

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ferhat Abbas / Sétif 1
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des sciences de Gestion



جامعة فرحات عباس / سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات
بعنوان:

مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج بالمؤسسة
الاقتصادية الجزائرية
دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بسطيف

إشراف الدكتور:

بوحروود فتيحة

إعداد الطالبة:

سالم يسمينة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بروش زين الدين
مشرفا ومقرا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر قسم أ	د. بوحروود فتيحة
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر قسم أ	د. ربيع المسعود
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر قسم أ	د. مير أحمد
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر قسم أ	د. مرزوقي رفيق
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر قسم أ	د. بن زهية محمد

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى: (اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ *
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ) سورة العلق

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

في البداية، الشكر والحمد لله، جل في علاه فإليه ينسب الفضل في إكمال هذا العمل. وبعد الحمد لله، فإنني أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى مشرفي الفاضل الدكتورة "بوحروود فتيحة"، التي أشرفت على هذه الأطروحة، وعلى كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين تكرموا وتفضلوا بقبولهم مناقشة هذه الأطروحة، وتبيين أخطائها، واستكمال نقائصها.

كما لا يفوتني أن أوجه شكري للوالدين الكريمين ولكل من نصحني أو أرشدني أو وجهني أو ساهم معي في إعداد هذا البحث في أي مرحلة من مراحلها.

وصلى الله وسلم وبارك وأنعم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين والحمد لله رب العالمين.

إهداء

إذا كان الإهداء يعبر عن القليل من الوفاء والشكر والتقدير، أهدي ثمرة عملي هذا إلى والدي الكريمين اللذان كافحا من أجل إيصالي إلى هذه المرحلة حفظهما الله. إلى كل إخوتي وأخواتي الذين لم يخذلوا يوماً في مساعدتي. إلى كافة الأهل والأصدقاء، الزملاء والزميلات من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

المقدمة

المقدمة

توافقا مع ما يشهده الاقتصاد اليوم من قصر دورة حياة المنتج وتغير أذواق العملاء وكذا زيادة شدة المنافسة والتطور التكنولوجي السريع، شهدت الجزائر انفتاحا اقتصاديا أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات المحلية والأجنبية، مما دفع بالعديد منها إلى تأهيل نظامها التسييري بشكل يسمح بتغيير أساليبها التقليدية واستبدالها بأساليب إدارية حديثة تسمح لها بتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى اهتمامها بتحسين جودة منتجاتها أو تطوير منتجات جديدة، الأمر الذي يدفعها إلى التنوع والتحسين والتجديد في منتجاتها لتكون دوما ملبية لمتطلبات عملائها وعدم ترك فرصة لهم للجوء إلى البدائل المنافسة، فهذا تصاعد الاهتمام بموضوع الجودة ولم يعد ينحصر في مجال محدد فقط وإنما أخذ أبعادا واسعة سعت المؤسسات جاهدة لجعله هدفا في سلم أولوياتها قبل أن يكون وسيلة، لفهم وتلبية متطلبات ورغبات العملاء بل والأكثر من ذلك تجاوز توقعاتهم.

وفي ظل الاتجاهات الإدارية الحديثة المرتبطة بالجودة برز مدخل إدارة الجودة الشاملة كفلسفة تركز على الاهتمام بتحقيق متطلبات العملاء بمعناه الواسع سواء الداخلي أو الخارجي، وكذا على التعاون بين كل الأطراف المتعاملة مع المؤسسة لتحقيق ذلك.

وأصبحت المؤسسة تبحث بشكل متواصل عن تقنيات تنفرد بها منتجاتها عن المنتجات المنافسة للاستجابة للمتطلبات المتنوعة والمتجددة للعملاء، ويمكن أن يتحقق هذا الهدف من خلال اعتماد المؤسسة على استراتيجيات تطوير المنتجات واستخدامها كأداة تنافسية، لما لها من أثر كبير على تحسين المنتجات القائمة أو تطوير منتجات جديدة، ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر طريقة فعالة لتحقيق هذا الهدف، وذلك لما لها من أثر على تحسين العمليات الإنتاجية من خلال استخدام الأدوات والأنشطة التي تؤدي إلى تطوير منتجات تلي احتياجات العملاء بطريقة شاملة، وكذا لما لها من أثر فعال في تطوير معرفة العمال التي تمكنهم بسهولة من معرفة طبيعة المنتجات، ومعالجة وفهم واستيعاب رغبات العملاء وتطوير أنظمة الإنتاج، مما يساعد المؤسسة على تطوير قدرتها على طرح منتجات في الأسواق المنافسة بجودة وأسعار تنافسية.

أولا. طرح الإشكالية:

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخلا فعالا لتطوير المنتجات، وتحقيق ميزة تنافسية ومنه التوسع في الأسواق المحلية والخارجية، ولقد تبين نجاحه لدى العديد من المؤسسات على المستوى العالمي. وعلى هذا الأساس تمت صياغة الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف؟

إن هذه الإشكالية العامة هي حوصلة لجملة من التساؤلات، التي تمس كافة جوانب هذا البحث ولعل أهم هذه التساؤلات ما يلي:

1. هل تتبنى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
2. هل تعتمد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيق استراتيجية تطوير المنتجات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟
4. ما مدى إدراك إطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لمساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتجات؟

ثانيا. فرضيات البحث:

تمت صياغة الفرضية العامة للدراسة على الشكل التالي:

"تأثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف"

وقد تم وضع الفرضيات الفرعية التالية:

1. **الفرضية الأولى:** يختلف مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تبعا لاختلاف كل من العوامل الشخصية للمستجوبين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة) والعوامل المؤسسية (مدة النشاط، عدد العمال، نطاق السوق وطبيعة الملكية).
2. **الفرضية الثانية:** يختلف مستوى تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تبعا لاختلاف العوامل المؤسسية (مدة النشاط، الحجم، نطاق السوق وطبيعة الملكية).

3. **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيق استراتيجية تطوير المنتجات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

4. **الفرضية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اتجاهات الإطارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج تعزى إلى العوامل الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة) والعوامل المؤسسية (مدة النشاط، عدد العمال، نطاق السوق وطبيعة الملكية).

ثالثا. أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها ما يلي:

1. التعرف على مدى تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
2. التعرف على مدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على استراتيجية تطوير المنتجات؛
3. دراسة العلاقة بين تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيق استراتيجية تطوير المنتجات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
4. محاولة التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي لها أثر في تطوير المنتج؛
5. الوقوف على مدى إدراك الإطارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتجات؛
6. لفت انتباه الإطارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لضرورة تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري جديد يمكن من خلاله تحسين وتطوير منتجات ذات جودة عالية بغرض المساهمة في تطوير المؤسسات الاقتصادية وتعزيز قدرتها التنافسية، وذلك في ضوء نتائج الدراسة والحلول المقترحة.

رابعا. أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من الناحية النظرية في المساهمة في التراكم المعرفي في مجال إدارة الجودة الشاملة وتطوير المنتجات، وذلك من خلال محاولة تناول بعض المفاهيم حول كل من مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطوير المنتج وإبراز العلاقة بينهما، وتحديد كل من الانعكاسات الإيجابية عند تطبيق هذا المدخل والتي تدعم تطوير المنتج وكذا الانعكاسات السلبية التي تعيقه، أما من الناحية التطبيقية، فهذا البحث يبرز

المقدمة

خصوصيات تطبيق هذه المفاهيم النظرية في بيئة الأعمال الجزائرية، وذلك بإجراء دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية لتأكيد مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

خامسا. مبررات اختبار الموضوع:

من بين أهم أسباب اختيار موضوع البحث ما يلي:

1. الميول البحثي للطالبة لدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة وإبراز علاقته بتطوير المنتج في المؤسسة الاقتصادية؛
2. تحفيز المؤسسات الجزائرية على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة؛
3. محدودية الدراسات تناولت هذا الموضوع، على حد علم الطالبة، والمتعلقة بمساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج.

سادسا. منهج البحث:

لدراسة هذا الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي لإبراز مختلف المفاهيم النظرية حول الموضوع محل الدراسة من خلال المراجع المختلفة من كتب علمية بمختلف اللغات، مقالات بالمجلات العلمية، ملتقيات ودراسات سابقة لها علاقة بالموضوع.

أما في الدراسة الميدانية تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات عن طريق توزيع وجمع مجموعة من الاستمارات على مجموعة من الإطارات في المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، واستعمال برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

سابعا. الدراسات السابقة:

فيما يلي يتم عرض أهم الدراسات العربية والأجنبية على حد علم الطالبة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة وكذا موضوع تطوير المنتجات:

1. الدراسات باللغة العربية:

أ. دراسة عجراد شرحبيل (2018/2017) تحت عنوان:

"تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة العمومية الاقتصادية-دراسة حالة قطاع الأشغال العمومية في الجزائر"-¹

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى تطبيق المؤسسات العمومية الاقتصادية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثر ذلك في تحسين قدرتها التنافسية، وتوصلت الدراسة بشكل عام إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين هذه المبادئ وأبعاد القدرة التنافسية، كما تم تقديم جملة من التوصيات منها ضرورة خلق ثقافة جودة وبيئة تنظيمية، وكذا التدريب المستمر للعاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

ب. دراسة فرطاسي حفيظة (2017/2016) تحت عنوان:

"دراسة العوامل المؤثرة على استراتيجية تطوير المنتجات (دراسة عينة من المؤسسات)"²

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأهمية النسبية المعطاة للعوامل المؤثرة على استراتيجية تطوير المنتجات في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية، حيث تم التوصل إلى أن المؤسسات المدروسة تعتبر المعرفة السوقية من أكثر العوامل تأثيراً على استراتيجية تطوير المنتجات، وبالتالي حاجة المؤسسة إلى معرفة الموردين بعمق يضمن حصولها على كل ما تحتاجه من أجل استمرار عملياتها الإنتاجية دون عراقيل لتلبية متطلبات عملائها.

ج. دراسة بوخلوة باديس (2016) تحت عنوان:

"أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية. دراسة ميدانية في مؤسسة

سونطراك -قسم التكرير"-³

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية في مؤسسة سونطراك-قسم التكرير، والتعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ومستوى جودة المنتجات النفطية فيها، إذ تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية

¹ عجراد شرحبيل، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة قطاع الأشغال العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018/2017.

² فرطاسي حفيظة، دراسة العوامل المؤثرة على استراتيجية تطوير المنتجات: دراسة عينة من المؤسسات، جامعة البليدة 2، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه العلوم في علوم التسيير، 2017/2016.

³ بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك -قسم التكرير-، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، 2016.

بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية، وكذا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على جودة المنتجات النفطية.

د. دراسة قاسم إبراهيم الشعار، فايز جمعه النجار (2015) مقال تحت عنوان:

"تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع التكنولوجي في المصارف العاملة في الأردن، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي، حيث تبين أن مشاركة وتمكين العاملين والتحسين المستمر كان لهما الأثر الأكبر والأبرز في إبداع المنتج وإبداع العملية.

2. الدراسات باللغة الأجنبية:

أ. دراسة Uloaku Kelechi AZIGBO (2019) تحت عنوان:

" Strategies for New Product Development in an Emerging Market "²

كان الغرض من هذه دراسة اكتشاف الاستراتيجيات التي استخدمها القادة التنظيميون لتطوير منتجات جديدة بنجاح من خلال استبيان ثلاث قادة لمؤسسات في نيجيريا نجحوا في تطوير منتجات جديدة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود أربع استراتيجيات استخدمها القادة التنظيميون لتطوير منتجات جديدة بنجاح تمثلت في نماذج القيادة والأعمال، الهيكل التنظيمي والثقافة، التركيز على العملاء واحتياجات السوق والقدرة على تحمل التكاليف، كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق هذه الاستراتيجيات له أثر على إمكانية تحسين مستوى المعيشة في المجتمعات النيجيرية، وكذا تطوير المؤسسات لتصبح أكثر ربحية في الأسواق الناشئة.

ب. دراسة Abbas Abdulhameed Abdulabbas ALETAIBY (2018) تحت عنوان:

"A Framework To Facilitate Total Quality Management Implementation In The Upstream Oil Industry: An Iraqi Case Study"³

هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار عمل لتسهيل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في قطاع النفط العراقي، ومراجعة القضايا المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة بشكل عام، وكذا اكتشاف المستويات الحالية للوعي

¹ قاسم إبراهيم الشعار، فايز جمعه النجار، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن، مجلة العلوم الإدارية، المجلد (42)، العدد (2)، 2015.

² Uloaku Kelechi AZIGBO, **Strategies for New Product Development in an Emerging Market**, Walden University, thesis of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy, 2019.

³ Abbas Abdulhameed Abdulabbas ALETAIBY, **A Framework To Facilitate Total Quality Management Implementation In The Upstream Oil Industry : An Iraqi Case Study**, School of the Built Environment, The University of Salford UK, thesis of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy, March 2018.

المقدمة

بإدارة الجودة الشاملة في شركة النفط، وتم التوصل إلى ضرورة توفر بعض المبادئ المعترف بها لإدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في التزام الإدارة العليا والتحسين المستمر والعملاء ، كما توصلت الدراسة إلى أنه هنالك مجموعة من المزايا يمكن تحقيقها جراء تطبيق هذا المدخل وهي تحسين رضا العملاء، تحسين رضا العمال، تحسين الأداء المالي، القضاء على الهدر والعيوب وتقليل الأثر البيئي.

ج. دراسة Aisha ZWET (2017) تحت عنوان:

"Total Quality Management: A Framework For Quality Improvement In Arab Manufacturing Companies"¹

هدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في دول الخليج ومعرفة أثرها على أداء المؤسسات، وكذا تحديد العوائق التي تمنعها من التطبيق، حيث توصلت النتائج الدراسة على أنه يوجد أثر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الشرق الأوسط، وقد تم تطوير وتصميم منهج يسمح بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحسين الإنتاجية وجودة المنتج، تحقيق رضا العملاء، تخفيض التكاليف وتطوير مهارات العمال.

د. دراسة Yongtao SONG and Qin SU (2015) تحت عنوان:

"The relationship between quality management and new product development evidence from China"².

هدفت هذه الدراسة في فهم العلاقة بين مدخل إدارة الجودة وتطوير منتجات جديدة من خلال مساعدة المؤسسات في كيفية تعزيز هذا النظام، وكذا دراسة أثر متطلبات هذا المدخل وهي التركيز على العميل والسوق، العمل الجماعي، التحسين المستمر والتعلم على قدرة وأداء المؤسسة في تطوير منتجات جديدة، حيث توصلت النتائج إلى أن مدخل إدارة الجودة يعزز بشكل كبير قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة، كما اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات منها أنه ينبغي على إدارة المؤسسة أن تتبنى نظام إدارة الجودة من أجل تحسين عمليات تطوير المنتجات.

¹ Aisha ZWET, **Total Quality Management: A Framework For Quality Improvement In Arab Manufacturing Companies**, the University of East London, thesis of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy, December 2017.

² Yongtao SONG, Qin SU, **The relationship between quality management and new product development: evidence from China**, Article, Springer Science+Business Media, New York, 2015.

٥. دراسة Fasil TADDESE and Hiroshi OSADA (2011) تحت عنوان:

"TQM for Sustainable Development through NPD in Developing Countries"¹

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة، تطوير المنتجات الجديدة والتنمية المستدامة، حيث توصلت النتائج على أن إدارة الجودة الشاملة تحدث ثورة في نظام البحث والتطوير من خلال تعزيز قدرات الابتكار، تخفيض تكاليف التطوير وتقليل الوقت، كما أنها تساهم في التنمية المستدامة من خلال تطوير منتجات صديقة للبيئة.

بعد عرض الدراسات السابقة يتم تحديد ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، حيث يمكن القول أن هذه الدراسة مست جوانب أخرى لم تشملها الدراسات السابقة، وتكمن الإضافة التي جاءت بها هي محاولة دراسة مساهمة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تجسيد استراتيجية تطوير المنتجات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وإلقاء الضوء على الانعكاسات الإيجابية والسلبية التي تحول عند تطبيق هذه المبادئ في المؤسسات الاقتصادية والتي أغفلت عنها باقي الدراسات السابقة، بهدف تعزيز دور ذلك في تحسين أداء المؤسسات للمحافظة على بقائها واستمراريتها.

ثامنا. حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في مختلف مناطق ولاية سطيف.
2. الحدود الزمانية: امتدت هذه الدراسة من سنة 2016 إلى غاية سنة 2020.
3. الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة على مجموعة من الأطارات العاملة بالمؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف.

تاسعا. خطة البحث:

نظرا لأهمية البحث وتحقيقا لأهدافه تم تقسيمه إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول تعرض الخلفية النظرية للموضوع والفصل الرابع يعكس الجانب التطبيقي لها.

1. الفصل الأول: تناول مدخل إلى إدارة الجودة في المؤسسة، وقسم إلى ثلاثة مباحث، تم تخصيص المبحث الأول لمفاهيم عامة حول الجودة أما المبحث الثاني تناول ماهية نظام إدارة الجودة، في حين المبحث الثالث فقد خصص لتطبيق نظام إدارة الجودة وفق ISO 9001:2015.

¹ Fasil Taddese, Hiroshi Osada, TQM for Sustainable Development through NPD in Developing Countries, International Journal of Social Ecology and Sustainable Development, Vol 2(3), July-September 2011.

2. **الفصل الثاني:** تعلق بدراسة أساسيات إدارة الجودة الشاملة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم وخصائص إدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثاني فقد تناول المرتكزات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة، وتم التركيز في المبحث الثالث على تقييم إدارة الجودة الشاملة.

3. **الفصل الثالث:** خصص لدراسة وتحليل أهمية إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج، وقسم إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول سياسة المنتج في المؤسسة، والمبحث الثاني تم فيه دراسة أساسيات حول تطوير المنتج، أما المبحث الثالث تطرق إلى تطوير المنتج من منظور إدارة الجودة الشاملة.

4. **الفصل الرابع:** تم دراسة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير المنتج في المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف حيث تم تقسيمه أيضا إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول تم تناول الإطار العام للدراسة، أما المبحث الثاني تم تخصيصه لتحليل ومناقشة اتجاهات الأطارات في المؤسسات الاقتصادية نحو متغيرات الدراسة، وفي المبحث الأخير تم اختبار الفرضيات وتحديد نتائج الدراسة الميدانية.

عاشرا. صعوبات البحث:

تكمن أهم الصعوبات التي واجهت البحث فيما يلي:

1. محدودية الدراسات والأبحاث التي تناولت الموضوع بشكل واسع؛
2. عدم تعاون بعض مسيري المؤسسات الاقتصادية ورفض العديد منهم توزيع الاستبيان بحجة انشغال الأطارات، مما أدى إلى صعوبة في جمع البيانات الميدانية حول موضوع البحث؛
3. غلق المكتبات، وصعوبة التواصل مع المؤسسات بسبب جائحة كورونا.

الفصل الأول

تمهيد:

تعتبر الجودة إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة ومحور للتمايز بين المنتجات والخدمات في الأسواق، مما جعلها تحظى بأهمية كبيرة من طرف المؤسسات الاقتصادية من أجل ضمان بقائها واستمرارها. وقد اتجهت معظم المؤسسات إلى إحداث التحسين في جودة منتجاتها وخدماتها وذلك من خلال الالتزام بتطبيق نظام إدارة الجودة، فهو يشجع المؤسسة بأن تقوم بتحليل متطلبات عملائها، وتحديد العمليات التي تساهم في تحقيق منتج يلبي متطلباتهم وتوقعاتهم وإبقاء هذه العمليات تحت السيطرة، كما يقدم إطار العمل للتحسين المستمر لزيادة تحقيق رضا العملاء ورضا الأطراف الأخرى ذات المصلحة، ويوفر الثقة بين المؤسسة وعملائها حتى تكون قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتحسين سمعتها وقدرتها التنافسية الأمر الذي يسمح لها بولوج الأسواق العالمية، حيث شكل ظهور سلسلة المواصفات الدولية ISO 9001 أحد أهم الاستجابات الدولية التي جاءت لتجمع كافة الممارسات المنفذة في مجال الجودة على الصعيد العالمي.

وبهدف التطرق إلى مختلف الجوانب المرتبطة بإدارة الجودة في المؤسسة فقد خصص هذا الفصل لدراسة

المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الجودة
- المبحث الثاني: ماهية نظام إدارة الجودة
- المبحث الثالث: تطبيق نظام إدارة الجودة وفق ISO 9001

المبحث الأول: ماهية الجودة

أثار مفهوم الجودة جدلاً واسعاً في المؤسسات على المستوى العالمي، ويعود ذلك إلى النجاح الذي حققتته المؤسسات اليابانية في تحسين جودة منتجاتها وزيادة إنتاجية عاملاتها، الأمر الذي حث بقية المؤسسات إلى الاهتمام بهذا المفهوم من أجل ضمان بقاءها واستمراريتها في السوق، ومن خلال هذا المبحث سيتم معالجة كل من مفهوم الجودة، التطور التاريخي لها، أهميتها وأخيراً أبعادها.

المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطوره

لقد احتل مفهوم الجودة اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث عرفت من المنظور الذي يعكس آراءهم في هذا المجال الجودة ومعتقداتهم واتجاهاتهم.

الفرع الأول: مفهوم الجودة

تعدد تعريفات الجودة بتعدد التعاريف التي قدمها رواد الجودة أو من كان له إسهامات في هذا المجال.

1. التعريف الاصطلاحي للجودة: يعود مفهوم الجودة من الناحية الاصطلاحية إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي يقصد بها طبيعة الشيء أو الشخص ودرجة صلابته¹، كما تعني الدقة والإتقان أو الامتياز في المنتج والإخلاص في صنعه²، وتعني أيضاً مدى جمالية المنتج والخدمة المقدمة ومدى تلبيةها لحاجات وتوقعات العملاء وتوافقها مع المعايير والمتطلبات المعتمدة³.

2. تعريف الجودة من منظور بعض المختصين:

أ. عرف **J.Juran** الجودة أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال⁴، فمن خلال التعريف نلاحظ أن الجودة هي مدى ملاءمة المنتج للاستعمال بغض النظر عن وضعه وحالته.

ب. عرف **W. Edwards Deming** الجودة بأنها تخفيض مستمر ومتواصل للخسائر وتحسين مستمر ومتواصل لجميع الأنشطة الإنتاجية⁵. نلاحظ أن **Deming** ركز في مفهومه للجودة على التحسين المستمر والمتواصل، وهذا يدل على أن عملية تحسين المنتج يجب ألا تقف عند حد معين بل لا بد من الابتكار والتطوير المستمرين.

3. تعريف الجودة حسب الهيئات والمنظمات:

أ. حسب المعهد الأمريكي للجودة **(ASQ)** تعرف على أنها السمات والخصائص الكلية للمنتج أو الخدمة التي لها القدرة على تحقيق احتياجات معينة⁶. يشير هذا التعريف إلى ضرورة توفر سمات وخصائص بالمنتج التي تحقق احتياجات العملاء.

¹ مصطفى يوسف كاف، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص10.

² راضية بوزيان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، ص26.

³ مصطفى يوسف كاف، مرجع سابق، ص10.

⁴ محمد صادق إسماعيل، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص12.

⁵ شاعر بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، الأردن، 2015، ص77.

⁶ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، إدارة الجودة البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة-الهندسة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص144.

*ASQ : American Society for Quality.

ب. تعرف الجودة حسب المواصفة الدولية ISO* 9000:2000 بأنها مجموعة من الخصائص الجوهرية تسمح بتلبية المتطلبات¹. من خلال هذا التعريف نرى أن الجودة هي عبارة عن خصائص منتج أو خدمة أو عملية أو نظام لتلبية احتياجات أو توقعات العملاء أو الأطراف المعنية الأخرى، وعادة ما تكون ضمنية أو صريحة.

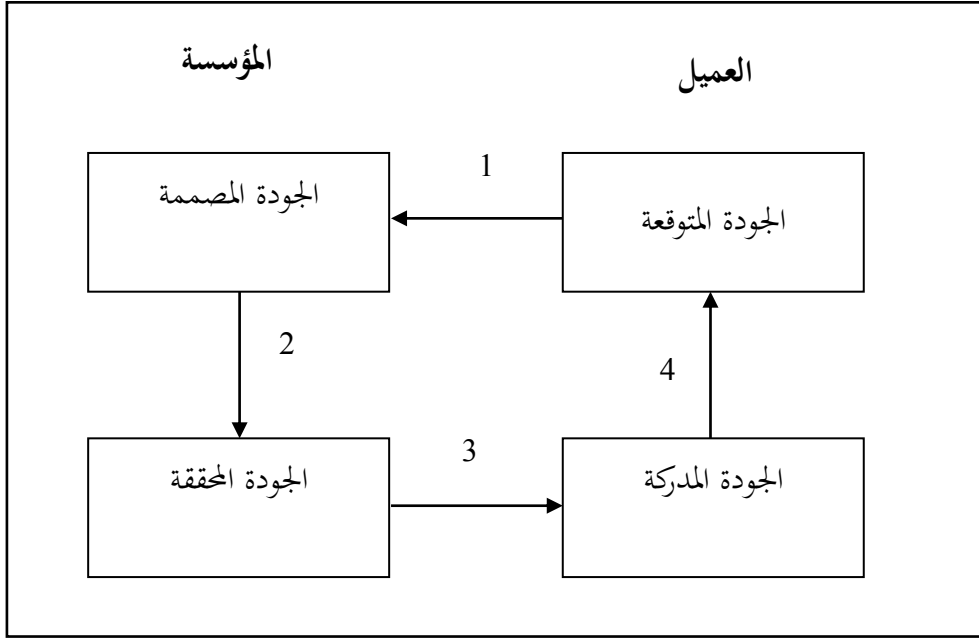
4. مداخل مفهوم الجودة: يمكن حصر المفاهيم المختلفة للجودة في خمسة مداخل وفقا للجدول التالي:
الجدول (1): مداخل مفهوم الجودة

أساس التعريف	تعريف الجودة على وفق المدخل	عيوب المدخل
تعريف مبني على أساس المنتج Product based	يعتمد هذا التعريف على التفضيل الشخصي وتعد الجودة هنا مرادفة للرفاهية والتميز.	المعايير التي يتم القياس عليها قد تكون مضللة، فالجودة هنا تعد مرادفة للرفاهية والتميز وهذه من الصعب قياسها.
تعريف مبني على أساس المستخدم النهائي User Based	يركز هذا التعريف على ضرورة الاهتمام بالمتطلبات التي يرغب بها العميل، فالجودة هنا تعتبر أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في المنتج أو الخدمة، فالمنتجات التي تقوم بإشباع هذه التفضيلات تعد الأعلى الجودة.	إن تفضيلات العميل متعددة ومن الصعب أن تتجمع كلها في منتج واحد، وحتى يكون له قبول عام وفق هذا المدخل قد يحدث عدم تطابق بين الجودة ورضا العميل.
تعريف مبني على أساس التصنيع Manufacturing Based	وفقا لهذا التعريف فإن الجودة تعرف على أنها التوافق مع المواصفات والمتطلبات المتعلقة بالممارسات التصنيعية، التشغيلية والهندسية والتي يتم تحديدها من خلال التصميم.	تعتمد عملية التصميم والتصنيع على التعامل مع تخفيض التكاليف، والاستثمار في تحسين هذه العملية قد يؤثر عكسا على هذه التكاليف.
تعريف مبني على أساس القيمة Value Based	يعتمد هذا التعريف على التكلفة والسعر، فالمنتج والخدمة الجيدة هي التي تحقق المواصفات بتكلفة أقل وسعر يمكن من الحصول على قيمة مناسبة.	المنتج الأعلى جودة لا يعني عادة الأفضل قيمة.
تعريف مبني على أساس المثالية Ideality Based	ينظر هذا المدخل إلى الجودة على أنها مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال، ومن ثم لا يمكن تعريفها، ولكن يمكن الإحساس بها والتعرف عليها.	لا يعطي هذا المدخل مدلول واقعي للجودة يمكن قياسه بشكل موضوعي، ومن ثم فإنه لا يمكن الاعتماد عليه في تحديد الجودة ودراساتها.
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: - أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثرا للنشر والترجمة، طرابلس، 2018، ص20-21.		

¹ Frédéric CANARD, **Management de la Qualité**, Gualino éditeur, Paris, 2009, p19.

*ISO : International Organization for Standardization.

5. مفهوم الجودة من منظور العلاقة بين العميل والمؤسسة: ولتوضيح مفهوم الجودة يمكن التمييز بين عدة أصناف لها انطلاقا من العلاقة بين العميل والمؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:
الشكل(1): الجودة من منظور العلاقة العميل - المؤسسة



Source : Frédéric CANARD, **Management de la Qualité**, Gualino éditeur, Paris, 2009, p19.

من خلال الشكل يمكن تحديد أصناف الجودة التالية:

- أ. الجودة المصممة: كمرحلة أولى تصمم المؤسسة المنتج بناء على توقعات العميل؛
 - ب. الجودة المحققة: ثاني مرحلة تنتج المؤسسة منتجا يتوافق مع التصميم؛
 - ج. الجودة المدركة: العميل يطلع على المنتج الذي تنتجه المؤسسة؛
 - د. الجودة المتوقعة: يقارن العميل المنتج الذي يتصوره مع توقعاته.
- وبناء على المفاهيم المدرجة أعلاه يمكن تعريف الجودة بأنها تقديم المنتج أو الخدمة بشكل صحيح وملائم يتوافق مع متطلبات وتوقعات العملاء مع التحسين المستمر والمتواصل.

الفرع الثاني: مراحل تطور مفهوم الجودة

تطور مفهوم الجودة بكافة القطاعات الإنتاجية والخدمية، فبعد أن كانت النشأة الأولى له في القطاع الصناعي باليابان امتد إلى الولايات المتحدة الأمريكية، الأمر الذي أسهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية لهذه القطاعات وتحقيق رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم، وقد قام العالم **Garvin** بتقسيم مراحل تطور الجودة إلى أربعة مراحل.

1. **مرحلة الفحص (1939 - 1917)**: ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن التاسع عشر وهي الفترة التي تزامن فيها الإنتاج الكبير وتلاشى نظام الإنتاج الحرفي القائم على عدد محدود من المنتجات، وكان فحص الجودة حينها يتم أثناء عملية الإنتاج نفسها، حيث كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها ولكن لا تقم بمنعها من الأساس (الخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلا)،

وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات غير المطابقة تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل¹.

2. **مرحلة الرقابة على الجودة (1945 - 1939):** ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة في بداية الحرب العالمية الثانية، والذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج بهدف الإقلال من أخطاء تصنيع المنتج وبالتالي تسهيل عملية الرقابة على الجودة، هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة منها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية انطلاقاً من فحص عينة من المنتجات، والذي تم التخلي عنه لاحقاً لأنه لا يتصف بالدقة².

يعد رائد الجودة الأمريكية **Edward Deming** أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة، حيث نقل أفكاره إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ولاقى الترحيب والتشجيع من قبل إمبراطورها، كما طورها وأسس منهجاً متكاملًا عنها، فبهذا تمكنت اليابان من غزو أسواق العالم بمنتجات ذات جودة، واعتمد في أسلوبه هذا على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة خلال الرقابة الآنية على عملية الإنتاج، ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الوقوف على مستوى الجودة المحقق.

3. **مرحلة تأكيد الجودة (1987 - 1945):** تعد مرحلة تأكيد الجودة أكثر بعداً وعمقاً من المراحل السابقة تركز على التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة وتؤكد على أن كافة المستويات الإدارية لا بد أن تشارك في تخطيط ومراقبة الجودة، وفي هذه المرحلة تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام ويعتبر منع حدوث الخطأ أساسها³.

إن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة، وبناء على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة تغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص واكتشاف الخطأ قبل وقوعه، وتميزت هذه المرحلة بظهور الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية والتي يقصد بها أن يؤدي المنتج عمله ووظيفته بشكل جيد ولفترة زمنية محددة وحسب المواصفات المطلوبة، وكذا ظهور فكرة صفر خطأ أي اختفاء نسبة المعيب⁴.

4. **مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1987- إلى غاية الآن):** ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات من القرن العشرين، وأحدث هذا المفهوم تطوراً معتبراً في مجال إدارة الجودة وتميز بتقديمه لفكرة الشمولية، وتتجسد هذه الفكرة بمشاركة كل الوظائف بالمؤسسة في تحقيق مستوى جيد من الجودة في المنتجات والخدمات، ليس فقط وظيفة التطوير، الإنتاج، إدارة الجودة وإنما أيضاً وظائف الإدارة،

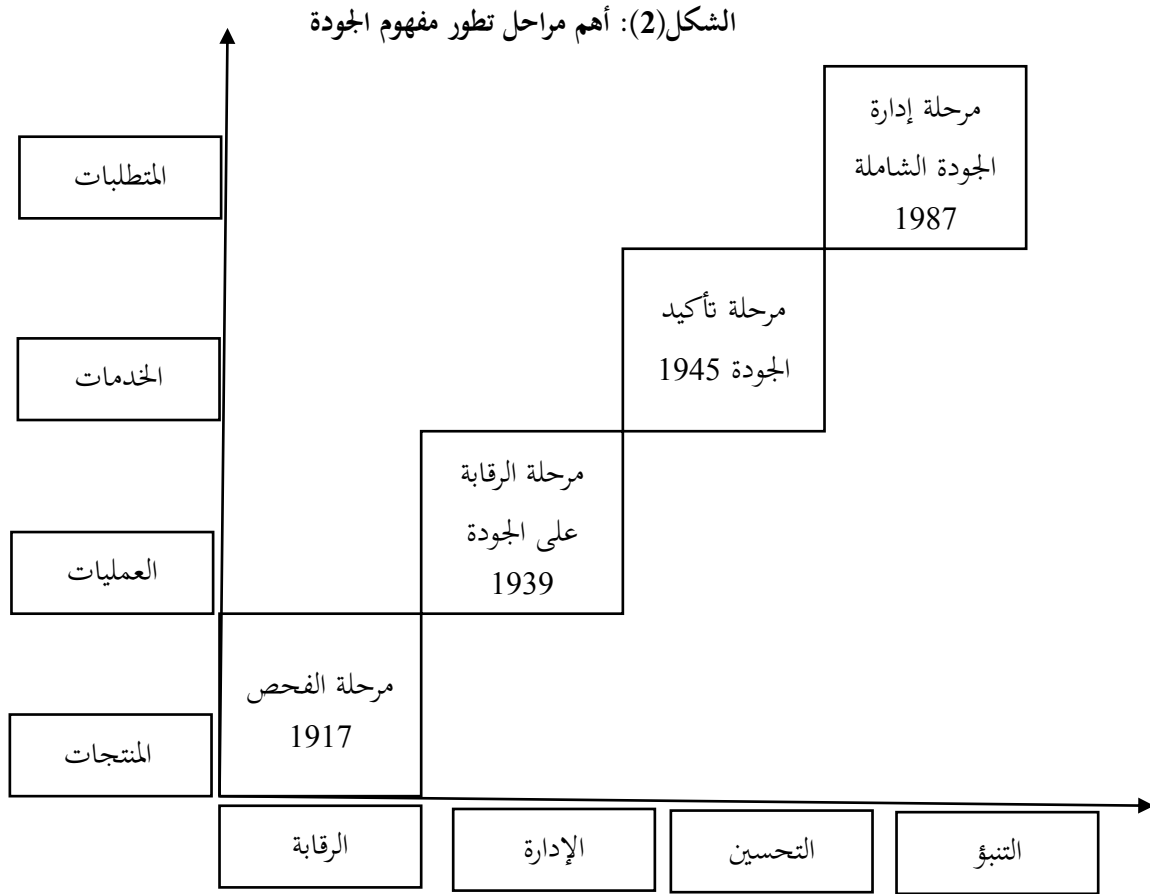
¹ محمد صادق إسماعيل، مرجع سابق، ص 16.

² مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 27.

³ يومدين يوسف، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الحالي للمؤسسة، المنتدى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، 13-14 ديسمبر 2010، ص 7.

⁴ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 32.

المشتريات، البيع وتسيير الموارد البشرية، كما أن كل عامل في أي وظيفة بالمؤسسة مسؤول ومعني بجودة المنتج مهما كان دوره ومستواه في الهيكل التنظيمي¹.
أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية، إذ يتطلب بها الاهتمام بما يمكن المؤسسة من إحراز التميز سواء لمنتجاتها أو لعملياتها وجعل كل فرد فيها مسؤول²، وهو ما سنتطرق إليه بشكل مفصل في الفصل اللاحق.
ويوضح الشكل الموالي أهم المراحل التي مر بها مفهوم الجودة:



المصدر: نجم العزاوي، ISO المخل الإداري والمعلوماتي نظم ومتطلبات وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2015، ص30.

تطور مفهوم الجودة خلال عقود القرن العشرين، حيث كان فحص الجودة حينها من أجل كشف وتحديد الأخطاء بعد وقوعها والتخلص من الوحدات المعيبة بعد إنتاجها، ثم تطور مفهوم الجودة إلى أنشطة الرقابة لتحديد ما إذا كانت مخرجات العملية مطابقة لتصميم المنتج وبالتالي الوصول إلى العيوب والأخطاء أماكن حدوثها، ومن ثمة تطور مفهومها إلى تأكيد الجودة بتبني سياسة منع وقوع الأخطاء بدلا من الكشف عنها بعد حدوثها للتأكد من توفير الثقة بأن متطلبات الجودة تتوافر في المنتج بهدف ضمان ملامته

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 29.

² محمود عبد الفاتح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص 20.

للاستعمال، وأخيرا مرحلة إدارة الجودة الشاملة حيث أصبحت الجودة كثقافة التحسين المستمر بهدف إرضاء العميل والتنبؤ بمتطلباته.

المطلب الثاني: أهمية الجودة

للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للعملاء، المجتمع والمؤسسة على اختلاف نشاطها لما تحققه من إضافة للمؤسسات وتظهر أهمية الجودة فيما يلي:

الفرع الأول: أهمية الجودة بالنسبة للعميل والمجتمع ككل

يهتم العميل بشكل كبير بجودة المنتجات التي يقوم بشرائها لأنها تحقق ما يلي¹:

1. تلبية رغبات ومتطلبات العملاء وبالتالي تحقيق رضائهم؛
2. تبعث الطمأنينة في نفسية العميل وتعزز ثقته بالمؤسسة؛
3. تحفز العملاء على اقتناء المزيد من المنتجات؛
4. يتأكد العميل من مدى اهتمام المؤسسة المصنعة للمنتج بصحته؛
5. الحصول على المنتجات ذات جودة وسعر مناسبين؛
6. كسب رضا المجتمع من خلال المحافظة على البيئة والصحة العامة.

الفرع الثاني: أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة

تسعى المؤسسة من خلال خبرة عمالها ومهاراتهم وكذا العلاقة مع الموردين إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية تلبية لمتطلبات وتوقعات عملاءها، تسمح لها بتحقيق شهرة وسمعة جيدة وميزة تنافسية، وبهذا تمثلت أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية:

شهرة وسمعة المؤسسة: تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، وهذا ما يضيف على المؤسسة السمعة الحسنة، فإذا ما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة أو رديئة سيؤدي للإساءة على سمعتها وربما فقدانها لعدد كبير من عملائها².

1. **المنافسة العالمية:** أصبحت الجودة في عصر المعلومات والعولمة تكتسي أهمية متميزة، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بهدف التمكن من الدخول إلى حيز المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام³.

2. **المسؤولية القانونية للجودة:** تقوم المؤسسة بتصميم منتجات أو تقديم خدمات معينة ذات جودة وهي مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب العميل من جراء استخدامه لهذه المنتجات وتعزز بذلك الثقة مع هذا الأخير¹.

¹ مرزوقي رفيق، الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة AMC بالعلمة (سطيف)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017/2018، ص78.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص73.

³ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص30.

3. **توطيد العلاقة مع العملاء:** تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة بوضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية العميل من الغش التجاري وهو ما يمكن المؤسسة من توطيد العلاقة معه ويعزز ثقته في شراء منتجاتها².

4. **تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء لتجنب تحمل تكاليف إضافية والاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق تقليل الزمن التوقف عن الإنتاج، وبالتالي تخفيض التكاليف وارتفاع الأرباح ومنه زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

المطلب الثالث: أبعاد الجودة

يمتلك المنتج أو الخدمة أبعاداً متعددة ترتبط بالجودة، يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها لمتطلبات وتوقعات العملاء، وتتباين آراء الباحثين في عدد أبعاد الجودة، غير أن المؤسسة بإمكانها دراسة وتحليل جميع الأبعاد التي يتناولها الباحثون وترى ما يناسبها أكثر، وتأخذ بما يهتم به العميل وتركز عليه، في حين ميز الباحثون بين أبعاد جودة المنتج والخدمة.

الفرع الأول: أبعاد جودة المنتج

اقترح غارفين Garvin (1984، 1987) ثمانية أبعاد يتم تحديدها كإطار للتفكير في العناصر الأساسية لجودة المنتج³:

1. **الأداء:** يشير الأداء إلى الخصائص الرئيسية والأساسية والتشغيلية للمنتج، ويقصد به تأدية المنتج للوظيفة المتوقعة من قبل العميل وكما هو محدد من قبل المؤسسة المصنعة، إذا لم يكن المنتج كما هو متوقع من قبل العميل سوف يؤثر ذلك على كل من مبيعات المؤسسة وسمعتها والعكس صحيح.
2. **المظهر:** هو خصائص المنتج وشكله الذي من السهل إدراكه، أي الفوائد الملموسة وغير الملموسة الإضافية التي ستضاف إلى المنتج، حيث تشترك جميع المنتجات في بعض الخصائص وتضاف خصائص أخرى في بعض المنتجات عن غيرها، وعلى سبيل المثال جميع السيارات لديها عجلات، عجلة القيادة، النوافذ والمقاعد ولكن فقط بعض السيارات لديها مقاعد ساخنة، البلوتوث.
3. **الصلاحية:** هو العمر التشغيلي المتوقع، حيث لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق ويتم استخدامه معياراً للمقارنة في جودة المنتجات المعروضة للبيع.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص73.

² قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص31.

³ أنظر:

- Laura WILLIAMS, **Briefly discuss the eight dimensions of quality: Does this improve our understanding of quality?** Discussion Board: Forum3 Dimensions of Quality, 2014, p1.

- محمد صادق إسماعيل، مرجع سابق، ص27.

- Frédéric CANARD, **Op.Cit**, p22.

4. **الاعتمادية:** تشير الاعتمادية (الموثوقية) إلى الأداء السليم للمنتج خلال فترة زمنية معينة وفي ظل ظروف الاستخدام العادية واحتمال فشل أو تشوه المنتج في فترة محددة من الزمن.
5. **المطابقة:** هو درجة التوافق بين تصميم المنتج وخصائصه التشغيلية، فلا بد أن يتم إنتاج المنتج وفقا للمواصفات والمقاييس المعتمدة على توقعات العميل على وجه الخصوص.
6. **تقديم خدمات ما بعد البيع:** هي توفير خدمة الإصلاح والصيانة في حالة حصول مشكلة ما نتيجة الاستخدام، وتقاس بمتوسط الوقت اللازم للإصلاح، الكفاءة التقنية في تقديم الخدمة لتصحيح مشكلة ما.
7. **الجماليات:** تعني كيف يبدو المنتج، ملمسه، ذوقه أو رائحته وغير ذلك من الجمليات التي يختص بها، وتختلف من شخص لآخر حسب الحكم الشخصي وانعكاس تفضيل العميل، وتؤثر تأثيرا مباشرا في رغبته.
8. **الجودة المتوقعة:** تمثل مستوى رضا العميل للمنتج وإدراكه أنها تحقق توقعاته وفقا لتجربة سابقة، فهي أكثر أهمية لرسم استنتاجات حول نوعية الإعلانات أو الأسماء التجارية، وذلك من خلال تقييم احتياجات العميل في السوق ومستوى رضاه.

الفرع الثاني: أبعاد جودة الخدمة

- تختلف أبعاد جودة الخدمة عن جودة المنتج كونها ترتبط بشكل مباشر بالوقت والتفاعل بين العامل والعميل، ولقد حدد **Parasuraman, Zeithaml and Berry** خمسة أبعاد لجودة الخدمة¹:
1. **المادية:** هي كافة الملموسات المادية والمعدات والأفراد والمواد ذات الالتماس المباشر مع العملاء.
 2. **الاعتمادية:** تعبر عن قدرة العامل على تنفيذ الخدمة بطريقة آمنة وفريدة، وتعبر أيضا عن مدى وفاء المؤسسة المقدمة للخدمة بوعودها التي وعدت بها عملائها بخصوص مستوى الجودة المتضمن لخدماتها، وهو ما يخلق الثقة لدى العميل.
 3. **الاستجابة:** هي مدى قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة بصورة فورية ومتقنة وفقا لما يتطلع له العميل، وكذا التفاعل السريع مع الشكاوى والمقترحات والعمل على حلها وتليتها بصورة جيدة وفقا لتصوره.
 4. **الضمان:** هي قدرة العمال على نقل الثقة للعملاء، ويشمل الاطمئنان النفسي والمادي اتجاه الخدمة المقدمة.
- التعاطف:** تتعلق بما إذا كان العامل يهتم بالعميل ويساعده بطريقة فردية، مشيرا إلى القدرة على إظهار الاهتمام والاحترام المتبادل والشفافية، كما يشمل إمكانية فهم احتياجات المستخدمين.

¹ Pena MM and Others, **The use of the quality model of Parasuraman, Zeithaml and Berry in health services**, article, Rev Esc Enferm USP, Brazil, 2013, p.p2-3.

المبحث الثاني: ماهية نظام إدارة الجودة

من أهم التطورات في مجال إدارة الأعمال بروز نظام إدارة الجودة كوسيلة لتحقيق أهداف الجودة ولمواجهة التحديات التنافسية بغية تحقيق التميز، لذلك سيتم تناول في هذا المبحث مفهوم هذا النظام وأهدافه، مكانته بالمؤسسة، مزايا وعيوب تطبيقه.

المطلب الأول: مفهوم نظام إدارة الجودة وأهدافه

يكتسي نظام إدارة الجودة أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات، ولذلك لقي تعريفه اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب، وسيتم تناول في هذا المطلب مفهوم نظام إدارة الجودة وأهدافه.

الفرع الأول: مفهوم نظام إدارة الجودة

يعرف نظام إدارة الجودة QMS وفق ISO* 9000 على أنه مجموعة من العناصر المترابطة أو المتفاعلة يسمح بوضع سياسة وأهداف المؤسسة وتحقيقها، وقد يشمل نظم مختلفة كنظام للإدارة المالية أو نظام للإدارة البيئية، ويسمح بتوجيه ومراقبة المؤسسة من حيث الجودة¹.

كما يعرف نظام إدارة الجودة بأنه نظام يتكون من سياسات المؤسسة وإجراءاتها وخططها ومصادرها وعملياتها وتدرج السلطة فيها، وذلك لتحقيق جودة المنتجات أو الخدمات التي تلي احتياجات العملاء وأهدافها، ويشمل وثائق مكتوبة مثل سياسة الجودة، دليل المستخدم للجودة، أهداف وإجراءات الجودة، نماذج وسجلات الجودة².

وينظر إلى نظام إدارة الجودة على أنه مجموعة من النشاطات المنسقة والضرورية والمخطط لها من أجل بناء الثقة الكافية في المنتج حفاظا عملائها واكتساب عملاء جدد³.

في حين يرى بأنه نظام رسمي يتضمن توثيق الهيكل والمسؤوليات والعمليات المطلوبة لتحقيق إدارة الجودة بكفاءة وفعالية⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف نظام إدارة الجودة على أنه مجموعة من الإجراءات والعمليات المنسقة والضرورية التي تركز على تحقيق سياسة وأهداف الجودة لتلبية متطلبات العملاء.

*ISO : International Organization for Standardization.

¹ Fayrouz SLAIMI, **Conditions et modes d'implication des ressources humaines dans un système de management de la qualité**, thèse de doctorat en management des organisations, université Abou Bekr Belkaid ; faculté des sciences économiques, tlemcen, algérie, 2015/2016, p29.

² محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، عمان، الأردن، 2008، ص43.

³ فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر، 2010، ص39.

⁴ Pasi HELLMAN, Yang LIU, **Development of Quality Management System: how have disruptive technological innovations in quality management affected organizations?**, Quality Innovation Prosperity, Vol 17(1), 2013, p2.

الفرع الثاني: أهداف نظام إدارة الجودة

لنظام إدارة الجودة مجموعة من الأهداف نذكر أهمها¹:

1. إنشاء وتوثيق وتنفيذ وصيانة إدارة الجودة وفقا لـ ISO 9000؛
2. التحقق من اعتماد خطط الجودة التي وضعها مدير الجودة؛
3. وضع برنامج التدقيق لاكتشاف الأخطاء في مختلف عمليات؛
4. تحليل تقارير التدقيق وتقييم فعالية تدابير التصحيح؛
5. إعلان التدابير التصحيحية والتحقق من تنفيذ الحل؛
6. تنفيذ إجراءات لمنع حدوث أي عدم مطابقة؛
7. تحديد وتسجيل أي قضايا تتعلق بنظام إدارة الجودة، وتصنيف جميع الوثائق الخاصة بالجودة.

المطلب الثاني: مكانة نظام الجودة بالمؤسسة

يجب على الإدارة في كل المستويات أن تنفذ تصميم المنتج وفقا لمواصفات الجودة وضبط العمال والمواد والآلات والعمليات من أجل تحقيق ذلك، وفشل الإدارة في ذلك يعني توقف الآلات والمرور بالأزمات والذي يؤدي في مجمله إلى الجودة الرديئة، سوف نشير في هذا المطلب إلى مكانة نظام الجودة في كل قسم من أقسام المؤسسة كآتي²:

الفرع الأول: قسم التسويق

هو المسؤول على الأبحاث المتعلقة العميل ومتطلباته لتحديد خصائص الجودة التي يرغب بها وكذلك السعر الذي يكون العميل مستعدا لدفعه، إضافة إلى ذلك فإن التسويق أيضا يبلغ العميل عن خصائص جودة المنتج من خلال الإعلان والترويج.

الفرع الثاني: قسم المبيعات

يتم من خلال هذا القسم تحديد تصميم المنتج، ويجب أن تتضمن عملية الشراء أن المواد المطلوبة لتصميم المنتج هي ذات جودة عالية.

الفرع الثالث: قسم الموارد البشرية

قسم الموارد البشرية مسؤول عن تعيين العمال الذين لديهم القدرات والمهارات المطلوبة، ومن ثمة تدريبهم للقيام بمهامهم بكفاءة وفعالية.

¹ SLAIMI Fayrouz, Op.Cit, p31.

² محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص 54-55.

الفرع الرابع: قسم التخزين

يجب أن يتضمن قسم التخزين تحقيق منتجات عالية الجودة من خلال حماية المنتجات المخزنة إلى غاية وصولها إلى العميل في الوقت المحدد.

الفرع الخامس: قسم الخدمات ما بعد البيع

قسم الخدمات ما بعد البيع مسؤولة عن تزويد العميل بالتعليمات الجيدة التي ترشده إلى كيفية استخدام المنتج، فإذا فشل المنتج في العمل بصورة جيدة فإن المؤسسة مسؤولة عن إصلاحه أو استبداله، وتعتبر خدمة ما بعد البيع أمراً مهماً في نظام إدارة الجودة، لأنها تمثل نقطة اتصال مباشرة مع العميل.

من أجل الوصول إلى برنامج ناجح لنظام لإدارة الجودة فإن كل من هذه الأقسام يجب أن ترتبط بالجودة من خلال التزام الإدارة العليا بتطبيق ذلك، ومن ثم نشر هذا الالتزام للإدارات الدنيا، كما يجب التخطيط لبرامج إدارة الجودة وبناءه وتبني الإدارة العليا لتطبيقه بواسطة مختلف العمال داخل المؤسسة، فتحقيق الجودة هي مسؤولية كل فرد داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: مزايا وعيوب تطبيق نظام إدارة الجودة

إن تطبيق نظام إدارة الجودة له مجموعة من المزايا والعيوب نذكر منها ما يلي:

الفرع الأول: مزايا تطبيق نظام إدارة الجودة

يمكن تحديد مزايا تطبيق نظام إدارة الجودة على أساس الجهات التي تستفيد منه والتي نذكر في النقاط التالية:

1. مزايا تطبيق نظام إدارة الجودة بالنسبة لعملاء المؤسسة: تبرز أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة بالنسبة للعملاء في العناصر التالية¹:

- أ. زيادة الثقة بمنتجات المؤسسة وهو ما يؤدي حتماً إلى زيادة رضا العملاء؛
- ب. إعطاء إشارة واضحة للعملاء بأن المؤسسة تتبع الخطوات الإيجابية لتحسين جودة منتجاتها؛
- ج. ضمان تسليم الطلبات في الوقت المحدد.

¹ أنظر:

- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 316.

- R. C. MISHRA, Ankit SANDILYA, **Reliability And Quality Management**, New age International (P) limited Publishers, New Delhi, 2009, p158.

2. مزايا تطبيق نظام إدارة الجودة بالنسبة للعاملين في المؤسسة: تنعكس أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة بالنسبة للعاملين في الجوانب التالية¹:

أ. تحسن عمليات الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية وعدم اللجوء إلى القرارات الفردية والارتجالية؛

ب. يمكن المؤسسة من تحديد وتخطيط المهام وأساليب القيام بالأعمال؛

ج. شعور العاملين بالثقة، مما ينعكس إيجابيا على مستوى الروح المعنوية والرضا عن العمل.

3. مزايا تطبيق نظام إدارة الجودة بالنسبة للمؤسسة ككل: يمكن ذكر مجموعة من المزايا التي تعود على المؤسسة ككل جراء تطبيق هذا النظام كما يلي²:

أ. تحدد بوضوح أهداف المؤسسة؛

ب. توزيع المعلومات على العمال المناسبين في الوقت المناسب؛

ج. تحقيق نظام الإدارة والرقابة؛

د. تحديد المكونات والعمليات والأدوات والمعدات المناسبة لقيام بوظيفة معينة؛

هـ. يعتبر إطارا للتحسين المستمر لعمليات ومنتجات المؤسسة؛

و. يمكن المؤسسة تلقائيا من السيطرة على جودة الإنتاج وجداول التسليم وتقليل وقت التفتيش والمراقبة؛

ز. دخول أسواق عالمية جديدة؛

ح. إزالة الحواجز أمام عمليات التصدير؛

ط. زيادة الكفاءة الداخلية للمؤسسة من خلال توسيع الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع وزيادة إنتاجية العاملين؛

ي. يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بالجودة وتحسينها؛

ك. تحقيق زيادة في أرباح المؤسسة بسبب زيادة المبيعات، وكذا تحسين العمليات الإنتاجية وتقليل التكاليف؛

ل. اعتماد الجودة كنظام عمل وليس شعار؛

م. يساعد على اكتشاف الأخطاء وإيجاد الحلول المناسبة لها ومنع تكرارها؛

الفرع الثاني: عيوب تطبيق نظم إدارة الجودة

بالرغم من المزايا التي تكتسبها المؤسسة جراء تطبيق نظام إدارة الجودة إلا أن لديها بعض العيوب نذكر أهمها في النقاط التالية³:

1. تتطلب الكثير من الموارد وتستغرق وقتا طويلا لتبنيه، كما تتطلب أيضا عملا رسميا كبيرا؛

2. يمكن أن يصبح النظام مرهقا ومكلفا في حالة عدم التخطيط له بعناية؛

3. الحاجة إلى التغيير يخلق الكثير من المشاكل للإدارة، حيث أن أي تغيير في النظام يعارضه العمال دائما.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص317.

² Look :

- R. C. MISHRA, Ankit SANDILYA, Op.Cit, p159.

- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص318.

³ R. C. MISHRA, Ankit SANDILYA, Op.Cit, p159.

المبحث الثالث: تطبيق نظام إدارة الجودة وفق ISO 9001

تسعى مختلف المؤسسات للحصول على شهادة المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 لتطبيق نظام إدارة الجودة بمختلف أنواعها لتبني استراتيجية للجودة، فحصولها على هذه الشهادة هو دليل عالمي على فعالية نظام تسييرها، كما يمكنها من تسويق منتجاتها عبر الأسواق العالمية، لذا سيتم معالجة في هذا المبحث ماهية سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 9000، المتطلبات والمبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية ISO 9001:2015.

المطلب الأول: ماهية سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 9000

تعتبر سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 9000 مجموعة من المواصفات التي تختص بنظام إدارة الجودة والتي تختلف حسب درجة شمولية كل منها، ومن أهم تلك المواصفات ISO 9001:2015 التي تحدد متطلبات هذا النظام وتمكن المؤسسة من تطوير برامجها الخاصة بالجودة.

الفرع الأول: مفهوم سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 9000

إن مصطلح ISO مشتق من الأحرف الأولى لاسم المنظمة الدولية للتقييس International Standardization Organisation، حيث تهتم بإصدار وتعديل وتوحيد المواصفات على المستوى الدولي بما يساهم في تطوير إنتاج المنتجات والخدمات.

1. المنظمة الدولية للتقييس ISO

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية اقترحت العديد من الدول الأوروبية إنشاء منظمة دولية متخصصة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها توحيد المواصفات المعتمدة في الصناعة لتسهيل عملية التبادل التجاري فيما بينها والتسريع في العودة إلى المجال الصناعي العالمي. سبقت هذه المواصفات العالمية المواصفات العسكرية في بعض الدول الكبرى مثل المواصفات العسكرية الأمريكية والمواصفات العسكرية لحلف شمال الأطلسي، وجميع هذه المواصفات كانت تحدد شروطاً لأنظمة الجودة للمصانع العسكرية الفرنسية التي تتعامل معها كموردين لمنتجات صناعية تدخل في الصناعة الحربية النهائية لتلك الدول¹.

ولقد تم تأسيس المنظمة الدولية للتقييس عام 1946 بعد الحرب العالمية الثانية بلندن واسمها مشتق من الكلمة اليونانية (ISOS) والتي تعني التساوي باجتماع 25 هيئة دولية، حيث بدأت أعمالها رسمياً في 23 فيفري 1947 ومنذ ذلك الحين نشرت أكثر من 21950 مواصفة دولية في كل من مجالات التكنولوجيا

¹نجم العزاوي، مرجع سابق، ص65-66.

والاقتصاد، وتضم الآن في عضويتها 162 دولة ومقرها الحالي في مدينة جنيف السويسرية¹، ومن أبرز مهامها نذكر ما يلي²:

- أ. إصدار وتعديل المواصفات وتوحيدها على المستوى الدولي؛
- ب. تسهيل تبادل المنتجات والخدمات بين الدول من خلال إصدار مواصفات دولية موحدة؛
- ج. تشجيع الصناعات واعتماد المنافسة بينها بما يساهم في تطوير إنتاج السلع والخدمات.

2. سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 9000

تعرف بأنها سلسلة من المقاييس المكتوبة تصدرها المنظمة الدولية للتقييس، حيث تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تصممه وتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق متطلبات وتوقعات العملاء³.

وعرفت أيضا بأنها مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في نظام إدارة الجودة بالمؤسسة، وتعتبر أدلة توجيهية لضمان حسن الفهم والتنفيذ لكافة الأطراف داخل المؤسسة⁴. كما تعتبر سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 9000 نظام عالمي متكامل لتحسين فعالية نظام إدارة الجودة بالمؤسسة من خلال خلق إطار للتحسين المستمر، وتعبر عن فعالية الجودة المطبقة داخل المؤسسة⁵.

في ضوء ما سبق يمكن القول أن سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 9000 هي عبارة عن مجموعة من المواصفات تمتاز بالعالمية والشمولية والخاصة بنظام إدارة الجودة في المؤسسة، تهدف إلى توفير الضمان للعمليات بأن المنتج قد أنتج بطريقة تلبى متطلباته وتوقعاته، وتقع مسؤولية إصدارتها على المنظمة الدولية للتقييس.

¹ <https://www.iso.org/fr/about-us.html> visité le 17/10/2018.

² سوسن شاکر مجيد، محمد عواد الزبادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص139.

³ عثمانى أمينة، يحيى فارس، علاقة أنظمة الإيزو بإدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، 13-14 ديسمبر 2010، ص8.

⁴ نجم العزاوي، مرجع سابق، ص82.

⁵ L. HENS, **International Standards (ISO 9000 and ISO 14000) Development Information and Knowledge, Principles of Sustainable Development, Vol (3), p4.**

الفرع الثاني: تطور إصدارات سلسلة المواصفات القياسية ISO9000 (1987-2015)

لقد تطورت إصدارات سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 مع مرور الزمن، حيث ظهرت أول مرة سنة 1987 إلى غاية آخر إصدار لها سنة 2015 كالاتي:

1. الإصدار الأول سنة 1987: تضمنت هذه السلسلة مجموعة من الوثائق الخاصة بنظام الجودة وضمائها كما يلي¹:

أ. ISO 9001:1987: نموذج تأكيد الجودة للمؤسسات القائمة بالتصميم والتطوير والإنتاج والتنفيذ والخدمات.

ب. ISO 9002:1987: نموذج تأكيد الجودة للمؤسسات القائمة بالإنتاج والتنفيذ والخدمات.

ج. ISO 9003:1987: نموذج تأكيد الجودة للمؤسسات القائمة بالتفتيش النهائي.

2. الإصدار الثاني سنة 1994: تم في هذا العام إصدار نسخة جديدة، حيث زاد التركيز فيها على دور تأكيد الجودة والأفعال الوقائية بدلا من الاعتماد على الفحص والتفتيش وتمثل في:

أ. ISO 9001 : 1994 : يغطي كافة أنشطة المؤسسة مثل التصميم، الإنتاج، التطوير والتركيب وكافة الأنشطة المساعدة.

ب. ISO 9002 : 1994 : يغطي كل المؤسسات التي نشاطها يتركز على الإنتاج والتركيب والأنشطة المساعدة فقط.

ج. ISO 9003 : 1994 : متعلق بالمؤسسات التي يقتصر نشاطها على الفحص والاختبار النهائي.

د. ISO 9004 : 1994 : دليل إرشادي للمساعدة في وضع نظام فعال للإدارة.

3. الإصدار الثالث سنة 2004: استجابة للانتقادات التي وجهت للمواصفة سنة 1994، وبعد عملية مسح

واسع على مستوى العالم من أجل دراسة المواصفة من مختلف النواحي لتلبية متطلبات العملاء، قامت

المنظمة الدولية للتقييس بإجراء استقصاء شمل 1120 جهة معنية بالموضوع، واعتمادا على نتائج هذا

الاستقصاء تم مراجعة هذه السلسلة، حيث أجريت عليها تغييرات رئيسية مع الاحتفاظ بالمتطلبات

¹ Look :

- Claude PINET, **10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2015**, Afnor Édition, France, 2015, p8.

- بن أحمد سعدية وآخرون، نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة: مفهومان متكاملان أم متعارضان؟، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 05، 2020، ص37.

الأساسية للمواصفات السابقة، كما أنها تبنت مبادئ إدارة الجودة الشاملة كأساس لهذه المتطلبات، وتمثلت هذه المواصفات في¹:

أ. ISO 9000:2000: تعريفات ومصطلحات ونظم إدارة الجودة.

ب. ISO 9001:2000: متطلبات نظام إدارة الجودة.

ج. ISO 9004:2000: إرشادات لتحسين أداء نظم إدارة الجودة.

د. ISO 19011:2000: إرشادات لتدقيق أنظمة إدارة الجودة وأنظمة الإدارة البيئية.

4. الإصدار الرابع سنة 2008: ظهرت الحاجة لتوضيح بعض المتطلبات عن طريق تبسيطها وإعادة التنسيق خصوصا مع المواصفة ISO 14001:2000 الخاصة بأنظمة إدارة البيئة، وإزالة الغموض عن بعض الفقرات كالمعلقة بقياس رضا العملاء، حيث تم توضيح الطرق المختلفة التي يمكن على أساسها قياس رضاه دون المساس بمبادئ إدارة الجودة الشاملة التي بقيت دون تغير.

5. الإصدار الخامس سنة 2015: أصدرت النسخة الجديدة يوم 15 سبتمبر 2015²، وتضمنت بعض التغييرات الهامة لكن ليست جوهرية وتمثل التعديلات فيما يلي:

أ. إعادة هيكلة محتوى المواصفة؛

ب. تبني المواصفة لمنهجية التفكير المبني على المخاطر لتحديد المخاطر والفرص التي قد تواجهها المؤسسة داخليا أو خارجيا؛

ج. بعض التغييرات كانت عبارة عن حذف بعض المتطلبات في الإصدار السابق، كان أشهرها حذف البنود الخاصة بدليل الجودة، وممثل الإدارة، والإجراءات الوقائية؛

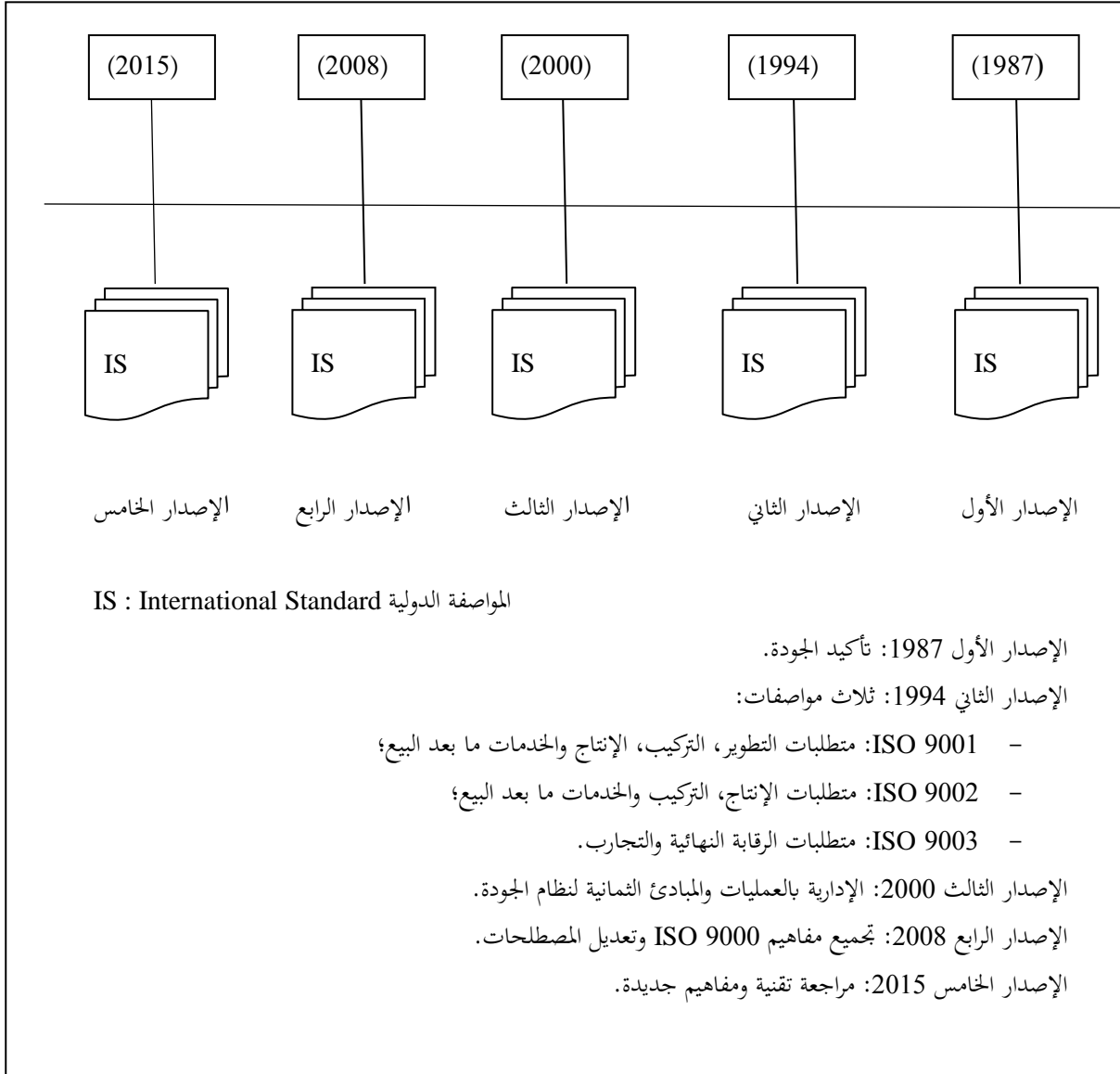
د. تغيير مبادئ نظام إدارة الجودة

ويمكن توضيح أهم التطورات التي طرأت على سلسلة المواصفات ايزو 9000 من خلال الشكل الموالي:

¹ مرزوقي رفيق، مرجع سابق، ص125-126.

² Claude Pinet, Op.Cit, p8.

الشكل(3): تطور إصدارات سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000



Source : Claude PINET, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2015, Afnor Édition, France, 2015, p8.

يوضح لنا الشكل أهم المراحل التي مرت بها سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 9000 منذ مرحلة صدورها سنة 1987 إلى غاية آخر إصدار سنة 2015، حيث تم التعديل الأول عام 1994 من خلال مراجعة لبعض مواصفات هذه السلسلة وإضافة متطلبات فرعية في ثلاث مواصفات ISO 9001، ISO 9002 و ISO 9003، أما التعديل الثاني كان سنة 2000 بإضافة مفاهيم جديدة، في حين التعديل الثالث كان سنة 2008 من خلال دمج المواصفات وتعديل بعض المصطلحات، وكان آخر تعديل سنة 2015.

الفرع الثالث: مكونات سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 9000

تتكون سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 9000 حسب آخر إصدار لسنة 2015 من أربع مواصفات أساسية خاصة بنظام إدارة الجودة كما هو موضح هنا¹:

1. المواصفة القياسية الدولية ISO 9000: تشمل أساسيات ومفردات نظام إدارة الجودة، حيث توفر الأساس الضروري للفهم والتنفيذ السليم لهذه المواصفة الدولية؛
 2. المواصفة القياسية الدولية ISO 9001: تمثل متطلبات نظام إدارة الجودة، وهي المواصفة الوحيدة في سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 9000 التي يمكن استخدامها للحصول على الشهادة لأي مؤسسة كبيرة كانت أم صغيرة بغض النظر عن مجال نشاطها واستخداماتها؛
 3. المواصفة القياسية الدولية ISO 9004: تشمل إدارة النجاح المستدام للمؤسسة.
 4. المواصفة القياسية الدولية ISO 19011: تمثل مبادئ توجيهية لتدقيق أنظمة الجودة.
- الفرع الرابع: هيكل المنظمات المختصة بشهادة المواصفة القياسية الدولية ISO 9001

تحتاج المؤسسة التي ترغب في تعديل نظام إدارة الجودة الخاص بها لكي يتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 إلى معرفة هيكل المنظمات المختصة بهذه الشهادة، وتتمثل مختلف هذه المنظمات فيما يلي²:

1. المنظمة الدولية للتقييس: تختص هذه المنظمة بالمواصفة ذاتها، من حيث إنشائها وتطويرها وتعديلها ومشاكل تطبيقها، وتعمل على تصميم وتطوير العديد من المواصفات الدولية في مختلف جوانب الأعمال، بما في ذلك المواصفات المتعلقة بالمنتجات والجوانب الفنية المتعلقة بها، ولا تتدخل نهائياً في منح الشهادات ISO 9001، غير أنها تعمل على توفير المنشورات والدوريات والمعلومات اللازمة حول المواصفات وتعديلاتها.
2. المنظمات الدولية للاعتماد: تختص هذه المنظمات بتقييم جهات التسجيل ومنح الشهادات ومتابعتها طبقاً لمعايير محددة، حيث تقوم بتقييم إمكانات وأسلوب عمل جهات التسجيل ونظام الإدارة بها والخطوات التي تتبعها لمراجعة المؤسسات التي تطلب التسجيل بصفة مستمرة للتأكد من مستوى عملها، ويمكن لها أن تعتمد أية جهة لمنح الشهادات خارج نطاق الدول التي تعمل بها، ولكنها لا تتدخل في منح شهادات ISO 9001 ويكون تعاملها مقتصرًا على جهات التسجيل فقط.

¹ Suresh PATEL, *The Global Quality Management System*, CRS press Taylor and Francis Group, 2016, p11.

² مداح مراد، العبداني إلياس، تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 ودوره في تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة شركة الأسمدة الجزائرية Fertil، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020، ص 363-364.

3. جهات التسجيل ومنح الشهادات: تختص هذه الجهات بمنح الشهادة الدالة على التوافق مع متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001 وتعمل مباشرة مع المؤسسات التي تطلب التسجيل، حيث تقوم بتقييم نظام العمل لديها وتمنحها الشهادة في ضوء التقييم المشار إليه، ومن ثمة متابعتها للتأكد من استمرار التزامها بما نصت عليه المواصفة، كما يجب أن تكون جهات التسجيل معتمدة من طرف إحدى المنظمات الدولية للاعتماد وأن لا تكون تعمل في مجال الاستشارة إلى جانب التقييم.
4. المراكز الاستشارية: تعمل هذه المراكز كطرف مستقل لمساعدة جهات التسجيل والمؤسسات التي تطلب التسجيل للحصول على الشهادة.
5. الجهة الطالبة في الحصول على الشهادة: وهي المؤسسة التي تطلب الحصول على الشهادة ويقع عليها عبء اختيار الجهة الاستشارية المناسبة، واختيار جهة التسجيل التي ستمنحها شهادة ISO 9001.

المطلب الثاني: متطلبات نظام إدارة الجودة وفق ISO 9001:2015

يستند نظام إدارة الجودة 9001:2015 إلى مجموعة من المتطلبات والتي تتمثل فيما يلي¹:

الفرع الأول: إطار المؤسسة

يتضمن إطار المؤسسة العناصر التالية:

1. فهم سياق المؤسسة: على المؤسسة أن تحدد الموضوعات الخارجية والداخلية ذات العلاقة بأغراضها وتوجهاتها الاستراتيجية والتي تؤثر على قدرتها على تحقيق النتائج المقصودة لنظام إدارة الجودة بها.
2. فهم احتياجات وتوقعات الأطراف ذات المصلحة: يجب على المؤسسة تقديم منتجات وخدمات تتوافق مع متطلبات العملاء والأطراف الأخرى ذات المصلحة باستمرار بسبب تأثيرهم الحالي أو المتوقع على استمرارية المؤسسة، لذلك يجب عليها تحديد ما يلي:
 - أ. تحديد الأطراف المهتمة ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة؛
 - ب. تحديد متطلبات هذه الأطراف؛
 - ج. استعراض ورصد ومراجعة المعلومات المتعلقة بالأطراف المهتمة ومتطلباتهم ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة.

¹ Look :

- BELOUADAH Fateh et Aures, **Implantation d'un système de management de la qualité (ISO 9001/2015) au sein des PME Algériennes**, journal of economic studies, Volume 12, Numéro 36, 2018, p.p. 413-415.

- عجراد شرجيل، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة العمومية الاقتصادية: دراسة حالة قطاع الأشغال العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2017/ 2018، ص 47-50.

3. تحديد مجال ونطاق نظام إدارة الجودة: لا بد على المؤسسة من تحديد حدود وامكانية تطبيق نظام إدارة الجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:
- المسائل الداخلية والخارجية؛
 - متطلبات الأطراف المهتمة ذات العلاقة؛
 - منتجات وخدمات المؤسسة.

الفرع الثاني: القيادة

إن نجاح نظام إدارة الجودة يعتمد بشكل كبير على القيادة، حيث تؤدي إلى خلق المناخ المناسب لنجاح هذا النظام داخل المؤسسة، لذلك يجب أن تظهر إدارة المؤسسة قيادتها والتزامها اتجاه هذا النظام إدارة من خلال:

1. تحليل المسؤولية تجاه فعالية نظام إدارة الجودة؛
2. ضمان أن سياسة الجودة وأهداف نظام إدارة الجودة قدم تم وضعهما، وأنها متوافقة مع استراتيجية المؤسسة ويتم تطبيقها بشكل فعال؛
3. تشجيع استخدام منهجية العمليات والتفكير المبني على المخاطر؛
4. توفير الموارد اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة؛
5. تشجيع التحسين المستمر؛
6. توجيه ودعم الأفراد للمساهمة في فعالية نظام إدارة الجودة؛
7. وضع ونشر سياسة الجودة؛
8. تأكد إدارة المؤسسة من أن المسؤوليات والصلاحيات للأدوار ذات العلاقة قد تم تحديدها والتكليف بها ونشرها داخل المؤسسة.

الفرع الثالث: التخطيط

يعتبر التخطيط من أهم العناصر التي يجب القيام بها لنجاح نظام إدارة الجودة وتحقيق أهدافه المرجوة، وتتمثل أهم ممارسات التخطيط فيما يلي:

1. نظر المؤسسة إلى المسائل الداخلية والخارجية، وتحديد المتطلبات، المخاطر والفرص؛
2. تخطيط لإجراءات التعامل مع المخاطر والفرص مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإجراءات يجب أن تكون متناسبة مع الآثار المحتملة على مطابقة المنتجات والخدمات؛

3. تحديد أهداف الجودة على مستوى المهام والمستويات والعمليات اللازمة لنظام إدارة الجود، والتي يجب أن تكون متوافقة مع سياسة الجودة، قابلة للقياس، الرصد ولها علاقة بتوافق المنتجات مع متطلبات العملاء؛
4. تخطيط لكيفية تحقيق أهداف الجودة من خلال تحديد الموارد المطلوبة، المسؤوليات، طريقة العمل، الوقت، وكيفية تقييم النتائج.

الفرع الرابع: المساندة والدعم

إن نجاح نظام إدارة الجودة يستدعي توفير مجموعة من الموارد المساندة والداعمة للسير الحسن للنظام، وتتمثل في النقاط التالية:

1. على المؤسسة أن تحدد وتوفر الموارد المادية والمعنوية والبشرية اللازمة لإنشاء والتطبيق والصيانة والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة؛
2. يجب على المؤسسة أن تحدد الكفاءات الضرورية للأفراد الذين يقومون بأعمال تحت سيطرتها وتؤثر على أداء وفعالية نظام إدارة الجودة والتأكد من كفاءاتهم؛
3. لا بد على المؤسسة التأكد من أن الأفراد الذين يعملون تحت سيطرتها على وعي بكل من سياسة الجودة وأهداف الجودة ومساهماتهم في فعالية نظام إدارة الجودة، وكذا الآثار المترتبة على عدم التطابق مع نظام إدارة الجودة.

الفرع الخامس: التشغيل

- على المؤسسة أن تقوم ببعض الممارسات لتحقيق السير الجيد لعملياتها ونجاح نظام الإدارة لديها، وتتمثل هذه الممارسات فيما يلي:
1. على المؤسسة أن تخطط وتنفذ وتضبط العمليات الضرورية للتوافق مع متطلبات تقديم المنتجات والخدمات وأن تنفذ الإجراءات المحددة؛
 2. التواصل مع العملاء للحصول على معلومات حول المنتجات والخدمات، والتعامل مع استفسارات ووضع متطلبات محددة لإجراءات الطوارئ عند الحاجة؛
 3. تحديد متطلبات العملاء من المنتجات والخدمات والقيام بمراجعتها وتغييرها مع توثيق هذه التغييرات؛
 4. القيام بعمليات تصميم وتطوير للمنتجات والخدمات؛
 5. ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية؛
 6. القيام بتنفيذ الإنتاج وتقديم الخدمات تحت ظروف خاضعة للرقابة؛
 7. يجب على المؤسسة أن تنفذ ترتيبات مخططة في مراحل مناسبة للتحقق من أن متطلبات المنتج أو الخدمة قد استوفيت؛

8. التأكد من أن المخرجات غير المطابقة للمتطلبات قد تم تحديدها وتمييزها وضبطها لمنع الاستخدام الغير مقصود لها أو بيعها.

الفرع السادس: تقييم الأداء

لنجاح نظام إدارة الجودة وتحقيق الكفاءة والفعالية المرجوة جراء تطبيقه، يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم الأداء وذلك من خلال ما يلي:

1. الرصد والقياس والتحليل والتقييم: يعد القياس والمراقبة والتحليل والتقييم أمرا بالغ الأهمية لتقييم أداء نظام إدارة الجودة، والهدف من ذلك هو التعبير عن الأداء الكمي والنوعي لنظام إدارة الجودة وتقديم تقرير عن مدى تلبية العمليات لأهدافها المعلنة.

2. التدقيق الداخلي: يجب على المؤسسة القيام بالتدقيق على فترات مخططة لتقديم معلومات عما إذا كان نظام إدارة الجودة متطابق مع متطلبات المؤسسة نفسها لنظام إدارة الجودة الخاص بها ومتطلبات هذه المواصفة؛

3. مراجعة الإدارة: تلتزم إدارة المؤسسة بمراجعة نظام إدارة الجودة على فترات مخططة للتأكد من استمرار ملاءمته وكفاءته وفعاليته وتماشيه مع إستراتيجية المؤسسة.

الفرع السابع: التحسين

يجب على المؤسسة أن تحدد وتختار فرص التحسين وأن تنفذ الإجراءات اللازمة للتوافق مع متطلبات العملاء ولتعزيز رضاهم وهذا يجب أن يشمل:

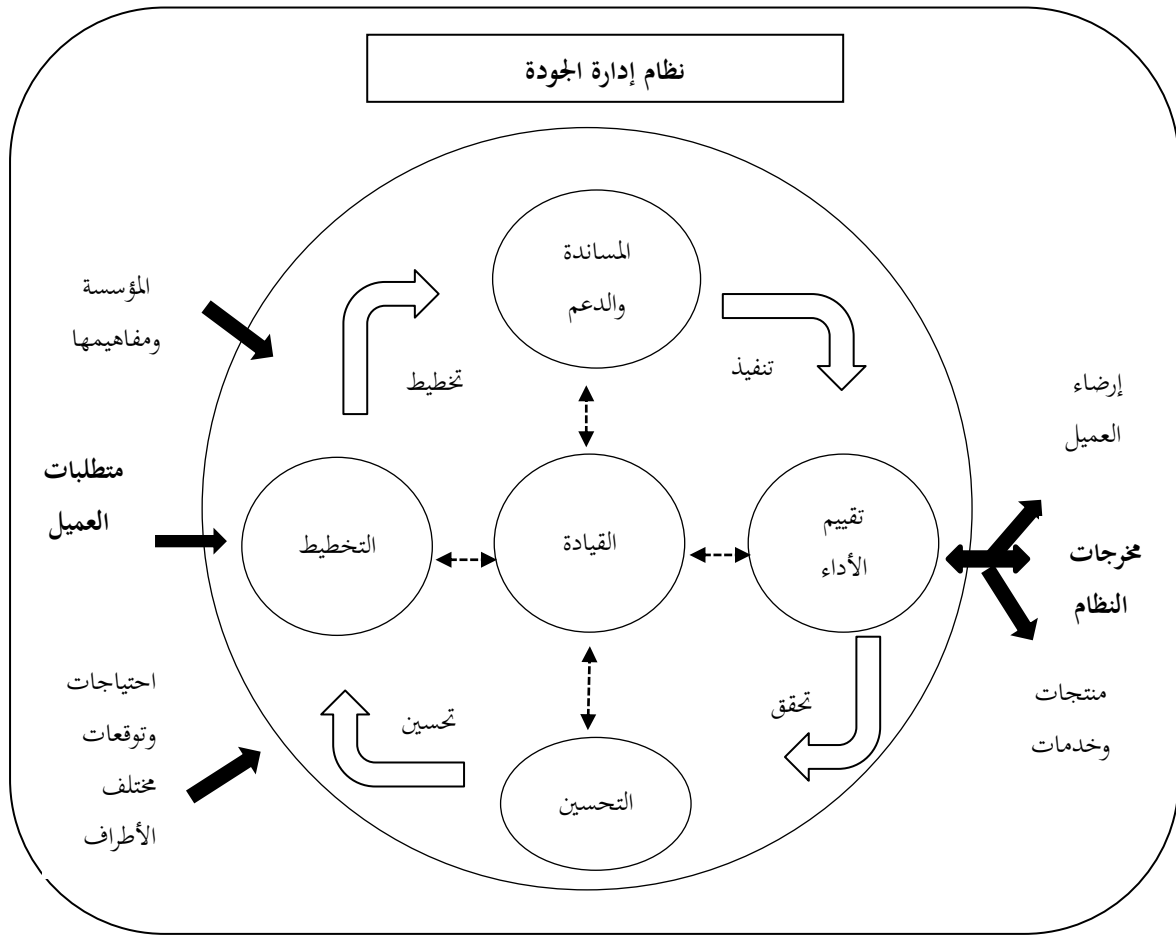
1. تحسين المنتجات والخدمات لتتوافق مع المتطلبات الحالية، المستقبلية والمتوقعة؛

2. تصحيح أو منع أو تقليل الآثار الغير المرغوب فيها؛

3. تحسين أداء وفعالية نظام إدارة الجودة.

ويوضح الشكل الموالي متطلبات نظام إدارة الجودة حسب مواصفة ISO 9001: 2015 كالآتي:

الشكل(4): متطلبات نظام إدارة الجودة وفق ISO 9001:2015



Source : BELOUADAH Fateh et Autres, **Implantation d'un système de management de la qualité (ISO 9001/2015) au sein des PME Algériennes**, journal of economic studies, Volume 12, Numéro 36, 2018, p413.

يظهر لنا هذا الشكل نموذج نظام إدارة الجودة القائم على العمليات حيث مدخلات هذه العملية هي عبارة بالدرجة الأولى عن تحقيق متطلبات وتوقعات العميل، ومخرجات هذه العملية هي نتيجة نظام إدارة الجودة الذي يتضمن تنظيم المنتجات والخدمات والتي ينبغي أن تؤدي إلى تحقيق رضا العملاء، كما يغطي النموذج جميع متطلبات هذا النظام التي تتمثل في القيادة، التخطيط، الدعم والتشغيل، تقييم الأداء والتحسين، كما يوضح لنا الشكل أن منهج الإدارة بالعمليات والنظام ككل يتحقق باستخدام عجلة ديمينج PDCA كما يلي:

أ. **تخطيط:** وضع أهداف النظام وعملياته والموارد اللازمة لتحقيق النتائج وفقا لمتطلبات العملاء وسياسة المؤسسة وتحديد والتعامل مع المخاطر والفرص.

ب. **تنفيذ:** تنفيذ ما كان مخططا له.

ج. تحقيق: رصد وقياس العمليات والخدمات والمنتجات الناتجة ومدى تطابقها مع السياسات والأهداف والمتطلبات وعمل تقرير بنتيجة الرصد.

د. تحسين: اتخاذ الإجراءات التصحيحية لأداء العمليات حسب الضرورة.

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة وفق ISO 9001:2015

تحدد مواصفة القياس الدولية ISO 9001:2015 سبعة مبادئ أساسية لنظام إدارة الجودة لتساعد المؤسسات بأن تكون أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق الجودة، وتمثل تلك المبادئ فيما يلي:

الفرع الأول: التركيز على العميل

يجب أن تفهم المؤسسة متطلبات العملاء الحالية والمستقبلية وأن تسعى جاهدة لتجاوز توقعاتهم، كما يجب أن تتبنى المؤسسة أساليب واضحة لقياس رضا العميل عن المنتج أو الخدمة المقدمة، أداء المؤسسة ودرجة استجابتها لمتطلباتهم من خلال المعلومات الراجعة عنهم أو الاستبيانات التي أجابوا عليها أو من خلال شكاواهم¹.

الفرع الثاني: القيادة

يجب أن توفر القيادة بيئة عمل تمكن العمال من المشاركة بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اعتماد الإجراءات الآتية²:

1. تحسين التواصل بين المستويات والوظائف المختلفة؛
2. زيادة كفاءة وفعالية تحقيق أهداف الجودة داخل المؤسسة؛
3. تطوير وتحسين قدرة المؤسسة وعاملها على تحقيق النتائج المرجوة؛
4. تنسيق أفضل لعمليات المؤسسة؛
5. دعم القيم المشتركة وانصاف جميع مستويات المؤسسة؛
6. خلق ثقافة الثقة والنزاهة؛
7. تشجيع الالتزام بالجودة على جميع مستويات المؤسسة؛
8. ضمان أن القائدة على جميع المستويات مثال إيجابي لعمال المؤسسة؛
9. ضمان حصول عمال المؤسسة على الموارد والتدريب والسلطة للتصرف بمسؤولية؛
10. تحفيز وتشجيع مساهمة العمال.

¹ إسماعيل إبراهيم القزاز، تدقيق أنظمة الجودة، دار دجلة، عمان، الأردن، 2010، ص27.

² Look :

- Pascal ROBERT, Mathieu WEIL, **La Qualité en Recherche et en Enseignement Supérieur : Les Fondements De La Qualité**, Séminaire International, IAV Hassan II – Rabat, Maroc 31 mai et 1er juin 2007, p9.

- Norme International ISO 9001 :2015, **Quality : Managemet systems principes**, p6.

الفرع الثالث: إشراك العاملين

يعتبر العاملين جوهر عمل المؤسسة، وتمكن مشاركة كل العاملين وتحسين مهاراتهم على جميع مستويات المؤسسة أمراً أساسياً لتحسين أداء المؤسسة وخلق قيمة مضافة¹، ويهدف إشراكهم إلى تحقيق مجموعة من المزايا منها²:

1. فهم أفضل لأهداف الجودة داخل المؤسسة وتحسين الحافز لتحقيقها من قبل جميع العمال؛
2. زيادة مشاركة العمال في أنشطة التحسين؛
3. تحسين التنمية الشخصية والمبادرة والإبداع؛
4. تحسين رضا العاملين؛
5. تحسين الثقة والتعاون بين جميع مستويات المؤسسة.

الفرع الرابع: الإدارة بالعمليات

تشجع المواصفة الدولية للقياس ISO 9001:2015 على اعتماد منهج العملية لوضع وتنفيذ وتحسين فعالية نظام إدارة الجودة بالمؤسسة لتعزيز رضا العملاء عن طريق تلبية متطلباتهم، حيث تمكن هذه المنهجية المؤسسة من السيطرة على العلاقات المتبادلة والترابط بين عمليات النظام مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل عام، ولتحقيق ذلك فإن الأمر يستدعي اعتماد الإجراءات الآتية³:

1. تحديد العمليات للتوصل إلى الأهداف المرجوة، ومن ثم تحديد مدخلات هذه العمليات ومخرجاتها، وكذا تحديد نقاط الاتصال بينها وطريقة قياسها؛
2. تحديد مسؤولية إدارة هذه العمليات وتطويرها؛
3. تقييم نتائج العمليات وتأثيرها على العملاء، الموردين والمؤسسة؛
4. تحديد العملاء الداخليين والخارجيين لكل عملية من هذه العمليات؛
5. تحديد الموارد اللازمة لأداء العمليات.

¹ E. LAVRAT et Autres, **Evolution de la norme ISO 9001: 2015, réponse aux besoins des services biomédicaux certifiés**, articles, Université de technologie de Compiègne, France, IRBM News 2015 AGBM, Publié par Elsevier Masson SAS, 2015, p2.

² Norme International ISO 9001 :2015, **Op.Cit**, p9.

³ إسماعيل إبراهيم القزاز، مرجع سابق، ص27.

الفرع الخامس: التحسين

يجب على المؤسسة تحديد فرص التحسين واتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لتلبية متطلبات العملاء وزيادة رضاهم، كما عليها أن تحسن باستمرار نظام إدارة الجودة وكفاءته وفعاليتها، وأن تنظر لنتائج التحليل والتقييم وتستعرضها للإدارة لتحديد ما إذا كانت هناك أية احتياجات أو فرص يتعين النظر فيها في سياق التحسين المستمر، ويجب أن يشمل ذلك¹:

1. تحسين المنتجات والخدمات لتلبية متطلبات العملاء وتوقعاتهم؛
2. تصحيح الآثار السلبية أو منعها أو الحد منها؛
3. تحسين أداء وفعالية نظام إدارة الجودة من خلال²:
- أ. تحسين أداء العملية، القدرة التنظيمية ورضا العملاء؛
- ب. تحسين البحث وتحديد الأسباب الجذرية، تليها الإجراءات الوقائية والتصحيحية؛
- ج. زيادة القدرة على توقع المخاطر والفرص الداخلية والخارجية والاستجابة لها؛
- د. النظر بشكل أفضل في كل من التقدم التدريجي والتحسين؛
- هـ. التعلم لأغراض التحسين؛
- و. زيادة الابتكار.

الفرع السادس: صنع القرار القائم على الأدلة

الأدلة هي المعلومات التي تظهر أو تثبت أن شيئاً ما موجود أو صحيح، وقد يتم جمع الأدلة عن طريق إجراء ملاحظات أو قياسات أو اختبارات أو باستخدام أي طريقة أخرى مناسبة، حيث ينبغي أن تستند أي عملية صنع القرار إلى أدلة وأن تكون دقيقة وموثوق بها، كما يجب أن تتيح للمؤسسة إمكانية الوصول إلى البيانات عند الحاجة لها وتحليلها باستخدام الأدوات المناسبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية على أساس ذلك³، وتهدف هذه الأدلة إلى⁴:

¹ Norme International ISO/FDIS 9001 :2015, **Systèmes de management de laqualité – Exigences**, ISO, suisse, 2015, p.p.20-21.

² Norme International ISO 9001 :2015, **Op.Cit**, p13.

³ Jay P. PATEL, **Seven principles of Quality Management in ISO 9001:2015**, article presse paper Quality & Productivity Solutions Inc, 2016, p4.

⁴ Norme International ISO 9001 :2015, **Op.Cit**, p14.

1. تحسين عمليات صنع القرار؛
2. تحسين تقييم أداء العملية والقدرة على تحقيق الأهداف؛
3. تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق الفعالية؛
4. زيادة القدرة على إثبات فعالية القرارات السابقة.

الفرع السابع: إدارة العلاقات

يشمل أصحاب المصلحة في كل من العملاء، الموردين، المالكين، الشركاء، العمال، النقابات، البنوك أو أفراد الجمهور ويؤثرون على أداء المؤسسة¹، أما إدارة العلاقة معهم تعني الفهم الجيد لرؤية وقيم الموردين وإشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تهدف إدارة العلاقات إلى تحقيق مجموعة من المزايا من بينها²:

1. تحسين أداء المؤسسة وأصحاب المصلحة من خلال مراعاة الفرص والقيود المتعلقة بكل طرف معني؛
2. زيادة القدرة على خلق القيمة لأصحاب المصلحة المهتمين بتقاسم الموارد والمهارات وإدارة مخاطر الجودة؛

3. تحسين إدارة سلسلة الإمدادات لضمان تدفق مستقر للمنتجات والخدمات.

¹ Jay P. PATEL, **Op.Cit**, p4.

² Norme International ISO 9001 :2015, **Op.Cit**, p13.

خلاصة الفصل الأول:

اتضح من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل أن الجودة محور وأساس كافة جوانب العمل في جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة بهدف تحقيق متطلبات العميل ورضاه، حيث يمكن القول أن هذا المفهوم عرف تطوراً خلال بداية القرن العشرين بفضل إسهامات مجموعة من الباحثين الذين ساهموا في تطويره لنصل إلى ما يسمى مدخل إدارة الجودة الشاملة، ويمكن استخلاص مجموعة من النتائج التي نذكر منها:

- تتعدد تعاريف الجودة بحيث نجد أنها تعرف غالباً من المنظور الذي يعكس آراء المهتمين أو الممارسين في مجال الجودة ومعتقداتهم واتجاهاتهم.
- تظهر أهمية الجودة في تحقيق وإشباع متطلبات العملاء، وكذا مساعدة المؤسسة على كسب شهرتها وتحسن من سمعتها وقدرتها التنافسية.
- تمتلك جودة المنتج أو الخدمة أبعاداً متعددة يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها لمتطلبات العملاء، إلا أن الباحثين يجدون اختلافاً بين أبعاد جودة المنتج وأبعاد جودة الخدمة.
- يعتبر نظام إدارة الجودة مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تركز على تحقيق سياسة وأهداف الجودة لتلبية متطلبات العملاء.
- إن تطبيق نظام إدارة الجودة يزيد الثقة بمنتجات المؤسسة ويعمل على تحقيق رضا العملاء.
- بالرغم من المزايا التي تكتسبها المؤسسة جراء تطبيق نظام الجودة إلا أن لديها بعض العيوب فتطبيقها يتطلب الكثير من الموارد، ويستغرق وقتاً طويلاً لتبنيه.
- سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 9000 هي عبارة عن مجموعة من المواصفات التي تمتاز بالعالمية والشمولية والخاصة بنظام إدارة الجودة في المؤسسة، حيث تهدف إلى توفير الضمان للعميل بأن المنتج قد أنتج بطريقة تلي متطلباته وتوقعاته، وتقع مسؤولية إصدارها على المنظمة الدولية للتقييس.
- تتكون سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 9000 حسب آخر إصدار لسنة 2015 من أربع مواصفات أساسية خاصة بنظام إدارة الجودة ISO 9000، ISO 9001، ISO 9004، و ISO 19011.
- تعتبر المواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2015 مواصفة نظام إدارة الجودة المعترف بها والمقرر تنفيذها في جميع أنحاء العالم، حيث تحدد متطلبات ومبادئ نظام إدارة الجودة التي يمكن للمؤسسة تبنيه لتحسين جودة منتجاتها.

الفصل الثاني

تمهيد:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرات وتطورات متسارعة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، حيث عكست تلك التغيرات على طبيعة العمل الإداري في المؤسسات الإنتاجية، مما وجب عليها السعي للمنافسة للحفاظ على مركزها.

أصبحت إدارة الجودة الشاملة محور اهتمام دول العالم باعتبارها السبيل الذي يحقق لها الميزة التنافسية في كافة المجالات، بما يجعلها تحافظ على هويتها ورسالتها في هذه التغيرات، فإدارة الجودة الشاملة تعد الركيزة الأساسية لنموذج متطور في علم الإدارة يتيح للمؤسسات المتقدمة والمنافسة فيما بينها مواكبة هذه التطورات والتغيرات، والإحاطة بكافة المستجدات العلمية والتقنية من أجل التكيف معها وفق أحدث الطرق والأساليب. كما أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق مناهج متعددة ومداخل متطورة ونماذج مستحدثة في تطبيق الجودة بهدف التحسين المستمر وتحقيق أعلى المستويات فيما يخص الممارسات والعمليات والنتائج والعوائد.

وقد أدى ظهور إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات إلى تغيير رؤية العاملين نحو طبيعة العمل وإتقانه، سعياً إلى تحقيق الجودة في كل المدخلات والعمليات من أجل الوصول إلى مخرجات تتصف بالتميز وأعلى مستوى من الجودة.

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق ويحتاج إلى التخطيط مع وجود أدوات بسيطة وسهلة لتطبيق للجودة وتحديد دقيق للوظائف والأهداف التي تحقق استراتيجية المؤسسة.

وفي هذا الفصل، سيتم معالجة العناصر التالية:

- المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الثاني: المراكز التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة
- المبحث الثالث: تقييم إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة الفلسفة الادارية المتميزة التي توصل إليها الباحثون في مختلف التخصصات، وهي فلسفة كغيرها من الفلسفات جاءت نتيجة للتطور التاريخي للجودة وكآخر مرحلة لها، حيث ساهم العديد من الرواد بتقديم أساسياتها كل من وجهة نظره الخاصة، لذلك سيتم تناول في هذا المبحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة، خصائصها وأهميتها، إسهامات روادها وأخيرا المقارنة بينها وبين نظام إدارة الجودة وفق ISO 9001.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة، خصائصها وأهميتها

اتسع مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الآونة الأخيرة ليشمل جودة كل من المنتج، العملية، المعلومات والأفراد، فالجودة تتضمن جميع المبادئ التي تسعى إلى التحقيق الفعال للأهداف التي تتطلع إليها أي مؤسسة سواء كانت صناعية، تجارية.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يوجد العديد من وجهات النظر في تعريف إدارة الجودة الشاملة، يمكن استعراضها وفقا للتقسيمات التالية:

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظام:

أ. عرف **Feigenbaum** في عام 1983 إدارة الجودة الشاملة بأنها "نظام فعال لتكامل جهود تطوير، صيانة وتحسين الجودة لمختلف مجاميع المؤسسة لتكون قادرة على الإنتاج والخدمة في أغلب المستويات الاقتصادية والتي تسمح بالإرضاء التام للعميل"¹.

ب. تعتبر إدارة الجودة الشاملة "مدخلا استراتيجيا لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة، فهي تشمل كل شيء بداية من المدخلات والعمليات نهاية بالمنتجات التي تحقق رغبة العملاء."²

ركز التعريفين على أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يشمل جميع المستويات داخل المؤسسة.

¹ حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص32.

² فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص16.

2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية:

أ. عرفها معهد المقاييس البريطاني على أنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي تحقق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة بأحسن الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق مشاركة جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير¹.

ب. أما من وجهة نظر الفكر الأمريكي فهي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المؤسسة لتحقيق تطور مستمر، وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة حيث أن كافة العمليات داخل المؤسسة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات العملاء الحاليين والمرتبين².

أشار التعريف من وجهة نظر معهد المقاييس البريطاني إلى أن إدارة الجودة الشاملة كونها فلسفة تركز على كفاءة وفعالية المؤسسة والتي تقودها إلى التميز من خلال تحقيق رضا العملاء، في حين جاء الفكر الأمريكي ليؤكد على أنها فلسفة ومبادئ تشمل كافة العمليات سعياً لتحقيق احتياجات العميل الحالية والمستقبلية لتبلغ التطور المستمر.

3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة المبني على أساس التحسين المستمر:

أ. عرفت **The U.S. Department of Defense** إدارة الجودة الشاملة على أنها التحسين المستمر للعمال والعمليات والمنتجات بما في ذلك الخدمات، والبيئات بشكل فعال والذي يحقق للمؤسسة التميز، التفوق، خلق قيمة مضافة والقدرة التنافسية العالمية³.

ركز هذا التعريف على أن إدارة الجودة الشاملة هي تحسين مستمر لجميع موارد المؤسسة التي تحقق من خلالها التفوق والتميز وتكسيبها ميزة تنافسية عالمية.

4. مفهوم إدارة الجودة الشاملة كعملية:

أ. عرفها **Joseph Juran** بأنها عملية إدارية تقوم بها المؤسسة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر، عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل الأعمال غير الضرورية في المؤسسة⁴.

¹ بن يحيى إبراهيم، أداء المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 (3) جوان، 2017، ص257.

² خضر مصباح إسماعيل الطيبي، إدارة وصناعة الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص48.

³ David L. GOETSCH, Stanley DAVIS, **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**, Pearson Education Limited, the United States of America, 2014, p3.

⁴ مدحت محمد محمود أبو النصر، الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ص33.

ب. ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها العملية التي تشارك فيها الإدارة العليا مع جميع العاملين في المؤسسة لضمان تحسين جودة المنتج وبيئة العمل باستمرار عند جميع المراحل والمستويات في هدف تحقيق رضا العملاء والعاملين.¹

أشار التعريفين السابقين على أن إدارة الجودة الشاملة عملية يشارك فيها جميع الأطراف بجميع المستويات داخل المؤسسة لتحسين وتطوير جودة المنتجات عملاً على تحقيق متطلبات عملاءها.

5. مفهوم إدارة الجودة الشاملة من منظور شمولي: من خلال فحص مكونات مفهوم إدارة الجودة الشاملة نجد يتكون من المصطلحات الفرعية التالية:

أ. **إدارة:** تعتبر الجودة مسؤولية تبدأ من الأعلى، فعلى الإدارة العليا أن تحدد رؤية شاملة لثقافة وأهداف ومبادئ وقيم الجودة والتواصل مع جميع أفراد المؤسسة لخلق الشعور بالانتماء وبأن الجميع ملتزم بالتحسين الكلي والمستمر. كما تشير الإدارة إلى أنها عملية مستمرة لتنفيذ برنامج مراقبة الجودة، فتنفيذ هذه البرامج ليس قراراً واحداً، بل هو التزام على المدى الطويل، وليكون ناجحاً يحتاج إلى مدخلات مستمرة مع رصد ودعم من لحظة اعتماده إلى المستقبل.²

ب. **الجودة:** يجب على أي شخص داخل المؤسسة أن يركز على تلبية متطلبات العملاء الداخليين والخارجيين فيما يتعلق بجميع الأنشطة والعمليات، ويجب أن تكون هذه المتطلبات المذكورة ومفهومة وقابلة للقياس.³

ج. **الشاملة:** تعني أن جميع أفراد المؤسسة يشاركون في المنتج النهائي أو الخدمة المقدمة للعميل، وأنها تشمل كل شيء بداية من المدخلات والعمليات نهاية بالمرجات التي تحقق رغبة المستفيدين، وقد حدد **Ishikawa** الشمولية في النقاط التالية:⁴

- جودة المنتج أو الخدمة؛
- جودة المعلومات؛
- جودة بيئة العمل؛
- جودة الأفراد بما فيهم العاملين والمدبرين بكل المستويات الإشرافية؛

¹ بثشة حنان، بوعموشة نعيم، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد الأول، العدد الثالث، سبتمبر 2019، ص44.

² R. Ashley RAWLINS, **Total Quality Management**, published by AuthorHouse, Bloomington, Indiana, 2008, p5.

³ Claus-Peter PRAEG, Dieter SPATH, **Quality Management for IT Services**, Business science reference by IGI Global, Hershey, New York, 2011, p4.

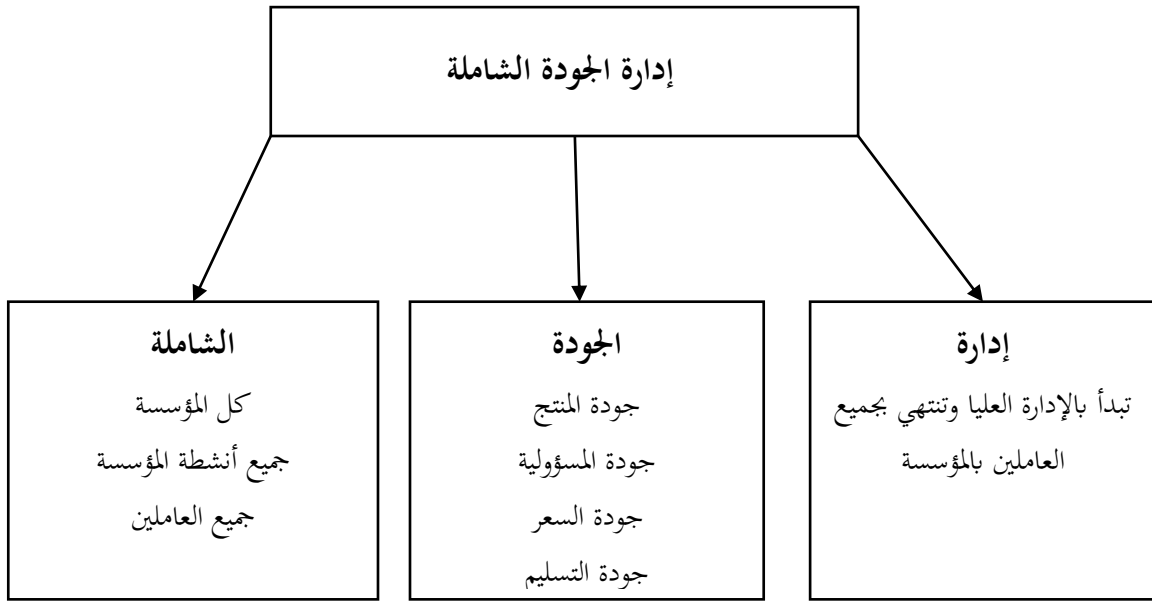
⁴ فتحي سرحان، مرجع سابق، ص16.

- جودة الأهداف الموضوعية؛
- جودة طريقة الأداء؛
- جودة العملية الإنتاجية.

في حين حدد **Gregory و Vohl** الشمولية في ثلاث نقاط هي¹:

- أن تغطي كل العمليات داخل المؤسسة سواء كانت عمليات أساسية أو مساعدة؛
 - أن تغطي كل وظيفة داخل المؤسسة فلا تركز على وظيفة دون الأخرى؛
 - أن تشمل كل فرد داخل عناصر النظام من الموردين والعاملين نهاية بالعملاء، وأن يكون كل فرد مسؤول عن جودة عمله وعن عمل المجموعة التي يعمل بها.
- والشكل الموالي يوضح أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم (5): أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة



المصدر: محمد صادق إسماعيل، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص31.

بناء على التعريفات الواردة أعلاه يمكن استخلاص مجموعة من الأفكار التي تبرز طبيعة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة فيما يلي:

- إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام، عملية، فلسفة، طريقة وأسلوب؛
- تركز على إرضاء كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي وتعتمد على مشاركة جميع مواردها؛
- تركز على التحسين المستمر لكل أنشطة المؤسسة ومعالجة مشاكل الموردين والعملاء؛

¹ نفسه، ص16.

- تسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية؛
- تعمل على إرضاء المجتمع ككل من خلال خدمته.

يمكن تقديم تعريف إدارة الجودة الشاملة على كونها فلسفة إدارية تستهدف التحسين المستمر لكافة العمليات بإشراك جميع العاملين، وكنظام فهي تهدف إلى تحقيق الرضا الكامل للعميل بدءاً بتحديد احتياجاته وتوقعاته بمشاركة الإدارة العليا ودعمها لأساليب التحسين مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين والاستغلال الأمثل لمختلف الموارد، ومن ثم تحسين الأداء الكلي الشامل للمؤسسة.

الفرع الثاني: خصائص إدارة الجودة الشاملة

تتميز إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من الخصائص والسمات التي تبرز طبيعتها كمدخل إداري حديث، من بينها ما يلي¹:

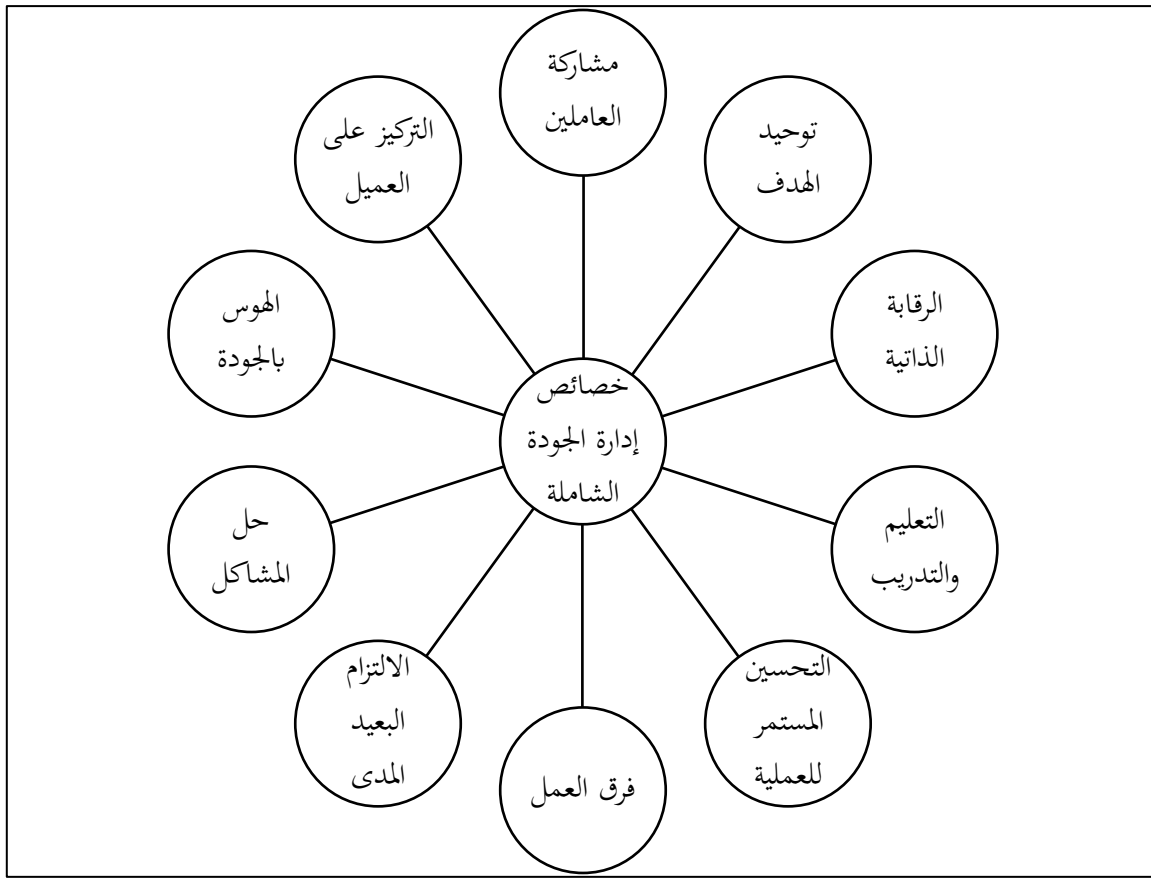
1. **خاصية الشمولية:** تشمل كل القطاعات والمستويات والوظائف الخاصة بالمؤسسة انطلاقاً من قمة الهرم الوظيفي، كما يتوقف نجاح العمل على التزام الإدارة العليا وأخذها بمبدأ المبادرة وتوفير المساندة الكاملة للقائمين على الأعمال بالمؤسسة.
2. **خاصية فرق العمل:** يستخدم منطق العمل الجماعي وتكوين فرق العمل بدلاً من الجهود الفردية المنعزلة، وكذا تنمية الرقابة الذاتية والاعتماد عليها بدلاً من الرقابة الخارجية، فالجودة لا تفرض على الفرد بل تنبع منه نتيجة الاقتناع.
3. **خاصية التنظيم الشبكي:** يتم التعامل مع المؤسسة كشبكة متكاملة حتى تصل المنتجات للعملاء بأعلى جودة وكفاءة ممكنة، من خلال التركيز على الأنشطة المهمة والتخلص من الجهود التي لا مردود من ورائها.
4. **خاصية الوقاية والاعتماد على مبدأ التحسين المستمر:** وذلك من خلال تبني فكرة منع الأخطاء بدلاً من تصحيحها إلى جانب التركيز على التطوير والتحسين المستمر في أنشطة وعمليات ومنتجات المؤسسة وفي التقنيات وعناصر الأداء المختلفة.

¹ أنظر:

- محمود ربيعي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص37-38.
- فتحي سبيتان، استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، الجنادرية للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص151.
- مجد زكي عويس، الطريق إلى الجودة في التعليم العالي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2008، ص41.

5. خاصية الاعتماد على منهجية العملية: يتم التعامل مع جميع أنشطة المؤسسة كعملية من خلال فكرة أن أي نشاط في المؤسسة يستلم مدخلات لتحويلها الى مخرجات هو عملية، ويجب التحديد والكشف المنظم عن مختلف العمليات مهما كانت صغيرة او كبيرة في المؤسسة ثم القيام بإدارتها.
6. خاصية التركيز على العميل: يتم التركيز على العميل باعتباره محور العمل في المؤسسة، فانطلاقا من تحديد متطلباته وتوقعاته يتم معرفة طبيعة ومستوى ودور كل نشاط من أنشطة المؤسسة.
- والشكل الموالي يلخص أهم خصائص إدارة الجودة الشاملة:

الشكل(6): خصائص إدارة الجودة الشاملة



Source : David L. GOETSCH, Stanley DAVIS, **Quality Management for Organizational Excellence : Introduction to Total Quality**, Pearson Education Limited, the United States of America, 2014, p4.

- من خلال الشكل السابق يمكن استخلاص النقاط التالية:
- أ. لا تقتصر الجودة على جودة المنتج أو الخدمة فقط بل تعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة.

- ب. يمثل الأفراد عوناً للجودة داخل كل وظيفة في المؤسسة، وهم مسؤولون بصفة كاملة عنها مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي، حيث كل فرد يصبح مسؤولاً عن جودة العمل الذي ينجزه والمجموعة التي ينتمي إليها لأن الجودة قضية الجميع.
- ج. كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست متوقفة على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتج، لكنها تضم أيضاً وظائف الدعم، والإدارة، والتسويق، والموارد البشرية، إلى جانب الوظائف الإدارية.
- د. تأخذ إدارة الجودة الشاملة جميع حاجات وتطلعات العملاء من حيث التكاليف، الوقت والأداء من وجهة نظر العميل.
- هـ. حل المشكلات هو أساس من أسس إدارة الجودة الشاملة، حيث توجه كل وظيفة وسائلها المادية والبشرية نحو ذلك بغية التحسين المستمر.
- و. إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تقوم على المشاركة، حيث تعتمد على قدرات الإدارة والعاملين للتحسين أداء المؤسسة.
- ز. إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة مثل البقاء، المرونة وتحقيق الأرباح من خلال التركيز على رضا العميل ووضعه على رأس قائمة الأولويات.

الفرع الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال عدة جوانب أهمها ما يلي¹:

1. من جانب الأداء: تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق العناصر التالية:
 - أ. تؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين؛
 - ب. تعمل على تحسين أداء العاملين؛
 - ج. تعمل على تقليل الأخطاء في العمل؛
 - د. تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

¹ أنظر:

- رأفت عبد العزيز البوهي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم، دار العلم والایمان للنشر، مصر، 2018، ص68.
- مصطفى يوسف كافي، إدارة الأعمال الدولية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص383.
- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص37.
- Pierre DEMORTIERE, Christophe PELLETIER, **Le Management Par la Qualité**, DUNOD, Paris, 2010, p21.

2. من جانب تنظيمي: يساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

أ. تعمل على توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة للإنجاز العمل؛
ب. زيادة الفعالية التنظيمية؛

ج. تعمل على تحسين الروح المعنوية بين العاملين، زيادة الثقة المتبادلة بينهم وتنمية روح الفريق.

3. من جانب العلاقة مع أطراف المصلحة: تساهم إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

أ. تحسين العلاقات المتبادلة بين المورد والمؤسسة؛

ب. خلق علاقة شراكة مع الموردين لتحقيق أهدافهم المشتركة بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات؛

ج. تؤدي إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم أفضل المنتجات وتقليل حجم الشكاوى؛

د. تعمل على تحسين سمعة المؤسسة؛

هـ. رفع قدرة المؤسسة على الاحتفاظ على العملاء واكتساب عملاء جدد.

المطلب الثاني: إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة

قام العديد من رواد الجودة بوضع حجر الأساس لإدارة الجودة الشاملة وكان لكل منهم إسهاماته الخاصة والتي يمكن تناولها بشيء من التفصيل.

الفرع الأول: إسهامات العلماء الأمريكيين

تعتبر أفكار علماء الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية الذين أشاعوا ونقلوا رسالة وفلسفة وتطبيقات الجودة لليابان في عقد الخمسينيات من القرن الماضي وبلوروا مدخل إدارة الجودة الشاملة وأبرزهم إدوارد ديمينج w. Edwards Deming، جوزيف جوران Joseph M. Juran، أرماند فيجينوم Armand V. Feigenbaum.

1. إدوارد ديمينج (1993-1900) W. Edwards Deming: يعد ديمينج أحد أهم العناصر الفاعلة في دمج مفهوم الجودة في نهج المؤسسات¹، وهو مستشار أمريكي حاصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء ويلقب بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة، كان نشاطه في مجال الجودة من خلال إسهامات مميزة في مجال الضبط الإحصائي للعمليات حيث أدخل الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة، كما اعترف اليابانيون بفضل ديمينج بالجودة عندهم باليابان².

¹ Jean BRETIN, Day to day management RH, illustrée, 2017, p36.

² محمد صادق إسماعيل، مرجع سابق، ص17.

أ. مسؤولية الإدارة العليا من منظور ديمينغ: بنيت فلسفة ديمينغ على ضرورة التزام المؤسسة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر المعروفة، والتي يمكن تلخيصها إلى عناصر إيجابية يجب على المؤسسة الالتزام بتطبيقها وأخرى سلبية يجب عليها الابتعاد عنها، وذلك كما هو موضح في الجدول الثاني:

الجدول (2): مبادئ ديمينغ الأربعة عشر

العناصر التي يجب على المؤسسة الابتعاد عنها	العناصر التي يجب على المؤسسة الالتزام بتطبيقها
8. الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة والاستعاضة عنها بالأساليب الإحصائية.	1. استمرارية هدف تحسين المنتجات والخدمات. 2. الاستعداد للتغيير وبناء الفلسفة الجديدة.
9. التخلي عن فلسفة الشراء اعتمادا على السعر فقط.	3. الاستمرار في تحسين العمليات كافة وعلى نحو متواصل.
10. إزالة الخوف لدى العاملين وتشجيعهم للتبليغ عن الأخطاء ومشاكل العمل.	4. اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل.
11. إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات.	5. تحقيق التوافق بين الإشراف والإدارة.
12. تقليل الشعارات والمواظع والنقد.	6. تأسيس البرامج التطويرية بالتعليم والتدريب والتنمية الذاتية لكل فرد.
13. تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حده والتركيز على تكوين سلوك الفريق.	7. تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين.
14. إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي بجودة عملهم.	

Source : Jitendra PRATAP, Singh Swadesh VERMA, **Manufacturing and Quality Management**, Published by Woodhead Publishing, United Kingdom, 2017, p.p.183-184.

من خلال الجدول يعتبر التزام الإدارة بتطبيق الجوانب الإيجابية من وجهة نظر ديمينغ القاعدة الرئيسية لنجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، إذ يضمن ذلك دعم العاملين والالتزام المتواصل نحو التحسين المستمر للمنتجات والعمليات والأداء، كما أن الابتعاد عن مظاهر التسيير السلبية التي تنمي الخوف لدى العاملين وتكبح روح المبادرة هو سبيل فعال لتعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم.

ب. الأخطاء التنظيمية التي تكبح تطور المؤسسة: استخلص ديمينغ الأمراض السبعة التي تقتل المؤسسات وتعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة فيما يلي¹:

- عدم وجود استقرار في الهدف؛
- التركيز على الأرباح قصيرة الأجل؛
- اعتماد تقييم الأداء على التقييم السنوي وعلى الملاحظات والأحكام؛
- التغيير المستمر في القيادة الإدارية؛
- إدارة المؤسسة بالنماذج المعروفة فقط؛
- ارتفاع تكاليف العناية الصحية؛
- ارتفاع الأعباء القانونية.

كما اشتهر باستعمال عجلة "Shewart" لتحسين الجودة (PDCA)²، وساهم في إنشاء جائزة الجودة في اليابان سميت باسمه "جائزة ديمينج".

2. جوزيف جوران (1904–2008) Joseph M. Juran: يعد جوران من الرواد الأوائل الذين تبنا مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكان يشدد على مهمة الجودة في المؤسسة، ووضع البرامج والخدمات التي تلبي رغبات العملاء، كما رأى أن ضمان الجودة يتوقف على التأكد من أن كل فرد بالمؤسسة لديه ما يلزم لأداء عمله بالطريقة والأدوات المناسبة، مما يؤدي إلى إنتاج المنتج المطلوب أو تقديم الخدمة المرغوب فيها، وتشمل مساهماته بالنقاط التالية³:

أ. قدم مفهوم العميل، العملية والعملاء (The supplier–process–customer concept)؛

ب. اقترح ثلاثة مستويات من تكاليف الجودة حيث تكون التكلفة أعلى إذا فشل نظام الجودة، أو تكون منخفضة عند تشغيل النظام باستخدام التفتيش والتقييم (التحقق من وجود علامات الفشل ثم التدخل لمنع الفشل من الحدوث)، أو تكون التكلفة أقل عند منع الفشل من الحدوث تماما.

¹ Jitendra Pratap, Singh Swadesh Verma, **Op.Cit**, p184.

² Abdul Razzak RUMANE, **Quality Management in Construction Projects**, Second Edition, by Taylor & Francis Group, LLC, New York, 2018, p30.

³ Dennis McCarthy, Nick RICH, **Lean TPM (Total Productive Maintenance/Total Productive Manufacturing)**, published by Elsevier Ltd, the United Kingdom, 2015, p60.

يرى **جوران** أن تطبيق الجودة في المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية يقتضي مجموعة من الإجراءات التي تلزم تحقيق الجودة داخل المؤسسة وهي كالاتي¹:

- تزويد أفراد المؤسسة بوعي كاف عن ثقافة الجودة والحاجة إلى التطوير والتحسين المستمر؛
- وضع أهداف محددة لتحسين الجودة في المؤسسة تكون متاحة أمام الجميع؛
- وضع خطة لتنظيم العمل وتوزيع الأدوار وتحدد المسؤوليات للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها؛
- إخضاع جميع العاملين في المؤسسة إلى برامج تدريب مستمرة؛
- تنفيذ المشروعات اللازمة لحل المشكلات التي تواجه عمل المؤسسة؛
- رفع تقارير تتسم بالصدق عن سير العمل، إنجازاته ومتطلبات السوق؛
- توضيح النتائج التي توصلت إليها المؤسسة وتبليغها لجميع العاملين؛
- المحافظة على قوة الفريق في العمل بإجراء التحسينات اللازمة.

انصب تركيز عمل **جوران** على تخطيط القضايا التنظيمية ومسؤولية الإدارة عن الجودة، والحاجة إلى وضع أهداف وغايات للتحسين، واشتهر أيضا بثلاثية جوران التي تتضمن تخطيط الجودة، مراقبة الجودة وتحسين الجودة كما وضع عشر خطوات لتحسين الجودة.

3. أرماند فيجنباوم (Armand V. Feigenbaum (2014-1922): يعتبر **فيجنباوم** شخصية محورية في تاريخ الجودة، في عام 1951 نشر كتابه مراقبة الجودة: المبادئ والممارسة والإدارة، الذي نشر لاحقاً تحت عنوان مراقبة الجودة الشاملة في عام 1961، كما وسع **فيجنباوم** مفهوم الانضباط الذي اعتمد في المقام الأول على موظفي الإنتاج إلى مرحلة جديدة يشارك فيها الجميع في عملية تحسين الجودة، بينما اقترح ثلاث خطوات لتحسين الجودة تمثلت في قيادة الجودة، تكنولوجيا الجودة، والالتزام التنظيمي، كما قدم مفهوم مراقبة الجودة الشاملة كونه نظام فعال لدمج تطوير وتحسين الجودة وجهود العاملين في المؤسسة لتحقيق تحقيق رضا العملاء².

تتطلب إدارة الجودة الشاملة حسب نظرة **فيجنباوم** إلى درجة عالية من التكامل الوظيفي الفعال بين مجموعة من العوامل المتمثلة في العنصر البشري، الآلات، المعلومات المتوفرة والتشديد على طريقة نظام الجودة، ومن أهم اسهاماته ما يلي:

¹ محسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص31-32.

² Tirupathi R. CHANDRUPATLA, **Quality and Reliability in Engineering**, Cambridge University Press, Rowan University, New Jersey, June 2009, p6.

أ. مراحل إدارة الجودة الشاملة: من منظور فيجناوم تتألف إدارة الجودة الشاملة من أربعة مراحل رئيسية وهي¹:

- وضع معايير للجودة؛
- تقييم مطابقة هذه المعايير؛
- معرفة المدة الزمنية التي تكون فيها هذه المعايير مناسبة؛
- رسم الخطط لتطوير هذه المعايير.

ويرى فيجناوم أن قياس الجودة يبدأ من معرفة متطلبات العميل وينتهي فقط عند إيصال الخدمة له للمحافظة على رضاه، ويشير بأنه يوجد عنصران يؤثران في جودة الإنتاج هما العنصر البشري والعنصر التكنولوجي، كما ركز على أن معرفة وتعليم الموظفين يجب أن تكون منصبة على اتجاهات الجودة.

ب. سلسلة قيمة الجودة عند فيجناوم: اقترح سنة 1998 فكرة سلسلة قيمة الجودة (The Quality Value Chain) التي تبرز جودة المنتج كمحصلة نهائية لمجمل الأنشطة والمهام التي تمارس في المؤسسة وذلك بهدف تقديم القيمة المضافة من وجهة نظر العميل، وتندرج ضمن هذه الفكرة مجموعة من المبادئ أبرزها:

- الجودة هي عملية في كل جزء من المؤسسة؛
- الجودة تقييم من قبل العميل؛
- الجودة والتكلفة مكملتان لبعضهما البعض وليس متناقضتان؛
- نجاح الجودة يتطلب الحماس والالتزام من قبل العاملين والموظفين والمدراء؛
- الجودة هي أسلوب أو منهج للإدارة؛
- الجودة والابتكار يعتمد كل منهما على الآخر؛
- الجودة مجموعة من المبادئ الأخلاقية؛
- الجودة تتطلب التحسين بشكل مستمر؛
- الجودة تساهم بشكل كبير في زيادة الإنتاجية؛
- تنفذ الجودة في منظومة كاملة تضم العملاء والموردين.

¹ حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر، القاهرة، مصر، 2011، ص41-42.

الفرع الثاني: إسهامات علماء الجودة اليابانيين

طور علماء الجودة اليابانيون تطبيقات جديدة في فلسفة ورسالة الجودة التي نقلها لهم الرواد الأمريكيون وكانت إسهاماتهم في ستينيات القرن العشرين ومن أبرزهم كاورو إيشيكافا **Kaoru Ishikawa**، جينيتشي تاجوشي **Genichi Taguchi**.

1. كاورو إيشيكافا (1989-1915): يعد بروفييسور إيشيكافا من الرواد اليابانيين ساعد في تطوير إدارة الجودة الشاملة تخرج من جامعة طوكيو مع شهادة الهندسة في الكيمياء التطبيقية وعاد لاحقا إلى الجامعة لتدريس كأستاذ مشارك، ويعتبره اليابانيون الأب الحقيقي لحلقات الجودة (Quality Cycles)، ومن بين أهم أعماله كانت مخطط سمكة كما كتب العديد من الكتب بما في ذلك اثنين من تلك التي ترجمت إلى اللغة الإنجليزية منها مقدمة لمراقبة الجودة وما هو مراقبة الجودة الشاملة؟¹، ويمكن تلخيص أهم ما جاء به²:

أ. **حلقات الجودة:** حلقات أو دوائر الجودة تعني مجموعة من العوامل لدراسة وحل مشكلات العمل، فهي بمثابة وسيلة للتعبير التنظيمي الاختياري من خلال المناقشات والمقترحات التي تهدف إلى رفع الجودة وتحقيق الإنتاجية، عن طريق جمع المعلومات وتحديد العلاقات السببية واستخدام الأساليب الكمية وأساليب الإبداع والابتكار.

يعتبر أول من نادى بتكوين عدد من العاملين طوعيا يتراوح عددهم من (4-8) عمال، وأن انضمامهم للحلقات يكون طوعيا، وتكون مهمتها هو تحديد المشاكل التي يواجهونها عند قيامهم بأعمالهم، ومن ثم اقتراح الحلول التي يرونها مناسبة لحلها مستهدفين بذلك تحسين وتطوير المستوى لأداء العاملين.

ب. **مراحل الجودة الشاملة:** أبرز المراحل التي اقترحها إيشيكافا هي:

- إشراك جميع العاملين بالمؤسسة في طرح المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها؛
- التركيز على تعليم وتدريب العاملين بالمؤسسة لرفع قدرة العاملين على المشاركة الفعالة في تطوير الجودة؛
- بناء حلقات ضبط الجودة؛
- التركيز على استخدام الأدوات الإحصائية لضبط الجودة؛

¹ Suresh PATEL, **The Global Quality Management System**, by Taylor & Francis Group, LLC, NewYork, 2016, p4.

² أنظر:

- قاسم نايف الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر، عمان، 2006، ص130.
- درواش رايح، صبرينة خام الله، دور حلقات الجودة في إنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد (2) 2015، ص320.

- تشجيع برامج حلقات الجودة على مستوى الاقتصاد الكلي.

2. **جينيشي تاكوشي (Genichi Taguchi (1924-2012):** تاكوشي مهندس ياباني ركز على توظيف الأدوات الإحصائية لتطبيق مفهوم الجودة، كان اهتمامه الرئيسي هو رضا العملاء مع احتمال فقدان سمعة المؤسسة المرتبطة بالفشل في تلبية توقعات العملاء، وقال إن هذا الفشل سيؤدي بالعميل إلى الشراء في أماكن أخرى في المستقبل مما يضر بتنافسية المؤسسة وموظفيها، ورأى أن الخسارة لا تحدث فقط عندما يكون المنتج لا يتطابق مع مواصفاته، ولكن أيضا عندما يختلف عن قيمته المستهدفة.

كما عرف **تاكوشي** المؤسسة بأنها نظام مفتوح يتفاعل مع بيئته¹، أثبت فاعليته وقوته في تقييم تصميم المنتج الجديد، والعمليات الجديدة للمؤسسة.

وتتلخص فلسفته في الجودة عبر الإنتاج والعمليات في ثلاثة مفاهيم آتية²:

أ. **متانة جودة المنتج:** يرى **تاكوشي** أن التصميم القوي ليس فقط التصميم المتين، المرن، الخالي من العيوب، البسيط والفعال، ولكنه أيضا المنتج الذي يحقق مستوى أداء عالي وثابت بالرغم من تعرضه إلى ظروف ومؤثرات مختلفة أثناء الإنتاج والاستخدام.

ب. **الجودة المستهدفة:** تعني هذه الفلسفة الاستمرار في التحسين للحصول على المنتج ضمن الهدف المطلوب بالضبط.

ج. **دالة خسارة الجودة:** تحدد دالة خسارة الجودة جميع التكاليف المرتبطة بالجودة الرديئة والتي تتضمن أيضا تكاليف عدم رضا العميل، تكاليف الضمان، تكاليف الفحص الداخلي وتكاليف الخدمة، تكاليف إعادة العمل والتصليح، والتي يمكن وصفها بأنها تكاليف تمثل خسارة للمجتمع وليس للمؤسسة فقط.

الفرع الثالث: الإسهامات الحديثة

تمثل هذه الإسهامات الجيل اللاحق لليابانيين والذين تابعوا النجاحات اليابانية في الصناعة ومن أبرزهم ما يلي:

1. **فيليب كروسبي (Philip B. Crosby (2001-1926):** يعد **كروسبي** من أشهر رواد الجودة الأمريكيين وأول من أسس كلية الجودة، ففي عام 1979 صدر له كتاب الجودة المجانية (Quality is Free) الذي

¹ Abdul Razzak RUMANE, Op.Cit, p47.

² سلوى بنت عبد الأمير بن سلطان، رواد الجودة، مجلة فكر ومعرفة، العدد (14)، اوت 2017، ص9.

لاقى رواجاً كبيراً حتى أصبح من أكثر الكتب مبيعا في ذلك الوقت، كما أنه من المؤكدين على ضرورة التشديد على المخرجات وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء، حيث نادى بمفهوم العيوب الصفرية (Zero Defects) والتي تعني أن المعيبات في الخطة تساوي صفراً في إطار العملية الإنتاجية، ويتأسس هذا المفهوم على القيام بعمل خال من الأخطاء من خلال اعتماد نموذج وقائي لمنع تقديم منتجات أو خدمات تحتوي على عيوب (ركز على الوقاية وليس متابعة الأخطاء وعلى العمل الصحيح من أول مرة).

أ. النقاط الأربعة عشر لبرنامج تحسين الجودة: قدم كروسبي أربعة عشر خطوة تساعد الإدارة في تحسين الجودة تتمثل فيما يلي¹:

- التزام الإدارة العليا بتحسين الجودة، فالالتزام لا بد أن يبدأ من الأعلى؛
- تكوين فريق العمل لتحسين الجودة يشمل كافة الأقسام بالمؤسسة؛
- قياس الجودة لتحديد حالة الجودة لكل قسم، وتحديد المشاكل ومجالات التحسين المطلوبة؛
- تقييم تكاليف الجودة وتحسينها؛
- رفع مستوى الوعي والإدراك بأهمية الجودة لدى مختلف العاملين؛
- اتخاذ الإجراءات لتصحيح المشاكل التي تم تحديدها؛
- الالتزام ببرنامج المعيب الصفرية؛
- تدريب المشرفين لأجل تنفيذ الأدوار بفعالية في برنامج تحسين الجودة؛
- يوم للمعيب الصفرية لإبلاغ العاملين بالإنجازات التي تحققت وأشعارهم بالتغيير؛
- تشجيع الأفراد على تحديد أهداف التحسين الخاصة بهم وأيضا لأقسامهم؛
- تشجيع الأفراد على إبلاغ الإدارة عن المشاكل التي تمنع أو تعيق تحقيق أهدافهم؛
- لا بد من وجود برنامج للمكافآت وتشخيص العاملين المتميزين لتقديرهم وتشجيعهم؛
- تشكيل مجلس للجودة يتضمن أعضاء من الإدارة العليا والمتخصصين مهنيين بالجودة، للاطلاع على التقديم في مجال الجودة وخلق أفكار جديدة للتحسين؛
- إعادة القيام بذلك مرة ثانية للتأكد من أن برنامج تحسين الجودة عملية مستمرة لا نهاية لها.

¹ فتحي سرحان، مرجع سابق، ص 75-76.

ب. متطلبات التحسين عند كروسبي: يرى كروسبي أن متطلبات التحسين هي¹:

- الإيمان والافتناع من جانب الإدارة العليا بأهمية الجودة؛
- التعهد من جانب الإدارة بالتطبيق وقدرتها على تحمل المسؤولية للعمل؛
- القناعة بأن تلك الطريقة في التفكير ستقوم على أسس دائمة.

وأكد كروسبي أن الأخطاء التي تقع في أي إدارة أو قسم في المؤسسة يعود إما إلى نقص المعرفة الذي يمكن التخلص منه عن طريق التعليم والتدريب، أو نقص الانتباه الذي يمكن علاجه عن طريق التزام الموظفين واهتماماته وشدد أيضا على أهمية نمط الإدارة وقنوات الاتصال المفتوحة ودورها في نجاح تطوير الجودة².

ب. فلسفة الجودة عند كروسبي: لخص فلسفته في إدارة الجودة الشاملة من خلال أربعة معايير³:

- تعريف الجودة هو مطابقة المتطلبات؛
- نظام الجودة يتمثل في الوقاية من الأخطاء؛
- معيار الأداء في الجودة هو صفر عيوب؛
- قياس الجودة هو تكلفة عدم المطابقة.

2. **وولتر شوارت (1891-1967) Walter A. Shewhart**: ولد شوارت في نيو كانتون بالينوي في 18 مارس 1891، وقد حصل على درجتي البكالوريا والماجستير من جامعة إلينوي وهو عالم فيزياء⁴، عمل بمختبر "بيل" (bel) للهواتف وكان أول شخص طبق الأسلوب الإحصائي الجديد لمشكلة مراقبة الجودة⁵، وتم تسميته بـ "الأب لمراقبة الجودة الإحصائية"، في كتابه "التحكم الاقتصادي لجودة المنتج الصناعي" عام 1931، ونجح بجمع البيانات المرتبطة بالجودة وتحليلها وعرضها وأظهر أن الأسباب التي تؤدي للتغيير تقسم إلى قسمين الأول هو أسباب ملازمة للنظام والثاني أسباب قابلة للتحديد والتي تسبب خللا في النظام، وبناء على ذلك قام بتطوير مخططات مراقبة تعتمد على الطرق الإحصائية للفصل بين هذين السببين⁶.

¹ عوض الطراونة، الجودة الشاملة، دار الخليج للنشر، الأردن، 2016، ص44.

² احمد مجد القرعان، تطوير نموذج لقياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الثقافي للنشر، الأردن، 2009، ص20.

³ Daniel T. BLOOM, *The Excellent Education System Using Six Sigma to Transform Schools*, Taylor & Francis Group, New York, 2018, p22.

⁴ Russell T. WESTCOTT, Grace L. DUFFY, *The Certified Quality Improvement Associate Handbook*, by ASQ Quality Press, Wisconsin, 2015, p19.

⁵ Gary E. DAY, Sandra G. LEGGAT, *Leading and Managing in Health Services*, Cambridge University Press, Australia, 2015, p306.

⁶ Kenneth H. ROSE, *Project quality management : why, what and how*, J. Ross Publishing, the United States of America, 2014, p33.

كان شيوارت واحدا من المدافعين بشدة عن مبادئ أنظمة مراقبة الجودة وبين أن التركيز على العميل هو مسألة جوهرية، وأن كل أقسام العمليات الإنتاجية من المواد الأولية وطرق العمل ومهارات الفحص هي عناصر أساسية في الحصول على منتجات ذات جودة¹، وقد قام لأول مرة بابتكار نموذج التطوير المستمر لتحسين العملية في عام 1939، ووصفها على أنها عملية من ثلاث خطوات تتمثل في المواصفات، الإنتاج والتفتيش، ورسم هذه العملية بيانيا كدائرة ليوضح أهمية التحسين المستمر (قام ديمينغ بعد ذلك بتعديل فكرة شيوارت وقدمها خلال ندواته في اليابان في عام 1950 كحلقة (PDCA) أو حلقة ديمينغ)²، والعمل في الجودة حسب هذا النموذج له خاصية الاستمرار لأن تحسين الأداء عملية مستمرة وكلما تم الوصول إلى مستوى أداء محدد يتم التخطيط للوصول إلى مستوى جديد أعلى من سابقه.

المطلب الثالث: المقارنة بين نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة

هناك الكثير من الباحثين يعتبرون أن نظام إدارة الجودة ومدخل إدارة الجودة الشاملة لهما نفس المعنى، إلا أن نظام إدارة الجودة يختلف عن مدخل إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي سيتم عرض أوجه الاختلاف وأوجه التكامل بينهما.

الفرع الأول: نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة مختلفان

يختلف نظام إدارة الجودة عن مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجوانب التالية³:

1. بحسب التعريف، فإن نظام إدارة الجودة لا يهتم إلا بتصميم وتطوير وشراء وإنتاج وتركيب المنتجات والخدمات، في حين إدارة الجودة الشاملة تشمل كل جانب من جوانب العمل أو المؤسسة وليس فقط النظم المستخدمة لتصميم وإنتاج ونشر منتجاتها وخدماتها، وهذا يشمل جميع أنظمة الدعم مثل الموارد البشرية، التمويل والتسويق، فإدارة الجودة الشاملة تنطوي على كل وظيفة ومستوى بالمؤسسة

¹ Ronald MOEN, Clifford NORMAN, **Evolution of the PDCA Cycle**, 2006, p5.

² Russell T. WESTCOTT, Grace L. DUFFY, **Op.Cit**, p19.

³ أنظر:

- David L. GOETSCH, Stanley DAVIS, **Op.Cit**, p250.

- سعدي نوال، تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة بين التكامل والاختلاف، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (23) مارس 2013، ص113.

- مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص256-257.

- من الأعلى إلى الأسفل، فالفرق الأساسي بين نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة هو في الدرجة التي يشارك فيها التنظيم الكلي.
2. يركز نظام إدارة الجودة على ثقة العميل الخارجي بينما تهتم الإدارة بالجودة الشاملة بالتركيز على تطوير السلوكيات والاحتياجات بطابع مشترك للعميل الداخلي وتلبية متطلبات العميل الخارجي.
3. ليس بالضرورة أن يكون نظام إدارة الجودة جزءاً من استراتيجية المؤسسة، بل نظام يركز بالضرورة على الإجراءات التشغيلية التقنية لخلق منتج يطابق المواصفات العالمية وتحسين العمليات وفق إجراءات وقائية وتصحيحية تحددها الإدارة المختصة (في أغلب الأحيان قسم الجودة)، في حين مدخل إدارة الجودة الشاملة هو فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير أداء المؤسسات الحالية لتحقيق الربح والتمركز في وضع تنافسي أفضل وفق استراتيجية محورية وشاملة، من خلال التزام الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة في ذهنية كل عامل بالمؤسسة كمشروع يحقق الالتزام والمسؤولية المشتركة بين كل العاملين بالمؤسسة، الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية للتحسين المستمر للعمليات والتطبيقات الإدارية والإنتاجية للأداء الشامل.
4. بنظام إدارة الجودة العميل لا يأخذ الاهتمام الكافي، بينما يعتبر رضا العميل من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على إشباع حاجاته ورغباته المختلفة.
5. في نظام إدارة الجودة جودة المنتج أو الخدمة ليس من الصور التي تعطي الاهتمام المناسب كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.
6. يتضمن نظام إدارة الجودة معايير دولية للجودة متفق عليها ذات طابع عالمي لا يختلف من مؤسسة إلى أخرى، عكس مدخل إدارة الجودة الشاملة تطبيقها يختلف من مؤسسة إلى أخرى.
7. تقوم منظمة التقييس الدولية ISO بإجراء مراجعة دورية للمؤسسات الحاصلة على شهادة ISO 9001 لتتأكد من التزامها بمواصفات هذه الشهادة، ولا يمكن للمؤسسة الحاصلة على هذه الشهادة إجراء التعديلات التي تقررها عكس المؤسسات التي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة فهي تتمتع بالاستقلالية التامة ولها الحرية الكاملة في تعديل وإضافة وإلغاء التغييرات التي تناسبها.

ويوضح الجدول الموالي بعض الاختلافات بين نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة في

الجوانب التالية:

الجدول(3): جوانب الاختلاف بين نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة

جوانب الاختلاف	نظام إدارة الجودة	إدارة الجودة الشاملة
التعامل مع العميل	تعامل غير مباشر مع العميل.	تعامل مباشر مع العميل لتوفير حاجاته ورغباته.
الاستقلالية	المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO 9001 ليس لديها الحرية في إضافة أو تعديل أو إلغاء أي من مواصفات ومتطلبات الشهادة.	المؤسسات لها الحرية الكاملة في تعديل وإضافة وإلغاء التغييرات التي تناسبها.
طبيعة الملكية	تناسب المؤسسات الصغيرة التي تريد الدخول إلى السوق العالمي.	تناسب المؤسسات العالمية الكبيرة التي تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة.

المصدر: مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص259.

الفرع الثاني: نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة متوافقان

هناك العديد من الأمثلة اليوم للمؤسسات التي نجحت في إدراج نظام إدارة الجودة كجزء من إدارة الجودة الشاملة، فالمؤسسات التي هي بالفعل على مستوى متقدم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تجد عادة من السهل تنفيذ نظام إدارة الجودة وذلك لأن البنية التحتية لإدارة الجودة الشاملة تدعم متطلبات ISO 9001.

لقد ناقشنا حقيقة أن نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة مختلفان في نطاقهما، ولكن لديها متطلبات وأهداف مماثلة فهما متوافقان، وفي حالة التدقيق في مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة نلاحظ أن كل ما يتطلبه مدخل إدارة الجودة الشاملة هو نفس ما يتطلبه التسجيل للحصول على شهادة ISO 9001، ولهذا السبب قد تجد المؤسسة المطبقة لإدارة الجودة الشاملة من الضروري أن تحصل على شهادة ISO 9001 كوسيلة لتلبية متطلبات عملائها، ومن ناحية أخرى قد تجد مؤسسة مسجلة بموجب شهادة ISO 9001 حاجتها إلى تنفيذ أكبر لإدارة الجودة الشاملة لتصبح أو تظل قادرة على

المنافسة¹، ويمكن القول أن نظام إدارة الجودة هو الساعد الأيمن في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، فشهادة ISO 9001 تمثل إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهي خطوة نحو هذه الأخيرة، والجدول الموالي يوضح توافق خصائص نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة:

الجدول(4): توافق خصائص نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة

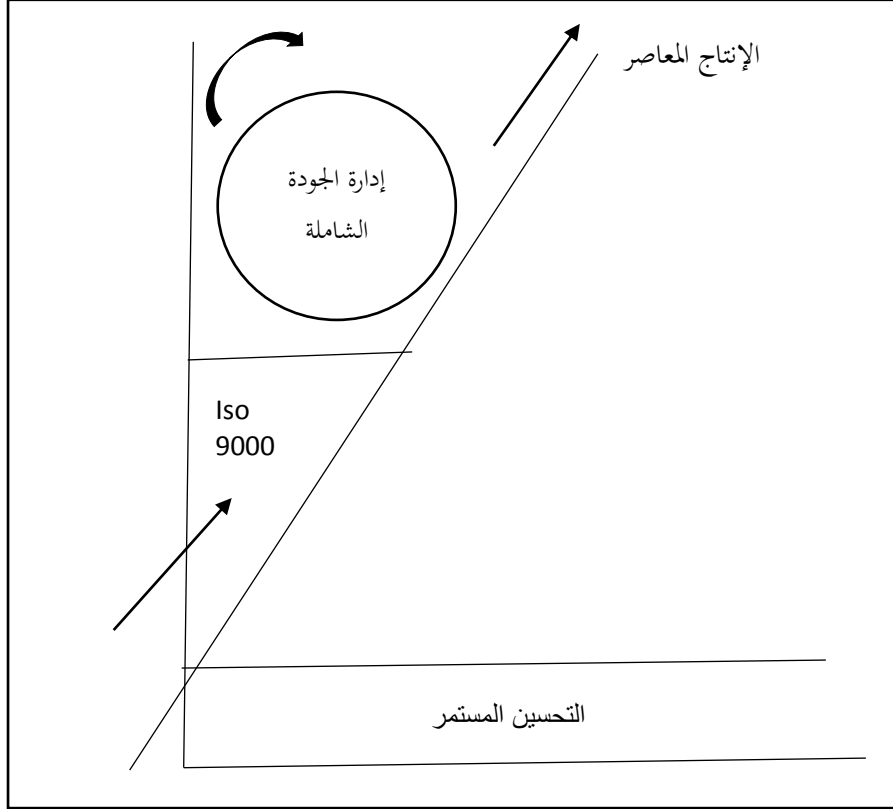
إدارة الجودة الشاملة	نظام إدارة الجودة	الخصائص
✓	✓	الاهتمام بالعميل (الداخلي والخارجي)
✓		جودة المنتج أو الخدمة
✓	✓	حل مشاكل العمل
✓	مؤقت	اتفاق طويل المدى
✓		فريق العمل
✓	✓	التحسين المستمر وتطوير المنتج
✓	✓	التعلم والتدريب المكثف
✓		التحرر من المراقبة
✓	✓	توحيد الهدف

Source : David L. Goetsch Stanley Davis, **Quality Management for Organizational Excellence : Introduction to Total Quality**, Pearson Education Limited, the United States of America, 2014, p251.

¹ David L. GOETSCH, Stanley DAVIS, **Op.Cit**, p252.

وللتوضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة يمكن الاستعانة بالشكل الموالي:

الشكل (7): العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة



المصدر: مُجد جاسم الشعبان، مُجد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة-الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص134.

من الشكل أعلاه يتضح أن سلسلة المواصفات القياسية الدولية توفر بيئة عمل بشكل هيكلي منظم يوجد فيه التنسيق بين عمليات التحسين وتوفير مجموعة من الأدوات والتقنيات والأساليب والمناهج، والتي تمثل المواصفة القاعدة الأساسية لها للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: المراكز التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة يتوقف على تطبيق مجموعة من المبادئ التي تساعدها للوصول للأهداف المسطرة لتحقيق أفضل أداء، ومن خلال هذا المبحث سيتم تناول مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأخيرا أدواتها.

المطلب الأول: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يساند التطبيق الميداني لإدارة الجودة الشاملة في أية مؤسسة إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، فبالرجوع إلى الدراسات التي اهتمت بهذا المدخل يتضح أن هناك تباينا واضحا في عدد هذه المبادئ وفي التحديد الدقيق لماهية المبدأ الواحد، ويتم إرجاع هذا الاختلاف إلى تنوع بيئة العمال والثقافة الداخلية والخارجية في المؤسسات التي أجريت فيها الدراسات¹. وتتفق أغلب البحوث الميدانية التي أنجزت إلى حد الآن على أن المبادئ الأكثر اعتمادا وانتشارا بين الباحثين هي التركيز على العملاء، التزام ودعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، المقاربة بالعمليات، الإدارة بالاعتماد على الوقائع وعلاقة الشراكة مع الموردين.

الفرع الأول: التركيز على العميل، دعم والتزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة جملة من المبادئ منها:

1. التركيز على العملاء: إن الهدف الأساسي لوجود أي مؤسسة هو إرضاء العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين، الموظفين أو مستخدمي المنتج النهائي² وهذا خلال توفير المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، لذا على المؤسسة أن تفهم احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، وأن تحقق متطلباتهم وتسعى جاهدة لتجاوز توقعاتهم ليس هذا فقط بل تعمل كما يجب أن تتبنى أساليب واضحة لقياس مدى رضائهم³.

يتضمن هذا المبدأ جمع المعلومات حول العملاء ليتم توزيعها وإيصالها بعد ذلك بفعالية لكل الأطراف العاملة بالمؤسسة، هذه الأخيرة تعمل على مواءمة أنشطتها لخلق قيمة من وجهة نظر للعميل. تعتبر هذه المعلومات مفيدة في إدخال تحسينات على المنتجات الحالية وحل أي مشاكل قد يواجهها العملاء مع هذه المنتجات، وكذا تستعمل في تطوير منتجات جديدة، كما تعد احتياجات العميل

¹ بوطيخ ليلي، تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة تطبيقية في مطاحن الحروش، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد (7)، 2017، ص129.

² Game KNOWLES, **Quality Management**, published by bookboon, 2011, p5.

³ إسماعيل إبراهيم القزاز، مرجع سابق، ص27

السبب الرئيسي وراء شراءه لأحد المنتجات التي يتم تحديدها غالباً عند تقديم الطلب، في حين تعتبر التوقعات بمثابة الاحتياجات الضمنية التي يجب الوفاء بها كذلك لضمان رضاه¹.

2. دعم والتزام الإدارة العليا: ينص مبدأ القيادة على أن قائد أي مؤسسة عليه أن يضع رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة، تنبثق من هذه الرؤية أهدافاً وغايات تتطابق معها، كما يتوجب عليه إلهام وتشجيع وتقدير أفكار ومساهمات الموظفين، وخلق بيئة تسودها الثقة حيث يشعر الموظفون بالحرية في مشاركة أفكارهم وإعطاءهم الموارد والتدريب اللازم لتحقيق ذلك²، هذه البيئة ستؤدي إلى زيادة مساهمة الموظفين وتوليد الأفكار لزيادة الابتكار بالمؤسسة.

يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجها على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المؤسسة بفوائدها وضرورتها، كما تلعب دوراً رئيسياً في تنفيذها، ويشترط التنفيذ السلس لممارسات إدارة الجودة الشاملة على التنفيذ الناجح للقيادة³، لتحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات لتحقيق مركز تنافسي جيد للمؤسسة في السوق.

3. مشاركة العاملين: من المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العاملين في التطبيق، فعلى المؤسسة إشراك العاملين واستخدام قدراتهم لصالحها، يؤدي هذا إلى تحسين إمكانياتهم من خلال منحهم مزيداً من المسؤولية والشعور بالملكية حتى يدركوا أهمية مساهمتهم ودورهم في المؤسسة، وتشجيعهم على البحث عن فرص لتعزيز معارفهم وكفاءتهم ومهارتهم، فهذا يبني اتصالاً فعالاً في اتجاهين حيث يحدد الموظفون مشاكلهم ويتقاسمونها من جهة، وتساعدهم المؤسسة في حل واقتراح الحلول المناسبة لهذه المشكلات من جهة أخرى، وهو ما يدفعهم للاستعداد التام للعمل والتطوير والتضحية والانتماء للمؤسسة ويصبح لديهم الصلاحيات اللازمة لمراجعة وتقييم المهام وتقديم الاقتراحات للتحسين على المدى الطويل⁴، ومن المتوقع أن يؤدي ذلك إلى زيادة مستويات تطوير المنتجات بالمؤسسة.

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمفهوم الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد، ويوجه هذا التدريب لجميع فئات ومستويات الإدارة (المديرون،

¹ Basak MANDERS and Others, **ISO 9001 and product innovation : A literature review and research framework**, Technovation, vol 48-49, 2016, p.p.4-7.

² Ibid, p4.

³ ظاهر لفا عافت النويران، أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية: دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاجتماعية، العدد 17، 2017، ص121.

⁴ فتحي سرحان، مرجع سابق، ص175.

المشرفون، الهيئة التنفيذية والعاملون)، ويجب أن يشمل تدريب الهيئة التنفيذية على إستراتيجية التطبيق بينما تدريب فرق العمل عليه أن يتضمن الطرائق والأساليب الفنية لتطوير العمليات¹.

الفرع الثاني: التحسين المستمر والمقاربة بالعمليات

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر المبادئ الآتية:

1. **التحسين المستمر:** يتجلى التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة في قدرة المؤسسة على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار الرضا التام للعميل والسعي المتواصل إلى تحقيق الأداء الأمثل والبحث عن الجديد والأحسن بشكل دائم ومستمر. ينبغي على المؤسسة أن تستخدم نهجاً يقودها إلى التحسين المستمر للمنتجات والعمليات والأنظمة، ويشجع على التغيير والتفكير الإبداعي والذي سيؤدي إلى تطوير عمليات، منتجات وخدمات جديدة.

فعملية تحسين وتطوير الجودة عملية مستمرة الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات لتكون ملبية لاحتياجات العميل². فالتحسين المستمر كفلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات، المواد، الأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر للوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسينات في العمليات الإنتاجية للمؤسسة³.

2. **المقاربة بالعمليات:** تعرف العملية بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها التي تحول المدخلات إلى مخرجات، وفي ظل إدارة الجودة الشاملة فإن العمليات السائدة تصبح غير ملائمة ولا بد من إعادة تصميم لها⁴، وحتى تحقق النتيجة المرغوبة وبكفاءة أكبر عليها أن تدير الموارد والأنشطة ذات العلاقة كعملية، ويتحقق ذلك عن طريق تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق النتيجة المرغوبة، تحديد مسؤوليات وصلاحيات إدارة الأنشطة الرئيسية بوضوح، تحديد نقاط اتصال بين الأنشطة الرئيسية وأعمال المؤسسة، تحديد العملاء الداخليين والخارجيين والموردين والمستفيدين

¹ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، العراق، 2014، ص218.

² مجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة، دار روابط للنشر، القاهرة، 2018، ص101.

³ احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص، 75.

⁴ رعد الطائي، عيسى قداه، إدارة الجودة الشاملة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص139.

الآخرين للعملية، قياس مدخلات ومخرجات العملية وتقييم المخاطر والنتائج والآثار المحتملة للعمليات على هذه الأطراف.

عند تصميم العمليات يؤخذ بعين الاعتبار الخطوات، الأنشطة، التسلسل، معايير الرقابة، احتياجات التدريب، الأجهزة، الطرق، المعلومات، المواد والموارد الأخرى من أجل تحقيق النتيجة المرغوبة، وللوصول إلى النتائج المرجوة بكفاءة أكثر لا بد أن تتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة عن طريق نموذج العملية¹، ولكي تحقق المؤسسة الجودة المطلوبة منها يجب أن تعمل على تصميم العمليات أو إعادة تصميمها إما بشكل كامل أو شكل جزئي.

أصبحت تحتل فكرة المقاربة بالعمليات مكانة مركزية في أساليب إدارة المؤسسات، حيث أظهر دخول هذا المفهوم محدودية الأساليب الإدارية التقليدية المعتمدة على الوظائف، وقد جاء هذا المبدأ ليعطي أولوية للعملية على الوظيفة ويتسنى الهدف منه اكتشاف كل الوظائف والعمليات غير المنتجة للقيمة والقضاء عليها.

الفرع الثالث: الإدارة بالاعتماد على الوقائع وعلاقة الشراكة مع الموردين

يتطلب أيضا تطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر المبادئ الآتية:

1. **الإدارة بالاعتماد على الوقائع:** تعتمد المؤسسات التي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة على مبدأ الوقائع الذي يبنى قرارته على حقائق²، وبيانات صحيحة وليست مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية، وأن هذه القرارات يتم التوصل إليها بسرعة ودقة أكثر. وللوصول إلى هذا المبدأ جعل الكثير من رواد إدارة الجودة الشاملة إلى تنميط مجموعة من الطرق التي تسمح بجمع البيانات وتحليلها والابتعاد ما أمكن من التحاليل الذاتية، من خلال أخذ القياسات وتجميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالهدف والتأكد من دقتها وصحتها وسهولة الوصول إليها وتحليلها بالأساليب والطرق والتقنيات الإحصائية المناسبة.

2. **علاقة الشراكة مع الموردين:** ساهمت إدارة الجودة الشاملة في التخلي عن النظرة التقليدية اتجاه موردي المؤسسة نحو علاقة مبنية على الشراكة معهم وإشراكهم المورد في انشغالاتها، حيث تربط المؤسسة والموردين علاقة ذات مصلحة مشتركة تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على

¹ سليمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص28.

² نجم الغزاوي، مرجع سابق، ص41.

خلق قيم مضافة لكل منهما¹، ويتحقق ذلك عن طريق تحديد واختيار الموردين الرئيسيين، وإنشاء العلاقة معهم وتأسيس أسلوب واضح ومفتوح للاتصال، والتطوير والتحسين المشترك للمنتجات والعمليات، والمشاركة معا في إنشاء وإيجاد فهم واضح لاحتياجات العملاء ووضع الخطط المستقبلية، وتتمين التحسينات والإنجازات التي يقوم بها الموردون.

المطلب الثاني: مراحل ومستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من أنه لا يوجد اتفاق عام لدى المؤسسات والخبراء والكتاب حول مراحل ومستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أن جوهرها واحد، سيتم في هذا المطلب تناول أهم هذه المراحل والمستويات.

الفرع الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1. من وجهة النظر الأولى: يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق المراحل التالية²:

أ. **دراسة الفرص:** يتم هنا تحديد الفوائد التي يمكن للمؤسسة أن تستمدتها من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب. **التشخيص:** يمكن أن يمتد إلى تنظيم وإدارة المؤسسة بأكملها، وتكمن أهميته بالنظر في شروط تنفيذ مشاركة الموظفين في مشروع الجودة.

ج. **وضع خطة عمل:** تتألف خطة العمل من تخطيط العمليات وتوزيع الأدوار، وتعيين لجنة توجيهية لرصد التقدم المحرز في العمليات.

د. **تصميم وتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة:** في هذه الخطوة تقوم الإدارة العليا بطرح دليل الجودة مكتوب بطريقة من شأنها إضفاء الطابع الرسمي بدقة على جميع العمليات وخاصة الإجراءات المتوخاة، ويتم أيضا تحديد ومعالجة جميع الأعطال في النظام المعمول به وضمان التحسين الدائم للإجراءات.

¹ سليمان زيدان، مرجع سابق، ص 29.

² Rachedi ABDELKADER, Le management de la qualité totale : TQM Les outils de développement de la performance des entreprises, journal of strategy and development Review, volume 2, numéro 4, 2012, p.p.109 -110.

هـ. الشهادة: هو ضمان للمصداقية والثقة (الأمر هنا اختياري للمؤسسات الحرة التامة إذا أرادت الحصول على الشهادة وهذا وفقاً للاحتياجاتها).

2. من وجهة النظر الثانية: عموماً هناك طريقتان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة الطريقة الأولى هي اتخاذ الموقف الذي هو جزء لا يتجزأ من جميع وظائف وسياسات وإجراءات المؤسسة، والطريقة الثانية تتمثل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أساس الاحتياجات، ويسعى هذا النهج إلى تحسين الجودة من خلال فريق متخصص للغاية، لتحافظ على جودة عملياتها حتى تكون منتجات مقبولة في السوق وتتمثل هذه الطريقتين كما يلي¹:

أ. الطريقة الأولى: وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بدمج مفاهيم الجودة في جميع سياساتها وإجراءاتها ومنتجاتها.

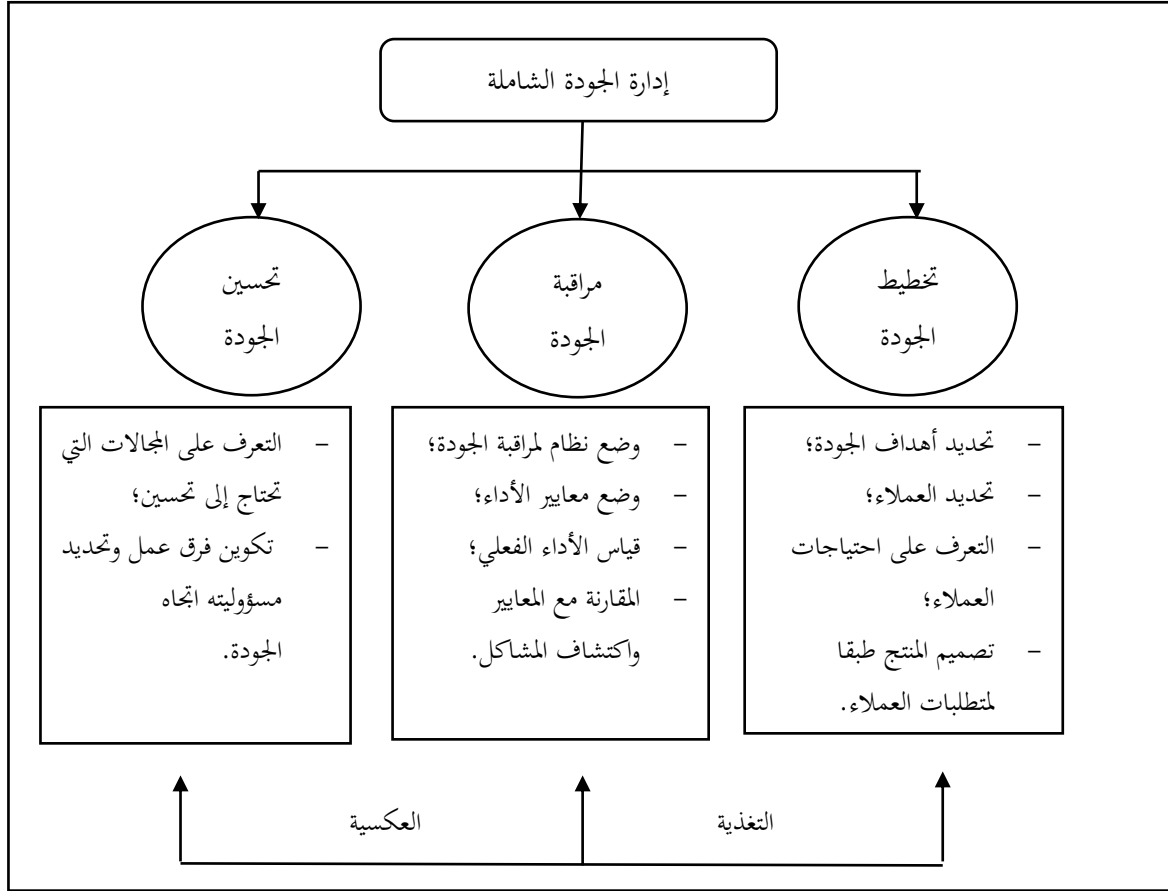
ب. الطريقة الثانية: تطبق المؤسسة إدارة الجودة الشاملة من خلال استعمال المجالات الثلاث للجودة (ثلاثية جوران) التي تشير إلى تخطيط الجودة، مراقبة الجودة وتحسين الجودة ويمكن شرحهم كالآتي²:

- تخطيط الجودة: تقوم المؤسسة بتحديد العملاء والتركيز على احتياجاتهم ووضع الأهداف لإرضائهم من خلال التركيز على تطوير منتجات وعمليات جديدة.
 - مراقبة الجودة: تعمل المؤسسة على إنشاء نظام لمراقبة الجودة، تقييم أداء العمليات، مقارنة نتائج التشغيل مع الأهداف واكتشاف المشاكل لا سيما المشاكل المزمنة.
 - تحسين الجودة: في هذه المرحلة تحدد المؤسسة مشاريع تحسين والفروقات وتحليل الأسباب الجذرية والقضاء عليها، وبعد حل المشاكل تعمل المؤسسة على توحيد العملية الجديدة وإنشاء آليات للسيطرة عليها من أجل ضمان الجودة.
- والشكل الموالي يلخص المراحل السابقة:

¹ Erick JONES, **Quality Management for Organizations Using Lean Six Sigma Techniques**, by Taylor & Francis Group, New York, 2014, p.p.11-12.

² Tauseef AIZED, **Total Quality Management And Six Sigma**, Published by InTech, Croatia, 2012, p225.

الشكل(8): مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق ثلاثية جوران Juran



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم -الأساسيات -شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2018، ص85-87.

3. من وجهة النظر الثالثة: عملية إدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة مراحل بدء من الإعداد لهذا البرنامج ثم تخطيط له فتقييمه¹:

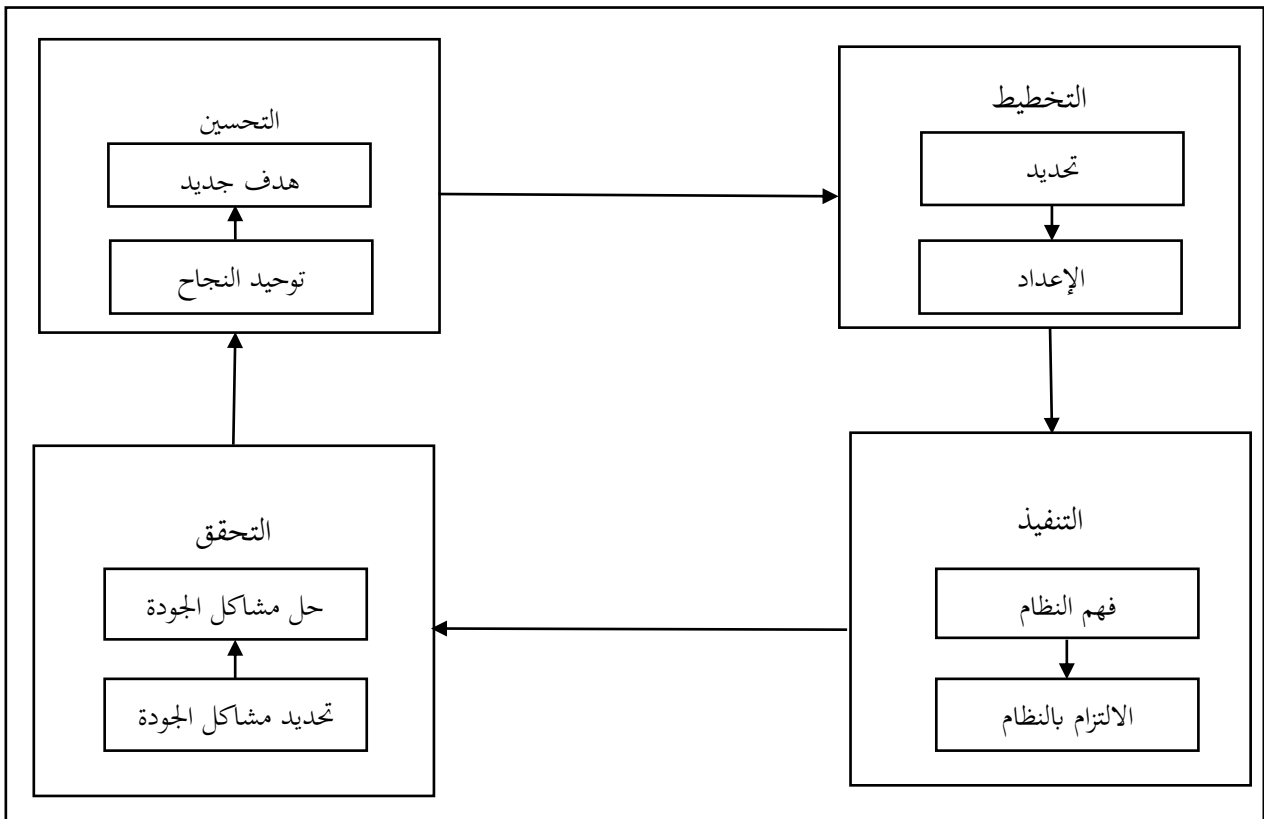
- أ. الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى، ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.
- ب. التخطيط: يتم في هذه المرحلة وضع خطة وكيفية تطبيقها وتحديد الموارد اللازمة لذلك.
- ج. التقييم: يتم باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينه.
4. من وجهة النظر الرابعة: تطبق إدارة الجودة الشاملة وفق نموذج ديمينغ (PDCA) كالاتي²:
- أ. التخطيط Plan: تحديد وجمع المعلومات عن العمليات التي سيكون للتحسين أثر على أدائها.

¹ David.L GOETSCH, Stanley DAVIS, Op.Cit, p.p.451-452.

² Ahmed Mohammed AL-MUSLEH, Development of A Framework for Total Quality Management Principles in the Construction Companies with Special Reference to the Construction Companies in the State of Qatar, In partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy and Social Sciences, School of Engineering and Material Sciences at the Queen Mary, University of London, London, United Kingdom, 2010, p.p.62-63.

- ب. التنفيذ **Do**: التأكد من أن الإدارة تتفهم هدف ومنهجية إدارة الجودة الشاملة وأنها على استعداد لاعتمادها طوال الوقت.
- ج. التحقق **Check**: من خلال عملية إشراك الإدارة والإشراف في مخطط مناسب للتدريب والتواصل، وتحديد قضايا الجودة لحلها من قبل إدارة تحسين الأنشطة.
- د. التحسين **Act**: بدء مبادرة جديدة بأهداف جديدة والتحسين المستمر للعمليات والأفراد، والحصول على معلومات حول التقدم وتعزيز النجاح.

الشكل (9): مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق نموذج (PDCA)



Source : Ahmed Mohammed AL-MUSLEH, **Development of A Framework for Total Quality Management Principles in the Construction Companies with Special Reference to the Construction Companies in the State of Qatar**, In partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy and Social Sciences, School of Engineering and Material Sciences at the Queen Mary, University of London, London, United Kingdom, 2010, p62.

5. النموذج الأكثر انتشاراً لمراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يمر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة

من قبل العديد من المؤسسات على خمسة مراحل كالتالي¹:

أ. **مرحلة الأولى (التهيئة والإعداد):** يتم بموجب هذه المرحلة إعداد المؤسسة وتهيئة أوضاعها لتطبيق

مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعرفة مدى الحاجة إلى تطبيق هذا المدخل داخلها، فهي تمثل مرحلة

تحضيرية لتحديد وتوضيح عدد من القضايا منها:

- توضيح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة؛

- تحديد رسالة المؤسسة؛

- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

ب. **المرحلة الثانية (الدراسة والتخطيط):** بناء على المعلومات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة لانتخاذ

قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة تقوم المؤسسة بوضع الخطط التفصيلية للتنفيذ كما يتم وضع الخطط

المستقبلية لسير العمل والاجراءات وتقوم بإعداد الآتي:

- إعداد خطة أولية للتنفيذ؛

- تحديد الموارد المطلوبة للخطة؛

- تحديد استراتيجية التنفيذ.

هـ. **المرحلة الثالثة (مرحلة التقييم):** تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد

والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد، وهذا من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة وخارجها

وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

¹ أنظر:

- حامد نور الدين، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة: دراسة حالة مؤسسة مينائية، دار خالد اللحاني للنشر، عمان، الأردن، 2016، ص70.

- مجّد محمود الفاضل، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار مكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص82.

- جمال عبد الله مجّد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعزز للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص173.

- Meriem YUCEF, Naima YAHIAOUI, **Inductive Study of Foreign Experiences in the Application of Total Quality Management in Higher Education**, Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies, volume 8, 2017, p37.

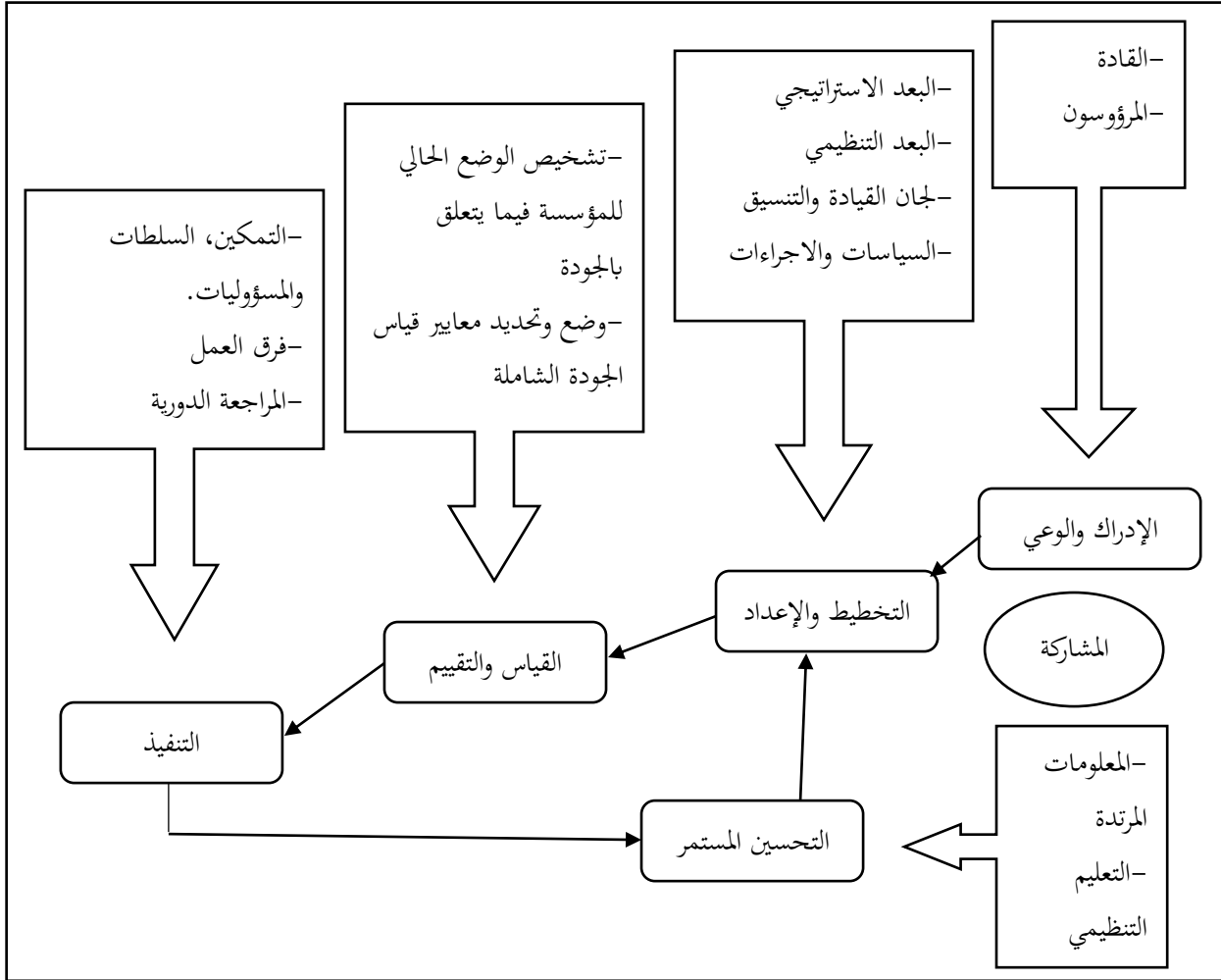
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص216.

- مجّد عوض الترتوري وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2008،

ص50.

- التقييم الذاتي: يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تقييم آراء العملاء: يتم بواسطة إجراء مسح شامل لآراء العملاء حول منتجات المؤسسة الحالية والمستقبلية.
- تقييم تكاليف الجودة: يتضمن تقييم الأقسام الأربعة لتكاليف الجودة، وهي تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم وتكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي.
- د. المرحلة الرابعة (التنفيذ): بعد تحديد الأنشطة والبرامج للفرق والمجموعات من خلال تحديد الأهداف المستهدفة وتوضيح العمليات المختلفة المرتبطة بإنجازها، وتحديد تنفيذها في الفترات المبرمجة يبدأ التطبيق الفعلي للخطط التي تم تحديدها سابقا والتي يجب أن تركز على المهام الأساسية التالية:
 - تعيين من سوف يقوم بمهام التدريب في المؤسسة والذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة، ليدرب بدوره مجموعة من الأفراد كونهم يتولون التدريب حول الجودة فيما بعد.
 - تدريب المدربين والمرؤوسين بغية إدراكهم ووعيهم بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء الفرق وديناميكية الجماعة والاتصال وحل المشاكل... إلخ.
 - تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجوانب التعاون والتحلي بروح الفريق.
 - يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.
- هـ. المرحلة الخامسة (تبادل الخبرات): وفي هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في المؤسسة لتقييم نتائج التطبيق الأولي باستمرار واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك، من خلال مراجعة الأداء بمقارنة ما تم تحقيقه بالفعل مع الأهداف المخططة، وفي ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها من قبل العملاء الداخليين والعملاء الخارجيين يتم إجراء التعديلات اللازمة وتصحيح الانحرافات، ومن الأحسن أن تكون هيئة التقييم هيئة خارجية من أجل ضمان شفافية المعلومات، ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية مستمرة لا نهاية لها، ويوضح الشكل التالي النموذج الأكثر تداول وانتشارا لمراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

الشكل (10): مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: بوحورود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص73.

يبرز الشكل السابق خمسة مراحل أساسية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، بحيث كل مرحلة تتضمن إجراءات معينة، وهي مرحلة متسلسلة ومتراصة على فترات زمنية مختلفة، وحسب ما يوضحه الشكل فإن مرحلة الإدراك والوعي للقادة والمرؤوسين تعد مرحلة الانطلاق، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة الإعداد والتخطيط التي تتطلب تحديد البعد التنظيمي والاستراتيجي المناسب التي تقوم بإعداده لجنة القيادة والتنسيق باستخدام السياسات والاجراءات المناسبة، يلي ذلك مرحلة القياس والتقييم بهدف تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة فيما يتعلق بالجودة ووضع وتحديد معايير قياس الجودة الشاملة، ثم تأتي مرحلة التنفيذ والتطبيق الفعلي للنظام من خلال تقسيم المسؤوليات والسلطات وتكوين فرق العمل وتدريبهم مع ضرورة المراجعة الدورية لمختلف الإجراءات المتبعة مع إحداث التحسينات الضرورية بصورة مستمرة اعتماداً على المعلومات المرتدة سواء من داخل أو خارج المؤسسة.

الفرع الثاني: مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تختلف مستويات تبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة من مؤسسة لأخرى والتي يمكن تناولها في النقاط التالية¹:

1. **المستوى الأول (غير الملتمون):** يشمل هذا المستوى كافة المؤسسات التي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة غير أنها لم تبدأ بتطبيق عمليات التحسين، ولم ترسم خطط لتطوير مستوى الجودة على الأمد البعيد.
2. **المستوى الثاني (المنجرفون):** تنجرف المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة دون وضع قواعد أساسية وخطط رسمية متسارعة بذلك نحو تحقيق النتائج الإيجابية، وهذا ما يتنافى مع استراتيجية إدارة الجودة الشاملة التي تتطلب التحسين المستمر.
3. **المستوى الثالث (المندفعون):** المؤسسات التي تمتاز بخبرة أكثر لتحسين الجودة والتي تمتد من ثلاث إلى خمس سنوات تستخدم أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة وهذا استجابة لمتطلبات العملاء.
4. **المستوى الرابع (منفذو التحسينات)** يتم تسيير المؤسسات في الاتجاه الصحيح للتطبيق إدارة الجودة الشاملة لكن ليس في كل النواحي خلال فترة تتراوح من ثلاث إلى ثماني سنوات، في هذا المستوى لا تزال المؤسسة عرضة للصعوبات غير المتوقعة لعمليات التحسين المستمر، كما تدرك الإدارة أهمية العميل وتغيير الثقافة.
5. **المستوى الخامس (الحاصلون على الجوائز):** في هذا المستوى تكون المؤسسات قد وصلت إلى مرحلة النضج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتكون الثقافة السائدة (قيم، ثقة، علاقات جيدة ومشاركة) قد تطورت بشكل ممتاز لدرجة أن التحسين المستمر أصبح جزءاً منها، وأنها في هذه المرحلة أصبحت قادرة على الدخول في مسابقات جوائز الجودة مثل جائزة "ديمينغ" للجودة.
6. **المستوى السادس (العالمي):** تتكامل في هذا المستوى عملية تحسين الجودة واستراتيجية المؤسسة بغية تحقيق أكبر درجة ممكنة من الرضى لدى العملاء، كما تسعى باستمرار للتعرف على مزايا المنتج لزيادة رضاهم، كون إشباع رغباتهم هدف شخصي لكل فرد بالمؤسسة.

¹ أنظر:

- بوحرد فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص74
- إلهام بجاوي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير البرمجيات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد (28) جوان 2013، ص184-185.
- أحمد محفوظ جودة، مرجع سابق، ص212.

المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن أدوات إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن رسوم بيانية، جداول، تقنيات وأساليب والتي تسمح باكتشاف الأخطاء، تصنيف المعطيات، تحليل الأسباب، تحليل العمليات، اتخاذ الإجراءات التصحيحية، التقييم، تعزيز فرص النجاح، المساعدة في الحفاظ على الاتساق والدقة، تحسين الكفاءة، تحسين العمليات، إدخال التحسينات ووضع المؤشرات لقياس الإنتاج من أجل التحسين المستمر للجودة.

الفرع الأول: أدوات الجودة

تتضمن هذه الأدوات الجوانب الكمية والنوعية والتي تجمع معا لتركز على الجودة بمختلف مستويات المؤسسة، سنعرض فيما يلي شرح مختصر لأهم هذه الأدوات:

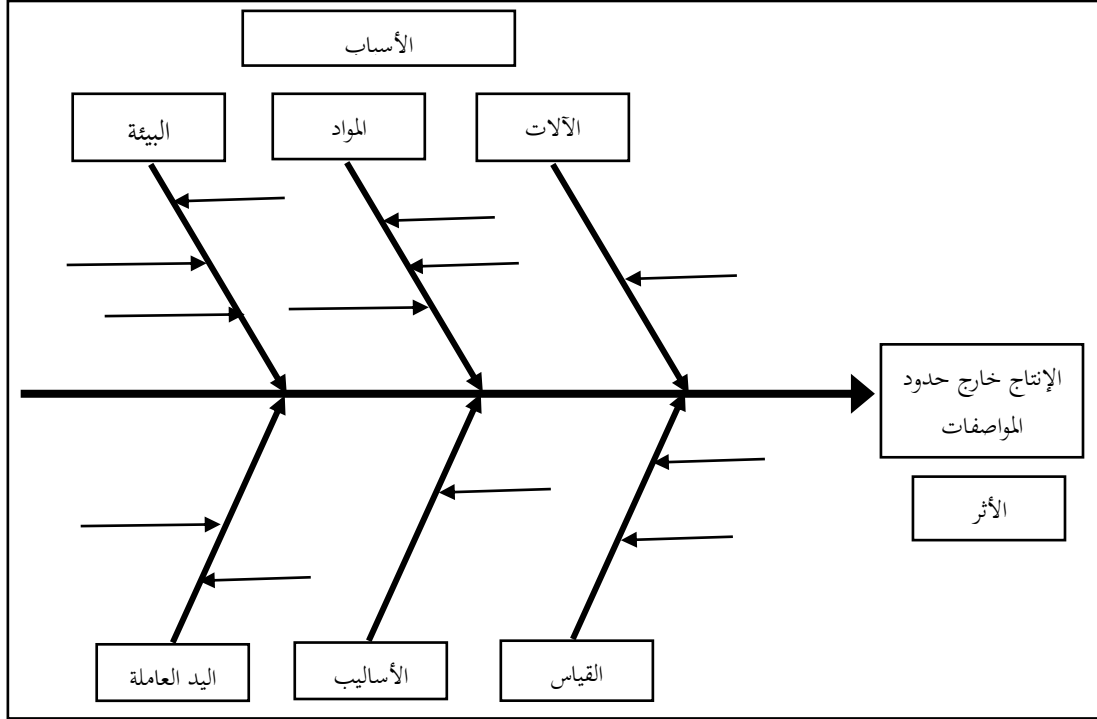
1. **مخطط السبب والأثر:** طور مخطط السبب والأثر (مخطط عظمة السمكة أو مخطط إيشيكاوا أو تحليل السبب الجذري) خبير الجودة الياباني إيشيكاوا عام 1999¹، وهي من بين الأدوات الأساسية التي لا تعتمد على الأساليب الإحصائية²، يتم استخدامها لتوليد الأفكار أو النظريات لحل المشكلات في الإنتاج أو العمليات الأخرى، حيث يمثل "الأثر" (أو "رأس السمكة") العامل الذي يحتاج إلى زيادة أو إنقاص، بينما تشير عظام الأسماك الكبيرة إلى فئات رئيسية أو أسباب محتملة، في حين عظام الأسماك الصغيرة هي الفئات الفرعية أو الأسباب المحتملة³، ويسمح الرسم البياني للسبب والأثر بالتركيز على محتوى المشكلة وليس على التاريخ، حيث يركز اهتمامه على الأسباب بدلا من الأعراض، ويسمح أيضا في بناء الأسباب المحتملة والحلول الممكنة لهذه المشكلة، ولتوضيح هذا المخطط نعرض الشكل الموالي:

¹ Mohand Zine AIOUAZ, **Démarche qualité Outils de gestion et mise en œuvre dans les bibliothèques**, Revue Sciences Humaines, numéro (43), Juin 2015, p56.

² إياد عبد الله حسن، إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص71-72.

³ Robin KENT, **Quality Management In Plastics Processing**, published by Elsevier Ltd, Amsterdam, Netherlands, 2016, p204.

الشكل (11): مخطط السبب والأثر



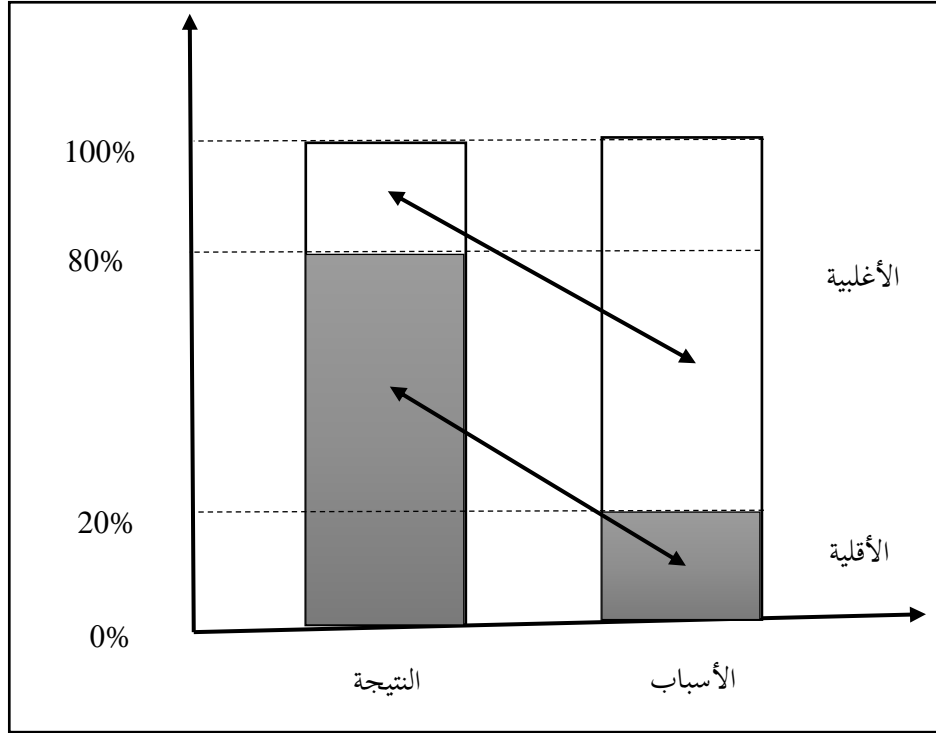
Source: Robin KENT, **Quality Management In Plastics Processing**, published by Elsevier Ltd, Amsterdam, Netherlands, 2016, p204

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن الأسباب الرئيسية تتفرع إلى أسباب فرعية يؤثر كلاهما على النتيجة النهائية التي قد تؤثر على جودة المنتج.

2. مخطط Pareto: هو تمثيل بياني يستخدم لتحديد فرص التحسين، ويوضح المكان الذي يجب أن تضع فيه المؤسسة جهودها الأولية للحصول على أكبر قدر من الأرباح، حيث تم اشتقاق مخطط باريتو من قاعدة 20/80 لعالم الاجتماع الإيطالي وخبير الاقتصاد فيلفريدو باريتو **Vilfredo Pareto** في القرن التاسع عشر، حيث لاحظ باريتو أن 80% من الثروة في إيطاليا كانت ملك 20% من السكان، ليتبعه جوران لاحقا بملاحظة أنه يمكن تطبيق هذه القاعدة أيضا على أسباب العيوب، حيث 80% من العيوب تعود إلى 20% فقط من الأسباب فتقليل 20% من الأسباب يمكننا القضاء على 80% من العيوب¹.

¹ Grace L. DUFFY, **The ASQ Quality Improvement Pocket Guide**, published by ASQ, United States, America, 2013, p101.

الشكل (12): مخطط Pareto



Source : <https://al-malekh.com/f241/10051/> visité le 18/06/2019

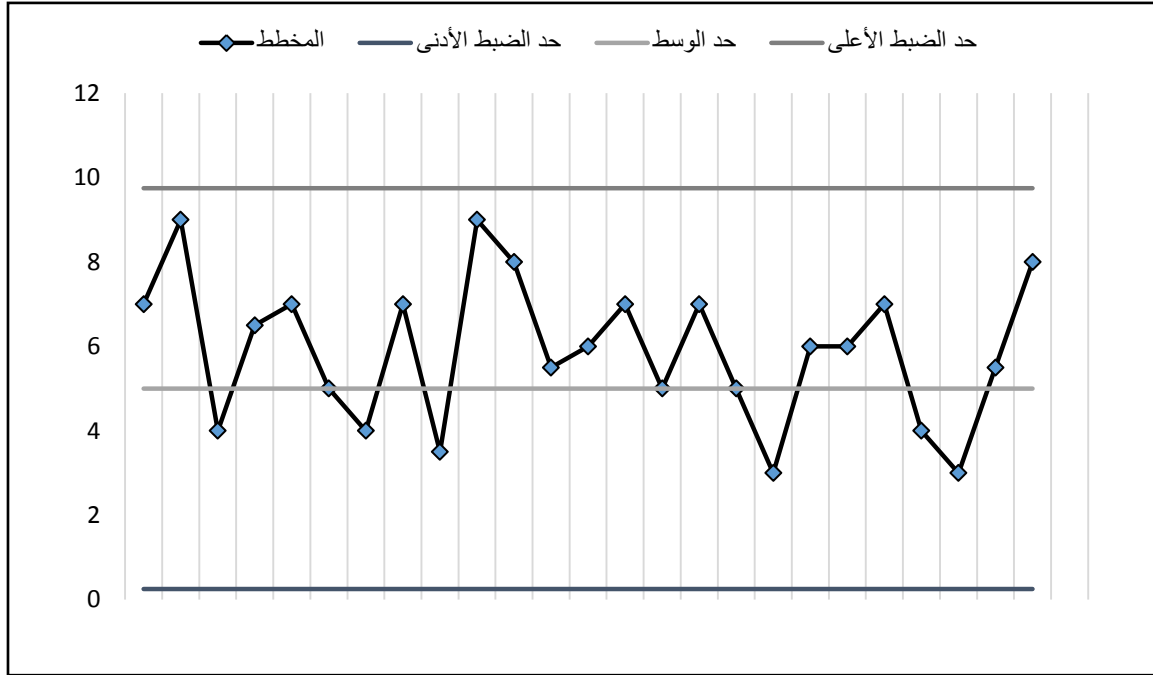
من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 20% من الأسباب يمكن أن تؤثر على 80% من النتيجة والتي تعبر عن الأقلية مقارنة بـ 80% من الأسباب التي يمكن أن تؤثر فقط على 20% من النتيجة والتي تعبر عن الأغلبية.

3. مخطط السيطرة: يعود استخدام مخطط السيطرة على الجودة إلى والتر شيوارت والذي كان يعمل في مؤسسة "Bel" للهواتف الأمريكية، وتعرف هذه المخططات بأنها تصميم إحصائي يستخدم كوسيلة لاتخاذ القرار المناسب لسير العملية الإنتاجية في مرحلة معينة وفق المسار المحدد لها.

مخطط السيطرة هو أفضل وسيلة لمراقبة أداء العملية يمكن استخدامه لرصد جميع العمليات الخاصة بوظائف المؤسسة، كما يسمح بتحديد استقرار العملية، القدرة على التنبؤ بالعملية والظروف المناسبة التي يحتاجها المراقب للتفاعل¹.

¹ S. Uthanu MALLAYAN, M. PUGAZH, **Total Quality Management**, published by Department of Printing Technology, Sivakasi, p14.

الشكل (13): مخطط السيطرة على الجودة



المصدر: مؤيد عبد الحسن الفضل، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص114.

من خلال الشكل تظهر ثلاث مستقيمات أفقية تعبر عن الحد الأدنى، المتوسط، الأعلى للضبط، إذا وقعت المتغيرات فوق خط الوسط أو تحته فيقال إن العملية الإنتاجية في حالة منضبطة إحصائياً، أما إذا وقعت كل أو بعض أو حتى إحدى قيم المتغيرات خارج حدود السيطرة فلا تكون العملية الإنتاجية في حالة منضبطة إحصائياً.

4. المقارنة المرجعية: تمثل كلمة المقارنة المرجعية معياراً مرجعياً أو قياساً يستخدم للمقارنة، كما تعتبر عملية مستمرة لتحديد وفهم وتكييف أفضل الممارسات والعمليات التي ستؤدي إلى أداء متميز¹، وأيضاً هي أداة من أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها من خلال قياس أدائها مقارنة بأداء مؤسسات رائدة أخرى في السوق المحلي أو العالمي وتقييمه وتقويمه لتحقيق الأفضل دائماً.

¹ John S. OAKLAND, *Total Quality Management*, by Routledge, New York, 2014, p178.

تهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات واحتياجات العملاء من المؤسسة كما تساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل لإيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة¹ ومنه تحسينها أداءها الكلي.

5. **العصف الذهني:** هو طريقة فردية أو جماعية لتوليد الأفكار، يستعمل لزيادة الكفاءة الإبداعية أو إيجاد حلول للمشاكل²، وهو أسلوب يستخدم في إدارة الجودة الشاملة لمساعدة فريق التحسين لإنتاج أفكار حول الأسباب المحتملة و/أو لحل المشكلات³، أو تطوير منتج أو خدمة محددة وهذا من خلال طرح أفكار تخطر بالبال ثم تجميعها، تقييمها فاعتماد الأمثل من بينها.

تقوم هذه التقنية على العمل الجماعي لتوليد وطرح أفكار جديدة ومفيدة تستخدم خلالها مجموعة من القواعد البسيطة بغرض زيادة فرص في الابتكار، وتعتمد نتائج العصف الذهني بشكل كبير على قدرات قائد الفريق الذي يدير جلسة العصف الذهني في توجيه الفريق نحو الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار البديلة للموضوع المطروح كحل لمشكل أو إيجاد البدائل أو طرائق التحسين⁴.

إضافة إلى الأدوات والتقنيات السابقة هنالك أدوات أخرى سايرت هذا التطبيق منها أدوات الإدارة والتخطيط، أدوات تحليل العمليات، أدوات تحسين العملية وأدوات الابداع والابتكار⁵، ويقدم الجدول الموالي تعريفات مختصرة لهذه الأدوات:

¹ محمد عوض الترتوري وآخرون، مرجع سابق، ص66.

² Chancey WILSON, **Brainstorming and Beyond**, Maurgan Kaufmann publishers of Elsevier Inc, Oxford, 2013, p.p.1-2.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إستشراف المستقبل، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص72.

⁴ Lahcene Abdallah BACHIOUA, **Fundamentals of Statistics Concepts and Applications**, Philips Publishing, 2011, p.p.326-327.

⁵ Abdul Razzak RUMANE, **Quality Tools for Managing Construction Projects**, First Edition, by Taylor & Francis Group, LLC, New York, 2013, p25.

الجدول (5): أدوات إدارة الجودة الشاملة الأكثر استعمالاً

الأداة	الاستعمال
أدوات الجودة الكلاسيكية	
قائمة التحقق	لتوفير سجل للجودة (كم مرة تحدث؟).
خرائط التدفق	رسومات تستخدم لتمثيل التسلسلي لعملية.
المدرج التكراري	يستخدم لتنظيم ورسم المعلومات في مجموعات وتفسيرها.
مخطط دائري	تستخدم لعرض الفئات أو البيانات بما يتناسب مع البيانات ككل.
المنحنى الزمني	يستخدم لإظهار القياس مع الزمن بطريقة رسومية مع خط مرجعي لإظهار متوسط البيانات.
مخطط التبعر	يستخدم لتحديد ما إذا كان هناك علاقة بين العاملين.
التقسيم الطبقي	يستخدم لإظهار نمط البيانات التي تم جمعها من مصادر مختلفة.
أدوات الإدارة والتخطيط	
مخطط التصنيف أو التجميع	يستخدم لتنظيم مجموعة كبيرة من العناصر إلى فئات أصغر يسهل فهمها والتعامل معها.
مخطط العلاقات	يستخدم لإظهار العلاقات المنطقية بين الأفكار والعملية والسبب والأثر والغرض.
مخطط المصفوفة	يستخدم لتحليل العلاقات المتبادلة بين مجموعتين أو أكثر من المعلومات.
مصفوفة الأولويات	تستخدم لاختيار واحد أو خيارين لهما معايير مهمة من عدة خيارات.
مخطط الشجرة	يستخدم لتقسيم الأفكار تدريجياً إلى خطوات أكثر تفصيلاً.
أدوات تحليل العمليات	
ضروريات الجودة	لتحديد خصائص الجودة الأكثر أهمية للعمل.
تحليل نمط وآثار الفشل	لتحديد وتصنيف حالات الفشل حسب آثارها.
خرائط تدفق العمليات	تقنية تستخدم لتصميم وتحليل وتوصيل عمليات العمل.
أدوات تحسين العملية	
تحليل السبب الجذري	يستخدم لتحديد الأسباب الجذرية للمشكلة.
مخطط سايبوك SIPOC	يستخدم لتحديد علاقة المورد - الإدخال - العملية - الإخراج - العميل
منحنى مراقبة العملية	يستخدم لدراسة كيفية تتغير العملية بمرور الوقت.
أدوات الابداع والابتكار	
تقنية دلفي	تستخدم للحصول على أفكار من مجموعة مختارة من الخبراء.
الخريطة الذهنية	تستخدم لإنشاء تمثيل مرئي للعديد من المشكلات التي يمكن أن تساعد في اكتساب فهم أفضل للوضع.
TRIZ نظرية حل المشكلة الابتكاري	تستخدم لتوفير أساليب وأدوات منهجية للتحليل وحل المشكلات المبتكرة.

Source : Abdul Razzak RUMANE, **Quality Tools for Managing Construction Projects**, First Edition, by Taylor & Francis Group, LLC, New York, 2013, p.p.26-57.

الفرع الثاني: تكاليف الجودة

للجودة تأثير على تكاليف المنتجات والخدمات، حيث تصنف تكلفة الجودة الرديئة ضمن الخسارة النقدية السنوية للمنتجات والعمليات والتي لا تحقق هدف الجودة، وهناك أربع فئات من تكاليف الجودة¹:

1. **تكاليف الفشل الداخلي:** هي تكاليف مرتبطة بالعيوب التي تم العثور عليها قبل أن يتلقى العميل المنتج أو الخدمة، كما تشمل تكلفة الفشل في تلبية رضا العملاء واحتياجاتهم وتكلفة العمليات غير الفعالة.
2. **تكاليف الفشل الخارجي:** هي تكلفة مرتبطة بالعيوب التي تم العثور عليها بعد أن يتلقى العميل المنتج أو الخدمة، وهي بمثابة فرصة ضائعة لإيرادات المبيعات.
3. **تكاليف التقييم:** هي تكاليف متكبدة لتحديد درجة المطابقة لمتطلبات الجودة.
4. **تكاليف الوقاية:** هي تكاليف متكبدة لإبقاء تكاليف الفشل والتقليل إلى أدنى حد ممكن.

الفرع الثالث: دالة وظائف الجودة (QFD)

هي تقنية لترجمة متطلبات العملاء إلى متطلبات فنية، تم تطويره في اليابان من قبل الدكتور **Yoji Akao** عام 1960 لنقل مفاهيم مراقبة الجودة من عملية التصنيع إلى عملية تطوير المنتج الجديد، ويشار إلى دالة وظائف الجودة على أنها صوت العميل تساعد على تحديد وتطوير متطلبات العملاء من خلال كل مرحلة من مراحل تطوير المنتج أو الخدمة، وهي عملية تستخدم مصفوفة شاملة تضم أعضاء فريق المشروع لتشخيص متطلبات العملاء، ومن ثم مقارنة بين ما يريده العميل مع التصميم المقترح لاستيفاء تلك المتطلبات².

الفرع الرابع: سيغما Sigma

هو أداة تستخدم من أجل إزالة العيوب في أي عملية³ لتقليل انحرافاتها باستخدام الأدوات الإحصائية، حيث يشير الحرف اليوناني **Sigma** إلى الانحراف عن القيمة المعيارية، والذي تم تطويره في منتصف الثمانينات من طرف مؤسسة **Motorola**⁴ كهدف لتحسين جودة المنتج من أجل استعادة حصة السوق المفقودة، حيث يستخدم لوصف أداء المنتج عندما يكون الانحراف المعياري أفضل من توقعات العميل، ولتقليل العيوب عن طريق تقليل التباين بمقدار 3.4 عيوب لكل مليون فرصة.

¹ Look:

- Project Management For Development Organizations, **Project Quality Management**, published by PM4DEV, 2008, p16.
- Douglas C. WOOD, **The Executive Guide to Understanding and Implementing Quality Cost Programs**, ASQ Quality Press, New York, 2007, p4.

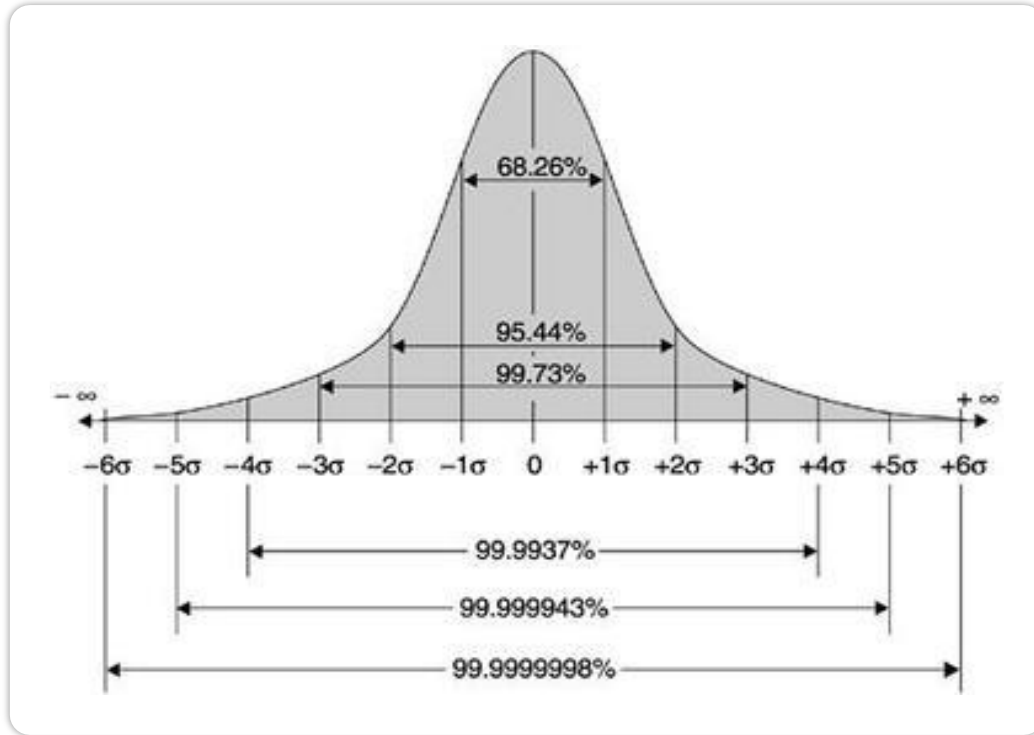
² حيدر علي المسعودي، مرجع سابق، ص128.

³ الحارث نيهان، تطوير عمليات الأعمال **Improving Business Processes**، العبيكان للنشر، الرياض، 2015، ص31.

⁴ Elizabeth A. CUDNEY, Tina Kanti AGUSTIADY, **Design for Six Sigma**, by Taylor & Francis Group, LLC, New York, 2017, p5.

مع مرور الوقت تطورت مجالات استعمال سيغما، لتشمل جودة الخدمة، جودة الرعاية الصحية وجودة التصميم، وكذا تطوير ثقافة عالية المستوى، تطوير القادة ودعم الأهداف البعيدة المدى¹، حيث تعد المؤسسات التي تطبق هذا الأسلوب ذات ميزة تنافسية عالية وبمنتجات وخدمات عالية الجودة².

الشكل (14): مخطط سيغما ستة Six Sigma



Source : Daniel T. Bloom, **The Excellent Education System Using Six Sigma to Transform Schools**, Taylor & Francis Group, New York, 2018p35

يوضح هذا المنحنى أن مستوى الجودة الأمثل يتحقق عند مستوى (sigma 1)، وهو ما يشير إلى مستوى الأداء الجيد والقدرة على التحكم في نظام الجودة القائم بالمؤسسة، أي أن المؤسسة تحقق مجموعة من المزايا كتحقيق الأرباح ومطابقة المنتج لمتطلبات العميل، أما إذا كانت قيم سيغما المستويات الأخرى (sigma 2,3,4,5,6) تستدعي تدخل الإدارة لمعالجة المشاكل الموجودة.

¹ Elizabeth A. CUDNEY, Tina Kanti AGUSTIADY, **Op.Cit**, p5.

² Holly A. DUCKWORTH, Andrea HOFFMEIER, **A Six Sigma Approach to Sustainability Continual Improvement for Social Responsibility**, by Taylor & Francis Group, LLC, New York, 2016, p26, 27.

المبحث الثالث: تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات أحد أهم الشروط لتحقيق الميزة التنافسية لبقائها واستمراريتها في تقديم منتجات ذات جودة عالية، من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتهما ومزاياها.

المطلب الأول: مقومات وعوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لكي يتم نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات خصوصاً تلك الساعية إلى توسيع حصتها السوقية لتعظيم الأرباح وخلق ميزة تنافسية، يلزمها توفر مجموعة من المقومات والعوامل لنجاح ذلك.

الفرع الأول مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

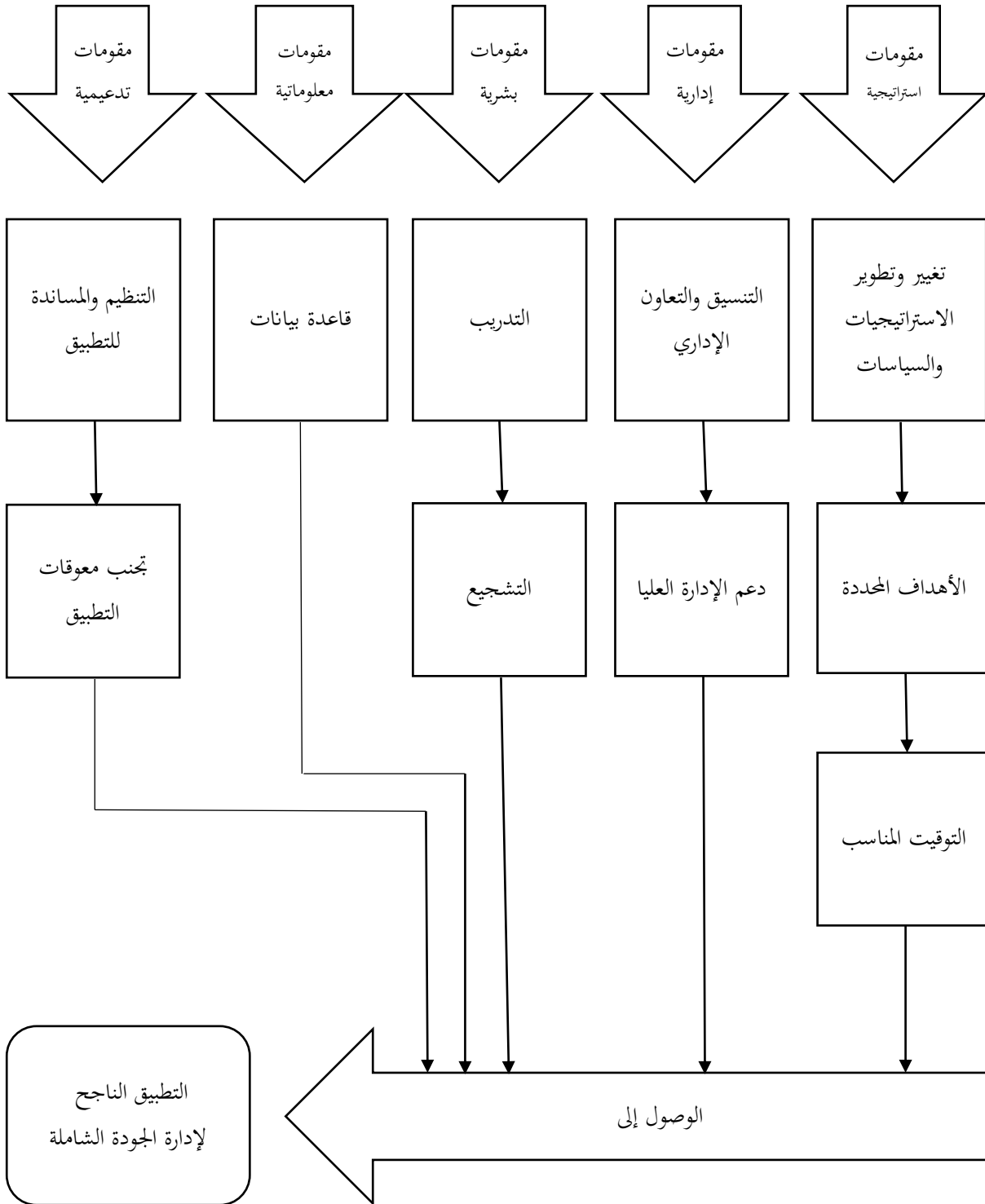
يمكن تصنيف المقومات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى العناصر التالية¹:

1. مقومات استراتيجية: تشمل تغيير وتطوير الاستراتيجيات السياسات، الأهداف والتوقيت المناسب.
2. مقومات إدارية: تشمل التنسيق والتعاون الإداري، دعم الإدارة العليا.
3. مقومات بشرية: تشمل التدريب.
4. مقومات معلوماتية: تتمثل في قاعدة البيانات.
5. مقومات تدعيمية: نظم مساندة للتطبيق وتجنب معوقاته.

وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

¹ نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 58-59.

الشكل (15): مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: نواف مُجد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص60.

الفرع الثاني: عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن التمييز بين مجموعة من العوامل التي تساهم في نجاح إدارة الجودة الشاملة وهي:

1. **المشاركة والتحفيز:** إن كافة العمليات التي تقوم بها إدارة الجودة الشاملة للتحسين والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات، لا يمكن أن تأتي ثمارها إلا في ظل وجود نظام فعال للحوافز يجذب ويدفع الأفراد العاملين إلى إتقان العمل¹، إطلاق الفعاليات، تشجيع الابتكار والإبداع، خلق البرامج التطويرية والتحفيزية، زرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد، ويعد هذا العامل الركيزة الأساسية لتعزيز البناء التنظيمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى إليها المؤسسة.
 2. **نظام المعلومات والتغذية العكسية:** يعتبر من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المؤسسة، فالتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل كبير بتوافر المعلومات السليمة، كما أن استمرارية التحسين والتطوير يقترن بشكل كبير بالتدفق المعلومات وكذا التغذية العكسية².
 3. **العلاقة بالموردين:** يعد دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح إدارة الجودة الشاملة ذلك أنه يساهم في تحقيق منتجات ذات جودة عالية.
 4. **تأكيد الجودة:** لتأكيد الجودة أثر فعال في نجاح إدارة الجودة الشاملة، حيث تعتمد بدء من عملية التصميم، وتعتبر دقة المواصفات المعتمدة في التصميم لها أثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة أثناء الإنتاج وبالتالي تحقيق جودة المنتج النهائي.
 5. **المناخ التنظيمي الملائم:** تقوم الإدارة العليا بإعداد وتهيئة العمال في المؤسسة على مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، مما يساهم في تنشيط أدائهم والتقليص من مقاومتهم للتغيير وبالتالي زرع وترسيخ ثقافة الجودة بين أفرادها.
- يتطلب نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة تطوير ثقافة الجودة لأنها تقوم بغرس ثقافة خدمة العميل سواء كان داخليا أو خارجيا.

يمكن تلخيص إسهامات الباحثين والكتاب والممارسين الخاصة لعنصر عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجدول أدناه.

¹ سفيان حوجة علامة، قايد مريم، تنمية رأس مال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، العدد (31) ديسمبر 2017، ص 507.

² <http://www.maqalaty.com/61603.html> Visité le 15/03/2018.

الجدول (6): عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة	الباحث
دعم الإدارة العليا، إعداد تقارير الجودة التي تشمل توافر المعلومات النوعية واستخدام معلومات الجودة، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين، تصميم المنتجات، جودة الموردين.	Saraph (1989)
المسؤولية/ السلطة، الابتكار، الرغبة في التغيير، الرضا، العمل الجماعي، الرؤية المشتركة وقياس الأداء.	Ciampa (1992)
التزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، إدارة جودة الموردين، إدارة جودة التصميم، قياس الأداء، استخدام مراقبة العمليات الإحصائية، معلومات الجودة الداخلية، تمكين الموظفين، مشاركة الموظفين، تدريب الموظفين، جودة المنتج وأداء المورد.	Ahire (1996)
التدريب والتعليم، الإبلاغ عن جودة البيانات، التزام الإدارة، رضا العملاء، دور إدارة الجودة، الاتصالات لتحسين الجودة والتحسين المستمر.	Antony (2002)
الالتزام بالقيادة والإدارة، الخطة الإستراتيجية، إدارة وتنمية الموارد البشرية، تصميم وتطوير المنتجات، إدارة العمليات، النظام الإداري، القياس، المعلومات والتحليل، إدارة جودة الموردين، التركيز على العملاء ورضاهم والمسؤولية الاجتماعية.	Manjunath Usha (2007)
التزام الإدارة العليا، تلبية توقعات العملاء، الطلبات المتزايدة، تركيز على العملاء، تطوير فرق التحسين والتطوير، تغيير الثقافة التي تركز على المنتج إلى ثقافة تركز على العملاء، نشر رسالة الجودة من خلال برامج تعليمية وتدريبية فعالة، العمل الجماعي والمشاركة، المقارنة المرجعية، إشراك الموظفين، مهمة واضحة، المشاركة في العمل والتمكين، الاعتراف والتحفيز، التدريب والتطوير، القيادة والاتصال.	Talib and Rahma (2010)
العمل الجماعي، التحسين المستمر، الإدارة، التدريب، التركيز على العملاء، إشراك الموظفين والثقافة التنظيمية.	P.Ramseook Munhurrun (2011)
التركيز على العملاء، تخطيط الجودة، تحديد الأهداف، القيادة، بيئة العمل، الاتصالات وإدارة المعرفة.	Gorji and Farouqiee (2011)
الالتزام التنظيمي بالجودة، تركيز على العملاء، مشاركة الموظفين، العمل الجماعي، التحسين المستمر، التعليم والتدريب.	Atef T Al-Raoush (2015)

Source : Syeda Amtul MAHABOOB, **Critical Success Factors For The Implementation of Total Quality Management in hospitals**, Asia Pacific Journal of Research, Vol (1), Issue (28), December 2017, p198.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن فهم العوامل التي من المحتمل أن تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسمح للمدراء بتطوير استراتيجيات أكثر فعالية لتحسين فرص النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تحقيق التميز.

تطمح مختلف المؤسسات إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلا استراتيجيا أثبت كفاءة عالية في مواجهة العديد من التحديات لاسيما لدى مؤسسات الدول المتقدمة، ولكن من الملاحظ في ذات الوقت أنه ليس من السهل تحويل هذا المفهوم إلى واقع عملي ضمن برنامج واضح المعالم وقابل للتطبيق، إذ غالبا ما يعترض تحقيق ذلك العديد من المعوقات والعراقيل التي يتعين على المؤسسة العمل على تجنبها.

وفي هذا الإطار يمكن تصنيف أهم المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق هذا المدخل إلى فئات المعوقات الإدارية والاستراتيجية، المعوقات الهيكلية والتنظيمية، المعوقات البشرية والمعوقات الثقافية¹.
الفرع الأول: المعوقات الإدارية والاستراتيجية

تمثل القضايا الاستراتيجية عوائق كبيرة أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولها أكبر تأثير سلبي على نجاحها، وترتبط هذه الحواجز بإدارة وقيادة المؤسسة. على سبيل الذكر²:

1. سوء التخطيط؛
2. عدم التزام الإدارة؛
3. غموض أهداف التحسين؛
4. التسرع في تطبيق مراحل برنامج الجودة؛
5. عدم التأكد من إتمام كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة الموالية؛
6. عدم مراعاة وضعية وإمكانية المؤسسة اتجاه هذا التطبيق؛
7. شعور الإدارة بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيسلبهم الاستقلالية التي يتمتعون بها من تفويض السلطة.

¹ Sălăgean Horațiu Cătălin and Others, **The Existing Barriers In Implementing Total Quality Management, the International Conference European Integration – New Challenges**, EINCO 2014, May 30 -31, 2014, Oradea, Romania, p1238.

² Look :

- Danyen Mamade SHAMEER, Callychurn Devkumar SING, **Barriers To Total Quality Management (Tqm) Implementation In The Mauritian Food Industry**, Proceedings of the 11th International Conference on Manufacturing Research (ICMR2013), Cranfield University, UK, 19th –20th September 2013, p615.

- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد(3)، 2013، ص 40-41.

الفرع الثاني: معوقات تنظيمية وهيكلية

ترتبط بالبنية والأنظمة والموارد المادية اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وتتضمن العناصر التالية¹:

1. عدم كفاية الموارد؛
2. التركيز على الأرباح في الأجل القصير؛
3. التكاليف المبالغ فيها وغير الضرورية المتعلقة ببناء مشروع الجودة؛
4. عدم التنسيق بين مختلف الأقسام والمدراء والعاملين فيما يتعلق بتصنيف إجراءات الجودة؛
5. نقص التواصل سواء داخل الإدارات المختلفة أو بين الإدارة والموظفين في المؤسسة؛
6. عدم التركيز على العميل، وعدم وجود شراكة مع الموردين، البيروقراطية، وعدم وجود نظام للتقييم والتقييم الذاتي.

الفرع الثالث: معوقات بشرية

هي تلك العوائق المرتبطة بالعوامل البشرية مثل عدم مشاركة الموظفين ومقاومة التغيير لإدارة الجودة الشاملة إلى جانب العناصر التالية:

1. نقص التدريب المناسب؛
2. وجود طرق التقييم التقليدية لأداء العاملين التي تركز حول تقييم الأجر حسب الأداء الفردي للعامل، مما يشجع الأداء على المدى القصير فقط والقضاء على المشاريع طويلة الأجل، كما تكثرت النزاعات بين العاملين ويجعلهم أكثر عدوانية وبالتالي أكثر إحباطاً؛
3. استقالة العاملين لاسيما ذوي المهارات منهم.

الفرع الرابع: معوقات ثقافية

هي تلك الصعوبات التي تنشأ عندما يتم تطوير سياق وثقافة ملائمة لتحقيق نشر الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة ويتضمن ذلك²:

1. عدم القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية؛
2. تخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي من أجل إنجاح هذا التطبيق؛
3. الثقافة داخل المؤسسة تشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من تشجيع ومكافأة الإنجازات الجماعية.

¹ Faisal TALIB, **Identification and prioritization of barriers to total quality management implementation in service industry**, The TQM Journal, Vol (27), Iss (5), 2015, p605.

² عيسى يوسف قداد، إيجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (03)، جوان 2008،

المطلب الثالث: مميزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق العديد من المزايا نلخص أهمها فيما يلي:
الفرع الأول: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جانب التكاليف
 يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى¹:

1. عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة والمعيبة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
2. استخدام معلومات عالية الجودة لتحسين العمليات، مما يؤدي إلى انخفاض التكاليف وتقليل الوقت وبالتالي بيع منتجات بأسعار أقل من المنافسين.
3. طرح منتجات خالية من العيوب، وبالتالي تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن ومن ثمة زيادة الربحية.

الفرع الثاني: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جانب العميل

كما يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى:

1. تحديد وفهم العميل، ومن ثمة تحقيق متطلباته الحالية وتوقعاته المستقبلية.
2. تقليل الوقت اللازم لإنجاز متطلبات العميل، فكثير من الإجراءات التي توضع من قبل المؤسسة لإنجاز متطلبات العميل تركز على تحقيق الأهداف ومراقبتها، وفي غالب الأحيان تكون هذه الإجراءات طويلة وجامدة مما يؤثر سلبا على العميل، ولذلك فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يسمح بتقليل الوقت اللازم لإنجاز متطلباته.

الفرع الثالث: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جانب الإنتاجية

من مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة أيضا العناصر التالية²:

1. تطوير منتجات وخدمات تلي متطلبات العملاء، حيث أساس هذا النظام هو تحقيق الجودة في المنتجات من خلال تقديم ما يلي رغبات العملاء بابتكار وتطوير منتجات بأقل تكلفة، بالإضافة إلى الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها من خلال استعمال معايير لقياس جودة المنتجات المقدمة.
2. زيادة الإنتاجية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، تطوير كفاءة العاملين وتوفير التكنولوجيا المتطورة، وبالتالي زيادة الأرباح ومن ثمة زيادة الحصة السوقية.

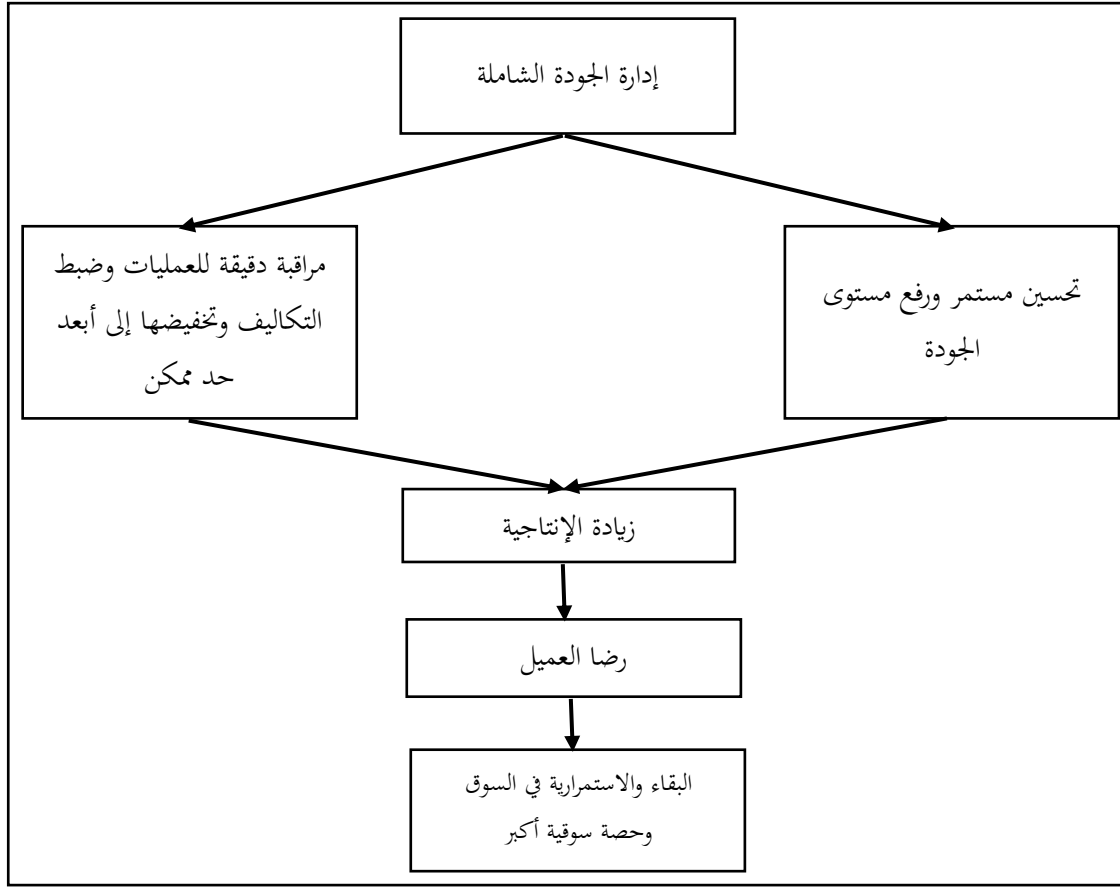
يوضح الشكل الموالي تلخيص لأهم مزايا إدارة الجودة الشاملة:

¹ أنظر:

- مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص45.
 - مقدود كز، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائري دراسة حالة مؤسسة " حمود بوعلام " للمشروبات، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد (5)، 2017، ص185.

² مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص45.

الشكل (16): مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: مصطفى يوسف كاف، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص44. إضافة إلى ذلك يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحقيق مجموعة من المزايا يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:

1. تفوق والتميز على المنافسين؛
2. زيادة إنتاجية كل عنصر في المؤسسة؛
3. زيادة مرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة؛
4. زيادة الرضا الوظيفي؛
5. ضمان التحسين المتواصل الشامل في كل قطاعات ومستويات المؤسسة؛
6. التركيز على ما يحتاجه السوق من منتجات وخدمات وتحويلها وترجمتها إلى تصاميم قابلة للتنفيذ؛
7. التطوير الدائم والابتكاري لمقاييس الأداء التي تتخذها المؤسسة بغرض تطوير منتجاتها؛
8. الحرص الدائم على أن يكون التطوير مستمرا ولا يتوقف عند حد معين.

¹ أنظر:

- السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص131.
- Connie ROKKE, Om Prakash YADAV, **Challenges and Barriers to Total Quality Management**, International Journal of Performability Engineering Vol (8), No (6), November 2012, p.p.657-658.
- سعد علي حمود العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار الكتاب للنشر، 2016، ص387.

خلاصة الفصل الثاني:

- مما سبق يمكن استخلاص أنه في ظل التطور والاتساع الحاصل على مستوى العالم بات العالم قرية صغيرة، مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى تقديم منتجات بسرعة كبيرة وبشكل تنافسي بهدف إرضاء العملاء، فظهرت الحاجة إلى تطوير الأنظمة والآليات والعاملين بالإضافة إلى الاهتمام برفع مستوى الكفاءة وبالتالي الحاجة إلى ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، وقد تم التوصل في هذا الفصل إلى:
- تعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم المعاصرة والتي تقوم على جعل الجودة محور المؤسسة وذلك بتحسين المستمر لجودة منتجاتها وعملياتها، من خلال العمل على رضا العميل الداخلي والخارجي بتحقيق متطلباته الظاهرة، الضمنية، الحالية والمستقبلية.
 - قام العديد من رواد الجودة بوضع حجر الأساس لإدارة الجودة الشاملة، وكان لكل منهم اسهاماته الخاصة.
 - يختلف نظام إدارة الجودة عن مدخل إدارة الجودة الشاملة من حيث أنه لا يمكن للمؤسسة الحاصلة على شهادة نظام إدارة الجودة بإجراء التعديلات التي تقرها عكس المؤسسات التي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة، فهي تتمتع بالاستقلالية التامة ولها الحرية الكاملة في تعديل وإضافة وإلغاء التغييرات التي تناسبها.
 - يتشابه نظام إدارة الجودة مع إدارة الجودة الشاملة في عنصري المتطلبات والأهداف فهما متماثلان ومتوافقان، ويعتبر نظام إدارة الجودة الساعد الأيمن في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، فشهادة ISO 9001 تمثل إحدى متطلباتها.
 - يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة توفر العديد من المبادئ الأساسية التي تعتبر أحد أركان نجاحها والمتمثلة في التركيز على العميل، التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، المقاربة بالعمليات، التحسين المستمر، الإدارة بالاعتماد على الوقائع وعلاقة الشراكة مع الموردين.
 - هناك عدة أنواع من الأدوات التي يتم استخدامها كأدوات لتحسين الجودة، وهي عبارة عن تقنيات وأساليب تسمح باكتشاف الأخطاء، اتخاذ الإجراءات التصحيحية، إدخال التحسينات ووضع المؤشرات من أجل التحسين المستمر للجودة.
 - يلزم توفر مجموعة من المقومات والعوامل لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يسمح للمؤسسة بتخفيض تكاليفها، تحقيق رضا عملائها وزيادة إنتاجيتها، إلا أنه هناك بعض المعوقات التي تعيق تطبيقه.

الفصل الثالث

تمهيد:

يعتبر تطوير المنتجات الجديدة ضرورة إستراتيجية لكل مؤسسة تسعى إلى النجاح والبقاء في ظل المنافسة الشديدة التي تفرضها مجموعة من المتغيرات كالتقدم التقني السريع، التغيرات المستمرة في أذواق العملاء ومتطلباته، حيث يرتبط نجاح المؤسسة في ضوء هذه المتغيرات بمدى اهتمامها بتحسين المنتجات الحالية أو تطوير منتجات جديدة، الأمر الذي يدفعها إلى التنويع والتحسين والتجديد في منتجاتها ليكون دوما ملبيا لمتطلبات ورغبات العملاء بغرض عدم إتاحة فرصة لهم للجوء إلى البدائل المنافسة، ولحفاظة على سوقها الحالي ودخول أسواق جديدة، وكذا بناء علاقة جيدة مع العملاء والذي ينصب في مجمله لتحسين أدائها الكلي.

وفي ظل تجسيد المؤسسة لهدفها المنشود وهو تطوير المنتجات، تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق ذلك بشكل صحيح من خلال تصميم وبناء الجودة في جميع أنشطتها، وصولا إلى إنتاج منتجات عالية الجودة وتعزيز قدرتها التنافسية، من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى إبراز دورة إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: سياسة المنتج في المؤسسة
- المبحث الثاني: أساسيات حول تطوير المنتج
- المبحث الثالث: تطوير المنتج من منظور إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: سياسة المنتج في المؤسسة

يعتبر المنتج حلقة الوصل بين المؤسسة وأسواقها وعملائها، حيث تقاس درجة نجاح المؤسسة في قدرتها على تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات العملاء وتحقيق الرضا لهم، وهذا ما ينعكس على تحقيق أهدافها استمرارها ونموها، ولإبراز ذلك سيتم معالجة في هذا المبحث مفهوم المنتج وخصائصه وصولاً إلى مستوياته وتصنيفاته وأخيراً دورة حياته.

المطلب الأول: مفهوم المنتج وخصائصه

يعد المنتج العنصر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة لإشباع حاجات عملائها وتحقيق رضاهم من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى، وقد أدى ذلك إلى الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمختصين بالمنتج ومراحلته المختلفة وهذا من خلال إعطاء مفهومه له وتحديد خصائصه لأية مؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها.

الفرع الأول: مفهوم المنتج

تعددت تعريفات المنتج بتعدد توجهات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، ويمكن التطرق للبعض منها كما يلي:

1. تعريف المنتج من وجهة نظر بعض المختصين:

- أ. عرف **William J. Stanton** المنتج على أنه مجموعة من السمات الملموسة وغير الملموسة بما في ذلك التعبئة والتغليف، اللون، السعر، المكانية والخدمات التي تلبي احتياجات العملاء ورغباتهم¹.
- ب. يرى **P.Kotler** المنتج على أنه أي شيء يقدم إلى السوق لإشباع حاجة أو رغبة، والذي يتميز بمجموعة من الخصائص مثل الحجم، السعر، المظهر، اللون، الطعم وغيرها².
- ج. قدم **W. Alderson** تعريف للمنتج على أنه مجموعة المنافع المكونة لخصائص المنتج سواء المادي أو الخدمي³.
- ركزت هذه المفاهيم على كون المنتج هو عبارة عن مجموعة من السمات التي تلبي احتياجات ورغبات العملاء.

¹ Rudani R.B, **Basics of Marketing Management Theory and Practice**, S. Chand Publishing, New Delhi, 2010, p114.

² نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص52.

³ Rudani R.B, **Op.Cit**, p114.

2. مداخل تعريف المنتج:

- أ. مدخل الأفراد: يعرف المنتج على أنه فكرة أو سلعة مادية أو خدمة أو أي توليفة منها جميعاً، والتي تمثل العنصر محل التبادل الذي يشبع احتياجات الأفراد¹.
- ب. مدخل المؤسسة: يعتبر المنتج بالنسبة للمؤسسة الرابط الذي يربط المؤسسة ببيئتها وبالأخص بعملائها أو مستخدميها².
- ج. مدخل السوق: يعرف المنتج بأنه عبارة عن أي شيء يمكن عرضه في السوق بغرض جذب انتباه، التملك، الاستهلاك، الاستخدام، الحيازة، ويكون قادراً على إشباع حاجة أو رغبة معينة³.
- د. مدخل العملاء: المنتج هو مجموعة من الخصائص الملموسة وغير ملموسة والتي تقدم منفعة أو مجموعة من المنافع الوظيفية أو النفسية أو الاجتماعية أو جميعها معاً للعملاء⁴.
- مما سبق يمكن القول أن المنتج قد يكون سلعة، خدمة، فكرة أو كلهم معاً والذي يربط المؤسسة وعملائها، والذي يعرض بسوق معين، فتتوجه به المؤسسة نحو تحقيق متطلبات عملائها وكذا جذب عملاء جدد.

3. تعريف المنتج حسب الهيئات:

- أ. عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق المنتج أنه الشيء الذي يمكن عرضه في السوق بغرض جذب الانتباه أو التملك أو الاستعمال، والذي يمكن أن يحقق قدراً من الإشباع لحاجة أو رغبة إنسانية، ويتضمن ذلك السلع المادية، الخدمات، الأماكن والأفكار⁵.
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن المنتج هو مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي يمكن أن تشمل التعبئة، اللون، السعر، الجودة والعلامة التجارية، والذي يقدم في شكل سلعة خدمة أو فكرة، لإشباع حاجات العملاء وتحقيق رضاهم من خلال توافق منافع ومزايا المنتج مع توقعاتهم.

¹ أنس عبد الباسط عباس، جمال ناصر الكميم، التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص134.

² Thierry BRUNET et autres, **Management des organisations**, Bréal, Rosny, 2005, p61.

³ حميد الطائي، بشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيرها، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص15.

⁴ انيس احمد عبدالله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر، عمان، الأردن، 2016، ص147-148.

⁵ ناجي معلا، أصول التسويق: مدخل تحليلي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص153.

الفرع الثاني: خصائص المنتج

تعدد وتميزت خصائص المنتج كونها تناولت الكثير من الجوانب والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

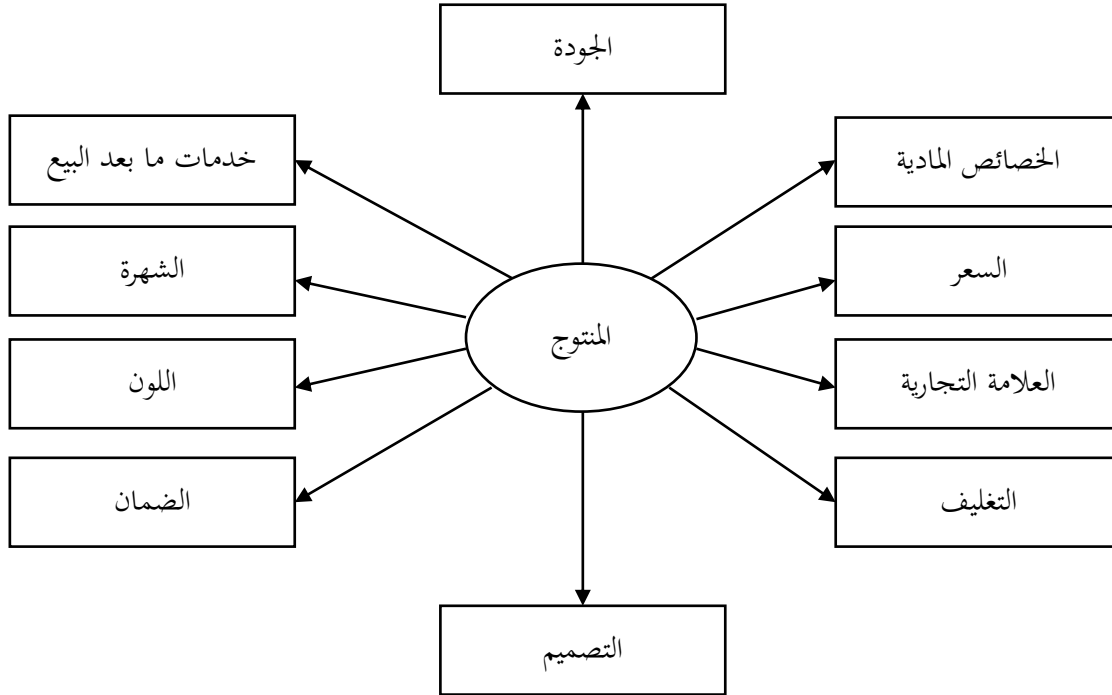
1. **جودة المنتج:** تعد جودة المنتج واحدة من الأدوات الرئيسية لبناء الصورة الذهنية للمنتج والمؤسسة ككل، والجودة لها تأثير مباشر على أداء المنتج سواء سلعة أو خدمة بحكم ارتباطها وثيق بقيمة العميل ورضاه¹.
2. **صفات المنتج:** تتمثل في خصائص التصميم التي تسمح للمنتجات بأداء مهام معينة، فمن خلال رفع أو إضافة خصائص معينة تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها عن المنافسين وتقديم منافع إضافية للعميل، وتشمل الخصائص المادية اللون، الشكل، التصميم، الحجم والغلاف أما الخصائص الغير المادية تشير إلى الخدمات والأفكار كالتفاخر، التباهي، الشعور بالسعادة والراحة فهي مجمل المنافع والجوانب الاجتماعية والأخلاقية.
3. **مظهر المنتج وتصميمه:** يعد مظهر وجمالية المنتج وتصميمه طريقة أخرى لإضافة قيمة للعميل، والتي تلعب دورا كبيرا في إثارة وإظهار دوافع الشراء العاطفية لدى العملاء الذين يبدون عناية خاصة بالخصائص الجمالية للمنتج ويفضلونها على بقية معايير الجودة الأخرى لتكون معيارا مهما وسببا في شرائه، وجمالية المنتج لا تعكس بالضرورة أنه يؤدي وظيفته بصورة أفضل، فالمبدأ الأكثر أهمية في تصميم المنتج هو جعله بسيطا، لأن بساطة التصميم ستسهل إنتاجه واستخدامه.
4. **التمييز:** يعد التمييز طريقة تمكن المؤسسة من تميز عروض منتجاتها وتبيين اختلافها عن المنافسين باستخدام أسماء، إشارات، رموز، تصميم، أو مزيج من هذه العناصر، بالإضافة إلى التباين من حيث حجمه ولونه².
5. **التغليف:** يعتبر التغليف المرحلة النهائية أو الجزء النهائي من عملية تصنيع المنتج، وبالرغم من أن وظيفته الأساسية هو حماية المنتج من المؤثرات الخارجية، أصبح يؤدي نشاطا ترويجيا كون المظهر الخارجي للمنتج والمتمثل في الغطاء أو العبوة له تأثير على مدى قبول العميل ورضاه³، ويمكن تلخيص الخصائص السابقة الذكر في الشكل الموالي:

¹ أنيس احمد عبد الله، مرجع سابق، ص155.

² علي الفلاح الزعي، إدارة التسويق: منظور تطبيقي إستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص105-106.

³ أنيس احمد عبد الله، مرجع سابق، ص165.

الشكل(17): خصائص المنتج



المصدر: علي الفلاح الزعبي، إدارة التسويق: منظور تطبيقي إستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص107.

من الشكل السابق نلاحظ أن المنتج في كثير من الحالات لا يصل إلى العميل بشكله الأولي بل لابد أن يوضع في عبوة ويحمل اسم معين، ويمكن أن يحمل السعر على غلافه وأن يختلف في حجمه وألوانه، وأحيانا يتم عرض وتوضيح منافعه أو اخفاءها، كما يتم تقديم خدمات أثناء وبعد عملية البيع تتكامل مع المنتج المتمثلة في الضمانات، مستوى الجودة، الثقة في التعامل، تقديم تشكليه واسعة عند عملية الاختيار والانتقاء.

المطلب الثاني: مستويات وتصنيفات المنتج

هناك العديد من المستويات والتصنيفات التي بها المنتج وسيتم عرض أهمها كالآتي:

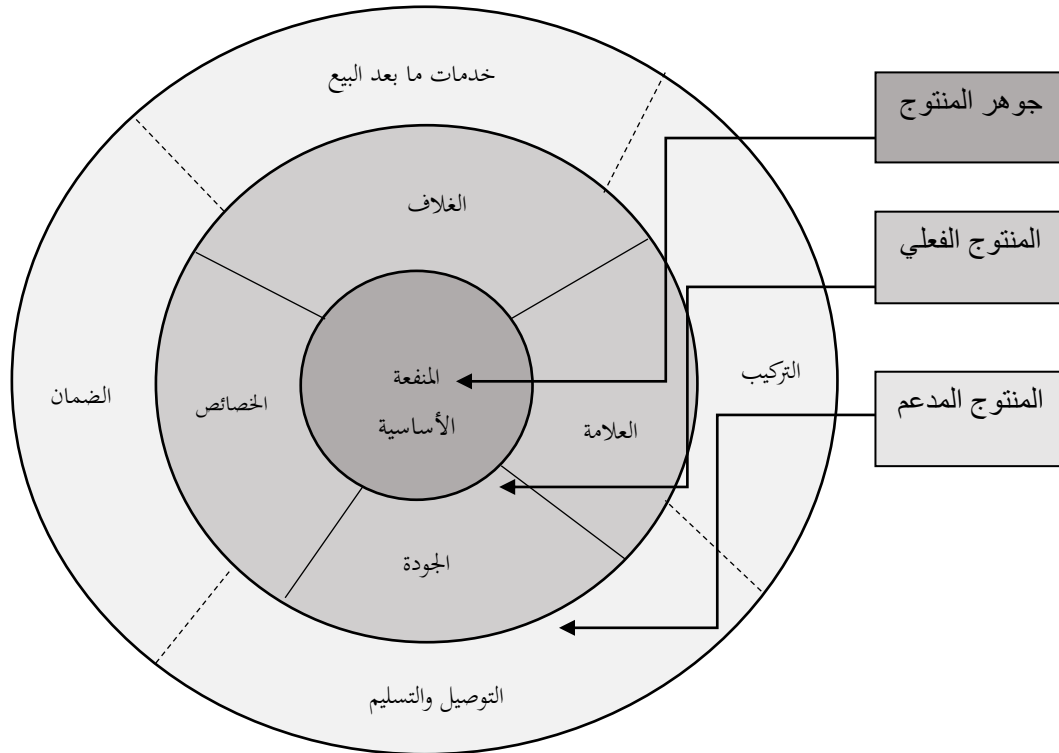
الفرع الأول: مستويات المنتج

نظرا للعديد من المستويات الذي يتضمنها المنتج فقد أطلق عليها مصطلح المنتج الشامل (The Total Product)، ويشير كل من (Kotler & Armstrong) إلى ثلاث مستويات، وإن لكل مستوى قيمة معينة ومحددة للعميل¹:

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة المنتجات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص100.

1. **جوهر المنتج:** وهو ما يتعلق بالمنفعة الجوهرية الناتجة والتي يحصل عليها العميل أو يتوقعها من خلال شراء المنتج، ويطلق عليه بالمستوى الأساسي والذي يتضمن المنفعة الرئيسية أو الجوهرية، لذلك عند تصميم المنتج يجب أن يشكل استنادا إلى ماذا يريد العميل أن يشتري فعلا. إن هذا الفهم يؤسس لحل المشكلة الرئيسية التي يبحث عنها العميل أولا، والذي يركز على المنفعة الجوهرية التي يرغب في الحصول عليها.
2. **المنتج الفعلي:** وهو ما يتعلق بالخصائص الطبيعية والكيميائية للمنتج، وتصميمه وغلافه الخارجي واسمه التجاري وغيرها، وفي هذا المستوى يحاول مخطو المنتج تحويل المنفعة الجوهرية إلى منتج فعلي، الأمر الذي يتطلب أن يتم تطوير سمات المنتج، تحديد مستوى جودته، اسمه، علامته التجارية وطريقة تغليفه.
3. **المنتج المدعم (المعزز):** يتضمن مجموعة المنافع والخدمات الإضافية التي تدعم المنفعة الرئيسية للمنتج الفعلي، والتي يحصل عليها العميل عند شراء المنتج مقارنة بما أنفقه من مال ووقت وجهد عند حصوله على هذا المنتج الملموس. وهو الجوانب المساندة الخاصة بالمنتج¹، ويلخص الشكل الموالي مستويات المنتج:

الشكل (18): مستويات المنتج



المصدر: ناجي معلا، أصول التسويق: مدخل تحليلي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص155.

¹ عبد القادر محمد عبد القادر، إدارة التسويق: عالم من الإبداع، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2011، ص188.

نلاحظ من الشكل السابق عندما يتم تصميم المنتج في المستوى الأول يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار الحاجة الأساسية أو المنفعة الجوهرية التي يرغب بها العميل، وعند المستوى الثاني يتم تصميم وتجسيد المنتج ليكون ملموسا بكل صفاته ومميزاته والذي يطلق عليه المنتج الفعلي، هذا الأخير يدعم بخدمات إضافية كخدمات البيع، الضمانات، التعليمات التي تعطي قيمة إضافية للمنتج، وبهذا نكون أمام المستوى الثالث أي المنتج المدعم أو المعزز.

الفرع الثاني: تصنيف المنتج

تصنف المنتجات إلى صنفين رئيسيين المنتجات الاستهلاكية والمنتجات الصناعية.

أ. **المنتجات الاستهلاكية:** هي منتجات يقتنيها العملاء أو المستفيدون لاستهلاكهم أو لاستخداماتهم الشخصية حصرا أو لأسرهم، ويطلق عليها منتجات العميل الأخير، وبدورها تنقسم إلى ثلاث مجموعات كالاتي:

أ. **المنتجات الميسرة:** هي منتجات استهلاكية يشتريها العميل النهائي في الحال وتشتري بشكل متكرر ولا تعتبر غالية الثمن تميل عادة إلى الاعتدال، وتعرض في أماكن قريبة للسكن غالبا ما يشتريها العميل من أقرب متجر¹، وتعتمد المؤسسة على الإعلان للترويج لها من خلال التركيز على العلامة التجارية.

ب. **منتجات التسوق:** هي منتجات استهلاكية يشتريها العملاء بتكرار أقل، ويقوم عادة العميل بالمقارنة على أساس الملائمة، الجودة، السعر والأناقة، وعند شرائها ينفق العميل وقتا وجهدا في جمع المعلومات وعمل المقارنات، وتكون صفقة الشراء مكلفة أكثر ولا تتكرر كثيرا، وتمتاز منتجات التسوق بالتشكيلة المتنوعة والواسعة تعرض في المحلات الكبيرة في المدن ومراكز تواجد السكان وحتى المحلات الصغيرة، ومن الأمثلة الشائعة المفروشات، الأثاث، الملابس والأحذية وغيرها².

ج. **المنتجات الخاصة:** هي المنتجات التي يبذل العميل جهدا خاصا للحصول عليها، ويكون مستعدا للانتظار وقتا أطول، أو ينتقل إلى مكان آخر حتى يعثر عليها ويقتنيها، وغالبا ما يتم شراؤها بغرض التفاخر، كما تتميز بمواصفات وخصائص فريدة وتحمل علامات تجارية معروفة وراسخة، وتكون أسعارها مرتفعة وتحقق من خلالها المؤسسة أرباحا أعلى بكثير مقارنة مع أرباح المنتجات الميسرة ومنتجات التسوق³.

¹ علي الفلاح الزعي، مرجع سابق، ص 108.

² فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2009، ص 463.

³ محمد خالد الجاسم، مبادئ التسويق، منشورات جامعة البعث، 2011-2012، ص 168.

- ب. **المنتجات الصناعية:** تشمل المنتجات الصناعية كافة المواد التي يتم شراؤها من قبل المؤسسات أو الأفراد بغرض استخدامها في العمليات التشغيلية سواء لإنتاج منتجات أخرى أو إعادة بيعها مثل¹:
- أ. التركيبات والآلات الثقيلة في الغالب تنتج وتصنع في ضوء متطلبات ومواصفات العميل.
- ب. الأجهزة والمعدات الصغيرة في الغالب نمطية تباع عن طريق وكلاء معتمدين.
- ج. الأجزاء التامة الصنع هي منتجات ملموسة عكس المجموعتين السابقتين، وغالبا ما تحمل هذه المنتجات علامة تجارية مميزة.
- د. مواد الإنتاج المصنعة تمر بعمليات صناعية أخرى قبل أن تكون جزءا نهائيا في المنتج.
- هـ. المواد الخام هي مواد تدخل في عملية الإنتاج وتصبح مكونا أو جزءا من منتج آخر يمكن الانتفاع به بشكل يقدم قيمة أكبر للعميل.
- و. لوزام التشغيل والصيانة هي منتجات تستهلك بسرعة عادة أثناء الإنتاج وتشتري بانتظام كلما دعت الحاجة إليها.

المطلب الثالث: دورة حياة المنتج

دورة حياة المنتج هي العملية التي يمر بها المنتج تبدأ من دخوله للسوق لإشباع وتحقيق متطلبات العملاء إلى غاية اختفائه أو إزالته من السوق²، يمر المنتج بعدة مراحل خلال دورة حياته حيث يولد ثم ينمو ويخرج من السوق لاحقا، وقد تبقى فيه بعض المنتجات في فترة النضج ولفترة طويلة، في حين قد تحتفي منتجات أخرى أو تزال من السوق لعدة أسباب منها تشبع السوق أو زيادة حدة المنافسة أو انخفاض الطلب على هذا المنتج أو انخفاض معدل مبيعاته.

وبتفصيل أكثر يمر المنتج في دورة حياته بخمس مراحل وهي مرحلة تطوير المنتج، التقديم، النمو، النضج والتدهور، والتي يمكن توضيحها كالآتي:

الفرع الأول: مرحلة تطوير المنتج

يطلق على هذه المرحلة مرحلة ابتكار أو تطوير المنتجات الجديدة، حيث تتضمن العديد من المراحل تتمثل بالبحث عن الأفكار، تقليص عددها، تقييمها للوصول إلى البديل الأمثل الذي يحول الأفكار إلى واقع ملموس، وفي خلال هذه المرحلة لا نسمي الفكرة منتجا فعليا بل تجريبا وتبدأ بها عملية الانفاق على المنتج كمرحلة مكلفة بالنسبة للمؤسسة، حيث يتم صرف أموالا طائلة دون جني أية أرباح ودون أن

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص125.

² Anil MITAL and Others, **Product Development**, first edition, by Elsevier Inc, USA, 2008, p9.

يعرف مدى قبول هذا المنتج في السوق، ويطلق عليها هذه المرحلة بمرحلة المخاطرة، فالمؤسسة هنا تخاطر بأموالها فعلا وتنفق مصاريف التخطيط وبدون أن تجني أي ربح¹، وتخرج المؤسسة بنموذج يحمل جميع المواصفات الرئيسية له مثل الشكل، الحجم، التصميم، الأبعاد، الوزن وطريقة الاستخدام.

الفرع الثاني: مرحلة التقديم

وهي المرحلة التي يتم فيها تقديم المنتج لأول مرة، وتتميز هذه المرحلة بانخفاض المبيعات بسبب ضعف الطلب على هذا المنتج وارتفاع تكاليف التسويق والإنتاج وقلة أو عدم وجد أرباح لعدم معرفة العملاء بهذا المنتج لكونه جديد في السوق ولم يطرح سابقا².

الفرع الثالث: مرحلة النمو

يطلق عليها أيضا مرحلة قبول السوق للمنتج، وتتميز هذه المرحلة بأن المبيعات والأرباح ترتفع بمعدل سريع ويتم دخول منافسين بأعداد كبيرة خصوصا إذا ما اتضح لهم أن منظور الأرباح جذاب بشكل خاص، وذلك لنمو الطلب نتيجة معرفة العملاء بالمنتج وتمييزه عن المنتجات الموجودة في السوق مع محاولتهم تقديم منتجات أفضل من حيث التصميم والجودة والسعر، وهذه الحالة تقود إلى زيادة درجة التنوع في تشكيلات المنتجات المطروحة في السوق، وتميل الأسعار إلى المحافظة على مستوياتها السابقة أو تميل إلى الانخفاض التدريجي بهدف رفع مبيعات هذا المنتج وانعكاس ذلك على ربحية المؤسسة³.

الفرع الرابع: مرحلة النضج

في هذه المرحلة يكون المنتج قد احتل مكانة في السوق، وأصبح معروفا ويعطي ربحا منتظما إلى حد ما⁴، حيث تصل مبيعاته إلى أعلى حجم وذلك بسبب الارتفاع في حجم الطلب عليه، ويطلق على هذه المرحلة بمرحلة الازدهار من ناحية مستوى الأرباح والتي تفوق المراحل الأخرى، وتتميز بطول فتراتها قياسا بالمراحل الأخرى كما تتصف بالمنافسة الشديدة، وتميل الأسعار نحو الانخفاض التدريجي حيث يستخدم السعر كأداة تنافسية مهمة من أجل رفع حجم المبيعات.

¹ مجدى عبد الله شرارة، إدارة الإنتاج والعمليات: المبادئ، الأساسيات والمناهج الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع مصر، 2018/2017، ص 86.

² محمود عبد الفتاح رضوان، التمييز في فن البيع والتسويق ووسائل تحقيقه، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 22.

³ حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سابق، ص 29.

⁴ بشير عباس العلاق، التسويق الحديث، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع، ليبيا، 2008، ص 47.

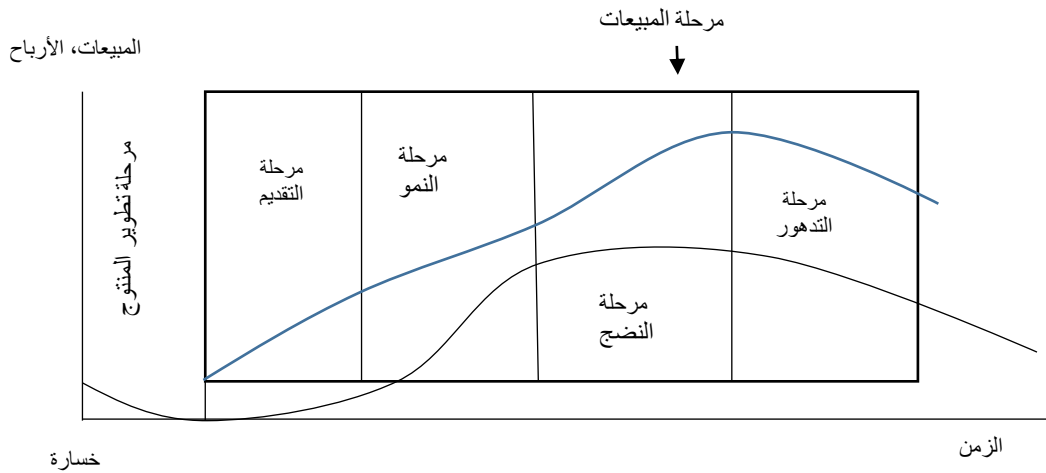
الفرع الخامس: مرحلة التدهور

وهي المرحلة الأخيرة تتراجع فيها مبيعات المنتج إلى غاية خروجه من السوق نتيجة لوجود منتجات أفضل بسبب التطور التكنولوجي أو تغير الأذواق، وعادة ما تقرر المؤسسة إيقاف إنتاج المنتج عندما تزيد التكاليف عن الأرباح لقلة المبيعات¹.

إن طول دورة حياة المنتج تتوقف على عوامل داخلية مثل القدرة على التطوير والإدارة والتنظيم وعلى عوامل خارجية مثل حدة المنافسة، ومع ذلك فإن هناك منتجات ليس لها دورة حياة مثل أقلام الرصاص والملاعق لأن هذه المنتجات ليس لها مرحلة تدهور. وكما يمكن أن تتدخل الإدارة في دورة حياة المنتج من خلال حملات الترويج الأمر الذي يخلق ما يعرف بإعادة الدورة (دورة الثانية)².

يترافق مع دورة حياة المنتج دورة الربح والخسارة، ولبيان العلاقة بين الدورتين يتم تمثيل دورة حياة المنتج بمنحنى المبيعات ودورة الأرباح والخسارة بمنحنى الأرباح والخسارة وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (19): دورة حياة المنتج



المصدر: سيمون ميدلتون، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، كل ما تحتاج معرفته عن التسويق، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2013، ص66.

من خلال الشكل تمر مبيعات المنتج بمراحل متعاقبة (التطوير، التقديم، النمو، النضج، التدهور) وبمعدلات نمو متباينة خلال فترة من الزمن، لتشكل بمسارها هذا دورة حياة المنتج، وتأخذ الأرباح التي تتحقق من بيع المنتج مساراً مشابهاً لمسار مبيعاته، ونتيجة لتغير شدة المنافسة أو تغير أذواق العملاء يبدأ منحنى الأرباح بالانخفاض في المرحلتين الأخيرتين في الوقت الذي يستمر فيه منحنى المبيعات بالارتفاع البسيط قبل دخوله مرحلة التدهور.

¹ حمزة الجبالي، مهارات وفن إدارة المنتجات والتسويق، دار الأسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر، 2016، ص18.

² كاسر نصر المنصور، سعود محمود مندورة، ناصر عقيل كدسة، إدارة العمليات الإنتاجية: مدخل استراتيجي، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2011، ص157.

المبحث الثاني: أساسيات حول تطوير المنتج

تعد عملية تطوير وتقديم منتجات جديدة من التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات وذلك للعديد من الأسباب منها مواجهة تدهور المنتجات الحالية، المنافسة الشديدة، تقليل مخاطر الاعتماد على منتج واحد واستغلال الفرص التسويقية التي قد تنتج من وجود حاجات غير مشبعة في السوق أو وجود إمكانيات تسويقية وإنتاجية غير مستغلة أو وجود اختراعات واكتشافات جديدة، ومن خلال هذا المبحث سيتم تناول مفهوم وخصائص تطوير المنتج، مراحل وتصنيفه، أسبابه، أهميته وأهم تحدياته.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص تطوير المنتج

تعد عملية تطوير المنتجات من العمليات الأساسية للمحافظة على استمرارية نشاط المؤسسة وتعزيز قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل فيها ومواكبة التطور الحاصل في البيئة المحيطة، وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة وعليه سيتم معالجة تقديم مفهوم تطوير المنتج ومختلف أبعاده.

الفرع الأول: مفهوم تطوير المنتج الجديد

تشير أدبيات دراسة تطوير المنتجات الجديدة على أنه لا يوجد تعريف محدد أو متفق عليه بين الباحثين في تعريف المنتج الجديد، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

1. مفهوم المنتج الجديد

- أ. المنتج الجديد هو أي منتج أو خدمة تسير التطور والتغير في رغبات العميل الحالي، وتجذب للمؤسسة عملاء جدد¹.
- ب. يعرف المنتج الجديد بأنه تحسين أو تعديله أو تطوير المنتج أو علامات تجارية جديدة طورها المؤسسة من خلال جهودها في البحث والتطوير².
- ج. يشير المنتج الجديد إلى أنه تطوير أو تغيير أو إضافة أو تحسين في مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية أو غير مادية، والتي تؤدي إلى إشباع متطلبات ورغبات العملاء الحاليين أو المرتقبين³.

¹ سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص188.

² جواد محسن راضي، المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد (8) الاصدار (33)، 2012، ص56.

³ محمد مسلم، رابح أو كليل، الابتكار في المنتج الجديد بين مقومات النجاح ومعوقات الفشل، مجلة معارف، المجلد (15)، العدد (2)، 2020، ص52.

- د. ينظر البعض إلى المنتج الجديد على أنه كل ابتكار أساسي في مجال المنتجات سواء على شكل منتج بديل أو منتج جديد مكمل للمنتج الرئيسي، أو إضافة طرق جديدة لتمييز المنتجات الحالية، أو حدوث تغييرات شكلية أو جوهرية لتحسين أداء هذه المنتجات¹.
- هـ. كما تنظر المؤسسة إلى المنتج الجديد بأنه المنتج أو الخدمة التي لم يسبق إنتاجها أو التعامل معها، في حين ينظر العميل إلى المنتج جديد على أنه المنتج أو الخدمة التي يشتريها أو يستخدمها لأول مرة².
- و. وهناك من يرى أن مفهوم المنتج الجديد تحدده ثلاث فئات وهي³:
- منتجات الابتكار الجذري: هي المنتجات التي تكون مبتكرة وفريدة وتختلف بشكل جوهري عما هو موجود من منتجات.
 - منتجات الابتكار التدريجي: هي المنتجات الحالية التي تحدث عليها تغييرات والتي تؤدي إلى التمييز الواضح بينها.
 - المنتجات المقلدة: وهي المنتجات التي تكون جديدة بالنسبة للمؤسسات والتي تنتجها لأول مرة ولكنها لا تكون جديدة في السوق.

ومنه يمكن تعريف المنتج الجديد على أنه التغييرات أو التعديلات أو التحسينات الحاصلة بالمنتج القائم والخدمات المرافقة له أو تطوير منتج جديد تماما على المؤسسة أو العميل أو السوق أو كلهم معا، ويؤدي إلى إشباع متطلبات ورغبات العملاء الحالية أو المستقبلية.

2. تطوير المنتجات الجديدة

تعتبر عملية تطوير المنتجات الجديدة من الأنشطة التسويقية المهمة خلال دورة حياة المنتج ونشاط المؤسسة ككل وهي تعني:

- أ. تعرف عملية تجديد وتطوير المنتجات على أنها تلك الأنشطة التي تؤدي إلى وظيفة جديدة نسبيا⁴.
- ب. عملية التطوير والتجديد هي مختلف الأعمال التي تقوم بها المؤسسة لطرح منتجات جديدة بالسوق، وتشمل هذه العملية خلق منتج جديد لم يكن معروف أو إدخال تطوير وتحسين على المنتج القائم،

¹ سعدون حمود جثير الربيعاوي، مرجع سابق، ص188.

² علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق الخدمات: قطاع الاتصالات الأردنية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص142.

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص54.

⁴ محمد تريبش، سمية طالب، سياسات المنتجات بالمؤسسات الإنتاجية مع دراسة شركة خبز تافنة بمغنية، مجلة مجاميع المعرفة، العدد (2)، أبريل 2016، ص75.

تعطيه منافع واستعمالات جديدة أو تؤدي إلى تحسين أدائه من جوانبه المختلفة أو إلى تحسين شكله ومظهره، كذلك يشمل خلق منتجات ثانوية جديدة بجانب المنتج الأصلي أو تطوير وتحسين المنتجات الثانوية وتوسيع مجالات استعمالها ومنافعها¹.

ج. تستند عملية تطوير المنتجات إلى اعتبارين اثنين أولاهما تحقيق حالة التوافق بين رغبات العملاء والطلب المستمر على منتجات المؤسسة الإنتاجية من الجهة المستفيدة، ثانيا قدرة المؤسسة على تحقيق التطوير المناسب بما يتلاءم وامكانياتها².

د. تنطوي عملية تطوير المنتجات على معارف أو تكنولوجيات جديدة أو على استخدامات جديدة أو مجموعات من المعارف أو التكنولوجيات القائمة³.

ومنه عملية تطوير المنتجات هي عملية خلق منتجات ذات خصائص جديدة أو مختلفة لتقديم منافع جديدة أو إضافية للعملاء، وقد تشمل تطوير المنتج تعديله أو طريقة عرضه أو تشكيل منتج جديد كلياً باستخدام معارف وتكنولوجيا قائمة أو جديدة.

الفرع الثاني: خصائص تطوير المنتج الناجح

من وجهة نظر المستثمرين في مؤسسة هادفة للربح، ينتج عن تطوير المنتج الناجح منتجات يمكن إنتاجها وبيعها بشكل مربح، ولكن غالباً ما يصعب تقييم الربحية بسرعة وبشكل مباشر، وتستخدم خمسة أبعاد وكلها تتعلق في النهاية بالربح بشكل شائع لتقييم أداء جهود تطوير المنتج وهي⁴:

1. **جودة المنتج:** تنعكس جودة المنتج في نهاية المطاف في الحصة السوقية والسعر الذي يرغب العملاء في دفعه، فجودة المنتج هي المحدد النهائي للسعر الذي يرغب العملاء في دفعه مقابل ذلك، حيث تنعكس حصة مكاسب المنتج في السوق من خلال جودته، حيث تطرح المؤسسة التساؤلين التاليين ما مدى جودة المنتج الناتج عن جهود التطوير؟ هل يلبي احتياجات العملاء؟

¹ كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص204-205.

² محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، التسويق والمكانة الذهنية: منظور إستراتيجي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2012 ص107.

³ Manuel d'Oslo, Principes directeurs proposes pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique, 3 édition, Paris, France, 2005, P 56.

⁴ Look :

- Karl T. ULRICH and others, **Product Design and Development**, seventh edition, Published by McGraw-Hill Education, New York, 2020, p.p.2-3.
- Anil Mital and others, **Product Development**, second edition, published by Elsevier Inc, Amsterdam, 2014, p22.

2. **تكلفة المنتج:** تشمل هذه التكلفة الإنفاق على المعدات والأدوات الرأسمالية بالإضافة إلى التكلفة الإضافية لإنتاج كل وحدة من المنتج، وتحدد تكلفة المنتج مقدار الربح الذي تحققه المؤسسة لحجم مبيعات معين وسعر معين، حيث تكلفة المنتج هي دالة لكل من التكاليف الثابتة مثل تكاليف الأدوات والمعدات الرأسمالية، والتكاليف المتغيرة مثل تكاليف المواد، اليد العاملة، البحث والتطوير. وتطرح المؤسسة التساؤل التالي ما هي تكلفة تصنيع المنتج؟

3. **وقت التطوير:** يحدد وقت التطوير مدى استجابة المؤسسة للقوى التنافسية والتطورات التكنولوجية فضلا عن مدى سرعة تلقي المؤسسة للعوائد الاقتصادية من جهود الفريق، كما يحدد مدى سرعة وصول المنتج إلى السوق العوائد الاقتصادية الإجمالية للاستثمار، ويمكن استخدامه كمقياس لنجاح جهود التطوير. ولغرض ذلك تطرح المؤسسة التساؤل التالي ما مدى سرعة إكمال الفريق لجهود تطوير المنتج؟

4. **تكلفة التطوير:** عادة ما تكون تكلفة التطوير جزءا كبيرا من الاستثمار المطلوب لتحقيق الأرباح، ولمعرفة ذلك تطرح المؤسسة التساؤل التالي كم أنفقت المؤسسة للتطوير المنتج؟

5. **القدرة على التطوير:** هي أحد الأصول التي يمكن للمؤسسة استخدامها لتطوير المنتجات بشكل أكثر كفاءة وفعالية في المستقبل، وتتطوير المنتجات المبتكرة الناجحة واحدا تلو الآخر تنعكس المعرفة التي اكتسبتها المؤسسة على مدار فترة زمنية تصبح قادرة على الأداء بكفاءة وفعالية، وينعكس هذا بدوره في تقليل وقت التطوير وانخفاض تكاليفه، ولتحديد مدى قدرتها على التطوير تطرح المؤسسة التساؤل التالي هل الفريق والمؤسسة أكثر قدرة على تطوير منتجات مستقبلية نتيجة لخبرتهم في مشروع تطوير المنتج؟

المطلب الثاني: تصنيف ومراحل تطوير المنتج

تعددت تصنيفات ومراحل تطوير المنتج بتعدد وتباين وجهات نظر الباحثين ولأجل توضيح ذلك سيتم تناول ما تم الاتفاق عليه.

الفرع الأول: تصنيف تطوير المنتج

قام الباحثون بتصنيف المنتجات الجديدة إلى الفئات التالية¹:

1. **منتجات جديدة للعالم:** هي منتجات مبتكرة يتم إدخالها لأول مرة في العالم وتخلق سوقا جديدا، وتعتبر اختراعات جديدة لم تكن متاحة من قبل تحتوي عادة على تطور هام في التكنولوجيا مثل اكتشاف جديد أو التعامل مع التكنولوجيا الحالية بطريقة مختلفة تماما مما يؤدي إلى ظهور تصميمات جديدة تحدث ضجة ومن أمثلة ذلك Ipad من Apple.
2. **خطوط إنتاج جديدة:** هي منتجات ليست جديدة في السوق إلا أنها جديدة بالنسبة للمؤسسة، توفر لها فرصة الدخول إلى هذا السوق لأول مرة على سبيل المثال دخلت كل من Sony و Google و Microsoft سوق الهواتف الذكية للتنافس مع رواد السوق Apple و Samsung.
3. **إضافات إلى الخطوط الإنتاج الحالية:** هي منتجات فرعية من خطوط المنتجات الجديدة أعلاه، الفرق هو المؤسسة لديها بالفعل مجموعة من المنتجات في هذا السوق، فإن المنتج يختلف اختلافا كبيرا عن عرض المنتج الحالي، ولكنه لا يختلف كثيرا بحيث يكون خطأ جديدا، والتميز بين هذه الفئة والأولى هو إضافة بعض الخصائص في خط الإنتاج الحالي على سبيل المثال كانت طابعة الحبر النفث الملونة من Hewlett-Packard إضافة إلى خطها الثابت من طابعات ضخ الحبر.
4. **إجراء تحسينات وتعديلات على منتجات قائمة:** هي منتجات جديدة بديلة للمنتجات الحالية في خط إنتاج المؤسسة على سبيل المثال تلقت طابعة ضخ الحبر من Hewlett-Packard العديد من التعديلات بمرور الوقت ومع كل مراجعة تم تحسين الأداء والفعالية، هذا ما أدى إلى إدخال تخفيضات في تكاليف التصنيع مما يحقق قيمة مضافة.
5. **منتجات قائمة بتكلفة أقل:** قد لا ينظر إلى هذه الفئة من المنتجات على أنها جديدة من منظور تسويقي ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى أنها لا تقدم أي فوائد جديدة للعملاء (بالنسبة لأولئك الذين لا يستطيعون شراء المنتج في الماضي) على غرار السعر المخفض، ويصبح بذلك بيع منتج باهض الثمن بسعر أقل أو بسعر تنافسي منتجا جديدا، فبالنسبة للمؤسسة هذه الطريقة قد تكون مهمة للغاية كونها توفر القدرة على تقديم أداء مشابه مع تكاليف إنتاج أقل فتحقق بذلك قيمة مضافة عالية تنتج

¹ Paul TROTT, **Innovation Management and New Product Development**, Sixth Edition, Pearson Education Limited, United Kingdom, 2017, p494.

مكافآت المالية أكبر للمؤسسة، ويتم تخفيض التكاليف عن طريق تحسين عمليات التصنيع من خلال تقليل عدد الأجزاء المتحركة أو باستخدام المواد المختلفة الأكثر فعالية من حيث التكلفة.

6. إعادة ترتيب مواقع المنتجات: هي اكتشاف استعمالات جديدة للمنتجات الحالية، والتي لها علاقة بتصوير العميل والعلامات التجارية بقدر ما يتعلق بالتطوير التقني.

الفرع الثاني: مراحل تطوير المنتج

تتضمن مراحل تطوير المنتج الجديد مرحلة توليد الأفكار، مرحلة غربلة الأفكار، مرحلة تحليل الأعمال، مرحلة تطوير المفهوم، مرحلة اختبار التسويق وأخيراً مرحلة إدخال المنتج للسوق¹.

1. مرحلة توليد الأفكار: عملية تصميم وتطوير المنتج تبدأ بتجميع الأفكار الجديدة وفحصها، حيث تكون النقطة البداية في قسم البحث والتطوير بالمؤسسة، وهذا الآخر هو الجهة التي تستطيع أن تتبين مدى نجاح الفكرة لتضعها في صورة تعليمات وتطبيقات عملية تبنى على حقائق علمية وتكنولوجية.

وتحصل إدارة المؤسسة والعاملون في مجال تطوير وتقديم منتج جديد على قائمة من المعلومات يتم تدوينها ومن ثم مراجعتها وتحليلها وإجراء الترتيب المناسب حسب أهمية المعلومات ومن خلال ذلك يتم حصرها وتصنيفها وصولاً إلى حصر فكرة المنتج، وتعد مصادر الأفكار أو المعلومات لعملية التطوير عديدة أهمها²:

أ. العاملين في الأقسام المختلفة للمؤسسة:

- قد تأتي الأفكار من العاملين في الأقسام الإنتاجية والتي تؤدي إلى اكتشاف الكثير من التعديلات بغية تطوير المنتجات؛
- قد يقدموا العاملون في مجال البيع أفكاراً ينقلون فيها إرادة العملاء ورغباتهم؛
- العاملون في المجال الهندسي لديهم مساهمات فعالة في تقديم الأفكار من خلال متابعة التطور التكنولوجي والهندسي الحاصل في البيئة المحيطة؛
- قد يقوم المصممون باقتراح تعديلات على النماذج الحالية.

ب. من خلال دراسة تصميمات المنتجات المنافسة: يتم تجميع عينات من المنتجات المماثلة والتي ينتجها الآخرون في الداخل أو في بعض البلدان المتطورة، وتسلم هذه العينات لقسم البحث لتحليلها أو فكها إلى أجزاء وإجراء سلسلة من الاختبارات عليها، وتسجل نتائج الدراسة في شكل تفصيلي يحدد الأفكار الرئيسية الموجودة في كل تصميم والمواصفات التي يلتزم بها كل منتج.

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 43.

² أنظر:

- كاسر نصر المنصور وآخرون، مرجع سابق، ص 143.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 234-235.
- كاسر نصر المنصور وآخرون، مرجع سابق، ص 144.

ج. تحليل المنافسة: يعطي مساهمات كبيرة في تطوير المنتج وتقديم منتجات جديدة، فالمنافسون يعملون بشكل دائم على تقديم منتجات تتفوق على منتج المؤسسة، ولا تستطيع هذه الأخيرة الحصول على معلومات من المؤسسات المنافسة والتي تتعلق بما سوف يقومون به فالمستقبل مما يدفع العاملين بها إلى تتبع الاشاعات والنشرات والصحف والدوريات للحصول على معلومات تتعلق بما يفكر به المنافسون وماذا سوف يقدمون، وهذه المساهمة من قبل العاملين في الاستخبارات التسويقية تعتبر من المساهمات الفعالة في تقديم الأفكار.

د. تحليل اتجاهات الصناعة: يعتبر هذا التحليل مساهمة فعالة في مجال تحديد المستوى التكنولوجي المطلوب امتلاكه وتطبيقه والتقنيات التي يجب استخدامها.

هـ. إجراء أبحاث تسويقية: وذلك باختيار عينة من العملاء المتوقعين للمنتج لمقابلتهم مباشرة والاستفسار منهم عن رغباتهم بالنسبة لتصميم المنتج.

و. المكتشفون والمخترعون من الأفراد المستقلين: تعد أبحاث المكتشفين والمخترعين مهمة في مجال تطوير المنتجات.

ز. الموردون: لهم مساهمات في تطوير الأفكار من خلال المعلومات التي يزودون بها المؤسسة، ومختلف مقترحاتهم التي تساهم في طرح الأفكار وتطويرها لتقديم منتجات جديدة.

2. مرحلة غربلة الفكرة: بعد الانتهاء من طرح العديد من الأفكار يتم غربلتها وتصنيفها للوصول إلى الأفكار التي يمكن تحويلها إلى منتج مربح للمؤسسة من خلال قدرته على تلبية متطلبات ورغبات العملاء¹، وقد تستبعد الفكرة لأن الربح المتوقع من المنتج منخفض أو أن المخاطر عالية أو أن متطلبات إنتاجه أكثر مما يتوفر لدى المؤسسة حالياً، كما أن في هذه المرحلة توفر المؤسسة أموالاً كثيرة باستبعاد الأفكار غير العملية قبل الانفاق عليها، وحتى بالنسبة للأفكار التي تجتاز هذه المرحلة يجب ترتيبها حسب الأولوية لأنه ليس لدى المؤسسة الموارد الكافية التي تسمح بتحويل جميع الأفكار الجديدة إلى منتجات².

إن الهدف من تصفية وغربلة الأفكار هو الوصول إلى اختيار الفكرة التي تمكن المؤسسة من تقديم منتج أو منتجات تمكنها من البقاء والاستمرار في السوق، ولكي تتمكن من ذلك فإنها تركز على الأفكار الجيدة وتعمل على إسقاط الأفكار الفاشلة، ويجب على المؤسسة في هذه المرحلة الحذر من خطأين:

أ. خطأ الإسقاط: وهو أن تسقط المؤسسة فكرة مشروع ناجح وتكون مقاييس هذه المؤسسة محافظة جداً وإدارتها تعتمد فلسفة عدم التوجه إلى تغيير المنتجات القائمة وعدم تغيير بعض خصائصها.

¹ انيس احمد عبد الله، مرجع سابق، ص179.

² محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، مصر، 2007، ص290-291.

ب. خطأ التصور: هو استمرار دعم المؤسسة لفكرة جيدة وتعمل على تطويرها من دون متابعة الأحداث والتغيرات التي حدثت وقد تحدث بعد إيجاد الفكرة أي تترك الأسواق وما يحصل فيها من تغيرات.

3. مرحلة تحليل الأعمال: عند قيام المؤسسة بإقرار مفهوم المنتج تقوم بتقييم فكرة المنتج من خلال كمية المبيعات المتوقعة، التكاليف المتوقعة لتصميم وإنتاج المنتج وكذلك السعر والربح المتوقع لتحديد إذا كان المنتج يحقق أهدافها.

ولتقدير حجم المبيعات على المؤسسة أن تقوم بمعرفة المبيعات السابقة للمنتجات المشابهة وعمل دراسة مسحية للسوق واستخدام الأساليب الممكنة والمتاحة، وعليها أيضا التنبؤ بالحد الأعلى والأدنى للمبيعات المتوقعة لمعرفة درجة المخاطر، وبعد تقدير حجم المبيعات المتوقعة تكون الإدارة قادرة على معرفة حجم الأرباح المتوقعة للمنتج، وتقدير حجم التكاليف يتم من قبل قسم الدراسات والأبحاث والإنتاج والإدارة المالية¹، وبعد الدراسة والتحليل يتم تحويل مفهوم المنتج إلى مرحلة إعداد النموذج الأساسي للمنتج.

4. مرحلة تطوير المفهوم: يتم في هذه المرحلة تحويل الفكرة التي تم اختيارها إلى مفهوم المنتج الذي سيتم تقديمه إلى السوق مصحوبا بمجموعة من المواصفات والسمات كوصف شكله ووظيفته وميزاته² والتي تكون ذات الأهمية للعميل المستهدف وتشبع حاجاته ورغباته لبناء المكانة الذهنية للمنتج الفعلي المحتمل تقديمه³، فالعملاء لا يشتركون فكرة المنتج وإنما يشتركون المنتج الفعلي الملموس، كما يمكن في هذه المرحلة تحليل المنتجات التنافسية وتبرير اقتصادي للمشروع.

5. مرحلة اختبار التسويق: تتضمن مرحلة الاختبار إنشاء وتقييم إصدارات متعددة لمرحلة ما قبل الإنتاج الفعلي للمنتج، وعادة ما يتم إنشاء نماذج أولية للمنتج بأجزاء تهدف إلى إنتاج أجزاء لها نفس الهندسة وخصائص المواد كما هو معد لتصنيع المنتج الفعلي ولكن ليس بالضرورة مصنعة بالعمليات الفعلية التي ستستخدمها في الإنتاج، ويتم اختبار النماذج الأولية لتحديد ما إذا كان المنتج سيعمل حسب التصميم وما إذا كان المنتج يلبي احتياجات العملاء الرئيسي، وعموما يتم إنشاء النماذج الأولية (التجريبية) بأجزاء توفرها عمليات الإنتاج المقصودة ولكن قد لا يتم تجميعها باستخدام عملية التجميع النهائي المقصودة، وتتم عملية التقييم على نطاق واسع داخلي كما يتم اختبارها أيضا من قبل العملاء، ويمكن من خلال هذه النماذج الأولية التجريبية تحديد مستوى الأداء ودرجة الموثوقية لمعرفة التغيرات الهندسية اللازمة للمنتج النهائي⁴.

¹ إبراهيم عواد أبو فلاحه المشاقبة، أثر الخصخصة على إدارة تطوير المنتجات، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص144.

² Karl T. Ulrich and Others, **Op.Cit**, p16.

³ انيس احمد عبد الله، مرجع سابق، ص179.

⁴ Anil Mital and Others, **Op.Cit**, p15.

6. مرحلة إدخال المنتج للسوق: في بداية هذه المرحلة يتعين على إدارة التسويق استنادا إلى اختبار التسويق أن تحدد التغييرات المطلوبة في المزيج التسويقي، وقد يتبين من نتائج اختبارات التسويق ضرورة تغيير واحد أو أكثر من خصائص المنتج أو تعديل خطوط التوزيع بحيث تتضمن منافذ أكثر أو تعديل الجهود الترويجية أو تغيير سعر المنتج، ويجب أيضا على المؤسسة في هذه المرحلة أن تحدد المتطلبات اللازمة للإنتاج الجديد وتوفر المتطلبات المادية اللازمة والعمال اللازمين¹، وبعد إحداث التغييرات اللازمة تبدأ عملية تجهيز للإنتاج الفعلي ووضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة لمرحلة التقديم المنتج للسوق.

المطلب الثالث: أسباب وأهمية تطوير المنتج

تلعب المنتجات دورا رئيسيا في توجيه مختلف أنشطة المؤسسة وتحقيق الرضا والاشباع المطلوب لاحتياجات ورغبات العملاء ومن ثم ضمان استمرارية نمو المؤسسة، وقد لا يدوم المنتج طويلا كونه يمر بدورة حياة تحدد المدة التي يبقى فيها في السوق إلى غاية بداية ظهور مشكلات تؤثر على مبيعاته، وعليه سيتم التعرف على أسباب وأهمية تطوير المنتج وأهم التحديات التي تواجهه.

الفرع الأول: أسباب تطوير المنتج

إن عملية تطوير منتجات جديدة أصبحت من المكونات الأساسية لأي إستراتيجية إدارية وتسويقية للمؤسسات، فلقد أصبح نجاح أية مؤسسة مرتبط في قدرتها على التجديد والابتكار فيما تقدمه من منتجات أو تضيفه لخطوط منتجاتها بالشكل الذي يعزز من مكانتها في الأسواق، وقدرتها على التنافس في بيئة الأعمال التي تتسم بالتنافس الشديد والتغيير المستمر والسريع، وبناء عليه فإن أسباب تطوير المنتجات الجديدة يمكن التطرق إليها من خلال ما يلي:

1. التطور التكنولوجي: فرضت الاستجابة السريعة للتطور التكنولوجي على المؤسسات ضرورة مواكبة ما يجري من تطورات وإبداعات في مختلف المجالات الإنتاجية التي يمكن أن تجعل المنتجات القائمة في خطر، من خلال اتباع الاستراتيجيات أو السياسات الهادفة لابتكار أفكار تحول إلى منتجات جديدة أو معدلة، ويجدر الإشارة هنا إلى مدى درجة التطوير الممكن والتي تختلف باختلاف مجموعة من العوامل الحاكمة المؤثرة على عملية التطوير كالعوامل التنظيمية، حجم المؤسسة، الموارد المالية وغيرها².
2. المنافسة: على المؤسسة العمل باستمرار للبقاء في حيز المنافسة، فزيادة المنافسة هي واحدة من الأسباب الهامة التي تدفع إلى ابتكار وتطوير منتجات جديدة، فكل مؤسسة تكافح من أجل جذب العملاء والحفاظ عليهم من خلال تقديم منتجات متفوقة على المنافسين ولإرضائهم بشكل أكثر فعالية

¹ عبد القادر مجد عبد القادر، مرجع سابق، ص 214.

² إبراهيم عواد أبو فلاحه المشاقبة، مرجع سابق، ص 96.

وكفاءة، وأمام هذا التحدي فإن أحد الأسباب المؤدية لهذا التفوق هو ضرورة اعتماد المؤسسة على تقديم منتجات جديدة للمحافظة على مكانتها وتحقيق أهدافها من خلال التطوير المستمر والمتواصل للمنتج لكي لا يفقد ميزته التنافسية.

3. **التواصل المستمر مع العملاء:** تسعى المؤسسات الرائدة إلى تحقيق التواصل المستمر سواء مع المساهمين لتحريك الأموال واستثمارها حسب المستجدات البيئية، والتواصل مع الموردين الذين يهتمهم تقديم مواد أو منتجات نصف مصنعة جديدة أو غيرها من وقت إلى آخر باعتبار أنهم من الجهات المؤثرة في أذواق ومتطلبات العملاء لتتغير متطلباتهم ورغباتهم باستمرار، وكذا اكتشاف الفرص كما ونوعاً وتطويرها وتحويلها إلى منافع لحل المشكلات التي يعاني منها كل العملاء الحاليين والمحتملون¹.

4. **تحديث الطلب على المنتجات:** قد تصل الأسواق إلى درجة التشبع بالمنتجات وهنا تكون المؤسسة أمام حل وحيد وهو التوجه نحو التطوير والتجديد بهدف عرض منتجات جديدة لم يفكر فيها أحد لتجدد الطلب عليها، وبالتالي تفتح أسواق جديدة وهذا أساس التسويق الحديث حيث أن السوق الناجح هو من يقوم بإنشاء طلب جديد وإنشاء أسواق لم يفكر فيها أحد، وهنا تدعم المؤسسة إعادة الطلب على المنتجات الجديدة.

إضافة إلى الأسباب السابقة هناك عدة أسباب لا يمكن تجاهلها والتي ندرجها باختصار كالآتي:

- أ. تحقيق الأرباح في المدى البعيد؛
- ب. تعزيز مكانة المؤسسة وقوتها في السوق؛
- ج. تسارع ظهور المنتجات واختفاؤها بسبب قصر دورة حياة المنتج.

الفرع الثاني: أهمية تطوير المنتج

يعتبر تطوير المنتجات الجديدة من الأنشطة التسويقية المهمة خلال دورة حياة المنتج ونشاط المؤسسة ككل، فهذه العملية تمثل مرحلة ابتكار وإبداع وتقديم كل ما هو جديد من منطلق أن العميل ينتظر من المؤسسة أن تقدم له الأفضل من حيث الجودة، السعر المناسب، وفي الوقت والمكان المناسبين، ومن خلال هذا يمكن أن ندرج أهمية تطوير المنتجات الجديدة فيما يلي:

1. **تحفيز الطلب وخلق مصدر للأرباح:** تسمح المنتجات الجديدة بخلق عرض جديد يسمح بتحفيز الطلب عليها ومنه جذب العملاء قصد إشباع رغباتهم وحاجاتهم، فالكثير من المؤسسات تحصل على مبيعاتها وأرباحها الصافية بواسطة المنتجات التي طرحتها خلال العشر السنوات الأخيرة².

¹ وفاء صبحي التميمي، سامر وليد الحلاق، أثر تطوير المنتجات في درجة ولاء المستهلك: دراسة ميدانية عن مستهلكي منتجات الألبان في منطقة أمانة عمان الكبرى، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (38)، 2011، ص120.

² زموري كمال، صكري أيوب، الأبعاد الاستراتيجية لتطوير المنتجات بين خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتطلبات التنمية المستدامة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (3)، العدد (1)، 2019، ص643.

2. الاستثمار: إن تطوير المنتجات محفز لعملية الاستثمار فهو يعتبر عاملاً أساسياً في زيادة الإنتاج عند دخول منتجات جديدة إلى السوق، وهو ما يؤدي إلى تخفيض الأسعار وزيادة الطلب وتوسيع السوق وتحقيق أرباح معتبرة مما ينعكس على زيادة الاستثمار.
3. تحسين الأداء: يظهر في شكل نواتج مثل زيادة المبيعات والأرباح، حسن استغلال الموارد وانخفاض التكاليف وكذا ارتفاع القدرة التنافسية.
4. النمو والاستمرار: يساعد تطوير المنتجات المؤسسة على البقاء والاستمرار في ممارسة أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة كما يساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالنمو والتوسع¹.
5. تحقيق الجودة: تعمل البرامج الدورية لإصلاح مستويات الجودة على تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، والعمل على منع الأخطاء قبل وقوعها والتنبؤ بالانحرافات وتطوير مهارات فرق العمل، كل ذلك يمكن من وضع تصميمات سليمة لكل من العمليات الإنتاجية والمنتج الذي يشبع حاجات ورغبات العملاء².
6. تحقيق أهداف المؤسسة: يمكن تطوير المنتجات المؤسسة من تحقيق أهدافها سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل كما يزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها المالية وغير المالية والتي تندرج فيما يلي³:
 - أ. الأهداف المالية: تهدف المؤسسة من خلال تطوير المنتج إلى تحقيق جملة من الأهداف المالية من بينها زيادة المبيعات، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح، زيادة معدل العائد على الاستثمار... الخ.
 - ب. الأهداف غير المالية: من خلال تطوير المنتج تهدف المؤسسة إلى تحقيق زيادة رضا العملاء، تحسين صورة المنتج والمؤسسة، تراكم منحنى الخبرة والمعرفة لدى المؤسسة، تحسين انطباع العملاء والمنافسين على المؤسسة.

¹ ميادة حياوي مهدي، أميرة هاتف حداوي، تقانة المعلومات وتأثيرها في استراتيجيات تطوير المنتج: دراسة تطبيقية في شركة مصافي الوسط/لوزارة النفط في الدورة/بغداد، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 47، 2017، ص363.

² محمد حسين منهل، أمان عبد السشق عبد الجبار، تأثير القدرة الجمالية التنظيمية في تطوير المنتجات: دراسة تطبيقية في شركة مصافي الجنوب، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد (38)، 2018، ص67.

³ جلول بن قشوة، أهمية تطوير المنتجات الجديدة، مجلة المؤسسة، المجلد (2)، العدد (2)، 2013، ص101.

المبحث الثالث: استراتيجية تطوير المنتج من منظور إدارة الجودة الشاملة

تشير بعض الأبحاث التي أجريت إلى أن المؤسسات المشاركة في تطوير المنتجات الجديدة يمكنها اعتماد إدارة الجودة الشاملة في تحسين عمليات تطوير المنتج الخاص بها وبالتالي بناء استراتيجيات فعالة في تطوير منتجاتها، حيث توصل الباحثون إلى أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا فعال في تطوير المنتجات من خلال ترقية تكنولوجيا الإنتاج، تحسين نظام تطوير المنتجات، تجديد عمليات الإنتاج وتعزيز معرفة العاملين، وكذا تحديث نظام التطوير التقليدي من خلال تقليل تكاليف التطوير والوقت، وفي هذا المبحث سيتم معالجة أنواع الاستراتيجية المتبعة في تطوير المنتج وتأثير إدارة الجودة الشاملة عليها وإبراز أهم الانعكاسات الإيجابية والسلبية لإدارة بينهما.

المطلب الأول: إستراتيجيات تطوير المنتج

من أجل تقديم منتجات جديدة ناجحة على المؤسسة أن تحدد بعناية استراتيجية تطوير المنتج الجديد من خلال فهم وجمع المعلومات حول متطلبات ورغبات عملاءها، أسواقها ومنافسها، وينبغي أن تتضمن الاستراتيجية الدور الذي ستلعبه المنتجات الجديدة في نموها وتحقيق أهدافها، وكذا أن تبين حجم الجهود التي ينبغي أن تبذل لتقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات قائمة ومن ثمة إدراجها إلى محفظة منتجات المؤسسة.

الفرع الأول: أنشطة إستراتيجية تطوير المنتج

الهدف الأساسي في وضع استراتيجية وخطة عمل لتطوير منتج جديد هو التأكد من أن جميع الأطراف المعنية تتوافق في الرأي بشأن المدخلات الأساسية للخطة، وتتضمن هذه المدخلات معلومات تتعلق بالسوق ومصادر رأس المال ومعلومات حول طبيعة المنتج، وقبل وضع استراتيجية شاملة وخطة لتطوير منتج جديد يجب تنفيذ أنشطة معينة والمتمثلة فيما يلي¹:

1. تحديد توقعات نمو المؤسسة من المنتجات الجديدة: على المؤسسة أن توفر بعض الأفكار حول أهداف أعمالها من خلال تحديد أهداف العمل وخطة العمل الشاملة للدور الذي تتوقع المؤسسة أن تلعبه المنتجات الجديدة في نموها، أي ما تتوقعه من المنتجات الجديدة أن تساهم في أهداف العمل الإجمالية.

¹ Anil Mital and others, **Op.Cit**, p.29-33.

تحديد مثل هذا الهدف مهم في تحديد الموارد التي يجب توجيهها لتطوير منتج جديد، كما أنه يساعد في مراجعة القدرات الفنية والمالية للمؤسسة، وقدرتها على تطوير منتجات تلي رغبات عملائها، ومعرفة جميع المخاطر وكيفية تجنبها من خلال تنويع محفظة المنتجات، ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل.

2. جمع المعلومات: قد يكون لدى المؤسسة معلومات تتعلق بقاعدة عملائها واحتياجات السوق والقدرات التجارية والتقنية والمنافسة، إلا أنه لا بد عليها أن تقوم بتحديث هذه المعلومات بشكل دوري عن السوق وعن المنافسين الجدد، وكذا تحديث الوثائق الداخلية المتعلقة باحتياجات العملاء، ومقارنة القدرات التقنية والعمر الافتراضي للمنتج والربح المتوقع للمؤسسة مع تلك الخاصة بمنافسيها (قياس الأداء)، كل ذلك لبناء قاعدة معرفية للمؤسسة والتي تتطلب مجهوداً بصورة مستمرة وديناميكية حتى تسمح لها بتحديث خططها الاستراتيجية والتجارية باستمرار.

3. تحديد الفرص الموجودة: تقوم المؤسسة بتقديم المعلومات التي تم جمعها في شكل هادف وسهل يسمح بتحديد خيارات وفرص للمنتجات الجديدة لمراجعة الخطط الإستراتيجية وخطط العمل.

4. وضع قائمة بخيارات المنتجات الجديدة الموجودة: على المؤسسة أن تكون على استعداد لتطوير قائمة بأفكار وخيارات المنتجات الجديدة، ويجب أن تكون متسقة ومتوافقة مع الكفاءات الأساسية والمعلومات الاستراتيجية التي تم جمعها، كما يجب أن تكون القائمة كاملة قدر الإمكان بحيث يمكن النظر في جميع خيارات المنتج المتاحة قبل الانتهاء من الاختيار على سبيل المثال الاستثمار، تكلفة الإنتاج، المخاطر، قدرات الإنتاج وأهدافه، خبرة فريق التطوير وتوافق المنتجات مع البرامج الحالية.

5. وضع معايير لإدراج منتج جديد: تتوقع المؤسسة أن يؤدي إدخال منتج جديد في مجموعة منتجاتها إلى زيادة عائدات مبيعاتها وأرباحها، في حين يجب عليها أن تنظر في مدى توافق خيار المنتج الجديد مع أهدافها القصيرة والطويلة الأجل، وهل يمكن لتكنولوجيا المستعملة لتطوير هذا المنتج تطوير منتجات أخرى؟ هل يعرض المنتج الجديد المؤسسة لمخاطر غير مقبولة؟ هل متطلبات الاستثمار غير مناسبة؟ هل سيفتح الخيار أسواق جديدة للمؤسسة؟ تساعد الإجابة على هذا النوع من الأسئلة المؤسسة على تطوير معايير المحفظة.

6. إنشاء محفظة المنتجات: تشمل مجموعة منتجات المؤسسة على المنتجات الحالية والمعدلة والجديدة، ويتم إدراج بالمحفظة المنتجات الجديدة التي تفي بمعايير الاختيار من حيث الهدف وتلي احتياجات العملاء والسوق وتعزز مهمة المؤسسة، ويتم اتخاذ القرار النهائي على أساس أفضل المعلومات المتاحة

لإدراج المنتج الجديد إلى محفظة المنتجات من قبل الأشخاص المناسبين من الإدارة وفرق تطوير المنتجات حيث يشترك الجميع في هذه العملية.

7. إدارة محفظة المنتجات لتعظيم الربحية: تتضمن إدارة المحفظة عادة تجميع فرق تطوير المنتجات المناسبة وتوفير الموارد اللازمة، وكذا ضمان تركيز جهود البحث والتطوير على تطوير منصات تكنولوجية يمكن من خلالها تطوير منتجات جديدة وتطوير استراتيجيات التسويق والمبيعات.

الفرع الثاني: أنواع الاستراتيجيات المتبعة في تطوير المنتج

إن نجاح أية مؤسسة مرتبط بقدرتها على التجديد والابتكار والابداع لما تقدمه من منتجات أو تضيفه لخطوط منتجاتها بالشكل الذي يعزز من مكانتها في الأسواق وقدرتها على التنافس في بيئة أعمال تتسم بالتنافس الشديد والتغيير المستمر والسريع، وهناك عدة إستراتيجيات تتبعها المؤسسة خلال تطويرها لمنتجاتها ومن بين هذه الإستراتيجيات ما يلي:

1. إستراتيجية تحسين المنتجات القائمة: في هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بإعادة تقديم المنتج للسوق، لغرض إعادة تحديثه إما بتطوير نوعية جديدة أو خصائص جديدة أو تصاميم جديدة، وهذا من خلال تغيير نوعية المنتج وتشكيلته لجعله قادراً على تلبية متطلبات العملاء الحاليين وجذب عملاء محتملين من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية وكذا التفوق على المنافسين¹، وتندرج تحت استراتيجية تحسين المنتجات القائمة ثلاث إستراتيجيات فرعية وهي:

أ. إستراتيجية تطوير جودة المنتج: في هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بمحاولة الحفاظ على المبيعات الحالية عن طريق قيامها بتطوير المنتج من خلال تحسين نوعيته، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى رفع مستوى أداء المنتج خاصة فيما يتعلق بطول عمره، صلابته، سرعته ومذاقه خاصة إذا ركزت في الدعاية الترويجية على جودة المنتج، وهذا عن طريق تحسين المدخلات وعمليات الإنتاج، وكذا إيجاد الحلول المستمرة للمشكلات التي تعترض سبل التحسين والتشديد على منع الأخطاء قبل وقوعها للوقاية².

ب. إستراتيجية تطوير خصائص المنتج: في هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بتطوير المنتج من خلال تحسين خصائصه، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى إضافة سمات مميزة جديدة إلى مضمون المنتج كالحجم

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010، ص197.

² محسن علي عطية، مرجع سابق، ص59.

أو الوزن أو المادة الأولية أو أي إضافة تضيف قيمة للمنتج كالأمان والملائمة، وتقوم المؤسسة بتطوير خصائص المنتج بصورة تمكنها من تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء المحددة والمعروفة مسبقاً¹.

ج. إستراتيجية تطوير تصميم المنتج: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تدعيم الجوانب الجمالية في تصميم المنتج ومضمونه بالاعتماد على تكنولوجيا الإنتاج، ويؤدي تطور وسائل الإنتاج في الغالب إلى تحسين تصميم المنتج الجديد ودرجة اعتماديته من قبل العملاء²، فمحور التطوير وفق هذه الاستراتيجية هو تصميم الإنتاج وحدود القدرة الفنية³ بهدف المحافظة على المستوى المطلوب من الجاذبية التي ينبغي التركيز عليها عند تصميم المنتج لتحقيق التناسق المطلوب بين متطلبات العملاء ومنتجات المؤسسة، فالناحية الجمالية والفنية مسألة أساسية للعديد من العملاء، كما تمتاز التغيرات التي يتم إجراؤها على تصميم المنتج بالمرونة من حيث السهولة في تكيفها وفقاً لاحتياجات ورغبات العملاء.

2. إستراتيجية إضافة منتجات جديدة: المنتجات الجديدة هي تلك المنتجات التي لم يسبق للمؤسسة تقديمها من قبل، وتظهر أهمية إضافة المنتجات من خلال دورها في المساعدة على حفاظ على صورة المؤسسة، وكذلك مركزها وحصتها السوقية ومساعدتها على الدخول إلى أسواق جديدة، فعملية تطوير المنتجات تعتبر نشاطاً ضرورياً لتمكين المؤسسة من التكيف مع البيئة المتغيرة، ولكن عليها في نفس الوقت ألا تكون مندفعة في تطوير المنتج وتقديمه لأن ذلك قد يعرضها لمخاطر كبيرة في حالة عدم معرفتها وتقديرها الدقيق لتفضيل هذا المنتج ومدى تقبل العميل لمواصفاته وسعره وعناصره الأخرى⁴، ويمكن إيجاز الأسباب الرئيسية لإضافة المنتجات الجديدة بما يلي⁵:

- أ. الطلب الحقيقي من قبل عملاء المؤسسة لتقديم منتجات جديدة؛
- ب. محاولة استغلال الطاقة الإنتاجية الفائضة أو الكفاءة الإنتاجية العالية التي قد تتوفر لدى المؤسسة مما يساعد ويسهل عملية إضافة منتجات جديدة؛
- ج. وجود تكاليف مشتركة تشجع على الإنتاج ومنه إنتاج منتجات جديدة؛
- د. توفر خط أو خطوط متكاملة للمنتجات يمكن تهيئتها كمجموعة متكاملة؛

¹ Elizabeth A. CUDNEY, Sandra L. FURTERER, **Design for Six Sigma in Product and Service Development**, by Taylor & Francis Group, LLC, 2012, p142.

² إبراهيم عواد أبو فلاحه المشاقبة، مرجع سابق، ص 197.

³ كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص 210.

⁴ محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص 204.

⁵ محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 140.

- هـ. اكتشاف منتجات جانبية كانت المؤسسة قد أغفلتها ووجدت فيها الآن فرص جيدة في تحقيق الأرباح أو تخفيض تكاليف الإنتاج؛
- و. المنافسة السوقية ومحاولة التصدي لها عن طريق تقديم منتجات جديدة؛
- ز. وجود إمكانيات تكنولوجية، مالية، مادية، بشرية غير مستغلة الاستغلال الأمثل؛
- ح. إن اتخاذ القرار الصحيح في تقديم منتج جديد في الوقت المناسب له دور كبير في نجاح المنتج القائم، وفي نفس الوقت فإن المنتج الجديد والجيد يقلل الجهود التسويقية وخاصة الترويجية مما يعني تقليل التكاليف التسويقية والذي بدوره ينعكس على عملية تسعير هذا المنتج.

المطلب الثاني: دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج

توصلت العديد من الدراسات التجريبية التي تم إجراؤها من قبل الباحثين إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعزز جودة المؤسسة وأدائها الاقتصادي، والأهم من ذلك أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد المؤسسة على بناء وتوفير القدرات التي تعتبر أساسية لأداء الابتكار والتطوير وفيما يلي سيتم إبراز دور كل مبدأ على حدا في تطوير المنتج.

الفرع الأول: دور مبدأ التركيز على العملاء، دعم والتزام الإدارة العليا وإشراك العاملين في تطوير المنتج

تلعب مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في التركيز على العملاء، دعم والتزام الإدارة العليا وإشراك العاملين أدواراً مهمة في تطوير المنتج، وهو ما سيتم إبرازه فيما يلي:

1. دور مبدأ التركيز على العملاء في تطوير المنتج: يعد التركيز على العملاء ممارسة مفيدة للمساعدة في حل مشكلة استغلال قدرات تطوير المنتج، فالشرط الضروري لنجاح أي منتج سواء كان عبارة عن تحسين منتج قائم أو منتج جديد تماماً هو أن يقدم فوائد للعميل عن طريق تلبية احتياجاته²، حيث يهدف هذا المبدأ على إنشاء قناة معلومات عالية الجودة تعمل مباشرة بين العملاء في السوق المستهدف وفريق تطوير المنتج حتى يتفاعلوا مع العملاء ويختبروا بيئة استخدام المنتج، فبدون هذه التجربة المباشرة من غير المحتمل إجراء المقايضات الفنية بشكل صحيح، وقد لا يتم اكتشاف الحلول

¹ محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل سلوكي، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص34.

² Yongtao SONG, Qin SU, **The relationship between quality management and new product development: evidence from China**, Springer Science+Business Media, New York, 2015, p5.

- المبتكرة لاحتياجات العملاء وقد لا يطور فريق التطوير منتجاً يلبي احتياجاتهم، كما يهدف هذا المبدأ على تحديد احتياجات العملاء بشكل شامل كالاتي¹:
- أ. التأكد من أن المنتج يركز على احتياجات العملاء؛
 - ب. فهم وتحديد أعضاء فريق التطوير لجميع الاحتياجات الصريحة والضمنية للعملاء؛
 - ج. تحديد مواصفات المنتج حسب احتياجات العميل؛
 - د. التأكد من عدم إغفال أو نسيان أي حاجة تمس العملاء.

ولتسهيل ممارسات تطوير المنتج الفعال لا بد من إتباع الخطوات الخمس الآتية²:

- أ. جمع البيانات الأولية عن العملاء؛
- ب. تفسير البيانات الأولية من حيث احتياجات العملاء؛
- ج. تنظيم الاحتياجات في تسلسل هرمي من الاحتياجات الأولية والثانوية والثالثة (إذا لزم الأمر)؛
- د. تحديد الأهمية النسبية للاحتياجات؛
- هـ. التفكير في العملية والنتائج.

2. دور مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا في تطوير المنتج: تؤثر الإدارة العليا على وجود أو عدم وجود ذهنية تقبل التطوير أو ترفضه، وهي من الأمور المهمة لنجاح أو فشل أية توجهات تطويرية، وعليه دعم والتزام الإدارة العليا لعملية تطوير المنتج هو الأساس لإنجاحها والمؤدية ل طرح منتج جديد أو معدل³ ويكون ذلك من خلال ما يلي⁴:

أ. التخطيط الفعال بدمج القضايا المتعلقة بالجودة، بالتصميم والتصنيع في عملية تطوير المنتجات الجديدة.

ب. إنشاء هيئة إدارية تضم ممثلين للإدارة العليا من جميع المجالات الوظيفية ويرأسها ممثل إدارة الجودة، وتتمارس هذه الهيئة الإشراف الإداري على عملية تطوير المنتج بشكل دوري لتقييم مدى كفاءة وفعالية هذه العملية، وهذا من خلال جدول الأعمال يشمل مراجعة بيانات رضا العملاء وأداء الموردين مستوى جودة المنتج.

¹ Karl t ULRICH and Others, **Op.Cit**, p73.

² **Ibid**, p74.

³ محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص18.

⁴ Look :

- Yongtao SONG, Qin SU, **Op.Cit**, p6.
- Anil MITAL and Others, **Op.Cit**, p26.

ج. دعم فريق تطوير المنتج وتزويده بالموارد اللازمة وتوضيح إستراتيجية العمل من حيث صلتها بتطوير المنتج الجديد.

د. تحديد أهداف المنتج الجديد من حيث أنواع المنتجات، النسبة المئوية للحصة السوقية التي سيتم امتلاكها، الأرباح المتوقعة من المنتج الجديد، التقنيات التي يجب التركيز عليها، توجيه البحث والتطوير وتحديد الأهداف طويلة المدى.

3. دور مبدأ إشراك العاملين في تطوير المنتج: يعد إشراك العاملين عملية ضرورية في تطوير المنتجات الجديدة، حيث يمكن أن يؤثر بشدة العمل الجماعي والتمكين والتدريب على القدرات والنتائج المتعلقة بتطوير المنتجات الجديدة للمؤسسة، فبالنسبة للعمل الجماعي يمكن من دمج المعرفة الضمنية في ممارسات وإجراءات تصميم وتصنيع وإنشاء الممارسات الجديدة اللازمة لتطوير المنتجات الجديدة، كما يوفر تمكين العاملين الاستقلالية الوظيفية ويشجع التفكير الإبداعي في كيفية تنظيم العمل، بينما يسمح التدريب باستخدام التقنيات والأدوات الجديدة اللازمة بتحديد وحل المشكلات المتعلقة بتطوير المنتجات الجديدة، وترتبط جودة العمل الجماعي بشكل كبير بتحسين أداء تطوير المنتجات الجديدة، فوجود فرق متعددة الوظائف، التزام أعضاء الفريق والإدارة العليا، اتخاذ القرارات الجماعية، التمكين والتدريب يمكن تحقيق تصميم المنتج في الوقت المناسب وبتكلفة أقل¹.

تشير أدبيات تطوير المنتجات الجديدة إلى أن المؤسسة تنمي مهارتها وتطور قدراتها من خلال التعلم الداخلي وأيضاً من خلال استيعاب المعرفة المكتسبة من عملائها ومورديها والتي ستؤدي إلى تطوير منتجات جديدة².

الفرع الثاني: دور مبدأ التحسين المستمر والإدارة بالاعتماد على الوقائع في تطوير المنتج

يتمثل دور كل من مبدأ التحسين المستمر ومبدأ الإدارة بالاعتماد على الوقائع في تطوير المنتج فيما يلي:

1. دور مبدأ التحسين المستمر في تطوير المنتج: ترتبط سرعة الوصول إلى السوق في البيئة التنافسية السريعة بشكل كبير بنجاح تقديم منتج جديد أو تحسين منتج قائم من خلال تبسيط وسهولة استخدام العمليات لتقديم منتجات تلبي احتياجات العملاء، حيث يستخدم مبدأ التحسين المستمر

¹ Sun H, Zhao Y, **The empirical relationship between quality management and the speed of new product development.** Total Quality Management & Business Excellence, Vol 21(4), 2010, p 354.

² Yongtao SONG, Qin SU, **Op.Cit**, p6.

لتغيير عمليات تطوير المنتجات الجديدة من أجل إدخال التحسينات عليها من خلال تقليل وقت دورة حياة المنتج، وزيادة جودة المنتج وتبسيط عملية التطوير وبالتالي طرح المنتج في السوق بشكل أسرع¹. كما يسمح مبدأ التحسين المستمر باستخدام دورة PDCA وأدوات إدارة الجودة الشاملة بتبسيط عملية تطوير منتج جديد ليكون ذو جودة أفضل وسعر أقل، كما يمكن من اتخاذ نهج منظم وتعاوني لحل المشكلات من خلال إنشاء ثقافة مؤسسية يمكن للجميع من خلالها الاعتراف بهذه المشكلات بحرية، ويساعد على إنشاء فرق تشارك الخبرات وبناء ثقافة كايزن التي تعمل باستمرار على تحسين كل عملية وكل إجراء في أي جانب ودفعها إلى النجاح.

2. دور مبدأ الإدارة بالاعتماد على الوقائع في تطوير المنتج: تمتاز المؤسسة التي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليست مجرد تكهنات فردية أو آراء شخصية أو افتراضات ويمكن تناول مساهمة هذا المبدأ في تطوير المنتج في النقاط التالية²:
- أ. ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار بشأن تطوير منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة، والذي بدوره يؤثر تأثيراً إيجابياً على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفاعلية وهو ما ينعكس على عملية تطوير المنتجات.
- ب. يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به وبالتالي يساعده على دراسة البيئة وسلوك المنافسين والاحتياجات الأساسية للعملاء، كل ذلك لتوليد مجموعة أكبر من الأفكار الجديدة حول المنتجات لتمكينه من اتخاذ قرار في ضوء تلك الحقائق بتطوير منتجات متميزة على المنتجات المنافسة.
- ج. يقلل من احتمال وقوع فريق تطوير المنتج ضحية لتحيزات معرفية مرتبطة بمعلومات غير كاملة، وهو ما يتيح لمتخذ القرار أن يصبح أكثر واقعية وفعالية في تقييمه للسوق.
- د. يمكن المديرين من الكشف عن رؤى جديدة للمنتج الجديد ويزيد الفهم الشامل للبيئة من احتمالية أن يحدد أعضاء الفريق نقاط القوة والضعف في البدائل المختلفة لحل مشكلات العملاء، ومن المحتمل أن تولد مثل هذه العملية أفكاراً تؤدي إلى اكتشاف منتج أكثر فائدة من المنتجات المنافسة.

¹ Sun, H., & Zhao, Y, **Op.Cit**, p354.

² Slotegraaf, R. J, Atuahene-Gima, K, **Product Development Team Stability and New Product Advantage: The Role of Decision-Making Processes**, Journal of Marketing, 75(1), 2011, p.p.99-100.

الفرع الثالث: دور مبدأ المقاربة بالعمليات وعلاقة الشراكة مع الموردين في تطوير المنتج

يعد لكل من مبدأ المقاربة بالعمليات ومبدأ علاقة الشراكة مع الموردين دورا مهما في تطوير المنتج، وهو ما سيتم عرضه في النقاط الآتية:

1. دور مبدأ المقاربة بالعمليات في تطوير المنتج: يتم تطوير المنتجات بشكل أكثر كفاءة عندما تتم إدارة الموارد والأنشطة ذات الصلة كعملية، فتستخدم إدارة الجودة الشاملة مبدأ المقاربة بالعمليات لتجديد عمليات الإنتاج لنجاح تطوير المنتجات الجديدة، ويتم تقسيم العمليات داخل المؤسسة إلى عمليات إدارية أو فنية أو عمليات دعم¹.

أ. العمليات الإدارية: تشرف الإدارة العليا على العمليات الإدارية وتضع الخطط الواقعية لضمان التنسيق الفعال بين كافة المستويات والجهات المعنية، ويستلزم ذلك وجود قناعات موضوعية بأهمية التطوير من جهة وتوفير موارد اللازمة لتحقيق ذلك من جهة أخرى².

ب. العمليات الفنية: تشمل العمليات الفنية لتطوير المنتج الأنشطة المتعلقة بتحديد متطلباته وتصميمه وتنفيذه والتحقق من صحته، حيث تبدأ العملية الفنية لتطوير المنتج بشكل أساسي من ثلاث خطوات:

- **تحديد متطلبات المنتج:** هي جميع المتطلبات المحددة صراحة من قبل العميل وكذا المتطلبات الضمنية ولكنها ضرورية لدعم متطلباته الصريحة، وأيضا المتطلبات الضرورية الصريحة والضمنية من قبل المؤسسة لدعم المنتج.

- **تصميم المنتج:** تبدأ هذه العملية بتحليل المتطلبات وتنتهي بمواصفات مفصلة لتصميم المنتج الذي يلي متطلبات العميل، فبمجرد تحليل متطلباته يجب على مهندسيه إنشاء مخطط تصميم له وتحليله إلى مكونات رئيسية، كما يجب أن يتم تمثيل التصميم بالرسومات أو المواصفات أو أي شكل آخر يسمح بالتحقق من تطابق التصميم مع متطلبات المنتج، ومن ثمة مراجعة تصميم المنتج مع جميع أصحاب المصلحة للتأكد من صحته واكتماله.

- **تنفيذ المنتج والتحقق من صحته:** يبدأ التنفيذ بعد الموافقة على تصميم المنتج، خلال هذه الخطوة يجب تنفيذ المنتج وفقا للتصميم المعتمد باتباع المعايير المعمول بها لتسهيل الاتساق والتقليل من العيوب

¹ Vivek NANDA, **Quality Management System Handbook For Product Development Companies**, by CRC Press, the United States of America, 2005, p.p.136-146.

² إبراهيم عواد أبو فلاحه المشاقبة، مرجع سابق، ص 102.

أثناء تطوير المنتج، ومن مخرجات هذه العملية المنتج النهائي أو مكونات المنتج النهائي، ويجب التحقق من أن هذه المخرجات قيد التطوير بشكل دوري عن طريق الاختبار أو الفحص أو أي وسيلة مناسبة أخرى، وهذا من أجل تقييم التطابق مع تصميم المنتج وتحديد عيوبه وإنشاء سجلات للتحقق والاحتفاظ بها للرجوع إليها في المستقبل، وعند الضرورة يجب إلغاء المنتج غير المطابق أو المعيب وإعادة تنفيذه، وبمجرد إزالة حالات عدم المطابقة أو العيوب يتم طرح المنتج النهائي للاختبار التحقق من صحته وفقاً للمتطلبات الموضوعية مسبقاً لتحديد ما إذا كانت جميع متطلبات قد استوفيت أم لا.

ج. **عمليات الدعم:** تستلزم هذه العملية توثيق شروط وأحكام بيع المنتج في اتفاقية ملزمة قانوناً بين العميل والمؤسسة، ونجد بها التعبئة، التغليف، التخزين، التوزيع وتسليم المنتج النهائي إلى العميل بحيث يكون محمياً من التلف والغش.

2. **دور مبدأ علاقة الشراكة مع الموردين في تطوير المنتج:** يعد إشراك الموردين في عملية تطوير المنتج ذو أهمية بالغة، حيث تعتبر المواد التي يتم شراؤها من الموردين جوهر هذه العملية، لذا يجب اختيار المواد المستخدمة في تطوير المنتج بكفاءة وفعالية وأن تكون سهلة الاستعمال ومن الأفضل أن تكون مواد صديقة للبيئة¹، كما يجب على المؤسسة اختيار مورديها بعد إجراء تقييم دقيق لقدرة كل مورد على تلبية المتطلبات والتوقعات التنظيمية الحالية والمستقبلية، ويتحكم في اختياره مدى أهميته وتأثيره على عملية تطوير المنتج، تقليل التكاليف وتحسين الجودة².

لا بد على المؤسسة من تطوير علاقات مع الموردين والتكيف معها نحو علاقة طويلة المدى عن طريق التدريب المشترك، الثقة المتبادلة، الالتزام وتقاسم المخاطر والمكافآت، وتمثيل الموردين في فريق تطوير المنتج الخاص³، فهم يعدون مصدر التكيف والابتكار والمثالية والإلهام داخل المؤسسة⁴.

¹ Anil MITAL and Others, **Op.Cit**, p110.

² Vivek NANDA, **Op.Cit**, p139.

³ Johnsen, T. E, **Supplier involvement in new product development and innovation : Taking stock and looking to the future**, Journal of Purchasing and Supply Management, Vol 15(3), 2009, p193.

⁴ Diego CASTRO and Others, **Supplier Involvement in New Product Development: A Study in the Brazilian Footwear Industry**, Leather and Footwear Journal, March 2017, p18.

المطلب الثالث: انعكاسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطوير المنتج

تنقسم الدراسات والأبحاث الموجودة حول علاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير المنتج إلى مجموعتين بشكل أساسي في اتجاهين متعاكسين، المجموعة الأولى تؤيد أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تطوير المنتج بينما المجموعة الثانية تؤيد أن إدارة الجودة الشاملة تعيق تطوير المنتج، ولقد لخص الباحثون أن بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى المساهمة في تطوير أنواع معينة من المنتجات الجديدة، وأخرى تؤدي إلى إعاقة تطوير أنواع أخرى من المنتجات الجديدة.

الفرع الأول: الانعكاسات الإيجابية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطوير المنتج

توصل الباحثون من المجموعة الأولى إلى أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تطوير المنتج من حيث¹:

1. **التخطيط:** إن الهدف الرئيسي الذي تتناوله إدارة الجودة الشاملة هو تقديم منتجات تلبي احتياجات وتوقعات العملاء متميزة من حيث الجودة والتكلفة على المنتجات المنافسة، وتحقيق هذا الهدف ليس سهلاً بسبب محدودية القدرة الإنتاجية والقدرة التقنية وعدم فعالية أنظمة تطوير المنتجات، لذا تستخدم إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات لتحقيق التوازن بين الهدف والتحديات لضمان نجاحها، فبرنامج إدارة الجودة الشاملة يستخدم مناهج مثل تحويل نظام تطوير المنتجات الحالي إلى نظام أكثر قوة وفعالية من حيث التكلفة، يعزز الروابط بين المؤسسات والأوساط الأكاديمية، إشراك العملاء والموردين في عملية تطوير المنتجات، تنمية القدرات الداخلية والتعاون الفني الخارجي.
3. **التنفيذ:** هنالك العديد من أدوات إدارة الجودة الشاملة التي يمكن استخدامها لغرض تطوير وتقديم منتجات تنافسية في وقت قصير بموارد محدودة مثل المقارنة المرجعية، تحليل الانحدار والسبب والنتيجة والمصفوفات وغيرها من الأدوات لمعالجة المشاكل الرئيسية في تطوير منتجات تلبي رغبات العملاء وتتغلب على التحديات التي تعيق عملية التطوير.
4. **التأثير:** يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطوير المنتجات في تحقيق العديد من النتائج الملموسة مثل القدرة على تطوير منتجات تنافسية من حيث الجودة والتكلفة تحقق إرضاء العملاء وتمكن

¹ Fasil TADDESE, Hiroshi OSADA, **TQM for Sustainable Development through NPD in Developing Countries**, International Journal of Social Ecology and Sustainable Development, Vol 2(3), July-September 2011, p.p.65-66.

المؤسسة من الحصول على حصة أكبر في السوق، جعل نظام تطوير المنتجات فعال، تعزيز البنية التحتية التي يمكن أن تحسن أداء المؤسسة، كما تحقق نتائج غير ملموسة كتنمية القدرات الداخلية والمعرفة الفنية في تعلم التكنولوجيا وتطبيقها وتحسين سمعة المؤسسة.

5. ترقية تكنولوجيا الإنتاج: أحد أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات في تطوير المنتجات هو عدم امتلاكها تكنولوجيا إنتاج قادرة على تطوير المنتج، وإدارة الجودة الشاملة لها تأثير في نجاح تطوير المنتجات من خلال ترقية التكنولوجيا، حيث تساعد المؤسسات على التعلم والتكيف مع التقنيات والتكنولوجيا المستخدمة من خلال التعاون الفني والعلاقات بين العملاء والموردين، فتطوير تقنيات الإنتاج والعمليات هي من أهم القضايا التي يتم معالجتها في إدارة الجودة الشاملة لنجاح تطوير المنتجات، وهو ما يعزز مستوى أداء المؤسسات في تحقيق منتجات ذات كفاءة عالية من خلال تقليل الوقت وخفض تكلفة الموارد¹.

6. تحسين أنظمة تطوير المنتجات الجديدة: يتم استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة لتطبيق نظام تطوير المنتجات بشكل منهجي من خلال تطوير البنية التحتية في أنظمة مختلفة مثل التصميم والاختبار، وكذا تحسين عملية تطوير المنتجات الجديدة من خلال تخفيض تكلفة المواد، وأيضا تحسين أنظمة تقييم التصميم من خلال المقارنة المرجعية مع منتجات المنافسين للخروج برنامج يقلل من الوقت لتطوير منتجات جديدة بموارد محدودة، وهذا كله يمكن المؤسسة من زيادة مبيعات المنتجات الجديدة، تقليل الوقت اللازم للتسويق، تقليل عدد تغييرات التصميم، تحقيق التوازن بين المختر والاختبارات الميدانية وغيرها².

7. تجديد عمليات الإنتاج: تستخدم إدارة الجودة الشاملة لتجديد عملية الإنتاج لنجاح تطوير المنتجات الجديدة، فتطبيقها يعمل على زيادة الحصة السوق، زيادة حجم المبيعات، انخفاض شكاوى المنتج، انخفاض نسبة المعيب والنفايات، انخفاض التكاليف.

¹ Fasil TADDESE, Hiroshi OSADA, *Op.Cit*, p71.

² T. Fasil, H. Osada, *Context of TQM Application for NPD in Developing Countries : An Empirical Study on Deming Prize Winners from India and Thailand*, PICMET 2010 TECHNOLOGY MANAGEMENT FOR GLOBAL ECONOMIC GROWTH, Phuket, Thailand, 14 October 2010, p1653.

8. تعزيز معرفة العاملين: تعزز إدارة الجودة الشاملة التعلم التنظيمي داخل المؤسسة، حيث يؤدي تحسين معرفة العاملين بالتكنولوجيا إلى تطوير منتجات جديدة وذلك من خلال معالجة شكاوى العملاء، تعزيز القدرات وبدء مشاريع مشتركة مع المؤسسات الأكاديمية لتعلم كيفية استخدام التكنولوجيا والذي بدوره يؤدي إلى تطوير موارد بشرية ماهرة تصبح قادرة على تطوير تكنولوجيا خاصة بها.

9. الابتكار والتنمية المستدامة: تساهم إدارة الجودة الشاملة في الابتكار من خلال تطوير منتجات جديدة، تطوير عمليات الإنتاج، ابتكار السوق ونموه، تحسين وتقليل وقت دورة التطوير، تحسين خصائص المنتج، دقة عمليات التصميم، تطوير البنية التحتية لإنتاج منتجات جديدة، توصيف المنتج وتوحيده، التعاون الناجح مع الأوساط الأكاديمية. أما فيما يخص مساهمة إدارة الجودة الشاملة في التنمية المستدامة يتم عن خلال تطوير منتجات صديقة للبيئة، تحسين أداء المنتج وزيادة عمره وخفض تكاليف التطوير¹.

الفرع الثاني: الانعكاسات السلبية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطوير المنتج

توصلت المجموعة الثانية من الباحثين إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعيق تطوير المنتجات كما يلي²:

1. تشجع إدارة الجودة الشاملة على تقليل عدد الاختلافات في العمليات التنظيمية للمؤسسة، وهو ما ينعكس على تطوير المنتجات الجديدة فهي بطبيعتها نشاط إبداعي، والعديد من الأفكار المتعلقة بالمنتجات الجديدة تنتج عن الاختلافات في العمليات التنظيمية، لذلك يمكن أن يؤدي تقليل اختلافات العمليات إلى انخفاض الأفكار المبتكرة.

2. بعض الدراسات التجريبية التي أجراها بعض الباحثين تشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعيق الابتكار، ولكن فقط عندما تكون الابتكارات جذرية، وهذا لأن تطوير منتجات جديدة للغاية ينطوي على

¹ Fasil TADDESE, Hiroshi OSADA, **Op.Cit**, p68.

² أنظر:

- Yongtao SONG, Qin SU, **Op.Cit**, p4.
- Slotegraaf R. J, Atuahene-Gima K, **Product Development Team Stability and New Product Advantage: The Role of Decision-Making Processes**, Journal of Marketing, Vol 75(1), 2011, p100.

ابتكار عالي المستوى والرقابة الصارمة على العمليات، وهو ما يؤدي إلى إغراق الإبداع المطلوب لتطوير منتجات جديدة.

3. إن التحكم الذي يركز بشكل صارم على متابعة المطابقة لمواصفات الجودة يتعارض بطبيعته مع عملية تطوير المنتجات الجديدة في حالة ما إذا كانت المؤسسة متحصلة على شهادة الإيزو، فمثل هذا التحكم يمكن أن يعيق عمليات التفكير المبتكرة للعامل، حيث التوحيد القياسي الضروري لتحقيق التطابق وتقليل الأخطاء يمكن أن يوقع العاملين في فخ البقاء مع ما هو عملي وإقناعهم بأن الممارسة الحالية هي الحل الأفضل، كما سيزيد التوحيد القياسي من مخاوف العاملين من انتهاك القواعد بسبب العقوبات المحتملة في حالة قيامهم بذلك.

4. يمكن أن تضيف المراقبة والتوحيد القياسي البيروقراطية لأنظمة وعمليات المؤسسة، وفي نفس الوقت تجعل عملية تطوير المنتجات الجديدة تفتقر إلى المرونة.

5. المعلومات الكبيرة والشاملة تعيق قدرة الفريق على تطوير منتج جديد، حيث يمكن أن ينتج عن التحليل الشامل للمعلومات صرف انتباه متخذ القرار عن قيمة المعلومات المفيدة، وكذا يصبح غير قادر على معالجة الكمية الكبيرة من المعلومات بسبب الكم الهائل وقلة الوقت، وبالتالي هذه الأخيرة ستؤدي إلى إعاقة تطوير منتجات جديدة.

خلاصة الفصل الثالث:

- بعد التطور السريع خلال العقدين الماضيين من أحد أهم العوامل التي أثرت على منتجات المؤسسة لقصر وقت دورة حياتها، حيث أصبح عليها أن تطور منتجات تلي رغبات العملاء في أقرب وقت ممكن، ويمكن استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة كمنهج لتحسين عملية تطوير المنتجات لمساعدة المؤسسات على تسهيل برنامج تنفيذ عملية تطوير المنتج، ولقد تم في هذا الفصل استخلاص النقاط التالية:
- تختلف تعاريف مفهوم تطوير المنتج، حيث يعتبر المنتج الجديد أي منتج يمكن تغيير مواصفاته وخصائصه لإشباع متطلبات ورغبات العملاء، ويمكن أن يكون هذا المنتج جديداً على المؤسسة أو العملاء أو السوق أو كلهم معاً.
 - تتضمن مراحل تطوير المنتج الجديد مرحلة توليد الأفكار، مرحلة غربلة الأفكار، مرحلة تحليل الأعمال، مرحلة تطوير المفهوم، مرحلة الاختبار ومرحلة إدخال المنتج للسوق.
 - يجب على المؤسسة أن تحدد بعناية استراتيجية تطوير المنتج الجديد من خلال فهم وجمع المعلومات حول متطلبات ورغبات عملاءها، أسواقها ومنافسها، وينبغي أن تتضمن الاستراتيجية الدور الذي ستلعبه المنتجات الجديدة في نموها وتحقيق أهدافها، وكذا أن تبين حجم الجهود التي ينبغي أن تبذل لتقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات قائمة ومن ثمة إدراجها إلى محفظة منتجات المؤسسة.
 - هناك عدة إستراتيجيات تتبعها المؤسسة خلال تطويرها لمنتجاتها أهمها استراتيجية تحسين المنتجات القائمة من خلال تطوير جودة المنتج أو خصائصه أو تصميمه، وكذا استراتيجية تطوير منتجات جديدة لم يسبق إنتاجها من قبل.
 - توصلت العديد من الدراسات التجريبية التي تم إجراؤها من قبل الباحثين إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعزز جودة المؤسسة وأدائها الاقتصادي والأهم من ذلك أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعدها على بناء وتوفير القدرات التي تعتبر أساسية لتطوير منتجات جديدة.
 - تنقسم الدراسات والأبحاث الموجودة حول علاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير المنتج إلى مجموعتين في اتجاهين متعاكسين، المجموعة الأولى تؤيد أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تطوير المنتج بينما المجموعة عكس ذلك.

الفصل الرابع

تمهيد:

بعد الاستعراض النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وما يكتسبه هذا المفهوم من أهمية بالغة في المؤسسات الساعية إلى البقاء والتميز باعتباره عاملا فعلا في تطوير المنتجات، وفي ظل توجه الدولة الجزائرية نحو تنويع الاقتصاد والخروج من اقتصاد الريع، ووفقا لهذا التوجه استهدفت الدراسة الميدانية تقييم مستوى تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومدى إسهام هذه المبادئ في تحسين المنتجات الحالية وتطوير المنتجات الجديدة لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة بمناطق مختلفة بولاية سطيف، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار العام للدراسة
- المبحث الثاني: تحليل ومناقشة اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات على ضوء النتائج المتحصل عليها

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

قصد الإمام بموضوع الدراسة المتعلق بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير المنتج في المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، تم أخذ عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف والتي لا تختلف عن غيرها من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تم تصميم استمارة لتغطية كل جوانب الدراسة وذلك بتوزيعها على مجموعة من الإطارات العاملة فيها ثم تجميعها.

وفي هذا المبحث سيتم تناول إجراءات الدراسة الميدانية، نموذج لمتغيرات الدراسة، تحليل صلاحية أداة الدراسة وأخيرا تحديد الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: إجراءات ونموذج الدراسة الميدانية

في هذا المطلب تم عرض الإجراءات التي تم القيام بها للقيام بالدراسة الميدانية، بالإضافة إلى عرض وشرح نموذج الدراسة المقترح.

الفرع الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

تم القيام بالدراسة الميدانية للموضوع في ضوء الإمكانيات المتاحة، وتمثلت الإجراءات التي تم القيام بها فيما يلي:

1. إعداد استمارة أولية للموضوع: في ضوء الإطار النظري الذي تم إنجازه وبعد عرض هذه الاستمارة على مجموعة من المحكمين¹ من مختلف جامعات الوطن، تم الاستفادة من ملاحظات والاقتراحات من طرفهم وبناء النموذج النهائي للاستمارة.
2. مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في كل الإطارات العاملة بالمؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، بحيث تم اختيار عينة قصدية (غرضية) من هذه المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في مناطق مختلفة بولاية سطيف وتوجيه الاستمارة لبعض الإطارات العاملة فيها.
3. توزيع الاستمارة: تم توزيع الاستمارة على مجموعة الإطارات العاملة بالمؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف من خلال زيارة حوالي 38 مؤسسة اقتصادية² تنشط في ولاية سطيف ومختلف بلدياتها، وتوزيع ما لا يقل عن 180 استمارة على إطاراتها.

¹ يمكن الاطلاع على قائمة المحكمين في الملحق رقم 2.

² يمكن الاطلاع على قائمة المؤسسات في الملحق رقم 3.

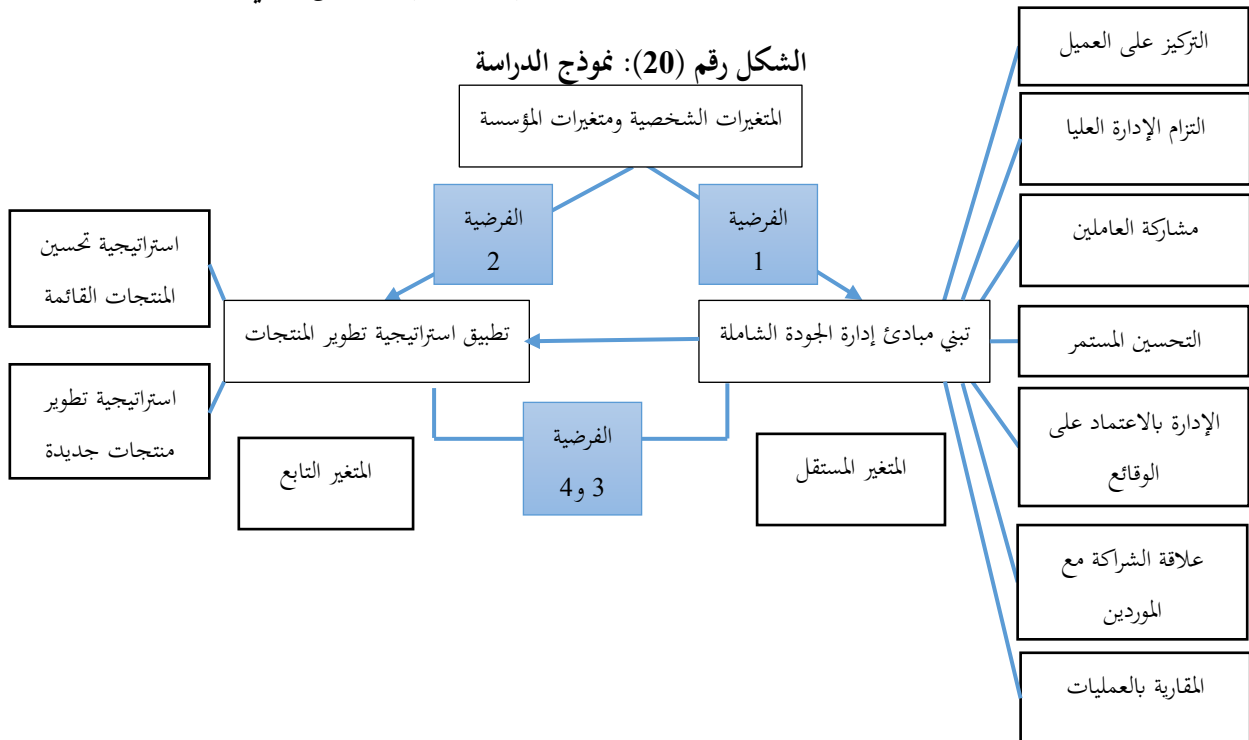
4. توزع المؤسسات الاقتصادية: تشمل المؤسسات الاقتصادية 38 مؤسسة محل الدراسة وهي المنطقة الصناعية لسطيف، المنطقة الصناعية للعلمة، المنطقة الصناعية عين ولمان، المنطقة الصناعية بازر سخرة وبوقاعة.

5. مدة توزيع الاستمارة: استغرقت المدة التي تم فيها البحث عن المؤسسات محل الدراسة وتوزيع وجمع استمارات الدراسة حوالي شهرين من بداية شهر سبتمبر 2020 الى نهاية شهر نوفمبر 2020، حيث تم مقابلة الإطارات في المؤسسات محل الدراسة لشرح محتوى الدراسة والهدف منها وتوزيع الاستمارات وجمعها وقد تباينت مدة جمع الاستمارات الموزعة في المؤسسات بين أسبوع إلى شهرين.

6. عينة الدراسة: تم تجميع الاستمارات الموزعة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث تم جمع ما يقدر عن 145 استمارة من أصل 180 استمارة موزعة وذلك بنسبة تقدر ب 80.55% وهي نسبة جيدة.

الفرع الثاني: نموذج الدراسة

يهدف توضيح أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير المنتج في المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف تم بناء نموذج للدراسة، وذلك في ضوء الإطار النظري والأدبيات المختلفة، وبالبناء على أهداف الدراسة، الإشكالية الموضوعية والفرضيات المقترحة، والذي يظهر في الشكل التالي:



المصدر: تم إعداد هذا النموذج اعتمادا على الفرضيات الموضوعية والخلفية النظرية للموضوع.

ويمكن شرح نموذج الدراسة فيما يلي:

1. متغيرات المراقبة التي تفسر التباين في مدى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتتضمن ما يلي:
 - أ. المتغيرات الشخصية وتتضمن كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة.
 - ب. متغيرات المؤسسة وتتضمن عدد العمال، مدة نشاط المؤسسة في السوق، نوعها ونطاق السوق الذي تنشط فيه.
2. متغيرات المراقبة التي تفسر التباين في مدى تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتتضمن ما يلي:
 - أ. المتغيرات الشخصية وتتضمن كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة.
 - ب. متغيرات المؤسسة وتتضمن عدد العمال، مدة نشاط المؤسسة في السوق، نوعها ونطاق السوق الذي تنشط فيه.
3. المتغيرات المستقلة التي تؤثر على تطوير المنتجات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتتمثل فيما يلي:

مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تتضمن التركيز على العميل، التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، المقاربة بالعمليات، الإدارة بالاعتماد على الوقائع وعلاقة الشراكة مع الموردين.
4. متغيرات المراقبة التي تفسر التباين في مدى مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتتمثل فيما يلي:
 - أ. العوامل الشخصية وتتضمن كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة.
 - ب. العوامل المؤسسة وتتضمن عدد العمال، مدة نشاط المؤسسة في السوق، نوعها ونطاق السوق الذي تنشط فيه.
5. المتغيرات المستقلة التي تؤثر على مدى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استراتيجية تطوير المنتجات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتتضمن ما يلي:
 - أ. مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تتضمن التركيز على العميل، التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، المقاربة بالعمليات، الإدارة بالاعتماد على الوقائع وعلاقة الشراكة مع الموردين.
 - ب. استراتيجية تطوير المنتجات والتي تتضمن استراتيجية تحسين المنتجات القائمة واستراتيجية تطوير منتجات جديدة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

يهدف هذا البحث إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير المنتج في المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف.

الفرع الأول: متغيرات أداة الدراسة

لقد تم القيام بتصميم استمارة تتكون من جزأين:

1. الجزء الأول: البيانات العامة

أ. البيانات الشخصية لأفراد العينة: تمثلت البيانات الشخصية لأفراد العينة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

- متغير الجنس: يتكون من فئتين هي:

- الفئة الأولى: ذكر.
- الفئة الثانية: أنثى.

- متغير العمر: ويتكون من أربع فئات وهي:

- الفئة الأولى: أقل من 30 سنة.
- الفئة الثانية: من 30 سنة إلى 40 سنة.
- الفئة الثالثة: ما بين 41 سنة إلى 50 سنة.
- الفئة الرابعة: أكثر من 50 سنة.

- متغير المستوى التعليمي: يتكون من ثلاث فئات هي:

- الفئة الأولى: ثانوي فأقل.
- الفئة الثانية: جامعة.
- الفئة الثالثة: دراسات عليا.

- متغير الخبرة: ويتكون من خمس فئات:

- الفئة الأولى: أقل من 5 سنوات.
- الفئة الثانية: من 5 إلى 10 سنة.
- الفئة الثالثة: من 11 إلى 15 سنة.
- الفئة الرابعة: من 16 إلى 20 سنة.
- الفئة الخامسة: أكثر من 20 سنة.

ب. بيانات المؤسسة: وتمثلت البيانات المؤسسة في مدة النشاط، عدد العمال، نطاق السوق وطبيعة الملكية.

- متغير مدة النشاط: تتمثل في أربع فئات هي:
 - الفئة الأولى: أقل من 5 سنوات.
 - الفئة الثانية: من 5 إلى 15 سنة.
 - الفئة الثالثة: من 16 إلى 25 سنة.
 - الفئة الرابعة: أكثر من 25 سنة.
- متغير عدد العمال: تمثل في ثلاث فئات وهي:
 - الفئة الأولى: أقل من 50 عامل.
 - الفئة الثانية: من 50 إلى 250 عامل.
 - الفئة الثالثة: أكثر من 250 عامل.
- متغير نطاق السوق: تمثل في ثلاث فئات هي:
 - الفئة الأولى: محلي.
 - الفئة الثانية: وطني.
 - الفئة الثالثة: دولي.
- متغير طبيعة الملكية: تمثل في ثلاث فئات وهي:
 - الفئة الأولى: عامة.
 - الفئة الثانية: خاصة.
 - الفئة الثالثة: مختلطة.

2. الجزء الثاني: محاور الدراسة

أ. تقييم مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: يحتوي هذا المحور على 40 عبارة وتنقسم إلى البنود التالية:

- التركيز على العملاء: يتضمن ستة عبارات من 1 إلى العبارة 6.
- دعم والتزام الإدارة العليا: يتضمن ستة عبارات من العبارة 7 إلى العبارة 12.
- مشاركة العاملين: يتضمن ستة عبارات من العبارة 13 إلى العبارة 18.

- التحسين المستمر: يتضمن ستة عبارات من العبارة 19 إلى العبارة 24.
 - الإدارة بالاعتماد على الوقائع: تتضمن خمسة عبارات من 25 إلى العبارة 29.
 - علاقة الشراكة مع الموردين: تتضمن خمسة عبارات من العبارة 30 إلى العبارة 34.
 - المقاربة بالعمليات: تتضمن ستة عبارات من العبارة 35 إلى العبارة 40.
- ب. تقييم مستوى تبني استراتيجية تطوير المنتج لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: يحتوي هذا المحور على اثنتا عشرة عبارة وتنقسم إلى البندين التاليين:
- استراتيجية تحسين المنتجات القائمة: وتتضمن ستة عبارات، والمتمثلة في العبارات من 1 إلى العبارة 6.
 - استراتيجية إضافة منتجات جديدة: وتتضمن ستة عبارات، والمتمثلة في العبارات من 7 إلى 12.
- ج. مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج: يحتوي هذا المحور على 6 عبارات ومقسمة إلى البنود التالية:

- مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استراتيجية تحسين المنتجات القائمة: وتتضمن ثلاث عبارات من العبارة 1 إلى العبارة 3
- مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استراتيجية إضافة منتجات جديدة: وتتضمن ثلاث عبارات من العبارة 4 إلى العبارة 6.

الفرع الثاني: دراسة صلاحية أداة الدراسة

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة للاستخدام يجب التأكد مما يلي:

1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة: المقصود بالصدق الظاهري هو مدى إمكانية اعتمادها كأداة للدراسة لقياس ما نريد قياسه، قصد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرض استمارة أولية على مجموعة من المحكمين¹ من جامعات مختلفة ذوي الاختصاص في مجال الدراسة قصد التأكد من:
 - أ. مدى ملائمة كل فقرة من فقرات الاستمارة لموضوع الدراسة؛
 - ب. قياس مدى شمولية متغيرات وفقرات الاستمارة للموضوع المدروس؛
 - ج. وضوح فقرات الدراسة.

وقد تم الاستفادة من ملاحظات المحكمين وإضافتها وتعديل الاستمارة للوصول للشكل النهائي¹.

¹ يمكن الاطلاع على قائمة المحكمين في الملحق رقم 2.

2. ثبات وصدق أداة الدراسة: للتأكد من صدق أداة الدراسة تم إجراء دراسة استطلاعية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في منطقة العلةمة، بهدف معرفة مدى قدرة المستجوب على فهم واستيعاب عباراتها، والتعرف على الصعوبات التي يمكن مواجهتها وتقدير ما يمكن أن تستغرقه الدراسة من وقت. وللتأكد من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ الذي يقيس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، ويشير إلى قوة الارتباط بين فقرات الاستبيان ومدى صحتها، بمعنى أنه في حالة ما إذا تم إعادة الأسئلة تحت نفس الظروف ستعطينا نفس النتائج، وتم استخدام معامل الصدق لقياس درجة صدق الاستبيان والذي يعبر على أن المقياس يقيس ما تم وضعه لقياسه، والذي يحسب من الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ.

وقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي وذلك عن طريق قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق والذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول (7): معاملي ألفا كرونباخ والصدق

معاملي الصدق	معاملي الثبات	عدد العبارات	المحور
0.984	0.970	40	المحور الأول: تقييم مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الاقتصادية في ولاية سطيف.
0.952	0.908	12	المحور الثاني: تقييم مستوى تطبيق استراتيجية تطوير المنتج لدى المؤسسات الاقتصادية في ولاية سطيف.
0.954	0.911	6	المحور الثالث: مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج
0.986	0.974	58	معامل الثبات والصدق للأداة ككل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V23

¹ يمكن الاطلاع على النموذج النهائي للاستمارة في الملحق رقم 1.

من الجدول السابق يمكن أن نلاحظ ما يلي:

- أ. معامل الثبات لفقرات الاستمارة ككل هو 0.974 أي أكبر من المعدل المقبول 0.6.
 - ب. معامل الثبات لمحور تقييم مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الاقتصادية في ولاية سطيف يقدر بـ 0.970.
 - ج. معامل الثبات لمحور تقييم مستوى تطبيق استراتيجية تطوير المنتج لدى المؤسسات الاقتصادية في ولاية سطيف كان يقدر بـ 0.908.
 - د. معامل الثبات لمحور مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج يقدر بـ 0.911.
- ومنه يمكن القول أن كل معاملات الثبات كانت أكبر من 0.6 أي مقبولة، وكان معامل الصدق عند معدلات مقبولة، ومنه يمكن القول أن أداة الدراسة قادرة على قياس متغيرات الدراسة أي أنها صالحة ويمكن الاعتماد على نتائجها.

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة وشرح قاعدة القرار

قصد تحليل المعطيات والبيانات واختبار الفرضيات الموضوعية تم الاعتماد على مجموع من أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي بالاستعانة ببرنامج SPSS، مع شرح الطريقة التي على أساسها يمكن اتخاذ القرار.

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

1. أدوات الإحصاء الوصفي:

- أ. التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لعرض ووصف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) ومتغيرات المؤسسة (مدة النشاط، عدد العمال، نطاق السوق، طبيعة الملكية) للإطارات في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- ب. المتوسط الحسابي والانحراف التكراري: تم الاعتماد على كل من المتوسط الحسابي والانحراف التكراري لتحديد اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة نحو جميع متغيرات الدراسة.

2. أدوات الإحصاء الاستدلالي:

أ. تحليل التباين الأحادي (One way Anova): تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي لدراسة تأثير العوامل الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) والمؤسسة (مدة النشاط، عدد العمال، نطاق السوق، طبيعة الملكية) للإطارات في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على المتغيرات التابعة.

ب. معامل الارتباط (Correlation): تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسن (Pearson) لدراسة قوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

ج. الانحدار الخطي (leaner Regression): تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفرع الثاني: شرح قاعدة القرار للتحليل واختبار الفرضيات

1. بالنسبة لتحليل الإجابات: يتم تحليل إجابات العينة لكل محور من محاور الدراسة بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكارت الخماسي، حيث تم القيام بحساب طول كل فئة وذلك وفق حاصل القسمة بين طول السلم (5-1=4) وعدد الخيارات المتاحة وفق السلم الخماسي، ومنه طول الفئة هو $0.80=5/4$ ، ويمكن حساب فئات درجة الموافقة وفق ما يلي:

أ. $1.80 = 0.80 + 1.00$ ومنه فالمجال [1.80-1.00] يمثل درجة الموافقة المنخفضة جدا.

ب. $2.60 = 0.80 + 1.80$ ومنه فالمجال [2.60-1.80] يمثل درجة الموافقة المنخفضة.

ج. $3.40 = 0.80 + 2.60$ ومنه فالمجال [3.40-2.60] يمثل درجة الموافقة المتوسطة.

د. $4.20 = 0.80 + 3.40$ ومنه فالمجال [4.20-3.40] يمثل درجة الموافقة المرتفعة.

هـ. $5.00 = 0.80 + 4.20$ ومنه فالمجال [5.00-4.20] يمثل درجة الموافقة المرتفعة جدا.

ومنه يمكن تلخيص ما سبق وفق الجدول التالي:

الجدول (8): طريقة تحديد درجة الموافقة

درجة الموافقة	المتوسط المرجح
منخفضة جدا	من 1.00 إلى 1.80
منخفضة	من 1.81 إلى 2.60
متوسطة	من 2.61 إلى 3.40
مرتفعة	من 3.41 إلى 4.20
مرتفعة جدا	من 4.21 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الباحثة.

2. بالنسبة لاختبار الفرضيات: بالنسبة لقاعدة القرار المتعلقة بالفرضيات فهي كالتالي:

أ. قاعدة القرار في تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) تعتمد على مستوى دلالة القيمة

الإحصائية F عند مستوى دلالة يقدر بـ 0.05.

ب. قاعدة القرار في معاملات الارتباط بيرسن (Pearson) يعتمد على مستوى الارتباط بين المتغيرات

المستقلة والمتغير التابع، حيث يكون الارتباط قوي كلما اقترب من 1 عند مستوى دلالة أقل من 5%.

ج. قاعدة القرار في الانحدار الخطي (Linear Regression) الاعتماد على معامل الارتباط R ومعامل

التفسير R^2 عند مستوى دلالة أقل من 5%.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

سيتم تناول في هذا المبحث تحليل ومناقشة اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة نحو متغيرات الدراسة، في المطلب الأول سيتم محاولة القيام بتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والمؤسسة لأفراد العينة وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، أما المطلب الثاني سيكون لتحليل اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة نحو تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أما في المطلب الثالث سنقوم بتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات، وأخيرا سيتم التطرق في المطلب الرابع لاتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج.

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد العينة

تم تخصيص هذا المطلب لعرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة والبيانات الخاصة بالمؤسسة، وسيتم محاولة في هذا المطلب شرح معطيات الجزء الأول، والذي يتمثل في الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة، وشرح معطيات الجزء الخاص بخصائص المؤسسة والمتمثلة في مدة النشاط، عدد العمال، نطاق السوق وطبيعة الملكية.

الفرع الأول: البيانات الشخصية

في هذا العنصر تم تناول البيانات الشخصية لأفراد العينة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة في المؤسسة.

1. الجنس: هناك اختلاف في توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول (9): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	العدد	الفئات
62.8	91	ذكر
37.2	54	أنثى
100	145	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 4)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد الذكور قد بلغ بـ 91 أي بنسبة 62.8% مقابل 54 إناث أي بنسبة 37.2%، ونلاحظ هنا أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، حيث كانت نسبة الإناث 37.2% وهي نسبة لا بأس بها ويتمثل عملهم كعنصر تسييري.

2. العمر: هناك اختلاف في أعمار أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كما هو الجدول التالي:

الجدول (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة %	العدد	الفئات
26.2	38	أقل من 30 سنة
47.6	69	من 30 الى 40 سنة
15.2	22	من 41 الى 50 سنة
11	16	أكثر من 50 سنة
100	145	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 4)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة في المؤسسات المدروسة هم في السن ما بين 30 إلى 40 سنة وذلك بنسبة 47.6%، ثم تليها فئة الأقل من 30 سنة بنسبة 26.2%، وبلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة 22 إطار بنسبة 15.2% في حين قدر مجموع أفراد العينة الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة بـ 16 إطارا أي ما نسبته 11%، ونلاحظ أن أغلب أفراد العينة في المؤسسات المدروسة في سن الشباب وهذا ما يعكس سياسة هذه المؤسسات في استهداف عمال شباب وذلك لتنمية نشاط المؤسسة.

3. المستوى التعليمي: يختلف المستوى التعليمي لأفراد العينة بين المتوسط، الثانوي وجامعي وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	العدد	الفئات
25.5	37	ثانوي فأقل
57.9	84	جامعي
16.9	24	دراسات عليا
100	145	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (انظر الملحق رقم 4)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن فئة الجامعيين هي الأكثر بالنسبة لجميع المؤسسات بنسبة 57.9%، فيما قدرت نسبة أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي فأقل بـ 25.5%، فيما كان عدد أفراد العينة ذوي الدراسات العليا ما يقدر بـ 16.8%، ونلاحظ أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسات المدروسة لديهم تعليم عالي جامعي، وهذا راجع إلى سياسة التوظيف بالمؤسسات التي تعمل على استقطاب فئة الجامعيين.

4. الخبرة: هناك اختلاف في خبرة أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بين ذوي الخبرة العالية وقليلي الخبرة وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة %	العدد	الفئات
31.7	46	أقل من 5 سنوات
35.9	52	من 5 إلى 10 سنوات
14.5	21	من 11 إلى 15 سنة
9.7	14	من 16 إلى 20 سنة
8.3	12	أكثر من 20 سنة
100	145	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (انظر الملحق رقم 4)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة في المؤسسات المدروسة لديهم خبرة أقل تتراوح من 5 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر بـ 35.9%، في حين كانت نسبة أفراد العينة الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات تقدر بـ 31.7%، وأفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و15 سنة تقدر بـ 14.5%، وأفراد العينة الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 16 إلى 20 سنة بـ 9.7%، في حين كانت نسبة أفراد العينة ذوي الخبرة

الأكثر من 20 سنة تقدر بـ 8.3 %، ونلاحظ في أن أغلب أفراد العينة في المؤسسات المدروسة قليلي الخبرة، وهذا راجع إلى استقطاب عنصر الشباب في عملية التوظيف.

الفرع الثاني: بيانات المؤسسة

تم تناول في هذا العنصر بيانات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة والتي تبين خصائص هذه المؤسسات من حيث مدة نشاطها، عدد عمالها، نطاق السوق الذي تنشط فيه ونوعها.

1. **مدة النشاط:** تختلف مدة النشاط المؤسسات الاقتصادية التي ينتمي إليها أفراد العينة المدروسة وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول (13): بيانات المؤسسات المدروسة حسب متغير مدة النشاط

النسبة %	العدد	الفئات
25.5	37	أقل من 5 سنوات
32.4	47	من 5 إلى 15 سنة
13.1	19	من 16 إلى 25 سنة
29	42	أكثر من 25 سنة
100	145	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 4)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى مؤسسات لديها مدة نشاط من 5 إلى 15 سنة وذلك بنسبة تقدر بأكثر من 32.4 %، لتليها المؤسسات التي لديها مدة نشاط أكثر من 25 سنة بنسبة تقدر بـ 29 %، والمؤسسات التي لديها أقل من 5 سنوات بـ 25.5 %، وأخيرا المؤسسات التي تتراوح ما بين 16 إلى 25 سنة بنسبة 13.1 %، ونلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى مؤسسات لديها باع كبير ومدة نشاط متوسطة.

2. **عدد العمال:** يختلف عدد عمال المؤسسات الاقتصادية التي ينتمي إليها أفراد العينة من صغيرة، متوسطة وكبيرة وهذا يبينه الجدول التالي:

الجدول (14): بيانات المؤسسات المدروسة حسب متغير عدد العمال

النسبة %	العدد	الفئات
31.7	46	أقل من 50 عامل
50.3	73	من 50 عامل إلى 250 عامل
17.9	26	أكثر من 250 عامل
100	198	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 4)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الغالبية من أفراد العينة ينتمون إلى مؤسسات متوسطة الحجم بعدد عمال من 50 إلى 250 عامل وذلك بنسبة تقدر بـ 50.3 %، في حين هناك ما نسبته بـ 31.7 % من أفراد العينة ينتمون إلى مؤسسات صغيرة الحجم بعدد عمال أقل من 50 عامل، أما باقي أفراد العينة والذين يقدر عددهم بـ 26 ينتمون إلى المؤسسات الكبيرة أي ما نسبته 17.9 % أي بعدد عمال أكثر من 250 عامل وهذا يرجع إلى تركيزنا إلى المنطقة الاقتصادية التي تحتوي على وجود عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

3. نطاق السوق: يختلف نطاق السوق الذي تنشط فيه المؤسسات الاقتصادية التي ينتمي إليها أفراد العينة من محلي، وطني ودولي، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول (15): بيانات المؤسسات المدروسة حسب متغير نطاق السوق

النسبة %	العدد	الفئات
11.7	17	محلي
69.7	101	وطني
18.6	27	دولي
100	145	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 4)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الغالبية من أفراد العينة ينتمون إلى مؤسسات تنشط على مستوى السوق الوطني وذلك بنسبة تقدر بـ 69.7 %، في حين أن ما نسبته 18.6 % من أفراد العينة تنتمي إلى مؤسسات مصدرة، وأخير هناك 11.7 % من أفراد العينة تنتمي إلى مؤسسات تنشط على مستوى السوق المحلي.

4. طبيعة الملكية: اختلف توزيع العينة بين المؤسسات محل الدراسة في القطاع العام، الخاص والمختلط كما هو موضح في الجدول:

الجدول (16): بيانات المؤسسات المدروسة حسب متغير طبيعة الملكية

النسبة %	العدد	الفئات
20	29	العام
69	100	الخاص
11	16	المختلط
100	145	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 4)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسات الخاصة قد بلغت نسبة 69%، في حين بلغت المؤسسات العامة نسبة 20% وأخيرا المؤسسات المختلطة بنسبة 11%.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تم تخصيص هذا المطلب لتحليل اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف نحو تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة.

الفرع الأول: التركيز على العملاء

في هذا العنصر تم القيام بتحليل اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة نحو مبدأ التركيز على العملاء كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول (17): تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو التركيز على العملاء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تولي المؤسسة أهمية لتحديد متطلبات العملاء قبل البدء في العملية الإنتاجية.	4.25	0.838	مرتفعة جدا
2	تستجيب المؤسسة لحاجات العملاء في الوقت المناسب.	4.06	0.864	مرتفعة
3	تتوفر المؤسسة على قسم خاص بخدمات ما بعد البيع لعملائها.	3.68	1.223	مرتفعة
4	تتهم المؤسسة بآراء العملاء حول منتجاتها.	4.23	0.905	مرتفعة جدا
5	تعمل المؤسسة على حل مشاكل العملاء.	4.09	0.841	مرتفعة
6	تقيس المؤسسة بشكل منتظم رضا العملاء.	4.05	0.930	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للمحور	4.05	0.638	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 5)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول رؤيتها المبنية على مبدأ التركيز على العملاء، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.05 وانحراف معياري يقدر بـ 0.638. وعليه يمكن القول أن رؤية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة المبنية على مبدأ التركيز على العملاء تتضمن الاستجابة السريعة لحاجات العملاء تحقيق الرضا لديهم والالتزام بمل مشاكلهم.

الفرع الثاني: دعم والتزام الإدارة العليا

في هذا العنصر تم القيام بتحليل اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة نحو مبادئ إدارة الجودة الشاملة الخاصة بمبدأ دعم والتزام الإدارة العليا كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول (18): تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو دعم والتزام الإدارة العليا

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
7	تلتزم الادارة العليا بتوفير الامكانيات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.94	1.009	مرتفعة
8	تسعى الإدارة العليا لنشر ثقافة الجودة على جميع المستويات الإدارية.	4.12	0.873	مرتفعة
9	لدى إدارة المؤسسة استراتيجية واضحة حول الجودة.	3.99	0.957	مرتفعة
10	تلزم الإدارة العليا مختلف المستويات الإدارية بتطبيق مفاهيم الجودة.	3.88	1.020	مرتفعة
11	تقوم الإدارة العليا بمراقبة مستوى جودة المنتجات باستمرار.	4.08	1.017	مرتفعة
12	تسعى المؤسسة للحصول على شهادة الجودة.	4.10	1.036	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للمحور	4.01	0.839	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 5)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لكل العبارات ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.01 وانحراف معياري يقدر بـ 0.839.

بمعنى آخر يمكن القول أن إدارة المؤسسة تعمل توفير الإمكانيات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد استراتيجية واضحة للجودة والزام مختلف المستويات الإدارية بتطبيق مفاهيم الجودة.

الفرع الثالث: مشاركة العاملين

في هذا العنصر سيتم محاولة تحليل اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة نحو مشاركة العاملين كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول (19): تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو مشاركة العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
13	يستفيد العاملون من دورات تدريبية مستمرة في مجال الجودة.	3.52	1.197	مرتفعة
14	تعتمد المؤسسة على فرق الجودة في العمل.	3.73	0.981	مرتفعة
15	يعتمد نظام المكافآت داخل المؤسسة على إنجاز أعمال الجودة.	3.61	1.119	مرتفعة
16	يملك العاملون في المؤسسة القدرة على استخدام أدوات علاج مشاكل الجودة.	3.68	0.971	مرتفعة
17	تسمح المؤسسة للعاملين بالمبادرة في اكتشاف طرق جديدة لإنجاز أعمال الجودة.	3.69	1.115	مرتفعة
18	يوجد في المؤسسة مبدأ التعاون بين العاملين من أجل توليد أفكار تساهم في التحسين المستمر للجودة	3.67	1.173	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للمحور	3.65	0.918	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 5)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لكل العبارات ضمن المجال [3.40-4.20] أي توجد موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول مشاركة العاملين، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.65 وانحراف معياري يقدر بـ 0.918.

حيث يمكن القول أن المؤسسة تسعى إلى إشراك عمالها في مجال الجودة وتعمل على تدريبهم وتكوينهم وخلق مبدأ التعاون والمشاركة بينهم ومكافأهم على تحقيق الجودة داخل المؤسسة.

الفرع الرابع: التحسين المستمر

في هذا العنصر تم القيام بتحليل اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة نحو التحسين المستمر كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول (20): تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو التحسين المستمر

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
19	تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية داعمة لعمليات التحسين المستمر للجودة.	3.78	1.031	مرتفعة
20	تستخدم المؤسسة أدوات تحسين الجودة.	3.86	0.957	مرتفعة
21	تخصص الإدارة ميزانية كافية لتطوير أساليب وتقنيات نشاطها.	3.73	1.082	مرتفعة
22	تشجع المؤسسة العاملين على تقديم الأفكار للقيام بعملية التحسين المستمر للجودة.	3.79	1.130	مرتفعة
23	تلتزم إدارة المؤسسة بإجراء التحسينات المقترحة في حالة ما إذا كانت مناسبة.	3.91	1.034	مرتفعة
24	التحسن المستمر يشارك فيه جميع المتعاملين مع المؤسسة.	3.81	1.023	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للمحور	3.81	0.875	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 5)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لكل العبارات ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة نحو التحسين المستمر، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.81 وانحراف معياري يقدر بـ 0.875. يمكن تفسير الكلام السابق، إلى أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة لعمليات التحسين المستمر، وذلك بالاستناد إلى قدرة الأفراد لديها إشراكهم بأهمية التحسين المستمر لجودة المنتجات في تحقيق رضا العملاء.

الفرع الخامس: الإدارة بالاعتماد على الوقائع

في هذا العنصر سيتم محاولة تحليل اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة نحو الإدارة بالاعتماد على الوقائع كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول (21): تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو الإدارة بالاعتماد على الوقائع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
25	يتم العمل على جمع معلومات حول واقع نشاط المؤسسة بصفة دورية.	3.87	1.016	مرتفعة
26	تعتمد المؤسسات على أساليب عملية في اتخاذ القرار.	3.87	1.016	مرتفعة
27	المعلومات متاحة لجميع أفراد المؤسسة.	3.33	1.131	متوسطة
28	تقوم المؤسسة بتحديد دقيق واضح للسوق المستهدف لتسويق منتجاتها.	4.00	0.965	مرتفعة
29	تقوم المؤسسة بتصحيح المعلومات بعد اكتشاف الخطأ	4.11	0.906	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للمحور	3.83	0.762	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 5)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لكل العبارات ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول الإدارة بالاعتماد على الوقائع، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.83 وانحراف معياري يقدر بـ 0.762. وعليه، فإن المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى أن تكون واقعية وأن تبعد على العشوائية في اتخاذها لقراراتها، مع إتاحة المعلومات لجميع أفراد المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية، والعمل على القيام بالتصحيحات اللازمة في حالة وجود الأخطاء.

الفرع السادس: علاقة الشراكة مع الموردين

في هذا العنصر سيتم محاولة تحليل اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول علاقة الشراكة مع الموردين كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول (22): تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو علاقة الشراكة مع الموردين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
30	يتم اختيار الموردين على أساس الجودة قبل السعر.	3.77	1.167	مرتفعة
31	تحرص المؤسسة على شراء المادة الأولية بالجودة المطلوبة.	4.21	0.899	مرتفعة جدا
32	تعتبر المؤسسة مورديها مصدر من مصادر الحصول على معلومات حول الأسواق.	3.95	0.811	مرتفعة
33	تهتم المؤسسة بفحص جودة جميع المواد الموردة.	4.08	0.936	مرتفعة
34	تقيم المؤسسة علاقة شراكة مع الموردين لتحقيق المصالح المشتركة.	3.83	0.974	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للمحور	3.96	0.677	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 5)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لكل العبارات ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول علاقة الشراكة مع الموردين، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.96 وانحراف معياري يقدر بـ 0.677.

مما سبق يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى بناء علاقة متينة مع مورديها، فهي تحرص على شراء المواد الأولية بالجودة المطلوبة وتحقيق المصالح المشتركة فيما بينها.

الفرع السابع: المقاربة بالعمليات

في هذا العنصر سيتم تحليل اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة نحو المقاربة بالعمليات، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول (23): تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو المقاربة بالعمليات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
35	تركز المؤسسة على جودة العمليات.	3.92	0.800	مرتفعة
36	تعتمد المؤسسة مفهوم العميل الداخلي بشكل واضح (اعتماد العمليات الداخلية على بعضها).	3.59	0.846	مرتفعة
37	تعمل المؤسسة على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل جودة ممكنة للوحدات المنتجة.	4.14	0.805	مرتفعة
38	استخدام التقنيات الإحصائية للتحكم في العمليات.	3.85	0.923	مرتفعة
39	لدى المؤسسة نظام فعال للرقابة على العمليات بما يضمن تحقيق نجاعة أداءها.	3.84	1.005	مرتفعة
40	تقوم المؤسسة بالتخلي والقضاء على كل العمليات الغير منتجة للقيمة.	3.85	0.953	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للمحور	3.86	0.715	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 5)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول المقاربة بالعمليات، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.86 وانحراف معياري يقدر بـ 0.715.

ومنه يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة تركز على جودة عملياتها، وتعتمد على مفهوم العميل الداخلي والخارجي، وتستخدم التقنيات الإحصائية للتحكم في عملياتها مع التخلي على كل العمليات غير المضيفة للقيمة.

ومما سبق، يمكن القول أن أغلب اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كانت ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.88 وانحراف معياري يقدر بـ 0.672، حيث يمكن القول أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بأنها تتبنى مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1. تعمل المؤسسة على تلبية مختلف حاجات ورغبات عملائها بتحقيق منتجات تحقق أو تفوق توقعاتهم؛
2. تقوم إدارة المؤسسة بالزام مختلف المستويات بتطبيق متطلبات الجودة ونشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة؛
3. يشارك جميع العاملين داخل المؤسسة على تحقيق الجودة المطلوبة؛
4. تعمل المؤسسات على القيام بعمليات التحسين المستمر؛
5. تعتمد المؤسسات على معلومات دقيقة حول منافسيها ورغبات عملائها، وتوفير هذه المعلومات لجميع الأفراد؛
6. تقوم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بتوطيد علاقتها مع مورديها وتحقيق مصالحهم المشتركة؛
7. تعتمد المؤسسات على مفهوم العميل الداخلي والخارجي، وتعمل على تحقيق جودة عملياتها.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق استراتيجيات تطوير المنتجات

تم تخصيص هذا المطلب لتحليل اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف نحو تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسات محل الدراسة.

الفرع الأول: استراتيجية تحسين المنتجات القائمة

في هذا العنصر سيتم تحليل اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة نحو استراتيجية تحسين المنتجات القائمة، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول (24): تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو استراتيجية تحسين المنتجات القائمة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
41	تضيف المؤسسة للمنتج الحالي وظائف جديدة لتحسن من أدائه.	4.00	1.007	مرتفعة
42	تعديل المؤسسة في خصائص المنتج الحالي لتحسن جودته.	4.08	0.901	مرتفعة
43	تغيير المؤسسة في شكل المنتج.	3.57	1.129	مرتفعة
44	تغيير المؤسسة في لون المنتج.	3.55	1.136	مرتفعة
45	تعمل المؤسسة على ترجمة المتطلبات الخاصة بالعملاء إلى تصميمات ومواصفات.	3.88	1.064	مرتفعة
46	تساعد التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة على تحسين منتجاتها.	4.12	0.978	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للمحور	3.86	0.773	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 6)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول استراتيجية تحسين المنتجات القائمة، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.86 وانحراف معياري يقدر بـ 0.773.

ومنه يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتحسين منتجاتها وتعديل في خصائصها وشكلها بترجمة متطلبات العميل إلى تصميم ومواصفات.

الفرع الثاني: استراتيجية إضافة منتجات جديدة

في هذا العنصر سيتم تحليل اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة نحو استراتيجية إضافة منتجات جديدة، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول (25): تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو استراتيجية إضافة منتجات جديدة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
47	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات جديدة الى السوق مقارنة بالمنافسين.	4.13	1.022	مرتفعة
48	المنتجات الحالية للمؤسسة تختلف عن منتجاتها السابقة (المعرضة في سنوات سابقة).	3.94	1.098	مرتفعة
49	تحرص المؤسسة على رصد التغيرات في متطلبات العملاء بشكل مستمر للتمكن من تطوير المنتج وفقا لتلك التغيرات.	4.02	0.975	مرتفعة
50	تقوم المؤسسة بتقديم منتج جديد في الوقت المناسب.	3.93	1.052	مرتفعة
51	تتعاون مؤسستنا مع خبرات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة.	3.74	1.177	مرتفعة
52	تقدم مؤسستنا مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير الخاصة بتطوير منتجاتها	3.54	1.142	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للمحور	3.88	0.849	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 6)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول استراتيجية إضافة منتجات جديدة، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.88 وانحراف معياري يقدر بـ 0.849.

ومنه يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بإضافة منتجات جديدة مع منتجاتها الحالية، حفاظا على مكانتها بالسوق وتلبية حاجات عملاءها المتغيرة باستمرار.

ومما سبق، يمكن القول أن أغلب اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كانت ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.87 وانحراف معياري يقدر بـ 0.748، حيث يمكن القول أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بأنها تطبق استراتيجية تطوير المنتجات فيما يلي:

1. تعمل المؤسسات على تحسين منتجاتها القائمة من خلال تحويل متطلبات عملائها إلى تصميمات قابلة للتطبيق باستخدام تكنولوجيا حديثة؛
2. تقوم إدارة المؤسسة تطوير منتجات جديدة لم تنتجها من قبل مواكبة لتغيرات المستمرة في حاجات رغبات عملائها.

المطلب الرابع: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج في هذا المطلب تم تناول تحليل لاتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج.

الفرع الأول: مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استراتيجية تحسين المنتجات القائمة في هذا العنصر تم القيام بتحليل اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة نحو مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استراتيجية تحسين المنتجات القائمة وهذا ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (26): تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استراتيجية تحسين المنتجات القائمة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوى
53	تساهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تقديم منتجات ذات جودة مطابقة لمتطلبات العملاء باستمرار	4.09	0.726	مرتفعة
54	تساهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القضاء على المعيب في الإنتاج.	4.10	0.814	مرتفعة
55	تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين المنتجات على المدى الطويل.	4.08	0.765	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للمحور	4.11	0.859	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 7)

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة نحو مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استراتيجية تحسين المنتجات القائمة، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.11 وانحراف معياري يقدر بـ 0.859.

يرى المستجوبون على أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحسين المنتجات القائمة، والتكيف مع التغيرات في احتياجاتهم ورغباتهم.

الفرع الثاني: مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استراتيجية إضافة منتجات جديدة

في هذا العنصر تم القيام بتحليل اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استراتيجية إضافة منتجات جديدة وهذا ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (27): تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استراتيجية إضافة منتجات

جديدة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
56	تساهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير الإنتاجية بالمؤسسة.	4.09	0.816	مرتفعة
57	تساهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تواصل عمليات الإبداع على مستوى مختلف الأقسام في المؤسسة.	3.81	1.016	مرتفعة
58	تمكن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من اكتشاف مجالات (فرص) الابتكار في المنتجات.	3.74	1.087	مرتفعة
	المتوسط الحسابي للمحور	3.87	0.876	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 7)

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استراتيجية إضافة منتجات جديدة، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.87 وانحراف معياري يقدر بـ 0.876.

وعليه يؤكد أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تساهم في خلق وإضافة منتجات جديدة لم تكن تصنعها من خلال اكتشاف مجالات الابتكار والسعي على تحقيقها.

ومما سبق، نلاحظ أن كل المتوسطات الحسابية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ضمن المجال [3.40-4.20] أي أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج وذلك بمتوسط حسابي عام يقدر بـ 3.98 وانحراف يقدر بـ 0.748.

ومما سبق يمكن الاستنتاج أنه من وجهة نظر أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة فمبادئ إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحسين المنتجات القائمة وخلق وتطوير منتجات جديدة لم تكن تنتجها من قبل.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

في هذا المبحث سيتم اختبار الفرضيات الموضوعة سابقا، حيث سيتم الفرضيتين الأولى في المطلب الأول المتعلقة باعتماد مدخل تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيق استراتيجية تطوير المنتج، ثم في المطلب الثاني سيتم اختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتطوير المنتج، والفرضية الرابعة المتعلقة بتحليل اتجاهات إطارات المؤسسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج في المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، وأخير سيتم عرض نتائج الدراسة الميدانية وتقديم بعض المقترحات بناء على نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات لمستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيق استراتيجية تطوير المنتجات

في هذا المطلب سوف يتم اختبار الفرضية الأولى المتعلقة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة والفرضية الثانية المتعلقة باختلاف تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات في المؤسسات الاقتصادية حيث سيتم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لاختبار الفرضيتين، أما الفرضية الثالثة المتعلقة بوجود علاقة ارتباطية بين تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيق استراتيجية تطوير المنتجات في المؤسسات الاقتصادية سيتم استخدام معامل الارتباط بيرسن عند مستوى دلالة 0.05 لدراسة قوة العلاقة بين المتغيرين، وكذلك استخدام الانحدار المتعدد التدريجي لدراسة حجم التأثير.

الفرع الأول: الفرضية الأولى

والتي مفادها: "يختلف مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تبعا لاختلاف كل من العوامل الشخصية للمستجوبين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة) والعوامل المؤسسية (مدة النشاط، عدد العمال، نطاق السوق وطبيعة الملكية)".
لاختبار هذه الفرضية يجب تجزئتها إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية والمتمثلة فيما يلي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يتباين مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تبعا للجنس.
2. الفرضية الفرعية الثانية: يتباين مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تبعا للعمر.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يتباين مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تبعا للمستوى التعليمي.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: يتباين مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تبعا للخبرة.
5. الفرضية الفرعية الخامسة: يتباين مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تبعا لمدة النشاط.
6. الفرضية الفرعية السادسة: يتباين مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تبعا لعدد العمال.
7. الفرضية الفرعية السابعة: يتباين مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تبعا لنطاق السوق.
8. الفرضية الفرعية الثامنة: يتباين مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تبعا لطبيعة الملكية.

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA، حيث أن القرار يعتمد على مستوى دلالة القيمة الاحصائية F عند مستوى دلالة يقدر بـ 0.05.

الجدول (28): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية والمؤسسة على اتجاهاتهم نحو تبني

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

العوامل	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الجنس	144	2.311	0.131
العمر	144	0.770	0.512
المستوى التعليمي	144	2.986	0.054
الخبرة	144	*3.202	0.015
مدة النشاط	144	1.422	0.239
عدد العمال	144	*5.393	0.006
نطاق السوق	144	*3.818	0.024
طبيعة الملكية	144	*8.106	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 8)

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، كما يوجد مجموعة من العوامل الغير المؤثرة ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أ. بالنسبة لمتغير الجنس: تعتبر قيمة $F=2.31$ غير دالة إحصائياً بمستوى دلالة 0.131 أي أكبر من 0.05 ، وهذا يدل على أن متغير الجنس ليس مؤثر على مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الأولى.

ب. بالنسبة لمتغير العمر: تعتبر قيمة $F=0.770$ غير دالة إحصائياً بمستوى دلالة 0.512 أي أكبر من 0.05 ، وهذا يدل على أن متغير العمر ليس مؤثر على مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الثانية.

ج. بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: تعتبر قيمة $F=2.986$ غير دالة إحصائياً بمستوى دلالة 0.054 أي أكبر من 0.05 ، وهذا يدل على أن متغير المستوى التعليمي ليس مؤثر على مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

د. بالنسبة لمتغير الخبرة: تعتبر قيمة $F=3.202$ دالة إحصائياً بمستوى دلالة يقدر بـ 0.015 أي أقل من 0.05 ، ومنه فإنه يوجد اختلاف في مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كنتيجة لاختلاف الخبرة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

هـ. بالنسبة لمتغير مدة النشاط: تعتبر قيمة $F=1.422$ غير دالة إحصائياً بمستوى دلالة 0.239 أي أكبر من 0.05 ، وهذا يدل على أن متغير مدة النشاط ليس مؤثر على مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الخامسة.

و. بالنسبة لمتغير عدد العمال: تعتبر قيمة $F=5.393$ دالة إحصائياً بمستوى دلالة يقدر بـ 0.006 أي أقل من 0.05 ، ومنه فإنه يوجد اختلاف في مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كنتيجة لاختلاف عدد عمال كل مؤسسة اقتصادية، ومنه نقبل الفرضية الفرعية السادسة.

ز. بالنسبة لمتغير نطاق السوق: تعتبر قيمة $F=3.818$ دالة إحصائياً بمستوى دلالة يقدر بـ 0.024 أي أقل من 0.05 ، ومنه فإنه يوجد اختلاف في مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

الاقتصادية محل الدراسة كنتيجة لاختلاف نطاق السوق الذي تنشط فيه كل مؤسسة، ومنه نقبل الفرضية الفرعية السابعة.

ح. بالنسبة لمتغير طبيعة الملكية: تعتبر قيمة $F=8.106$ دالة إحصائياً بمستوى دلالة يقدر بـ 0.000 أي أقل من 0.05 ، ومنه فانه يوجد اختلاف في مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كنتيجة لاختلاف طبيعة الملكية الاقتصادية، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثامنة

الفرع الثاني: الفرضية الثانية

والتي مفادها: "يختلف مستوى تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تبعاً لاختلاف العوامل المؤسسية (مدة النشاط، الحجم، نطاق السوق وطبيعة الملكية)".
لاختبار هذه الفرضية تم القيام بتجزئتها الى مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي كالتالي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يختلف مستوى تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة باختلاف تبعاً لمدة النشاط.
2. الفرضية الفرعية الثانية: يختلف مستوى تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة باختلاف تبعاً لعدد عمال المؤسسة.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يختلف مستوى تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة باختلاف تبعاً لنطاق السوق.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: يختلف مستوى تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة باختلاف تبعاً لطبيعة الملكية.

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، حيث أن القرار يعتمد على مستوى دلالة القيمة الإحصائية F عند مستوى دلالة يقدر بـ 0.05 .

الجدول (29): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير متغيرات المؤسسة على اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة نحو تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات

العوامل	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
مدة النشاط	144	*7.317	0.000
عدد العمال	144	*4.202	0.017
نطاق السوق	144	0.658	0.519
طبيعة الملكية	144	*10.405	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 9)

من الجدول أعلاه يمكن أن هناك مجموعة من المتغيرات المؤسسة التي تؤثر على تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ويمكن شرح النتائج فيما يلي:

- أ. بالنسبة لمتغير مدة النشاط: تعتبر قيمة $F=7.317$ دالة إحصائيا بمستوى دلالة **0.000** أي أقل من **0.05**، ومنه فإنه يوجد اختلاف في تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كنتيجة لاختلاف مدة نشاط كل مؤسسة اقتصادية، ومنه قبول الفرضية الفرعية الأولى.
- ب. بالنسبة لمتغير عدد العمال: تعتبر قيمة $F=4.202$ دالة إحصائيا بمستوى دلالة يقدر بـ **0.017** أي أقل من **0.05**، ومنه فإنه يوجد اختلاف في تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كنتيجة لاختلاف عدد عمال المؤسسات الاقتصادية، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية.
- ج. بالنسبة لمتغير نطاق السوق: تعتبر قيمة $F=0.658$ غير دالة إحصائيا بمستوى دلالة **0.519** أي أكبر من **0.05**، وهذا يدل على أن متغير نطاق السوق ليس مؤثر على تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الثالثة.
- د. بالنسبة لمتغير طبيعة الملكية: تعتبر قيمة $F=10.405$ دالة إحصائيا بمستوى دلالة يقدر بـ **0.000** أي أقل من **0.05**، ومنه فإنه يوجد اختلاف في تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كنتيجة لاختلاف طبيعة الملكية الاقتصادية، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية المتعلقة بالعلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطوير المنتج سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بوجود علاقة ارتباط عند مستوى دلالة 0.05 بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطوير المنتج في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الفرع الأول: الفرضية الثالثة

والتي مفادها: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيق استراتيجية تطوير المنتجات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية." لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط لدراسة إذا ما توجد علاقة بين مدى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيق استراتيجية تطوير المنتج في المؤسسات محل الدراسة، حيث أن المتغير المستقل هو مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والمتغير التابع هو تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات.

الجدول (30): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثالثة

معامل الارتباط بيرسن	مستوى الدلالة	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
0.662	0.000	0.434	111.500	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 10)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة قوية وطرديّة، حيث $R=0.662$ دالة إحصائية أقل من 0.05، بمعنى أن هناك تأثير لمدى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تطوير المنتج في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث أن تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة يفسر حوالي 44% من التغير في استراتيجية تطوير المنتج في المؤسسات محل الدراسة، حيث قدرت قيمة $F=111.500$ بمستوى دلالة أقل من 0.05.

ولمعرفة أثر تبني إدارة الجودة الشاملة على تطوير المنتج، وذلك باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، حيث يمثل تطوير المنتج المتغير التابع، فيما تمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتغيرات المستقلة والمتمثلة فيما يلي:

1. التركيز على العملاء.

2. دعم والتزام الإدارة العليا.

3. مشاركة العاملين.

4. التحسين المستمر.

5. الإدارة بالاعتماد على الوقائع.

6. علاقة الشراكة مع الموردين.

7. المقاربة بالعمليات.

الجدول (31): معاملات الارتباط بيرسن بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التركيز على العملاء.	0.513	0.000
دعم والتزام الإدارة العليا.	0.529	0.000
مشاركة العاملين.	0.598	0.000
التحسين المستمر.	0.613	0.000
الإدارة بالاعتماد على الوقائع.	0.537	0.000
علاقة الشراكة مع الموردين.	0.550	0.000
المقاربة بالعمليات.	0.641	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 11)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة قوية وطرديّة بين المتغير التابع المتمثل في تطوير المنتج وجميع المتغيرات المستقلة المتمثلة في مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث أن هذه العلاقة دالة إحصائيا أي أقل من 0.05.

ولمعرفة أكثر الأبعاد تأثيرا في تطوير المنتج، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression)، حيث تم الوصول إلى أن كل من الأبعاد (المقاربة بالعمليات، التحسين المستمر) هي الأبعاد الأكثر تأثيرا تطوير المنتجات في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، فيما تم استبعاد باقي الأبعاد، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول (32): ملخص عناصر الانحدار المتعدد التدريجي للفرضية الثالثة

معامل الارتباط العام R	معامل التفسير R ²	قيمة F	مستوى الدلالة
0.674	0.454	59.107	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 12)

يبين الجدول أعلاه قوة العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة (المقاربة بالعمليات، التحسين المستمر) والمتغير التابع المتمثل في تطوير المنتج في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث قدر معامل الارتباط $R=0.674$ حيث يظهر قوة تأثير العوامل السابقة الذكر في تطوير المنتجات في المؤسسات الاقتصادية، حيث يفسر 45.4% من التغير في تطوير المنتج في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة يرجع إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بمبدأ المقاربة بالعمليات، ومبدأ التحسين المستمر، كما كانت قيمة $F=59.107$ دالة إحصائية ب 0.000 أي أقل من 0.05.

ومما سبق يمكن القول أن الفرضية التي مفادها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيق استراتيجية تطوير المنتج في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية". هي فرضية صحيحة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية المتعلقة باختلاف الآراء حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج

سيتم اختبار في هذا المطلب اختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بوجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات المدروسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج تعزى إلى المتغيرات الشخصية والمؤسسة حيث سيتم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار هذه الفرضية.

الفرع الأول: الفرضية الرابعة

والتي مفادها " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اتجاهات الإطارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج تعزى إلى العوامل الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة) والعوامل المؤسسية (مدة النشاط، عدد العمال، نطاق السوق وطبيعة الملكية)".

1. الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج تعزى للجنس.

2. الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج تعزى للعمر.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج تعزى للمستوى التعليمي.
 4. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج تعزى للخبرة.
 5. الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج تعزى لمدة النشاط.
 6. الفرضية الفرعية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج تعزى لعدد العمال.
 7. الفرضية الفرعية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج تعزى نطاق السوق.
 8. الفرضية الفرعية الثامنة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج تعزى لطبيعة الملكية.
- لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، حيث أن القرار يعتمد على مستوى دلالة القيمة الإحصائية F عند مستوى دلالة يقدر بـ 0.05.

الجدول (33): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية والمؤسسة لأفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة على اتجاهاتهم نحو مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج

العوامل	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الجنس	144	3.585	0.060
العمر	144	0.209	0.890
المستوى التعليمي	144	0.154	0.857
الخبرة	144	2.214	0.070
مدة النشاط	144	1.987	0.119
عدد العمال	144	1.438	0.241
نطاق السوق	144	*4.095	0.019
طبيعة الملكية	144	2.206	0.114

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS V 23 (أنظر الملحق رقم 13)

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن هناك عامل فقط مؤثر من المتغيرات المؤثرة على اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج، والعوامل الأخرى المتبقية غير مؤثرة ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أ. بالنسبة لمتغير الجنس: تعتبر قيمة $F= 3.585$ غير دالة إحصائيا بمستوى دلالة 0.060 أي أكبر من 0.05 ، وهذا يدل على أن متغير الجنس ليس مؤثر على اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الأولى.

ب. بالنسبة لمتغير العمر: تعتبر قيمة $F= 0.209$ غير دالة إحصائيا بمستوى دلالة 0.890 أي أكبر من 0.05 ، وهذا يدل على أن متغير العمر ليس مؤثر على اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الثانية.

ج. بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: تعتبر قيمة $F= 0.154$ غير دالة إحصائيا بمستوى دلالة 0.857 أي أكبر من 0.05 ، وهذا يدل على أن متغير المستوى التعليمي ليس مؤثر على اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

د. بالنسبة لمتغير الخبرة: تعتبر قيمة $F= 2.214$ غير دالة إحصائياً بمستوى دلالة 0.070 أي أكبر من 0.05 ، وهذا يدل على أن متغير الخبرة ليس مؤثر على اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

هـ. بالنسبة لمتغير مدة النشاط: تعتبر قيمة $F= 1.987$ دالة إحصائياً بمستوى دلالة 0.119 أي أكبر من 0.05 ، وهذا يدل على أن متغير مدة النشاط ليس مؤثر على اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الخامسة.

و. بالنسبة لمتغير عدد العمال: تعتبر قيمة $F= 1.438$ دالة إحصائياً بمستوى دلالة يقدر بـ 0.241 أي أكبر من 0.05 ، وهذا يدل على أن متغير عدد العمال ليس مؤثر على اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية السادسة.

ز. بالنسبة لمتغير نطاق السوق: تعتبر قيمة $F= 4.095$ غير دالة إحصائياً بمستوى دلالة يقدر بـ 0.019 أي أقل من 0.05 ، وهذا يدل على وجود فروقات في اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج نتيجة لاختلاف نطاق سوق كل مؤسسة، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية السابعة.

ح. بالنسبة لمتغير طبيعة الملكية: تعتبر قيمة $F= 2.206$ دالة إحصائياً بمستوى دلالة يقدر بـ 0.114 أي أكبر من 0.05 ، وهذا يدل على أن متغير طبيعة الملكية ليس مؤثر على اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الثامنة.

خلاصة الفصل الرابع:

في هذا الفصل تم إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع وذلك بمحاولة دراسة توجهات أفراد العينة نحو مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج المنتجات في المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف. ومن خلال هذه الدراسة الميدانية ارتأينا في البداية أن نعرض منهجية الدراسة من خلال شرح العينة وخصائصها، وكذا التأكد من صدق موثوقية أداة القياس، كما تم تحليل البيانات الخاصة بخصائص المؤسسات وأفراد العينة التي قمنا بدراستها. حاولنا أيضا من خلال هذا الفصل تحليل ومناقشة آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة والمتمثلة في مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مستوى تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات ومساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج. كما قمنا في الأخير باختبار فرضيات الدراسة التي تم تقديمها في هذا البحث، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. فيما يخص الفرضية الأولى حول اختلاف مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة باختلاف المتغيرات المؤسسة والمتغيرات الشخصية للمستجوبين تم التوصل الى ما يلي:
 - أ. عدم تأثير كل من عوامل الجنس، العمر، المستوى التعليمي ومدة النشاط على مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ومنه رفض الفرضيات الفرعية المتعلقة بهم.
 - ب. تأثير كل من عوامل الخبرة، عدد العمال، نطاق السوق وطبيعة الملكية على مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ومنه قبول الفرضيات الفرعية المتعلقة بها.
2. أما الفرضية الثانية حول اختلاف مستوى تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة باختلاف المتغيرات المؤسسة، وتم التوصل الى ما يلي:
 - أ. نطاق السوق لا يؤثر على اختلاف مستوى تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ومنه تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

ب. هناك تأثير لكل من مدة النشاط، عدد العمال وطبيعة الملكية على اختلاف مستوى تطبيق استراتيجية تطوير المنتجات لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ومنه قبول الفرضيات الفرعية الأولى، الثانية والرابعة.

3. قبول الفرضية الثالثة التي مفادها توجد علاقة ارتباط بين تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيق استراتيجية تطوير المنتج في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

4. توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بن اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج تعزى إلى المتغيرات الشخصية والمؤسسة وتم التوصل الى:

أ. عدم وجود تأثير لكل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، مدة النشاط، عدد العمال وطبيعة الملكية على اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج، ومنه رفض الفرضيات الفرعية المتعلقة بهم.

ب. يؤثر نطاق السوق على اتجاهات أفراد العينة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج، ومنه قبول الفرضيات الفرعية السابعة.

الخاتمة

الخاتمة

هدفت هذا البحث إلى توضيح وتحليل مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث تم تناول المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وإسهامات روادها، وكذا المرتكزات الأساسية لتطبيقها، كما تطرق البحث إلى المفاهيم الأساسية حول تطوير المنتج، هذا الأخير يتضمن استراتيجية تحسين المنتجات القائمة واستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة، كما تم توضيح كيفية الاستعانة بمدخل إدارة الجودة الشاملة لتطوير منتجات جديدة تلبى متطلبات وتوقعات العملاء من خلال ترقية تكنولوجيا الإنتاج، تحسين نظام تطوير المنتجات، تجديد عمليات الإنتاج وتعزيز معرفة العاملين، وكذا تحديث نظام التطوير التقليدي ل يتم في الأخير التركيز على الانعكاسات الإيجابية والسلبية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على تطوير المنتج.

وقد جاء البحث ليساهم ويثري الجانب النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميته في تطوير المنتج ومحاولة إسقاطه على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك بدراسة مجموعة ناشطة في ولاية سطيف، والخروج بمجموعة من النتائج وتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن يستفيد منها المسيرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أولاً. نتائج البحث:

تم التوصل إلى جملة من النتائج المهمة والتي يمكن عرضها في النقاط التالية:

1. تعددت تعاريف الجودة بحسب آراء المهتمين أو الممارسين في مجال الجودة ومعتقداتهم واتجاهاتهم، إلا أنه هناك اتفاق بأنها عبارة عن تقديم للمنتج أو الخدمة بشكل يتوافق مع متطلبات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية.
2. تعتبر سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 9000 مجموعة من المواصفات التي تمتاز بالعمالية والشمولية والخاصة بنظام إدارة الجودة في المؤسسة، حيث تهدف إلى توفير الضمان للعميل بأن المنتج قد أنتج بطريقة تلبى متطلباته وتوقعاته، وتقع مسؤولية إصدارتها على المنظمة الدولية للتقييس.

الخاتمة

3. تعتبر المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 مواصفة نظام إدارة الجودة المعترف بها والمقرر تنفيذها في جميع أنحاء العالم، حيث تحدد متطلبات ومبادئ نظام إدارة الجودة التي يمكن للمؤسسة تبنيها لتحسين جودة منتجاتها.
4. يعتبر الحصول على شهادة ISO 9001 هدف الكثير من المؤسسات التي تهدف إلى بناء نظام إدارة الجودة فعال، حيث أنه يساعد المؤسسات على التحكم في عملياتها بشكل أفضل ويزيد من ولاء عملائها ويحسن من سمعتها في السوق؛
5. يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم المعاصرة والتي تقوم على جعل الجودة محور المؤسسة وذلك بالتحسين المستمر لجودة منتجاتها وعملياتها، من خلال العمل على رضا العميل الداخلي والخارجي بتحقيق متطلباته الظاهرة، الضمنية، الحالية والمستقبلية، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ الأساسية التي من شأنها أن تساهم في نجاحه.
6. يختلف نظام إدارة الجودة عن مدخل إدارة الجودة الشاملة من حيث أنه لا يمكن للمؤسسة الحصول على شهادة ISO 9001 بإجراء التعديلات التي تقرها عكس المؤسسات التي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة، فهي تتمتع بالاستقلالية التامة ولها الحرية الكاملة في تعديل وإضافة وإلغاء التغيرات التي تناسبها، في حين يتشابه نظام إدارة الجودة مع إدارة الجودة الشاملة في عنصري المتطلبات والأهداف فهما متماثلان ومتوافقان.
7. يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة توفر العديد من المبادئ الأساسية، وتتجلى أهم هذه المبادئ في التركيز على العميل، دعم والتزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، المقاربة بالعمليات، التحسين المستمر، الإدارة بالاعتماد على الوقائع وعلاقة الشراكة مع الموردين.
8. يعتبر المنتج الجديد أي منتج يمكن تغيير مواصفاته وخصائصه لإشباع متطلبات ورغبات العملاء، ويمكن أن يكون هذا المنتج جديداً على المؤسسة أو العملاء أو السوق أو كلهم معاً.
9. هناك عدة إستراتيجيات تتبعها المؤسسة خلال تطويرها لمنتجاتها أهمها إستراتيجية تحسين المنتجات القائمة من خلال تطوير جودة المنتج أو خصائصه أو تصميمه، وكذا إستراتيجية تطوير منتجات جديدة لم يسبق إنتاجها من قبل.

الخاتمة

10. توصلت العديد من الدراسات التجريبية التي تم إجراؤها من قبل الباحثين إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعزز جودة المؤسسة وأدائها الاقتصادي والأهم من ذلك أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعدها على بناء وتوفير القدرات التي تعتبر أساسية لتطوير منتجات جديدة.
11. أغلبية إدارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من جنس الذكور بنسبة 62.8%، وتتراوح غالبية أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة وذلك بنسبة 47.6%؛
12. أغلبية إدارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من فئة الجامعيين بنسبة 57.9%، وهو ما ساعد على فهم واستيعاب عبارات وبنود الاستبيان والاجابة عليه حسب واقع المؤسسات المدروسة؛
13. تتراوح خبرة غالبية إدارات المؤسسات محل الدراسة من 5 الى 10 سنوات بنسبة تقدر بـ 35.9%، كما أن معظم المؤسسات محل الدراسة تتراوح مدة نشاطها من 5 إلى 15 سنة وذلك بنسبة تقدر بأكثر من 32.4%، وهو ما يعتبر عاملا مشجعا على تطبيق المفاهيم النظرية للبحث، فعامل الخبرة لدى الإدارات يساعد على إبراز أهم نقاط القوة بالنسبة لهذه المؤسسات، كما أن عمر المؤسسة يعكس تجربتها في الإدارة وممارسات الجودة وتطوير المنتجات.
14. تنتمي إدارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة إلى مؤسسات متوسطة الحجم بعدد عمال يتراوح ما بين 50 إلى 250 عامل وذلك بنسبة تقدر بـ 50.3%، ويمكن اعتبار الحجم المتوسط ميزة لهذا النوع من المؤسسات، إذ يمكنها من تطبيق ممارسات الجودة الشاملة نظرا لبساطة هيكلها التنظيمي وسهولة عمليات الاتصال الداخلي والتنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام، وذلك مقارنة بالمؤسسات ذات الحجم الكبير.
15. أغلبية إدارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تنتمي إلى مؤسسات تنشط على مستوى السوق الوطني وذلك بنسبة تقدر بـ 69.7%، إذ تعتبر خاصية الجوارية والقرب من الأسواق عاملا رئيسيا يضمن تطوير المنتج بما يتوافق وحاجات العميل، وبذلك فهذه المؤسسات تتمكن من دراسة السوق وتلبية المتطلبات بمرونة أكبر، وفي وقت أسرع، وهو ما يعزز من تنافسيتها في الأسواق المحلية؛
16. تنتمي أغلبية إدارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة إلى المؤسسات الخاصة بنسبة بلغت 69%، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أغلبها تابعة للقطاع الخاص، كما أن هذا النوع من المؤسسات يتميز بسرعة التجديد والقدرة على الابتكار وتطوير المنتجات نظرا لمجموعة الخصوصيات التي تميزه مقارنة بالمؤسسات الكبيرة؛

الخاتمة

17. لدى إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة رؤية مبنية على مفهوم مدخل إدارة الجودة الشاملة، فأغلب الممارسات الإدارية تعكس مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتبين أن هذه المؤسسات تولي اهتماما كبيرا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالتركيز على العملاء، التزام الإدارة العليا، إشراك العاملين، التحسين المستمر، الإدارة بالاعتماد على الوقائع، علاقة شراكة مع الموردين والمقاربة بالعمليات؛
18. تولي المؤسسات محل الدراسة اهتماما كبيرا لاستراتيجية تطوير المنتجات المتعلقة بتبني استراتيجية تحسين المنتجات القائمة واستراتيجية إضافة منتجات جديدة؛
19. تعمل إطارات المؤسسة على تلبية مختلف متطلبات عملائها من خلال تحسين منتجاتها القائمة أو تطوير منتجات جديدة لمواكبة رغباتهم المتغيرة باستمرار؛
20. تعتبر كل من الخبرة، عدد العمال، نطاق سوقها وطبيعة الملكية الأكثر تأثير على تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما يعتبر كل من مدة النشاط، عدد العمال وطبيعة الملكية الأكثر تأثير على استراتيجية تطوير المنتجات في المؤسسات محل الدراسة. فعامل الخبرة يساعد على التعلم من التجارب السابقة في تطوير المنتج، وكذا التحكم في الممارسات الإدارية المتعلقة بالجودة، ويمكن عامل الحجم المتوسط من السيطرة على مختلف العمليات والأنشطة، أما عامل نطاق السوق فيحدد مرونة المؤسسة وسرعة استجابتها للتغيرات في متطلبات الزبون، في حين طبيعة الملكية يحدد الهدف التنافسي للمؤسسات باعتبار أن معظمها تابعة للقطاع الخاص؛
21. يرتبط تطوير المنتجات في المؤسسات محل الدراسة بمستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
22. المبادئ الأكثر تأثير على استراتيجية تطوير المنتجات في المؤسسات الاقتصادية هي مبدأ المقاربة بالعمليات ومبدأ التحسين المستمر؛
23. يوجد إدراك من قبل الإطارات في المؤسسات محل الدراسة لمساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتجات؛

ثانيا. المقترحات:

بناء على النتائج المتوصل إليها من الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، يمكننا اقتراح بعض التوصيات والمقترحات كما يلي:

1. على مستوى المؤسسات (مستوى جزئي):

- أ. يجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تتبنى مدخل إدارة الجودة الشاملة فهي تؤدي إلى إنجاح استراتيجية تطوير منتجات بكفاءة وفعالية؛
- ب. يجب أن تولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اهتماما أكبر لإطاراتها من خلال تعزيز معارفهم وخلق أجواء المشاركة العالية بينهم؛
- ج. لا بد للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من توعية المسيرين والعاملين بأهمية تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال إعداد برامج تكوينية، وبرمجة حصص تعليمية للتدريب على الجودة والأساليب الإحصائية ومناهج تحسين جودة المنتجات؛
- د. يجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تتبنى مدخل إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لمواجهة التحدي المتمثل في الجودة والمنهجيات الفعالة من حيث التكلفة، لتمكينهم من تطوير منتجات جديدة بتكلفة أقل للحفاظ على القدرة التنافسية للمنتجات؛
- هـ. يجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي ترغب في تحسين وتطوير منتجاتها أن تتبنى مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث تبين أنها تساهم بشكل إيجابي في تطوير المنتجات؛
- و. ضرورة نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتحسين جودة منتجاتها حتى تتمكن من تلبية متطلبات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية؛
- ز. يجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التأكد من أن المنتج يركز على متطلبات العملاء؛
- ح. يجب أن تدعم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فريق تطوير المنتج وتزويده بالموارد اللازمة، والاجتماع بشكل دوري لتقييم مدى كفاءة وفعالية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة؛
- ط. يجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تدرك أن تحسين قدراتها المتعلقة بتطوير المنتجات الجديدة ليس فقط من خلال التعلم الداخلي، ولكن أيضا من خلال استيعاب المعرفة المكتسبة من عملائها ومورديها؛

الخاتمة

- ي. يجب أن تستخدم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أدوات إدارة الجودة الشاملة لتبسيط عملية تطوير المنتجات مما يؤدي إلى جودة أفضل وسعر أقل؛
- ك. يجب أن تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات وإعطاء رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به لتطوير منتجات متفوقة على المنتجات المنافسة؛
- ل. يجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إشراك الموردين في تطوير المنتج فهم يعدون مصدر الابتكار والإلهام داخل المؤسسة.
- م. يجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تصميم وتطوير وتقديم منتجات جديدة تحقق أهداف الجودة والتكلفة والتسليم؛ وكذا ابتكار منتجات لسوق غير مستكشفة، وتوسيع نطاق المنتجات إلى الأسواق الأخرى.
- ن. يجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعزيز عملية تطوير المنتجات الجديدة، التركيز على تكلفة المواد، إشراك الموردين وخلق وتطوير مخابر اختبار جديدة تضمن التطوير الناجح لمنتجات تلي توقعات العملاء.

2. على مستوى كلي:

- أ. دعم الحكومة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال زيادة الاهتمام بالجودة وتطوير النظام الوطني للتقييم، بما يتماشى ومستوى التطوير في أنظمة التقييم الدولية؛
- ب. دعم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مجال الحصول على شهادة ISO 9001 وبقية الشهادات من خلال مختلف البرامج والمساعدات المالية؛
- ج. تسهيل إجراءات التسجيل والإدراج للحصول على جائزة الجودة الجزائرية وفتح باب الترشح أمام مختلف فئات المؤسسات.
- د. يجب حماية المنتج الوطني ضد المنتجات المقلدة والمنتجات المنافسة من خلال مختلف إجراءات الحماية الجمركية وغير الجمركية؛
- هـ. التشجيع على تقديم المنتج الوطني وتسجيل إجراءات دخوله إلى الأسواق الخارجية؛

ثالثاً. أفاق الدراسة:

يمكن اقتراح المواضيع التي يمكن أن تكون دراسات مستقبلية لمن يهيمه البحث في هذا الجانب فيما

يلي:

1. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ووظيفة البحث والتطوير؛
2. دور وظيفة البحث والتطوير في إنجاح إستراتيجية تطوير المنتجات؛
3. أثر تطوير المنتجات على زيادة الحصة السوقية وأداء المؤسسة.

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستثمارة

جامعة فرحات عباس - سطيف 1 -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع: استثمارة موجهة لإطارات المؤسسة

رقم الاستثمارة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....

تحية طيبة، وبعد:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي حول موضوع

" مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج -دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية

سطيف-".

ونظرا لأهمية مؤسستكم قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية آمليين أن تتفضلوا باستيفاء هذا الاستبيان بالإجابة على
الأسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة من أن إجاباتكم ستنتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل
لنتائج نخدم الهدف الأساسي من هذا البحث.

أحيطكم علما بأن كافة المعلومات التي سيتم جمعها من خلال هذه الاستثمارة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

إن نجاح هذه الدراسة يتوقف على مشاركاتكم الفاعلة، شاكرين لكم اهتمامكم الذي هو محل تقديرنا.

مع خالص التحية...

الباحثة:

✓ إذا أردتم التعرف على نتائج الدراسة يمكنكم كتابة بريدكم الإلكتروني؛ للتواصل:

الاجابة تكون بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة

الملاحق

أولا . البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

1.الجنس

ذكر

أنثى

2.العمر:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

3.المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل

جامعي

دراسات عليا

4. الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

من 16 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

ثانيا: البيانات الخاصة المؤسسة

1.مدة النشاط:

أقل من 5 سنوات

من 5 - 15 سنة

من 16 - 25 سنة

أكثر من 25 سنة

2.عدد العمال:

أقل من 50 عامل

من 50 - أقل من 250 عامل

250 عامل فما أكثر

3.نطاق السوق:

محلي

وطني

دولي

4. طبيعة الملكية

عامة

خاصة

مختلطة

الملاحق

ثالثا. محاور الدراسة

1. المحور الأول: تقييم مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	الرقم	الفقرة
1	2	3	4	5		
عبارات مبدأ التركيز على العملاء						
					1.	تولي المؤسسة أهمية لتحديد متطلبات العملاء قبل البدء في العملية الإنتاجية.
					2.	تستجيب المؤسسة لحاجات العملاء في الوقت المناسب.
					3.	تتوفر المؤسسة على قسم خاص بخدمات ما بعد البيع لعملائها.
					4.	تتفهم المؤسسة بآراء العملاء حول منتجاتها.
					5.	تعمل المؤسسة على حل مشاكل العملاء.
					6.	تقيس المؤسسة بشكل منتظم رضا العملاء.
عبارات مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا						
					7.	تلتزم الإدارة العليا بتوفير الامكانيات لتطبيق ادارة الجودة الشاملة
					8.	تسعى الإدارة العليا لنشر ثقافة الجودة على جميع المستويات الإدارية.
					9.	لدى إدارة المؤسسة استراتيجية واضحة حول الجودة.
					10.	تلتزم الإدارة العليا بمختلف المستويات الإدارية بتطبيق مفاهيم الجودة.
					11.	تقوم الإدارة العليا بمراقبة مستوى جودة المنتجات باستمرار.
					12.	تسعى المؤسسة للحصول على شهادة الجودة.
عبارات مبدأ مشاركة العاملين						
					13.	يستفيد العاملون من دورات تدريبية مستمرة في مجال الجودة.
					14.	تعتمد المؤسسة على فرق الجودة في العمل.
					15.	يعتمد نظام المكافآت داخل المؤسسة على إنجاز أعمال الجودة.
					16.	يتملك العاملون في المؤسسة القدرة على استخدام ادوات علاج مشاكل الجودة.
					17.	تسمح المؤسسة للعاملين بالمبادرة في اكتشاف طرق جديدة لإنجاز أعمال الجودة.
					18.	يوجد في المؤسسة مبدأ التعاون بين العاملين من اجل توليد افكار تساهم في التحسين المستمر للجودة
عبارات مبدأ التحسين المستمر						

الملاحق

					19. تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية داعمة لعمليات التحسين المستمر للجودة.
					20. تستخدم المؤسسة أدوات تحسين الجودة.
					21. تخصص الإدارة ميزانية كافية لتطوير أساليب وتقنيات نشاطها.
					22. تشجع المؤسسة العاملين على تقديم الأفكار للقيام بعملية التحسين المستمر للجودة.
					23. تلتزم إدارة المؤسسة بأجراء التحسينات المقترحة في حالة ما إذا كانت مناسبة.
					24. التحسن المستمر يشارك فيه جميع المتعاملين مع المؤسسة.
عبارات مبدأ الإدارة بالاعتماد على الوقائع					
					25. يتم العمل على جمع معلومات حول واقع نشاط المؤسسة بصفة دورية.
					26. تعتمد المؤسسات على أساليب عملية في اتخاذ القرار.
					27. المعلومات متاحة لجميع أفراد المؤسسة.
					28. تقوم المؤسسة بتحديد دقيق واضح للسوق المستهدف لتسويق منتجاتها.
					29. تقوم المؤسسة بتصحيح المعلومات بعد اكتشاف الخطأ
عبارات مبدأ علاقة الشراكة مع الموردين					
					30. يتم اختيار الموردين على أساس الجودة قبل السعر.
					31. تحرص المؤسسة على شراء المادة الأولية بالجودة المطلوبة.
					32. تعتبر المؤسسة مورديها مصدر من مصادر الحصول على معلومات حول الأسواق.
					33. تهتم المؤسسة بفحص جودة جميع المواد الموردة.
					34. تقيم المؤسسة علاقة شراكة مع الموردين لتحقيق المصالح المشتركة.
عبارات مبدأ المقاربة بالعمليات					
					35. تركز المؤسسة على جودة العمليات.
					36. تعتمد المؤسسة مفهوم العميل الداخلي بشكل واضح (اعتماد العمليات الداخلية على بعضها).
					37. تعمل المؤسسة على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل جودة ممكن للوحدات المنتجة.
					38. استخدام التقنيات الإحصائية للتحكم في العمليات.
					39. لدى المؤسسة نظام فعال للرقابة على العمليات بما يضمن تحقيق

الملاحق

					نجاعة أداءها.
					40. تقوم المؤسسة بالتخلي والقضاء على كل العمليات الغير منتجة للقيمة.

2. المحور الثاني: تقييم مستوى تبني استراتيجية تطوير المنتج لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
		5	4	3	2	1
عبارات استراتيجية تحسين المنتجات القائمة						
1.	تضيف المؤسسة للمنتج الحالي وظائف جديدة لتحسن من أدائه.					
2.	تعديل المؤسسة في خصائص المنتج الحالي لتحسن جودته.					
3.	تغير المؤسسة في شكل المنتج.					
4.	تغير المؤسسة في لون المنتج.					
5.	تعمل المؤسسة على ترجمة المتطلبات الخاصة بالزبون إلى تصميمات ومواصفات.					
6.	تساعد التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة على تحسين منتجاتها.					
عبارات استراتيجية اضافة منتجات جديدة						
7.	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات جديدة الى السوق مقارنة بالمنافسين.					
8.	المنتجات الحالية للمؤسسة تختلف عن منتجاتها السابقة (المعروضة في سنوات سابقة).					
9.	تحرص المؤسسة على رصد التغيرات في متطلبات العملاء بشكل مستمر للتمكن من تطوير المنتج وفقا لتلك التغيرات.					
10.	تقوم المؤسسة بتقديم منتج جديد في الوقت المناسب.					
11.	تتعاون مؤسستنا مع خبرات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة.					
12.	تقدم مؤسستنا مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير الخاصة بتطوير منتجاتها					

الملاحق

3. المحور الثالث: مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الفقرة	الرقم
1	2	3	4	5		
عبارات مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استراتيجية تحسين المنتجات القائمة						
					تساهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تقديم منتجات ذات جودة مطابقة لمتطلبات الزبون باستمرار	1.
					تساهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القضاء على المعيب في الإنتاج.	2.
					تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين المنتجات على المدى الطويل.	3.
عبارات مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في استراتيجية اضافة منتجات جديدة						
					تساهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير الإنتاجية بالمؤسسة.	4.
					تساهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تواصل عمليات الإبداع على مستوى مختلف الأقسام في المؤسسة.	5.
					تمكن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من اكتشاف مجالات (فرص) الابتكار في المنتجات.	6.

في هذا الاستبيان سنستخدم سلم ليكارت الخماسي والتي هي: غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما، نتمنى ان نستفيد من ملاحظتكم القيمة، ونرجوا ان يتم ارسال الاستبيان على البريد الالكتروني التالي:

salemyasmine17@gmail.com

الملحق رقم (2): يوضح قائمة المحكمين

المؤسسة الجامعية	الرتبة العلمية	اسم المحكم	الرقم
جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر أ	بوحروود فتيحة	1
جامعة الأغواط	أستاذ التعليم العالي	قويدر عياش	2
جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	بوزيان عثمان	3
جامعة جيجل	استاذ محاضر أ	مسكين عبد الحفيظ	4
جامعة باتنة	أستاذ محاضر أ	عبد الصمد نجوى	5
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	ربيع مسعود	6
جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	الحاج عرابة	7
جامعة قسنطينة 2	أستاذ محاضر أ	العابد لزهرة	8
جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	عيسى نجيمي	9

الملاحق

الملحق رقم (3): قائمة المؤسسات الصناعية محل الدراسة

عدد الاستثمارات	المؤسسة	الرقم
1	Sarl Badi Peinture	01
5	Eurl Biscuiterie Ettadj Edhahabi	02
2	Sarl Ideal Ceramique	03
1	Sarl Vivinal Textile	04
6	Sarl El-Hadj Com	05
3	Sarl El Acher Min Ramadane	06
10	Sarl Almaphil	07
2	Sarl Marbre et Granit Cheurfa	08
5	Sarl Ceramique El Djawhara	09
1	Spa Sensus	10
6	Eurl Jilma Electrique	11
2	Sarl est Etanche Industrie	12
3	Eurl KGC	13
3	Sarl MB Panel	14
6	Sarl Gunalg	15
6	Sarl Groupe Riadh El Feth	16
1	Eurl Micky Ceramique	17
5	Sarl FCF	18
4	Eurl Azzem Mosbah Ceramique	19
10	Sarl Laboratoires Salem	20
4	Trefisoud Spa	21
1	Sarl Ste El Bacha Electrique Fabri	22
6	En AMC	23
2	Sarl Euly Plast	24
1	Sarl SH Innovative	25
5	Sarl Forza Metal	26
1	Sarl Harsef	27
5	Sarl En Nour	28
3	Sarl Erachid Plastique	29
1	Snc Zaraqoun Fabrication De Carreaux	30
3	Snc Elouldja Glass Betchime Et Cie	31
8	AMM Spa	32
7	Semetal Spa	33
2	Sarl Galaxy Plast	34
1	Sarl Louiza Industries Alimentaires	35

الملاحق

4	Sarl Zahra Plast	36
6	Enasel Groupe	37
7	UTEC SPA	38

الملحق رقم (4): النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والمؤسسية لأفراد العينة

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	91	62,8	62,8	62,8
انثى	54	37,2	37,2	100,0
Total	145	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 30 سنة	38	26,2	26,2	26,2
ما بين 30 و 40 سنة	69	47,6	47,6	73,8
ما بين 41 و 50 سنة	22	15,2	15,2	89,0
أكثر من 50 سنة	16	11,0	11,0	100,0
Total	145	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي وأقل	37	25,5	25,5	25,5
جامعي	84	57,9	57,9	83,4
دراسات عليا	24	16,6	16,6	100,0
Total	145	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 5 سنوات	46	31,7	31,7	31,7
ما بين 5 و 10 سنوات	52	35,9	35,9	67,6
ما بين 11 و 15 سنة	21	14,5	14,5	82,1
ما بين 16 و 20 سنة	14	9,7	9,7	91,7
أكثر من 20 سنة	12	8,3	8,3	100,0
Total	145	100,0	100,0	

الملاحق

مدة النشاط

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	37	25,5	25,5	25,5
	ما بين 5 و 15 سنة	47	32,4	32,4	57,9
	ما بين 16 و 25 سنة	19	13,1	13,1	71,0
	أكثر من 25 سنة	42	29,0	29,0	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

حجم المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 50 عامل	46	31,7	31,7	31,7
	ما بين 50 و 250 سنة	73	50,3	50,3	82,1
	أكثر من 250 سنة	26	17,9	17,9	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

السوق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محلي	17	11,7	11,7	11,7
	وطني	101	69,7	69,7	81,4
	دولي	27	18,6	18,6	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

طبيعة الملكية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامة	29	20,0	20,0	20,0
	خاصة	100	69,0	69,0	89,0
	مختلطة	16	11,0	11,0	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

الملحق رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تقييم مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تولي المؤسسة أهمية لتحديد متطلبات العملاء قبل البدء في العملية الإنتاجية.	145	4,25	,838
تستجيب المؤسسة لحاجات العملاء في الوقت المناسب.	145	4,06	,864
تتوفر المؤسسة على قسم خاص بخدمات ما بعد البيع لعملائها.	145	3,68	1,223
تتهم المؤسسة بأراء العملاء حول منتجاتها.	145	4,23	,905
تعمل المؤسسة على حل مشاكل العملاء.	145	4,09	,841
تقيس المؤسسة بشكل منتظم رضا العملاء.	145	4,05	,930
تلتزم الإدارة العليا بتوفير الامكانيات لتطبيق ادارة الجودة الشاملة	145	3,95	1,009
تسعى الإدارة العليا لنشر ثقافة الجودة على جميع المستويات الإدارية.	145	4,12	,873
لدى إدارة المؤسسة استراتيجية واضحة حول الجودة.	145	3,99	,957
تلتزم الإدارة العليا بمختلف المستويات الإدارية بتطبيق مفاهيم الجودة.	145	3,88	1,020
تقوم الإدارة العليا بمراقبة مستوى جودة المنتجات باستمرار.	145	4,08	1,017
تسعى المؤسسة للحصول على شهادة الجودة.	145	4,10	1,036
يستفيد العاملون من دورات تدريبية مستمرة في مجال الجودة.	145	3,52	1,197
تعتمد المؤسسة على فرق الجودة في العمل.	145	3,73	,981
يعتمد نظام المكافآت داخل المؤسسة على إنجاز أعمال الجودة.	145	3,61	1,119
يمتلك العاملون في المؤسسة القدرة على استخدام ادوات علاج مشاكل الجودة.	145	3,68	,971
تسمح المؤسسة للعاملين بالمبادرة في اكتشاف طرق جديدة لإنجاز أعمال الجودة.	145	3,69	1,115
يوجد في المؤسسة مبداء التعاون بين العاملين من أجل توليد افكار تساهم في التحسين المستمر للجودة	145	3,67	1,173
تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية داعمة لعمليات التحسين المستمر للجودة.	145	3,78	1,031
تستخدم المؤسسة أدوات تحسين الجودة.	145	3,86	,957
تخصص الإدارة ميزانية كافية لتطوير أساليب وتقنيات نشاطها.	145	3,73	1,082
تشجع المؤسسة العاملين على تقديم الافكار للقيام بعملية التحسين المستمر للجودة.	145	3,79	1,130
تلتزم ادارة المؤسسة بأجراء التحسينات المقترحة في حالة ما إذا كانت مناسبة.	145	3,91	1,034
التحسن المستمر يشارك فيه جميع المتعاملين مع المؤسسة.	145	3,81	1,023
يتم العمل على جمع معلومات حول واقع نشاط المؤسسة بصفة دورية.	145	3,87	1,016
تعتمد المؤسسات على أساليب عملية في اتخاذ القرار.	145	3,87	1,016
المعلومات متاحة لجميع أفراد المؤسسة.	145	3,33	1,131
تقوم المؤسسة بتحديد دقيق واضح للسوق المستهدف لتسويق منتجاتها.	145	4,00	,965
تقوم المؤسسة بتصحيح المعلومات بعد اكتشاف الخطأ	145	4,11	,906
يتم اختيار الموردين على أساس الجودة قبل السعر.	145	3,77	1,167
تحرص المؤسسة على شراء المادة الأولية بالجودة المطلوبة.	145	4,21	,899
تعتبر المؤسسة مورديها مصدر من مصادر الحصول على معلومات حول الأسواق.	145	3,95	,811
تهتم المؤسسة بفحص جودة جميع المواد الموردة.	145	4,08	,936
تقيم المؤسسة علاقة شراكة مع الموردين لتحقيق المصالح المشتركة.	145	3,83	,974
تركز المؤسسة على جودة العمليات.	145	3,92	,800
تعتمد المؤسسة مفهوم العميل الداخلي بشكل واضح) اعتماد العمليات الداخلية على بعضها.(145	3,59	,846
تعمل المؤسسة على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل جودة ممكن للوحدات المنتجة.	145	4,14	,805
استخدام التقنيات الإحصائية للتحكم في العمليات.	145	3,85	,923
لدى المؤسسة نظام فعال للرقابة على العمليات بما يضمن تحقيق نجاعة أداءها.	145	3,84	1,005
تقوم المؤسسة بالتخلي والقضاء على كل العمليات الغير منتجة للقيمة.	145	3,85	,953
تقييم مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	145	3,8866	,67269
N valide (liste)	145		

الملاحق

الملحق رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تقييم مستوى تبني استراتيجية تطوير المنتج لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تضيف المؤسسة للمنتج الحالي وظائف جديدة لتحسن من أدائه.	145	4,00	1,007
تعديل المؤسسة في خصائص المنتج الحالي لتحسن جودته.	145	4,08	,901
تغير المؤسسة في شكل المنتج.	145	3,57	1,129
تغير المؤسسة في لون المنتج.	145	3,55	1,136
تعمل المؤسسة على ترجمة المتطلبات الخاصة بالزبون إلى تصميمات ومواصفات.	145	3,88	1,064
تساعد التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة على تحسين منتجاتها.	145	4,12	,978
تحرص المؤسسة على تقديم منتجات جديدة الى السوق مقارنة بالمنافسين.	145	4,13	1,022
المنتجات الحالية للمؤسسة تختلف عن منتجاتها السابقة (المعروضة في سنوات سابقة).	145	3,94	1,098
تحرص المؤسسة على رصد التغيرات في متطلبات العملاء بشكل مستمر للتمكن من تطوير المنتج وفقا لتلك التغيرات.	145	4,02	,975
تقوم المؤسسة بتقديم منتج جديد في الوقت المناسب.	145	3,93	1,052
تتعاون مؤسستنا مع خبرات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة.	145	3,74	1,177
تقدم مؤسستنا مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير الخاصة بتطوير منتجاتها	145	3,54	1,142
تقييم مستوى تبني استراتيجية تطوير المنتج لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	145	3,8770	,74801
N valide (liste)	145		

الملحق رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تساهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تقديم منتجات ذات جودة مطابقة لمتطلبات الزبون باستمرار	145	4,10	,814
تساهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القضاء على المعيب في الإنتاج.	145	4,08	,765
تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين المنتجات على المدى الطويل.	145	4,11	,859
تساهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير الإنتاجية بالمؤسسة.	145	4,09	,816
تساهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تواصل عمليات الإبداع على مستوى مختلف الأقسام في المؤسسة.	145	3,81	1,016
تمكن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من اكتشاف مجالات) فرص (الابتكار في المنتجات.	145	3,74	1,087
مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج	145	3,9874	,74899
N valide (liste)	145		

الملاحق

الملحق رقم (8): مخرجات SPSS للفرضية الأولى وفرضياتها الفرعية

ANOVA

الجنس

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,036	1	1,036	2,311	,131
Intragroupes	64,126	143	,448		
Total	65,163	144			

ANOVA

العمر

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,051	3	,350	,770	,512
Intragroupes	64,112	141	,455		
Total	65,163	144			

ANOVA

المستوى التعليمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	2,629	2	1,315	2,986	,054
Intragroupes	62,533	142	,440		
Total	65,163	144			

ANOVA

الخبرة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	5,462	4	1,365	3,202	,015
Intragroupes	59,701	140	,426		
Total	65,163	144			

الملاحق

ANOVA

مدة النشاط

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,914	3	,638	1,422	,239
Intragroupes	63,249	141	,449		
Total	65,163	144			

ANOVA

حجم المؤسسة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	4,600	2	2,300	5,393	,006
Intragroupes	60,562	142	,426		
Total	65,163	144			

ANOVA

نطاق السوق

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	3,325	2	1,662	3,818	,024
Intragroupes	61,838	142	,435		
Total	65,163	144			

ANOVA

طبيعة الملكية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	6,677	2	3,339	8,106	,000
Intragroupes	58,485	142	,412		
Total	65,163	144			

الملاحق

الملحق رقم (9): مخرجات SPSS للفرضية الثانية وفرضياتها الفرعية

ANOVA

مدة النشاط

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	10,853	3	3,618	7,317	,000
Intragroupes	69,718	141	,494		
Total	80,571	144			

ANOVA

حجم المؤسسة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	4,502	2	2,251	4,202	,017
Intragroupes	76,069	142	,536		
Total	80,571	144			

ANOVA

نطاق السوق

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,740	2	,370	,658	,519
Intragroupes	79,831	142	,562		
Total	80,571	144			

ANOVA

طبيعة الملكية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	10,299	2	5,149	10,405	,000
Intragroupes	70,272	142	,495		
Total	80,571	144			

الملحق رقم (10): مخرجات SPSS للانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,662 ^a	,438	,434	,56266

a.تقييم مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	35,299	1	35,299	111,500	,000 ^b
	Résidu	45,271	143	,317		
	Total	80,571	144			

a. Variable dépendante : تقييم مستوى تبني استراتيجية تطوير المنتج لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. b.تقييم مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. Prédicteurs : (Constante),

الملحق رقم (11): مخرجات SPSS لمعامل الارتباط للفرضية الثالثة

		Corrélations
	تقييم مستوى تبني استراتيجية تطوير المنتج لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	
تقييم مستوى تبني استراتيجية تطوير المنتج لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 145
التركيز على العملاء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,513** ,000 145
دعم والتزام الإدارة العليا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,529** ,000 145
مشاركة العاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,598** ,000 145
التحسين المستمر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,613** ,000 145
الإدارة بالاعتماد على الوقائع	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,537** ,000 145
علاقة الشراكة مع الموردين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,550** ,000 145
المقاربة بالعمليات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,641** ,000 145

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم (12): مخرجات SPSS للانحدار المتعدد التدريجي للفرضية الثالثة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بالعمليات المقاربة		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
2	المستمر التحسين		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).

a. Variable dépendante : تقييم مستوى تبني استراتيجية تطوير المنتج لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,641 ^a	,411	,407	,57610
2	,674 ^b	,454	,447	,55645

a. Prédicteurs : (Constante), المقاربة بالعمليات

b. Prédicteurs : (Constante), المقاربة بالعمليات, التحسين المستمر

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	33,111	1	33,111	99,765	,000 ^b
	Résidu	47,460	143	,332		
	Total	80,571	144			
2	Régression	36,603	2	18,301	59,107	,000 ^c
	Résidu	43,968	142	,310		
	Total	80,571	144			

a. Variable dépendante : تقييم مستوى تبني استراتيجية تطوير المنتج لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

b. Prédicteurs : (Constante), المقاربة بالعمليات

c. Prédicteurs : (Constante), المقاربة بالعمليات, التحسين المستمر

الملاحق

الملحق رقم (13): مخرجات SPSS للفرضية الرابعة وفرضياتها الفرعية

ANOVA

الجنس

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,976	1	1,976	3,585	,060
Intragroupes	78,807	143	,551		
Total	80,782	144			

ANOVA

العمر

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,357	3	,119	,209	,890
Intragroupes	80,425	141	,570		
Total	80,782	144			

ANOVA

المستوى التعليمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,175	2	,088	,154	,857
Intragroupes	80,607	142	,568		
Total	80,782	144			

ANOVA

الخبرة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	4,807	4	1,202	2,214	,070
Intragroupes	75,976	140	,543		
Total	80,782	144			

ANOVA

مدة النشاط

الملاحق

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	3,276	3	1,092	1,987	,119
Intragroupes	77,506	141	,550		
Total	80,782	144			

ANOVA

حجم المؤسسة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,604	2	,802	1,438	,241
Intragroupes	79,179	142	,558		
Total	80,782	144			

ANOVA

نطاق السوق

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	4,405	2	2,202	4,095	,019
Intragroupes	76,377	142	,538		
Total	80,782	144			

ANOVA

طبيعة الملكية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	2,435	2	1,217	2,206	,114
Intragroupes	78,348	142	,552		
Total	80,782	144			

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولا. الكتب:

1. إبراهيم عواد أبو فلاحه المشاقبة، أثر الخصخصة على إدارة تطوير المنتجات، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2013.
2. أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثرا للنشر والترجمة، طرابلس، 2018.
3. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
4. أحمد مُجد القرعان، تطوير نموذج لقياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الثقافي للنشر، الأردن، 2009.
5. أحمد يوسف دودين، إدارة التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر، عمان، الأردن، 2010.
6. إسماعيل إبراهيم القزاز، تدقيق أنظمة الجودة، دار دجلة، عمان، الأردن، 2010.
7. أنس عبد الباسط عباس، جمال ناصر الكميم، التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر، عمان، الأردن، 2014.
8. أنيس احمد عبدالله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر، عمان، الأردن، 2016.
9. إياد عبد الله حسن، إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
10. بشير عباس العلاق، التسويق الحديث، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع، ليبيا، 2008.
11. بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2018.
12. بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة، دار روابط للنشر، القاهرة، 2018.
13. بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن، 2015.
14. جمال عبد الله مُجد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتر للنشر، عمان، الأردن، 2014.
15. الحارث نبهان، تطوير عمليات الأعمال **Improving Business Processes**، العبيكان للنشر، الرياض، 2015.

قائمة المراجع

16. حامد نور الدين، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة: دراسة حالة مؤسسة مينائية، دار خالد اللحيايبي للنشر، عمان، الأردن، 2016.
17. حسين مُجّد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر، القاهرة، مصر، 2011.
18. حمزة الجبالي، مهارات وفن إدارة المنتجات والتسويق، دار الأسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر، 2016.
19. حميد الطائي، بشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيرها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
20. حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010.
21. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة وصناعة الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
22. راضية بوزيان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015.
23. رأفت عبد العزيز البوهي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم، دار العلم والايمان للنشر، مصر، 2018.
24. رعد الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
25. سعد علي حمود العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار الكتاب للنشر، 2016.
26. السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة - المهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
27. سليمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.

قائمة المراجع

28. سوسن شاکر مجید، مُجَدَّ عواد الزیادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
29. سیمون میدلتون، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامی، كل ما تحتاج معرفته عن التسويق، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2013.
30. شاکر بن أحمد الصالح، خالد بن مُجَدَّ الصريمي، الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، الأردن، 2015.
31. عبد القادر مُجَدَّ عبد القادر، إدارة التسويق: عالم من الإبداع، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2011.
32. عدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر، عمان، الأردن، 2015.
33. علي الفلاح الزعبي، إدارة التسويق: منظور تطبيقي إستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
34. علي مُجَدَّ حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق الخدمات: قطاع الاتصالات الأردنية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
35. عوض الطراونة، الجودة الشاملة، دار الخليج للنشر، الأردن، 2016.
36. فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر، 2010.
37. فتحي سبيتان، استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، الجنادرية للنشر، عمان، الأردن، 2011.
38. فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر، القاهرة، مصر، 2012.
39. فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2009.
40. قاسم نايف الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر، عمان، 2006.

قائمة المراجع

41. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
42. كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2010.
43. كاسر نصر المنصور، وآخرون، إدارة العمليات الإنتاجية: مدخل استراتيجي، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2011.
44. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
45. مجدى عبد الله شرارة، إدارة الإنتاج والعمليات: المبادئ، الأساسيات والمنهج الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع مصر، 2017/2018.
46. محسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2015.
47. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
48. مُجَدِّ إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل سلوكي، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
49. مُجَدِّ جاسم الشعبان، مُجَدِّ صالح الابعج، إدارة الجودة البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة-الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
50. مُجَدِّ خالد الجاسم، مبادئ التسويق، منشورات جامعة البعث، 2011-2012.
51. مُجَدِّ زكي عويس، الطريق الي الجودة في التعليم العالمي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2008.
52. مُجَدِّ صادق إسماعيل، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
53. مُجَدِّ عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، عمان، الأردن، 2008.
54. مُجَدِّ عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، مصر، 2007.
55. مُجَدِّ عبد الوهاب مُجَدِّ العزاوي، التسويق والمكانة الذهنية: منظور إستراتيجي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2012.
56. مُجَدِّ عوض الترتوري وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2008.

57. مُجَّد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار الميسرة لنشر، عمان، الأردن، 2009.
58. مُجَّد محمود الفاضل، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار مكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2010.
59. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة المنتجات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
60. محمود جاسم مُجَّد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010.
61. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، العراق، 2014.
62. محمود ربيعي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2013.
63. محمود عبد الفاتح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
64. محمود عبد الفاتح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
65. محمود عبد الفتاح رضوان، التمييز في فن البيع والتسويق ووسائل تحقيقه، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
66. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إستشراف المستقبل، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2013.
67. مدحت مُجَّد محمود أبو النصر، الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015.
68. مصطفى يوسف كاف، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
69. مصطفى يوسف كافي، إدارة الأعمال الدولية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
70. مؤيد عبد الحسن الفضل، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2004.

71. ناجي معلا، أصول التسويق: مدخل تحليلي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
72. نجم العزاوي، ISO المخل الإداري والمعلوماتي نظم ومتطلبات وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2015.
73. نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2013.
74. نواف مُجدّ البادي، الجودة الشامل في التعليم وتطبيقات الإيزو، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2009.
75. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- ثانيا. الملتقيات:
76. بومدين يوسف، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الحالي للمؤسسة، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، 13-14 ديسمبر 2010.
77. عثمانى أمينة، يحيى فارس، علاقة أنظمة الإيزو بإدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، 13-14 ديسمبر 2010.
- ثالثا. المقالات:
78. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد(3)، 2013.
79. إلهام يحيىاوي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير البرمجيات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد (28) جوان 2013.
80. بشتة حنان، بوعموشة نعيم، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد الأول، العدد الثالث، سبتمبر 2019.
81. بن أحمد سعدية وآخرون، نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة: مفهومان متكاملان أم متعارضان؟، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 05، 2020.

82. بن يحيى إبراهيم، أداء المورد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 (3)، جوان 2017.
83. بوطبخ ليلي، تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة تطبيقية في مطاحن الحروش، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد (7)، 2017.
84. جلول بن قشوة، أهمية تطوير المنتجات الجديدة، مجلة المؤسسة، المجلد (2)، العدد (2)، 2013.
85. جواد محسن راضي، المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد (8) الاصدار (33)، 2012.
86. حمد تريش، سمية طالب، سياسات المنتجات بالمؤسسات الإنتاجية مع دراسة شركة خزف تافنة بمغنية، مجلة مجاميع المعرفة، العدد (2)، أبريل 2016.
87. درواش رابح، صبرينة خام الله، دور حلقات الجودة في إنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد (2) 2015.
88. زموري كمال، صكري أيوب، الأبعاد الإستراتيجية لتطوير المنتجات بين خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتطلبات التنمية المستدامة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (3)، العدد (1)، 2019.
89. سعدي نوال، تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة بين التكامل والاختلاف، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (23) مارس 2013.
90. سفيان خوجة علامة، قايد مريم، تنمية رأس مال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، العدد (31) ديسمبر 2017.
91. سلوى بنت عبد الأمير بن سلطان، رواد الجودة، مجلة فكر ومعرفة، العدد (14)، اوت 2017.
92. ظاهر لفا عافت النويران، أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية: دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاجتماعية، العدد 17، 2017.
93. عيسى يوسف قداد، إيجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (03)، جوان 2008.

94. قاسم إبراهيم الشعار، فايز جمعه النجار، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 2، 2015.
95. مُجّد حسين منهل، أمان عبد السشاق عبد الجباز، تأثير القدرة الجمالية التنظيمية في تطوير المنتجات: دراسة تطبيقية في شركة مصافي الجنوب، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد (38)، 2018.
96. مُجّد مسلم، رابح أوكيل، الابتكار في المنتج الجديد بين مقومات النجاح ومعوقات الفشل، مجلة معارف، المجلد (15)، العدد (2)، 2020.
97. مداح مراد، العيداني إلياس، تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 ودوره في تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة شركة الأسمدة الجزائرية Fertial، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020.
98. مقدود كنزة، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة "حمود بوعلام" للمشروبات، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد (5)، 2017.
99. ميادة حياوي مهدي، أميرة هاتف حداوي، تقانة المعلومات وتأثيرها في استراتيجيات تطوير المنتج: دراسة تطبيقية في شركة مصافي الوسط/لوزارة النفط في الدورة /بغداد، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 47، 2017.
100. وفاء صبحي التميمي، سامر وليد الحلاق، أثر تطوير المنتجات في درجة ولاء المستهلك: دراسة ميدانية عن مستهلكي منتجات الألبان في منطقة أمانة عمان الكبرى، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (38)، 2011.
- رابعا. الرسائل العلمية:
101. بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك -قسم التكرير-، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، 2016.
102. عجراد شرحيل، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة العمومية الاقتصادية: دراسة حالة قطاع الأشغال العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة

قائمة المراجع

دكتوراه علوم تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018/2017.

103. فرطاسي حفيظة، دراسة العوامل المؤثرة على استراتيجية تطوير المنتجات: دراسة عينة من المؤسسات، جامعة البليدة 2، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه العلوم في علوم التسيير، 2016/2017.

104. مرزوقي رفيق، الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة AMC بالعلمة (سطيف)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017/2018.

المراجع باللغة الأجنبية

أولا. الكتب:

- 105.** Elizabeth A. CUDNEY, Tina Kanti AGUSTIADY, **Design for Six Sigma**, by Taylor & Francis Group, LLC, New York, 2017.
- 106.** Paul TROTT, **Innovation Management and New Product Development**, sixth edition, Pearson Education Limited, United Kingdom, 2017.
- 107.** Abdul Razzak RUMANE, **Quality Management in Construction Projects**, Second Edition, by Taylor & Francis Group, LLC, New York, 2018.
- 108.** Abdul Razzak RUMANE, **Quality Tools for Managing Construction Projects**, First Edition, by Taylor & Francis Group, LLC, New York, 2013.
- 109.** Anil Mital and others, **Product Development**, second edition, published by Elsevier Inc, Amsterdam, 2014.
- 110.** Anil MITAL, Anoop DESAI, Anand SUBRAMANIAN, Aashi MITAL, **Product Development**, first edition, by Elsevier Inc, USA, 2008.
- 111.** Chancey WILSON, **Brainstorming and Beyond**, Maurgan Kaufmann publishers of Elsevier Inc, Oxford, 2013.
- 112.** Claude PINET, **10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2015**, Afnor Édition, France, 2015.
- 113.** Claus-Peter PRAEG, Dieter SPATH, **Quality Management for IT Services**, Business science reference by IGI Global, Hershey, New York, 2011.
- 114.** Daniel T. BLOOM, **The Excellent Education System Using Six Sigma to Transform Schools**, Taylor & Francis Group, New York, 2018.
- 115.** David L. GOETSCH, Stanley DAVIS, **Quality Management for Organizational Excellence : Introduction to Total Quality**, Pearson Education Limited, the United States of America, 2014.
- 116.** David L. GOETSCH, Stanley DAVIS, **Quality Management for Organizational Excellence : Introduction to Total Quality**, Pearson Education Limited, the United States of America, 2014.

117. Dennis McCarthy, Nick RICH, **Lean TPM (Total Productive Maintenance/Total Productive Manufacturing)**, published by Elsevier Ltd, the United Kingdom, 2015.
118. Douglas C. WOOD, **The Executive Guide to Understanding and Implementing Quality Cost Programs**, ASQ Quality Press, New York, 2007.
119. Elizabeth A. CUDNEY, Sandra L. FURTERER, **Design for Six Sigma in Product and Service Development**, by Taylor & Francis Group, LLC, 2012.
120. Erick JONES, **Quality Management for Organizations Using Lean Six Sigma Techniques**, by Taylor & Francis Group, New York, 2014.
121. Frédéric CANARD, **Management de la Qualité**, Gualino éditeur, Paris, 2009.
122. Gaeme KNOWLES, **Quality Management**, published by bookboon, 2011.
123. Gary E. DAY, Sandra G. LEGGAT, **Leading and Managing in Health Services**, Combridge University Press, Australia, 2015.
124. Grace L. DUFFY, **The ASQ Quality Improvement Pocket Guide**, published by ASQ, United States, America, 2013.
125. Holly A. DUCKWORTH, Andrea HOFFMEIER, **A Six Sigma Approach to Sustainability Continual Improvement for Social Responsibility**, by Taylor & Francis Group, LLC, New York, 2016.
126. Jean BRETIN, **Day to day management RH**, illustrée, 2017.
127. Jitendra PRATAP, Singh Swadesh VERMA, **Manufacturing and Quality Management**, Published by Woodhead Publishing, United Kingdom, 2017.
128. John S. OAKLAND, **Total Quality Management**, by Routledge, New York, 2014.
129. Karl T. ULRICH and others, **Product Design and Development**, seventh edition, Published by McGraw-Hill Education, New York, 2020.
130. Kenneth H. ROSE, **Project quality management : why, what and how**, J. Ross Publishing, the United States of America, 2014.
131. Lahcene Abdallah BACHIOUA, **Fundamentals of Statistics Concepts and Applications**, Philips Publishing, 2011.
132. Manuel d'Oslo, **Principes directeurs proposes pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique**, 3 édition, Paris, France, 2005.
133. Pierre DEMORTIERE, Christophe PELLETIER, **Le Management Par la Qualité**, DUNOD, Paris, 2010.
134. Project Management For Development Organizations, **Project Quality Management**, published by PM4DEV, 2008.
135. R. Ashley RAWLINS, **Total Quality Management**, published by AuthorHouse, Bloomington, Indiana, 2008.
136. Robin KENT, **Quality Management In Plastics Processing**, published by Elsevier Ltd, Amsterdam, Netherlands, 2016.
137. Ronald MOEN, Clifford NORMAN, **Evolution of the PDCA Cycle**, 2006.
138. Rudani R.B, **Basics of Marketing Management Theory and Practice**, S. Chand Publishing, New Delhi, 2010.
139. Russell T. WESTCOTT, Grace L. DUFFY, **The Certified Quality Improvement Associate Handbook**, by ASQ Quality Press, Wisconsin, 2015.

140. S. Uthanu MALLAYAN, M. PUGAZH, **Total Quality Management**, published by Department of Printing Technology, Sivakasi.
141. Suresh PATEL, **The Global Quality Management System**, CRS press Taylor and Francis Group, 2016.
142. Tauseef AIZED, **Total Quality Management And Six Sigma**, Published by InTech, Croatia, 2012.
143. Thierry BRUNET et autres, **Management des organisations**, Bréal, Rosny, 2005.
144. Tirupathi R. CHANDRUPATLA, **Quality and Reliability in Engineering**, Cambridge University Press, Rowan University, New Jersey, June 2009.
145. Vivek NANDA, **Quality Management System Handbook For Product Development Companies**, by CRC Press, the United States of America, 2005.

ثانيا. الملتيقيات:

146. Danyen Mamade SHAMEER, Callychurn Devkumar SING, **Barriers To Total Quality Management (Tqm) Implementation In The Mauritian Food Industry**, Proceedings of the 11th International Conference on Manufacturing Research (ICMR2013), Cranfield University, UK, 19th –20th September 2013.
147. Laura WILLIAMS, **Briefly discuss the eight dimensions of quality. Does this improve our understanding of quality?** Discussion Board: Forum3 Dimensions of Quality, 2014.
148. Pascal ROBERT, Mathieu WEIL, **La Qualité en Recherche et en Enseignement Supérieur : Les Fondements De La Qualite**, Séminaire International, IAV Hassan II – Rabat, Maroc 31 mai et 1er juin 2007.
149. Sălăgean Horațiu Cătălin and Others, **The Existing Barriers In Implementing Total Quality Management, the International Conference European Integration – New Challenges**, EINCO 2014, May 30 -31, 2014, Oradea, Romania, p1238.

ثالثا. المقالات:

150. E. LAVRAT et Autres, **Evolution de la norme ISO 9001: 2015, réponse aux besoins des services biomédicaux certifiés**, articles, Université de technologie de Compiègne, France, IRBM News 2015 AGBM, Publié par Elsevier Masson SAS, 2015.
151. Jay P. PATEL, **Seven principles of Quality Management in ISO 9001:2015**, article presse paper Quality & Productivity Solutions Inc, 2016.
152. Mohand Zine AIOUAZ, **Démarche qualité Outils de gestion et mise en œuvre dans les bibliothèques**, Revue Sciences Humaines, numéro (43), Juin 2015.
153. Syeda Amtul MAHABOUB, **Critical Success Factors For The Implementation of Total Quality Management in hospitals**, Asia Pacific Journal of Research, Vol (1), Issue (28), December 2017.
154. Basak MANDERS and Others, **ISO 9001 and product innovation : A literature review and research framework**, Technovation, vol 48-49, 2016.
155. BELOUADAH Fateh et Autres, **Implantation d'un système de management de la qualité (ISO 9001/2015) au sein des PME Algériennes**, journal of economic studies, Volume 12, Numéro 36, 2018.

156. Connie ROKKE, Om Prakash YADAV, **Challenges and Barriers to Total Quality Management**, International Journal of Performability Engineering Vol (8), No (6), November 2012.
157. Diego CASTRO and Others, **Supplier Involvement in New Product Development: A Study in the Brazilian Footwear Industry**, Leather and Footwear Journal, March 2017.
158. Faisal TALIB, **Identification and prioritization of barriers to total quality management implementation in service industry**, The TQM Journal, Vol (27), Iss (5), 2015.
159. Fasil TADDESE, Hiroshi OSADA, **TQM for Sustainable Development through NPD in Developing Countries**, International Journal of Social Ecology and Sustainable Development, Vol 2(3), July-September 2011.
160. Johnsen, T. E, **Supplier involvement in new product development and innovation : Taking stock and looking to the future**, Journal of Purchasing and Supply Management, Vol 15(3), 2009 Johnsen, T. E, **Supplier involvement in new product development and innovation : Taking stock and looking to the future**, Journal of Purchasing and Supply Management, Vol 15(3), 2009.
161. L. HENS, **International Standards (ISO 9000 and ISO 14000) Development Information and Knowledge**, Principles of Sustainable Development, Vol 3.
162. Meriem YUCEF, Naima YAHIAOUI, **Inductive Study of Foreign Experiences in the Application of Total Quality Management in Higher Education**, Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies, volume 8, 2017.
163. Pasi HELLMAN, Yang LIU, **Development of Quality Management System: how have disruptive technological innovations in quality management affected organizations?**, Quality Innovation Prosperity 17(1), 2013
164. Pena MM and Others, **The use of the quality model of Parasuraman, Zeithaml and Berry in health services**, article, Rev Esc Enferm USP, Brazil, 2013.
165. Rachedi ABDELKADER, **Le management de la qualité totale : TQM Les outils de développement de la performance des entreprises**, journal of strategy and development Review, volume 2, numéro 4, 2012.
166. Slotegraaf R. J, Atuahene-Gima K, **Product Development Team Stability and New Product Advantage: The Role of Decision-Making Processes**, Journal of Marketing, Vol 75(1), 2011.
167. Slotegraaf, R. J, Atuahene-Gima, K, **Product Development Team Stability and New Product Advantage: The Role of Decision-Making Processes**, Journal of Marketing, 75(1), 2011.
168. Sun H, Zhao Y, **The empirical relationship between quality management and the speed of new product development**. Total Quality Management & Business Excellence, Vol 21(4), 2010.
169. T. Fasil, H. Osada, **Context of TQM Application for NPD in Developing Countries : An Empirical Study on Deming Prize Winners from India and Thailand**, PICMET 2010 TECHNOLOGY MANAGEMENT FOR GLOBAL ECONOMIC GROWTH, Phuket, Thailand, 14 October 2010.

170. Yongtao SONG, Qin SU, **The relationship between quality management and new product development: evidence from China**, Springer Science+Business Media, New York, 2015.

رابعاً. الرسائل العلمية:

171. Abbas Abdulhameed Abdulabbas ALETAIBY, **A Framework To Facilitate Total Quality Management Implementation In The Upstream Oil Industry : An Iraqi Case Study**, School of the Built Environment, The University of Salford UK, thesis of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy, March 2018.
172. Ahmed Mohammed AL-MUSLEH, **Development of A Framework for Total Quality Management Principles in the Construction Companies with Special Reference to the Construction Companies in the State of Qatar**, In partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy and Social Sciences, School of Engineering and Material Sciences at the Queen Mary, University of London, London, United Kingdom, 2010.
173. Aisha ZWET, **Total Quality Management : A Framework For Quality Improvement In Arab Manufacturing Companies**, the University of East London, thesis of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy, December 2017.
174. Fayrouz SLAIMI, **Conditions et modes d'implication des ressources humaines dans un système de management de la qualité**, thèse de doctorat en management des organisations, université Abou Bekr Belkaid ; faculté des sciences économiques, tlemcen, algérie, 2015/2016.
175. Uloaku Kelechi AZIGBO, **Strategies for New Product Development in an Emerging Market**, Walden University, thesis of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy, 2019.

خامساً. المعايير:

176. Norme International ISO 9001 :2015, **Quality : Managment systems principes**
177. Norme International ISO/FDIS 9001 :2015, **Systèmes de management de laqualité – Exigences**, ISO, suisse, 2015

سادساً. مواقع الانترنت:

178. <http://www.maqalaty.com/61603.html>
179. <https://al-malekh.com/f241/10051/>
180. <https://www.iso.org/fr/about-us.html>

الفهارس

فهرس الجداول والأشكال

أولاً. فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مداخل تعريف الجودة	04
02	مبادئ ديمينغ الأربعة عشر	41
03	جوانب الاختلاف بين نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة	51
04	توافق خصائص نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة	52
05	أدوات إدارة الجودة الشاملة الأكثر استعمالاً	71
06	عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة	77
07	معاملي ألفا كرونباخ والصدق	128
08	طريقة تحديد درجة الموافقة	131
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	132
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	133
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	134
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	134
13	بيانات المؤسسات المدروسة حسب متغير مدة النشاط	135
14	بيانات المؤسسات المدروسة حسب متغير عدد العمال	136
15	بيانات المؤسسات المدروسة حسب متغير نطاق السوق	136
16	بيانات المؤسسات المدروسة حسب متغير نوع المؤسسة	137
17	تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو التركيز على العملاء	138
18	تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو دعم والتزام الإدارة العليا	139
19	تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو مشاركة العاملين	140
20	تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو التحسين المستمر	141
21	تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو الإدارة بالاعتماد على الوقائع	142
22	تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو علاقة الشراكة مع الموردين	143
23	تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو المقاربة بالعمليات	144
24	تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو إستراتيجية تحسين المنتجات القائمة	146
25	تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو إستراتيجية إضافة منتجات جديدة	147
26	تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إستراتيجية تحسين المنتجات القائمة	148
27	تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إستراتيجية إضافة منتجات جديدة	149
28	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير العوامل الشخصية والمؤسسية على اتجاهاتهم نحو تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة	152
29	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير متغيرات المؤسسة على اتجاهات أفراد العينة في	155

فهرس الجداول والأشكال

	المؤسسات محل الدراسة نحو تطبيق إستراتيجية تطوير المنتجات	
156	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثالثة	30
157	معاملات الارتباط بيرسن بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة	31
157	ملخص عناصر الانحدار المتعدد التدريجي للفرضية الثالثة	32
160	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية والمؤسسة لأفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة على اتجاهاتهم نحو مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج.	33

فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
05	الجودة من منظور العلاقة العميل-المؤسسة	01
07	أهم مراحل تطور مفهوم الجودة	02
19	تطور إصدارات سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000	03
25	متطلبات نظام إدارة الجودة وفق ISO 9001:2015	04
36	أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة	05
38	خصائص إدارة الجودة الشاملة	06
53	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة	07
60	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق ثلاثية جوران Juran	08
61	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق نموذج (PDCA)	09
64	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	10
67	مخطط السبب والأثر	11
68	مخطط Pareto.	12
69	مخطط السيطرة على الجودة	13
73	مخطط سيغما ستة Six Sigma	14
75	مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	15
81	مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة	16
88	خصائص المنتج	17
89	مستويات المنتج	18
93	دورة حياة المنتج	19
123	نموذج الدراسة	20

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
173	نموذج الاستمارة المستخدم في الدراسة	01
179	قائمة المحكمين	02
180	قائمة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة	03
181	النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والمؤسسية لأفراد العينة	04
183	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تقييم مستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة	05
184	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تقييم مستوى تبني استراتيجيات تطوير المنتج	06
185	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج	07
186	مخرجات SPSS للفرضية الأولى وفرضياتها الفرعية	08
188	مخرجات SPSS للفرضية الثانية وفرضياتها الفرعية	09
189	مخرجات SPSS للانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة	10
190	مخرجات SPSS لمعامل الارتباط للفرضية الثالثة	11
191	مخرجات SPSS للانحدار المتعدد التدريجي للفرضية الثالثة	12
192	مخرجات SPSS للفرضية الرابعة وفرضياتها الفرعية	13

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر والعرفان
	الإهداء
أ-ط	المقدمة
	الفصل الأول _____ مدخل إلى إدارة الجودة في المؤسسة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الجودة
03	المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطوره
03	الفرع الأول: مفهوم الجودة
05	الفرع الثاني: مراحل تطور مفهوم الجودة
08	المطلب الثاني: أهمية الجودة
08	الفرع الأول: أهمية الجودة بالنسبة للعميل والمجتمع ككل
08	الفرع الثاني: أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة
09	المطلب الثالث: أبعاد الجودة
09	الفرع الأول: أبعاد جودة المنتج
10	الفرع الثاني: أبعاد جودة الخدمة
11	المبحث الثاني: ماهية نظام إدارة الجودة
11	المطلب الأول: مفهوم نظام إدارة الجودة وأهدافها
11	الفرع الأول: مفهوم نظام إدارة الجودة
12	الفرع الثاني: أهداف نظام إدارة الجودة
12	المطلب الثاني: مكانة نظام الجودة بالمؤسسة
12	الفرع الأول: قسم التسويق
12	الفرع الثاني: قسم المبيعات
12	الفرع الثالث: قسم الموارد البشرية
13	الفرع الرابع: قسم التخزين
13	الفرع الخامس: قسم الخدمات ما بعد البيع
13	المطلب الثالث: مزايا وعيوب تطبيق نظام إدارة الجودة

فهرس المحتويات

13	الفرع الأول: مزايا تطبيق نظام إدارة الجودة
14	الفرع الثاني: عيوب تطبيق نظم إدارة الجودة
15	المبحث الثالث: تطبيق نظام إدارة الجودة وفق ISO 9001
15	المطلب الأول: ماهية سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 9000
15	الفرع الأول: مفهوم سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 9000
17	الفرع الثاني: تطور إصدارات سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 (1987-2015)
20	الفرع الثالث: مكونات سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 9000
20	الفرع الرابع: هيكل المنظمات المختصة بشهادة المواصفة القياسية الدولية ISO 9001
21	المطلب الثاني: متطلبات نظام إدارة الجودة وفق ISO 9001:2015
21	الفرع الأول: إطار المؤسسة
22	الفرع الثاني: القيادة
22	الفرع الثالث: التخطيط
23	الفرع الرابع: المساندة والدعم
23	الفرع الخامس: التشغيل
24	الفرع السادس: تقييم الأداء
24	الفرع السابع: التحسين
26	المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة وفق ISO 9001:2015
26	الفرع الأول: التركيز على العميل
26	الفرع الثاني: القيادة
27	الفرع الثالث: إشراك العاملين
27	الفرع الرابع: الإدارة بالعمليات
28	الفرع الخامس: التحسين
28	الفرع السادس: صنع القرار القائم على الأدلة
29	الفرع السابع: إدارة العلاقات
30	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني — أساسيات إدارة الجودة الشاملة	
32	تمهيد

فهرس المحتويات

33	المبحث الأول: أساسيات إدارة الجودة الشاملة
33	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة، خصائصها وأهميتها
33	الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
37	الفرع الثاني: خصائص إدارة الجودة الشاملة
39	الفرع الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة
40	المطلب الثاني: إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة
40	الفرع الأول: إسهامات العلماء الأمريكيين
45	الفرع الثاني: إسهامات علماء الجودة اليابانيين
46	الفرع الثالث: الإسهامات الحديثة
49	المطلب الثالث: المقارنة بين نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة
49	الفرع الأول: نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة مختلفان
51	الفرع الثاني: نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة متوفقان
54	المبحث الثاني: المراكز التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة
54	المطلب الأول: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة
54	الفرع الأول: التركيز على العميل، دعم والتزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين
56	الفرع الثاني: التحسين المستمر والمقاربة بالعمليات
57	الفرع الثالث: الإدارة بالاعتماد على الوقائع وعلاقة الشراكة مع الموردين
58	المطلب الثاني: مراحل ومستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
58	الفرع الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
65	الفرع الثاني: مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
66	المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
66	الفرع الأول: أدوات الجودة
72	الفرع الثاني: تكاليف الجودة
72	الفرع الثالث: دالة وظائف الجودة (QFD)
72	الفرع الرابع: سيغما Sigma
74	المبحث الثالث: تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة
74	المطلب الأول: مقومات وعوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

فهرس المحتويات

74	الفرع الأول مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
76	الفرع الثاني: عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة
78	المطلب الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
78	الفرع الأول: المعوقات الإدارية والاستراتيجية
79	الفرع الثاني: معوقات تنظيمية وهيكلية
79	الفرع الثالث: معوقات بشرية
79	الفرع الرابع: معوقات ثقافية
80	المطلب الثالث: مميزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
80	الفرع الأول: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جانب التكاليف
80	الفرع الثاني: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جانب العميل
80	الفرع الثالث: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جانب الانتاجية
82	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث — أهمية إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج	
84	تمهيد
85	المبحث الأول: سياسة المنتج في المؤسسة
85	المطلب الأول: مفهوم المنتج وخصائصه
85	الفرع الأول: مفهوم المنتج
87	الفرع الثاني: خصائص المنتج
88	المطلب الثاني: مستويات وتصنيفات المنتج
88	الفرع الأول: مستويات المنتج
90	الفرع الثاني: تصنيف المنتج
91	المطلب الثالث: دورة حياة المنتج
91	الفرع الأول: مرحلة تطوير المنتج
92	الفرع الثاني: مرحلة التقديم
92	الفرع الثالث: مرحلة النمو
92	الفرع الرابع: مرحلة النضج
93	الفرع الخامس: مرحلة التدهور

فهرس المحتويات

94	المبحث الثاني: أساسيات حول تطوير المنتج
94	المطلب الأول: مفهوم وخصائص تطوير المنتج
94	الفرع الأول: مفهوم تطوير المنتج الجديد
96	الفرع الثاني: خصائص تطوير المنتج الناجح
98	المطلب الثاني: تصنيف ومراحل تطوير المنتج
98	الفرع الأول: تصنيف تطوير المنتج
99	الفرع الثاني: مراحل تطوير المنتج
102	المطلب الثالث: أسباب وأهمية تطوير المنتج
102	الفرع الأول: أسباب تطوير المنتج
103	الفرع الثاني: أهمية تطوير المنتج
105	المبحث الثالث: استراتيجيات تطوير المنتج من منظور إدارة الجودة الشاملة
105	المطلب الأول: إستراتيجيات تطوير المنتج
105	الفرع الأول: أنشطة إستراتيجية تطوير المنتج
107	الفرع الثاني: أنواع الاستراتيجيات المتبعة في تطوير المنتج
109	المطلب الثاني: دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج
109	الفرع الأول: دور مبدأ التركيز على العملاء، دعم والتزام الإدارة العليا وإشراك العاملين في تطوير المنتج
111	الفرع الثاني: دور مبدأ التحسين المستمر والإدارة بالاعتماد على الوقائع في تطوير المنتج
113	الفرع الثالث: دور مبدأ المقاربة بالعمليات وعلاقة الشراكة مع الموردين في تطوير المنتج
115	المطلب الثالث: انعكاسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطوير المنتج
115	الفرع الأول: الانعكاسات الإيجابية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطوير المنتج
117	الفرع الثاني: الانعكاسات السلبية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطوير المنتج
119	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع ————— دراسة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير المنتج في المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف	

فهرس المحتويات

121	تمهيد
122	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة
122	المطلب الأول: إجراءات ونموذج الدراسة
122	الفرع الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
123	الفرع الثاني: نموذج الدراسة
125	المطلب الثاني: أداة الدراسة
125	الفرع الأول: متغيرات أداة الدراسة
127	الفرع الثاني: دراسة صلاحية أداة الدراسة
129	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة وشرح قاعدة القرار
129	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة
130	الفرع الثاني: شرح قاعدة القرار للتحليل واختبار الفرضيات
132	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
132	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد العينة
132	الفرع الأول: البيانات الشخصية
135	الفرع الثاني: بيانات المؤسسة
137	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة
137	الفرع الأول: التركيز على العميل
139	الفرع الثاني: دعم والتزام الإدارة العليا
140	الفرع الثالث: مشاركة العاملين
141	الفرع الرابع: التحسين المستمر
142	الفرع الخامس: الإدارة بالاعتماد على الوقائع
143	الفرع السادس: علاقة الشراكة مع الموردين
144	الفرع السابع: المقاربة بالعمليات
146	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق استراتيجيات تطوير المنتجات
146	الفرع الأول: إستراتيجية تحسين المنتجات القائمة
147	الفرع الثاني: إستراتيجية إضافة منتجات جديدة
148	المطلب الرابع: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة

فهرس المحتويات

في تطوير المنتج	
148	الفرع الأول: مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إستراتيجية تحسين المنتجات القائمة
149	الفرع الثاني: مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إستراتيجية إضافة منتجات جديدة
151	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
151	المطلب الأول: اختبار الفرضيات لمستوى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيق استراتيجية تطوير المنتجات
151	الفرع الأول: الفرضية الأولى
154	الفرع الثاني: الفرضية الثانية
156	المطلب الثاني: اختبار الفرضية المتعلقة بالعلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطوير المنتج
156	الفرع الأول: الفرضية الثالثة
158	المطلب الثالث: اختبار الفرضية المتعلقة باختلاف الآراء حول مساهمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج
158	الفرع الأول: الفرضية الرابعة
162	خلاصة الفصل الرابع
165	الخاتمة
173	الملاحق
195	قائمة المراجع
209	فهرس الجداول والأشكال
212	فهرس الملاحق
213	فهرس المحتويات
	الملخص

الملخص:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة ضرورة إستراتيجية لكل مؤسسة تسعى للنجاح والبقاء والنمو في ظل المنافسة الشديدة التي فرضتها عليها مجموعة من التحديات مثل التقدم التقني السريع، التغير المستمر في متطلبات العملاء ورغباتهم، حيث يؤدي تطبيقها إلى خلق قدرات تمكن المؤسسة من تطوير منتجات عالية الجودة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ولتحقيق ذلك تمت الاستعانة باستبيان موجه لإطارات بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، حيث وزعت 145 استمارة في 38 مؤسسة اقتصادية ناشطة بمختلف مناطق الولاية، وقد تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل النتائج واختبار الفرضيات بالاستعانة ببرنامج SPSS، حيث خلصت الدراسة إلى أنه هناك إدراك من قبل الإطارات بالمؤسسات الاقتصادية بمساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنتج، وتبين أيضا أن هنالك علاقة بين تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيق استراتيجية تطوير المنتجات.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، تطوير المنتج، استراتيجية تطوير المنتجات، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

Résumé :

Le Management de la totale qualité est considéré comme une nécessité stratégique pour toute organisation qui recherche le succès, la survie et la croissance dans un climat de concurrence intense imposée par un ensemble de défis tels que le progrès technique rapide, les changements constants dans les goûts et les désirs des clients. Son application accroît les capacités de l'organisation lui permettant ainsi de développer de nouveaux produits de haute qualité.

L'objectif de cette étude vise à connaître l'apport du management de la totale qualité au développement de produits dans les institutions économiques algériennes. Pour ce faire, un questionnaire a été élaboré et destiné aux responsables d'institutions économiques de la wilaya de Sétif. Ainsi, quelques 145 questionnaires ont été distribués dans 38 institutions économiques activant dans diverses régions de la wilaya. A l'aide du programme spss, un ensemble de mesures statistiques ont été utilisées pour analyser les résultats et tester des hypothèses. L'étude a conclu que les cadres de l'organisation étaient conscients du fait que le management de la totale qualité contribue au développement des produits. Elle a également révélé qu'il existe une relation étroite entre l'adoption des principes de management de la totale qualité et la mise en œuvre de la stratégie de développement du produit.

Mots clés: Qualité, Management De La Totale Qualité, Développement De Produit, Stratégie De Développement De Produits, Institutions Economiques Algériennes.