



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة



مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة

تحت عنوان:

دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة

في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة -

تحت إشرافه:

أ.د. بوهزة محمد

من إعداد الطالبة:

إلماؤ هيلي

لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة سطيف 1	أستاذ	أ.د. بالرقي تيجاني
مشرفاً ومقرراً	جامعة سطيف 1	أستاذ	أ.د. محمد بوهزة
مناقشاً	جامعة سطيف 1	أستاذ	أ.د. حكيم ملياني
مناقشاً	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. حسين بورغدة
مناقشاً	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. مصطفى بودرامة

السنة الجامعية 2013/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Handwritten Arabic calligraphy in black ink on a white background. The text is written in a highly stylized, cursive script (Thuluth or similar). The words are arranged in a roughly triangular shape, with the largest characters at the top and smaller characters at the bottom. The calligraphy is dense and features many loops and flourishes. There are several small, illegible markings scattered throughout the main text, possibly indicating diacritics or specific stylistic elements. A small signature or mark is visible on the left side of the main text.

شكر وعرفان

بعد الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى على نعمته وفضله، وأن يسر لي إتمام هذا العمل المتواضع

أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان والتقدير إلى أستاذي الفاضل الأستاذ: بوهزة محمد لإشرافه على هذا البحث، والذي لم يخل علي 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 هذه الدراسة

المتواضعة والمحكم عليها

كما أقدم شكر خاص لكافة أعضاء الهيئة التدريسية لمدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال والتنمية المستدامة بجامعة فرحات عباس وعلى رأسهم عميد الكلية الأستاذ الدكتور الفاضل: صالح صالح

كما أتقدم بعظيم الشكر والإمتنان إلى الأساتذة الكرام: نرين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهدي، محمد مراتول على كل توجيهاتهم ونصائحهم

ولا يمكنني أن أنجز بالشكر لعمال مكتبة مدرسة الدكتوراه جامعة فرحات عباس سطيف وإلى باقي

عمال المكتبة المركزية بسطيف

وأختتم شكري إلى عمال وإطارات المؤسسة المينائية بسكيكدة وخاصة السيد: جبار أحسن وبابومري

سفيان لما قدموه لي من يد العون .

إلهام .ش

فهرس المحتويات المختصر

المقدمة العامة.....أ- ي

الفصل الأول: إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية الإقتصادية

02	تمهيد
03	المبحث الأول: عموميات حول الجودة الشاملة
14	المبحث الثاني: أساسيات الجودة الشاملة
28	المبحث الثالث: إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية
42	المبحث الرابع: المواصفات القياسية الإيزو 9000 وعلاقتها بالجودة الشاملة
58	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: إستراتيجية الجودة الشاملة كركيزة لتجسيد أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية

60	تمهيد
61	المبحث الأول: مدخل حول مفهوم التنمية المستدامة
77	المبحث الثاني: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الإقتصادي للتنمية المستدامة
88	المبحث الثالث: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الإجماعي للتنمية المستدامة
102	المبحث الرابع: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة
114	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيدة

116	تمهيد
117	المبحث الأول: تقديم المؤسسة المينائية بسكيدة
129	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
135	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان
147	خلاصة الفصل
149	الخاتمة العامة
154	الملاحق
167	فهرس الجداول والأشكال والملاحق
171	قائمة المراجع
184	فهرس المحتويات

الملخص

المقدمة العامة

المقدمة العامة

لقد عرف محيط المؤسسة الاقتصادية منذ أزيد من عقد من الزمن تحولات جد قوية وعميقة وسريعة، مما زاد من حدة المنافسة وما أنجر عنها من تهديدات ومخاطر وضعت مستقبل المؤسسة في حالة من عدم اليقين وأصبح صراع البقاء أكثر صعوبة، حيث ما يجب أن يدركه مسيرو المؤسسات الاقتصادية من اليوم هو أن بقاء هذه الأخيرة يرتبط أكثر فأكثر بمدى قابليتها وسرعتها في التفاعل مع محيط غير مستقر تماما ويعد أكثر تهديداً، إذ لا تكفي المؤسسة مثلاً بأن تكون لها قدرة تنافسية في مجال التكاليف، أو التسويق، الإنتاج... الخ، بل يجب أن تكون كذلك جميع المجالات، وعلى هذا الأساس فإنّ المشكل الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية يتمثل في البحث عن السبل التي تسمح لها بتحسين قدرتها التنافسية ومواكبة التحديات.

بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها المؤسسة والتي تم ذكرها تبقى هناك رهانات أخرى متعلقة بالإستخدام الكفء للموارد والحفاظ على البيئة، ومراعاة الجوانب الإجتماعية، حيث ظهرت هذه الرهانات كنتيجة للضغوطات والنداءات المتزايدة حول حماية البيئة وترشيد إستخدام الموارد والطاقات، من هنا ظهرت الحاجة إلى إيجاد التدابير اللازمة لإسقاط أبعاد التنمية المستدامة على أرض الواقع.

لعل تحقيق الجودة هي إحدى السبل لتحسيد التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية، لا سيما وأنّ التوجه الحالي أصبح يهتم أكثر بجودة السلع والخدمات وفقاً لخصائص ومواصفات معمول بها عالمياً يطلق عليها مواصفات الإيزو، تتماشى هذه المواصفات حسب رغبات المستهلك وكذا تعمل هذه المواصفات على دعم المحافظة على البيئة وتحقيق العدالة الإجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، ولكن إعتقاد هذه الأخيرة على تحقيق الجودة يفرض عليها الإنتقال 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 بعداً إستراتيجياً وأساس لفلسفة إدارية جديدة يُطلق عليها الجودة الشاملة. كما تعتمد المؤسسة من خلال الدور الإستراتيجي الذي تلعبه الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة، إلى الإعتداد على نماذج حديثة والتخلي عن النماذج التقليدية لتحسين الأداء وتحقيق التميز من بين هذه النماذج: نموذج الستة سيغما الأخضر ونماذج تدعم المحافظة على البيئة.

لذا إلتجأت معظم المؤسسات الاقتصادية في العالم أيضاً إلى الإستعانة بجملة من الأساليب التي تعمل وفق إستراتيجية الجودة الشاملة تخدم الإعتبارات الإجتماعية والبيئية علاوة عن الإقتصادية في إطار الإستدامة. فمن أبرز هذه الأساليب والأدوات ما هو مستمد من تبني وتطبيق لأهم المواصفات والمعايير القياسية الصادرة عن منظمة الإيزو (ISO) كالإيزو 9000، الإيزو 18000، الإيزو 26000، والإيزو 14000 بصورة متكاملة.



1- إشكالية الدراسة

تعمل المؤسسة الاقتصادية على بدل جهد إداري متميز يكفل إستمرارها وتفوقها في إطار إستراتيجي. بحيث يعد التحديد في الأساليب والتقنيات التسييرية من أهم وأفضل الحلول لمواجهة هته التحديات أو لتجنبها. تقوم المؤسسة بإستبدال أساليبها التقليدية بأساليب ونماذج أكثر حداثة وتعمل على تبني إتجاهات جديدة تضمن لها الإستدامة. من أبرز الأساليب التي توجهت أنظار المؤسسات إليها هي أسلوب الجودة الشاملة، بإعتبارها وسيلة فعالة في إحداث تغيرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل لتحقيق أعلى جودة، وإستخدامها من قبل المؤسسة كحجر تعبر عليه للوصول إلى حلول ومواكبة كافة الظروف الاقتصادية من جهة والقيود البيئية والإجتماعية من جهة أخرى. وإكسابها شهرة خضراء تحقق لها ميزة تنافسية تسمح بتوسيع حصتها السوقية وتحقيق تنمية مستدامة. يمكن القول أنّ المؤسسات الجزائرية أصبحت تعيش على هذا الواقع بكل ضغوطه، فبدأت ببناء إستراتيجيتها التي تمكنها من إستخدام أساليب الجودة الشاملة من أجل مواكبة كافة التغيرات والتحديات لتحقيق وتجسيد مبادئ التنمية المستدامة.

بناءً على ما سبق فإنّ إشكالية البحث تمحورت حول التساؤل الرئيسي:

ما دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة ضمن المؤسسة الاقتصادية عامة والمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة بشكل خاص؟

من خلال التساؤل السابق ولتوضيح الموضوع أكثر، نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما مستوى ممارسات كلاً من الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ هل هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الإقتصادي للتنمية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ هل هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الإجتماعي للتنمية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ هل هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة؟

2- فرضيات الدراسة

بناءً على التساؤلات المطروحة سابقاً وللتعرف أكثر على العلاقة التي تربط بين المؤسسة الاقتصادية والتنمية المستدامة من خلال إستخدام إستراتيجية الجودة الشاملة، نقوم بوضع الفرضية الرئيسية التالية:

هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة

المينائية بسكيكدة

- ✓ هناك مستوى ضعيف لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية بسكيكدة؛
- ✓ هناك مستوى ضعيف لممارسات أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة؛

- ✓ هناك دور ذو دلالة إحصائية إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الإقتصادي للتنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة؛
- ✓ هناك دور ذو دلالة إحصائية إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الإجتماعي للتنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة؛
- ✓ هناك دور ذو دلالة إحصائية إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

3- أهداف الدراسة

- نسعى من خلال هذا البحث إلى إبراز كيفية تحقيق إستدامة للمؤسسات الاقتصادية بالإعتماد على أسلوب إستراتيجية الجودة الشاملة، وإعتماد هذه الأخيرة كجسر تعبر المؤسسة من خلاله وتواكب كافة التحديات المتعلقة بالتنمية المستدامة، فالغرض من هذه الدراسة تحقيق جملة من الأهداف نوردها فيمايلي:
- تسليط الضوء على موضوع الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية تعتمد المؤسسة من أجل تحقيق التنمية المستدامة؛
 - إبراز مختلف المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة، وتبيان قدرتها على إكساب المؤسسات الإقتصادية مكانة لمواجهة كافة التحديات الإقتصادية والإجتماعية والبيئية، الكشف عن مختلف الأساليب والإستراتيجيات للجودة الشاملة مع إبراز جميع المعايير والمواصفات العالمية للايزو التي تمكن وتساعد من تحقيق تنمية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية؛
 - محاولة تشخيص واقع تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، وتبيان أساليب ذلك حتى تمكنها من تحقيق تنمية مستدامة؛
 - الوصول إلى بعض النتائج والإقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تطوير إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية الجزائرية لتحقيق التنمية المستدامة، وإزاحة بعض الغموض الذي يكتنف في تطبيقها، وإبراز فوائدها عند التطبيق.

4- أهمية الدراسة

- تنبع أهمية البحث من الدور الذي تلعبه الجودة الشاملة في المساهمة ببناء ديمومة الميزة التنافسية، وبإعتبار أن البقاء والإستمرارية هما أهم هدفين تسعى المؤسسة لتحقيقهما في ظل التحديات التي تفرضها البيئة، خصوصا مع تطور تكنولوجيا الإعلام و الإتصال التي زادت من شدة المنافسة الإقتصادية بين المؤسسات. يستوجب على المؤسسة البحث في سبل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال إتباع إستراتيجية الجودة الشاملة.
- تكمن أهمية الموضوع أيضا في حاجة المؤسسة الماسة إلى مواصفات إرشادية تحقق التحسين المستمر، من أجل ضمان بقائها وإستمراريتها في ظل القيود والحدود التي تفرضها التنمية المستدامة؛ بواسطة أهم التقنيات التسييرية الحديثة في تحقيق الإستغلال الأمثل للموارد بصفة مستدامة، وتفعيل المسؤولية الإجتماعية والبيئية للمؤسسة، من

خلال إتباعها لإستراتيجية الجودة الشاملة وتبني مواصفات الإيزو المتمثلة في إدارة الجودة 9001 ونظام إدارة السلامة والصحة المهنية ونظام الإدارة البيئية.

وفي ظل الإهتمام المتزايد لتحسيد مفهوم التنمية المستدامة، تسعى الكثير من المؤسسات الجزائرية إلى تحقيق هذا المفهوم بإعتمادها على الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه كإستراتيجية وإعتبارها من بين المحددات الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التميز والتحسين المستمر وتلبية لرغبات الزبائن وتأهيل المؤسسات.

6- الدّراسات السابقة

لقد نالت الدّراسات السابقة قسطاً وافراً فيما يتعلق بالجودة الشاملة في جانبها النظري والتطبيقي في المؤسسات ككل انتاجية أو خدمية، لكن الدّراسة التي تربط بين إستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية لم تتناول بشكل تفصيلي لذا نجدها قليلة جداً وهذا ما يجعل بحثنا يختلف عن غيره، في حين تمّ التعرض بشكل تحليلي لإحدى مكونات هذا الموضوع أو إحدى جوانبه المتقاطعة معه. سنستعرض أهم الدّراسات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع موضوعنا الخاصة بتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بهدف تحقيق التنمية المستدامة، وهي كالتالي:

أولاً: الدّراسات العربية

1- دراسة بعنوان: "أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة - دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة-ENICAB-"، علالي مليكة، 2004، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر ببسكرة.

هدفت هذه الدّراسة إلى تبيان الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو وأهمية كل منهما في تحسين قدرة المؤسسات على مواجهة منافسيها، خاصة في ظل العولمة الاقتصادية وتحرير التجارة الدولية، حيث زادت حدة المنافسة مما جعل صعوبة البقاء. للتأكد من ذلك من خلال تطبيق الجانب النظري على أحد أهم المؤسسات الجزائرية لصناعة الكوابل ببسكرة. حيث توصلت الدّراسة التطبيقية إلى أنّ هذه المؤسسة بعد تبنيها لأسس إدارة الجودة الشاملة وحصولها على شهادة الإيزو 9000 إصدار 2000، جنت فوائد كثيرة من أبرزها: الإتجاه المتزايد للزبائن نحو التعامل معها، زيادة عائداتها وحصتها السوقية، إرتفاع حجم انتاجها، زيادة القيمة المضافة، إنخفاض تكاليف المواد الأولية، تحسين الإنتاجية وفتح المجال للدخول للأسواق العالمية، إضافة إلى الإعتراف العالمي بجودة منتجاتها.

6- دراسة بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، أحمد بن عيشاوي، 2008، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر.

عملت هذه الدراسة على إستعراض أهم الأسس النظرية والتطبيقية التي يتركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنموذج تسييري متكامل يحث على إتقان الأعمال بدقة ويسعى إلى تحسين الجودة باستمرار، ثم محاولة التعرف على الذي يدعو من جهته إلى تحقيق الجودة وفق المعايير المتفق ، ISO طبيعة العلاقة التي تربطه بمدخل 9000 عليها دوليا. إبراز الطبيعة المميّزة لنشاط المؤسسات الفندقية وتوضيح أهمية الدور الاستراتيجي لمدخل إدارة الجودة الشاملة وقدرته على اكتساب هذه المؤسسات الميزة التنافسية الضرورية لمواجهة القوى التنافسية المتنامية، التي تعرفها البيئة الفندقية الحالية، هدفت أيضا إلى الإطلاع على واقع ومستوى ملائمة العناصر البيئية التي لها تأثير على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر. توصلت الدّراسة التطبيقية إلى أنّ المنهجية المناسبة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر تتحقق من خلال تحديد مجموعة من العناصر القادرة على إزالة الأسباب المؤدية إلى حدوث تلك المعوقات، التي تحول دون التكفل اللازم بتطبيق هذا المسعى، حيث تمثلت هذه العناصر تحديدا في ضرورة التحكم اللازم في مهارات وتقنيات التسيير واتقان تطبيقاته الذي يعد الأرضية الصلبة والقاعدة المتينة التي يشترطها بناء مشروع إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال تدريب وتحفيز العنصر البشري بهذه المؤسسات وإعداده الجيد للقيام بهذه المهام، ثم ضرورة التركيز على البعد الاستراتيجي في تسيير هذه المؤسسات الذي يمكنها من تحديد صورتها المستقبلية وسط التحولات السريعة للاقتصاد المحلي والدولي وبالتالي بناء أهدافها الإستراتيجية التي تضمن لها البقاء والاستمرار والتفوق.

7- دراسة بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز-"، ختيم محمد العيد، 2009، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

هدفت هذه الدّراسة على إبراز أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة في ظل المعطيات الاقتصادية العالمية الراهنة. ومحاولة التعرف على ما يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية مع تقديم مقترحات على ضوء الدّراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز لتفادي النقائص وهذا يعطي الفرصة للاستفادة من هذه الاقتراحات في مؤسسات أخرى. توصلت الدّراسة التطبيقية إلى إمكانية انتهاز إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية ونقائص متعددة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز من بينها نقص كبير في الاتصال وإيصال المعلومة وتدفعها بشكل سلس، وترك مهمة ومسؤولية الجودة إلى المختصين في الجودة، وفرق معالجة المشاكل وفرق التحسين تطوعية بدون أي حافز وأيضا نقص العمل بروح فريق العمل المتكامل بالنسبة لفرق التحسين واختيار المنسق على أساس الهيكل التنظيمي وليس المهارات.

2- دراسة بعنوان: "تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة الوحدة الخامسة (ENCG/UP5)-"، محمد بن شايب، 2004، رسالة ماجستير، فرع التسيير بجامعة الجزائر.



عملت هذه الدراسة على إبراز الإطار النظري و التطبيقى لإدارة الجودة الشاملة، كيف بإمكان هذه الأخيرة أن تؤدي إلى ترقية المؤسسات الإنتاجية وتأهيل منتجاتها. عرضت هذه الدراسة أيضاً إلى تقييم فرص تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث، ومحاولة لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة و التي تتعلق بالإنتاجية و الجودة وخاصة المؤسسات الإنتاجية الجزائرية.

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

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على موضوع 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 والتجاوب الذي تحضى 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، أصبحت الأبعاد البيئية والاجتماعية مفروضة على المؤسسات الاقتصادية وباتت مؤشراً هاماً في تنافسيتها ومتغيراً هاماً من متغيرات التنمية المستدامة لذا توجب على المؤسسة الاقتصادية تغيير في نمط تسييرها لصالح الاعتبارات البيئية والاجتماعية لأن التوجه الجديد للمنافسة بين المؤسسات يتركز في حيز الالتزام ISO وذلك بتطبيق المعايير الدولية كتطبيق 14000 بالمسؤولية البيئية والاجتماعية وأصبحت هذه الأخيرة أداة للاتصال والتسويق في المؤسسة الاقتصادية. كما توصلت الدراسة الميدانية إلى أن مؤسسة سوناطراك لم تعي بعد المسؤولية البيئية والاجتماعية (على الرغم من أنها أخذت بعض الترتيبات في هذا المجال) بدليل أن هذا الجانب بعد تفحصه غير منظم من جهة ومن جهة أخرى يعتبر مفروض عليها نتيجة حجم المخلفات الناتج عن أنشطتها وكان من المفروض أن يكون إلزامها اتجاه البيئة والمجتمع طوعياً وثقافياً يراعي المفهوم الشامل للتنمية المستدامة.

4- دراسة بعنوان: "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء - دراسة حالة: دراسة ميدانية في المؤسسة المبنائية لسكيدة-"، بوغان نور الدين، 2007، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة و المؤشرات ونماذج تقييمها وسبل

تحسينها بالإضافة إلى التعريف بالرضا وخصائصه وطرق قياسه تحليل العلاقة الموجودة بين جودة الخدمة المدركة و رضا العملاء تطبيق نموذج لتقييم جودة الخدمة المقدمة التأكيد على أهمية جودة الخدمة المقدمة كمصدر للميزة التنافسية في ظل الانفتاح على السوق العالمي التوصل إلى بعض النتائج و الاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تطور جودة الخدمة في المؤسسات المينائية الجزائرية. وتوصلت الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة وإعتماداً على إستمارة الأسئلة الموزعة على العملاء تبين أن مستوى الخدمات لا ترقى إلى مستوى توقعات العملاء و بالتالي فهي تحتاج إلى تحسين وتطوير كبير ومن جميع النواحي رغم تطبيق المؤسسات لنظام إدارة الجودة، حيث أن العملاء قيموا جودة الخدمات المينائية بتقييم سلبي في أغلب مظاهرها، إلى جانب ارتباط رضا العملاء بجودة الخدمة المينائية فكلما ارتفعت جودة الخدمة كلما زاد رضا العملاء حول مستوى الأداء في المؤسسة والعكس صحيح. من أجل الوصول إلى جودة تلي حاجات وتوقعات العملاء على المؤسسة المينائية لسكيكدة أن تعي بأن تقييم جودة الخدمة يكون من وجهة نظر العميل، دون التقليل من أهمية التقييم الداخلي، بالإضافة إلى التعرف على العناصر التي يعتمد عليها العملاء في تقييمهم لجودة الخدمة، وذلك من خلال قياس رضا العملاء بصفة دورية من أجل ضمان بقائها وإستمراريتها.

5- دراسة بعنوان: "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية -دراسة حالة: دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية"، إلهام يحيوي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الجودة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية عامة ومؤسسات الإسمنت خاصة، من حيث مدى تطبيقها لنظام إدارة الجودة وفق مواصفات الإيزو 9000 وشهادات الجودة المتحصل عليها، لتسعى بذلك إلى توضيح مساهمة الجودة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وخاصة في مجال صناعة الإسمنت من خلال محاولة تطبيق بعض تقنيات الجودة وكذا دراسة وتحليل تكاليف اللاحقة بإحدى شركات هذا القطاع. توصلت هذه الدراسة أن تطبيق الجودة وفقاً لمعايير الإيزو 9000 في المؤسسات الصناعية الجزائرية العاملة في مجال الإسمنت له دور إيجابي في تحسين الأداء الكلي لهذه الأخيرة.

8- دراسة بعنوان: "إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات"، عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، تحت إشراف: المركز الإستشرافي البريطاني، ماي/2010، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم التعليم عن بعد الإشراف الدراسي بالجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علم إدارة الجودة ومكوناته وتطبيقاته وتطور مفاهيم الجودة بالإضافة إلى دراسة نظام الإيزو من كافة جوانبه والتعرف على أهم متطلبات الإيزو طبقاً للمواصفة الداخلية 2008:9001 وتبيان الدراسة المراجعة الداخلية على الجودة وإبراز مختلف جوائز إدارة الجودة الشاملة ودورها في نشر علم الجودة. كما

هدفت أيضا إلى دراسة تنظيم إدارة الجودة الشاملة وكيفية إنشاء وتكوين قسم إدارة الجودة ودراسة نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة وسلامة الأغذية. كما هدفت الدراسة التطبيقية إلى التعرف على دور إدارة الجودة في بعض الشركات في القطاعين العام والخاص والكشف عن مدى تبني تلك الشركات للمفاهيم الحديثة وإيمانها العميق بما تقدمه من مهام فعالة.

أثبتت نتائج البحث وعي المنظمات بقيمة إدارة الجودة يعطيه مصداقية تكون عوناً لإدارة الجودة في التركيز والتوسع لإحداث فرق كبير في تحقيق الأهداف، ودعم وتبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومتكامل يعتبر العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة، وتوصل في الدراسة التطبيقية إلى أنّ القطاع الحكومي يدعم إدارة الجودة على عكس القطاع الخاص وذلك راجع لإستعانة مؤسسات القطاع العام بالشركات العاملة ذات السمعة مميزة بحيث تكون هذه الأخيرة على دراية أكبر بأنظمة الجودة الشاملة أما مؤسسات القطاع الخاص تستعين بالشركات المحلية الأقل تكلفة الشركات العالمية حيث الغرض الأساسي هو زيادة هامش الربح وبالتالي تخفيض التكاليف وخاصة إذا كانت المنظمة ناشئة حديثاً ولديها خطة معينة بخصوص جدول التكاليف.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- "Le passage d'une certification Iso 9001 à un management par la qualité total," Jérôme l'erat-pytlak, rapporteur: M.vincent Giard et M.pieere louart, 2002, centre de recherche en gestion EA792, université des sciences sociales, Toulouse I.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الجانب العملي والتطبيقي لـ ISO 9001 للإدارة الجودة الشاملة، مع إلقاء الضوء على الجانب النظري لإدارة الجودة الشاملة.

7- حدود الدراسة

- تمت الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة المينائية بسكيكدة إنطلاقاً لتصور حول مدى تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة وممارسات أبعاد التنمية المستدامة، كما إبراز العلاقة التي تربط المؤسسة المينائية بسكيكدة والتنمية المستدامة من خلال الدور الإستراتيجي الذي تلعبه الجودة الشاملة؛
- تتبع التطور الذي مر به مفهوم الجودة الشاملة وصولاً إلى مدى إعتماها من طرف المؤسسات الإقتصادية كإستراتيجية وتحقيق التنمية المستدامة.

8- أسباب إختيار موضوع الدراسة

- إنّ أهم الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع مايلي:
- أنّ الموضوع يتماشى مع تخصصنا العلمي، بإضافة إلى الفضول الشخصي للبحث في هذا الموضوع دون غيره وحدائته في ميدان البحث العلمي بالجزائر؛

- اليقين الشخصي بأهمية الموضوع وتأثيره على إستدامة المؤسسات ومواكبتها لمختلف التحديات وتقلبات المحيط الإقتصادي والإجتماعي والبيئي؛
- قناعتنا الراسخة بأن طموح مختلف المؤسسات الاقتصادية اليوم هو تطبيق أفضل المناهج وارقاها بدلاً من الأساليب التقليدية، لا يوجد أفضل من الجودة الشاملة كإستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة؛
- تشخيص واقع إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية، ومدى إعتماد المؤسسة الجزائرية على إدارة الجودة الشاملة لتحقيق إستدامة في ظل التحديات الراهنة.

9- صعوبات الدراسة

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال نشوار إعداد هذه الدراسة هي صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة في مجال التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة، وكذا الكتب المختصة في إستراتيجية الجودة الشاملة المستدامة، وندرتها باللغة العربية. ومن أبرز الصعوبات التي واجهتنا ضمن مسار إنجاز الدراسة هي قلة الدراسات التي تناولت إستراتيجية الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية وعدم توفر مؤسسات اقتصادية فاعلة فيما يخص التنمية المستدامة.

10- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

في إطار القيام بتحليل ومعالجة إشكالية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية كإستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة، وتحديد الشروط اللازمة لذلك ويهدف إختيار صحة الفرضيات المقترحة إستخدمنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي التحليلي. بغرض تحليل وإستنباط المفاهيم والأسس المكونة للإطار النظري لهذا الموضوع، أي أنّ هذا المنهج يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة.

من أجل الوقوف الميداني على واقع الجودة الشاملة ومدى إعتمادها كإستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة، سوف نعتمد على مختلف الأدوات كالملاحظة والمقابلة، الإستمارة بالمقابلة والسجلات والتقارير، وبعد جمع المعلومات تم تحليل المعطيات والإحصائيات بالإعتماد على البرنامج الإحصائي spss من خلال وضع النماذج وإستخدام المقاييس المناسبة.

11- هيكل الدراسة

من أجل عرض الموضوع بطريقة منظمة حتى تمكنا من الإجابة على إشكالية البحث، تحقيقاً لهذا قمنا بتقسيم البحث إلى مقدمة ثلاثة فصول وخاتمة، الفصل الأول والثاني تضمنتا الدراسة النظرية للموضوع أمّا بالنسبة للفصل الثالث والآخر تضمنت الدراسة التطبيقية.

تطرقنا في مقدمة بحثنا إلى الإشكالية، ووضع الفرضيات، أهداف الدراسة وأهميتها وأسباب إختيار الموضوع، إضافة إلى عرض الدراسات السابقة والمنهج المعتمد في الدراسة وهيكلها.

تناولنا في الفصل الأول تحليل الأسس الفكرية والنظرية التي تركز عليها مفاهيم كلا من الجودة والجودة الشاملة. من خلال التعرض إلى النشأة وتطور مفهوم الجودة وصولاً إلى الجودة الشاملة، ثم التطرق إلى أهم أسس تطبيقها ومراحلها الأساسية وكيفية تنظيمها داخل المؤسسة مع إبراز أهم إستراتيجيات التي تقوم عليها الجودة الشاملة والتي تضمن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مع محاولة توضيح العلاقة التي تربط بين الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو.

كما تطرقنا في الفصل الثاني إلى الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة والتركيز على الأبعاد الساسية لهذا المصطلح، وإبراز المكانة التي تحظى بها المؤسسة من خلال تحقيقها لمبادئ التنمية المستدامة في ظل مختلف التغيرات. كما قمنا بتسليط الضوء على كيف يمكن للجودة الشاملة أن تساهم في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية في إطار إستراتيجي، مع إبراز أهم المواصفات العالمية للإيزو التي لها علاقة بالتنمية المستدامة.

وفي الفصل الثالث وبعد تقديم المؤسسة محل الدراسة، نسعى لمعرفة إلى أي مدى يمكن تطبيق الجودة الشاملة بما يضمن تحقيق تنمية مستدامة كإستراتيجية من خلال دراسة حالة للمؤسسة المينائية بسكيكدة.

لينتهي الفصل بعرض نتائج القياس وفي الأخير تم توضيح نتائج الدراسة المتعلقة بالجانبين النظري والتطبيقي مرفقة بتوصيات من شأنها أن تجسد خطوة للدراسة هذا الموضوع من جوانب أخرى متعددة.

الفصل الأول:

استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الأول:

إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل

لقد عرف محيط المؤسسة الاقتصادية منذ أزيد من الزمن تحولات جد قوية وعميقة وسريعة، كما أنّ تأثير العولمة كان واضحاً على تحرير التجارة العالمية وتسهيل حركة رؤوس الأموال والسلع، الخدمات والمعلومات وإستخدام التكنولوجيا الحديثة. دعت هته التحولات والتحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والإستمرار في عالم المنافسة، وإتباع الأساليب الحديثة في الإدارة لمواجهة الظروف التي أصبحت أكثر تعقيداً وغموضاً.

يُعد مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ لذا تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق أعلى مستوى للجودة الشاملة في منتجاتها وخدماتها، بإعتبارها أحد عناصر النجاح أو الفشل للمؤسسة في السوق. فبفضل الجودة الشاملة حققت المؤسسات الدول المتطورة نتائج مكنتها من السيطرة على الأسواق، وسمحت ببناء إستراتيجيات تنتهج أسلوب إداري حديث.

وعليه، فإنّ هذا الفصل يهدف إلى تسليط الضوء على مفاهيم الجودة الشاملة وإبراز الدور الإستراتيجي الذي تلعبه في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال تسليط الضوء على المباحث التالية:

- ماهية الجودة وتطورها التاريخي؛
- الإطار المفاهيمي للجودة الشاملة؛
- ماهية إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية؛
- ماهية المواصفات القياسية الإيزو 9000 وعلاقته بالجودة الشاملة.

المبحث الأول: عموميات حول الجودة الشاملة

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

المطلب الأول: الجودة من ناحية المفهوم

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

الفرع الأول: تعريف الجودة

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته. لقد تعددت تعاريف الجودة الشاملة باختلاف النظرة عليها وبإختلاف تطور مفهومها في حد ذاته، حيث نجد من يعرفها على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحددها المؤسسة والتي يجب أن يتضمنها المنتج أثناء عمليتي التصنيع والتصميم، ومن بين هذه التعاريف نوردتها فيما يلي:

- تعريف ديمينغ W.E Deming: "التوافق مع إحتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت، وبأنها تعني أيضاً التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف"¹. من خلال هذا التعريف نلاحظ بأن ديمينغ ركز على زيادة المخرجات مع شرط أن تكون متوافقة مع متطلبات المستهلك وكذا العمل على تقليل الأخطار وضياح الوقت والعمل على كيفية تحقيق الجودة والوصول إليها.

- تعريف Radford University على أنها: "الجودة خاصية أو مجموعة أو تشكيلة من الخصائص التي تميز شئ 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"². من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الجودة مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المنتجات عن بعضها وتعمل على خلق ميزة تنافسية.

- تعريف شركة بوينغ: "الجودة هي تزويد الزبائن بالبضائع والخدمات التي تتعدى توقعاتهم وإحتياجاتهم"³. نلاحظ من خلال هذا التعريف، أن نجد الجودة تهدف إلى تحقيق رغبات الزبائن وحاجاتهم بحيث يكون المنتج يفوق توقعاتهم.

¹ - لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000 ، ط 1، دار الراية للنشر والتوزيع، أدرار، الجزائر، 2011، ص14.

² - عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص13.

³ - محضير كاظم محمود مروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص20.

- تعريف الجمعية الأمريكية للجودة على أنّها: "الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة أو علنية وأخرى ضمنية"¹. من خلال التعريف، نستنتج أنّ الجودة هدفها إشباع رغبات المستهلكين.
- عرفت الجمعية الفرنسية للتقنيين Afnor ضمن المواصفات القياسية الدولية الإيزو 9000 طبعة 2000 على أنّها: " قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء"².
- عرفت الجودة على أنّها: " مجموعة الجوانب والخصائص المحددة من طرف الزبائن، والتي تشبع حاجاته مقابل سعر معطى"³.
- كما تعرف بأنّها: " مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج التي تؤثر على مقدرته في إشباع الحاجات، فالجودة هي وسيلة لتجنب العطب وتبذير الموارد"⁴.
- عرفها Joseph.M Juran: " بأنّها المطابقة للإستعمال Fitness for requirement " في حين عرفها Philip.b Crosby: " أنّها الإلتزام بالمتطلبات المحددة Compliance with specified requirement "⁵.
- من خلال التعاريف السالفة الذكر إستخلصنا أنّ مصطلح الجودة يأخذ العديد من المعاني التي تحمل بين طياتها بعض الإعتبارات والتي قد تختلف باختلاف الجهة التي تستخدمها من قبل أفراد ومؤسسات وكذلك حسب القطاع، لذا قام الباحث David Garvin بجمع كل المفاهيم المتعلقة بالجودة، وحددها بخمسة مداخل أساسية قدمها في كتاب بعنوان: Managing qualité عام 1988 وتتمثل المداخل في⁶:
- مدخل التفوق أو المتسامي: يقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنّها ملائمة المنتج للإستخدام، أي قدرة أداء المنتج للإستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وأدق صفات تشبع رغبات المستهلك. هذا المدخل يتفق مع تعريف فيجينبوم A.V Feigenbaum للجودة على أنّها تحقيق رغبة المستهلك.
- مدخل يعتمد على المنتج: بموجب هذا المدخل ينظر للجودة على أنّها الدقة والقدرة في قياس المفردات أو الخصائص المطلوبة في المنتج والتي هي قادرة على تحقيق رغبات المستهلك، هذا مفهوم لمبادئ فلسفة الجودة الشاملة والتي تؤكد على دقة ومطابقة المواصفات الموضوعية.
- مدخل يعتمد على الإستخدام: تتمثل الجودة ضمن هذا المدخل في قدرة المنتج على إرضاء توقعات العميل، لذلك فهي عبارة عن مفهوم شخصي ذاتي تتغير فيه ردود الفعل تبعا للعديد من العوامل كالمستوى الإجتماعي والثقافي ومستوى الإشباع عكس المفهوم السابق الذي يعتبر مفهوم موضوعي، فالجودة هنا هي الملائمة بين خصائص المنتج وتوقعات العميل.

¹ - سوسن شكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص16.

² - Daniel duret et Maurice Pillet, **Qualité en production de ISO 9000 à six sigma**, 2^{ème} édition , édition d'organisation, Paris, 2002, p.21.

³ - Guy laudoyer, **La certification iso 9000**, 3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2000, p.50.

⁴ - Jean - René, **Précis de gestion d'entreprise**, NATHAN, Paris, 1996, p.78.

⁵ - حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص23.

⁶ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو: 2000:9001، ط 1، الإصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص21-22.

- مدخل يعتمد على التصنيع: تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة، من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة وهذا يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان.
 - مدخل يعتمد على القيمة: يهدف هذا المدخل إلى أن الجودة ينبغي أن تدرك عن طريق علاقتها بالسعر، فقد يرغب الزبائن في قبول مواصفات متدنية نوعاً ما مقابل انخفاض السعر¹.
وعليه، يمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاث زوايا والتي تتمثل في²:
 - مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج؛
 - مواصفات الجودة المرتبطة بالإنتاج وهي تتحقق خلال العملية الإنتاجية؛
 - مواصفات مرتبطة بجودة الأداء والتي تظهر للمستهلك عند الإستعمال الفعلي للمنتج، إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه المنتجات إلى العملاء وهو ما يعرف بجودة العملاء.
- فمن كل ما سبق، يمكن أن نستنتج أنه على الرغم من الاختلاف في مفهوم مصطلح الجودة، إلا أنه يمكن ملاحظة أن هذه الأخيرة:
- هي مجموعة من المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها؛
 - تعمل على تلبية رغبات وحاجات المستهلك سواء كانت معلنة أو غير معلنة؛
 - علاقة نسبية بين الجودة والتكاليف في المؤسسة؛
 - تشترط أن يتطابق المنتج مع مجموعة من المواصفات والمعايير العالمية.
- ومن خلال ما تم سرده أعلاه، يمكن التعرف على بعض المفكرين الذين أهتموا بالجودة وأعطوا لها تعاريف، وذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم(1): " مفاهيم الجودة في نظر روادها"

موجهة نحو	تعريف الجودة	رواد الجودة
المستهلك	الملائمة للإستخدام Fitness for use	جوران Joseph.M Juran
المستهلك	الملائمة للغرض Fitness for purpose	ديمينغ W.E Deming
المستهلك و المورد	حسب خصوصية المستخدم None specific	جارفين David A.Garvin
المورد	المطابقة للمواصفات Conformance to requirements	كروسي Philip Crosby
المورد	حسب خصوصية المستخدم None specific	إيشيكافا K. Ishikawa
المورد	رضا المستهلك عند أقل تكلفة Customer satisfaction at the lowest cost	فينجنوم A.V Feigenbaum
المورد	حسب خصوصية المستخدم None specific	تاجوكي Genichi Taguchi

المصدر: قاسم نايف علوان، قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو: 2000:9001، ط 1، الإصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص23.

¹ - حيدر على المسعودي، مرجع سابق، ص25.

² - مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص17.

الفرع الثاني: أهمية الجودة

بسبب إزدياد حدة المنافسة بين المؤسسات وإزدياد التوجه نحو العولمة وكذلك تزايد غزو الشركات الأجنبية للأسواق العالمية أكثر فأكثر، وهذا نتيجة العدد الهائل من فرص الربحية المتاحة، لذا تفتنت العديد من الشركات وعملت على تحقيق أهدافها من خلال التميز على منافسيها، وإعتمدت التركيز على منتجات عالية الجودة للتنافس وزيادة حصتها السوقية وتحسين الربحية.

من خلال هذا، يمكن القول أن الإهتمام بالجودة وتطبيقها يمكن أن يحقق مزايا هامة للمؤسسة منها¹: تحسين سمعة المنظمة، تحسين الإنتاجية، تقليل الهدر في الموارد، تقليل الكلف، زيادة الحصة السوقية، تحسين الربحية. إنَّ الجودة تعمل على تحسين المنتجات وتكون مرتبطة مباشرة مع الإيرادات ضمن الشركة، كما أن زيادة الإهتمام بالجودة وتحسينها يسمح للشركات بالحصول على هوامش ربح عالية².

كما أن للجودة أهمية كبيرة جدا بحيث تحدد حجم الطلب، إذ أنها تمثل أهم العوامل الأساسية، وهي تتجلى في النقاط التالية³:

1- سمعة الشركة: تستمد الشركة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين والعاملين وخبرتهم ومهارتهم، وأيضاً محاولة تقديم منتجات تعمل على تلبية رغبات وحاجات زبائن المؤسسة وهو المطلوب، ذلك حتى تمكن المؤسسة من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس القطاع، كما هو الحال بالنسبة لشركة مارسيدس لإنتاج السيارات أو شركة IBM في صناعة الإلكترونيات وغيرها.

2- المسؤولية القانونية للجودة: تزايد وبإستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا شركات تقوم بتصميم منتجات وتقديمها بشكل غير جيد من ناحية الإنتاج والتوزيع. هذا الأمر يؤدي إلى أن تكون كل شركة حسب نوع نشاطها صناعي كان أو خدمي مسؤولة قانونياً عن أي ضرر يصيب الزبون جراء إستخدامه للمنتج.

3- المنافسة العالمية: إنَّ التطورات الحاصلة على كافة المستويات السياسية والاقتصادية تؤثر على كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، تكسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها من أجل تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام.

4- حماية المستهلك: تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة حيث يتم وضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزز الثقة في منتجات المؤسسة. بسبب إنخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت جماعات حماية المستهلك وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمناً.

2-5- التكاليف وحصة السوق: إنَّ تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يفتح الفرص لإكتشاف الأخطاء وتجنب تحمل تكلفة إضافية والإستفادة القصوى من تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المؤسسة.

¹ _ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص22.

² _ Barrie g.dale, **Managing quality**, fourth edition, Blackwell publishing, USA, 2003, p.12.

³ _ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص30-32.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة

لقد مر مفهوم الجودة بالعديد من المراحل عبر العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر. ففكرة الإهتمام 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 الأداء¹. بالإضافة للحضارة الفرعونية، فالحضارة اليونانية وحضارة بلاد الرافدين إهتمت بالجودة من خلال بحث العامل عن الدقة والعمل على توفير الخصائص التي تلي رغباته وتشبع حاجاته. إعتبرت الجودة في الماضي جزء من الحياة البشرية والثقافة والتاريخ بحيث هته الحضارات السالفة الذكر إهتمت بالجودة وبرزت من خلال الهندسة العظيمة والدقة في التصميم².

إستمر الإهتمام بالجودة إلى قيام الثورة الصناعية ومانج عنها من ضخامة في الإنتاج وإشتداد المنافسة، ظهر هنا عصر الإنتاج الكبير والتحفيز والتخصص بالوظائف، بحيث هذه الثورة دفعت المؤسسات والقائمين على تغيير الرؤية العالمية حول الإنتاج. كل هذه التغيرات والمنافسة زادت من ثورة الجودة خاصة في اليابان التي إعتبرت هي التي أطلقت هته الثورة بحيث إعتدتها كسلاح للمنافسة لتعتبرها كحجر تصل به للأسواق العالمية وتحقيق رضا العملاء. من خلال ما سبق، يمكن أن نضبط مراحل تطور الجودة من خلال المراحل التالية وذلك بداية بمرحلة ضبط الجودة بواسطة العامل المنفذ، ثم مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة ثانياً، ومرحلة ضبط الجودة عن طريق التفتيش ثالثاً ومرحلة الضبط الإحصائي للجودة، مرحلة الضبط الشامل للجودة، ومرحلة ضمان الجودة، وأخيراً مرحلة إدارة الجودة الشاملة. سنحاول فيمايلي شرح وتفصيل كل مرحلة كالآتي³:

1- المرحلة الأولى: مرحلة ضبط الجودة بواسطة العامل المنفذ: ظهرت هذه المرحلة منذ القدم حتى نهاية القرن التاسع عشر، بحيث أعتبرت أول مرحلة للتطور في مجال الجودة وكانت ملازمة لوظيفة التصنيع. تحت هذا النظام، كان هناك عامل واحد أو مجموعة محدودة من العمال مسؤولون عن تصنيع المنتج بالكامل، وكان كل عامل يستطيع مراقبة جودة المنتج كلياً بعد الإنتهاء من إنتاجه. هذا الأسلوب ظهر من مراقبة أو ضبط الجودة ضمن نظام التصنيع في الوحدات الإنتاجية الصغيرة، هذا النظام كان قبل الثورة الصناعية حيث كان الحرفيون يعملون كصانعين ومفتشين ومجسدين للجودة.

2- المرحلة الثانية: مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة: هذه المرحلة بدأت مع بداية القرن 20 نتيجة لتطبيق مفهوم المصنع المتضمن لوحدة إنتاجية كبيرة، ونتيجة لظهور الصناعة الحديثة، ومع التوسع لطرق الإنتاج، أصبح من الصعب ضبط الجودة ومراقبتها من طرف العامل المنفذ. هذا الأمر أدى إلى ضرورة تكليف رئيس لكل مجموعة، هنا تقع مسؤولية مراقبة أو ضبط الجودة على عاتق رئيس العمال. إمتدت هته المرحلة إلى غاية سنة 1920.

¹ مأمون سلمان الدراكة، مرجع سابق، ص50.

² Sid kenp.pmp, **Quality management demystified**, The MC graw-hill edition, United States America, 2006, p. 3.

³ لعلي بوكميش، مرجع سابق، ص27-36.

3- المرحلة الثالثة: مرحلة ضبط الجودة بواسطة المفتش: إمتدت هذه المرحلة من 1920 إلى غاية 1940، ظهرت مع بروز الحرب العالمية الأولى، حيث أصبح نظام التصنيع أكثر تعقيداً وتنوعت أساليب الإنتاج وإتسع حجم الوحدات الإنتاجية، حيث أصبحت أعداد هائلة من العمال تحت مسؤولية مشرف واحد، هذا الأمر أدى إلى ظهور وظيفة التفتيش، حيث إستمر هذا الأسلوب إلى غاية الحرب العالمية الثانية 1939. لضمان الجودة أكثر في هذه المرحلة، تم وضع مواصفات قياسية في التصنيع وتم ممارسة عمليات تفتيش صارمة أطلق عليها بالرقابة البوليسية¹ (polices control). في هذه المرحلة، إعتقد العديد من المدراء على أنّ الحفاظ على الجودة، لا بد من إعتدال التفتيش الذي كان يظهر في ذلك الوقت كفكرة جيدة.

4- المرحلة الرابعة: مرحلة الضبط الإحصائي للجودة: إمتدت هذه المرحلة من 1940 إلى غاية 1960، بدأت مع بداية الحرب العالمية الثانية في 1939 نتيجة لتصاعد وتيرة الإنتاج ولم يعد التفتيش مناسباً لضبط وضمان الجودة. لهذا تم اللجوء لأسلوب الفحص بالعينات، كما تم الإعتدال على لوحات ضبط الجودة أو ما يسمى: بخرائط الضبط وذلك لخفض حجم الإنتاج المعاب والتنبؤ بالعيوب قبل وقوعها، من أجل إتخاذ الإجراءات التصحيحية في الزمان والمكان المناسبين. والجدير بالذكر أنّ تطوير أساليب لضبط الإحصائي للجودة بدأ من خلال المرحلة السابقة فقد قدم W.Stewart عام 1924 خرائط الضبط الإحصائي لضبط المتغيرات والتي لعبت دوراً أساسياً في ضبط العملية الإنتاجية². يتطلب في هذه المرحلة أن يتطابق إنتاج المنتج وفقاً للمواصفات المطلوبة للجودة وهذا من خلال أسلوب الفحص الذي يمكن من ضمان الجودة³. تم تفصيل الضبط الإحصائي من خلال الأساليب التالية⁴: العينات الإحصائية، عينات القبول، الرقابة على العملية، وتحليل التباين.

ترجع الجذور التاريخية للمدخل الإحصائي لرقابة الجودة إلى شركة واسترن إلكتريك عندما تم تحويل إلى مخبر بيل تلفون سنة 1920. في سنة 1955 ظهر في اليابان مفهوم جديد للجودة وعلى نطاق واسع ليشمل جميع المؤسسة ووظائفها، كفلسفة جديدة ترى أنّ الوصول إلى مستوى عال من الجودة وتحقيق إنتاج دون عيوب وأخطاء يتطلب متابعة شاملة لكافة العمليات بدءاً من عملية تصميم المنتج إلى غاية التسويق وما بعد التسويق. ومن الجدير بالذكر، أنّ هذه المرحلة تعتبر البداية العملية والحقيقية لمرحلة الجودة بمفهومها الحديث.

5- المرحلة الخامسة: مرحلة الضبط الشامل للجودة: بدأت بؤادر هذه المرحلة من نهاية الحرب العالمية الثانية (1945)، وهي متداخلة مع المرحلة الرابعة حيث هنا تم توسيع نشاط ضبط الجودة ليشمل جميع مراحل الإنتاج بدءاً من المواد الأولية ومروراً بالعمليات الإنتاجية وإنهاء بالمنتج الجاهز. يعتمد أسلوب الضبط الشامل للجودة على دمج أساليب الضبط الإحصائي للجودة مع تقنيات القياس ونظم المعلوماتية عن الجودة بالإضافة إلى تشجيع تحفيز الجودة، وأصبح هذا الأسلوب بمثابة نظام فعال لصيانة وتحسين نوعية الإنتاج في كافة المراحل التشغيلية للعملية الإنتاجية

¹ _ سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص44.

² _ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص58.

³ _ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص24.

⁴ _ حضير مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص33.

بهدف تحقيق المواصفات المطلوبة. وتميزت هذه المرحلة أيضا بأنه إتقى كلا من ديمينغ وجوران وفيجنوم وايشيكاوا وعملا مع بعض، حيث أدخلوا تحسينات قيمة على مجال الرقابة الإحصائية على الجودة، كذلك التركيز على الزبون والتحسين المستمر وفرق العمل.

نلاحظ في هذه المرحلة وبالضبط في سنة 1947، تم تأسيس المنظمة العالمية للتقييس ISO ومقرها جنيف بسويسرا¹.

6- المرحلة السادسة: مرحلة ضمان الجودة: إمتدت هذه المرحلة من 1960 إلى غاية 1980، حيث كان الهدف هو إستمرارية الحفاظ على مستويات الجودة التي تم تحقيقها وضمان ثباتها وذلك بإستخدام التخطيط وإدارة أنظمة الجودة، بحيث شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة، وإستخدمت ثلاث أنواع من المراقبة للجودة²:

- المراقبة القبلية: وتعني متابعة تنفيذ العمل أول بأول من أجل إكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه؛
- المراقبة المترامنة: تعني فحص المنتج بعد كل مرحلة إنتاج للتأكد من مطابقته للمواصفات وهذا يعني إكتشاف الأخطاء عند وقوعها؛

- مرحلة المراقبة البعدية: والتي تعني التأكد من جودة المنتج بعد الإنهاء من تصنيعه وقبل وصوله إلى المستهلك.

نتيجة لما حققه اليابانيون من نجاحاته ملموسة بفعل تطبيقهم لفكرة حلقات الجودة QUALITY CIRCLES* كطريقة لضبط ضمان الجودة، تشير ضمان وضبط الجودة إلى مشاركة كل فرد في المؤسسة في عمليات ضبط الجودة بدءا بالعامل والمشرف في الخط الأول وإنهاءً بالمدير الأعلى.

7- المرحلة السابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة: هته المرحلة بدأت من 1980 إلى غاية يومنا هذا، ونحن نلاحظ أن هناك تطورات للجودة والمفاهيم المتعلقة بها، وكذلك مختلف الأساليب، إلا أن ما يميز هذه المرحلة عن المراحل الأخرى، هي أن المنظمات إعترفت بأن التحسين المستمر لا يمكن أن يكمل دون وجود معتبر بجودة الممارسات الإدارية المستخدمة، بحيث أصبحت الجودة هنا ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء، لتمكين المؤسسة من إحراز التميز سواء المنتجات أو لعملها وجعلها من مسؤولية كل فرد فيها³.

من أهم خصائص هذه المرحلة هو التركيز العالي على العملية، حيث تعتمد المؤسسة هنا على مدخل أو فلسفة تعريف الزبون للمنتج وتقديمه له كمدخل أساسي في تطوير أداء المنتج، إذ يهم إشراك الزبون للتدخل في التحسينات على المنتج وتطويره، وهنا تعمل المؤسسة على النجاح الطويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع للجميع (عمال- المجتمع)⁴. إلى جانب هذا الإهتمام الكبير بنمط الإدارة الحديثة، شهدت هته المرحلة بتطور

¹ - إسماعيل إبراهيم القزاز، تدقيق أنظمة الجودة (مع الترجمة العربية للمواصفات) ISO19011:2000 ، ط 1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص25.

² - عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص25.

* - حلقات الجودة: هي أسلوب عمل على إجتمع كافة العاملين في الشركة في لقاءات أسبوعية منتظمة لمناقشة سبل تحسين موقع وجودة العمل ويتم ضمن هذه الكفاءات التحفيز والتشجيع وعرض الحلول لمختلف المشاكل. للإطلاع على حلقات الجودة راجع كلا من:

-Izumi nonaka, **The history of th quality circle**, vol.29, n° 9, quality progress, Josai University, Japan, septembre 1993, pp. 81-83.

-Charles juster, **Quality circle – handbook for QC facilitators, QC leaders and QC members-** , SouthEastern coalfield ltd, India, 2012, pp. 3-4.

³ - سلمان زيدان، سليمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، الجزء:1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص124.

⁴ - عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص59.

المواصفات المطلوبة للزبون والخروج بمواصفات عالمية موحدة ذات شأن لضمان الجودة، أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9001، بحيث أصبحت شرط أساسي في عمليات التبادل التجاري. من خلال هذا نلاحظ أنّ الجودة هنا إنتقلت من مفهوم جودة المنتج النهائي إلى جودة المؤسسات ككل، ومن فلسفة الرقابة على الجودة إلى إدارة الجودة. ولا نستطيع التوقف عند هته المراحل، لأنّه رغم التقدم والتطور الحاصل في مفهوم الجودة على مر العصور، إلا أنّه ستشهد تطورات أخرى ونتوقع أساليب جديدة لضبط الجودة، وذلك راجع للتطورات في التكنولوجيات وتغير وإختلاف أذواق المستهلكين والزبائن وخاصة ونحن في حِصَم تحديات جديدة؛ تحديات البيئية التي تفرض في البحث عن أساليب وتطورات حديثة للجودة، بحيث يتحول هنا الإتجاه نحو تحقيق قيمة شاملة للزبون، وقيمة للعاملين ومراعاة مختلف التحديات.

المطلب الثالث: أبعاد الجودة

حرصت منظمات الأعمال التي ترغب في تحقيق السعادة لزبائنها المستفيدين بالتوسع في مفهوم الجودة وفي نفس الوقت طورت قابليتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات تحتوي على عددا كبيرا من أبعاد الجودة. إختلف العلماء والمهنيين بمجال الإدارة حول تحديد أبعاد الجودة، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى إختلاف وجهات نظرهم إلى الجودة وطبيعتها وطبيعة المدخل الذي يعتمد عليه كل باحث أو عالم، بالإضافة إلى إختلاف أبعاد الجودة بين القطاع الصناعي والقطاع الخدمي، وذلك على أساس الإختلاف بين جودة السلعة وجودة الخدمة. سنقوم في هذا المطلب بإبراز أبعاد كلاً من جودة السلع وجودة الخدمات.

الفرع الأول: أبعاد جودة السلعة

نلاحظ أنّ مختلف العلماء والباحثين إختلفوا حول أبعاد جودة السلعة بحيث نجد كلا من كراجوسكي وريتزمان أنّهما حددا أبعاد الجودة بالإعتماد على مدخل الزبون وقسموها إلى خمسة أبعاد، في حين قام ستان بتقسيم أبعاد الجودة إلى أبعاد وظيفية وأخرى غير وظيفية. إنّ التحديد الذي لاقى قبول كثيراً من طرف المهتمين بالإدارة هو التحديد الذي قدمه GARVIN، وهو لا يختلف عن تحديد EVANS، وإمّا هو توسيع أو إضافة عليه، وحددت أبعاد الجودة إلى ثمانية تتمثل في الآتي¹:

1- الأداء: هذا البعد يمثل المواصفات التشغيلية للسلعة، إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها، وهي تختلف حسب الرغبات والإتجاهات الشخصية لكل فرد، مثلاً هل أن التلفزيون الملون ألوانه واضحة؟²، فعلاقة الأداء بالجودة تنعكس من خلال ردود أفعال الأفراد ورغباتهم.

¹ _ لعل بوكميش، مرجع سابق، ص 40-43.

² _ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 34.

- 2- الخصائص أو المميزات:** وهي محاسن ومساوئ المنتج، وتختلف أهمية هذه الخصائص حسب تقييم الأفراد، أما خصائص السلع تتضمن أيضاً خصائص أخرى تضاف للسلعة.
- 3- المعولية (الإعتمادية):** هي احتمالية عمل المنتج دون الفشل خلال فترة زمنية محددة ووفقاً للخصائص المحددة في التصميم الأساسي للسلعة. تُعتبر المعولية البعد الأساسي للجودة الذي يُركز عليه المستهلك، فهي تقاس بمتوسط الوقت الذي يمضي حتى حدوث أول عُطل، كما تُقاس أيضاً بمتوسط الوقت بين الأعطال أو بمعدل جدول الأعطال خلال فترة زمنية محددة. هذا البعد لا يمكن تحديده أو إكتشافه إلا بعد مضي فترة من الإستخدام. تتحقق المعولية من إنعكاس فاعلية السلعة وفي أدائها بصورة دائمة¹.
- 4- المطابقة:** هي الدرجة التي تكون فيها الخصائص الفيزيائية وخصائص الأداء لسلعة ما مماثلة لمواصفات معدة مسبقاً، وكلما زادت درجة التطابق مع المواصفات ذات مستوى الجودة.
- 5- المتانة أو الديمومة (العمر الافتراضي للسلعة):** هي مدة الإستفادة من السلعة قبل تدهور أدائه وفقدان خواصه التشغيلية.
- 6- صلاحية الإستعمال:** المقصود بها القدرة على إصلاح السلعة بسرعة وبسهولة، ويتضمن ذلك مدى توفر إمكانية لتصليح الأعطال، تقاس صلاحية الإستعمال أو إمكانية الخدمة بمتوسط وقت التصليح كما تتضمن مدى توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وفعاليتها.
- 7- الجمالية:** لهذا البعد دورا كبير في جذب الزبائن، فهي تتضمن المعايير الذوقية، والتي يمكن السيطرة عليها من خلال دراسات السوق ودراسة سلوك المستهلك وتوقعاته.
- 8- الجودة المدركة (قدرة التحسس بالجودة):** هي التقييم أو الانطباع الذاتي للزبون تجاه السلعة، والمتولد عن سمعة السلعة وحملات الدعاية والإعلان عنه وإسم علامته التجارية.

الفرع الثاني: أبعاد جودة الخدمة

تعرف الخدمة على أنّها: "نشاط أولي أو تكميلي لا ينتج منتج مادي، وهو الجانب غير السلعي في الإنتقال بين المشتري والبائع"². فالخدمة يمكن أن تكون بسيطة مثل تقديم وجبة غدائية للزبون أو معقدة مثل تسوية الرهن العقاري لمنزل ما، وتشمل منظمات الخدمات على الفنادق والمستشفيات والمؤسسات التعليمية وإلى غير ذلك. (أي كل المنظمات التي لا تقدم سلع مادية أو ملموسة).

يمكن تحديد أبعاد جودة الخدمة من خلال ما توصل إليه بارسومان وزملائه لتحديد جودة الخدمة إلى الأبعاد التالية³:

1- الوقت: كم ينتظر الزبون لكي يحصل على الخدمة؟

¹ - سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص49.

² - لعل بوكميش، مرجع سابق، ص44.

³ - عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص23.

- 2- التسليم في الوقت المحدد: فالسؤال الذي يطرح هنا، هل يتم تقديم الخدمة عندما يتم الوعد بها؟ يجب تسليم الخدمة في الوقت المتفق عليه مع الزبون؛
- 3- الإتمام: ومعناها هل تم إدراج كل المواد المطلوبة؟ وهل كل المواد المطلوبة كاملة أو تم إستيفائها؟
- 4- التعامل: هل يرحب الموظفون بكل زبون ببشاشة؟
- 5- الدقة: هل تم أداء الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى؟
- 6- الإستجابة: هل يستطيع موظفي الخدمة الإستجابة أو التدخل بسرعة ويحلون المشاكل الغير متوقعة؟
- 7- سهولة المنال: هل الخدمة سهلة المنال؟
- 8- الإنسجام أو النمطية: هل تقدم الخدمات بنفس النمط لأي زبون؟ وأيضا الوقت؟.
- نلاحظ أنّ أبعاد الخدمة غير متعلقة بالخدمة لوحدها، بل هي مُرتبطة كذلك بالخدمات المصاحبة للسلعة مثل التسليم، التعامل،...، إلى غير ذلك.
- من خلال ما ذكر عن جودة السلعة أو الخدمة، فإن الإهتمام بكافة الأبعاد من طرف المؤسسة، سواء التي تنشط في القطاع الصناعي أو الخدمي، تُعد أفضل طريقة للنجاح والسيطرة على السوق.

المطلب الرابع: تكاليف الجودة

- تسعى كل مؤسسة لبلوغ الجودة المثلى في منتجاتها، أي إنتاج سلع وخدمات مطابقة لحاجات الزبائن والمستهلكين بأقل تكاليف ممكنة. تؤدي النوعية الرديئة للمنتجات إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المؤسسة، وتتميز تكاليف الجودة ب¹:
- غالبا ماتكون كبيرة، حيث أكدت دراسة عام 1985 أنّ تكاليف الجودة في المملكة المتحدة تتراوح بين 10-20%؛
 - حجم هذه التكاليف، فعندما تحدث تكون غير معروفة بالنسبة لمعظم رجال الأعمال، بحيث أقل من 40% من الشركات فقط من تقوم بتجميع معلومات حول تكاليف الجودة؛
 - ترتبط أغلبية التكاليف مع فشل الأنشطة وتقييمها (لأكثر من 80% من المؤسسات)؛
 - وفرات تكاليف الجودة لديها أهمية وأثر إيجابي في النتائج المحصلة النهائية.
- تستخدم الكثير من المؤسسات الصناعية أو الخدمية أربعة أنواع من كلف الجودة وهي: تكاليف الوقاية، تكاليف الأداء، تكاليف الفشل الداخلي، تكاليف الفشل الخارجي. نتناولها بالتفصيل كالاتي²:
- 1- **تكاليف الوقاية:** هي التكاليف التي تتحملها الشركة نتيجة الجهود التي تبذلها في التصميم والتصنيع وبشكل مباشر للوقاية من عدم المطابقة للمواصفات وتصنيع المنتجات بصورة صحيحة منذ اللحظة الأولى لعمليات الإنتاج وتتضمن هذه التكاليف مايلي³:

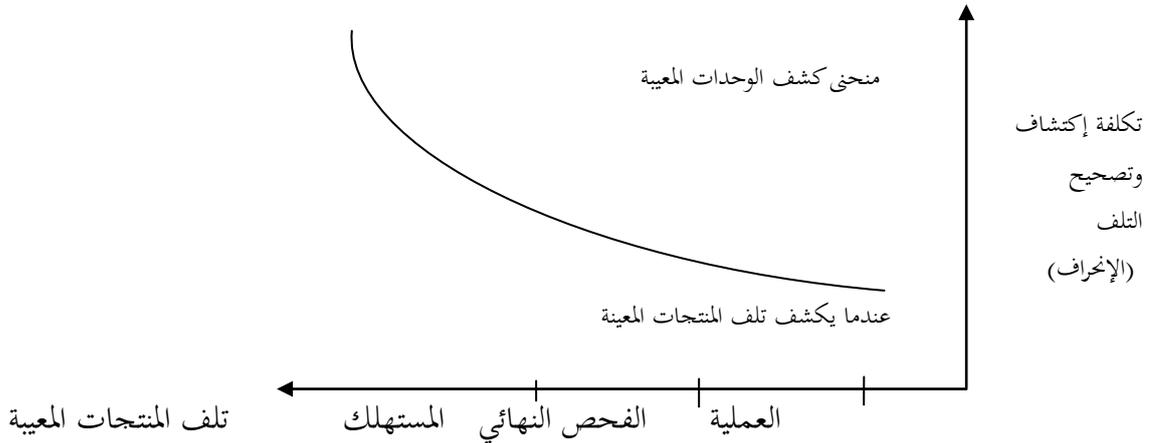
¹ _ V.S bagad, **Totale quality management**, First edition, Technical publications pure, India, 2008, p.10.

² _ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 51.

³ _ خضير مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص 102.

- تكاليف التخطيط للجودة QUALITY PLANING COSTS؛
 - تكاليف التدريب TRAINING COSTS على كل الأفراد الإمتثال للمقاييس والمعايير وأداء العمل بشكل فعال؛
 - تكاليف متعلقة بمراجعات فنية ورسمية ودورية لقياس نسبة الجودة؛
 - كلفة تصميم المنتج؛
 - كلفة المعلومات المتعلقة ببناء نظام لمعلومات للجودة والمحافظة عليه.
- 2- تكاليف الأداء:** تتضمن الكلف الناجمة عن عمليات المعاينة والإختيار والتفتيش والتحليل للمواد الأولية والأجزاء المكونة للمنتج وتشمل الفروع التالية:
- تكاليف الفحص والتفتيش أي فحص وإختبار المواد الأولية المشتراة،
 - تكاليف أجهزة الفحص (صيانة الأجهزة المسؤولة عن عمليات فحص وتحقق المواصفات المطلوبة)،
 - تكاليف المشغلين، ويقصد بها تكاليف الزمن الذي يستغرقه المشغل عند القيام بتجميع البيانات اللازمة لفحص الجودة.
- 3- تكاليف الفشل الداخلي:** هي مجموعة التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب إنتاج منتجات ذات نوعية رديئة ويتم إكتشافها قبل عمليات البيع، أي قبل وصول المنتج إلى المستهلك وتشمل:
- تكلفة الخردة وترتبط هذه التكلفة بالمنتجات ذات الجودة الرديئة والتي لا يمكن إصلاحها؛
 - تكلفة العمل المعاد وترتبط هذه التكلفة بإعادة تصليح وتحديد المنتجات المعيبة والتي لا تتطابق مع المواصفات المطلوبة للجودة؛
 - تكلفة توقف العملية وتتضمن إما تكاليف تصليح الأجهزة أو تغيير أجهزة الإنتاج؛
 - تكلفة فشل العملية تشمل تحديد العملية التي أدت إلى ظهور منتجات رديئة للجودة؛
 - تكلفة خفض السعر، وذلك ببيع وحدات متضررة أو منتجات رديئة الجودة.
- 4- تكاليف الفشل الخارجي:** تنشأ هذه التكاليف بعد إستسلام المستهلك للمنتج ذو الجودة الرديئة وغالبا ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع وتشمل ما يلي:
- تكلفة إعتراض المستهلك تتمثل في شكاوى المستهلك من المنتج ذو النوعية الرديئة؛
 - تكلفة إعادة المنتج، وهي نتيجة إرجاع المنتج من قبل المستهلك وإستبداله؛
 - تكلفة الطلبات التحديرية والمتعلقة بالتحديات الناشئة عن المنتجات ذات النوعية الرديئة؛
 - تكلفة المساءلة القانونية عن المنتج وتتمثل في شكاوى المستهلك نتيجة الضرر الذي ألحقته به المنتج ذو الجودة الرديئة، تؤدي بالمؤسسة إلى المسائلة؛
 - تكلفة فقدان المبيعات وهي عدم رضا المستهلك وإحجامه عن شراء المنتج.
- الشكل الموالي يبين لنا تكاليف إكتشاف الأخطاء وتصحيحها، بحيث أن تكاليف الجودة تزداد كلما تم التأخر في إكتشاف الأخطاء، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية:

شكل رقم (01): "تكاليف إكتشاف الوحدات المعيبة"



المصدر: قاسم نايف علوان، قاسم نايف علوان، قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو: 2000:9001، ط 1، الإصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص55.

مما سبق ذكره، نستنتج أنّ تحقيق الجودة بالمؤسسة ومنتجاتها، يرتبط بمجموعة من التكاليف أهمها: تكاليف الوقاية، تكاليف الأداء، تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي. تسعى المؤسسة لتخفيضها إلى أدنى مستوى للوصول إلى مستوى الجودة الأمثل (الجودة المثالية)، وزيادة أرباحها وكبر حصتها السوقية.

المبحث الثاني: أساسيات الجودة الشاملة

مُنذ 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 يُسمى بالجودة الشاملة. هذا ما يتم التطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: من الجودة إلى الجودة الشاملة من ناحية المفهوم

لقد إنتقل إهتمام الباحثين الإقتصاديين خاصة في ظل المنافسة العالمية إلى الإهتمام الأكبر بالجودة الشاملة نظرا لكونها تشمل كافة الوظائف ومهام المؤسسة، ويعود الفضل في الحديث عن فكرة الشمولية في الجودة إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين الذين أجروا دراسات مطولة وضمنية في قضية الجودة وهم: إدوارد ديمينغ، جوزيف جوران، فيليب كروسبي وأرماند فيجينوم.

نلاحظ أنّ أول إستخدام لمصطلح الشمولية: "الرقابة على الجودة الشاملة"، كان في إحدى المقالات التي قدمها فيجينوم ونشرت في مجلة: "Harvard Business Review" ¹.

¹ - مأمون سلمان الدرادكة، مرجع سابق، ص21-22.

تُركز الرقابة الشاملة على الجودة بهدف تلبية الطلبات الخاصة بالعملاء، بحيث هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات الموجودة داخل المنظمات. الجودة أصبحت شاملة لجميع وظائف المؤسسة، فبالنسبة لوظيفة التسويق، لها تقييم أعلى لمستوى الجودة الذي يريده العملاء، أما فيما يخص مصلحة الإنتاج، فأصبحت تهتم بجودة إختيار الخصائص المناسبة والتي يتوجب توفرها في المنتج حتى يلبي حاجة المستهلك.

انتقل مفهوم الجودة إلى الإهتمام بكل كبيرة وصغيرة، بل شملت مصالح ووظائف المؤسسة والإهتمام بكل مستويات الهيكل التنظيمي (القمة-الإدارة الوسطى-التنفيذية) كذلك بكل مكونات المنتج من حيث السعر والتنوعية والمدة. وصل وتوسع الإهتمام بالجودة إلى أن شمل كل الأعوان الإقتصاديين الذين يتعاملون مع ومن خلال المؤسسة، والذين يمكن تصنيفهم إلى زبائن تجاريين (زبائن مومنين) زبائن إجتماعيين (عاملين) زبائن حكوميين (النقابات والدولة)¹.

من خلال ما ذكر، سنحاول التطرق إلى إعطاء مفاهيم حول الجودة الشاملة بالإعتماد على إسهامات وأراء الباحثين في تحديد مفهوم الجودة الشاملة شأنها في ذلك شأن المفاهيم الإنسانية الأخرى، سنعطي تعريفا شاملا بالإعتماد على التعاريف التالية:

- عرفها l'Afcero على أنّها: "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"²؛ من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الجودة الشاملة مفهوم شامل لكل الوظائف والطرق وهي من ضمن إستراتيجية المؤسسة، هدفها تحقيق رضا العميل.

- عرفت على أنّها: "تحقيق الجودة هو نتيجة مباشرة للظروف والعمليات الداخلية والهيكل التي تقوم بها عملية الإنتاج، أما إضافة كلمة الجودة الشاملة هي أنّ تشمل أوسع معانيها، أي تشمل منتجات وعمليات وأوسط العمل ويرمز لها ب: BIG Q مقارنة بالجودة ذات المعنى الأضيق: LITTLE Q والتي تركز على جودة أحد العناصر وليس جميعها"³؛

- عرفت أيضا على أنّها: "التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين، وتطوراتها بواسطة التحكم في نشاطات ووظائف المؤسسة"⁴. من خلال هذا التعريف فإن الجودة الشاملة هي نشاط يعمل على تلبية الزبائن ويتحكم بالمؤسسة ككل.

- عرفت على أنّها: " يمكن تقسيمها إلى مفهوم الجودة الذي يتمثل في تحديد رضا الزبون ومستوى الإشباع الذي تحققه السلعة مقابل قياس متطلباته الخاصة والعامة والتي تمثل محرك المنظمة في إحراز الميزة التنافسية، أما فيما يخص

¹ _ صوار يوسف وآخرون، شروط إدارة الجودة الشاملة وشروط تسييرها في المؤسسة الجزائرية، ملتقى وطني: إدارة الجودة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة د.الطاهر مولاي، سعيدة، 13-14 ديسمبر 2010، ص03.

² _ Alain Bernillon et Olivier Cérutti, **Implanter et gérer la qualité totale**, Les éditions d'organisation, Paris, 1988, p.23.

³ _ محمد عبد العال وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، الطبعة العربية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص44-45.

⁴ _ Etienne Collignon et Michel Wissler, **Qualité et compétitive des entreprises**, 2^{ème} édition, édition Economica, Paris, 1983, p.144.

الشاملة، فهي تشمل العمليات بما يضمن تحقيق التسلسل الجيد للقيمة إلى الزبون"¹. من خلال هذا التعريف فهو فصل المفهوم إلى قسمين الجودة والشمولية.

- عرفها Royal Mail أنّها: "الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين"². يبين هذا التعريف أنّها وسيلة لتشجيع العاملين. من خلال كل ما سبق، من مجمل التعاريف، يمكن القول أنّ الجودة الشاملة لا تقتصر فقط على جودة مواصفات المنتج، وإنما تتوسع أكثر من ذلك لتشمل جودة كل العمليات وأنشطة ومراحل العمل بتكامل جهود أفراد المؤسسة، فهي مدخل إستراتيجي شامل لكل الوظائف من أجل تحقيق وإشباع رغبات المستهلكين والعمل على التحسين المستمر. الجدول الموالي يبين لنا الفرق بين مفهومي الجودة والجودة الشاملة:

جدول رقم (2): "الفرق بين مفهومي الجودة والجودة الشاملة"

الجودة الشاملة	الجودة التقليدية
الجودة موجهة لتلبية رغبات المستهلك	الجودة موجهة نحو المنتج
يتم التركيز على الوقاية من الأخطاء	ينصب التركيز على تحديد الأخطاء
أسباب الأخطاء تكون ضمن النظام ويتم تحويلها وإزالتها	أخطاء لها أسباب محددة
الجودة هي مسؤولية جميع الموظفين	الجودة من إختصاص المفتشين والخبراء والمراقبين
الجودة هي مفهوم للتحسين المستمر والغير محدود	الجودة هي مفهوم محدد
كل شخص وفرد يساهم في إحداث مشاكل الجودة	حل مشاكل الجودة مسؤولة عنها مشرف
الجودة هي التميز (الإمتياز)	الجودة هي معيار

Source: Daniel Boeri, *Maitriser la qualité: tout sur la certification et la qualité totale*, 2^{ème} édition, maxima l'aurent du mesnil, Paris, 2003, p.21.

المطلب الثاني: محاور ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة

إنّ الجودة الشاملة شملت على عديد من الأساسيات التي تقوم عليها وتبني عليها إستراتيجياتها، كذلك تتضمن الجودة الشاملة متطلبات لتطبيقها والتي من خلالها تُمكنها من تحقيق الأهداف المرغوبة. لهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم الأساسيات و العناصر المكونة للجودة الشاملة وكذا أهم المتطلبات التي يجب توفرها لتطبيقها.

الفرع الأول: عناصر الجودة الشاملة (أساسيات)

يوجد العديد من الطرق المختلفة للجودة الشاملة، إلا أنّ معظمها تشترك في بعض العناصر الأساسية؛ التركيز على العميل، توجه العملية، التحسين المستمر، التفويض وفرق العمل، الإدارة بالحقيقة والقيادة والتخطيط الإستراتيجي. سيتم التطرق لكل عنصر بالتفصيل كالتالي³:

¹ - سليمان زيدان، مرجع سابق، ص75.

² - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص75.

³ - جيمس إيفن وجيمس دلين، تعريف: سرور على إبراهيم، الجودة الشاملة : الإدارة -التنظيم-الإستراتيجية، الطبعة العربية، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2009، ص41.

1- التركيز على العميل: يمثل العميل العنصر الأساسي في الحكم على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة من المؤسسة، لذلك يتطلب فهم احتياجات العميل، والحفاظ على سرعة متطلبات الأسواق المتغيرة. يجب أن ترتبط احتياجات العميل إرتباطاً وثيقاً بأنشطة التخطيط الإستراتيجي وتصميم المنتج وتحسين العملية. تقوم بعض الشركات التي يقودها العميل بقياس العوامل التي تؤدي إلى إرضائه، حيث تبحث الشركة من خلال تقرّبها من عملائها على ما يريده العميل وعن كيفية وطريقى إستخدامه للمنتج، وتتوقع الإحتياجات التي لا يستطيع العميل أن يُعبر عنها. إنّ هذا العنصر الهام للجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة كما يزيد من قدرتها التنافسية.

2- توجه العملية: العمل على أنّ تكون العملية تتابعاً لمختلف الأنشطة التي تستهدف تحقيق نتيجة معينة، بحيث تكون العملية إجابة للتساؤل التالي: كيف يُنتج العمل قيمة للعملاء؟ تشمل العملية مختلف العمليات المكونة لعملية الإنتاج: مجموعة الأنشطة، العمليات المشمولة على تحويل المدخلات، الموارد، رأس المال، المعدات، الطاقة والمخرجات (منتجات أو خدمات). تدخل ضمن العملية كافة عمليات التشغيل والحفظ والتجميع والموافقة على القروض.

3- التحسين المستمر والتعليم: يطلق على التحسين المستمر بـ : KAIZEN وهي كلمة من أصل ياباني مكونة من قسمين: kai يعني التحسين و zen يعني الجيد، وبذلك تعني كلمة الكايزن إحداث تغييرات للأفضل، وقد تم إعتقاد هذا المفهوم من طرف الياباني MASSAKI IMAI سنة 1986 في كتابه " الكايزن مفتاح نجاح المنظمات اليابانية " حيث إعتبره مفهوماً إدارياً شاملاً كأساس للتحسين المستمر¹.

كما يعرف بأنه: " فلسفة تسعى إلى تحسين كُّل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر يُطلق عليه التحسين المستمر وتشمل هذه العملية على المعدات، الطرق، الخدمات والأفراد، وهذا يستدعي إلى تغيير 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 التوقف"².

يكون التحسين 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 إمتياز الجودة في عمليات العمل، فالتحسينات في العمليات تؤدي إلى التقليل من المعيبات وبالتالي تكاليف أقل.

فبالنسبة للتعليم يشير إلى فهم لماذا لم تنجح التغييرات؟ وهو يشمل على أربعة مراحل أساسية: التخطيط، تنفيذ الخطط، تقويم التقدم ومراجعة الخطط بناءً على نتائج التقويم. 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،

¹ _ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومنظمات التأهيل للإيزو9000، دار عرب للطباعة والنشر القاهرة 1995، ص81.

² _ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية طبعة 2002، ص233.

لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة لتعزيز معرفة العاملين، حيث يؤدي التدريب والتعليم إلى تأهيل الأداء الفعال وحل مشاكل متعلقة بالجودة الشاملة¹.

4- التفويض وعمل الفريق: يعتمد نجاح المؤسسة بصورة دائمة على معرفة قوة العمل وتحفيزها، ويتواجد هذا من خلال التفويض وعمل الفريق. فالتعويض ببساطة إعطاء الناس السلطة لإتخاذ القرارات بناءً على ما يشعروا ويتحكموا في عملهم. يمكن النظر إلى عمل الفريق بثلاث طرق:

- رأسي: بين الإدارة العليا والعاملين في المستوى الأقل؛

- أفقي: عمل الفريق في مجموعات عمل وعبر خطوط وظيفية؛

- بين التنظيمات: الشراكة مع الموردين والعملاء.

5- الإدارة بالحقيقة: يجب على التنظيمات أن تقيس الأداء لأن ذلك يدعم البيانات والمعلومات والتحليل على كافة مستوى المؤسسات، وأن توفر الإدارة مجموعة من المقاييس والمحددات الشاملة المرتبطة بمتطلبات أداء العميل، وهذا لضبط 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 وإقتراح أنظمة جديدة لتفادي الأخطاء نفسها بالمستقبل².

6- القيادة والتخطيط الإستراتيجي: تكون القيادة للجودة من مسؤولية الإدارة العليا، لهذه الأخيرة دور كبير في تحقيق الجودة الشاملة من خلال عملية التخطيط والمراجعة لأداء المؤسسة. تكون الجودة الشاملة عاملاً رئيسياً في عمليات التخطيط الإستراتيجي وتحليل المنافسة، بحيث لا بد أن يكون التخطيط الإستراتيجي دافعاً لإمتياز الجودة وذلك من خلال التنظيم والحاجة إلى معرفة توقعات العملاء وفرص المشاركة والأعمال وتطور المتطلبات التشريعية والتغيرات الإستراتيجية للمنافسين.

الفرع الثاني: متطلبات التطبيق الفعال للجودة الشاملة

حتى يتحقق أو ينجح تطبيق العناصر أو الأساسيات المذكورة سابقاً للجودة الشاملة، لا بد أن توجد متطلبات لتحقيق فعال لهته العناصر، وتمثل هته المتطلبات فيما يلي:

1- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة: إنّ القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإنّ التزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره، وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاح النظام المستهدف³.

¹ - زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية - ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 25(4)، أريحا، فلسطين، 2011، ص882.

² - 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، العدد: 2، السعودية، نوفمبر 2011، ص16.

³ - عضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص102.

2- المناخ التنظيمي: إنّ توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحاً ملحوظاً، حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا منذ البداية بإعداد وتهيئة العاملين بالمؤسسة على مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفاهيم الجودة الشاملة¹.

3- التسيير الفعال للمورد البشري للمؤسسة: باعتبار المورد البشري من أهم العناصر التي تضمن إستمرار نجاح الجودة الشاملة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محل عناية وإهتمام، ويتم ذلك من خلال التسيير الفعال له في جميع النواحي الخاصة له بدءاً من وضع نظام الإختيار والتعيين وشغل الوظائف، وتقييم الأداء وبرامج التدريب، وأسلوب التحفيز المستمر، بناء فرق العمل إنتهاءً بالمشاركة والتعاون والتمكين، والتي تعتبر من أهم الوسائل لكسب ثقة وولاء الفرد داخل المؤسسة².

4- نظام المعلومات والتغذية العكسية: يعتبر توفر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المؤسسة سيما وأن توفير المقاييس والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف. كما تسمح التغذية العكسية لمبادئ الجودة الشاملة بأن تنجح وتزدهر، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم يعد من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح³.

بالإضافة إلى ما ذكر سابقاً، إلا أنّ هناك من يرى أيضاً بأن نجاح تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة يتطلب⁴:

- دراسة لوضعية المؤسسة في السوق لفترة طويلة؛
- مساهمة كل أفراد وعناصر المؤسسة في دراسة أي مشكلة تتعرض لها المؤسسة، أي جعل الأفراد مسؤولين في كل المستويات؛
- الإستعانة بوسائل شخصية وتحليلية مكاملة لتقييم وتحسين الجودة.
- حتى تضمن المؤسسة تطبيق جيد للجودة الشاملة على أكمل وجه، وتحقيق أقصى إشباع لكل من أفراد المؤسسة والمستهلكين والزبائن، لا بد من إحترام عناصرها وتطبيقها. يعتبر عدم توفير متطلبات لتحقيق الجودة الشاملة هو في حد ذاته من المعوقات وله أثر سلبي على نجاح المؤسسة، ويتم ذكرها كالتالي⁵:
- عدم إلتزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج الجودة الشاملة، لا بد على الإدارة العليا أن تتعلم أولاً خطوات تطبيق هذا البرنامج ثم تضع هيكلًا تنظيميًا ونظامًا للمكافأة يدعم البرنامج؛
- التركيز على أساليب ومناهج معينة دون غيرها، مما يُعد إخلالاً بمبدأ تكامل الأساليب بشكل شامل؛

¹ - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص103.

² - زين الدين عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص11.

³ - جابلونسكي جوزيف، ترجمة النعماني عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجزيرة، مصر، 1996، ص59.

⁴ - علي رجال و إلهام بجياوي، الجودة والسوق، مجلة أفاق، العدد:5، جامعة باجي مختار، عنابة، 5مارس 2001، ص45.

⁵ - فوزية مسعد، إدارة الجودة الشاملة - المفاهيم والتصنيفات -، مجلة الإداري، عدد: 74، جامعة اليرموك، عمان، الأردن، 1998، ص90.

- تبني المؤسسة نموذج الجودة الشاملة لا يتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها، مما يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام الجودة الشاملة؛
- وجود مقاومة للتغيير من الإدارة نفسها أو من العاملين، كنتيجة لعدم نشر ثقافة الجودة الشاملة بشكل يسمح بإزالة مخاوف العاملين.
- من خلال ما سبق، فإنّ الجودة الشاملة أصبحت مَسعى العديد من المؤسسات التي تعمل على تنسيق وتوجيه الجهود، من أجل تحقيقها وتطبيق كافة عناصرها والعمل على توفير متطلبات فعالة تساعد على تحقيقها وتحسينها في المؤسسة، وهناك العديد من الأدوات المساعدة على تطبيقها، وهذا ما سيتم التطرق له في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: أدوات الجودة الشاملة

إنّ أدوات الجودة الشاملة ماهي إلا وسائل تنفيذية وغير مادية، تساعد على التحليل والتنظيم في مختلف نواحي العمل في مجال الجودة الشاملة. إن استخدام الأدوات يؤدي إلى إتخاذ القرارات بشكل أفضل، وإيجاد حلول أفضل للمشاكل، وتحسين إنتاجية المنتجات. تكون القرارات التي يتم بنائها على الحقائق الموضوعية غالبا ما تفضي إلى نتائج تتسم بالكفاءة والفاعلية. تشمل هته الأدوات على الأغلب سبع وسائل أساسية وقد يكون هناك أدوات أخرى، ولكن الأكثر إستعمالاً وإنتشاراً هم الأدوات السبع الأساسية، لأنها تشكل في حد ذاتها نظاما متكاملًا تحت مظلة الجودة الشاملة.

يمكن تصنيف هته الأدوات السبع إلى ثلاث مجموعات رئيسية وفقا لطبيعة الغرض الذي يتم إعتماده وهي كالتالي¹:

الفرع الأول: المجموعة الأولى

1- جدول التدقيق check sheet: يسمى أيضا بقائمة الفحص، يستخدم هذا الأسلوب في جمع وتسجيل البيانات، سواء على شكل أرقام أو وحدات أو صفات، بصورة محددة وثابتة ويساهم في تصنيف تلك البيانات وفق تصنيفات معينة لتحديد ومعرفة مواقع الخلل في النشاطات ومدى تكراره. يعتمد على نموذج موحد لجمع البيانات خلال فترة زمنية معينة، ويساعد على تسجيل هته البيانات بصورة منظمة.

يمتاز جدول التدقيق بسهولة الفهم ومحاولة إيجاد حلول، هدفه تسجيل عدد من التأثيرات المتعلقة بأحداث معينة ومعدلات تكرارها، سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة لأي عميلة خلال فترة زمنية، وهذا لتخفيض أكبر عدد من الأخطاء في عملية جمع البيانات.

يتم تطبيق هذا الأسلوب بعدد من الخطوات كمايلي:

- تحديد الموضوع المراد دراسته من خلال استخدام أسلوب الإستنباط للأفكار أو أساليب أخرى؛

¹ - حضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، مرجع سابق، ص288-305.

- محاولة طرح بعض التساؤلات ذات العلاقة بالموضوع نفسه مثل: تحديد الفترة الزمنية والأقسام المشتركة إلى غير ذلك؛

- تصميم نموذج لقائمة الفحص بطريقة يسهل بها تفريغ البيانات؛

- تدريب مجموعة من الموظفين على عملية جمع وتفريغ البيانات في النموذج؛

- البدء في عملية جمع البيانات بطريقة منظمة ودورية.

كما يتم تصميم نموذج قائمة الفحص بناءً على مايلي:

- تعريف الأخطاء: يجب على أعضاء الفريق الاعتراف بالأخطاء، وإستخدام أسلوب العصف الذهني؛

- ترميز العناصر: إعطاء رموز للعناصر وذلك ليسهل التعامل معها؛

- وحدة القياس: أن تكون وحدة القياس واضحة؛

- الفترة الزمنية: يجب تحديد الفترة الزمنية التي تقاس بها تكرار الملاحظة أو المراقبة، وأن تكون أسبوعياً أو شهرياً أو سنوياً.

2- مخطط عظم السمكة: وضع هذا المخطط من قبل المفكر إيشيكاوا وهو لقب عليه أيضاً: بمخطط إيشيكاوا. يستخدم بشكل رئيسي لتحديد السبب الجذري لمشكلة أو لتحليل ما، وأيضاً يستخدم لتنظيم وإختصار كميات كبيرة من المعلومات يولد هذا التحليل الأفكار والفرضيات عن الأسباب المحتملة ضمن عملية محددة، ويساعد الفريق على أن يكون منهجياً في عمله مثل تحديد جزء من مخطط سير العمل بسبب المشكلة أكثر من غيره أو أن الحل يكون في أحد المسارات في المخطط.

يتم إنشاء مخطط عظمة السمكة (مخطط إيشيكاوا) بالخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: تحديد بوضوح الأثر وعرض الأسباب كتابياً، ويجب أن تكون مفصلة بوضوح لتساعد في وضع إفتراضات وثيقة الصلة بالأسباب إذا كان الأثر عبارة غير معرفة بشكل واضح، فإنّ الفريق سيواجه صعوبات شديدة في التركيز على الأثر وسيكون المخطط كبيراً ومعقداً لأنّ توزيعات أعضاء الفريق تميل إلى الإختلاف أكثر من التركيز، وأيضاً لا ينصب الإهتمام حول المشكلة المطروحة.

- الخطوة الثانية: صنع الأثر في الجهة اليمنى ضمن الإطار، ورسم العمود الفقري المركزي بخط سميك مشيراً للأثر.

- الخطوة الثالثة: إستخدام العصف الذهني لتحديد الأسباب المحتملة لتحديد الأسباب الكبرى أو تصنيفات الأسباب التي ستأخذ مكانها في نهايات الأعمدة الرئيسية مبتعدة عن العمود الفقري للمخطط. يجب على الفريق أن يستمر بالحركة بانتظام إلى أسفل السلسلة السببية ضمن كل واحد من الأسباب الرئيسية أو الثانوية حتى يستزف كل سبب قبل الإنتقال إلى السبب الأخر.

- الخطوة الرابعة: تحدد كل من الأسباب الرئيسية (من 2 إلى 6) تكتب وتوصل مع العمود المركزي بخط في زاوية 70 درجة.

- الخطوة الخامسة: إضافة الأسباب الفرعية لكل منطقة رئيسية.

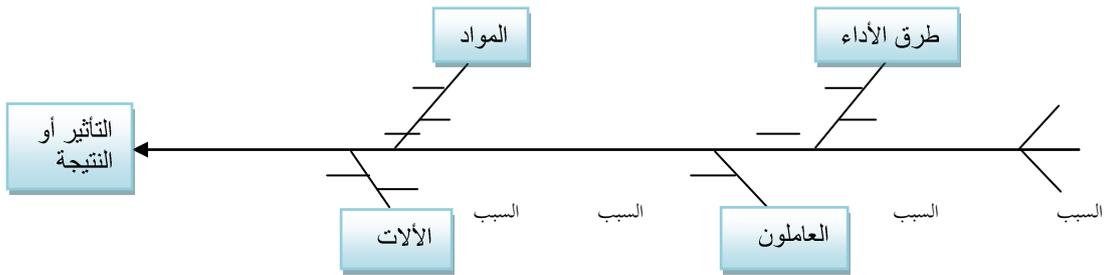
- الخطوة السادسة: المحافظة على الخطوة المتوازية لتكون القراءة سهلة وأكثر وضوحا. إضافة لكل سبب ثم إدخاله أسباب فرعية أو ثانوية.

- الخطوة السابعة: في هته الخطوة أيضا يتم متابعة إضافة الأسباب المحتملة للمخطط حتى يتم الإنتهاء منه.

-الخطوة الثامنة: فحص المصادقية المنطقية لكل سلسلة سببية، والتأكد أنّ كل سلسلة سببية تراعي المنطق، وأن المخطط كاملا.

الشكل الموالي يبين لنا مخطط تحليل السبب-النتيجة أو هيكل السمكة:

الشكل رقم (2): "مخطط تحليل السبب-النتيجة (هيكل السمكة)"



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الطبعة الرابعة، القاهرة، 1999، ص594.

3- مخطط الانتشار: عبارة عن رسم نقاط إنتشار متغيرين أو ميزتين أو عاملين لغرض دراسة وتشخيص العلاقة المحتملة بينهما¹. يستخدم هذا المخطط كغيره من المخططات، مخطط بسيط يستعمل لتوضيح العلاقة بين متغيرين ويستطيع تحديد وجود علاقة سببية بينهما لكنه لا يثبتها. من المهم جدا ملاحظة النقاط التالية عند التعامل مع مخططات الإنتشار:

- الإشارة إلى تصنيف البيانات حتى تستطيع مناقشة تأثير هذا التصنيف على عرض البيانات وأنماطها، لأن تصنيف البيانات بطرق مختلفة سيؤدي إلى إخفاء أنماط حدوثها؛

- إنّ تفسير الأشكال البيانية قد يكون محددًا بالقياس المستعمل لرسم البيانات، فإذا كان مقياس الرسم صغيرا وكانت النقاط الموضوعية على المخطط مترابطة فقد شكل ونمط الارتباط، ولذلك وجب وضع المقياس بطريقة تجعل النقاط تعطي كامل المدى لكل من المحورين ويجب أن يكونا من نفس الطول؛

- مطلوب إستشارة خبير بالإحصاء لأن خط الإنحدار الحقيقي يتم تحديده بطريقة رياضية، ويجب تجنب رسم خط تقريبي يتوسط النقاط لأن هذا سيعطي تفسيرًا مختلفًا؛

- إنّ المخططات الإنتشارية تبين العلاقات، لكنها لا تثبت أنّ أحد المتغيرات هو سبب الأخر.

¹ _ صفاء يونس الصفاوي ومزاحم محمد يحيى، التحليل الإحصائي باستخدام six sigma، المؤتمر الإحصائي العربي الثاني، الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، 2-4 نوفمبر 2009، ص684.

الفرع الثاني: المجموعة الثانية

1- مخطط تدفق العمليات: يعرف مخطط التدفق بأنه أسلوب لبعرض خارطة لسير عملية الإنتاج (مواد- عمليات- معلومات) ابتداءً من المواد اللازمة الأولية لعملية الإنتاج وصولاً إلى المنتجات، وهي في يد المستهلك النهائي. إنّه الأسلوب الذي سيرشد به كل من المدير ومهندسي الإنتاج، فإن مخطط تدفق القيمة هو جميع الأنشطة سواء نجحت عنها قيمة مضافة أو لم تنجم عنها أي قيمة، والتي تعمل بها المؤسسة¹.

إنّ هذا المخطط يفيد في كثير من الأنشطة المتعلقة بالجودة الشاملة، بحيث يعمل على:

- دفع المؤسسة إلى التركيز وزيادة إنتاجها،
- زيادة هوامش الربحية لدى المؤسسة،
- إكتشاف الزبائن الأكثر ربحية،
- جلب الإنتباه إلى أهمية العلاقات التي تربط المؤسسة بأطرافها المختلفة،
- تحديد مناطق تحسين الجودة،
- توليد الإفتراضات عن أسباب المشاكل المحتملة.

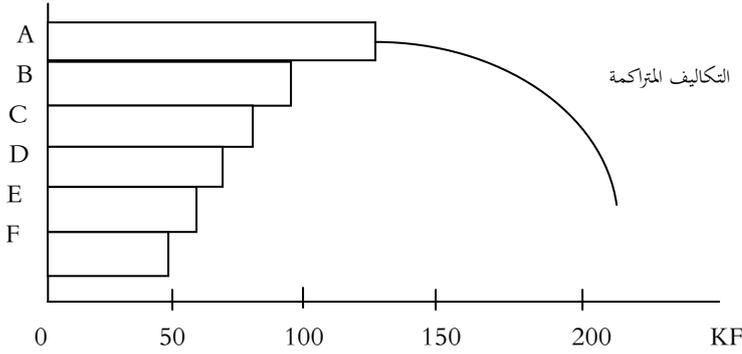
2- مخطط باريتو Parito chart: تحليل باريتو هو تحليل أوجده الإقتصادي الإيطالي: "فليفيدو باريتو" وهو من القرن التاسع عشر، حيث تستند فكرته، التي إعتمد عليها جوزيف جوران الذي سبق الإشارة، إلى أنّ 80% من مشاكل الشركة ناتجة فقط من 20% من المسببات. أي أنّ بعض العوامل الرئيسية محدودة العدد تسفر عن نسبة مئوية كبيرة من المشاكل، بينما معظم العوامل الهامشية كثيرة العدد تسفر عن عدد محدود نسبياً من المشاكل. يتكون تحليل باريتو من أربع خطوات²:

- صنع قائمة بكل الأسباب المحتملة،
 - مراقبة العمليات ضمن وقت كاف حتى تستطيع تحديد تكرار حدوث كل سبب،
 - ترتيب الأسباب من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية،
 - رسم خريطة باريتو والتي تظهر تكرار حدوث السبب.
- تعتمد هذه الوسيلة على إستخدام الأعمدة الرئيسية، حيث يمكن تصنيف البيانات على هيئة فئات مترجمة في ترتيب تنازلي من اليسار إلى اليمين مع الأخذ في الحسبان أنّ تكون الأعمدة الأكثر طولاً على الجانب الأيسر، بمعنى آخر أنّ vital view على اليسار و trivial view على اليمين في الرسم البياني. مما يساعد على ظهور صورة واضحة عن الأسباب القليلة ذات التأثير الأكبر التي يجب أخذها في الحسبان أولاً.
- يمثل الشكل الموالي منحنى تحليل باريتو:

¹ - مجيد الكرجي ومهدي اسماعيل إبراهيم، دور قاعدة البيانات في مخطط تدفق القيمة، المؤتمر الإحصائي العربي الثاني، الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الإشتراكية العظمى، 2-4 نوفمبر 2009، ص 233.

² - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 143.

الشكل رقم (3): "مخطط Parito"



SOURCE: J. MARIE GOGUE, *Management de la qualité*, 2^{ème} édition, Economica, Paris, p.83.

الفرع الثالث: المجموعة الثالثة

1- المدرج التكراري (histograms): يعود تطور الهيستوغرام إلى الإحصائي الفرنسي A.M. Crry عندما قدم مخططاً بيانياً جديداً يصف فيه تحليل الجرائم عام 1833، وهو ملخص بيانياً للتغيرات في مجموعة البيانات، يشير إلى مدى تكرار حدوث ظاهرة ما بإظهار نمط توزيعها والصورة الطبيعية للمدرج التكراري. يهدف تحليل الهيستوغرام لتحديد وتصنيف الاختلافات في البيانا وتطوير تفسير معقول وذوي صلة بها. المدرج التكراري أداة نافعة وضرورية، ولكن إن كانت الاختلافات صغيرة فقد لا يكون المدرج التكراري حساساً لاكتشاف الفوارق العامة في التفاوتات، خاصة إذا كانت العينة صغيرة.

2- خرائط الرقابة على الجودة (control charts): تعد خرائط الرقابة على الجودة إحدى الطرق الإحصائية لمراقبة جودة المنتج والتي تهدف إلى إكتشاف الإنحرافات عن المواصفات المحددة للمنتج، وإلى إظهار ضرورة إتخاذ الإجراءات العلاجية اللازمة، فهي بذلك ذات طبيعة تشخيصية وليست علاجية. بكلمات أخرى تستخدم تلك الخرائط للتأكيد من أن المنتج تحت الرقابة (الوحدات التالفة ضمن الحدود المسموح بها) أو خارج تلك الحدود (وجود وحدات تالفة أكثر من الحدود المسموح بها). تعرف أيضاً خرائط الرقابة على الجودة بأنها: "سجلات بيانية للعينات، رسم بياني يعطي صورة مستمرة لموقف التغير في وجود العملية الإنتاجية حيث يمثل المحور الرأسي للخريطة خصائص الجودة، في حين يمثل المحور الأفقي الزمن أو العينة المحددة¹. تعرف رقابة الجودة الشاملة على أنها عملية مقارنة المتطلبات الضرورية للعملاء بنتائج الإختبار وذلك بهدف معرفة الأخطاء لتصحيحها وتعتمد الإدارة كثيراً على التغذية العكسية لمعرفة مدى رضا العملاء بالمنتج المطلوب². هناك أنواع متعددة لخرائط السيطرة الإحصائية مثل: خرائط السيطرة للمتغيرات التي يمكن قياسها وكذلك للخرائط غير التمييزية للمواصفات وتمثل المعايير أو المواصفات التي لايمكن قياسها، وهي معايير تمييزية تحتمل القبول أو الرفض وغيرها من الخرائط المعتمدة بهذا الشأن.

¹ طارق الخيزر، إستخدام خرائط الرقابة على الجودة في شركات القطاع العام الصناعي في سوريا، مجلة جامعة دمشق، المجلد: 17، العدد الثاني، دمشق، سوريا، 2001، ص64.

² ديون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغير في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد: 6، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008، ص163.

من خلال ما سبق، فإن أدوات الجودة الشاملة عديدة ولا تحصى ولكن الأكثر شيوعاً وإستعمالاً هي التي سبق ذكرها، وهتة الأدوات هي في حد ذاتها نظاماً متكاملًا تحت مظلة الجودة الشاملة. تساهم هذه الأدوات في التحسين المستمر للجودة وفي عملية ضبط الجودة من خلال المساعدة في حل المشكلات، وتسهيل عملية عرض المعلومات والبيانات. تطبيق الجودة الشاملة يعتمد بالدرجة الأولى على هتة الأدوات، هذا ما سيتم التطريق له في المطلب الموالي.

المطلب الرابع: تطبيق الجودة الشاملة و«الإتتما» SIX SIGMA

يتطلب تطبيق الجودة الشاملة العديد من المراحل والأساليب التي تساهم بشكل كبير في نجاح هتة المراحل. من أبرز هذه الأساليب أسلوب الستة سيجمما بحيث له علاقة مع الجودة الشاملة، هذا ما سنبرزه في هذا المطلب ونحاول التعرف على مراحل تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.

الفرع الأول: مراحل تطبيق الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق الجودة الشاملة خمس مراحل أساسية، يمكن تناولها بالتفصيل كمايلي¹:

1- المرحلة الأولى: التهيئة أو الإعداد: هذه المرحلة عبارة عن معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق مداخل الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، وهي من أهم المراحل بحيث يتم من خلالها توفير عمليات التدريب المناسبة للمديرين التنفيذيين الرئيسيين لمؤسساتهم. يتم توضيح عدد من القضايا منها: توضيح الرؤيا الإستراتيجية، تحديد رسالة الشركة وتحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ الجودة الشاملة.

2- المرحلة الثانية: الدراسة والتخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الأساسية الأولى في الإدارة، ويوصف على أنه عملية التركيز على المستقبل وتحديد الإتجاهات المتوقعة للمنظمة، فهو يشمل كافة المستلزمات والموارد الضرورية لها. بناءً على البيانات التي يتم تجميعها في المرحلة السابقة، وفي حالة كونها مشجعة لإتخاذ قرار تطبيق الجودة الشاملة، يتم التخطيط إلى عملية التطبيق، وذلك بتشكيل لجنة تسمى لجنة الجودة الشاملة، وتقوم بإعداد خطة أولية للتنفيذ وتحديد الموارد المطلوبة للخطة وإستراتيجية التنفيذ. يجب إشراك كافة الموظفين والعاملون بالمؤسسة وإشراكهم في عملية القرار والأخذ بأرائهم، وزرع ثقافة الجودة الشاملة في عقولهم.

3- المرحلة الثالثة: التقييم: تعتبر هذه العملية ضرورية قبل الإنطلاق في عملية التطبيق، حيث تعمل على تقييم واقع المؤسسة من حيث:

- دراسة الوضع الحالي للشركة، ومن ثم تقييمه بهدف تحديد مايمكن إعتباره قوة داعمة لتنفيذ مدخل الجودة الشاملة أو ما يمكن إعتباره ضعفاً وعائقاً لعملية التنفيذ ومحاولة تفاديه؛

- دراسة وتقييم آراء إتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل المؤسسة، أي تقييم لما يتم تنفيذه من خطط بهذا المجال، يسمح لنا التقييم فهم مختلف نقاط القوة والضعف ومحاولة معالجتها قبل تطبيق الجودة الشاملة.

¹ - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 110 - 111.

4- المرحلة الرابعة: التنفيذ: تعتبر من أهم مراحل تطبيق مدخل الجودة الشاملة، فالبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات الجودة الشاملة وإسقاطها على أرض الواقع. تتكون مرحلة التنفيذ هي الأخرى على عدة مراحل فرعية تتمثل في:

أ- خلق بيئة ثقافية ملائمة للجودة الشاملة: تحتوي هذه الخطوة أو المرحلة على القيام بعدد من البرامج من أجل غرس ثقافة الجودة الشاملة في أذهان العاملين من بين هذه البرامج ما يلي:

- التعليم وإعادة التعليم للمديرين،
- تطوير وتحديد رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة،
- إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة نحو الجودة الشاملة، وتطبيق مبادئ ديمينغ الأربعة عشر ولتجاوز الحواجز بين الإدارات وتخليص العاملين من الخوف،
- تطوير وتوظيف جميع موارد الشركة بما ينسجم مع فلسفة الجودة الشاملة،
- استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.

ب- أدوات حل المشاكل: في هذه المرحلة الفرعية من عملية التنفيذ، يتطلب حل المشاكل من خلال سيادة ثقافة التحسين المستمر الذي يعرف حسب معيار ISO 9004-4 على أنه: مجموعة الأفعال المؤداة داخل المؤسسة بغية رفع فعالية ومردودية النشاطات والمسارات لجلب منافع عديدة للمؤسسة والزبائن¹. يعتبر أول إجراء لحل المشكلة هو تحديدها ثم تحليلها وصولاً إلى إختيار الحل الأفضل، ومن بين أهم الأدوات لحل المشاكل التي تم ذكرها في المطلب السابق: تحليل العمليات، العصف الذهني وهو ما يعرف بالتفكير الإبداعي وتوليد العديد من الأفكار لحل المشكلة. حيث يتطلب من كل عضو بالفريق الإدلاء بفكرة واحدة عن الموضوع ويقوم المشرف بتسجيل الأفكار وإختيار الفكرة الأفضل من بين المقترحات²، وخرائط السبب أو ما يعرف بأسلوب عظم السمكة وتحليل باريتو.

ج- الضبط الإحصائي للعمليات: تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة أعلاه، تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير النتائج حتى تؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

5- المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات: على ضوء تنفيذ المراحل السابقة، مما إكتسبته لجنة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق الجودة الشاملة، يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين. إنَّ مرحلة التطبيق تتم بمراجعة أعمال فريق العمل وتفعيل دوره ومناقشة تطور العمل من خلال الإتماعات واللقاءات الدورية.

¹ _ التميمي حسين عبد الله، إداة الإنتاج والعمليات، ط 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص584.

² _ صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص157.

من خلال كافة هته المراحل، يمكن القول أن الجودة الشاملة هي جهد تعاوني لإنجاز الأعمال ويعتمد على كفاءات وقدرات ومواهب العاملين والمديرين للعمل على تحقيق الجودة والإنتاجية العالية¹. يتطلب طبعاً تطبيق الجودة الشاملة لمجموعة من الأساليب ومن أهم المناهج أو الأسلوب الذي يعمل على تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة هو الستة سيجما وعلاقتها بالجودة الشاملة، هذا ما سنتطرق له في الفرع الموالي.

الفرع الثاني: علاقة الجودة الشاملة بـ « SIX SIGMA »

إنّ من أهم الابتكارات التي ظهرت من خلال الجودة الشاملة هي six sigma، حيث قدمت من قبل شركة موطورولا MOTOROLA للو.م.أ عام 1980. إنّ هذا النهج يشارك في تطبيق مفاهيم التحكم في العمليات الإحصائية، يعمل على تقليل الجوانب المتعلقة بالمعييات والمشاكل ويتم صياغة six sigma من خلال مشاركة العناصر الإدارية والإستراتيجية بالمؤسسة ككل. فهو نهج كامل يهدف إلى تحسين رضا العملاء وتحسين النوعية ومصدر للزيادة في ربح المؤسسات بالإضافة إلى تقليل المعيبات والخردوات وإعادة الصياغة، تحسين من إستعمال الآلات، ورفع من معدل فعاليتها، وأيضاً الحصول على حصة سوق ناجحة من تحسين جودة المنتج.

من الصعب على المؤسسات سواء الصناعية أو الخدمية، أن تتجاهل معايير six sigma خصوصاً في وقتنا الحاضر. كما يتطلب من معرفة أساسيات هذا المنهج حتى لا يواجه صعوبة في التنفيذ².

يمكن القول أيضاً أنّ six sigma تتمثل في النقاط التالية³: التركز على الحقائق والبيانات وتميل إلى توقع وكشف العيوب والمشاكل، يهدف إلى رضا العملاء وتحسين النتائج التشغيلية.

هذا المنهج يعتمد على ست محاور تعطي قوة للعمل على تحسين الموارد البشرية وتأخذ بعين الإعتبار توقعات العميل والعمل على إرضاءه. فهي تهتم بالجوانب المالية والإتصالات من أجل تبادل المعلومات، كذلك مجالات المحاسبة والإحصاءات لدعم المشاريع. فهي أداة شاملة لتحسين الأداء والجودة بالمؤسسة⁴.

تشمل ال six sigma ستة خطوات لتحسين عملية الإنتاج، وهي كالتالي⁵:

- التعرف على مواصفات البضائع التي يريدونها الزبون؛
- تصنيف هذه المواصفات بناء على أهميتها؛
- تحديد ما إذا كانت هذه المواصفات مصنفة حسب القطعة أو العملية؛
- تحديد الحد الأدنى و الأعلى للرقابة على الأخطاء لكل واحدة من المواصفات المصنفة؛
- تحديد مدى إنحراف العمليات لكل واحدة من المواصفات المصنفة؛

¹ _ موسى اللوزي، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، الإبداع والتجديد-دور المدير في الإبداع والتميز-، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر 2004، ص378.

² _ Maurice Pillet, *Six sigma - comment l'appliqué* -, éditions d'Organisation, Paris, 2004, pp.1-2.

³ _ Nicolas Volck, *Deployer et exploiter lean six sigma*, éditions d'Organisation, groupe eyrolles, Paris, 2009, p. 2.

⁴ _ Caroline Frechet, *Mettre en oeuvre le six sigma*, éditions d'Organisation, Paris, 2005, p.1.

⁵ _ حضير كاظم محمود وروان منير الشيخ، مرجع سابق، ص42.

- تغيير تصميم المنتج، أو عملية الإنتاج أو كليهما من أجل تحقيق عملية ال Six sigma. إنَّ هذا المنهج هو منهج يعمل على المحافظة على كفاءة العمليات بالإعتماد على الأساليب الإحصائية بحيث يمكن تعميمها على كافة النشاطات¹.

إنَّ علاقة six sigma بالجودة الشاملة هي إمتداد لها، بحيث أهداف six sigma إلى أن تنقل مفهوم الجودة وإنتاج العمليات إلى مستوى جديد آخر يتم فيه ملاقة إحتياجات الزبائن وتخطيها. من المهم جدا فهم أن الجودة الشاملة وال six sigma مرتبطان مع بعضهما وأنَّ التحسن في إحداهما يؤثر في الآخر بشكل جذري، ولكن هذا لا يعني أنَّ six sigma هي تيار منفصل عن الجودة الشاملة بل على العكس هي من إستراتيجيات الجودة الشاملة وتسعى إلى تحقيق الأداء وتحسينه بشكل دائم².

إنَّ الجودة الشاملة تعمل على توفير تعليمات دقيقة، وتقوم ال six sigma بإستغلالها والإستفادة منها من أجل تحقيق مستوى جيد في العمل. إذن فكلا من الجودة الشاملة وال six sigma متداخلان ومكملان لبعضهما البعض، ولهما نفس الهدف ألاَّ وهو تحقيق أعلى مستوى في العمل وتحسين الأداء وتحقيق رضا العميل.

المبحث الثالث: إستراتيجية الجودة الشاملة والمؤسسة الاقتصادية

من خلال المباحث السابقة، توصلنا إلى أنَّ الجودة الشاملة منهج متكامل يتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها، وتنطوي فلسفتها على الشمولية والتكاملية. نلاحظ مع إزداد حدة المنافسة في الأسواق، سواء سوق محلي أو عالمي، توجب على المؤسسات تطبيق الجودة الشاملة كإستراتيجية تضمن لها البقاء في السوق وتحقق لها ميزة تنافسية. هذا ما سيتم التطرق إليه.

المطلب الأول: مدخل فكري إلى المؤسسة الاقتصادية

قبل أن نتطرق إلى الجودة الشاملة، لابد من عرض مختصر حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية، وخصائصها فالمعرفة الجيدة بالمؤسسة تمكننا من معالجة المشكل المطروح. إنَّ تطور المؤسسة مرهون بتطور ونمو المجتمع فبقدر تطور وفعالية النظام الإداري للمؤسسة تكون فرصة تحقيق التنمية والجودة الشاملة قريبة المنال.

الفرع الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

كانت المؤسسة ولا تزال القلب النابض في الحياة الاقتصادية بإعتبارها العنصر الفعال والنشط فيها، لما تقوم به من عمليات وما تحتله من مكانة متميزة داخل المجتمع الاقتصادي، لذا لابد من التعريف بهذه الوحدة. يعتبر تعريف المؤسسة الاقتصادية من أكثر المفاهيم تبايناً وإختلافاً في الأدبيات الاقتصادية، وهذا لإختلاف الأنظمة ومدى فاعليتها في كل بلد، لاسيما مستوى التطور الاقتصادي الذي يعكس لنا ما إذا كانت الدولة تنتمي

¹ _ Claude Yves Bernard, **Le management par la qualité totale**, Afnor, Paris, 2000, p.232.

² _ محضير كاظم محمود وروان منير الشيخ، مرجع سابق، ص43.

إلى مجموعة الدول المتطورة أم المتخلفة، كما تختلف التعاريف باختلاف وجهات النظر للمؤلفين الاقتصادية رغم التشابه الكبير الذي يحتويه المضمون، فيمكن تعريف المؤسسة كما يلي:

- تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني وإجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج+تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه"¹؛

- كما تعرف المؤسسة الاقتصادية أنها: "منظمة اقتصادية وأجتماعية مستقلة نوعاً ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني"²؛
من خلال هذين التعريفين، نلاحظ أن المؤسسة هي هيكل اقتصادي وإجتماعي يجتمع بها كافة الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق أهداف مسطرة، في إطار زمني ومكاني.

نشير إلى أن مصطلح المؤسسة هو مصطلح اقتصادي، بينما مصطلح الشركة هو المصطلح القانوني الذي يعني بالأشكال القانونية الممكنة لممارسة وتأطير نشاط اقتصادي معين يتجسد بعقد شراكة. تطور تعريف المؤسسة منذ ثلاثة قرون حيث عرفت المؤسسات في الماضي كمنظمات فلاحية صغيرة، تتميز بصغر حجمها، وبقدرة تكنولوجية صغيرة، وبالعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال وبالعلاقات ضيقة بين الدخل والمساهمات الشخصية.

في النهاية يؤول تعريف المؤسسة إلى مخرج واحد ويصب في معنى واحد، يتمثل فيما يلي:

المؤسسة الاقتصادية منظمة مستقلة تستعمل كافة الوسائل البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرفها قصد إنتاج السلع والخدمات المخصصة للسوق أو البيع، ويمكن أن نلخص تعريف المؤسسة الاقتصادية في النقاط التالية:

- وحدة إنتاجية، لها دور هام في اقتصاد السوق من خلال عمليات البيع والشراء؛
- خلية إجتماعية، توفر مناصب شغل لمجموعة من الأشخاص يتميزون بالكفاءة والثقافة، ويساهم كل عضو في تحقيق الأهداف المشتركة؛
- مركز لإتخاذ القرارات، تلعب المؤسسة الاقتصادية دوراً هاماً بحيث تعتبر مركز لإتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة وكمية المنتجات وأسعارها، وكمية ونوعية المواد الأولية المستعملة في عملية الإنتاج؛
- المؤسسة الاقتصادية كنظام، يتواجد فيها عدة عناصر مترابطة فيما بينها، فالمؤسسة الاقتصادية عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع بيئته الخارجية من مدخلات ومخرجات؛
- عون اقتصادي، تعمل على تنسيق بين عوامل الإنتاج (رأس المال + العمل + الطبيعة) بغية إنتاج منتجات موجهة للسوق ومنه تلبية الإحتياجات.

¹ - ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص11.

² - عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص24.

الفرع الثاني: أهمية المؤسسة الاقتصادية

إنَّ وجود المؤسسات الاقتصادية داخل المجتمع في حيز زمني ومكاني يجعلها تؤثر وتتأثر. من خلال هذا التأثير تظهر لنا أهمية المؤسسة الاقتصادية في ثلاثة أنواع أساسية:

- 1- **الأهمية الاقتصادية:** للمؤسسة الاقتصادية أهمية اقتصادية تمكنها من تغيير الاقتصاد الوطني وتمثل في:
 - ظهور منشآت جديدة تجارية: إنَّ زيادة عدد السكان في منطقة ما يؤدي إلى ظهور مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجديدة وبالتالي ضرورة القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد وتلبية مختلف مرافق الحياة الضرورية؛
 - التأثير على الإستهلاك: إنَّ سياسات البيع التي تتبعها المؤسسة تؤثر على إستهلاك المجتمع فزيادة المبيعات و تنوعها تؤدي إلى المنافسة وبالتالي إنخفاض الأسعار مع التنوع في السلع المعروضة وهذا ما يفيد الطبقة العاملة؛
- 2- **الأهمية الإجتماعية:** وتمثل هذه العملية في النقاط التالية:
 - توفير الشغل: إنَّ إنشاء مؤسسات اقتصادية يعمل على توفير مناصب الشغل، وهذا ما يسمح بإمتصاص البطالة في المجتمع المعني، وتختلف نسبة توفر الشغل حسب حجم المؤسسة ونوع النشاط الذي تنشط فيه وكذا التكنولوجيا المتبعة في هذه المؤسسة.
 - التأثير على الأجور: للمؤسسات دور هام في تحديد الأجور، فالمؤسسة تعمل على إستقطاب اليد العاملة أو قصد تحويل العمال نحو قطاع معين من أجل تنميته وتطويره من خلال زيادة الأجور.
 - دفع عجلة التغيير: إنَّ ظهور مؤسسات إقتصادية في جهات ريفية أو مناطق نائية تعمل على التغيير والتطوير في هذه المناطق، وذلك بإنشاء مساكن للعمال وإعداد الطرق والمرافق العامة كما تقوم ببناء المدارس والمستشفيات وقد يؤدي ذلك إلى ظهور تجمعات سكانية أو مدن جديدة، وهذا ما يمكن ملاحظته غالباً.
- 3- **الأهمية السياسية:** تعمل المؤسسة على ربط العلاقات بين الدول عن طريق الإستيراد والتصدير، أي تكون المؤسسة عامل أساسي في توطيد العلاقات الدولية وجعلها أكثر إنفتاحاً، كما تلعب دور في تقريب المسافات بين البلدان حتى القارات من خلال عمليات التبادل التجاري.

الفرع الثالث: خصائص المؤسسة الاقتصادية

- تتصف المؤسسة الاقتصادية بخصائص سواء كانت في المجال الإنتاجي أو القانوني أو التنظيمي، نلخصها فيما يلي¹:
- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث إمتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤوليتها؛
 - تمثل المؤسسة وجود ذمة وتعتبر مركز لإتخاذ القرارات الإقتصادية وتمتلك القدرة على الإنتاج، حيث تنسق بين عوامل الإنتاج وتختار السلع التي ترغب في إنتاجها؛

¹ - عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية- بن عكنون -، الجزائر، 11، ص 25-26.

- تتعرض المؤسسة لعنصر المخاطرة المرتبط بحالة عدم التأكد وعلى هذا يجب أن تكون قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف مواتية وعمالة كافية ويجب أن تكون قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة؛
- تكون بجوزة المؤسسة وسائل مادية ومالية وبشرية تحدد حجمها وقدرتها التنافسية، ومن ثم فإن تغيير هذه الوسائل يعتبر قراراً حاسماً يتوقف عليه مستقبل المؤسسة؛
- التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافاً معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين؛
- تعمل المؤسسة على ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف؛
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها؛
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها الإنتاج ونحو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

المطلب الثاني: إستراتيجية الجودة الشاملة وعلاقتها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة

يعتمد تحقيق أي مؤسسة لمستوى متميز من الجودة في منتجاتها على مدى دقة ومناسبة الإستراتيجية التي ترسمها في هذا المجال، بحيث توجه سياساتها الإنتاجية والمالية والتسويقية وسياسات الموارد البشرية بالإتجاه الذي يخدم هذه الإستراتيجية، وبالتالي الوصول إلى مستوى الجودة الذي يؤهلها لمنافسة المؤسسات والشركات الأخرى. سنقوم في هذا المطلب إلى التطرق لمفهوم الإستراتيجية بصفة عامة ثم نتخصص في مفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة من حيث المفهوم والأهداف وإبراز علاقتها مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وجعلها محوراً رئيسياً في خطط المؤسسة المختلقة.

الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية

يعد مفهوم الإستراتيجية قديماً في الفكر البشري، ففي الحضارة اليونانية القديمة إشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية strategia التي تعني الجنرال: strategos. تفيد الإستخدامات المحددة لهذه الكلمة في تلك الفترة التاريخية أن كلمة جنرال. نلاحظ أن اليونانيون فهموا الإستراتيجية على أنها تعني الشمولية في التفكير وتعني أيضاً النظرة الواسعة بعيدة المدى. إنتقل مفهوم الإستراتيجية من المجال العسكري إلى مجالات إدارة الأعمال وطبق في العديد من المؤسسات وذلك لتسهيل الحياة العملية في المؤسسات ومنظمات الأعمال. لقد ترك العديد من الباحثون والمفكرون مفاهيم متعلقة بالإستراتيجية نذكر منها¹:

¹ - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، دار المحمدية، الجزائر، 2001، ص 8-9.

- ألفريد شوندر: "عرف الإستراتيجية على أنّها إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، وإختيار خطط عمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات"؛
- مدرسة هارفرد: "عرفتها على أنّها مجموعة من القرارات المهمة للإختيارات الكبرى للمنظمة المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساسا إلى تكيف المؤسسة مع التغيير وكذا تحديد الغايات الساسية، والحركات من أجل الوصول إلى القرارات الأساسية لإختيار الهيكل التنظيمي والأخذ بعين الإعتبار تطبيق الإستراتيجية".
- من خلال هذه التعاريف نلاحظ أنّ الباحثين أجمعوا أنّ الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات بالمؤسسة.
- يعرفها أنسوف I. Ansoff: "إنّ الإستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه لتحقيق غاياتها وأهدافها"¹؛
- إذن كمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن الإستراتيجية هي مجموعة الأنشطة والخطط التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الخطط وتبني أحسن البدائل لتحقيق أهداف المؤسسة بالإعتماد على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف. فالإستراتيجية توجه مرحلي ومرن لإقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات. ترتبط الإستراتيجية بعدة مفاهيم تساهم في تكوينها وبلورتها منها: الغرض والرسالة التي تمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها، الأهداف التي تدعم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة وملموسة.

الفرع الثاني: مفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة

تطور مفهوم الإستخدام الإستراتيجي للجودة لدى المؤسسات إستجابة للأسواق التي تتسم بدرجة عالية من المنافسة في الوقت الحاضر، والتي يؤكد فيها العملاء حرصهم في الحصول على منتجات عالية الجودة بحيث أصبحت الجودة إحدى أهم المتغيرات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لدخول الأسواق العالمية والمحافظة على ربحيتها. هناك دراسات قامت بها بعض الشركات أبرزت أهمية الجودة الشاملة إلى جانب إستراتيجية المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية تتضمن لها البقاء في الوقت الحاضر. ففي عام 1972 إستخدمت مجلة فورتشن شركة أردوس ومورجن لإجراء دراسة ميدانية شملت أكثر من ستة آلاف مدير إداري ومحلل مالي لأكبر مئتي شركة أمريكية، وقد هدفت الدراسة إلى تصنيف أفضل عشر شركات فيها يتعلق بعشر صفات شملت الوضع التنافسي، وكفاءة الإدارة وقيمة الإستثمار طويل الأمد والإستخدام الأمثل لموجودات الشركة، وجودة المنتج. قد أظهرت نتائج الدراسة أنّ جودة المنتج وكفاءة الإدارة أهم صفتين في هذا التصنيف.

كما أجرت شركة جنرال إلكتريك دراسة أخرى شملت خمسين شركة عالمية، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل المؤثرة على الجودة لدى الشركات الرائدة في اليابان وأمريكا وأوروبا وأظهرت أهمية إستراتيجية الجودة².

¹ _ Michel Gervans, *Stratégie de l'entreprise*, Economica, 5^{ème} édition, Paris, France, 2003, p.18.

² _ مأمون سليمان الدراكعة، مرجع سابق، ص68.

عرفت إستراتيجية الجودة الشاملة على أنّها: "ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الذي تعني بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة والتخطيط الطويل المدى لها، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس وتقييم الأداء في أنشطة المؤسسة التسويقية والهندسية والإنتاجية والخدمات المختلفة، من أجل توفير الميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة بالحصول على رضا العملاء، وتوسيع حصتها في السوق وزيادة أرباحها"¹.

من خلال ما سبق، نستنتج أنّ الجودة الشاملة أصبحت كمنهج وإستراتيجية متكاملة، الضمان الأساسي والوحيد في تحقيق الميزة التنافسية في نشاطات المؤسسة الأساسية، والتغلب على منافسيها والتفوق عليهم، وبقائها واستمراريتها في السوق.

الفرع الثالث: أهداف إستراتيجية الجودة الشاملة

تعتبر مساهمة الدكتور كارورا إيشيكاوا من المساهمات الأساسية والهامة في مجال إستراتيجية الجودة الشاملة، وقد بين فلسفته من خلال الأهداف الإستراتيجية التالية²:

- 1- لا بد أن يتم السعي إلى تحقيق الجودة الشاملة قبل السعي إلى تحقيق الأرباح، ويتطلب ذلك إجراء تغيير جوهري للمفاهيم التقليدية لجميع العاملين في المؤسسة، وهذا يتطلب من الإدارة العليا أنّ تعمل على مايلي:
 - تحديد الأهداف للجودة الشاملة طويلة الأجل كعنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة،
 - المحافظة على الدعم المتواصل للجودة،
 - المحافظة على المواصفات والمقاييس،
 - الإهتمام بالسلوكيات الداعمة لتحسين الجودة في جميع نشاطات المؤسسة.
- 2- العمل على تطوير قدرات العاملين من خلال التعليم، والتدريب وتفويض الصلاحيات، والدعم الإيجابي المتواصل، إذ أنّ يرتبط نجاح الجودة الشاملة بدرجة مشاركة العاملين في نشاطاتها، ولهذا تعتبر مواقف وسلوك الأفراد العاملين في المنشأة الأساسي في رفع مستوى الجودة؛
- 3- بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء، من خلال العمل على تلبية حاجات ورغبات العملاء، ولتحقيق هذا الهدف لا بد من إشراك جميع النشاطات المختلفة في المؤسسة لتوضيح وتلبية هذه الحاجات، لذا فإن على المؤسسة بناء جدار ثقة وتعاون مع مورديها حيث يعتبر المورد ضمن مفهوم الجودة الشاملة أحد المساهمين الفعليين في عملية تحسين الجودة وللوصول إلى التعاون المنشود بين المؤسسة ومورديها فإنّ عليها الإهتمام بتطوير علاقة قوية مع عدد قليل من الموردين، تحميل المورد مسؤولية توريد موارد خالية من أية عيوب وإشراك الموردين في نشاطات تطوير منتجات المؤسسة وطرق إستخدامها؛
- 4- إطلاع العاملين في المؤسسة على الحقائق والمعلومات الإحصائية وتحفيزهم من خلال إستخدام أدوات القياس ويمكن نجاح وفاعلية نظام الجودة الشاملة في قدرته على الكشف عن المشكلات، والتأكد من إيصال المعلومات عنها

¹ - علاء فرج الطاهر، إدارة الموارد والجودة الشاملة، ط 1، دار الراجحة، عمان، الأردن، 2010، ص 141.

² - مأمون سليمان الدراكة، المرجع السابق، ص 69-70.

لجميع العاملين في المؤسسة، ويترتب على التعامل مع المشكلات استخدام لغة مفهومة للجميع. تعتبر المعلومات الإحصائية والقياس واللغة الأساسية المستخدمة في أنظمة الجودة؛

5- تطوير نظام عام لإدارة الجودة ليشمل جميع العاملين، ووجود بيئة مؤيدة لتحسين جودة المنتجات وتعريف العاملين بمهامهم وبالنتائج المترتبة على عدم الالتزام بما تعتبر من الأمور الضرورية بحيث تتيح للعاملين زيادة الشعور بالمسؤولية والقدرة على العمل الصحيح، وللوصول إلى هذا الهدف لا بد أن تتوفر قنوات إتصال فعالة لإيصال المعلومات بين النشاطات المختلفة في الشركة من أجل زيادة فرص نجاح الوصول إلى النتائج المرجوة.

لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة، لا بد من وجود إطار زمني محدد يأخذ بعين الإعتبار التغيرات التي تأتي في ثقافة المؤسسة والقوى العاملة فيها والبرامج التدريبية، بالإضافة إلى إعادة الهيكلة بما يتناسب والأهداف الإستراتيجية، لا بد من إبراز علاقتها هذه الأخيرة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، وهذا ما سيتم التطرق له.

الفرع الرابع: علاقة إستراتيجية الجودة الشاملة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة

يمكن توضيح العلاقة بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الجودة الشاملة على النحو التالي¹:

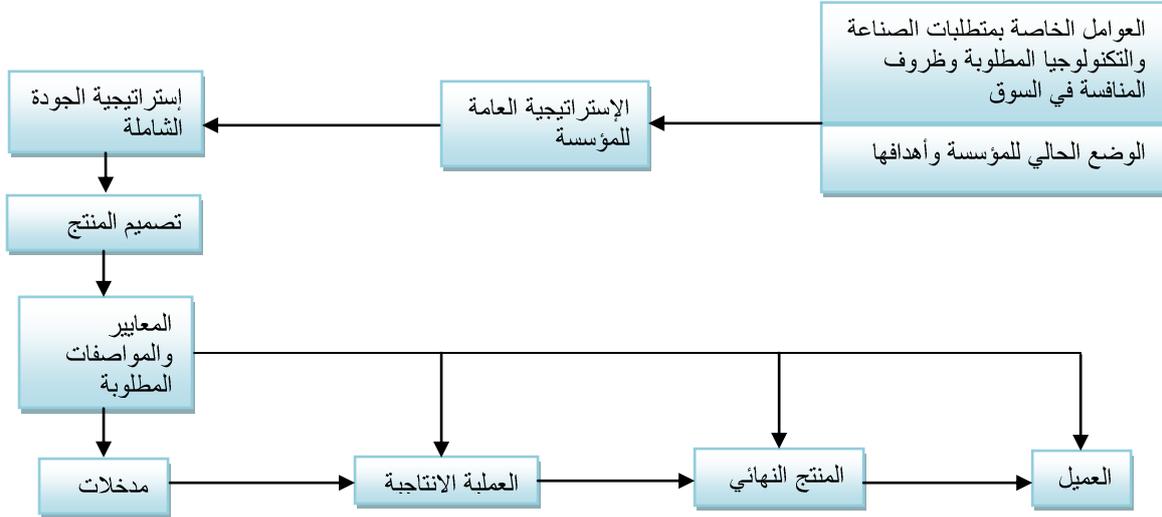
- 1- تحدد المؤسسات إستراتيجية الجودة الشاملة ضمن إطار الإستراتيجيات العامة لها وإستراتيجية الجودة الشاملة ماهي إلا جزء من سياسات الإنتاج.
- 2- لا بد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمؤسسة عند تحديد إستراتيجية الجودة، وهي مدى توافر المعدات والآلات والمواد اللازمة لتحقيق مستوى معين من الجودة الشاملة.
- 3- من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة الشاملة محددة ومعروفة بكافة الجهات سواء داخل أو خارج المؤسسة، من العاملين ورجال الإدارة والموردين المتعاملين مع المؤسسة، كذلك العملاء حتى يمكن توطيد العلاقة بينهم وبين منتجات المؤسسة.
- 5- ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج حتى تتم العمليات التشغيلية في ضوء هذه المواصفات، وذلك حتى يتم تدبير المواصفات والمعايير الموضوعية.
- 5-5- بالنسبة للرقابة على الجودة، يمكن الحديث عنها من خلال أربعة أنواع لها وهي:
 - الرقابة على المدخلات اللازمة للإنتاج،
 - الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الإنتاج الفعلي (وكذلك المراحل المختلفة لعملية الإنتاج)،
 - الرقابة على الإنتاج النهائي قبل إيصاله إلى العملاء،
 - الرقابة على جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل المستهلك.

¹ - علاء فرج الطاهر، مرجع سابق، ص 144.

6- ضرورة حصول التغذية الراجعة (البيانات المرتدة) وبشكل دقيق وسريع عن نتيجة كل نوع من أنواع الرقابة على الجودة التي يتم ممارستها وذلك حتى يتم إتخاذ اجراءات العلاجية لتفادي الأخطاء والمشاكل وإعادة النظر في إستراتيجية الجودة الموضوعية ومدى كفاية موارد المؤسسة.

والشكل الموالي يبرز لنا العلاقة بين إستراتيجية الجودة الشاملة والإستراتيجية العامة للمؤسسة:

شكل رقم (4): "العلاقة بين إستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الجودة الشاملة"



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

المطلب الثالث: التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة

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

الفرع الأول: تعريف التخطيط الإستراتيجي

تعرض العديد من الكتاب والباحثين لتعريف التخطيط الإستراتيجي على أنه:

- يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه: "عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق إنتقال مقدم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف"¹. من خلال هذا التعريف، نفهم أن

التخطيط الإستراتيجي هو الإعتماد على رسالة المنظمة ووضع خطط إستراتيجية للوصول إلى الوضع المستقبلي.

- كما يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه: "العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات، وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية وقياس

¹ - أحمد القطافين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، ط 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 85.

نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات"¹. من خلال هذا التعريف، نستنتج أنّ التخطيط الإستراتيجي يحتم صنع قرارات ممنهجة وتنفيذها بطريقة تحقق الأهداف المستقبلية مع مراقبة ومتابعة نتائج هته القرارات عن طريق التغذية العكسية.

فمن خلال التعاريف السابقة، أنّ التخطيط الإستراتيجي ينطوي على تطوير خطة مكتوبة تحتوي على العناصر التالية: رؤية المنظمة، رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية، الأنشطة التي تساهم بخطة العمل، وأن تتضمن أيضا مراقبة وتقييم درجة التقدم عند عملية التنفيذ الإستراتيجي من خلال الفحص الدائم للأداء الفعلي عن طريق التغذية العكسية، كل هذا ينطبق عليه إنتقال المؤسسة من وضع حالي إلى وضع مستقبلي مستهدف. من بين الخطط التي يتم وضعها عند إجراء عملية التخطيط الإستراتيجي، تخطيط إستراتيجي للجودة الشاملة، وهذا ما يتم التطرق له.

الفرع الثاني: التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة

يعتبر التخطيط الإستراتيجي جزءا من الجودة الشاملة في المنظمة، بحيث يساعد على تخطيط الإجراءات التنفيذية وتحقيق الميزة التنافسية في عالم الأعمال. وفقا لنظرية الإدارة عموماً والتي تتطابق مع التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة، توجد ثلاثة أنماط من الخطط هي: خطط إستراتيجية، خطط مرحلة، خطط عملياتية²:

1- الخطط الإستراتيجية: خطط طويلة الأمد وشاملة، تعطي للمنظمة الميزة التنافسية في عالم الأعمال، والفهم الكامل عن موقفها الحالي وإلى أين 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 أنّها ليست بالشكل التي تمتاز به الخطط والعمليات، حيث أنّ الخطط المرحلية تحدد الأهداف المتوسطة والإتجاهات المتعلقة بمساحات معينة من أنشطة المنظمة مثل التسويق والعمليات والتصميم وغيرها.

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

إنّ التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة يعتبر محور حيوي وبالغ الأهمية لمواكبة الفوز بسباق المنافسة على المستوى المحلي والعالمي، ووفقا لمفهوم جوردان وغيره من الرواد والباحثين في مجال الجودة، فإن: "الإدارة الإستراتيجية للجودة تعني العملية التي تؤسس أهداف الجودة في الأمد الطويل وتحدد المدخل أو المنهج الممكن إستخدامه في تحقيق هذه الأهداف"³.

¹ - بيتر داركر، الإدارة: المهام - المسؤوليات - التطبيقات، الجزء: 1، ترجمة: محمد عبد الكريم، ط 1، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996، ص 171.

² - سلمان زيدان، مرجع سابق، ص 130.

³ - سليمان زيدان، مرجع سابق، ص 130.

يساعد التخطيط للجودة الشاملة على زيادة التركيز على إستراتيجية الأعمال التي يتوجب إتباعها، لأنه عنصر مهم وحيوي لعملية تحسين الجودة بفعالية عالية.

الفرع الثالث: خطوات العملية للتخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة

تضم عملية التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة سبع مراحل أساسية تضمن تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية وتمثل فيما يلي¹:

1- تحليل البيئة: يتطلب تحليل البيئة التأكد من رغبات الزبون ومعرفتها. يعتمد على البحث المنتظم للبيئة الداخلية والخارجية ليتحقق ذلك، ويستخدم لهذا الغرض تحليل swot (القوة والضعف، الفرص والتهديدات) وتتركز الحاجة إلى تطبيق الأسلوب وفقاً لأنماط الخطط المشار لها سابقاً، فالنسبة للقضايا الإستراتيجية العامة، فإنها تتمثل على المستوى الكلي وتشمل تغيرات على الأمد الطويل. أما خطط العمليات فتحتاج إلى إجراء عملية التحليل على القضايا ذات البعد الزمني القصير، حيث تتطلب إجراء البحث في تطوير أداء العمليات وأثاره على القضايا ذات الأمد القصير.

2- مهمة الجودة: تعتبر هته العملية من الأمور غير السهلة لإدارة المنظمة، لأنّ هذه المهمة تعطي للمنظمة خصوصاً وللجهات المستفيدة STAKHOLDERS عموماً، فالإتجاه الذي يتوجب على المنظمة السير به وينبغي أنّ تكتب مهمة الجودة بعبارة قصيرة وواضحة ومفهومة. إنّ مهمة الجودة تساند المهمة العامة للمنظمة حيث تؤمن الإطار العام الذي يتوجب أنّ تعمل بموجبه كافة العمليات بصورة متكاملة.

3- وضع سياسة الجودة: تعتبر عملية وضع سياسة الجودة إحدى مسؤوليات الإدارة بالمنظمة، إذ تتعلق بالإلتزام التام والإعتقاد الإيجابي بفلسفة الجودة ومبادئها وتطبيقاتها، على المؤسسة أنّ تقوم دائماً بدراسة من هم الزبائن وماهي متطلباتهم؟ لماذا يجب التركيز على مهمة الجودة؟ من الذي يشارك في تطوير سياسة الجودة؟ وهل يتوجب مساهمة المورد في سياسة الجودة؟

4- تطوير الأهداف الإستراتيجية: تعتمد تطوير الأهداف الإستراتيجية على العديد من الطرق منها الإعتقاد على بيانات الأداء للفترات السابقة والتي تستخدم كأساسات في تقييم أهداف الجودة ومعرفة حاجات ورغبات الزبون وبصورة متوازنة مع فلسفة الجودة وأي تغيير في البيئة يؤدي بالضرورة إلى تغيير في توجه الأهداف، حيث تجرى تقييم المنتج من قبل المنافسين، بالإعتقاد على عمليات المنظمة نفسها خلال تطوير الأهداف المناسبة للجودة.

5- تأسيس خطط الإجراءات الموجهة نحو الجودة الشاملة: إنّ صياغة الإجراءات تتم في ضوء الإستراتيجيات المخططة والتي يجب أن تتطابق مع وظائف الجودة المحققة، لذا فإنّ خطط الإجراءات الهدف منها التحقق من إستمرارية خطة الجودة، لأنّ هذه الإجراءات تكون عادة موجهة مباشرة إلى قضايا التنفيذ. من دون وجود خطط الإجراءات فإنّ خطط الجودة تفقد قدرتها على توجيه إمكانات التخطيط في المؤسسة.

¹ _ سليمان زيدان، مرجع سابق، ص 131.

- 6- تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة:** تعتبر مرحلة تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة إحدى أهم مراحل عملية تخطيط الجودة وتتعلق بالقضايا التالية: التدريب والتعليم- المشاركة الجماعية- الثقافة-التكنولوجيا- العملية- السلطة والمسؤولية- هيكله الحوافز والمكافآت والهياكل التنظيمية في المؤسسة.
- 7- مراقبة وتقييم أداء الجودة الشاملة:** يتطلب التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة من الإدارة المتابعة المستمرة لغرض الإطمئنان على سير الأمور وفق البرنامج المحدد مسبقاً، وأن تطوير أنظمة المتابعة جزء من خطة الجودة الشاملة. المتابعة تساعد في التخطيط للجودة من الناحية الإستراتيجية والعملياتية في آن واحد.

الفرع الرابع: إستراتيجيات الجودة الشاملة

تتكون إستراتيجية المؤسسة من عدد من الإستراتيجيات، فهناك إستراتيجية الإنتاج، إستراتيجية التسويق، إستراتيجية الجودة والإستراتيجية المالية وغيرها وذلك بحسب أنشطة أو وظائفها، فكل نشاط أو وظيفة من وظائف المؤسسة هناك إستراتيجيات خاصة بها.

من بين أهم الإستراتيجيات المتبعة في المجال الجودة الشاملة مايلي¹:

- 1- تولي الإدارة العليا ضبط الجودة:** يكون رئيس مجلس إدارة المؤسسة أو مديرها العام هو المسؤول الأول عن إدارة أنشطة الجودة والضبط والرقابة في الجودة. تستلزم هذه الإستراتيجية وجود مايلي:
- سياسات مكتوبة للجودة بحيث يتم نشرها وتعميمها على كافة العاملين، وتعتبر سياسات الجودة مرشد عام للموظفين أثناء تأدية واجباتهم؛
 - قد تتضمن هذه السياسات التأكيد على ضرورة أنّ تكون جهود التحسين مستمرة أو التركيز في أنشطة الجودة على التأكيد على الجودة ومنع وقوع الأخطاء بدلا من ضبط الجودة وإكتشاف الأخطاء لتصحيحها أو أي سياسات أخرى تتعلق بالوصول إلى مستويات عالية من الجودة؛
 - وضع أهداف للجودة الشاملة لجميع الوظائف في كافة المستويات وخاصة تلك الأهداف المتعلقة بالتحسينات المستمرة؛
 - توزيع المسؤوليات عن أنشطة الجودة الشاملة؛
 - تمكين العاملين من تأدية أعمالهم وذلك من خلال تفويض الصلاحيات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بطريقة تساعدهم على تحقيق أهداف الجودة. يقول هيوكوش: "بأنّ إستراتيجية الجودة الشاملة يجب أن تتضمن منح صلاحيات مناسبة للموظفين تمكنهم من ممارسة صلاحياتهم.
- 2- تدريب الجودة المكثف:** على الرغم من أنّ تدريب الجودة الشاملة يبدأ من الأعلى إلى الأسفل، إلا أنّه في النهاية يشمل كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة حيث يقود تدريب الجودة الشاملة المكثف لكل فرد في المؤسسة إلى فهم أنشطة الجودة الشاملة. يمكن أن يتخذ التدريب المكثف على الجودة الشاملة عدة أشكال

¹ _ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات -، ط 5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص122-123.

من أهمها الندوات وورشات العمل والتي تعقد الإدارة العليا والوسطى والدنيا ولباقي الموظفين المهمين في المؤسسة وتهدف إلى بلورة أهمية الجودة وتوضيح كيفية قيام الإدارة العليا برفع كفاءتها وقدرتها على تحقيق أهداف المنظمة من خلال ضبط الجودة.

3- التركيز على العملاء: قد تسعى المؤسسات إلى التركيز من حيث دراسة إحتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبية هذه الإستراتيجية تتطلب إجراء بحوث تسويقية لدراسة خصائص العملاء وأدواتهم وحاجاتهم المعلنة وغير المعلنة الحالية منها والمستقبلية. كما تتطلب هذه الإستراتيجية كذلك إلى إجراء دراسات مستفيضة عن المؤسسات المنافسة باستمرار من أجل تحديد نقاط القوة والضعف لديها.

4- تحسين الجودة الشاملة: تسعى برامج تحسين الجودة إلى تطوير العمليات داخل المؤسسة، والتي قد تشمل تخطيط الإنتاج وتطوير المنتج والشراء والتصنيع والتوزيع وغير ذلك. هذه العمليات قد تكون غير كفؤة ومتداخلة فيما بينها بحيث تؤدي إلى زيادة التكلفة وإلى عدم رضا العملاء عن المنتج مما يقود إلى عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها، وينبغي أن يتضمن برنامج تحسين الجودة جمع المعلومات عن تكلفة الجودة السيئة وخاصة التكلفة المخفية.

5- الضبط الإحصائي للجودة الشاملة: تقوم الكثير من المؤسسات باستخدام الأساليب الإحصائية في ضبط جودة الإنتاج والعمليات، هنالك سبعة أدوات معروفة تستخدم في هذا المجال: شكل الإنتشار، تحليل باريتو، خريطة السبب- الأثر، خريطة تدفق العمليات، قائمة المراجع، خريطة المتابعة، خرائط الرقابة، وتساعد هذه الأدوات في تصنيف البيانات وتحليل مشكلات العمل لتحديد أولويات حل المشكلات والعمل على حلها.

من هنا نستطيع القول أن إستراتيجية الجودة الشاملة هي جزء مهم من إستراتيجية المؤسسة، ويجب أن تدرك إدارة المؤسسة كافة الأبعاد الإستراتيجية للجودة الشاملة وأن تولي الإهتمام الكبير للتخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة.

المطلب الرابع: البعد الإستراتيجي للجودة الشاملة كأسبقية تنافسية

تواجه المنظمات العالمية تحديات كبيرة تضغط عليها لتحسين مهارات وقدرات القوى العاملة فيها من أجل تحسين جودة منتجاتها، وإحدى أهم الضغوطات لتحسين الجودة الشاملة جاءت من تقنيات تعزيز الجودة الشاملة وتحقيق ميزة تنافسية. قبل أن نتطرق إلى البعد الإستراتيجي للجودة الشاملة وإعتبارها إستراتيجية تنافسية تعود بالمنافع للمؤسسة.

الفرع الأول: الجودة الشاملة كأسبقية تنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أنها: "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتحقق الميزة التنافسية من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلومات، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي

تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية، ويرتبط بتحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز¹.

تعد الجودة الشاملة عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات، فالإستجابة السليمة والسريعة والفعالة لإحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، بالتالي إكتساب حصص سوقية. يعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، إذ يؤكد خبير الجودة Arthur D. Little وفق دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية، إن برنامج الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدراتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة، يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم².

كما أدرك العديد من المدراء والمعنيين المنافع العديدة التي تجنيها المؤسسة من تبنيها الجودة كإستراتيجية تنافسية، ومن بين هته المنافع³: ولاء الزبائن للمنتج، عدم الدخول في حرب الأسعار، القدرة على تحقيق المردود المناسب دون فقدان الزبائن وعدم تحمل المنشأة تكاليف تسويقية عالية أو أية تكاليف أخرى.

فالجودة إذن هي محور التمايز لإرضاء حاجات الزبائن، ولهذا فإن الإدارة الإستراتيجية للجودة الشاملة هي جزء من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، إذ توضع الأهداف الإستراتيجية للجودة الشاملة وتعد خطط طويلة الأجل لها، وتوضع وتراقب وتطبق برامج الجودة الشاملة في النشاطات المؤسسة التسويقية والهندسية والإنتاجية المختلفة من أجل توفير ميزة تنافسية.

لغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة، والمتمثلة بالتميز عن طريق الجودة، تتبع المنظمات مجموعة من الإستراتيجيات الخاصة بالجودة الشاملة أهمها⁴:

- قيام الإدارة العليا بمسؤولية ضبط الجودة، إذ يكون رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام مسؤولاً عن إدارة أنشطة الجودة الشاملة والرقابة عليها؛
- تدريب الجودة المكثف، ليشمل التدريب كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية للمنشأة، إذ يقود تدريب الجودة المكثف كل فرد في المؤسسة إلى فهم أنشطة الجودة الشاملة؛
- التركيز على الزبائن؛ إذ تسعى المنظمات إلى التركيز على الزبائن عن طريق دراسة إحتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها؛
- تحسين الجودة الشاملة، تسعى برامج تحسين الجودة إلى تطوير العمليات داخل المنشأة والتي تشمل تخطيط الإنتاج وتطوير المنتج والشراء والتصنيع والتوزيع وغيرها؛
- الضبط الإحصائي للجودة الشاملة، تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط جودة الإنتاج والعمليات.

¹ - معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 2002، ص1.

² - بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد:05، جامعة ورقلة قاصدي مراح، 2007، ص34.

³ - حيدر على المسعودي، مرجع سابق، ص105.

⁴ - المرجع نفسه، ص107.

بما أنّ الجودة الشاملة عنصر أساسي ومهم في الأسبقيات التنافسية (الكلفة - الوقت - المرونة - الإبداع)، فهي واحدة من أهم المفاتيح الأساسية لنجاح المؤسسة، إذ تحقق المؤسسة من خلال تبنيتها للجودة الشاملة منافع عديدة مميزة تنافسية وتعزيز الجودة كبعد إستراتيجي له أهمية كبيرة للمنشأة لأنها تركز على تخفيض التكاليف وزيادة رضا الزبون. بما أنّ الإستراتيجيات التنافسية واحدة من أساسيات المؤسسة، سنتطرق لاحقاً إلى الجودة وإستراتيجيات التنافس.

الفرع الثاني: الجودة وإستراتيجيات التنافس

لقد إكتسبت الجودة الشاملة مكانة هامة في إدارة المؤسسات كعامل من عوامل النجاح ومواجهة المنافسة بإعتبارها عنصر مهم لتميز المؤسسة الذي يمنحها القدرة على التفوق على منافسيها ويسمح لها بالنمو والإستمرارية، خاصة مع إرتفاع مستوى متطلبات الزبائن، فقد أدركت هذه المؤسسات أنّه بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدراً لميزتها التنافسية، لذلك لم يعد تحقيق الجودة الشاملة إختياراً يمكن التغاضي عنه وإنما هو إلتزام لا بديل عنه.

قام M.PORTER بتحديد قوى المؤسسة عبر ثلاث إستراتيجيات تنافسية، هي: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز. يمكن بناء الإستراتيجية إعتماً على الجودة وإرتباطها بالإستراتيجية التنافسية كالآتي¹:

1- الجودة وإستراتيجية التميز: إعتبرت الجودة كعامل تفرقة بين عروض المؤسسات التنافسية، فتستند إستراتيجية التميز على مفهوم إبداع المنتجات التي تضمن أحسن إشباع لرغبات الزبائن من تلك المعروضة من طرف المنافسين، وتكون أبعاد الجودة ذات الأولوية في هذه الإستراتيجية متمثلة في: الأداء - الخصائص الثانوية - الطابع الإجمالي للمنتجات. تعد الجودة الشاملة عامل مهم في إستراتيجية التميز حيث تسمح للمؤسسة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة المنتجات وثبات جودتها بما يتلائم مع الإحتياجات.

2- الجودة وإستراتيجية قيادة التكلفة: في إستراتيجية قيادة التكلفة إعتبرت الجودة ولوقت طويل كمورد للتكاليف ولهذا فهي غير متوافقة مع إستراتيجيات الحصص السوقية المبنية على أقل تكاليف مقارنة بالمنافسين، ومنه فهي عامل غير مهم في هذه الإستراتيجية، خاصة وأنّه قد ساد إعتقاد لدى الغربيين بربط السعر المرتفع بالجودة المرتفعة، والسعر المنخفض بالجودة المنخفضة، وقد أسقط هذا الإعتقاد بواسطة عدة بحوث وتطبيقات خاصة من طرف الصناعات اليابانية التي أثبتت بأن الإستراتيجيات المبنية على أبعاد الجودة الشاملة كالمصدقية والمطابقة يمكن أن تكون ذات فعالية، حيث تعتمد هذه الإستراتيجيات على الجودة الشاملة كوسيلة لرفع مستوى إنتاجية المؤسسة وذلك بإعتماد تصميم بسيط للمنتج والحرص أثناء عملية التصنيع على مطابقة المنتج. عرف اليابانيون كيف يعرضون في الأسواق

¹ - بنيت رايح وأوكيل رايح، مكانة الجودة في الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الرابع الدولي حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010، ص12-13.

العالمية منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة، بفضل إهتمامهم بالجودة الشاملة وعملهم المستمر على تحسينها مما يساعدهم على إكتساب تنظيم جديد.

3- الجودة وإستراتيجية التركيز: أما إستراتيجيات التركيز والتي تستطيع فيها المؤسسة التوفيق بين الإستراتيجيتان السابقتان، فتكون هذه الإستراتيجيات ذات أداء عالي عندما تكون مبنية على مزايا تنافسية مكتسبة في مجال الجودة الشاملة.

يمكن إبراز دور الجودة الشاملة في الإستراتيجيات العامة للتنافس في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): "مكانة الجودة الشاملة في إستراتيجيات التنافس"

إستراتيجية التنافس	أثر الجودة المميزة	الأهداف المتعلقة بتحسين الجودة
إستراتيجية القيادة بالتكلفة	- ملائمة المنتجات؛ - التحكم في المسارات؛ - الإبداعات المتعلقة بطرق وأساليب التصنيع.	- تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج.
إستراتيجية التميز	- تلبية رغبات الزبائن خاصة من حيث الشكل؛ - نشر وظائف الجودة الشاملة؛ - البحث عن منتجات جديدة.	- توسيع دائرة وفاء الزبون لمنتجات المؤسسة؛ - رفع هامش الربح الوحدوي بزيادة سعر البيع.
إستراتيجية التركيز	- التأليف بين شكل ومطابقة المنتجات.	- دخول الأجزاء من السوق التي فيها مردودية؛ - توسيع دائرة وفاء الزبون لمنتجات المؤسسة

المصدر: طيبة عبد العزيز وخشري محمد، الجودة كمحدد أساسي في الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9 نوفمبر 2010، ص6.

المبحث الرابع: المواصفات القياسية الإيزو 9000 وعلاقتها بالجودة الشاملة

في ظل التغيرات الحالية وتحديات التجارة بما فيها إتفاق "النافتا" (إتفاق شمال أمريكا للتجارة الحرة)، وإتفاقية GATT (الإتفاق العام للتعرفة الجمركية والتجارية)، ونشأة المنظمة العالمية للتجارة OMC، أصبحت التجارة العالمية أكثر حرية، وقد أدى ذلك إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، لذا كان إلزاما على هذه المؤسسات البحث عن إستراتيجيات لمواجهة التنافسية، فكان من بينها إنتاج منتجات تلبي متطلبات المستهلك أو الزبون الضمنية منها والمعلنة، وتنافس المنتجات العالمية لا المحلية فقط، فكان السبيل إلى ذلك إعتماد مواصفات جديدة وإعتماد معايير دولية في إنتاجها. هذا ما يبرر لنا أهمية مواصفات الإيزو 9000 في تعزيز القدرة التنافسية، وهذا ما سنحاول إثباته في هذا المبحث.

المطلب الأول: المواصفات القياسية الإيزو 9000. نشأتها، تعريفها، مراحل الحصول على شهادة الإيزو

تعتبر المواصفات القياسية الإيزو 9000 كمعايير تعتمد عليها المؤسسات في بناء نظام الجودة الشاملة من أجل تقديم منتجات ذات جودة مقبولة على المستوى المحلي والعالمي.

الفرع الأول: نشأة المواصفات الإيزو 9000

خلال الحرب العالمية الثانية ونتيجة للتطور الكبير في ميدان الصناعات العسكرية وزيادة الإهتمام بإنتاج الأسلحة والمعدات الحربية، كان لابد التأكد من جودة هذه المنتجات وضمان خلوها من العيوب لأن ذلك يؤدي إلى كوارث وخسائر كبيرة. في هذا السياق أصدرت وزارة الدفاع الأمريكية سنة 1959 المواصفة العسكرية MIL-Q-9858* حول برامج إدارة الجودة¹.

في 1968 تم إدماج مواصفات الدفاع فيما أطلق عليه مواصفات الحلفاء للجودة AQAP** والتي لاتزال مستخدمة بواسطة حلف الناتو للتأكد من جودة المعدات الحربية الموردة إلى دول الحلفاء². لم تكن أوروبا معزولة عن هذه التطورات، وإستجابة لذلك، قامت وزارة الدفاع البريطانية في عام 1970 بإصدار سلسلة المواصفة العسكرية DS*** نتيجة حاجتها لنظام لتأكيد جودة الأسلحة والمعدات التي تم توريدها من المجهزين، وهذه المواصفة تحمل في طياتها إجراءات للجودة ينبغي الإلتزام بها وإتباعها من قبل المصممين والموردين للمعدات الحربية والتأكد من أن المنتجات مطابقة للمواصفات تشكل هذه المواصفة نسخة بريطانية محلية تتوافق مع مواصفات الحلفاء AQAP المشار إليها سابقاً³. بعدها تم تطوير هذه المواصفة من طرف المعهد البريطاني للتقييس BSI**** لتصبح صالحة للتطبيق في الجوانب العسكرية والمدنية على السواء.

بدأ في نهاية السبعينات تطور إهتمام الشركات سواء الإنتاجية أو الخدمية بتحقيق التطابق مع هذه المواصفات، مما دفع بالعديد من الحكومات الأوروبية إلى توحيد وإصدار مواصفات وطنية لأنظمة الجودة بغية تقوية الوضع التنافسي لشركاتها في الداخل، وتمكينها من المنافسة على الصعيد الدولي، خاصة بعد ظهور الصناعة اليابانية الأمريكية كمنافس قوي، والتي حققت منتجاتها تفوقاً ملحوظاً في الجودة على مثيلاتها من المنتجات الأوروبية⁴.

سنة 1979، قامت الهيئة البريطانية للتقييس BSI بإصدار المواصفة البريطانية BS7570، والتي تضمنت متطلبات تأكيد الجودة للأغراض التعاقدية، وشروط تسجيل الشركات طبقاً للمواصفة، وتطوير نظام لإعتماد الجهات، وبذلك تكون الحكومة البريطانية قد وصفت الأسس لما يطلق عليه جهات الإعتماد وجهات التسجيل. تلبية للطلب العالمي الذي إزداد نتيجة تعاضم حركة التجارة العالمية وتطور التبادل الدولي للسلع والخدمات وإفتتاح الأسواق، والتوسع في إبتكار منتجات جديدة، وشدة تعقد متطلبات الزبون، لإزالة هته المشكلات والتعقيدات، سعت منظمة الإيزو وبطلب دعم من المعهد البريطاني للتقييس BSI إلى إيجاد مواصفات دولية تتعلق بالجودة في مختلف المنظمات والشركات.

¹ _ مأمون السلطي وسهيل إلياس، دليل علمي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، ط 1، دار الفكر المعاصرة، دمشق، 1999، ص 23.

² _ علي السلمي، مرجع سابق، ص 91.

³ _ حميد عبد النبي الطائي ورضا صاحب آل علي وسنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، ط 1، الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 116.

- * Military Quality. ** Allied Quality Assurance Publication. *** Defence Standards. **** British Standards.

⁴ _ عواطف إبراهيم الخداد، مرجع سابق، ص 128.

ففي عام 1984 قامت منظمة الإيزو بتشكيل اللجنة الفنية ISO/TC/176 بعضوية من 26 دولة مهمتها وضع مسودة مواصفات لإدارة وتأكد الجودة، وتمت المصادقة عليها بالنشر النهائي عام 1987، لتكون أول مواصفة عالمية لأنظمة إدارة الجودة سميت بـ: ISO 9000 والتي كانت تستند في محتواها إلى المواصفة الوطنية البريطانية BS5750 بشكل كبير لكنها عكست في الوقت نفسه المتطلبات العالمية¹.

في عام 1994 تم إضافة مختلف التعديلات على المواصفة، كما تم إدخال تعديلات أخرى سنة 2000 في طبعة جديدة، كما تم مراجعة طبعة سنة 2000 لتعدل وتحسن في إصدار جديد سنة 2008 وأصبحت حالياً كمايلي²:

الإيزو 9001:2008 نظام إدارة الجودة- المتطلبات، الإيزو 9004:2000 نظام إدارة الجودة- إرشادات لتحسين الأداء والإيزو 9000:2005 نظام إدارة الجودة- المبادئ والمصطلحات.

الفرع الثاني: تعريف المواصفات القياسية الإيزو 9000

تعتبر المواصفات القياسية الإيزو 9000 أهم أداة لتسهيل إنتاج المنتجات بمستوى الجودة المطلوب والمحافظة على هذا المستوى بشكل دائم، حروف الإيزو ISO هي الحروف الأولى من إسم المنظمة العالمية للمواصفات The International Organization for standardization التي تأسست عام 1946، ويقع مقرها في سويسرا. تتكون عضويتها من المنظمات القومية المعنية بالمواصفات في أكثر من 90 دولة (عضو واحد من كل دولة)، وترتبط الإيزو مع اللجنة الدولية الكهربية الفنية (IEC) International Electrotechnical Commission وهما تعلمان معا كنظام مشترك لتسيير تطوير إجماع عالمي يفرز إتفاقيات حول معايير عالمية للجودة³. وعليه يمكن تعريف المواصفات القياسية الإيزو 9000 كمايلي:

- تعرف المواصفات القياسية الإيزو 9000 على أنها: "سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس سنة 1987، تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوبة توافرها في نظام الجودة الذي يجب أن تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع أو تفوق حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم"⁴.

- عرفت المواصفات القياسية الإيزو 9000 أيضاً أنها: "توصيف لسلوك الإنسان يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة والإنتاج، ومراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج تحكم الطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقاً"⁵.

¹ _ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص129.

² _ إسماعيل إبراهيم القزاز، مرجع سابق، ص25.

³ _ أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، ط 1، المجلد 01، مطبوعات جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر، 2005، ص11.

⁴ _ سمير محمد عبد العزيز، إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و10011 - رؤية إقتصادية، فنية، إدارية، أسس، تطبيقات، حالات-، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص119.

⁵ _ حيدر أمين طرايشي، المرشد إلى طريق iso9000 وتطبيقاته، ط 1، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص31.

- كما عرفت المواصفات القياسية بأنّها: "سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات، والتي تنقسم على مجموعة من المواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها"¹.
من التعاريف السابقة يمكن استنتاج أنّ المواصفات القياسية ISO 9000 هي جملة من المواصفات التي تتكون من مجموعة من المتطلبات والإرشادات الضرورية لتأسيس أنظمة إدارة الجودة في المؤسسات، تهدف إلى تقديم منتجات تطابق متطلبات محددة، فهي لا ترتبط فقط بالمواصفات الخاصة بالسلع والخدمات، وإنما تعتبر أيضا كنظام للرقابة على الجودة من خلال المعايير المحددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عالين.

الفرع الثالث: مراحل الحصول على شهادة ISO 9000

إنّ اعتماد المؤسسات على مواصفات الإيزو 9000 يمكنها من الحصول على العديد من المزايا، فإن مواصفات الإيزو 9000 تعتبر وسيلة تساهم بشكل كبير في تسهيل التعلم التنظيمي أو المؤسساتي. ولكي تحصل المؤسسة على هذه الشهادة هنا ثلاث مراحل أساسية تمر بها تتمثل فيمايلي²:

1- المرحلة التحضيرية للتسجيل: وهي المرحلة التي يتم فيها إعداد الأوضاع لكي تتلائم مع متطلبات الشهادة المطلوبة. تتضمن مايلي:

- إهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة وتحفيز العاملين بهدف تأهيل المؤسسة إزاء ذلك؛
- تعيين مدير للجودة مسؤولا عن كل الأنشطة المتعلقة بالجودة؛
- تشكيل فريق عمل مهمته الإشراف والتنسيق والإعداد؛
- البدء بوضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ على أساسا أن يتم التقيد به؛
- صياغة سياسة الجودة وأهدافها في المؤسسة؛
- كتابة وتوثيق إجراءات المؤسسة وتعليمات العمل والإجراءات التصحيحية والوقائية؛
- إعداد دليل الجودة والذي يعتبر مرجعياً رئيسياً.

2- مرحلة الحصول على الشهادة: تشمل هذه المرحلة مايلي:

- التعاقد مع المسجل (الشركة المرخص لها إعطاء الشهادة) بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المؤسسة؛
- التعاون مع المسجل وإجراء كافة التعديلات التي يطلبها؛
- قيام المسجل بتحليل الثغرات، أي بإجراء تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة وهذه الخطوة إختيارية؛

¹ _ سملاي محضية، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23/04/2003، ص186.

² _ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص315-317.

- قيام فريق الدقيق التابع للمسجل بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة، والذي يتم فيه إكتشاف أية مخالفات لمتطلبات نظام إدارة الجودة، وتقسم هذه المخالفات إلى ثلاثة أنواع وهي مخالفة جوهرية، مخالفة صغيرة ويؤجل منح الشهادة إذا كان هناك أي مخالفات جوهرية، إما إذا كان هناك مخالفات صغيرة أو ملاحظات؛
 - منح الشهادة بناء على توصيات الفريق التابع للمسجل الذي قام بإجراء التقييم الرسمي.
- 3- مرحلة ما بعد الشهادة:** بعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة، فإن عليها الحفاظ على نفس المستوى الذي حققه، بل تعمل جاهدة من أجل التحسين المستمر لأدائها تجاه إدارة الجودة، ومن أجل ذلك المسجل (الهيئة المانحة) بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات، الأولى دورية مجدولة التي تتم عادة كل ستة أشهر، أما الثانية تكون مفاجئة عادة عند إستلام شكاوي عن أن هناك عيوب في منتجات المؤسسة، وذلك للتحقق من أن نظام الجودة لدى المؤسسة يفي بمتطلبات ومعايير نظام إدارة الجودة المطلوب وفق المواصفات.

المطلب الثاني: مكونات سلسلة مواصفات الإيزو 9000

تعمل اللجنة الفنية ISO/TC/176 المختصة بهذا الميدان في المنظمة الدولية للتقييس (ISO) على مراجعة مواصفات إدارة الجودة الإيزو 9000 كل 6 سنوات، للحفاظ على مبدأ التعديل والتحسين الذي يلي المتطلبات الجديدة المطروحة، وإستجابة للمتغيرات الحاصلة بالمرونة اللازمة.

الفرع الأول: إصدارات الإيزو 9000

قامت المنظمة بعد سنة 1987 بإجراء عدد من المراجعات أفرزت الإصدارات التالية¹:

1- الإصدار الأول ISO9000 سنة 1987: قد ركز الإصدار الأول على ضبط الجودة والذي يعني تطبيق الأنشطة والأساليب المتعلقة بضمان إستمرارية متابعة متطلبات العميل، والتركيز على إكتشاف الأخطاء وتصحيحها بالدرجة الأولى.

2- الإصدار الثاني سنة 1994: كان هذا الإصدار هو المراجعة الأولى لسلسلة مواصفات الإيزو 9000 والذي كان في عام 1994، الهدف من وراء هذا التعديل هو تطوير نصوص هذه المواصفات من خلال تصحيح الأخطاء المكتشفة أثناء تطبيق مواصفة الإيزو 9000 سنة 1987. ركز هذا التعديل على تأكيد الجودة وتوفير الثقة بأن المنتج يلي متطلبات العميل. من هنا كان التركيز على عدم وقوع الأخطاء أي الوقاية قبل حدوث الأخطاء وليس مثل الإصدار الأول تصحيح الأخطاء بعد ترك المجال لحدوثها؛

3- الإصدار الثالث سنة 2000: قامت المنظمة الدولية للتقييس إستجابة لإحتواء الإصدار الثاني للمواصفات الإيزو 9000 سنة 1994 على بعض نقاط الضعف، بالرغم من التعديلات التي أدخلت عليه، بإجراء مسح واسع على مستوى العالم لفهم حاجات المستفيدين من سلسلة المواصفات بصورة أدق وأفضل من سبقتها، من خلال نتائج

¹ - محفوظ أحمد أبو جودة، مرجع سابق، ص 208-307.

المسح الشامل أجريت تغييرات رئيسية في بنية المواصفات مع الإحتفاظ بالمتطلبات الأساسية السابقة، وإكتملت التعديلات وتم إصدار ثالث مواصفات الإيزو 9000 في 2000/12/25 والذي يركز على نظام إدارة الجودة حاملاً في مضمونه الأساسيات والمصطلحات والمتطلبات والإرشادات الأساسية المتعلقة بإدارة نظام الجودة؛

4- الإصدار الرابع سنة 2008: جاء هذا الإصدار كإمتداد وتحسين الإصدار 2000، من خلال إزالة أي غموض فيما يتعلق بمتطلبات نظام إدارة الجودة، وإضافة المزيد من الوضوح إلى بنود المواصفة.

يتكون نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 من سلسلة من المعايير والمواصفات التي عرفت تعديلات من حيث العدد والمحتويات في إصدار سنة 2008 من الشكل الذي كانت عليه في إصدار سنة 1994.

الفرع الثاني: مكونات سلسلة الإيزو 9000

1- سلسلة مواصفات "ISO 9000:1994": تتمثل في المواصفات التالية:

- ISO 9000: وهي مجموعة الإرشادات الواجب إتباعها في إختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة¹، وهو المعيار الذي أدمجت فيه المواصفة 8402 السابقة.
 - ISO 9001: وهي المواصفة الخاصة بالمؤسّسات التي تطبق نظم الجودة الشاملة في مجالات: التصميم والتطوير، الإنتاج والتركيب، الفحص والإختبار وخدمات ما بعد البيع، حيث تعد هذه المواصفات الأكثر شمولية في سلسلة مواصفات ISO 9000². تحتوي هذه المواصفة على 20 عنصر تعطي إحتياجات نظام جودة فعال.
 - ISO 9002: تطبق هذه المواصفة في المؤسّسات التي تقوم بنفس الأنشطة السابقة الذكر في ISO 9001، ماعدا نشاط التصميم أي المؤسّسات التي يقتصر نشاطها على الإنتاج والتطوير والبيع. تتضمن 18 عنصر.
 - ISO 9003: هي مواصفة لنظام الجودة في الإنتاج والتركيب وهي أق هذه السلسلة شمولاً وتعطي 12 عنصراً فقط، وهي لا تعتبر نظاماً للرقابة على الجودة وإنما تتضمن فقط متطلبات عملية إكتشاف المشاكل والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش.
 - ISO 9004: عبارة عن الخطوط الإرشادية والموجهة بنظام الجودة الشاملة بالمؤسّسة. يتضمن هذه المواصفة التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها من قبل المؤسّسات للحصول على ISO 9001 و ISO 9002³.
- 2- سلسلة مواصفات "ISO 9000:2000":** تم في هذه السلسلة الجديدة إدماج معايير ISO 9001، ISO 9002، ISO 9003 في معيار واحد: ISO 9001، وهذا من أجل التغلب على مشكلة الإختيار لدى المؤسّسات بين هذه المعايير، وتأكيد إشمال معيار ISO 9001 على جميع أنشطة المؤسّسة وإمكانية تطبيقه في جميع المؤسّسات مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه⁴.

¹ - سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 137.

² - علي السلمي، مرجع سابق، ص 93.

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 56.

⁴ - حيدر أمين طرايشي، مرجع سابق، ص 185.

في مايلي السلسلة المعدلة لنظام الجودة (ISO 9000:2000):¹

– ISO 9000: هو المعيار الذي يوضح ويقدم الأسس والمبادئ التي ترتبط بنظام إدارة الجودة، وكذا المصطلحات المستعملة به؛

– ISO 9001: هو المعيار الذي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة، والحصول على الشهادة التي تثبت قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مطابقة لمتطلبات الزبون أو المستهلك وتشجيع حاجاته، حيث يشمل كل المراحل والعمليات التي ترتبط بجودة المنتج وكيفية التحكم فيها. مع العلم أن هذا المعيار يقيم من خلال المراجعة الخارجية؛

– ISO 9004: ويطلق عليه: "إرشادات تحسين الأداء"، وهو عبارة عن دليل يقدم الخطوط الموجهة (المرشدة) لجمع عمليات المؤسسة من أجل تحسين أداها. يهدف إلى تحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين، ولجميع الأطراف المهمة. هو عبارة عن معيار مكمل لمعيار ISO 9001 إذ يشكل معه ثنائي، معيار ISO 9004 يعتبر كتوضيح لما جاء في معيار ISO 9001، ومع العلم أن هذا المعيار يخضع للمراجعة الداخلية والتقييم الذاتي؛

– ISO 10011: يتضمن إرشادات حول تدقيق أنظمة الجودة ومعايير تأهيل الجودة.

3- سلسلة المواصفات "ISO 9000:2008": تعتبر هذه السلسلة المحدثه والمعتمدة حالياً، أصدرت سنة 2008، حيث تم في هذه السلسلة الإعتماد على سلسلة المواصفات (ISO 9000:2000) من خلال دمج معايير ISO 9001 و ISO 9002 و ISO 9003 في معيار واحد وهو ISO 9001، من أجل التغلب على المعوقات والمشاكل التي تصيب المؤسسات عند الإختيار بين هذه المعايير. معيار ISO 19011 مكمل للمعيار ISO 10011، ظهر في سنة 2002 ويقدم الخطوط المرشدة للمراجعة الداخلية والخارجية لنظام إدارة الجودة ولنظام الإدارة البيئية.

من المواصفات التي يمكن إضافتها إلى القائمة مايلي²: ISO 10012 وينقسم إلى جزئين: الجزء 1 يخص نظام جودة القياس البعدي لأجهزة القياس، والجزء 2 لتأكيد الجودة- ISO 10013 يمثل إرشادات لتحضير وإعداد دليل الجودة- ISO 10014 وهي إرشادات لإقتصايات إدارة الجودة- ISO 10015 إرشادات للتعليم والتدريب المستمرين و ISO 10016 إرشادات لوثائق الجودة.

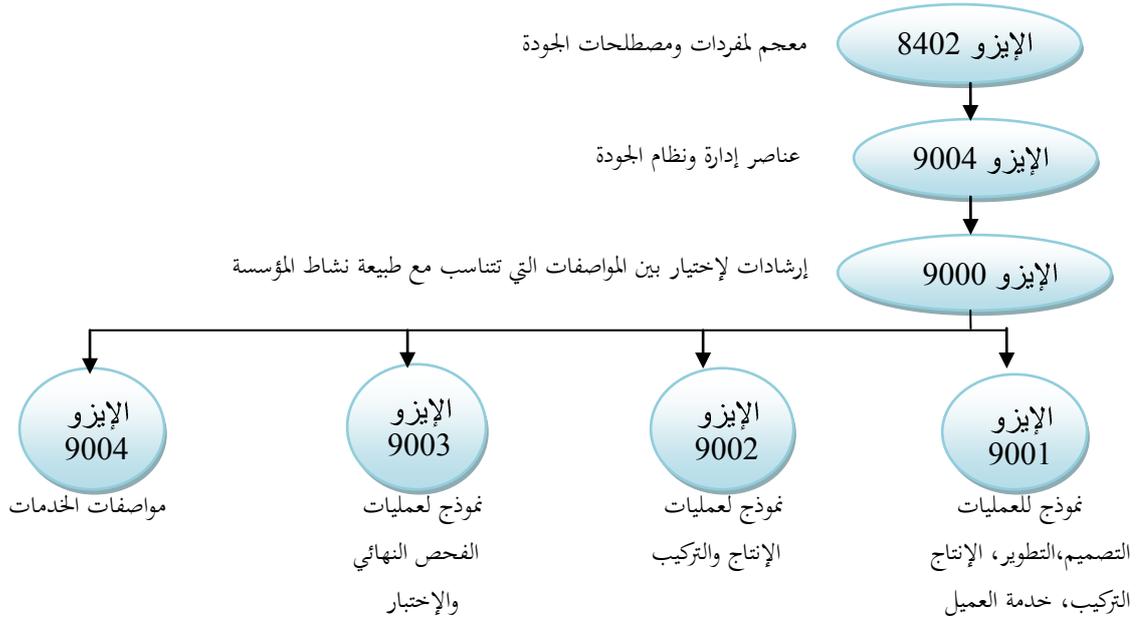
من خلال ما سبق ذكره، نستنتج أنّ سلسلة مواصفات الإيزو 9000 تختلف من حيث محتواها وأهدافها والجوانب التي تشملها، إلا أنّها تكمل بعضها البعض فمنها ما يوضح الأسس والمتطلبات ومنها ما يوضح أساليب المراجعة لنظام إدارة الجودة ISO 9000، وكلها تصب في هدف واحد هو تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة من أجل تلبية متطلبات وأهداف هذا النظام الذي يطمح لتحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين.

الشكل الموالي يبرز هيكل مواصفات الإيزو 9000:

¹ _ رعد عبد الله الطائي وعميسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص353.

² _ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص35.

الشكل رقم (5): "هيكل مواصفات الإيزو 9000"



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإزو 9000، ط 1، المجلد 01، مطبوعات جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر، 2005، ص32.

المطلب الثالث: متطلبات ووثائق نظام إدارة الجودة ISO 9001

إنّ الدّراسات أثبتت أنّ تبني نظام إدارة الجودة وفقا لهذه المواصفات يعتبر واحدا من بين المقومات الأساسية اللازمة لتعزيز تنافسية المؤسسات¹. وسنحاول في هذا المطلب التطرق لمتطلبات التي يتوقف عليها نظام إدارة الجودة وأهم وثائق نظام إدارة الجودة.

الفهرج الأول: متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001

يعتبر الإيزو 9000 المعيار الذي يقاس عليه نظام إدارة الجودة بحيث يعتبر الحد الأدنى لعناصر هذا النظام الذي تعمل به المؤسسة من أجل تأكيد جودة منتجاتها وتطابقه مع حاجات وتوقعات العملاء حيث يمكن تعريف نظام إدارة الجودة كمايلي: "ذلك الإطار الذي يضم الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات المتخذة والعمليات الممارسة والموارد اللازمة لإدارة الجودة"².

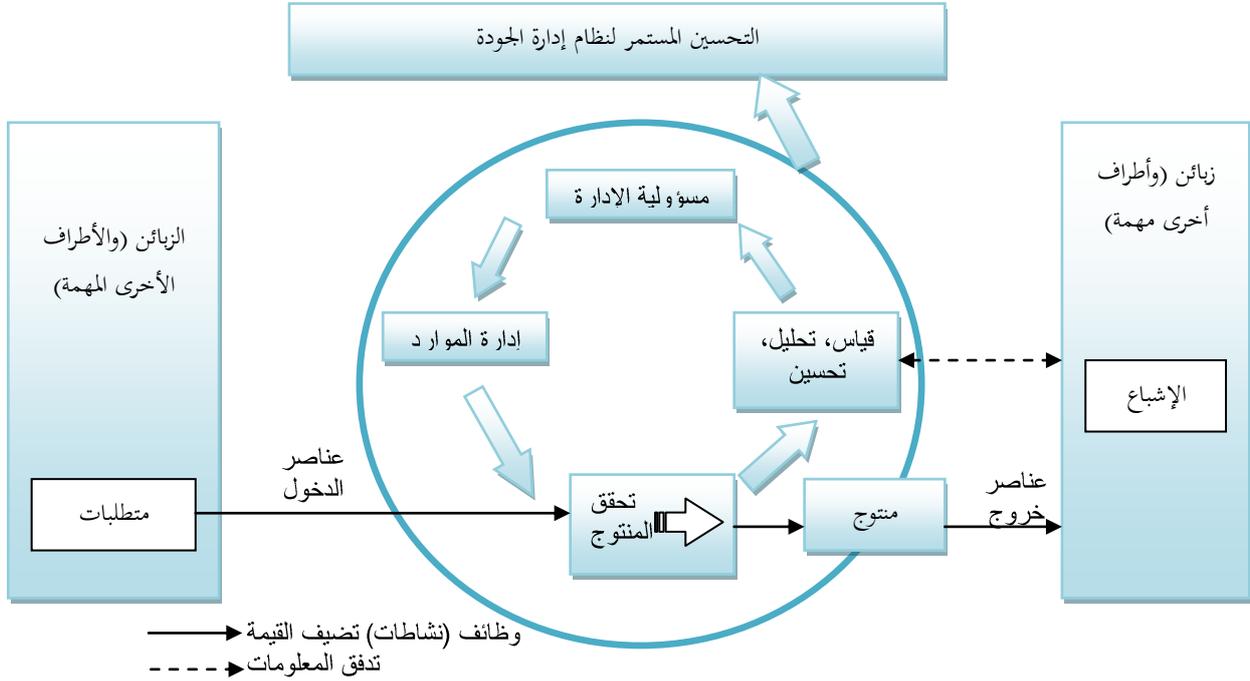
يعتمد نظام إدارة الجودة على مجموعة من المتطلبات، بحيث مواصفة الإيزو ISO 9001 تجمع كافة متطلبات نظام إدارة الجودة وتقسّمها إلى خمس متطلبات رئيسية، يضم كل منها مجموعة من العناصر. حيث تفترض هذه المواصفة ضرورة أن تقوم المؤسسة بتحديد وإدارة العديد من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض حيث كل نشاط يستعمل

¹ Meziani Mustapha, L'impact de la certification selon la norme ISO 9000 sur la gestion des connaissances, 3^{ème} séminaire international sur: la gestion des entreprises, Université Mohamed Khider-Biskra, 12/13 Novembre, 2005, p.238.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص82.

موارد وتتم إدارته بطريقة تسمح بتحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات يعتبر عملية، وأن مخرجات هذه العملية تستعمل كمدخلات لعملية لاحقة ليبنى ما يعرف بنموذج العملية، والشكل الموالي يبين نموذج العملية:

الشكل رقم (6): "نموذج نظام إدارة الجودة بالعمليات"



Source: Segot Jaques et Gasquet christophe, Assurer le passage à la norme ISO 9000, version 2000, édition Afnor, Paris, 2003, p.14.

كما أنّ النموذج وفقاً للمواصفة ISO 9001 في إصدار 2000 يتكون من دورتين أساسيتين: الأولى: تكون على مستوى المتطلبات الرئيسية، حيث تبدأ من خلال تحديد متطلبات العملاء. هذا يقع على عاتق مسؤولية الإدارة، بعدها يتم توفير الوسائل اللازمة لتنفيذ العمليات وفقاً لمنهج العملية. يتم في الأخير قياس النتائج من خلال تحليلها للوصول إلى تحسينها عن طريق عنصر القياس والتحسين، لتغلق الدورة وتبدأ من جديد اعتماداً على التعديلات والتحسينات الجديدة من طرف الإدارة العليا، وهو ما يعبر عن منهجية التحسين المستمر. أما الدورة الثانية: يكون فيها العميل هو العنصر الرئيسي، وذلك بتحديد متطلباته التي تمثل مدخلات العمليات التي تجسد وتبلور إحتياجاته وتوقعاته في تحقيق المنتج، ليمثل المخرجات التي تحقق رضا العميل، ويتم بعد ذلك غلق الدورة اعتماداً على المعلومات المرتدة (التغذية العكسية) لتحسين المدخلات. بالتالي فإنّ الدورتين تحقق النموذج المتناسق والمتربط لنموذج العملية المبني على متطلبات المواصفة ISO 9000:2000، والذي يحقق التحسين المستمر.

تتمثل متطلبات نظام إدارة الجودة في مجموعة المبادئ التي يجب على نظام إدارة الجودة في المؤسسة الإلتزام بها وهي¹: الزبون، الإدارة العليا للشركة، نظرية المشاركة الكاملة للعاملين، أسلوب الإدارة بالعمليات، أسلوب الشركة المتكاملة، التطوير المستمر، إتخاذ القرارات بناء على قاعدة معلومات وحقائق واقعية والعلاقة مع الموردین. من خلال المبادئ السالفة الذكر تم صياغة وتحديد متطلبات المواصفة ISO 9000:2000 التي يمكن تناولها على النحو التالي²:

1- المحور (4): نظام إدارة الجودة: يبين هذا المحور بأنه يجب على أن تنشأ وتوثق وتحافظ وتحسن باستمرار نظام إدارة الجودة طبقاً لمتطلبات المواصفة القياسية. يتضمن هذا المحور عدة عناصر فرعية: العنصر (4-1) متطلبات عامة، والعنصر (4-2) متطلبات متعلقة بالوثائق. حيث تؤكد هذه العناصر على: توثيق نظام إدارة الجودة، مراقبة الوثائق، مراقبة تسجيلات الجودة.

2- المحور (5): مسؤولية الإدارة: يعد هذا المطلب الأكثر أهمية كون الإدارة العليا الركن الأهم في المؤسسة، وتبرز مسؤولية الإدارة في تحديد سلسلة من الأنشطة اللازمة للجودة وإعلان إلتزاماتها بمفاهيم الجودة ويتضمن هذا المحور ستة عناصر، هي كالتالي:

أ- العنصر (5-1): إلتزام الإدارة: يجب على الإدارة العليا للمؤسسة توفير دليل على إلتزامها نحو تطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفعاليتها؛

ب- العنصر (5-2): التركيز على العميل: يجب تأكيد الإدارة العليا على أن المتطلبات العميل محددة وتنفذ بدقة بهدف تحقيق رضا العميل؛

ج- العنصر (5-3): سياسة الجودة: ويقصد بسياسة الجودة وتوجهات إدارة المؤسسة فيما يتعلق بنظام الجودة والتي تمثل جزءاً من السياسة الكلية للمؤسسة، ووفق هذه السياسة يصدر عن المؤسسة وثيقة تحدد فيها أهداف وسياسة الجودة وتكون معلنة ومعروفة لجميع العاملين بها؛

د- العنصر (5-4): التخطيط: إنّ التخطيط يمثل أحد الوظائف الإدارية التي تقوم بها إدارة المؤسسة وتهتم بتقسيم مواردها ومن ثم القيام بعملية التنسيق بين هذه الأنشطة وأيضاً يجب تحديد أهداف الجودة المطلوبة للمطابقة مع متطلبات المنتج، وأن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس ومرتبطة بسياسة الجودة؛

هـ- العنصر (5-5): المسؤولية والصلاحيات والإتصالات: يتضمن هذا العنصر مسؤوليات الإدارة وتحديد مسؤوليات وصلاحيات العاملين تجاه عمليات تقييم نظام الجودة أو مراقبة العمليات، وتوفير الأدوات والموارد المناسبة لمراجعة أنشطة الإنتاج إضافة إلى تعيين ممثل للإدارة بصلاحيات محددة تجاه الأنشطة ذات العلاقة بنظام الجودة بالشركة؛

و- العنصر (5-6): مراجعة الإدارة: وهي تكتل عملية تقييم الإدارة العليا لنظام الجودة بهدف الإيفاء بمتطلباته وتتضمن عملية المراجعة مراجعة سياسة الجودة ونتائج مراجعة الجودة.

¹ _ Philippe Dètrie, **Conduire une démarche qualité**, 2ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2001, pp. 23- 24.

² _ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، الإصدار الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص221- 226.

3- المحور (6): إدارة الموارد: على المؤسسة تحديد وتوفير جميع الموارد الكافية لضمان الجودة والتي تشمل الموارد البشرية، المعدات والأدوات والأموال وغيرها، ويتضمن هذا المحور العناصر التالية:

أ- العنصر (1-6): توفير الموارد: يجب على المؤسسة أن تحدد وتوفر الموارد المطلوبة بغرض: تنفيذ نظام إدارة الجودة والمحافظة عليه وتحسين فعاليته وتحقيق متطلبات الزبون من خلال تلبية إحتياجاته.

ب- العنصر (2-6): الموارد البشرية: ويقصد بهذا العنصر هي الموارد البشرية الذين يؤدون أعمالا تثر على جودة المنتج ويجب أن يكونوا ذوي كفاءة عالية وعلى أساس من التعليم والتدريب والخبرة والمهارة المناسبة.

ج- العنصر (3-6): البنية التحتية: وهي الموارد المطلوبة لتحقيق مطابقة المنتج والمتمثلة بالمباني وأماكن العمل والتسهيلات المرافقة ومعدات العملية الأساسية والمساعدة والخدمات المساندة: النقل والإتصالات وغيرها.

د- العنصر (4-6): بيئة العمل: وهي الموارد المكونة لبيئة العمل المطلوبة لتحقيق مطابقة المنتج.

4- المحور (7): تحقيق المنتج: يقصد به وضع وإدانة إجراءات موثقة لتشخيص المنتج عند الإستلام والإنتاج والتجهيز والتركيب، ويتضمن العناصر التالية:

أ- العنصر (1-7): التخطيط لتحقيق المنتج: يقصد بهذا العنصر تخطيط وإنشاء العمليات المطلوبة لتحقيق المنتج ويتطلب تحديد أهداف الجودة ومتطلبات المنتج والتحقيق والسرمان والمراقبة والتفتيش وعمليات الإختبار ومعايرة قبول المنتج وأيضا تسجيلات الجودة المطلوبة لتوفير أدلة تحقيق العمليات ونتائج مطابقة المنتج للمتطلبات.

ب- العنصر (2-7): العمليات المرتبطة بالزبون: يتضمن هذا العنصر عددا من العمليات المطلوبة القيام بها من قبل الشركة، والتي تمثل تنفيذ متطلبات الزبون ومنها متطلبات الزبون الموصفة في متطلبات التسليم والأنشطة بعد التسليم و المتطلبات غير الموصفة من الزبون ولكنها ضرورية للإستخدام الموصف أو المعلوم.

ج- العنصر (3-7): التصميم والتطوير: يتضمن تخطيط التصميم والتطوير ومدخلات التصميم والتطوير ومخرجات التصميم والتطوير، ومراقبة تغيرات التصميم والتطوير إضافة إلى عناصر أخرى كمراجعة التصميم والتحقق من التصميم والتطوير.

د- العنصر (4-7): المشتريات: يقصد بهذا أن يكون في الشركة نظام للسيطرة على المشتريات ضمانا لنظام الجودة في الشركة ويتضمن هذا النظام تحديد مسؤولية الشراء وتقديم ومراقبة أداء الموردين بشكل مستمر وأيضا التحقق من أن المشتريات تتم وفق الجودة المطلوبة.

هـ- العنصر (5-7): عمليات الإنتاج والخدمات: يتضمن هذا العنصر عددا من العناصر التي تتناول ضبط عمليات الإنتاج والخدمات، وصحة تنفيذ عمليات الإنتاج والخدمات، والتميز وحماية المنتج.

و- العنصر (6-7): ضبط أجهزة القياس والمراقبة: يبغي معايرة الأجهزة والمعدات الخاصة بالتفتيش والقياس والإختبار بشكل دوري لغرض التحقق من سلامة نتائجها ودقتها. لذلك ينص هذا المحور على ضرورة وجود نظام للمراقبة على جودة المعدات المستخدمة في أعمال التفتيش والقياس ومعايرتها دوريا.

- 5-المحور (8): القياس والتحليل والتحسين:** تلتزم إدارة المؤسسة بالتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة بالإعتماد على تحليل المعطيات والمعلومات المستخرجة من نتائج قياس ومراقبة عمليات الإنتاج، نتائج قياس ومتابعة رضا العميل، بالإضافة إلى نتائج التدقيق الداخلي للجودة ويتضمن هذا المحور مايلي:
- أ- المحور (8-1): عموميات: يجب على المؤسسة تخطيط وتطبيق وضبط وقياس وتحليل وتحسين العمليات المطلوبة ل: بيان مطابقة المنتج، تحقيق تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة.
- ب- العنصر (8-2): الضبط والقياس: لتحقيق هذا العنصر يجب على المؤسسة القيام بعدد من العمليات المطلوبة منها مراقبة المعلومات المرتبطة بملاحظات الزبائن الخاصة بتلبية الشركة للمتطلبات المحددة كإحدى مقاييس أداء نظام إدارة الجودة وتنفيذ المراجعات الداخلية على فترات محددة للتحقق من مطابقة متطلبات نام إدارة الجودة المعد بالشركة لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية، وأيضاً مراقبة أساليب مناسبة لمراقبة وقياس عمليات نظام إدارة الجودة وقياس خصائص المنتج للتحقق من مطابقته للمتطلبات.
- ج- العنصر (8-3): ضبط المنتج غير المطابق: ينبغي على المؤسسة التأكد من تحديد وضبط المنتج غير المطابق للمتطلبات ومنع إستخدامه أو تسليمه.
- د- العنصر (8-4): تحليل البيانات: يقصد به تحديد وجمع وتحليل البيانات المناسبة لتوضيح ملائمة وفاعلية نظام إدارة الجودة وتقييم التحسين المنفذ في نظام إدارة الجودة، ويجب أن تكون عملية تحليل المعطيات توفر المعلومات المرتبطة برضا العميل وخصائص وإتجاهات العمليات والمنتجات وفرض إجراءات وقائية، ومعلومات عن الموردين والتحقق في قدرتهم على التجهيز وفقاً للمواصفات المحددة في العقد.
- هـ- العنصر (8-5): التحسين: ينبغي على المؤسسة أن تقوم بشكل مستمر بتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة وعليها أن تحدد العمليات التي يتم بموجبها التحسين وهذا يتلخص في التحسين المستمر من خلال إستخدام سياسة الجودة وأهداف الجودة وتحليل البيانات والإجراءات التصحيحية والوقائية والقيام بمراجعة حالات عدم المطابقة بمافيها شكاوي العملاء، وأيضاً تقدم الإحتياج للإجراءات التصحيحية والوقائية للتأكد من عدم تكرار حالات عدم التطابق مستقبلاً.

الفرع الثاني: وثائق نظام إدارة الجودة

- تعتبر عملية توثيق إدارة الجودة من أهم مراحل تأسيس النظام وتطبيقه في المؤسسة، كما أن نظام إدارة الجودة يرتكز على توثيق إجراءات وطرق أداء العمل بالتوافق مع عناصر مواصفة الإيزو ISO9001:2000، وتتكون وثائق نظام الجودة من نوعين: وثائق داخلية ووثائق خارجية، وهي كالآتي:¹
- 1- الوثائق الداخلية:** تتعلق الوثائق الداخلية بوثائق نظام إدارة الجودة المؤسس بناءً على متطلبات المواصفة المطبقة إما في شكل وثائق أساسية ووثائق مشتقة:

¹ - مأمون السلطي، سهيل إلياس، مرجع سابق، ص146.

أ- الوثائق الأساسية: تتكون هذه الوثائق من دليل الجودة وإجراءات وتعليمات العمل وكذلك الإستثمارات التي يتم تحديدها ضمن الإجراءات والتعليمات، وتتحول الإستثمارات بعد ملئها بالمعلومات المطلوبة إلى سجلات للجودة، كما ينتج عن تطبيق الوثائق الأساسية وثائق مسبقة يتم الإشارة إليها في مضمون الوثائق الأساسية؛

ب- الوثائق المشتقة: وتتضمن وثائق إرشادية وأخرى وصفية، فالوثائق الإرشادية هي الوثائق التي يتم تطبيقها أثناء القيام بالعمل، وتحتوي على متطلبات وتعليمات وإرشادات كما تكون عرضة للتغيير، ويتم مراجعتها والمصادقة عليها من قبل الأفراد الذين يملكون صلاحية لذلك أما الوثائق الوصفية تتمثل في سجلات الجودة التي تنتج عن تنفيذ الأعمال ويتم تغطيتها بمتطلبات العنصر (4-2-4) المتعلق بضبط سجلات الجودة.

2- الوثائق الخارجية: هي عبارة عن وثائق لا يتم تطويرها داخل المؤسسة وإنما تتحصل عليها من جهات خارجية لتشغيلها كمراجع معتمدة، ويتم الإشارة إليها ضمن وثائق نظام إدارة الجودة، وتتعلق بمختلف الوثائق المرجعية كالمواصفات والمعايير الوطنية والدولية، كتيبات التشغيل، الرسوم المزودة من قبل العميل. يمكن توضيح أهم الوثائق المطلوبة في نظام إدارة الجودة ISO 9000 في الملحق رقم (02).

نظرا لأهمية الوثائق الأساسية بالنسبة لبناء وتطبيق نظام إدارة الجودة والمتمثلة في دليل الجودة، إجراءات وتعليمات العمل، سجلات الجودة ويمكن التطرق لها كالاتي:

1- دليل الجودة: يعرف دليل الجودة حسب المواصفة القياسية ISO 9000:2000 على أنه: " وثيقة نظام إدارة الجودة في المؤسسة". بذلك يعد دليل الجودة الوثيقة الأساسية في تخطيط وتنفيذ نظام إدارة الجودة في المؤسسة، فهو يعطي تصورا شاملا عن نظام إدارة الجودة، ويعد وفقا لمقاييس الجودة المناسبة ويختلف دليل الجودة من مؤسسة لأخرى حسب حجم الشركة ونوع النشاط.

2- إجراءات نظام إدارة الجودة: تعرف الإجراءات على أنها: "مجموعة من القواعد والتعاريف التي تصف العملية"¹. ويوجد نوعان من الإجراءات:² الإجراءات التنظيمية والتي تتعلق بنظام الجودة وتصف المسؤوليات والصلاحيات والتدخلات التنظيمية للأشخاص الذين يديرون وينفذون أعمالاً لها تأثير على الجودة، أما الإجراءات الوظيفية تتعلق بالعديد من الوظائف، كتحديد أهداف النشاط، ووضع خطوات تنفيذه والمسؤول عن التنفيذ.

3- تعليمات العمل: تعليمات العمل هي تعليمات تفصيلية عن ما جاء في دليل الإجراءات، توضح كيف يتم كل إجراء حتى يكون مطابق لشروط الجودة المحددة.³

4- سجلات الجودة: وثائق تعطي دليل على أنّ إدارة الجودة تعمل بشكل جيد.⁴

¹ _ Daniel Duret et Maurice Pillet, op.cit, p.80.

² _ Ibid, p.80.

³ _ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص21.

⁴ _ Daniel Duret et Maurice Pillet, op.cit, p.85.

المطلب الرابع: علاقة مواصفات الإيزو 9000 بالجودة الشاملة

يخلط البعض بين مفهوم الجودة الشاملة وبين الإيزو (ISO)، فمواصفات الإيزو 9000 هي بمثابة متطلبات إجرائية أساسية، ممثلة في إتباع مجموعة من الإجراءات الإدارية والفنية، والمواصفات الموثقة التي تساهم في ضبط جودة أداء الأنشطة المختلفة، ومنه فإن هذه المواصفات تعتبر دليل قد يأخذ شكل إرشادي أو إلزامي في المؤسسة¹.

يري هيوتشي كيومي (أستاذ الهندسة بجامعة طوكيو ورئيس اللجنة المعنية بتطوير نظم مراجعة الجودة وبرنامج تأهيل الشركات اليابانية للإيزو) أنّ مواصفات الإيزو تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المشتري بينما تتبع إدارة الجودة اليابانية من وجهة نظر المورد، أي الشركة المنتجة أو البائعة. وأنه على خلاف الإيزو 9000 فإنّ الجودة الشاملة تذهب لأبعد من توقعات المشتري وتسعى لإستباق حاجاتهم وتوقعاتهم بما يمكن من الفوز بالحصة السوقية المنشودة ودعم نمو المنظمة². إنّ الحصول على شهادة الإيزو ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلة تلجأ إليها المؤسسة للارتقاء بالمستوى العام لأدائها، تحقيق رضا العملاء، والتطوير الشامل لتنظيمها تأكيداً لمفهوم الجودة الشاملة³.

السؤال الذي يمكن طرحه هو عن طبيعة العلاقة بين مواصفات الإيزو 9000 و الجودة الشاملة، ولتحديد ذلك يمكن الوقوف على أهم أوجه الاختلاف والتشابه بينهما:

الفرع الأول: أوجه الاختلاف

تتمثل العناصر التي تحدد الإختلاف بين مواصفات الإيزو 9000 ونظام الجودة الشاملة من حيث الغرض والمزايا والمسؤولية والزمن المطلوب في⁴:

- تسعى المواصفات القياسية الإيزو 9000 إلى تحقيق مستوى جودة ذو طابع عالمي عمومي وليس خاص بمؤسسة معينة لكن الجودة الشاملة هي عبارة عن منهج إداري وفلسفة تنظيمية تتبنى أنظمة متكاملة في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة؛
- تقوم الجودة الشاملة على التوجه نحو الزبون من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى إشباعها وتحقيق أعلى مستو من الرضا لديهم، بينما تحتم معايير الإيزو فقط بتطبيق معايير الجودة العاملة على منتجاتها وخدماتها فهي بذلك تتعامل بصفة مباشرة مع زبائنها؛
- إنّ تطبيق الجودة الشاملة يشمل جميع الإدارات والأقسام والمستويات التنظيمية كما أن كل فرد داخل المؤسسة مسؤول عن الجودة في المقابل فإنّ أنظمة الإيزو يمكن تطبيقها على أقسام وإدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى ككل؛

¹ _ محمد إبراهيم محمد، إدارة الجودة من المنظور الإداري: مدخل متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص120.

² _ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص63.

³ _ العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بالخروبة، جامعة الجزائر، (غير منشورة)، 2005، ص79.

⁴ _ عثمان أمينة، علاقة أنظمة الإيزو بالجودة الشاملة، الملتقى الوطني: إدارة الجودة الشاملة وتنمية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر

مولاي، سعيدة، 14/13 ديسمبر 2010، ص10-11.

- تهتم الجودة الشاملة بالتركيز على المفاهيم والأدوات والأساليب، في حين تركز معايير الإيزو على النظم الفنية والإجراءات، التي تؤدي في الغالب إلى عدم تأهيل الوظائف التي من شأنها أن تحدد المبادرات الفردية؛
- تمنح شهادة الإيزو لمدة ثلاث سنوات مع إمكانية مراجعتها من قبل منظمة الإيزو فالمؤسسات الحائزة على الشهادة تخضع إلى تفتيش دوري على عكس المؤسسة المنتهجة للجودة الشاملة فهي لا تخضع إلى تفتيش من طرف أية جهة؛
- كما تشكل التكلفة معيار آخر للفرقة بين معايير الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة، فحصول المؤسسة على شهادة الإيزو يكلفها كثيراً، بينما تسعى الجودة الشاملة إلى تدنية التكاليف.

الفرع الثاني: أوجه التماهي

- توجد هناك عدة عناصر يشترك فيها كل من مواصفات الإيزو 9000 والجودة الشاملة تتمثل في¹:
- إلزام الإدارة العليا بتطبيق مواصفات الإيزو 9000 ونظام الجودة الشاملة، ويتحقق من خلال إحداث تغييرات على جميع المستويات التنظيمية مع نشر ثقافة النظامين بين العمال وإقناعهم بأهمية الإلتزام بالعمل الجماعي لتحقيق التطور؛
- الإهتمام بالعمليات حيث يعتبر كلا من الإيزو 9000 والجودة الشاملة أن الحصول على السلعة أو الخدمة بجودة عالية لا يتحقق إلا من خلال تحقيق متطلبات كل عملية، وتحديد حاجات ورغبات العميل إلى غاية الوصول إلى تحقيق المنتج في شكله النهائي وفقاً لما يرغبه العميل؛
- يهتم كلا من الإيزو 9000 والجودة الشاملة بتحسين علاقة المؤسسة مع جميع الأطراف المتعامل معها وخلق القيمة داخل المؤسسة.
- إنَّ الاختلافات بين الإيزو والجودة الشاملة لا تعني أن هناك قصوراً معيناً في نظام الإيزو، بالعكس فهذا النظام يوفر معايير مهمة للنشاطات والعمليات التي تتم داخل المؤسسة، من أجل ضمان وتوكيد الجودة وبالشكل الذي يساعد على تحقيق متطلبات الجودة الشاملة. بالنسبة للمؤسسات التي تمتلك برامج للجودة الشاملة، منها تلك التي تميزت في تطبيقها مكنها هذا التطبيق من الحصول على جوائز الجودة*، يعتبر التسجيل للإيزو 9000 أمراً مهماً لأنه يساهم في إضفاء الصفة الرسمية على أنظمة الجودة الشاملة إضافة إلى تحقيق بعض المنافع.

¹ _ بوغان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء -دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية سكيكدة-، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، (غير منشورة)، 2007/2006، ص54.

* _ **جوائز الجودة**: أنشئت جوائز الجودة في دول عديدة من العالم بهدف الإرتقاء بمستوى الجودة وتكريم المنشآت التي تطبق برامج الجودة الشاملة، وهي إحدى أدوات التحفيز الفعالة التي تؤدي إلى تحسين الأعمال والإرتقاء بمستوى الإنتاجية. تعد جوائز الجودة الشاملة القوة المحركة للإنتقال طاقات الجودة والتحسن المستمر. من أشهر هذه الجوائز: جائزة ديمينغ في اليابان، جائزة مالكوم بالريج الوطنية في و.م.أ وجائزة الجودة الأوروبية باروبا، للإطلاع أكثر راجع كلا من:

- Robert J.Vokurka and Garry I.stading and Jason Brazeal, **A comparative analysis of national and regional quality awards**, quality progress, August, 2000, pp.42-48.

-V.m rao Tummala and C.L tang, **Strategic quality management -malcolm lealdrige and European quality awards and ISO 9000 certification-**, International Journal Quality & Reliability Management, vol.13, n°4, 1996, pp. 8-38.

الجدول التالي يبين لنا التقارب النسبي بين الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو 9000:

الجدول رقم (4): " التقارب بين ISO 9000 والجودة الشاملة "

مواصفات الإيزو 9000	الجودة الشاملة
يبدأ نموذج إدارة الجودة بمتطلبات الزبائن وينتهي بتحقيق الرضا لهم.	تهتم وتركز على الزبون بشكل كبير
تؤكد على تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة وأهدافها ونتائج التدقيق وتحليل المعطيات والأعمال التصميمية والوقائية ومراجعة الإدارة.	تركز على التحسين المستمر وتعدده أساسي من مبادئها.
التأكد من تحديد إجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك.	إستخدام الأساليب الإحصائية والعملية في إدارة وتحسين الجودة.
تحديد مسؤولية الإدارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة والإلتزام بها، ووضع إطار لمراجعتها والتأكد من تنفيذها.	يتطلب تحسين سياسة الجودة والإلتزام بها من قبل الإدارة والعاملين في المؤسسة.
حددت متطلبات التوثيق وأعدت دليل خاص بالجودة.	يتطلب تطبيق نظام الجودة الشاملة وضع دليل الجودة.
تحديد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءات والخبرة والمهارة، مدركين أهمية نشاطاتهم في إنجاز أهداف الجودة.	تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع وكبير.
التأكد من مراقبة وقياس خصائص المنتج لتثبيت من أنه قد تمت تلبية متطلبات المنتج والمحافظة على المطابقة لمعايير القبول.	الإهتمام بالتصميم الفعال للسلع والخدمات لتحقيق رضا الزبون.

المصدر: محمد عبد الوهاب العراوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 80-81.

من خلال ماسبق نخلص إلى أنَّهما متكاملتان وليستا بديلتان أو متعارضتان. فيمكن الحصول على الإيزو بدون الجودة الشاملة، ويمكن تبني الجودة الشاملة دون الحصول على الإيزو، أو يمكن تبني الجودة الشاملة كمدخل الحصول على الإيزو¹.

¹ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 66.

خلاصة الفصل الأول

كخلاصة لكل ما سبق ذكره في هذا الفصل، فالجودة هي المحور الأساسي الذي تدور حوله الجودة الشاملة بتضمينها في كافة جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة، بهدف تحقيق الإشباع الحدي للمستهلك أو الزبون، إلا أنّ ذلك يتطلب تنسيقاً وتوجيهاً للجهود لتحقيق هذا الهدف، من خلال ما يُسمى بإستراتيجية الجودة الشاملة. تقوم هذه الأخيرة على التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية رغبات الزبون على حد سواء، وبالتالي تحقيق التميز للمؤسسة تنافسياً.

كتحفيز للمؤسسة الإقتصادية ومساعدتها على تجسيد مبادئ هذه الفلسفة وأهدافها، ظهر ما يسمى بأنظمة الجودة الشاملة، التي هي عبارة عن سلسلة للمواصفات القياسية: "الإيزو"، التي تم التطرق لها من ناحية المفهوم والتطور التاريخي ومكوناتها الأساسية، مع إبراز العلاقة بينها وبين الجودة الشاملة.

وفي ضوء التطورات والتحديات التي تواجهها المؤسسة، هي تحديات التنمية المستدامة، ومن أبرز الأساليب التي توجهت أنظار المؤسسات إليها، هي أسلوب الجودة الشاملة والدور الإستراتيجي الذي تلعبه في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية، كذلك تلعب المواصفات القياسية الإيزو 9000 دوراً هاماً لمواجهة تحديات التنمية المستدامة وتحقيقها. هذا ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني.

**الفصل الثاني:
إستراتيجية الجودة الشاملة**

دركيزة لتجسيد أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني:

إستراتيجية الجودة الشاملة كركيزة لتجسيد أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل

نظراً للإستعمال الغير رشيد للموارد الطبيعية والطاقة، وإساءة إستخدام البيئة بإعتبارها سلعة مجانية، والنظر إليها على أنها سلع ومصدر لتعظيم الأرباح ونسيان، أنّ البيئة هي المجال الوحيد لبقائنا وإستمرار الأجيال القادمة وما ينجم عنه من تراكم للأضرار البيئية، إخترق المفهوم للتنمية المستدامة عالم المؤسسات الاقتصادية ويفرض على هذه الأخيرة التكيف والإستجابة للمتطلبات والمستجدات المعاصرة.

تطرقنا في الفصل السابق لإستراتيجية الجودة الشاملة من حيث الإطار النظري، وكيفية دمجها مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتطرقنا أيضاً إلى المواصفات القياسية الإيزو 9000، ولتحقيق متطلبات التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية تلجأ هذه الأخيرة إلى إعتداد أدوات وتقنيات تسييرية حديثة مستمدة من إستراتيجية الجودة الشاملة وإستخدامها بصورة مستمرة.

بالإضافة إلى أساليب وتقنيات إستراتيجية الجودة الشاملة، هناك أهمية للمعايير والمواصفات القياسية العاملة الصادرة عن منظمة الإيزو سنتطرق لها في هذا الفصل، فمن الجانب الإقتصادي، ومن خلال حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000، تمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة الإقتصادية. أما من الجانب البيئي، فإن حصول وتبني المؤسسة لمواصفات الإدارة البيئية الإيزو 14000، تعمل على تحسين أدائها البيئي. أما بالنسبة للجانب الإجتماعي، ووفقاً لإدارة الصحة والسلامة المهنية، تعتمد على المواصفة OHSAS 18000، وكذا بالإعتداد على مواصفة المسؤولية الإجتماعية الإيزو 26000. وعليه، سيتم التطرق للدور الإستراتيجي للجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة، وأهم المواصفات التي تدعم ذلك يمكن التطرق لها من خلال المباحث التالية:

- الإطار النظري للتنمية المستدامة؛
- دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الإقتصادي للتنمية المستدامة؛
- دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الإجتماعي للتنمية المستدامة؛
- دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة.

المبحث الأول: مدخل حول مفهوم التنمية المستدامة

يعتبر تيار التنمية المستدامة من أبرز التيارات التنموية الجديدة خلال عقد الثمانينات، حيث تكتسي التنمية المستدامة أهمية مُتزايدة على كافة المستويات، فصارت محل إنشغال دول العالم، وإنعقد من أجلها العديد من المؤتمرات الدولية وأصبحت تحتل مكان الصدارة بين ما يشغل العالم من هموم ومشكلات. وتعتبر المؤسسة عامل مهم لإثارة المشكلات البيئية والتلوث والتأثير سلباً على الصحة البشرية، وذلك راجع لإقتصار هدفها على الربح.

المطلب الأول: التنمية المستدامة مفهومها، تطورها التاريخي، مستوياتها

تُعتبر التنمية المستدامة من أهم التطورات في الفكر التنموي الحديث، وأبرز إضافة إلى أدبيات التنمية خلال العقود الأخيرة، بحيث إرتبطت هذه الظاهرة بتزايد الوعي إزاء المشاكل البيئية والعلاقة القائمة بين الإنسان والتنمية البيئية. سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى السياق التاريخي للتنمية المستدامة وأهم المفاهيم المتعلقة بهذه الظاهرة، ومستوياتها.

الفروع الأول: التطور التاريخي للتنمية المستدامة

عَرَف مفهوم التنمية الاقتصادية عدة تطورات، فخلال عقدي الأربعينات والخمسينات، كان ينظر للتنمية على أنّها ارتفاع مستوى دخل الأفراد وكان هذا مرادفاً لمفهوم النمو الاقتصادي، حيث كان ينظر الاقتصاديين للتنمية على أنّها عملية يزداد فيها الدخل الوطني ومتوسط دخل الفرد، بالإضافة إلى تحقيق معدلات نمو مرتفعة في قطاعات معينة تعبر عن التقدم. الملاحظ أنّ التنمية خلال الفترة المذكورة لم تركز إلا على الجانب الاقتصادي، وبالتالي فإنّ الفكر التنموي في هذه المرحلة عالج قضية التنمية على أنّها قضية اقتصادية في المقام الأول، وعرفت على أنّها: "الزيادة التي تطرأ على الناتج القومي من سلع وخدمات في فترة زمنية معينة"¹.

مع نهاية الستينيات حتى منتصف السبعينيات، بدأ مفهوم التنمية يشمل جوانب إجتماعية بعدما كان يقتصر في المرحلة السابقة على القضايا الاقتصادية فقط، فقد أخذت عملية التنمية في طياتها أبعاداً إجتماعية كان أساسها تقليل الفقر والقضاء على البطالة واللامساواة في التوزيع ضمن اقتصاد يستمر بالنمو. فقد تجسدت هذه المرحلة بشكل واضح في نموذج سيزر الشهير الذي يعرف التنمية من خلال حجم مشكلات الفقر والبطالة واللامساواة في التوزيع، كما تجسدت في نموذج توداروا Todaro الذي يحدد فيه عملية التنمية في ثلاثة أبعاد رئيسية هي: اشباع الحاجات الأساسية وإحترام الذات وحرية الإختيار².

باختصار فإنّ فترة السبعينيات، أُعيد تعريف التنمية الاقتصادية في صورة تقليل أو إزالة الفقر، وعدم المساواة والبطالة في سياق اقتصادي يرفع شعار: "إعادة التوزيع من النمو"، لقد أصبح شعاراً شائعاً وعماماً³. في هذه المرحلة

¹ - صالح صالح، المنهج التنموي البديل في الاقتصاد الإسلامي -دراسة للمفاهيم والأهداف والأولويات وتحليل للأركان والسياسات والمؤسسات-، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص88.

² - عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة -فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها-، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص20.

³ - ميشال توداروا، التنمية الاقتصادية، ترجمة: محمود حسن حسني ومحمود حامد محمود، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006، ص52.

أخذت التنمية بعداً إجتماعياً مما أطلق عليها بعض الباحثين "بالتنمية الإجتماعية"، التي وظفت فيها التنمية الاقتصادية لخدمة البشرية.

في عام 1976، ظهر منهج "الإحتياجات الأساسية" خلال الدعوة إلى " إستراتيجية الإحتياجات الأساسية" الذي ظهر في مؤتمر العمالة العالمية لمنظمة العمل الدولية والذي أشار إلى أنه لا يمكن تخفيف الفقر المطلق إلا من خلال توفير الإحتياجات الأساسية للتغذية والصحة والمياه والمأوى.

فالهدف من هذا المنهج هو نوع جديد من النمو الإقتصادي الذي يمكن من "تغطية الإحتياجات الأساسية من خلال إعادة توزيع الموارد ضمن القطاعات الإجتماعية، من خلال إعادة توجيه النمو من أجل تحقيق مشاركة المحرومين"¹.

أما من منتصف السبعينات إلى منتصف ثمانينات القرن العشرين، ظهر فيها مفهوم التنمية الشاملة والتي تهتم بجميع جوانب المجتمع والحياة، وتُصاغ أهدافها على أساس تحسين ظروف السكان العاديين وليس من أجل زيادة معدلات النمو الاقتصادي فقط. فالسمة التي غلبت على هذا النوع من التنمية، تمثلت في معالجة كل جانب من جوانب المجتمع بشكل مستقل عن الجوانب الأخرى ووضعت الحلول لكل مشكلة على إنفراد، الأمر الذي جعل هذه التنمية غير قادرة على تحقيق الأهداف المنشودة في كثير من المجتمعات، ودفع إلى تعزيز مفهوم التنمية المتكاملة التي تعني مختلف جوانب التنمية ضمن أطر التكامل القطاعي والمكاني².

كما حدثت خلال عقدي الثمانينات والتسعينات عدة تطورات بخصوص قضية التنمية، فقط ظهر مفهوم التنمية البشرية الذي لعب فيه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي دوراً ريادياً في تبنيه وترويجه، من خلال تقاريره التي صدرت منذ عام 1990 للتنمية البشرية، والتي عرفت هذه الأخيرة بأنها: "عملية توسيع الخيارات المتاحة للناس، مثل عيش حياة صحية وطويلة والحصول على الموارد الضرورية لتوفير مستوى المعيشة المطلوب، إضافة إلى الحصول على المعارف لتحسين المستوى التعليمي والمشاركة في صنع القرارات،.... الخ"³.

ومنذ بداية ثمانينات القرن الماضي بدأ العالم يصحو على ضجيج العديد من المشكلات البيئية الخطيرة التي باتت تهدد أشكال الحياة فوق كوكب الأرض، وكان هذا طبيعياً في ظل إهمال التنمية للجوانب البيئية طوال العقود الماضية. توضح توقعات البيئة العالمية أنه إذا إستمرت الإتجاهات الحالية في النمو الديمغرافي والاقتصادي والأنماط الإستهلاكية، فسيزداد الضغط بصورة كبيرة على البيئة الطبيعية التي تفوق قدرتها الإستيعابية، وقد تضيع المكاسب البيئية والتحسينات الظاهرة نتيجة إزداد سرعة التلوث وإستنزاف الموارد الطبيعية⁴.

¹ _ دوناتو رومانو، الاقتصاد البيئي والتنمية المستدامة، وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي، المركز الوطني للسياسات الزراعية، NAPC، دمشق، 2003، ص52.

² _ عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبو زنت، مرجع سابق، ص21.

³ _ مدحت القرشي، التنمية الاقتصادية -نظريات وسياسات وموضوعات-، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص127.

⁴ _ الحاج حسن، اقتصاديات البيئة، مجلة جسر التنمية، العدد: 26، الكويت، فيفري، 2004، ص03.

لذا وجب إيجاد فلسفة تنموية جديدة تُساعد في التغلب على هذه المشكلات. قد تمخضت عن الجهود الدولية مفهوم جديد للتنمية عُرف بإسم: "التنمية المستدامة"، والذي ظهر وتبلور لأول مرة في تقرير برونتلاند* Brundtland Report ونُشر لأول مرة عام 1987.

إنطلقت التنمية المستدامة من الإعتبارات البيئية لأجل هذا، إنعقدت عدة مؤتمرات أهمها ماييلي:

سنة 1972 نشر نادي روما (عُقد مؤتمر روما 1972 حيث تم تشكيل لجنة تحضيرية مؤلفة من ممثلي 27 دولة من بينها دولة عربية واحدة هي مصر) تقرير مفصلاً حول تطور المجتمع البيئي وعلاقة ذلك بإستغلال الموارد الإقتصادية، ومن أهم نتائجه توقع حدوث خلل في القرن 21 بسبب إستنزاف الموارد والتلوث وغيرها من المشاكل البيئية¹. كما تم عقد قمة الأمم المتحدة حول البيئة البشرية في أستوكهولم بين 16/5 و17/5 جويلية سنة 1972، حضر هذا المؤتمر ممثلوا 112 دولة، من بينها 14 دولة عربية، إضافة إلى عدد كبير من المنظمات غير الحكومية، تم عرض خلال هذا المؤتمر مجموعة من القرارات الخاصة بالتنمية الإقتصادية وضرورة الترابط بين البيئة والمشاكل الإقتصادية²، كما وضع المجتمعون في المؤتمر تصوراً شاملاً لمشكلات البيئة الراهنة والمستقبلية، والدعوة للعمل نحو إيجاد وعي بيئي لدى كل أفراد المجتمع العالمي يؤدي به إلى المشاركة في حماية البيئة (البيئة للجميع ورعايتها تم الجميع ومشكلاتها تؤثر على الجميع)³. توصل مؤتمر أستوكهولم إلى تبني 26 مبدأ و109 توصية بهدف توجيه العمل الدولي والوطني في هذا الصدد.

سنة 1982 وضع برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP) تقريراً عن حالة البيئة في العالم، وكانت أهمية التقرير أنه كان مبنياً على وثائق علمية وبيانات إحصائية أكدت الخطر المحيط بالعالم. أقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة الميثاق العالمي للطبيعة في 28 أكتوبر، الهدف منه توجيه وتقوم أي نشاط بشري من شأنه التأثير على الطبيعة، ويجب الأخذ بعين الإعتبار قدرة النظام الطبيعي عند وضع الخطط التنموية⁴.

سنة 1986 تم إنشاء نادي روما وهي أول فكرة لظهور التنمية المستدامة والذي جمع عدد من علماء، مفكرين إقتصاديين، رجال الأعمال من مختلف الدول، دعى هذا النادي إلى ضرورة إجراء أبحاث تخص مجالات التطور العلمي لتحديد حدود النمو في الدول المتقدمة⁵.

* تقرير برونتلاند: يعرف هذا التقرير بتقرير برونتلاند نسبة إلى رئيسة اللجنة العالمية للبيئة والتنمية التي قامت بإعداد هذا التقرير، هي غرو هارليك برونتلاند رئيسة وزراء سابقة في النرويج، ولقد تم ترجمة هذا التقرير إلى العربية من مجلة عالم المعرفة وتم تسميته بمستقبلنا المشترك، للإطلاع أكثر راجع:

- اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، مستقبلنا المشترك، ترجمة: محمد كامل عارف، مراجعة: علي حسين حجاج، منشورات مجلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد: 142، 1989، ص 67.

¹ _ الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والإجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الحقوق والإقتصاد، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، ص 25.

² _ A. kiss et Jean-Didier sicault, **La conférence des nations unies sur l'environnement**, Stokholm, 5/16 juin, 1972, Afdi, 1972, p.607.

³ _ رشيد الحمد ومحمد سعيد صابرين، البيئة ومشكلاتها، مجلة عالم المعرفة، العدد: 22، الكويت، 1979، ص 10.

⁴ _ Prieur Michel et Doumbé Billé Stéphane, **Recueil francophone des textes internationaux en droit de l'environnement**, Bruxelles, 1998, p.306.

⁵ _ محمد عبد البديع، اقتصاد حماية البيئة، دار الأمين للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2003، ص 294.

أما في سنة 1987 قدمت اللجنة الدولية للبيئة والتنمية التابعة للأمم المتحدة تقريراً بعنوان: "تقرير برونتلاند" ضمن تقرير اللجنة الدولية للبيئة والتنمية والتي كانت تتأسها السيدة: "غرو هارلم برونتلاند"، أكد هذا التقرير أنه لا يمكننا الإستمرار في التنمية ما لم تكن قابلة للإستمرار ومن دون ضرر بيئي¹. كما طرح فكرة أن التنمية المستدامة تعتبر نموذج تنموي بديل، ووضع إستراتيجية تتصور إمكانية وجود تنمية تحقق الإنسجام ما بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة مع الأخذ بعين الإعتبار المتطلبات الإجتماعية البشرية².

في حين أنه سنة 1992، عقد مؤتمر ريو ديجانيرو في 14 جوان 1992 بالبرازيل تُوج هذا المؤتمر بفعل توصيات تقرير برونتلاند والتي كان من بينها دعوة الجمعية العامة للأمم المتحدة إلى ضرورة عقد مؤتمر دولي يجمع كل زعماء العالم للنظر في قضايا البيئة³. إجتمع المجتمع الدولي في ريو ديجانيرو لمناقشة سبل تفعيل التنمية المستدامة واعتماد قادة العالم جدول أعمال القرن الواحد والعشرون (أجندة 21)، مع وجود خطط عمل محددة لتحقيق التنمية المستدامة. وأهم النتائج التي توصل إليها هذا المؤتمر⁴:

- جدول أعمال القرن 21 لتطبيق ميثاق الأرض (أجندة 21)؛

- إدماج البيئة في عملية التنمية الشاملة للدول؛

- بحث مسألة المؤسسة التي تشرف على عملية التنفيذ.

كما أنه في سنة 1997 تم إقرار بروتوكول كيوتو (اليابان) والذي يهدف إلى الحد من انبعاثات الغازات على رأسها غاز ثاني أكسيد الكربون (CO2)، وزيادة استخدام نظم الطاقة الجديدة والمتجددة⁵.

كذلك في سنة 2002، إنعقد مؤتمر القمة العالمية للتنمية المستدامة في جوهانزبرغ بجنوب إفريقيا، حضر المؤتمر أكثر من 100 رئيس دولة وعشرات الآلاف من المتخصصين في مجالات البيئة والتنمية، وقد أعدت خطة لتنفيذ نتائج مؤتمر القمة العالمية للإستفادة من المنجزات المتحققة من مؤتمر البيئة والتنمية وستُعجل الخطى وتعزز التعاون الدولي، والأخذ بعين الإعتبار لمبادئ ريو بشأن البيئة والتنمية، وستؤدي كل هذه الجهود إلى تعزيز تكامل عناصر التنمية المستدامة الثلاثة: تنمية إقتصادية، تنمية إجتماعية، تنمية بيئية بإعتبارها دعائم مُعززة⁶.

كما أنه، وفي 14 ديسمبر 2007، إنعقد مؤتمر بالي بأندونيسيا ناقش قضية التغير المناخي، وفي السنة الموالية وبالتحديد في 7 ديسمبر 2009 عقدت قمة كوبنهاكن (دانمارك) حول قضية تغير المناخ في حلقة متصلة بالجهود الدولية الرامية لمواجهة الإحتباس الحراري تحت رعاية الأمم المتحدة، كذلك عقد في 29 نوفمبر 2010 مؤتمر كانكون في المكسيك بشأن تغير المناخ.

¹ _ محمد السيد عبد السلام، الأمن الغذائي للوطن العربي، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1998، ص155.

² _ Lavoisur, Revue française de gestion, le développement durable, N:152, hermes, 2004, p.118.

³ _ Thierry Garcia, L'objectif de développement durable de l'organisation mondiale du commerce, L'harmattan, paris, 2008, p. 35.

⁴ _ Alain Jounot, 100 Questions pour comprendre et agir: le développement durable, Afnor, 2004, p.09.

⁵ _ الإسكوا، بناء القدرات في نظم الطاقة المستدامة في نهج للتخفيف من الفقر وإدراج قضايا النوع الإجتماعي في القضايا الرئيسية، الجزء 1، الطاقة لأغراض التنمية المستدامة في دول الإسكوا، نيويورك، 2003، ص10.

⁶ _ منشورات الأمم المتحدة، تقرير مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة -جوهانزبرغ-، نيويورك، 26 أوت/ 4 سبتمبر، 2002، ص09.

الفرع الثاني: مفهوم التنمية المستدامة

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

من الناحية اللغوية والأصل، يعود مصطلح الإستدامة sustainable إلى علم الإيكولوجيا Ecology، حيث استخدمت الإستدامة للتعبير عن تشكل وتطور النظم الديناميكية التي تكون عُرضة إلى تغيرات هيكلية تؤدي إلى حدوث تغير في خصائص وعناصر العلاقات ببعضها. في المفهوم التنموي، استخدم مصطلح الإستدامة للتعبير عن طبيعة العلاقة بين علم الإقتصاد Economy وعلم الإيكولوجيا على إعتبار 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 الإصطلاحي الدقيق، فقد جاء الفعل استدام الذي جذوره (دوم) معان متعددة: منها التآني في الشيء، والمواظبة عليه، أما المصطلح الإنجليزي ل: sustainable development، هناك من ترجمه بالتنمية المستدامة والبعض الآخر يقول التنمية المستدامة، ويعبر مصطلح التنمية المستدامة أكثر دقة من مصطلح التنمية المستدامة، فالآخر يعكس فقط مبدأ إستمرارية عملية التنمية، بينما يشتمل التنمية المستدامة على مبدأ الإستمرارية ويشير إلى قوى الدفع الذاتي لهذه التنمية والتي تضمن إستمراريتها، لكن يتم إختيار مصطلح التنمية المستدامة لأنه الأكثر إستعمالاً¹.

منذ الظهور الرسمي للتنمية المستدامة، تعرضت الكثير من المنظمات العالمية والكتاب والباحثين بشتى الإختصاصات إلى تعريفها، لما لهذا الموضوع من أهمية وإتساع، وسنحاول التعرض لأهم التعاريف كالتالي:

عرفت التنمية المستدامة لأول مرة من قبل Gro Harlen Bruntland وأعتبر أول مصطلح رسمي سنة 1987 في تقرير مستقبلنا المشترك، على أنها: "تلك التنمية التي تلي إحتياجات الحاضر دون الإخلال بقدره الأجيال المقبلة على تلبية إحتياجاتهم"².

ركز هذا التعريف على الحفاظ على مستقبل الأجيال القادمة، ودمج الإحتياجات الإقتصادية والإجتماعية والبيئية في تعريف واحد. ويحمل هذا التعريف في طياته مفهوم الحاجة وفكرة القيود³:

- الحاجة: الإحتياجات الخاصة والأساسية للفقراء، التي ينبغي أن تعطي لهم الأولوية؛
- القيود: أي القيود البيئية وقدرت هذه الأخيرة على تلبية الإحتياجات الحالية والمستقبلية.

¹ _ عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبو زنت، مرجع سابق، ص23-25.

² _ Anne E. Egelston, **Sustainable development: A history**, édition Springer, New York, 2012, p.83.

³ _ Anthony Rosa et karen Dechetl et Mérylle Aubrun, **Guide pratique du developpement durable**, Afnor, 2005, p.10.

أما تعريف الإتحاد العالمي للحفاظ على الطبيعة سنة 1980، فقد عرفت التنمية المستدامة بأنها: "التنمية التي تأخذ بعين الإعتبار البيئة والمجتمع والإقتصاد"¹. كما عرف المبدأ الثالث المقرر في مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية الذي انعقد في ريوديجانيرو سنة 1992 التنمية المستدامة بأنها: "ضرورة إنجاز الحق في التنمية، حيث تتحقق بشكل متساو الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل، وأشار المؤتمر في مبدئه الرابع أن تحقيق التنمية المستدامة ينبغي أن لا يكون بمعزل عن حماية البيئة، بل تمثل جزءاً لا يتجزأ من عملية التنمية"².

عرف قاموس ويبستر Webster التنمية المستدامة على أنها: "تلك التنمية التي تستخدم الموارد الطبيعية دون أن تسمح بإستنزافها أو تدميرها جزئياً أو كلياً، أي ضرورة ترشيد استخدامها"³. كما عرفها إدوارد باربير Edward Barbier أن التنمية المستدامة هي: "ذلك النشاط الذي يؤدي إلى الإرتقاء بالرفاهية الإجتماعية 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 تعقيداً وتداخلاً فيما هو طبيعي وإجتماعي للتنمية"⁴.

ومنه نستطيع القول أن التنمية المستدامة اليوم هي خطوة صغيرة نحو الإنسان من جهة، وهي قفزة عملاقة نحو البشرية من جهة أخرى⁵.

كما سبق، يمكن القول أن التنمية المستدامة هي تلك التنمية التي تحقق التوازن بين النظام البيئي، الإقتصادي والإجتماعي 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 إحتياجات حالية ومستقبلية) كما هو شأن التنمية البشرية، إلا أنه يجب المحافظة على البيئة. فالتنمية المستدامة تشمل تحقيق التحول السريع في القاعدة التكنولوجية للحضارة الصناعية، مما يؤدي إلى استحداث التكنولوجيا إلى تكنولوجيا خضراء صديقة للبيئة، كل هذا يتم ضمن حيز سياسي يمتاز بالمشاركة والرشد في إتخاذ القرارات، وبالتالي ضمان إستدامة بيئة وإقتصادية وإجتماعية وثقافية وتكنولوجية.

¹ _ Corinne Gendron, **Le développement durable compromis**, Québec, 2005, p.166.

² _ دوجلاس موسيشيت، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة: بماء شاهين، ط1، الدار الدولية للإستشارات الثقافية، القاهرة، 2000، ص13.

³ _ Beat Burgenmeier, **Economie de développement durable**, 2^{ème} édition, Bruxelles, 2005, p.38.

⁴ _ عبد الخالق عبد الله، التنمية المستدامة والعلاقة بين البيئة والإقتصاد، مجلة المستقبل العربي، العدد: 167، يناير، 1993، ص97.

⁵ _ Assen Slim, **Le développement durable**, 2^{ème} édition, édition le cavalier bleu, Paris, 2007, p.60.

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف التنمية المستدامة

تستند التنمية المستدامة إلى مجموعة من المبادئ الأساسية والتي تكسبها من خلال قوتها. كما تسعى التنمية المستدامة من خلال آلياتها ومحتواها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تشمل أهدافاً إقتصادية وإجتماعية وبيئية ولتحقيق جملة هذه الأهداف.

الفرع الأول: مبادئ التنمية المستدامة

حددت المبادئ الأساسية التي تقوم عليها التنمية المستدامة إنطلاقاً من العلاقة القائمة بين النمو من جهة والبيئة من جهة أخرى، ومحتواى هته المبادئ تمثل فيمايلي¹:

1- استخدام أسلوب النظم في إعداد وتنفيذ خطط التنمية المستدامة: يُعد أسلوب النظم أو المنظومات System approach شرطاً أساسياً لإعداد وتنفيذ خطط للتنمية المستدامة، وذلك من منطلق أنّ البيئة الإنسانية لأي مجتمع ماهي إلا نظام فرعي صغير من النظام الكوني ككل، وإنّ أي تغيير يطرأ على محتوى وعناصر أي نظام فرعي مهما كان حجمه ينعكس ويؤثر تأثيراً مباشراً في عناصر ومحتويات النظم الفرعية الأخرى، ومن ثم في النظام الكلي للأرض. لذلك تعمل التنمية المستدامة، من خلال هذا الأسلوب، على ضمان تحقيق توازن النظم الفرعية برتبتها وأحجامها المختلفة، وبشكل يؤدي في النهاية إلى ضمان توازن بيئة الأرض عامة. يمكن القول أنّ استخدام أسلوب النظم في إعداد وتنفيذ خطط التنمية المستدامة، هو أسلوب متكامل يهدف للمحافظة على حياة المجتمعات.

2- المشاركة الشعبية: التنمية المستدامة عبارة عن ميثاق يقر بمشاركة جميع الجهات ذات العلاقة في إتخاذ القرارات الجماعية من خلال الحوار، خصوصا في مجال تخطيط التنمية المستدامة ووضع السياسات وتنفيذها. فالتنمية المستدامة تبدأ في المستوى المكاني المحلي، أي مستوى التجمعات السكانية سواء كانت مدناً أم قرى، هذا يعني أنّها تنمية من أسفل development from below يتطلب تحقيقها وتوفير شكل مناسب من أشكال اللامركزية، التي تمكن الهيئات الرسمية والشعبية والأهلية والسكان بشكل عام من المشاركة في خطوات إعداد وتنفيذ ومتابعة خططها. ولا ننسى الدور المتعاظم للحكومات المحلية والمجالس البلدية والقروية التي تصدر يومياً عشرات القرارات التي تخدم حاجات وأولويات المجتمع المحلي وتعمل على تشكيله وفق نمط معين.

وفي هذا الصدد، فقد أصدر أيضا البنك العالمي للإنشاء والتعمير مع نهاية القرن العشرين عشر مبادئ أساسية تقوم عليها التنمية المستدامة وهي²:

1- المبدأ 1: تحديد الأولويات بعناية، إقتضت خطورة مشكلات البيئة وندرة الموارد المالية التشدد في وضع الأولويات وتحديد المشكلات الواجب التصدي لها بفعالية.

¹ راجع كلا من:

- جمال حلاوة وعلي صالح، مدخل إلى التنمية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص132-133.

- عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبوزنط، مرجع سابق، ص30-33.

² خياطة عبد الله، التنمية الشاملة المستدامة المبادئ والتنفيذ من 1 مؤتمر دي جانيرو 1992 إلى المؤتمر بالي 2007، بحوث وأوراق الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة

والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سطيف، الجزائر 8/7 أفريل 2008، ص72.

- 2- المبدأ 2: الإستفادة من كل دولار، أي التأكيد على فعالية التكلفة، بحيث يسمح هذا التأكيد بتحقيق إنجازات كثيرة بموارد محدود.
- 3- المبدأ 3: إغتنام فرص تحقيق الربح لكل الأطراف، بحيث بعض المكاسب في مجال البيئة سوف تتضمن تكاليف ومفاضلات، والبعض الآخر يمكن تحقيقه كمنتجات فرعية لسياسات صممت لتحسين الكفاءة والحد من الفقر والعمل على خفض الدعم لاستخدام الموارد الطبيعية، وهو أوضح سياسة لتحقيق الربح للجميع.
- 4- المبدأ 4: استخدام أدوات السوق حيثما يكون ممكناً، إنَّ الحوافز القائمة على السوق والرامية إلى خفض الأضرار الضريبية هي الأفضل من حيث المبدأ والتطبيق.
- 5- المبدأ 5: الإقتصاد في استخدام القدرات الإدارية والتنظيمية، حيث يجب العمل على تنفيذ سياسات أكثر تنظيمياً وقدرة.
- 6- المبدأ 6: العمل مع القطاع الخاص، يجب على الدولة التعامل بجدية وموضوعية مع القطاع الخاص، بإعتباره عنصراً أساسياً في العملية الإستثمارية.
- 7- المبدأ 7: الإشارك الكامل للمواطنين أي المشاركة الشعبية.
- 8- المبدأ 8: توظيف الشراكة التي تحقق نجاحاً، يجب على الحكومات الإعتماد على الإرتباطات الثلاثية التي تشمل: الحكومة - القطاع الخاص - منظمات المجتمع المدني، وتنفيذ تدابير مُتظافرة للتصدي لبعض القضايا البيئية.
- 9- المبدأ 9: تحسين الأداء الإداري المبني على الكفاءة والفعالية، من خلال تبني المديرين أدنى التكاليف.
- 10- المبدأ 10: إدماج البيئة من البداية، في سياسات الدول وإستراتيجيات المؤسسات وكذلك الإستثمارات الجديدة المزمع إنشائها مستقبلاً.
- نستنتج مما سبق أنّ المبادئ السالفة الذكر هي مرشداً للتنمية المستدامة وتحدي يتطلب من الإقتصاديين وكل رجال العلم والمسؤولين المشاركة على نحو كامل في مجابته والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة للتنمية المستدامة من أجل صنع جيل جديد من صانعي السياسات البيئية والإقتصادية والإجتماعية في العالم.

الفرع الأول: أهداف التنمية المستدامة

لإرساء مفهوم التنمية المستدامة، لابد من تحقيق جملة من الأهداف الشاملة لكافة المجالات، ويمكن تلخيصها فيما يلي¹:

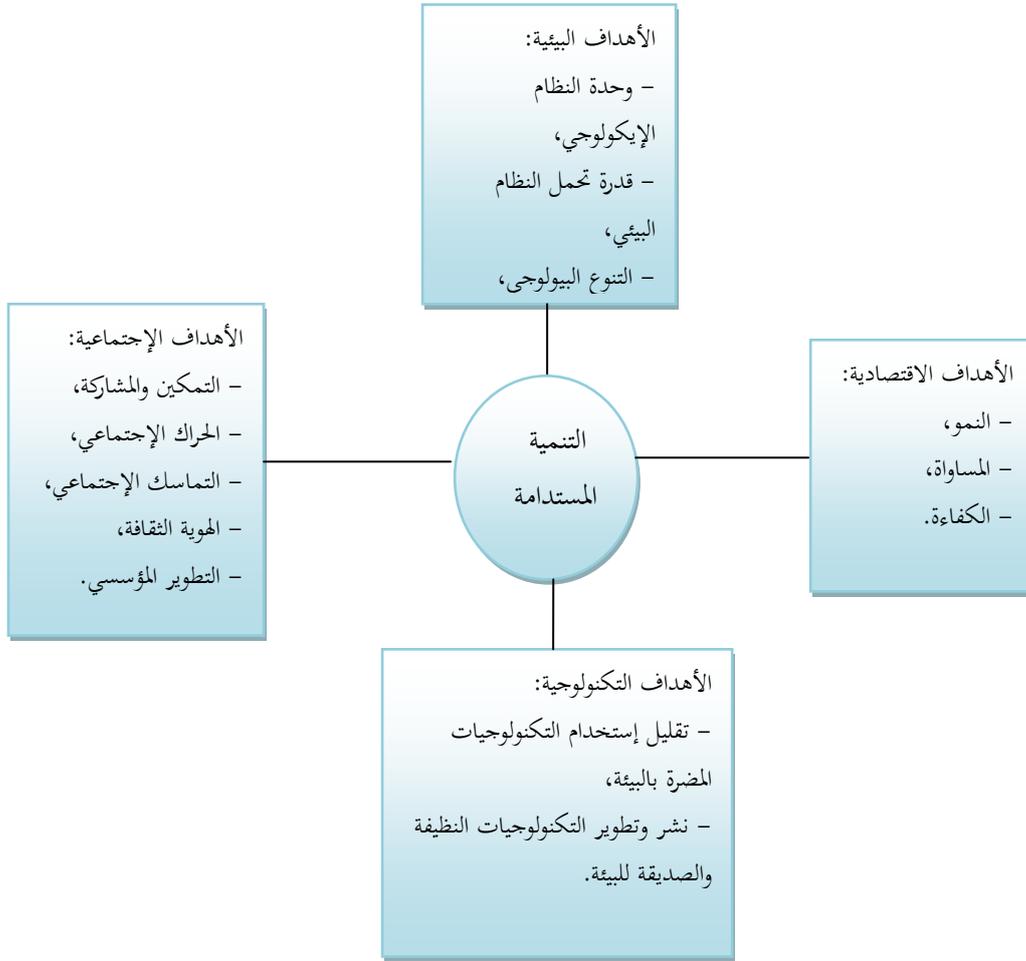
- 1- تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان: من خلال عمليات التخطيط وتنفيذ السياسات التنموية لتحسين نوعية حياة السكان في المجتمع إقتصادياً وإجتماعياً ونفسياً وروحياً، عن طريق التركيز على الجوانب النوعية للنمو، وليس الكمية وبشكل عادل ومقبول وديمقراطي.

¹ _ عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبوزنط، مرجع سابق، ص 28-30.

- 2- إحترام البيئة الطبيعية:** التنمية المستدامة تركز على العلاقة بين نشاطات السكان والبيئة وتتعامل مع النظم الطبيعية ومحتواها على أنّها أساس حياة الإنسان، إنّها ببساطة تنمية تستوعب العلاقة الحساسة بين البيئة الطبيعية والبيئة المبنية، وتعمل على تطوير هذه العلاقة لتصبح علاقة تكامل وإنسجام.
- 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 إستغلال عقلائي للموارد:** تتعامل التنمية المستدامة مع الموارد الطبيعية على أنّها موارد محدودة، لذلك تحول دون إستنزافها أو تدميرها وتعمل على استخدامها وتوظيفها بشكل عقلائي. يمكن القول أنّ الإستغلال المفرط والتدبير المصاحب للتنمية هو ناتج للمجتمع الصناعي الجديد، لأنّ التدهور البيئي يشير إلى أنّ الاقتصاد الإستخلاصي والمبني على النموذج الإقتصادي المهيم يستنفذ الموارد غير المتجددة، ويستخلصها بدرجة أكبر من قدرتها على البقاء¹.
- 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 والجديد منها في تحسين نوعية حياة المجتمع وتحقيق أهدافه المنشودة دون أنّ ينجم عن ذلك مخاطر وآثار بيئية سلبية، أو على الأقل أن تكون هذه المخاطر والآثار مسيطراً عليها بمعنى وجود حلول مناسبة.
- 6- إحداث تغيير مستمر ومناسب في حاجات وألويات المجتمع:** وبطريقة تلائم إمكانياته وتسمح بتحقيق التوازن الذي بواسطته يمكن تفعيل التنمية الإقتصادية والسيطرة على جميع المشكلات البيئية ووضع الحلول المناسبة لها. الشكل الموالي يبين لنا الأهداف الشاملة للتنمية المستدامة:

¹ عبد الله جمعان الغامدي، التنمية المستدامة بين الحق في إستغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة، مجلد: 23، العدد: 01، السعودية، 2009، ص183.

شكل رقم (07): "الأهداف الشاملة للتنمية المستدامة"



المصدر: دوجلاس موسشيت، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة: بهاء شاهين، ط1، الدار الدولية للإستشارات الثقافية، القاهرة، 2000، ص 72.

هته الأهداف والمبادئ، المسطرة للتنمية المستدامة، تكون ضمن حيز أو بعد من أبعاد للتنمية المستدامة، كما يتم الإعتماد على مؤشرات لقياس المستوى الذي وصلنا إليه في تحقيق جملة الأهداف المسطرة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: أبعاد ومؤشرات التنمية المستدامة

إنّ التعاريف المعالجة في المبحث الأول للتنمية المستدامة تتضمن أبعاد متحددة ومتنوعة ومتداخلة فيما بينها، والتفاعل بين هذه الأبعاد من شأنه أن يساهم في تحقيق تطور ملحوظ بالنسبة للتنمية الحديثة، وتحمل التنمية المستدامة في طياتها مجموعة من القضايا التي تعبر عن مؤشرات يمكن من خلالها قياس المستوى الذي وصلت إليه التنمية المستدامة. هذا ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل.

الفرع الأول: أبعاد التنمية المستدامة

تتميز التنمية المستدامة بأبعاد متعددة ومختلفة تتداخل فيما بينها، وبالتالي فإنّ التركيز عليها من شأنه إحراز تقدم في تحقيق التنمية المستدامة، وتمثل هذه الأبعاد في: الأبعاد الاقتصادية والبشرية والبيئية والتكنولوجية والسياسية، سنتطرق لها كالتالي¹:

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

2- البعد الإجتماعي: في هذا المجال تبرز فكرة التنمية المستدامة في رفض الفقر والبطالة والتفرقة التي تحد من حقوق المرأة، والهوة الكبيرة بين الأغنياء والفقراء، ويتجلى هنا البعد الإجتماعي كأساس الإستدامة عن طريق العدل الإجتماعي، وأهم عناصر البعد الإجتماعي هي: - تثبيت النمو الديمغرافي (ضبط السكان) - الحراك الإجتماعي - الصحة والتعليم - المشاركة الشعبية - التنوع الثقافي - تحقيق العدالة الإجتماعية بين أفراد الجيل الحالي من جهة ثم بين أفراد الجيل الحالي والمستقبلي من جهة أخرى؛

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 للإحتياط والوقاية، ويمكن اجمال الأبعاد البيئية فيما يلي: عدم إتلاف التربة عن طريق إستعمال المبيدات، وتدمير الغطاء النباتي، العمل على صيانة المياه أي وضع حد للاستخدامات المبددة وتحسين كفاءة شبكات المياه وتقليل ملاحى الأنواع

¹ _ راجع كلا من:

- أديب عبد السلام، أبعاد التنمية المستدامة، مقال نشر على الموقع: http://www.maroc-ecology.net/article.php3?id_aarticle=124 consulté le 13/12/2012.

- بوهزة محمد وبن سديرة عمر، الإستثمار الأجنبي كإستراتيجية للتنمية المستدامة -حالة الجزائر-، بحوث وأوراق الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سطيف، الجزائر 8/7 أفريل 2008، ص299.

- زرمان كريم، التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2009، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد السابع، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2010، ص198.

- كولون رينر، النهج الإيكولوجي للتنمية المستدامة، مجلة التمويل والتنمية، العدد: 04، ديسمبر 1993، ص14.

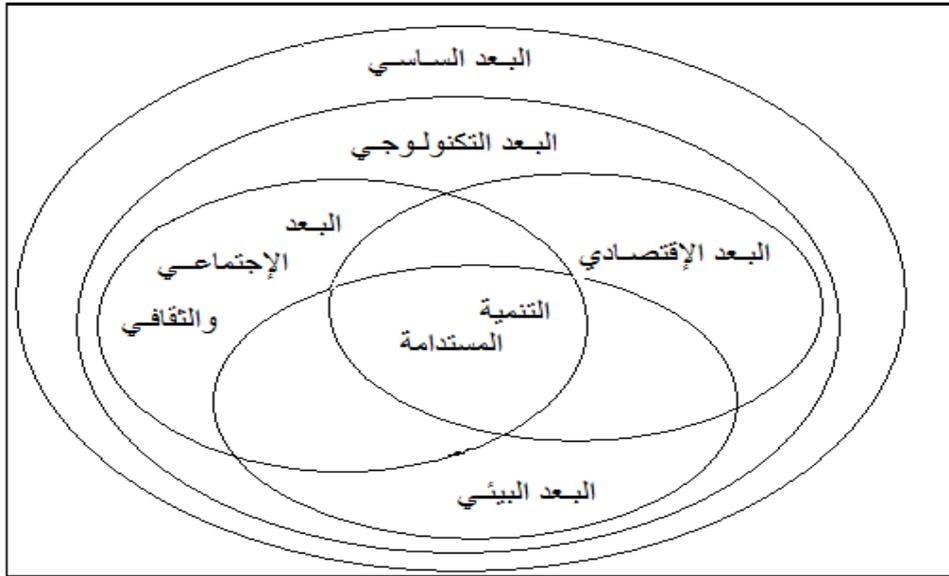
البيولوجية، أي صناعة ثراء الأرض في التنوع البيولوجي للأجيال المقبلة وحماية المناخ من الإحتباس الحراري، والإستغلال الرشيد للموارد الطاقوية والمعدنية.

4- البعد التكنولوجي: يمكن تحقيق الإستدامة التكنولوجية من خلال الأخذ بالإعتبارات التالية:

الأخذ بالتكنولوجيات المحسنة والتشريعات الزاجرة والعمل على الحد من إنبعاثات الغازات المسببة للإحتباس الحراري وحماية تدهور طبقة الأوزون.

5- البعد السياسي: إن غياب البعد السياسي للتنمية المستدامة، والذي يبلوره مفهوم الحكم الراشد¹، أثر بالغ على كافة الأبعاد الأخرى الإقتصادية والإجتماعية 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 إتخاذ القرارات وتنامي الثقة والمصادقية، وتولي السيادة والإستغلاية للمجتمع بأجياله المتلاحقة. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (08): "أبعاد التنمية المستدامة"



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

- Emmanuel Rey, **Régénération des friches urbaines et développement durable**, édition presses universitaires de louvain, Paris, France, 2013, p.43.

- صالح صالح، التنمية الشاملة المستدامة والكفاءة الإستخدامية للثروة البترولية في الجزائر، بحوث وأوراق الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الأستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 8/7 أفريل 2008، ص872.

1_ الحكم الراشد: هو أسلوب ممارسة السلطة في إدارة الموارد الإقتصادية والإجتماعية للبلاد من أجل تحقيق التنمية المستدامة المنشودة، ويعتمد على مجموعة من الآليات والمعايير التي تحفز النمو والإنتعاش السياسي، للإطلاع أكثر على الحكم الراشد وآلياته راجع كلا من:

- أمال شوتري، الحكم الراشد...وجه آخر للعولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، العدد: 01، جامعة المسيلة، الجزائر، 2008، ص102.

- منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة، الأمم المتحدة، 1997، ص08.

- لخضر عززي وحسان بوعايدة، الحكم الراشد وخصوصة المؤسسات لأجل تسيير فعال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: التسيير الفعال في المؤسسة، جامعة المسيلة، الجزائر، ماي، 2005، ص10.

الفرع الثاني: 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. ففي الوقت الحالي نحن بحاجة إلى إعداد مؤشرات جيدة للتنمية المستدامة لتقوم أثر النشاطات والتأثير على القرارات نحو الأحسن، حيث يقتضي التوازن بين الأنشطة الاقتصادية والرفاه الاجتماعي وإحتياجات البيئة في عملية التنمية وتغيير أنماط صنع القرار، تتطلب مؤشرات تحقيق التنمية المستدامة معايير الإعداد الجيد، حيث تكمن أهم المعايير في¹:

- أن تعكس صحة المجتمع الإقتصادي أو الإجتماعي أو البيئي، وأن تكون 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 حدية متاحة؛
 - أن توضح ما إذا كانت المتغيرات قابلة للقلب ويمكن التحكم فيها أم لا؛
 - ينبغي تحديد الأساليب المستخدمة في إعداد أي مؤشر بوضوح وأن يتم توظيفها بدقة وأن تكون مقبولة إجتماعياً وعلمياً وأن يكون من السهل إعادة إنتاجها؛
 - الحساسية للزمن، بمعنى أن المؤشر يشير إلى إتجاهات نموذجية إذا استخدم كل عام.
- كما أن مؤشرات التنمية المستدامة تعكس مدى نجاح الدول في تحقيق التنمية المستدامة، ويمكن ايضاح هذه المؤشرات كمايلي²:

- 1- المؤشرات الاقتصادية:** تعكس المؤشرات الاقتصادية المستدامة تأثير السياسات الاقتصادية المتبعة على الموارد الطبيعية، ومن أهم هذه المؤشرات:
 - أ- التعاون الدولي لتعجيل التنمية المستدامة، يتكون هذا المؤشر من: نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، حصة الإستثمار الثابت الإجمالي المحلي وصادرات السلع والخدمات/واردات السلع والخدمات.
 - ب- تغير أنماط الإستهلاك: ويمكن قياسه من خلال نصيب الفرد السنوي من إستهلاك الطاقة، حيث يقيس هذا المؤشر نصيب الفرد من الطاقة في بلد ما.
 - ج- الموارد والآليات المالية: ويتم قياسها من خلال رصيد الحساب الجاري كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي أو من مجموع الدين الخارجي كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي أو عن طريق صافي المساعدات الإنمائية الرسمية المتلقاة من الناتج المحلي الإجمالي.
- 2- المؤشرات الإجتماعية:** تتمثل هذه المؤشرات في مايلي:

¹ _ نوري منير، أجهزة الإعلام التنموي ودورها في حماية البيئة ودعم التنمية المستدامة، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد: 02، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2008، ص 6-7.

² _ اللجنة الاقتصادية والإجتماعية لغربي آسيا، تطبيق مؤشرات التنمية المستدامة في بلدان الإسكوا: تحليل ونتائج، الأمم المتحدة، 2001، ص 6-8.

أ- مكافحة الفقر: ويمكن رصد التقدم المحرز من خلال معدل البطالة، مؤشر الفقر البشري وعدد السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر.

ب- الديناميكية الديمغرافية والإستدامة، ويقاس من خلال معدل النمو السكاني وهو عبارة عن متوسط تغير المعدل السنوي بالنسبة لحجم السكان، ويقاس هذا المؤشر معدل النمو السكاني للسنة.

د- معدل التعليم والوعي العام والتدريب، ويقاس من خلال معدل الإلمام بالقراءة والكتابة بين البالغين، والنسبة الإجمالية للإلتحاق بالمدارس الثانوية.

هـ- حماية صحة الإنسان وتعزيزها، ويتم قياسها من خلال متوسط العمر المتوقع عند الولادة وعدد السكان الذين لا يحصلون على المياه المأمونة والخدمات الصحية.

و- مؤشر السكن والأمن الإجتماعي وحماية المواطنين من الجرائم.

ز- مؤشر التنمية البشرية: يعتبر هذا المؤشر من أهم مؤشرات التنمية المستدامة، فهو يعكس أهم أبعاد التنمية البشرية، وقام برنامج الأمم المتحدة بإعداد مؤشرات لقياس التنمية البشرية وله تقرير سنوي يرتب دول العالم بالإعتماد على مؤشرات معينة، فهو مؤشر مركب من ثلاث مؤشرات جزئية؛ مؤشر توزيع الدخل، ومؤشر الصحة العامة ومؤشر التعليم¹.

3- المؤشرات البيئية: تعتبر المؤشرات البيئية جزء لا يتجزأ من مؤشرات التنمية المستدامة وتكتسب أهمية خاصة في كونها تحقق أهداف التنمية المستدامة عن طريق مراقبة الوضع القائم ورصد التغيرات التي تحدث على البيئة والموارد الطبيعية سواء كانت إيجابية أو سلبية، كما أنّها تقيس مدى تحقيق الأهداف². تتمثل هذه المؤشرات في:

أ- حماية نوعية موارد المياه العذبة وإمدادها، وأهم المعايير هي:

- الموارد المتجددة/السكان،

- استخدام المياه/الإحتياطات المتجددة.

ب- النهوض بالزراعة والتنمية الريفية المستدامة، ويتم رصد التقدم من خلال:

- نصيب الفرد من الأراضي الزراعية،

- نصيب الفرد من الأراضي الصالحة للزراعة والأراضي المزروعة بصورة دائمة،

- استخدام الأسمدة.

ج- مكافحة إزالة الغابات والتصحر، ويتكون هذا المؤشر من:

- التغير في مساحات الغابات،

¹ للإطلاع أكثر على مؤشرات التنمية البشرية، راجع كلا من:

- سلمان حسين الحجي، مؤشرات التنمية، الجامعة العربية المفتوحة مقال نشر على الموقع: www.aou4all.com نشر بتاريخ: 2008/12/18.

- تقرير التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، منشور على الموقع: www.un.org/arabic/esa/hdr/2004.

² خميس عبد الرحمن رداد، المؤشرات البيئية كجزء من مؤشرات التنمية المستدامة، المؤتمر الإحصائي العربي الثاني، الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، 4/2 نوفمبر، 2009، ص76.

- نسبة الأراضي المتضررة بالتصحر.

4- المؤشرات التكنولوجية: إنَّ قياس الإمكانيات التكنولوجية التي توظف لخدمة التنمية المستدامة تعتمد على مؤشرات مركبة يمكن من خلالها عقد المقارنات بين دول العالم من حيث المقدرة التكنولوجية، وتحديد مدى نجاح السياسات المتبعة خلال فترات زمنية معينة في تحسين وتطوير الإمكانيات التكنولوجية¹. لخص برنامج الأمم المتحدة عام 2004 مؤشرين رئيسيين هما: مؤشر تنافسية القطاع الصناعي ومؤشر الإنجاز التكنولوجي، كما أنَّ هناك مؤشرات البحث والتطوير والإنفاق على هذا الأخير كنسبة مئوية من الناتج القومي الإجمالي.

5- المؤشرات السياسية: هي تلك المؤشرات المتعلقة بمؤشرات قياس الحكم الرشيد، والتي يمكن التعبير عنها بالمستويات التي وصلت لها مبادئه وآلياته المتمثلة في: درجة الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الاستقرار السياسي، محاربة الفساد، حرية الإعلام، اللامركزية، إستقلالية السلطة القضائية والعناية بحقوق الإنسان.

المطلب الرابع: دور التنمية المستدامة في زيادة أرباح المؤسسة الاقتصادية

يعتقد الكثير أنَّ إنتهاج التنمية المستدامة في ظلِّ الصعوبات الاقتصادية، لا يعتبر خيار من بين الخيارات المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية، وأبعد من ذلك فهو خيار مفروض عليها. إنَّ انتهاج التنمية المستدامة يعتبر بالنسبة للمؤسسة أحد الوسائل التي تسمح لها بإعادة تحديد إستراتيجياتها الطويلة المدى ويعتبر أيضاً أحد الوسائل التي يحقق لها التميز عن غيرها ويحسن تنافسيتها، فهو بذلك أحد العناصر المتوقع الإستراتيجي على الأجل المتوسط والقصير، ولإدماج التنمية المستدامة، تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى الإستعانة بجملة من الأدوات. يمكن القول أنَّ التنمية المستدامة رهان رابع للمؤسسة الاقتصادية، من خلال²:

- 1- التنمية المستدامة عنصر من عناصر الأداء، أي أنَّ إدماج التنمية المستدامة في طرق وأساليب سير المؤسسة يسمح لها بالإنخراط وإنتهاج عملية التحسين المستمر. كما يسمح لها مع، مرور الزمن، الحصول على آثار إيجابية تسمح بتحقيق وتلبية والإستجابة لكل متطلبات الزبائن دون التفريط في تحسين الإنتاجية مع الإهتمام بالبعد الإجتماعي.
- 2- الإعتماد على مبدأ التحسين المستمر في إنتهاج التنمية المستدامة، حيث تعتمد هذه الأخيرة على الإدارة الشاملة والطويلة الأجل والتي تركز على مبدأ التحسين المستمر.
- 3- تامين جميع موارد المؤسسة، حيث لا يمكن أن تعتمد على التحسين المستمر كقاعدة في الإدارة بدون وجود مشروع موحد لجميع الجهود الموجودة داخل المؤسسة والجامح لكل الموارد، بحيث يكون هو الوحي القادر على تامينها وإعطائها قيمة.

¹ _ محمد سيد أبو السعود، الإمكانيات التكنولوجية والنمو الاقتصادي، مجلة جسر التنمية، العدد: 95، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2010، ص5.

² _ بقة الشريف والعايب عبد الرحمان، التنمية المستدامة والتحديات المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائرية، بحوث وأوراق المنقذ الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سطيف، الجزائر 8/7 أفريل 2008، ص149.

- 4- التنمية المستدامة عامل من عوامل ضمان بقاء المؤسسة، حيث تسعى بعض المؤسسات، مهما كان شكلها، إلى الإهتمام بتطبيق التنمية المستدامة، وذلك عندما تحاول جاهدة ضمان بقائها في ظل بيئة ومحيط جد متقلب، ومن بين العوامل التي يجب على المؤسسة الإهتمام بها، والتي من شأنها أن تحقق لها بقاءها مايلي:
- الاقتصاد في إستهلاك الطاقة والموارد الطبيعية،
 - التوفيق بين الأداء الاقتصادي وتلبية رغبات وتطلعات المجتمع والأداء البيئي والإجتماعي.
- 5- الإنتاج الجيد بواسطة الفعالية البيئية، وهذه الأخيرة هي طريقة في التسيير تشجع المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية وأكثر إبتكاراً وأكثر مسؤولية على المستوى البيئي، وتشجع الفعالية البيئية يكون بأن تنتج أكثر بموارد أقل ويكون ذلك بإدماج عنصر يسمى بإعادة إستعمال الفضلات منذ البداية في تصميم المنتج، وكذلك تفادي تبذير الموارد وتفادي التلوث. فتحسين طرق الإنتاج من شأنه أن يحقق إيجابيات من الناحية المالية ومن الناحية البيئية.
- 6- التحكم في التكاليف: إن المؤسسة التي طبقت الفعالية البيئية هي التي تتحكم في تكاليفها البيئية، فالتحكم في التكاليف يتعدى الجانب البيئي، فالمؤسسة التي تنخرط في منهجية التنمية المستدامة بإمكانها أن تتحكم في التكاليف الإجتماعية، ويكون ذلك بمحاربة حوادث العمل بالإعتماد على عملية التحسين المستمر.
- 7- التنمية المستدامة عنصر من عناصر الإنتاج: إن تطلعات المجتمع المدني في تطور مستمر والمؤسسة مطالبة بأن تتصرف بصفتها جزءاً فاعلاً في هذا المجتمع، وعليه يجب أن تتصرف تصرفات مسؤولة من الناحية الاقتصادية والإجتماعية والبيئية إتجاه كل الأطراف ذات المصلحة.
- 8- تقوية وتدعيم الدعم الإجتماعي، فهذا الأخير يحتم المؤسسة أن تتحمل مسؤوليتها الإجتماعية والمساهمة في الحياة الإجتماعية، فهي مكان للإندماج الإجتماعي.
- 9- الحوار مع الأطراف ذات المصلحة: إن الأطراف ذات المصلحة (العمال- الزبائن- الموردين- النقابات- المستهلكين- البنوك- المجاورين للمؤسسة) ينتظرون من المؤسسة أسلوب جديد في الإتصال ويكون ذلك بالحصول دون عناء على المعلومات، وبذلك يمكن للمؤسسة أن تستفيد من ذلك بحيث تعلن للجميع أن نشاطها يخدم مصلحتهم فتحقق بذلك الشراكة والثقة في آن واحد.
- 10- تلبية الرغبات والمتطلبات المتزايدة للمستهلكين والعمال، وهي من بين أهم الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية والخاصة بمواردها البشرية هي أنها لا تقدر على إختيار أفرادها وتحقيق وفائهم.
- 11- مراعاة التنمية المستدامة في تقييم المؤسسات، تحاول الهيئات المالية خاصة منها القارضة مراعاة الإهتمامات البيئية والإجتماعية بالنسبة للمؤسسات التي تتعامل معها، بل هناك مؤسسات مالية تُعاقب المؤسسات التي لا تراعي الإهتمامات البيئية والإجتماعية، وهناك أيضاً من يشجع مالياً المؤسسات التي تسعى إلى إحترام ذلك. كما أصبحت بعض المؤسسات المالية تمنح حوافز مالية للمؤسسات التي تهتم بالتنمية المستدامة.

لإدماج التنمية المستدامة، تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى الإستعانة بجملة من الأدوات، وهي بمثابة مرجعيات يُستدلُّ بها، وتمثل هذه الأدوات في¹:

1- المبادرات الدولية: يمكن حصرها في ثلاثة وهي:

أ- المبادرة العالمية لإعداد التقارير: وضعت من طرف منظمة الأمم المتحدة سنة 1997 والذي محتواه أن تقدم

المؤسسات تقرير موحد عن التنمية المستدامة الذي من خلاله يتم معالجة المسائل البيئية والاجتماعية والإقتصادية؛

ب- مبادئ منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية OCDE، تقوم بتحديد جملة من المبادئ تخص التنمية المستدامة هذه المبادئ مُوجهة إلى الشركات المتعددة الجنسيات وهي قابلة للتطبيق على مستوى المؤسسات الإقتصادية؛

ج- مبادرة الميثاق العالمي « Glabale compact »: وركزتها القواعد الثلاث للتنمية المستدامة، الفكرة التي إنطلقت منها هذه المبادرة هي محاولة دعم الاقتصاد العالمي وكذلك التوزيع العادل لثروات العالم على جميع سكان الكرة الأرضية في إطار العولمة. تقوم المبادرة على 9 مبادئ وتشمل المبادئ العالمية لحقوق الإنسان.

2- المعايير والمواصفات القياسية: لا يوجد لحد الساعة معيار واحد موحد يشمل كيفية إدارة التنمية المستدامة، كما لا توجد مواصفات قياسية يمكن من خلالها الحصول على شهادات معينة، فما هو موجود لا يشمل إلا أجزاء من رهانات التنمية المستدامة.

يختلف الإهتمام بالتنمية المستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية من مؤسسة إلى أخرى، فنجد مؤسسات قطعت أشواطاً كبيرة في سبيل تحقيق التنمية المستدامة في حين نجد مؤسسات أخرى تقوم بممارسات محتشمة في هذا المجال. فإذا نظرنا إلى المؤسسات الرائدة في هذا المجال نجد أنّها غيرت من سلوكها، تنظيماً، تخطيطاً وحتى وظائفها. كل هذه التغيرات التي تقوم بها المؤسسة تحتاج إلى قدر كبير من تسيير فعال وإدخال كافة العناصر الخاصة بالجودة الشاملة من أجل تحقيق إنتاج منتجات خضراء وذات جودة شاملة بحيث تضمن تحقيق البعد الاقتصادي للمؤسسة. هذا ما سيتم التطرق إليه في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية 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، حيث يتم رسم الأهداف والسياسات التي من شأنها تطوير وتحديد السيورة الإنتاجية أو الخدمية، وفقاً لمتطلبات التنمية المستدامة. يمكن إدارة الجانب الاقتصادي وتحقيق الكفاءة الإقتصادية والفعالية من خلال حصول المؤسسة على شهادة الإيزو في الجودة الشاملة وفقاً للمواصفات القياسية ISO 9000، حيث تقدم هذه الشهادة جملة من المزايا الاقتصادية للمؤسسة والتي تضمن تحقيق التنمية المستدامة.

¹ - بقعة الشريف والعايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 153-156.

المطلب الأول: الجودة الشاملة كركيزة لتحقيق الأداء الاقتصادي المستدام

حماية المناخ والاستخدام المستدام للموارد الطبيعية والبيئية 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 نكون في المسار الصحيح ومواكبة التنمية المستدامة، لابد من إتباع نهج إستراتيجي يضمن ذلك. وفي هذا السياق إقترح كلا من: (1996) Galliar and Ghobadian إستراتيجية الجودة الشاملة، حيث حاولا كلا من الباحثان أن يقدمان شرح لدور الجودة الشاملة في تحقيق الإستدامة، وذلك من خلال الأخلاقيات والسلوكيات الاقتصادية التي يطلق عليها: أخلاقيات الأعمال، والتي من خلالها يزدهر المجتمع. إنَّ الجودة الشاملة حسب (Ishikawaa 1984) إبتكار، ولا يمكن إعتبارها مجرد مجموعة من القيم تضمن حياة طويلة للمنظمة تبني الجودة الشاملة على الأخلاق والمبادئ وإحترام الناس، ويدعو Deming إلى توفير مناخ تنظيمي مبني على القيم الأخلاقية، حيث تتم ممارسة مختلف الأعمال التجارية ضمن هذا الحيز¹.

إنَّ أخلاقيات الأعمال* هي تلك القيم والمعايير الأخلاقية التي تستند عليها المؤسسة لغرض التميز بين ماهو صحيح وماهو خطأ في المواقف المختلفة، لأنَّها ببساطة تؤثر في توجه وصناعة وإتخاذ 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 الإعتبار ماهو صحيح وجيد للفرد والمجموعة والمؤسسة ككل².

كما أنَّ الحصول على الشهادات العالمية للإيزو أو جوائز الجودة الشاملة، يقترن بالإلتزام من قبل المؤسسة بالعديد من المعايير والمبادئ الأخلاقية (راجع الملحق رقم 03) في إطار الإنتاج والتوزيع والإستهلاك والاستخدام والإعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومات. بعبارة أخرى فإنَّ الشهادة الدولية الخاصة بالإلتزام بالمعايير الفنية في إنتاج السلع والخدمات تحمل في طياتها إعتراضاً بمضمون أخلاقي وإجتماعي مهم أظهرته منظمة الأعمال. كما تؤدي إلى تحسين الأداء والمحافظة على المنظمة، ويرتبط الأداء بتحقيق التمايز والإستدامة ولا يتحقق هذا الأخير إلاَّ إذا عم الإلتزام بالجودة الشاملة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات. إذ تعتبر الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء.

¹ _ S.Narasimhan and V.kannan, **Total quality management as the foundation of sustainability –turning a new leaf-**, European journal of social sciences, volume:24, N°03, 2011, p.450.

* _ أخلاقيات الأعمال: هي مجموعة من الأسس المعنوية والأخلاقية التي تميز بين ماهو صحيح وماهو خاطئ، ولإطلاع أكثر على هذه الأخيرة راجع كلا من:

- سناء عبد الكريم الخناق، المسؤولية الأخلاقية لأصحاب المشاريع الريادية الصغيرة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: الحكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، 18-19/11/2009، ص.04.

- Good governance program, **Business ethics –A manual for managing a responsible business enterprise in emerging market economies-**, U.S.depatement of commerce, international trade administration, Unites statesn 2004, p.128.

² _ طاهر منصور الغالي، إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص.102.

يظهر دور المؤسسة في تحقيق أداء اقتصادي مستدام من خلال خلق قيمة مضافة اقتصادية مستدامة لكافة الأطراف ذات العلاقة، تزامناً مع الترشيد الاقتصادي 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 الإقتصادي، وعقلنة الإنتاج وترشيد إستغلال الموارد، ويتحقق الأداء الاقتصادي المستدام للمؤسسة الإقتصادية من خلال خلق قيمة اقتصادية مستدامة.

إنّ القيمة الاقتصادية المضافة هي مصطلح تم وضعه كعلامة تجارية بواسطة مؤسسة Stern Stewart & Co، وتعرف بأنها الربح أو الخسارة الذي يتبقى بعد طرح ثمن كلفة جميع أنواع رأس المال المستعمل¹، كما تعرف أيضاً أنّها عبارة عن تلك النتيجة التي حققتها المؤسسة بعد دفع الأعباء على الأموال المستثمرة (أموال خاصة وديون)، وتعطى بالعلاقة التالية:²

$$EVA = NOPAT - (CI * WACC)$$

CI: الأموال المستثمرة في الفترة t؛

WACC: التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال خلال الفترة t؛

NOPAT: هي عبارة عن نتيجة الإستغلال بعد الضريبة وقبل المصاريف المالية، ويطلق عليها صافي الربح الإستغلالي بعد الضريبة.

يُعتبر مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة مؤشر لقياس الأداء خلال فترة مالية واحدة أو من فترة إلى أخرى. تكمن أهمية استخدام القيمة الاقتصادية المضافة، بناءً على ما سبق، بطرح السؤال نفسه: كيف يمكن خلق قيمة اقتصادية مستدامة؟

للإجابة عن هذا السؤال، لابد من تبني مفهوم ومبادئ الجودة الشاملة والتي تعتبر أداة لتحقيق التميز وخلق قيمة إقتصادية مستدامة، وبالتالي تحقيق أداء مستدام للمنظمة. يمكن تلخيص أهم مبادئ الجودة الشاملة³، كأداة لتحقيق التميز وخلق القيمة الاقتصادية المضافة المستدامة كالتالي:

1- التركيز على العميل: يقصد بالعميل هنا ليس العميل الخارجي للمؤسسة فقط الذي تركز المؤسسة جهودها من أجل التعرف على حاجاته ورغباته من سلع وخدمات، ولكن يقصد به أيضاً العميل الداخلي والمتمثل في الوحدات التنظيمية من أقسام وإدارات وأفراد. فالإدارات والأقسام داخل المؤسسة ينظر إليها على أنّها مورد ومستهلك في نفس الوقت، وتعمل التنمية المستدامة على تحقيقي الرضا المستدام للعملاء والزبائن من خلال توفير المنتج، وإحترام الآجال وتحقيق جودة الخدمات المقدمة للزبائن مثل: الإستقبال والإصغاء وللأطراف. والإهتمام بالموارد البشرية والمحافظة عليهم وتوفير لهم كل الظروف اللازمة للوصول إلى النجاح في أدائهم.

¹ _ محمد أحمد العطار، القيمة الاقتصادية المضافة، مقال نشر يوم: 21 ماي 2009، على الموقع: www.islammemo.cc/fan-el-edara/ektesad-edary/2009/05/21/82341.html

² _ مفتاح صالح ورقي محمد، استخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، الملتقى الدولي حول : أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-11/11/2009، ص 04.

³ _ فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، 1996، ص 44.

2- التركيز على العمليات: وهذا مثلما يتم التركيز على النتائج إذا اعتبرنا أنفسنا مستهلكين للسلع أو الخدمات سواء داخل المؤسسة أو خارجها، عندما لا يتحصل الزبائن على منتجات لا تحقق لهم توقعاتهم، عادة ما يتوجهون إلى منتج آخر منافس ربما يستجيب لتوقعاتهم أي لا بد أن يكون هناك تركيز كبير على العمليات بدلاً من التركيز على الإنتاج فقط. تمكن التنمية المستدامة من تحقيق ذلك، وهذا من خلال تخفيض التكاليف واستخدام الإستثمار الرشيد قليل المخاطر. فتحقيق القيمة الاقتصادية المستدامة يعتمد على توازن العناصر الأربعة: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، والتكلفة، لأن توازن هذه العناصر يؤدي إلى ظهور منهج يطلق عليه التحسين الشامل والذي يركز على العمليات، كما يركز على النتائج.

3- تفادي الأخطاء قبل وقوعها: إنَّ التركيز على العمليات يمكننا من تفادي الأخطاء قبل وقوعها، ويحقق هذا المبدأ الإستثمار الرشيد وتقليل المخاطر واستخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من استخدام تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء، وبالتالي هدر وتبديد للموارد وهذا مما يتنافى مع التنمية المستدامة، وبالتالي تفادي الخطأ قبل وقوعه يحقق لنا عدم هدر للموارد واستخدام عقلائي وبالتالي تحقيق قيم اقتصادية مستدامة.

4- إتخاذ القرارات المرتكزة إلى الحقائق: تتيح الجودة الشاملة للمؤسسة أن تتبنى مفهوم مؤسسي كل المشكلات من خلال فرص التحسين، يشترك في تنفيذه كافة العاملين على مختلف المستويات بالإضافة إلى إشراك العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في إتخاذ القرارات، يتطلب إتخاذ قرارات رشيدة تساهم في خلق فرص وقيم اقتصادية تهدف إلى إستدامة المؤسسة. بالإضافة إلى كل هذا يتم تبني مفهوم الإدارة الرشيدة (الحوكمة) من أجل إتخاذ قرارات رشيدة.

وكخلاصة، أن تحقيق القيمة الاقتصادية المضافة موجبة ومستدامة يتطلب من المؤسسات أن تكون أكثر كفاءة وأقل تكلفة، مما ينتج عنه سلع خدمات بجودة عالية وبأقل الأسعار والتكاليف.

المطلب الثاني: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تفعيل وظيفتي الإنتاج والتسويق المستدام

أصبحت الجودة الشاملة هدفاً لكل المؤسسات الطموحة التي تترفع بنظرها عن مواقع أقدامها وتنظر للمستقبل المشرق بمنظور العصر وديناميكية الاقتصاد العالمي الحديث. من المؤكد أنَّ أهم ما يميز الجودة الشاملة والدور الإستراتيجي الذي تلعبه، أنَّها تركز على مفهوم البقاء والإستقرار والتطوير من خلال إستشراف آفاق المستقبل بدلاً من الربح السريع المستعجل. لقد أثبت الواقع والتجربة أنَّ الجودة الشاملة بمفهومها وأبعادها وأصولها المهنية والعلمية، هي السلاح الذي يمكن التعامل بواسطته مع مستجدات العصر، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة وحماية البيئة وتحقيق الربح للمنظمة على المدى الطويل.

لتحقيق كل هذا، يتطلب من المؤسسة أن تستعين بسياسات وإستراتيجيات الجودة الشاملة، ومن ضمنها الإعتماد على سياسة الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر، وبما أن الجودة الشاملة تشمل كافة العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة، فهي تهدف إلى الإرتقاء بكافة العمليات من أجل مواكبة التطورات الحاصلة وتحقيق التنمية المستدامة.

الفرع الأول: إستراتيجية الجودة الشاملة بمفهوم الإنتاج الأنظف

إن إدراج سياسة الإنتاج الأنظف ضمن وظائف المؤسسة وأنشطتها، في ظل متطلبات التنمية المستدامة، يُعد أمراً ضرورياً لإستمراريتها وإستدامة نشاطها، ويمكن من تحقيق الجودة الشاملة.

1- مفهوم الإنتاج الأنظف: يعتبر الإنتاج الأنظف أحد المقومات الهامة في الدول الصناعية وحتى الآن مازالت الجهود تبذل لزيادة كفاءة طرق الإنتاج وللاكتشاف وتطبيق طرق أنظف. برزت فكرة الإنتاج الأنظف cleaner production مع منتصف الثمانينات من القرن الماضي لتُحل محل فكرة التكنولوجيات المنخفضة، و تم إعطاء مفهوم الإنتاج الأنظف عام 1990 بواسطة البرنامج البيئي للأمم المتحدة UNEP بأنه: "التطبيق المستمر لإستراتيجية بيئية وقائية مكاملة العمليات الإنتاجية، تهدف إلى زيادة الكفاءة وتقليل المخاطر على الإنسان والبيئة. يشمل تطبيق الإنتاج الأنظف كافة المجالات، ويعمل على تقديم منتجات وخدمات لأفراد المجتمع"¹.

كما عرف الإنتاج الأنظف بأنه: "التطوير المستمر في العمليات الصناعية والمنتجات والخدمات بهدف تقليل إستهلاك الموارد الطبيعية، ومنع تلوث الهواء والماء والتربة عند المنبع، وذلك لتقليل المخاطر التي تتعرض لها البشرية والبيئة"².

من التعاريف السابقة، نستنتج بأن الإنتاج الأنظف: هو عملية وإستراتيجية تعمل على إستبعاد الملوثات قبل حدوثها، تشمل هتة العملية إجراءات ومبادرات في مجالات التكنولوجيا في المنظمات تقوم على تقليل التأثيرات الضارة خلال فترة حياة المنتج، كما تعمل على تحسين الفعالية وتحقيق الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسة. أثبتت التجارب والدراسات السابقة اقتصادياً، أن الإنتاج الأنظف يمكن من تفادي المزيد من الأضرار البيئية بطريقة فعالة، كما يعمل على التقليل من التكاليف وتوفير الأموال وتحقيق جودة شاملة لكافة المنتجات والوظائف الداخلية للمؤسسة وتوفير المنافع الإجتماعية وتحسين مستوى المعيشة، ويكون التأثير على المدى الطويل³.

2- مزايا تطبيق الإنتاج الأنظف: تتحصل المؤسسة على العديد من المزايا والمنافع من خلال إتباعها لسياسة الإنتاج الأنظف نوجزها كالاتي⁴: يعمل الإنتاج الأنظف على تحسين كفاءة التشغيل للمصانع وتحسين نوعية المنتجات، كما يعمل على إستعادة المواد الضائعة وإمكانية تحسين بيئة العمل من ناحية الصحة والسلامة. كما تمكن المؤسسة من توفير في التكاليف والعمل على معالجة النفايات والإستعانة بإعادة التدوير، كما يعمل الإنتاج الأنظف على توفير فرص جديدة للمؤسسة في الأسواق وتحسين مكانتها التنافسية من جهة، وإحفاظة على المواد الأولية والطاقة والماء من خلال تحسين كفاءة التصنيع والإستعاضة عن المواد السامة والخطرة بمواد بديلة من جهة أخرى.

¹ _ Chris lebeer, **Cleaner production excellence model**, EFQM, Switzer land, 2007, p.7, sur le site: <http://www.sba-int.ch/spec/sba/download>, consulté le: 12/11/2012.

² _ صلاح محمد الحجار وداليا عبد الحميد صقر، نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص 106.

³ _ Zainura zianon nour, **Introduction to cleaner production**, working paper for UTM, university technology, Malaysia, p.13.

⁴ _ راجع كلا من:

- Pawel kazmierczyk and other, **Manual on the development of cleaner production policies –approaches and instruments-**, working paper for: Unido cp program, Vienna, October, 2002, p.18.

- بوغوص غوكسيان، الإنتاج الأنظف ومستقبل الصناعة، مجلة البيئة والتنمية، مجلد: 6، العدد: 36، بيروت، 2001، ص58.

- 3- إستراتيجيات تطبيق الإنتاج الأنظف: لقد حدث إنخفاض كبير في معدلات التلوث الصادرة عن قطاعات صناعية مختلفة، بعد تطبيق استراتيجيات الإنتاج الأنظف، فهناك العديد من الإستراتيجيات نذكر منها مايلي¹:
- أ- العمل على تبني خطط إنشاء مراكز وطنية للإنتاج الأنظف، وإيجاد الشراكات الوطنية والإقليمية والعالمية اللازمة.
- ب- تطوير المعدات وإستبدالها، إذ يمكن مقاومة تكوين الملوثات بتطوير الأجهزة، وينتج عن هذا تكنولوجيا جديدة ذات كفاءة عالية في الإنتاج وذات تصريف أقل للملوثات البيئية.
- ج- إدارة داخلية حيث تعمل الإدارة الداخلية على تشغيل أنظمة الإنتاج بأفضل الوسائل من أجل ممارسات وإجراءات داخلية معينة.
- د- يمكن للحكومات تشجيع الإنتاج الأنظف بوضع سياسات ذات منحى بيئي مثلاً: إعفاء أو تخفيض الضرائب مع وضع غرامات وضرائب بيئية وضمان قروض المشاريع البيئية.
- من خلال ما سبق نستنتج أنّ سياسة الإنتاج الأنظف تساهم في تحقيق الجودة الشاملة بمنتجات المقدمة من طرف المؤسسة لأفراد المجتمع، كما تساهم في تحسين جودة الحياة وتقليل من إنبعاثات الغازات إضافة إلى توفير عائدات مالية من خلال تقليل التكاليف. وهذا ما تهدف إليه الجودة الشاملة، وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

الفرع الثاني: أثر الجودة الشاملة في تفعيل التسويق الأخضر

في العقود الأخيرة، عانت البشرية ولا تزال تعاني من ظواهر ومشكلات بيئية تهدد بشكل مباشر حياة الإنسان وتعكر عليه صفو معيشته. لهذا تعددت الجهات المسؤولة عن التعامل مع المخاطر البيئية كأنّ التركيز على دور منظمات الأعمال في دعم المخاطر البيئية، وهنا برزّ دور التسويق على وجه التحديد. إرتدى التسويق عباءة جديدة خضراء ليؤكد مساندته الكاملة لتلك الجهود. تعتبر العلاقة بين التسويق والبيئة علاقة تبادلية وثيقة، فالتسويق كان وسيظل المحرك الأول للنمو، إلا أنّ المسوقون ساهموا بطريقة غير مباشرة في الحالة السيئة عن طريق اشباع حاجات ورغبات المستهلك، إذ لا بُد من الإهتمام بالموارد التي تُستعمل لتحقيق هذا الإشباع ومدى تأثير الإستهلاك على جودة الحياة والبيئة²، إنطلاقاً من التطورات الحاصلة في البيئة برز مفهوم التسويق الأخضر*.

إنّ مسألة الإنخراط المؤسسي والسعي إلى إرضاء الزبائن، قد عولجت في إطار الجودة الشاملة. ومن المثير للسخرية أنّ إدارات الكثير من المؤسسات حول العالم أعادت إكتشاف أهمية التركيز على الزبون من خلال الجودة الشاملة

¹ _ دلال جمال، الإنتاج الأنظف حجر الزاوية في منظومة الاقتصاد البيئي، مجلة بيئتنا، العدد: 139، الهيئة العامة للبيئة، الكويت، يوليو، 2011، ص39.

² _ عبد الهادي المري، العلاقة بين التسويق والبيئة، مجلة بيئتنا، العدد: 24، الهيئة العامة للبيئة، الكويت، أغسطس، 2000، ص16.

* _ التسويق الأخضر: يتمحور التسويق الأخضر حول إلتزام المؤسسات بالتعامل بالسلع الصديقة للبيئة والقيام بالأنشطة التسويقية في إطار الألتزام القوي بالمسؤولية البيئية، وضمن ضوابط محددة لضمان المحافظة على البيئة الطبيعية وعدم إلحاق الضرر بها. للإطلاع أكثر على التسويق الأخضر راجع كلا من:

- أحمد نزار النوري وثامر البكري، التسويق الأخضر، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص47.

- محمد سعيد أحمد، التسويق الأخضر، ط1، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص56.

- Jacquelyn A, **Green marketing**, NTC business books, Lincolnwood, 1998, p17.

بالرغم من أن إرضاء الزبائن يقع على عاتق التسويق¹، وبالتالي فعلاقة الجودة الشاملة بالتسويق الأخضر ترتبط بالمتغيرات الأساسية التالية²:

1- علاقة الجودة الشاملة بالمنتج الأخضر: تركز معظم المؤسسات على عنصر الجودة الشاملة في منتجاتها، وتقديم منتجات خضراء للعملاء مع ضرورة متابعة هذه المنتجات خلال مراحل دورة حياتها لضمان إستخدامها ضمن التوجه البيئي من جهة وتكون ذات جودة عالية لتلبية رغبات الزبائن من جهة أخرى.

2- علاقة الجودة الشاملة بالتسعير الأخضر: يعرف التسعير بمنظور التسويق الأخضر أنه يتلائم مع المستهلكين الأخضر، حيث يتم صنع منتجات خضراء بمستوى جودة وبسعر مختلف إلى خلق سوق جديدة خضراء، ويتم اتباع سياستين: إضافة منتج أقل جودة وأقل سعر أو إضافة منتج أعلى جودة بأعلى سعر.

3- علاقة الجودة الشاملة بالترويج الأخضر: يحمل الترويج الأخضر في طياته عناصر أساسية تعبر عن المزيج الترويجي، والتي تساهم أساسها الإعلان الأخضر المتمثل في الإعلان الذي تتبناه المؤسسة لتقل فلسفتها البيئية، من خلال رسالتها الإعلانية إلى جمهورها المستهدف، ويتركز على ترويج قيم وثقافة إستهلاك منتجات صديقة للبيئة، فالترويج يلعب دور مهم، إذ يمكن المؤسسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية لكنها قد تفشل في تسويقها بسبب إنعدام الترويج لها.

4- علاقة الجودة الشاملة بالتوزيع الأخضر: إن المنتجات الخضراء ذات الجودة العالية تعمل على كسب ولاء رجال البيع والموزعين وتشجيعهم على تصريف منتجاتهم، لتأخذ قنوات التوزيع من منظور التسويق الأخضر صفة إضافية تمكن من إسترجاع مخلفات المنتج بعد الإستهلاك أو الإستعمال أو إعادة تدويرها.

من خلال ما سبق، يسمح الدور الإستراتيجي للجودة الشاملة من تفعيل وظيفة التسويق الأخضر وتحسين جودة الحياة والمجتمع.

المطلب الثالث: أساليب تطبيق الجودة الاقتصادية المستدامة في المؤسسة

يتطلب تطبيق الجودة الاقتصادية المستدامة الشاملة في المؤسسة العديد من الأساليب والتقنيات الشائعة الإستخدام، حيث تساعد هذه الأساليب على التحسين المستمر للعمليات الإدارية المختلفة ومستوى أدائها وتحقيق الإستدامة في المؤسسة الاقتصادية. وعليه سنقوم في هذا المطلب بعرض الأساليب والتقنيات التي تؤدي إلى تحقيق الجودة الاقتصادية المستدامة الشاملة.

الفرع الأول: الستة سيغما الأخضر "Green six sigma"

تعتبر six sigma لسنوات عديدة الطريقة الأذكى لإدارة الأعمال التي تضع الزبائن في الترتيب الأول وتعتمد على استخدام المعلومات والحقائق من أجل الوصول إلى حلول أفضل، وأيضاً للحد من الأخطاء وتحسين العمليات داخل

¹ - إيريس موهر، الصياغة المفهومية للإهتمام بالجودة الشاملة، المجلة الأوروبية للتسويق، المجلد: 32، العدد 1/2، منشورات جامعة MCB، 1998، ص13.

² - مجايوي إلهام، دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي -دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين توتة باتنة-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد: 6، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006، ص104، بتصرف.

المنظمة. إلا أنه قد تم في الآونة الأخيرة، أن تتوجه الأنظار إلى تطوير الستة سيغما لكي تتواءم مع التطورات الحاصلة في المجتمع لتصبح: Green six sigma، فهي تساعد المؤسسات من تقليل تأثيرها على البيئة إلى جانب تعاملها مع القضايا التقليدية داخل عملية التصنيع.

فالستة سيغما الأخضر هي مفهوم جديد ولا يزال قيد التطور والوصول إليه، الهدف منها مساعدة المؤسسات والمنظمات على التخطيط لإستغلال الطاقات والموارد لزيادة الأرباح من جهة والمحافظة على البيئة من جهة أخرى، ضمن إطار الإستدامة. إن أنصار هذا المنهج أو التقنية يعملون على الجمع بين الطرق التقليدية للستة سيغما والطرق الجديدة التي تساعد في التعامل مع المشاكل البيئية الحالية والتي تواجهها مختلف المؤسسات. تسمح Green six sigma للمؤسسات بتقييم الأثر العامة للمبادرات الخضراء على الميزانية العامة، بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام هذه التقنية لتغيير النموذج العام للشركة وتوجيهه نحو تكنولوجيا خضراء، كما تساعد هذه التقنية في سد الفجوة بين الوضع الحالي للشركة من خلال استخدام تقنيات خضراء¹. تستخدم الستة سيغما في العديد من العمليات التجارية، ولكن البرنامج الأكثر ملاءمة لتحقيق الإستدامة من برامج الستة سيغما هو نموذج الستة سيغما DMAIC، لتحديد وقياس وتحليل وتحسين التحكم في كافة الأنشطة والعمليات².

يُعرف نموذج DMAIC* بخمس مراحل، حيث كل مرحلة لها علاقة بحرف من حروف النموذج، وهو كالآتي:

¹ _ Yash challa, **Report on green technology and green six sigma**, version 1.0, kinduz, 23 june 2009, pp. 9-10, establishing sustained excellence, on website: <http://www.kinduz.com/>, Consulté le: 12/1/2013.

² _ Tom Mc carty, **Six sixma for sustainabilty**, article on website:

www.joneslarglasalleblog.com/corenet/sustainability/six-sigma-for-sustainability, consulté le: 23/1/2013.

* _ نموذج DMAIC: يعتبر هذا النموذج من أهم نماذج تحسين الأداء، وهو إختصار لحمسة عناصر، بإتباعها هذه الخطوات الخمس في هذه العملية القوية في نفس الوقت سنتحصل على تحسينات ممتازة، ويتحول الفريق من المشكلة إلى العمل على حلها بمتابعة العمل في DMAIC. للإطلاع أكثر على هذا النموذج راجع كلا من:

- محمد عبد العال النعيمي، **Six sigma منهج حديث في مواجهة العيوب**، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، إدارة المخاطر وإقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 18/16 نيسان 2007، ص 14-15 .

- Peter Plenkiewicz ph.d, **the executeve guide to business process management**, Iuniverse published, United States of America, 2010, p. 146.

الجدول رقم (05): "نموذج DMAIC"

Define: تحديد أهداف النشاط وتشخيص العملية التي يجب أن يتم عليها، مثال: على مستوى العمليات قد يكون تحديد الهدف هو زيادة الإنتاجية من قسم الإنتاج.	D
Measure: (القياس) تحديد العمليات ذات التأثير الأقوى، ووضع مقاييس صحيحة وموثوقة للمساعدة في رصد التقدم المحرز نحو تحقيق هدف محدد في الخطوة السابقة.	M
Analyze (التحليل): تحديد المتغيرات التي من الممكن أن تكون سببا في الإخفاق في العملية. وينبغي استخدام الأدوات الإحصائية للتحليل.	A
Improve (التحسين): يجب أن تغطي صفة الابتكار على النظام وإيجاد طرق جديدة للقيام بأشياء أفضل وبأسعار أرخص، واستخدام مختلف الأساليب الإحصائية للتأكد من صحة التحسن.	I
Control: التحكم لضمان أي إخفاق عند الهدر ويتم تصحيحه قبل أن يؤدي إلى عيوب، القيام بتجارب مبدئية للنظام والتحقق من قدرات العملية، والانتقال إلى الإنتاج، ثم إنشاء آليات للمراقبة ورصد مستمر للعملية.	C

Source: Pj smit & Gj Gonje, **Management principle 4^e op**, fourth edition, juta & co edition, Cape Town, South Africa, 2007, p. 45.

من خلال ما سبق فإن المؤسسة تحقق جملة من الفوائد نتيجة تطبيقها للسته سيغما الأخضر، حيث تعمل على إزالة التباين من عمليات الإنتاج، وتقليل العيوب، ويكون ذلك من خلال ثلاث طرق أساسية¹:

- تقليل العيوب الناتجة عن تفكيك المنتجات المعيبة؛
- التقليل من استخدام الطاقة والنفايات الناجمة عن العملية الإنتاجية؛
- تقليل من كمية المواد الخام والعمل على إصلاح العيوب وإعادة التصنيع والتدوير.

الفرع الثاني: دالة تاكوتشي

تستند الطريقة التي إعتدها تاكوتشي، على مبدأ بسيط وهو أن يتم ضبط العملية لغرض التأكد من أنها تحقق الجودة، ويكون من الأفضل تصميم المنتج أو الخدمة لتحقيق المستويات المطلوبة في مطابقة الجودة على الرغم من وجود الإخفاقات التي قد تحدث أثناء عملية الإنتاج أو خلال نظام تسليم الخدمة. أي أن طريقة تاكوتشي هي عبارة عن نظام جودة هندسي مرتبط بالتكلفة ويركز على التطبيق الفعال لإستراتيجيات هندسية، فضلا عن استعمال أساليب إحصائية متقدمة².

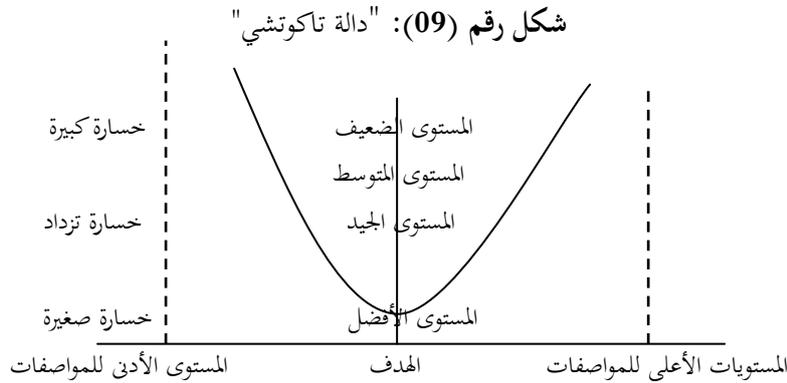
¹ _ Iwan Budhiarta, **Green 6-sigma**, article on website: fr.scribd.com/doc/46346849/green-six-sigma, Wednesday 5 january 2011, consulté le: 28/1/2013.

² _ العساوي خالد عبد الله إبراهيم، تحسين جودة المنتج باستخدام دالة تاكوتشي - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بمعمل الرواح -، رسالة ماجستير غير منشورة علوم في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص 69.

إشتهر تاكوتشي* بمفهومين مهمين للجودة هما: دالة الخسارة وخصائص التصميم، بحيث يلعب هذان المفهومان دوراً مهماً من خلال تحسين وتحقيق أداء مستدام وتقليل التكاليف. وهي كالتالي:¹

1- دالة الخسارة loss function: تعتمد دالة الخسارة على حساب التكاليف، فهي عملية منظمة وذات حسابات دقيقة لحساب التباين والانحراف عن القيم المستهدفة والتكلفة المراد قياسها هنا هي التكلفة الإجتماعية، وبموجب هذا المعيار، فإن كان المنتج الذي تم تصنيعه ينسجم مع القيمة المستهدفة (تحقق تصميم المنتج) تماماً، فهذا يعني أن تكلفة الخسارة منخفضة جداً. يفسر تاكوتشي ذلك بأن الأفراد الذين يشترون هذا المنتج، سوف يكونون سعداء لكون الإنتاج مطابق تماماً لرغباتهم. وقد أطلق تاكوتشي على مفهوم التكلفة الإجتماعية بتكلفة فقدان (خسارة الجودة)، وتأخذ الدالة شكل: $L=D^2-C$

L: خسارة المجتمع، C: كلفة تجنب الانحراف (تكاليف الجودة الجيدة)، D^2 : مربع الانحراف عن القيمة. فهذه الدالة تعمل على تلبية رغبات الزبائن وإرضائهم، والشكل الموالي يوضح فكرة دالة الخسارة:



المصدر: 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 والإقتصادية، العدد الأول، جامعة عدن، اليمن، يونيو، 2008، ص 27.

2- خصائص التصميم: يهتم خصائص التصميم بضبط الجودة الشاملة بخرائط الضبط وضبط العمليات، وهذا ما يطلق عليه اسم ضبط الجودة الخطية، حيث قام تاكوتشي بإضافة تصميم العملية والمنتج كمنشآت لضبط وتحسين الجودة. وتساعد هذه الطريقة على إستحداث نظام يطور المواصفات الخاصة بالعمليات وتصاميمها والمنتج، كما تشمل طريقة تاكوتشي على النقاط التالية:

أ- يساهم التصميم الجيد للعملية والمنتج بشكل فاعل في جودة الإنتاج وتقليل التكاليف.

* يعد الدكتور تاكوتشي taguchi، مدير تنفيذي لشركة أمريكية متخصصة في التجهيز علاوة على أنه مدير مؤسسة تكنولوجية صناعية يابانية. ولد عام 1924 وحصل على الدكتوراه في العلوم من جامعة kushu عام 1962، حاز على جائزة deming في مجال الجودة في اليابان عام 1960.

¹ راجع كلا من:

- التميمي حسين عبد الله حسن، إدارة الإنتاج والعمليات -مدخل كمي-، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص591.

- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص531.

-Heizer joy ET Render Barry, **Operations management**, 6th edition, prentice hall, 2001, p.178.

ب- تتطلب عملية تحسين الجودة تخفيضاً مستمراً في الإنحرافات الخاصة بأداء العملية أو المنتج.

ج- يمكن تحديد مقاييس العملية والمنتج باستخدام التجارب الإحصائية.

د- يمكن تخفيض إنحراف الأداء باستخدام التأثيرات غير الخطية بين مقاييس العملية أو المنتج وخصائص أداء المنتج.

من خلال ما سبق، فإنَّ هدف المؤسسة من تطبيق مختلف الأساليب هو تلبية رغبات ومتطلبات الزبائن التي أصبحت أكثر تعقيداً خصوصاً مع زيادة الوعي البيئي وثقافة الإستدامة حيث أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات خضراء غير مضرّة للبيئة وذات جودة عالية، مما دفع المؤسسة بتبني مركز تنافسي. كما تلعب مواصفات الإيزو 9000 لإدارة الجودة دوراً هاماً في تحقيق التنمية المستدامة من الناحية الاقتصادية، وهذا ما سيتم تسليط الضوء عليه في المطلب الموالي.

المطلب الرابع: مواصفات iso 9000 كأداة لتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة من الناحية الاقتصادية

يمكن إجمال أهم الفوائد التي تقدمها مواصفات الإيزو 9000 للمؤسسة في العناصر التالية¹:

- 1- إمكانية الحصول على حصة سوقية معتبرة على الصعيد المحلي والعالمي، حيث أنَّ شهادة المطابقة للإيزو 9000 من شأنها أنَّ تحقق للمؤسسة آفاق سوقية جديدة تجني من خلالها زيادة في حجم المبيعات، مما يعود ذلك على الربحية.
- 2- المساهمة في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، مما يساعدها على تصدير منتجاتها إلى الأسواق العالمية وخاصة أن هذه الأخيرة تعتبر حصول المؤسسة على شهادة المطابقة كشرط أساسي لدخول منتجاتها إليها.
- 3- التحسين المستمر لجودة المنتجات أو الخدمات.
- 4- المساهمة في ترشيد استغلال الموارد والطاقة.
- 5- تحقيق ميزة تنافسية من الممكن أن تؤثر على الربحية وقيمة السهم
- 6- تخفيض التكاليف بتقليل نسبة المعيب والهدر وتقليل تكاليف الصيانة والتكاليف الناتجة عن التوقعات وغيرها.
- 7- أداء أفضل في عملية صنع القرار، حيث يعد نظام الجودة نظاماً للمعلومات فالمرجعيات الداخلية، ومراجعات الأداء الإداري، والتوثيق السليم للبيانات ومراقبتها، تعد مقومات أساسية للإيزو 9000 تمد إدارة المؤسسة بما تحتاجه من معلومات لصنع القرارات الصحيحة.
- 8- تحسين الأداء الإنتاجي من خلال رفع الكفاءة وزيادة الأنشطة التشغيلية، وتحسين العمليات وزيادة إنتاجية العاملين، وتحسين جودة المواد الأولية المشتراة الداخلة في العملية الإنتاجية، من خلال التركيز على عملية تقييم الموردن وإختيارهم على أساس مقدرتهم على تلبية المتطلبات المحددة.
- 9- تحقيق ثقة ورضا العملاء؛ أو الزبائن بالمؤسسة، والمحافظة عليهم من خلال التركيز على متطلباتهم وتلبية حاجاتهم بشكل مستمر وتقديم منتجات خضراء ذات جودة عالية.

¹ _ راشي طارق، الإستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة -دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتسبة SOMIPHOS-، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص182.

10- المساهمة في تحسين أداء العاملين والرفع من معونياتهم من خلال رفع كفاءتهم بالتوجيه والتدريب وتطوير القدرات الشخصية وتوضيح مسؤوليتهم، ويساهم في تكوين سياسات عمل واضحة ومحددة تساعد في خلق وعي وإدراك أكبر للجودة.

11- تحقيق زيادة في الأرباح نتيجة زيادة المبيعات وتحسين العمليات الإنتاجية وتقليل التكاليف، وبالتالي ترشيد إستغلال الموارد والطاقات.

من خلال ما سبق، من الضروري ربط الجودة الشاملة بالمضمون الإقتصادي بصنع المنتج أو السلعة بشكل مريح بالنسبة للمصنع من جهة، وبحيث يكون السعر بمثابة القدرة الشرائية من جهة أخرى. من الضروري أيضا ربط الجودة الشاملة بحاجات المجتمع ذات الصلة بالصحة والسلامة والأمان التي تمس الإنسان والبيئة، حيث يتم توفير كافة الجهود لتحقيق التنمية المستدامة من الناحية الإجتماعية، وهذا ما سيتم التطرق إليه في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق الرعد الإجتماعي للتنمية المستدامة

بناءً على أن المورد البشري، في الوقت الراهن، أصبح الرأسمال لمؤسسات الأعمال، فإن إدارة شؤونه التي تمثل الجوانب الإجتماعية في المؤسسة، بالإضافة إلى المساهمة في تحقيق رفاهية المجتمع. فالمورد البشري دور مهم في تحقيق الجودة الشاملة، سواء على مستوى الخدمة أو السلعة المقدمة. سيتم التطرق في هذا المبحث إلى معرفة الدور الذي يلعبه كلاً من الزبائن الداخليين والزبائن الخارجيين وإبراز العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية بالجودة الشاملة مع التطرق إلى آلية تحقيق الإستدامة من خلال مواصفات الإيزو 26000.

المطلب الأول: تأهيل الزبائن الداخليين في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الإستدامة الإجتماعية

في إطار الجودة الشاملة، فإنّ الزبائن يتواجدون داخل المنظمة وخارجها وكل موظف يسبق عمله الآخر يعتبر مورداً لذلك الموظف، يتبع عمله عمل موظف آخر أو يعتمد عليه بشكل ما يعتبر زبوناً له. فالجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل الأداء، وتشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والأقسام وفرق العمل سعياً إلى إشباع رغبات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل. إنّ فلسفة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة، ليس فقط كنظام فني، وإنما كنظام إجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإنّ الجوانب المرتبطة بإتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضاً موضع إهتمام. كما تؤمن بأنّ العنصر البشري هو الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، وجودة العمل هي جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة.

الفرع الأول: التعرف على حاجات الزبائن الداخليين

في إطار الجودة التقليدية، فإنَّ المنظمات ترى الزبائن الداخليين في المنظمة هم طاقم الموظفين أو العاملين في المنظمة ذاتها. أي نستطيع صياغة الجملة الإستهلاكية في التعامل مع المستهلكين كما يلي: "في إطار الجودة الشاملة، يعمل الزبائن الداخليين على إنتاجها"¹.

إنَّ تعريف الزبائن من وجهة النظر التقليدية بأنَّ المنظمات تُستخدم لإنتاج بضائعها عمليات محددة بحيث يكون الأشخاص الذين تتعامل معهم المنظمة قبل إتمام هذه العملية هم الموردون، أمَّا الأشخاص الذين تتعامل معهم المنظمة بعد إتمام هذه العملية هم المستهلكون. أي من وجهة النظر التقليدية هذه، فإنَّ الزبائن والموردون هم عبارة عن مجموعات تقع خارج نطاق المنظمة.

أمَّا في إطار الجودة الشاملة، فإنَّ الزبون والمورد يمكن أن يتواجدوا داخل المنظمة أي كل موظف يسبق عمله الآخر يعتبر مورد لذلك الموظف، فمثلاً: لو قلنا الموظف (أ) يضيف بعض القطع للوح الإلكتروني معين ثمَّ يسلمها إلى الموظف (ب) ليصل هذه القطع فيما بينها. من خلال هذه العلاقة نلاحظ أنَّ الموظف (أ) عبارة عن مورد للموظف (ب)، وأنَّ الموظف (ب) عبارة عن زبون لدى الموظف (أ). ومن خلال هذه العلاقة كذلك نستنتج أنَّ العامل في المنظمة تارة يعامل كزبون وأخرى كمورد، والملحق رقم (04) يبين لنا النظرة التقليدية للزبائن سواء داخل المنظمة أو خارجها.

إنَّ التعرف على حاجات الزبائن الداخليين عبارة عن التأكد من أنَّ الموظفين يعتمدون على بعضهم كأفراد كما تعتمد الدوائر والوحدات على بعضها البعض وأنهم يفتضون بحاجاتهم بشكل دائم ومستمر. قد يفترض البعض أنَّ عملية الإتصال تحدث بشكل طبيعي، ولكن ما يجب الإشارة إليه، هو أن عملية التغيير لا تحدث من ذاتها، وأنَّه يجب تسهيلها وتشجيعها. وهناك العديد من الوسائل التي من الممكن استخدامها لتحسين الإتصال داخل المنظمة مثل حلقات الجودة quality circles والفرق الذاتية للإدارة وفرق التحسين والتي تم مناقشتها في الفصل الأول².

الفرع الثاني: إستراتيجية تأهيل الزبائن الداخليين في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الإستدامة

يمكن تحقيق التنمية الإجتماعية المستدامة داخل المؤسسة بإتباع عدة إستراتيجيات التي تغطي المجالات الآتية: التدريب، التحفيز، والإتصال والتي تندرج ضمن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وهي كالتالي:

1- إستراتيجية التحفيز: يُعتبر التحفيز إحدى الأركان الأساسية للتوجيه والقيادة، وهو يتخذ عدة أشكال، حيث يُمكن إعتبار التحفيز: " كعملية البحث عن العوامل الخارجية المحركة للفرد والدافعة له لإتخاذ سلوك معين أو تغيير مساره"³. إنَّ التحفيز يعمل على التركيز على مشاركة العامل في إدارة المؤسسة وتحقيق أهدافها من خلال مساهمته في

¹ - حضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، مرجع سابق، ص95.

² - المرجع نفسه، ص100.

³ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص120.

إتخاذ القرارات وبث روح التعاون والعمل كفريق واحد، ويدخل ضمن أهداف وعناصر الجودة الشاملة، كما أن أغلب رواد الجودة الشاملة أشاروا في المبادئ التي وضعوها إلى أهمية التحفيز في المشاركة الفعالة في إنجاح الجودة الشاملة. والجودة الشاملة كنظام، تتطلب المشاركة ذات المستوى العالي من جميع الأفراد داخل المؤسسة، والتي تعتبر من الحوافز المفضلة لحث الأفراد على زيادة العطاء وتحقيق الرضا الوظيفي. إن إتباع إستراتيجية التحفيز يتطلب دراسة محيط المؤسسة وتشخيص وضعيتها لتحديد الحوافز الملائمة لها والتي تسمح بتحقيق الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة من خلال:

- إشباع حاجيات عمالها خاصة من حيث التقدير والإحترام؛
- شعور العمال بروح العدالة داخل المؤسسة؛
- جذب العمال إلى المؤسسة وزيادة روح الولاء والانتماء؛
- تنمية روح الفريق والتعاون والتضامن بين العمال؛
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع؛
- تطوير أداء المؤسسة.

وما سبق، يتضح أن تطبيق إستراتيجية التحفيز ضرورة حتمية من أجل تطوير أداء الموارد البشرية لتحقيق البعد الإجتماعي للتنمية المستدامة داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق الكفاءة وتحسين الأداء المستدام لها.

2- إستراتيجية الإتصال: يمثل الإتصال "تدفق المعلومات والتعليمات والتوجهات والأوامر والقرارات من الإدارة إلى المؤسسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وابحاث واقتراحات وشكاوى وغيرها لغرض إتخاذ قرار معين أو تنفيذه"¹. يُعتبر الإتصال أهم محرك أو معطل لتفاعلات الجماعة، وبرنامج حلقات الجودة نموذج من نماذج الإتصال الذي يسمح بتوفير المعلومات الضرورية ويُقلل من مقاومة التغيير من خلال تدفق المعلومات في كلا الإتجاهين العمودي والأفقي وبين مختلف المستويات الإدارية، كما يسمح تدفق المعلومات من أجل التحسين المستمر لنظام الجودة. كما يسمح تطبيق إستراتيجية الإتصال بالمؤسسة تحقيق الجودة الشاملة وتحقيق البعد الإجتماعي للتنمية المستدامة من خلال:

- تحقيق التعاون بين الأفراد من خلال نقل وتبادل المعلومات؛
- التنسيق بين جهود الأفراد لتحقيق هدف المؤسسة؛
- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعمال؛
- تحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية؛
- نقل إقتراحات وشكاوى العمال إلى الإدارة العليا.

3- إستراتيجية التدريب: يُعد التدريب العنصر الرئيسي لنجاح تطبيق مدخل الجودة الشاملة، فتطبيق هذا المدخل يعتمد على تطوير مهارات جديدة لم تكن تعطى الإهتمام من قبل. فالتدريب يُعد من الوسائل الكفيلة بتغيير الأنماط

¹ - بشير العلق، أسس الإدارة الحديثة، دار البازوردي، الأردن، 1998، ص294.

السلوكية للأفراد داخل المنظمات، إذا أن تزويد المتدربين بالمهارات والقدرات من شأنه أن يمكن السلوك الإنساني من الإنسجام مع مجمل التغييرات التي يمارسها التدريب في إطار العمليات التجارية في تحسين كفاءة وفاعلية المنظمات¹. توجد عدة وجهات نظر لإستراتيجية التدريب، فهناك من يعتبرها بأنها إحدى إستراتيجيات الجودة الشاملة لأنها تسمح بفهم كل فرد بالمؤسسة لأنشطة الجودة وأهميتها، وبالتالي إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة. كما يُنظر إليها بأنها إحدى الإستراتيجيات الدفاعية تستهدف الإهتمام بالظروف الداخلية للمؤسسة². تغطي إستراتيجية التدريب الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة المجالات الآتية³:

- التدريب المفاهيمي على الجودة، ويتناول مفهوم الجودة وأبعادها ومبادئها ومتطلبات تطبيقها وغيرها؛
- التدريب على أدوات الجودة، والذي يتضمن التدريب على المشاركة في فرق العمل وعلى التسلسل المنهجي للجودة ومهارات التقييم والتحسين المستمر؛
- التدريب على إدارة الوقت، أي إنجاز المهام بفعالية؛
- التدريب على القيادة، والذي يركز على المديرين لاكسابهم المهارات في إتخاذ القرار والتعامل مع الأفراد والمعارف التنظيمية.

تقوم إستراتيجية التدريب، في ظل الجودة الشاملة، على إلتزام إدارة المؤسسة بتدريب أفرادها على كافة الأساليب والطرق للمحافظة على البيئة وتحقيق التنمية المستدامة، والعمل على وضع برنامج يواكب كافة التغييرات في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، وتقوم على الشفافية ومواكبة التقنيات الحديثة ومبادئ الحوكمة.

من خلال ما سبق ذكره، نستنتج أن الموارد البشرية تعتبر العمود الفقري لإحداث التغيير نحو التنمية وهو أهم عامل للتنمية، كما يُعتبر الإستثمار في الموارد البشرية من أهم الإستثمارات لمقابلة التحديات، لأن العملية التنموية تركز على الموارد البشرية. فلا بد من التعرف على مفاهيم دور الموارد البشرية في إدارة التغيير، ومعرفة أهم التحديات التي تواجه التغيير، وآليات وأدوات ومعايير التغيير، وأن برامج الجودة الشاملة تركز على ترقية الأداء وتحسين بيئته والإهتمام بالموارد البشرية. فحتى تكتمل حلقات التنمية البشرية، فلا بد من الإهتمام بترقية الأداء في المؤسسات وإدخال المفاهيم الحديثة مثل مفهوم الحوكمة كأسلوب لترقية الأداء، وإدخال نماذج لذلك، وتبني أساليب الأداء المؤسسي. كذلك من الحلقات المهمة البيئية والتنمية الإجتماعية، وهي مجموعة العوامل الداخلية والخارجية المحيطة، والتي تؤثر إيجابياً أو سلباً على الأداء، كما أن العوامل البيئية لها تأثيرات على الموارد البشرية.

وخلاصة القول أن الإهتمام بالموارد البشرية يعتبر الأساس للتنمية المستدامة، فلا بد من توفير أساليب لتطوير الموارد، وتوفير التحويل والخبراء والمتابعة للتطبيق على أرض الواقع والإهتمام بالقطاعات وبث ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة.

¹ - حضير كاظم وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 126.

² - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 123-117.

³ - زين الدين يزيد عبد الفتاح، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين النجاح ومخاطر الفشل، جامعة الزقازيق، الإسكندرية، 2000، ص 100.

المطلب الثاني: دور الزبائن الخارجيين في تحقيق الإستدامة الإجتماعية ضمن المؤسسة الاقتصادية

لقد أصبحت النظم الاقتصادية في العالم تتميز جميعها بنسق مشترك قائم على أساس إحترام المستهلك والعمل على إرضائه، وذلك إنطلاقاً من أهمية المنافسة كمحدد أساسي لمركز أي مشروع في السوق وبالتالي تجعله أكثر قدرة من المنافسين على إرضاء المستهلك، من خلال قيامه بتقديم السلع والخدمات التي تحقق رغبات العميل، إذ أصبحت فكرة إشباع رغبات العميل هي سر التميز والتفوق لمعظم الشركات في الوقت الحالي.

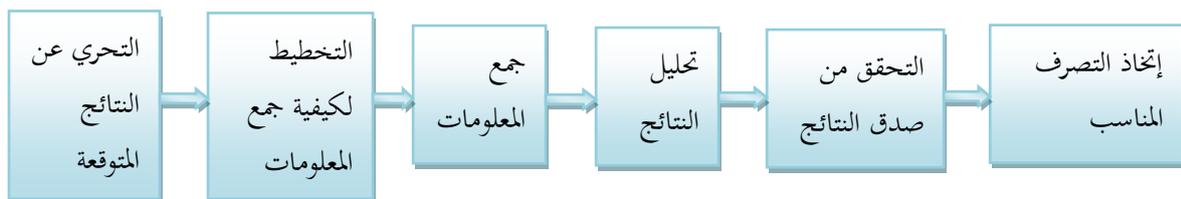
كما أصبحت كل مراحل الجودة الشاملة مرتبطة بمراعاة مطالب العملاء مثل: تحديد رغباتهم وتحديد المنتجات والخدمات اللازمة لإشباع هذه الرغبات، وأصبحت الجودة الشاملة تعني إرضاء المستهلك بالدرجة الأولى، سواء كان هذا المستهلك هو المستهلك الخارجي الذي يتعامل في السلعة أو الخدمة.

من الناحية التقليدية، كان الزبائن يستثنون من عمليات تطوير المنتجات، أي أنّ عملية الإنتاج وحدها يمكن لها أن ترضي المستهلك، ولكن في بيئة عمل تنافسية، فإنّ مثل هذا التصرف من شأنه أن يعتبر مدمراً وغير قادراً على تحقيق أهداف المنظمات في ظل التنافسية المشتدة في الأسواق. ويعتبر الرضا لدى العملاء من أهم المعايير التي تُمكن المؤسسة من التأكد من جودة سلعها وخدماتها، ولقد تعددت الكثير من التعاريف لرضا العملاء والذي يمثل الإنطباع أو شعور العميل الناتج عن المقارنة بين خصائص المنتج وتوقعاته، فهو حالة نفسية لما بعد شراء إستهلاك خدمة معينة أو منتج معين¹. لذلك تسعى المؤسسة إلى العمل على زيادة درجة الرضا لدى عملائها للمحافظة على بقاءها في السوق، وقبل أن ترضى المؤسسة زبائنها الخارجيين وعمالئها، لا بد لها من وضع إستراتيجيات ونماذج لتحديد ومعرفة كافة حاجات المستهلكين الخارجيين، سواء كانت تقدم منتجات، وهتة الإستراتيجيات هي كالاتي:

الفرع الأول: إستراتيجية Schulte's

يوصي Scholtes بإستخدام إستراتيجية من ست خطوات من أجل التعرف على حاجات المستهلكين، والشكل الموالي يبرز لنا هتة الإستراتيجية:

الشكل رقم (10): " إستراتيجية Schultes للتعرف على حاجات المستهلكين "



المصدر: خضير حمود وروان الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص99.

¹ - راجع كلا من:

- Daniel Ray, **Mesurer et developper la satisfaction des clients**, 2^{ème} tirage édition d'organisation, Paris, 2001, p.22.

- Christian Derbaix et Joel Breé, **Comportement du consommateur**, édition economica, Paris, 2000, p.505.

- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص71.

يتم تحليل كل عنصر من عناصر هتة الإستراتيجية كآآتي¹:

- 1- **التحري عن النتائج المتوقعة:** قبل البدء بجمع المعلومات عن حاجات الزبائن، لابد من التحري عن بعض النتائج المتوقعة، حيث تعمل المؤسسة على كتابة ما تظن أنه حاجات الزبائن المتوقعة، ومن ثم مقارنتها بالنتائج الحقيقية فالهدف من هذه الخطوة هو تحديد ما إذا كان ممثلوا المنظمة على إتصال بحاجات الزبائن.
- 2- **تطوير خطة لعملية جمع المعلومات:** يجب أن تكون عملية جمع المعلومات منظمة ومرتبطة، ولا يتم ذلك إلا من خلال ووضع خطة تشمل على معلومات مثل: ماهو نوع المعلومات المطلوبة، وماهي الفئة التي سوف توجه لها الأسئلة مع تحديد الإطار الزمني والوسيلة التي سوف يتم إستخدامها، سواء كانت من خلال الهاتف أو المقابلات الشخصية أو الإستبيانات.
- 3- **جمع المعلومات:** قبل البدء بعملية جمع المعلومات، فإنه قد يكون من الأفضل إجراء إختبار بسيط يشمل عدداً قليل من الزبائن. ويساعد هذا بالتعرف على المشاكل المحتملة الحدوث في منهجية جمع المعلومات التي وضعت من خلال الخطة في الخطوة السابقة، بعد الإنتهاء من التجربة يجب البدء فعلياً بعملية جمع المعلومات مع التركيز على الإطار الزمني.
- 4- **تحليل النتائج:** يجب تحليل النتائج بشكل دقيق وموضوعي من خلال طرح بعض الأسئلة مثل: هل تتطابق هذه النتائج مع النتائج المتوقعة الأولى؟ كيف تختلف أو تتفق هذه النتائج مع بعضها البعض؟ وماهي المشاكل التي حددها الزبائن؟ إلى غير ذلك.
- 5- **التأكد من صدق النتائج وثباتها:** من خلال اختيار عدد من الزبائن، ومن ثم مشاركتهم بهذه النتائج وسؤالهم فيما إذا كانوا يتفقون معها أم لا.
- 6- **إتخاذ النصرف المناسب:** بناءً على النتائج النهائية، يجب تطوير فكرة التغييرات التي يجب إحداثها وكيفية إحداثها وأولوياتها حسب الحاجة ويفضل أخذ إجراءات تصحيحية طويلة الأمد، وأن تتماشى هتة التغييرات مع الأولويات المحددة من طرف الزبائن.

الفرع الثاني: نموذج الفجوة servqual

يسمى نموذج الفجوة ب servqual ظهر خلال الثمانينات من خلال الدراسات التي قام بها كلاً من parasuranan end zeri hmal berry وذلك بغية لستخدامه في تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها. إن تقييم الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي.

أي معرفة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية²:

¹ _ حضير كاظم حمود وروان الشيخ، مرجع سابق، ص99-100.

² _ رعد حسن الضرن، تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية إلى المستوى العالمي -دراسة نظرية-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد: 06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004، ص 12.

جودة الخدمة = الإدراك - التوقع

إنَّ المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة وفق هذا النموذج يمثل في الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته بشأنها وأنَّ هذه الفجوة تعتمد على طبيعة الفجوات المرتبطة بتصميم الخدمة وتسويقها وتقديمها.

الفرع الثالث: نموذج الإتجاه

ويعرف هذا النموذج باسم (Servperf) ظهر عام 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من Taylor et Cronin، ونعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوماً يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويعرف الإتجاه على أنه: "تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة"¹. يقوم نموذج الإتجاه على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالعميل فقط، ذلك أنَّ جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الإتجاهات وهي دالة لإدراكات العملاء السابقة وخبرات وتجارب التعامل المؤسَّسة، ومستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة. فالرضا حسب هذا النموذج، يعتبر عاملاً وسيطاً بين الإدراكات السابقة للخدمة والأداء الحالي لها، وضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف العميل. تُعتبر المؤشرات المحددة لمستوى الجودة، والتي سيتم ذكرها لاحقاً (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان، الملموسية)، ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة وفق نموذج Servperf²:

- 1- **الإعتمادية:** وهي القدرة على تقديم خدمة تكون حسب ما وعدت به المؤسسة، أي تكون بشكل يمكن الإعتماد عليها، ويكون بدرجة عالية من الصحة والدقة.
- 2- **الإستجابة:** تتعلق بقدرة مقدم الخدمة على الإستعداد لتقديم الخدمة للعميل بشكل دائم وقدرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها هذا الأخير، إلى جانب شعور مقدم الخدمة بالحماس والسعادة عند تقديم الخدمة للعميل ومدى جاهزيتها.
- 3- **درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل (العاطفة):** يعمل هذا المؤشر على فهم حاجات العميل وتحديدتها وتزويده بالرعاية والعناية.
- 4- **الأمان:** وهي تعبر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها.
- 5- **الملموسية:** ويشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية مثل: المعدات ومظهر مقدمي الخدمة وأدوات ووسائل الإتصال معهم.

¹ - ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد: 02، الجامعة الأردنية، الأردن، جوان 1998، ص 362.

² - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 443-446.

من خلال ما سبق، نستنتج أن تحقيق مستويات الجودة المطلوبة وضمان استمراريته يتوقف على عمليات التحسين والتطوير المستدام التي تقوم بها المؤسسة على المستوى الداخلي بتكليف الأنظمة الإدارية وتطوير إجراءات العمل وتدريب وزرع ثقافة التنمية المستدامة في الموارد البشرية، وعلى المستوى الخارجي عن طريق البحث عن التميز في العلاقات مع العملاء وتحقيق رضا الزبائن وتلبية الحاجات الحالية مع مراعاة لحاجات الأجيال اللاحقة.

المطلب الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بإستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

شهد الفكر الاقتصادي مع تسعينيات القرن السابق 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 والإرتقاء بالرفاهية الإنسانية فضلاً عن المحافظة على حقوق الإنسان، فإن مواجهة هذه الإلتزامات وغيرها دفع إلى تنامي المسؤولية الاجتماعية¹* للمؤسسة الاقتصادية، ليس أملاً في تحقيق التنمية المستدامة، ولكن للإستجابة لها بصورة أخلاقية وطوعية كشرط لإستدامة وتطور المؤسسة من خلال هذا التوجه العالمي نحو التنمية المستدامة. تشترك الجودة الشاملة مع أبعاد المسؤولية في بعض النقاط سواء كانت المسؤولية الاجتماعية على المستوى الداخلي للمؤسسة أو على المستوى الخارجي، وتتمثل أهم هذه النقاط فيما يلي:

الفرع الأول: الصحة والسلامة المهنية

إن الحفاظ على الموارد البشرية، وتوفير متطلبات الأمن المهني والصحي لها، يُعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى مؤسسات الأعمال اليوم إلى تحقيقها، وخاصة أن ذلك يؤثر بشكل مباشر على أداء مواردها البشري. فالسلامة المهنية هي:

"حماية جميع عناصر الإنتاج من الضرر الذي تُسببه لهم حوادث العمل وفي مقدمة هذه العناصر العنصر البشري"²، أما الصحة المهنية فهي: "حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل الإصابة بها في مكان العمل"³. وبالتالي ينظر للسلامة والصحة المهنية على أنها: "تحقيق الأداء الآمن في بيئة العمل، والذي يضمن عدم وقوع الحوادث أو الإقلال منها قدر الإمكان وإلى المستوى الأدنى أثناء العمل. كما يجب تأمين بيئة عمل خالية من المؤثرات الضارة بالصحة المهنية للعاملين مثل ملوثات الهواء، الضوضاء، الحرارة والرطوبة... وغيرها"⁴.

* _ المسؤولية الاجتماعية: إن مسألة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قد فرضت نفسها عنوة مؤخراً في محيط العلاقات الاقتصادية. فالمسؤولية الاجتماعية التزام أخلاقي بين 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. للإطلاع أكثر على موضوع المسؤولية الاجتماعية راجع كلا من:

- Astrid Mullenbach , **La responsabilité sociétale des entreprises**, LE FLANCHEC, Sorbonne, Paris 2002, P. 5.
- طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 83.
- طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 52.
² _ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 570.
³ _ محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 185.
⁴ _ زكريا طاحون، السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل، شركة ناس للطباعة، عابدين، 2006، ص 18.

وعليه، فإنَّ مفهوم السلامة بشقيها الصحي والمهني يتطلب من المؤسسة الإلمام وإحتواء المخاطر الصحية على البيئة وعلى الإنسان جِراء المخلفات الصناعية بالإعتماد على المراجعة البيئية وإعداد التقارير الإجتماعية حول الإضرار البيئية، بالإضافة إلى إعداد الدورات التدريبية والتعليمية حول مختلف المواد وإضرارها على البيئة والإنسان ومحاولة خلق مخابر للبحث عن مواد بديلة صديقة للبيئة وتمتلك نفس الفعالية الصناعية، فضلاً عن توفير الألبسة الوقائية الخضراء أي غير المضرة بصحة العمال. لذا قامت العديد من المؤسسات الإقتصادية الرائدة بتبني إدارة تُعنى بهذا الجانب، سُميت بإدارة السلامة والصحة المهنية التي تقع على عاتقها مسؤوليات وواجبات التسيير والتوجيه والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لكل ما يتعلق بالسلامة والصحة المهنية في المؤسسة.

لاشك أن هناك عدة مستلزمات يجب توافرها لتطبيق برامج إدارة السلامة والصحة المهنية بغية حماية العاملين من الحوادث وإصابات العمل، لعل أبرزها ما يلي¹:

- 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 إستعمال الآلات والمعدات المستخدمة؛
 - نشر الوعي والتثقيف في الأمن والسلامة المهنية عن طريق اللوائح الإرشادية والمنشورات والملصقات؛
 - الإشراف والمتابعة للتحقق من تطبيق التعليمات، والتأكد من إتزام العاملين بإرتداء تجهيزات الوقاية أثناء العمل؛
 - إجراء الصيانة الدورية للآلات والمعدات في المؤسسة لتفادي وقوع الحوادث؛
 - توفير ظروف العمل الملائمة وخلق جو عمل مناسب يساعد العاملين على القيام بأعمالهم؛
 - متابعة التقارير والأبحاث المختصة في السلامة والصحة المهنية لمواكبة التطورات الحاصلة في هذا المجال.
- كما يوجد لدى الشركات أنظمة معايير للسلامة في ضوء المعايير العالمية مثل إدارة سلامة العمليات PSM و معايير OSHA وغيرها من الأنظمة والمعايير التي تطورها الشركات أو تتبناها بإلزام القانون. وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الموالي.

الفرع الثاني: حقوق المستهلكين

يمكن اعتبار إعلان حقوق المستهلك الذي قدمه الرئيس الأمريكي جون كندي في 15 مارس 1962 إلى الكونجرس 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 هي: حق الأمان، حق الحصول على المعلومات، حق سماع الرأي، وحق الإختيار، وفي التاسع من أبريل/نيسان 1985 أضافت الجمعية العامة للأمم المتحدة أربعة حقوق أخرى تمثلت في: حق التعويض، حق التثقيف، حق إشباع الإحتياجات الأساسية، وحق العيش في بيئة صحية. كما أضاف

¹ - محمد فالج صالح، مرجع سابق، ص 192-193.

مركز البحوث والتدريب لحماية المستهلك في الهند على الموقع (CART) حقاً آخر هو حق المقاطعة. وتمثل هذه الحقوق في¹:

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.

2- 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 إتخاذ القرار الصائب دون التعرض للغش والتدليس والإعلانات المضللة.

3- حق سماع رأيه: أي إعطاء المستهلك الحق في إبداء رأيه حول مدى اشباع 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 وإبتكار المنتجات الحديثة وبما يُلبّي رغباته.

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

5- 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 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.

6- حق التثقيف: وتحت هذا الحق ينبغي للمستهلك، أن يكتسب المهارات والمعارف المطلوبة بما يمكنه من الاختيار بين السلع والخدمات بشكلٍ واعٍ، وبما يجعله مدركاً لحقوقه الأساسية ومسئولته وكيفية إستخدامها.

7- حق إشباع إحتياجاته الأساسية: ويؤكد هذا الحق على ضرورة ضمان حصول المستهلك على حاجاته الأساسية التي تتمثل في: الغذاء، الرداء، 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.

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 لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية-، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تحت إشراف: ظافر عبد محمد بشر، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص 87-92.

8- حق العيش في بيئة صحية: ويكفل هذا الحق للمستهلك العيش والعمل في بيئة خالية من المخاطر ولو على الأجل الطويل.

9- 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 إعتقاد هذا المبدأ بناءً 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.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول أنّ على المنظمات أن تؤمن بتلك الحقوق وأن تتّرجم 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 إحترامها لحقوق الإنسان بشكل عام.

الفرع الثالث: سياسة الحوافز والأجور

إنّ تحقيق العدالة الاجتماعية في أنظمة الحوافز تبعاً للمهارة وأنظمة الترقية تبعاً للخبرة ونظام الأجور تبعاً للجهود المبذولة ضمن مستويات المؤسسة، تُعتبر نظرية العدالة مُتأصلة مع التطور التاريخي للمؤسسات الاقتصادية وهي مُسلمة لصاحبها آدمز والتي تشير إلى ما يطلق عليه بالمقارنات الاجتماعية ورغبة الأفراد في الحصول على معاملة عادلة تراعي إحتياجاتهم النفسية، السلوكية والإقتصادية ضمن طابع أخلاقي، وبالتالي فإنّ العدالة الاجتماعية مبدأ مرسخ لدى المؤسسات، وقد أكدت عليه التنمية المستدامة لتحقيق الرفاهية الإنسانية ومحاربة الفقر وهذه أحد نقاط إلتقاء الأهداف.

تشكل الرواتب والأجور جوهر التعويضات المالية التي يحصل عليها العاملون في المنشأة، وعادة ما يكون الراتب شهرياً والأجر يكون تبعاً للساعة الواحدة، اليوم أو الأسبوع، وبالنسبة للحوافز فهي كل ماتدفعه المنشأة للعاملين تبعاً للأداء والإنتاجية¹.

يهدف نظام الأجور إلى تلبية متطلبات العاملين وإحتياجاتهم والأمان الوظيفي والمكانة، كما يقوم بتحفيز العاملين لرفع مستويات الأداء الإنتاجية وتحقيق التوازن في قدرات المنشأة المالية والرشد في تحمل التكاليف وبلوغ مستوى المنافسة في استقطاب وتعيين أصحاب الكفاءات، بالإضافة إلى الإلتزام بالضوابط الحكومية والتشريعات الضريبية وتحقيق المستوى المطلوب من العدالة بين العاملين.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره من السياسات، تبنت معظم المؤسسات الرائدة مواصفات لإدارة الجانب الاجتماعي الصادرة عن المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الإيزو، للمحافظة على مواردها البشرية. ومن بين هذه المواصفات

¹ - فريد فهمي زيادة، وظائف منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 230.

ISO 18000 لإدارة السلامة والصحة المهنية، والمواصفة الجديدة للمسؤولية الاجتماعية ISO 26000. سيتم التطرق إليها في المطلب الموالي.

المطلب الرابع: مواصفات ISO 26000 و OHSAS 18000 كأداة لتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة من الناحية الاجتماعية

مواكبة لكافة التطورات الحاصلة في العالم، لم تبقى منظمة التقييس العالمية في منأى عن التطورات فيما يخص المسؤولية الاجتماعية والصحة والسلامة المهنية، فقد بادرت بإعداد مواصفات عالمية وهي المواصفة العالمية للمسؤولية الاجتماعية الإيزو 26000 ومعيار الصحة والسلامة المهنية الإيزو 18000. فالهدف الرئيسي من إعداد هاتان المواصفتان هو المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، وسيتم التطرق لكل مواصفة على حِدا.

الفرع الأول: مواصفة الإيزو 26000

توفر منظمة الإيزو قيمة مضافة لكل المبادرات الحالية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، من خلال عرض مجموعة من الإرشادات والتوجيهات المتكاملة، والتي تركز على إتفاق عالمي بين الخبراء الذين يمثلون أطراف مختلفة من أصحاب المصالح، وتشجع هذه المواصفة أيضاً على الممارسات الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعي في العالم ككل¹. كما شهدت هذه المواصفة مرحلة إعداد طويلة قبل أن ترى النور، حيث بدأت فكرة مشروع الإيزو 26000 إبتداءً من سنة 2001 من قبل منظمات حماية حقوق المستهلك، حيث كانت هذه المنظمات قلقة حيال توجهات بعض الشركات متعددة الجنسيات ومتخوفة من امكانية تأثير نشاطات هذه الشركات على ظروف العمل ومستوى المعيشة، فكانت لجنة (COPOLCO) المسؤولة عن العلاقات مع المستهلكين تم البدء في إجراء دراسة جدوى لوضع مواصفة قياسية للمسؤولية الاجتماعية²، وخلصت هذه اللجنة إلى القدرة على إعداد المواصفات القياسية الدولية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، لذا تم البدء في تفعيل هذا المشروع، ففي بداية عام 2003 قامت منظمة الإيزو بتكوين مجموعة استشارية إستراتيجية (SAG) لتختص بالمسؤولية الاجتماعية بهدف المساعدة في تقرير ما إذا كان هذا المشروع المعد من الإيزو قد يضيف أية قيمة للمبادرات والبرامج المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والقائمة بالفعل. وقد خلصت المجموعة الاستشارية الإستراتيجية إلى ضرورة المضي قدماً نحو إعداد المواصفة، وتم إنشاء مجموعة عمل جديدة تقوم بإعداد مواصفة قياسية دولية تقدم التوجيه فيما يختص بالمسؤولية الاجتماعية. ففي يناير 2005، صوت 37 عضواً في الإيزو على إقتراح بند عمل جديد (هو إقتراح لإعداد مواصفة قياسية جديدة) حول المسؤولية الاجتماعي، تم إعداد وإصدار المسودة النهائية للمواصفة القياسية الدولية في سبتمبر 2008، ليتم نشرها في 01 نوفمبر 2010.

¹ L'ISO et la responsabilité sociétale, www.iso.org, consulté le: 12/01/2013.

² Afnor, ISO26000 Responsabilité sociéle –comprendre, déployer, évaluer-, Afnor éditions, France, 2010, p.05.

- تتكون مسودة المواصفة العالمية ISO 26000 من تمهيد ومقدمة وسبعة بنود وعدة ملاحق، قد كتبت بلغة مبسطة وعدد أوراق النسخة الإنجليزية 109 صفحا، وللإطلاع على هذه البنود راجع الملحق رقم (05).
- إنّ تبني هذه المواصفة من طرف المؤسسات الاقتصادية يكسبها العديد من المزايا والفوائد المهمة، من أبرزها¹:
- تشجيع جعل عملية إتخاذ القرارات على أساس فهم متطور لتطلعات المجتمع، والفرص المرتبطة بالمسؤولية الإجتماعية؛
 - تعزيز سمعة المؤسسة وتحقيق ثقة أكبر للجمهور بتعزيز الأداء الإجتماعي للمؤسسة وتحسينه؛
 - تحسين وتنظيم العلاقة مع الأطراف المعنية؛
 - تعزيز ولاء الموظفين وروحهم المعنوية، وتحسين سلامة وصحة العاملين والإهتمام بحقوقهم المختلفة؛
 - تحسين اعتمادية ونزاهة التعاملات من خلال المشاركة السياسية المسؤولة، والمنافسة العادلة، وانعدام الفساد؛
 - منع أو الحد من الصراعات المحتملة مع المستهلكين بشأن المنتجات؛
 - المساهمة في حيوية المؤسسة على المدى الطويل عن طريق تعزيز إستدامة الموارد الطبيعية والخدمات البيئية؛
 - المساهمة في المصلحة العامة، وتحقيق رفاهية المجتمع؛
 - تحسين العلاقة مع الشركات والحكومات ووسائل الإعلام والموردين والعملاء والمجتمع الذي تنشط فيه؛
 - تمكين المؤسسة من إستقطاب وجذب العاملين والعملاء والزبائن؛
 - مراقبة المستثمرين والجهات الراعية والجهات المانحة والمجتمع المالي ككل؛
 - تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح؛
 - دمج وتنفيذ وتعزيز السلوك الإجتماعي داخل المنظمة.
- مما سبق، يمكن أنّ نستنتج أن المؤسسة إذا ما تبنت أبعاد المسؤولية الإجتماعية واعتمدت على المتطلبات الإرشادية لها وفق معايير الإيزو 26000، تحقق رفاهية وتحسن من سمعتها التجارية كما أنّها تحقق رضا العاملين وتلبي حاجياتهم ورغباتهم، وتعمل المؤسسة ضمن هذا السياق على تقديم منتجات ذات جودة عالية، كما تحسن من علاقتها مع أصحاب المصالح والعملاء الخارجين والمجتمع الذي تنشط فيه، وبالتالي تحقق مكانة إقتصادية في السوق.

الفرع الثاني: معيارا لصحة والسلامة المهنية OHSAS 18000

إنّ الأمن والسلامة المهنية ترتبط مع كل مجالات الحياة، ولأهميتها البالغة في حماية الأرواح والممتلكات البيئية والقيادة والتوجيه والإرشاد، ووضع القواعد ونشر الوعي الوقائي وبيان التعليمات الفنية، وكل هذه الخصائص لهذه الإدارة، تجعلها من الأهمية بحيث يجب أنّ تأخذ حيزاً مهماً في كل الأعمال.

¹ راجع كلامن:

- عوض سالم الحري، المسؤولية الإجتماعية في ضوء المواصفة العالمية ISO26000، مقال نشر يوم: 21 مارس 2010، صحيفة الإقتصادية، العدد: 6005، بالموقع: www.aleqt.com/2010/03/21/article_366761.html، consulté le: 12/03/2013.

- Iso, ISO 26000 social responsibility, Genève, 2010, p.03, www.iso.org, consulté le: 13/03/2013.

في إطار هذا السياق، قامت منظمة الإيزو بطرح OHSAS 18000 الخاصة بالأمن والسلامة المهنية، فهي نظام الإدارة الموحدة يتضمّن تفاصيل متطلبات إدارة السلامة والصحة المهنية داخل المؤسسة، وضعت هذه المعايير سنة 1999 وتم تطويرها سنة 2002 لتأخذ شكلها النهائي في ماي 2005. إنّ إدارة الصحة والسلامة المهنية هي الإدارة التي تقع عليها مسؤوليات وواجبات الإدارة والتوجيه والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لكل ما يتعلق بالأمن والسلامة المهنية في المؤسسة ووضع القواعد والتعليمات الفنية لضمان سلامة العاملين والممتلكات والبيئة ووضع إستراتيجية، سواءً في برامج التدريب أو التثقيف والوعي، التي يمكن من خلالها الإرتقاء بمستوى أداء العاملين ومستوى وضع السلامة المهنية للوصول إلى معايير الجودة في السلامة المهنية¹.

إنّ تحقيق أهداف الأمن والسلامة المهنية، يؤدي بالضرورة إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العامل نتيجة الإهتمام الكبير والرعاية الفائقة التي توفرها المؤسسة حرصاً على سلامته الصحية، النفسية، البدنية، العقلية، والإجتماعية، من خلال ذلك أيضا تعلم الإدارة أنّ توفيرها لهذه الظروف يؤدي إلى تحقيق التحسين المستمر لأداء العامل وزيادة إنتاجيته. لهذا تلجأ المؤسسة إلى لإعتماد معايير نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001 وذلك لتحقيق العديد من الفوائد، نذكر منها²:

- التقليل من الرسوم والعقوبات في الصحة المهنية وسلامة الأداء؛
- زيادة الإنتاجية وتحسين جودة أداء العمل، وتحسين ظروف العمل للعمال؛
- احتمال انخفاض في عدد الحوادث، وتخفيض الوقت الضائع والتقليل من التكاليف، وزيادة فرص الحصول على عملاء جدد وشركاء الأعمال؛
- إدارة أفضل للمخاطر في مجال الصحة والسلامة، في الحاضر والمستقبل؛
- إتخاذ الإحتياطات اللازمة التي تهيئ بيئة عمل آمنة بالوقاية من المخاطر والتلوث الناجم عن العمل؛
- المحافظة على سمعة المؤسسة أمام العاملين لديها وجمهور المتعاملين معها، من خلال توفير بيئة عمل ملائمة وأجواء مناسبة في مزاولة نشاطاتها الإنتاجية أو الخدمية؛
- إنّ توفير بيئة عمل آمنة وصحية في المؤسسة، يمكن أن يؤدي إلى جذب المهارات والكفاءات العاملة وإستقرارها وتقليل دوران العمل، مما قد يخلق هذا الجانب ميزة تنافسية للمؤسسة في الأسواق؛
- زيادة شعور العاملين بالإنتماء للمؤسسة التي تعمل على المحافظة عليهم، مما يدفعهم للعمل بإخلاص للوصول إلى مستويات عالية من الأداء، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة، وتحقيق بذلك تميز تنافسي؛

¹ - رحيم حسين ومناصرة رشيد، مواصفات الإيزو كميّار لقياس كفاءة الإستعمال المستدام للموارد الاقتصادية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية، بحوث وأوراق الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سطيف، الجزائر 8/7 أفريل 2008، ص 176.

² - راجع كلا من:

- عوض سالم الحربي، عائلة الإيزو التاريخية - المواصفات والمعايير القياسية -، مقال نشر يوم: 2007/09/25، على الموقع:

consulté le: 14/02/2013، <http://www.tkne.net/vb/t29821.html>.

- www.hpa.co.uk/18001.asp, consulté le: 14/02/2013.

- محمد فالخ صالح، مرجع سابق، ص 186.

- منع أو تقليل تكلفة الأنشطة المتعلقة بتفريغ أو تداول أو نقل أو التخلص من النفايات؛
- حماية مقومات الإنتاج المادية بالمحافظة على الآلات والأجهزة والمواد من التلف والضياع نتيجة لحوادث العمل؛
- التجاوب مع القوانين والأنظمة والتشريعات الحكومية ولوائح العمل وغيرها من القوانين الدولية التي تُفرض قانونياً على المؤسسة لتوفير متطلبات السلامة والصحة المهنية، وخاصة منها المعايير الدولية التي تصدرها منظمة العمل الدولية؛

- مساعدة المؤسسة على توفير إطار قانوني يفصل المتطلبات الضرورية، ويُساعد على تحديد الأخطار العملية ومُسبباتها، والعمل على تفاديها.

نُستنتج مما سبق، أن معيار OHSAS 18000 هي مواصفة للتقييم المعترف به في مجال الصحة والسلامة المهنية. فقد وضعت مجموعة من الهيئات التجارية الرائدة، ويمكن اعتماد السلامة المهنية من قبل أي منظمة ترغب في تنفيذ إجراءات رسمية للحد من المخاطر المرتبطة بالصحة والسلامة في بيئة عمل للموظفين والعملاء، وبالتالي فهذه المواصفة تُساهم في تحقيق سلامة وأمن ورفاهية الأفراد داخل المؤسسة، والتي تدخل ضمن أولويات التنمية المستدامة.

المبحث الرابع: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة

نظراً للاستعمال الغير رشيد للموارد الطبيعية والطاقة، وإساءة استخدام البيئة باعتبارها سلعة مجانية، والنظر إليها على أنها سلع ومصدر لتعظيم الأرباح ونسيان أن البيئة هي المجال الوحيد لبقائنا وإستمرار الأجيال القادمة وما نجم عنه من تراكم للأضرار البيئية. وفي هذا الصدد، تَبنت العديد من المؤسسات الاقتصادية فلسفة إدارية حديثة مُنَبَّهة ومستمدة من إدارة الجودة الشاملة، تعتبر الوجه الجديد للإدارة البيئية وتُسمى: إدارة الجودة البيئية الشاملة. سنتطرق في هذا المبحث إلى سياسات الجودة الشاملة لتحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة، وإلى إدارة الجودة البيئية الشاملة وكذا مواصفة الإيزو 14000 الخاصة بالإدارة البيئية.

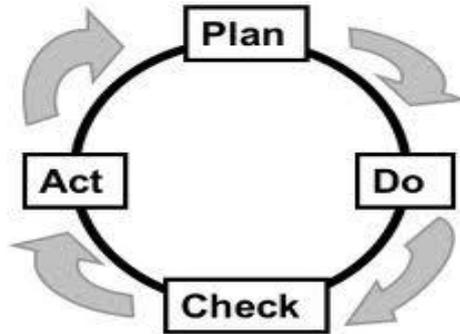
المطلب الأول: مساهمة الجودة الشاملة لتجسيد البعد البيئي في المؤسسة الاقتصادية

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

الفرع الأول: دورة ديمينغ PDCA

إقترح إدواردز ديمينج¹ في عام 1950، نموذج لتحسين العمليات التجارية التي ينبغي تحليلها وقياسها لتحديد مصادر المنتجات وسبب الاختلافات التي تُحيد عن متطلبات العملاء. وأوصى بأن توضع العمليات التجارية ضمن حلقة مستمرة بحيث يُمكن للمديرين تحديد وتغيير أجزاء من التحسينات العملية التي تحتاج إليها. إستخدم ديمينغ الدورة التي أعدها SHEWART لغرض التحسينات المستمرة على جودة المنتج، ومن ثم توصل إلى الدورة التي يطلق عليها PDCA. تُعد 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 مايلي: PLAN-DO-CHECK-ACT، والشكل الموالي يبرز لنا نموذج ديمينغ:

الشكل رقم (11): "حلقة ديمينغ وعلاقتها بالإدارة البيئية الشاملة"



Source: Segot Jaques et Gasquet Christophe, *Assurer le passage à la norme ISO 9001*, version 2000, édition AFNOR, Paris, 2001, P.29.

إنَّ استخدام هته الدائرة كأداة لتوضيح هذه الوظائف أو الخطوات يحمل في مضمونه صفة التغيير المستمر وغير المحدود القائم على منهجية حل المشكلات، وفيمايلي توضيحاً مختصراً لمضمون هذه الوظائف²:

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

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

¹ 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 الإحتلال المتحالفة بعد ح.ع.2. علك ديمينغ طرق تحسين الجودة إلى الكثير من اليابانيين، بما في ذلك إستعمال الإحصائيات، وفي عام 1960 منحه الإمبراطور الياباني وسام لخدماته في الصناعة للبلاد. راجع كلا من:

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

- http://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming, consulté le: 15/02/2013.

² عثمان حسن عثمان، دورة إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، بحوث وأوراق الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سطيف، الجزائر 8/7 أفريل 2008، ص527.

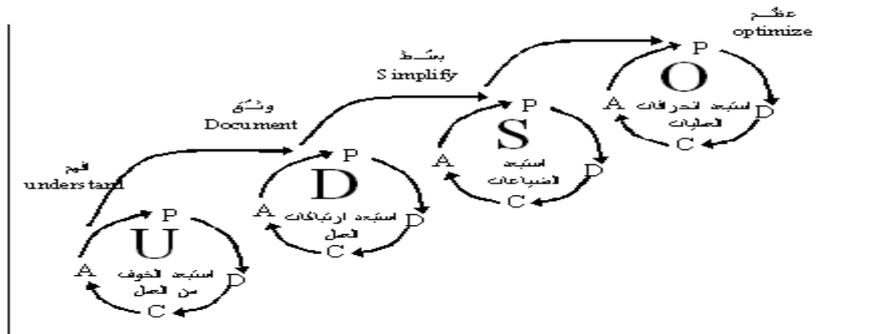
3- الرقابة CHECK: وهي وظيفة تتمثل في مراقبة ومتابعة العمليات فيما يتعلق بالإجراءات القانونية والمتطلبات التشغيلية وأهداف السياسات البيئية، مع العمل على تقييم الأداء البيئي، أي تقييم مدى النجاح الذي حققته الإجراءات والتدابير البيئية المتخذة من قبل المؤسسة، وفي هذا الإطار تتم الرقابة من خلال ما يُسمى بالرقابة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

4- التطوير ACT: هذه الوظيفة تستدعي، إذا تطلب الأمر، القيام بتصحيح وتقييم العمليات، حيث يتضمن المعيار الإيزو 14001 (سيتم التطرق إليه لاحقاً) التحسين المستمر للعمليات، أي العمل الدائم لتأمين فعاليتها.

الفرع الثاني: نموذج تتابع الإستعدادات UDSO

يمثل هذا النموذج إزالة كل ما من شأنه أن يسبب في الهدر أو الضياع على مستوى الفكرة أو التطبيق وإستبعاده، ولعل نموذج تتابع (تسلسل) الإستعدادات يمثل مدخلا لبناء للتحسين المستمر للعملية بهدف تعظيمها، وهو مدخل يختلف عن مدخل حل المشكلات آنياً، الشكل الموالي يوضح نموذج تتابع الإستعدادات كالاتي:

الشكل رقم (12): "نموذج تتابع الإستعدادات"



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

ويمكن إستناداً للشكل السابق إعتقاد مخطط تحليل جذور الأسباب المؤدية للمشكلات لمعرفة لماذا تحدث وكيف يمكن مواجهتها؟ وعلى كل الصعد، وبإستخدام دورة ديمينك لكل مرحلة من مراحل تتابع الإستعدادات المشار إليها ضمن الحروف "U-D-S-O"، وبشكل إستمراري دون توقف والتي تعني: إفهم understand - وثق document - بسط simplify - عظم optimize. ففي كل الأحوال، فإن النموذج أعلاه لا بُد أن يُراعي فيه أهمية النشاطات المكونة لأي عملية، فهناك نشاطات عالية القيمة، وأخرى روتينية وأخرى رقابية¹.

تعتبر النماذج السالفة الذكر وسيلة أو تقنية لتحقيق الأداء البيئي ضمن المؤسسة الاقتصادية، وتجسيد للبعد البيئي للتنمية المستدامة. لم تبقى المؤسسات الاقتصادية في منأ عن هذه التطورات، حيث أصبحت تعرف إقبالاً كبيراً

¹ - نزار عبد المجيد البروري وعلي منصور محمد بن سفاع، مرجع سابق، ص 24-25.

وإيجابياً على إدماج الإعتبارات البيئية ضمن رؤيتها الإستراتيجية وأولويات سياساتها، أهدافها، وإهتماماتها التسييرية من خلال تبنى ممارسات إدارية حديثة تخدم حماية البيئة وصيانة مواردها وتقديم منتجات ذات جودة عالية صديقة للبيئة، لعل من بين هذه الممارسات الإدارية: "إدارة الجودة البيئية الشاملة"، سيتم التطرق إليها في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: إدارة الجودة البيئية الشاملة لتحقيق الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية

أصبحت المؤسسة اليوم لا تأخذ بمبدأ الإستمرارية فقط، إنطلاقاً من مفاهيم جودة المنتج أو الخدمة حسب تسييرها للنفقات...، وإنما تتعدى ذلك إلى المشكلة البيئية وكيفية تسييرها لضمان بقاء الموارد التي تستعملها وكذا تقليل من النفقات الإجتماعية التي أصبحت تثقل ميزانية المؤسسة، كما أنه أصبح ليسأل عن أصل المنتج إذا كان يدخل ضمن سياسات الإنتاج الأنظف أم لا. من هنا لم تبقى جودة المنتج تنحصر في المعايير التقليدية مثل: دور القيادة، التدريب، تصميم السلعة أو الخدمة، العلاقة العمالية...، فقد أضيف إلى هذه المعايير بُعد جديد يندرج ضمن مفهوم التنمية المستدامة ألا وهو البعد البيئي.

الفرع الأول: مدخل فكري لمفهوم الإدارة البيئية

يعتبر نظام الإدارة البيئية من أهم النظم التي يتم الإعتماد عليها من أجل تحقيق أهداف الحد من التلوث البيئي، وتحسين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، وزيادة الوعي لدى العاملين بالمؤسسات. كما يؤدي إلى الحد من الضياع في المواد وفي وقت الإنتاج وفي المياه والطاقة، ومنه إهدار الموارد الأخرى المتاحة. يبرز لنا الجدول الموالي أهم المراحل التي مر بها مفهوم الإدارة البيئية:

جدول رقم (06): "مراحل تطور الإدارة البيئية"

الإدارة العليا تدرك أن الإدارة البيئية وظيفة غير ضرورية ويجب عدم التدخل بها فلا توجد برامج لإدارة البيئية أو تأمين حمايتها.	المرحلة الأولى
تصميم برامج الإدارة البيئية لحل المشاكل وكما تحدث مؤمنة حماية قليلة.	المرحلة الثانية (إطفاء الحرائق)
- تؤمن برامج الإدارة البيئية حماية معتدلة، - برامج الإدارة البيئية تحدد مسؤولية المنظمة، - برامج الإدارة البيئية وظيفة ذات قيمة عالية والإدارة العليا ملتزمة بها نظرياً.	المرحلة الثالثة (المواطنين المعنيين)
- تؤمن برامج الإدارة البيئية حماية معتدلة، - برامج الإدارة البيئية تحدد مسؤولية المنظمة، - برامج الإدارة البيئية وظيفة ذات قيمة عالية، - برامج الإدارة البيئية تقلل التأثيرات السلبية على البيئة باستخدامها للموارد بكفاءة عالية والإدارة العليا ملتزمة بها عملياً.	المرحلة الرابعة (المواطنين المهتمين)
برامج الإدارة البيئية تؤمن أقصى حماية للبيئة وهي عنصر أساسي لدى الإدارة العليا ومدعومة بشكل غير محدد.	المرحلة الخامسة (الناشطين)

المصدر: نجم العزاوي وعبد الله حكمت النجار، إدارة البيئة - نظم ومتطلبات ISO 14000 - ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص119.

يتبين من الجدول السابق أنَّ الإدارة البيئية مرّت بخمسة مراحل، حيث كانت في المرحلة الأولى وظيفة غير ضرورية بالمنظمة ليبدأ الإهتمام بها جزئياً في المرحلة الثانية بتصميم برامج الإدارة البيئية، أما في المرحلة الثالثة فأصبحت تحدد مسؤولية المنظمة بالتزام الإدارة العليا بها نظرياً، ولكن في المرحلة الرابعة صار هذا الإلتزام عملياً بتقليل التأثيرات السلبية على البيئة، ثم أصبحت في المرحلة الخامسة عنصر أساسي لدى الإدارة العليا. ويمكن تلخيص مراحل تطور الإدارة البيئية فيما يلي:

- نشأ الإهتمام بالإدارة البيئية مُنذ نشوء أولى الحضارات؛
- بدأ الإهتمام بالإدارة البيئية يتزايد بشكل طردي كلما زادت حدة التلوث؛
- لم تجدي مرحلة التشريع البيئي بسبب ما واجهته من مقاومة المنظمات في التكيف والاستجابة؛
- ثم السعي إلى إيجاد نظام إداري في المنظمة يختص بإدارة البيئة وتلوثها وهذا ما سعت إليه العديد من المنظمات وبينه تقرير للأمم المتحدة الصادر عام 1999؛
- ظهور عدة أنظمة إدارية، أكثرها قُبولاً وفعالية، وهو ما يتطابق مع سلسلة مواصفات الإيزو 14000 والمطبق في أغلب الشركات العالمية.

مع بروز مصطلح الإدارة البيئية للنور، إختلف العديد من الباحثين في إعطاء تعريف لهذا المصطلح، فهناك من عرفها على أنّها: "إدارة للمنظمة لتبقى واعية لتفاعلات سلعها وأنشطتها مع البيئة، وذلك لغرض الانجاز والتحسين المستمر لمستوى الأداء المرغوب"¹. يُؤكد هذا المفهوم على إدراك التكامل بين أنظمة الإدارة المختلفة والاستفادة من الأنظمة الحالية، كنظام الجودة مثلاً، وجعلها أساس البناء لنظام الإدارة البيئية.

كما جاء في تقرير منظمة الأمم المتحدة حول البرامج البيئية، أنّ مفهوم الإدارة البيئية في إطار المنشآت الصناعية يقوم أساساً على وضع الخطط والسياسات البيئية من أجل رصد وتقييم الآثار البيئية للمنشآت الصناعية، على أنّ تشمل المراحل الإنتاجية كافة، إنطلاقاً من الحصول على المواد الأولية ووصولاً إلى المنتج النهائي والجوانب البيئية المتعلقة به. وتقوم أيضاً على تنفيذ أكفء الإجراءات الرقابية، مع الأخذ بالحسبان جانب التكاليف والأثر البيئي لهذه الإجراءات أيضاً، إضافة إلى كيفية استخدام الموارد، لابد من توضيح الأدوات والطرق المتبعة لمنع التلوث وللإستخدام الرشيد للموارد².

كما تعرف الإدارة البيئية بأنّها: "الهيكلة الوظيفية للمؤسسة، التخطيط، المسؤوليات، الممارسات العلمية، الإجراءات والعمليات، إمكانيات التطوير وتنفيذ وإنجاز ومراجعة ومتابعة السياسة البيئية للمؤسسة، بهدف تحسين أدائها البيئي وخفض الآثار البيئية السلبية ومحاولة منع وقوعها"³.

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 372.

² - عبد الصمد نجوى وطلال محمد ماضي بطانية، الإدارة البيئية للمنشآت الصناعية كمدخل حديث للتميز التنافسي، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005، ص 134.

³ - محمد صلاح الدين عباس، نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية إيزو 14000، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 62.

تُعرف غرفة التجارة الدولية I.C.F.C الإدارة البيئية بأنها: "عملية إيجاد وتصميم آلية شاملة تضمن عدم وجود آثار بيئية ضارة في منتجات المؤسسة، وذلك عبر جميع المراحل بدءاً بالتخطيط والتصميم وصولاً إلى المنتج النهائي"¹. بناءً على ما سبق، يمكن تعريف الإدارة البيئية بأنها جزء من الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتقوم من خلالها المؤسسة بإدارة أنشطتها الداخلية لترشيد إستخدامها للموارد والتقليل من تأثيراتها السلبية على البيئة الداخلية والبيئة المحيطة بها.

الفرع الثاني: إدارة الجودة البيئية الشاملة

على الرغم من أن مصطلح إدارة الجودة الشاملة مُتداول ومألوف، إلا أن مصطلح إدارة الجودة الشاملة للبيئة يُعد من المصطلحات المعاصرة، الذي شاع إستعماله في السنوات الأخيرة. وبدأت الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة للبيئة منذ عام 1991، وهي المرحلة التي تميزت بظهوره وإتساع مفهومه في معالجة الكثير من القضايا البيئية في القطاعات الصناعية. ويؤكد المختصون في هذا الجانب، بأن المنظمات التي تطبق هذه الفلسفة يقع عليها مراعاة التوجه الأخلاقي الذي يرتبط بإنتاج سلع وتقديم خدمات لا تضر بالبيئة، وبالصحة العامة لمواطني المجتمع، إن كان لا مفر من ذلك، فعليها أن تسعى جاهدة لأن تخفف هذا الضرر إلى أدنى حد ممكن وتخلص المجتمع منه. ففي عام 1992، قام مجلس الجمعيات الصناعية (Council of Great Industries)، الذي يرمز له إختصاراً (CGI) بمهمة تطوير هذا المدخل، ومن خلال دمج مفهوم الإدارة البيئية والجودة مستفيداً من أوجه الشبه فيما بينهم. وقد تم تطبيقه في عام 1995 ليتناول مفاهيم مشتقة من مقياس جائزة مالكوم بلدرج. أوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة للبيئة، بأنه: "تطبيق مبادئ ومفاهيم وممارسات إدارة البيئة، ويمكن وصفه بالتنمية المستدامة وطريقة التفكير البيئي للإدارة في المنظمة". إذ أن التنمية المستدامة يقصد بها التطوير الذي يلبي حاجات الحاضر من دون أن يُساور على قابلية أجيال المستقبل من تلبية حاجاتهم الخاصة، ويهتم بتحسين المستمر للإقتصاد والبيئة والرفاهية الإجتماعية للأفراد. ونظر إليها آخرون بأنها تطبيق لنظم إدارة الجودة الشاملة المطورة من قبل (Juran) و (Deming)، والمرتبطة بعملية التحسين المستمر في الإدارة البيئية، إذ تعد المبادرة العالمية للإدارة بمثابة إستراتيجية متعددة من مستوى المنظمة تُروج لأدوات إدارة الجودة الشاملة وتطورها. وقد تميز (Sammalisto, 2001) في رأيه في وصف إدارة الجودة الشاملة للبيئة بأنها: "طريقة التنظيم الشمولية للتفكير البيئي والتطوير، وتعني تحمل المسؤولية الكلية البيئية في جميع العمليات التشغيلية أكثر من السعي للحصول على شهادة المصادقة"².

في هذا الصدد، تبنت العديد من المؤسسات الإقتصادية فلسفة إدارية حديثة مُنبثقة ومستمدة من إدارة الجودة الشاملة، تعتبر الوجه الجديد للإدارة البيئية وتسمى: بإدارة الجودة البيئية الشاملة، حيث تتفاوض من خلالها الأهداف والسياسات الاقتصادية للمؤسسة مع تلك المتعلقة بالحفاظ على البيئة، وهذا من خلال وضع نظام بيئي إداري

¹ _ عثمان حسن عثمان، مرجع سابق، ص523.

² _ سعد العنزي وعائشة حمودي العبيد، فلسفة إدارة الجودة الشاملة البيئية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد: 15، العدد: 53، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2009، ص02.

متكامل وشامل بيئي لا يبحث فقط عن المستوى الجيد للأداء، بل يسعى دوماً نحو الإمتياز. ويعرف هذا المفهوم بشكل تفصيلي كما يلي¹:

فالإدارة هي: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات والموارد المتعلقة بتطبيق السياسة والأهداف البيئية للمؤسسة. أما الجودة البيئية فهي: تحقيق متطلبات حماية المجتمع والطبيعة من خلال المساهمة في تقليل المؤثرات السلبية على البيئة ومنع وقوعها وتقديم منتج لا يؤثر سلباً على المستهلك النهائي ويكون صديق للبيئة. أما كلمة الشاملة فهي: تتطلب مشاركة وإندماج كافة موظفي المؤسسة، وبالتالي إجراء التنسيق الفعال بينهم لحل مشاكل البيئة وإجراء التحسينات المستمرة.

تقوم إدارة الجودة البيئية الشاملة على مجموعة من المرتكزات التي أخذت مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمنظور بيئي، وهي²:

- 1- **إلتزام الإدارة:** يُعد إلتزام الإدارة بالجوانب البيئية أكثر أهمية لكونه يمثل حجر الأساس لتشييد نظام إدارة بيئية يجسد السياسة والأهداف البيئية للمؤسسة ويهيئ التنظيم اللازم لتحقيق ذلك.
- 2- **التركيز على العميل وإرضاءه:** إنَّ العميل أو بالأحرى الزبون بالنسبة لإدارة الجودة البيئية الشاملة لا يستخدم بمفهومه التقليدي، وإنما توسع ليشمل أولئك الأشخاص أو الهيئات ذات العلاقة بالمؤسسة، الذين يؤثرون ويتأثرون بعملها ونشاطها، وقد أطلق عليهم الأطراف ذات المصلحة. وعلى سبيل المثال فإن البنوك والمؤسسات التمويلية تضع في شروط إقراضها للمؤسسات النواحي البيئية والأمور المتعلقة بذلك. أما المستهلك النهائي فإنه أصبح يبحث عن المنتوجات الصديقة للبيئة مهما كان سعرها.
- 3- **العمل الجماعي داخل المؤسسة:** عدد مشاركة العاملين وبعض الأطراف الأخرى الخارجية عاملاً رئيسياً في المساهمة في تنفيذ إجراءات ومتطلبات تحقيق الأهداف البيئية المرسومة، والإلتزام بتطبيقات الوقاية من التلوث.
- 4- **التحسين المستمر:** إنَّ أساس السياسة البيئية للمؤسسة هو التحسين المستمر لها، حيث يشمل كل الأنشطة المعتمدة في المؤسسة لتحقيق التميز في أدائها البيئي من خلال الكفاءة والفاعلية في التعامل مع القضايا البيئية المرتبط بالمؤسسة.

من خلال ما سبق، نستنتج أنَّ التجارب العالمية بينت بأنَّ تبنى المؤسسات الاقتصادية لمفهوم إدارة الجودة البيئية الشاملة تؤدي إلى جني العديد من الفوائد والمنافع الكثيرة للمؤسسة، فهي تعمل على تخفيض التكاليف وتحسين سمعة المؤسسة والأداء البيئي من خلال تبنيتها لإستراتيجيات واضحة حول أدائها البيئي، وضمان التسيير الأفضل للإلتزامات القانونية البيئية من خلال إتخاذ كل الإجراءات والتدابير الكفيلة بتطبيق الإلتزامات والتشريعات القانونية للبيئة. وفي هذا الصدد أصدرت منظمة الإيزو مواصفة 14000 خاصة بإدارة البيئة، سنتطرق لها في المطلب الموالي.

¹ _ عبد الكريم شوكمال وطارق راشي، إدارة الجودة الشاملة البيئية وفقاً لمعايير الإيزو 14000 كمدخل لتحسين وتنمية أداء المؤسسة الاقتصادية من الناحية البيئية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2010، ص 05.

² _ عبد الكريم شوكمال وطارق راشي، مرجع سابق، ص 05.

المطلب الثالث: مواصفة الجودة البيئية الشاملة ISO 14000 في المؤسسة الاقتصادية

يتناول هذا المطلب نشأة مواصفة نظام الإدارة البيئية الشاملة الإيزو 14000 وتطوره كمقاييس عالمية تعمل ضمن المجال البيئي، والتعريف بهيكل المواصفة ومفهوم النظام ومتطلباته.

الفرع الأول: نشأة مواصفة الإيزو 14000

لقد أعطت التشريعات بعد آخر بجانب الإهتمام البيئي نتيجة التراكم لأحداث الدمار البيئي في أواسط القرن العشرين (1955) المتمثل في التفجيرين الذري وماخلفه من أضرار وخيمة وأمراض لم تكن معروفة سابقا، لذا ظهرت الجمعية العمومية للأمم المتحدة سنة 1968 التي إقترحت بعقد مؤتمر يتفحص المشاكل البيئية (كمؤتمر ستوكهولم جوان 1972 بالسويد) وهيئات أخرى مثل وكالات بيئية.

ولترسيخ الإهتمامات السابقة، قامت الأمم المتحدة بعقد مؤتمر الأرض حول البيئة والتنمية في ريودي جانيرو سنة 1992، حيث كان نقطة تحول مهمة في الإهتمام الدولي بالبيئة لبناء نظام دولي خاص بالإدارة البيئية على مستوى العالم، تم على أثره توصية المنظمة الدولية للمواصفات القياسية بإنشاء وإصدار مواصفات قياسية للإدارة البيئية إعتماذاً على النجاح الذي حققته المنظمة في مجال نظام إدارة الجودة ISO9000¹.

تساءلت المنظمة الدولية للتقييس ISO عن ملاءمة مواصفة دولية في الإدارة البيئية، وشكلت المنظمة مجموعة عمل (المجموعة الإستشارية الإستراتيجية في البيئة) في عام 1992².

وفي ديسمبر 1992، طلبت مجموعة العمل تشكيل لجنة فنية جديدة بحيث تلقت اللجنة TC 207 توكيل لتطوير سلسلة للمعايير الدولية في الإدارة البيئية يجب تقديمها في نهاية سنة 1996. ولضمان التناسق مع سلسلة الإيزو 9000 الخاصة بأنظمة الجودة، يجب على هذه اللجنة أن تحافظ على الرابط الدائم مع اللجنة TC 176 المكلفة بمعايير ضمان الجودة. تتألف هذه اللجنة من ممثلين رسميين للقطاع الصناعي ومنظمات التقييس وبعض المنظمات الحكومية الخاصة بالدول الصناعية في غرب أوروبا وكندا والولايات المتحدة³. حيث شكلت اللجنة الفنية سبع لجان فرعية تتكون كل لجنة فرعية من مجموعات عاملة. ينصب عمل اللجنة الفنية بسبع مجالات رئيسية هي⁴:

نظام الإدارة البيئية، التدقيق البيئي، الملصقات البيئية، تقويم الأداء البيئي، تقدير دورة الحياة، المصطلحات، والجوانب البيئية في مقاييس المنتج.

كان أول السباقين لإصدار مواصفة تعنى بالإدارة البيئية الهيئة البريطانية للتقييس. ففي عام 1992، ظهر أول إصدار لمواصفة دولية لنظام الإدارة البيئية، وهي المواصفة البريطانية BS7750، شركة صناعية في المملكة المتحدة. ليتم

¹ _ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة -ISO9000, ISO14000-، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص185.

² _ Corinne Gendron, **La gestion environnementale et la norme ISO 14001**, les presses de l'université de Montréal, Canada, 2004, p. 73.

³ _ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص186.

⁴ _ المرجع نفسه، ص187.

بعد ذلك تعديل هذه المواصفة وإعادة إصدارها في فبراير 1994 لتتوافق مع النظام الخاص بإدارة البيئة بالاتحاد الأوروبي¹.

ففي سنة 1995، عرضت مسودات المواصفة الدولية للإدارة البيئية طرحتها للتصويت من قبل جميع أعضاء منظمة الإيزو، فتمت الموافقة عليها نهائياً وتم نشر وإصدار المواصفة النهائية ISO14000 عام 1996، ثم نشرت في فترات لاحقة بقية المقاييس المتعلقة بإرشاداتها وبمتطلباتها. وفي سنة 2004، تم تحديث المواصفة ISO14000 وإصدارها بعد ما تم تعديلها وتحسينها من قبل المنظمة العالمية للتقييس، حيث تعتبر هذه المواصفة مفتاح للمحافظة على البيئة². أُلزمت المنظمة العالمية المواصفات المنظمات التي ترغب في تبني المواصفة، أن تحدد سياسة واضحة تجاه حماية البيئة والحفاظ عليها وأن تعتمد على نظام الإدارة البيئية ISO14001، وأن تطبق ذلك بشكل فعلي، مما يوفر دليلاً إيجابياً عملائها على سعيها الجدي في سبيل حماية البيئة والحفاظ عليها.

الفرع الثاني: تعريف مواصفة الإيزو 14000

تتمثل أهم تعاريف سلسلة الإيزو 14000 فيما يلي:

عرفت على أنّها: "سلسلة الإيزو 14000 هي مجموعة من المعايير القياسية التي وضعت من قبل المنظمة الدولية للتقييس بجنيف. بمعنى آخر سلسلة الإيزو 14000 هي مجموعة من نظم الإدارة البيئية التي ظهرت بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة مع عمل توازن مع إحتياجات البيئة"³.

وتعرف أيضاً: "سلسلة الإيزو 14000 هي عنصر موحد للمساعي البيئية للمؤسسات وذلك بتوفير منهجية عمل كاملة تصف الشروط المطلوبة لإنشاء نظام الإدارة البيئية بهدف إدارة الآثار البيئية للمؤسسات وتخفيضها عبر الوقت"⁴.

من خلال التعريفين السابقين، فإنّ مواصفة الإيزو 14000 عبارة عن مجموعة متطلبات تهتم بتكوين نظام إدارة بيئية* يمكن تطبيقه في جميع أنواع وأحجام المنظمات، ويتكيف مع مختلف الظروف المتنوعة سواء كانت ثقافية،

¹ _ جمال بشير أوهيبة، المواصفة القياسية أيزو 14001 لإدارة سليمة بيئياً، ، على الرابط: <http://www.hii.edu.ly/research/jamal/q5.pdf> , consulté le: 15/03/2013.

² _ Marianne M jennings, **business: its legal, ethical and global environmant**, 9^{ème} édition, édition cengage learning, united states, 2010, p.383.

³ _ <http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/.../unpan024865.pdf> , consulté le: 15/03/2013.

⁴ _ Paolo Baracchini, **Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001**, presses polytechniques et universitaires romandes, Italie, 2001, p. 26.

* **نظام الإدارة البيئية**: يشكل نظام الإدارة البيئية جزءاً من إستراتيجية الإدارة بالمؤسسة، حيث صمم لتحقيق متطلبات المواصفة في مجال إدارة البيئة. فهو مجموعة من السياسات والمفاهيم والإجراءات والالتزامات وخطط العمل والتي من شأنها منع حدوث عناصر التلوث البيئي بأنواعه وتفهم العاملين بالشركات المختلفة لذلك النظام كلا في اختصاصه، هذا بالإضافة إلى تطبيق هذه الأساليب والإجراءات في الواقع العملي وإعداد تقارير دورية عن نتائج ذلك التطبيق. وللإطلاع أكثر على نظام الإدارة البيئية والمواصفة الإيزو 14001 راجع كلا من:

- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 189.

- نجم العزاوي وعبد الله حكمت النصار، مرجع سابق، ص 123.

- Andrew P.Sage et William B.Rouse, **handbook of systems engineering and management**, 2^{ème} édition, édition wiley publishers, United States, 2011, p.605.

إجتماعية، جغرافية. وتهدف هذه السلسلة أساساً إلى تدعيم عملية حماية البيئة ومنع التلوث أو توازنه مع الحاجات الاقتصادية.

الفرع الثالث: هيكل مواصفة الإيزو 14000

كانت مقاييس الإيزو 14000 خلاصة جهد إستمر ثلاث سنوات، لدراسة وتطوير المقاييس العالمية ضمن المجال البيئي، وقد قارب عدد هذه المقاييس 21 لتشكيل الأساس لنظام الإدارة البيئية في المنظمات، حيث تُعد سلسلة من المقاييس لتقويم الأداء البيئي للشركة، وتحديد مدى توافقها مع المتطلبات الخاصة بالإدارة البيئية.

تشتمل السلسلة على مجموعة من المقاييس الإرشادية ما عدا مواصفة الإيزو 14001، فهي المواصفة الإلزامية الوحيدة التي تقدم للمنظمات المتطلبات الخاصة بنظام الإدارة البيئية وبلورة سياسة بيئية واضحة تراعي الإجراءات والقوانين البيئية السائدة. أما بقية المقاييس، فهي مقاييس إرشادية تستخدمها المنظمات للتأثير على جوانب العمل المتعلقة بمسؤوليتها البيئية مثل التدقيق البيئي وتقويم الأداء البيئي وتحليل دورة حياة منتوجاتها وخدماتها وأنشطتها وتوفير المعلومات للعاملين والجمهور¹.

إنَّ ما يمكن ملاحظته هو أنَّ سلسلة مواصفات الإيزو 14000 لعام 1996، كانت 21 مواصفة بينما المحدثه لعام 2004، أصبحت 16 مواصفة والسبب هو دمج بعض المواصفات مع سلسلة مواصفات الإيزو 9000:2000 المتعلقة بإدارة الجودة على إعتبار أنَّ أغلب المنظمات سائرة نحو تبني المواصفتين نتيجة وجود ما يشترك بينهما فيما يخص التوثيق والتدقيق البيئي والقائمين بهما، ودمج بعض الفقرات لتصبح تحت عنصر واحد، وهذا يعني أنَّها متجددة لتواكب المتطلبات². وكل من الملحق رقم (06) والملحق رقم (07) يُبرزان مكونات مواصفة الإيزو 14000 لعام 1996، وكذا المحدثه عام 2004.

¹ _ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 189.

² _ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 387.

المطلب الرابع: مواصفات الإيزو 14000 كآلية لتحقيق التنمية المستدامة من الناحية البيئية

إنَّ حصول المؤسسة الاقتصادية على شهادة المطابقة لمواصفات الإيزو 14000، يمكّنها من إنشاء نظام إداري متكامل لضبط العمليات وتعزيز فرص التحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية للمؤسسة، كما تحقّق هتّه المواصفة جملة من المزايا والفوائد وهي كالتالي¹:

- 1- زيادة قدرة المشاركة في تحقيق متطلبات التصدير إلى الخارج وخاصة دول السوق الأوروبية المشتركة.
- 2- ترشيد إستهلاك الطاقة والموارد الطبيعية.
- 3- تقليل الفاقد والحد من التلوث.
- 4- التوافق مع القوانين والتشريعات البيئية.
- 5- تحسين قنوات الإتصال بين المؤسسة والجهات الحكومية المتخصصة.
- 6- إكتساب تقدير وإعتراف الجهات العالمية مما يفتح أسواق التصدير.
- 7- رفع وزيادة الوعي بالبيئة لدى كل العاملين بالمؤسسة.
- 8- تحسين صورة المؤسسة، مما يزيد من سمعتها الحسنة.
- 9- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية وتحقّق متطلبات التصدير إلى الخارج، حيث تحقّق المؤسسة ذات السلوك البيئي الصحيح ميزة تنافسية على الآخرين في السوق الواعي بدرجة كبيرة بسلامة البيئة وحمائتها.
- 10- دمج الإعتبارات البيئية ضمن الإدارة وعمليات صنع القرار في المؤسسة.
- 11- تسهيل التعرف على مدى تطبيق المؤسسة للإلتزامات والمعايير البيئية المحددة سلفاً.
- 12- تفادي الخسائر المادية والإقتصادية خاصة تلك الناجمة عن الحوادث ذات الآثار البيئية أو تلك المتعلقة بتكاليف التأمين.
- 13- التقليل من حدة مراقبة وكالات حماية البيئة للمؤسسة، لأنّ اعتمادها لهذا النظام يدل على أنّها تحترم قوانين البيئة، وهذا ما يساعد أيضاً في التقليل من نسبة الضرائب المفروضة على المؤسسة والاستفادة من ذلك مالياً.
- 14- زيادة الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل حالات عدم التطابق، والذي يقود إلى تقليل الهدر، والوقاية من التلوث وإحلال المواد، وتقليل التكاليف، من خلال إعادة الدورة والبرامج الأخرى المشابهة، وكذلك الإدارة الأفضل للجوانب البيئية لعمليات الشركة.

¹ _ راجع كلا من:

-Guide de gestion environnementale pour l'entreprise, **Quels sont les avantages possibles d'une certification ISO 14000?**, Ressources entreprises, Canada, 2008, PP. 19-20.

- Cabinet Paul, **L'impact Economique et L'efficacité Environnementale de la Certification ISO14000 des Entreprises Industrielles**, Service économie, ADEME, France, 1999. P.70.

- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 237-242.

- وزارة الدولة لشؤون البيئة - جهاز شؤون البيئة بمصر-، على الموقع: www.eea.gov.arabic/main/iso3.asp، تم الإطلاع عليه يوم: 2013/03/14.

15- زيادة الأرباح والناجحة عن الفوائد السابقة، حيث أنّ منع المشاكل البيئية عن طريق نظام الإدارة البيئية وفقاً للإيزو 14000 أقل تكاليف من إعادة الإصلاح.

كما تدعم مواصفة الايزو 14000 حماية الأنظمة البيئية الطبيعية، والإستخدام العقلاني والكفاء للموارد الطبيعية كالأراضي والمياه والطاقة... وغيرها، والتقليل من كمية النفايات وإعادة إستخدام المواد، مما يساهم في تخفيف حدة التلوث البيئي الحاصل والمتزايد. كما قد يساهم تبني الإدارة البيئية وفقاً لمواصفات الإيزو 14000 بالمؤسسة في معالجة مشكلة الإحتباس الحراري وثقب طبقة الأوزون التي أصبحت تهدد مستقبل الأجيال القادمة، وذلك من خلال توفير الأسس الداعمة لتلك الجهود. كما تعمل أيضاً على تقليل المخاطر المؤثرة على صحة وأمن الإنسان والناجحة عن الإنبعاثات والإصدارات الصناعية، ومنع الإصابات بأمراض أضرار تلوث البيئة الداخلية للمؤسسة، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف علاج الأفراد من هذه الأمراض، وتحسين الصورة العامة للمؤسسة أمام مجتمعها وقواه الفاعلة في مجال حماية المستهلك والبيئة، مما يمكنها من كسب ودهم ودعمهم. وبالتالي فإن حصول المؤسسة على شهادة المطابقة للمواصفة قد يجعل من منتجاتها أو خدماتها غير مضرّة بالبيئة، وهذا ما يمثل ميزة تنافسية لها كونها تبين مقدار إهتمامها بالجوانب البيئية، مما يجعل المستهلكين يقبلون على منتجات المؤسسة، وذلك ما من شأنه أنّ يعطيها الحصة السوقية الأكبر. أضف إلى جانب كل ما سبق، أنّ نظام الإدارة البيئية ISO14001 أيضاً يعمل على تقديم فوائد ومزايا كبيرة للمؤسسة الاقتصادية من خلال وضع السياسة البيئية، ومن ثم الأهداف والغايات مروراً بضبط العمليات والقياس والتقييم وصولاً إلى المراجعة، وهذه العملية كلها تتم بصورة دورية ومستمرة، مما يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمرين للأداء البيئي للمؤسسة.

نستنتج مما سبق، أنّ نظام إدارة الجودة البيئية الشاملة يُمثل جزء من نظام الإدارة الكلي، كما يعتمد تطبيق هذا النظام على مجموعة من التقنيات الحديثة والصديقة للبيئة، حيث أنّ إلحاق المعايير البيئية ضمن معايير الجودة الشاملة يؤدي إلى بروز إقتصاد جديد يحمل في طياته الإعتماد على التكنولوجيا النظيفة التي تحقق الرفاهية للمستهلك، كما أنّ حصول المؤسسات على شهادات الإيزو 14000 تُعتبر دعم لتحقيق التنمية المستدامة والأداء البيئي.

خلاصة الفصل الثاني

كخلاصة لكل ما سبق ذكره في هذا الفصل، أنّ إعتداد المؤسسة الاقتصادية على إستراتيجية الجودة الشاملة وتبنيها كإستراتيجية أساسية لتحقيق الميزة التنافسية وتجسيد متطلبات التنمية المستدامة، بحيث أصبحت هذه الأخيرة جزء لا يتجزأ من أهداف المؤسسة الاقتصادية والتي تصبو لتحقيقها. حيث تعتمد المؤسسة على تقنيات وأساليب كنموذج الستة سيغما الأخضر ونماذج أخرى تدعم حماية البيئة.

وتعمل إستراتيجية الجودة الشاملة على جعل حيز من إهتماماتها للزبائن الداخليين والخارجيين، لتحقيق البعد الإجتماعي كما تهتم بصحة وسلامة الموظفين والعمال، وتبني المؤسسة أبعاد المسؤولية الإجتماعية وإهتمامها بتدريب عمالها ونشر ثقافة التنمية المستدامة ضمن المؤسسة الاقتصادية ككل.

كما أنّ إستخدام المؤسسة الاقتصادية للمواصفات السابقة والمعنية بتجسيد وتكامل أبعاد التنمية المستدامة فيها يساهم في بناء نظام متكامل يعمل على إدماج الإعتبارات والرهانات البيئية والإجتماعية علاوة عن الاقتصادية للتنمية المستدامة ضمن الأولويات الإستراتيجية والاهتمامات التسييرية للمؤسسة. بالإضافة إلى أنّ هذا النظام الناتج يعمل وفق منهجية التحسين المستمر، حيث يعمل على تحقيق التحسين المستمر في المؤسسة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكينة

الفصل الثالث:

دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة

مقدمة الفصل

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الأسس النظرية لمفهوم الجودة الشاملة، وكيفية دمج إستراتيجية الجودة الشاملة ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتوضيح أهمية حصول المؤسسات على المواصفات القياسية الإيزو 9000، وإمكانية استغلالها في التميز عن المنافسين. كما تم التطرق إلى الدور الإستراتيجي الذي تلعبه الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، وفي الأخير عرضنا لأهم المواصفات القياسية الإيزو الخاصة بتحقيق أبعاد التنمية المستدامة ودورها في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتحقيق مركز تنافسي مهم.

يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة بإسقاط الأسس النظرية السابقة، من أجل التعرف على واقع الممارسات العملية لإستراتيجية الجودة الشاملة ضمن الإطار الشامل والمستدام، والتعرف أيضا على مكانة التنمية المستدامة في المؤسسة المينائية ومدى إعتداد المؤسسة على المواصفات القياسية الإيزو (الإيزو 9000- الإيزو 18000- الإيزو 26000- الإيزو 14000).

وأیضا سنتطرق إلى تحليل أسئلة محاور الإستمارة، وتفسير نتائجها وفق فرضيات البحث، وتقديم مجموعة من الاقتراحات. وطرح آفاق جديدة للبحث من خلال اقتراح مواضيع جديدة، ولتحقيق ما يهدف إليه هذا الفصل فقد تم دراسته على النحو الآتي:

- تقديم المؤسسة المينائية بسكيكدة؛
- أهمية الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة المينائية بسكيكدة؛
- منهجية الدراسة الميدانية؛
- تحليل محاور الاستبيان.

المبحث الأول: دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة

تمتلك الجزائر شريطاً ساحلياً يمتد على حوالي 1200 كلم من الشرق إلى الغرب، وتقع الجزائر في محيط جغرافي حساس باعتبارها مدخل القارة الإفريقية من الشمال، ووجودها على الجانب المقابل مباشرة للقارة الأوروبية، وهذا ما جعل أغلب تجارتها عن طريق البحر. تعتبر الموانئ في الجزائر من أهم عناصر النقل البحري بسبب الدور المهم الذي تلعبه في تسهيل التجارة الخارجية وزيادة الدخل الوطني والعملية الصعبة. تعد المؤسسة المينائية بسكيكدة من أهم الموانئ في الجزائر، وذلك بإحتلالها موقعاً إستراتيجياً هاماً في الحركة التجارية الدولية. وستتطرق في هذا المبحث إلى لمحة تاريخية عن المؤسسة المينائية والتعرف على المستويات الإدارية وأهم أهدافها ومهامها.

المطلب الأول: المؤسسة المينائية بسكيكدة من حيث: النشأة، التعريف، الأهداف والمهام

تستحوذ الجزائر على 11 ميناء من الموانئ المختلطة، وأشهرها على الإطلاق ميناء الجزائر بالوسط وميناء أرزيو بالغرب وميناء سكيكدة بالشرق، وتعود أهمية هذا الميناء إلى موقعه المميز، فهو يضمن توريد المناطق الشرقية بالبضائع المختلفة، خاصة وأنه يعد أقرب إلى المناطق الداخلية ذات الكثافة السكانية المرتفعة نسبياً، كقسنطينة وسطيف، ومما يزيد في أهميته، هو إشماله على ميناء بترولي. سنحاول في هذا العنصر تسليط الضوء على نشأة هذا الميناء ومعرفة أهدافه وأهم مهامه.

الفرض الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة المينائية بسكيكدة

يمكن تقسيم مراحل تطور المؤسسة المينائية بسكيكدة إلى ثلاث مراحل أساسية¹:

1- قبل الإحتلال الفرنسي: قام الفينيقيون بإنشاء مدينة قرطاجنة بين القرن السابع والقرن الثامن قبل الميلاد، والتي أخذت في الإتساع إلى أن أصبحت نوميديا في شمال إفريقيا، حيث قام الفينيقيون في ذلك الوقت بإنشاء مدينة سطورة في خليج نوميديا. بعد سقوط إمبراطورية قرطاجنة (147 ق.م) على يد الرومان، كان إهتمام الروم منصباً على هذا الخليج، حيث أنشأت مدينة روسيكادا في الموقع الحالي لمدينة سكيكدة. وقد إختفت هذه الإمبراطورية حوالي سنة 484 في ظروف غامضة والتي لازالت كذلك حتى الآن.

لعب الميناء بسكيكدة دوراً بارزاً خلال حكم الدولة العثمانية، فظل يمثل أحد أكبر الموانئ التجارية والعسكرية التي كانت تصد من خلالها هجمات الأوروبيين.

2- تطور الميناء خلال العهد الإستعماري: قام الإحتلال الفرنسي بإحتلال مدينة سكيكدة في يوم 31 جانفي 1848، وأصبحت المدينة تسمى بمدينة فيليب فيل (Philpville)، ثم غير إسمها لمدينة سكيكدة. وقد إشتهرت هذه المدينة بمينائها الذي يعتبر الرئة الثانية للجزائر.

¹ _ <http://www.skikda-port.com/le-port/> , consulté le: 05/04/2013.

وفي نهاية 1839، أنشأ الميناء القديم من رصيف قصير في ذلك العصر لم تكن العمليات التجارية للسفن تتم على المراحل نفسها، بل تتم عن طريق الرسو في عرض بحر سطورة و تفرغ الحمولة على قوارب توصلها بسكيكدة¹. في سنة 1860، إعتمدت سلطات الإحتلال الفرنسي برنامجاً يقضي ببناء حوض في الجزء الشرقي، بينما يشكل الجزء الغربي مدخل الميناء. كما تم إقتراح بناء الرصيف الكبير على 1400 متر، وبناء رصيف عرضي لحجز الموج، وتشكيل ميناء صناعي، بالإضافة إلى بعض الأشغال الأخرى. وقد بدأت الأشغال لتطبيق هذا البرنامج سنة 1861، بإنشاء الرصيف الكبير بعمق 15 إلى 20 متر، بينما تم إنشاء الرصيف الثانوي بين سنتي 1877 و 1882، ويبلغ طوله 400 متر، وهو محمي بصخور طبيعية، ثم تم تمديده بحوالي 100 متر بين سنتي 1900 و 1905. أما بناء حيطان الأرصفة، فقد تم البدء فيها في سنة 1881 وهي مبنية بعمق ستة أمتار فوق كتل صخرية. وقد تم إنهاء الأشغال الرئيسية في برنامج 1860 حوالي عام 1890. وبين عامي 1891 و 1959 تم القيام بمجموعة من الأشغال، يمكن إيجازها كمايلي:

- تمديد الرصيف 225 متر؛

- تمديد وإنشاء المساحات المسطحة والأرصفة الجديدة.

نظرا لتزايد حركة البضائع في تلك الفترة، تم إنشاء حاجز للأمواج في رصيف "القصر الأخضر" (Château vert) في الجهة الغربية للميناء بين عامي 1959 و 1964.

3- تطور الميناء بعد الإستقلال: تم إعتبار الميناء بسكيكدة ميناءً حتى سنة 1969، أين بدأت الأشغال في الميناء لتحويله إلى ميناء مختلط للمحروقات، وتمت الأشغال نهائياً سنة 1972. حيث أنه في سنة 1968، تم إنشاء المنطقة الصناعية في سهل العربي بن مهدي (شرق مصب نهر واد الصفصاف)، وموازة مع ذلك، أنشأ ميناء متخصص بالمحروقات، حيث إنطلقت الأشغال في جانفي 1970 وتمت سنة 1972، وقد تم في هذا الصدد إنشاء رصيف رئيسي بطول: 1875 متر، ورصيف ثانوي بطول: 650 متر.

في سنة 1981 تم القيام بعمليات تهيئة، وعمليات تنظيف لزيادة طاقة إستقبال الميناء، حيث تم إنشاء رصيف "Marinelle"، وبقيت الأشغال به حتى تم الإنتهاء من تهيئته كرصيف تجاري سنة 1985.

أما بخصوص نشاط الصيد البحري، فقد حول إلى ميناء سطورة، الذي أصبح ميناءً للصيد البحري والنزهة، وهذا ابتداءً من 24 فيفري 1981. ومن الناحية الإدارية، ففي سنة 1982، أصبحت المؤسسة المينائية بسكيكدة هي المؤسسة التي تتكفل بتسيير العمليات داخل الميناء، وإبتداءً من سنة 1989، تحولت المؤسسة المينائية بسكيكدة إلى مؤسسة عمومية إقتصادية.

¹ _ El Mina, Historique de l'entreprise portuaire de Skikda, document interne de l'entreprise, réalisé par la direction gestion ressources humaines, 2009, p 1- 4.

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة المينائية بسكيكدة

يحتل ميناء سكيكدة المرتبة الثانية محلياً من حيث النشاط التجاري، بعد ميناء الجزائر العاصمة والمرتبة الثانية بعد ميناء أرزيو من حيث النشاط البترولي. ويضم مينائين تجاريين أحدهما يختص بنقل المحروقات أما الثاني فيختص بنقل البضائع. ويتشكل الميناء من¹:

- التسمية: المؤسسة المينائية بسكيكدة واختصارها EPSKIKDA؛
- الشكل القانوني: مؤسسة عمومية إقتصادية، بإستقلالية شركة ذات أسهم، تسير عن طريق القوانين والأنظمة الخاصة بالإستقلالية بالمؤسسات؛
- تاريخ الإنشاء: تأسست بمقتضى المرسوم رقم 82-284 الصادر في 14 أوت 1982 وتحولت إلى شركة مساهمة بتاريخ 21 مارس 1989؛
- المقر الإجتماعي: نهج رزقي رحال، صندوق بريد 65، 21000 سكيكدة، الجزائر؛
- رأس المال الإجتماعي: حولت إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدر ب 800.000.000 دج موزعة على صناديق المساهمة كالتالي: الخدمات بنسبة 40%، الصناعات المختلفة بنسبة 30%، الإعلام والاتصال بنسبة 30%؛
- ميدان النشاط: إنَّ المؤسسة المينائية بسكيكدة مكلفة في إطار المخطط الوطني للتنمية الإقتصادية بإستيراد وتصدير البضائع حيث تقوم بتوزيع البضائع والمواد إلى كل الجهات الشرقية للبلاد وهذا بالتعاون مع الهيئات الأخرى كالجمارك والشرطة.
- كما قدر رقم أعمالها ب 7 ملايين دج خلال سنة 2007، كما يستقبل الميناء نسبة 8% من مجموع بضائع موانئ الجزائر و80% من الشرق الجزائري، أصبح يستقبل البواخر من الحجم الكبير بعد تهيئة الرصيف الخاص بها والذي بلغ عمقه 11م مما يسمح بشحن وتفريغ كل البضائع، خاصة وأنَّ الميناء يغطي كل ولايات الجنوب بالإضافة إلى إستقبال العتاد الضخم للشركات الأجنبية ومنها الشركة الصينية التي أسند إليها مشروع الطريق السيار. في سنة 1989 إنتقلت المؤسسة إلى الإستقلالية وأصبحت مؤسسة إقتصادية عمومية، وهذه الإستقلالية جعلتها تتخذ القرارات وتنقلها دون وصاية، أمّا في حالة الإستثمارات الكبرى، فإنَّها تلجأ إلى التشاور مع بعض الوزارات مثل وزارة النقل والتي تضم خمسة موانئ على مساحة قدرها 60 كلم²، كما تشرف المؤسسة المينائية بسكيكدة على خمس موانئ هي:
- الميناء القديم الذي يقع في الفتحة الواقعة بين جزيرة سيريجينا ورأس فلفلة (3 كلم شرق مدينة سطورة)؛
- الميناء الجديد، المتخصص في إستقبال سفن المحروقات، ويقع شرق الميناء القديم؛
- موانئ الصيد البحري بمدينة سطورة، المرسى، ومدينة القل. وسنركز إهتماماتنا في هذه الدّراسة على الميناء التجاري (الميناء القديم).

¹ وثيقة تعريفية للمؤسسة مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة، يوم 2013/05/06، الساعة التاسعة صباحاً.

الفرع الثالث: أهداف المؤسسة المينائية بسكيكدة

تسعى المؤسسة المينائية بسكيكدة من خلال نشاطها إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

- ضمان التحقيق المستمر للأرباح بإعتباره هدف عام تسعى إليه جميع المؤسسات الإقتصادية من أجل البقاء؛
- إحتلال مكانة هامة في القطاع المينائي، خاصة مع الظروف الإقتصادية الحالية مع الدخول إلى إقتصاد السوق وزيادة المنافسة من قبل المؤسسات المينائية الأخرى؛
- زيادة الدخل الوطني مما يؤدي بدوره إلى إنتعاش الإقتصاد الوطني؛
- العمل على خدمات في أحسن الظروف وأقل التكاليف؛
- تقديم المساعدات إلى المؤسسات الوطنية في عمليتي التصدير والاستيراد؛
- تنويع خدماتها وتحسين جودتها؛
- العمل على زيادة الحصة السوقية.

الفرع الرابع: مهام المؤسسة المينائية بسكيكدة

تتمثل مهام المؤسسة المينائية بسكيكدة فيما يلي:

- المساهمة في زيادة المبادلات التجارية، وضمان الحركة الدائمة للسلع والبضائع عن طريق التصدير والاستيراد؛
- تسيير واستغلال المجال العمومي والأماكن؛
- القيام بأعمال الصيانة؛
- الوقاية من الأخطار المتنوعة كالحرائق والتلوث؛
- القيام بأعمال الشحن وتفريغ السلع والبضائع؛
- تنظيم حركة المرور داخل الميناء.

المطلب الثاني: الجانب القانوني والتنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة

للمؤسسة المينائية بسكيكدة جانبين: جانب قانوني وجانب تنظيمي، فالجانب القانوني يمكن المؤسسة من تجنب كافة المشكلات التي قد تتعرض لها قانونيا وتحدد لها أهم المواد التي تنشط ضمنها المؤسسة، في حين الجانب التنظيمي يبرز أهم المصالح وينظم كافة المهام، فهو بمثابة دستور وبرنامج ينظم المؤسسة.

الفرع الأول: الجانب القانوني للمؤسسة المينائية بسكيكدة

ويتمثل الجانب القانوني للمؤسسة في المواد التالية²:

¹ مقابلة أجريت مع أحد إطارات مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، يوم 2013/05/06، على الساعة العاشرة والتصف صباحا.

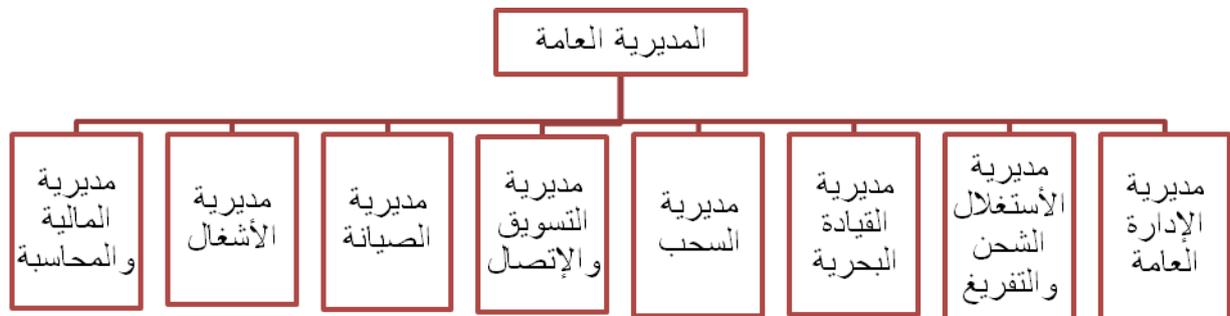
² تم الحصول على المعلومات من طرف وثيقة تعريفية بالجانب القانوني للمؤسسة مقدمة من طوف أحد إطارات المديرية العامة بالمؤسسة، يوم: 2013/05/06، على الساعة: الواحدة والنصف مساء.

- المادة الأولى: تنشأ مؤسسة اشتراكية ذات طابع إقتصادي وفقا لمبادئ ميثاق التنظيم الاشتراكي للمؤسسات والأحكام، الأمر رقم 71-74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 والمتعلق بالتهيئة الاشتراكي للمؤسسات والنصوص المتخذة لتطبيقها في الموانئ البحرية تسمى المؤسسة المينائية بسكيكدة، ويشار إليها في النص بالمؤسسة. تعد المؤسسة تجارية في علاقاتها مع الغير وتخضع للتشريع المعمول به وللقواعد الواردة في المرسوم.
- المادة الثانية: تتولى المؤسسة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقصد المشاركة في ترقية المبادلات الخارجية للبلد، لاسيما بالعمل على عبور الأشخاص والبضائع والمعدات في ظروف اقتصادية أحسن.
- المادة الثالثة: تزود الدولة المؤسسة، قصد أداء مهمتها في إطار التنظيم المعمول به بالملكات والأعمال والهيكل والوسائل التي يجوزها المكتب الوطني للموانئ والشركة الوطنية للشحن والتفريغ وتحويل نشاط البحر التي تقوم به الشركة الوطنية الجزائرية للملاحة لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، وكذلك تحويل الموظفين القائمين بالتهيئة والإدارة. يمكن للمؤسسة أن تقوم بجميع العمليات التجارية، والصناعية والعقارية وغير العقارية، والمالية التي لها صلة بأعمالها والتي من طبيعتها أن تساعد على تطورها في حدود هدفها وفي إطار التنظيم المعمول به.
- المادة الرابعة: تمارس المؤسسة الأعمال المطابقة لهدفها ضمن الحدود الجغرافية للمجال المينائي المعني الخاضع للتنظيم المعمول به.

الفرع الثاني: الجانب التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة

بناءً على ما تقدم سلفاً، يتم التركيز الآن على دراسة للهيكل التنظيمي لإحدى أهم المؤسسات الخدمية الجزائرية في الساحل الجزائري وهي المؤسسة المينائية بسكيكدة والتي تعتبر من المؤسسات الخدمية الرائدة في مجال تخصصها. إنطلاقاً من التقديم الخاص بالمؤسسة، يتم التركيز على الهيكل التنظيمي العام وكذا الهياكل المكونة له، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة



المصدر: المديرية العامة

- 1- **المديرية العامة:** إنَّها العمود الفقري للمؤسسة من الناحية الإدارية والتسييرية، تضم 53 موظف حسب تقرير شهر فيفري 2013، ومن بين المهام المنوطة بهذه المديرية نذكر¹:
- تنسيق ومراقبة جميع أعمال المؤسسة؛
 - تحديد الوضع العام للمؤسسة؛
 - التوجيه والإرشاد فيما يخص الوضع الإداري والتسييري والقانوني للمؤسسة.
- كما تضم عدة مصالح والمتمثلة في:
- السكرتارية العامة لمكتب التنظيم: هي المسؤولة عن البريد الوارد والصادر وتقوم بتنظيم العمل والمواعيد؛
 - مسؤول النوعية: خصوصاً أنَّ المؤسسة تتبع شعاراً: التحدي بالنسبة لنا هو النوعية *Notre challenge c'est la qualité*، لديه السلطة لحفظ نظام تسيير النوعية؛
 - الأمن الداخلي للمؤسسة: توفير الأمن داخل ميدان العمل، خصوصاً أنَّ المؤسسة تحتل موقعاً إستراتيجياً قريباً من القاعدة البيتروولية الكيمائية لسوناطراك؛
 - خلية التدقيق: تسهر على الرقابة والتدقيق في الحسابات المالية الخاصة بالنشاط الإقتصادي للمؤسسة؛
 - مساعد المدير العام: تحضير الكلفات الخاصة بالمدير العام؛
 - خلية النظافة والأمن: تنظيف ميدان العمل، والحفاظ على أمن العملاء، الموظفين، الزبائن؛
 - نائب المدير العام: له صلاحيات المدير العام في حالة غيابه.
- 2- **الهيكل المكونة للمؤسسة:** من هنا سنشير إلى أهم الهياكل المكونة لهذه المؤسسة:
- أ- **مديرية الشحن، الإستغلال والتفريغ:** تعتبر من أكبر المديريات من حيث عدد العمال، وكذا النشاطات، فهي مكلفة بالعمل في الميدان، تضم 769 موظف، والتي يعني بالإستغلال أو الإستخدام الأمثل لعمليتي الشحن والتفريغ، أما الشحن فهو نقل البضائع من الرصيف إلى السفينة، أمَّا التفريغ فيتم من خلال نقل البضائع من السفينة إلى الرصيف عن طريق آلات الرفع، ومن بين مهامها مايلي²:
- تنسيق ومراقبة العمليات المتعلقة بالشحن والتفريغ؛
 - تقديم إمكانيات وآلات للبواخر والمتعاملين الإقتصاديين؛
 - التسيير التجاري للهياكل القاعدية والتجهيزات المتخصصة بالمجال العمومي للمؤسسة؛
 - متابعة حركة البضائع؛
 - تحصيل المعلومات الإحصائية؛
 - الإستقبال البحري وإرساء البضاعة.

¹ - مقابلة أجريت مع أحد إطارات المديرية العامة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، يوم 2013/05/08، على الساعة التاسعة والنصف صباحاً.

² - مقابلة أجريت مع أحد إطارات مديرية الشحن، الإستغلال والتفريغ بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، يوم 2013/05/08، على الساعة العاشرة والنصف صباحاً.

- ب- مديرية قيادة الميناء:** هي عصب أمن المؤسسة، وسلامة محيطها الداخلي والخارجي. فهي تضم 190 موظف، تقوم هذه المديرية بعدة مهام منها¹:
- الإشراف على قيادة الميناء وأمنه؛
 - التنسيق مع المصالح الأمنية الأخرى للمؤسسة كشرطة الحدود البحرية وحرس السواحل؛
 - ضمان سلامة المسطحات المائية والتجهيزات البحرية؛
 - السهر على الحفاظ على أمن الأشخاص والممتلكات.
- كما تضم مديرية قيادة الميناء ثلاث أقسام: قسم الشرطة والأمن للميناء القديم، قسم الشرطة والأمن للميناء الجديد و قسم المساعدة على الرسو.
- ج- مديرية الصيانة:** تعتبر من أهم المديريات، خصوصا أنها تقوم بوظيفة صيانة العتاد. فهي تضم 105 موظف، من وظائفها²:
- صيانة وحفظ المعدات والتجهيزات؛
 - صيانة ممتلكات الميناء؛
 - تموين وتسيير المخزون.
- كما تتكون هذه المديرية من 6 مصالح: مصلحة الطرق والترصيف، مصلحة صيانة الرافعات، مصلحة الشراء من السوق المحلي، مصلحة الشراء من السوق الخارجي، مصلحة صيانة العتاد الأرضي، مصلحة تسيير المخازن.
- د- مديرية الأشغال:** تضم هذه المديرية 98 موظف، ومن المهام المنوطة بها³:
- ترتيب الأشغال المتعلقة بالميدان العام للميناء؛
 - تنظيف وحماية الميدان البحري؛
 - متابعة تنفيذ أشغال البنى التحتية والفوقية للميناء.
- كما تتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح كمايلي: مصلحة المحافظة على الأملاك، مصلحة المنشآت البحرية ومصلحة المنشآت الجديدة.
- هـ- مديرية السحب البحري:** تتكون من 199 موظف، ومن مهام هذه المديرية القيام بالأعمال التالية⁴:
- الصيانة البحرية؛
 - برمجة العمليات البحرية لتسهيل عملية التسويق؛
 - المحافظة على العتاد وإستغلاله أحسن إستغلال؛
 - تهيئة سفن السحب لتسهيل الحركة؛

¹ _ مقابلة أجريت مع أحد إطارات مديرية قيادة الميناء بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، يوم 2013/05/08، على الساعة الواحدة مساء.

² _ مقابلة أجريت مع أحد إطارات مديرية الصيانة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، يوم 2013/05/08، على الساعة الواحدة والنصف مساء.

³ _ مقابلة أجريت مع أحد إطارات مديرية الأشغال بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، يوم 2013/05/08، على الساعة الثانية مساء.

⁴ _ مقابلة أجريت مع أحد إطارات مديرية السحب البحري بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، يوم 2013/05/08، على الساعة الثانية والنصف مساء.

- كما تتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح: مصلحة إستغلال العتاد، المصلحة اللوجيستكية والبرمجة ومصلحة الصيانة البحرية.

و- **مديرية المالية والمحاسبة:** تعتبر هذه المديرية الشريان المالي للمؤسسة، وهي المجال الحيوي المحرك لها. تضم 35 موظف، تقوم بتسيير وضبط العمليات المالية والمحاسبة للمؤسسة. تتكون من قسمين: قسم المالية وقسم المحاسبة، مع العلم أن كل قسم يتضمن مصالح وفروع كل له دوره ووظيفته ومجاله الخاص.

ز- **مديرية الدراسات، التسويق والإتصال:** تتكون هذه المديرية من 23 موظف كلهم إدارات، تهتم بمجال الدراسات الخاصة بنشاط المؤسسة ومراقبة التسيير والتسويق والقيام بعمليات الإتصال والإعلام الآلي. تتكون هذه المديرية من ثلاثة أقسام ومجموعة مصالح¹:

- قسم التسويق والإتصال: ويضم مصلحة التسويق التي تقوم بترويج الخدمات المينائية وتقديم صورة جيدة عن المؤسسة، أما مصلحة الإتصال فتتضمن إتصال داخلي يطبق داخل المؤسسة مع العمال والمسؤولين من خلال الهاتف والفاكس والانترنت، أما الإتصال الخارجي فيطبق للتعريف بالمؤسسة ونشاطاتها ومهامها منها العلاقات العامة واللقاءات والأيام الدراسية والملتقيات...إلخ.

- قسم الدراسات ومراقبة التسيير: تعمل على تلخيص نشاطات المؤسسة في شكل تقارير لكل المديرات خلال شهر، وهي شاملة لجميع الجوانب أي لوحة التحكم للمؤسسة مع إجراء مقارنات مع السنوات السابقة فيما يخص معدلات الإنتاج والإستثمار، المدخلات وكذا المخرجات.

- قسم الإعلام الآلي: يضم مصلحة التطوير الخاصة بالبرامج وتنظيم طرق الإعلام الآلي، ومصلحة الصيانة والمكلفة بصيانة العتاد.

ح- **مديرية الإدارة العامة:** تتكون هذه المديرية من 122 موظف، تشرف على المهام الإدارية المتعلقة بنشاط المؤسسة، وتسيير المستخدمين والتكوين، والشؤون القانونية، وكل ما له علاقة بالأعمال العامة للمؤسسة. تضم 5 أقسام ومجموعة مصالح وفروع من بينها؛ قسم الموارد البشرية، قسم الوسائل العامة، قسم التكوين، قسم الشؤون القانونية وقسم الخدمات الإجتماعية.

نظرا لحجم المؤسسة الكبير، من حيث هيكلها التنظيمي، المتكون من مديرية عامة تضم مديريات فرعية مقسمة بدورها إلى أقسام ومصالح وفروع أو مجموعات متماشية مع أهداف وأدوار وأنشطة كل مطلب إداري أو تجاري أو تنظيمي. وبما أن المؤسسة المينائية بسكيكدة هي من المؤسسات الناجحة على المستوى الوطني وذات الطابع الخدماتي والحائز على شهادة النوعية والصحة الأمنية والبيئة، بالتالي ممارساتها لنشاطاتها وفقها².

¹ - مقابلة أجريت مع أحد إدارات مديرية الدراسات، التسويق والإتصال بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، يوم 2013/05/08، على الساعة الثالثة مساءً.

² - El Mina: **Bulletin Mensuel d'information**, Réalisé par la direction (étude marketing et communication), n°41, janvier, 2010, p. 01.

من خلال ما لمسناه ميدانياً، فإنه يمكننا أن نصنف الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة على أنه الهيكل التنظيمي العضوي أو ما يعرف بالمصفوفة التنظيمية. من بين مزاياه أنه يناسب المؤسسات كبيرة الحجم، ويعتمد على الكفاءة المهنية والنجاعة والتخصص، كما يعتبر فعالاً في تنفيذ المشاريع المعقدة.

المطلب الثالث: الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة المينائية بسكيكدة

تقوم المؤسسة المينائية بسكيكدة بتقديم عدة خدمات أساسية متمثلة فيما يلي¹:

- 1- القيادة المينائية: تقتصر الصلاحيات المخولة لحراس وضباط الموانئ في مجال الشرطة دون التدخل في الصلاحيات المرتبطة بتسيير واستغلال الميناء حيث أن هذه الصلاحيات محددة في التنظيم المنصوص عليه بهذا الشأن، كذلك لا تتدخل في صلاحيات الشرطة العامة والأمن العمومي التي تمارسها المصالح الأخرى المؤهلة والتابعة للدولة. كما أنه يمكن لضباط الميناء أن يتخذوا كل الإجراءات اللازمة لحماية الأملاك العمومية المينائية، والمنشآت القائمة عليها والحفاظ عليها. ويقصد بحماية الأملاك العمومية المينائية والمحافظة عليها، مجمل الأعمال المساعدة بصفة مباشرة أو غير مباشرة على احترام قواعد الاستغلال، الأمن، الصحة، والنظافة العمومية.
 - 2- الإرشاد البحري: إن الإرشاد البحري هو المساعدة التي تقدم إلى ربان السفينة من قبل مستخدمي الديوان الوطني للموانئ، والمرخص له من قبل الدولة، لقيادة السفينة عند الدخول للميناء والخروج منه، كما أن الإرشاد يعد إجبارياً لكل السفن الجزائرية منها أو الأجنبية باستثناء السفن التالية:
 - السفن الشراعية بحمولة 100 طن؛
 - السفن ذات الدفع الآلي والمخصصة لصيانة المرشد نفسه في حدود المحطة.
 - وينتهي دور المرشد البحري عند وصول السفينة إلى مكان الإرساء، ويجب على ربان السفينة تسهيل صعود المرشد وتقديم له جميع الوسائل الضرورية، ويلتزم المرشد بخدمة السفينة التي تتقدم أولاً أو التي يصل دورها، ويجب أن يقدم خدماته إلى السفينة التي تكون في حالة خطر أو تحمل مواد خطيرة حتى ولو لم يأتي دورها.
 - 3- السحب البحري: تتمثل خدمة السحب البحري فيما يلي:
 - العمليات التي تتطلب سحب أو دفع السفينة؛
 - مناورات الإرساء، أو إنتقال، أو إبحار السفينة؛
 - المراقبة والمساعدة في مناورات أخرى مثل الملاحة للسفينة.
- كما يبدأ عمل القطر بمجرد وصول السفينة القاطرة إلى السفينة المقطورة بما فيه الكفاية للقيام حالاً بعملية السحب الضروري، وينتهي عمل القطر بانتهاء آخر عملية وابتعاد السفينة. ويتعين على المجهز الذي يقوم بعملية القطر أن يحضر في الوقت والمكان المتفق عليه مع السفينة القاطرة والصالحة للقيام بالخدمات المتفق عليها. كما يتعين

¹ مقابلة أجريت مع أحد إطارات مديرية المديرية العامة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، يوم 2013/05/09، على الساعة العاشرة صباحاً.

عليهم تقديم خدمات القطر بمهارات عالية بدون توقف الذي لا جدوى منه، وذلك تحت إدارة ريان السفينة المقطورة.

4- الشحن والتفريغ: خدمة الشحن والتفريغ هي خدمة مزدوجة ، ويمكننا شرح كل واحدة على حدا كمايلي:

أ- الشحن: وتتمثل هذه الخدمة في:

- وضع البضائع على ظهر السفينة،
- رفع السلع بواسطة آلات الرفع،
- تفكيك البضائع في السفينة،
- ترتيب البضائع في السفينة،
- تمسيك البضائع.

ب- التفريغ: تتمثل فيمايلي:

- إنزال البضائع من السفينة،
- تفريغ البضائع على أرض الميناء،
- مساعدة الفرقة الموجودة على سطح الميناء؛
- تمسيك وترتيب البضائع؛
- تحويل البضائع باتجاه المستودعات.

5- التخزين: بالإضافة إلى نقل البضائع من على الرصيف، فإنه يتم تخزينها وذلك حتى تسهل عملية توزيع البضائع. وتحتوي المؤسسة المينائية بسكيكدة على:

- مخازن البضائع العابرة: وهي مخازن تكون بالقرب من الرصيف حيث يتم تخزين البضائع لفترة قصيرة وهذه المخازن مغلقة حيث توضع فيها البضائع القابلة للتلف وكذلك لحمايتها من السرقة؛
- الحظيرة: وهي عبارة عن مساحات مغطاة يتم فيها تخزين البضائع لفترات طويلة؛
- المساحات الأرضية: هناك مساحات مكشوفة داخل المؤسسة المينائية يتم فيها تستيف الحاويات؛ بالإضافة إلى الخدمات الأساسية، هناك خدمات مساعدة تقدمها المؤسسة المينائية بسكيكدة متمثلة في: إصلاح السفن، تموين السفن بالمياه والوقود، تفريغ السفن من الفضلات.

المطلب الرابع: تطبيق الجودة في المؤسسة المينائية بسكيكدة

لقد بدأ طموح المؤسسة المينائية بسكيكدة، خلال السنوات القليلة الماضية، لأن تكون كمتعامل اقتصادي معروف من خلال فاعليتها والإمكانيات والقدرات التي تمتلكها وتؤهّلها للإحترافية في تقديم الخدمات المتعلقة بالسفن والبضائع، وكذلك الخدمات المتعلقة بتسيير أملاك الميناء. إن هذا الطموح يترجم بمدى إستعداد المؤسسة المينائية وقدرتها على الإستجابة لمتطلبات ورغبات عملاءها وإرضاءهم والعمل على تحسين الخدمات. فقد لاحظنا، بعد

إطلاعنا على مجموعة من الوثائق والسجلات الداخلية الخاصة بها، أنّها ذات شكلين من الإستراتيجيات: إستراتيجية عامة قائمة على أسس النوعية والجودة الشاملة، وهي التي ترفع شعار: "التحدي بالنسبة إلينا هو النوعية"، كما أنّها حاصلة على ثلاث شهادات بموجب متطلبات نظام الإيزو وهي: الإيزو 9001، الإيزو 18001، والإيزو 14001¹.

ترتكز سياسة الجودة في المؤسسة المينائية بسكيكدة على ثلاثة مبادئ أساسية مبنية كالتالي²:

- إرضاء عملاء المؤسسة: وذلك من خلال الإصغاء الدائم لعملاء المؤسسة، تقديم وباستمرارية خدمات مناسبة مع ضمان التحسين المستمر لجودتها والعمل على زيادة الرضا لدى عملاء المؤسسة؛

- أداء المؤسسة: من خلال الإستغلال الأمثل لمنشآت المؤسسة، وضع نظام لإدارة الجودة وتطوير قدرات المؤسسة في العمل والتنبؤ والتحسين؛

- إحترافية المؤسسة: من خلال الكفاءة في القيام بالمهام، تحسين قدرات عمال المؤسسة والعمل الجماعي.

إنّ سياسة الجودة في المؤسسة تعتمد على إحترام المطالب المشروعة، الأمن والبيئة ولتطبيق هذه السياسة، سطرت المؤسسة المهام التالية:

- بالنسبة لنشاط تصنيف السفن، فهناك إجراءات خاصة بذلك، بحيث يجب أنّ تكون مطابقة للقوانين المنصوص عليها من طرف مكاتب التصنيف، والقوانين والقواعد الجزائية المنظمة لهذا النشاط؛

- كل هذه النشاطات يجب أنّ تقدم قبل شهر ماي من كل سنة لأخذ موافقة الإدارة عليها.

فمشروع سياسة الجودة، يجب أنّ يكون مشروع لجميع المدراء وخلايا الدراسات المكلفون بهذه المهمة لكي يوزع على المصالح والأفراد، هذا المشروع يؤدي إلى تحسين طرق إدارة الجودة، كما أنّ المسؤول عن هذا المشروع يسهر بصفة شخصية على مهمة تبليغ ممثلي الإدارة مهما تكون مناصب العمل. ويهدف هذا المشروع إلى:

- وضع برنامج لتقييم الوضعية الحالية والإجراءات التطبيقية في المؤسسة والخاصة بالتقارير المتعلقة بالمقاييس العالمية ISO 9001 طبعة 2000؛

- إستخراج الفروقات وتبيين مخطط العمل؛

- المتابعة السليمة لتقدم المشروع ندوات كل 15 يوم؛

- إظهار النتائج في كل مرة؛

- حل المشاكل حسب الأولوية كل أسبوع؛

- إنجاز برنامج للتكوين.

كما أنّ المؤسسة المينائية بسكيكدة تحتوي على ميثاق للجودة يعمل على تحسين وزيادة الرضا لدى عملاء المؤسسة وتحسين فعالية نظام الإصغاء لعملاء المؤسسة وتطوير علاقات الثقة مع عملاء المؤسسة، ووضع تنظيم مكيف مع

¹ _ El Mina, **Historique de l'entreprise portuaire de Skikda, document interne de l'entreprise**, réalisé par la direction de gestion des ressources humaines, 2009, pp 8-10.

² _ تم الحصول على المعلومات الخاصة بسياسة الجودة من مقابلة أجريت مع مسؤول النوعية بالمديرية العامة، يوم: 2013/05/12 على الساعة التاسعة والنصف صباحا.

إحتياجات العملاء. كما تعمل على تنمية فكرة العميل على جميع المستويات في المؤسسة وإنشاء إطار للتشاور مع المجموعة المينائية لجعل الجودة إنشغالاً مشتركاً.

وبما أنّ العمل بنظام إدارة الجودة يعتبر حديثاً بالنسبة للمؤسسات، خاصة الخدمات الخدمية منها، فقد قامت المؤسسة المينائية بسكيكدة بالإستعانة بجهة إستشارية لمساعدتها في وضع نظام إدارة الجودة وتطبيقه في المؤسسة، حيث إختارت المديرية العامة مكتب ISGA¹ والكائن مقره بمدينة عنابة من أجل تنفيذ هذا المشروع، حيث قامت بالتوقيع مع هذا المكتب في شهر مارس 2002 والذي يلتزم فيه بـ:

- تقييم الوضعية الحالية للمؤسسة المينائية بسكيكدة ومساعدتها في تأسيس نظام إدارة الجودة يتطابق مع المواصفة المختارة إلى جانب تحديد الوثائق المرافقة له؛
- القيام بتدريب وتحسيس الإطارات العليا للمؤسسة؛
- مساعدة المؤسسة في القيام بالتقييم الذاتي لنظام إدارة الجودة المطبق قبل القيام بالتدقيق النهائي. تتضمن المهام الأساسية لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ممايلي²:
- الأخذ بعين الإعتبار متطلبات وحاجات العملاء؛
- مشاركة نظام إدارة الجودة في خلق وتحديد سياسة للجودة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة إلى جانب وضع أهداف الجودة؛
- تطوير مناهج وأدوات الجودة أي البحث عن مقياس كمي، وهذا لتجنب الوقوع في أخطاء تخص العمليات داخل نظام إدارة الجودة؛
- العمل على التنسيق بين مختلف المديريات والعملاء؛
- تحرير التقارير الخاصة بالعمليات ومراجعة قواعد النظام وتوزيعها في شكل دليل للجودة؛
- إقتراح برنامج سنوي لمراقبة الجودة وتنظيم عملية تطبيق هذه البرامج ومتابعة المهام التصحيحية؛
- الإهتمام بالتكوين، والإعلام والتحكم في نظام إدارة الجودة؛
- كشف الأخطاء ومتابعتها داخل العمليات وتصحيحها؛
- تحضير جميع الملفات والسجلات الأساسية في الإجتماعات المبرمجة حول سير تطبيق نظام إدارة الجودة؛
- إستدعاء كل المعنيين وتقديم التقارير حول تطبيق العمليات من طرف كل مسؤول؛
- تمثيل المؤسسة المينائية أمام الهيئات المصادقة على شهادة الإيزو.
- كما يهدف نظام إدارة الجودة في المؤسسة المينائية إلى:
- توفير الوسائل والمعدات وبشكل دائم وفي الوقت المناسب مثل العربات ، الرافعات والساحبات؛

¹ _ ISGA (Institut Supérieur De Gestion D'Annaba, Spa)، مؤسسة مقرها بمدينة عنابة تقوم بتنظيم محاضرات وأيام دراسية للشركات الأخرى حول كيفية تسيير المؤسسات وتطبيق أنظمة حديثة كالجودة ومختلف الطرق الخاصة بالتعامل مع المشتري وأهم طرق البيع.

² _ تم الحصول على المعلومات الخاصة بمهام الجودة من مقابلة أجريت مع مسؤول النوعية بالمديرية العامة، يوم: 2013/05/12 على الساعة الحادية عشر ونصف صباحاً.

- تكوين المستخدمين، أي العمل على تحسين كفاءاتهم من أجل تخفيض مدة مكوث البواخر في الحوض أو في الرصيف؛
- تطوير عملية الإستماع للعميل بالمؤسسة؛
- قياس درجة رضا العملاء والقيام بالبحوث من أجل معرفة حاجاتهم ورغباتهم وإرضاءها؛
- تطوير عنصر الثقة مع العملاء؛
- توفير الأمن وتطويره داخل الميناء؛
- العمل على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نرمي من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، وبما أنّ الدراسات أو البحوث العلمية تتطلب أسس منهجية يعتمدها الباحث خلال مشواره بحثه حتى تكون له قاعدة أساسية في عملية الإنطلاق للبحث والدراسة، وتكون له بمثابة المرشد الذي يتبناه حتى تكون دراسته ذات أبعاد ودقة علمية، سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداء الدراسة، وهذا بإبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي إستخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها. لنتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، ونختتم هذا المبحث بإجراء إختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها وثباتها.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات

إعتماداً على ما تم التطرق إليه في الفصل النظري من البحث، أردنا التقرّب أكثر من ميدان تطبيق هذه المفاهيم في المؤسسة الإقتصادية، حيث تم إختيارنا للمؤسسة المينائية بسكيكدة لحصولها على شهادات الإيزو وإهتمامها بتقديم خدمات ذات جودة عالية.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

إنّ موضوع دراستنا، والمتمثل في دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسة المينائية، يفرض علينا أن تكون الدراسة في المديرية العامة، بإعتبار الإستراتيجية تتم على مستوى الإدارة العليا. كما إرتأينا أنّ تضم عينة الدراسة كافة الإطارات والأعوان بالمديرية العامة، وهذا بعد إستشارة بعض المتخصصين في حصر العينة في عدداً محدداً. تضم المديرية العامة 53 موظف وهذا حسب تقرير فيفري 2013، يتم توزيع المورد البشري في المديرية العامة كالتالي:

جدول رقم (07): "توزيع الموارد البشرية حسب المستوى الوظيفي"

المستوى الوظيفي	إطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
العدد	30	7	14	53

المصدر: مصلحة الموارد البشرية، المديرية العامة، المؤسسة المينائية، فيفري 2013.

تم حصر العينة في 45 مفردة، تم إختيارها من مجموع 53 موظف وذلك لوجود عدد من أعوان التحكم والتنفيذ يعملون في المناوبة الليلية يصعب الوصول إليهم، وهذا حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية وأكثر تعبيراً عن دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: مجالات الدراسة وحدودها

شملت الدراسة المؤسسة المينائية بسكيكدة مكانياً، أما بالنسبة للمجال الزمني فقد إنطلقت الدراسة في آخر أسبوع من شهر أبريل 2013 وإنتهت في بداية شهر جوان 2013. تتطرق الدراسة إلى إستراتيجية الجودة الشاملة بممارساتها المذكورة في الجزء النظري، ونحاول قياس الدور الإستراتيجي للجودة الشاملة في تجسيد أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة، وبالتالي ركزنا على البعد الإقتصادي، البعد الإجتماعي والبعد البيئي.

الفرع الثالث: أدوات جمع بيانات الدراسة

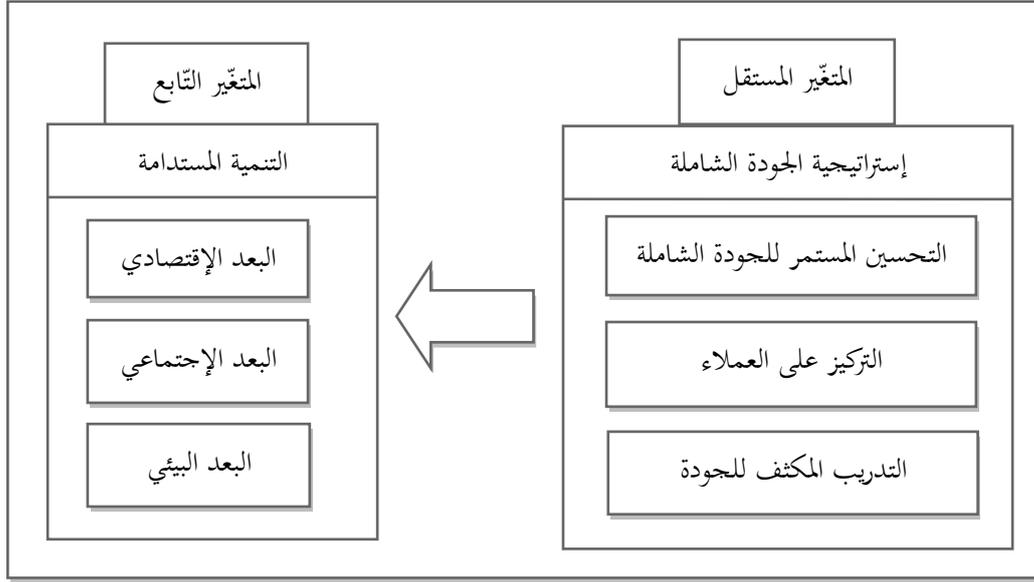
بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق بإستراتيجية الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة، ولكي يتم التوصل إلى نتائج دقيقة، قمنا بإستخدام عدة أنواع من أدوات جمع البيانات تساعدنا في تحقيق ذلك، تمثلت هذه الأدوات في:

- 1- الملاحظة البسيطة:** كأداة موجهة لمسارات البحث الراهن وذلك من خلال النزول إلى حقل الدراسة لتكوين أفكار أو تجميع معلومات تتعلق بالظاهرة البحثية، كالتعرف على طبيعة المؤسسة والمديريات الموجودة بها وأقسامها التنظيمية وذلك من خلال الملصقات واللافتات والشعارات البارزة في كل زاوية من زوايا المؤسسة، وأيضا التعرف على العاملين بالمؤسسة بمختلف رتبهم وطبيعة أعمالهم. إن إعتقادنا على الملاحظة البسيطة بغية الحصول على معلومات ومعطيات ميدانية تخدم الموضوع، من أجل فهم المواقف والسلوكيات والعلاقات القائمة بالمؤسسة المينائية.
- 2- المقابلة:** إستخدمت هذه الأداة المساعدة لجمع البيانات والمعلومات المهمة للربط بين مختلف الأبعاد والتي لا يمكن الإجابة عنها من طرف العمال العاديين، بل إطارات وأعوان التحكم بالمؤسسة. والجدير بالملاحظة أنّ الأفراد الذين تم التعامل معهم يتميزون بالخبرة والمعرفة بالميدان، مما ساعد في ضبط الإطار التصوري والنظري للدراسة.
- 3- الإستمارة:** تعتبر الإستمارة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة أو إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظة، بحيث وجدنا أنّ الإستبيان هو الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة

إنطلاقاً من الدراسة النظرية، وبعد إستشارة أساتذة متخصصين، تمكنا من وضع نموذج للدراسة يحتوي على متغيرين: الأول المتغير مستقل إستراتيجية الجودة الشاملة والثاني المتغير التابع التنمية المستدامة بأبعادها. والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة بمختلف متغيراته:

الشكل رقم (14): "نموذج الدراسة"



المصدر: من إعداد الباحثة.

يتبين من الشكل السابق متغيرين يمكن شرحها كمايلي:

1- المتغير المستقل: وهو إستراتيجية الجودة الشاملة التي تعني أئها منهج وإستراتيجية متكاملة، لتحقيق الميزة التنافسية في نشاطات المؤسسة الأساسية، والتغلب على منافسيها والتفوق عليهم، وبقاءها واستمراريتها في السوق، حيث تم التطرق لها بالتفصيل في الجانب النظري. حدد هذا المتغير من خلال ثلاث متغيرات جزئية وهي:

أ- **التحسين المستمر للجودة الشاملة:** تسعى برامج تحسين الجودة إلى تطوير العمليات داخل المؤسسة، والتي قد تشمل تخطيط الإنتاج وتطوير المنتج والشراء والتصنيع والتوزيع وغير ذلك. من خلال هذا المتغير سيتم قياس مدى إعتتماد المؤسسة المينائية على وسائل وتقنيات التحسين المستمر.

ب- **التركيز على العملاء:** قد تسعى المؤسسات إلى التركيز من حيث دراسة إحتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبية هذه الإستراتيجية التي تتطلب إجراء بحوث تسويقية للدراسة خصائص العملاء وأدواتهم وحاجاتهم المعلنة وغير المعلنة الحالية منها والمستقبلية، والتي نعني بها مدى إهتمام المؤسسة بالعملاء ودراسة إحتياجاتهم.

ج- **التدريب المكثف للجودة:** على الرغم من أن تدريب الجودة الشاملة يبدأ من الأعلى إلى الأسفل، إلا أنه في النهاية يشمل كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة، حيث يقود تدريب الجودة الشاملة المكثف لكل

فرد في المؤسسة إلى فهم أنشطة الجودة الشاملة، والذي نعني به معرفة مدى إهتمام المؤسسة بتدريب العمال والموظفين وزرع ثقافة الجودة الشاملة.

2- المتغير التابع: تركز دراستنا على الدور الإستراتيجي الذي تلعبه الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، لهذا كان علينا التفصيل في هذه الأبعاد كالآتي:

أ- **البعد الإقتصادي:** يتعلق هذا البعد ب: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق إستدامة إقتصادية للمؤسسة بإعتمادها على أساليب الجودة الإقتصادية المتسدامة كالستة سيغما؛

ب- **البعد الإجتماعي:** يتعلق بالجوانب التي تعمل على تلبية إحتياجات المجتمع، العدالة والتمكين، مبادئ الصحة والسلامة المهنية والمسؤولية الإجتماعية؛

ج- **البعد البيئي:** يتعلق هذا البعد بالجوانب التي تعمل على الحد من التلوث وبرامج التوعية لحماية البيئة، والتكوين البيئي.

المطلب الثالث: تطوير أداة القياس (الإستبيان)

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، والتي بإستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي " الإستبيان".

الفرع الأول: محتوى الإستبيان

إنّ تصميم الإستبيان بالإعتماد على الدراسة النظرية وبعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، حيث تم عرض الإستبانة على الأستاذ المشرف ومجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة سطيف والشلف¹. حيث تم إضافة بعض التعديلات والحذف لبعض العبارات وتعويضها بعبارات أخرى، وتم تقسيم الإستبيان إلى جزئين، الجزء الأول خاص بالمتغير المستقل والجزء الثاني خاص بالمتغير التابع، حيث حصلنا في الأخير على إستبانة مكونة من 42 عبارة. كما تم شرح المصطلحات التي بدت نوع ما غامضة عند إجراء الإستبيان مع كل فرد من أفراد العينة، وقد إحتوى الإستبيان على مايلي:

1- الجزء الأول: الخاص بإستراتيجية الجودة الشاملة، ويتضمن هذا المحور ثلاث فروع فرعية ويحتوى على (20) عبارة وزعت حسب التغيرات الفرعية كالآتي:

د- التحسين المستمر للجودة الشاملة: وتضم العبارات من 1-7؛

هـ- التركيز على العملاء: وتضم العبارات من 8-15؛

و- التدريب المكثف للجودة: وتضم العبارات من 16-20.

¹: الأستاذ الدكتور بروش زين الدين (جامعة سطيف): تحكيم عبارات الإستبيان والإستشارة في وضع المتغيرات والمحاور، الدكتور بلمهدي (جامعة سطيف): تحكيم الإستبيان، الأستاذ

الدكتور محمد راتول (جامعة الشلف): تحكيم عبارات الإستبيان.

2- الجزء الثاني: التنمية المستدامة، يضم ثلاث أبعاد تحتوي على (22) عبارة تقيس ممارسات المؤسسة المينائية فيما يخص أبعاد التنمية المستدامة:

ز- البعد الإقتصادي: وتضم العبارات من 1-8؛

ح- البعد الاجتماعي: تضم العبارات من 9-16؛

ط- البعد البيئي: وتضم العبارات من 17-22.

كما قابل عبارات المحور الأول (إستراتيجية الجودة الشاملة) والمحور الثاني (التنمية المستدامة) مجموع من الدرجات مرتبة وفقاً لمقاس ليكارت الخماسي، والموزعة كمايلي:

الجدول رقم (08): "توزيع درجات عبارات الإستبيان"

الإجابات	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجات	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحثة

يعتبر هذا المقياس الأكثر تعبيراً عن آراء الباحثين، كما يعبر بدقة عن درجة موافقة الباحث عن العبارات المقدمة. كما يحتوي على خمس إجابات مرتبة من 1 إلى 5.

الفرع الثاني: صدق الأداة وثباتها

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وعلى هذا الأساس تم عرض الإستبانة على عدد من المتخصصين في الدراسات الميدانية والمنهجية والإعلام الآلي بشكل يحقق التوازن بين مضامين الإستبانة في فقراتها. (كما حدد مجال الثقة بـ 95%)

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الإستبانة)، تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث يعد هذا المقياس جيداً وملائماً إذا زادت قيمة كرونباخ ألفا عن (60%)، وبالتالي فإنها تكون مقبولة، حيث كانت النتائج موضحة كالتالي:

الجدول رقم(09): "معاملات ثبات الإستبيان"

إسم المتغير	إستراتيجية الجودة الشاملة	التنمية المستدامة	الإستبانة ككل
معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	0.910	0.882	0.933

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة spss

يلاحظ من الجدول أنّ معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة، وهي أكبر من (0.60) حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الإستبانة (0.933) وهي نسبة ثبات يمكن الإعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

المطلب الرابع: الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية والذي يرمز له إختصاراً بالرمز: SPSS (Statistical Package for Social Sciences) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الإختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والإنحرافات المعيارية،... الخ، وضمن الإحصاء الإستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي،... الخ. بالنظر إلى نموذج الدراسة، فإنّ أنسب المقاييس التي تتطلبها الدراسة هي: المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري، وكذا معاملات الارتباط. وكانت أهم هذه المقاييس هي معاملات الإنحدار لقياس الدلالة الإحصائية لدور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة.

1- المتوسطات الحسابية: يساعد هذا الإختبار على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي. إستعملناه في هذه الدراسة لقياس مدى دلالة إجابات المبحوثين على مستوى إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية وكذا ممارسات التنمية المستدامة فيها. ونظراً لكون مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، فإن المتوسطات الذالة هي تلك التي تفوق المتوسط الفردي والمقدر بـ (3) نظراً لكونها الدرجة المحايدة في المقياس، وبالتالي فما يفوقها فهو إما موافق أو موافق تماماً. (نشير هنا أنه إذا كانت قيمة المتوسط تتراوح ما بين 01 و 2.49 فالمستوى ضعيف، وإذا كانت تتراوح ما بين 2.5 و 3.49 فالمستوى قوي وإذا كانت تتراوح ما بين 3.5 و 5 فالمستوى قوي)

2- الإنحراف المعياري: وهو واحد من أهم مقاييس التشتت، حيث استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى إنحراف إستجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي.

3- معامل الارتباط: استخدم هذا المعامل لمعرفة مدى إرتباط محاور إستراتيجية الجودة الشاملة بأبعاد التنمية المستدامة، كما أستخدم أيضاً لمعرفة إرتباط المتغيرات الفرعية التابعة بالمتغيرات الفرعية المستقلة.

4- معادلات ونماذج الإنحدار: تعبر هذه النماذج والمعادلات عن وجود الدلالة الإحصائية لدور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، وهي أهم المقاييس التي إعتدنا عليها لأنها تبين لنا بدقة أي من المتغيرات الفرعية المستقلة يؤثر أكثر في المتغير التابع.

5- معامل التحديد: يبين لنا هذا المعامل النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسب المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا الخطأ العشوائي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان

بعد إسترجاع الإستبيانات وإفراغها ببرنامج SPSS الإحصائي وإجراء الإختبارات الإحصائية المناسبة، وبعد ما قمنا بتوضيح محاورها. سنتطرق في هذا المبحث إلى بيانات الإستبانة المحققة، حيث سنقوم بتحليل وقياس مستوى كلا من الجودة الشاملة والتنمية المستدامة بالمؤسسة الإقتصادية، وإبراز علاقة الإرتباط بين المتغيرات ومدى مساهمة المستقلة منها في التابعة، وهذا من خلال معاملات الإرتباط ونماذج الإنحدار بعد إختبار صلاحيتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل مستوى كلا من إستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة

قمنا بتحليل البيانات بعد إسترجاعها من المبحوثين، للتعرف على مستوى كلا من إستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، وذلك بإستخدام مقاييس النزعة المركزية. سنقوم في هذا المطلب بعرض كل متغير على حدا.

الفرع الأول: مستوى إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية بسكيكدة

إنّ قياس مستوى إستراتيجية الجودة الشاملة يتطلب قياس المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، ونظرا لإستخدامنا مقياس ليكارت في الإستبيان، فإن المتوسطات الدالة هي التي تفوق القيمة (3) كون المقياس خماسي يبدأ من القيمة (1) وينتهي بالقيمة (5)؛ ما يعني أن القيمة (3) هي القيمة المحايدة. حيث تم قياس المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل متغير فرعي من المتغير المستقل (إستراتيجية الجودة الشاملة)، وكانت النتائج كالتالي:

1- مستوى التحسين المستمر في المؤسسة المينائية بسكيكدة: نستعرض في هذا الجدول المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمستوى التحسين المستمر بالمؤسسة المبحوثة، مع إبراز الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات الإستبيان وتحديد القرار إذا كان قوي أو متوسط أو ضعيف:

الجدول رقم (10): "بيانات مستوى التحسين المستمر"

القرار	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
متوسط	2	0.787	3.10	تشمل رسالة المؤسسة على المبادئ الأساسية للجودة الشاملة
متوسط	3	1.357	3.00	تعمل الإدارة على دمج إستراتيجية الجودة الشاملة ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة
ضعيف	6	1.120	2.82	تحرص المؤسسة على تهيئة وسائل إتصال بصورة مستمرة
ضعيف	4	1.212	2.94	تقوم المؤسسة بتوفير المعدات الكافية لتنفيذ الأنشطة الخاصة بالجودة الشاملة
ضعيف	5	1.222	2.92	تتحم الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية في المؤسسة
ضعيف	7	1.222	2.71	تتحم المؤسسة بتطبيق الجودة الشاملة لتخفيض التكاليف
متوسط	1	0.731	3.12	تعد الجودة من المؤشرات الأساسية للمؤسسة في تقويم أداء كل قسم فيها
ضعيف	4	0.956	2.94	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول المتعلق ببيانات مستوى التحسين المستمر، أنّ هناك مستوى ضعيف بمتوسط عام بلغ 2.94 وهي قيمة أقل من المتوسط الفرضي، الذي يبلغ (3) بإعتبار أنّنا إستعملنا مقياس ليكرت الخماسي في أغلب العبارات. كما تعكس بعض العبارات الضعف من بينها العبرة الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة على التوالي، رغم تسجيل مستويات متوسطة في العبارات الأخرى. إلا أنّ المتوسط العام يتأثر بالقيم الضعيفة. كما أنّ الانحرافات المعيارية المسجلة في البيانات كانت مرتفعة نسبياً، وعليه فإنّ بيانات الجدول تدل على مستوى ضعيف لممارسات التحسين المستمر في المؤسسة المبحوثة.

2- مستوى التركيز على العميل في المؤسسة المينائية بسكيكدة: سنستخدم كذلك مقياس النزعة المركزية ونفس المتوسط الفرضي للتعبير عن ضعف أو قوة مستوى التركيز على العميل في المؤسسة المبحوثة. الجدول الموالي يوضح هذه البيانات بالتفصيل:

الجدول رقم (11): "بيانات مستوى التركيز على العميل"

القرار	الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
متوسط	4	0.930	3.23	تعمل المؤسسة على تحليل إحتياجات الزبائن
متوسط	1	0.942	3.48	تقوم المؤسسة باستقبال الشكاوي فيما يخص الخدمة المقدمة
متوسط	7	0.570	3.12	تحرص المؤسسة على حسن معاملة العملاء
ضعيف	8	0.779	2.84	تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة للعميل في الوقت المحدد
متوسط	6	0.683	3.17	تعمل المؤسسة على إمتلاك المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء
متوسط	2	0.927	3.33	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة بشكل صحيح
متوسط	3	0.856	3.28	تهتم المؤسسة بالعملاء إهتماما شخصيا
متوسط	4	0.667	3.23	تسعى المؤسسة على وضع المصلحة العليا للعملاء نصب الأعين
متوسط	5	0.460	3.21	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

أظهرت بيانات التركيز على العميل مستويات متوسطة في أغلب العبارات، وإنعكس هذا على المتوسط العام الذي بلغ 3.21 بقيمة تفوق المتوسط الفرضي، وإنحراف معياري ذو مستوى ضعيف، مما يعني أنه لا توجد فروقات كبيرة في إجابات الباحثين، وعليه نستنتج أن هناك مستوى متوسط لممارسات التركيز على العميل في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

3- مستوى التدريب المكثف للجودة: إستكمالا لتحليل بيانات الإستبيان، قمنا بقياس مستوى التدريب المكثف للجودة في المؤسسة المينائية بإعتباره متغير فرعي للمتغير المستقل، إستخدمنا مقاييس النزعة المركزية بإحتساب متوسطات العبارات والحكم عليها من خلال المتوسط الفرضي قيمته (3). يمثل الجدول التالي بيانات مستوى التدريب المكثف للجودة في المؤسسة المبحوثة:

الجدول رقم (12): "بيانات مستوى التدريب المكثف للجودة"

القرار	الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسط	1	0.637	3.58	تقوم المؤسسة بتنظيم ورشات عمل من أجل فهم أنشطة الجودة الشاملة
متوسط	2	0.643	3.48	تهدف برامج التدريب في المؤسسة إلى المنع من وقوع الأخطاء
متوسط	6	0.555	3.17	تساهم برامج التدريب الخاصة بالجودة الشاملة في إعداد إطارات متخصصة تنافس المؤسسات الأخرى
متوسط	4	0.648	3.28	تدعم المؤسسة سياسة تكوين فرق العمل الخاصة بحل المشاكل
متوسط	5	0.958	3.23	تحرص المؤسسة على تقييم أثر الدورات التدريبية في أداء العاملين
متوسط	3	0.473	3.35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول أنّ هناك مستوى متوسط للتدريب المكثف للجودة في المؤسسة المبحوثة، حيث فاق المتوسط العام 3.35 قيمة المتوسط الفرضي، حيث سجلت أكبر المتوسطات الأخرى قيمة 3.58 وهو مستوى قريب من القوي، في حين تراوحت المتوسطات الأخرى بين 3.48 و 3.23. كما أكدت النتائج المسجلة في الإنحرافات المعيارية أنّ هناك فروق ضعيفة في إجابات المبحوثين، بمعنى أنّ إجاباتهم تتفق في مجملها. وعليه يمكن القول أنّ هناك مستوى متوسط لممارسات التدريب المكثف للجودة في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

4- مستوى البيانات الكلية لإستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية بسكيكدة: وبرزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): "مستوى إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية بسكيكدة"

القرار	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الإستمارات
متوسط	0.546	3.15	39

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يلخص الجدول نتائج المتغيرات الفرعية في متغير كلي مستقل، والملاحظ أنّ هناك مستوى متوسط لإستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث بلغت قيمة المتوسط 3.15 أي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي، كما سجل الإنحراف المعياري نتيجة ضعيفة أي أنّ هناك فروق ضعيفة في إجابات المبحوثين. وعليه يمكن القول أنّ هناك مستوى متوسط لإستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

الفرع الثاني: مستوى التنمية المستخدمة في المؤسسة المينائية بسكيكدة

باستخدام نفس المقاييس ونفس الدلالة، قمنا بقياس مستويات أبعاد التنمية المستخدمة إنطلاقاً من إجابات المبحوثين، وكانت كالاتي:

1- تحليل بيانات البعد الإقتصادي: نقوم بتحليل البيانات إنطلاقاً من الجدول التالي:

الجدول رقم (14): "بيانات مستوى البعد الإقتصادي في المؤسسة المينائية بسكيكدة"

القرار	الأهمية النسبية	الإخلاف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
متوسط	2	0.543	3.38	تعمل المؤسسة على تحقيق أرباح باستخدام أقلّ للموارد
متوسط	3	0.706	3.35	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بتكاليف أقل
ضعيف	8	1.140	2.58	تعتمد المؤسسة على نماذج إقتصادية لتحقيق الإستدامة
ضعيف	9	0.718	2.56	تحرص المؤسسة على ترشيد إستهلاك الطاقة
متوسط	4	0.844	3.15	تعتمد المؤسسة على إستراتيجيات الجودة الشاملة التي تدعم وظائف الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر
ضعيف	9	0.718	2.56	تعمل المؤسسة على التحسين المستدام لخدماتها
متوسط	6	1.085	3.07	تراعي المؤسسة معايير الجودة الشاملة في خدماتها
متوسط	1	0.706	3.97	شهادة الإيزو 9000 تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة
متوسط	5	0.537	3.11	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول مستوى البد الإقتصادي في المؤسسة محل الدراسة، وقد بلغ المتوسط العام 3.11 بقيمة تفوق المتوسط الفرضي، وساهم في رفع هذه القيمة متوسط عبارات إجابات المبحوثين، حيث تراوحت المتوسطات ما بين: 3.38 و2.56، كما نلمس الضعف في العبارة الثالثة والرابعة والسادسة، وكانت قيمها: 2.58، 2.56 و2.56 على التوالي. بالنظر كذلك إلى الإخلافات المعيارية نجد أنّها عرفت مستويات متوسطة تتراوح ما بين: 1.14 و0.53، ما يعني أنّ هناك فروق ذات مستوى متوسط في إجابات المبحوثين حول البعد الإقتصادي. وعليه هناك مستوى متوسط بالنسبة لممارسات البعد الإقتصادي في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

2- تحليل بيانات البعد الإجتماعي: جاءت هذه البيانات على النحو الموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): "بيانات مستوى البعد الاجتماعي في المؤسسة المينائية بسكيكدة"

القرار	الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
متوسط	3	0.601	3.17	تسعى المؤسسة إلى تلبية إحتياجات المجتمع الذي تنشط فيه
متوسط	5	0.774	3.07	البحث الدائم عن رغبات الزبائن المتغيرة
ضعيف	5	0.706	2.97	تضع المؤسسة إستراتيجيات لتأهيل العاملين
متوسط	5	0.532	3.07	تقوم المؤسسة بوضع برامج تكوينية لتمكين العاملين فيما يخص التنمية المستدامة
ضعيف	6	0.670	2.84	تراعي المؤسسة العدالة في توزيع الأجر
متوسط	4	0.640	3.10	توفر المؤسسة متطلبات الأمن المهني لعمالها
متوسط	1	1.159	3.84	تسعى المؤسسة لتطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية المطابق للمواصفة القياسية الإيزو 18000
ضعيف	7	0.883	1.46	تسعى المؤسسة لتطبيق نظام المسؤولية الإجتماعية المطابقة للمواصفة القياسية الإيزو 26000
متوسط	2	0.387	3.25	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال هذا الجدول المتعلق ببيانات البعد الاجتماعي مستوى متوسط، حيث قدرت قيمة المتوسط العام بـ 3.25 وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الفرضي، بالرغم من تسجيل مستويات متوسطة في العبارة الأولى والثانية والرابعة والسادسة والسابعة، إلا أننا نلمس مستويات ضعيفة في العبارة الثالثة والخامسة والثامنة بمتوسط 2.97 و 2.84 و 1.46 على التوالي. كما أنّ الإنحرافات المعيارية كانت منخفضة نسبياً عن الإنحرافات المسجلة في بيانات البعد الإقتصادي. ومنه فبيانات الجدول تدل على وجود مستوى متوسط لمستوى البعد الاجتماعي في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

3- تحليل بيانات البعد البيئي: نبرز هذه البيانات في الجدول الآتي:

الجدول رقم (16): "بيانات مستوى البعد البيئي للمؤسسة المينائية بسكيكدة"

القرار	الأهمية النسبية	الإخلاف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
ضعيف	6	1.253	2.53	تعتمد المؤسسة على سياسة الجودة الشاملة لدعم الأداء البيئي
ضعيف	3	1.037	2.76	إتخاذ التدابير التي تسمح بالتحكم في الانبعاثات الناجمة عن العملية الإنتاجية
ضعيف	5	0.967	2.56	تضع المؤسسة برامج خاصة بالنشاطات ذات التأثيرات البيئية الخطيرة
ضعيف	7	0.938	2.41	توجيه الموارد البشرية لضمان إدارة بيئية سليمة
ضعيف	2	1.166	2.82	تعمل المؤسسة على تخفيض التلوث باستخدام مواد نظيفة
ضعيف	1	1.347	2.97	تلتزم المؤسسة بنظام الإدارة البيئية مطابق للمواصفات القياسية الإيزو 14000
ضعيف	4	0.981	2.67	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح لنا أن مستويات البعد البيئي ضعيفة في أغلب العبارات، وإنعكس هذا على المستوى المتوسط العام الذي بلغ 2.67 بقيمة أقل من المتوسط الفرضي، توارحت متوسطات العبارات ما بين: 2.97 و2.41، كما سجل الإخلاف المعياري مستوى متوسط في إجابات الباحثين. وعليه نستنتج أن هناك مستوى ضعيف لممارسات البعد البيئي في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

4- مستوى البيانات الكلية للتنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة: بنفس المنهجية المتبعة في تحليل بيانات أبعاد التنمية المستدامة، نقيس المستوى الكلي للتنمية المستدامة في المؤسسة المينائية باستخدام مقاييس النزعة المركزية ونفس المتوسط الفرضي للتعبير عن الضعف أو القوة. الجدول الموالي يبين هذا المستوى:

الجدول رقم (17): "بيانات مستوى التنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة"

القرار	الإخلاف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الإستمارات
متوسط	0.474	3.01	22

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يلخص هذا الجدول النتائج الكلية لمستوى التنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة حيث بلغت قيمة المتوسط 3.01 أكبر من قيمة المتوسط الفرضي، كما سجل الإخلاف المعياري نتيجة ضعيفة 0.474 أي أن هناك فروق

ضعيفة في إجابات الباحثين. ومنه يمكن القول أن هناك مستوى متوسط لممارسات التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: العلاقة بين إستراتيجية الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسككدة

بعد عرض وتحليل نتائج متغيري الدراسة للإستبيان المقدم للباحثين، سنقوم بإختبار العلاقة بين إستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة من خلال تحليل معامل الارتباط عند مستوى الثقة المعتمد. فإذا ما كان هنالك إرتباط بين أبعاد التنمية المستدامة وإستراتيجية الجودة الشاملة، فإننا سنقوم بتحديد نماذج ومعاملات الإنحدار.

الفرع الأول: معامل الارتباط

لإختبار العلاقة بين إستراتيجية الجودة الشاملة وممارسات أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة، نقوم بتحليل معاملات الارتباط عند مستوى الثقة. الجدول الموالي يبين هذا التحليل:

الجدول رقم (18): "معاملات الارتباط بين إستراتيجية الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة"

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	إستراتيجية الجودة الشاملة التنمية المستدامة
دالّ	0.002	0.480**	البعد الإقتصادي
دالّ	0.000	0.821**	البعد الإجتماعي
دالّ	0.000	0.639**	البعد البيئي

(**) يوجد إرتباط عند مستوى الدلالة (0.01)

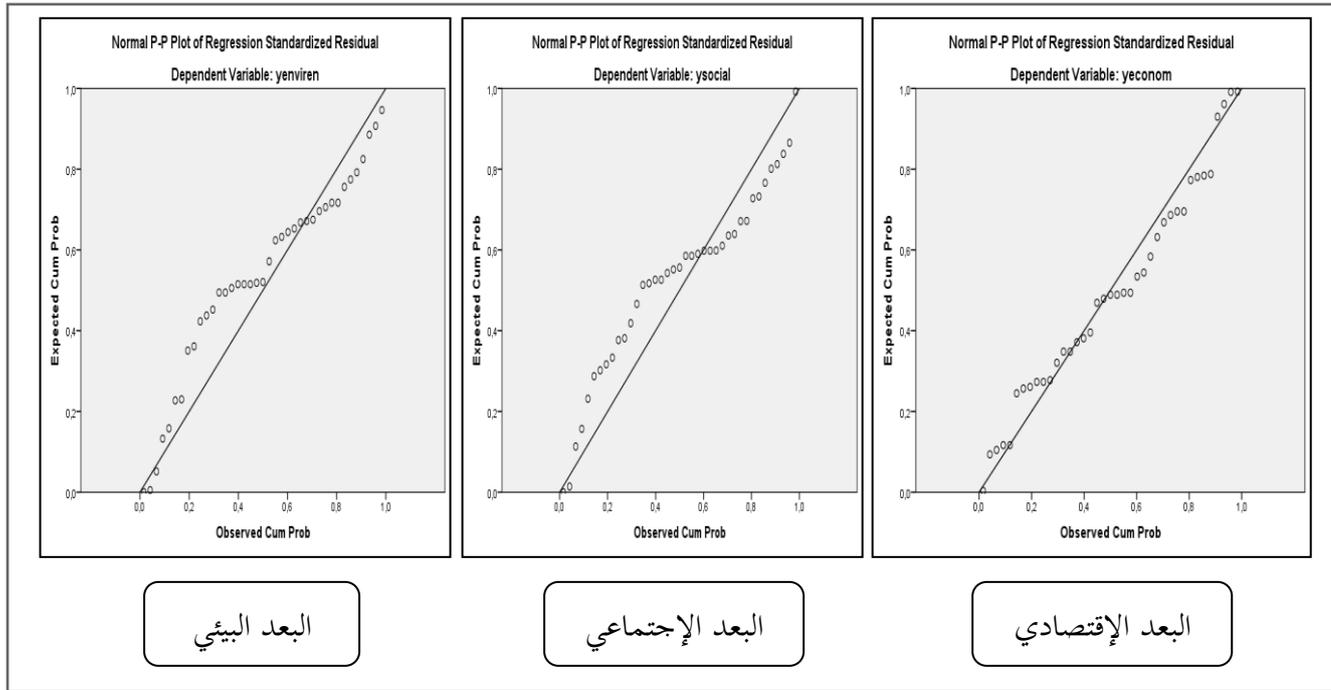
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول إرتباطاً ضعيف في العلاقة بين إستراتيجية الجودة الشاملة والبعد الإقتصادي حيث بلغ المعامل 0.480، أما بالنسبة للبعد الإجتماعي نجد إرتباطاً قوياً وموجباً بقيمة 0.821، غير أنها أظهرت متوسطاً في العلاقة مع البعد البيئي بقيمة 0.639، وكل هذه المعاملات كانت دالة عند مستوى خطأ 0.01.

الفرع الثاني: نماذج الإنحدار لإستراتيجية الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة

قبل البدء بتطبيق النموذج لابد من إبراز إعتدالية التوزيع الإحتمالي والتأكد من صحة الشروط. حيث تظهر إعتدالية التوزيع في الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): "إعتدالية التوزيع"



المصدر: مخرجات التحليل بواسطة spss

يظهر من خلال الأشكال أنّ القيم تتوزع بانتظام حول مستقيم الإنحدار وهذا ما يؤكد أنّ النموذج صالح للتطبيق وإستوفى كافة الشروط، وبالتالي ثبات صحة النتائج المتوصل إليها. وبعد التأكد من إعتدالية التوزيع الإحتمالي نمر إلى تطبيق النموذج ومحاولة تتبع المعنوية الجزئية له وكذا قدرته التفسيرية. الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): "نموذج ومعاملات الإنحدار لإستراتيجية الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة"

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	المعادلات غير المعيارية		النموذج	معامل التحديد	المتغير التابع
		المعادلات المعيارية	معامل Beta			
0.001	3.587			الجزء الثابت	0.20	البعد الاقتصادي
0.002	3.327	0.480		المتغير المستقل		
0.000	6.676			الجزء الثابت	0.66	البعد الاجتماعي
0.000	8.760	0.821		المتغير المستقل		
0.204	-1.292			الجزء الثابت	0.39	البعد البيئي
0.000	5.47	0.639		المتغير المستقل		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات التحليل بواسطة spss

فمن خلال الجدول، كانت نتائج نماذج الإنحدار إيجابية، حيث كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية بالنسبة للأبعاد الثلاث: 3.327، 6.676 و 5.047 وهي قيم دالة عند مستوى معنوية 0.05 بمعنى أن المعنوية الجزئية للنماذج تعزى إلى المتغير المستقل وهو إستراتيجية الجودة الشاملة. بالنظر إلى معاملات التحديد المعدلة (إستخدامنا Adjusted Square) أظهرت قدرة تفسيرية بما نسبته: 20%، 66% و 39%. بمعنى أن 20% من التغيرات التي تحدث في ممارسات البعد الإقتصادي، و 66% من التغيرات التي تحدث في ممارسات البعد الإجتماعي، و 39% من التغيرات التي تحدث في ممارسات البعد البيئي، تعزى للمتغير المستقل وهو إستراتيجية الجودة الشاملة.

وقد جاءت معادلات مستقيم الإنحدار على الشكل التالي: حيث نرزم للمتغيرات البعد الإقتصادي، البعد الإجتماعي والبيئي بالرموز: $y_{\text{économie}}$ ، y_{social} و $y_{\text{environnement}}$ على التوالي، ونرزم للإستراتيجية الجودة الشاملة بالرمز: x:

$$Y_{\text{économie}} = 0.472 x + 1.629$$

$$Y_{\text{social}} = 1.422 x + 0.582$$

$$Y_{\text{environnement}} = 1.147 x - 0.940$$

وكخلاصة، يمكن القول أن هناك دلالة معنوية في النماذج على وجود دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المبحوثة.

المطلب الثالث: إختبار مدى صحة الفرضيات

بعد تحليلنا لبيانات الدراسة بإستخدام مختلف الأدوات، نقوم الآن بإختبار نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات التي تم طرحها في بداية الدراسة.

الفرضية الرئيسية: نصت هذه الفرضية على أن: "هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة"، هذه الفرضية قادتنا إلى الفرضيات الفرعية التالية نناقشها كالاتي:

1- الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أن: "هناك مستوى ضعيف لإستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية بسكيكدة"، لإختبار مدى صحة هذه الفرضية الفرعية قمنا بقياس مستوى كلا من التحسين المستمر والتركيز على العميل ومستوى التدريب المكثف للجودة، كانت النتائج كمايلي:

أ- أن هناك مستوى ضعيف للتحسين المستمر في المؤسسة المينائية بسكيكدة. وذلك طبقاً للنتائج المتوصل إليها، فإن متوسطات الإجابات لهذا الفرع كانت ذات مستوى ضعيف وتراوح ما بين 3.12 و 2.71، حيث قدر المتوسط العام لهذا المتغير الفرعي المستقل 2.09 وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وعليه هناك مستوى ضعيف للتحسين المستمر في المؤسسة المبحوثة. وبالرغم من وجود متوسطات ذات مستوى متوسط، إلا أن المتوسط العام تأثر بالقيم الضعيفة.

ب- أن هناك مستوى متوسط للتركيز على العميل في المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث تشير النتائج المتحصل عليها في جدول البيانات أن هناك مستويات متوسطة، تراوحت ما بين 3.48 و 2.84، وبلغت قيمة المتوسط العام:

3.21 وهي أكبر من المتوسط الفرضي. بالرغم من أن أغلبية المتوسطات كانت ذات مستوى متوسط، إلا أننا نلمس مستوى ضعيف فيما يخص إلتزام المؤسسة بتقديم الخدمة للعميل في الوقت المحدد. ج- أن هناك مستوى متوسط للتدريب المكثف للجودة في المؤسسة المينائية بسكيكدة. حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.35 وهي أكبر من المتوسط الفرضي، في حين تراوحت المتوسطات الأخرى ما بين 3.58 و3.17.

من خلال نتائج الدّراسة المتعلقة بإستراتيجية الجودة الشاملة في الجزء الأول من الإستبيان الكلي، نجد أنّ المتوسط الكلي العام للمتغير المستقل (إستراتيجية الجودة الشاملة) بلغ 3.15 وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وعليه فمستوى إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة متوسط. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونستبدلها بمايلي: "هناك مستوى متوسط لإستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية بسكيكدة"

2- الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية أنّ: "هناك مستوى ضعيف لممارسات أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة"، ولإختبار مدى صحة هذه الفرضية قمنا بقياس مستوى كل بعد من أبعاد التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي- البعد الإقتصادي- البعد البيئي)، وكانت النتائج كالآتي:

أ- أنّ هناك مستوى متوسط لممارسات البعد الاقتصادي في المؤسسة المينائية بسكيكدة. يتضح من النتائج أنّ متوسط البعد الإقتصادي في المؤسسة المبحوثة بلغ 3.11، أكبر من المتوسط الفرضي، مما يدل على وجود مستوى متوسط لممارسات هذا البعد. كما تراوحت متوسطات العبارات ما بين 3.97 و2.59، بالرغم من أنّ أغلب المستويات متوسطة، إلا أننا نلمس ضعفا فيما يخص ترشيد الطاقة، الإعتماد على نماذج إقتصادية لتحقيق الإستدامة وكذا التحسين المتسدام لخدماتها، إلا أنّ المتوسط العام لم يتأثر بالقيم الضعيفة هذه.

ب- أنّ هناك مستوى متوسط لممارسات البعد الإقتصادي في المؤسسة المينائية بسكيكدة. ويظهر ذلك جليا في النتائج الإحصائية المتعلقة بجدول بيانات البعد الإقتصادي، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.25 وهي أكبر من المتوسط الفرضي، في حين تراوحت المتوسطات الأخرى ما بين 3.84 و1.46.

ج- أنّ هناك مستوى ضعيف لممارسات البعد البيئي في المؤسسة المينائية بسكيكدة. حيث تشير النتائج إلى ضعف في متوسطات إستبيان هذا البعد، حيث بلغت قيم المتوسطات ما بين 2.97 و2.41، وإنعكست على المتوسط العام لهذا البعد حيث بلغ قيمة 2.67 وهي أقل من المتوسط الفرضي.

من خلال نتائج الدّراسة المتعلقة بالتنمية المستدامة في الجزء الثاني من الإستبيان الكلي، نجد أنّ المتوسط الكلي العام للمتغير التابع (التنمية المستدامة) بلغ 3.01 وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وعليه فمستوى التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدّراسة متوسط، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونستبدلها بمايلي: "هناك مستوى متوسط لممارسات أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة"

3- الفرضية الفرعية الثالثة: جاءت هته الفرضية كالتالي: "هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة". من خلال نتائج نماذج الإنحدار الخاص بإستبيان هذا البعد، نجد أنّ هذا الأخير إستوفى شروط التطبيق، وتتبعاً للمعنوية الجزئية، إتضح أنّ هناك دلالة إحصائية بالنظر إلى قيمة (t) المحسوبة والتي كانت أقل من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة أقل من معدل الخطأ. وباعتبار أنّ مجال الثقة هو 95%، ومن خلال معامل التحديد (Adjusted Rsquare) الذي قدر بـ 20%، فإن المعنوية الجزئية في النموذج تعزى للمتغير المستقل بسنة 20%، كما تعزى النسب المتبقية لمتغيرات أخرى خارج نطاق الدّراسة بما فيها الخطأ العشوائي. وبالتالي هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الإقتصادي في المؤسسة المينائية بسكيكدة، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: والتي مفادها أنّ: "هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الإجتماعي للتنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة"، بالنظر إلى نماذج الإنحدار الخاص بهذا البعد وبعد إختبار صلاحيته. بما أنّ قيمة t المحسوبة كانت أقل من الجدولية عند مستويات دلالة أقل من معدل الخطأ، إلا أنّ المعنوية الجزئية في النموذج تعزى للمتغير المستقل بنسبة 66%، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج نطاق الدّراسة بما فيها الخطأ العشوائي. بالتالي هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الإقتصادي للتنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

5- الفرضية الفرعية الخامسة: جاءت هذه الفرضية كالتالي: "هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة". من خلال نتائج نموذج الإنحدار المتعلقة بإستبيان هذا البعد، وبعد إستيفائه جميع الشروط، تبين أنّ هذه المعنوية تعزى إلى المتغير المستقل بمستويات دلالة بلغت قيمتها أقل من مستويات الخطأ المسموح به، وبقدرة تفسيرية بلغت 39%، في حين تعزى النسبة المتبقية لمتغيرات خارج نطاق الدّراسة بما فيها الخطأ العشوائي. وعليه فهناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة، وهو ما يؤكد الفرضية الفرعية الخامسة.

من خلال تحليل نماذج الإنحدار في بيانات الإستبيان الكلي، والذي تم إختبار صلاحية تطبيقه أيضاً، وجدنا أنّ هناك معنوية جزئية في النموذج تعزى للمتغير المستقل وهو إستراتيجية الجودة الشاملة، حيث كانت قيم (t) المحسوبة أقل من قيمها الجدولية، وجاءت القدرة التفسيرية بمعاملات: 20%، 66% و 39% لأبعاد التنمية المستدامة على الترتيب، فإننا نقبل الفرضية الرئيسية والتي مفادها أنّ: "هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة"

خلاصة الفصل الثالث

كخلاصة لكل ما سبق، وبعد تفريغ البيانات وتحليل أجزاء الإستبيان الذي وزع على عينة من الإطارات والموظفين بالمؤسسة المينائية، وبعد إسترجاع 39 إستمارة من أصل 45 التي تم تحليلها بإستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية SPSS، قمنا بقياس كلا من مستوى المتغير المستقل، وكذا فروع الفرعية والمتغير التابع وأبعاده في المؤسسة المينائية، وكذا إبراز العلاقة بين إستراتيجية الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة.

إذن من خلال ذلك، تبين لنا أنّ بعد التحليل مستوى تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المبحوثة متوسط. أما بالنسبة لمستوى ممارسات أبعاد التنمية المستدامة فكان أيضا متوسط، بحيث جاءت نتائج مستوى التحسين المستمر ضعيفة، ومستوى كلا من التركيز على العميل والتدريب المكثف فكانا متوسطين. حيث كانت مستوى ممارسات كلا من البعد الإقتصادي والبعد الإجتماعي أيضا متوسطة، في حين ممارسات البعد البيئي ذات مستوى ضعيف.

من خلال تحليل البيانات، وبناءً على الفرضية الرئيسية الثالثة، فإنّ هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة، وكانت القدرة التفسيرية لمعاملات الأبعاد على الترتيب: 20%، 66% و 39%.

الغائمة العامة

الخاتمة العامة

بعد تناولنا لموضوع دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية بجزئيه النظري والتطبيقي، تبين لنا أن الجودة الشاملة تلعب دوراً هاماً في تجسيد أبعاد التنمية المستدامة على أرض الواقع، من خلال تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية والتي تعد اليوم أحد الكيانات الأساسية التي بواسطتها تتحقق التنمية المستدامة. حيث تعمل الجودة الشاملة على خلق قيمة مضافة مستدامة والسعي الدائم من أجل إستغلال الطاقات وزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين. حيث لم يعد يقتصر مفهوم الجودة على المنتج المقدم للزبون 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 لمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية وإهتمامها بعمالها وعملائها، هذا بالإضافة إلى محاولة تبيين أخلاقيات الأعمال كأداة رشيدة تمتاز بالشفافية والمساءلة لتكون المؤسسة بمثابة المواطن الرشيد. بالإضافة إلى ذلك، فإن علاقة كلا من الجودة الشاملة والإيزو علاقة متكاملة، وبالتالي فإن أنظمة الإيزو (9000، 18000، 26000، 14000) هي أنظمة تسييرية تساعد بصورة مباشرة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال دعمها لكل بعد من أبعاد هذه الأخيرة.

إكتشفنا، من خلال الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة المينائية بسكيكدة أن هناك دور لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، وكانت ممارسات كلاً من المتغير التابع والمتغير المستقل متوسطة، إلا أن في بعض إجابات المبحوثين كانت هناك مستويات ضعيفة لكنها لم تؤثر على مستوى المتوسط الكلي العام، كما إتضح أيضاً أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة وكانت الدلالة المعنوية تشمل جميع الأبعاد في الإستبيان الكلي.

وعليه، يمكن إستنتاج أن إستراتيجية الجودة الشاملة تساهم بشكل كبير في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية، وأنها مدخل هام من مداخل تطبيق التنمية المستدامة على المستوى الجزئي.

بعد تطرقنا إلى مختلف المفاهيم النظرية وقيامنا بالدراسة الميدانية وعرض ومناقشة وتحليل البيانات، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج في هذا البحث، ونقترح على ضوءها مجموعة من المقترحات على النحو التالي:

1- النتائج النظرية للدراسة:

خلصت الدراسة في جزئها النظري إلى جملة من النتائج أهمها:

- تعتبر الجودة سلاح إستراتيجي بالنسبة للمؤسسة، وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، وهي المحور والقاعدة التي تبني عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيها.

- مع 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.
- إن أدوات الجودة الشاملة ماهي إلا وسائل تنفيذية وغير مادية، تساعد على التحليل والتنظيم في مختلف نواحي العمل في مجال الجودة الشاملة، وإستخدام هته الأدوات يؤدي إلى إتخاذ القرارات بشكل أفضل، وإيجاد حلول أفضل للمشاكل، وتحسين إنتاجية السلع والخدمات.
- يعتمد تحقيق أي مؤسسة لمستوى متميز من الجودة في منتجاتها على مدى دقة ومناسبة الإستراتيجية التي ترسمها في هذا المجال، بحيث توجه سياساتها الإنتاجية والمالية والتسويقية وسياسات الموارد البشرية بالإتجاه الذي يخدم هذه الإستراتيجية، وبالتالي الوصول إلى مستوى الجودة الذي يؤهلها لمنافسة المؤسسات والشركات الأخرى. كما تحدد المؤسسات إستراتيجية الجودة الشاملة ضمن إطار الإستراتيجيات العامة لها وإستراتيجية الجودة الشاملة.
- إن المؤسسات الاقتصادية اليوم مطالبة بالتغيير في أنماط الإستهلاك والإنتاج للمساهمة في التقليل من الآثار السلبية التي تخلفها العملية الإنتاجية، ولذلك يجب عليها تبني أساليب وإستراتيجيات تغير بها سلوكياتها لتحقيق الكفاءة الإقتصادية والعدالة الإجتماعية والبيئية.
- يسمح الدور الإستراتيجي للجودة الشاملة من تفعيل وضيعة كلا من الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر وتحسين جودة الحياة والمجتمع.
- تعتبر المواصفات القياسية (الإيزو 9000، والإيزو 26000، والإيزو 14000) كمعايير تعتمد عليها المؤسسات في بناء نظام الجودة الشاملة من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات جودة مقبولة على المستوى المحلي والعالمي.

2- نتائج الدراسة الميدانية:

بعد عرض البيانات المتعلقة بالمؤسسة المبحوثة خلصنا إلى:

- كشفت نتائج الدراسة عن وجود مستوى متوسط لممارسات لإستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية بسكيكدة، بمعنى أن المؤسسة تعمل على تحسين أدائها بشكل متوسط فيما يخص تركيزها وإهتمامها بعملائها كما تقوم باندوات ودورات تدريبية للعمال من أجل ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة وإعتماد أساليب وطرق جديدة.
- تبين من نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط لممارسات أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المبحوثة، هذا يعني أن ثقافة التنمية المستدامة موجودة بمستوى متوسط وتقوم بممارستها بشكل طوعي بهدف حفاظها على سمعتها ومكانتها الاقتصادية.
- أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الإقتصادي للتنمية المستدامة ويرجع سبب الدلالة إلى إعتداد المؤسسة على وسائل وأساليب من أجل تحسين أدائها ولو بسنبة ضئيلة.

- أنّ هناك دور ذو دلالة إحصائية إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الإجتماعي للتنمية المستدامة، ويرجع سبب الدلالة هو تركيز المؤسسة على عملائها وإهتمامها بهم إهتماماً شخصياً، كما تحرص المؤسسة على تقديم خدمات تعمل على تلبية رغبات العملاء، إلى جانب هذا تهتم المؤسسة بالموظفين والعاملين بالمؤسسة وتحافظ على سلامتهم المهنية والصحية.
- أنّ هناك دور ذو دلالة إحصائية إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي، ويعود سبب الدلالة إلى إهتمام المؤسسة بالمحافظة على البيئية وتطبيقها لنظام الإدارة البيئية، والتوعية البيئية لدى عمال المؤسسة.

3- مدى إتفاق نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة

إنّ النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا تؤكد كلا من دراسة " أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة - دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة-ENICAB-"، لعلاي مليكة أين توصلت إلى أن للجودة الشاملة والمواصفات القياسية الإيزو علاقة مترابطة حيث تحقيق الجودة يؤدي إلى حصول المؤسسة على شهادات الإيزو، ويؤكد على ذلك أيضا إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز-"، لختيم محمد العيد، حيث توصلت أن إستراتيجية الجودة الشاملة جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمؤسسة حيث إعتماها يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز مكانتها التنافسية وهو ما توصلت إليه أيضا دراستنا. كما خلصت دراسة تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة الوحدة الخامسة (ENCG/UP5)-"، لمحمد بن شايب إلى نفس النتيجة أن الجودة الشاملة نظام إداري متكامل، وهو ما توصلت إليه أيضا دراسة "إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، لأحمد بن عيشاوي. إلا أن دراستنا تفوقت على نتائج الدراسات السابقة من خلال العلاقة التي تربط بين إستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة ومواكبة التحديات التي تطرأ في العالم.

4- المقترحات:

- بناء على النتائج المتوصل إليها في الجزء النظري والتطبيقي نقترح مايلي:
- ضرورة ربط الجامعة بالمؤسسات الاقتصادية لتطوير البحث في هذا المجال وإعتماد إستراتيجية المؤسسة كأساس لتبني التنمية المستدامة؛
- ضرورة تطبيق أساليب ونماذج اقتصادية تساعد على تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية؛
- ضرورة الإهتمام أكثر بوضع الإستراتيجيات ذات العلاقة بالتنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة، إعتماها على ربط العلاقة بين الجودة الشاملة والإستراتيجية العامة للمؤسسة بهدف تحقيق الإستدامة؛
- ضرورة نشر ثقافة التنمية المستدامة في كل وحدات المؤسسة والمجتمع ككل، لأنّه وإنطلاقاً من ذلك ستعمم في كل القطاعات؛

- ضرورة تطبيق المعايير الاقتصادية والإجتماعية والبيئية التي تسمح بالرفع من أداء المؤسسة والمجتمع ككل، وتمكن المؤسسة من تحقيق مركز ريادي مهم.

3- بعض المواضيع المقترحة:

يمكن الإعتماد على موضوع دراستنا واستخراج مواضيع أخرى يمكن التركيز عليها في إعداد بحوث أخرى نذكر منها:

- دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية؛
- أثر الجودة الشاملة في تفعيل التسويق الأخضر في المؤسسة الاقتصادية؛
- دور الجودة في تحقيق التنمية السياحية المستدامة في الجزائر.

قائمة الملاحق

المحلق رقم (01)

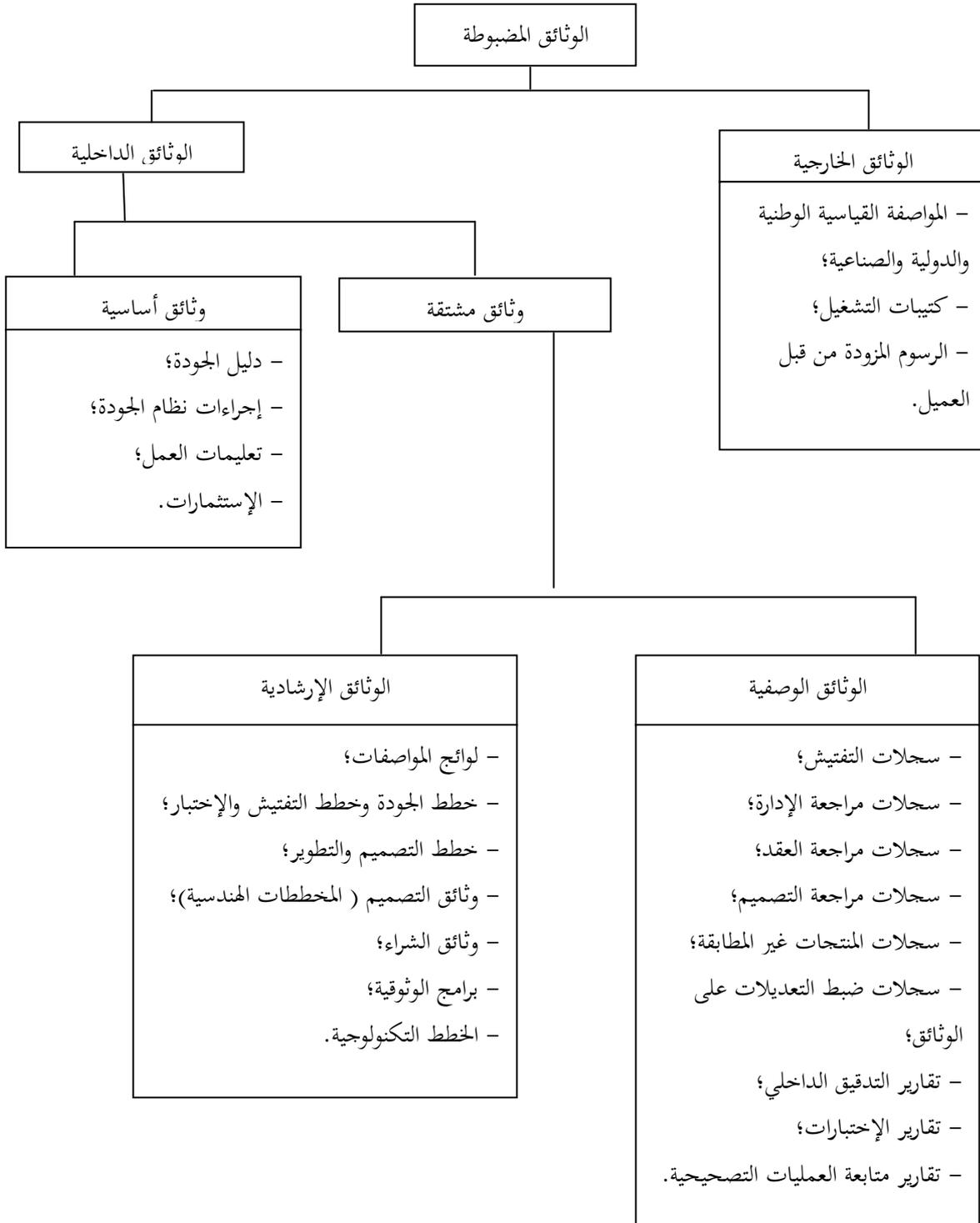
مكانة الجودة الشاملة في إستراتيجيات التنافس

الأهداف المتعلقة بتحسين الجودة	أثر الجودة المميزة	إستراتيجية التنافس
- تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج.	- ملائمة المنتوجات؛ - التحكم في المسارات؛ - الإبداعات المتعلقة بطرق وأساليب التصنيع.	إستراتيجية القيادة بالتكلفة
- توسيع دائرة وفاء الزبون لمنتجات المؤسسة؛ - رفع هامش الربح الوحدوي بزيادة سعر البيع.	- تلبية رغبات الزبائن خاصة من حيث الشكل؛ - نشر وظائف الجودة الشاملة؛ - البحث عن منتوجات جديدة.	إستراتيجية التميز
- دخول الأجزاء من السوق التي فيها مردودية؛ - توسيع دائرة وفاء الزبون لمنتجات المؤسسة.	- التأليف بين شكل ومطابقة المنتوجات.	إستراتيجية التركيز

المصدر: طيبة عبد العزيز وخنثري محمد، الجودة كمحدد أساسي في الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9 نوفمبر 2010، ص6.

الملحق رقم (02)

مكونات وثائق نظام إدارة الجودة ISO 9000



المصدر: مأمون السلطي وسهيل إلياس، دليل علمي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، ط1، دار الفكر المعاصرة، دمشق، 1999،

ص147.

المحلق رقم (03)

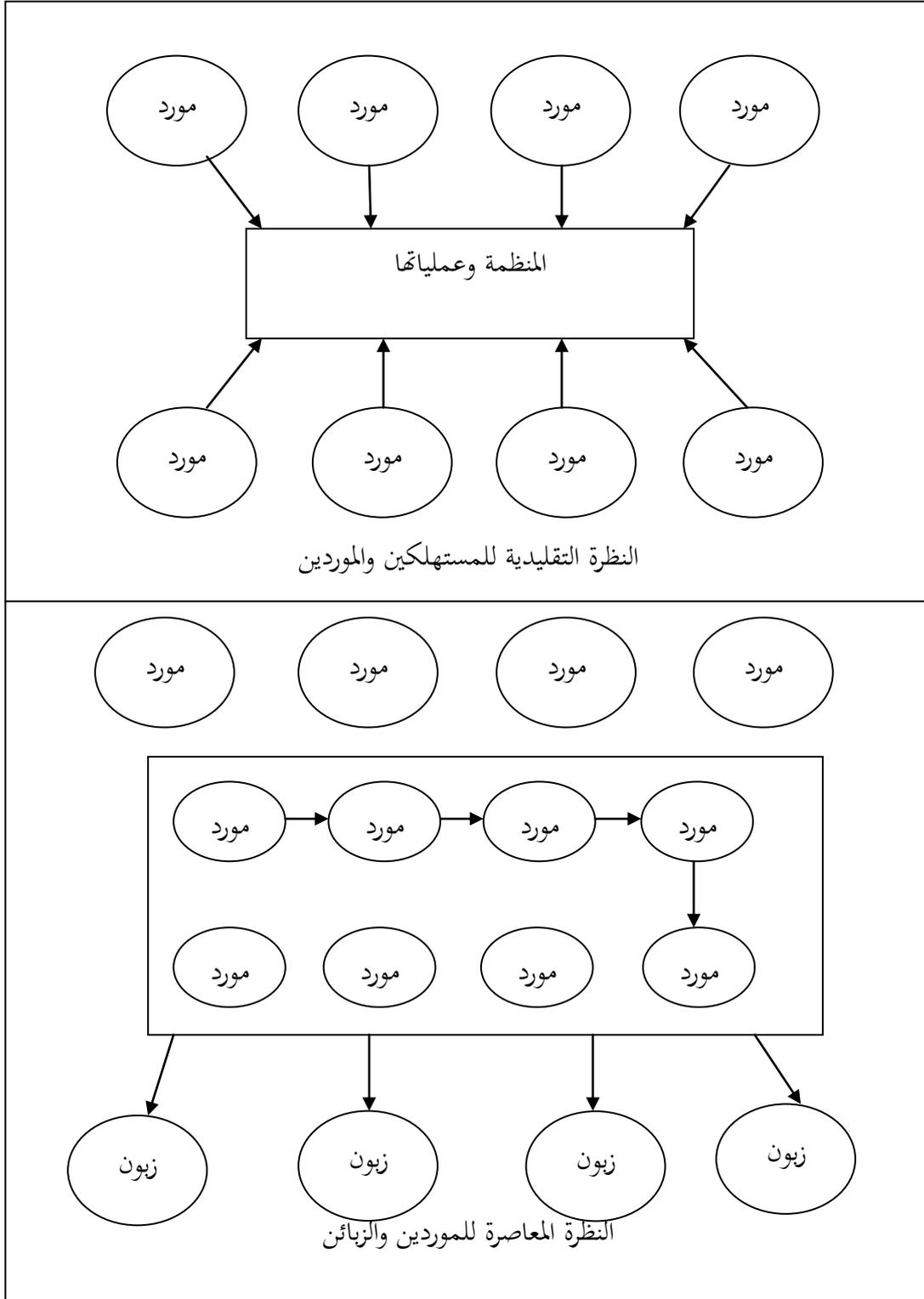
مبادئ ومعايير أخلاقية للشركات والمديرين والعاملين والزبائن

مبادئ للعملاء	مبادئ للعاملين	مبادئ للمديرين	مبادئ للشركات
<p>-مبدأ الحد من التزعة الاستهلاكية.</p> <p>-مطالبة الشركات بوضع مدونات أخلاقية والالتزام بها.</p> <p>-مطالبة الشركات بمبدأ الشفافية وإطلاع الزبائن على المخاطر والأضرار الناجمة عن سلعتها وخدماتها.</p> <p>-توخي المنفعة المشتركة وعدم الضرر أو الإيذاء بالزبائن الآخرين أو المجتمع.</p> <p>-مبدأ المواطنة الأخلاقية.</p>	<p>-مع مراعاة عدم العمل من أجل مصلحة شخصية غير مشروعة، يجب العمل وفق أولويات: مصلحة المجتمع أولاً، مصلحة الشركة ثانياً، ومن ثم المصلحة الشخصية.</p> <p>-عدم إطاعة الأوامر عند التعارض مع القانون أو المدونة الأخلاقية للشركة.</p> <p>-الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند التعامل مع الأعلى والزلاء والمرؤوسين.</p> <p>-إفشاء الحقيقة في المواقف التي تم وتضر الجمهور وذات العلاقة بعمله.</p>	<p>-اعتبار المعايير الأخلاقية ذات قيمة موازية للمعايير المادية المتعلقة بتعظيم الربح.</p> <p>-الانفتاح على الحياة الاجتماعية وتنمية الوعي بقضايا المجتمع.</p> <p>-التطوير المستمر للمدونة الأخلاقية والعمل بموجبها.</p> <p>-التحديد للمنطقة الرمادية في مجال عمل كل مدير وتحديد الموقف الأخلاقي الملائم في كل حالة.</p> <p>-العمل وفق أولويات: مصلحة المجتمع أولاً، مصلحة الشركة ثانياً، ومن ثم المصلحة الشخصية.</p> <p>-التقييم الدوري للمستوى الأخلاقي لإدارته والعاملين معه.</p> <p>-قول الحقيقة في كل المواقف التي يواجهها المدير.</p> <p>-الالتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع المديرين الآخرين.</p> <p>-المنافسة الشريفة مع المنافسين في السوق.</p>	<p>-أن تضع كل شركة مدونة أخلاقية والإطلاع الرسمي للعاملين عليها.</p> <p>-تسمية لجنة الأخلاق في الشركة لتقديم المشورة الأخلاقية والبت الأخلاقي في القضايا المحيرة.</p> <p>-تحديد المنطقة الرمادية والتصرفات التي تدخل فيها وتحديد موقف الشركة منها.</p> <p>-التقييم الدوري للمستوى الأخلاقي للشركة.</p> <p>-انتقاء المديرين وفق معايير أخلاقية إلى جانب معايير الكفاءة.</p> <p>-وضع الحوافز للتصرفات المدعومة للسمعة الأخلاقية للشركة.</p> <p>-حق المعرفة للعاملين والزبائن وغيرهم بالمخاطر والأضرار المحتملة الناجمة عن عمل الشركة.</p> <p>-المبادرة الأخلاقية داخل الشركة وخارجها.</p>

المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 61.

الملحق رقم (04)

النظرة التقليدية والمعاصرة للزبائن والموردين



المصدر: خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010،

ص96-97.

الملحق رقم (05)

هيكل مواصفة الإيزو ISO 26000

البند	الهدف منه
البند (1) المجال	تعريف وتحديد المحتوى الذي تغطيه هذه المواصفة، ويحدد القيود أو الإستثناءات، كما أنه ينصب على أن هذه المواصفة الدولية تقدم دليلا إرشاديا لجميع أنواع المنشآت بغض النظر عن حجمها أو موقعها.
البند (2) المصطلحات والتعريفات	يحدد هذا الجزء المصطلحات المستخدمة في المواصفة القياسية الإرشادية والتي تتطلب تعريفا، وسوف يتم تقديم هذه التعاريف في هذا الجزء. ولقد بلغ عدد التعريفات 22 مصطلح، أهمها: التعريف بالمسؤولية الإجتماعية والتعريف بأصحاب المصلحة.
البند (3) سياق المسؤولية الإجتماعية	يصف هذا البند السياق التاريخي والمعاصر للمسؤولية الإجتماعية، وكذا العوامل والظروف والمواصفات المهمة التي تؤثر في تطورها.
البند (4) مبادئ المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالمؤسسات	يعطي هذا البند دليلا إرشاديا حول مبادئ المسؤولية الإجتماعية والمستمدة من مصادر متنوعة والتي حددتها المواصفة سبعة مبادئ: القابلية للمساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، إحترام مصالح الأطراف المعنية، إحترام سلطة القانون، إحترام الأعراف الدولية للسلوك وأخيرا إحترام حقوق الإنسان.
البند (5) الإعتراف بالمسؤولية الإجتماعية وإشراك الأطراف المعنية	يتناول هذا البند إعتراف الشركة بمسؤوليتها الإجتماعية، من خلال تحديد تأثيراتها السلبية في المجتمع، وكذلك الطريقة التي ينبغي بها التصدي لهذه التأثيرات من أجل المساهمة في التنمية المستدامة وتحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم في ممارساتها الإجتماعية.
البند (6) دليل الموضوعات الرئيسية للمسؤولية الإجتماعية	يعتبر أهم البنود في المواصفة، وفيه ذكر للمجالات الأساسية للمسؤولية الإجتماعية والواجب تبنيتها وهي: الحوكمة المؤسسية، حقوق الإنسان، ممارسات العمال، البيئة وقضايا المستهلك، مشاركة وتنمية المجتمع. وكل مجال من المجالات الستة السابقة يشمل العديد من القضايا الفرعية.
البند (7) دليل إرشادي حول تطبيق المسؤولية الإجتماعية	يوضح هذا البند إرشادات وتوجيهات مهمة من أجل إدارة جيدة للمسؤولية الإجتماعية في المنظمة، حيث يمكن أن تتم هذه الإدارة من خلال أربعة خطوات هي: إلتزام الإدارة العليا، تحديد وتحليل تطلعات أصحاب المصلحة، مرحلة التنفيذ والممارسة، التقييم والمتابعة، المراجعة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على:

- بحوص مجدوب وبخوش مديحة، دور مواصفة الإيزو 26000 في التعريف بعايير المسؤولية الإجتماعية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة بشار، 15/14 فيفري 2013، ص 09.
- عوض سالم الحربي، المسؤولية المجتمعية في ضوء المواصفة العالمية ISO 26000، مقال نشر يوم: 21 مارس 2010، صحيفة الإقتصادية، العدد: 6005، على الموقع: www.aleqt.com/2010/03/21/article_366761.html، تاريخ الإطلاع: 2013/01/14.

الملحق رقم (06)

مواصفات الإيزو 14000:1996

العنوان	رقم وتاريخ المواصفة	المرحلة
نظم الإدارة البيئية: مواصفات مع مرشد للاستخدام	1996:14001	ISO
نظم الإدارة البيئية: إرشادات عامة للمبادئ والأنظمة والتقنيات المساندة	1996:14004	
تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات التدقيق البيئي: مبادئ عامة	1996:14010	
تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات التدقيق: إجراءات التدقيق	1996:14011	
تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات التدقيق البيئي: معايير مؤهلات المدققين البيئيين	1996:14012	
تدقيق نظم الإدارة البيئية: التقويم البيئي للمواقع	14015: لم يحدد	WD
الملصقات والإعلان البيئي: مبادئ عامة	1998:14020	ISO
الملصقات والإعلان البيئي: الإعلان البيئي الذاتي	1999:14021	ISO
الملصقات والإعلان البيئي: الملصقات البيئية النوع: 1 المبادئ والإجراءات	1998:14024	ISO
الملصقات والإعلان البيئي: الإعلان البيئي النوع: 3 مرشد للمبادئ والإجراءات	14026: لم يحدد	WD/TR
الإدارة البيئية: تقويم الأداء البيئي: الإرشادات	1999:14031	ISO
الإدارة البيئية: تقويم الأداء البيئي: دراسة حالة لتوضيح استخدام ISO14031	1997:14032	TR
الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: المبادئ وإطار العمل	1997:14040	ISO
الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: تعريف الهدف ومجال الدراسة وتحليل المخزون	1998:14041	ISO
الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: تقدير تأثير دورة الحياة	2000:14042	ISO
الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: تفسير دورة الحياة	2000:14043	ISO
الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: توثيق بيانات تقدير دورة الحياة	1999:14048	TR
الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: أمثلة لتطبيق ISO14040	1999:14049	TR
الإدارة البيئية: المفردات	1998:14050	ISO
معلومات لمساعدة منظمات رعاية الغابات في استخدام معايير	1998:14061	TR

14001 و 14004		
دليل لإدخال الجوانب البيئية في مقاييس المنتج	14064 :1997	

الملاحظات:

مقياس دولي ISO	International Standard Organization
مسودة عمل W.D	Working Draft
تقرير اللجنة T.R	Technical Report

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة -ISO 14000 ,ISO 9000-، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص190-191.

الملحق رقم (07)

مواصفات الإيزو 14000: 2004

المرحلة	رقم وتاريخ المواصفة	عنوان مجال العمل
ISO	2004:14000	دليل لمبادئ الإدارة البيئية وتقنيات مساندة
ISO	2004:14001	نظم الإدارة البيئية - متطلبات قابلة للتطبيق، وهي أداة لتأسيس وصيانة نظام الإدارة البيئية
ISO	2004:14004	نظم الإدارة البيئية: تعليمات عامة وتقنيات مساندة وتنسيق النظام مع النظم الأخرى
ISO	2001:14015	إدارة بيئية - وتوجيهات لكيفية إجراء التقييم البيئي على المواقع
ISO/TR	1999:14031	إدارة بيئية - تعليمات تقييم للأداء وتمييز ووصف العناصر المتعلقة بالإعلانات البيئية وبرامج المطابقة
ISO/TR	1999:14032	أمثلة على تقييم الأداء البيئي
ISO	1997:14040	إدارة بيئية - تقييم دورة الحياة - مبادئ وإطار لإجراء وتقديم تقرير دراسات تقييم دورة الحياة
ISO	1998:14041	إدارة بيئية - تقييم دورة الحياة - مبادئ وإطار يزود المتطلبات لإجراء تفسير دورة الحياة
ISO	2000:14042	إدارة بيئية - تقييم دورة الحياة - تقييم تأثير دورة الحياة
ISO	2000:14043	تقييم دورة الحياة - تفسير دورة الحياة
ISO/TR	2003:14047	أمثلة تقييم تأثير دورة حياة تطبيق 14042
ISO/TR	2000:14049	أمثلة تقييم دورة الحياة تطبيق 14041
ISO	2002:14050	مفردات الإدارة البيئية - يحتوي تعاريف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة البيئية
ISO/TR	1998:14061	معلومات لمساعدة منظمات رعاية الغابات في استخدام نظام الإدارة البيئية 14001 و 14004
ISO/TR	2002:14062	يوحد الجوانب البيئية مع تصميم وتطوير المنتجات، لم يصنف كمواصفات لأغراض التسجيل والشهادة
ISO	2002:19011	تعليمات لتدقيق نظم إدارة الجودة وإدارة البيئة

المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2009، ص. 38

الملحق رقم (08)

الإستبيان الموجه لموظفي المؤسسة المينائية بسكيكدة

الجزء الأول: واقع إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية بسكيكدة

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يوافق خياركم:

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق تماما	غير موافق
01	تشمل رسالة المؤسسة على المبادئ الأساسية للجودة الشاملة					
02	تعمل الإدارة على دمج إستراتيجية الجودة الشاملة ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة					
03	تحرص المؤسسة على تهيئة وسائل إتصال بصورة مستمرة					
04	تقوم المؤسسة بتوفير المعدات الكافية لتنفيذ الأنشطة الخاصة بالجودة الشاملة					
05	تتحم الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية في المؤسسة					
06	تتحم المؤسسة بتطبيق الجودة الشاملة لتخفيض التكاليف					
07	تعد الجودة من المؤشرات الأساسية للمؤسسة في تقويم أداء كل قسم فيها					
08	تعمل المؤسسة على تحليل إحتياجات الزبائن					
09	تقوم المؤسسة بإستقبال الشكاوي فيما يخص الخدمة المقدمة					
10	تحرص المؤسسة على حسن معاملة العملاء					
11	تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمة للعميل في الوقت المحدد					
12	تعمل المؤسسة على إمتلاك المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء					
13	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة بشكل صحيح					
14	تتحم المؤسسة بالعملاء إهتماما شخصيا					
15	تسعى المؤسسة على وضع المصلحة العليا للعملاء نصب الأعين					
16	تقوم المؤسسة بتنظيم ورشات عمل من أجل فهم أنشطة الجودة الشاملة					

					17	تهدف برامج التدريب في المؤسسة إلى المنع من وقوع الأخطاء
					18	تساهم برامج التدريب الخاصة بالجودة الشاملة في إعداد إطارات متخصصة تنافس المؤسسات الأخرى
					19	تدعم المؤسسة سياسة تكوين فرق العمل الخاصة بحل المشاكل
					20	تحرص المؤسسة على تقييم أثر الدورات التدريبية في أداء العاملين

الجزء الثاني: واقع التنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يوافق خياركم:

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
01	تعمل المؤسسة على تحقيق أرباح بإستخدام أقلّ للموارد					
02	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بتكاليف أقل					
03	تعتمد المؤسسة على نماذج إقتصادية لتحقيق الإستدامة					
04	تحرص المؤسسة على ترشيد إستهلاك الطاقة					
05	تعتمد المؤسسة على إستراتيجيات الجودة الشاملة التي تدعم وظائف الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر					
06	تعمل المؤسسة على التحسين المستدام لخدماتها					
07	تراعي المؤسسة معايير الجودة الشاملة في خدماتها					
08	شهادة الإيزو 9000 تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة					
09	تسعى المؤسسة إلى تلبية إحتياجات المجتمع الذي تنشط فيه					
10	البحث الدائم عن رغبات الزبائن المتغيرة					
11	تضع المؤسسة إستراتيجيات لتأهيل العاملين					
12	تقوم المؤسسة بوضع برامج تكوينية لتمكين العاملين فيما يخص التنمية المستدامة					
13	تراعي المؤسسة العدالة في توزيع الأجور					
14	توفر المؤسسة متطلبات الأمن المهني لعمالها					
15	تسعى المؤسسة لتطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية المطابق للمواصفة القياسية الإيزو 18000					
16	تسعى المؤسسة لتطبيق نظام المسؤولية الإجتماعية المطابقة للمواصفة القياسية الإيزو 26000					
17	تعتمد المؤسسة على سياسة الجودة الشاملة لدعم الأداء البيئي					
18	إتخاذ التدابير التي تسمح بالتحكم في الإنبعاثات الناجمة عن العملية الإنتاجية					
19	تضع المؤسسة برامج خاصة بالنشاطات ذات التأثيرات					

					البيئية الخطيرة	
					توجيه الموارد البشرية لضمان إدارة بيئية سليمة	20
					تعمل المؤسسة على تخفيض التلوث باستخدام مواد نظيفة	21
					تلتزم المؤسسة بنظام الإدارة البيئية مطابق للمواصفات القياسية الإيزو 14000	22

الفقه ريس

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	مفاهيم الجودة في نظر روادها	05
2	الفرق بين مفهومي الجودة والجودة الشاملة	16
3	مكانة الجودة الشاملة في إستراتيجيات التنافس	42
4	التقارب بين ISO 9000 والجودة الشاملة	57
5	نموذج DMAIC	85
6	مراحل تطور الإدارة البيئية	105
7	توزيع الموارد البشرية حسب المستوى الوظيفي - شهر فيفري 2013 -	130
8	توزيع درجات عبارات الإستبيان	133
9	معاملات ثبات الإستبيان	133
10	بيانات مستوى التحسين المستمر	136
11	بيانات مستوى التركيز على العميل	137
12	بيانات مستوى التدريب المكثف للجودة	138
13	مستوى إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية بسكيكدة	138
14	بيانات مستوى البعد الإقتصادي في المؤسسة المينائية بسكيكدة	139
15	بيانات مستوى البعد الإجتماعي في المؤسسة المينائية بسكيكدة	140
16	بيانات البعد البيئي في المؤسسة المينائية بسكيكدة	141
17	بيانات مستوى التنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة	141
18	معاملات الارتباط بين إستراتيجية الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة	142
19	نموذج ومعاملات الإنحدار لإستراتيجية الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة	143

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	تكاليف إكتشاف الوحدات المعيبة	1
22	مخطط تحليل السبب- النتيجة (هيكل السمكة)	2
24	مخطط باريتو Parito	3
35	العلاقة بين إستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الجودة الشاملة	4
49	هيكل مواصفات الإيزو 9000	5
50	نموذج نظام إدارة الجودة بالعمليات	6
70	الأهداف الشاملة للتنمية المستدامة	7
72	أبعاد التنمية المستدامة	8
86	دالة تاكوتشي	9
92	إستراتيجية Schultes للتعرف على حاجات المستهلكين	10
103	حلقة ديمينغ وعلاقتها بالإدارة البيئية الشاملة	11
104	نموذج تتابع الإستبعادات	12
121	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيدة	13
131	نموذج الدراسة	14
143	إعتدالية التوزيع	15

الصفحة	مخنوان الملاحق	الرقم
153	مكانة الجودة الشاملة في إستراتيجيات التنافس	01
154	مكونات وثائق نظام إدارة الجودة ISO 9000	02
155	مبادئ ومعايير أخلاقية للشركات والمديرين والعاملين والزبائن	03
156	النظرة التقليدية والمعاصرة للزبائن والموردين	04
157	هيكل مواصفة الإيزو 26000	05
158	هيكل مواصفة الإيزو 14000:1996	06
160	مواصفات الإيزو 14000:2004	07
161	الإستبيان	08

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

- 1- أحمد القطافين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، ط1، المجلد 01، مطبوعات جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر، 2005.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 4- أحمد نزار النوري وثامر البكري، التسويق الأخضر، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 5- الإسكوا، بناء القدرات في نظم الطاقة المستدامة في نهج للتخفيف من الفقر وإدراج قضايا النوع الاجتماعي في القضايا الرئيسية، الجزء 1، الطاقة لأغراض التنمية المستدامة في دول الإسكوا، نيويورك، 2003.
- 6- إسماعيل إبراهيم القزاز، تدقيق أنظمة الجودة (مع الترجمة العربية للمواصفات) ISO19011:2000، ط 1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 7- بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوردي، الأردن، 1998.
- 8- بودالي محمد، تطور حركة حماية المستهلك، مجلة العلوم القانونية والإدارية، عدد خاص، مكتبة الرشد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- 9- بيتر داركر، الإدارة: المهام -المسؤوليات- التطبيقات، الجزء:1، ترجمة: محمد عبد الكريم، ط 1، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996.
- 10- التميمي حسين عبد الله حسن، إدارة الإنتاج والعمليات -مدخل كمي-، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 11- التميمي حسين عبد الله، إداة الإنتاج والعمليات، ط 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 12- جابلونسكي جوزيف، ترجمة النعماني عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 1996.
- 13- جمال حلاوة وعلي صالح، مدخل إلى التنمية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 14- جيمس إيفن وجيمس دلين، تعريب: سرور على إبراهيم، الجودة الشاملة : الإدارة -التنظيم- الإستراتيجية، الطبعة العربية، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2009.
- 15- حميد عبد النبي الطائي ورضا صاحب آل علي وسانا كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 16- حيدر أمين طرايشي، المرشد إلى طريق iso9000 وتطبيقاته، ط 1، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.

- 17- حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 18- خضير كاظم محمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 19- خضير كاظم وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 20- خضير مصباح إسماعيل الطيبي، إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 21- دوجلاس موسيشيت، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة: بهاء شاهين، ط1، الدار الدولية للإستشارات الثقافية، القاهرة، 2000.
- 22- دوناتو رومانو، الإقتصاد البيئي والتنمية المستدامة، وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي، المركز الوطني للسياسات الزراعية، NAPC، دمشق، 2003.
- 23- رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 24- زكريا طاحون، السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل، شركة ناس للطباعة ، بعابدين، 2006.
- 25- زين الدين عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996.
- 26- زين الدين يزيد عبد الفتاح، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين النجاح ومخاطر الفشل، جامعة الزقازيق، الإسكندرية، 2000.
- 27- سلمان زيدان، سليمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، الجزء:1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 28- سمير محمد عبد العزيز، إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و10011 -رؤية إقتصادية ، فنية، إدارية، أسس، تطبيقات، حالات-، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
- 29- سوسن شكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 30- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية طبعة 2002.
- 31- صالح صالح، المنهج التنموي البديل في الإقتصاد الإسلامي -دراسة للمفاهيم والأهداف والأولويات وتحليل للأركان والسياسات والمؤسسات-، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.

- 32- صلاح محمد الحجار وداليا عبد الحميد صقر، نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
- 33- صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 34- طاهر محسن منصور الغالي وصلاح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 35- طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 36- طاهر منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 37- عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 38- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 39- عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة -فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها-، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 40- علاء فرج الطاهر، إدارة الموارد والجودة الشاملة، ط1، دار الراية، عمان، الأردن، 2010.
- 41- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومنظمات التأهيل للإيزو9000، دار عريب للطباعة والنشر القاهرة 1995.
- 42- عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية- بن عكنون -، الجزائر، 2001.
- 43- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005 .
- 44- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 45- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 46- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، 1996.
- 47- فريد فهمي زيادة، وظائف منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 48- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، الإصدار الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 49- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو: 9001:2000، ط1، الإصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- 50- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، تطبيق مؤشرات التنمية المستدامة في بلدان الإسكوا: تحليل ونتائج، الأمم المتحدة، 2001.
- 51- اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، مستقبلنا المشترك ، ترجمة: محمد كامل عارف، مراجعة: علي حسين حجاج،
- 52- منشورات مجلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد: 142، 1989.
- 53- لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000 ، ط 1، دار الياض للنشر والتوزيع، أدرار، الجزائر، 2011.
- 54- مأمون السلطي وسهيل إلياس، دليل علمي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو9000، ط 1، دار الفكر المعاصرة، دمشق، 1999.
- 55- مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 56- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات-، ط 5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 57- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 58- محمد إبراهيم محمد، إدارة الجودة من المنظور الإداري: مدخل متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 59- محمد السيد عبد السلام، الأمن الغذائي للوطن العربي، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1998.
- 60- محمد سعيد أحمد، التسويق الأخضر، ط1، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 61- محمد صلاح الدين عباس، نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية إيزو 14000 ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- 62- محمد عبد البديع، إقتصاد حماية البيئة، دار الأمين للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003.
- 63- محمد عبد العال وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، الطبعة العربية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 64- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة -ISO9000, ISO14000-، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
- 65- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.
- 66- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 67- مدحت القرشي، التنمية الاقتصادية -نظريات وسياسات وموضوعات-، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 68- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 2002.

- 69- ميشال توداروا، التنمية الاقتصادية، ترجمة: محمود حسن حسني ومحمود حامد محمود، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 70- ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار الحمديّة، الجزائر، 1998.
- 71- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، دار الحمديّة، الجزائر، 2001.
- 72- نجم العزاوي وعبد الله حكمت النقار، إدارة البيئة -نظم ومتطلبات ISO 14000-، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
- 73- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 74- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

ب. المذكرات والرسائل الجامعية

- 75- بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء -دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية سكيكدة-، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، (غير منشورة)، 2006/2007.
- 76- راشي طارق، الإستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة -دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتسبة SOMIPHOS-، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011.
- 77- الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الحقوق والإقتصاد، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007.
- 78- العيساوي خالد عبد الله إبراهيم، تحسين جودة المنتج بإستخدام دالة تاكوتشي -دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بمعمل الرواح-، رسالة ماجستير غير منشورة علوم في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003.
- 79- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بالخروبة، جامعة الجزائر (غير منشورة)، 2005.
- 80- فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك -دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية-، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تحت إشراف: ظافر عبد محمد بشر، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003.

ج. المجلات والمقالات المنشورة

- 81- أديب عبد السلام، أبعاد التنمية المستدامة، مقال نشر على الموقع: http://www.maroc-ecology.net/article.php3?id_aarticle=124 consulté le 13/12/2012
- 82- أمال شوتري، الحكم الراشد...وجه آخر للعولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، العدد: 01، جامعة المسيلة، الجزائر، 2008.
- 83- إيريس موهر، الصياغة المفهومية للإهتمام بالجودة الشاملة، المجلة الأوروبية للتسويق، المجلد: 32، العدد 1/2، منشورات جامعة MCB، 1998.
- 84- بوغوص غوكسيان، الإنتاج الأنظف ومستقبل الصناعة، مجلة البيئة والتنمية، مجلد: 6، العدد: 36، بيروت، 2001.
- 85- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد: 05، جامعة ورقلة قاصدي مرياح، 2007.
- 86- تقرير التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، منشور على الموقع: www.un.org/arabic/esa/hdr/2004
- 87- جمال بشير أوهيبة، المواصفة القياسية أيزو 14001 لإدارة سليمة بيئيا، على الرابط: <http://www.hii.edu.ly/research/jamal/q5.pdf>، consulté le: 15/03/2013.
- 88- الحاج حسن، إقتصاديات البيئة، مجلة جسر التنمية، العدد: 26، الكويت، فيفري، 2004.
- 89- دبون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغير في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد: 6، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2008.
- 90- دلال جمال، الإنتاج الأنظف حجر الزاوية في منظومة الإقتصاد البيئي، مجلة بيئتنا، العدد: 139، الهيئة العامة للبيئة، الكويت، يوليو، 2011.
- 91- رشيد الحمد ومحمد سعيد صابرين، البيئة ومشكلاتها، مجلة عالم المعرفة، العدد: 22، الكويت، 1979.
- 92- رعد حسن الضرن، تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية إلى المستوى العالمي - دراسة نظرية-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد: 06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004.
- 93- زمان كريم، التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برنامج الإنعاش الإقتصادي 2001-2009، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد السابع، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2010.
- 94- زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية-، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 25(4)، أريحا، فلسطين، 2011.

- 95- سعد العنزي وعائشة حمودي العبيد، فلسفة إدارة الجودة الشاملة البيئية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 15، العدد: 53، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2009.
- 96- سلمان حسين الحجري، مؤشرات التنمية، الجامعة العربية المفتوحة مقال نشر على الموقع: www.aou4all.com نشر بتاريخ: 2008/12/18.
- 97- طارق الخير، إستخدام خرائط الرقابة على الجودة في شركات القطاع العام الصناعي في سوريا، مجلة جامعة دمشق، المجلد: 17، العدد الثاني، دمشق، سوريا، 2001.
- 98- عبد الخالق عبد الله، التنمية المستدامة والعلاقة بين البيئة والاقتصاد، مجلة المستقبل العربي، العدد: 167، يناير، 1993.
- 99- عبد الله جمعان الغامدي، التنمية المستدامة بين الحق في إستغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد: 23، العدد: 01، السعودية، 2009.
- 100- عبد الهادي المرابي، العلاقة بين التسويق والبيئة، مجلة بيتنا، العدد: 24، الهيئة العامة للبيئة، الكويت، أغسطس، 2000.
- 101- علي رجال و إلهام يحيوي، الجودة والسوق، مجلة أفاق، العدد: 5، جامعة باجي مختار، عنابة، 5 مارس 2001.
- 102- عوض سالم الحربي، المسؤولية الاجتماعية في ضوء المواصفة العالمية ISO26000، مقال نشر يوم: 21 مارس 2010، صحيفة الاقتصادية، العدد: 6005، بالموقع: www.aleqt.com/2010/03/21/article_366761.html، consulté le: 12/03/2013.
- 103- عوض سالم الحربي، عائلة الإيزو التاريخية -المواصفات والمعايير القياسية-، مقال نشر يوم: 2007/09/25، على الموقع: <http://www.tkne.net/vb/t29821.html>، consulté le: 14/02/2013.
- 104- فوزية مسعد، إدارة الجودة الشاملة - المفاهيم والتصنيفات-، مجلة الإداري، عدد: 74، جامعة اليرموك، عمان، الأردن، 1998.
- 105- كولون رينر، النهج الإيكولوجي للتنمية المستدامة، مجلة التمويل والتنمية، العدد: 04، ديسمبر 1993. محمد أحمد العطار، القيمة الاقتصادية المضافة، مقال نشر يوم: 21 ماي 2009، على الموقع: www.islammemo.cc/fan-el-edara/ektesad-edary/2009/05/21/82341.html.
- 106- 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، العدد: 2، السعودية، نوفمبر 2011.
- 107- محمد سيد أبو السعود، الإمكانيات التكنولوجية والنمو الاقتصادي، مجلة جسر التنمية، العدد: 95، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2010.

- 108- منشورات الأمم المتحدة، تقرير مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة -جوهانزبرغ-، نيويورك، 26 أوت/ 4 سبتمبر، 2002.
- 109- منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة، الأمم المتحدة، 1997.
- 110- ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد:02، الجامعة الأردنية، الأردن، جوان 1998.
- 111- نوري منير، أجهزة افعلام التنموي ودورها في حماية البيئة ودعم التنمية المستدامة، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد: 02، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2008.
- 112- وزارة الدولة لشؤون البيئة -جهاز شؤون البيئة بمصر-، على الموقع: www.eeaa.gov.eg/arabic/main/iso3.asp، تم الإطلاع عليه يوم: 2013/03/14.
- 113- يحيى إلهام، دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي -دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين توتة باتنة-، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد: 6، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006.

د. الملتقيات العلمية

- 114- بحوص مجذوب وبخوش مديحة، دور مواصفة الإيزو 26000، في التعريف بمعايير المسؤولية الإجتماعية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة بشار، 15/14 فيفري، 2013، ص 09.
- 115- بقة الشريف والعايب عبد الرحمان، التنمية المستدامة والتحديات المطروحة أمام المؤسسات الإقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائرية، بحوث وأوراق الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سطيف، الجزائر 8/7 أفريل 2008.
- 116- بنيت رابح وأوكيل رابح، مكانة الجودة في الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الرابع الدولي حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010.
- 117- بوهزة محمد وبن سديرة عمر، الإستثمار الأجنبي كإستراتيجية للتنمية المستدامة -حالة الجزائر-، بحوث وأوراق الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سطيف، الجزائر 8/7 أفريل 2008.
- 118- خباية عبد الله، التنمية الشاملة المستدامة المبادئ والتنفيذ من 1مؤتمر دي جانيرو 1992 إلى المؤتمر بالي 2007، بحوث وأوراق الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سطيف، الجزائر 8/7 أفريل 2008.

- 119- خميس عبد الرحمن رداد، المؤشرات البيئية كجزء من مؤشرات التنمية المستدامة، المؤتمر الإحصائي العربي الثاني، الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، 4/2 نوفمبر، 2009.
- 120- رحيم حسين ومناصرة رشيد، مواصفات الإيزو كمييار لقياس كفاءة الإستعمال المستدام للموارد الإقتصادية والبيئية في المؤسسة الإقتصادية، بحوث وأوراق الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سطيف، الجزائر 8/7 أبريل 2008.
- 121- سملاي يحضية، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23/04/2003.
- 122- سناء عبد الكريم الخناق، المسؤولية الأخلاقية لأصحاب المشاريع الريادية الصغيرة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، 18-19/11/2009.
- 123- صالح صالح، التنمية الشاملة المستدامة والكفاءة الإستخدامية للثروة البترولية في الجزائر، بحوث وأوراق الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الأستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 8/7 أبريل 2008.
- 124- صفاء يونس الصفاوي ومزاحم محمد يحيى، التحليل الإحصائي بإستخدام six sigma، المؤتمر الإحصائي العربي الثاني، الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، 2-4 نوفمبر 2009.
- 125- صوار يوسف وآخرون، شروط إدارة الجودة الشاملة وشروط تسييرها في المؤسسة الجزائرية، ملتقى وطني: إدارة الجودة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، 13-14 ديسمبر 2010.
- 126- طيبة عبد العزيز وخنشري محمد، الجودة كمحدد أساسي في الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9 نوفمبر 2010.
- 127- عبد الصمد نجوى وطلال محمد مفضي بطانية، الإدارة البيئية للمنشآت الصناعية كمدخل حديث للتميز التنافسي، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005.
- 128- عبد الكريم شوكمال وطارق راشي، إدارة الجودة الشاملة البيئية وفقا لمعايير الإيزو 14000 كمدخل لتحسين وتنمية أداء المؤسسة الإقتصادية من الناحية البيئية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2010.
- 129- عثمان حسن عثمان، دورة إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الإقتصادية، بحوث وأوراق الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سطيف، الجزائر 8/7 أبريل 2008.

- 130- عثمانى أمينة، علاقة أنظمة الإيزو بالجودة الشاملة، الملتقى الوطني: إدارة الجودة الشاملة وتنمية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د.الطاهر مولاي، سعيدة، 14/13 ديسمبر 2010.
- 131- لخضر عزي وحسان بوعاية، الحكم الراشد وخصوصة المؤسسات لأجل تسيير فعال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: التسيير الفعال في المؤسسة، جامعة المسيلة، الجزائر، ماي، 2005.
- 132- مجيد الكرجي ومهدي اسماعيل إبراهيم، دور قاعدة البيانات في مخطط تدفق القيمة، المؤتمر الإحصائي العربي الثاني، الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، 2-4 نوفمبر 2009.
- 133- محمد عبد العال النعيمي، Six sigma منهج حديث في مواجهة العيوب، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، إدارة المخاطر وإقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 18/16 نيسان 2007.
- 134- مفتاح صالح ورزقي محمد، إستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، الملتقى الدولي حول : أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-11/11/2009.
- 135- موسى اللوزي، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، الإبداع والتجديد-دور المدير في الإبداع والتميز-، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر 2004.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

A. The books

- 136- A. kiss et Jean-Didier sicault, **La conférence des nations unies sur l'environnement**, Stockholm, 5/16 juin, 1972, afdi ,1972.
- 137- Afnor, **ISO26000 Responsabilité sociale –comprendre, déployer, évaluer-**, afnor éditions, France, 2010.
- 138- Alain Bernillon et Olivier Cérutti, **Implanter et gérer la qualité totale**, les éditions d'organisation, paris, 1988.
- 139- Alain Jounot, **100 Questions pour comprendre et agir: le développement durable**, Afnor, 2004.
- 140- Andrew P.Sage et William B.Rouse, **handbook of systems engineering and management**, 2 éme edition, edition wiley publishers, United States, 2011.
- 141- Anne E.Egelston, **Sustainable development: A history**, edition Springer, new York, 2012.
- 142- Anthony Rosa et karen Dechettl et Mérylle Aubrun, **Guide pratique du développement durable**, afnor, 2005.
- 143- Assen Slim, **Le développement durable**, 2éme édition, édition le cavalier bleu, Paris, 2007.
- 144- Astrid Mullenbach , **La responsabilité sociétale des entreprises**, LE FLANCHEC, Sorbonne, Paris 2002.
- 145- Barrie g.dale , **Managing quality**, fourth edition, Blackwell publishing, usa, 2003.
- 146- Beat Burgenmeier, **Economie de développement durable**, 2eme édition, Bruxelles, 2005.

- 147- Cabinet Paul, **L'impact Economique et L'efficacité Environnementale de la Certification ISO14000 des Entreprises Industrielles**, Service économie, ADEME, France, 1999.
- 148- Caroline Frechet, **Mettre en œuvre le six sigma**, éditions d'Organisation, Paris, 2005.
- 149- Charles juster, **Quality circle – handbook for QC facilitators, QC leaders and QC members-** , southeastern coalfield ltd, India, 2012.
- 150- Christian Derbaix et Joel Breé, **Comportement du consommateur**, édition economica, Paris, 2000.
- 151- Claude Yves Bernard, **Le management par la qualité totale**, afnor, Paris, 2000.
- 152- Corinne Gendron, **La gestion environnementale et la norme ISO 14001**, les presses de l'université de Montréal, Canada, 2004.
- 153- Corinne Gendron, **Le développement durable compromis**, Québec, 2005, p.166.
- 154- Daniel Boeri , **Maitriser la qualité: tout sur la certification et la qualité totale**, 2ème édition, maxima l'aurent du mesnil, Paris, 2003
- 155- Daniel duret et Maurice Pillet , **Qualité en production de ISO 9000 à six sigma**, 2eme édition , édition d'organisation, paris, 2002.
- 156- Daniel Ray, **Mesurer et développer la satisfaction des clients**, 2ème tirage édition d'organisation, Paris, 2001.
- 157- Emmanuel Rey, **Régénération des friches urbaines et développement durable**, édition presses universitaires de Louvain, paris, France, 2013.
- 158- Etienne Collignon et Michel Wissler, **Qualité et compétitive des entreprises**, 2eme édition, éd economica, Paris, 1983.
- 159- Guide de gestion environnementale pour l'entreprise, **Quels sont les avantages possibles d'une certification ISO 14000?**, Ressources entreprises, canada, 2008.
- 160- Guy laudoyer, **La certification iso 9000**, 3eme édition, édition d'organisation, paris.
- 161- Heizer joy ET Render Barry, **Operations management**, 6th edition, prentice hall, 2001.
- 162- J. MARIE GOGUE, **Management de la qualité**, 2ème édition, Economica, , Paris.
- 163- Jean – René, **Précis de gestion d'entreprise**, NATHAN, Paris, 1996.
- 164- Marianne M jennings, **business: its legal, ethical and global environment**, 9eme édition, édition cengage learning, united states, 2010.
- 165- Maurice Pillet, **Six sigma - comment l'appliqué -** , éditions d'Organisation, Paris, 2004.
- 166- Michel Gervans, **Stratégie de l'entreprise**, economica, 5ème édition, Paris, France.
- 167- Nicolas Volck, **Déployer et exploiter Lean six sigma**, éditions d'Organisation, groupe eyrolles, Paris.
- 168- Paolo Baracchini, **Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001**, presses polytechniques et universitaires romandes, Italie, 2001.
- 169- Peter Plenkiewicz ph.d, **The executive guide to business process management**, Iuniverse published, United States of America, 2010.
- 170- Philippe Détrie, **Conduire une démarche qualité**, 2ème édition, édition d'Organisation, Paris, 2001.
- 171- Prieur Michel et Doumbé Billé Stéphane, **Recueil francophone des textes internationaux en droit de l'environnement**, Bruxelles, 1998.

- 172- Robert J.Vokurka and Garry I.stading and Jason Brazeal, **A comparative analysis of national and regional quality awards**, quality progress, August, 2000.
- 173- Segot Jaques et Gasquet Christophe, **Assurer le passage à la norme ISO 9001**, version 2000, édition AFNOR, Paris, 2001.
- 174- Sid kenp.pmp, **Quality management demystified**, the MC graw-hill edition, United States America.
- 175- Thierry Garcia, **L'objectif de développement durable de l'organisation mondiale du commerce**, l'harmattan, paris, 2008.
- 176- V.S bagad, **Totale quality management**, first edition, technical publications pure, India, 2008.

C. The conferences

- 177- Meziani Mustapha, **L'impact de la certification selon la norme ISO 9000 sur la gestion des connaissances**, 3eme séminaire international sur: la gestion des entreprises, Université Mohamed Khider-Biskra , 12/13 Novembre, 2005.

D. The journals

- 178- Izumi nonaka, **The history of th quality circle**, vol.29, no.9, quality progress, Josai University, Japan, septembre 1993.
- 179- Lavoisur, Revue française de gestion, **le développement durable**, N:152, hermes, 2004.
- 180- S.Narasimhan and V.kannan, **Total quality management as the foundation of sustainability –turning a new leaf-**, European journal of social sciences, volume:24, N°03, 2011, p.450.
- 181- V.m rao Tummala and C.L tang, **Strategic quality management –Malcolm lealdrige and European quality awards and ISO 9000 certification-**, International Journal Quality & Reliability Management, vol.13, n°4, 1996.

E.the documents

- 182- Chris lebeer, **Cleaner production excellence model**, EFQM, Switzer land, 2007, sur le site: <http://www.sba-int.ch/spec/sba/download>, consulté le: 12/11/2012.
- 183- **El Mina, Historique de l'entreprise portuaire de Skikda**, document interne de l'entreprise, réalisé par la direction gestion ressources humaines, 2009.
- 184- El Mina: **Bulletin Mensuel d'information**, Réalisé par la direction (étude marketing et communication), n°41, janvier, 2010.
- 185- Good governance program, **Business ethics –A manual for managing a responsible business enterprise in emerging market economies-**, U.S.depatement of commerce, international trade administration, unites states 2004.
- 186- Iwan Budhiarta, **Green 6-sigma**, article on website: fr.scribd.com/doc/46346849/green-six-sigma, Wednesday 5 January 2011, consulted: 28/1/2013.
- 187-Iso, **ISO 26000 social responsibility**, Genève, 2010, www.iso.org, consulted: 13/03/2013.
- 188- Pawel kazmierczyk and other, **Manual on the development of cleaner production policies –approaches and instruments-**, working paper for: Unido cp program, Vienna, October, 2002.

- 189- Tom Mc carty, **Six sigma for sustainability**, article on website: www.joneslargoalleblog.com/corenet/sustainability/six-sigma-for-sustainability, consulté le: 23/1/2013.
- 190- Yash challa, **Report on green technology and green six sigma**, version 1.0, kinduz, 23 June 2009, pp. 9-10, enablising sustained excellence, on website: <http://www.kinduz.com/>, Consulted: 12/1/2013.
- 191- Zainura zianon nour, **Introduction to cleaner production**, working paper for UTM, university technology, Malaysia.

F. Sites web

- 192- http://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming, consulté le: 15/02/2013.
- 193- http://www.12manage.com/methods_demingcycle_ar.html, consulté le: 15/02/2013.
- 194- <http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/.../unpan024865.pdf>, consulté le: 15/03/2013.
- 195- www.hpa.co.uk/18001.asp, consulté le: 14/02/2013.
- 196- <http://www.skikda-port.com/le-port/>, consulté le: 05/04/2013.

المقدمة العامة أ- ي

الفصل الأول: إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

02	تمهيد
03	المبحث الأول: عموميات حول الجودة الشاملة
03	المطلب الأول: الجودة من ناحية المفهوم
03	الفرع الأول: تعريف الجودة
06	الفرع الثاني: أهمية الجودة
07	المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة
10	المطلب الثالث: أبعاد الجودة
10	الفرع الأول: أبعاد جودة السلعة
11	الفرع الثاني: أبعاد جودة الخدمة
12	المطلب الرابع: تكاليف الجودة
14	المبحث الثاني: أساسيات الجودة الشاملة
14	المطلب الأول: من مفهوم الجودة إلى مفهوم الجودة الشاملة
16	المطلب الثاني: عناصر ومتطلبات الجودة الشاملة
16	الفرع الأول: عناصر الجودة الشاملة
18	الفرع الثاني: متطلبات التطبيق الفعال للجودة الشاملة
20	المطلب الثالث: أدوات الجودة الشاملة
20	الفرع الأول: المجموعة الأولى
23	الفرع الثاني: المجموعة الثانية
24	الفرع الثالث: المجموعة الثالثة
25	المطلب الرابع: الجودة الشاملة وعلاقتها بالسته سيغما (six sigma)
25	الفرع الأول: مراحل تطبيق الجودة الشاملة
27	الفرع الثاني: علاقة الجودة الشاملة بالسته سيغما
28	المبحث الثالث: إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية
28	المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
28	الفرع الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية
30	الفرع الثاني: أهمية المؤسسة الاقتصادية
30	الفرع الثالث: خصائص المؤسسة الاقتصادية
31	المطلب الثاني: إستراتيجية الجودة الشاملة وعلاقتها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة

- 31..... الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية.
- 32..... الفرع الثاني: مفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة.
- 33..... الفرع الثالث: أهداف إستراتيجية الجودة الشاملة.
- 34..... الفرع الرابع: علاقة إستراتيجية الجودة الشاملة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- 35..... المطلب الثالث: التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة.
- 35..... الفرع الأول: تعريف التخطيط الإستراتيجي.
- 36..... الفرع الثاني: التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة.
- 37..... الفرع الثالث: الخطوات العملية للتخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة.
- 38..... الفرع الرابع: إستراتيجيات الجودة الشاملة.
- 39..... المطلب الرابع: البعد الإستراتيجي للجودة الشاملة كأسبقية تنافسية.
- 39..... الفرع الأول: الجودة الشاملة كأسبقية تنافسية.
- 41..... الفرع الثاني: الجودة وإستراتيجيات التنافس.
- 42..... المبحث الرابع: المواصفات القياسية الإيزو 9000 وعلاقتها بالجودة الشاملة.
- 42..... المطلب الأول: المواصفات القياسية الإيزو 9000، نشأتها ومراحل الحصول عليها.
- 43..... الفرع الأول: نشأة المواصفات القياسية الإيزو 9000.
- 44..... الفرع الثاني: تعريف المواصفات القياسية الإيزو 9000.
- 45..... الفرع الثالث: مراحل الحصول على شهادة الإيزو 9000.
- 46..... المطلب الثاني: مكونات سلسلة مواصفات الإيزو 9000.
- 46..... الفرع الأول: إصدارات الإيزو 9000.
- 47..... الفرع الثاني: مكونات سلسلة الإيزو 9000.
- 49..... المطلب الثالث: متطلبات ووثائق نظام إدارة الجودة iso 9001.
- 49..... الفرع الأول: متطلبات نظام إدارة الجودة الإيزو 9001.
- 53..... الفرع الثاني: وثائق نظام إدارة الجودة.
- 55..... المطلب الرابع: علاقة مواصفات الإيزو 9000 بالجودة الشاملة.
- 55..... الفرع الأول: أوجه الاختلاف.
- 56..... الفرع الثاني: أوجه التشابه.
- 58..... خلاصة الفصل الأول.

الفصل الثاني: إستراتيجية الجودة الشاملة كركيزة لتجسيد أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية

- 60..... تمهيد.
- 61..... المبحث الأول: مدخل حول مفهوم التنمية المستدامة.
- 61..... المطلب الأول: التنمية المستدامة مفهومها، وتطورها التاريخي.

- 61..... الفرع الأول: التطور التاريخي للتنمية المستدامة.
- 65..... الفرع الثاني: مفهوم التنمية المستدامة.
- 67..... المطلب الثاني: مبادئ وأهداف التنمية المستدامة.
- 67..... الفرع الأول: مبادئ التنمية المستدامة.
- 68..... الفرع الثاني: أهداف التنمية المستدامة.
- 70..... المطلب الثالث: أبعاد التنمية المستدامة.
- 75..... المطلب الرابع: دور التنمية المستدامة في زيادة أرباح المؤسسة الاقتصادية.
- 77..... المبحث الثاني: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة.
- 78..... المطلب الأول: الجودة الشاملة كركيزة لتحقيق الأداء الاقتصادي المستدام.
- 80..... المطلب الثاني: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تفعيل وظيفتي الإنتاج والتسويق.
- 81..... الفرع الأول: إستراتيجية الجودة الشاملة بمفهوم الإنتاج الأنظف.
- 82..... الفرع الثاني: أثر الجودة الشاملة في تفعيل التسويق الأخضر.
- 83..... المطلب الثالث: أساليب تطبيق الجودة الاقتصادية المستدامة الشاملة في المؤسسة.
- 83..... الفرع الأول: الستة سيغما الأخضر "Green six sigma".
- 85..... الفرع الثاني: دالة تاكوتشي.
- 87..... المطلب الرابع: مواصفات الإيزو 9000 كآلية لتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة من الناحية الاقتصادية.
- 88..... المبحث الثالث: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة.
- 88..... المطلب الأول: تأهيل الزبائن الداخليين في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الإستدامة الاجتماعية.
- 89..... الفرع الأول: التعرف على حاجات الزبائن الداخليين.
- 89..... الفرع الثاني: إستراتيجية تأهيل الزبائن الداخليين في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الإستدامة.
- 92..... المطلب الثاني: دور الزبائن الخارجيين في تحقيق الإستدامة الاجتماعية ضمن المؤسسة الاقتصادية.
- 92..... الفرع الأول: إستراتيجية Schulte's.
- 93..... الفرع الثاني: نموذج الفجوة Servqual.
- 94..... الفرع الثالث: نموذج الإتجاه Servperf.
- 95..... المطلب الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بإستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.
- 95..... الفرع الأول: الصحة والسلامة المهنية.
- 96..... الفرع الثاني: حقوق المستهلكين.
- 98..... الفرع الثالث: سياسة الحوافز والأجور.
- المطلب الرابع: مواصفات الإيزو 26000 ومعيار الصحة والسلامة المهنية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة من
الناحية الاجتماعية.....
- 99..... الفرع الأول: مواصفة الإيزو 26000.
- 100..... الفرع الثاني: معيار الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18000.
- 102..... المبحث الرابع: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة.

102	المطلب الأول: سياسات الجودة الشاملة لتجسيد البعد البيئي في المؤسسة الاقتصادية.....
103	الفرع الأول: دورة ديمينغ PDCA.....
104	الفرع الثاني: نموذج تتابع الإستعدادات UDSO.....
105	المطلب الثاني: إدارة الجودة البيئية الشاملة لتحقيق الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية.....
105	الفرع الأول: مدخل فكري لمفهوم الإدارة البيئية.....
107	الفرع الثاني: إدارة الجودة البيئية الشاملة.....
109	المطلب الثالث: مواصفة الجودة البيئية الشاملة الإيزو 14000 في المؤسسة الاقتصادية.....
109	الفرع الأول: نشأة مواصفة الإيزو 14000.....
110	الفرع الثاني: تعريف مواصفة الإيزو 14000.....
111	الفرع الثالث: هيكل مواصفة الإيزو 14000.....
112	المطلب الرابع: مواصفات الإيزو 14000 كآلية لتحقيق التنمية المستدامة من الناحية البيئية.....
114	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة

116	تمهيد.....
117	المبحث الأول: دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة.....
117	المطلب الأول: ميناء سكيكدة من حيث: النشأة والأهداف.....
117	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة المينائية بسكيكدة.....
119	الفرع الثاني: تعريف المؤسسة المينائية بسكيكدة.....
120	الفرع الثالث: أهداف المرسنة المينائية بسكيكدة.....
120	الفرع الرابع: مهام المؤسسة المينائية بسكيكدة.....
120	المطلب الثاني: الجانب القانوني والتنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة.....
120	الفرع الأول: الجانب القانوني للمؤسسة المينائية بسكيكدة.....
121	الفرع الثاني: الجانب التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة.....
125	المطلب الثالث: الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة المينائية بسكيكدة.....
126	المطلب الرابع: تطبيق الجودة في المؤسسة المينائية بسكيكدة.....
129	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
129	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات.....
129	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
130	الفرع الثاني: مجالات الدراسة وحدودها.....
130	الفرع الثالث: أدوات جمع بيانات الدراسة.....
131	المطلب الثاني: نموذج الدراسة.....
132	المطلب الثالث: تطوير أداة القياس (الإستبيان).....

132	الفرع الأول: محتوى الإستبيان.....
133	الفرع الثاني: صدق الأداة وثباتها.....
134	المطلب الرابع: الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة.....
135	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان.....
135	المطلب الأول: عرض وتحليل مستوى كلا من إستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة.....
135	الفرع الأول: مستوى إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية بسكيكدة.....
139	الفرع الثاني: مستوى التنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة.....
	المطلب الثاني: العلاقة بين إستراتيجية الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة.....
142	بسكيكدة.....
142	الفرع الأول: معامل الارتباط.....
142	الفرع الثاني: نموذج الإنحدار لإستراتيجية الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة.....
144	المطلب الثالث: إختبار مدى صحة الفرضيات.....
147	خلاصة الفصل.....
149	الخاتمة العامة.....
154	الملاحق.....
167	فهرس الجداول.....
168	فهرس الأشكال.....
169	فهرس الملاحق.....
171	قائمة المراجع.....
184	فهرس المحتويات.....
	الملخص

مُتَعَوِّدًا لِللَّيْلِ

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الإستراتيجي الذي تلعبه الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية. ولمعالجة هذا الموضوع تعرضنا في الجانب النظري لتحديد وتعريف مختلف المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة. كما تم التعرض إلى كيفية ترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة الشاملة في العمليات الإنتاجية، وكيفية إعتماها كإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. إضافة إلى ذلك تم التطرق إلى مختلف النماذج الاقتصادية والإجتماعية والبيئية الخاصة بالجودة الشاملة والتي تعمل على التكيف مع الإعتبارات البيئية والإجتماعية والإقتصادية في إطار التنمية المستدامة. لنختم الدراسة النظرية بتسليط الضوء على أهم الأساليب التسييرية المعنية بتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة المستمدة من مواصفات الإيزو 9000، 18000، 26000، و14000 وتبين علاقتها بالجودة الشاملة والفوائد الناتجة جراء تطبيقها من طرف المؤسسات. كما توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية الجودة الشاملة إعتماها من طرف المؤسسة يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة.

كما حاولنا في الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة إلى معرفة الدور الإستراتيجي للجودة الشاملة ومدى تبنيها لأبعاد التنمية المستدامة، من خلال الإستبيانات الموزعة على الإطارات الموجودة بالإدارة العليا للمؤسسة، حيث تم تحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية "spss". حيث تم التوصل في الدراسة الميدانية أن المؤسسة المينائية بسكيكدة تعتمد على إستراتيجية الجودة الشاملة لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، إستراتيجية الجودة الشاملة، التنمية المستدامة، الجودة البيئية الشاملة، المؤسسة المينائية بسكيكدة.

Abstract

This study aims to highlight the strategic role played by the Total Quality in sustainable development achievement of economic organization. In order to treat this study we've seen on the theoretical part, the identification and definition of the various concepts related to the Total Quality Strategy and sustainable development. In addition, how to embed the principles and concepts of total quality in production processes, and how to adopt a strategy to achieve competitive advantage for the organization. We have focused also on the different models of Total Quality (economic, social and environmental), which is working to adapt the environmental, social and economic dimensions concerning sustainable development concept. To conclude the theoretical study, we highlighted on the most important management methods to realize the sustainable development concept in the organization, derived from ISO standards 9000 , 18000 , 26000, and 14000 and appear their relationship with Total Quality and the benefits arising due the application on the organization. The study also found that the overall quality strategy approved by the institution leads to the achievement of sustainable development.

The Empirical study is taken place in Skikda Port Company (EPS) to know the strategic role of the Total Quality, and to measure the adoption of sustainable development dimensions, through questionnaires distributed to the existing senior managers of the Company, where the software has been analyzed by Statistical Packages for the Social Sciences "SPSS". Was reached in the field study that the institution in the port of Skikda rely on a strategy to achieve the overall quality dimensions of sustainable development.

Keywords: TQM, total quality strategy, sustainable development, Total environmental quality, Skikda Port Company (EPS).