاد راجع كلا من:

¹ -http://www.12manage.com/methods_demingcycle_ar.html, consulte le : 15/02/2013.

-http://en.wikipedia.org/wiki/w.Edwards_Deming, consulte le : 15/02/2013



Source : Sergot Jaques et Gasquet Christophe, Assurer le passage à la norme ISO 9001, version 2000. Edition AFNOR, Paris, 2001, p.29

إن استخدام هاته الدائرة كأداة لتوضيح هذه الوظائف أو خطوات يحمل في مضمونه صفة التغيير المستمر وغير المحدود القائم على منهجية حل المشكلات، وفيما يلي توضيحا مختصرا لمضمون هذه الوظائف.¹

1. التخطيط البيئي: فالتخطيط يعني في هذا السياق تحديد الأهداف والعمليات التي تمكن المؤسسة من تنفيذ السياسات البيئية، وفي هذا الإطار، يتم الانطلاق من المعايير أو المواصفات المرجعية العالمية المعتمدة من المنظمات الدولية مثل: المنظمة الدولية للتقييس والمنظمة الأمريكية للاختبار والمواد، ينبغي على التخطيط البيئي أن يكون شاملا لجميع أنشطة المؤسسة التموينية والإنتاجية والتسويقية.

2. التنفيذ: وهي الوظيفة التي تتمثل في تنفيذ العمليات والسياسات البيئية، كما هو مخطط لها وحيث تشمل جميع أنشطة المؤسسة.

3. الرقابة: وهي وظيفة تتمثل في مراقبة ومتابعة العمليات فيما يتعلق بالإجراءات القانونية والمتطلبات التشغيلية وأهداف السياسات البيئية، مع العمل على تقييم مدى النجاح الذي حققته الإجراءات والتدابير البيئية المتخذة من قبل المؤسسة، وفي هذا الإطار تتم الرقابة من خلال ما يسمى بالرقابة البيئية كنظام فرعي من نظام الرقابة الشامل.

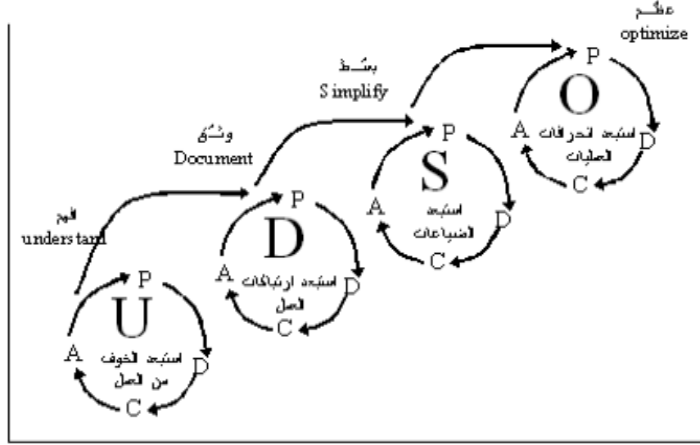
4. التطوير: هذه الوظيفة تستدعي، إذا تطلب الأمر، القيام بتصحيح وتقويم العمليات، حيث يتضمن المعيار الإيزو 14001 التحسين المستمر للعمليات، أي العمل الدائم لتأمين فعاليتها.

ثانيا: نموذج تتابع الاستعدادات: يمثل هذا النموذج إزالة كل ما من شأنه أن يسبب في الضياع على مستوى الفكرة أو التطبيق واستبعاده ولعل نموذج تتابع الإستعدادات يمثل مدخلا بناءا للتحسين المستمر للعملية بهدف

¹عثمان حسن عثمان، دورة إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، بحوث وأوراق الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر 8/7 أفريل 2008، ص 527

تعظيمها، وهو مدخل يختلف عن مدخل حل المشكلات أنيا، الشكل الموالي يوضح نموذج تتابع الاستعدادات كالاتي:¹

الشكل رقم (05) : "نموذج تتابع الاستعدادات.



المصدر: نزار عبد المجيد البر واري وعلي منصور محمد بن سفاع، تقنيات التحسين المستمر والأداء التنظيمي - تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية-، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الأول، جامعة عدن، يونيو، 2008، ص 25.

يمكن استنادا للشكل السابق اعتماد مخطط تحليل جذور الأسباب المؤدية للمشكلات لمعرفة لماذا تحدث وكيف مواجهتها؟ وعلى كل الصعيد، واستخدام دورة ديمينغ لكل مرحلة من مراحل تتابع الاستعدادات المشار إليها ضمن حروفها، وبشكل استمراري دون توقف والتي تعني: أفهم، وثق، بسط، عظم. ففي كل الأحوال، فإن النموذج أعلاه لا بد أن يراعي فيه أهمية النشاطات المكونة لأي عملية، فهناك نشاطات عالية القيمة، وأخرى روتينية وأخرى رقابية.²

تعتبر النماذج السالفة الذكر وسيلة أو تقنية لتحقيق الأداء البيئي ضمن المؤسسة الاقتصادية، وتحسيد للبعد البيئي للتنمية المستدامة. لم تبق المؤسسات الاقتصادية في منأى عن هذه التطورات، حيث أصبحت تعرف إقبالا كبيرا وإيجابيا على إدماج الاعتبارات البيئية ضمن رؤيتها الإستراتيجية وأولويات سياساتها، أهدافها،

¹ نزار عبد المجيد البر واري وعلي منصور محمد بن سفاع، تقنيات التحسين المستمر والأداء التنظيمي - تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية-، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الأول، جامعة عدن، يونيو، 2008 ص 25

² علي منصور محمد بن سفاع، مرجع سابق، ص 25

واهتماماتها التسييرية من خلال تبني ممارسات إدارية حديثة تُخدم حماية البيئة وصيانة مواردها وتقديم منتجات ذات جودة عالية صديقة للبيئة، لعل من بين هذه الممارسات الإدارية: "إدارة الجودة البيئية الشاملة".

خلاصة الفصل:

كخلاصة لكل ما سبق ذكره في هذا الفصل، أن اعتماد المؤسسة الاقتصادية على إستراتيجية الجودة الشاملة وتبنيها كإستراتيجية أساسية لتحقيق الميزة التنافسية وتجسيد متطلبات التنمية المستدامة، بحيث أصبحت هذه الأخيرة جزءاً لا يتجزأ من أهداف المؤسسة الاقتصادية والتي تصبو لتحقيقها. وتعمل إستراتيجية الجودة الشاملة على علاقة المسؤولية الاجتماعية بإستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، لتحقيق البعد الاجتماعي كما تهتم بصحة وسلامة الموظفين والعمال، وتتبنى المؤسسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية واهتمامها بتدريب عمالها ونشر ثقافة التنمية المستدامة ضمن المؤسسة الاقتصادية ككل. كما أن استخدام المؤسسة الاقتصادية للمواصفات السابقة لتكامل أبعاد التنمية المستدامة مما يساهم في ربط بين مبادئها فهو نظام متكامل يعمل على إدراج الاعتبارات البيئية والاجتماعية علاوة عن الدور الاقتصادي لتنمية المستدامة من ضمن الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

تمهيد:

تم في هذا الفصل التطرق للدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز-تبسه- وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة تمكين تحقيق الجودة الشاملة والتنمية المستدامة بالمؤسسة وستكون محاولة إسقاط ما تم دراسته نظريا من خلال معرفة واقع تمكين دور استراتيجيات الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة ومدى تطبيقها في المؤسسة* الفرضيات والإشكالية الرئيسية.

سيتم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والتعريف بأهدافها وشرح هيكلها التنظيمي كما سيتم توضيح مختلف مراحل إعداد الاستبانة وكيفية اختيار مجمع الدراسة بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات عاملها وفي الأخير يتم اختيار فرضيات الدراسة للتوصل على النتائج التي يمكن الخروج بها من هذا البحث وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى مباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز -سونلغاز-
- المبحث الثاني: إجراءات الدراسة
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز -

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، كما هي من المؤسسات الخدمية الإستراتيجية التي تسعى إلى التكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية، بحيث تقوم بالمساهمة في التنمية الاقتصادية والصناعية، للتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى نشأتها وتطورها وأيضاً الهيئات المسيرة وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة شركة سونلغاز وتطورها

إن مؤسسة سونلغاز من المؤسسات الخدمية التي تسعى إلى التكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى نشأة الشركة ومراحل الشركة وأهم الهيئات المسيرة لها، أما المطلب الثاني تم فيه تقديم مديرية التوزيع تبسة والمطلب الثالث الهيكل التنظيمي ومهام مديرية التوزيع.

أولاً: لمحة تاريخية عن الشركة

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 التي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و 1929 مجموع قدره 6000 كلم، وهذا الخط بين المتوسط العالي، والمنخفض، ولهذا اعتبرت سونلغاز عاملاً تاريخياً في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر.

تتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع وقوانينها الجديدة أيضاً أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

ثانياً: مراحل تطور شركة سونلغاز:

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي:¹

1. سنة (1947-1969) إنشاء مؤسسة الكهرباء وغاز الجزائر خلال سنة 1947 تم إنشاء أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية، والتي سميت بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، والتي كانت مسيرة من قبل إدارات فرنسية، وفي إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا لمستعمراتها، وكان نشاط هذه المؤسسة منحصر على بعض المدن الكبرى آنذاك، أي المناطق الإستراتيجية للمستعمر الفرنسي وظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية، وبعد الاستقلال إلى غاية سنة 1969، أين تقرر تأسيس مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز.

2. سنة (1969-1983) إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز وفق التعليمات الرئاسية رقم 6959¹ المؤرخة في 26 جويلية 1969 والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية من أوت 1969، المؤسسة الوطنية

¹ معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد التجارية في مؤسسة سونلغاز.

للكهرباء والغاز سونلغاز، تم إنشاؤها بدلا من كهرباء وغاز الجزائر. ووجهت لهذه المؤسسة مهام صعبة في إطار سياسة الطاقة الداخلية للدولة، من أهمها إنتاج الطاقة الداخلية للدولة، من أهمها إنتاج الطاقة الكهربائية، ونقلها عبر الشبكات ثم توزيعها مع احتكار سوق الطاقة، وتسويق الكهرباء والغاز عبر التراب الوطني، لفائدة كل أنواع الزبائن (بيوت ومصانع، ومؤسسات).

3. سنة (1983-1991) تمثلت في إعادة هيكلة سونلغاز خلال هذه المرحلة شهدت مؤسسة سونلغاز مرحلة تغيير حيث انقسمت إلى عدة فروع أهمها:

- كهريف: الأشغال الكهربائية
 - كهركيب: مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية
 - كنا غاز: مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز
 - إنرجا: مؤسسة إشغال الهندسة المدنية
 - التركيب: مؤسسة التركيب الصناعي
 - AMC مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة
- هذه الفروع أصبحت تمارس نشاطها وفق متطلبات السوق والدولة الجزائرية

4. سنة (1991-1995): طابع قانوني جديد للشركة في هذه المرحلة الطابع القانوني للمؤسسة تغير، حيث أصبحت المؤسسة، مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (مرسوم التنفيذي رقم 91-475، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991)، هذا النظام الجديد طبق سنة 1995 مع وضع أول اتفاقية جماعية بين المؤسسة وممثلي التي تحدد علاقات العمل (الواجبات والحقوق).²

5. سنة (2002-2005) تحول الشركة إلى مؤسسة ذات أسهم، بعد صدور قانون الطاقة والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني، أصبحت المؤسسة سنة 2002، شركة ذات أسهم.

¹التعليمية الرئاسية 6959 مؤرخة في 26 جويلية، معلنه في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية من أوت 1969.

²مرسوم تنفيذي رقم 91-475، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991.

ثالثا: الهيئات المسيرة للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز:

حسب المرسوم الرئاسي رقم 02-01 الصادر في 05 فيفري 2002، الهيئات المسيرة للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

1. الجمعية العامة: تتكون من:

- الوزير المكلف بالطاقة
- الوزير المكلف بالمالية
- الوزير المكلف بمساهمات الدولة
- ممثل رئاسة الجمهورية
- المسؤول عن المؤسسة المكلف بالتخطيط ويترأسها الوزير المكلف بالطاقة.

2. مجلس الإدارة: يتكون مجلس الإدارة من الأعضاء الآتي ذكرهم:

- الرئيس المدير العام للشركة القابضة سونلغاز
- ممثلان عن العمال
- ممثل عن الوزير المكلف بالطاقة
- ممثل عن الوزير المكلف بالإشراف
- ممثل عن الوزير المكلف بالجماعات المحلية
- ممثل عن الوزير المكلف بالبيئة
- الرئيس المدير العام للفرع المكلف بنقل الغاز للشركة القابضة سونلغاز.

- الرئيس المدير العام المكلف بنقل الكهرباء للشركة القابضة سونلغاز

3. الرئيس المدير العام: يقوم مجلس الإدارة للرئيس المدير العام أوسع السلطات ليتولى تسيير وإدارة سونلغاز

ويمكنه الاستعانة بنواب ومساعدين يكلفهم بكل أو جزء من صلاحياته ويعد مسؤولا عن السير العام

للشركة كما يمثل سونلغاز في كل أعمال الحياة المدنية ويمارس السلطة السلمية على مستخدمي الشركة.

رابعا: أهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز:

تهدف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:¹

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج، ونقلها، وتوزيعها، وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية، وتوزيعه عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- تطوير تقديم الخدمات الطاقية بكل أنواعها، ودراسة كل شكل من مصادر الطاقة وتنميته.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة وترتبط بهدف سونلغاز خاصة فيما يتعلق بالبحث عن المحروقات، واكتشافها، وإنتاجها، وتوزيعها.
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو الخارج مع منظمات جزائرية أو أجنبية.

المطلب الثاني: تقديم مديرية التوزيع تبسه (سونلغاز)

تعتبر سونلغاز مديرية التوزيع بتبسة صورة مصغرة لمديرية التوزيع المركزية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة لكن في مجال أصغر وبصلاحيات أقل.

أولا: نشأة وتطور مديرية التوزيع تبسه:

قبل نشأة مديرية التوزيع - تبسه - كانت هذه الأخيرة تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد آنذاك بعنابة، سنة 1978 تم استحداث مركز التوزيع تبسه والواقع في المنطقة الصناعية، والذي تتبع له إداريا أربع وكالات وهي تبسه، العوينات، بئر العاتر والشريعة هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة واستغلال شبكاتها عبر الولاية.

وطبقا للقانون 01-02 المؤرخ في 05/02/2005 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية للتوزيع تبسه وفي سنة 2006 أصبحت التسمية كالتالي: مديرية التوزيع تبسه أما في 27/05/2019 أصبح أسمها امتياز التوزيع تبسه.

ثانيا: أهداف مديرية التوزيع تبسه - سونلغاز -

تتمثل أهداف مديرية تبسه فيما يلي:²

- تحقيق الربح لضمان استمرارية الشركة والعمل على رفع رأس مالها.

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة سونلغاز.

² معلومات مقدمة من طرف المؤسسة سونلغاز.

- إشباع حاجة المستهلكين والإرضاء من خلال توفير المنتج المتمثل في الكهرباء التي أصبحت من ضروريات الحياة العصرية.
- الحرص على زيادة الجودة وتخفيض التكاليف، الحفاظ على استمرارية الشركة.
- ترقية مستوى كفاءة الموارد البشرية والحفاظ على صورة الشركة على المستوى المحلي.
- تحسين جودة الخدمات، وتحصيل كفاءة أو فعالية طاقة.
- جذب رؤوس الأموال الخارجية، تنظيم المنافسة، الرفع من القدرة الإنتاجية.
- العمل على تسيير الموارد البشرية بنظرة إستراتيجية من خلال وضع وتطوير برامج تسعى لترقية التحاور والتشاور في مجال العلاقات الاجتماعية والمهنية.

ثالثا: عدد العمال وتكوينهم:

1. عدد العمال بمديرية التوزيع تبسه (سونلغاز)

يمثل الجدول رقم (01) عدد العمال في مديريةية التوزيع تبسه سونلغاز المتمثل في 506 عامل موزعة كما يلي:

الجدول رقم 02: عدد العمال في مديريةية التوزيع تبسه.

المجموع	نساء	رجال	سير مصلحة المستخدمين
124	22	102	الإطارات C
174	15	159	السلطة العليا HM
46	06	40	السلطة الدنيا PM
162	02	160	المنفذين E
506	45	461	المجموع T

المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

يمثل الجدول عدد العمال في مديريةية التوزيع تبسه سونلغاز المتمثل في 506 عامل موزعة كما يلي: عدد الإطارات في المؤسسة 124 إطار، أما المنفذين في المؤسسة يتمثل عددهم في 162 عامل ونلاحظ كذلك أن عدد عمال السلطة العليا بلغ 174 عامل وعدد عمال سلطة الدنيا بلغ 46 عامل.

2. تكوين العاملين بمديرية التوزيع تبسه - سونلغاز -

إن الثروة الرئيسية لمديرية التوزيع تبسه سونلغاز هي موردها البشري، فقد سعت دوما إلى التحسين المتواصل لقدرات العاملين ومؤهلاتهم، ذلك أن ولوجها عهد المنافسة الاقتصادية يقتضي توفير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات أكثر وأهم خاصة في الميدان التقني، لهذا تركز المؤسسة جمع جهودها في التكوين والتدريب المتواصل لمسايرة التطورات وضمان إنشاء الكفاءات لتتكفل بمشاريع التنمية وتطوير المؤسسة.

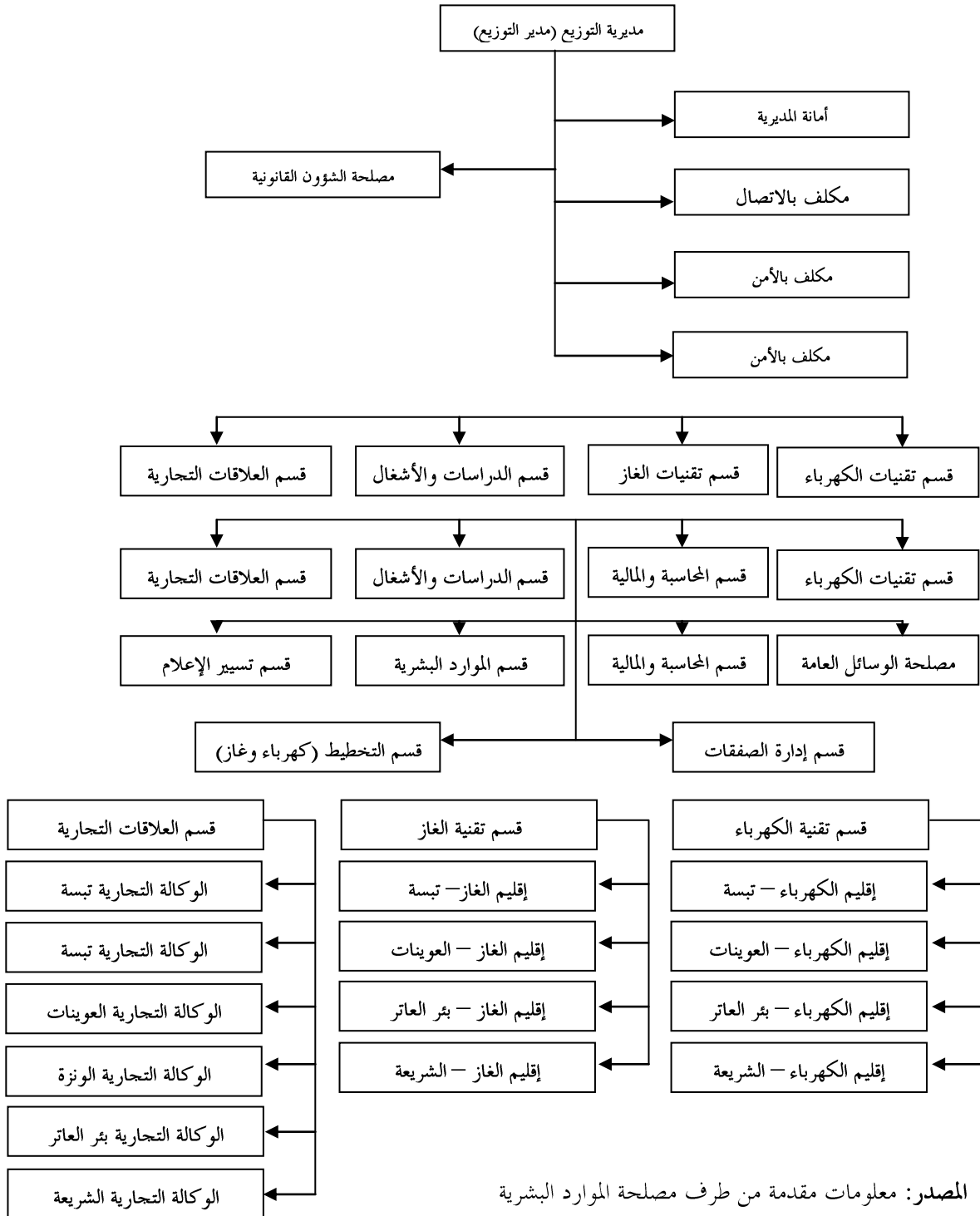
فالتكوين في المؤسسة مكفول عند التوظيف وعلى طول مدى الحياة المهنية، وتحسين المستوى في مؤسسات خارجية تقدم تكوينات وتدريبات متخصصة في مجال الكهرباء والغاز. كما يتم الاهتمام بالجانب التسييري لأجل تقديم خدمات أفضل، وتعمل على توفير كل التجهيزات لأجل العاملين لديها حيث تجعلها موضع طلب والتماس لأجل تكوين أفواج تقصدها من البلدان المغاربية والإفريقية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز تبسة

لمديرية التوزيع تبسة مجموعة من المهام التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى هيكلها التنظيمي الذي يوضح أهم أقسامها ومصالحها التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها.

أولاً: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تبسة: يتمثل الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع تبسة:

الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة -



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي:

للقيام بأعمال المؤسسة في ظروف حسنة تعتمد هذه الأخيرة على مجموعة من الأقسام المصالح التي يمكن التعرف عليها:

1. مدير التوزيع: يعتبر المدير المسؤول الأول في المديرية، وتمثل مهامه فيما يلي:
 - تنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعة تحت تصرفه من أجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز في أحسن الظروف.
 - توجيه وقيادة أعمال إنجاز المخططات والبرامج والميزانيات في المديرية الخاصة بتوزيع الكهرباء والغاز عبر اختصاص ولاية تبسه.
 - يشارك في مختلف العقود
 - يسهر على أمن المديرية كما أنه يشرف على حسن سير كل مصالح المديرية
2. أمانة المدير (الأمانة العامة): تكون تحت إشراف المدير تكلف بالمهام التالية:
 - المراسلات والبريد (الموارد والمصالح).
 - تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.
 - تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير.
 - طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.
3. المكلف بالشؤون القانونية: وكان عبارة عن قسم تابع لقسم الوسائل ثم تغير أصبح قسما مستقلا على حل الخلافات بين الموظفين، ويتمثل دورها كذلك في:
 - مساعدة الهياكل في إدارة المشاكل القانونية للمؤسسة.
 - تمثيل الشركة من مدير التوزيع بواسطة الوفد التوزيع أمام المحاكم واتخاذ إجراءات ودية من أجل المجتمع.
 - متابعة تنفيذ قرارات المحاكم.
 - اتخاذ تدابير لضمان استيراد الديون من جميع الأنواع.
 - إضفاء الطابع الرسمي وإدارة ملفات المطالبات.
4. المكلف بالاتصال: يلعب المكلف بالاتصال دورا هاما في المؤسسة على غرار المصالح الأخرى، وهذا راجع إلى السياسة الاتصالية المنتهجة من طرف المديرية، من أجل انفتاح المؤسسة على محيطها، ولتشجيعها من جهة أخرى لمختلف النشاطات الموجهة إلى العمال، لذا كانت الاستعانة بشخص، مهمته الأساسية الحرص على اتصال متناسق وفعال، والحفاظ على صورة المؤسسة وسمعتها.

تبرز أهمية المكلف بالاتصال من خلال حرصه على أن تؤدي مختلف النشاطات الاتصالية الداخلية والخارجية وظائفها، وأن تؤدي أهدافها الاتصالية المسطرة، فعلى المستوى الداخلي يقوم المكلف بالاتصال بما يلي:¹

- العمل على توفير المناخ المناسب لاتصال داخلي مرن وحيوي.
 - تسهيل تدفق المعلومات بين العمال والمصالح.
 - نشر مجلات ومنشورات تخص المؤسسة (الإعلام الداخلي).
 - إدارة الحملات الاتصالية الداخلية.
 - تنظيم الأحداث الخاصة بالعمال.
 - تنظيم الاجتماعات الداخلية الخاصة.
- على المستوى الخارجي:

- التصريح والتصحيح لوسائل الإعلام.
 - المساهمة في تنظيم الأحداث الخاصة بالمؤسسة.
 - إدارة الحملات الاتصالية التحسيسية الخارجية.
 - تنظيم الاجتماعات
5. المكلف بالأمن الداخلي: يقوم ب:

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران... الخ)
- تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر.
- إعداد مخطط الأمن الداخلي (سري جدا) بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.

6. المكلف بالأمن: تنحصر مهام المكلف بالأمن فيما يلي:

- القيام بدور المستشار عندما يتعلق الأمر بالأمن والسلامة.
- برمجة الاجتماعات والأحداث التي تخص السلامة.
- إدارة الحملات التحسيسية والتدريبية التي تخص أمن وسلامة العمال داخليا.
- إنجاز خطة عمل في حالة الحوادث.
- القيام بالحملات التوعوية لقائدة سائقي المؤسسة.

¹ معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية

- إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.
- 7. قسم العلاقات التجارية: هو المسؤول عن تسويق المنتجات، وتزويد الإدارات الأخرى بالبيانات ومعلومات التي يمكن من خلالها معرفة مكانة الشركة في السوق، واحتياجات الزبائن... الخ وينقسم إلى فرعين رئيسيين:
 - أ. فرع الزبائن: والذي يقوم بالمهام التالية:
 - الفوترة وتحصيل فواتير المستهلكين والزبائن.
 - بيع السندات.
 - ب. فرع التقنيات التجارية: من نشاطا هذا الفرع ما يلي:
 - استقبال الزبائن ومسك طلبات التزود بالخدمة.
 - فتح ملفات خاصة بالزبائن الجدد.
 - إصدار أوامر التزويد بالخدمة.
 - المتابعة المستمرة للأقساط المالية المدفوعة من قبل الزبائن.
- 8. قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز) له ثلاث مصالح هي:
 - مصلحة الدراسات والأشغال: تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع، المخططات).
 - مصلحة السوق والبرمجة: إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر البناء استقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار المرسل من مصلحة الدراسات وغيرها من مهام تخص السوق والبرمجة.
 - مصلحة تسيير الاستثمار: ومن مهامها تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع متابعة تنفيذها. واستقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع. وإنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية والمالية). وفتح وإغلاق رخص البرامج.
 - مصلحة المالية والمحاسبة: ينقسم بدوره إلى:
 - * العمليات التجارية:
 - تسوية العمليات المالية وتسديد الحقوق للمؤسسات المستفيدة من المشاريع المتعلقة بالغاز والكهرباء.
 - التسوية المحاسبية للمصاريف البسيطة اليومية كمصاريف تكريم العمال، ومصاريف الحفلات وتسديد مستحقات الوكالات الخاصة للاتصال في حالة التعامل معها.
 - * العمليات المحاسبية:
 - الموردين: التعامل مع مختلف المؤسسات المستفيدة من المشاريع المتعلقة بالغاز والكهرباء.
 - الأجور: معاينة مرتبات العاملين الصادرة من طرف المؤسسة والقيام بمختلف المقاربات البنكية والمحاسبية.

* فرع المالية: ومن مهامه:

- تقديم تراخيص محاسبية لمختلف المصالح.
- مراقبة الالتزام بمختلف القوانين المالية.
- متابعة الحسابات البنكية.
- مراجعة وتصحيح الأخطاء المحاسبية.
- تسوية حسابات الخزينة.

* فرع الميزانية ومراقبة التسيير: يهتم ب:

- مسك حسابات الميزانية.
- تزويد المصالح الأغلفة المالية.
- إعداد لوحات القيادة الخاصة بكل مصلحة.

9. قسم الموارد البشرية: يضمن قسم الموارد البشرية سياسة تسيير الموظفين على مستوى منطقة التوزيع، ويحدد

الشروط الداخلية لتطبيق هذه السياسة التي تضمن السير الحسن للعمال، ويقوم هذا القسم أيضا ب:

- تنسيق أنشطة الموظفين داخل مديرية التوزيع، بما في ذلك تجنيد والاستقبال/ التكامل، وتعيين، والترقية، والنقل.

- عنصر في تنفيذ المشروع من السياسات، والخطط، وتدريب الموظفين، والمشاركة.

- تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية التي بدأها المديرية العامة.

- التأكد من إعداد وتشغيل خطط الأجور والعناصر المتغيرة للعودة لسجلات الرواتب وتجهيزات المطالبات.

- ضمان التنظيم الإداري للموظفين.

- تزويد مديري الإدارة وكبار مديرية التوزيع.

- التأكد من حفظ السجلات الإدارية للموظفين.

- إعداد وتنفيذ العناصر المتعلقة بالأعمال الوظيفية وفقا للوائح.

- وضع الميزانية، وإدارة العقود وإدارة الموارد البشرية لوحة أجهزة القياس.

- ضمان تجميع إحصاءات موظفي مديرية التوزيع والاعتمادية السيطرة.

- التنسيق مع مركز الصحة المهنية والوكالات الخارجية.

10. قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية: يقوم ب:

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها.

- تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية.
- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.
- صيانة أجهزة الحاسوب
- تركيب وتحديث أنظمة التشغيل المرافق العامة.
- تشخيص وإصلاح الأعطاب.
- تقديم المشورة والمساعدة للمستخدمين.
- جدول منتظم في مكاتب المبيعات لصيانة المعدات.

11. القسم التقني للكهرباء:

أ. مصلحة المراقبة:

- مراقبة الشبكات الكهربائية.
- السهر التوزيع الجيد للطاقة.
- الإسهام في تطوير الشبكة الكهربائية عن طريق تسجيل عمليات التوسيع وصيانة الشبكات.

ب. مصلحة الصيانة:

- تسير المحولات الكهربائية، الإسهام في تطوير الشبكة الكهربائية عن طريق تسجيل عمليات التوسيع وصيانة الشبكات.
- صيانة التجهيزات الكهربائية.
- مراقبة فرق العمل على الشبكات تحت الضبط المتوسط، تحديد وصيانة الأعطاب الكهربائية للشبكات.

ج. مصلحة التحكم عن بعد:

- استقبال المكالمات الهاتفية وتسجيلها.
- تحديد الأعطاب عن بعد

12. القسم التقني للغاز:

أ. مصلحة المراقبة:

- مراقبة الشبكات الكهربائية.
- السهر التوزيع الجيد للطاقة.
- الإسهام في تطوير الشبكة الكهربائية عن طريق تسجيل عمليات التوسيع وصيانة الشبكات.

ب. مصلحة الصيانة:

- تسير المحولات الكهربائية، الإسهام في تطوير الشبكة الكهربائية عن طريق تسجيل عمليات التوسيع وصيانة الشبكات.
- صيانة التجهيزات الكهربائية.
- مراقبة فرق العمل على الشبكات تحت الضبط المتوسط، تحديد وصيانة الإعطاب الكهربائية للشبكات.

13. قسم الإدارة ومتابعة الصفقات:

- تقوم بإدراج وتقييم الصفقات العمومية والخاصة والمتوسطة بالشركة محليا.
- دراسة ومتابعة الأعمال ومدى تنفيذها وبعثها إلى الإدارة المركزية للشركة العامة (كهرباء، غاز، منشآت داخلية وخارجية)

14. قسم التخطيط والمنشآت:

- هو قسم المكلف بالدراسات الآنية والمستقبلية للشبكات (الكهرباء والغاز).
- تكوين الملفات الخاصة بالعلاقات الإدارات المحلية والإدارة العامة للشركة

ثالثا: المهام الموكلة لمديرية التوزيع تبسه، لتوزيع الكهرباء والغاز: (سونلغاز)

- تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها، وكل النشاطات التي تمارسها، ومن مهامها ما يلي:¹
- تطبيق السياسات التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء، والغاز) بأسعار معقولة وبأمان ونوعية جيدة، كما تسعى الشركة لتخفيض تكلفة منتجاتها والاستمرارية في الخدمات.
 - تسير الموارد البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن.
 - تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة والمقاطعات.
 - توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية.
 - استمرارية الخدمات والمشاركة في تنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع، وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة.

¹ معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث مجتمع وعينة الدراسة، كما يوضح كيفية بناء أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة والكيفية التي طبقت بها الدراسة ميدانياً، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة، وفيما يلي تفصيل لهذه الجوانب من خلال ثلاث مطالب.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

لا بد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق الدراسة عليها بغرض الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لاسيما وأن البحوث الميدانية في العلوم الاجتماعية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال العينة المأخوذة منه. ويتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في شركة سونلغاز، البالغ عدد عمالها 506 عامل حسب مصلحة الموارد البشرية بالشركة.

اختلف الباحثون في اختيار حجم العينة، فمنهم من يعتقد أنه كلما كان حجم العينة أكبر كلما كان البحث أفضل، على أنه يعطي نوعاً من القوة للبحث، ولكن إذا كان بالإمكان الحصول على نفس النتائج بعينة أقل، فليس هنا كضرورة لاستخدام عينات كبيرة بشرط أن تكون مقبولة إحصائياً، علماً سبق اقتضرت الدراسة على أن تكون نسبة العينة ممثلة بـ 49 عامل، وذلك من أجل الوصول إلى أدق النتائج، وقد تم في هذا الخصوص اختيار العينة بطريقة عشوائية، والجدول التالي يوضح تداول الاستمارة كالتالي:

الجدول رقم (03): تداول الاستمارة

عدد الاستبيانات	العدد	النسبة %
الموزعة	49	100%
الغير صالحة للتحليل	00	0%
الصالحة للتحليل	49	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين

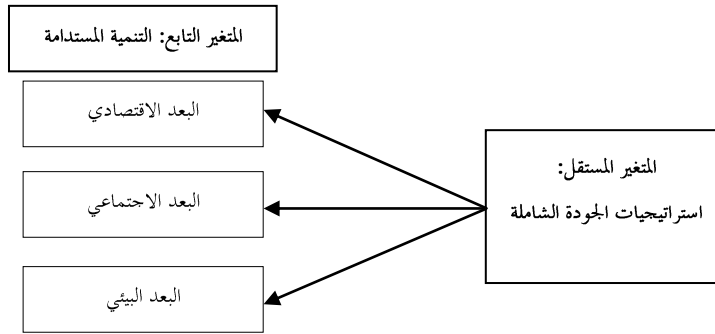
يلاحظ في الجدول رقم (02) أنه تم تحضير 49 استبانة بما يوافق مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع 49 استبانة أي بنسبة 100% وهي نسبة معقولة جداً يمكن الاعتماد عليها لأغراض البحث العلمي.

– نموذج الدراسة: تتمثل دراسة البحث في دور استراتيجيات الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة، وبالتالي هي تشمل على المتغيرات التالية:

– المتغير المستقل: استراتيجيات الجودة الشاملة مقسمة على مستوى التحسين المستمر، مستوى التدريب وتحسين الأداء، مستوى التركيز على العميل والتعاون والمشاركة الجماعية.

- المتغير التابع: التنمية المستدامة مقسمة على مستوى البعد الاقتصادي، مستوى البعد الاجتماعي ومستوى البعد البيئي.

شكل رقم (07): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجزء النظري

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

للتغلب على إشكالية النقص في المعلومة وعدم قدرة الحصول عليها في بعض الأحيان تم اعتماد مجموعة من الأدوات المختلفة بغرض الوصول لأكثر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة واللازمة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة التي تخدم موضوع البحث وهي:

أولاً: الوثائق والسجلات: من أجل إتمام عملية البحث تم الاعتماد على الوثائق والسجلات لجمع البيانات الخاصة بعناصر المؤسسة المتمثلة في البيانات الخاصة بالعرف بالمؤسسة وتطورها التاريخي والتعرف أكثر على أهدافها ومهامها والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي، وكذلك تصنيف الوظائف في المؤسسة أقسام وإدارات المؤسسة وذا من خلال إجراء مقابلتين اثنتين مع نائب رئيس المصلحة التجارية للمؤسسة محل الدراسة من أجل تسهيل الحصول على المعلومات.

ثانياً: المقابلة: استخدمت المقابلة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين، كما تم اعتماد هذه الأداة من أجل الوصول إلى المعلومات والبيانات غير المتاحة إلا لدى مسئولين معينين والتي يتطلب الحصول عليها بعض الإصرار، وقد تم إجراء المقابلات مع مجموعة من إطارات ومسؤولي المؤسسة المتمثلين أساساً في رؤساء بعض الورشات والمسؤول على مصلحة إدارة الأفراد.

ثالثاً: الملاحظة: بالإضافة إلى المقابلة استخدمت الملاحظة كأسلوب ثاني للبحث، إذ تعد من الأدوات المهمة التي تساعد في جمع البيانات وتسجيلها، ووصف الحقائق والأحداث، كما تساعد على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين.

رابعاً: الاستبانة: باعتبار الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات، تم الاستعانة بها في جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخص العمال وتعبير عن آرائهم وشعورهم حول موضوع الدراسة، حيث تعتبر الاستمارة وسيلة فعالة للوصول إلى بعض المعلومات التي لا توفرها المقابلة أو الملاحظة، وقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع. وقد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال إعداد الاستمارة منها: التدرج في الأسئلة وتسلسلها بهدف إثارة اهتمام المستجوبين وتنظيم أفكارهم وترتيبها، وتم أيضاً الاعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من خلال بيئة العمل ومحاكاة العمال، كما تم الابتعاد عن الأسئلة المرحجة والتي تمنع الأفراد من الإدلاء بالبيانات الواقعية، إضافة إلى ذلك تم تكرار بعض الأسئلة بهدف التأكد من صدق المستجوبين.

وقد اشتملت الاستمارة على قسمين رئيسيين: القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالعمر، والجنس، والمؤهل العلمي؛ بينما تناول القسم الثاني محورين مقسمة كما يلي:

- **القسم الأول:** خاص بالبيانات الشخصية والوظيفة ويضم (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، والمستوى الوظيفي).

- **القسم الثاني:** ويضم محورين تخص متغيرات الدراسة وهي:

- 1- جزء خاص بالجودة الشاملة حيث خصص له 23 فقرة موزعة على 04 عناصر (مستوى التحسين المستمر، مستوى التدريب وتحسين الأداء، مستوى التركيز على العميل، التعاون والمشاركة الجماعية)
- 2- جزء خاص بمحور التنمية المستدامة حيث خصص له 13 فقرة موزعة على 03 أبعاد (مستوى البعد الاقتصادي، مستوى البعد الاجتماعي، مستوى البعد البيئي)، وقم تم استخدام مقياس لكارتر الخماسي لقياس استجابات المبحوثين والجدول رقم (04) يبين ذلك

الجدول رقم (04): مجالات الإجابة على الاستبانة

المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين

3- وسيتم توضيح طول الخلايا في الجدول رقم (05)

الجدول رقم (05): طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

الفئة	من 1 إلى أقل من 1.80	لا أوافق بشدة	منخفض جدا
-------	----------------------	---------------	-----------

الأولى			
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.60	لا أوافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.0	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	أوافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	أوافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة:

ويكون من خلال الصدق الظاهري للاستبيان وكذلك الصدق البنائي لها والموضحة في النقاط التالية:

1. صدق أداة الدراسة:

- الصدق الظاهري للاستبيان:

للتحقق من صدق الاستبانة ومعرفة مدى ملائمة العبارات من حيث الطول والقصر، الوضوح والغموض، بالإضافة إلى مدى ملائمة العبارات للفئة المستهدفة ومدى انتماء العبارة للمحور الذي تقيسه، واحتمال العبارة الواحدة لأكثر من معنى، وسلامة اللغة المستخدمة في العبارات، وإضافة أي عبارات مناسبة، أو حذف بعضها، ومن أجل التأكد أن الاستبانة فعلا يصلح لقياس ما وضع من أجل قياسه قمنا بالتحقق من صدق الاستبانة الظاهري من خلال عرضه على الأستاذ المشرف وأربعة أساتذة محكمين في كليتنا. (انظر الملحق رقم 03)

- الصدق البنائي للاستبيان:

بعد التصميم النهائي لأداة الدراسة والتأكد من الصدق الظاهري لها، يتم التأكد من الصدق البنائي بتحديد مدى التجانس الداخلي لها. ولمعرفة مدى اتساق الأبعاد الجزئية للمتغيرات وصدقها، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، ودرجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة.

الجدول رقم (06): معاملات ارتباط بيرسون بين كل درجة بعد والمحور الأول

رقم البعد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.821**	0.000
2	.923**	0.000
3	.755**	0.000
4	.908**	0.000
** دال عند مستوى 0.01 2-tailed		

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية له تدل على علاقة طردية وقوية، كما أنها دالة إحصائياً عند 0.05.

الجدول رقم (07): معاملات ارتباط بيرسون بين كل درجة بعدد والمحور الثاني

رقم البعد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.611**	0.000
2	.908**	0.000
3	.860**	0.000
** دال عند مستوى 2-tailed 0.01		

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية له تدل على علاقة طردية وقوية، كما أنها دالة إحصائياً عند 0.05.

- اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي:

تم اختبار مدى اعتدالية التوزيع، حيث أن العينة المدروسة من المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك قبل اختبار النموذج البحث ودراسة العلاقة بين متغيراته، بهدف التعرف أولاً على طبيعة الاختبارات التي ستطبق في الدراسة. فإن كانت العينات تتبع التوزيع الطبيعي؛ لا بد من استخدام الاختبارات المعلمية، بينما إذا كانت تتبع توزيعاً غير طبيعي؛ فمن الضروري تطبيق اختبارات غير معلمية. وعليه لا بد من توضيح ذلك:

الجدول رقم (08): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى الدلالة
استراتيجيات الجودة الشاملة	23	0.075	0.200
أبعاد التنمية المستدامة	13	0.055	0.200

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن محوري الدراسة ذات مستوى دلالة أكبر من 5%، أي أن العينتين تتسمان بالاعتدال وتتبعان التوزيع الطبيعي، وبالتالي لا بد من استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات.

2. ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة كان من ضروري إجراء اختبار "ألفا كرونباخ"، الذي يعتبر أهم معامل أو مؤشر لقياس ثبات الاختبار في الاستبيانات، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 09: نتيجة اختبار ألفا كرونباخ

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	الاستبانة ككل
0.966	0.934	36	

المصدر: الاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم 09 أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة ككل هو 0.934 أي نسبة 93.4% تقريبا وهي نسبة ثبات عالية وممتازة مما يؤكد ثبات هذه الاستبانة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وفيما يلي مجموعة من أساليب المعالجة الإحصائية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية

من أجل معرفة أعداد ونسب الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة حسب عدة خصائص ونسب اختيار كل فقرة من فقرات الاستبانة لإعطاء صورة أوضح لوصف البيانات وتحسب بالقانون الآتي:

$$\text{النسب المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

ثانياً: معامل ألفا كرونباخ:

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum v_i}{v_t} \right)$$

ثالثاً: معامل ارتباط بيرسون:

يتم استخدامه لمعرفة العلاقة الترابطية بين المتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة في مؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: المتوسط الحسابي:

هو القيمة التي تتجمع حولها قيم مجموعة ويمكن من خلالها الحكم على بقية قيم المجموعة، فتكون هذه القيمة هي الوسط الحسابي، ويعبر عنها بالعلاقة الموالية.

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

خامساً: تحليل الانحدار الخطي البسيط:

يستخدم لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صالحية نموذج الدراسة.

سادساً: الانحراف المعياري:

يستخدم لمعرفة مدى تشتت اتجاهات أفراد المؤسسة عن متوسطاتها الحسابية، كلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \frac{\sqrt{\sum(X_i - \bar{X})^2}}{N}$$

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

بعد استرجاع الاستبيانات وإفراغها ببرنامج SPSS الإحصائي وإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة، وبعد ما قمنا بتوضيح محاورها. سنطرق في هذا المبحث إلى بيانات الاستبانة المحققة، حيث سنقوم بتحليل وقياس مستوى كلا من الجودة الشاملة والتنمية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية، وإبراز علاقة الارتباط بين المتغيرات ومدى مساهمة المستقلة منها في التابعة، وهذا من خلال معاملات الارتباط ونماذج الانحدار بعد اختبار صلاحيتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج ومحاور الدراسة

سيتم تحليل محوري الدراسة المتمثلين في متغير إستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS وقد تم استخدام مقياس النزعة المركزية وسنقوم في هذا المطلب بعرض كل متغير على حدى.

حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة إستراتيجية الجودة الشاملة، وسيتم خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا مقياس ليكرت الخماسي وهذا من خلال الجدول التالي:

تحليل البيانات المتعلقة بتقييم محور استراتيجيات الجودة الشاملة:

الجدول رقم 10 تقييم إجابات أفراد العينة حول محور استراتيجيات الجودة الشاملة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
1. يتم تكليف العاملين بالأعمال التي تقع ضمن اختصاصاتهم	4.02	0.989	3	مرتفع
2. هناك اهتمام بأداء العاملين المتعلق بجودة الخدمات التي يتم تقديمها	3.59	0.977	12	متوسط
3. تدرك الإدارة ضرورة الاهتمام بأداء كافة العاملين	3.18	1.202	20	متوسط
4. يتم قياس أداء العاملين باستمرار	3.69	1.025	8	مرتفع
5. تحرص المؤسسة على تهيئة وسائل اتصال بصورة مستقلة	3.37	1.014	18	متوسط
6. تهتم الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية في المؤسسة	3.59	0.977	12	متوسط
مستوى التحسين المستمر	3.57	0.727	/	متوسط
7. يتم إجراء التدريب حول الجودة باستمرار	3.67	0.944	9	متوسط
8. التحلي بروح الفريق يسود مختلف أفراد المؤسسة	3.57	1.173	14	متوسط
9. تدعم المؤسسة سياسة تكوين فرق العمل الخاصة بحل المشاكل	3.65	0.969	10	متوسط
10. يشمل التدريب في مجال الجودة كافة المدراء والعاملين في المؤسسة	3.22	1.246	19	متوسط
11. الكثير من القرارات يتم اتخاذها بشكل جماعي	2.96	1.369	23	متوسط
مستوى التدريب وتحسين الأداء	3.42	0.892	/	متوسط
12. تعمل المؤسسة على تحليل احتياجات الزبائن	3.96	0.935	4	مرتفع

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

مرتفع	1	0.585	4.31	13. تقوم المؤسسة باستقبال الشكاوى فيما يخص الخدمة المقدمة
مرتفع	6	0.963	3.78	14. تحرص المؤسسة بتقديم الخدمة للعميل في الوقت المحدد
مرتفع	2	0.601	4.18	15. تحتم المؤسسة على تقديم الخدمة بشكل صحيح
متوسط	11	1.057	3.61	16. تحتم المؤسسة بالعملاء اهتماما شخصيا
مرتفع	5	0.957	3.8	17. تسعى المؤسسة على وضع المصلحة العليا للعملاء نصب الأعين
مرتفع	/	0.588	3.94	مستوى التركيز على العميل
متوسط	21	1.409	3.12	18. تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العاملين في اتخاذ القرار
مرتفع	7	1.132	3.73	19. هناك تعاون بين مختلف الأقسام بالمؤسسة
متوسط	17	1.192	3.47	20. تعتمد المؤسسة على سياسة تفويض الصلاحيات للعاملين بها.
متوسط	22	1.367	3.08	21. في حالة وقوع مشاكل في الخدمة تعمل المؤسسة على إشراك جميع العاملين لإيجاد الحل الأنسب
متوسط	16	1.139	3.51	22. يشجع المشرفون العمال على العمل الجماعي
متوسط	15	1.209	3.55	23. تتميز العلاقة بين الإدارة والعاملين بالثقة المتبادلة
متوسط	/	0.964	3.41	التعاون والمشاركة الجماعية
متوسط	/	0.685	3.59	استراتيجيات الجودة الشاملة

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

من خلال الجدول (10) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز - تبسة حول بعد مستوى التحسين المستمر قدر بـ 3.57 بانحراف معياري 0.727 وهو ما يدل على مستوى تقييم متوسط لهذا البعد.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 4.02 و 3.18، وجاءت العبارة رقم 1 بأعلى متوسط حسابي ما يعني أن موظفي مؤسسة سونلغاز - تبسة يوافقون على أهيتم تكليفهم بالأعمال التي تقع ضمن اختصاصاتهم.

ويتضح من نفس الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز - تبسة حول بعد مستوى التدريب وتحسين الأداء قدر بـ 3.42 بانحراف معياري 0.892 ما يعني أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد جاءت بمستوى تقييم متوسط.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 3.67 و 3.22، وجاءت العبارة رقم 7 بأعلى متوسط حسابي ما يعني أن موظفي مؤسسة سونلغاز - تبسة يوافقون بشكل متوسط على أهيتم إجراء التدريب حول الجودة باستمرار.

كما يتضح من الجدول أعلاه أيضا أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز - تبسة حول بعد مستوى التركيز على العميل قدر بـ 3.94 بانحراف معياري 0.588، وهذا يعني أن إجابات أفراد العينة جاءت بمستوى تقييم مرتفع لما جاء في عبارات هذا البعد.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 4.31 و3.61، وجاءت العبارة رقم 13 بأعلى متوسط حسابي ما يعني أن موظفي مؤسسة سونلغاز - تبسة يوافقون على أن المؤسسة تقوم باستقبال الشكاوى فيما يخص الخدمة المقدمة.

كذلك يتضح من نفس الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز - تبسة حول بعد التعاون والمشاركة الجماعية قدر بـ 3.41 وانحراف معياري 0.964، مما يعني أن إجابات أفراد العينة جاءت بتقييم متوسط لما جاء في عبارات هذا البعد.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 3.73 و3.08، وجاءت العبارة رقم 19 بأعلى متوسط حسابي ما يعني أن موظفي مؤسسة سونلغاز - تبسة يوافقون على وجود تعاون بين مختلف الأقسام بالمؤسسة.

ومن خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور استراتيجيات الجودة الشاملة والذي يقدر بـ 3.59 وانحراف معياري 0.685؛ يمكن القول إنهم يوافقون بشكل متوسط عما جاء في هذا المحور.

باستخدام نفس المقاييس ونفس الدلالة، قمنا بقياس مستويات أبعاد التنمية المستدامة انطلاقاً من إجابات الباحثين، وكانت كالاتي:

تحليل البيانات المتعلقة بتقييم محور أبعاد التنمية المستدامة:

الجدول رقم 11: تقييم إجابات أفراد العينة حول محور أبعاد التنمية المستدامة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
24. تعمل المؤسسة على تحقيق أرباح باستخدام أقل للموارد	3.92	1.096	5	مرتفع
25. تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بتكاليف أقل	3.92	0.954	6	مرتفع
26. تعتمد المؤسسة على التحسين المستدام لخدماتها	4.06	0.747	4	مرتفع
27. تحرص المؤسسة على ترشيد استهلاك الطاقة	4.22	0.621	1	مرتفع
28. تراعي المؤسسة معايير الجودة الشاملة في خدماتها	4.06	0.827	3	مرتفع
مستوى البعد الاقتصادي	4.04	0.519		مرتفع
29. تسعى المؤسسة إلى تلبية احتياجات المجتمع الذي تنشط فيه	4.12	0.666	2	مرتفع
30. تراعي المؤسسة العدالة في توزيع الأجر	3.2	1.354	12	متوسط
31. توفر المؤسسة متطلبات الأمن المهني لعمالها	3.63	1.38	8	متوسط
32. تسعى المؤسسة لتطبيق نظام المسؤولية الاجتماعية المطابقة للمواصفة القياسية الأيزو 26000	3.35	1.052	10	متوسط
مستوى البعد الاجتماعي	3.58	0.850		متوسط
33. تعتمد المؤسسة على سياسة الجودة الشاملة لدعم الأداء البيئي	3.65	0.925	7	متوسط
34. تضع المؤسسة برامج خاصة بالنشاطات ذات التأثيرات البيئية الخطيرة	3.12	1.033	13	متوسط
35. يتم توجيه الموارد البشرية لضمان إدارة بيئية سليمة	3.37	1.112	9	متوسط

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

متوسط	11	0.966	3.33	36. تلتزم المؤسسة بنظام الإدارة البيئية مطابق للمواصفات القياسية الأيزو 14000
متوسط		0.733	3.37	مستوى البعد البيئي
متوسط		0.573	3.66	محور استراتيجيات الجودة الشاملة

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

من خلال الجدول (11) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز - تبسة حول البعد الاقتصادي قدر بـ 4.04 بانحراف معياري 0.519 وهو ما يدل على مستوى تقييم مرتفع لهذا البعد.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 4.22 و3.92، وجاءت العبارة رقم 27 بأعلى متوسط حسابي ما يعني أن موظفي مؤسسة سونلغاز - تبسة يوافقون على أن المؤسسة تحرص على ترشيد استهلاك الطاقة.

ويتضح من نفس الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز - تبسة حول البعد الاجتماعي قدر بـ 3.58 بانحراف معياري 0.850 ما يعني أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد جاءت بمستوى تقييم متوسط.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 4.12 و3.20، وجاءت العبارة رقم 29 بأعلى متوسط حسابي ما يعني أن موظفي مؤسسة سونلغاز - تبسة يوافقون بشكل مرتفع على أن المؤسسة تسعى إلى تلبية احتياجات المجتمع الذي تنشط فيه.

كما يتضح من الجدول أعلاه أيضا أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز - تبسة حول البعد البيئي قدر بـ 3.37 بانحراف معياري 0.733، وهذا يعني أن إجابات أفراد العينة جاءت بمستوى تقييم متوسط لما جاء في عبارات هذا البعد.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 3.65 و3.12، وجاءت العبارة رقم 33 بأعلى متوسط حسابي ما يعني أن موظفي مؤسسة سونلغاز - تبسة يوافقون بشكل متوسط على أن المؤسسة تعتمد على سياسة الجودة الشاملة لدعم الأداء البيئي.

ومن خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أبعاد التنمية المستدامة والذي يقدر بـ 3.66 وانحراف معياري 0.573؛ يمكن القول إنهم يوافقون بشكل متوسط عما جاء في هذا المحور.

المطلب الثاني: تحليل المتغيرات (البيانات) الشخصية للدراسة (للعينة)

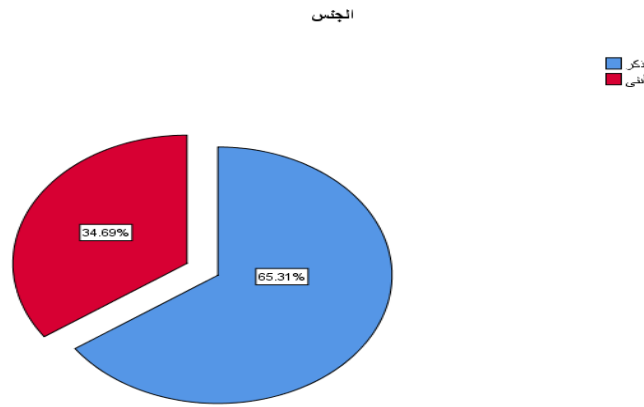
تم توزيع استمارات الاستبانة على مجمع الدراسة والتعرف على الخصائص الشخصية لمجمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك: (أنظر ملحق رقم)

أولاً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	32	65.3
أنثى	17	34.7
المجموع	49	100

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.



الملاحظ من الجدول رقم (12) والشكل رقم (02) أن 65.3% من العينة المدروسة هم من الذكور، و34.7% من الإناث.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة وفق العمر

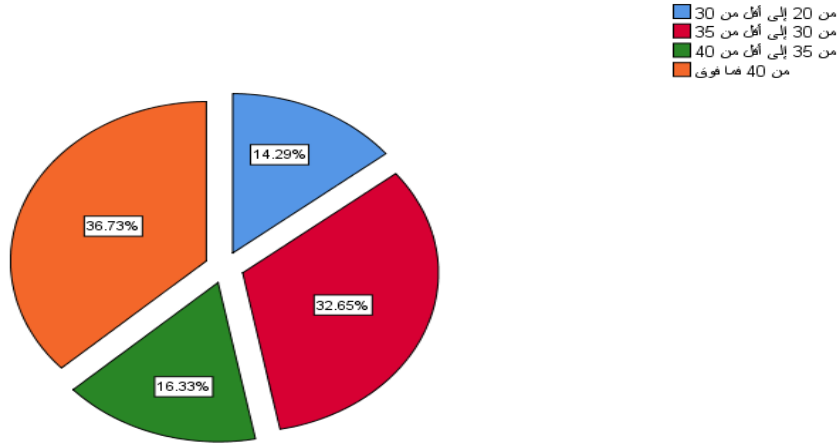
الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
------	---------	----------

14.3	7	من 20 إلى أقل من 30
32.7	16	من 30 إلى أقل من 35
16.3	8	من 35 إلى أقل من 40
36.7	18	من 40 فما فوق
100	49	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

السن



الملاحظ من الجدول رقم (13) والشكل رقم (03) أن 36.7% من العينة المدروسة سنهم من 40 سنة فما فوق، وتليها الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 32.7%، ثم الفئتان العمريتان من 35 إلى أقل من 40 سنة ومن 20 إلى أقل من 30 سنة بنسبة 16.3% و14.3% على التوالي.

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الدراسي

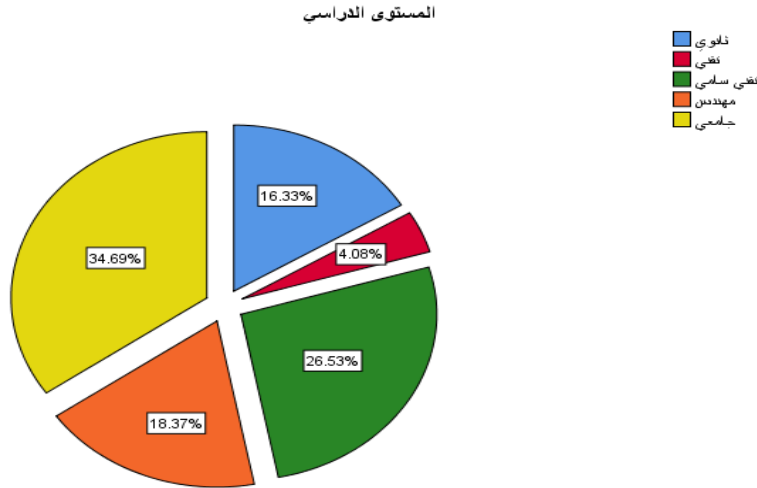
يمثل الجدول الموالي توزيع مجمع الدراسة وفق المستوى الدراسي

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة %	التكرار	المستوى الدراسي
16.3	8	ثانوي
4.1	2	تقني
26.5	13	تقني سامي
18.4	9	مهندس
34.7	17	جامعي

100	49	المجموع
-----	----	---------

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.



الملاحظ من الجدول رقم (14) والشكل رقم (04) أن 34.7% من العينة المدروسة يمتلكون مستوى جامعي، يليها مستوى التقني السامي بنسبة 26.5%، ثم مستوى المهندسين بنسبة 18.4%، ومستوى الثانوي بنسبة 16.3%، وأخيرا المستوى التقني بنسبة 4.1%.

رابعا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

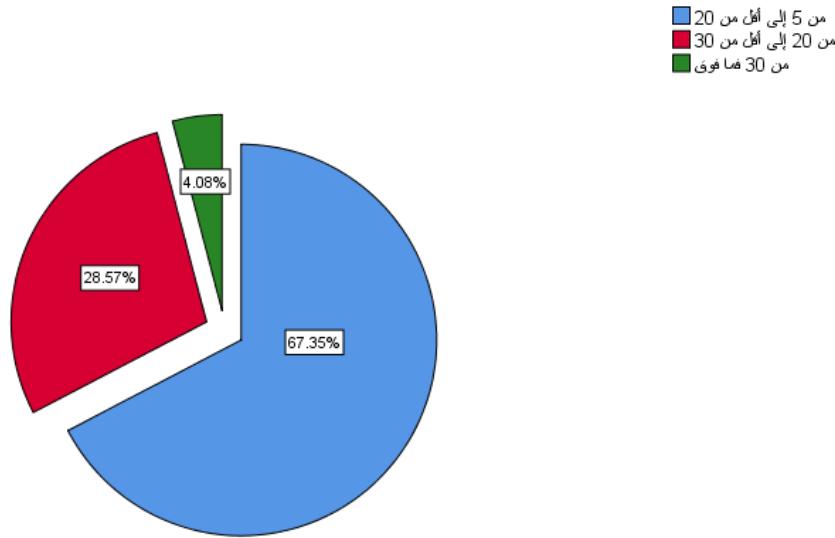
يمثل الجدول الموالي توزيع مجمع الدراسة وفق الخبرة المهنية

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
67.3	33	من 5 إلى أقل من 20
28.6	14	من 20 إلى أقل من 30
4.1	2	من 30 فما فوق
100	49	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الخبرة المهنية



الملاحظ من الجدول (15) والشكل رقم (05) أن 67.3% من العينة المدروسة يملكون خبرة مهنية من 5 إلى أقل من 20 سنة، تليها فئة من 20 إلى أقل من 30 سنة بنسبة 28.6%، ثم الفئة من 30 سنة فما فوق بنسبة 4.1%

المطلب الثالث: اختبار مدى صحة الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة:

لاختبار الفرضية الرئيسة تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع (أبعاد التنمية المستدامة) مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل (استراتيجيات الجودة الشاملة)، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

– الفرض العدمي: H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة

– الفرض البديل H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم 16: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	5.947	1	5.947	28.480	.000
الخطأ	9.814	47	.209		
الإجمالي	15.760	48			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.818	.351		5.172	.000
استراتيجيات الجودة الشاملة	.514	.096	.614	5.337	.000
معامل الارتباط: 0.614		معامل التحديد: 0.377		المتغير التابع: أبعاد التنمية المستدامة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استناداً إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 28.480 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه نرفض الفرض العدي ونقبل الفرض البديل القائل أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة. ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (استراتيجيات الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة) بقيمة 61.4%، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.377 وهذا يعني أن 37.7% من التباين الحاصل في أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة سونلغاز - تبسة يعود إلى تغيرات حاصله في استراتيجيات الجودة الشاملة، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 5.337 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة β 0.614.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 1.818 + 0.514x$$

اختبار الفرضية الفرعية رقم 1:

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 1 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد جزئي من المتغير التابع (البعد الاقتصادي) مع المتغير المستقل (استراتيجيات الجودة الشاملة).

- الفرض العدمي: H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الجودة الشاملة والبعد الاقتصادي في المؤسسة محل الدراسة
- الفرض البديل H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم 17 يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1.385	1	1.385	5.638	.022
الخطأ	11.549	47	.246		
الإجمالي	12.934	48			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	3.147	.381		8.257	.000
استراتيجيات الجودة الشاملة	.248	.104	.327	2.374	.022
معامل الارتباط: 0.327		معامل التحديد: 0.107		المتغير التابع: البعد الاقتصادي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استناداً إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 5.638 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومنه نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الجودة الشاملة والبعد الاقتصادي في المؤسسة محل الدراسة، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (استراتيجيات الجودة الشاملة والبعد الاقتصادي) بقيمة 32.7%، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.107 وهذا يعني أن 10.7% من التباين الحاصل في البعد الاقتصادي في مؤسسة سونلغاز - تبسة يعود إلى تغيرات حاصلية في استراتيجيات الجودة الشاملة، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 2.374 بقيمة احتمالية 0.022 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β 0.327.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = 3.147 + 0.248x$$

اختبار الفرضية الفرعية رقم 2:

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 2 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد جزئي من المتغير التابع (البعد الاجتماعي) مع المتغير المستقل (استراتيجيات الجودة الشاملة).

الفرض العدمي: H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الجودة الشاملة والبعد الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة

الفرض البديل H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم 18 يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	12.255	1	12.255	25.720	.000
الخطأ	22.395	47	.476		
الإجمالي	34.651	48			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.931	.531		1.754	.086
استراتيجيات الجودة الشاملة	.738	.145	.595	5.071	.000
معامل الارتباط: 0.595		معامل التحديد: 0.354		المتغير التابع: البعد الاجتماعي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استناداً إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 25.720 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الجودة الشاملة والبعد الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (استراتيجيات الجودة الشاملة والبعد الاجتماعي) بقيمة 59.9%، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.354 وهذا يعني أن 35.4% من التباين الحاصل في البعد الاقتصادي في مؤسسة سونلغاز - تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة في استراتيجيات الجودة الشاملة، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 5.071 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β 0.595.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 0.931 + 0.738x$$

اختبار الفرضية الفرعية رقم 3:

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 3 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد جزئي من المتغير التابع (البعد البيئي) مع المتغير المستقل (استراتيجيات الجودة الشاملة).

الفرضية العدمية: H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الجودة الشاملة والبعد البيئي في المؤسسة محل الدراسة

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم 19: يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار الخطأ	6.959	1	6.959	17.395	.000
الإجمالي	18.804	47	.400		
	25.763	48			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.374	.486		2.825	.007
استراتيجيات الجودة الشاملة	.556	.133	.520	4.171	.000
معامل الارتباط: 0.520		معامل التحديد: 0.270		المتغير التابع: البعد البيئي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استناداً إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 17.395 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومنه نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الجودة الشاملة والبعد البيئي في المؤسسة محل الدراسة ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (استراتيجيات الجودة الشاملة والبعد البيئي) بقيمة 52%، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.270 وهذا يعني أن 27% من التباين الحاصل في البعد البيئي في مؤسسة سونلغاز - تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة في استراتيجيات الجودة الشاملة، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 4.171 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β 0.520.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = 1.374 + 0.556x$$

خلاصة الفصل:

اشتمل الفصل على الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز تبسه والتي كان الهدف منها إسقاط الجزء النظري لتغيري الدراسة والذي ساعد على التعرف على مفهوم الجودة الشاملة واعتباره مدخلا لتحقيق التنمية المستدامة. ومن أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات عينة من العاملين بالمؤسسة، وقد أكدت الإجابات على وجود أثر إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة.

خاتمة:

تبين لنا أن الجودة الشاملة تلعب دورا هاما في تجسيد أبعاد التنمية المستدامة على ارض الواقع، من خلال تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية والتي تعد اليوم أحد الكيانات الأساسية التي بواسطتها تتحقق التنمية المستدامة. وقد قمنا في بحثنا هذا بدراسة دور استراتيجيات الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال فصلين نظريين حول المتغير التابع والمستقل، وفصل ثالث جاء في شكل دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية جزائرية تمارس نشاطها بولاية تبسة.

كما أن المؤسسات المعاصرة أصبحت على دراية كبيرة بأهمية إدارة الجودة الشاملة كنظام حديث يعوض طرق التسيير التقليدية، حيث تعمل الجودة الشاملة على خلق قيمة مضافة مستدامة والسعي الدائم من اجل استغلال الطاقات وزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين. حيث لم يعد يقتصر مفهوم الجودة على المنتج المقدم لزبون فقط، بل تعدى إلى وظائف المؤسسة لتضفي عليها صفة الشمولية، بالتالي ومن خلال إتباع المؤسسة لنماذج اقتصادية خاصة بالجودة الشاملة تدعم الأداء الاقتصادي المستدام. كذلك تحرص إستراتيجية الجودة الشاملة على تحسين الدور الاجتماعي والبيئي للمؤسسة من خلال التحسين المستمر والمتواصل لمسئوليتها الاجتماعية والبيئية واهتمامها بعمالها وعملائها، وهذا بالإضافة إلى محاولة تبين أخلاقيات العمل كأداة رشيدة تمتاز بالشفافية والمساءلة لتكون المؤسسة بمثابة الوطن الرشيد.

وأخيرا، قمنا بمحاولة دراسة دور استراتيجيات الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز تبسة، حيث أعدنا لهذا الغرض استبانة ضم 36 عبارة موزعة على جزئين. وبغرض معرفة هذا الدور، قمنا بقياس مدى اهتمام المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة ومستوى التنمية المستدامة التي تحقّقها، واكتشفنا أن هناك دور لاستراتيجيات الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، وكانت ممارسات كلال من المتغير التابع والمستقل متوسط، وهذا ما قادنا إلى تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها " تؤثر إستراتيجية الجودة الشاملة في أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة ".

وعليه، يمكن استنتاج أن إستراتيجية الجودة الشاملة تساهم بشكل كبير في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، وأما مدخل هام من مداخل تطبيق التنمية المستدامة على المستوى الجزئي، ويمكن تحديد أهم النتائج كما يلي:

1. النتائج المتعلقة بالدراسة النظرية:

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا من مداخل الإدارة الحديثة، فهي فلسفة الإدارة التي تهدف لاستخدام كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة بالطريقة الأكثر فاعلية لإنجاز أهدافها المسطرة.
- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة التعليم والتدريب المستمرين لجميع الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.
- يجب على المؤسسة العمل باستمرار على تقليص الفجوة بين ما يتوقعه الزبون وما سيدركه فعلا.
- تمثل متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في تبني ثقافة الجودة في المؤسسة، نشر مفاهيم الجودة الشاملة، نظام التوثيق، التعليم والتدريب، التزام الإدارة وتبنيها تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فرق العمل، عملية التشجيع والتحفيز العاملين، الإشراف والمتابعة، تفويض الصلاحيات، إستراتيجية تطبيق الجودة الشاملة.
- لإدارة الجودة الشاملة من خلال تقنياتها ومختلف مبادئها دور مهم وفعال في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة.

2. النتائج المتعلقة بالدراسة التطبيقية:

- مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة متوسط.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرار متوسط بالمؤسسة محل الدراسة.
- تعطي المؤسسة محل الدراسة أهمية كبيرة لرضا الزبون عن الخدمات المقدمة.
- تؤثر إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة وذلك بسبب اعتماد المؤسسة على وسائل وأساليب من اجل تحسين أداءها.
- تؤثر إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة وهذا نتيجة حرص المؤسسة على تقديم خدمات تعمل على تلبية رغبات العملاء إلى جانب اهتمامها بالموظفين والعاملين بالمؤسسة.
- تؤثر إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة.

3. توصيات الدراسة:

- بناء على ما تقدم من نتائج، تم اقتراح التوصيات التالية:
- العمل على تحقيق العمل الجماعي بالمؤسسة محل الدراسة نظرا لدوره الكبير في خلق الإبداع والتميز في العمليات والمنتجات.
- العمل على إشراك العمال في اتخاذ القرار.
- وضع برنامج خاص بالمكافآت والحوافز لتشجيع العمال على الإنتاج بجودة عالية.
- حتمية توفير التكوين لجميع العمال وعلى مختلف المستويات.

– ضرورة نشر ثقافة التنمية المستدامة في كل وحدات المؤسسة والمجتمع ككل.

4. أفاق الدراسة:

- يهدف الاستفاضة أكثر في جوانب موضوع دراستنا، نقترح بعض المواضيع التي من الممكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في مجال دراستنا:
- إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء المستدام.
 - دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية.
 - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري.

قائمة المراجع

1/المراجع باللغة العربية:

أ/ الكتب

1. احمد القاطفين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية ،طبعة أولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2002.
2. أحمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة : الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية .
3. أسامة الخولي، مفهوم التنمية المستدامة ، أوراق غي دورية ، مركز دراسات و استشارات الإدارة .1999.
4. جيمس إيفين وجيمس دلين ، تعريب : سرور علي إبراهيم، الجودة الشاملة : الإدارة ، التنظيم – الإستراتيجية ، الطبعة العربية ،دار المريخ للنشر والتوزيع ، السعودية، 2009 .
5. خضير كاظم محمود دوران منير الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، طبعة أولى، دار صفا للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2010.
6. حظير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة ، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى ،2000.
7. دوغلاس موسشيت ، ترجمة بهاء شاهين ، مبادئ التنمية المستدامة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر ،2000.
8. ديب كمال ، أساليب التنمية المستدامة ، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2015.
9. سلامة عبد العظيم حسين، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية ، عمان ، دار الفكر ،2004.
10. سلمان زيدان ، إدارة الجودة الشاملة : الفلسفة ومدخل العمل ، الجزء 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
11. سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية،2002.
12. طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان ،2005.
13. عبيد علي أحمد حجازي ، اللوجستيك للميزة النسبية ، منشأة العرف ، الإسكندرية ،2000.
14. عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة : فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها ، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
15. عطية محسن علي، الجودة الشاملة والمنهج ،دار المناهج ، عمان ، 2008.
16. علاء فرج طاهرا، إدارة المواد والجودة الشاملة ، الطبعة الأولى، دار الراية ، عمان ، 2010.
17. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، 1995.
18. عمر وصفي عقلي، المنهجية الكاملة إدارة الجودة الشاملة ، إدارة و لنشر ، عمان طبعة أولى،2001.

19. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
20. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2009 .
21. فريد فهمي زيادة، وظائف منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
22. لعلي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، طبعة أولى، دار الراية للنشر والتوزيع، أدرار الجزائر، 2011.
23. مأمون سلمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، طبعة أولى، دار صفا لنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
24. محسن علي عطية، الجودة الشاملة والجديد في التدريب، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
25. محمد عبد العال وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، الطبعة العربية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
26. محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
27. محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976.
28. مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة: الإدارة - الإحصاء-الاقتصاد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
29. مؤيد عبد الله حامد البيئة والاتفاقيات الدولية، دار الكتاب الجامعي للنشر، الإمارات العربية المتحدة، 2011.
- ب/ المجالات والتقارير :
30. رحال علي وإلهام يحيوي، اللاحودة تكلف باهضا، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 08، 2003.
31. عبد العزيز أنو نبعة وفوزية مسور، إدارة الجودة الشاملة (المفاهيم والتطبيقات)، الأردن، العدد 74، 1998.
32. زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، أريحا، فلسطين، مجلد 25، 2011.
33. محمد عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة، دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، مجلد 17 العدد 2، نوفمبر 2011.
34. عبد الخالق عبد الله، التنمية المستدامة والعلاقة بين البيئة والاقتصاد، مجلة المستقبل العربي، العدد 167، يناير 1993.

35. عبد الله جمعان الغامدي، التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة، مجلة جامعة املك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، السعودية، مجلد 23، العدد 01، 2009.
36. زرمان كريم، التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2009، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة خيضر، بسكرة، العدد 07، جوان 2010.
37. كولون رينر، النهج الإيكولوجي للتنمية المستدامة، مجلة التمويل والتنمية، العدد 04، ديسمبر 1993.
38. أمال شوتري، الحكم الراشد وجه للعولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 01، 2008.
39. بودالي محمد، تظر حركة حماية المستهلك، مجلة العلوم القانونية والإدارية، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، عدد خاص، 2005.
40. نزار عبد المجيد البرواري وعلي منصور محمد بن سفاع، تقنيات التحسين المستمر والأداء التنظيمي، تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة عدن، العدد الأول، يونيو 2008.
- ج/الرسائل والأطروحات**
41. إلهام شيلي، دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013-2014.
42. دش عيسى، حيمر عصام أحمد رامي، دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019/2020.
43. زيد المال صافية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراة، التخصص القانون الدولي، جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية الحقوق، 2007.
44. فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين و المستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة لمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراة غير منثورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003
- د/الدراسات والمقتيات:**
45. أسامة الخولي، مفهوم التنمية المستدامة، أوراق غير دورية، مركز دراسات واستشارات الإدارة، 1999.

46. بوهزة محمد وبن سديرة عمر ، الاستثمار الأجنبي كإستراتيجية للتنمية المستدامة، خلة الجزائر، بحوث وأوراق الملتقى الدولي حول : التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدمية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سطيف، الجزائر 07-08 أبريل 2008.
47. خبايا عبد الله، مداخلة بعنوان التنمية لشاملة المستدامة المبادئ والتنفيذ ، المؤتمر العالمي الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف ، أيام 07-08 أبريل 2008.
48. زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة عينة من المصارف التجارية الفلسطينية ، مجلد 25، فلسطين، 2001.
49. صالح صالح، التنمية الشاملة المستدامة والكفاءة الاستخدمية للثروة البترولية في الجزائر، بحوث وأوراق الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدمية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم السبير، جامعة سطيف، الجزائر 8/7 أبريل 2008
50. عثمان حسن عقان ، دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، بحوث وأوراق الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدمية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف ، الجزائر ، 8/7 أبريل.
51. لخضر عززي وحسان بوعاية ،الحكم الراشد وخصوصة المؤسسات لآجل تسيير فعال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول : التسيير الفعال في المؤسسة، جامعة المسيلة، الجزائر، ماي، 2005.
52. محمد نجاسمفلحي ، مقدمة في العلاقات العامة والرأي العام، مقرر رقم 07203، الجامعة العربية المفتوحة في الدنمارك، 2006، 2005.
53. منشورات برنامج الامم المتحدة الإنمائي إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة، الامم المتحدة، 1997.

2/المراجع باللغة الأجنبية:

54. Alami Bertillon et olivier, Cerutti, implanter et gérer la qualité total ,les éditions d organisation, paris ,1998.
55. Anne E. Egletons, sustainable development: A history ,édition springer new your ,2012.
56. Anthony Rosa et karen D'achet et Mérule Aubrun, guide pratique du developement durable, afmor, 2005.
57. Apsemslim ,le développement durable ,2éme édition ,édition le cavalier bleu . paris .
58. Astrid mullembach, la responsabilité sociétale des entreprises , le flanche , porbomme, paris ,2022.
59. Beat buremmeier, Economie de développement durable 2émé édition Bruscelles 2005.

-
60. Boyer André et al, les fondamentaux de l'entreprise, éditions d'organisation, 3^{ème} Ed, paris, 2005.
61. Center for environment education, sustainable development and introduction, 2007.
62. Chantal Boussingault et al, l'entreprise prête à l'usage, éditions de l'entreprise Vuibert paris, 1991.
63. GUY LOUDOYR, LA CERTIFICATION ISO 9000, 3^{ème} Edition d'organisation paris, 2000
64. J-CTAROMDEAU : MARKETING, STRATEGIE INDUSTRIELLE, ED VUIBERT, PARIS 1998.
65. Patrick logent : les outils de la qualité total, technique et documentation, 2^{ème} Ed, paris, 1991.
66. Sid Kemp. pmp, qualité management démystifié, the Mc grau-Hill édition, United states American, 2006.

3/ مواقع الانترنت:

67. <http://em-wikipedia.org/wiki/w-edwards-deming> – consulte le 15/02/2013.
68. <http://www.12mamage.com/methods-demimgcycle-ar.html>, consulté le 15/02/2013.
69. <http://www.maroc-ecologg-net/article.php?id=124>, article :124 consulte le 13/12/2012.
70. www.umeccna.org/arabe/Um/documents/20et/etudes/indicateur

الملحق رقم (1): مخرجات SPSS

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
دافع الجودة الشاملة	.075	49	.200 [*]	.980	49	.557
أبعاد التنمية المستدامة	.055	49	.200 [*]	.989	49	.926

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	36

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.614 ^a	.377	.364	.45695

a. Predictors: (Constant), دافع الجودة الشاملة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.947	1	5.947	28.480	.000 ^b
	Residual	9.814	47	.209		
	Total	15.760	48			

a. Dependent Variable: أبعاد التنمية المستدامة

b. Predictors: (Constant), دافع الجودة الشاملة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.818	.351		5.172	.000
	دافع الجودة الشاملة	.514	.096	.614	5.337	.000

a. Dependent Variable: أبعاد التنمية المستدامة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.327 ^a	.107	.088	.49570

a. Predictors: (Constant), دافع الجودة الشاملة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.385	1	1.385	5.638	.022 ^b
	Residual	11.549	47	.246		
	Total	12.934	48			

a. Dependent Variable: البعد الاقتصادي

b. Predictors: (Constant), دافع الجودة الشاملة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.147	.381		8.257	.000
	دافع الجودة الشاملة	.248	.104	.327	2.374	.022

a. Dependent Variable: البعد الاقتصادي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.595 ^a	.354	.340	.69028

a. Predictors: (Constant), دافع الجودة الشاملة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.255	1	12.255	25.720	.000 ^b
	Residual	22.395	47	.476		
	Total	34.651	48			

a. Dependent Variable: البعد الاجتماعي

b. Predictors: (Constant), دافع الجودة الشاملة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.931	.531		1.754	.086
	دافع الجودة الشاملة	.738	.145	.595	5.071	.000

a. Dependent Variable: البعد الاجتماعي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.520 ^a	.270	.255	.63252

a. Predictors: (Constant), دافع الجودة الشاملة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.959	1	6.959	17.395	.000 ^b
	Residual	18.804	47	.400		
	Total	25.763	48			

a. Dependent Variable: مستوى البعد البيئي

b. Predictors: (Constant), دافع الجودة الشاملة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.374	.486		2.825	.007
	دافع الجودة الشاملة	.556	.133	.520	4.171	.000

a. Dependent Variable: مستوى البعد البيئي

ملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة المحكمين

الامضاء	الرتبة العلمية	الأستاذ(ة)
		عبد الكريم شوكمال
		مقران علجية
		طبيب عبد السلام

ملحق (03) استمارة الاستبيان

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة، وذلك من خلال أبعاد التنمية المستدامة المتمثلة في: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإدارة الجودة الشاملة متوسط أيضا على أنها تؤثر إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة وذلك بسبب اعتماد المؤسسة على وسائل وأساليب من اجل تحسين أداؤها و تؤثر إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة وهذا نتيجة حرص المؤسسة على تقديم خدمات تعمل على تلبية رغبات العملاء إلى جانب اهتمامها بالموظفين والعاملين بالمؤسسة وتؤثر إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة. إن تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة يساعد المؤسسة على تحسينها وتطويرها.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، التنمية المستدامة، إستراتيجية الجودة الشاملة، شركة سونلغاز تيسة.

Abstract:

This study aims to identify comprehensive quality strategies in achieving sustainable development in the institution, through the dimensions of sustainable development represented in: the economic dimension, the social dimension, and the environmental dimension, This study has reached the level of interest of the institution under study in total quality management is also average, that it affects the total quality strategy in achieving the economic dimension of sustainable development, due to the institution's reliance on means and methods in order to improve its performance and the total quality strategy affects the achievement of the social dimension of sustainable development and this As a result of the Corporation's keenness to provide services that meet the desires of customers in addition to its interest in the staff and workers of the Corporation, the comprehensive quality strategy affects the achievement of the environmental dimension of sustainable development. The application of total quality strategies in achieving sustainable development helps the organization to improve and develop it.

Keywords: total quality, sustainable development, total quality strategy. SONALGAZ Tébessa Company.