



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة  
في المؤسسة الاقتصادية -دراسة مقارنة-

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

- الخديم حياة

- براهيم نادية

الأستاذة المشرفة:

د- بلعجين خالدية

| لجنة المناقشة |                  |               |
|---------------|------------------|---------------|
| الصفة         | أعضاء اللجنة     |               |
| رئيسا         | أستاذ تعليم عالي | شريط عابد     |
| مقررا         | أستاذة محاضر أ   | بلعجين خالدية |
| مناقش أول     | أستاذ مساعد أ    | مسري جيلالي   |
| مناقش ثاني    | أستاذ مساعد أ    | بولعباس مخطار |

السنة الجامعية: 2019 - 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

الشكر والفضل لله أولاً الذي منّ علينا بنعمته لإتمام هذا البحث، فالحمد و الشكر لك ربي.

كما نتوجه بشكرنا الخالص إلى من ساعدنا، سواء من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل

البسيط وعلى رأس هؤلاء الأستاذة المشرفة "،

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل الأصدقاء والأحباب الذين كانوا يحثوننا على إتمام عملنا

ويشجعوننا على المواظبة عليه.

## إهداء

إلى كل من عمل شعلة العلم ومضى يضئ عتمات الجهل

إلى كل من علمني أول حرف ونور دربي بالنعيم والدعم والدعاء والدي

الكريمين "أمي وأبي"

إلى كل من حول حياتي إلى بهجة وفرح إخوي زهرتي حياتي

## وصافية

إلى كل من أزالوا وحشة الأيام ومتاعبها محمد وهاجر

إلى كل من أراه ماضيا في سبيل العلم والمعرفة متتبعا خطوات

والديه ومحبيه

أهدي ثمرة جهدي إلى كل من ساندني بالنصح والإرشاد.

## ملخص:

حاولنا من خلال الموضوع إعطاء صورة واضحة لدور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في التنمية الاقتصادية وللوصول إلى ذلك تطرقنا في الجزء النظري إلى مفهوم الجودة والجودة الشاملة ومعرفة العلاقة التي تربط بينهم والدور الذي تلعبه إستراتيجية الجودة الشاملة في تجسيد أبعاد التنمية المستدامة لتحقيق بيئة تنافسية مستدامة.

من خلال الفوائد الناتجة عن تطبيق معيار (ايزو 9000، 18000، 26000، 14000) توصلنا في هذه الدراسة الى ان تطبيق التنمية المستدامة، واعتبارها كجزء أساسي في المؤسسة، يحقق لها الهدف الأساسي وهو البقاء والاستمرارية والمحافظة على المورد المادي والبشري واستغلالها بطريقة عقلانية.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة - الجودة الشاملة - معايير ايزو - التنمية المستدامة - المؤسسة الاقتصادية

## Abstract

Through this topic, we tried to give a clear view of the role of the total quality strategy in achieving sustainable development in economic development. To reach that, we touched, on the theoretical part, the concept of quality and total quality, knowledge of the relationship between them and the role that the total quality strategy plays in embodying the dimensions of sustainable development to achieve a sustainable competitive environment.

And through the benefits resulting from the application of the standard (ISO 9000, 18000, 26000, 14000), we have concluded in this study that the application of sustainable development, and considering it as an essential part of the institution, achieves its basic goal, which is survival, continuity, preservation of the material and human resource and its rational use.

**Keywords:** Quality - Total Quality - ISO Standards - Sustainable Development - Economic Corporation.

## Résumé

À travers ce thème, nous avons tenté de donner une vision claire du rôle de la stratégie de qualité totale dans la réalisation du développement durable dans le développement économique. Pour y parvenir, nous avons abordé, dans la partie théorique, le concept de qualité et de qualité totale, la relation entre elles et le rôle que joue la stratégie de qualité totale dans l'incarnation des dimensions du développement durable pour parvenir à un environnement concurrentiel durable.

Et grâce aux bénéfices résultant de l'application de la norme (ISO 9000, 18000, 26000, 14000), nous avons conclu dans cette étude que l'application du développement durable, le considérant comme une partie essentielle de l'institution, a atteint son objectif fondamental, qui est la survie, la continuité, la préservation de la ressource matérielle et humaine et son utilisation rationnelle.

**Mots clés:** Qualité - Qualité totale - Normes ISO - Développement durable - Société économique.

# قائمة المحتويات

شكر

إهداء

ملخص الدراسة

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال والجداول

أ ..... مقدمة

## الفصل الأول: الإطار العام للجودة الشاملة وإستراتيجياتها

|    |   |
|----|---|
| 7  | تمهيد   |
| 8  | المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الجودة                      |
| 8  | المطلب الأول: ماهية الجودة                                |
| 12 | المطلب الثاني: أهمية الجودة وتكالييفها                    |
| 15 | المطلب الثالث: أبعاد الجودة                               |
| 17 | المبحث الثاني: الإطار النظري للجودة الشاملة               |
| 17 | المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة وعلاقتها بـ Six Sigma  |
| 19 | المطلب الثاني: مراحل تطبيق الجودة الشاملة                 |
| 21 | المطلب الثالث: أدوات الجودة الشاملة وأهدافها              |
| 25 | المبحث الثالث: أسس إستراتيجية الجودة الشاملة ومواصفات ISO |
| 25 | المطلب الأول: مفاهيم عامة حول إستراتيجية الجودة الشاملة   |

المطلب الثاني: مواصفات ISO: مفهوم، مكونات، متطلبات وفوائد ..... 27

المطلب الثالث: علاقة الجودة الشاملة بمواصفات ISO ..... 32

خلاصة الفصل: ..... 34

**الفصل الثاني: إستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة**

تمهيد ..... 36

المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة ..... 37

المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة وخصائصها ..... 37

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التنمية المستدامة ..... 40

المطلب الثالث: أبعاد التنمية المستدامة ..... 43

المبحث الثاني: مميزات التنمية المستدامة ..... 46

المطلب الأول: مبادئ التنمية المستدامة ..... 46

المطلب الثاني: مؤشرات التنمية المستدامة ..... 47

المطلب الثالث: تحديات التنمية المستدامة: ..... 51

المبحث الثالث: إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة . 52

المطلب الأول: علاقة المؤسسة بالتنمية المستدامة ..... 52

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية ..... 54

المطلب الثالث: إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة ..... 59

خلاصة الفصل ..... 67

**الفصل الثالث: تقييم دور إستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة في كل من المؤسسة المينائية بسكيكدة**

**ومؤسسة ملبنة الساحل بمستغانم**

تمهيد ..... 69



|    |   |
|----|---|
| 70 | المبحث الأول: دراسة لقطاع تجاري خدماتي للمؤسسة المينائية بسكيكدة.....                         |
| 70 | المطلب الأول: نظرة عامة حول المؤسسة المينائية بسكيكدة.....                                    |
| 71 | المطلب الثاني: عرض الدراسة الميدانية للمؤسسة المينائية بسكيكدة.....                           |
| 72 | المطلب الثالث: أهداف الدراسة والنتائج المتوصل إليها.....                                      |
| 75 | المبحث الثاني: دراسة لقطاع إنتاجي خدماتي للمبنة الساحل.....                                   |
| 75 | المطلب الأول: نظرة عامة حول مؤسسة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته بمستغانم.....                 |
| 76 | المطلب الثاني: عرض الدراسة الميدانية لمؤسسة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته بمستغانم.....       |
| 77 | المطلب الثالث: أهداف الدراسة والنتائج المتوصل إليها.....                                      |
| 80 | المبحث الثالث: مقارنة بين المؤسسة المينائية بسكيكدة ومبنة الساحل بمستغانم.....                |
| 80 | المطلب الأول: مقارنة بين نتائج الدراسة الميدانية للمؤسسة المينائية بسكيكدة ومؤسسة الساحل...80 |
| 81 | المطلب الثاني: فرق بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية الجودة الشاملة.....             |
| 82 | المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة ونتائج تطبيق الجودة الشاملة.....                           |
| 84 | خلاصة الفصل.....  |
| 86 | خاتمة.....  |
| 90 | قائمة المراجع.....  |

قائمة الأشكال

والجداول

| الصفحة | عنوان الشكل                      | رقم الشكل |
|--------|----------------------------------|-----------|
| 20     | مراحل الجودة الشاملة             | 1-1       |
| 23     | مخطط عضام السمكة                 | 2-1       |
| 42     | أبعاد الأساسية للتنمية المستدامة | 1-2       |
| 45     | أهداف التنمية المستدامة          | 2-2       |

| رقم الجدول | عنوان الجدول  | الصفحة |
|------------|---|--------|
| 1-1        | مدخل إلى مفهوم الجودة   | 9      |
| 2-1        | مفاهيم الجودة في نظر روادها   | 10     |
| 3-1        | أنواع كلف الجودة  | 14     |
| 4-1        | متطلبات ISO9000   | 30     |
| 5-1        | المقارنة بين نظام الجودة في كل من إدارة الجودة الشاملة والمواصفات الدولية إيزو ISO 9000 | 33     |
| 1-2        | خصائص التنمية المستدامة   | 39     |
| 2-2        | مؤشرات التنمية المستدامة  | 50     |
| 1-3        | تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة                                | 73     |
| 2-3        | مستوى إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية بسكيكدة (المتغير المستقل)          | 73     |
| 3-3        | يظهر مستوى التنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة (متغير تابع)                  | 73     |
| 4-3        | نظام الجودة في المؤسسة:   | 77     |
| 5-3        | تطبيق نظام الجودة في المؤسسة على العملاء والعمالين                                      | 77     |
| 6-3        | معايير الجودة في المؤسسة  | 78     |
| 7-3        | أوجه الاختلاف بين دراستين مؤسسة المينائية بسكيكدة وملبنة الساحل                         | 80     |
| 8-3        | أوجه التشابه بين مؤسسة المينائية وملبنة الساحل بمستغانم                                 | 81     |
| 9-3        | الفرق بين إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية الجودة الشاملة                               | 82     |

# مقدمة

تعمل المؤسسة الاقتصادية في بيئة تتميز بعدم الثبات فهي تحتوي على مجموعة من الفرص والتهديدات التي تكون عائقاً أمام استمرارها وتحقيق أهدافها لهذا تحاول معظم المؤسسات اكتساب ميزة تنافسية مستدامة تتفرد بها عن غيرها من المؤسسات التي تنافسها في نفس مجال نشاطها وتسمح لها بتحسين أدائها وانتشار في مختلف دول العالم لذلك تسعى إلى تحقيق منتجات ذات جودة عالية من جودة المداخلات إلى مخرجات لاكتساب ولاء الزبائن وهذا ما يحقق لها لاستمرار والبقاء تعد إستراتيجية الجودة الشاملة أداة لتفعيل جودة الخدمات والمنتجات وفق معايير عالمية تتماشى مع متطلبات العملاء وتحسين والتطوير المستمر في ما تقدمه لتحسين أداء الكلي للمؤسسة.

تعتبر إستراتيجية الجودة الشاملة أداة لتجسيد أبعاد التنمية المستدامة فقد أصبح لها مكانة بارزة لتحقيق ثلاث مبادئ أساسية هي عدالة اجتماعية النمو الاقتصادي، حماية البيئة لمحافظة على حقوق أجيال القادمة حيث تركز التنمية المستدامة على البيئة، المجتمع اقتصاد، فهي تشترك المؤسسة الاقتصادية في خاصية الاستمرار والبقاء، لهذا نقوم بتطبيق أساليب عالمية تهتم بجوانب عديد منها نظم الإدارة البيئية 14000 الذي يهدف إلى حماية البيئة واستغلال العقلاني للموارد، ونظام المسؤولية الاجتماعية 26000 وتهدف إلى إنجاز مجموعة من النشاطات لصالح المجتمع، ونظام الصحة والسلامة المهنية 8000 الذي يهدف لتوفير الحماية المهنية للعاملين، ونظام إدارة الجودة 9000 الذي يهدف إلى تخفيض تكاليف وتقليل العيوب فإن استخدام المؤسسة الاقتصادية لمعايير الإيزو بصورة متكاملة يساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

### إشكالية:

لقد أدركت المؤسسات الاقتصادية أهمية وجود نظام يحقق لها أهدافها وفق معايير تتلاءم مع متطلبات المجتمع لهذا أصبحت الجودة الشاملة جزء لا يتجزأ من نشاطها وارتبطت بعدة مفاهيم أخرى وبناء على ما سبق تتمحور إشكالية البحث حول ما دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية؟

### الأسئلة الفرعية:

- ما هي الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير ISO؟

- ما هي إستراتيجية الجودة الشاملة وكيف يمكن تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية؟
- ما هي التنمية المستدامة وعلاقتها بالمؤسسة الاقتصادية؟
- كيف يمكن تجسيد أبعاد التنمية المستدامة داخل المؤسسة الاقتصادية؟

#### الفرضيات:

- تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة يقوم بتحسين الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية.
- الاستغلال العقلاني للموارد من خلال تجسيد أبعاد التنمية المستدامة.
- إن تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة بتحقيق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.

#### أهمية الموضوع:

إن الأهمية التي تكتسبها الدراسة مستمدة من أهمية الموضوع وهي العلاقة بين إستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من أجل البقاء والاستمرار للمؤسسة في ظل كل القيود وتحديات التي تفرضها عليها البيئة الداخلية والخارجية واهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية لتحقيق رفاهية المجتمع.

#### أسباب اختيار الموضوع:

- حداثة موضوع إستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة.
- إظهار مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية بتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة.
- دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.
- مقارنة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية الجودة الشاملة.

#### حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة على المؤسسة المينائية بسكيكدة ومؤسسة ملبنة الساحل للإنتاج الحليب ومشتقاته بمستغانم.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة مقارنة بين المؤسسة المينائية بسكيكدة ومؤسسة ملبنة الساحل للإنتاج الحليب ومشتقاته بمستغانم (2013-2016).

## المنهج:

من أجل الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات السابقة سوف نستخدم المنهج الوصفي من خلال التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالجودة وإستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة كما نستخدم المقارنة بالنسبة للفصل الثالث لإظهار الفرق بين إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الميزانية بسكيدة ومؤسسة مليئة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته بمستغانم.

## الدراسات السابقة:

## الدراسة الأولى:

كيلاني صونية: إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة باتنة 01، 2015.

وكان الهدف من الدراسة إظهار مدى مساهمة إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر والأردن، وتأثيرها الإيجابي ووثيق يمكن تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية ومؤشرات قياسية وعلاقة إستراتيجية الجودة الشاملة مع معايير الإيزو وقد كشفت نتائج الدراسة أن هناك تفاوت نسبي في اسلافات من تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة بين مجمع صيدال وشركة دار الدواء، حيث حققت دار الدواء مستويات متقدمة مقارنة بصيدال.

## الدراسة الثانية:

زيد قادة: " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية، دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2014.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من خلال الإصلاحات المطبقة وإمكانيات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات



التعليمية وأهدافها تطبيقها، وقد كشفت نتائج الدراسة أن المؤسسات التعليمية الجزائرية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة وإصلاحات المطبقة لم تحقق النتائج المرجوة.

### الدراسة الثالثة:

ختيم محمد العيد، "إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد يوضياف، مسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة ومحاولة التعرف على ما يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية وتوصلت نتائج الدراسة إلى إمكانية انتهاج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية ونقائص متعددة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مبنها في الاتصال وإيصال معلومات وتدققها بشكل سلس.

### صعوبات الدراسة:

- الوضعية الحالية التي تمر بها البلاد على غرار دول العلم.
- قلة المعلومات المتعلقة بجانب إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية.
- عدم توفير معلومات من طرف المؤسسات لإنجاز الدراسة الميدانية.

### هيكل الدراسة:

من أجل عرض الموضوع بطريقة منظمة حتى تمكننا من الإجابة على إشكالية البحث، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول،، تطرقنا في الفصل الأول إلى مفهوم الجودة الشاملة والجودة الشاملة من خلال التطرق إلى نشأة، تطور، مفهوم الجودة وصولا إلى الجودة الشاملة ومراحل تطبيق الجودة الشاملة، وأهميتها وعلاقتها بـ **Six Sigma**، ومفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة ومعايير **ISO**.

أما الفصل الثاني من هذه الدراسة جاء موضوع التنمية المستدامة بكل عناصرها أبعادها وخصائصها ومبادئها، ومؤشرات وتحديات التنمية المستدامة ودور إستراتيجية الجودة الشاملة في تجسيد أبعاد التنمية المستدامة.

أما الفصل الثالث فتضمن دراسة مقارنة بين مؤسسة المينائية بسكيكدة ومؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته، فتطرقنا إلى تعريف المؤسسة ومنهجية المتبعة في الدراسة وأهم النتائج المتوصل إليها لإجراء مقارنة بين أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية الجودة الشاملة.

# الفصل الأول

الإطار العام للجودة الشاملة  
وإستراتيجياتها

تمهيد:

تعمل المؤسسة في محيط اقتصادي غير ثابت (الفرص - تهديدات)، وهذا ما ألزمها أن تكون مميزة في الخدمات والمنتجات التي تقدمها وخاصة مع التطوير التكنولوجي الحالي الذي أوجب وجود نظام قادر على تحقيق أهدافها من أجل سيطرة على محيط المؤسسة ولضمان البقاء والاستمرار.

تقعد إستراتيجية الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الحديثة التي يتوجب وجودها في المؤسسة من أجل التميز وتقديم منتجات بجودة عالية مع مراعاة التكاليف الدخلية، وقد كانت المؤسسات اليابانية السابقة في ذلك، وعليه سنتطرق في هذا الفصل:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الجودة.
- المبحث الثاني: الإطار النظري للجودة الشاملة.
- المبحث الثالث: أسس إستراتيجية الجودة الشاملة ومواصفات ISO

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الجودة

لقد أصبح الاهتمام بالجودة ومكانتها في المؤسسة عنصرا مهما لأي مؤسسة سواء خدماتية أو صناعية لتمييز عن غيرها واكتساب ميزة تنافسية في نشاطها الرئيسي، وستتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الجودة وتطورها التاريخي، وأهميتها وتكاليف، وأبعاد الجودة.

### المطلب الأول: ماهية الجودة

لقد تعددت مفاهيم الجودة واختلفت أفكارها وفقا لرؤية الباحثين ولكن تكاد هذه الأفكار متمثلة من حيث المعنى والهدف.

#### 1- تعريف الجودة:

يعرفها قاموس أكسفورد الأمريكي Osc ford American Dictonary بأنها: "درجة ومستوى التفوق في الجودة وقصد بالجودة أيضا التدرج في مستويات المنتج أو الخدمة وأحيانا سلامة أو تجانس المنتج أو الخدمة"<sup>1</sup>.

الجودة في المقابل العربي لكلمة Quality في اللغة Qualitas في اللغة اللاتينية والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته ومصدرها اللغوي فهي كلمة مشتقة من فعلها الثلاثي جاد ومصدرها جودة أو جودة بمعنى صار خلي من العيوب<sup>2</sup>.

ويعرفها قاموس Webster 195 على أنها: "مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصة منفردة أو شاملة"<sup>3</sup>.

وعرفتها الجمعية الأمريكية لنظام الجودة American Society for quality control "مجموعة الخطط والنشاطات والأحداث التي يتم تزويدها للتأكد أن المنتجات والعمليات والخدمات ستشبع حاجات محددة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - كاظم حسين عبد السيد: محاسبة الجودة مدخل تحليلي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص: 18.

<sup>2</sup> - عبلاني صونية، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2015، ص: 09.

<sup>3</sup> - محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة وخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص: 19.

<sup>4</sup> - مهدي صالح السامري، صبيح كرم الكناني، نظام إدارة الجودة والإيزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان ط 1، 2013، ص: 31.

وتعرفها المنظمة العالمية للتقنيين على أنها: "مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما، تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلقة أو مفترضة ضمناً"<sup>1</sup>، أما الجودة حسب المعايير اليابانية وهي تعني تطوير تصميم تصنيع السلع والخدمات الأكثر اقتصادية والأكثر منفعة وأكبر رضا للمستهلك<sup>2</sup>.

ونستنتج مما سبق أن الجودة: "تعني أن السلعة أو الخدمة المقدمة تتميز بدرجة من أفضلية وتبلي الاحتياجات متميزة تتلائم مع رغبت ومتطلبات بأقل تكلفة ممكنة".

الجدول (1-1): مدخل إلى مفهوم الجودة

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| الدخل التقديري Judgn entabl     | الجودة كما يستخدمها عادة الزبون وتكون مرادفاً للتفوق والتميز شويهارت في الثاينيات الجودة هي إيجاد المنتج.  |
| القائم على المنتج Product Based | الجودة تعكس الاختلافات في خصائص وسمات المنتج، الجودة أي هي مستوى أعلى من خصائص المنتج.   |
| القائم على المستخدم User Based  | الجودة تتحدد باحتياجات ورغبات الزبون (المستخدم) لأن حاجات الأفراد مختلفة لذا فإن المواصفات الجودة مختلفة.  |
| القائم على القيمة Value Based   | الجودة هي علاقة المنفعة أو الرضا بالسعر أي أن الجودة تقدم نفس المنفعة بسعر أقل أو تقدم منفعة أي بسعر أفضل مقارنة بالمنتجات الأخرى                |
| القائم على التصنيع Manul Based  | الجودة هي نتيجة الممارسات الصناعية وهندسة أو مطابقة المواصفات الجودة نفسها في كل مرة لاتساق في الأداء.   |
| المدخل التكاملية Integ Mated A  | الجودة تكون مهمة ومرغوبة من قبل جميع أطراف، لسلة القيمة، أنها تبدأ من حاجات الزبون إلى التصميم التوزيع، ومقدم الخدمة وصولاً إلى الزبون مرة أخرى. |

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ط 1، 2009، ص: 31.

أما الجدول التالي فيبين مفاهيم الجودة في نظر روادها

<sup>1</sup> -Terfaya massima : **Demande qualité dans l'entreprise et analyse de risque**, ed Hauma, alger, 2004, p 13.

<sup>2</sup> -Seddiki abdellah : **Management de la qualité de l'entreprise esprit**, Kaizen, 2004,Paris, p 24.

الجدول (1-2): مفاهيم الجودة في نظر روادها

| موجهة نحو           | تعريف الجودة   | رواد الجودة                |
|---------------------|--|----------------------------|
| المستهلك            | الملائمة بالاستخدام Fitness for use                              | جوران Joseph Ljuran        |
| المستهلك            | الملائمة للغرض Titness for purpose                               | دينغ W.E. Diming           |
| المستهلك<br>والمورد | حسب خصوصية المستخدم<br>Nome specific                             | جارفين<br>David A. Garvin  |
| المورد المجهز       | المطابقة للمواصفات<br>Conformance to mequiremen                  | كروبسي<br>Pheilip Cropsby  |
| المورد المجهز       | حسب خصوصية المستخدم<br>Nome specific                             | إيشكاوا<br>K. Ishikawa     |
| المورد المجهز       | رضا المستهلك عند أقل تكلفة Customer<br>satis faction low et cost | فينجنوم<br>A.V. Feigenbaum |
| المورد المجهز       | حسب خصوصية المستخدم<br>Nome specific                             | تاجوشي<br>Gench Taguchi    |

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة ومتطلبات الأيزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2009، ص:

.23

## 2- نشأة الجودة وتطورها

لقد حدد الباحثون التطوير التاريخي للجودة على شكل مراحل زمنية وتطور معها مفهوم الجودة

على الشكل التالي:

2-1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصنع إنتاج بمعنى الكلمة

فالمصنع كان عبارة عن ورشة Work Shop فيها رب العمل أو صاحب الورشة وعدد من العمال

الذين يقومون بتصنع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة لزبون منطلق وجهة نظره ورغبته<sup>1</sup>.

2-2- مرحلة بداية الثورة الصناعية: كانت بدايات الثورة على جودة هي عامل نفسه، إذ كان يتولى فحص إنتاجه الذي ينتجه، وبذلك كانت عملية إدارة الجودة ملازمة للعمل التصنيعي الحرفي، حين كان العامل مسؤولاً عن تصنع المنتج بأكمله<sup>2</sup>.

2-3- مرحلة المعاينة أو التفتش " Inspection (1920-1940): وهي إحدى الأنشطة الوظيفية للجودة التي يقوم بأدائها المشرفون المختصون بالجودة في الشركات الصناعية، حيث يهتم هذا المفهوم بأنشطة القياس والاختبار وفحص كل مكون من مكونات المنتج مقارنة مع المواصفات المحددة مسبقاً لكي يتم التحقق من تطبيق هذه المواصفات وتحديد الانحرافات أو الأخطاء ومحاولة تصحيحها كما يركزون في هذه المرحلة على ضبط مستوى جودة المنتج الذي تم إنتاجه فعلاً<sup>3</sup>.

2-4- مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة: ظهرت الرقابة إحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931 والذي صاحب آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج بهدف الإقلال من الأخطاء تصنيع السلعة وبالتالي تسهيل عملية الرقابة على الجودة هذه النمطية مكنت م استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة<sup>4</sup>.

2-5- ضمان تأكيد الجودة 1960-1980 Qualite assurance: تلت مرحلة مراقبة الجودة مرحلة تأكيد الجودة التي امتدت من خمسينيات إلى الستينيات القرن العشرين، وأدركت المنظمات خلالها أن الجودة ينبغي أن تكون مسؤولية المنظمة بأسرها إذا ما نريد دون تدنيها وأصبحت الجودة في هذه جزء لا يتجزأ من خطط معظم المنشآت، لذا تحتم الأقسام المختلفة في المنشأة التنسيق فيما بينها يتعلق

<sup>1</sup> - صلاح الدين حسن السيسي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديثة، القاهرة، ط1، 2011، ص: 13-14.

<sup>2</sup> - سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومدخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص: 121.

<sup>3</sup> - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

<sup>4</sup> - فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2015، ص: 43.



بالجودة والتركيز على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث أخطاء، وبالتالي وصف هذه المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسي منع وقوع الأخطاء منذ البداية<sup>1</sup>.

2-6- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: ظهر هذا المفهوم بعد عام 1980 بسبب تزايد المنافسة واكتساب الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة في هذه الأسواق، وفي ظل هذه الظروف قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً واستخدمت أساليب منظورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين وتفعيل أساليب الجودة وقد اعتمد الأمريكيون على أفكار يابانية في تطوير إستراتيجية الجودة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية الجودة وتكاليفها

#### 1- أهمية الجودة:

أن الاعتماد على الجودة في مختلف المراحل سواء صناعية أو خدمية له أهمية كبيرة نذكر منها:

1-1- الولاء العالي للزبائن: الجودة هي جزء حيوي من قناعة الزبون وأن التفوق في الجودة يقود إلى قناعة عالية وأن القناعة بدورها تقود إلى الزبون موال الشركة، وهذا الولاء له تأثيرات كبيرة في مستقبل الشركة واستمرارها<sup>3</sup>.

1-2- صار المستهلكون يتمحسون كثيراً قبل الإقدام على شراء السلع والخدمات لدرجة أن عملية الشراء باتت تتسم بالتعقيد والتشابك ولم يعد المستهلكون حتى في البلدان متقدمة يترددون في تقديم الشكاوي بخصوص رداءة السلع والخدمات<sup>4</sup>.

1-3- سمعة الشركة Company Reputation: تستمد الشركة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقة التي تربط الشركة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم ومحاولة

<sup>1</sup> - مؤيد الفضل يوسف الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المنتج إلى المستهلك منهج كمي، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 30.

<sup>2</sup> - يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات سعيدة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، أبو بكر حامدي، تلمسان، 2012، ص: 08.

<sup>3</sup> - ناظم حسن عبد السيد، مرجع سبق ذكره، ص: 41-42.

<sup>4</sup> - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، الجودة الشاملة TQM، والإيزو ISO، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014، ص: 74.

تقديم منتجات تلبى رغبات وحاجات الزبائن<sup>1</sup>، فعلى الشركة أن تحقق الشمعة الجيد بجودة منتجاتها، ويمكن تحسين هذه الجودة لكسب ولاء الزبائن وقدرة على المنافسة.

1-4- المسؤولية القانونية عن المنتج أن المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات معينة وإنتاجها وتكون مسؤولة قانوناً عن كل أدى يحصل نتيجة استخدام المنتج، وعليه لا بد أن ننتج ونوزع منتجات خالية من العيوب والأخطاء<sup>2</sup>.

1-5- حماية المستهلك Consumer Protection: تطبيق الجودة في أنشطة الشركة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك مكن الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات الشركة<sup>3</sup>، فالسلعة المقدمة بجودة عالية تراعي المستهلك الذي يقوم باستخدامها أو شرائها فإرضاء المستهلك يظهر من خلال إقباله على منتجات معينة نحافظ على صحته ونكون مناسب.

1-6- التطوير التكنولوجي أو التقني ساعد المدراء في تقديم خدمات إضافية ملائمة للزبائن بالرغم من أن الخدمات تحتاج إلى اللمسة الإنسانية<sup>4</sup>.

## 2- تكاليف الجودة:

لتحقيق المؤسسة الجودة في منتجاتها لا بد أن تتحمل بعض التكاليف من أجل ذلك ويقصد بهذه التكاليف بأنها كافة التكاليف التي تتحملها المنظمة من أجل إنتاج منتجاتها وهي كالاتي:

2-1- تكاليف الوقاية Prevention: تمثل تكاليف الوقاية كافة التكاليف التي تتحملها المنظمة من أجل إنجاز أنشطة تشغيلية وتقديم السلع أو الخدمات بالجودة الملائمة والمطابقة للمواصفات التي تنسجم مع الحاجات الفعلية للمستهلكين وتتضمن هذه التكاليف، تكاليف تصميم المنتج أو الخدمة وتكاليف التعليم وتدريب العاملين<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - مجيد سوسن شاكر ومحمد عواد الزيادة، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي والجامعي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2015، ص: 30.

<sup>2</sup> - صلاح الدين حسين السيسى، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات، إستراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2011، ص: 33.

<sup>3</sup> - مجيد سوسن شاكر ومحمد عواد الزيادة، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

<sup>4</sup> - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

<sup>5</sup> - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص: 73.

2-2- تكاليف التقييم: وهي التكاليف المترافقة مع تدقيق الجودة المتحققة ومدى مطابقتها للمواصفات وتشمل تكاليف الاختبار الفحص، دراسات الجودة، اختبار وفحص المدخلات وقبول المختبري، وتدقيق العمل، خدمات القياس المختبري، الفحص الاختبار، الفحص للمواد المصدقية الخارجية، مراجعة هندسة إنتاج واختبار<sup>1</sup>.

2-3- تكاليف الفشل الداخلي: وهي مجموعة الكلف التي تتحملها الشركة بسبب إنتاج منتجات ذات جودة رديئة والتي يتم اكتشافها قبل عمليات البيع للمستهلك وتتضمن كل الجودة كلف العمل المعاد، كلف توقيف العملية كلف الفشل العملية، كلف خفض سعر البيع<sup>2</sup>.

2-4- تكاليف الإخفاق الخارجي: وهي تكاليف التي ترافق مع وصول المنتج ذي الجودة الرديئة إلى الزبون، وتشمل تكاليف الشكاوي وفقدان السمعة لدى الزبون، تكاليف الضمانة المبدئية وخدمة الزبون، معالجة ومخزن الاستبدال والعلاقات المتوتر مع الموزعين<sup>3</sup>.

الجدول (1-3-): أنواع كلف الجودة

| الهدف من كلف الجودة   | كلف الجودة الفرعية   | كلف الجودة الرئيسية |
|---|----------------------|---------------------|
| الوقاية من حصول حالات عدم المطابقة مع المواصفات وتكوين قبل اكتشاف العيوب في المواصفات | 1 كلفة تخطيط الجودة  | كلف الوقاية         |
|   | 2 كلفة تصميم المنتج  |                     |
|   | 3 كلفة العمليات      |                     |
|   | 4 كلفة التدريب       |                     |
|   | 5 كلفة المعلومات     |                     |
| التحقيق من أن تنفيذ العمليات الإنتاجية مطابقة للمواصفات الموضوع                       | 1 كلفة الفحص والتفتش | كلف الأداء          |
|   | 2 كلفة أجهزة الفحص   |                     |
|   | 3 كلفة المشغلين      |                     |
| تهدف إلى عدم وصول   | 1 كلفة الخردة        | كلف الفشل الخارجي   |

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 52-53.

<sup>2</sup> - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 52-53.

|   |                                   |   |                    |
|---|-----------------------------------|---|--------------------|
| المستهلك منتجات غير مطابقة للمواصفات المطلوبة | كلفة العمل المعاد                 | 2 | كلفة الفشل الخارجي |
|   | كلفة العملية                      | 3 |                    |
|   | كلفة فلش العملية                  | 4 |                    |
|   | كلفة خفض سعر البيع                | 5 |                    |
|   | كلفة اعتراض المستهلك              | 1 |                    |
|   | كلفة إعادة المنتج                 | 2 |                    |
|   | كلفة الطلبات التصديرية            | 3 |                    |
|   | كلفة المساءلة القانونية عن المنتج | 4 |                    |
|   | كلفة فقدان المبيعات               | 5 |                    |

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات إيزو (9001-2000)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص: 52.

### المطلب الثالث: أبعاد الجودة

للجودة أبعاد وخصائص مختلفة يمكن من خلالها تحديد مدى قدرة هذه السلع والخدمات على إشباع حاجات متعددة للمستهلك والعملاء، إلا أن الباحثين لم يتفقوا على عدد هذه الأبعاد منهم من يؤكد أن للجودة ثمانية أبعاد أساسية وستتطرق إلى أهم هذه الأبعاد فيما يلي:

1- مستوى الأداء: حيث يهتم الأفراد بمستوى أداء المنتج من خلال فترة استعماله والعمر المتوقع له، وتكلفة الصيانة وإمكانيات الإصلاح.

2- التطابق: أي مدى التطابق بين المواصفات المعلنة والمواصفات الحقيقية للمنتج ويمكن قياسها ذلك بنسبة فشل المنتج في مواجهة المعايير المحددة<sup>1</sup>.

3- الاعتمادية: تشير الاعتمادية إلى قدرة موارد الخدمة Provider sertice على إنجاز أو أداء الخدمة الموعدو بشكل دقيق يعتمد عليه، فالمنتفع يتطلع إلى مورد الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة من حيث الوقت والإنجاز تماما مثل ما وعده وأن يعتمد على المورد في هذا المجال بالذات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد الصرني، إدارة الجودة الشاملة TQM، دروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2006، ص: 43.

<sup>2</sup> - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

- 4- المظهر: المقصود به السمات الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج وتكون لهذه خصائص أهمية كبيرة عندما تكون المنتجات في السوق لا تختلف من حيث الخصائص الأساسية<sup>1</sup>.
- 5- المصدقية: ما هي المصدقية مورد الخدمة؟ هل هو أقل للثقة؟ هل يلتزم الخدمة بجودة.
- 6- الأمان: هل أن الخدمة خالية من الخطورة والمخاطرة والشك مثال ذلك ما هي درجة الأمان المترتبة على قيام المستفيد من استخدام الصرف الآلي<sup>2</sup>.
- 7- الجودة الملموسة: وهي أيضا تعتبر مؤشرا موضوعي إذ أنها تعني خصائص الجودة لكل من المنتج والخدمة التي تعتمد على معايير من عبر مباشر.
- 8- القدرة على الخدمة: وهي السرعة التي تستغرقها عملية إعادة المنتج إلى الخدمة بعد عطب أو فشل وتقاس سرعة الخدمة عادة بالزمن الذي يستغرقه استجابة الخدمة (زمن الخدمة)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - ربيعي ميلود، أثر ثقافة المؤسسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة. ناقلة للغاز بغرداية pipe gaz، مذكرة لنيل ماجستير علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت، سكيكدة، 2014، ص: 54.

<sup>2</sup> - حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار...الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص: 26.

<sup>3</sup> - عبد الستار محمد علي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص: 56.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم المتعلقة بجودة وكفاءة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلك، وقد تزايد اهتمام بمفهوم الجودة الشاملة داخل المؤسسات التي تريد تحقيق ريادة وميزة تنافسية سيتم التطرق إلى مفهوم الجودة الشاملة وعلاقتها بـ Six Sigma ومراحل تطبيقها وأدوات تطبيقها.

### المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة وعلاقتها بـ Six Sigma

#### 1- تعريف الجودة الشاملة:

عرفها ديان بون ريك جرجز بأنها معيار وأهداف أو مجموعة متطلبات وهي هدف يمكن قياسه لا إحساس مبهم بالصلاحية وهي جهد من التطوير وليس درجة معين محدد للامتياز<sup>1</sup>، وقد حدد كول Cole 1995 مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري يصنع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل<sup>2</sup>، ويعرفها المعهد الفيديرالي "إدارة الجودة تقوم بالعمل الصحيح في معرفة تحسين الأداء"<sup>3</sup>. هناك مفهوم شائع للجودة الشاملة بأنها: "الجودة في كل شيء وكل إنجاز بتحقيق بأحسن الطرق والسبل، بحيث لا يوجد عنصر منتج لا يساهم بشكل جيد في تحقيق الأهداف والنتائج المنتظرة للمنشأة"<sup>4</sup>، ويعرفها جانس بأنها: "عبارة عن نظام الإدارة الذي يعتمد على المورد البشري ويسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل"<sup>5</sup>.

ونستنتج أن الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام متناسق يسعى لتحقيق رضا العملاء وتوفير الخدمات لتحقيق رضا العملاء بمواصفات تتوقف مع رغبتهم.

<sup>1</sup> - محسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص: 20.

<sup>2</sup> - فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2012، ص: 18.

<sup>3</sup> - حسن إسماعيل الطافش، إدارة الجودة الشاملة في صناعة التقليدية ودار الضيافة. ، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة ط1، 2004، ص: 09.

<sup>4</sup> - أحمد محمد المصري، الجودة الشاملة مخرج الكفاية وإنتاجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص: 11.

<sup>5</sup> - Jean Brilman : Les eilleurs pratique de management, 3<sup>ème</sup> édition, édition, d'organisation, Paris, 2000, p 217.

## 2- علاقة الجودة الشاملة بـ Six Sigma:

### 2-1- تعريف Six Sigma:

1. تعني ستة سيدما شيء مختلف لكل شركة، فعند البعض تعني فلسفة إدارية شاملة وللبعض الآخر تعني ببساطة جهود لتحسين العمليات صميمة للزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة<sup>1</sup>.

2. تعرفها شركة موتوزلا SS على أنها: "مجموعة أساليب نثبت صحتها لتحقيق التحولات والتعبير داخل المنظمات فهي عملية تحسين الأعمال بالتركيز على طلبات العملاء وإعادة هندسة العمليات وتحليل المنظومات وتنفيذ وفق برنامج زمني معلوم"<sup>2</sup>,

### 2-2- علاقة الجودة الشاملة بـ Six Sigma:

إن Six Sigma عبارة عن هدف يتم تطبيقه على كل عنصر من عناصر الجودة، وليس على المنتج فقط، ومعنى ذلك أن الجودة تركز على جودة المنتج النهائي ولها تكلفة، أما Six Sigma فإنها تركز على العمليات لتحقيق جودة المنتج بأقل تكلفة ولا يمكن أن تعمل Six Sigma بمعزل عن الجودة<sup>3</sup>، من المهم جدا فهم أن الجودة الشاملة و Six Sigma مرتبطان مع بعضهما البعض وأن التحسين في أحدهما يؤثر في الآخر بشكل جذري ولكن لا يعني أن لـ Six Sigma تيار منفصل عن إدارة الجودة الشاملة بل على العكس فإن Six Sigma هي إستراتيجية من إستراتيجيات الجودة الشاملة وتسعى إلى ما نسعى إليه بقية هذه الإستراتيجيات<sup>4</sup>.

تتلخص العلاقة بين نموذج العلامات الستة SS بالجودة الشاملة في النقاط التالية: في ماضي ركزت برامج الجودة الشاملة على تلبية احتياجات العميل وبأي تكلفة واستطاعت تلك الشركات إنتاج

<sup>1</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في الجودة والقياس ستة سيجما بطاقة القياس المتوازن ISO9001, 2000 دار النهضة، مصر ط 1، 2007، ص ص: 29-30.

<sup>2</sup> - فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية الناشر، الإسكندرية ط 1، 2007، ص: 311.

<sup>3</sup> - أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014، ص: 259.

<sup>4</sup> - صلاح الدين حسن السيسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة ISO، دار الكتاب الحديث للتوزيع والنشر، القاهرة، ط1، 2011، ص: 75.

منتجات ذات جودة عالية على الرغم من قلة كفاءة العمليات الداخلية فيها، لذلك اعتقاد لدي المؤسسات أن الجودة تكلفه الكثير من الجهد والمال والوقت<sup>1</sup>.

ونستنتج "أن الجودة الشاملة و Six Sigma علاقة طردية متكاملة فالتحسين في أحدهما يؤثر على الآخر لتحقيق أهداف المؤسسة بجودة عالية".

### المطلب الثاني: مراحل تطبيق الجودة الشاملة

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأربعة مراحل أساسية هي:

1- المرحلة الأولى: اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة، وفي هذه المرحلة تقرير إدارة المنشأة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنشأة بتلقي برامج تدريبية متخصصة على مفهوم النظام وأهمية ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها، وبفضل أن تتم عملية التدريب من قبل جهات متخصصة<sup>2</sup>.

2- المرحلة الثانية: تشكل مجالس الجودة التي تضم المديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام.

3- المرحلة الثالثة: تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة للتلائم مع عملية البدء في التنفيذ<sup>3</sup>، لأن الهيكل التنظيمي ينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات ويضبط العلاقات، لذلك يجب اختيار الهيكل المناسب.

4- المرحلة الرابعة: وتمثل هذه المرحلة القدرة أو القابلية التي تستطيع معها المنظمة التطبيق الكامل لنظام الجودة الشاملة، بحيث أن هذه المنظمة يمكن أن تكون مثلاً يحتذى به أو قدوة مرجعية<sup>4</sup>.

وهناك من يرى أن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر بخمس مراحل أساسية:

أولاً: مرحلة اتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة إذا في هذه المرحلة يتم تقرير إدارة المنظمة عن رغبتها في تطبيق نظام الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> - راضية بوزيان، إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص: 117.

<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، نظم الجودة الشاملة وستة سيجم، مكتبة رشيد للنشر والتوزيع عمان ط1، 2009، ص: 270.

<sup>3</sup> - حسين محمد جراحشة، مرجع سبق ذكره، ص: 50

<sup>4</sup> - خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 24.



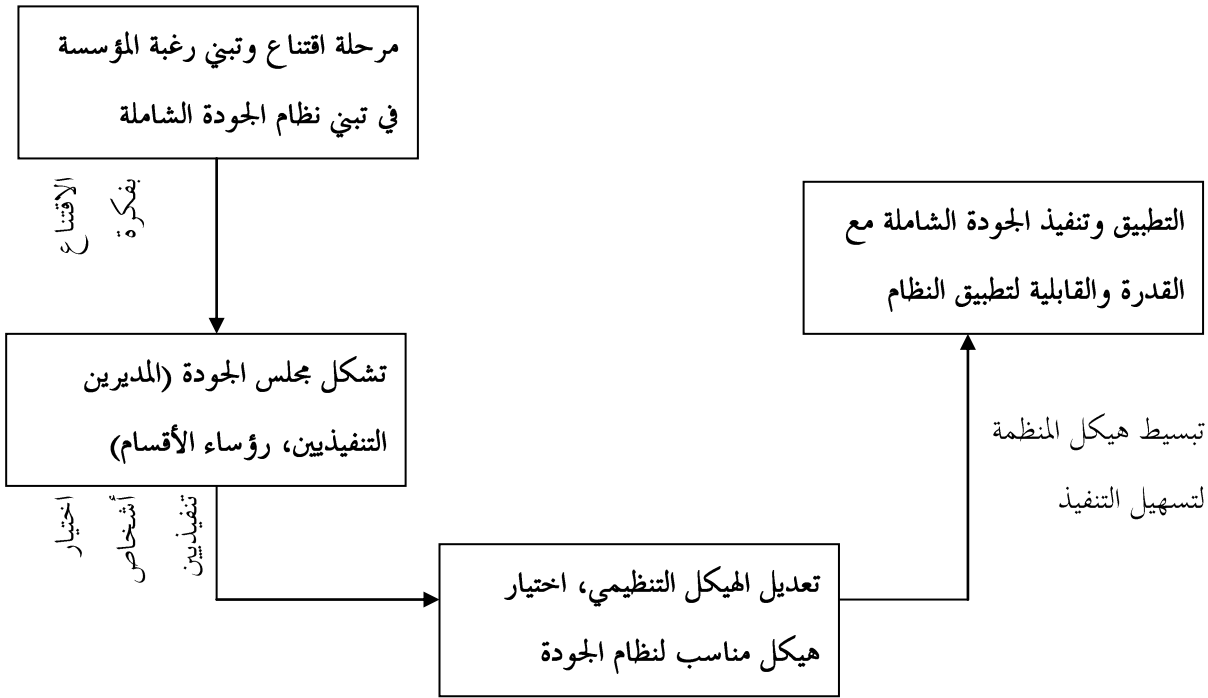
ثانيا: مرحلة التخطيط وفيها يتم وضع التفاصيل للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والمورد اللازمة لتطبيق النظام.

ثالثا: مرحلة التقويم والغرض منها تهيئة الأرضية المناسب للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رابعا: مرحلة التنفيذ إذ يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

خامسا: مرحلة تبادل ونشر الخبرات هنا يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

الشكل (1-1): مراحل الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات السابقة.

<sup>1</sup> - هناء محمود القيسي، فلسفة الجودة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص: 79.

### المطلب الثالث: أدوات الجودة الشاملة وأهدافها

سيتم تناول هذا المطلب من خلال النقاط التالية:

#### 1- أدوات الجودة الشاملة:

تعتمد الجودة الشاملة على أدوات لتحقيق أهدافها وتختلف هذه الأدوات من مؤسسة إلى أخرى حسب الغايات التي تريد الوصول إليها ونذكر هذه الأدوات كالتالي:

**1-1- مخطط باريتو:** يتم تشكيل هذا المخطط بتجميع بيانات عن عدد مرات تكرار حدوث على مشكلة والخسارة التي يترتب عنها الهدف من ذلك هو تحديد المشكلات الأكثر نسيباً في الخسارة حتى تبدأ في حلها إذ أنه لا ينبغي أن ينظر إلى كل المشاكل بنفس النظرة والاهتمام، حيث يظهر أسلوب باريتو بصورة واضحة الأسباب القليلة ذات التأثير الأكبر والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار أولاً عند القيام بعملية التحسين، وبهذا يمكن اعتبار مخطط باريتو من وسائل الفعالة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة<sup>1</sup>.

**1-2- ورقة جدول التدفق:** وتسمى أيضاً بقائمة الفحص والهدف منها تسجيل عدد مرات التأثيرات المتعلقة بأحداث معينة ومعدلات تكرارها، سوء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة لأي عملية خلال فترة زمنية محددة وتسهل عملية جمع البيانات وتنظيمها لتخفيض أكبر عدد ممكن من الأخطاء<sup>2</sup>، ويتم تصميم نموذج قائمة الفحص بناء على ما يلي:

- تعريف الأخطاء: يجب على الفريق الاعتراف بأن هناك أخطاء في العملية المعينة.

- ترميز العناصر: يمكن ترميز هذه العناصر وإعطائها رموزاً واضحة جداً لا معنيين اثنين كي يسهل التعامل معها.

- وحدة القياس: يجب أن تكون وحدة القياس واضحة.

- الفترة الزمنية: يجب تحديد الفترة الزمنية التي يقاس فيها التكرار<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - فداء محمود حامد، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 293.

<sup>3</sup> - صلاح الدين حسين السيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

1-3- قوائم المرجعية: وهذه الأداة تمكن المستفيدين م ترتيب وتنظيم البيانات حول التلف والأسباب المؤدية إليه بشكل يسهل التجميع والتحليل واستخلاص النتائج منها وهناك أنواع عديدة من هذه القوائم بعضها يربط حدوث التلف حسب ساعات العمل، وبعضها الآخر يربط حدوث التلف بموقع العمل<sup>1</sup>.

1-4- الضعف الذهني: يستخدم هذا الأسلوب الضعف الذهني في حلقات الجودة ويعمل على تحويل

بيئة الاجتماع الذي تعقده حلقة الجودة إلى منتدى مفتوح وهناك ستة قواعد أساسية هي:

1. مشاركة جميع أعضاء حلقة الجودة في تزويد الأفكار.

2. عدم نقد أو تقييم أو كل على الأفكار المطروحة.

3. إطلاق العنان للملكة الإبداع والخيال لتعمل بكامل طاقتها.

4. الحصول على أكبر قدر من الأفكار بغض النظر عن نوعيتها.

5. اعتماد أفكار الآخرين لطرح أفكار جديدة.

6. تسجيل كافة الأفكار<sup>2</sup>.

1-5- خرائط ضبط الجودة: تعتبر هذه الخرائط وسيلة لمراقبة تغير العملية التطوير ونستعمل أيضا

لتوضيح الضبط الإحصائي للعملية عند خروج أي نقطة عند حدود التحكم فهذا يعني أن تعبيرا ما قد

يحدث ويجب اتخاذ الإجراء المناسب<sup>3</sup>.

1-6- تخطيط عظم السمكة: وقد انتشر في ورش الجودة في الصناعات، حيث يحدد المشكلة الرئيسية

عند رأس السمكة، ثم يتفرع بسبب المشكلة إلى مشكلات فرعية مرادها إلى طريق تقديم الخدمة أو

الأدلة أو الموارد البشرية أو موارد الخام بالنسبة إلى الأخطاء المحتملة في مثل المصرف الآلي ويمكن

تقسيمها إلى 4 مجموعات:

المجموعة الأولى: بسبب الآلة وتمثل بنقص الصيانة وانقطاع كهرباء.

المجموعة الثانية: بسبب الموارد البشرية، يتمثل بعدم قدرته على تقدير احتياجات السحب من الجهاز.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 178.

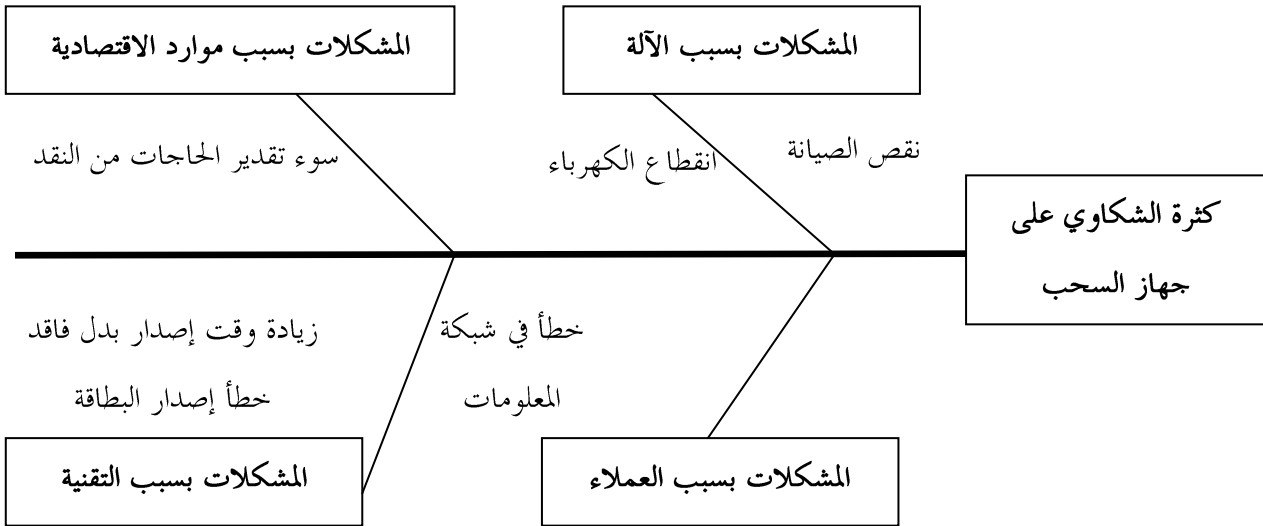
<sup>2</sup> - محمد الصربي، مرجع سبق ذكره، ص: 168.

<sup>3</sup> - فداء محود حامد، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

المجموعة الثالثة: بسبب العملاء وتمثل بتخريب الجهاز.

المجموعة الرابعة: بسبب التقنية المستخدمة وتمثل في خطأ الإصدار البطاقة + زيادة الوقت المعد لاستخراج بدل فاقد + خطأ في شبكة معلومات المتصلة بالجهاز<sup>1</sup>، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (1-2): مخطط عضام السمكة



المصدر: نزال عبد الله وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص: 248.

## 2- أهداف الجودة:

للجودة الشاملة أهداف كثيرة نذكر منها:

- التركيز على احتياجات السوق والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.
- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
- عمل مراجعة مستمرة للعمليات الإزالة الهدر أو الفاقد.
- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة<sup>2</sup>.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات بصورة مستمرة.

<sup>1</sup> - نزال عبد الله إبراهيم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 247-248.

<sup>2</sup> - مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة tqm، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص: 69.

- خلق بيئة لدعم والتطوير المستمر والمحافظة عليه.
  - تقليل هدر الوقت والجهد<sup>1</sup>.
  - إشراك الجميع في عملية التطوير.
  - تمكين العاملين من تحديد المشكلات وتحليلها ووضع الخطط اللازمة لمنع حدوثها والقدرة على اتخاذ القرار<sup>2</sup>.
- ومن خلال هذا نستنتج أن للجودة الشاملة أهداف أخرى أساسية تتمثل في تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة وتحقيق بذلك المنافسة وتوفير احتياجات السوق بمعايير عالمية.

<sup>1</sup> - هناء محمد القبسي، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

<sup>2</sup> - محسن علي عطية، الجودة الشاملة والجديد في التدريب، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص: 85.

## المبحث الثالث: أسس إستراتيجية الجودة الشاملة ومواصفات ISO

لقد تطور مفهوم الجودة الشاملة إلى إستراتيجية الجودة الشاملة وذلك لأهمية الإستراتيجية في المؤسسة باعتبارها تطمح للوصول إلى غايات بعيدة المدى التي تتضمنها رؤية المنظمة وهو تحقيق استمرارية والمنافسة وفق معايير عالمية لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة وعلاقته لها بـ ISO ومفهوم مواصفات ISO ومكوناتها.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول إستراتيجية الجودة الشاملة

لقد تطرقنا فيما سبق إلى مفهوم الجودة والجودة الشاملة وستتعرف الإستراتيجية ثم إستراتيجية الجودة الشاملة.

#### 1- تعريف الإستراتيجية:

اشتقت كلمة إستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية Starteges وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال Theard of Generlship وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الإستراتيجية، وقد عرفت الإستراتيجية حسب قاموس " New Word Dictionary Webste" بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها<sup>1</sup>، وأيضا تعرف على أنها فن تنظيم الحرب وتطور المفهوم فن حشد واستخدام القوي السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والنفسية والعسكرية وتحريكها في تنسيق متكامل لتحقيق الأهداف تضعها السلطة السياسية<sup>2</sup>، وهي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المشروع<sup>3</sup>.

ونستنتج أن "تعريف الإستراتيجية هو خطة طويلة الأمد من أجل تحقيق أهداف منظمة بدرجة عالية من التميز من أجل تحقيق ميزة تنافسية والريادة ضمن مسار محدد".

<sup>1</sup> - محمد جاسم الصمدي، إستراتيجيات التسويق مدخل وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2007، ص: 18.

<sup>2</sup> - محمد هاني، الإدارة الإستراتيجية، المعترف للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص: 43.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص: 20.

2- خصائص الإستراتيجية:

1. شمولية: بما أن الإستراتيجية هي التصور أو وضعية المستقبلية التي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا فيجب أن يعطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا.
2. موجهة لنظام مفتوح: المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح بتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية تعمل فيها بينها بطبيعة متكاملة ومترابط من أجل تحقيق الهدف الأساسي.
3. مجموعة من القرارات: تتكون من قرارات إستراتيجية وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة.
4. إلزامية الوقت: إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جدا إذ يجب تطبيق وصياغة الإستراتيجية في الوقت المناسب.
5. المرونة: الإستراتيجية ليست عملية ثابتة ومصلية بل هي عملية مرنة تستدعي التغير معني لزم الأمر.
6. تخصص الموارد: تعدل الإستراتيجية على تخصص موارد المؤسسة حسب الأهداف تحقيقها<sup>1</sup>.

3- أهمية الإستراتيجية:

- تسعى كل منظمة بالرغم من اختلاف في حجومها وأنشطتها وأهدافها إلى البقاء والاستقرار، النمو وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية وتزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في مئة متغيرة ونبرز أهمية إدارة إستراتيجية من خلال:
- قدرتها على رسم المنظمة وأهدافها.
  - تحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف.
  - القيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف<sup>2</sup>.
  - توضيح الأدوار: تقليل الفجوات والتفوض بين الأفراد وأنشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار.

<sup>1</sup> - بوعزيز شيشون، مساهمة لوضع إستراتيجية شاملة لمؤسسة صناعة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2000، ص: 67.

<sup>2</sup> - زكريا مطك الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص: 27-28.

- وضوح الرؤية المستقبلية: حيث يتطلب صياغة إستراتيجية كبيرة من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ.

- تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية، حيث نسير نتائج بعض الدراسات التي قدرت التنظيم على تحقيق المواءمة مع بنية نشاطها من خلال الإدارة الإستراتيجية<sup>1</sup>.

## 2- تعريف إستراتيجية الجودة الشاملة:

إستراتيجية طويلة المدى تسعى إلى الإتقان على الصعيد الداخلي والخارجي في المؤسسة بالتركيز على تفعيل العنصر البشري وتحقيق التحسن المتميز على مستوى جميع عملياتها للوصول إلى تحسين أدائها الكلي والجزئي الإنتاجي المالي التسويقي، لضمان كسب ولاء الزبون والسيطرة عليه<sup>2</sup>، وتعرف أيضا على أنها ذلك جزء من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الذي تعني بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة والتخطيط الطويل المدى لها ووضع وتطبيق برامج الجودة<sup>3</sup>، وهي إستراتيجية عمل أساسية تساهم بشكل كبير في تلبية توقعات الزبائن في داخل وخارج المؤسسة سواء ضمنية أو صريحة<sup>4</sup>.

ونستنتج مما سبق "أن الإستراتيجية الجودة الشاملة هي خطة طويلة الأمد تعد لفترة زمنية طويلة لتحقيق أهداف المنظمة تعمل فيها كل عنصر منظمة كنظام واحد منسجم مع استغلال على الطاقات وإمكانيات من أجل تحقيق غايات المنظمة ضمن إمكانياتها".

## المطلب الثاني: مواصفات ISO: مفهوم، مكونات، متطلبات وفوائد

### 1- مفهوم مصطلح ISO:

الإيزو: كلمة إغريقية ISOS تعف التساوي وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس International Standardiyation Organization وهي

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، 2003، ص: 33-34.

<sup>2</sup> - كيلاني صونية، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

<sup>3</sup> - صلاح الدين حسن السيسى، مرجع سبق ذكره، ص: 274.

<sup>4</sup> - كيلاني صونية، مرجع سبق ذكره، ص: 23.



الهيئة المعنية بإصدار المواصفات، أسست المنظمة في أعقب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن سنة 1964، وبشرت عملها في 1947/07/02<sup>1</sup>.

إن فكرة وجود نظام للجودة أو معايير دولية تعود إلى وزارة الدفاع البريطانية التي كانت بحاجة إلى نظام للتأكد من جودة الأسلحة والمعدات التي يتم توريدها عن طريق الشركات المنتجة، وبالتالي بدأ العمل بما يسمى مواصفات الدفاع<sup>2</sup> وتهدف المنظمة الدولية التي تأسست عام 1946 للإصدار المعايير أو المواصفات Standards الموحدة دولياً والاختبارات والشهادات المتعلقة بها بغرض تشجيع تجارة السلع والخدمات على مستوى عالمي<sup>3</sup>.

نستنتج مما سبق أن "ISO هي عبارة عن معايير دولية لتأكد من جودة السلع والخدمات وفق معايير عالمية من أجل رضا العملاء وتأييد العمل بشكل صحيح وقدرة على المنافسة في أسواق العالمية".

2- مكونات مواصفات الإيزو:

تتكون المواصفات القياسية الدولية إيزو 9000 من خمس مواصفات خاصة بإدارة تأكيد الجودة وهي:

أ- المواصفة الأولى إيزو 9000: وهي المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق كل من الإيزو 9001-9002.

ب- المواصفة الثانية إيزو 9001: تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات الإنتاجية والخدمة التي يبدأ عملها بالتصميم وينتهي بخدمة ما بعد البيع وتقييم 20 عنصراً من عناصر الجودة وتبرز هذه المواصفة أهمية التصميم الذي أصبح حيويًا للزبائن الذي تتطلبون منتجات بلا أخطاء<sup>4</sup>.

ج- المواصفة الثالثة: إيزو 9002: مواصفة تمثل نموذج لتوكيد متطلبات الجودة أثناء مراحل الإنتاج والتركيبات وتحتوي على متطلبات يسترشد بها في إنتاج وتركيب المنتجات وخدمات ما بعد البيع.

<sup>1</sup> - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

<sup>2</sup> - فداء محمود حامد، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

<sup>3</sup> - عماد أبو الرب وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم بحوث ودراسات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص: 37.

<sup>4</sup> - فداء محمود حامد، مرجع سبق ذكره، ص: 175-176.

د- المواصفة الرابعة: إيزو 9003: مواصفة تمثل نموذج لتويعيد الجودة بالفحص والاختبار للمنتج نهائي<sup>1</sup>.

هـ المواصفة الخامسة إيزو 9004: مواصفة تأكيد الجودة وهي دليل لبرنامج الاعتمادية الذي يشمل ثلاث خصائص للمنتج هي: الإتاحة المعولية وقابلية الصيانة<sup>2</sup>.

كما أن المنظمة الدولية للمواصفات ISO أضافت لسلسلة ISO9000 مجموعة مواصفات ISO1000 والتي تتضمن:

1. إيزو 10011: ويشمل مواضيع متعلقة بالمراجع الاستقصائية للجودة ويندرج تحت هذه المجموعة:  
أ- 10111: المراجعة الاستقصائية للجودة.

ب- 210011: مؤهلات المراجع الاستقصائي (المدقق).

ج- 310011: إدارة برامج المراجعة الاستقصائية.

2. إيزو 10012 ويتضمن إدارة أجهزة القياس والفحص والاختبارات لتوكيد وضمان كفاءتها ويندرج تحت هذه المجموعة:

أ- إيزو 1- 10012: إدارة أجهزة القياس Management of measurement Equipment.

ب- إيزو 2- 10012: ضبط عملية القياس Control of measurement proces.

3. إيزو 10013: مواصفات دليل الجودة Quality manuals.

4. إيزو 10014: التأثيرات الاقتصادية لإدارة الجودة Economic Effects of the management of quality.

5. إيزو 10015: التعليم والتدريب المستمرين Continuing Education and Tmining.

6. إيزو 10016: سجلات الفحص والتفتيش Inspection and Records<sup>3</sup>.

المواصفات العاطلة للبيئة إيزو 14000: إن الاهتمام بالبيئة واعتبارها المجال الوحيد لبقاء الإنسان وكظل متطلبات عيشه من غذاء وماء أصبحت ضرورية حتمية على الجميع حمايتها، تطبيق هذه

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

<sup>2</sup> - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 105-106.

<sup>3</sup> - خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، الإيزو 2000، 9000، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص: 75.

المواصفة على الجوانب البيئية التي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها وذلك باستخدام وسائل التحكم تكون ذات تأثير عليها وهي مواصفة موثوقة تستدعي من المؤسسة المساهمة الحفاظ على استخدام المواد الأولية<sup>1</sup> بـ ISO26000: وهي المواصفة القياسية المستقبلية حول المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني في المساهمة في تنمية المجتمع والمشاركة في تنفيذ المشروعات الاجتماعية والإنسانية، إن قطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني بدورها الاجتماعي والإنساني في خدمة المجتمع سيؤدي بلاشك في تحقيق التنمية المستدامة والتقدم لأي مجتمع<sup>2</sup>.

### 3- متطلبات لسلسلة الإيزو ISO 9000:

إن تطبيق مواصفات الإيزو ISO9000 يحتاج مجموعة من متطلبات سنلخصها في الجدول التالي:

الجدول (3-1): متطلبات ISO9000:

| ISO 9003 | ISO 9002 | ISO 9001 | متطلبات                             |
|----------|----------|----------|-------------------------------------|
|          |          |          | مسؤولية الإدارة                     |
|          |          |          | نظام الجودة                         |
|          |          |          | مراجعة العقود                       |
|          |          |          | مراقبة وضبط التصميم                 |
|          |          |          | مراقبة وضبط الوثائق                 |
|          |          |          | نظام المشتريات                      |
|          |          |          | مراقبة المواد الموردة من قبل العميل |
|          |          |          | تعريف المنتج ومتابعته               |
|          |          |          | التحكم وضبط العمليات الإنتاجية      |
|          |          |          | الفحص والاختبار                     |
|          |          |          | ضبط أجهزة الفحص والقياس             |

<sup>1</sup> - سيد فاطمة زهرة، نظام الجودة المتكامل بين واقع المؤسسة الجزائرية وتحسين الأداء دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2016، ص: 80-81.

<sup>2</sup> - محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | <p>بيان نتيجة الفحص والاختبار</p> <p>رقابة المنتجات غير المطابقة</p> <p>الإجراءات الوقائية والتصحيحية</p> <p>مناولة المواد والتخزين والتعبئة والتسليم</p> <p>المحافظة على سجلات الجودة</p> <p>التدقيق الداخلي على الجودة</p> <p>التدريب</p> <p>خدمات ما بعد البيع</p> <p>طرق الأساليب الإحصائية</p> |
|--|--|--|---|

المصدر: خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص: 15.

#### 4- فوائد تطبيق سلسلة ISO:

يمكن تلخيص فوائد سلسلة ISO في النقاط التالية:

- يقلل عدد مرات إجراء فحص المنتج وذلك من خلال وجود نظام فعال للجودة يقلل من نسبة المنتج المرفوض والمعاد تصنيعه.
- استخدام مواد أولية مطابقة للمواصفات.
- يساهم في تقليل خدمات ما بعد البيع من خلال سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاج إليها المستهلك<sup>1</sup>.
- إن المنظمات الإنتاجية والخدمة التي تحصل عليها شهادة ISO تكسب ميزة تنافسية تميزها عن المنظمات الأخرى.
- تقديم انطباع وتصور واضح للمستهلك بأن المنظمة تتبع خطوات إيجابية لتحسين الجودة<sup>2</sup>.
- كسب رضا العملاء.

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص: 194.

<sup>2</sup> - سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص: 277.

- زيادة أرباح المنظمة.
- تقديم سلع ذات جودة عالية.
- استمرار العملاء في التعامل مع المنظمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: علاقة الجودة الشاملة بمواصفات ISO

للجودة الشاملة علاقة بمواصفات ISO وذلك من أجل التأكد من الجودة وهي كالتالي:

العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 و TQM إن البحث في العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة المعروفة باسم ISO وإدارة الجودة الشاملة تبدأ بدراسة توصلت إليها اللجنة الفنية ISO/TC/176 التي حددتها في ثمانية مبادئ أساسية هي: التأكيد على المستهلك، التأكيد على القيادة، مشاركة العاملين مدخل العملية، اعتماد النظم في إدارة، اعتماد مبدأ التحسين المستمر، اعتماد مدخل الحقائق في اتخاذ القرار، اعتماد علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين بخليط البعض بين مفهوم الجودة الشاملة وبين الأيزو ISO فهو صفات<sup>2</sup> الإيزو 9000، هي بمثابة متطلبات إجرائية أساسية ممثلة في إتباع مجموعة من إجراءات إدارية وفنية والمواصفات الموثوقة التي تساهم في ضبط جودة الأداء الأنشطة المختلفة ومنه فهذه المواصفات تعتبر دليل قد يأخذ شكل إرشادي أو إلزامي في المؤسسة<sup>3</sup>، ويعد إيزو 9000 هيكل أساسي مؤسسة التي تهدف إلى الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة ولا تحتوي مواصفات الإيزو على الطرق التي يمكن بواسطتها حل المشاكل التي تواجهها المؤسسات وبالتالي فإن الإيزو 9000 يزود بمجموعة من التعليمات التي تؤكد على أشياء بطريقة صحيحة وإدارة الجودة الشاملة من ناحية أخرى وتعتبر على عمل الأشياء بشكل صحيح<sup>4</sup>.

ومن خلال ذلك نستنتج "أن هناك علاقة تكامل بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو 9000 فهي تحديد المعيار اللازمة من أجل تحقيق الجودة".

والجدول الموالي يقارن بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات ISO لتوضيح المعنى لكل منهما:

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

<sup>2</sup> - سلمان زيدان، مرجع سبق ذكره، ص: 279-280.

<sup>3</sup> - محمد إبراهيم محمد، إدارة الجودة الشاملة المنظور الإداري مدخل متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 120.

<sup>4</sup> - عبلاي صونية، مرجع سبق ذكره، ص: 58.



الجدول (2-3): المقارنة بين نظام الجودة في كل من إدارة الجودة الشاملة والمواصفات الدولية إيزو

ISO 9000

| المواصفات الدولية إيزو 9000                              | إدارة الجودة الشاملة  | المعيار          |   |
|--|---|------------------|---|
| يقوم نظام الجودة على مواصفات موثوقة                      | إدارة الجودة من منظور شامل  | منظور الجودة     | 1 |
| تركيز على الجانب الفني من خلال طرق تشغيل العمليات مختلفة | تركيز على الجانب الإنساني الاجتماعي وتحاول تكييفه مع الجانب الفني | تركيز الجودة     | 2 |
| المراجعة الدورية بهدف التحديث المستمر للجودة             | التحسين المستمر للإنتاجية والجودة                                 | هدف نظام الجودة  | 3 |
| يمكن تطبيقه في قسم أو فرع من المنظمة                     | ويشمل التطبيق كافة أقسام وإدارات المنظمة                          | التطبيق بالمنظمة | 4 |
| يمكن تطبيقه في قسم أو فرع من المنظمة                     | مسؤولية جميع العاملين والأقسام في المنظمة                         | مسؤولية الجودة   | 5 |
| يحتاج إلى تطبيقه وقتاً أقل                               | يحتاج إلى وقت طويل نسبياً   | وقت التطبيق      | 6 |
| تطبيق حسب نوع المنظمة                                    | تصلح لكافة المنظمات   | نوع المنظمة      | 7 |

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة ومتطلبات إيزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع،

عمان، ط1، 2009، ص: 214.

### خلاصة الفصل:

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن الجودة هي عنصر أساسي في المؤسسة وذلك من خلال إستراتيجية الجودة الشاملة لتحقيق أهداف بعيدة المدى باتساق وانسجام كل مورد داخل المؤسسة وفق الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام وإستراتيجية وثقافة سائدة داخل المنظمة ولها علاقة طردية مع الإيزو ونحتاج إستراتيجية الجودة الشاملة إلى مورد المادية والمالية والبشرية لتحفظ على استمرارها وتوفير التنمية المستخدمة ذلك لمخافتها على المورد بأنواعها، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.



# الفصل الثاني

إستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية  
المستدامة

تمهيد:

أصبحت التنمية المستدامة من أهم القضايا التي تشغل معظم الدول العالم، وذلك لفوائدها على مختلف المؤسسات، وبالتالي اهتمت مختلف الدول، وقد تم التطرق إليها في العديد من المؤتمرات، وذلك لأهميتها من أجل الاستمرار والمحافظة على الموارد باختلاف أنواعها وخاصة على مستوى المؤسسات الاقتصادية التي تربطها بما علاقة وطيدة ، فكل مؤسسات تسعى لتحقيق التنمية المستدامة على حسب نشاطها.

وقد اهتمت بما منظمة المعايير والمواصفات القياسية الدولية، وتشارك هي الأخرى في تجسيد التنمية المستدام التي تضم مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية فهي تحويل تحقيق الأهداف على المدى البعيد وستتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: علاقة المؤسسة الاقتصادية بالتنمية المستدامة.

المبحث الثاني: المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة.

## المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة

منذ التسعينات من القرن العشرين أحتلت التنمية المستدامة مكانة بارزة على المستوى الدولي ولم نتطرق إليها في عدة مؤتمرات عالمية لما تحقيقه من فوائد وستتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التنمية والتنمية المستدامة أهدافها وأهميتها وأهم خصائصها وأبعاد إلى تحقيق التنمية المستدامة.

## المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة وخصائصها

قبل التطرق لمفهوم التنمية المستدامة سنتطرق لمفهوم التنمية والاستدامة.

## 1-1 تعريف التنمية:

يقصد بها الجهود المنظمة التي تبذل وفق تخطيط مرسوم للتنسيق بين الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة في وسط اجتماعي معين من أجل تحقيق مستويات أعلى للمعيشة والحياة الاجتماعية في تواجدها المختلفة للوصول إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن من الرفاهية الاجتماعية<sup>1</sup>، والتنمية بعكس النمو تستوجب تدخل وتوجيه من قبل الدول التي تملك القدرة على أن نمي المجتمع اقتصاديا بشكل خاص وتكون مسؤولة عن مدى نجاح تدخلها هذا أو فشلها باستعمالها إمكانياتها المادية والمالية والتشريعية كافة<sup>2</sup>. ونستنتج من هذا أن التنمية هي: "استخدام واستغلال المورد المتوفر في المجتمع من أجل تحقيق مستوى معيشي وتوفير حياة اجتماعية أفضل".

## 1-2- تعريف التنمية المستدامة:

يعود أصل مصطلح الاستدامة Sustainable إلى علم الإيكولوجي Ecology، حيث استخدمت الاستدامة للتعبير عن تشكل وتطور النظم الديناميكية التي تكون عرضة نتيجة ديناميكيته، إلى تغيرات هيكلية تؤدي إلى حدوث تغير في خصائصها وعناصرها<sup>3</sup>، ولقد ظهر استخدام مصطلح التنمية المستدامة منذ سنة 1987 على يد اللجنة العالمية المعنية بالبيئة، لجنة برونتلاند، وذلك عندما طالبت بتحقيق التنمية التي تلبى احتياجات الجيل الحاضر دون أن تعرض للاحتياجات أجيال

<sup>1</sup> - صابر فارس الهبتي، التنمية السكانية والاقتصاد في الوطن العربي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص: 14.

<sup>2</sup> - أمل عبد الفتاح شمس، الفقر والتنمية بين الأوضاع الداخلية والنظام العالمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013، ص: 45.

<sup>3</sup> - غنيم عثمان محمد، ماجد أحمد أبو زين، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص: 23.

المستقبل<sup>1</sup>، يركز التنمية المستدامة على الموازنة بين التوازنات البيئية والسكانية والطبيعية لذا فهي تعرف على بأنها التنمية التي تسعى إلى الاستخدام الأمثل بشكل منصف للمورد الطبيعية، بحيث تعيش الأجيال الحالية دون إلحاق الضرر بالأجيال المستقبلية<sup>2</sup>، وهي التنمية التي تلي احتياجات الحاضر دون إحلال بقدرات أجيال القادة على تلبية احتياجاتها وهي تعبير عن التنمية التي تنصف بالاستقرار وتمتلك عوامل التواصل، وهي قابلية للاستمرار وعملية التفاعل بين ثلاث أنظمة نظام حيوي، نظام اقتصادي، نظام اجتماعي.

ونستنتج مما سبق أن "التنمية المستدامة هي القدرة على المحافظة"<sup>3</sup>، على المورد للأجيال القادمة من الاستنزاف والاستغلال الغير العقلاني في ظل ثلاث أنظمة مهمة (اقتصادي، اجتماعي، بيئي) من أجل تحقيق مستوى معيشي مقبول".

## 2- خصائص التنمية المستدامة:

- تتميز التنمية المستدامة بمجموعة من الخصائص نتيجة عن تفاعلها مع مختلف الأنظمة بيئية واجتماعية واقتصادية وهي كالتالي:
- أن التنمية المستدامة تختلف عن التنمية في كونها أشد تدخلا وأكثر تعقيدا وخاصة فيما يتعلق بكل ما هو طبيعي واجتماعي في التنمية.
  - أن التنمية المستدامة تحرص على تطوير الجوانب الثقافية والإبقاء على الخصائص الخاصة بكل مجتمع.
  - أن عناصر التنمية المستدامة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض وذلك لشدة تداخل الأبعاد والعناصر الكمية والنوعية لهذه التنمية<sup>4</sup>.
  - هي تنمية طويلة المدى وهذا من أهم مميزاتا إذ تتخذ من البعد الزمني أساسها، فهي تنمية تنص على مصير ومستقبل الأجيال القادمة.

<sup>1</sup> - لعلي محمد بوعميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 46.

<sup>2</sup> - مدحت محمد القريشي، التنمية الاقتصادية نظريات وسياسات وموضوعات، دار وائل، عمان، 2007، ص: 128.

<sup>3</sup> - خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 20.

<sup>4</sup> - حبابة عبد الله، تطورات نظريات وإستراتيجيات التنمية الاقتصادية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014، ص: 128.

- مراعاة المساواة وحقوق الأجيال اللاحقة فهي تنمية تراعي وتوفير الحق.
- الأجيال الحاضرة اللاحقة من الموارد الطبيعية وأن الإنصاف في هذا السباق نوعان الأول يكون بين أفراد الجيل الحالي، والثاني بين الجيل الحالي واللاحق.
- هي عملية متعدد ومتراطة الأبعاد تقوم على أساسا التخطيط والتنسيق بين خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة والتنمية البيئية من جهة أخرى.
- أنها تتميز بالتداخل والتعقيد خاصة فيما يتعلق بما هو طبيعي واجتماعي في التنمية<sup>1</sup>.

الجدول رقم (2-1): خصائص التنمية المستدامة

| تعريفها   | خصائص التنمية المستدامة      |
|---|------------------------------|
| يتم تركيز على ارتباط التنمية بالبيئة حيث تؤخذ التكاليف البيئية في الاعتبار ضمن عناصر تكاليف المشروع   | التمركز حول البيئة           |
| تتطلب التنمية المستدامة بعدا إستراتيجيا لارتباطها بالبشر والموارد النامية والتكون الذي لا يعرف الحدود السياسية بين الدول فينتقل عبر الماء والهواء | ذات بعد قومي                 |
| والتنمية المستدامة تنمية إنسانية بالدرجة الأولى تم بالارتقاء بالإنسان من كافة الجوانب إلى تحقيق سعادته  | الاهتمام بنوعية حياة الإنسان |
| توازن بين التنمية الاقتصادية وحماية البيئة في نفس الوقت بما يعمل تحقيق التوازن بين أنشطة الإنسان والبيئة بأبعادها المختلفة                        | تنمية متوازنة                |
| فهي تنمية طويلة المدى تؤثر على الجيل الحاضر والأجيال القادمة  | التركيز على البعد الذهني     |
| فهي تنمية تراعي حق الأجيال القادمة في الموارد الناضجة   | ذات بعد مستقبلي              |
| تراعي البعد البشري والحفاظ على القيم الاجتماعية والاستقرار وضمن الحرية والمساواة والعدالة.  | تنمية متكاملة                |
| حيث تلبى الاحتياجات الإنسانية والفرص المتساوية للجميع   | تنمية تحقيق فرص متساوية      |
| ترتبط بفكرة العدالة والمشاركة المجتمعية والتكافل ومراعاة الفئات الضعيفة   | تنمية ذات بعد أخلاقي         |

<sup>1</sup> - بوسليو أمال، الفعالية الاقتصادية والبيئة للمنتج كأداة لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة -دراسة تطبيقية.مركب تكرار البترول RAIK، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد التنمية المستدامة، جامعة 20 أوت 1995، سكيكدة، 2013-2014، ص: 40.

|  |  |
|--|--|
| وتلبية احتياجاتها  |  |
| تهتم بالجوانب المعنوية والمادية للإنسان، فيؤخذ البعد الديني والاجتماعي والاقتصادي والثقافي والبشري والبيئي في إستراتيجية التنمية المستدامة | تنمية متعددة الأبعاد                       |
| تتركز اهتمامات التنمية المستدامة على الإنسان وتلبية حاجاته الأساسية لتحسين نوعية حياته المادية والنوعية.                                   | التمركز حول ضمان الاحتياجات الأساسية للفرد |

المصدر: من إعداد الباحثين: اعتماداً على معلومات سابقة.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف التنمية المستدامة

### 1- أهمية التنمية المستدامة

تكمن أهمية التنمية المستدامة كونها وسيلة لتقليص الفجوة بين الدول المتقدمة والنامية وتلعب دوراً كبيراً في تقليص التنمية الاقتصادية للخارج وتوزيع الإنتاج وحماية البيئة ونذكر منها:

- تحسين المستوى المعيشة.
- رفع مستوى التعليم.
- تقليص نسبة الأمية.
- توفير رؤوس الأموال<sup>1</sup>.
- تحقيق الأمن القومي للدولة.
- توفير فرص عمل للمواطنين.
- تقليل الفروق الاجتماعية والاقتصادية بين طبقات المجتمع.
- توفير السلع والخدمات المطلوبة لإشباع حاجات المواطنين وتحسن المستوى الصحي والتعليمي والثقافي<sup>2</sup>.
- تقليل استنزاف الموارد الطبيعية.

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة أبعادها، مفهومها مؤشرات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، عمان ط1، 2017، ص: 92.

<sup>2</sup> - أحمد يوسف، أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص: 163.

- خلق التنمية التي يمكن حمايتها واستدامة دون إضرار بالبيئة<sup>1</sup>.
- المحافظة على النظام البيئي واقتصادي واجتماعي.
- تحقيق الكفلة في نشاط اقتصادي.
- محاولة قضاء على فجوة التخلف.
- توفير الأمن والاستقرار اللازم.

## 2- أهداف التنمية المستدامة

للتنمية المستدامة مجموعة من الأهداف ويمكن تقسيمها إلى أهداف اجتماعية واقتصادية وبيئية حسب النظام الذي تتكون منه، وهي كالتالي:

### 1. الأهداف الاقتصادية:

وتعني تلبية الاحتياجات الأساسية للإنسان وتعزيز العدالة والمساواة، والكفاءة والنمو، وتوفير السلع والخدمات المفيدة.

### 2. الأهداف الإيكولوجية:

وهي الأهداف المتعلقة بالنظام الإيكولوجي أو التنوع العيني والإنتاجية البيولوجية ووحدة النظام الإيكولوجي والقضايا العالمية<sup>2</sup>.

### 3. الأهداف الاجتماعية:

تسعى التنمية المستدامة من الناحية الاجتماعية إلى:

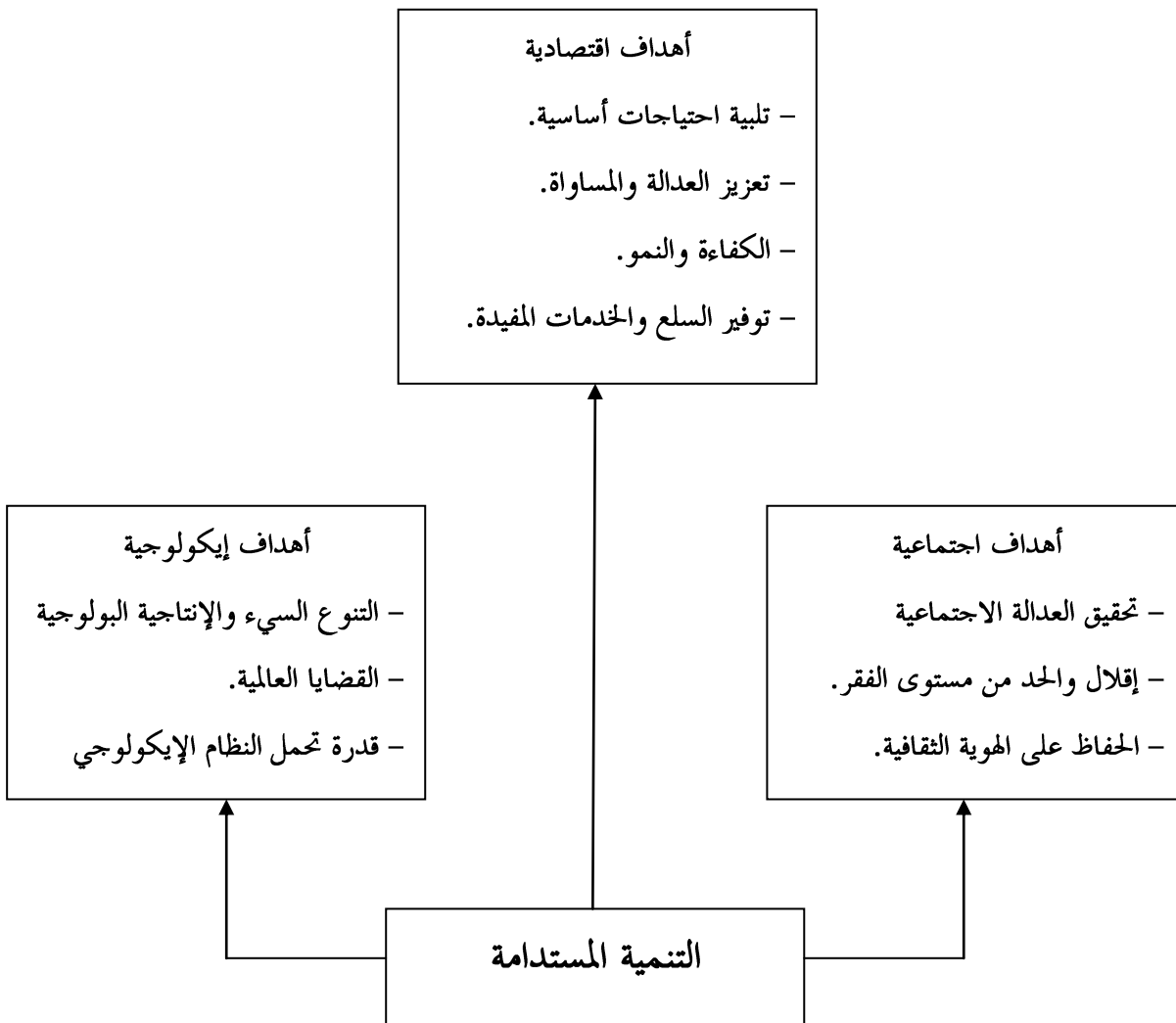
- تحقيق العدالة الاجتماعية بين أفراد المجتمع فيما يتعلق بتوزيع الموارد والاستفادة من الخدمات والمنافع.
- الإقلال والحد من مستوى الفقر.
- إتاحة الفرص بشكل متساوي بين أفراد المجتمع دون أي تمييز أو تحيز.

<sup>1</sup> -علاء أحمد كاسيستا، أهداف التنمية المستدامة وقضايا المجتمع، يوم 12 جانفي 2019، معلومات ناخوذة [www.mawdoo3.com.h:19:30](http://www.mawdoo3.com.h:19:30), 27/06/2020

<sup>2</sup> - عبد العزيز قاسم محارب، التنمية المستدامة في ظل تحديات الواقع من منظور إسلامي، دار الجامعية الجديد، الإسكندرية، 2011، ص: 18.

- تسهيل الحراك الاجتماعي وتسهيل انتقال الأفراد بين الفئات والطبقات الاجتماعية دون قيد أو شرط.
- زيادة الترابط الاجتماعي والحفاظ على الهوية الثقافية.
- التنمية وتطوير المؤسسات الاجتماعية القائمة وإيجاد مؤسسات جديدة تخدم التنمية وتضمن ديمومتها<sup>1</sup>.

الشكل رقم (2-2): أهداف التنمية المستدامة



المصدر: من إعداد الباحثين: اعتمادا على معلومات سابقة.

<sup>1</sup> - محمد بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص: 48.



- وهناك أهداف عامة للتنمية المستدامة تسعى لتحقيقها من أجل الحفاظ على التنوع في مختلف أنظمتها وتحقيق هدفها الأساسي والحفاظ على الموارد بمختلف أنواعها:
1. احترام البيئة الطبيعية: وذلك من خلال التركيز على العلاقة بين نشاطات السكان والبيئة وتعامل مع النظم الطبيعية.
  2. تحقيق استغلال واستخدام العقلاني للموارد: وهنا نتعامل التنمية مع الموارد على أنها موارد محدودة، لذلك تحول دون استنزافها أو تدميرها.
  3. ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع: تحاول التنمية المستدامة توظيف التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف المجتمع<sup>1</sup>.
  4. تحقيق نوعية حياة أفضل لسكان: تحاول التنمية المستدامة من خلال عمليات التخطيط وتنفيذ السياسات التنموية تحسين نوعية حياة السكان في المجتمع اقتصاديا، اجتماعيا نفسيا وروحيا، عن طريق التركيز على الجوانب النوعية للنمو وليس الكمية فقط وبشكل عادل ومقبول وديمقراطي.
  5. تحقيق نمو اقتصادي تقني: بحيث يحافظ على الرأسمال الطبيعي الذي يشمل الموارد الطبيعية ويبحث عن بدائل كفاءة الاعتماد على التطور التكنولوجي، وهذا بدوره يتطلب تطوير المؤسسات وبنى تحتية وإدارة ملائمة<sup>2</sup>.
- ومن خلال هذا يظهر أن للتنمية المستدامة أهداف أساسية وهي المحافظة على الموارد الطبيعية بمختلف أنواعها من أجل ضمان الاتساق والتلائم بين مختلف أنظمتها الأساسية.

### المطلب الثالث: أبعاد التنمية المستدامة:

للتنمية المستدامة أربعة أبعاد متداخلة فيما بينها من أجل تحقيق التنمية بمختلف جوانبها وهي:

#### 1. البعد البيئي:

<sup>1</sup> - عيسى قيقوت، كاكي محمد، السياسة البيئية والتنمية المستدامة في الجزائر، مجلة أفاق العلمية، تصدر عن المركز الجامعي لتمغاست، الجزائر، العدد الثالث عشر، أبريل 2017، ص: 12.

<sup>2</sup> - سالمى رشيد، عزي هاجر مداخلة بعنوان واقع و آفاق التنمية المستدامة في الجزائر الملتقى الخامس العالمي ، حول إستراتيجيات الطاقات المتجدد ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة تجارب بعض الدول، يومي 23-24 أفريل، جامعة البليدة. ص 42

يتمثل البعد البيئي للتنمية المستدامة في الحفاظ على الموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل لها على أساس مستدام والتنبؤ لها، قد يحدث للنظم الإيكولوجية من جراء التنمية وذلك بغرض الاحتياط والوقاية ويتمحور البعد البيئي حول مجموعة من العناصر تتمثل في النظم الإيكولوجية: الطاقة، التنوع البيولوجي، الإنتاجية البيولوجية، القدرة على التكيف.<sup>1</sup>

### 2. البعد الاقتصادي:

النظام المستدام اقتصاديا هو النظام الذي يتمكن من إنتاج السلع والخدمات بشكل مستمر وأن يحافظ على مستوى معين، قابل للإدارة من التوازن الاقتصادي ما بين الناتج العام والدين العام، وأن يمنع حدوث اختلالات اجتماعية ناتجة عن السياسات الاقتصادية.<sup>2</sup>

### 3. البعد الاجتماعي:

ينطوي البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة على زيادة قدرة الأفراد على استغلال الطاقة المتاحة لديهم إلى أقصى حد ممكن لتحقيق الحرية والرفاهية، وذلك من خلال تسير دخولهم إلى أسواق العمل ووصولهم على الوظائف الملائمة، قدراتهم والبعد الاجتماعي هو البعد الإنساني بالمعنى الضيق، وهو الذي يجعل من النمو وسيلة للالتحام الاجتماعي ولعملية التطوير في الاختيار الإنساني الذي يفترض فيه أن يتضمن قدرا من الإنصاف بين الأجيال المتعاقبة بمقدار ما هو بين الدول المختلفة ومن أهدافه البعد الاجتماعي الحد من معدلات البطالة، تحقيق العدالة الاجتماعية.<sup>3</sup>

### البعد السياسي:

<sup>1</sup> -عامر حبيبة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير، في دور المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015/2016، ص 65.

<sup>2</sup> -العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراة علوم اقتصادية، تخصص إقتصاد وتنمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص 25.

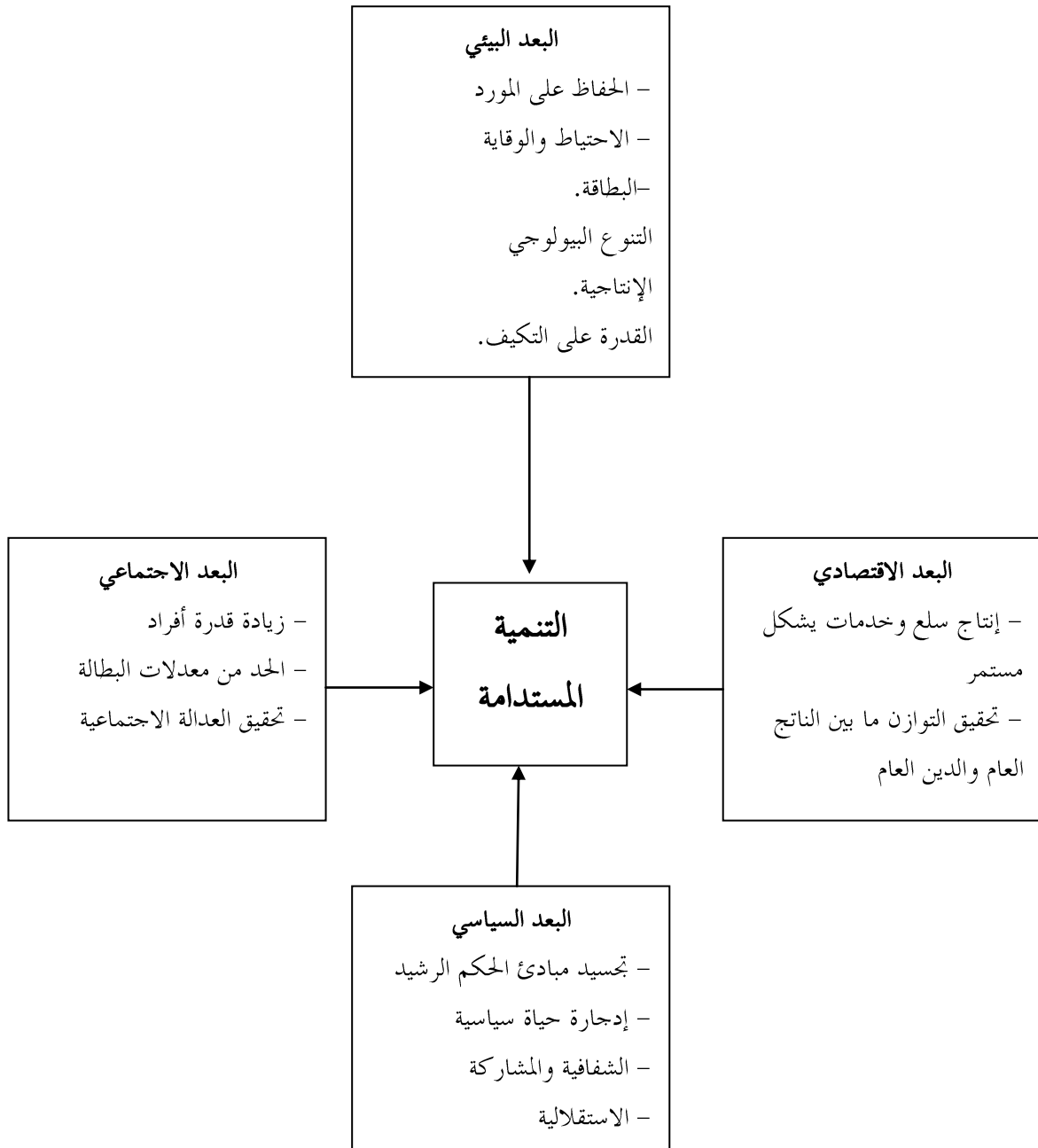
<sup>3</sup> -عبير عبد الخالق، التنمية البشرية وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2014، ص ص

يؤدي تحقيق التنمية السياسية المستدامة التي تجسد مبادئ الحكم الرشيد وإدارة الحياة السياسية، إدارة تضمن الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار وتنامي المصداقية والثقة وتوالي السادة والاستقلالية والمجتمع بأجياله المتلاحقة<sup>1</sup>، وشكل التالي يبين ذلك.

---

<sup>1</sup> - خبابة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

الشكل رقم (2-1): أبعاد الأساسية للتنمية المستدامة



المصدر: من إعداد الباحثين: اعتمادا على معلومات سابقة.

## المبحث الثاني: مميزات التنمية المستدامة

إن تحقيق التنمية المستدامة تتطلب مجموعة من المميزات لتسهيل عملية تنفيذها وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث، مبادئ التنمية ومؤشرات التنمية وأهم تحديات التي تكون عائق أمام تطبيقها.

### المطلب الأول: مبادئ التنمية المستدامة

تعتمد التنمية المستدامة على مبادئ أساسية من أجل المحافظة على احتياجات المجتمع ومورده من استشراف وهي كالتالي:

#### 1- استخدام أسلوب النظم عند إعداد الخطط وتنفيذها Systems Approach:

يعتمد هذا الأسلوب شرطاً أساسياً لإعداد الخطط وتنفيذها في التنمية المستدامة من منطلق أن البيئة الإنسانية لأي مجتمع بشقيها الطبيعي والبشري ما هي إلا نظام فرعي صغير في النظام الكوني ككل وأي تغيير يطرأ على محتوى وعناصر ومحتويات النظم الفرعية الأخرى، ومن ثم في النظام الكلي للأرض، لذلك تعمل الاستدامة بهذا الأسلوب على ضمان تحقيق توازن النظم الفرعية بمختلف أنواعها وأحجامها، من أجل ضمان توازن البيئة بشكل عام<sup>1</sup>.

#### 2- المشاركة الشعبية:

التنمية المستدامة عبارة عن ميثاق بمشاركة جميع الجهات ذات العلاقة في اتخاذ قرارات جماعية من خلال الحوار، وخصوصاً في مجال تخطيط التنمية المستدامة ووضع السياسات وتنفيذها التنمية المستدامة تبدأ في المستوى المكاني المحلي، أي مستوى التجمعات السكانية سواء كانت مدناً أم قرى وهذا يعني أنها تنمية من أسفل Development form belons يتطلب تحقيقها بشكل فاعل توفير شكل مناسب من أشكال اللامركزية التي تمكن الهيئات الرسمية والشعبية والأهلية والسكان بشكل عام من المشاركة في خطوات إعدادها وتنفيذها ومتابعة خططها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - جمال رضا حلاوة، علي محمود صالح، مدخل إلى التنمية، دار الرشق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 132.

<sup>2</sup> - عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

### 3- وحدة النظام البيئي:

تشير وحدة النظام البيئي إلى ثبات أو عمال النظام ووجوده في حالة كلية شاملة دون أن يفسد شيء، كما يشير أيضا إلى كل من بنية النظام وطبقته وإلى صيانة مكونات النظام والتفاعل الذي يحدث فيما بينها وديناميكية النظام البيئي الناجم عن ذلك، وبالإضافة إلى ذلك يعتمد التقييم الفعلي لوحدة النظام البيئي على رؤية المراقب، فرؤي الناس بالنسبة لمؤشرات مثل الاقتصاد والفواجي الجمالية وفهم الوظيفة المعنية لنظام البيئي تؤدي إلى إصدار أحكام متحيزة بشأن وحدة النظام البيئي ولا ينبغي استبعاد أحكام القيم الإنسانية الخاصة بالاقتصاد والجمال من أي تقييم لوحدة النظام البيئي لأغراض أو إيكولوجية أو علمية<sup>1</sup>.

### 4- تحديد الأولويات بعناية:

وضع خطة قائمة على التحليل للأثار الصحية والإنتاجية والإيكولوجية بيئية وتحديد المشكلات الواجب التصدي لها بفعالية.

5- الاستفادة من كل دولار: تحديد السبل الأقل تكلفة للتصدي للمشكلات البيئية.

6- اغتنام الفرص لتحقيق الربح لكل الأطراف.

7- استخدام أدوات السوق حيثما يكون ممكنا، مثلا فرض ضرائب ورسوم على انبعاثات الغار.

8- استخدام القدرات الإدارية والتنظيمية: بإدخال مبدأ الحوافز على المؤسسات التي تسعى إلى التقليل من أخطار البيئة.

9- العمل على القطاع الخاص: باعتباره عنصرا أساسيا في العملية الاستثمارية<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: مؤشرات التنمية المستدامة

تنقسم مؤشرات التنمية المستدامة إلى ثلاث مؤشرات أساسية هي كالتالي:

<sup>1</sup> - جمال رضا حلاوة، علي محمود صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

<sup>2</sup> - حباة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 128-129.

1- المؤشرات الاجتماعية:

- المساواة الاجتماعية: تعتبر المساواة أحد أهم القضايا الاجتماعية في التنمية المستدامة إذ تعكس إلى درجة كبيرة توعية الحياة والمشاركة العامة والحصول على فرص الحياة، وترتبط المساواة مع درجة العدالة في توزيع المورد وإتاحة الفرص واتخاذ القرار، ومن القضايا الهامة المرتبطة بتحقيق المساواة الاجتماعية هي: الفقر، البطالة، وتوزيع الدخل، النوع الاجتماعي، تمكين الأقليات العرقية والدينية، الوصول إلى المورد والطبيعية وعدالة الفرص ما بين أجيال<sup>1</sup>.

- الحد من الفقر يمثل عدد الافراد الذين يعيشون على خط الفقر اما بالنسبة للبلدان النامية فان هذا المؤشر مركب من ثلاث ابعاد هي الحياة الطويلة والصحية والوسائل الاقتصادية والمعرفة

- معدل الجريمة: تكون لمعدل الجريمة المرتفع أثر سلبي كبير جدا على التنمية المستدامة وتفوض ظاهرة الجريمة الكرامة الإنسانية وتخلق مناخا من الخوف بضعف نوعية الحياة ويمكن أيضا أن نستخدم المؤشرا كمقياس لاحترام سادة القانون.

- معدل البطالة: وهو نسبة الأشخاص العاطلين عن العمل إلى مجموع القوى العاملة.

- تعزيز التعلم والوعي العام والتدريب ويقاس من خلال معدل الإلمام بالقراءة والكتابة بين البالغين، المعدل الإجمالي للالتحاق المدارس الثانوية.

- حماية صحة الإنسان: ترتبط الصحة ارتباط وثيقا بتحقيق التنمية المستدامة من خلال الحصول على الخدمات الصحية والسيطرة على أمراض وتأمين تغذية سليمة للسكان<sup>2</sup>.

2- المؤشرات الاقتصادية:

1. البنية الاقتصادية:

التي يتم من خلالها قياس معدل النمو الاقتصادي وكيفية توزيع الثروات بين أفراد المجتمع وتأثير السياسات الاقتصادية على استثمار الموارد الطبيعية ويعاب على هذا النوع من المؤشرات عدم إمكانية إظهار البعد

<sup>1</sup> - عبير عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

<sup>2</sup> - معتصم محمد إسماعيل، دور الاستثمارات في تحقيق التنمية المستدامة (سورية نموذجاً)، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في الاقتصاد ، تخصص: اقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص: 34

الاجتماعي والبيئي الناتج عن التطور الاقتصادي الحادث في دولة ما، ومن أهم المؤشرات الفرعية المستخدمة في تحديد البنية الاقتصادية لدولة ما هي كالتالي:

- الأداء الاقتصادي: ويمكن قياسه من خلال معدل الدخل الوطني للفرد.

- التجارة: يقاس هذا المؤشر الميزان التجاري.

- الحالة المالية: تقاس عن طريق قيمة الدين مقابل الناتج الوطني الإجمالي<sup>1</sup>.

2. تغيير أنماط الاستهلاك: ويمكن قياسه من خلال نصيب الفرد السنوي من استهلاك الطاقة، حيث يقيس هذا المؤشر نصيب الفرد من الطاقة في بلد ما<sup>2</sup>.

3. ومن أهم مؤشرات الأنماط الاستهلاكية في التنمية المستدامة هي:

- استهلاك المادة: وتقاس بكثافة استخدام المادة في إنتاج والمقصود بالمادة هنا كل المواد الخام الطبيعية.

- إنتاج وإدارة النفايات وتقاس بكمية إنتاج النفايات الصناعية والمنزلية.

- النقل والمواصلات: وتقاس بالمسافة التي يتم قطعها سنويا<sup>3</sup>

3- المؤشرات البيئية:

هناك خمس مؤشرات أساسية للتنمية البيئية وهي:

1. الأنظمة البيئية: تعتبر الدولة ذات استدامة بيئية بالمدى الذي تتمكن فيه من الحفاظ على أنظمتها الطبيعية ومستويات الصحة.

2. تحليل الضغوطات البيئية: تكون دولة ذات استدامة بيئية بالمدى الذي تكون فيه الضغوطات البشرية على البيئة قليلة إلى درجة عدم وجود تأثيرات بيئية كبيرة على الأنظمة الطبيعية.

3. تقليل المشاشة الإنسانية: تكون الدولة ذات استدامة بيئية بالمدى الذي تكون فيه أنظمتها الاجتماعية وسكانها غير معرفية بشكل مباشر للتدهور البيئي.

<sup>1</sup> - شرع يوسف، الطاقة بين آفاق التنمية المستدامة والتحديات البيئية، حالة الجزائر 2000-2008، مذكرة لنيل شهادة ماجستير

في لوم تجارية، تخصص: اقتصاد وتنمي، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2010-2011، ص: 77.

<sup>2</sup> - سالمى رشيد، عزي هاجر، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

<sup>3</sup> - عبير عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص: 111.



4. القدرة الاجتماعية والمؤسسية: تكون الدولة ذات استدامة بيئية بالمدى الذي تكون فيه قادرة على إنشاء أنظمة مؤسسية واجتماعية<sup>1</sup>.

5. الغلاف الجوي: هناك العديد من القضايا البيئية الهامة التي تندرج ضمن إطار الغلاف الجوي وتغييراته ومنها: التغير المناخي، سمك طبقة الأوزون، نوعية الهواء، الأراضي<sup>2</sup>.

#### 4- مؤشرات المؤسسية:

- إستراتيجية التنمية المستدامة وتنفيذ الاتفاقيات الدولية المبرمة.
- عدد أجهزة الراديو واشتراكات الأنترنت لكل 1000 نسمة.
- خطوط الهاتف الرئيسية وعدد الهواتف النقالة لكل 1000 نسمة.
- الارتفاق على البحث والتطوير كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي.
- الخسائر الاقتصادية والبشرية الراجعة التي الكوارث السطحية<sup>3</sup>.

#### الجدول رقم (2-3): مؤشرات التنمية المستدامة

| المؤشر              | أنواعه   |
|---------------------|--|
| المؤشرات الاقتصادية | - المؤشرات متعلقة بالبنية الاقتصادية: الأداء الاقتصادي، حجم التبادل التجاري بين الدولة وغيرها من الدول الأخرى، الوضع المالي للدولة.<br>- المؤشرات المتعلقة بأنماط الإنتاج والاستهلاك: استهلاك المادة، استخدام الطاقة، إنتاج وإدارة النفايات، النقل والمواصلات. |
| المؤشرات الاجتماعية | - المساواة الاجتماعية. - الفقر. - البطالة. - المساواة في النوع. - الصحة العامة. - حالة التغذية.<br>- معدلات الوفاة. - الإصحاح الرعاية الصحية. - التعليم. - الأمة. - السكان.  |
| المؤشرات البيئية    | - الغلاف الجوي: التغير المناخي، سمك طبقة الأوزون، نوعية الهواء.<br>- الأراضي: الزراعة، الغابات، التصحر.  |
| المؤشرات            | - إستراتيجية التنمية المستدامة، تنفيذ الاتفاقيات.  |

<sup>1</sup> - شرع يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

<sup>2</sup> - عبير عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

<sup>3</sup> - سباع خميسي، أثر تحرر التجارة العالمية على التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر3، 2012، ص 34.

|          |   |
|----------|---|
| المؤسسية | - عدد أجهزة الراديو واشتراكات الأنترنت لكل 1000 نسمة.<br>- خطوط الهاتف الرئيسية وعدد الهواتف النقالة لكل 1000 نسمة.<br>- الارتفاق على البحث والتطوير كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي.<br>- الحسائر الاقتصادية والبشرية الراجعة التي الكوارث السطحية |
|----------|---|

المصدر: من إعداد الباحثين: اعتمادا على معلومات سابقة

### المطلب الثالث تحديات التنمية المستدامة:

هناك مجموعة من التحديات التي تكون عائق أمام تطبيق التنمية المستدامة نذكر منها:

- الفقر: والذي يعد السبب الرئيسي للعديد من المضلات الصحية والاجتماعية والأخلاقية في الدول العالم الإسلامي، حيث تزداد حدة الفقر، الجوع والتهديدات للأمن الغذائي في الكثير من تلك الدول.
- التضخم السكاني غير الرشيد: عدم وجود مواءمة بين النمو السكان والموارد الطبيعية المتوفرة لتلبية الاحتياجات المتزايدة للسكان.
- تدهور قاعدة الموارد الطبيعية واستمرار استنزافها لدعم أنماط الإنتاج والاستهلاك الحالية مما يؤدي إلى نضوب قاعدة الموارد الطبيعية وانتشار كافة أشكال التلوث<sup>1</sup>.
- انعدام عنصر الأمان: تعد الحروب الداخلية مع غياب الأمن والاستقرار أمر مستترفا للأموال في الدول التي تعاني من سباق التسلح والحروب العالمية<sup>2</sup>.
- التنافسية العالمية: إذا كان قطاع الزراعة وبنيتها الاجتماعية مركزة في المناطق الحضرية، فإن مفتاح التنمية الاقتصادية الحقيقية يكمن في إيجاد قدرة تنافسية للصناعة والخدمات المحلية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - سمير خيرى، مرسي غانم، معوقات التنمية المستدامة في دول العالم الإسلامي، دراسة تحليلية بالتطبيق على جمهورية مصر العربية،

الكتاب الحديث ، مضر ط1، 2012، ص: 5.

<sup>2</sup> -سالمى رشيد، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

<sup>3</sup> - شرع يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

### المبحث الثالث: إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة

لقد شغلت التنمية المستدامة حيزا كبيرا لما لها من دور في المحافظة على استغلال الموارد، وقد أصبحت أهم العناصر التي يجب تطبيقها في المنظمة، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى:

#### المطلب الأول: علاقة المؤسسة بالتنمية المستدامة

للمؤسسة الاقتصادية علاقة بالتنمية المستدامة، بما أنها تؤثر وتتأثر فيها، ولها نفس الأهداف الاجتماعية، والبيئية... الخ، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالتنمية المستدامة.

#### أولا- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

تعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها منظمة تجمع الأشخاص ذو كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر، أي منها تكلفته<sup>1</sup>، وهي هيكل تنظيمي مستقل ماليا ويخضع لكل من الإطار القانوني والاجتماعي وهدفها دمج جميع العوامل الإنتاج من تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج<sup>2</sup>، المؤسسة هي وحدة اقتصادية تقوم بجمع عوامل الإنتاج لتحصل في الأخير على سلع وخدمات لتصريفها في السوق<sup>3</sup>.

ونستنتج أن المؤسسة الاقتصادية اندماج مجموعة من الموارد البشرية والمالية (المادية والمعنوية) من أجل إنتاج سلع وخدمات.

#### - خصائص المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة الاقتصادية مجموعة من الخصائص هي:

- القدرة على إقامة نظام يسمح بالتفاعل الديناميكي بين عناصر الإنتاج التي تمتلكها.
- القدرة على الإنتاج سواء سلعي أو خدمي من أجل تحقيق أهدافها.
- تمتلك المؤسسة سجلات محاسبية خاصة بها.
- النشاط يكون في إطار قانوني معين.

<sup>1</sup> - فوزي محبريق، محاضرات مطبوعة في مادة اقتصاد المؤسسة، جامعة الوادي، أبريل 2015. ص: 23.

<sup>2</sup> - سيد عبد النبي، إعادة ابتكار مؤسسات للوصول إلى التميز، وكالة الصحافة العربية للنشر، القاهرة، ط1، 2019، ص: 10.

<sup>3</sup> - رابع خونية رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، دار الايتراك للنشر والتوزيع، مصر، ط1، ص: 13.

- ارتباط إطارها القانونية بطبيعة النشاط.
- للمؤسسة شخصية حقيقية ومعنوية مستقلة ماليا.
- القدرة على التفاعل الإيجابي مع البيئة الداخلية والخارجية<sup>1</sup>.
- أهداف المؤسسة الاقتصادية:
- للمؤسسة مجموعة من الأهداف:
- الاستعمال العقلاني للموارد الاقتصادية المتاحة المادية والبشرية والمالية.
- تحقيق اعلي معدل ممكن من الربحية.
- إنتاج منتجات بالكمية و النوعية التي تضجع رغبات المستهلك.
- توسيع حصتها السوقية<sup>2</sup>.

## 2-1- علاقة المؤسسة الاقتصادية بالتنمية المستدامة

تعمل المؤسسات الاقتصادية على دمج الاعتبارات البيئية ضمن إستراتيجيات أعمالها وأهدافها على المدى الطويل، يأتي هذا التوجه عون البعد البيئي أصبح معيارا من معايير تحقيق تنافسية المستدامة، ويتبلور مستوى اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالبيئة الطبيعية من خلال السعي إلى وضع أنظمة للإدارة البيئية مطابقة للمواصفات القياسية الخاصة بالبيئة والتي يأتي على رأسها الإيزو<sup>3</sup>، بالتأكيد قطاع الأعمال ليس مؤسسات الخيرية بل مؤسسة تسعى لتحقيق أكبر عائد، وهذا العائد يجب أن يكون على حساب المجتمع وكون الشركات كيانات اجتماعية يجب أن تساهم في تنمية المجتمع وليس مجرد مؤسسات لجمع الأرباح ونظرية تعظيم قيمة الأسهم وتعظيم الأرباح على حساب أي اعتبارات أخرى المالية الاقتصادية العالمية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - فوزي محيرق، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

<sup>2</sup> - صالح صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 2017، ص: 19-20.

<sup>3</sup> - عبد الرحمان عايب وبقة شريف، مداخلة بعنوان قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية، حالة الجزائر، المؤتمر العالمي الدولي حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية يومي 20/21 نوفمبر 2012، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص: 71.

<sup>4</sup> - رسلان خضور، مداخلة بعنوان تنمية الاقتصادية والاجتماعية في سوريا، ملتقى دولي حول المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال يومي 25-26 سبتمبر 2011، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص: 09.

وفي ظل الفكر الحديث للمؤسسة الاقتصادية أصبحت هذه الأخيرة شريكة في التنمية المستدامة، حيث بإضافة إلى تعظيم الربحية وجب عليها مراعاة معايير أخرى والتي منها حماية البيئة والعدالة الاجتماعية ومن هذا المنطلق فإن المؤسسة الاقتصادية تسعى إلى إدماج التنمية المستدامة في إدارتها واجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عنه، أي نشاط تمارسه ومدى تأثيره على المجتمع الذي تنشط في وسطه<sup>1</sup>، أن العلاقة التي تربط التنمية المستدامة بالمؤسسة هي علاقة وطيدة ووثيقة، ولا يمكن تجاهلها أبدا إذا تتحمل هذه الأخيرة مسؤولياتها الكاملة إزاء التنمية المستدامة، حيث تقيم علاقات كثيرة ومتعددة أثناء مباشرة نشاطها مع ما يطلق عليهم بالأطراف المعنية، لذلك نجد أنها تفرض جملة من الحقوق والواجبات والتي عبرها تفرض حملة من حقوق وواجبات والتي عبرها تفرض شروط للتبادل مع شركائها، الأمر الذي يحول دون تملصها منها<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك علاقة وطيدة ومتبادلة بين المؤسسة الاقتصادية والتنمية المستدامة فهي علاقة تكاملية باعتبار المؤسسة الاقتصادية من أهم العناصر الفاعلة في تحقيق التنمية المستدامة.

### المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية

إن اهتمام المؤسسة الاقتصادية بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية من أولويتها وخاصة مع وجود تقرير حول المسؤولية الاجتماعية والبيئية على مدى التزام المؤسسات لتطبيق هذه الأخيرة وتعظيم الآثار الإيجابية لذلك.

#### أولا: المسؤولية الاجتماعية

##### 1- تعريف المسؤولية الاجتماعية

<sup>1</sup> - العايب عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

<sup>2</sup> - عامر حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

هي مساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال التوفيق بين الأهداف الاقتصادية، البيئة، والاجتماعية، وذلك من خلال مراعاة ما ينتظره المتعاملون منها تعظيم قيمة المساهمين<sup>1</sup>، وتعرفها الغرفة التجارية العالمية للمسؤولية الاجتماعية على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية بين اعتبارات أخلاقية واجتماعية<sup>2</sup> هي التزام أخلاقي والتصرف المسؤول اتجاه مجموعة من أطراف وهم أصحاب المصلحة وتعني بها ممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية اتجاه كل من المساهمين، الملاك، العمال، الزبائن، الموردون، المجتمع والبيئة<sup>3</sup>.

ومن هذا نستنتج أن المسؤولية الاجتماعية هي تحمل المؤسسة نتائج نشاطها اتجاه المجتمع.

## 2- أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

للمسؤولية الاجتماعية 3 أبعاد أساسية هي:

- **البعد الاقتصادي:** لا يشير إلى ربح عجائب من جوانب الأعمال التجارية أنها تشير إلى الالتزام بممارسات الأخلاقية داخل المؤسسات مثل الحوكمة، المؤسسة ومنع الرشوة والفساد وحماية حقوق المستهلك والاستثمار الأخلاقي.

- **البعد الاجتماعي:** والذي يملئ على المؤسسة أن تساهم في تحقيق رفاهية المجتمع الذي تعمل فيه وتحسين ورعاية شؤون العاملين فيها ينعكس إيجابيات على زيادة إنتاجيتهم وتنمية قدراتهم الفنية وتوفير الأمن الوظيفي والمهني والرعاية الصحية والمجتمعية لهم<sup>4</sup>.

- **البعد البيئي:** وتتعلق بالحفاظ على الموارد المادية والبيولوجية مثل الاستخدام الأمثل للأراضي الزراعية والموارد المائية التنوع البيولوجي المناخ في العالم، وذلك من خلال الأسس التي تقوم عليها التنمية المستدامة من حيث الاعتبارات البيئية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Alain chauveau et jean jacques rose l'entreprise responsable edition d'organisation paris 2003 p 48.

<sup>2</sup> - طاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة حالة سوناطراك، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006، ص: 80.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص: 80.

<sup>4</sup> - جديدي روضة، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية كتوجه إستراتيجي لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جزائر يومي 2017/7/6 جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، ص: 25.

ملاحظة نلاحظ تقارب في المفاهيم اي ان هناك نفس العناصر التي تلمسها المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة فهما مفهومين متكاملين

### 3- فوائد المسؤولية الاجتماعية:

- تحسين سمعة الشركات مما يحسن قيمتها الاجتماعية.
- استقطاب قوة عمل أكثر كفاءة.
- بناء علاقات قوية وثقة متبادلة تحقيق التقارب مع الحكومة ومكونات المجتمع المختلفة
- الحد من التوترات الاجتماعية.
- تعطي المسؤولية الاجتماعية قيمة مضافة للمساهمين<sup>2</sup>.
- أثبتت البحوث والدراسات أن الشركات التي تطبق فكل المسؤولية الاجتماعية ....معدل أربعة أضعاف عن تلك التي تتبع هذا الاتجاه.
- إن قيام منظمات المجتمع بمختلف أنواعها يساهم بشكل دقيق في تحقيق التنمية المستدامة بهذا المجتمع سواء كانت تنمية اجتماعية أو اقتصادية<sup>3</sup>.

### 4- مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

تستند المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى المبادئ الأساسية التالية وهي:

- مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية: أن تقرأ المؤسسة وتقبل أن هناك تنوعا بالمصالح للأطراف المعنية وتنوعا في أنشطة ومنتجات المؤسسة الرئيسية والثانوية وغيرها من العناصر التي قد تؤثر في تلك الأطراف المعنية.
- مبدأ الإذعان القانوني: أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية والمحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقا للإجراءات الراسخة.

<sup>1</sup> - ضيفي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والورد البشري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص موارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، 2009-2010، ص: 25.

<sup>2</sup> - رسلان خضور، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

<sup>3</sup> - جديدي روضة، مرجع سبق ذكره، ص: 6.

- مبدأ الشفافية: أن تفصح المؤسسة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياستها وقراراتها وأنشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة ومحتملة على البيئة والمجتمع.

- مبدأ الحقوق الأساسية للإنسان: أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام حقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان<sup>1</sup>.

ثانيا: الإدارة البيئية:

- تعريف الإدارة البيئية:

تعرف الإدارة البيئية على أنها: الإدارة الفعالة للسياسات والمواصفات البيئي ويشمل ذلك عملية وضع الأهداف التي تكفل المحافظة على البيئة وأبعاد الوسائل والأجهزة المناسبة لتنفيذ وظائفها المختلفة<sup>2</sup>، فتساهم الإدارة البيئية كمصطلح في إدارة المؤسسة بالشكل المطلوب نحو البيئة، حيث تبقئها واعية لتفاعلات سلعها وأنشطتها مع البيئة وأهداف تحسين الأداء البيئي الكلي تسعى المؤسسة من خلال هذا الذي استخدم الموارد الطبيعية والبشرية استخدام أمثل<sup>3</sup>، وهو مجموعة السياسات والمفاهيم والإجراءات والالتزامات وخطط العمل التي من شأنها منع عناصر التلوث البيئي بأنواعه<sup>4</sup>:

وبناء على ما سبق يمكن اعتبار نظام الإدارة البيئية بأنه مجموعة م الوسائل والإجراءات لحماية

البيئة.

- العناصر الأساسية للإدارة البيئية:

<sup>1</sup> - عامر حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

<sup>2</sup> - رشيد غلاب، نظم الإدارة البيئية 14000 SO واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2016، ص: 46.

<sup>3</sup> - قصير أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة والمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة شركة صناعة الأنايب البلاستيكية عين وسارة، تخصص في إدارة في المنظمات الأعمال، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2016، ص: 40.

<sup>4</sup> - عز الدين دعاش، آثار تطبيق نظام الإدارة تنمية من طرف المؤسسات الصناعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي، وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2016، ص: 46.



- السياسة البيئية: والتي تشير عادة في شكل تصريح كتابي يعبر عن التزام المؤسسة بسلسلة من الأغراض البيئية حيث تعكس نواياها ومدى اهتمامها بالبيئة.
- برنامج أو خطة العمل البيئية: تترجم الأهداف البيئية المحددة بالتفصيل وكذا تحديد الطرق والوسائل من أجل تحقيقها.
- تحديد الهياكل التنظيمية: هي تجميع السلطة والمهام والمسؤولية على مختلف الأعمال.
- مجالات المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية:
- للمسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية مجموعة من مجالات وهي كالتالي:
- تبني رؤية المؤسسة شاملة بهدف دعم وحماية البيئة.
- اتخاذ حماية البيئة والمحافظة عليها كإستراتيجية ذات أولوية.
- تبني مبادئ التدابير الوقائية.

- العمل على أساس أن العمليات الاقتصادية تكون محدودة بالنظام البيئي<sup>1</sup>.

#### 4- أهداف الإدارة البيئية:

- للإدارة البيئية مجموعة من الأهداف هي:
- تحقيق الإنتاج النظيف والإنتاج الأنظف حتى يتوافق مع المعايير البيئية المحلية والعالمية.
- مواجهة المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية التي تضع أوزانا معيارية عالية لمنتجاتها<sup>2</sup>.
- تحقيق الصورة العامة للمؤسسة والتي تعكس مؤسسة صديقة للبيئة، حيث أصبح ذلك من أهم متطلباته لدخول المؤسسات الأسواق العالمية.
- تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة<sup>3</sup>.
- المساعدة في فتح أبواب التصدير أمام المؤسسة إلى الأسواق العالمية.

#### المطلب الثالث: إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة

##### 1- دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي

<sup>1</sup> - ساسي سفيان، المسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية حالة الجزائر، مجلة الجيل الجديد، حقوق الإنسان، ع2، 2013، ص: 15.

<sup>2</sup> - بلواهم أميرة، تقييم الإدارة البيئية وفقا لمواصفات iso14000 في المؤسسة الاقتصادية دراسة المؤسسة المينائية سكيكدة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد تنمية مستدامة، جامعة 20 أوت، سكيكدة 2015، ص: 57.

<sup>3</sup> - الطاهر حمزة، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

يكمن دور المؤسسة الاقتصادية في تحقيق أداء اقتصادي مستدام من خلال خلق قيمة مضافة مستدامة لكافة أطراف ذات العلاقة تزامنا مع الترشيد الاقتصادي للطاقات والموارد المستخدمة، من خلال أداء متميز لمواردها البشرية لتحقيق الفعالية وكفاءتها الاقتصادية وبالتالي سيعود ذلك على المؤسسة الاقتصادية في تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة على المستوى الكلي<sup>1</sup>.

الجودة الشاملة ركيزة لتحقيق الأداء الاقتصادي المستدام، فالبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة يعني استمرارية وتعظيم الرفاه الإنساني بأفضل نوعية مثل الطعام، المسكن، والنقل وغيرها، كما أن الحصول على جوائز وشهادات عالمية أو جوائز الجودة بظهر اهتمام المؤسسة بالعديد من التوجهات مثل المجتمع والبيئة اعتمادا على مبادئ الجودة الشاملة التي تحقق التميز وانفرادية في تحقيق أداء مستدام، ويمكن تلخيص أهم مبادئ الجودة الشاملة كالتالي<sup>2</sup>:

- التركيز على العميل: يتضمن الالتزام مع العميل تقديم المنتجات له، وكذا بناء ثقافة العميل داخل المؤسسة الشيء الذي يسمح بتحديد وتطوير المنتجات بشكل يؤدي إلى إرضاء العميل وتلبية حاجاته ورغبته بالإضافة إلى السماح بتحديد الطرق المدلى للاتصال العملاء<sup>3</sup>.

- تقديم المعلومات والإرشادات حول كفاءات استخدام المنتجات والاستفادة منها.

- بينما يشير عنصر الاهتمام بالعميل إلى قدرة المؤسسة على سماع لصوت عملائها وقياس رضاهم من خلال تحديد الطرق المناسبة لجميع المعلومات عن العملاء وتحليلها<sup>4</sup>.

- مبدأ التركيز على العمليات: يعد مبدأ التركيز على العمليات الإنتاجية أحد الإستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء، حيث تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم

<sup>1</sup> - عامر حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

<sup>2</sup> - ناصر مراد، التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية العربية، ع46، جامعة البليدة، الجزائر، ص: 108.

<sup>3</sup> - بن عربي حمزة، مساهمات المواصفات القياسية العالمية في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم تسيير تخصص إدارة أعمال جامعة علي محمد أولحاج، البويرة، 2014 2015، ص: 50.

<sup>4</sup> - جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية لشركة الجزائرية للتأمينات تلمسان، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2010/2011، ص: 23.

الأجهزة والمعدات وقوة العمل التي بإمكانها تقليل تكاليف التلف والضياع والأخطاء لأجل الارتقاء بجودة منتج المؤسسة، مقارنة مع المنتجات المنافسة في السوق والاستجابة لرغبات الزبائن المختلفة<sup>1</sup>.

- مبدأ تفادي الأخطاء قبل وقوعها: إن التركيز على العمليات يمكننا من تفادي الأخطاء قبل وقوعها والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وبعد تبديد الموارد<sup>2</sup>.

- مبدأ اتخاذ القرارات المترکز إلى حقائق: لابد للمؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن تعتمد على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد اقتراحات أو توقعات أفراد خاصة مع تطور العلم والتكنولوجية وظهور أساليب تقليل حالات عدم التأكد والمجهول وذلك باعتماد على الأساليب الكمية مثل شجرة القرارات أو استعمال نظام المعلومات الإدارية والحاسوبية<sup>3</sup>.

2- دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تفعيل وظيفتي الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر:

### 2-1- تعريف الإنتاج الأنظف:

يعني التطبيق المستمر لإستراتيجية وقائية متكاملة على العمليات والمنتجات للإقلال من المخاطر على الإنسان والبيئة، ويشمل الإنتاج الأنظف بالنسبة إلى العمليات (الصناعية) الحفاظ على المواد الخام والطاقة واستبعاد المواد الحامّة السامة والإقلال من كمية وسيمة الانبعاثات والنفائات جميعا قبل أن تغادر العملية<sup>4</sup>.

2-2- مزايا الإنتاج الأنظف: إن للإنتاج الأنظف خاصيتين أساسيتين هما:

- تطبيق الإنتاج الأنظف مقابل تكلفة مقبولة: إن تبني الإنتاج الأنظف لا يحمل المؤسسات تكاليف باهضة ويرجع ذلك أساسا إلى أن إجراءات تطبيقية إجراءات بسيطة مثل: إجراءات النظافة العامة

<sup>1</sup> - جباري فادية، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

<sup>2</sup> - حنتيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، دراسة جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2009/2008، ص: 23.

<sup>3</sup> - جباري فادية، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

<sup>4</sup> - أسامة الخولي، مرجع سبق ذكره، ص: 222.

والتنظيم، إجراءات تحسين العمليات الإنتاجية، كما أنه يمكن أن يتضمن إجراءات متحفظة أو إجراءات عديمة<sup>1</sup>.

- تخفيض التكاليف بتقليل نسبة المعيب والهدر وتقليل تكاليف الصيانة.
- أداء أفضل في عملية صنع القرار.
- المساهمة في تحسين أداء العاملين ورفع معنوياتهم.
- تحقيق زيادة الأرباح نتيجة زيادة المبيعات<sup>2</sup>.

### 2-3- أهداف الإنتاج الأنظف:

للإنتاج الأنظف مجموعة من الأهداف هي:

- تسعى إلى الإقلال من احتياجات العملية الإنتاجية.
- استبدال الموارد الأقل ضررا بالموارد الضارة.
- تطوير العملية الإنتاجية تجنب نقل إفرازاتها من الانبعاثات<sup>3</sup>.
- تحسين جودة المنتجات.
- تحسين مستوى التكنولوجيا المعتمد في الإنتاج.
- تخفيض تكاليف التشغيل<sup>4</sup>.

3- متطلبات بناء ميزة تنافسية مستدامة: ينظر للميزة التنافسية المستدامة من خلال خصائصها وإستراتيجياتها وهي ناتج الإستراتيجية التي (تؤطر وتفاعل وتوجه) الموارد والنشاطات.

<sup>1</sup> - بن عبسوية رفيقة، لعلمي فاطمة، الإنتاج الأنظف كتوجيه أساسي لنظام إدارة البيئة وتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة ألمانيا، الملتقى الثالث عشر للبيئة، يومي 25-27/11/2018، تركيا، ص: 02.

<sup>2</sup> - راشي طارق مرجع سبق ذكره، ص 181.

<sup>3</sup> - أسامة حولي، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

<sup>4</sup> - راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية الأيزو في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة شركة مناجم الفوسفاط بتبسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016، ص: 181.

- متطلبات ISO900 لتحقيق البعد الاقتصادي المستدام
- زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة مما يساعدها على تصدير منتجاتها إلى الأسواق العالمية وخاصة أن هذه الأخيرة تعتبر حصول المؤسسة على شهادة المطابقة كشرط أساسي لدخول منتجاتها إليها.
- إمكانية حصول المؤسسة على حصة سوقية مغيرة على الصعيد المحلي والعالمي.
- تحقيق ميزة تنافسية من الممكن أن تؤثر على الربحية وقيمة السهم.
- التحسين المستمر بجودة المنتجات أو الخدمات.
- المساهمة في ترشيد استغلال الموارد والطاقة.
- تحقيق ثقة ورضا العملاء أو الزبائن المؤسسة والحفاظة عليهم من خلال التركيز على متطلباتهم.
- تحسين الأداء الإنتاجي من خلال رفع الكفاءة التي تساهم في تكوين هذه الميزة، لذا تم وصف الموارد التي تساهم في تكوين الميزة التنافسية المستدامة بأنها الموارد التي تتصف بالندرة والقيمة وصعوبة التقليد وصعوبة الإخلال وصنفت الموارد المحتملة للميزة التنافسية المستدامة على أساس الموارد المادية والمالية والقانونية والبشرية والتنظيمية والاتصالية، واتخذت هذه الميزة ثلاث مجالات رئيسية (التكنولوجيا، والجغرافية، والقانونية)، وتساهم الموارد غير الملموسة (غير المادية) كثيرا في بناء الميزة التنافسية المستدامة<sup>1</sup>.

#### 4- دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة

إن تحقيق إستراتيجية الجودة الشاملة للبعد البيئي له أهمية كبيرة بما أن المؤسسة تنشط فيها وتشرف مواردها، وهي العنصر الأساسي ومباشر لتعرض لنتائج هذا النشاط وتبقى إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن حماية البيئة وذلك ن خلال مجموعة من القوانين والتزامات.

<sup>1</sup> - سناء عبد الرحيم، سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع83 2010، ص: 216، ص: 216.

4-1- إدارة الجودة الشاملة البيئية:

- التزام الإدارة العليا: يجب أن تحديد الإدارة العليا بوضوح إستراتيجية وسياسة المؤسسة من رؤية واضحة وقيم ثابتة يتم قبولها واستيعابها والإيمان بتحقيقها<sup>1</sup>.
- التركيز على العميل وإرضائه: إن العميل بالنسبة للإدارة الجودة الشاملة البيئية توسع عن المفهوم التقليدي ليشمل أولئك الأشخاص أو الهيئات ذات العلاقة بالمؤسسة والذين يؤثرون ويتأثرون بعملها ونشاطها.
- التحسين المستمر: تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف أنشطة المنظمة وعملياتها بشكل دائم ودون توقف لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة الأداء وفعاليتها فضلا عن ضرورة التأقلم السريع والمستمر.
- المشاركة الجماعية: أن نجاح إدارة الجودة الشاملة لا يعتمد على الالتزام الفعال للإدارة العليا فقط ولكنه أيضا مرتبط على الالتزام الفعال للإدارة العليا فقط، ولكنه أيضا مرتبط بالمشاركة الفعالة من الموظفين بحسب الجودة بشكل مستمر ويزيد الإنتاجية ومشاركة الموظفين يعني أن كل موظف في المؤسسة هو المسؤول<sup>2</sup>.

4-2- مواصفات ISO014000 كآلية لتحقيق التنمية المستدامة من الناحية البيئية:

تم تعريف المواصفة ISO014000 بأنها عبارة عن مجموعة من متطلبات تهم بتكوين نظام إدارة البيئة يمكن تطبيقه في جميع أنواع وأحجام المؤسسات ويتكيف مع مختلف الظروف المتنوعة سواء كانت ثقافية أم اجتماعية ام غيرها تهدف هذه المواصفة أساسا إلى تدعيم عملية حماية البيئة ومنع التلوث أو توازيه مع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية فضلا عن تسهيل عملية التطبيق من خلال جميع متطلبات المواصفة وتحديدتها بشكل متدارس ومراجعتها بأي وقت<sup>3</sup>، وتسعى إلى تحقيق مجموعة من أهداف تكون لها دور في تحقيق الاستدامة البيئية من خلال:

<sup>1</sup> - شامية بن عباس صالح السعيد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة البيئية وفق المواصفة ISO 14000 في المؤسسة الاقتصادية لتحسين أدائها البيئي وتنافسها، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، الجزائر، ع6، 2018، ص: 254-255.

<sup>2</sup> - علي أحمد الإدريسي، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة البيئية المنظمات التعليمية اليمنية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة الأندلس، صنعاء، 2018، ص: 30.

<sup>3</sup> - بلوهم أميرة، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

- الموازنة بين الفوائد التي تنتج عن النشاطات الاقتصادية وما بين الأضرار الناتجة عن التلوث الذي خلفته.

- مراعاة الاعتبارات البيئية والمخطط التنموي للقطاعات المختلفة.

- إيجاد الإجراءات الضرورية والفعالة لحماية صحة الإنسان وحياته من كافة أشكال التلوث<sup>1</sup>.

إن الهدف من وضع النظام الإدارة البيئية هو تهيئة المؤسسات ستعامل مع القضايا وإدارتها ضمن سياسة واضحة للإدارة تراعي الإجراءات والقوانين البيئية السائدة وتحقيق هدف رئيسي هو تمكين المؤسسات من التعامل مع القضايا البيئية وعناصرها ومساعدة المؤسسات على وضع الأهداف والسياسات الخاصة بإدارة البيئة<sup>2</sup>.

- تحسين صورة المؤسسة (المؤسسة صديقة البيئة).

- التوافق مع التشريعات والقوانين البيئية.

- تقليل من حدة التلوث وحماية الموارد.

#### 5- دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي المستدام:

يعطي مفهوم المسؤولية الاجتماعية ثلاث مصطلحات ويربط فيما بينها (الشركة، المجتمع، المسؤولية) فهو يحقق العلاقة الاعتمادية بين منظمة الأعمال والمجتمع الذي تعمل فيه ويتضمن المسؤوليات التي تعزز كلا الجانبين، وتكون بذلك المؤسسة قد قامت بتفويق بين الهدف الأساسي لها، وهو الربحية مع مراعاة البعد الاجتماعي خلال نشاطها ووضع إستراتيجية يتلائم مع ذلك، حيث أن تحقيق المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تحقيق رفاهية المجتمع في الحاضر.

- المحافظة على حقوق أجيال قادمة وهذا ما سنتطرق إليه:

#### 5-1- إستراتيجية تأهيل الزبائن الداخلية في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الاستدامة

<sup>1</sup> - عيسى يعقوب محمد، السياسة البيئية والتنمية المستدامة، مجلة آفاق علمية، ع13، أبريل 2017، ص: 10.

<sup>2</sup> - عز الدين دعاش، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

أ- إستراتيجية التدريب: وتتناول هذه الإستراتيجية السعي المستمر نحو تطوير وتحسين كفاءة الأفراد العاملين من خلال وضع سياسة تدريبية وتطوير قادرة على حصر لكفاءات البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم وتحديد سبل المفاصلة بين التدريب داخل أو خارج المنظمة وغيرها من الاعتبارات إلى تشكيل أسس هادفة في التطوير والتدريب<sup>1</sup>.

ب- إستراتيجية التحفيز: إن التحفيز من أهم الإستراتيجيات التي تجعل المؤسسة تحفظ على زبائنها الداخليين وتأخذ عدة أشكال حيث يمكن اعتباره عملية البحث عن العوامل الخارجية المحركة للفرد والدافعة له لاتخاذ سلوك معينة أو تغيير مسار<sup>2</sup>.

ج- إستراتيجية الاتصال: ونستطيع القول عنه إستراتيجية التواصل أو دقة في توصيل المعلومات ويعرف أيضا على أنه تدقق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من الإدارة المؤسسة وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية بينهم في صورة تقارير أبحاث واقتراحات وشكاوي وغيرها بعرض اتخاذ قرار معين<sup>3</sup>.

#### 5-2- متطلبات (ISO 26000-18000) لتحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة:

باعتبار الموارد البشرية قوة لاستمرار المؤسسة لتحقيق أهداف لذا اهتمت معظم المؤسسات معايير ISO 2600-18000 لإدارة الجانب الاجتماعي للمحافظة على مواردها، عند تبني المؤسسة لمجالات المسؤولية الاجتماعية وفقا للمواصفة ISO 26000 والتي من أبرزها:

- ستحقق العديد من الفوائد المهمة والتي من أبرزها.
- جعل عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم متطور لتطلعات المجتمع والفرص المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية.
- تعزيز سمعة المؤسسة وتحقيق ثقة أكبر للجمهور بتعزيز الأداء الاجتماعي للمؤسسة وتحسينه.
- تحسين وتنظيم العلاقة مع الأطراف المعنية.

<sup>1</sup> - خضر كاظم محمود، ياسين عباس الحراشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص: 49.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص: 120.

<sup>3</sup> - بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، ص: 294.



- تعزيز ولاء الموظفين وروحهم المعنوية وتحسين سلامة العاملين<sup>1</sup>.
- مساعدة المؤسسات في محافظة على مسؤولياتها الاجتماعية واحترام الاختلافات الثقافية والاجتماعية والبيئية والقانونية وظروف التنمية.
- توفير التوجهات العملية التي تجهل من المسؤولية الاجتماعية قابلة للتطبيق والممارسات العملية.
- تعزيز مصداقية التقارير المعدة من أجل عرض وتقييم الممارسات المسؤولية الاجتماعية.
- العمل المشترك على المستوى الدولي في حقل المسؤولية الاجتماعية وتوحيد ممارساتها ليسهل تقييمها بشكل متماثل في الدول المختلفة<sup>2</sup>.

### 5-3- فوائد تطبيق مواصفة الإيزو 18000 لإدارة الصحة والسلامة:

وهي أهم الفوائد من تطبيق الإيزو 18000 هي:

- تحديد الأخطار المهنية وتقديرها.
- اتخاذ الاحتياطات اللازمة التي تهيئ بيئة عمل آمنة بالوقاية من المخاطر والتلوث الناجم عن العمل.
- حماية أفراد المؤسسة من حوادث العمل بالتخفيض من نسبة حدوث هذه الأخطار وضمان حقوقهم هذه الأخطار وضمان حقوقهم بتوفير إطار قانوني يقوم بمعالجة هذه الحوادث والأمراض المهنية.
- زيادة شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة يمكن أن يؤدي إلى جذب المهارات والكفاءات<sup>3</sup>.
- التحقيق من سير لوسائل الوقاية التابعة للهيئة المستخدمة.
- السهر على تطبيق القواعد والنصوص عليها في التشريعات.
- إعداد المخططات السنوية والمتعددة والمتعددة السنوية للوقاية من أخطار.
- القيام بالتحقيقات المتعلقة بحوادث العمل والأمراض المهنية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عامر حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

<sup>2</sup> - ذهبية الحوزي، جامعة البيئية للممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ضوء مواصفات الإيزو 26000، كتاب جماعي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات، المركز الديمغرافي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية، الاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019، ص: 282.

<sup>3</sup> - عامر حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 117-118.

<sup>4</sup> - بن ريس محمد لين، إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة دراسة ميدانية، المؤسسة المينائية سكيكدة EPS، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد التنمية المستدامة، جامعة 20 أوت سكيكدة، 2012، ص: 47.

### خلاصة الفصل:

تحتل التنمية المستدامة مكانة هامة لدى جميع المؤسسات الاقتصادية، وذلك لدورها الفعال في المحافظة على استمرارها وبقائها وأن اعتماد المؤسسة على إستراتيجية الجودة الشاملة لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة، بحيث أصبحت التنمية عنصرا مهما في المؤسسة وخاصة لاستخدامها معايير ISO لدمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة التي تنشط فيها ولها تأثير مباشر عليها.

# الفصل الثالث

مقارنة حول دور إستراتيجية الجودة  
الشاملة وإدارة الجودة الشاملة في كل  
من المؤسسة المينائية بسكيكدة  
ومؤسسة ملينة الساحل بمستغانم

## تمهيد:

بعد التطرق في الجزء النظري إلى مفهوم الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية سنحاول في هذا الفصل إجراء مقارنة بين أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية الجودة الشاملة وإظهار أوجه الاختلاف والتشابه بينها في كل من مؤسسة المينائية بسكيكدة ومؤسسة ملبنة الساحل للإنتاج الحليب ومشتقاته بمستغانم وقسمنا هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: دراسة لقطاع تجاري خدماتي للمؤسسة المينائية بسكيكدة

المبحث الثاني: دراسة لقطاع إنتاجي خدماتي لمبنة الساحل

المبحث الثالث: مقارنة بين المؤسسة المينائية بسكيكدة ومبنة الساحل بمستغانم

## المبحث الأول: دراسة لقطاع تجاري خدماتي للمؤسسة المينائية بسكيكدة

نحاول في هذا المبحث تقديم دراسة حول المؤسسة المينائية بسكيكدة بأنها قطاع صناعي تجاري، وذلك من خلال تقديم عرض مفصل حول هذه الدراسة الميدانية وهذا ما سنتطرق إليه.

### المطلب الأول: نظرة عامة حول المؤسسة المينائية بسكيكدة

#### 1- تعريف المؤسسة:

تعتبر المؤسسة المينائية لسكيكدة من أهم الموانئ في الجزائر، وهذا لما يتميز به من موقع جغرافي هام الشيء الذي جعله نقطة وصل بين العديد من مناطق الإنتاج، كما يمتد نفوذه إلى كافة المناطق الجنوبية الشرقية للبلاد، فهو 5 ميناء من حيث الاستيراد وثاني ميناء من حيث تصدير المحروقات، تأسست المؤسسة الاقتصادية لسكيكدة بتاريخ 14/08/1982 في إطار إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية.

وبتاريخ 21/03/1989 أصبحت مؤسسة عمومية مستقلة بموجب القانون المؤرخ 12/01/1988 وفي سنة 1998 انتقلت المؤسسة لتصبح شركة مساهمة برأسمال 135000.000 تعالج المؤسسة المينائية 25% من المبادلات التجارية الجزائرية عن طريق البحر، حيث يشمل 10 ولايات<sup>1</sup>.

يضم ميناء سكيكدة ميناءين: الميناء القديم الخاص بحركة البضائع ويحتل 35% هكتار ويحقق أربعة ملايين و500 ألف طن سنويا، وميناء جديد خاص بالموارد النفطية تعد الميناء الثاني بعد ميناء أرزيو، إضافة إلى الميناء الجاف بحري ميناء بسكيكدة محطة بحرية تتسع لـ 12000 مسافر ومحطة بحرية للمركبات بسعة 500 حركية، وهذا بسجل الميناء حوالي 23 مليون طن حركة خاصة بالموارد النفطية 37 مليون طن حركة سلع و132 ألف حركة حاويات<sup>2</sup>.

#### 2- أهمية ميناء سكيكدة:

– توفير مناصب العمل: توفير الموانئ مناصب عمل مختلفة من العمال المنفذين والأيدي العاملة في أنشطة المرفقة لشاط البحري أصحاب السفن، العاملون بالمخازن والمستودعات ومكاتب العبور وغيرها.

<sup>1</sup> - نسيم محمد، الدراسة الميدانية لميناء سكيكدة منتدى المحاسب العربي يوم 09/06/2012 www.waccdiscussion.com

<sup>2</sup> - ww.or.mwikipedig.org 02/09/2020 19.35

- تنقل المسافرين: يقوم ميناء بتسهيل عملية نقل المسافرين المغادرين والقادمين.
- المبادلات التجارية تتحدد دور التجارة الخارجية لإلهام التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال كونه المصدر الرئيسي للدخل والعملات الأجنبية والعامل المنشط للعلاق الاقتصادية<sup>1</sup>.

### 3- أهداف الميناء بسكيكدة:

- استخدام موانئ جافة وولايات شرق البلاد وفي كل الجنوب.
- تطوير الناحية اللوجستية من خلال الرسكلة والتكوين.
- زيادة الدخل الوطني مما يؤدي إلى إنعاش الاقتصاد.
- عمل على زيادة الحصة السوقية<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: عرض الدراسة الميدانية للمؤسسة المينائية بسكيكدة

#### 1- منهجية الدراسة الميدانية:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية سنة 2013 في المؤسسة المينائية بسكيكدة وكانت منهجية الدراسة كالتالي:

- تمت الدراسة الميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة معتمد في ذلك على الاستبيان كأداة بحث علمي، ثم تطبيق هذه الدراسة على الإطارات العامة في المؤسسة، وتمت في فترة زمنية ممتدة من آخر أسبوع في شهر أفريل 2013 إلى غاية بداية شهر جوان 2013 لإظهار مدى استخدام المؤسسة للجودة الشاملة في نشاطها، وقد استخدمت عدة أدوات لجمع المعلومات منها المقابلة، الملاحظة البسيطة واستمارة الاستبيان، وهي أكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة.
- قسمت الدراسة إلى جزئين جزء خاص بالمتغير التابع وجزء خاص بالمتغير المستقل لإظهار العلاقة بينهما وتضمن الجزء الأول ثلاث فروع أساسية هي التحسين المستمر والتركيز على العملاء والتدريب المكثف لجودة، أما الجزء الثاني اهتم بجانب التنمية المستدامة وأبعادها الثلاثة (اقتصاد، البيئي، المجتمع).

#### 2- أدوات الدراسة الميدانية:

<sup>1</sup> -فاطمة الزهراء محمد الشريف، الموانئ الجزائرية تحول صعب في تسييرها، مجلة شمال إفريقيا، ع7، ص: 170-17.

<sup>2</sup> - بوجمعة ذيب، مقال بعنوان الميزانية المعترة لعصارة ميناء سكيكدة نشر في جريدة المساء يوم 2009/04/29

ركزت هذه الدراسة على مستوى واحد من إدارة (إطارات العليا)

لماذا تم استخدام الاستبيان في هذه الدراسة من أجل:

- إجابة عن فرضية الأساسية وهي هل هناك دور ودلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة؟

- عدم توفر المعلومات اللازمة لإجراء دراسة تحليلية.

- تم استخدام برنامج SPSS للحصول على نتائج الدراسة وأساليب والمقاييس الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معدلات الانحدار، معامل التحديد).

- تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 45 من مجموع 53.

**المطلب الثالث: أهداف الدراسة والنتائج المتوصل إليها**

**1- أهداف الدراسة:**

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات العملية الإستراتيجية الجودة الشاملة ضمن الإطار الشامل والمنتظم وتعرف على مكانة التنمية المستدامة في المؤسسة.

- معرفة مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية لمعيار الجودة، وهل تستطيع بذلك تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمواجهة نفس المؤسسات في مجال عملها.

- التزام الإدارة العليا بتطبيق إستراتيجية الجودة داخل المؤسسة.

- معرفة مدى قدرة المؤسسة على تجسيد الجودة في المؤسسة والتزام بالتنمية المستدامة.

- المؤسسة المينائية بسكيكدة هي مؤسسة ذات طابع تجاري اقتصادي بدرجة أولى، فهي تؤثر وتتأثر في (اقتصاد، المجتمع، والبيئة) من أجل تحقيق أهدافها.

## 2- النتائج الدراسة:

### 1-2- المؤسسة المينائية بسكيكدة:

بناء على نتائج الدراسة المؤسسة المينائية بسكيكدة استخلصنا الجدول التالي:

الجدول (1-3): تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة

| العبارة                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية بالنسبة | القرار |
|--------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|--------|
| مستوى التركيز على العميل | 3.21            | 0.460             | 5               | متوسط  |
| مستوى التدريب ....       | 3.35            | 0.473             | 3               | متوسط  |
| مستوى التحسين المستمر    | 2.94            | 0.483             | 1               | متوسط  |
| البعد الاقتصادي          | 3.11            | 0.537             | 5               | متوسط  |
| البعد الاجتماعي          | 3.25            | 0.387             | 2               | متوسط  |
| البعد البيئي             | 2.67            | 0.981             | 1               | ضعيف   |

المصدر: من إعداد الباحثين: اعتمادا على معلومات سابقة

يظهر الجدول التالي نتائج تطبيق المؤسسة لكل من مستوي التركيز على العميل و التدريب و التحسين المستمر

الجدول (2-3): مستوى إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية بسكيكدة (المتغير المستقل)

| عدد الاستثمارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | القرار |
|-----------------|-----------------|-------------------|--------|
| 39              | 3.15            | 0.546             | متوسط  |

المصدر: من إعداد الباحثين: اعتمادا على معلومات سابقة

نتائج تطبيق مؤسسة للابعد التنمية المستدامة البعد الاقتصادي البيئي و الاجتماعي

الجدول (3-3): يظهر مستوى التنمية المستدامة في المؤسسة المينائية بسكيكدة (متغير تابع)

| عدد الاستثمارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | القرار |
|-----------------|-----------------|-------------------|--------|
| 22              | 3.01            | 0.474             | متوسط  |

المصدر: من إعداد الباحثين: اعتمادا على معلومات سابقة



### 3- تحليل نتائج الجدول بناء على ما تم استخلاصه من الدراسة السابقة

- التركيز على العميل: هناك مستوى ضعيف بمتوسط حسابي بلغ 3.21 وانحراف معياري 0.460 ذو مستوى ضعيف، هناك مستوى متوسط في التركيز على العميل.
  - مستوى التدريب المكثف: هناك مستوى متوسط حسابي بلغ 3.35 وانحراف معياري 0.473 بمعنى هناك مستوى متوسط للتدريب المكثف في المؤسسة.
  - مستوى التحسين المستمر: هناك مستوى ضعيف بمتوسط بلغ 2.94 وانحراف معياري 0.483 وعليه هناك مستوى ضعيف لممارسات التحسين المستمر في المؤسسة.
- تحليل على النتائج:

يلخص الجدول رقم (3-2) نتائج المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل، هناك مستوى متوسط لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية بسكيكدة بمتوسط حسابي بلغ 3.15 وانحراف معياري سجل قيمة ضعيفة أي يمكن القول أن هناك مستوى متوسط لإستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة.

أما الجدول رقم (3-3) فكان تحليله كما يلي:

- البعد الاقتصادي بلغ متوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري قدر بـ 0.537 وهو ضعيف أي هناك مستوى متوسط بالنسبة للممارسات البعد الاقتصادي.
- البعد الاجتماعي: بلغ المتوسط الحسابي 3.25 وانحراف معياري قدر بـ 0.387 وهو ضعيف أ هناك مستوى متوسط بالنسبة للممارسات البعد الاجتماعي.
- البعد البيئي: بلغ متوسط الحسابي 2.67 وانحراف معياري قدر بـ 0.981 يدل على أن هناك مستوى ضعيف في تطبيق البعد البيئي.

### التحليل الكلي للنتائج:

يلخص الجدول (3-3) إلى أن هناك مستوى ضعيف في تطبيق التنمية المستدامة في مؤسسة مينائية بسكيكدة بانحراف معياري قدر بـ 0.474 ومتوسط حسابي 3.01



## المبحث الثاني: دراسة لقطاع إنتاجي خدماتي لملبنة الساحل

سنتطرق في هذا المبحث إلى مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته بمستغانم وتقديم منهجية للدراسة الميدانية وأهمية الدراسة والنتائج المتوصل إليها.

### المطلب الأول: نظرة عامة حول مؤسسة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته بمستغانم

#### 1- تعريف المؤسسة:

تأسست مؤسسة إنتاج الحليب سنة 1970 والتي عرفت بالديوان الوطني للحليب ومشتقاته وبمرسوم رقم 35/81 وفي إطار إعادة تركيب المؤسسات، كما تسعى المؤسسة إلى حصول على شهادة ISO بتحسين نوعية المنتجات باستمرار مع بقاء سعرها في متناول الجميع ويقدر رأس مال الشركة بـ 290.48.000.00 دج وتمارس نشاطها في إطار قانوني ممثل في سجل تجاري وطابع إنتاجي صناعي ويضم المجمع 65 عامل مؤقت في إطار عقود ما قبل التشغيل و40 عامل دائم بتوزيع كآلاتي:

5 إطارات عليا.

46 منفذ.

34 مؤطر.

17 إطارات<sup>1</sup>.

#### 2- أهداف ملبنة الساحل:

- الرفع من مستوى تجميع الحليب المحلي للمساهمة في تقليل الدولة في استيراد بوادر الحليب العملة العصبية.

- تغطية السوق المحلية بالمنتوج المحلي.

- البقاء والاستمرار في السوق.

- تحقيق أقصى ربح ممكن<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بن فاطمة كوثر صليحة، دور التنظيم المحاسبي في تحسين الجودة القوائم المالية، دراسة حالة ملبنة الساحل بمستغانم، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018، ص ص 65-66.

<sup>2</sup> - الخديم صورية، توجيه القيادة كأداة لتقييم نظام مراقبة التسيير في مؤسسة اقتصادية، دراسة حالة ملبنة الساحل بمستغانم، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص، التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018، ص: 58.

### 3- معوقات ملينة الساحل:

- التنافسية في السوق يعتبر أهم العوائق التي تشغل المؤسسة فهي دائما في صراع في السوق.  
- ارتفاع سعر الحليب 30 دج ونضطر للبيع 25 فهي تتحمل "جزء الدولة" من هذا الفارق والباقي تتحمله المؤسسة.

- ارتفاع سعر الحليب المستورد<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: عرض الدراسة الميدانية لمؤسسة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته بمستغانم

#### 1- منهجية الدراسة الميدانية:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية سنة 2016 تمت الدراسة الميدانية لمؤسسة ملين الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته معتمدة في ذلك على استبيان كأداة البحث العلمي وتم تقديم أسئلة متعلقة بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية موجه لفئة معينة من موظفي المؤسسة.

المؤسسة في استبيان تحتوي على المعلومات الشخصية وعن أسئلة متعلقة بالجودة والميزة التنافسية ثم توزيع استبيان على 30: ركزت هذه الدراسة على تطبيق نظام الجودة في مرحلة مختلفة واهتمت بكل جوانب الجودة داخل المؤسسة ودراسة وضعية المناصب لهذه المؤسسة كالتالي:

- رقابة المؤسسة.

- الموارد البشرية.

- تدريب وتكوين العاملين.

- رضا العاملين بتطبيق الجودة.

- استعمال معايير لتقييم الأداء في ظل تطبيق الجودة.

- شهادة الإيزو.

<sup>1</sup> - بن فاطمة كوثر صليحة، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

### المطلب الثالث: أهداف الدراسة والنتائج المتوصل إليها

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية والتزام في تطبيق معيار ISO لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة لتحقيق الاستمرارية ومواجهة المنافسين في نفس المجال.

تحليل نتائج الاستبيان في مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته

بناء على نتائج دراسة ملبنة الساحل استخلصنا الجداول التالية:

نظام الجودة في المؤسسة:

الجدول (3-4): نظام الجودة في المؤسسة:

| لا     | نعم    | الإجابة<br>العبارة                    |
|--------|--------|---------------------------------------|
| %12.50 | %87.5  | الرقابة في المؤسسة                    |
| %100   | %00    | شهادة الإيزو في المؤسسة               |
| %6.66  | %93.33 | الميزة التنافسية                      |
| %6.66  | %93.33 | المنتجات المنافسة لمنتوج ملبنة الساحل |
| 50     | 50     | توقعات منتجات ملبنة الساحل            |

المصدر: من إعداد الباحثين: اعتمادا على معلومات سابقة

وبالنسبة لتطبيق برنامج الجودة الشاملة على العملاء والعاملين الجدول التالي يوضح ذلك

الجدول (3-5): تطبيق نظام الجودة في المؤسسة على العملاء والعاملين

| نوعا ما | لا    | نعم    | الإجابة<br>العبارة         |
|---------|-------|--------|----------------------------|
| %23.33  | %00   | %76.67 | امتلاك موارد بشرية مؤهلة   |
| %2.5    | %2.5  | %95    | التدريب والتكوين           |
| %33.33  | %66.6 | %60    | رضا العاملين لتطبيق الجودة |

|        |        |        |  |
|--------|--------|--------|--|
| %10    | %00    | %90    | إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء                          |
| %66.60 | %66.60 | %66.60 | استحسان العاملين لمعايير تقييم الأداء في ظل تطبيق الجودة الشاملة |

المصدر: من إعداد الباحثين: اعتمادا على معلومات سابقة

اما الجدول التالي يظهر مدى التزام المؤسسة بمعايير الجودة في نشاطها ونتائج كالتالي

### الجدول (3-6): معايير الجودة في المؤسسة

| الرقم | البيان  | النسبة |
|-------|---|--------|
| 1     | - سبب الاهتمام بالجودة                                  | %100   |
|       | - تدعيم التنسيق بين الإدارة                             | %66.33 |
|       | - زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة                        | %33.33 |
| 2     | - معنى حصول المؤسسة على شهادة ISO                       | %100   |
|       | - زيادة الثقة الزبائن بالمؤسسة.                         | %33.33 |
|       | - تدقيق الجودة الشاملة.                                 | %66.66 |
| 3     | - تحليل المعايير إلى تحديد بها المؤسسة الميزة التنافسية | %100   |
|       | المنتوج   | %76.66 |
|       | السعر   | %13.33 |
|       | لا توجد   | %10    |

المصدر: من إعداد الباحثين: اعتمادا على معلومات سابقة

## 2- التحليل الكلي للنتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية للمبنة الساحل

- نظام الجودة في المؤسسة:

من خلال نتائج المستخلصة في الجدول (3-4) فإن مؤسسة تطبيق نظام الجودة من رقابة المؤسسة 87.5% الميزة التنافسية 93.33%، المنتجات المنافسة 93.33% أي أن المؤسسة تهتم بنظام الجودة داخل المؤسسة انطلاقاً من الرقابة إلى توقعات المنتجات.

#### - تطبيق نظام الجودة في المؤسسة على العملاء والعاملين:

الجدول رقم (3-5) تهتم المؤسسة بعملاء ونوعية المنتجات المقدمة بنسبة تقدم 90% ولذلك لاهتمامها بالعاملين بنسبة تراوحت ما بين 95% ولذلك لاهتمامها بالعاملين بنسبة تراوحت ما بين 95% إلى 76%.

- الاهتمام بالجودة والميزة التنافسية: الجدول رقم (3-6) هناك اهتمام بالجودة داخل المؤسسة بنسبة 66.66% إلى 33.33% فهناك فوائد تترتب عن ذلك تحقيق الجودة الشاملة بـ 66.66% ومعايير الميزة التنافسية التي كانت محصورة بين السعر بنسبة 13.33% والمنتوج بـ 76.66%.

#### المبحث الثالث: مقارنة بين المؤسسة المينائية بسكيكدة وملبنة الساحل بمستغانم

سنتطرق في هذا المبحث إلى إجراء مقارنة بين النتائج المتوصل إليها لمعرفة أوجه الاختلاف والتشابه وفرق بين إستراتيجية الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مقارنة بين نتائج الدراسة الميدانية للمؤسسة المينائية بسكيكدة ومؤسسة الساحل للمؤسسة المينائية بسكيكدة ومؤسسة الساحل.

#### 1- أوجه الاختلاف:

- أوجه اختلاف بين دراسة لدور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة وأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية لكل من مؤسسة المينائية بسكيكدة ومؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

الجدول (3-7): أوجه الاختلاف بين دراستين مؤسسة المينائية بسكيكدة وملبنة الساحل

|                                     |                             |               |         |
|-------------------------------------|-----------------------------|---------------|---------|
| ملبنة الساحل لإنتاج الحليب بمستغانم | المؤسسة المينائية بسكيكدة   |               |         |
| تجاري انتاجي                        | تجاري خدماتي                | نوع النشاط    | المؤسسة |
| على مستوى مؤسسة ككل.                | أعوان وإطارات المدير العامة | مستوى الدراسة |         |

|                        |   |                      |
|------------------------|---|----------------------|
| نوع الجودة في المؤسسة  | إستراتيجية الجودة الشاملة   | إدارة الجودة الشاملة |
| مستوى النشاط           | عالمي (مبادلات تجارية استيراد وتصدير)                                 | محلي                 |
| العينة                 | 45 من مجموع   | 30                   |
| أدوات مستخدمة في تحليل | مقاييس التزعة المركزية ومقاييس النشأة، الوسط الحسابي، وانحراف معياري. | النسب المئوية        |

المصدر: من إعداد الباحثين: اعتمادا على معلومات سابقة

أوجه التشابه بين دراستين:

الجدول (3-8): أوجه التشابه بين مؤسسة المينائية وملبنة الساحل بمستغانم

|                      |   |   |
|----------------------|---|---|
| الشكل القانوني       | مؤسسة عمومية                              | مؤسسة عمومية                              |
| أدوات مستخدمة ودراسة | مقابلة: ملاحظة معلومات مقدمة من طرف إدارة | مقابلة: ملاحظة معلومات مقدمة من طرف إدارة |
| تحليل نتائج الدراسة  | عالمي (مبادلات تجارية استيراد وتصدير)     | استبيان                                   |
| هدف من الدراسة       | تطبيق الجودة الشاملة                      | تطبيق الجودة الشاملة                      |

المصدر: من إعداد الباحثين: اعتمادا على معلومات سابقة

### 3- نقد الدراسة:

ونائج بالنسبة للدراسة تحت عنوان دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة ونايل زهراء أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على العملاء والتدريب المكثف وأبعاد التنمية المستدامة، رغم أي أنها لم تهم بجانب التنافسي للمؤسسة رغم وجود مؤسسات المنافسة لها في نفس نشاط.



أما مؤسسة ساحل ركزت على كل جوانب إلا منتوج الذي كان يجب أن يأخذ جزء كبير من هذه الدراسة وأنواع المنتجات التي تقدمها المؤسسة لإظهار معيار التي تطبقها المؤسسة على جودة المنتوج ومراحل التي يمر بها المنتوج للإظهار نسبة ولاء الزبائن لهذا المنتوج.

## المطلب الثاني: فرق بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية الجودة الشاملة

### 1- إدارة الجودة الشاملة:

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة: تحت عنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى إرضاء العملاء وتحسين وتطوير أداء المؤسسة فهي تهتم بكل جانب في المؤسسة ولهذا في دراسة ميدانية لمؤسسات الساحل اهتمت بكل جانب الوارد البشرية والعملاء وبما أن هذه المؤسسة تهدف إلى حصول على شهادة ISO فالمؤسسة تهتم بتحسين جودة المخرجات.

### 2- إستراتيجية الجودة الشاملة:

- إستراتيجية الجودة الشاملة: تحت عنوان دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية.

تهدف إستراتيجية الجودة الشاملة حسب الدراسة نتائج الدراسة الميدانية للمؤسسة ميناء سكيكدة على التركيز على العملاء (ولاء الزبائن لأن المعاملات تكون بين المؤسسة، والعملاء هي معاملات بعيدة المدى لتوفير احتياجاتهم ومتطلباتهم، التحسين المستمر مع متطلبات تكنولوجيا الحديثة والتدريب المكثف للعمال على هذا التطوير.

- الفرق بين إستراتيجية الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة.

### الجدول (3-9): الفرق بين إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية الجودة الشاملة

| إدارة الجودة الشاملة   | إستراتيجية الجودة الشاملة  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- نظام إداري</li> <li>- خلق قيمة مضافة.</li> <li>- تحقيق ميزة تنافسية.</li> <li>- التركيز على العملاء.</li> <li>- المشاركة الشاملة للموظفين.</li> <li>- تحقيق احتياجات المستهلكين.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- نظام شامل لكل أدوات المنظمة.</li> <li>- تحدد اتجاه الذي ينبغي على المؤسسة أن تسلكه لتحقيق التفوق.</li> <li>- تتطلب إستراتيجية الجودة الشاملة التنسيق والتزام متكامل التمييز في الجودة.</li> <li>- الريادة في الجودة.</li> </ul> |

- المحافظة على الريادة.

المصدر: من إعداد الباحثين: اعتمادا على معلومات سابقة

## المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة ونتائج تطبيق الجودة الشاملة

### 1- تفسير النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها من موضوع إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية لكل من مؤسسة المينائية بسكيكدة وملينة الساحل أن هناك تطبيق متوسط للجودة في كلا المؤسستين سواء كانت إدارة الجودة الشاملة أو إستراتيجية الجودة الشاملة لأن تطبيق الجودة الشاملة له عدة فوائد على المؤسسة مهما كان النشاط الذي تتبعه، فيبقى الهدف الرئيسي للمؤسسة هو الاستمرار والبقاء في ظل المنافسة وتحقيق خدمات ومنتجات تشبع رغبات العملاء بمعايير تتلاءم مع متطلباتهم.

### نتائج تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية:

- زيادة الإنتاجية.
- ترسخ ثقافة العمل المؤسسي التي تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- المزيد من التكامل والإتقان في العمل الخيري.
- تطوير مقاييس الأداء.
- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة بطريقة منهجية.
- تقوية الولاء للعمل.
- يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- إداري جديدة، نتائج تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

### خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل تطبيق دراسة مؤسسة المينائية بسكيكدة ومؤسسة ملينة الساحل بمستغانم لتوضيح أثر تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة بهما وإجراء مقارنة بينهما بحيث تحديد نقاط التشابه والاختلاف وقمنا بتقييم نتائج الدراسة وإظهار الفرق بين إستراتيجية الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة، توصلنا إلى أن هناك تطبيق متوسط لنظام الجودة الشاملة في كلا المؤسستين، فالجودة الشاملة يجب أن تتضمن كل المؤسسة.

خاتمة

وفي نهاية بحثنا العلمي حلو إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، تبين لنا أن للإستراتيجية الجودة الشاملة دور في تحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة الاقتصادية من خلال تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، فقد أصبح وجود نظام إدارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية لبقائها واستمرارها، لا تقتصر الجودة الشاملة على جودة المنتج بل تعدت ذلك ليصبح اهتمامها بإرضاء عملائها وتوفير منتجات وخدمات تتلائم مع رغباته، أي أصبح الاهتمام بنوعية بدلا الكمية، فهي نظام شامل لكل المؤسسة لتحقيق التميز والتفوق.

إن تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة يجب أن يتوقف مع أهداف المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الهدف النهائي وفق معايير عالمية للمواصفات الإيزو 9000، 26000، 18000، 14000 من أجل تكافؤ فرص المنافسة وقدرة على تسويق في أسواق العالمية كما يجب على المؤسسة الاقتصادية مراعاة الجانب البيئي والاجتماعي والاقتصادي في نشاطها من خلال اهتمامها بالبيئة وتحقيق الاقتصاد المستدام من أجل المحافظة على بقاء واستمرار دون المساس بمستقبل الأجيال القادمة.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

والتي مفادها: تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة تقوم بتحسين الأداء الكلي للمؤسسة "صحيحة" لأن إستراتيجية الجودة الشاملة تقوم بتحسين الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية حيث يشمل هذا التحسين كل أنظمة المؤسسة بإستراتيجية تهتم بكل مرحلة من مراحل الإنتاج من خلال التحسين المستمر تهدف تحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر.

الفرضية الثانية:

والتي مفادها الاستغلال العقلاني من خلال تجسيد أبعاد التنمية المستدامة هي صحيحة تطبيق المؤسسة لأبعاد التنمية المستدامة في كل جزء من نشاطها سواء اتجاه البيئة والمجتمع يعود عليها بالنفع وخاصة البيئة لأنها المكان الأول الذي يؤثر ويتأثر بها فهي تراعي بذلك أهمية الموارد وتقوم باستغلالها بطريقة عقلانية تتلائم مع نشاطها.

## الفرضية الثالثة:

والتي مفادها أن تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة بتحقيق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة هي صحيحة لأن تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة يعود على المؤسسة بمنفعة وخاصة مع وجود مؤسسة تنادي بأهمية المنتوجات الصديقة للبيئة ومن خلال المشاريع الخيرية التي تقدمها المؤسسة للمجتمع يكون هناك ولاء من طرف العملاء الذي بضمان للمؤسسة استمرارها في تقديم الخدمة أو المنتج.

## النتائج المتوصل إليها:

- أن هناك علاقة تكامل بين إستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات في نشاطها الرئيسي.
  - إن تطبيق أبعاد التنمية المستدامة (البيئة الاجتماعية الاقتصادية) له عائد على نشاط المؤسسة الاقتصادية.
  - تساعد إستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة في تحديد الطريق الذي تملكه المؤسسة لتحقيق أهدافها التميز والتفوق على المنافسين.
  - تحقيق رضا العملاء من خلال ما تقدمه المؤسسة من تحسين مستمر والتكيف مع المتغيرات (رغبة العملاء).
  - التدريب المستمر والمكثف للموارد البشرية لاستمرار المؤسسة في إحداث تغيير في نشاطها.
- الاقتراحات:
- صدور قوانين واللوائح تنظيمية تلزم المؤسسات بتطبيق الجودة الشاملة واحترام المسؤولية الاجتماعية والبيئة في نشاطها خاصة دول العالم الثالث.
  - نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسات الاقتصادية.
  - وضع دورية للجودة المطبقة في المؤسسات الاقتصادية.
  - وضع معايير لتطبيق الجودة في المؤسسات تتلائم مع نشاط المؤسسة.

## آفاق البحث:

- دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تطوير نظام المعلوماتية في المؤسسات الاقتصادية
- التنمي المستدامة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية.
- دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تطوير الكفاءات.
- تحديات تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.



# قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
3. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 2001.
4. أحمد محمد المصري، الجودة الشاملة مخرج الكفاية وإنتاجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
5. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014.
6. أحمد يوسف، أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي الاكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
7. أمل عبد الفتاح شمس، الفقر والتنمية بين الأوضاع الداخلية والنظام العالمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013.
8. توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في الجودة والقياس ستة سيجما بطاقة القياس المتوازن ISO9001, 2000 دار النهضة، مصر ط 1، 2007.
9. توفيق محمد عبد المحسن، نظم الجودة الشاملة وستة سيجما، مكتبة رشيد للنشر والتوزيع عمان ط1، 2009.
10. ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، 2003.
11. جمال رضا حلاوة، علي محمود صالح، مدخل إلى التنمية، دار الرشق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
12. حتتيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، دراسة جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2009/2008.

13. حسن إسماعيل الطافش، إدارة الجودة الشاملة في صناعة التقليدية ودار الضيافة. ، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة ط1، 2004
14. حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار...الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
15. حميد عبد النبي الطائي وآخرون، الجودة الشاملة TQM، والإيزو ISO، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014.
16. خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
17. خبابة عبد الله، تطورات نظريات وإستراتيجيات التنمية الاقتصادية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014.
18. خضر كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
19. خضر كاظم محمود، ياسين عباس الحراشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
20. خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، الإيزو 2000، 9000، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
21. رابع خونية رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، دار الايتراك للنشر والتوزيع، مصر، ط1.
22. راضية بوزيان، إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2014.
23. زكريا مطك الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
24. سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومدخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.

25. سمير خيرى، مرسى غانم، معوقات التنمية المستدامة في دول العالم الإسلامي، دراسة تحليلية بالتطبيق على جمهورية مصر العربية.
26. سيد عبد النبي، إعادة ابتكار مؤسسات للوصول إلى التميز، وكالة الصحافة العربية للنشر، القاهرة، ط1، 2019.
27. صابر فارس الهيتي، التنمية السكانية والاقتصاد في الوطن العربي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
28. صالح صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1.
29. صلاح الدين حسن السيبي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديثة، القاهرة، ط1، 2011.
30. صلاح الدين حسن السيبي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة ISO، دار الكتاب الحديث للتوزيع والنشر، القاهرة، ط1، 2011.
31. صلاح الدين حسين السيبي، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات، إستراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2011.
32. عبد الستار محمد علي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2008.
33. عبد العزيز قاسم محارب، التنمية المستدامة في ظل تحديات الواقع من منظور إسلامي، دار الجامعية الجديد، الإسكندرية، 2011.
34. عبير عبد الخالق، التنمية البشرية وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2014.
35. عماد أبو الرب وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم بحوث ودراسات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
36. غنيم عثمان محمد، ماجد أحمد أبو زين، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.

37. فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2015.
38. فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية الناشر، الإسكندرية ط1 2007.
39. فوزي محيريق، محاضرات مطبوعة في مادة اقتصاد المؤسسة، جامعة الوادي، أبريل 2015.
40. كاظم حسين عبد السيد: محاسبة الجودة مدخل تحليلي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
41. لعلي محمد بوعميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار اليا للناشر والتوزيع، عمان، 2011.
42. مجيد سوسن شاكر ومحمد عواد الزيادة، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي والجامعي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2015.
43. محسن علي عطية، الجودة الشاملة والحديد في التدريب، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
44. محسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
45. محمد إبراهيم محمد، إدارة الجودة الشاملة المنظور الإداري مدخل متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
46. محمد الصرفي، إدارة الجودة الشاملة TQM، دروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2006.
47. محمد جاسم الصمدي، إستراتيجيات التسويق مدخل وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2007.
48. محمد هاني، الإدارة الإستراتيجية، المعتر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
49. محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة وخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.

50. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة tqm، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008.
51. مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة أبعادها، مفهومها مؤشراتها، المجموعة العربية للتدريب والنشر، عمان ط1، 2017.
52. مدحت محمد القرشي، التنمية الاقتصادية نظريات وسياسات وموضوعات، دار وائل، عمان، 2007.
53. مهدي صالح السامرني، صبيح كرم الكناني، نظام إدارة الجودة والإيزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان ط 1، 2013.
54. مؤيد الفضل يوسف الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المنتج إلى المستهلك منهج كمي، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
55. هناء محمود القيسي، فلسفة الجودة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
- المذكرات:
56. بلوهم أميرة، تقييم الإدارة البيئية وفقا لمواصفات iso14000 في المؤسسة الاقتصادية دراسة المؤسسة المينائية سكيكدة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد تنمية مستدامة، جامعة 20 أوت، سكيكدة 2015.
57. بن ريس محمد لمن، إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة دراسة ميدانية، المؤسسة المينائية سكيكدة EPS، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد التنمية المستدامة، جامعة 20 أوت سكيكدة، 2012.
58. بن عربي حمزة، مساهمات المواصفات القياسية العالمية في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم تسيير تخصص إدارة أعمال جامعة علي محند أولحاج، البويرة، 2014 2015.
59. بن فاطمة كوثر صليحة، دور التنظيم المحاسبي في تحسين الجودة القوائم المالية، دراسة حالة ملبنة الساحل. مستغانم، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018.

60. بوسليو أمال، الفعالية الاقتصادية والبيئة للمنتوج كأداة لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة - دراسة تطبيقية. بمركب تكرار البترول RAIK، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد التنمية المستدامة، جامعة 20 أوت 1995، سكيكدة، 2013-2014.
61. بوغزيز شيشون، مساهمة لوضع إستراتيجية شاملة لمؤسسة صناعة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2000.
62. جباري فادية، تأثير جودة الخدمة علي رضا العميل دراسة حالة الوكالة التابعة للمدرية الجهوية لشركة الجزائرية للتأمينات تلمسان، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2010/2011.
63. حيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص موارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، 2009-2010.
64. الخديم صورية، توجيه القيادة كأداة لتقييم نظام مراقبة التسيير في مؤسسة اقتصادية، دراسة حالة ملبنة الساحل بمستغانم، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص، التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018.
65. راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية الأيزو في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة شركة مناجم الفوسفاط بتبسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016.
66. ربيعي ميلود، أثر ثقافة المؤسسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة. ناقلة للغاز بغرداية pipe gaz، مذكرة لنيل ماستر علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت، سكيكدة، 2014.
67. رشيد غلاب، نظم الإدارة البيئية 14000 so واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2016.
68. سباع خميسي، أثر تحرير التجارة العالمية على التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر3، 2012.
69. سيد فاطمة زهرة، نظام الجودة المتكامل بين واقع المؤسسة الجزائرية وتحسين الأداء دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2016.

70. شرع يوسف، الطاقة بين آفاق التنمية المستدامة والتحديات البيئية، حالة الجزائر 2000-2008، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم تجارية ، تخصص: اقتصاد وتنمي، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2010-2011.
71. طاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة حالة سوناطراك، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006.
72. عبلاي صونية، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2015.
73. عز الدين دعاش، آثار تطبيق نظام الإدارة تنمية من طرف المؤسسات الصناعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي، وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2016.
74. علي أحمد الإدريسي، دور إدارة الجودة الشامل في تعزيز التنمية المستدامة البيئية المنظمات التعليمية اليمينية، رسالة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الأندلس، صنعاء، 2018.
75. قصير أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة والمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية عين وسارة، تخصص في إدارة في المنظمات الأعمال، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2016.
76. معتصم محمد إسماعيل، دور الاستثمارات في تحقيق التنمية المستدامة (سورية نموذجاً)، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في الاقتصاد ، تخصص: اقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015.
77. يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات سعيدة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، أبو بكر حامدي، تلمسان، 2012.
- المجلات والمحاضرات
78. بن عبسوية رفيقة، لعلمي فاطمة، الإنتاج الأنظف كتوجيه أساسي لنظام إدارة البيئة وتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة ألمانيا، الملتقى الثالث عشر للبيئة، يومي 25-27/11/2018، تركيا.
79. جديدي روضة، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جزائر يومي 6/7/2017 جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي.



80. ذهيبية الحوزي، جامعة البيئية للممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ضوء مواصفات الإيزو 26000، كتاب جماعي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات، المركز الديمغرافي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية، الاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019.
81. رسلان خضور، مداخلة بعنوان تنمية الاقتصادية والاجتماعية في سوريا، ملتقى حول المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال يومي 25-26 سبتمبر 2011، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
82. ساسي سفيان، المسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية حالة الجزائر، مجلة الجيل الجديد، حقوق الإنسان، ع2، 2013.
83. سالمي رشيد، مداخلة بعنوان واقع وآفاق التنمية المستدامة في الجزائر، الملتقى العالمي الخامس يومي 23-24 أبريل، جامعة البليدة.
84. سناء عبد الرحيم، سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع83، 2010.
85. شامية بن عباس صالح السعيد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة البيئية وفق المواصفة ISO 14000 في المؤسسة الاقتصادية لتحسين أدائها البيئي وتنافسها، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، الجزائر، ع6، 2018.
86. عبد الرحمان عايب وبقة شريف، مداخلة بعنوان قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية، حالة الجزائر، المؤتمر العالمي الدولي حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية يومي 20/21 نوفمبر 2012، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
87. عيسي قيقوت، عاكي محمد، مجلة آفاق العلمية، تصدر عن المركز الجامعي لتمنغارست، الجزائر، العدد الثالث عشر، أبريل 2017.
88. عيسي يعقوب محمد، السياسة البيئية والتنمية المستدامة، مجلة آفاق علمية، ع13، أبريل 2017.
89. فاطمة الزهراء محمد الشريف، الموانئ الجزائرية تحول صعب في تسييرها، مجلة شمال إفريقيا، ع7.
90. الملتقى الخامس، حول إستراتيجيات الطاقات المتجدد ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة تجارب بعض الدول، يومي 23-24 أبريل، جامعة البليدة.
91. ناصر مراد، التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية العربية، ع46، جامعة البليدة، الجزائر.

الكتب باللغة الأجنبية

92. Jean Brilman : **Les eilleurs pratique de management**, 3<sup>ème</sup> edition, edition, d'organisation, Paris, 2000.
93. Seddiki abdellah : **Manegement de la qualité de t'inspectional esprit**, Kaizen, 204.
94. Terfaya massima : **Demache qualite dans l'entreprise et analyse de risque**, ed Hauma, alger, 2004.

المواقع الإلكترونية:

95. [www.waccdiscussion.com](http://www.waccdiscussion.com)
96. [www.djzair.ess.com](http://www.djzair.ess.com)
97. [www.mawdoo3.com.h:19:30](http://www.mawdoo3.com.h:19:30), 27/06/2020
98. [ww.or.mwkipedig.org](http://ww.or.mwkipedig.org) 02/09/2020
99. [hrdiscvussion.com](http://hrdiscvussion.com) 6.9.2020