



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955-سكيكة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقت

**إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التنمية
المستدامة
- دراسة ميدانية مؤسسة سوناطراك مركب تكرير البترول-**

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ	الصفة	الرتبة	الجامعة الأصلية
شروم عز الدين	رئيسا	أ. محاضر- ب -	جامعة 20 أوت-سكيكة-
بوغليطة إلهام	مقررا	أ. محاضر - أ -	جامعة 20 أوت- سكيكة -
مخناش فتيحة	مناقشا	أ. مساعد- أ -	جامعة 20 أوت- سكيكة -

السنة الجامعية: 2018/2017

الأهداء

ربيبه الملك والملكوت
عنه ما تظهره النجوى أو

ات ولا في الأرض ولا

دربي، إلى منبع الحنان

عالية التي ألبستني ثوب

إلى المربي الفاضل الذي

الغالي "

الأعزاء

تي

شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا في إنجاز هذه المذكرة وأعاننا عليها بالصبر الذي هو مفتاح كل الأعمال.

- ❖ وأتقدم بكل كلمات الشكر والعرفان وأسمى عبارات الاحترام والتقدير الى الأستاذة الفاضلة: بوغليطة الهام
- ❖ كما أتقدم بالشكر كل أساتذة العلوم الاقتصادية الذين كانوا سببا في نجاحنا هذا
- ❖ الى كل من ساعدنا من قريب او من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسة سوناطراك (مركب تكرير البترول)، وذلك بالاعتماد على المبادئ الثلاثة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين والتطور المستمر للجودة)، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، كما تم جمع البيانات من خلال استبيان صمم لهذا الغرض، حيث تم توزيع 60 استبيانة على عينة الدراسة بطريقة عشوائية، وقد تم الحصول على 59 استبيانة صالحة للدراسة وتم تحليلها وتفسيرها اعتمادا على برنامج spss. وخلاصة الدراسة هي أن هناك دور لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة، وبالتالي هناك دور للمبادئ الثلاثة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الجودة الشاملة، التنمية المستدامة.

summary :

The aim of this study is to know the role of TQM in achieving sustainable development of the Sonatrach Foundation (oil refining complex), based on three principles of TQM (Commitment of senior management, Client Focus, Improvement and continuous development of quality), and it has been used analytical descriptive method to test the hypotheses of the study, as the data were collected through a questionnaire designed for this purpose, where we distributed 60 questionnaires randomly, and we have been obtained 59 questionnaires, which analyzed and interpreted based on the spss program. The conclusion of the study is that there is a role of TQM in achieving sustainable development, and therefore there is a role of the three principles in achieving sustainable development in the foundation under the study at a significant level of 0.05.

Keywords : Total Quality Management, Sustainable Development.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	المُلخَص
	شكر وتقدير
	إهداء
II-I	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ - ث	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
3	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة
8	المطلب الثاني: تعريف الجودة الشاملة
10	المطلب الثالث: مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة
13	المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة
13	المطلب الأول: الأساليب الداعمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة
15	المطلب الثاني: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
18	المطلب الثالث: مزايا ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
21	المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة ISO : 9001 :2015
21	المطلب الأول: نظام إدارة الجودة الشاملة
24	المطلب الثاني: ماهية نظام إدارة الجودة للمواصفة ISO : 9001
29	المطلب الثالث: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة (الإيزو)

31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل عام حول التنمية المستدامة	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة
34	المطلب الأول: نشأة وتطور التنمية المستدامة
35	المطلب الثاني: مفهوم وخصائص التنمية المستدامة
39	المطلب الثالث: أهداف التنمية المستدامة
32	المبحث الثاني: أساسيات التنمية المستدامة
43	المطلب الأول: أبعاد ومؤشرات التنمية المستدامة
48	المطلب الثاني: معوقات التنمية المستدامة في الوطن العربي
50	المبحث الثالث: دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة
50	المطلب الأول: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة
52	المطلب الثاني: دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة
55	المطلب الثالث: دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة
57	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية في مؤسسة سوناطراك – قسم تكرير البترول- RA1K	
59	تمهيد
60	المبحث الأول: ماهية قسم تكرير البترول(RA1K)
60	المطلب الأول: نشأة ومهام سوناطراك
63	المطلب الثاني: تعريف مركب تكرير البترول (RA1K)
65	المطلب الثالث: واقع إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة
68	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وتحليل وتفسير البيانات واختبار فرضيات الدراسة
68	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

70	المطلب الثاني: تحليل وتفسير البيانات
89	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
94	خلاصة الفصل
95	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	5
1-3	التعديلات التي طرأت على المصطلحات	63
2-3	تعديلات مبادئ نظام إدارة الجودة	63
3-3	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والايزو	64
4-3	عدد الاستبانات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل	65
5-3	نتائج معامل ألفا كرومباخ لمحاور الدراسة	66
6-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	67
7-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	68
8-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	69
9-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الوظيفية	70
10-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل	71
11-3	معيار الفئات الناتجة عن المقياس الخماسي	73
12-3	تحليل إجابات عينة الدراسة لمبدأ التزام الإدارة العليا	73
13-3	تحليل إجابات عينة الدراسة لمبدأ التركيز على العميل	75
14-3	تحليل إجابات عينة الدراسة لمبدأ التحسين والتطور المستمر للجودة	77
15-3	تحليل إجابات عينة الدراسة للتنمية المستدامة	78
16-3	علاقة الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة	84
17-3	تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور مبدأ التزام الإدارة العليا في تحقيق التنمية المستدامة	86
18-3	تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور مبدأ التركيز على العميل في تحقيق التنمية المستدامة	87
19-3	تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور مبدأ التحسين والتطور المستمر للجودة في تحقيق التنمية المستدامة	88
20-3	تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة	89

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
4	مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة	1-1
35	تكامل أبعاد التنمية المستدامة	1-2
51	الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك	1-3
53	الهيكل التنظيمي لمركب تكرير البترول	2-3
60	نموذج نظام إدارة الجودة بالعمليات	3-3
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	4-3
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	5-3
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	6-3
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الوظيفية	7-3
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل	8-3

مقدمة

مقدمة

نظرا للتحويلات الكبرى التي طرأت على العالم في شتى الميادين، الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية، وعلى غرار تفاقم مشكلة التدهور البيئي، والذي أثر على الحياة الطبيعية بمواردها ومناخها وكنائنها، وارتفاع التكاليف الاقتصادية (تكاليف التلوث، تكاليف الكوارث الطبيعية والصناعية، تكاليف الهدر والاستغلال غير العقلاني للموارد المتاحة...)، ونتيجة لهذه التغيرات ظهر مفهوم التنمية المستدامة الذي اكتسب أهمية كبيرة على الصعيد العالمي، خصوصا مع انعقاد مؤتمر قمة الأرض سنة 1992 بريودي جانيرو، ولا زالت الى يومنا هذا تستحوذ على اهتمام متزايد من الدول والمنظمات الاقتصادية الدولية والإقليمية ومراكز الدراسات، ولكن بالرغم من هذا فإن التنمية المستدامة لا تزال تواجه تحديات وصعوبات ولهذا توجهت أنظار المؤسسات للبحث عن طرق وأساليب لمواجهة هذه التحديات، وذلك عن طريق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وهي إحدى السبل لتجسيد التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية، وقد أخذت الجودة في ظل التحويلات التي طرأت على العالم بعدا استراتيجيا كونها فلسفة إدارية تعتمد على المؤسسة، ونظرا للدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة، وتفعيل مبادئها والذي بدوره يساهم في ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

1- إشكالية الدراسة

في ضوء ما قدم سابقا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك؟

ومن خلال التساؤل المطروح، يتفرع من خلاله التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك دور ذو دلالة احصائية لمبدأ التزام الإدارة العليا في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك؟
- هل هناك دور ذو دلالة احصائية لمبدأ التركيز على العميل في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك؟
- هل هناك دور ذو دلالة احصائية لمبدأ التحسين والتطور المستمر للجودة في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك؟

2- فرضيات الدراسة

بناء على التساؤلات المطروحة سابقا، نقوم بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- لمبدأ التزام الإدارة العليا دور في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك.
- لمبدأ التركيز على العميل دور في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك.
- لمبدأ التحسين والتطور المستمر للجودة دور في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك.

3- أهداف الدراسة

- نسعى من خلال دراستنا هذه الى إبراز كيفية تحقيق المؤسسات الاقتصادية للتنمية المستدامة بالاعتماد على إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق جملة من الأهداف نوردها فيما يلي:
- تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري تعتمد المؤسسة من أجل تحقيق التنمية المستدامة؛
- محاولة التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي لها دور في تحقيق التنمية المستدامة؛

- تحديد مدى الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك – مركب التكرير-؛
- إبراز المعايير والمواصفات العالمية للايزو التي تمكن وتساعد في تحقيق التنمية المستدامة؛
- الوصول الى بعض الاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تطوير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك لتحقيق التنمية المستدامة.

4- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- عدم وجود الوعي الكافي بثقافة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية؛
- تسليط الضوء على التنمية المستدامة نظرا للاهتمام العالمي المتزايد بتطبيقها؛
- قلة الدراسات التي تطرقت الى موضوع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة؛
- كون إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الإدارية الحديثة والذي يحضى باهتمام بالغ من طرف الفلاسفة والمفكرين.

5- الدراسات السابقة

-دراسة بعنوان: إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة – دراسة حالة مؤسسة ميناء سكيكدة-، الهام شيلي، 2014، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

هدفت هذه الدراسة الى إبراز كيفية تحقيق استدامة للمؤسسات الاقتصادية بالاعتماد على أسلوب إستراتيجية الجودة الشاملة، وتسليط الضوء على موضوع الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية تعتمد على المؤسسة من اجل تحقيق التنمية المستدامة، وكذلك إبراز مختلف المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة وتبيان قدرتها على إكساب المؤسسات الاقتصادية مكانة لمواجهة كافة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

توصلت الدراسة التطبيقية الى ان المؤسسة المينائية بسكيكدة تعتمد على إستراتيجية الجودة الشاملة لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة.

- دراسة بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فاروق عزون، 2015، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة ومدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة ومدى اعتمادها على هذه المبادئ في تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة وتوضيح وتأكيدها حتمية المؤسسة في العمل على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث أشارت نتائج الدراسة الى وجود أثر واضح لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

- دراسة بعنوان: أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية – دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك – قسم التكرير-، وبخلوة باديس 2016، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة-.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية في مؤسسة سوناطراك – قسم التكرير- والتعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ومستوى جودة المنتجات النفطية فيها.

والتي توصلت الى النتائج التالية: درجة تطبيق مؤسسة سوناطراك – قسم التكرير- لمبادئ الجودة الشاملة كانت متوسطة، وجود علاقة بين كافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية ومستوى جودة المنتجات النفطية في مؤسسة سوناطراك كان جيدا لكنه ليس عالميا.

6- حدود الدراسة

تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة سوناطراك – مركب التكرير- بسكيكدة والتي انطلقت في 2018/05/27 الى غاية 2018/06/10، اقتصرت هذه الدراسة على أفراد الإدارة العليا والوسطى للمؤسسة والعمال بها محل الدراسة من مدير، نواب ورؤساء الأقسام والمصالح.

7- دوافع اختيار الموضوع

- يرجع اختيارنا لهذا الموضوع الى مجموعة من الأسباب وهي:
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة؛
- الرغبة الشخصية في البحث في موضوع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة؛
- إدراك مدى أهمية كل من إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة.

8- تقسيم الدراسة

تم تقسيم دارستنا الى جانبين، الأول نظري يحتوي على فصلين، الفصل الأول تحدثنا فيه عن ماهية إدارة الجودة الشاملة والفصل الثاني تطرقنا الى التنمية المستدامة، أما الجانب الثاني: تطبيقي يحتوي على فصل واحد عبارة عن دراسة حول مركب تكرير البترول – سكيكدة-، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى : تعريف إدارة الجودة الشاملة، أهم مبادئ و أهداف إدارة الجودة الشاملة، و تطرقنا كذلك إلى أساسيات إدارة الجودة الشاملة، في حين تطرقنا في الفصل الثاني إلى ماهية التنمية المستدامة و أساسياتها من أبعاد و مؤشرات.

الفصل الأول:

الإطار النظري

لإدارة الجودة

الشاملة

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد

تسعى المؤسسة الاقتصادية الى تحقيق أهدافها بشتى الطرق والاساليب نظرا للتحويلات والتحديات التي تواجهها، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة من اجل تحسين وتطوير جودة السلع والخدمات باستمرار، لتحقيق رضا العميل وتوقعاته لأنه يتوقف عليه بقاء واستمرارية المؤسسة وهذا ما جاءت به إدارة الجودة الشاملة، لذلك حاولنا التطرق في هذا الفصل الى ماهية إدارة الجودة الشاملة والأساسيات التي تقوم عليها، ونطرقنا كذلك الى نظام الجودة الايزو 9001.

المبحث الأول : إدارة الجودة الشاملة

تعتبر الجودة أسلوب إداري و استراتيجي بالنسبة للمؤسسة لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، فلذلك سنحاول معرفة ماهية الجودة بتسليط الضوء على تعريف الجودة الشاملة و ذكر مبادئها و أهدافها و الأساليب الداعمة لتحقيقها.

المطلب الأول :نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

قبل التطرق الى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، سنحاول أولاً التطرق الى ماهية الجودة بصفة عامة كالآتي:

أولاً : ماهية الجودة

1- نشأة الجودة

يمكن إيجاز المراحل الزمنية التي مر بها مفهوم الجودة كما يلي¹:

أ - مرحلة الفحص والتفتيش:

لقد ظهرت هذه المرحلة في بداية القرن الثامن عشر، مع ظهور الثورة الصناعية والتي أحدثت تغييرات جذرية في مجال الصناعة والتي من بينها ظهور أسلوب الإنتاج الكبير بدلاً من نظام الإنتاج الحرفي الذي يتميز بإنتاج عدد محدود من المنتجات، حيث كانت عمليات الفحص تتم أثناء عملية الإنتاج.

ب - مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة :

هي امتداد للمرحلة السابقة، وقد بدأت هذه المرحلة في بداية القرن العشرين، عندما قدم Shewart الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة وتطور استخدام هذه الأساليب خاصة في اليابان خلال الحرب العالمية الثانية، ومن هذه الأساليب التي يتم استخدامها: خرائط المراقبة الإحصائية، العينات الإحصائية.

ج - مرحلة تأكيد الجودة وضمانها:

وقد تميزت هذه المرحلة بظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة والتي قدمها (Feignbaum) في عام 1956 وقد تميزت هذه المرحلة ب²:

-دراسة تكلفة الجودة والقرار الاقتصادي الخاص بتحديد مستوى الجودة؛

-ظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة (TQM) كنواة أساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة؛

-ظهور الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية ويقصد بها أن تؤدي السلعة عملها ووظيفتها بشكل جيد ولفترة زمنية محددة وبأقل عدد من المشاكل والأعطال وحسب المواصفات المحددة؛

-ظهور فكرة (ZeroDefects) أي اختفاء نسبة العيوب.

د - مرحلة إدارة الجودة الشاملة

تميز مطلع الثمانينات بأشدد المنافسة العالمية، وبالتفوق والنجاح الصناعي لدى اليابانيين، هذا ما جعل الخبراء والمتخصصين في علوم إدارة الأعمال يعترفون بأن التسيير الشامل للجودة، الذي طبق في اليابان هو أحد عوامل نجاح صناعتها. وأول من دخل مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو

A.V.Feignbaum تحت تسمية مراقبة الجودة الشاملة للمؤسسة (Company total quality control)، والمقصود بهذا المفهوم هو مسؤولية كل أقسام المؤسسة، وبالتالي العاملين بها عن الجودة

1 سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة-الجزائر، 2007، ص:3.

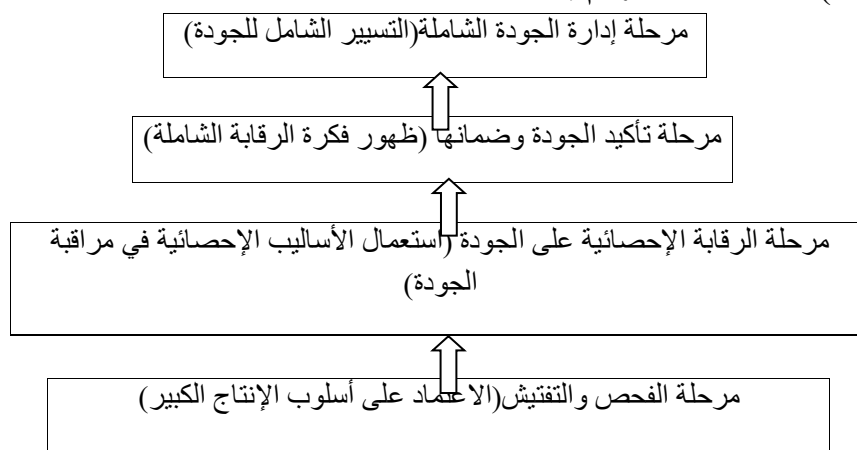
2 مأمون سليمان الدرادكة، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص:3.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

عبر مختلف مراحل الإنتاج، ويتضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة العمليات بالإضافة الى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي، وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، فكل موظف في أي وظيفة في المؤسسة مسؤول ومعني بجودة المنتج مهما كان دوره، ومهما كان مستواه في الهيكل التنظيمي، بالإضافة الى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين¹.

ويمكن تلخيص هذه المراحل في المخطط التالي:

الشكل رقم: (1-1) مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة خطت خطوات بعيدة عما كانت عليه في الإدارات التقليدية بحيث توجد فروقات عديدة بينهما نوجز أهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم: (1-1) يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	مجال المقارنة
تحقيق للسعادة، الرضا والسعادة لدى العملاء	تعظيم العائد على الاستثمار	الهدف الكلي
تكامل وتوازن بين المدى القصير والطويل	التركيز على المدى القصير	التخطيط
جماعي، تعاوني (فرق العمل) جماعية، شمولية	فردية	أسلوب العمل
ديمقراطية قائمة على المشاركة لامركزية وتأكيد على تفويض السلطة	سلطوية وإصدار الأوامر مركزية	المسؤولية
مادي ومعنوي بأن واحد	الفرد رجل اقتصادي (مادي)	القيادة الإدارية
كشف الأخطاء بتحديد الأسباب ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤول من خلال الإشراف اللصيق	السلطة
الجودة العالية	التكلفة وكمية الإنتاج بالدرجة الأولى	التحفيز
		هدف الرقابة
		هدف الإنتاج

المصدر: محمد حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، دون طبعة، 2012، ص ص:35،34.

2-تعريف الجودة

يحظى موضوع الجودة الآن باهتمام متزايد في كل المنظمات وفي كافة أنحاء العالم المتقدم والنامي منها على السواء، وأصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأية مؤسسة من أجل مواجهة التحديات الداخلية

¹ربيعي ميلود، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة-الجزائر، 2007، ص:10.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

والخارجية وذلك نظرا للتطورات التكنولوجية المتلاحقة والاتجاه نحو العولمة والتغيير الحاصل في سلوك الزبون والذي بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسي لتقييم واختيار ما يشبع حاجاته ورغباته. مما أدى هذا الاهتمام الى تباين واختلاف مفهوم الجودة والذي سنحاول التطرق إليه كما يلي:
-لقد عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) الجودة بأنها " :المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج او الخدمة على تلبية حاجات معينة".¹

والجودة في رأي فيشر (Fisher) تعبر عن درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتازا، أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المؤسسة او من منظور الزبون.²

وعرفت أيضا على أنها " :درجة عالية من الأداء يقدمها المنتج كمن يتوقعها المستهلك".³
ومن خلال ما سبق نستنتج أن الجودة هي " :مجموعة المزايا والخصائص التي يتميز بها المنتج من سلعة أو خدمة من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبون والحصول على رضاه عن المنتج".

3- أوجه الجودة

يمكن النظر الى الجودة من خلال ثلاثة أوجه، ترتبط الأولى بجودة التصميم والثانية بجودة الإنتاج وترتبط الأخيرة بجودة الأداء سنحاول شرح كل واحدة على حدى كالاتي:⁴

أ-جودة التصميم:(Design quality)

وهي الجودة التي يتم تحديدها عند تصميم المنتج وتتكون من بعض الخصائص والمواصفات الملموسة او غير الملموسة الواجب توفرها في المنتج او الخدمة ووفقا لأذواق ومطالب واحتياجات عملاء المؤسسة في السوق، لكي يتم تحقيق الجودة المرتفعة في مرحلة التصميم لابد من استخدام مواد خام ذات مواصفات مرتفعة.

ب -جودة الإنتاج:(Production quality)

وهي تلك الجودة المرتبطة بظروف الإنتاج الفعلية من خلال مطابقة السلع المنتجة للمواصفات الموضوعية، ويتوقف هذا الأمر على مدى ملائمة المواصفات الموضوعية ضمن جودة التصميم مع القدرات التكنولوجية المتاحة لدى المؤسسة فكلما كانت المواصفات الموضوعية للمنتج متطابقة تماما مع القدرات التكنولوجية للعملية الإنتاجية أدى ذلك الى جودة إنتاج متميزة.

¹ عبد الوهاب العيزاوي محمد، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016، ص:8.
²قاسم نايف علوان المحياوي،ادارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص:24.

³حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية (الايزو)9000-90014، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية-مصر، 2008، ص:570.

⁴مأمون الدرادكة وطارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص ص:60،61.

ج- جودة الأداء: (Performance quality)

وهي قدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها وتقديم الأداء المرضي في ظل ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة من الزمن بحيث تتميز بسهولة عمليات الصيانة والإصلاح اللازمة لها. وتعتبر جودة التصميم من المحددات الأساسية لجودة الأداء لان قدرة السلعة على أداء الوظيفة المتوقعة منها محكومة بمدى الدقة في وضع المواصفات والخصائص وأساليب الإنتاج المرتبطة بالسلعة، لذلك تكون جودة التصميم أفضل من جودة الأداء في أغلب الأحوال، إذ لا يمكن من الناحية العملية أن تكون جودة الأداء أفضل من مستوى جودة التصميم لان جودة التصميم تمثل ما يجب أن يكون عليه وضع السلعة لكن جودة الأداء تمثل ما هو كائن فعلياً على أرض الواقع.

4- أبعاد الجودة

تتمثل أبعاد الجودة الشاملة فيما يلي¹:

أ - الأداء : وهو خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة أو السرعة بالنسبة للماكينة.

ب - المظهر : خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة الى المنتج كجهاز التحكم عن بعد أو الأمان في الاستعمال.

ج - المطابقة : الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة او معايير الصناعة.

د - الاعتمادية : مدى ثبات الأداء بمرور الوقت او بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

هـ - الصلاحية : العمر التشغيلي المتوقع حيث أن لكل آلة او منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق.

و - الخدمات المقدمة : حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة الى مدى سهولة التصحيح ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح.

ي - الاستجابة : مدى تجاوب البائع مع العميل مثل : لطف وسياسة البائع في التعامل مع العميل.

ز- الجمالية : إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية في مبنى أو شقة.

ح- السمعة : الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

وفي الواقع فإن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها البعض تماماً، إذ أنه يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت، فيتمتع المنتج بالأداء والمظهر والمطابقة والجمالية والسمعة مثلاً: في نفس الوقت.

المطلب الثاني: تعريف الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذي يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المؤسسات.

ولهذا تعددت المفاهيم واختلفت جهات النظر فيما يخص تحديد مفهوم هذا المصطلح والذي سنحاول ذكر البعض منها الأكثر شيوعاً كالآتي:

لقد عرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنه : فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير¹.

¹ محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص ص:21،20.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

وقد عرفها (Grosby 1969) على أنها " عبارة عن المنهجية المنظمة لضمان سير نشاط المنظمات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المالية والبشرية بكفاءة وفاعلية²."

وقد عرفت وزارة الدفاع الأمريكية على أنها: تتضمن الأنشطة المتعلقة بالتطوير والتحسين والتي يساهم فيها جميع العاملين في المؤسسة (إداريين وعمال) من خلال تكامل الأنشطة والجهود المقترنة بهم وفي كافة المستويات لبلوغ الانجاز الأمثل في الأداء بحيث يؤدي ذلك نحو تحقيق الرضا في النشاطات المتعلقة بالأهداف المراد تحقيقها بالجودة والتكاليف والجدولة والإغراض والحاجات... الخ من النشاطات. إذ أن هذا التكامل في الجهود يساهم في تحقيق رضا المستهلك النهائي والمستعمل الصناعي.

وقد حدد كول (1995) مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها " نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير³."

كما عرفها: (James Rilay) وهو نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على أنها " تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل⁴."

وقد تم تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة من طرف العديد من المفكرين أهمهم: أوكلاند: حيث عرفها بأنها " مدخل لتحسين القدرة التنافسية ووسيلة للتخطيط وتنظيم وفهم نشاطات المنظمة وأهدافها من خلال اشتراك كل فرد في كل مستوى من أجل حثهم على العمل بفاعلية ومرونة للوصول إلى رضا الزبون وإشباع رغباته⁵."

ومن خلال التعاريف التي سبق ذكرها نستنتج أن " إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري يهدف إلى إشباع رغبات الزبائن الحالية والمستقبلية باستمرار ومن خلال مشاركة الجميع⁶."

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الفوائد منها⁶:

- زيادة الربحية بسبب تقليل الأخطاء وخفض التكاليف؛
- زيادة القدرة التنافسية بسبب تقديم ما يحقق رضا العميل؛
- المحافظة على المؤسسة بسبب جعلها قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وبذلك يتحقق لها البقاء والاستمرارية؛
- كسب رضا المجتمع بسبب إرضاء الرغبات؛
- تحسين الإنتاج بسبب المشاركة الجماعية والتدريب؛

¹محفوظ أحمد جودة، نفس المرجع السابق، ص:22.

²خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص:15،16.

³خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص:75.

⁴مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص:18.

⁵ Kasongo clenent et moono Michael, **factors that lead to successful TQM implantation**: a case study on the zambian tourism industry, degree programme in business management, louria university of applied sciences, 2010, p:08.

⁶ عبد الله ابراهيم نوال، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص:28.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار بسبب المشاورة وتوفير الحقائق عن موضوع القرار.

المطلب الثالث: مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة

من أجل الوصول الى أفضل أداء ممكن، يجب على الإدارة أن تتبنى مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن تناولها على النحو التالي:

أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

. التزام الإدارة العليا:

من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للمؤسسة بتنفيذ و إدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة. فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للشركة لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بها يساهم في بناء إدارة الجودة في المؤسسة¹.

ب - الاهتمام بالعميل (داخلي وخارجي)

في الجودة الشاملة، فإن العميل هو المحرك سواء إن كان داخليا أم خارجيا، حيث يهتم العملاء الخارجيين بجودة السلعة أو الخدمة، في حين يهتم العملاء الداخليين بمستوى الجودة المتعلق بالأفراد والمعطيات التي يقوم بها هؤلاء الأفراد، والبيئة المحيطة بشكل عام. وبعبارة أخرى فإن العميل الداخلي هو من يصنع الجودة في حين أن العميل الخارجي هو من يستفيد منها².

ج - الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات وحل المشاكل

والمقصود هنا استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وحل المشاكل من خلال استخدام أدوات لجمع وعرض المعلومات بطرق تساعد على فهم وإدراك الأفكار والاهتمامات التي لو طبقت على العمليات فإنها سوف تؤدي الى نتائج أفضل بالإضافة الى إتباع خطوات متسلسلة (منهجية واضحة ومحددة كإطار للعمل).

¹ قاسم نايف علوان المحيوي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص:94.

² شعبان اباد عبد الله، ادارة الجودة الشاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص:24،25.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

د - العمل الجماعي وفرق العمل

في إطار الجودة الشاملة فإن الجميع لديهم الصلاحيات للعمل باتجاه الأهداف المشتركة، فالعمل الجماعي بشكل تعاوني لتحسين العمليات وتلبية حاجات العملاء بشكل أفضل هو حجر الزاوية، والحديث هنا يشمل جميع العاملين وعلو مختلف المستويات الإدارية.

هـ - التعليم والتدريب

فمن خلال التعليم والتدريب، الأفراد الذين يعرفون كيف يعملون باجتهاد ومثابرة، يتعلمون أيضا العمل ببراعة.

و - التحسين المستمر للعمليات

من أجل النجاح في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة يجب على المؤسسة أن تحدد ماهي عملياتها التي تضيف قيمة وتحسن فعاليتها، حيث تعتبر النتائج المتحققة مؤشرا لجودة العمليات¹.

ز - إشراك العاملين وتفويضهم السلطة

وهذا من شأنه أن يزيد احتمالية القرار الجيد، الخطة الأفضل، التحسين الأكثر فاعلية، ويعزز التزام العاملين نحو القرارات التي شاركوا أنفسهم في اتخاذها.

ي - معلومات التغذية العكسية

يعتبر هذا المبدأ مساهما كبيرا في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة².

ثانيا : أهداف إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف التي ترغب إدارة المؤسسة من تحقيقها والتي يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب، والتي يمكن تحديد أهمها حسب شونبيرجر (1992) كالآتي³:

- تحقيق مستوى عال من الجودة؛

- الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون؛

¹ نفس المرجع السابق، ص:26.

² قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، مرجع سبق ذكره، ص ص:97،96.

³قاسم نايف علوان، ادارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص ص:149،150.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

- تحقيق مرونة أكبر للتكيف مع المتغيرات التي قد تحصل في احتياجات الزبون وسوق العمل المحيط بالمنظمة؛
- تخفيض تكاليف الجودة من خلال عمليات التحسين المستمر للجودة.
- في حين حددها عمر (2000) كالاتي:
- توفير البيئة الملائمة للعمل في المؤسسة يحافظ على التطوير والتحسين المستمر؛
- تحقيق الجودة الشاملة لعمليات المؤسسة من خلال جودة المدخلات والتشغيل والمخرجات والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة؛
- تحقيق التنافس بين مؤسسات الخدمة؛
- التغلب على الضعف، ووضع الحلول للمشاكل والمعوقات التي تواجه العاملين بالمؤسسة؛
- زيادة الفاعلية التنظيمية للموارد البشرية العاملة في المؤسسة، وذلك باكتساب مهارات مضاعفة عن طريق إشراكهم في برنامج التدريب والتطوير اللازمين في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي الى تعزيز دور الرقابة الذاتية وتقليل الحاجة الى الرقابة الرسمية؛
- توفير الخدمة وفق متطلبات الزبون من حيث الجودة والتكلفة، والوقت والاستمرارية؛
- تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات الى مخرجات ذات قيمة عالية لدى الزبون والمؤسسة؛
- تعلم اتخاذ القرار بناء على الحقائق.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

حاولنا التطرق في هذا المبحث إلى كل من المعايير والأساليب الداعمة لتحقيق الجودة الشاملة وكذلك إلى أهم مراحلها ومتطلباتها .

المطلب الأول: الأساليب الداعمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة

يشترط رواد إدارة الجودة الشاملة جملة من الأساليب الداعمة لتحقيقها على مستوى المؤسسة ووفق المبادئ السالفة الذكر التي تتمثل أساسا فيما يلي¹:

1-علاقة العميل بالموارد

يقصد بهذه العلاقة تلك المميزات التي ينبغي أن تسود وتجمع بين الأفراد والوحدات التنظيمية في المؤسسة بمورديها وعملائها الخارجيين تسمى علاقة عميل -مورد خارجي، بحيث تعتبر المؤسسة شبكة من العلاقات التي تربط العميل والمورد سواء، كأن الأمر يتعلق بالعلاقة داخل المؤسسة أو في علاقاتها مع المحيط الخارجي، وهي وسيلة وطريقة تهدف الى تعزيز فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

2- تكلفة الجودة

ان أسلوب تكلفة الجودة يعد وسيلة بارزة في غاية الأهمية تركز على توضيح العلاقة التي تربط بين الجودة والتكلفة المقابلة لها، باعتبارها استثمار طويل المدى سوف تكون له عوائد يصعب تعويضها تتمثل أساسا في تحقيق متطلبات وتطلعات العملاء، وبالتالي كسب ولائهم وثقتهم لها، الذين تتوالى معهم وتتواصل أرباح وانجازات المؤسسة ويعلو شأنها وسط المنافسين، إذ تعرف تكلفة الجودة على أنها " تلك التكاليف المتعلقة بمنع إنتاج المنتجات المعيبة، واكتشاف وإحداث تصحيحات على هذه المنتجات الخاطئة أو المعيبة" ، حيث تنقسم الى أربعة أقسام أساسية هي:

أ - تكاليف الوقاية : وتشمل كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء؛

ب- تكاليف التقييم : وهي تلك التكاليف المتعلقة بتقييم المنتج والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من طرف العميل ومن أمثلتها فحص المواد والمعدات المشتراة وفحص كافة الأنشطة الخاصة بعملية الإنتاج، ثم فحص المنتجات بعد الانتهاء من عملية التصنيع وقبل تسليمها للعميل.

ج- تكاليف الفشل الداخلي : وهي التكاليف المعنية باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة، والتي تدفع في إصلاح هذه المنتجات المعيبة؛

د- تكاليف الفشل الخارجي : وهي التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب وذلك بعد تسليم المنتجات الى العملاء ومنها تكاليف شكاوى العميل وما يتطلبه من وقت وجهد، تكاليف استبدال أو إصلاح المنتجات المباعة، تكاليف متعلقة بسمعة المؤسسة حيث أنها في مثل هذه الأحوال تفقد جزء من مصداقيتها بين العملاء وما يمكن أن يؤثر ذلك عليها مستقبلا.

3- فرق العمل

تعرف فرق العمل على أنها " مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة" ، وهو أسلوب أساسي ومحوري لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، وحتى يكون فريق العمل فعالا فإنه يجب أن يراعي الاعتبارات التالية²:

¹أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة-السيبل الى تحقيق الأداء المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد3، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة-الجزائر، 2013، ص:37.

² نفس المرجع السابق، ص ص:37،38.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

- أ- عدد أعضاء الفريق : والذي يتراوح عادة بين ثلاثة الى عشرة أفراد، فكلما زاد عدد أعضاء الفريق عن الحد المعقول قل الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة في المناقشات، وكلما قل عدد أعضاء الفريق عن الحد المعقول فإن ذلك يقلل أيضا من فعالية الفريق لعدم تنوع وتعدد وجهات النظر؛
- ب- ضرورة تحديد أهداف الفريق بدقة وبوضوح؛
- ج - منح فرق العمل كامل الصلاحيات المتعلقة بالهدف التي أنشأت من أجله؛
- د - ضرورة تشجيعها ومنحها حوافز مادية ومعنوية التي تساهم في تعزيز أداء أفرادها؛
- هـ - يعتبر التدريب ضروريا لأعضاء فريق العمل وذلك لرفع مهاراتها الفنية والاتصالية؛
- و - نظام للمعلومات يضمن تزويد الفريق بالمعلومات اللازمة لتحقيق الهدف الذي أعد من أجله؛
- ي - ضرورة منح الفريق الاستقلالية في قراراته.

4- أسلوب استنباط الأفكار (Brainstorming)

لقد طور هذا الأسلوب من طرف الأمريكي " اليكس اسبورن " في الخمسينات من القرن الماضي والذي يعرف على أنه " أسلوب يستخدم في توليد كميات كبيرة من الأفكار والمقترحات لدى مجموعة من الأفراد وفي وقت قصير " ، ويعد هذا الأسلوب من أكثر المناهج استعمالا في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، حيث يستعمل في اجتماعات فرق التحسين وحلقات الجودة وفي اجتماعات مجلس الجودة وغيرها.

5- المقارنة المرجعية (Benchmarking)

إن المقارنة المرجعية هي : عملية قياس ومقارنة أداء مؤسسة او مؤسسات أخرى مماثلة تنتج نفس السلعة او تقدم نفس الخدمة، وإجمالا هناك ثلاثة مستويات من المقارنة المرجعية:

أ - مقارنة مرجعية داخلية : وهي مقارنة أقسام وفروع نفس المؤسسة؛

ب - مقارنة مرجعية خارجية : وهي مقارنة المؤسسة بمنافسيها؛

ج - مقارنة مرجعية وظيفية : وهي مقارنة بين الوظائف بغض النظر عن القطاع المنتمية إليه، حيث تسعى بعض المؤسسات الى ان تكون متميزة بشكل بارز في أدائها وبالتالي فقد تجري مقارنة مع الممارسة الأفضل بغض النظر عن طبيعة عمل ونشاط المؤسسة التي تؤدي هذه الممارسة.

6- أسلوب التوقيت المناسب (J.I.T)

لقد نشأت هذه التقنية التي تعرف اختصارا (J.I.T) أي (Just in time) : في اليابان بعد تجربة بدأت وتطورت في شركة ثويوتا (Toyota) للسيارات في نهاية خمسينات القرن الماضي، والتي تعرف على أنها: " مدخل منظم لتحسين الإنتاجية الشاملة واستبعاد كل أنواع الهدر وتحقيق الإنتاج بكلفة فاعلة، والتسليم بالكميات والجودة المطلوبة وفي الوقت والمكان المناسبين . " ومن هذا التعريف نستنتج أن مدخل (J.I.T)، يهدف الى تدعيم عمليات التحسين من خلال الاقتصاد في الموارد والوقت وتسليم الكميات المطلوبة ووفق المعايير والمكان والوقت المحدد والمتفق عليه، وهو بالتالي أسلوب قوي وداعم لترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني : متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

سنحاول في هذا المطلب التطرق أولا الى متطلبات إدارة الجودة الشاملة ثم التطرق الى مراحل تطبيقها كالاتي:

أولاً : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

انطلاقاً من القائمة التي أوردها معهد إدارة الجودة الشاملة الفيديالي ومن آراء العديد من الباحثين حول ماهية وعدد وترتيب هذه المتطلبات يمكن القول أن أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة تتمثل في¹:

- 1- قناعة ودعم وتأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة؛
- 2- تبني الإدارة والعاملين فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتعاونها في تطبيقها؛
- 3- وجود أهداف محددة مشتقة من احتياجات العملاء وسعي الإدارة والعاملين معا لتحقيقها؛
- 4- منح العاملين الثقة وتشجيعهم على أداء العمل وتقدير المتميز منهم دون التدخل في كل كبيرة وصغيرة؛
- 5- الابتعاد كلياً عن سياسة التخويف والترهيب؛
- 6- قياس الأداء للوقوف على جوانب العمل ومعدلات الإنتاج ومستويات الجودة في ضوء أهداف خطة التحسين؛
- 7- استخدام نتائج تقييم الأداء في محاسبة المديرين والعاملين؛
- 8- توفير البيانات الدقيقة التي ترشد عملية اتخاذ القرارات؛
- 9- استخدام وتطوير أساليب ونماذج حل المشكلات وتدريب المديرين والعاملين عليها والحرص على إعادة التدريب في ضوء ما تفرغه نتائج تقييم الأداء؛
- 10- إزالة الحواجز والعقبات من أمام جهود تحسين الجودة والإنتاجية؛
- 11- اعتبار تحسين وتطوير الجودة عملية مستمرة لا تتوقف بانتهاء مشروع أو مرحلة عمل ما.

ثانياً : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل، يمكن حصرها في المراحل الخمسة التالية²:

- 1- **مرحلة افتتاح وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:** وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها.
- 2- **مرحلة التخطيط:** يتم في هذه المرحلة إعداد الخطة اللازمة لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لذلك، من خلال:
 - أ- نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة عبر كافة أقسام وفروع المؤسسة؛
 - ب- تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
 - ج- اختيار الفريق الذي سيتولى قيادة برنامج إدارة الجودة؛
 - د- اختيار وتدريب الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة؛
 - هـ- التوسع في التدريب: أفراد أكثر وموضوعات أكثر؛
 - و- بناء نظام فرق التحسين؛
 - ي- نمذجة عمل فرق التحسين.

¹ ديمغ وروبيرت هاغستروم، ترجمة هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة- أسس ومبادئ وتطبيقات، دار كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، دون طبعة، 2009، ص ص:87،86.

² فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر، 2015، ص:37.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

3- مرحلة التقييم : تهدف هذه المرحلة الى توفير المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وأولويات تطويرها، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- أ - تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة والتعرف على جوانب القوة لدعمها والضعف لمعالجتها؛
- ب - تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة؛
- ج - مراجعة ثقافة المؤسسة في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة، والعمل على تطوير هذه الثقافة في ضوء تلك المتطلبات الجديدة.

4 - مرحلة التنفيذ

يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطة المتفق عليها من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم التركيز أثناء هذه المرحلة على عملية التدريب المستمر وكذلك التحسين المستمر.

5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات

يوفر تنفيذ المراحل السابقة قاعدة بيانات جوهرية للمؤسسة يمكن أن تقيد في التفاعل وتبادل الخبرات بين الأقسام المختلفة. كما يتم في هذه المرحلة استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة¹.

¹ نفس المرجع السابق، ص:48.

المطلب الثالث : مزايا ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

سيتم التطرق في هذا المطلب أولاً إلى مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة ثم إلى المعوقات التي تعرقل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي¹:

أولاً : مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حققت إدارة الجودة الشاملة مزايا عديدة للمؤسسات التي تطبقها، والتي يمكن إجمالها كما يلي:
- تعزيز الموقع التنافسي لهذه المؤسسات طالما أن تركيز تلك المؤسسات يكون على تقديم السلعة/الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف؛
- يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية؛

- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع ومن خلال التركيز على الزبون (الداخلي والخارجي) فهي نقطة البداية الموفقة؛
- التحسين المستمر للعملية من خلال التركيز على المخرجات أو النتائج؛
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الهدر والضياع في المخزون وتقليل الأخطاء بالعمليات التشغيلية، وتقليل المشكلات المتعلقة بالزبائن؛
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسات.

ثانياً : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في ظل العولمة والتنامي الرهيب لظاهرة المنافسة فإن مختلف المؤسسات تطمح إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلا استراتيجيا أثبت كفاءة عالية في مواجهة تلك التحديات، لاسيما لدى مؤسسات الدول المتقدمة ولكن من الملاحظ في ذات الوقت أنه ليس من السهل تحويل هذا المفهوم إلى واقع عملي ضمن برنامج واضح المعالم وقابل للتطبيق، إذ أنه غالباً ما يعترض تحقيق ذلك العديد من المعوقات والعراقيل التي يتعين على المؤسسة تجنبها، حيث يحذر خبراء الجودة (Reyrat, Hermel) (Deming وغيرهم، على جملة من هذه المعوقات أهمها²:

- غموض أهداف التحسين؛
- التسرع في تطبيق مراحل برنامج الجودة، وينبغي التأكد من إتمام كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة الموالية؛
- عدم التنسيق بين مختلف الأقسام والمدراء والعاملين فيما يتعلق بتصنيف إجراءات الجودة؛
- عدم مراعاة وضعية وإمكانية المؤسسة اتجاه هذا التطبيق؛
- عدم التركيز على الأرباح في الأجل القصيرة فقط؛
- تخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي من أجل إنجاح هذا التطبيق؛
- طرق التقييم التقليدية لأداء العاملين التي تركز حول تقييم الأجور حسب الأداء الفردي للعامل، مما يشجع الأداء على المدى القصير كما يقول "Deming" والقضاء على المشاريع طويلة الأجل ويشعل الخصام والنزاع بين العاملين ويجعلهم أكثر عدوانية وبالتالي أكثر إحباط؛
- تسرب العاملين لاسيما ذوي المهارات منهم حيث يقول "Reyrat" على إدارة المؤسسة العمل على إقناع هؤلاء وتوضيح أن هذا التغيير سوف يكون في صالح الجميع بإظهار مزاياه وفوائده؛

¹ فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

² أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة- السبل إلى تحقيق الأداء المتميز، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

- التكاليف المبالغ فيها وغير الضرورية المتعلقة ببناء مشروع الجودة.

ثالثاً : مستقبل إدارة الجودة الشاملة

لقد أشار " Armand Feigenbaun " الى أن هنالك عدة اتجاهات من شأنها ان تشكل مستقبل إدارة الجودة الشاملة¹:

- 1- **العولمة والقوة الشرائية المتزايدة** : يتمتع الزبائن اليوم بميزتين أساسيتين، الأولى، أنهم يشكلون جزءاً من تحالفات تجارية إقليمية مثل أوروبا أو آسيا والثانية: يتوقعون بضائع وخدمات ذات جودة عالية وقيمة مضافة؛
- 2- ارتفاع مستوى توقعات الزبائن : لقد أصبح اهتمام الزبائن لا يقتصر فقط على جودة البضائع بل أصبح يتعداها ليشتمل على جودة المؤسسات التي تنتجها، ودقة الفواتير التي تصدرها، وخدمة توصيل البضائع، وخدمات ما بعد البيع؛
- 3- **الضغوط الاقتصادية المتضادة** : تمارس السوق العالمية ضغوطات هائلة على المؤسسات كي تعمل على تحسين مستوى الجودة لديها مع المطالبة الدائمة بخفض الأسعار التي تتقاضاها مقابل البضائع والخدمات التي تقدمها. إن المفتاح الرئيسي لتحقيق مستوى أعلى من الجودة مع خفض الأسعار يكمن في تخفيض النفقات التي تذهب في سبيل إشباع رغبات الزبائن غير الراضين عن خدمات او بضائع المؤسسة، إذ قد تصل مثل هذه النفقات في بعض الأحيان الى 25% من تكلفة المبيعات؛
- 4- **المناهج الجديدة في الإدارة** : المؤسسات المتميزة التي تنجح في الأسواق العالمية هي تلك المؤسسات التي تعلمت كيف تدير موازنتها وتقود موظفيها وتمكنهم من انجاز الأداء المراد بلوغه برؤية واضحة المعالم وأهداف إستراتيجية ثابتة. إذ أن الطريقة التقليدية في تزويد الموظفين بالخطابات الحماسية دون القيام بأي تغييرات في الطريقة التي تعمل بها المؤسسة.

¹ خضير كاظم حمود، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص:45.

المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة 2015: ISO : 9001

المطلب الأول: نظام إدارة الجودة الشاملة

قبل التطرق الى مفهوم الإيزو نظام إدارة الجودة الشاملة، لابد من التطرق الى نشأة المؤسسة العالمية للتقييس (ISO) كالآتي¹:

أولاً: المؤسسة العالمية للتقييس (ISO)

يرجع تاريخ تأسيس المؤسسة العالمية للتقييس (ISO) الى سنة 1946، لما التقى ممثلو 25 دولة ب ICEL وقرروا إنشاء مؤسسة دولية جديدة تهدف الى تسهيل التنسيق الدولي وتوحيد المعايير الصناعية، وفي شهر فيفري سنة 1947 شرعت المؤسسة في العمل رسمياً، وهي تشمل اليوم أعضاء من 164 دولة مختلفة، كما أصدرت حتى الآن أكثر من 19500 معيار دولي يغطي تقريباً كافة مجالات التكنولوجيا والأعمال. وقد اشتقت كلمة ISO من الكلمة الإغريقية "ISOS" والتي تعني التساوي.

حيث أن الإيزو وهي منظمة دولية وغير حكومية وليست جزءاً من الأمم المتحدة، وتعتبر كافة المواصفات والمعايير الصادرة عن المنظمة اختيارية ولا يتم تطبيقها بالجبور أو القوة، مع أن الكثير من الدول تعتبرها مواصفات وطنية خاصة بها.

أما الدول التي تقوم به هذه المؤسسة فيتمثل في:

- إصدار المواصفات القياسية العالمية واستمرار الحديث بها وذلك للمواد الخام.

ثانياً: تعريف الإيزو

لقد تعددت التعاريف فيما يخص هذا المصطلح واختلفت وجهات النظر، لذلك سنحاول ذكر أهم وأشمل هذه التعاريف فيما يلي:

- الإيزو: هي مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه بأي لغة ومن أي منظور، وتركز الإيزو على علاقة المورد بالعميل².

وتعطي أنشطة الإيزو كافة المواصفات الفنية في جميع المجالات الإنتاجية والخدماتية باستثناء المواصفات الكهربائية، الالكترونية والهندسية.

ثالثاً: أنواع الإيزو

أهم المجالات التي تناولتها المنظمة الدولية للمواصفات فيما يخص أنواع الإيزو وهي³: المجالات الصناعية والخدماتية، البيئية والحاسب الآلي.

أ- الإيزو في مجال الصناعة

هنا تهدف الى نشر المعلومات الأساسية للتحويل لنظام الجودة وتأكيدا في مجال الإنتاج في المصنع وفي المؤسسات ومن ثم تقدم للمستهلك والمواد دليلاً على وجود نظام للجودة يراعي رغبات العميل الحالية والمستقبلية ويحقق للمصنع والمؤسسة عدة فوائد:

- تحسين مجال الإنتاج والإنتاجية من حيث النوع والكمية؛

- خفض الفاقد والتالف خلال التشغيل؛

¹خضر مصباح اسماعيل الطيبي، ادارة وصناعة الجودة-مفاهيم تقنية وادارية وتجارية في الجودة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2011، صص:35،36.

²حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة والمواصفات القياسية (الايزو) 9000-90014، مرجع سبق ذكره، ص:101.

³لعلشعاشي مصطفى، إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – آفاق وتحديات-. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، مالية دولية، تلمسان- الجزائر، 2011، ص: 47.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

- تحسين علاقات ومعنويات العاملين؛
- تحسين علاقات العميل والمورد؛
- ضمان جودة المنتج من حيث الاختيار والاستخدام.

ب- الإيزو في مجال الخدمات

والذي يشمل: الضيافة، الاتصالات، الصحة، الصيانة، المرافق، التجارة العامة، العمليات المالية، الاستشارات الإدارية والفنية، العمليات المهنية، القانونية، الهندسية، الأمنية، الإدارية، وفي مجال الجودة العمليات الفنية والاختيارات العملية. الشراء، البحوث والتطوير، إدارة الموارد البشرية والحسابات وخدمات التكاليف.

ج- الإيزو في مجال البيئة

عرف خبراء الجودة نظام إدارة متكاملة أطلقوا عليه اسم Quench وهذا التغيير مكون من المقاطع لكلمة الجودة Qualité والتي أخذ منها حرفي QU ويمثلها الإيزو 9000 وأما حرف EN فهما أول حرفين من كلمة Environment وتعني البيئة ويمثلها الرقم 14000 أما حرفي SH فهما أول حرفي من كلمة Heath Safety ويحمل الرقم 26000 وتعني جودة الآفاق والصحة والبيئة، فغرضها الحفاظ على صحة الإنسان من عوامل الأضرار فهذا ليس أقل من الصناعة أو الخدمة، والحفاظ على البيئة ليس مطلباً فردياً وإنما هو مطلب جماعي سعت الهيئات الدولية لتبنيه وهو عمل تطوعي وبدون مقابل.

د- الإيزو في مجال الإعلام الآلي

ولقد خصصت لها المنظمة الإيزو رقم 9000-3 خاصة بتطوير وتقديم وصيانة البرنامج، في حين أن مواصفة الإيزو 9001 تضع نظاماً للجودة يتضمن أنشطة التصميم/ التطوير/ الإنتاج/ التركيب/ الخدمة وهو نظام عام، أما تطوير برنامج الحاسب تختلف تماماً عن الأنماط الأخرى للمنتجات الصناعية وتلقى ضوابط الجودة 9000-3 الضوء على مواصفات الإدارة مع البيئة المحيطة، والضوابط المنظمة للتعاملات بها، وهذه الضوابط وضعها الاتحاد الأوروبي بشأن سلامة التعامل مع وحدات العرض المرئي لأجهزة الحاسب¹ du-vergulation.

رابعاً: الصعوبات التي تواجه تطبيق الإيزو

قدمت العديد من الدراسات بعض المشاكل التي تواجه تطبيق الإيزو، ويرجع ظهور هذه المشكلات إلى ما يلي²:

- صعوبة تغيير ثقافة الجودة لدى المؤسسة؛
- تطوير نظام تأكيد الجودة يتطلب جهداً كبيراً، وعملاً جماعياً خاصة في المرحلة الأولى من التطبيق؛
- الشعور بالإحباط في حال إدراك عدد كبير من المشاكل والأخطاء بالمؤسسة؛
- ظهور خلافات بين الأشخاص الذين يحددون معايير العمل، والأشخاص المنفذين له؛
- ظهور خلافات بين أفراد المؤسسة خلال عملية البحث عن أسباب المشاكل والأشخاص المسؤولين عنها؛
- وجود نقص في مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة والتدريب الجيد، خصوصاً في الدول النامية؛
- احتمال وجود صعوبات في فهم وتغيير المقاييس والمعايير الخاصة بالشهادة؛
- ارتفاع تكلفة تطوير وتسجيل نظام تأكيد الجودة، خصوصاً بالنسبة للمؤسسات الصغيرة؛

¹ نفس المرجع السابق، ص: 48.

² مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص: 260.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

- قد تحتاج عملية الحصول على الشهادة وما يسبقها من أعمال مختلفة لفترة زمنية طويلة.

المطلب الثاني: ماهية نظام إدارة الجودة للمواصفة ISO : 9001

أولاً: تعريف نظام إدارة الجودة للمواصفة ISO : 9001

لقد اخترنا المواصفة العالمية للجودة الإيزو 9001 والتي تعتبر أن لأنظمة ضمان الجودة والتي تخصص متطلبات نظام الجودة الواجب إتباعها في حالة وجوب إثبات مقدرة المورد على التصميم والتصنيع وتوريد المنتج المطابق للمواصفات.

- تطبيق هذه المواصفة الدولية في الحالات الآتية¹:

1- عندما يطلب التصميم، وتكون متطلبات الإنتاج قد تقرررت أساسا في نصوص عمليات انجاز المنتج وأدائه، أو أن هناك حاجة لصياغة هذه المتطلبات.

2- وكذلك عندما يطلب التأكيد والتأكد من مطابقة المنتج للمواصفات وذلك بواسطة إعطاء الإيضاحات الكافية عند مقدرة المورد في التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب والخدمة. ولأغراض تطبيق هذه المواصفة، يجب الأخذ بعين الاعتبار التعاريف التالية:

أ- المنتج (Product)

هو نتيجة مجموعة من النشاطات او العمليات، ويمكن ان يشمل المنتج على خدمة او مادة مصنعة او بضائع او خليط من بعضها البعض. والمنتج يمكن ان يكون مادة ملموسة او شيئا معنويا غير ملموس، والمنتج هنا ينطبق على ما خطط لإنتاجه وليس على أي مستخرج ثانوي.

ب- المزود (Supplier)

هو الشخص او الشركة التي تقوم بتزويد الزبون بالمنتج او الخدمة المطلوبة.

ج- العطاء او عرض الأسعار (Tender)

عرض أسعار من قبل المزود استجابة لمطلب الزبون كي يلبي متطلبات الاتفاقية لتزويد المنتج.

د- العقد (الاتفاقية) Contract

هي المتطلبات والشروط المتفق عليها ما بين المزود والزبون ومن الممكن ان توثق بأشكال مختلفة.

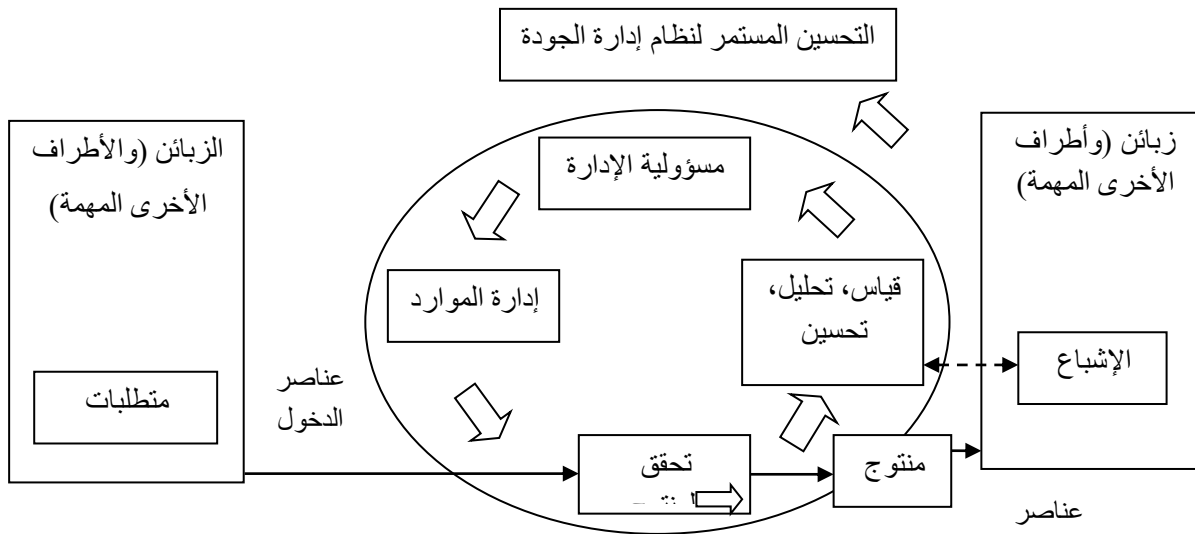
¹ فتحي حمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، دون طبعة، دون سنة، ص ص: 57، 58.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

ثانياً: متطلبات نظام إدارة الجودة ISO : 9001

يعتمد نظام إدارة الجودة على مجموعة من المتطلبات، بحيث مواصفة الإيزو 9001 : ISO تجمع كافة متطلبات نظام إدارة الجودة وتقسيمها الى 5 متطلبات رئيسية، يضم كل منها مجموعة من العناصر، حيث تفترض هذه المواصفة ضرورة ان تقوم المؤسسة بتحديد وإدارة العديد من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض حيث كل نشاط يستعمل موارد وتتم إدارته بطريقة تسمح بتحويل عناصر المدخلات الى المخرجات يعتبر عملية، وان مخرجات هذه العملية تستعمل كمدخلات لعملية لاحقة ليبنى ما يعرف بنموذج العملية¹، والشكل الموالي يبين نموذج العملية:

الشكل رقم (3-3): نموذج نظام إدارة الجودة بالعمليات



المصدر: الهام شيلي، دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية الم - تدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنم - همة فرحات عباس، الجزائر، 2014، ص: 50.

كما أن النموذج وفقاً للمواصفة ISO 9001 في إصدار 2000 عناصر - ورتين أساسيتين الأولى: تكون على مستوى المتطلبات الرئيسية، حيث تبدأ من خلال تحديد متطلبات العملاء. هذا يقع على عاتق مسؤولية الإدارة، بعدها يتم توفير الوسائل اللازمة لتنفيذ العمليات وفقاً لمنهج العملية. يتم في الأخير قياس النتائج من خلال تحليلها للوصول الى تحسينها عن طريق عنصر القياس والتحسين، لتغلق الدورة وتبدأ من جديد اعتماداً على التعديلات والتحسينات الجديدة من طرف الإدارة العليا، وهو ما يعبر عن منهجية التحسين المستمر.

أما الدورة الثانية: يكون فيها العميل هو العنصر الرئيسي، وذلك بتحديد متطلباته التي تمثل مدخلات العمليات التي تجسد وتبلور احتياجاته وتوقعاته في تحقيق المنتج، ليمثل المخرجات التي تحقق رضا العميل، ويتم بعد ذلك غلق الدورة اعتماداً على المعلومات المرتدة (التغذية العكسية) لتحسين المدخلات.

¹ الهام شيلي، دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2014، ص: 49.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

وبالتالي فإن الدوريتين تحقق النموذج المتناسق والمتربط لنموذج العملية المبني على متطلبات المواصفة iso 2000: 9000 والذي يحقق التحسين المستمر.

تتمثل متطلبات نظام إدارة الجودة في مجموعة المبادئ التي يجب على نظام إدارة الجودة في المؤسسة، الالتزام بها وهي: الزبون، الإدارة العليا للمؤسسة، نظرية المشاركة الكاملة للعاملين، أسلوب الإدارة بالعمليات، أسلوب المؤسسة المتكاملة، التطوير المستمر، اتخاذ القرارات بناء على قاعدة معلومات وحقائق واقعية والعلاقة مع الموردين¹.

ثالثاً: فوائد تطبيق نظام الإيزو ISO : 9001

يوجد الكثير من الفوائد لأي مؤسسة لنظام تطبيق نظام الجودة والتي يمكن إجمالها فيما يلي²:

- 1- نظام الجودة: يمكن المؤسسة من التعرف على مدى قوتها وضعفها، فالنظام يشتمل على مؤشرات وخطط لا بد مع تطبيقها من الحصول على بيانات واضحة لمواضع القوة او الضعف داخل المؤسسة.
- 2- نظام الجودة يحتوي على التدابير اللازمة للتقييم، حيث يشتمل النظام على إجراءات ونماذج تتطلب قياس أمور ملموسة يمكن قياسها بسهولة، تمكن المؤسسة من تقييم نفسها بكل وضوح.
- 3- نظام الجودة تحتوي على أسس التعيين المستمر: لكونه يشمل على أهداف للجودة وأهداف إستراتيجية تصبو إليها المؤسسة، ويشتمل كذلك على وسائل تفعيل وتنفيذ هذه الأهداف التي تدفع الى التحسين المستمر، الذي هو مطلب أساسي من متطلبات المواصفة الإيزو 9001.
- 4- نظام الجودة يقدم رؤية تصبح محل تقدير من الجهات الخارجية: لأنه يضمن للمؤسسة أنها تمضي في سبيل تحقيق أهدافها بأسس سليمة، وهذا محل احترام أي جهة خارجية.
- 5- نظام الجودة يقلل الأخطاء: لكون كل نشاط يمضي وفق تخطيط واضح ومجرب، وكل يعرف دوره في كل عملية مهما صغرت، فلا مجال للاجتهاد، مما يقلل الأخطاء او يجعلها تنعدم او تكاد تنعدم.
- 6- نظام الجودة يقلل الوقت اللازم لإنهاء مهمة ما: لأنه لا وجود للتجريب والتفكير من الصفر، إذ أن الطريق مرسوم، والخطط موضوعة.
- 7- نظام الجودة يحقق ثقة العملاء ورضاهم: لأنه يدل العملاء على تطبيق معايير متفق عليها عالمياً في العمليات الإنتاجية او تقديم الخدمة لكون النظام يحدد لكل فرد في المؤسسة دوره ومن أين يبدأ وأين ينتهي³.
- 8- نظام الجودة يحقق الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة: لأنه يحدد كم؟ وماذا؟ يلزم لأي عمل او مشروع في خطط الجودة او خطط المشروعات.

رابعاً: المواصفة الدولية لنظام الجودة ISO 9001: 2015

أصدرت المواصفة الدولية لنظام الجودة ذات الإصدار 2015 : iso 9001 نظراً ل⁴:

- المراجعة الدورية لكل خمس سنوات؛
- ضمان استمرار الملائمة والتطبيق؛
- وضع هيكلية موحدة للمواصفات؛
- ضمان التوافق مع النظم الإدارية الأخرى؛

¹ الهام شليبي، نفس المرجع السابق، ص: 51.

² ربيع الزواوي، مقال حول فوائد تطبيق نظام الجودة الإيزو 9001، عن طريق ISOTEC للنشر، استشارات نظم الإدارة وتكنولوجيا المعلومات، 2015.

³ الزواوي ربيع، نفس المرجع السابق.

⁴ التغييرات في الإصدار الخامس من مواصفة الإيزو 9001 وكيفية التعامل معها، الشركة الوطنية للفحص والاختبار الفني، فحص تيوفينورد- المجلس السعودي للجودة -، المملكة العربية السعودية.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

- التوافق مع التقنيات الحديثة للتوثيق؛
- تعزيز قدرة المؤسسات لإرضاء عملائها؛
- زيادة متطلبات الجهات ذات العلاقة.

خامسا: التعديلات التي طرأت على المواصفة iso :9001 :2015

- التفكير المبني على المخاطرة: (Risk based thinking)؛
 - الغرض من نظام إدارة الجودة هو أن يكون أداة وقائية؛
 - يمكن استخدام مواصفة 31000 كدليل إرشادي لعملية إدارة المخاطر؛
 - درجة تعقيد إدارة المخاطر تعتمد على نتائج تلك المخاطر.
- وسنحاول تلخيص أهم التعديلات كما يلي:

الجدول رقم (3-1): التعديلات التي طرأت على المصطلحات

ISO 2001 : 2015	ISO 2001 : 2008
المنتجات والخدمات	المنتجات
غير مستخدم يستخدم بدلا منه (غير منطبق)	الاستثناءات
المعلومات الموثقة بيئة تنفيذ العمليات	الوثائق والسجلات بيئة العمل
المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية	المنتجات المشتراة
المزود الخارجي	المورد

المصدر: التغييرات في الإصدار الخامس من مواصفة الإيزو 9001 وكيفية التعامل معها، الشركة الوطنية للفحص والاختبار الفني، فحص تيوفينورد- المجلس السعودي للجودة -، المملكة العربية السعودية.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

ومن أهم التعديلات الجوهرية المذكورة في مسودة المواصفة الدولية جدول BI.

الجدول رقم (2-3): تعديلات مبادئ نظام إدارة الجودة

ISO 9001 : 2015	ISO 9001 : 2008
التركيز على العميل	التركيز على العميل
القيادة	القيادة
مشاركة الأفراد	اندماج الأفراد
مفهوم العمليات	مفهوم العمليات
	مفهوم النظام في الإدارة
التحسين	التحسين المستمر
إدارة العلاقات	علاقات تبادل المنفعة مع الموردين
اتخاذ القرارات استنادا على الأدلة	اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق

المصدر: الشركة الوطنية للفحص والاختبار الفني، نفس المرجع السابق.

المطلب الثالث: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة (الإيزو)

أولا: أوجه الاختلاف

يوجد فرق بين الجودة أو نظام الجودة، وبين إدارة الجودة الشاملة. فنظام الجودة هي مجموعة المواصفات القياسية الدولية المتفق عليها وتتخذ أساسا لتصميم منتج معين وتلبي توقعات العميل. وعليه فإن نظام الجودة هو فلسفة ونظام للإنتاج يقوم على الكفاءة والتفوق ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل، ولعلنا نذكر بأن نظام الجودة في معناه ومبناه المتقدم هو نتاج أو محصلة لمجموعة مواصفات الإيزو أو هي النتيجة النهائية المترتبة على استخدام تلك المواصفات.

ومن هنا فإن الجودة ونظام الجودة (الإيزو) وجها واحدا لعملة واحدة، يعني أن الجودة هي الإيزو بمعناها المتفق عليه في المؤسسة الدولية للمقاييس أو المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي أو هي الجودة بمعناها المحلي أو باستخدام مواصفات محلية تتشابه تماما مع تلك المقاييس الدولية مثل: المعايير القياسية الفرنسية.

أما إدارة الجودة الشاملة: فهي نظام للإدارة يتخذ ويستمد أصوله من الهيكل التنظيمي للوحدة ومن المسؤوليات والواجبات التي تشارك فيها الإدارة بمختلف درجاتها، متبينة نظام الجودة الشاملة.

وبمعنى آخر فإن إدارة الجودة الشاملة هي بمثابة نظام اجتماعي، أما الجودة فهي نظام تنفيذي أو تقني لا يعتمد على الإدارة فقط بل يمتد إلى جهات أخرى مثل العميل والمورد، ويأخذ من تصميم المنتج وعمليات الإنتاج أسلوبا وطريقا لمنتج متميز يحوز على رضا الجميع ومن هنا جاءت فكرة الإيزو أو المواصفات المتفق عليها دوليا¹.

ومن الملاحظ أن إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولا من الإيزو.

الشكل رقم (3-3): الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو

الإيزو	إدارة الجودة الشاملة
- نظام عالمي يتضمن مجموعة من المعايير الدولية. - التعامل غير المباشر مع المستهلك (تطبيق معايير دولية في سلعتها)	- فلسفة وتوجه فكري - العملاء هم مفتاح نجاح المؤسسة - إدارة الجودة الشاملة هي بمثابة الأم (الأكثر شمولا)

¹ حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو) 9000-90014، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

- الإيزو جزء من إدارة الجودة الشاملة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

خلاصة الفصل

ان أسلوب إدارة الجودة الشاملة جديد تنتهجه المؤسسات للتطور والتحسين المستمر في أداء العاملين وهيكل المؤسسة وكذا تحقيق رضا العملاء، فالمؤسسة بحاجة الى العمل بناء على عناصر الجودة الشاملة ومتطلباتها وتأسيس مبادئها ضمن أنظمة عملها وذلك من أجل الوصول الى أهدافها وتحقيق النجاح والتميز في المستقبل وكذلك ادارة الجودة الشاملة من أبرز الأساليب التي تلعب دور في تحقيق التنمية المستدامة وتفعيل وتجسيد مبادئها والتي حاولنا الوقوف عند أهم النقاط التي تركز عليها التنمية المستدامة في هذا الفصل.

الفصل الثاني :
مدخل عام حول
التّمية المستدامة

التّمية المستدامة

تمهيد

استحوذ موضوع التنمية المستدامة خلال العشرين سنة المنصرمة على اهتمام العالم، فعقدت من أجلها القمم والمنتديات العالمية، ونتيجة لهذا الاستحواذ، أصبحت مطلباً أساسياً لتحقيق العدالة والإنصاف في توزيع مكاسب التنمية والثروات بين الأجيال المختلفة لشعوب المعمورة المختلفة، ولهذا من الضروري مراعاة جميع جوانب التنمية المستدامة على المستوى الجزئي أو الكلي وفي جميع المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية لأنها أصبحت البطاقة الوحيدة التي تسمح بالاستغلال العقلاني وحفظ حقوق الأجيال الحالية والمستقبلية. ومحاولة منا للإمام بمختلف جوانبها، تطرقنا في هذا الفصل من خلال مباحثه الى:

- ماهية التنمية المستدامة
- أساسيات التنمية المستدامة
- دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة.

المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة

تعتبر التنمية المستدامة من أبرز التيارات التنموية الجديدة، والتي أصبحت تحتل الصدارة بينما يشغل العالم من تحديات نظراً لارتباطها بالإنسان والبيئة، لذلك حاولنا من خلال هذا المبحث التطرق الى السياق التاريخي للتنمية المستدامة وأهم الأساسيات والعناصر المتعلقة بها.

المطلب الأول: نشأة وتطور التنمية المستدامة

يعود الفضل في نحت مفهوم التنمية المستدامة وتأصيله نظرياً الى كل من الباحث الباكستاني محبوب الحق والباحث الهندي امارتيا ست، وذلك خلال فترة عملها في إطار البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة. فالتنمية المستدامة بالنسبة لهما هي تنمية اقتصادية- اجتماعية، لا اقتصادية فحسب، تجعل الإنسان منطلقها وغايتها، وتتعامل مع الأبعاد البشرية أو الاجتماعية للتنمية باعتبارها العنصر المهيمن، وتتنظر للطاقات المادية باعتبارها شرطاً من شروط تحقيق هذه التنمية.

الفصل الثاني..... التنمية المستدامة

كما أن الوزير الأول النرويجي كروهارلمبر ونطلاند لعب دورا مهما في ترسيخ هذا المفهوم وتحديد ملامحه الكبرى، وفي سنة 1987 صدر تقرير عن الأمم المتحدة والذي أكد على ان التنمية يجب أن تلبي الحاجات الملحة الحالية دون التفريط في الحاجات المستقبلية والتوزيع العادل للثروات وتحسين الخدمات، دون إضرار بالمعطيات والموارد الطبيعية والبيئية، إنها بهذه الصيغة تنمية موجهة لفائدة الإنسان والمجتمع والبيئة، مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات وحقوق الأجيال القادمة وهذا ما يجعلها توصف بطابع الاستدامة¹.

مرة أخرى فإن التنمية المستدامة تعتبر مفهوم حديث نسبيا تطور من خلال عمليات وديناميكيات التنمية خلال العقود الماضية وكانت أول تلك المفاهيم هي تلك المتعلقة بتخطيط التنمية الاقتصادية على المستوى الوطني وظهور منظمات دولية دعمت تطور الدول حديثة العهد بالاستقلال ومنها البنك الدولي، صندوق النقد الدولي وتأسيس برنامج الأمم المتحدة للبيئة عام 1960 الى ان قام المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة في دورته (45) عام 1968 باتخاذ قرار أكد فيه الحاجة العاجلة لإجراء مكثف على المستويين الوطني والدولي للحد من المخاطر التي تواجه البيئة الإنسانية لتحقيق نمو اقتصادي واجتماعي سليم.

تم عقد عام 1972 مؤتمر " استوكهولم " في السويد معلنا أن حماية البيئة البشرية وتحسينها قضية رئيسية تمس رفاهية الشعوب والعمل على تحسين وحماية البيئة البشرية لصالح مواطنيها.

وفي أكتوبر عام 1982 أقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة الميثاق العالمي للطبيعة والذي طالب بأن يشمل التخطيط للتنمية في كل دولة وضع استراتيجيات لحفظ الطبيعة تحقيق تنمية قابلة للاستمرار على أساس التعاون الدولي والعلاقات المتبادلة بين الناس والموارد والذي أكدته عام 1987 لجنة مشكلة لهذا الغرض مؤكدة على تحقيق التنمية القابلة للاستمرار دون ضرر بيئي.

وفي عام 1990 أقر مؤتمر العمل الدولي اعتماد فكرة التنمية المستدامة كأساس لكل أنشطة منظمة العمل الدولي مؤكدا على ضرورة أن تعرف الأهداف والأنشطة البيئة في إطار الأهداف الإنمائية، وأن توضع سياسات التنمية بما يتناسب والاستخدام المنسق للموارد وتزامنا معه في عام 1992 انعقاد مؤتمر ريودي جانيرو بالبرازيل وهو قمة الأرض وقمة كوبنهاجن عام 1995 وقمة المرأة في بكين عام 1995 أكدت على ضرورة التنمية المستدامة².

وفي عام 2002 عقد المؤتمر العالمي للتنمية المستدامة في " جوهانسبرج " بجنوب إفريقيا وأقر ضرورة حماية البيئة المشتركة والقضاء على الفقر وتحسين قدرة الدول النامية على التصدي لتحديات العولمة ومجابهتها والحد من المشاكل الصحية المتصلة بالبيئة.

وفي عام 2005 أقر وزراء الشؤون الاجتماعية والتخطيط العربي في جامعة الدول العربية الاتجاه التنموي الجديد المتعلق بالتنمية المستدامة الخاص بالأهداف التنموية للألفية بغرض تمكين الفئات التي ينبغي أن تكون أكثر مشاركة في تحقيق التنمية كالمرأة والشباب ومشاركة منظمات المجتمع المدني، وأكد ذلك المؤتمر الثالث لمنظمة المرأة العربية في تونس عام 2010 تحت شعار " المرأة شريك أساسي في عملية التنمية المستدامة "3.

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص التنمية المستدامة

¹ مدحت محمد أبو النصر ومدحت ياسمين محمد، التنمية المستدامة - مفهومها، أبعادها، مؤشراتها، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة-مصر، دون طبعة، 2017، ص: 85.

² مدحت محمد أبو النصر ومدحت ياسمين محمد، نفس المرجع، ص: 86.

³ مدحت محمد أبو النصر، التنمية المستدامة - مفهومها، أبعادها، مؤشراتها، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

ظهر مفهوم التنمية المستدامة في سبعينات القرن العشرين وارتبط بمفاهيم التنمية الاقتصادية وتنمية العنصر البشري وتنمية رأس المال البشري وتنمية الموارد البشرية... الخ، سنحاول التطرق فيما يلي لمختلف هذه المفاهيم ولكن نحاول التطرق الى ماهية التنمية أولاً بشكل عام كما يلي:

أولاً: ماهية التنمية

1- مفهوم التنمية

تعددت المفاهيم فيما يخص مصطلح التنمية نظراً لاختلاف وجهات النظر وفيما يلي سنحاول التطرق الى الأكثر شيوعاً منها:

تعرف التنمية على أنها: " العملية التي يمكن بها توحيد جهود كل المواطنين والحكومة لتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات المحلية، لمساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى ما يمكن"¹.

وعرفت أيضاً بأنها: " عملية حضارية شاملة لمختلف أوجه النشاط في المجتمع بما يحقق رفاه الإنسان وكرامته، وهي بناء للإنسان وتحرير له، وتطوير لكفاءاته وإطلاق لقدراته للعمل البناء والتنمية، وكذلك اكتشاف لموارد المجتمع وتنميتها والاستخدام الأمثل لها من أجل بناء الطاقة الإنتاجية القادرة على العطاء المستمر"².

وعرفت كذلك على أنها: " تقدم المجتمع عن طريق استنباط أساليب إنتاجية جديدة أفضل ورفع مستويات الإنتاج من خلال إنماء المهارات والطاقات البشرية وخلق تنظيمات أفضل، هذا فضلاً عن زيادة رأس المال المتراكم في المجتمع على مر الزمن"³.

وعرفها الدكتور عبد المنعم شوقي على أنها: " العملية التي تبذل بقصد، ووفق سياسة عامة لإحداث تطور وتنظيم اجتماعي واقتصادي للناس وبيئاتهم سواء كانوا في مجتمعات محلية أم إقليمية بالاعتماد على الجهود الحكومية والأهلية، على ان يكتسب كل منهم قدرة اكبر على مواجهة مشكلات المجتمع نتيجة لهذه العمليات"⁴.

يوجد فرق واختلاف بين مفهوم النمو (croissant) والتنمية (Developpement)، فالنمو يشير الى التقدم التلقائي او الطبيعي او العفوي دون تدخل من قبل الفرد والمجتمع، في حين التنمية هي العملية المقصودة التي تسعى الى إحداث النمو بصورة سريعة في إطار خطط مدروسة وفترات زمنية معينة⁵.

2- أنواع التنمية

تصنف حسب المجالات التي تعتمد عليها الى أنواع عديدة، فالتنمية قد تكون اقتصادية، اجتماعية، سياسية وثقافية والتي سنحاول ذكر البعض منها كالاتي:

¹ محمود علي صالح وجمال رضا حلاوة، مدخل الى علم التنمية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 21.

² نفس المرجع، ص: 21.

³ محمد عبد الله شاهين محمد، الاقتصاد المعرفي وأثره على التنمية الاقتصادية للدول العربية، دار حميثرا للنشر والتوزيع، بيروت - لبنان، الطبعة الأولى، 2018، ص: 25.

⁴ مصطفى يوسف كافي، التنمية المستدامة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص: 16.

⁵ نفس المرجع، ص: 15.

الفصل الثاني..... التنمية المستدامة

- أ- **التنمية الاقتصادية:** هي عملية تستخدم فيها الموارد المتاحة لتحقيق معدل سريع للتوسع الاقتصادي، يؤدي بالضرورة الى زيادة مضطردة في دخلها الوطني، لكن لن يحدث هذا إلا إذا تم التغلب على المعوقات الاقتصادية وتوفر رأس المال والخبرة الفنية والتكنولوجية.
- ب- **التنمية الاجتماعية:** هي الجهود التي تبذل لإحداث سلسلة من المتغيرات الوظيفية والهيكلية اللازمة لنمو المجتمع، وذلك بزيادة قدرة أفرادها على استغلال الطاقات المتاحة الى أقصى حد، لتحقيق قدر من الحرية والرفاهية للأفراد بأسرع من معدل النمو الطبيعي.
- ج- **التنمية السياسية:** هي دراسة التنظيم الرسمي للحكومة والإدارة المركزية والمحلية ودراسة المشكلات التطبيقية في التنظيم والإجراءات بغية تحقيق التكامل بين القضايا الوصفية والتقويمية.
- د- **التنمية الثقافية:** هي التعبير الذي يحدث في الجوانب المادية وغير المادية للثقافة، بما فيها العلوم والفنون والفلسفة والتكنولوجيا والأذواق، بالإضافة الى التغيير الذي يحدث على مستوى بنیان المجتمع ووظائفه¹.
- هـ- **التنمية البيئية أو المتواصلة:** هي التي تلبي احتياجات الحاضر دون أن يعرض قدرة الأجيال القادمة للخطر.

ثانياً: مفهوم التنمية المستدامة

أصبح مصطلح التنمية المستدامة، شائع الاستعمال ولكن كل من وجهة نظره، فتعددت المفاهيم التي سنحاول ذكر الأكثر شمولاً وشيوعاً فيما يلي:

يتكون اصطلاح التنمية المستدامة من لفظتين هما: التنمية، والمستدامة.

والتنمية في اللغة مصدر من الفعل (نمى)، يقال: أنميت الشيء ونميته: جعلته نامياً. أما كلمة المستدامة فمأخوذة من استدامة الشيء، أي: طلب دوامه².

ومن الناحية الاصطلاحية يراد بالتنمية زيادة الموارد والقدرات والإنتاجية وهو يشمل كل من التنمية الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية.

عرفت التنمية المستدامة لأول مرة من قبل لجنة بروتلاند وأعتبر أول مصطلح رسمي عام 1987 المعنون (مستقبلنا مشترك) على أنها: " تلك التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم³.

وعرفها المبدأ الثالث الذي تقرر في مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية بريودي جانيرو (1992) بأنها: " ضرورة إنجاز الحق في التنمية بحيث تتحقق على نحو متساوي، والحاجات التنموية والبيئة لأجيال الحاضر والمستقبل"⁴.

كما أنه أشار: لكي تتحقق التنمية المستدامة ينبغي أن تمثل حماية البيئة جزء لا يتجزأ من عملية التنمية، ولا يمكن التفكير بمعزل عنها⁵.

¹ مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع السابق، ص: 17.

² عباسي ميلود، التنمية المستدامة على ضوء الشريعة الإسلامية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص: 15.

³ Anne E.Egelston , Sustainable Development : A history , New york, Edition Springer, 2012, p : 83.

⁴ Loïc Chauveau, le développement durable produite pour tous-protéger la planète, ptite encyclopédie, la rousse , France , Edition 3 , 2009, p :10.

⁵ خبابة عبد الله وبوقرة رابح، الوقائع الاقتصادية - العولمة الاقتصادية - التنمية المستدامة، دار شباب الجامعة، الإسكندرية- مصر، دون طبعة، 2009، ص: 323.

الفصل الثاني.....التنمية المستدامة

كما عرفها البنك الدولي بأنها: " تلك التي تهتم بتحقيق التكافؤ المتصل الذي يتضمن إتاحة نفس الفرص الحالية للأجيال القادمة وذلك بضمان ثبات رأس المال الشامل أو زيادته المستمرة عبر الزمن"¹.

ومن خلال التعاريف المقدمة نستنتج أن: التنمية المستدامة هي تلك العملية التي تلبي حاجيات الحاضر دون المساس بحاجيات الأجيال القادمة والتي تربط بين كل من التنمية الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

ثالثاً: خصائص التنمية المستدامة

للتنمية المستدامة خصائص تميزها والتي يمكن إيجازها كما يلي²:

- تنمية يعتبر البعد الزمني فيها هو الأساس، فهي تنمية طويلة المدى بالضرورة، حيث تعتمد على تقدير إمكانيات الحاضر، ويتم التخطيط لها لأطول فترة زمنية مستقبلية يمكن من خلالها التنبؤ بالمتغيرات؛

- تنمية تراعي حق الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية للمجال الحيوي لكوكب الأرض؛

- تنمية تراعي الحفاظ على المحيط الحيوي في البيئة الطبيعية من خلال عناصره الأساسية كالهواء والماء والتربة والموارد الطبيعية الأخرى؛

- تنمية تضع احتياجات الأفراد في المقام الأول، فأولوياتها هي تلبية الحاجات الأساسية والضرورية كالغذاء والملبس والتعليم والخدمات الصحية وكل يتصل بتحسين نوعية حياة البشر المادية والاجتماعية؛

- تنمية متكاملة تقوم على التنسيق والتكامل بين سياسات استخدام الموارد واتجاهات الاستثمار والاختيار التكنولوجي والشكل المؤسسي، مما يجعلها تعمل جميعاً بانتظام داخل المنظومة البيئية.

المطلب الثالث: أهداف التنمية المستدامة

تسعى التنمية المستدامة من خلال آلياتها ومحتواها الى تحقيق مجموعة من الأهداف التي استعرضت في تقرير عام 2017 والتي نستخلصها كالآتي³:

الهدف الأول: القضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان

والذي يمثل جوهر التنمية المستدامة والذي تسعى من خلاله الى تزويد الناس في جميع أنحاء العالم بالدعم الذي يحتاجونه لتحرير أنفسهم من الفقر بجميع مظاهره، والذي يركز كذلك على القضاء على الفقر من خلال استراتيجيات مترابطة تشمل على تعزيز نظم الحماية الاجتماعية وتوفير العمالة اللائقة وبناء قدرة الفقراء على الصمود.

الهدف الثاني: القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي والتغذية المحسنة وتعزيز الزراعة المستدامة

يتناول هذا الهدف حاجات الإنسان الأساسية للحصول على غذاء صحي، والوسائل التي يمكن من خلالها تأمين هذه الحاجة على نحو مستدام للجميع. ان معالجة الجوع لا يمكن ان تتحقق من خلال زيادة الإنتاج الغذائي وحده، فالعوامل المتمثلة في الأسواق التي تعمل بشكل جيد، وزيادة دخل

¹ عماري عمار، إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها، بحوث وأوراق الملتقى الدولي، التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، دار الهدى للنشر والطباعة، كلية العلوم الاقتصادية، سطيف – الجزائر، الجزء الأول، 2008، ص: 39.

² ديبجي عقيلة، الطاقة في ظل التنمية المستدامة دراسة حالة الطاقة المستدامة في الجزائر – رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تحليل اقتصادي واستشراف، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص: 24.

³ تقرير حول أهداف التنمية المستدامة، نيويورك، الأمم المتحدة، 2017، ص: 3، 4.

الفصل الثاني..... التنمية المستدامة

المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة، والوصول المتساوي الى التكنولوجيا والأراضي، والاستثمارات الإضافية، لها دور في خلق قطاع زراعي نشط ومنتج يبني الأمن الغذائي.

الهدف الثالث: ضمان تمتع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية في جميع الأعمار

يتناول جميع الأولويات الرئيسية في مجال الصحة ويدعو الى تحسين الصحة الإنجابية وصحة الأم والطفل، وإنهاء الأمراض المعدية والحد من الأمراض غير المعدية وغيرها من المخاطر الصحية، وضمان حصول الجميع على أدوية ولقاحات آمنة وفعالة وجيدة وبأسعار معقولة، فضلا عن توفير التغطية الصحية لهم.

الهدف الرابع: ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع

يرمي هذا الهدف الى ضمان حصول جميع الناس على التعليم الجيد وإتاحة الفرص للتعلم مدى الحياة. ويتجاوز هذا الهدف مجرد الالتحاق بالمدارس، بل ينظر الى مستويات الكفاءة، وتوافر المدرسين المدربين والمرافق المدرسية الكافية والتفاوت في نتائج التعليم.

الهدف الخامس: تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات

لا يزال عدم المساواة بين الجنسين قائما في جميع أنحاء العالم، مما يحرم النساء والفتيات من حقوقهن الأساسية ومن فرصهن. وسيطلب تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين النساء والفتيات جهودا أكثر نشاطا بما في ذلك مجال توفير الأطر القانونية اللازمة للتصدي للتمييز القائم على نوع الجنس والمتأصل في كثير من الأحيان والذي ينجم غالبا عن المواقف الذكورية التسلطية والمعايير الاجتماعية المرتبطة بها¹.

الهدف السادس: ضمان توافر المياه وخدمات الصرف الصحي للجميع وإدارتها إدارة مستدامة

والذي يهدف الى التصدي للتحديات المتعلقة بتوفر مياه الشرب والصرف الصحي والنظافة الصحية للسكان، فضلا عن النظم الايكولوجية المتصلة بالمياه، وإذا لم تحقق الجودة والاستدامة في الموارد المائية والصرف الصحي، فإن إحراز التقدم سيتعطل في العديد من المجالات الأخرى لأهداف التنمية المستدامة، بما في ذلك الصحة والتعليم والحد من الفقر².

الهدف السابع: ضمان حصول الجميع بتكلفة ميسورة على خدمات الطاقة الحديثة الموثوقة والمستدامة

يتطلب حصول الجميع على خدمات الطاقة بأسعار معقولة وموثوقة ومستدامة توسيع فرص الحصول على الكهرباء والوقود والتكنولوجيات النظيفة للطهي، فضلا عن تحسين كفاءة استخدام الطاقة وزيادة استخدام الطاقة المتجددة.

ولتحقيق هذا الهدف، هناك حاجة الى تمويل وسياسات أكثر جرأة، الى جانب استعداد البلدان لتبني تكنولوجيات جديدة على نطاق أكثر طموحا بكثير.

الهدف الثامن: تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدام، والعمالة الكاملة والمنتجة، وتوفير العمل اللائق للجميع

النمو الاقتصادي هو المحرك الرئيسي للتنمية المستدامة، وعندما يكون هذا النمو مستداما وشاملا، يمكن لعدد أكبر من الناس أن يفلتوا من دائرة الفقر مع زيادة فرص العمالة الكاملة والمنتجة. ومن أجل

¹ تقرير حول أهداف التنمية المستدامة، نفس المرجع السابق، ص:5.

² نفس المرجع، ص 6.

الفصل الثاني..... التنمية المستدامة

تمكين الأجيال المقبلة من الاستفادة من النمو الاقتصادي الحالي، ينبغي أن يكون هذا النمو سليماً بيئياً وليس نتيجة للاستغلال غير المستدام للموارد.

الهدف التاسع: إقامة بنى تحتية قادرة على الصمود، وتحفيز التصنيع المستدام الشامل للجميع وتشجيع الابتكار¹.

الهدف العاشر: الحد من انعدام المساواة داخل البلدان وفيما بينها.

الهدف الحادي عشر: جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة للجميع وأمنة وقادرة على الصمود ومستدامة².

الهدف الثاني عشر: ضمان وجود أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة.

الهدف الثالث عشر: اتخاذ إجراءات عاجلة للتصدي لتغير المناخ وآثاره.

الهدف الرابع عشر: حفظ المحيطات والبحار والموارد البحرية واستخدامها على نحو مستدام لتحقيق التنمية المستدامة.

الهدف الخامس عشر: حماية النظم الإيكولوجية البرية وترميمها وتعزيز استخدامها على نحو مستدام، وإدارة الغابات على نحو مستدام، ومكافحة التصحر، ووقف تدهور الأراضي وعكس مساره، ووقف فقدان التنوع البيولوجي.

الهدف السادس عشر: التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة لا يهمل فيها أحد من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وإتاحة إمكانية وصول الجميع إلى العدالة، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات³.

الهدف السابع عشر: تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

¹ تقرير حول أهداف التنمية المستدامة، نيويورك- الأمم المتحدة، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

² نفس المرجع، ص: 8.

³ نفس المرجع، ص: 11.

المبحث الثاني: أساسيات التنمية المستدامة

ان التنمية المستدامة تركز على مجموعة من الأساسيات والتي حاولنا التطرق الى أهمها في هذا المبحث من مبادئ، أبعاد ومؤشرات .

المطلب الأول: أبعاد ومؤشرات التنمية المستدامة

أولاً: أبعاد التنمية المستدامة

ان التنمية المستدامة هي تنمية لا تركز على الجانب البيئي فقط، بل تشمل أيضا الجوانب الاقتصادية والاجتماعية المترابطة والمتكاملة فيما بينها، والتي يجب التركيز عليها بنفس المستوى والأهمية، والتي سنتطرق إليها فيما يلي¹:

1- البعد الاقتصادي

يتمحور البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة حول الانعكاسات الراهنة والمستقبلية للاقتصاد على البيئة، إذ يطرح مسألة اختيار وتمويل وتحسين التقنيات الصناعية في مجال توظيف الموارد الطبيعية، ووفقا للبعد الاقتصادي تعمل التنمية المستدامة على تطوير التنمية الاقتصادية مع الأخذ بالحسبان التوازنات البيئية على المدى البعيد، ويتمحور هذا البعد حول:

- النمو الاقتصادي المستدام؛

- كفاءة رأس المال؛

- إشباع الحاجات الأساسية؛

- العدالة الاقتصادية (المساواة في توزيع الموارد، الحد من التفاوت في مستوى الدخل...).

2- البعد الاجتماعي

ويتناول هذا العنصر العلاقة بين الطبيعة والبشر وتحقيق الرفاهية وتحسين سبل الرفاهية من خلال الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية ووضع المعايير الأمنية واحترام حقوق الإنسان، وعناصره كالتالي:

- المساواة في التوزيع؛

- الحراك الاجتماعي؛

- المشاركة الشعبية؛

- التنوع الثقافي؛

- استدامة المؤسسات.

3- البعد البيئي

يتمثل البعد البيئي للتنمية المستدامة في الحفاظ على الموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل لها على أساس مستدام، والتبؤ لها قد يحدث للنظم الايكولوجية من جراء التنمية، وذلك بغرض الاحتياط والوقاية، تتمثل هذه الأبعاد البيئية في:

أ- الأراضي

نلاحظ أن تعرية التربة وفقدان إنتاجيتها يؤديان الى التقليل من إنتاجها، ويخرجان سنويا من دائرة الإنتاج مساحات كبيرة من الأراضي الزراعية، وهذه قضية معقدة وهامة جدا في علاقتها بالتنمية المستدامة، وبالتالي فإن طرق ووسائل استخدام الأراضي هي التي تحدد بشكل رئيسي مدى

¹ حرفوش سهام وآخرون، الإطار النظري للتنمية المستدامة ومؤشرات قياسها، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، الجزء الأول، 2008، ص: 106، 107.

الفصل الثاني..... التنمية المستدامة

التزام الدول بالتنمية المستدامة وتطبيقها لمبادئها، وتعتمد وثيقة الأجندة 21 على ضرورة استخدام منهج متكامل لإدارة الأنظمة البيئية والأراضي يأخذ بعين الاعتبار قدرة الأراضي على تزويد عملية التنمية بالموارد وعدم استنزافها وكذلك حماية الأراضي من التلوث والتدهور، التصحر وغيرها من أشكال التأثير على الموارد¹.

ب- حماية المناخ من الاحتباس الحراري

إن الاستخدام الكثيف للمحروقات أصبح مصدرا رئيسيا ملوثا للهواء في المناطق العمرانية، والاحتباس الحراري وثقب الأوزون الذي يهدد بتغيير المناخ، والمستويات الحالية لانبعاث الغازات الحرارية من أنشطة تتجاوز قدرة الأرض على امتصاصها، ولقد اهتمت وثيقة الأجندة 21 بمشاكل الغلاف الجوي الدولية والإقليمية لحماية المناخ ومقاومة ظاهرة الاحتباس الحراري والدفينة ومنع استخدام المركبات التي تدمر طبقة الأوزون لتحسين نوعية الهواء².

ج- البحار والمحيطات والمناطق الساحلية

تشغل البحار والمحيطات ما نسبته 70% من مساحة الكرة الأرضية وهذا ما يجعل إدارة هذه المناطق من المهام الصعبة وذلك راجع لتعدد الأنظمة البيئية للمحيطات إضافة الى أنها الأقل استكشافا من قبل العلماء. كما أن النظام البيئي البحري يشكل عادة العديد من المشاكل البيئية منها التلوث الصادر عن السواحل، وتراجع الإنتاجية البحرية لصائد الأسماك.

د- صيانة المياه

تعتبر المياه العذبة عصب الحياة الرئيسي وهي العنصر الأكثر أهمية للتنمية، وكذلك فهي أكثر الموارد الطبيعية تعرضا لوضع اقتصادي واجتماعي صعب والتنمية المستدامة تعني صيانة المياه بوضع حد للاستخدامات المبددة وتحسين كفاءة شبكات المياه، وفي ظل التزايد السكاني وتكاثر متطلبات التنمية على المياه وهي في الغالب مورد غير متجدد ومعرض للاستنزاف والتلوث **مسألة** تزداد تعقيدا وصعوبة وستبقى من أخطر معيقات التنمية المستدامة في العالم في السنوات المقبلة.

هـ- التنوع الحيوي

يعتبر التنوع الحيوي من أهم عناصر التنمية المستدامة في هذا المجال تعني أن يتم صيانة شراء الأرض في التنوع البيولوجي للأجيال بدرجة كبيرة وإن أمكن وقفها.

4- البعد التكنولوجي

يهتم هذا البعد بالبحث والتحول الى تكنولوجيا أكثر كفاءة وأقل تأثيرا على البيئة، تساهم بشكل فعال في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد والحفاظ عليها لصالح الأجيال الحالية والمستقبلية، وذلك من خلال الحد من انبعاث الغاز والملوثات والحد من النفايات مع إعادة تدويرها من أجل المحافظة على القدرة الاستيعابية للبيئة، وهذه الأبعاد البيئية تتمثل في:

- استعمال تكنولوجيات أنظف في المرافق الصناعية؛

- الأخذ بالتكنولوجيات المحسنة والنصوص القانونية الزاجرة؛

- المحروقات والاحتباس الحراري؛

- الحد من انبعاث الغازات؛

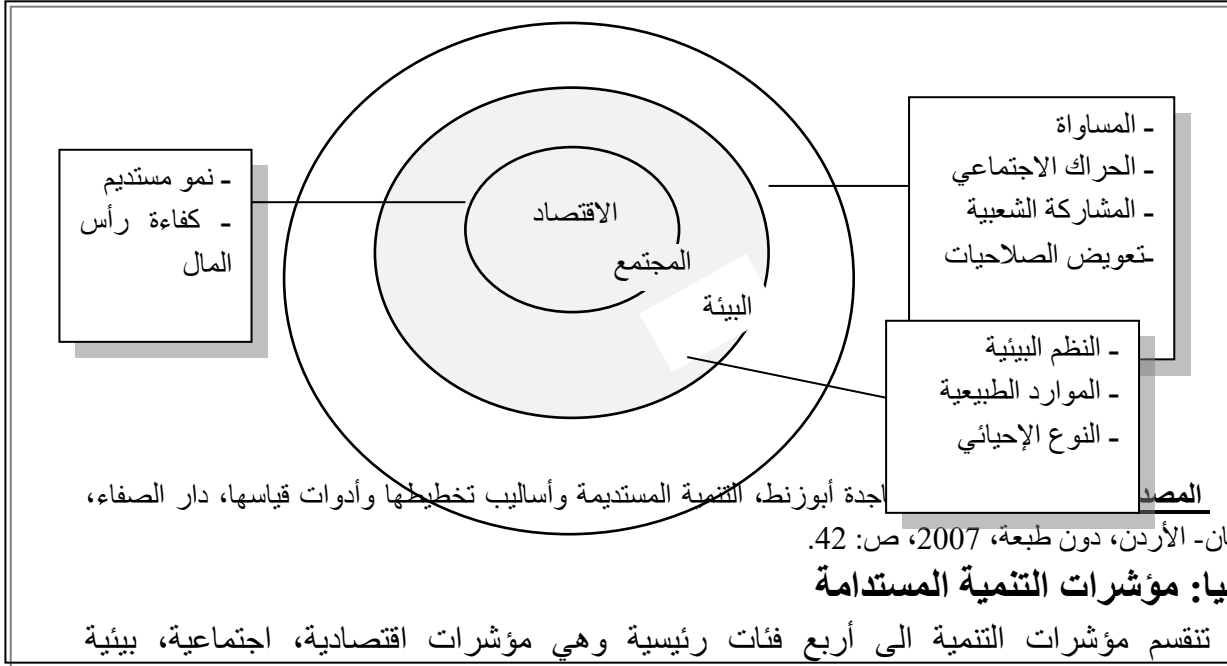
- الحيلولة دون تدهور طبقة الأوزون.

¹ بوعشة مبارك، التنمية المستدامة - مقارنة اقتصادية في إشكالية المفاهيم والأبعاد -، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، دار هدى للنشر والتوزيع، الجزائر، الجزء الأول، 2008، ص: 61.

² نفس المرجع السابق، ص: 62.

الفصل الثاني.....التنمية المستدامة

وفيما يلي الشكل الذي يوضح تكامل أبعاد التنمية المستدامة.
الشكل رقم (1-2): تكامل أبعاد التنمية المستدامة



ومؤسسية والتي نستخلصها كالاتي:

1- المؤشرات الاقتصادية: تتمثل في:

أ- البنية الاقتصادية: والتي تشمل:

- الأداء الاقتصادي: يمكن قياسه من خلال معدل الدخل القومي للفرد، ونسبة الاستثمار في معدل الدخل القومي.
- أنماط الاستهلاك والإنتاج: من أهم مؤشرات:
- استهلاك المادة: تقاس بمدى كثافة استخدام المواد الخام الطبيعية في الإنتاج.
- استهلاك الطاقة: تقاس عن طريق الاستهلاك السنوي لطاقة كل فرد.
- إنتاج وإدارة النفايات: وتقاس بكمية إنتاج النفايات الصناعية والمنزلية، إنتاج النفايات الخطيرة وإعادة تدويرها.
- النقل والمواصلات: وتقاس بالمسافة التي يتم قطعها سنويا لكل فرد مقارنة بنوع المواصلات.

ب- المؤشرات الاجتماعية: وتظم:

- المساواة الاجتماعية.
- الصحة العامة: مؤشرات: حالة التغذية، الوفاة، الإصحاح والرعاية الصحية.
- التعليم: حيث يعتبر عملية مستمرة طول العمر ومتطلبا رئيسيا لتحقيق التنمية المستدامة ومن أهم مؤشرات:
- مستوى التعليم؛
- محو الأمية؛
- السكن؛
- الأمن؛
- السكان.

- ج- المؤشرات البيئية: والتي تشمل¹:
- الغلاف الجوي: يشمل ثلاث مؤثرات رئيسية وهي:
 - التغيير المناخي: ويتم قياسه من خلال تحديد انبعاثات ثاني أكسيد الكربون.
 - زيادة ثقب الأوزون: يتم قياسه من خلال استهلاك الموارد المستنزفة للأوزون.
 - نوعية الهواء: ويتم قياسه من خلال تركيز الملوثات في الهواء المحيط بالمناطق الحضرية.
 - الأراضي: وتشمل المؤشرات الآتية:
 - الزراعة: ويتم قياسها بمساحة الأرض المزروعة بالمساحة الكلية، واستخدام المبيدات.
 - الغابات: ويتم قياسها بمساحة الغابات مقارنة بالمساحة الكلية للأرض، ومعدلات قطع الأخشاب والتشجير.
 - الحضرة: ويتم قياسها بمساحة الأراضي المستخدمة كمستوطنات بشرية دائمة او مؤقتة.
 - المياه العذبة: أهم المؤشرات المستخدمة في مجال المياه هي:
 - نوعية المياه: وتقاس بتركيز الأكسجين المذاب عضويا ونسبة البكتيريا المعوية في المياه.
 - كمية المياه: وتقاس من خلال حساب كمية المياه السطحية والجوفية التي يتم ضخها واستنزافها سنويا مقارنة بكمية المياه الكلية.
 - التنوع الحيوي: يتم قياسه من خلال مؤشرين رئيسيين هما:
 - الأنظمة البيئية: يتم قياسها بحساب نسبة مساحة المناطق المحمية مقارنة بالمساحة الكلية، وكذلك مساحة الأنظمة البيئية الحساسة.
 - الأنواع: يتم قياسها بحساب الكائنات الحية المهددة بالانقراض.
 - د- المؤشرات المؤسسية: تتمثل في مجموعة القوانين والأطر المؤسسية التي تخضع لها الدول والتي من خلالها تتم دعم التنمية المستدامة بكل أبعادها والتي تشمل:
 - تنفيذ الاتفاقيات المبرمة؛
 - البحث والتطوير.
 - الاستخدام التقني: يتم قياسه من خلال: عدد أجهزة الراديو او التلفاز لكل 1000 شخص، ومستخدموا الانترنت لكل 1000 شخص.
 - استخدام الهواتف الخليوية النقالة لكل 1000 شخص وغيرها من طرق القياس.

المطلب الثاني: معوقات التنمية المستدامة في الوطن العربي

- بالرغم من النتائج الايجابية التي تحققت، فإن جهود تحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي تواجه معوقات من جهة، تمتد آثار بعضها لسنوات عدة ومن أهمها²:
- عدم الاستقرار في المنطقة الناتج عن غياب السلام والأمن وعدم تمكن المجتمع الدولي من معالجة القضية الفلسطينية والأراضي العربية المحتلة على أساس العدالة وفي إطار القرارات الدولية ذات العلاقة؛
 - مشكلة الفقر في بعض الدول العربية والتي تزداد حدة مع الأمية وارتفاع عدد السكان والبطالة وتراكم الديون وفوائدها والاستغلال غير الرشيد للموارد الطبيعية؛

¹ أحمدتي ونصر رحال، إدارة الطلب على المياه كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، بحوث وأوراق الملتقى الدولي، التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، الجزء الأول، 2008، ص ص: 429، 430.

² عبد الرحيم محمد، التنمية البشرية ومقومات تحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي، التنمية البشرية وأثرها على التنمية المستدامة، 2007، ص: 26.

الفصل الثاني..... التنمية المستدامة

- ازدياد عدد السكان، واستمرار الهجرة من الأرياف الى المناطق الحضرية وانتشار ظاهرة المناطق العشوائية؛
- تعرض المنطقة العربية بصفة عامة لظروف مناخية قاسية، وخاصة انخفاض معدلات الأمطار عن المعدل العام السنوي، وارتفاع درجات الحرارة في فصل الصيف؛
- محدودية الموارد الطبيعية وسوء استغلالها بما فيها النقص الحاد في الموارد المائية وتلوثها ونذرة الأراضي الصالحة للاستغلال في النشاطات الزراعية المختلفة؛
- ضعف إمكانيات بعض المؤسسات التعليمية والبحثية العربية وتأخرها عن مواكبة مسيرة التقدم العلمي والتقني في العالم، وخاصة فيما يتعلق بتوفير مستلزمات التنمية المستدامة في الوطن العربي؛
- عدم موائمة بعض التقنيات والتجارب المستوردة من الدول المتقدمة مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في الوطن العربي، ونقص الكفاءات الوطنية القادرة على التعامل معها؛
- نقص الموارد المالية وتدني وضع البنية التحتية في العديد من الدول العربية؛
- الحصار الاقتصادي على بعض الدول العربية.

المبحث الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة

سنحاول في هذا المبحث تبيان دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال أبعادها والمتمثلة في: البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي والتي سنحاول التطرق إليها في المطالب التالية:

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

أولاً : الجودة الشاملة كركيزة لتحقيق الأداء الاقتصادي المستدام

إن الأداء الاقتصادي المستدام لا يتحقق إلا إذا عم الالتزام بالجودة الشاملة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات. إذ تعتبر الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء.

ويظهر دور المؤسسة في تحقيق أداء اقتصادي مستدام من خلال خلق قيمة مضافة اقتصادية مستدامة، من خلال أداء متميز للموارد البشرية والموارد البشرية الذي تلعبه إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أداء اقتصادي وبالتالي تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة على المستوى الكلي، وإحداث التكامل الاقتصادي.

يعتبر مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة مؤشر لقياس الأداء وذلك من خلال تبني مبادئ الجودة الشاملة كالآتي:

- ان تحقيق القيمة الاقتصادية المستدامة يعتمد على توازن العناصر الأربعة: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، والتكلفة لان توازن هذه العناصر يؤدي الى ظهور منهج يطلق عليه التحسين الشامل والذي يركز على العمليات، كما يركز على النتائج.

- التركيز على العميل: تعمل التنمية المستدامة على تحقيق الرضا للعملاء والزبائن من خلال توفير المنتج واحترام الأجل وتحقيق جودة الخدمات المقدمة للزبائن مثل: الاستقبال والإصغاء للأطراف، والاهتمام بالموارد البشرية والمحافظة عليهم وتوفير لهم كل الظروف اللازمة للوصول الى النجاعة في أدائهم.

- تفادي الأخطاء قبل وقوعها:

يحقق هذا المبدأ الاستثمار الرشيد وتقليل المخاطر، واستخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء، وبالتالي هدر وتبديد للموارد وهذا ما يتنافى مع التنمية المستدامة، وبالتالي تفادي الخطأ قبل وقوعه يحقق لنا قيم اقتصادية مستدامة.

- اتخاذ القرارات المرتكزة الى الحقائق

تتيح الجودة الشاملة للمؤسسة إشراك العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات، والقرارات تكون رشيدة لتساهم في خلق فرص وقيم اقتصادية تهدف الى استدامة المؤسسة وتبني الإدارة الرشيدة من أجل اتخاذ قرارات رشيدة.

ثانياً : دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تفعيل وظيفتي الإنتاج والتسويق الأخضر

1- علاقة الجودة الشاملة في تفعيل وظيفة الإنتاج الأخضر

ان سياسة الإنتاج الأنظف تعمل على:

- تقليل المخاطر على الإنسان والبيئة؛

- تحسين الفعالية وتحقيق الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسة؛

- تفادي الأضرار البيئية بطريقة فعالة؛

الفصل الثاني.....التنمية المستدامة

- تقليل من التكاليف وتوفير الأموال مع تحقيق جودة شاملة لكافة المنتجات والوظائف الداخلية للمؤسسة؛ توفير المنافع الاجتماعية وتحسين المستوى المعيشي؛
- استبعاد الملوثات قبل حدوثها، لأنها تشمل على إجراءات ومبادرات في مجالات التكنولوجيا في المؤسسات؛

- تحسين كفاءة التشغيل للمصانع وتحسين نوعية المنتجات؛
ومن خلال ما سبق نستنتج أن سياسة الإنتاج الأنظف تساهم في تحقيق الجودة الشاملة بالمنتجات المقدمة من طرف المؤسسة لأفراد المجتمع، كما تساهم في تحسين جودة الحياة والتقليل من انبعاثات الغازات إضافة الى توفير عائدات مالية من خلال تقليل التكاليف. وهذا ما تهدف إليه الجودة الشاملة، وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

2- علاقة الجودة الشاملة في تفعيل التسويق الأخضر

ترتبط الجودة الشاملة بالتسويق الأخضر من خلال المتغيرات الأساسية التالية:

أ - علاقة الجودة الشاملة بالمنتج الأخضر:

جميع المؤسسات تركز على عنصر الجودة الشاملة وتقديم منتجات خضراء للعملاء ومتابعتها لضمان استخدامها ضمن التوجه البيئي وذات جودة عالية من جهة أخرى.

ب - علاقة الجودة الشاملة بالتسعير الأخضر:

التسعير يتلائم مع المستهلكين الأخضر، حيث يتم صنع منتجات خضراء، بمستوى جودة وبسعر مختلف، ويتم إتباع سياستين: إضافة منتج أقل جودة وأقل سعر أو إضافة منتج أعلى جودة بأعلى سعر.

ج - علاقة الجودة الشاملة بالترويج الأخضر:

يلعب دور مهم، إذ يمكن المؤسسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية وترويج قيم وثقافة استهلاك منتجات صديقة للبيئة.

د - علاقة الجودة الشاملة بالتوزيع الأخضر:

المنتجات الخضراء ذات الجودة العالية تعمل على كسب ولاء رجال البيع والموزعين وتشجيعهم على تصريف منتجاتهم، التي تمكن كذلك من استرجاع مخلفات المنتج ما بعد الاستهلاك أو الاستعمال أو إعادة تدويرها.
من خلال ما سبق، يتضح أن إدارة الجودة الشاملة تسمح بتفعيل وظيفة التسويق الأخضر وتحسين جودة الحياة.

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

ان المورد البشري يلعب دور مهم في تحقيق الجودة الشاملة، سواء كان على مستوى الخدمة أو السلعة المقدمة، سنحاول إبراز العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية بالجودة الشاملة وآلية تحقيق الاستدامة من خلال مواصفات الإيزو 26000.

أولاً - دور الزبائن الداخليين والخارجيين في المؤسسة لتحقيق الاستدامة الاجتماعية:

يمكن تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة داخل المؤسسة بإتباع عدة استراتيجيات التي تغطي المجالات الآتية: التدريب، التحفيز، والاتصال.

1- إستراتيجية التحفيز

الفصل الثاني..... التنمية المستدامة

- ان إتباع إستراتيجية التحفيز يتطلب دراسة محيط المؤسسة وتشخيص وضعيتها لتحديد الحوافز الملائمة لها والتي تسمح بتحقيق الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة من خلال:
- إشباع حاجيات عمالها خاصة من حيث التقدير والاحترام؛
 - شعور العمال بروح العدالة داخل المؤسسة؛
 - جذب العمال الى المؤسسة وزيادة روح الولاء والانتماء؛
 - تنمية روح الفريق والتعاون والتضامن بين العمال؛
 - تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع؛
 - تطوير أداء المؤسسة.

ومن خلال ما قدم يتضح أن تطبيق إستراتيجية التحفيز ضرورة حتمية من أجل تطوير أداء الموارد البشرية لتحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق الكفاءة وتحسين الأداء المستدام لها.

2 - إستراتيجية الاتصال:

يسمح تطبيق إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة تحقيق الجودة الشاملة وتحقيق البعد الاجتماعي من خلال:

- تحقيق التعاون بين الأفراد من خلال نقل وتبادل المعلومات؛
- التنسيق بين جهود الأفراد لتحقيق هدف المؤسسة؛
- تحقيق التفاهم بين الإدارة والمال؛
- تحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية؛
- نقل اقتراحات وشكاوي العمال الى الإدارة العليا.

3 - إستراتيجية التدريب

- تعتبر العنصر الرئيسي لنجاح تطبيق الجودة الشاملة والتي تسمح بفهم كل فرد بالمؤسسة لأنشطة الجودة وأهميتها، التي تساهم في تحسين كفاءة وفاعلية المؤسسات.

من خلال ما سبق نستنتج أن المورد البشري يعتبر أساس التنمية المستدامة، فلا بد من توفير أساليب لتطوير الموارد، والاهتمام بالقطاعات و بث ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة.

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

ثانيا - علاقة المسؤولية الاجتماعية بالجودة الشاملة

تعتبر المسؤولية الاجتماعية أداة تساهم في تحقيق التنمية المستدامة والتي تعرف أنها: " التزام مؤسسات القطاع الخاص بنشاطات اقتصادية، اجتماعية، وبيئية، لصالح المجتمع دون مقابل ربحي وبالتكامل مع جهود القطاع الحكومي"¹.

تتشترك الجودة الشاملة مع أبعاد المسؤولية في بعض النقاط سواء كانت المسؤولية الاجتماعية على المستوى الداخلي للمؤسسة أو على المستوى الخارجي وتتمثل أهم هذه النقاط فيما يلي:

¹ عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، دون طبعة، 2015، ص: 12.

ثالثا - الصحة والسلامة المهنية

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

- إيمان الإدارة العليا بأهمية برامج السلامة والصحة المهنية ودعمها؛
- توفير الإمكانيات المادية اللازمة لوضع وتنفيذ تلك البرامج؛
- تعاون كافة العاملين في المؤسسة على تنفيذ كافة الإجراءات واللوائح المعتمدة في برامج السلامة؛
- إجراء الصيانة الدورية للألات والمعدات في المؤسسة لتفادي وقوع الحوادث؛
- متابعة التقارير والأبحاث المختصة في السلامة والصحة المهنية لمواكبة التطورات الحاصلة في هذا المجال.

رابعا - سياسة الحوافز والأجور

حيث تساهم سياسات المكافآت والحوافز التي تتسم بالشفافية والعدالة في زيادة إنتاجية الموظفين ورفع مستوى أدائهم وبالتالي الأداء المؤسسي بشكل عام¹.

- تبنت معظم المؤسسات الرائدة مواصفات لإدارة الجانب الاجتماعي الصادرة عن المؤسسة الدولية للمواصفات القياسية الأيزو، للمحافظة على مواردها البشرية، ومن بين هذه المواصفات : ISO 18000 لإدارة السلامة والصحة المهنية، والمواصفة الجديدة للمسؤولية الاجتماعية ISO : 26000 والذان يساهمان في تحقيق التنمية المستدامة.

- من خلال المواصفة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية ISO : 26000 فإن المؤسسة تحقق الرفاهية وتحسن من سمعتها التجارية، كما أنها تحقق رضا العاملين وتلبي حاجياتهم ورغباتهم، كما تحسن من علاقتها مع العملاء والمجتمع الذي تنشط فيه، وبالتالي تحقق مكانة اقتصادية في السوق.

ومن خلال المواصفة ISO : 18000 الخاصة بإدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS للحد من المخاطر في بيئة عمل الموظفين والعملاء، وبالتالي فهذه المواصفة تساهم في تحقيق سلامة وأمن ورفاهية الأفراد داخل المؤسسة، والتي تدخل ضمن أولويات التنمية المستدامة.

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

سنحاول دراسة هذا المطلب من خلال تسليط الضوء على دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة من خلال ما يلي:

أولا - الإدارة البيئية

- ينظر الى الإدارة البيئية على أنها الأداة الفاعلة في المعالجة المنهجية لرعاية شؤون البيئة في كل جوانب النشاط الاقتصادي، وإعمال هذه المعالجات هو عمل طوعي ذاتي يأتي من قيادة المؤسسة، وتقوم به مؤسسات العمال التزاما منها بمسؤوليتها اتجاه البيئة باعتبار المؤسسة جزء لا يتجزأ منها، وباعتبار العلاقة المتبادلة بين التنمية المستدامة والإدارة البيئية.

وتتضح العلاقة بين التنمية المستدامة والإدارة البيئية من خلال التداخل والترابط الموجود بينهما التي لا يمكن فصلها بعضها عن بعض، وعلى هذا الأساس بني مفهوم التنمية المستدامة، فعلى الصعيد البيئي فالتنمية المستدامة هي الاستخدام الأمثل للأراضي الزراعية والموارد المائية، وقد عمل اتحاد الحياة البرية القومي على إصدار تقرير يحدد العلاقة بين البيئة والتنمية المستدامة وذلك من خلال تجديد ثلاث أنواع للأمن البيئي باعتبارها وثيقة الصلة والتنمية المستدامة وهي:

¹ إيداد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص: 164.

الفصل الثاني..... التنمية المستدامة

الأمن البيئي، الأمن المتصل بالموارد، الأمن الاجتماعي والاقتصادي¹.

ثانيا - الكفاءة البيئية

هي توفير سلع وخدمات ذات أسعار تنافسية تتبع الحاجات الإنسانية وتحقق جودة الحياة في الوقت الذي تقلل فيه باضطراد من التكاليف والأضرار البيئية واستنزاف الموارد ونجاح الكفاءة البيئية يتم من خلال عوامل هي²:

- التركيز على خدمة العميل بالتركيز على الخدمات الواجب تقديمها؛
- التركيز على جودة الحياة والحكم على أداء الشركات من خلال الكيفية التي تلبى بها منتجاتها وخدماتها حاجات حقيقية وليس رغبات مقصورة؛
- وجود منظور لدورة الحياة من شأنه أن يؤدي الى اتخاذ القرارات لإعادة تصميم العمليات والمنتجات من أجل تقليل تأثيرها على البيئة الى أدنى حد ممكن؛
- ان منهج الكفاءة البيئية يمكن من إحداث تكامل بين التنمية المستدامة والاعتبارات المتصلة بالأعمال وهذا التكامل يقتضي من مؤسسات الأعمال ان تؤثر مصلحة عملائها ورضاهم على مصلحتها الذاتية.

ثالثا - مواصفة الجودة البيئية الشاملة ISO : 14000

هي مجموعة من المعايير القياسية التي وضعت من قبل المؤسسة الدولية للتقييس، وبمعنى آخر هي مجموعة من نظم الإدارة البيئية التي ظهرت بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة مع عمل توازن مع احتياجات البيئة³.

والفوائد التي قد تنتج عن الحصول على شهادات الإيزو ISO : 14000 هي:

- ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية؛
- تقليل الفاقد والحد من التلوث؛
- التوافق مع القوانين والتشريعات البيئية؛
- التحسين المستمر؛
- تحسين صورة المؤسسة وأدائها البيئي مما يزيد من سمعتها الحسنة⁴.

خلاصة الفصل

ان إتباع المؤسسة وانتهاجها لمبادئ التنمية المستدامة، وتجسيدها لمتطلباتها وأبعادها ونشر ثقافة التنمية المستدامة في المؤسسة ككل، يساعد هذه الأخيرة على تحقيق أهدافها وضمن بقائها واستمراريتها وذلك من خلال ركيزة إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر أساسية لتفعيل مبادئ وأبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسة ومواجهة تحدياتها في بيئة الأعمال وتعزيز دور التحسين المستمر، من حيث الالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة لتحقيق التنمية المستدامة من خلال المحافظة على الموارد المتاحة لدى المؤسسة واستخدامها بشكل أمثل.

¹ كمال محمد منصور وجوري محمد رمزي، المراجعة البيئية كأحد متطلبات المؤسسة المستدامة وتحقيق التنمية المستدامة، بحوث وأوراق عمل المتقى الدولي -التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، دار الهدى للنشر والطباعة، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، الجزء الأول، 2008، ص: 598، 599.

² نفس المرجع، ص: 600.

³ رحيم حسين ومناصيرية رشيد، مواصفات الإيزو كمعيار لقياس كفاءة الاستعمال المستدام للموارد الاقتصادية والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، بحوث وأوراق عمل الملتيق الدولي -التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، دار الهدى للنشر والطباعة، الجزائر، الجزء الأول، 2008، ص: 175.

⁴ نفس المرجع، ص: 176.

**الفصل الثالث: إجراءات
الدراسة الميدانية في
مؤسسة سوناپراك – مركب
تكرير البترول- RA1K**

تمهيد

بعد تطرقنا في القسم النظري إلى مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة سنحاول في القسم التطبيقي تخصيص دراستنا على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك، ومعرفة ما إذا كان هنالك دور لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، والتحسين والتطور المستمر للجودة في تحقيق التنمية المستدامة، حيث سنقوم بدراسة ميدانية عن طريق طرح استبيان موزع على مجموعة العاملين في مؤسسة سوناطراك، ومعرفة آرائهم حول مؤسستهم من حيث جانب إدارة الجودة الشاملة فيها، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال

الفصل التالي:

- ماهية مركب البترول.
- واقع إدارة الجودة الشاملة للتنمية المستدامة في المؤسسة.
- تحليل وتفسير البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: ماهية مركب تكرير البترول (RA1K)

سننتظر في هذا المبحث الى اعطاء لمحة وجيزة عن سوناطراك في البداية، وبعدها نتطرق الى التعريف بمركب تكرير البترول.

المطلب الأول: نشأة ومهام سوناطراك

تعتبر السوناطراك من أول المؤسسات التي تم إنشاؤها بعد الاستقلال، حيث كان لابد للدولة الجزائرية من استرجاع السيادة الكاملة على محروقاتها، فكان عليها ان تتزود بأداة اقتصادية قادرة على ان تحل محل الشركات الأجنبية.

أولاً: نشأة سوناطراك

أنشأت شركة سوناطراك بموجب المرسوم الرئاسي رقم 491/63 المؤرخ في 1963/12/31 بحيث في البداية لم تسلم لها سوى مهام النقل والتسويق تحت السيطرة الأجنبية، وقد كان أول إنجاز

حققه سوناطراك هو انجاز خط الأنبوب البترولي في سنة 1964 الذي يربط حوض الحمراء (حاسي مسعود) بميناء أرزيو والذي يصل طوله الى حوالي 805 كلم²، كما قررت في السنة نفسها الدخول في مغامرة كبيرة في مجال الغاز بتشغيل أول مركب لتميع الغاز الطبيعي، والتي تقدر معالجته ب 1.8 مليار م³ من الغاز سنويا.

وقد حدد رأس المال الأولي لسوناطراك ب 40 مليون دينار، مقسمة على 400 سهم، قيمة الواحد منها 100 ألف دينار، وينحصر حق تملك هذه الأسهم للدولة والمؤسسات العامة، كما حددت أهدافها كالتالي:

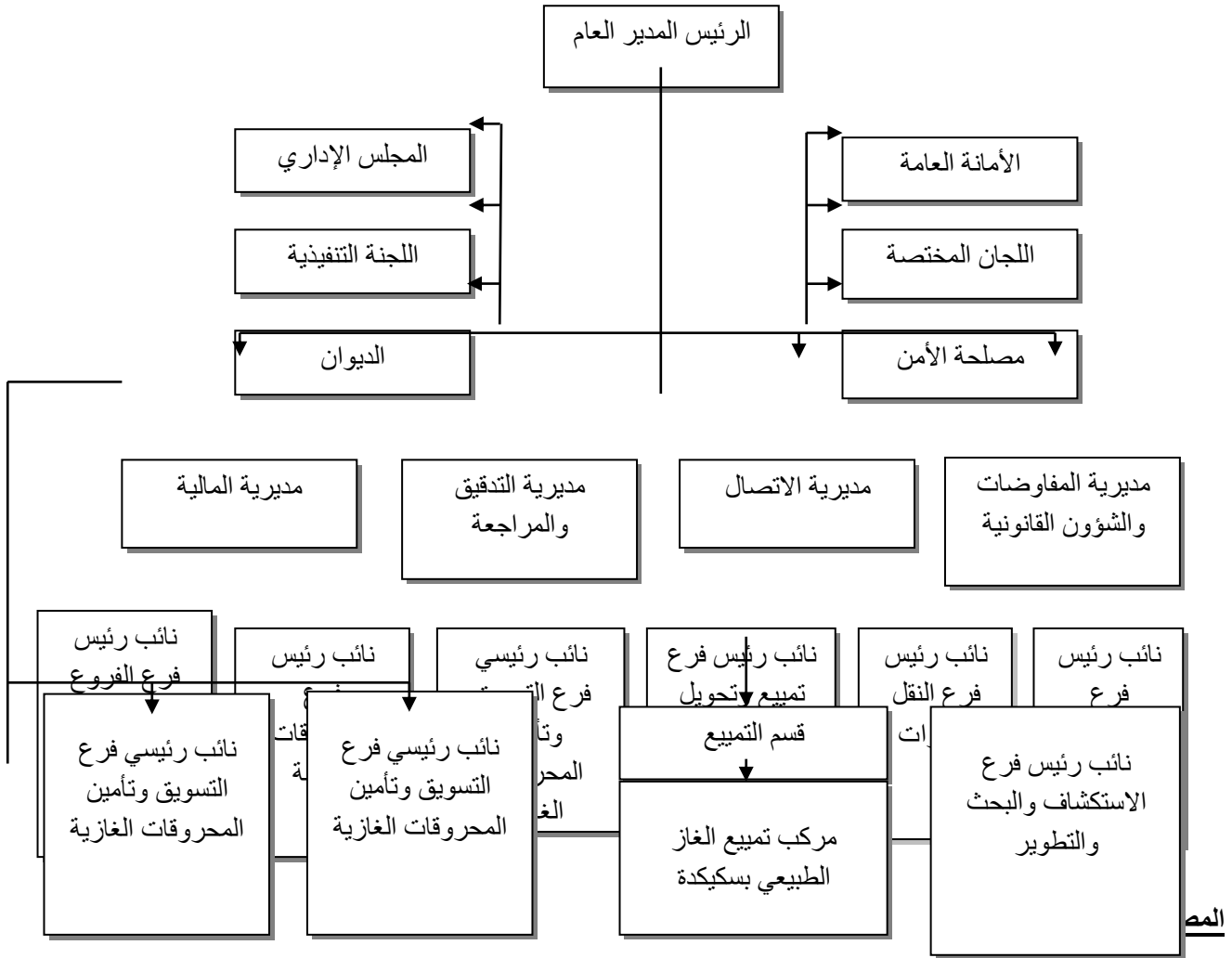
- إعداد الدراسات التمهيديّة المتعلقة ببناء وسائل النقل البرية او البحرية للمحروقات بنوعها السائل والغازي؛
- بناء وسائل النقل واستثمارها مع ملحقاتها؛
- شراء وبيع المحروقات السائلة او الغازية؛
- الحصول على الحقوق والتراخيص وتوقيع الاتفاقيات الضرورية لانجاز كل مشروع يتعلق بالمهمات المذكورة أعلاه؛
- تنفيذ جميع العمليات العقارية والمالية والصناعية والتجارية المتعلقة بشكل مباشر او غير مباشر بأهداف الشركة.

ثانيا: مهام سوناطراك

- تتعدد مهام مؤسسة سوناطراك نظرا لتعدد المجالات التي تنشط فيها والتي تشمل:
- القيام بجميع العمليات المتعلقة بالتنقيب والاستثمار الصناعي والتجاري لحقوق المحروقات الصلبة والمائعة والغازية؛
 - بناء كافة وسائل نقل المحروقات وكذلك استغلالها تجاريا وصناعيا، هذه الوسائل يمكن ان تكون خطوط أنابيب أو أي نوع آخر من طرق النقل البرية والبحرية؛
 - تكرير الهيدروكربونات، سواء داخل الأراضي الجزائرية او بلدان أخرى؛
 - إنشاء المؤسسات والمعامل اللازمة لمعالجة المحروقات صناعيا او امتلاكها واستثمارها، وعلى الأخص المعامل البتروكيميائية، وكذلك أية صناعة أخرى مشتقة من المحروقات؛
 - توزيع هذه المحروقات والمواد المشتقة والمرافقة وبيعها داخل الجزائر وخارجها؛
 - النيابة عن الدولة الجزائرية في إدارة حصصها – الحالية والمستقبلية- في مختلف قطاعات البيع والتوزيع؛
 - المساهمة في جميع العمليات الصناعية والمالية والتجارية والعقارية وغير العقارية، وذلك عن طريق إنشاء الفروع، او اكتتاب بأسهم او بحقوق اجتماعية، او الانضمام او التحالف او المشاركة بالمساهمة او غير ذلك؛
 - القيام بسائر العمليات الصناعية والمالية والتجارية والعقارية ذات العلاقة المباشرة او غير المباشرة بأوجه نشاط الشركة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك

الشكل رقم(1-3): الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك



المطلب الثاني: تعريف مركب تكرير البترول (RA1K)

قبل التطرق الى التعريف بمركب تكرير البترول سكيكدة سنحاول تعريف مصطلح تركيز البترول كالتالي:

أولا: تعريف مركب تكرير البترول

تكرير البترول هي عملية من العمليات الضرورية التي يمكن معالجة الزيت الخام بها، واستخلاص المركبات العديدة المرغوبة منه، وتحويلها الى منتجات صالحة للاستهلاك، إذ انه ليس من الممكن استعمال زيت البترول الخام بالصورة التي يوجد بها باطن الأرض. والمقصود بالتكرير تكسير الزيت الخام الى مكوناته وجزئياته الأصلية وإعادة ترتيبها لتكون مجموعات تختلف عن الموجودة في الزيت الخام، أي تصنيفها الى منتجات نهائية صالحة للاستخدام.

ثانيا: مراحل تكرير البترول

تمر عملية تكرير البترول بعدة مراحل والتي تتمثل في:

1- الفصل: (التقطير)

وهي تجزئة النفط الخام في أبراج التقطير الجوية والتفريغية، حيث يتم فصل النفط الخام الساخن الى مواد نفطية مختلفة او الى منتجات التكرير المباشر.

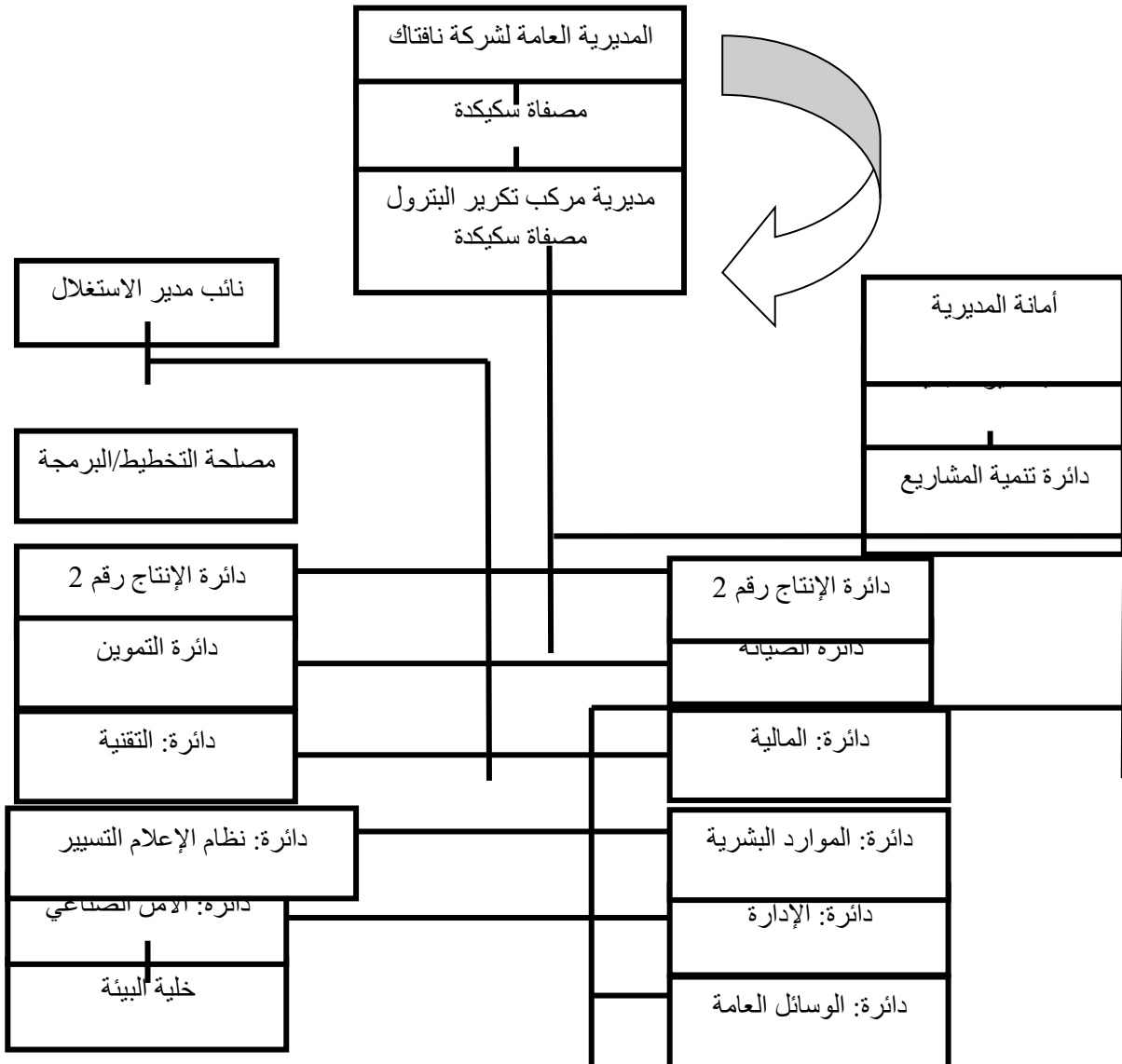
2- الكسير: (التهذيب الكيميائي)

والتي يتم من خلالها تكسير جزيئات المواد المقطرة الثقيلة مثل: البنزين والزيوت المترسبة ذات القيمة الأقل من بعض المواد المقطرة الخفيفة، فتننتج مواد ثقيلة مقطرة ذات قيمة عالية، كما يتم توظيف هذه العملية لإنتاج البنزين ووقود الطائرات من زيت الغاز الثقيل. +

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمركب تكرير البترول

الهيكل التنظيمي لمركب تكرير البترول سكيكدة يضم في الأعلى مدير ينطوي تحت لوائه 5 مصالح تقنية للخط بالإضافة الى 2 من الطاقم كما هو مبين في الهيكل التنظيمي.

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لمركب تكرير البترول



المصدر: وثائق رسمية من المؤسسة RAIK

المطلب الثالث: واقع إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة

أولاً: واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

وذلك من خلال¹:

1- التزام الإدارة العليا

تقوم الإدارة العليا في مؤسسة سوناپراك بتأسيس نظام إدارة الجودة وتطبيقه وتحسينه من خلال تعميمه على كافة الإدارات والأقسام والتحسيس بأهمية الزبون وتحقيق المتطلبات القانونية المتعلقة بنشاطات المؤسسة، وكذلك من خلال وضع سياسة الجودة وأهداف الجودة والقيام بمراجعات الإدارة الدورية والتأكد من توفر الموارد المطلوبة.

2- التركيز على الزبون

¹ المديرية العامة لقسم التكرير، دائرة الموارد البشرية 2012.

تقر الإدارة العليا في مؤسسة سوناطراك بمتطلبات الزبون وتعمل على تلبيةها بهدف تعزيز رضاه، وبذلك فهي تأخذ في الاعتبار المتطلبات القانونية المتعلقة بالخدمة، حيث تقوم الإدارة العليا بتنظيم دورات بشكل دوري من أجل رفع الوعي بخصوص التركيز على الزبون، للتعرف على حاجاته وتلبيةها وتعميم هذه المتطلبات على الإدارات والأقسام المختلفة وتكريس ذلك من خلال الخطط السنوية للمؤسسة وأهدافها.

3- سياسة الجودة

تتبع سياسة الجودة في قسم التكرير الإستراتيجية العامة لمؤسسة سوناطراك والتزاماتها تجاه عملائها وجميع الأطراف ذات العلاقة على المستوى الوطني والدولي.

4- التخطيط لنظام إدارة الجودة

تضمن إدارة مؤسسة سوناطراك أنه قد تم وضع أهداف للجودة للإدارات والأقسام الرئيسية في المؤسسة والمتعلقة بتلبية المتطلبات، كما تضمن ان أهداف الجودة الموضوعية قابلة للقياس ومتوافقة مع سياسية الجودة، بالإضافة الى ذلك تضع إدارة المؤسسة سنويا أهدافا للمستويات المختلفة ويتم قياسها من خلال مراجعة الخطط وفي اجتماعات مراجعة الإدارة.

ثانيا: واقع التنمية المستدامة في المؤسسة

تسعى مجموعة سوناطراك من خلال أنشطتها المختلفة الى الاستمرار في تحسين أدائها في مجالات الأمن والحماية، الصحة والبيئة. وتقيم بعناية تأثير أنشطتها على صحة وسلامة موظفيها وشركائها والشركات الزميلة... الخ والبيئة للسيطرة على تلك التأثيرات.

- أول سياسية HSE تتمثل في الواقع في التزام فريق الإدارة الأعلى لمجمع سوناطراك في عملية مستدامة لتحسين الأداء في مجال الصحة والسلامة وإدماجه في الأداء العام للمجمع.
- سياسية HSE لسوناطراك ترسم وتعرب عن استراتيجياتها في هذا المجال، إستراتيجية تريدها مندمجة وشاملة من أجل تأكيد مرتبة المجمع كرائد وعنصر فاعل في اقتصاد الوطن. وللقيام بذلك، تلتزم مجموعة سوناطراك بإجراء عملياتها بحرص دائم على تحسين الأداء في مجال الصحة والسلامة البيئية من خلال تطبيق المبادئ التالية:
التقدم، المحافظة، التنمية المستدامة، النظام، الوقاية والتسيير الاستباقيين للمخاطر، التحسن المستمر، التكوين والتوعية، الإعلام والاتصال، الموارد، المسؤوليات..

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وتحليل وتفسير البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة ولأفراد مجتمع الدراسة وعينته وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، وصدقها وثباتها بالتفصيل إضافة الى طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: مصادر البيانات

في ضوء أهداف الدراسة والفروض التي تقوم عليها تم استخدام مصدرين للبيانات هما:

1: المصادر الأولية.

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، حيث تم اعتمادها لتشمل متغيرات الدراسة، وهي عبارة عن وثيقة تحتوي على عدد من الأسئلة تسمح بالحصول على إجابات فيما ما يكفي من المعلومات تساعد على التوصل إلى، وهي معدة خصيصاً لتغطية محاور الدراسة والإجابة على فرضياتها الرئيسية والفرعية.

2: المصادر الثانوية.

لمعالجة الإطار النظري للدراسة من خلال مصادر البيانات الثانوية والتي تمثلت في الكتب، المقالات، المجالات بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة.

تتكون عينة الدراسة من الإطارات في مؤسسة سوناطراك بولاية سكيكدة وقد تم مسح كلي لعينة الدراسة المكونة من 60 فرد، إذ تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة واسترجع منها، 59 استبانة. وعليه فقد كان عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل 59 استبانة.

جدول رقم(4-3): عدد الاستبيانات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل

60	عدد الاستبيانات الموزعة
59	عدد الاستبيانات المستلمة
59	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثاً: أداة الدراسة

استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة بهدف إسقاط المعلومات التي جاءت في محتوى الفصلين النظريين على مؤسسة سوناطراك- سكيكدة - بهدف جمع الحقائق الميدانية لتدعيم الدراسة النظرية.

1- بناء أداء الدراسة.

اشتمل الاستبيان على ما يلي:

- المحور الأول: تضمن مجموعة من العبارات المتعلقة بالبيانات الشخصية والتي تتمثل في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الوظيفية، والخبرة في العمل.

-المحور الثاني: تضمن تسعة عشر (19) عبارة متعلقة بإدارة الجودة الشاملة مقسمة كما يلي:

✓ الجزء الأول: تضمن 8 عبارات متعلقة بالالتزام الإدارة العليا.

✓ الجزء الثاني: تضمن 6 عبارات متعلقة بالتركيز على العميل.

✓ الجزء الثالث: تضمن أربع 5 عبارات متعلقة بالتحسين والتطور المستمر للجودة.

-المحور الثالث: تضمن (21) عبارة.

رابعاً- صدق و ثبات الأداة

سيتم من خلال هذا الفرع اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها.

1: صدق أداة الدراسة

لقد تم اختبار الصدق الظاهري للأداة عن طريق عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة المحكمين المختصين في مختلف المجالات، وتم تعديله وفق ملاحظاتهم.

2: ثبات أداة الدراسة

ومن أجل استخراج معامل الثبات لأداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرومباخ من أجل تحديد الاتساق الداخلي للعبارات، أي بمعنى الاستقرار في نتائج هذه الأداة.

جدول رقم(3-5): نتائج معامل ألفا كرومباخ لمحاور الدراسة

ألفا كرومباخ	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.612	8	التزام الإدارة العليا
0.594	6	التركيز على العميل
0.680	5	التحسين والتطور المستمر للجودة
0.826	22	التنمية المستدامة
0.886	41	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V20.

يشير هذا الجدول بالاعتماد على النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرومباخ لمختلف المحاور تجاوز 60%، وهي تتراوح بين 0.594 و 0.826 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرومباخ هي 0.886 وهي قيمة مرتفعة كذلك وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة.

خامساً: أدوات تحليل الدراسة

بعد توزيع الاستمارات وفرزها وتحديد المقبولة منها تم اللجوء إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss v20 لتحليل نتائج البحث الميداني وباستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية لتحديد عينة الدراسة، وتحديد استجابة أفرادها تجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، فقد تم استخدامه في هذه الدراسة لتحديد مدى التزام المؤسسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

3- الانحراف المعياري تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

4- معامل الارتباط ألفا كرومباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

5- الانحدار البسيط و المتعدد لاختبار دور إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة بمؤسسة سوناپراك.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير البيانات

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى وصف خصائص عينة الدراسة، تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة، وكذا تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أولاً: خصائص عينة الدراسة

من أجل تحليل خصائص أفراد مجتمع الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الوظيفية والخبرة في العمل.

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس: تم تلخيص النتائج الخاصة بهذا المتغير في الجدول التالي.

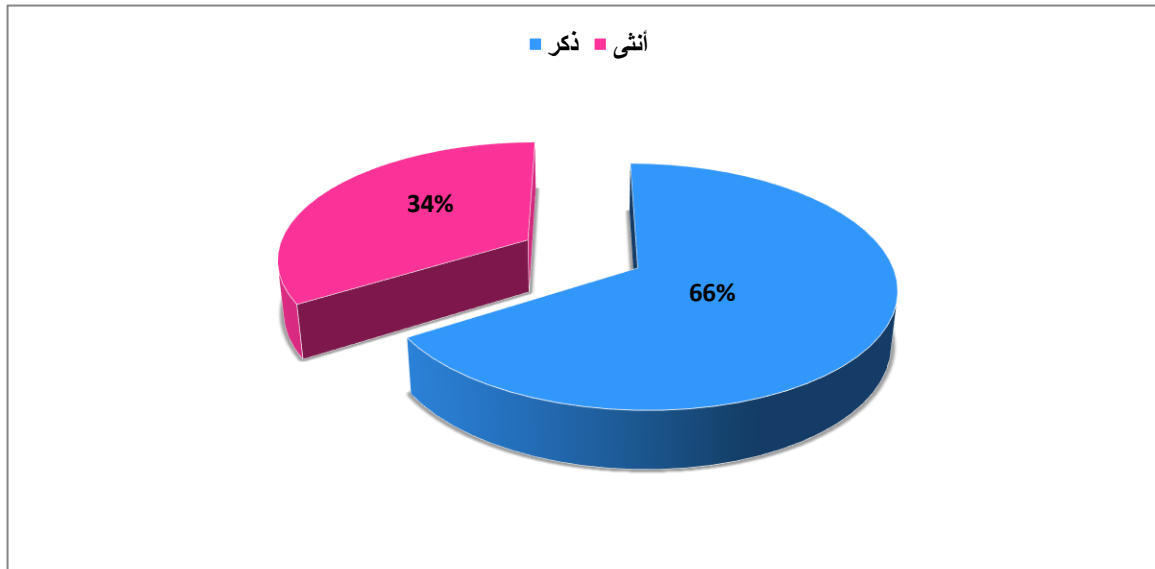
جدول رقم(6-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
66.1 %	39	ذكر
33.9 %	20	أنثى
100 %	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20.

يوضح الجدول رقم (...) أن أغلبية عينة الدراسة من فئة الذكور حيث بلغت نسبتهم 66.1% في المقابل بلغت نسبة الإناث 33.9% من عينة الدراسة، ترجع هذه النتيجة إلى كون العاملين في مؤسسة سوناطراك هم من كلى الفئتين مع تغليب العنصر الذكور وهذا راجع لطبيعة المؤسسة كونها مؤسسة إنتاجية. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(4-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر: تم تلخيص النتائج الخاصة بهذا المتغير في الجدول التالي.

جدول رقم(7-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

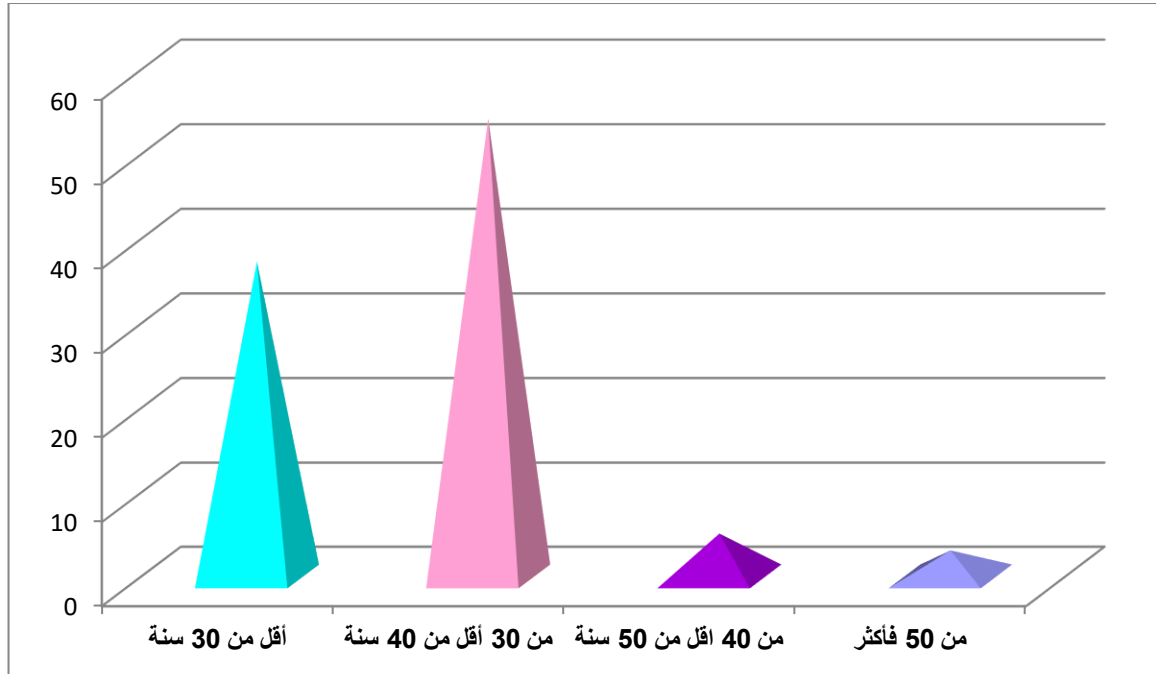
العمر	التكرار	النسبة المئوية%
-------	---------	-----------------

أقل من 30 سنة	22	37.3 %
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	32	54.2 %
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	3	5.1 %
من 50 سنة فأكثر	2	3.1 %
المجموع	59	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20.

يوضح الجدول (3-7) أن الفئة أكثر من 30 أقل من 40 سنة تحتل أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة بنسبة بلغت 54.2% تليها الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 37.3% في حين بلغت الفئة من 40 أقل من 50 سنة و من 50 فأكثر بنسبة 5.1% و 3.1% على التوالي، وهذا يدل على تفاوتت الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة، هنا يمكن القول أن مؤسسة سوناطراك تتميز بارتفاع نسبة الشباب وذلك راجع إلى وطبيعة المؤسسة التي تعتمد على النشاط. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(5-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي: تم تلخيص النتائج الخاصة بهذا المتغير في الجدول التالي.

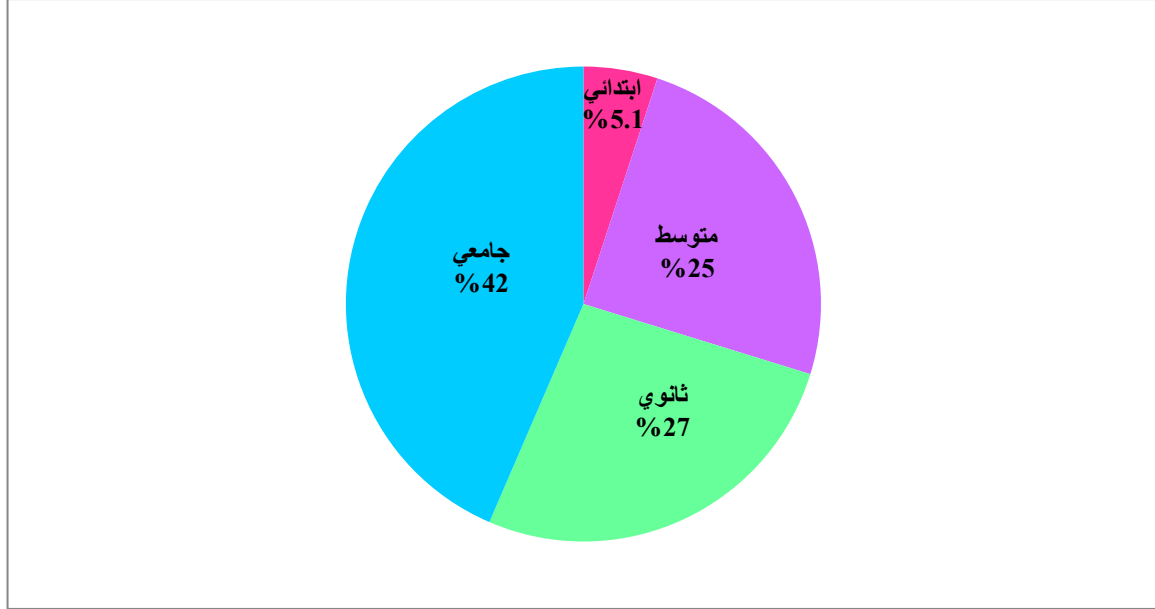
جدول رقم(8-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	المؤهل العلمي
5.1 %	3	ابتدائي
25.42 %	15	متوسط
27.12 %	16	ثانوي
42.37 %	25	جامعي
100 %	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20.

الفصل الثالث.....إجراءات الدراسة الميدانية في مؤسسة سوناطراك – قسم تكرير البترول
RA1K

من خلال الجدول رقم(8-3) يظهر أن ما نسبته 42.4% من مجتمع عينة الدراسة ذوي مستوى جامعي، في حين 27.1% ذوي مستوى ثانوي، و 25.4% حاصلين على مستوى متوسط، و 5.1% حاصلين على مستوى ابتدائي. هذا يدل على أن عينة الدراسة ذوي مستوى تعليمي مرتفع، والذي يمكنهم من تأدية مهام وظائفهم الإدارية بأريحية. والشكل الموالي يوضح ذلك.
الشكل رقم(6-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



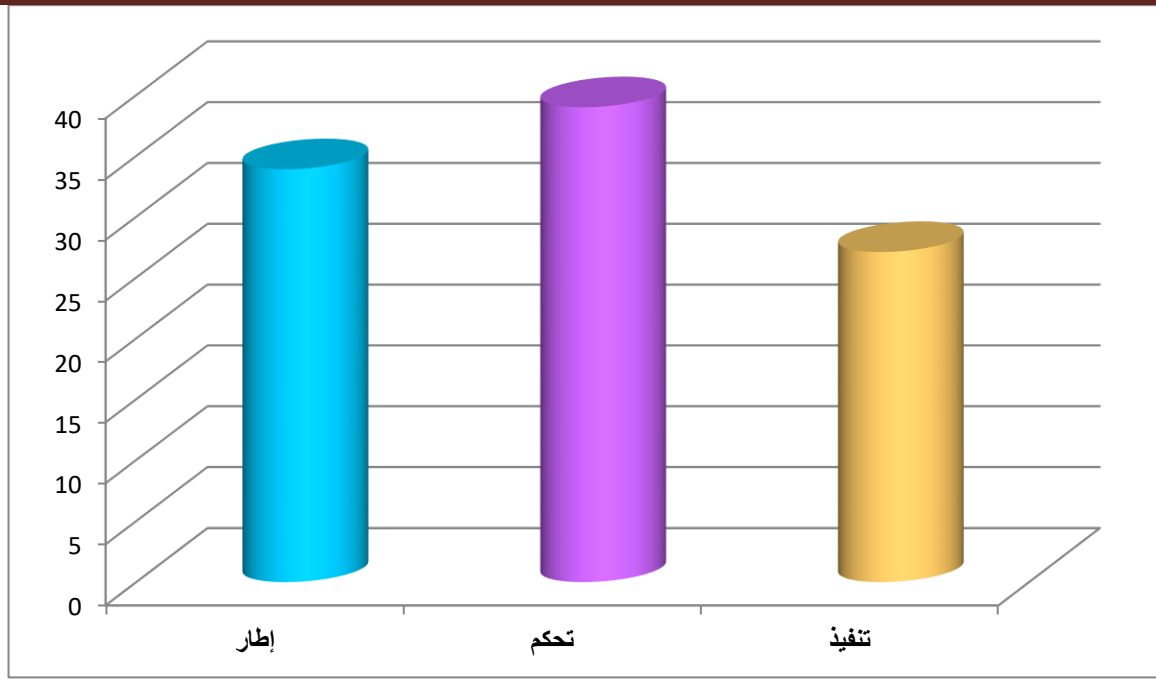
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20.
4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الوظيفية: تم تلخيص النتائج الخاصة بهذا المتغير في الجدول التالي.

جدول رقم(9-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الوظيفية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الوظيفية
33.9 %	20	إطار
39 %	23	تحكم
27.1 %	16	تنفيذ
100 %	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20.
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 39% من عينة الدراسة يشغلون وظيفة تحكم، وأن ما نسبته 33,9% يشغلون يمثلون إطارات، بينما ما نسبته 27.1% يشغلون وظيفة التنفيذ. ومن خلال ذلك نلاحظ تنوع وظيفي لأفراد عينة الدراسة، وذلك نتيجة تعدد الوظائف والأقسام داخل المؤسسة. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(7-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل: تم تلخيص النتائج الخاصة بهذا المتغير في الجدول التالي.

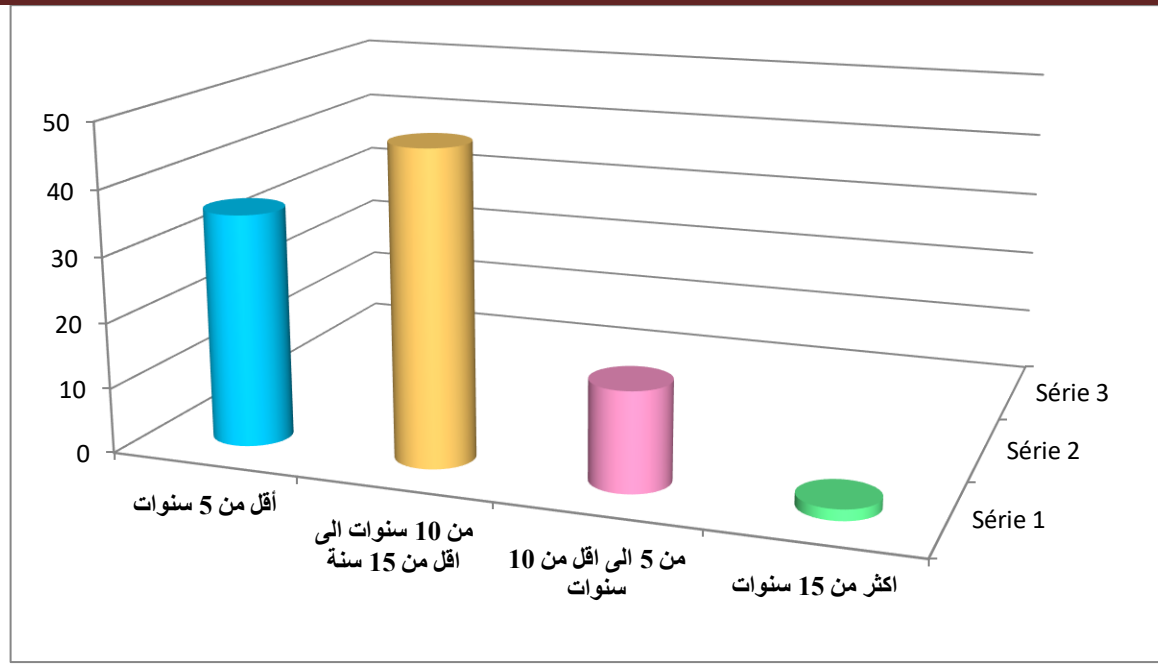
جدول رقم (10-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة في العمل
35.6%	21	أقل من 5 سنوات
47.5%	28	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
15.3%	9	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
1.7%	1	أكثر من 15 سنوات
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20.

يتضح من الجدول رقم (10-3) أن ما نسبته 47.5% من أفراد عينة الدراسة ذوي خبرة تتراوح من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، وأن ما نسبته 35.6% ذوي خبرة أقل من 5 سنوات، بينما بلغت نسبة 15.3% لأفراد ذوي الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 1.7% لذوي الخبرة أكثر من 15 سنة. ومن هنا يتضح أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة في مجال عملهم تمكنهم من إنجاز أعمالهم بسهولة. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (8-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل



ثانياً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

سيتم من خلاله التطرق الى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على محور إدارة الجودة الشاملة.

1: مقياس ليكرت.

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الذي يحتوي على خمسة درجات حيث يعتبر من المقاييس المناسبة لقياس الإدراك والاتجاه حيث يعطي العاملون في مؤسسة سوناطراك موافقتهم على العبارات الموجودة في المقياس، وكانت درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت كما يلي:

✓ موافق بشدة، لها درجة (5).

✓ موافق (4).

✓ محايد (3).

✓ لا أوافق (2).

✓ لا أوافق بشدة (1).

وقد تم تقسيم مقياس الدراسة الخماسي إلى ثلاث فئات لغايات التحليل حسب الدراسات السابقة والجدول رقم (3-11) يبين ذلك:

الجدول رقم (3-11): معيار الفئات الناتجة عن المقياس الخماسي

مستوى التقييم	الفئة
مرتفع	5-3.67
متوسط	3.66-2.34
منخفض	2.33-1

ثالثا: تحليل إجابات عينة الدراسة حسب مبادئ إدارة الجودة الشاملة

1: تحليل إجابات عينة الدراسة لمبدأ التزام الإدارة العليا

تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(12-3): تحليل إجابات عينة الدراسة لمبدأ التزام الإدارة العليا

التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
منخفض	7	1.597	2.28	1- يتواجد بمؤسستكم مصلحة الجودة
منخفض	8	1.569	2.05	2- تهتم سياسة المؤسسة بترسيخ مبادئ الجودة في مجال العمل الإداري
منخفض	6	1.096	2.93	3- تتبنى المؤسسة إستراتيجية فعالة في تطبيق آليات الجودة من مختلف الجوانب
مرتفع	2	1.175	3.77	4- تتوفر المؤسسة على وسائل مادية ومالية لوقاية وتخطيط الجودة
مرتفع	3	1.005	3.76	5- تسعى الإدارة العليا لترسيخ ثقافة الجودة
مرتفع	1	0.854	3.83	6- تعمل الإدارة العليا على التحكم في المسار التخطيطي من خلال أهداف المؤسسة العامة
مرتفع	4	0.854	3.72	7- تخصص المؤسسة علاوات ومكافآت للرفع من الجودة
مرتفع	5	1.031	3.72	8- تلتزم الإدارة العليا بحل مشكلات الجودة
مرتفع	/	1.178	3.70	التزام الإدارة العليا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن:

1-في العبارة رقم 6 بلغ المتوسط الحسابي **3,83** بانحراف معياري **0.854** وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ **3.70**، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون على أن الإدارة العليا تعمل على التحكم في المسار التخطيطي للجودة من خلال أهداف المؤسسة العامة.

2-في العبارة رقم 4 بلغ المتوسط الحسابي **3,77** بانحراف معياري **1.175** وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ **3.70**، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون على أنها تتوفر على وسائل مادية ومالية لوقاية وتخطيط الجودة.

3-في العبارة رقم 5 بلغ المتوسط الحسابي **3,76** بانحراف معياري **1.005** وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ **3.70**، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون على أن الإدارة العليا تسعى لترسيخ ثقافة الجودة.

4-في العبارة رقم 7 بلغ المتوسط الحسابي 3,72 بانحراف معياري 0.854 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.70، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناپراك موافقون على ان المؤسسة تخصص علاوات ومكافآت للرفع من الجودة.

5-في العبارة رقم 8 بلغ المتوسط الحسابي 3,72 بانحراف معياري 1.031 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.70، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناپراك موافقون على ان الإدارة العليا تلتزم بحل مشكلات الجودة.

6-في العبارة رقم 3 بلغ المتوسط الحسابي 2,93 بانحراف معياري 1.096 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.70، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناپراك نوعا ما موافقون على ان المؤسسة تتبنى إستراتيجية فعالة في تطبيق آليات الجودة من مختلف الجوانب.

7-في العبارة رقم 1 بلغ المتوسط الحسابي 2,28 بانحراف معياري 1.597 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.70، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناپراك نوعا ما موافقون على انه يتواجد بمؤسستهم مصلحة الجودة.

8-في العبارة رقم 2 بلغ المتوسط الحسابي 2,05 بانحراف معياري 1.569 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.70، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناپراك نوعا ما موافقون على ان سياسة المؤسسة تهتم بتسيخ مبادئ الجودة في مجال العمل الإداري.

ويشكل عام يبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.70 بانحراف معياري 1.178 ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير الى نسبة قبول مرتفعة أي أن العاملين في مؤسسة سوناپراك موافقون على مبدأ التزام الإدارة العليا.

2: تحليل إجابات عينة الدراسة لمبدأ التركيز على العميل

تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(13-3): تحليل إجابات عينة الدراسة لمبدأ التركيز على العميل

التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	2	1.100	3.59	9- تعمل المؤسسة على دراسة السوق لتحقيق رضا العميل
متوسط	6	1.159	3.03	10- تسعى المؤسسة لخدمة العميل باستخدام معايير واضحة
متوسط	1	1.050	3.61	11- تهدف المؤسسة الى جذب العميل من خلال تقنيات الجودة في استعمالها
متوسط	3	0.952	3.45	12- توفر المؤسسة النصيب الأكبر للعميل كونه يعد العامل الرئيسي لتحسين مركز المؤسسة
متوسط	4	1.076	3.33	13- تتولى المؤسسة تقديم الخدمة في أحسن الظروف
متوسط	5	1.093	3.10	14- تقوم المؤسسة بمشاركة العملاء في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة والسوق والخدمة معا
مرتفع	/	0.638	3.83	التركيز على العميل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن:

- 1- في العبارة رقم 11 بلغ المتوسط الحسابي 3,59 بانحراف معياري 1.100 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.83، ووفقاً للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك نوعاً ما موافقون على أن المؤسسة تهدف إلى جذب العميل من خلال تقنيات الجودة في استعمالها.
 - 2- في العبارة رقم 9 بلغ المتوسط الحسابي 3,03 بانحراف معياري 1.159 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.83، ووفقاً للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك نوعاً ما موافقون على أن المؤسسة تعمل على دراسة السوق لتحقيق رضا العميل.
 - 3- في العبارة رقم 12 بلغ المتوسط الحسابي 3,61 بانحراف معياري 1.050 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.83، ووفقاً للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك نوعاً ما موافقون على أن المؤسسة توفر النصيب الأكبر للعميل كونه يعد العامل الرئيسي لتحسين مركز المؤسسة.
 - 4- في العبارة رقم 13 بلغ المتوسط الحسابي 3,45 بانحراف معياري 0.952 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.83، ووفقاً للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك نوعاً ما موافقون على أن المؤسسة تتولى تقديم الخدمة في أحسن الظروف.
 - 5- في العبارة رقم 14 بلغ المتوسط الحسابي 3,33 بانحراف معياري 1.076 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.83، ووفقاً للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك نوعاً ما موافقون على أن المؤسسة تقوم بمشاركة العملاء في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة والسوق والخدمة معاً.
 - 6- في العبارة رقم 10 بلغ المتوسط الحسابي 3,10 بانحراف معياري 1.093 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.83، ووفقاً للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك نوعاً ما موافقون على أن المؤسسة تسعى لخدمة العميل باستخدام معايير واضحة.
- وبشكل عام يبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.70 بانحراف معياري 1.178 ووفقاً للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول مرتفعة أي أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون على مبدأ على التركيز على العميل .

3: تحليل إجابات عينة الدراسة لمبدأ التحسين والتطور المستمر للجودة

تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(14-3): تحليل إجابات عينة الدراسة لمبدأ التحسين والتطور المستمر للجودة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
15- تقوم المؤسسة بتحسين الجودة من خلال البحث والتطوير	3.30	1.038	3	متوسط
16- تعتبر مؤسستكم عملية التحسين	3.49	1.088	1	متوسط

				والتطور المستمر جانب أساسي لتحقيق الجودة العالية
متوسط	2	1.150	3.49	17- تلتزم مؤسستكم العمال بها بالتحسين المستمر للمنتجات المقدمة
متوسط	5	1.236	3.23	18- عدم وجود أخطاء أو عيوب يعني التوقف عن التحسين المستمر بمؤسستكم
متوسط	4	1.164	3.23	19- تحاول المؤسسة تفادي مشاكل التحسين والتطوير من خلال التحسين المستمر للجودة
مرتفع	/	0.791	3.68	التحسين والتطور المستمر للجودة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن:

- 1- في العبارة رقم 16 بلغ المتوسط الحسابي 3,30 بانحراف معياري 1.038 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.68، ووفقاً للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناپراك نوعاً ما موافقون على أن مؤسستهم تعتبر عملية التحسين والتطور المستمر جانب أساسي لتحقيق الجودة العالية.
- 2- في العبارة رقم 17 بلغ المتوسط الحسابي 3,49 بانحراف معياري 1.088 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.68، ووفقاً للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناپراك نوعاً ما موافقون على أن المؤسسة تلتزم العمال بها بالتحسين المستمر للمنتجات المقدمة.
- 3- في العبارة رقم 15 بلغ المتوسط الحسابي 3,39 بانحراف معياري 1.150 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.68، ووفقاً للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناپراك نوعاً ما موافقون على أن المؤسسة تقوم بتحسين الجودة من خلال البحث والتطوير.
- 4- في العبارة رقم 19 بلغ المتوسط الحسابي 3,23 بانحراف معياري 1.236 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.68، ووفقاً للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناپراك نوعاً ما موافقون على عدم وجود أخطاء أو عيوب يعني التوقف على التحسين المستمر بمؤسستهم.
- 5- في العبارة رقم 18 بلغ المتوسط الحسابي 3,30 بانحراف معياري 1.038 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.68، ووفقاً للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناپراك نوعاً ما موافقون على أن مؤسستهم تعتبر عملية التحسين والتطور المستمر جانب أساسي لتحقيق الجودة العالية. وبشكل عام يبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.68 بانحراف معياري 0.791 ووفقاً للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول مرتفعة أي أن العاملين في مؤسسة سوناپراك موافقون على مبدأً على التحسين والتطور المستمر للجودة.

4: تحليل إجابات عينة الدراسة للتنمية المستدامة

تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(15-3): تحليل إجابات عينة الدراسة للتنمية المستدامة

التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	2	0.906	3.84	20- تعمل المؤسسة على تحقيق أرباح باستخدام أقل للموارد
متوسط	10	0.968	3.57	21- تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بتكاليف أقل
مرتفع	5	0.936	3.67	22- تعتمد المؤسسة على نماذج اقتصادية لتحقيق الاستدامة
متوسط	16	1.088	3.50	23- تحرص المؤسسة على ترشيد استهلاك الطاقة
مرتفع	4	0.961	3.72	24- تعتمد المؤسسة على استراتيجيات الجودة الشاملة التي تدعم وظائف الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر
مرتفع	6	1.041	3.67	25- تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لخدماتها و تطبيق معايير الجودة الشاملة
متوسط	17	1.134	3.45	26- تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لخدماتها وتطبيق معايير الجودة الشاملة
مرتفع	3	0.960	3.79	27- شهادة الإيزو 9001 تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة
متوسط	11	1.053	3.57	28- تسعى المؤسسة الى تلبية احتياجات المجتمع الذي تنشط فيه
متوسط	19	1.152	3.32	29- تضع المؤسسة استراتيجيات لتأهيل العمال
متوسط	12	1.005	3.54	30- تقوم المؤسسة بوضع برامج تكوينية لتمكين العاملين فيما يخص التنمية المستدامة
متوسط	15	1.023	3.52	31- توفر المؤسسة متطلبات الأمن المهني لعمالها
متوسط	13	1.134	3.54	32- تسعى المؤسسة لتوفير الصحة والسلامة المهنية المطابقة للمواصفة القياسية إيزو 18000
متوسط	18	1.147	3.42	33- تعتمد المؤسسة على سياسة الجودة

الشاملة لدعم الأداء البيئي				
متوسط	20	1.120	3.32	34- اتخاذ التدابير التي تسمح بالتحكم في الانبعاثات الناجمة عن العملية الإنتاجية
متوسط	16	1.104	5.52	35- توجيه الموارد البشرية لضمان إدارة بيئية شاملة
متوسط	21	1.210	3.18	36- تلتزم المؤسسة بنظام الإدارة البيئية مطابق للمواصفات القياسية الإيزو 14000
متوسط	14	1.119	3.54	36- تعمل المؤسسة على تعويض التلوث باستخدام مواد نظيفة
مرتفع	1	3.832	4.06	37- هل تستخدم وسائل الإعلام المختلفة لتوعية المواطنين بقضايا البيئة ومشكلاتها وسبل الحفاظ عليها
متوسط	7	1.029	3.64	38- تقوم المؤسسة ببناء قدرات مؤهلة ومتخصصة في البيئة لإنشاء مراكز البحث العلمي
متوسط	8	1.034	3.61	39- تقوم المؤسسة بالعمل التصحيحي الذي يكفل حماية البيئة واسترجاعها وتحسينها من خلال الإنتاج والاستهلاك المبني على مبدأ الشراكة
متوسط	9	1.131	3.59	40- تضع المؤسسة قوانين خاصة وتشريعات لتحديد مستويات التركيز القصوى للملوثات المسموح بها، وتعاقب من يتجاوزها
مرتفع	/	0.572	3.97	التنمية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن:

- 1- في العبارة رقم 38 بلغ المتوسط الحسابي 4.06 بانحراف معياري 3.832 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.97، ووفقاً للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون على أن المؤسسة تقوم ببناء القدرات المؤهلة والمتخصصة في البيئة لإنشاء مراكز البحث العلمي.
- 2- في العبارة رقم 20 بلغ المتوسط الحسابي 3.84 بانحراف معياري 0.906 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.97، ووفقاً للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون على أن المؤسسة تعمل على تحقيق أرباح باستخدام موارد أقل.
- 3- في العبارة رقم 27 بلغ المتوسط الحسابي 3.79 بانحراف معياري 0.960 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.97، ووفقاً للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون على أن المؤسسة تسعى إلى تلبية احتياجات المجتمع الذي تنشط فيه.
- 4- في العبارة رقم 24 بلغ المتوسط الحسابي 3.72 بانحراف معياري 0.961 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.97، ووفقاً للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون على أن المؤسسة تعتمد على استراتيجيات الجودة الشاملة التي تدعم وظائف الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر.

5- في العبارة رقم 22 بلغ المتوسط الحسابي 3.67 بانحراف معياري 0.936 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.97، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون على أنها تعتمد على نماذج اقتصادية لتحقيق الاستدامة.

6- في العبارة رقم 25 بلغ المتوسط الحسابي 3.67 بانحراف معياري 1.041 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.97، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون على أنها تعمل على التحسين المستمر لخدماتها وتطبيق معايير الجودة الشاملة.

7- في العبارة رقم 39 بلغ المتوسط الحسابي 3.64 بانحراف معياري 1.029 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.97، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون نوعا ما على أن المؤسسة تقوم بالعمل التصحيحي الذي يكفل حماية البيئة واسترجاعها وتحسينها من خلال الإنتاج والاستهلاك المبني على مبدأ الشراكة.

8- في العبارة رقم 40 بلغ المتوسط الحسابي 3.61 بانحراف معياري 1.034 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.97، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون نوعا ما على أن المؤسسة تضع قوانين خاصة وتشريعات لتحديد مستويات التركيز القصوى للملوثات المسموح بها، وتعاقب من يتجاوزها.

9- في العبارة رقم 40 بلغ المتوسط الحسابي 3.59 بانحراف معياري 1.131 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.97، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون نوعا ما على أن المؤسسة تضع قوانين خاصة وتشريعات لتحديد مستويات التركيز القصوى للملوثات المسموح بها، وتعاقب من يتجاوزها.

10- في العبارة رقم 21 بلغ المتوسط الحسابي 3.57 بانحراف معياري 0.968 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.97، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون نوعا ما على أن المؤسسة تعمل على تقديم خدمات بتكاليف أقل.

11- في العبارة رقم 28 بلغ المتوسط الحسابي 3.57 بانحراف معياري 1.053 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.97، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون نوعا ما على أن المؤسسة تقوم تضع استراتيجيات لتأهيل العمال.

12- في العبارة رقم 30 بلغ المتوسط الحسابي 3.54 بانحراف معياري 1.005 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.97، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون نوعا ما على أن المؤسسة توفر متطلبات الأمن المهني لعمالها.

13- في العبارة رقم 32 بلغ المتوسط الحسابي 3.54 بانحراف معياري 1.134 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.97، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول

متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون نوعا ما على أن المؤسسة تعتمد على سياسة الجودة الشاملة لدعم الأداء البيئي.

14- في العبارة رقم 37 بلغ المتوسط الحسابي 3.54 بانحراف معياري 1.119 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.97، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون نوعا ما على أن المؤسسة تستخدم وسائل الإعلام المختلفة لتوعية المواطنين بقضايا البيئة ومشكلاتها وسبل الحفاظ عليها.

15- في العبارة رقم 31 بلغ المتوسط الحسابي 3.52 بانحراف معياري 1.023 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.97، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون نوعا ما على أن المؤسسة تسعى لتوفير الصحة والسلامة المهنية المطابقة للمواصفة القياسية الإيزو 18000.

16- في العبارة رقم 23 بلغ المتوسط الحسابي 3.50 بانحراف معياري 1.088 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.97، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون نوعا ما على أن المؤسسة تحرص على ترشيد استهلاك الطاقة.

17- في العبارة رقم 26 بلغ المتوسط الحسابي 3.45 بانحراف معياري 1.134 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.97، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون نوعا ما على أن شهادة الإيزو 9001 تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.

18- في العبارة رقم 33 بلغ المتوسط الحسابي 3.42 بانحراف معياري 1.147 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.97، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون نوعا ما على أن المؤسسة تتخذ التدابير التي تسمح بالتحكم في الانبعاث الناجمة عن العملية الإنتاجية.

19- في العبارة رقم 29 بلغ المتوسط الحسابي 3.32 بانحراف معياري 1.120 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.97، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون نوعا ما على أن المؤسسة تقوم بوضع برامج تكوينية لتمكين العاملين فيما يخص التنمية المستدامة.

20- في العبارة رقم 34 بلغ المتوسط الحسابي 3.32 بانحراف معياري 1.120 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.97، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون نوعا ما على أن المؤسسة تعمل على توجيه الموارد البشرية لضمان إدارة بيئية شاملة.

21- في العبارة رقم 36 بلغ المتوسط الحسابي 3.18 بانحراف معياري 1.120 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الإجمالي البالغ 3.97، ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يدل على أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون نوعا ما على أن المؤسسة تعمل على تعويض التلوث باستخدام مواد نظيفة.

وبشكل عام يبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.97 بانحراف معياري 0.572 ووفقا للمعيار المعمول به فإنه يشير إلى نسبة قبول مرتفعة أي أن العاملين في مؤسسة سوناطراك موافقون على التنمية المستدامة فيها.

رابعاً: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

تم اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل بيرسون، وقد تم توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (16-3): علاقة الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	معامل الارتباط بيرسون
التزام الإدارة العليا	0.493
التركيز على العميل	0.648
التحسين والتطور المستمر للجودة	0.592
إدارة الجودة الشاملة	0.948

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20.

يلاحظ من الجدول السابق الذي يوضح نتائج تحليل قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة ومن خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون، يتضح أن هناك علاقة طردية ايجابية دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة وكان أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تأثيراً في التنمية المستدامة مبدأ التركيز على العميل بمعامل ارتباط 64.8% ثم يليه مبدأ التحسين والتطور المستمر للجودة 59.2%، وفي الأخير مبدأ التزام الإدارة العليا 49.3% وكان لجميع المبادئ مجتمعة معاً دور أكبر وتأثير في التنمية المستدامة إذ كانت قيمة معامل الارتباط 94.8% عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

باختبار الفرضيات يتم التعرف على العلاقة الموجودة بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمتغيرات التابعة وبالتالي توضيح الدور إن وجد بين هذه المتغيرات المستقلة المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة، والمتغير التابع وهو التنمية المستدامة. ومن خلال هذا الاختبار يتم تأكيد أو نفي كل الفرضيات التي سبق وضعها كإجابة مسبقة على إشكالية الدراسة.

أولاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H₀: لا يوجد دور لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية 0.05.

H₁: يوجد دور لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية 0.05.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H₀: لا يوجد دور لمبدأ التزام الإدارة العليا في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية 0.05.

H₁: يوجد دور لمبدأ التزام الإدارة العليا في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية:

H₀: لا يوجد دور لمبدأ التركيز على العميل في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية 0.05.

H₁: يوجد دور لمبدأ التركيز على العميل في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀: لا يوجد دور لمبدأ التحسين والتطور المستمر للجودة في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية 0.05.

H₁: يوجد دور لمبدأ التحسين والتطور المستمر للجودة في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية 0.05.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H₀: لا يوجد دور لمبدأ التزام الإدارة العليا في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية 0.05.

H₁: يوجد دور لمبدأ التزام الإدارة العليا في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (17-3): تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور مبدأ التزام الإدارة العليا في تحقيق التنمية المستدامة

التنمية المستدامة							التزام الإدارة العليا
نتيجة فرضية العدم	معامل الانحدار A	قيمة F	مستوى المعنوية sig	T	معامل التحديد R ²	R	
رفض	1.888	5.339	0.02	3.601	0.093	0.305	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20.

من خلال الجدول يتضح وجود دور لمبدأ التزام الإدارة العليا في تحقيق التنمية المستدامة (عند مستوى معنوية 0,05)، حيث بلغت قيمة R (30.5%) و T (3.601)، كما بلغ قيمة معامل التحديد R² (0,093) أي أن التزام الإدارة العليا يؤثر ب 9.3% على التنمية المستدامة، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والتي بلغت قيمتها (5.339) عند مستوى معنوية 0,02 وهي أقل من 0.05 وبالتالي قبول الفرضية البديلة: يوجد دور لمبدأ التزام الإدارة العليا في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية 0,05" ورفض الفرضية العدمية: لا يوجد دور لمبدأ التزام الإدارة العليا في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية 0.05.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H₀: لا يوجد دور لمبدأ التركيز على العميل في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية 0.05.

H₁: يوجد دور لمبدأ التركيز على العميل في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (3-18):تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور مبدأ التركيز على العميل في تحقيق التنمية المستدامة

التنمية المستدامة							التركيز على العميل
نتيجة فرضية العدم	معامل الانحدار A	قيمة F	مستوى المعنوية sig	T	معامل التحديد R ²	R	
رفض	1.387	21.800	0.00	4.601	0.295	0.544	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20.

من خلال الجدول يتضح وجود دور لمبدأ التركيز على العميل في تحقيق التنمية المستدامة(عند مستوى معنوية 0,05)، حيث بلغت قيمة R (54.4%) و T(4.601) ، كما بلغ قيمة معامل التحديد R² (0,295) أي أن التركيز على العميل يؤثر ب 29.5% على التنمية المستدامة، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والتي بلغت قيمتها (21.800) عند مستوى معنوية 0,00 وهي أقل من 0.05 وبالتالي قبول الفرضية البديلة:يوجد دور لمبدأ التركيز على العميل في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية 0,05" ورفض الفرضية العدمية: لا يوجد دور لمبدأ التركيز على العميل في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية 0.05.

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀:لا يوجد دور لمبدأ التحسين والتطور المستمر للجودة في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية 0.05.

H₁:يوجد دور لمبدأ التحسين والتطور المستمر للجودة في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (3-19):تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور مبدأ التحسين والتطور المستمر للجودة في تحقيق التنمية المستدامة

التنمية المستدامة							التحسين والتطور المستمر للجودة
نتيجة فرضية العدم	معامل الانحدار A	قيمة F	مستوى المعنوية sig	T	معامل التحديد R ²	R	
رفض	0.779	22.792	0.00	1.455	0.305	0.552	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20.

من خلال الجدول يتضح وجود دور لمبدأ التحسين والتطور المستمر للجودة في تحقيق التنمية المستدامة(عند مستوى معنوية 0,05)، حيث بلغت قيمة R(55.2%) و T(1.455) ، كما بلغ قيمة معامل التحديد R² (0,305) أي أن التحسين والتطور المستمر للجودة يؤثر ب 30.5% على التنمية المستدامة، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والتي بلغت قيمتها (22.792) عند مستوى معنوية 0,00 وهي أقل من 0.05 وبالتالي قبول الفرضية البديلة: يوجد دور لمبدأ التحسين والتطور المستمر للجودة في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية 0,05" ورفض

الفرضية العدمية: لا يوجد دور لمبدأ التحسين والتطور المستمر للجودة في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية 0.05.

❖ اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد دور لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : يوجد دور لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (20-3): تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة

نتيجة فرضية العدم	التنمية المستدامة					المتغير المستقل
	قيمة F	مستوى المعنوية sig	T	معامل التحديد R ²	R	
نفي	5.339	0.02	3.601	0.093	0.305	التزام الإدارة العليا
نفي	21.800	0.00	4.601	0.295	0.544	التركيز على العمل
نفي	22.792	0.00	3.251	0.305	0.552	التحسين والتطور المستمر للجودة
نفي	28.866	0.00	4.601	0.357	0.597	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20.

من خلال الجدول يتضح وجود دور لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة (عند مستوى معنوية 0,05)، حيث بلغت قيمة R (59.7%) و T (4.601)، كما بلغ قيمة معامل التحديد R² (0.357) أي أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر ب 35.7% على التنمية المستدامة، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والتي بلغت قيمتها (28.866) عند مستوى معنوية 0,00 وهي أقل من 0.05 وبالتالي قبول الفرضية البديلة: يوجد دور لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية 0,05" ورفض الفرضية العدمية: لا يوجد دور لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية 0.05.

وعليه نجد أن مبدأ التحسين والتطور المستمر للجودة يحتل المرتبة الأولى من حيث الدور الذي يلعبه في تحقيق التنمية المستدامة عند مستوى معنوية 0.05، ثم يليه مبدأ التركيز على العمل، وأخيرا مبدأ التزام الإدارة العليا.

خلاصة الفصل

من خلال قيامنا بتحليل وتفسير النتائج لأداة الدراسة يمكن القول أن لإدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسة سوناطراك ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة تبين أن لمبدأ التزام الإدارة العليا ومبدأ التركيز على العميل وكذا مبدأ التحسين والتطور المستمر دور في تحقيق التنمية المستدامة عند مستوى معنوية 0.05. حيث يحتل مبدأ التحسين والتطور المستمر المرتبة الأولى من حيث دوره في تحقيق التنمية المستدامة ثم يأتي في المرتبة الثانية مبدأ التركيز على العميل، وأخيراً مبدأ التزام الإدارة العليا.

الخ

اتمة

الخاتمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة ورقة رابحة لكل مؤسسة باعتبارها تعمل في إطار تحديد رسالة ورؤية المؤسسات والتي يتم تحديدها في إطار خطة عامة للمؤسسة، وهذا ما يسمح بتفعيل وظيفة كل من الإنتاج والأنظف والمورد البشري المؤهل والميزة التنافسية، كما تعمل على خلق قيمة مضافة للمؤسسات من خلال الزيادة في الإنتاجية. فمفهوم الجودة اليوم لا يقتصر على جودة المنتج فقط بل يتعدى ذلك ليشمل جميع المستويات حيث تعمل على تحسين وتطوير أداء العاملين وكذلك التغيير في نمط الوظائف وعملية التسيير وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة.

وعلى هذا استهدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسة سوناطراك وهذا من خلال دراسة دور إدارة الجودة الشاملة ومبادئها الثلاثة في تحقيق التنمية المستدامة.

وفيما يلي سنستعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة إضافة إلى بعض الاقتراحات بهذا الشأن.

❖ نتائج الدراسة

1- حيث بين من خلال البيانات الشخصية ان اغلب أفراد العينة ذكور وهذا راجع الى طبيعة المؤسسة الإنتاجية باعتبارهم عنصر نشط فيها، تتراوح أعمارهم من 30 سنة و أقل من 40 سنة، ذوي مستوى جامعي أي فئة مثقفة يمكنهم شغل أي وظيفة كوظيفة عون التحكم، ولهم خبرة وأقدمية في العمل من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة؛

2- هنالك موافقة مرتفعة من طرف العاملين في مؤسسة سوناطراك على مبدأ التزام الإدارة العليا؛

3- هنالك موافقة مرتفعة من طرف العاملين في مؤسسة سوناطراك على مبدأ التركيز على العميل؛

4- هنالك موافقة مرتفعة من طرف العاملين في مؤسسة سوناطراك على مبدأ التحسين والتطور المستمر للجودة؛

5- لإدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق التنمية المستدامة عند مستوى معنوية 0.05؛

6- لمبدأ التزام الإدارة العليا دور في تحقيق التنمية المستدامة عند مستوى معنوية 0.05؛

7- لمبدأ التركيز على العميل دور في تحقيق التنمية المستدامة عند مستوى معنوية 0.05؛

8- لمبدأ التحسين والتطور المستمر للجودة دور في تحقيق التنمية المستدامة عند مستوى معنوية 0.05.

❖ الاقتراحات

- الاهتمام بنظام إدارة الجودة ISO: 9001 لمواكبة التطورات ولضمان البقاء والاستمرار؛
- الأخذ بعين الاعتبار متطلبات العميل والالتزام بتحقيق رضاه لأنه أساس نجاح نظام إدارة الجودة؛
- النهوض بواقع إدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم الحلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة؛
- إنشاء مصلحة خاصة بالتنمية المستدامة في مركب تكرير البترول؛
- نشر ثقافة التنمية المستدامة بين العاملين بمركب تكرير البترول وتدريبهم على العمل بها.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

❖ الكتب (لغة عربية وأجنبية)

1. أحمد محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
2. حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو) 9000.90014، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
3. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
4. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
5. ديمغ وروبيرت هاغستروم، ترجمة هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة- أسس ومبادئ وتطبيقات، دار كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون طبعة، 2009.
6. شعبان إياد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
7. عبد الله إبراهيم نوال، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
8. عبد الله خبابة ورايح بوقرة، الوقائع الاقتصادية – العولمة الاقتصادية – التنمية المستدامة، دار شباب الجامعة، الإسكندرية- مصر، دون طبعة، 2009.
9. عباسي ميلود، التنمية المستدامة على ضوء الشريعة الإسلامية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2017.
10. عبد الوهاب العزاوي محمد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2016.
11. عثمان محمد غنيم وماجدة أبو زنت، التنمية المستدامة وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار الصفاء، عمان- الأردن، دون طبعة، 2007.
12. كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الأولى 2000.
13. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
14. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
15. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2006..
16. محمد حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، دون طبعة، 2012.
17. محمود علي صالح وجمال رضا حلاوة، مدخل الى علم التنمية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
18. مأمون سليمان الدرادكة وطارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
19. مدحت محمد أبو النصر ومدحت ياسمين محمد، التنمية المستدامة – مفهومها، أبعادها، مؤشراتها-، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة-مصر، دون طبعة، 2017.
20. محمد عبد الله شاهين محمد، الاقتصاد المعرفي وأثره على التنمية الاقتصادية للدول العربية، دار حميثرا للنشر والتوزيع، بيروت – لبنان، الطبعة الأولى، 2018.

21. مصطفى يوسف كافي، التنمية المستدامة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.

22- Anne E.Egelston , Sustainable Development : A history , New York, Edition Springer, 2012.

23- Loïc Chauveau, le développement durable produite pour tous-protéger la planète, ptite encyclopédie, la rousse , France , Edition 3 , 2009.

❖ المجالات العلمية

25- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبل الى تحقيق الأداء المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 3، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة- الجزائر، 2013.

❖ الرسائل والمذكرات

26- عقيلة ديبحي عقيلة، الطاقة في ظل التنمية المستدامة دراسة حالة الطاقة المستدامة في الجزائر – رسالة ماجستير-، كلية العلوم الاقتصادية، تحليل اقتصادي واستشراف، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص: 24.

27- فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف- الجزائر، 2015، ص: 37.

28- كريمة سلطان ، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007. ميلود ربيعي ، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة 20 أوت 1955، علوم التسيير، سكيكدة، الجزائر، 2007.

29- Kasongo clenent et moono Michael, Factores that lead to successful TQM implantation : a case study on the zambian tourism industry, Degree programme in business management, louria university of ap lied sciences, 2010.

❖ المؤتمرات والملتقيات

30- أحمدتي ونصر رحال، إدارة الطلب على المياه كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، بحوث وأوراق الملتقى الدولي، التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، الجزء الأول، 2008.

31- رحيم حسين ومناصيرية رشيد، مواصفات الإيزو كمييار لقياس كفاءة الاستعمال المستدام للموارد الاقتصادية والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي –التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة-، دار الهدى للنشر والطباعة، الجزائر، الجزء الأول، 2008.

32- سهام حرفوش وآخرون، الإطار النظري للتنمية المستدامة ومؤشرات قياسها، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، الجزء الأول، 2008.

33- عبد الرحيم محمد، التنمية البشرية ومقومات تحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي، التنمية البشرية وأثرها على التنمية المستدامة، 2007.
34- عمار عمار، إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها، بحوث وأوراق الملتقى الدولي، التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، دار الهدى للنشر والطباعة، كلية العلوم الاقتصادية، سطيف – الجزائر، الجزء الأول، 2008.

35- كمال محمد منصور وجوري محمد رمزي، المراجعة البيئية كأحد متطلبات المؤسسة المستدامة وتحقيق التنمية المستدامة، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي –التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، دار الهدى للنشر والطباعة، جامعة محمد خيضر، بسكرة – الجزائر، الجزء الأول، 2008.

36- مبارك بوعشة ، التنمية المستدامة – مقارنة اقتصادية في إشكالية المفاهيم والأبعاد -، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، دار هدى للنشر والتوزيع، الجزائر، الجزء الأول، 2008.

❖ التقارير

37- تقرير حول أهداف التنمية المستدامة، نيويورك، الأمم المتحدة، 2017.

قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1	الاستبيان
2	أسماء المحكمين لأداة الدراسة
3	نتائج الـ spss



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



استبيان:

تحية طيبة وبعد:

في إطار تحضير شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص: تحليل اقتصادي واستشراف ارتأينا أن نضع بين أيديكم استمارة قصد تحليل الموضوع المرسوم: " إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة" وهذا لإغراض البحث العلمي وضمن أهداف الدراسة المستوحاة من إعداد الاستمارة، لذا نرجو منكم مساعدتنا للإجابة على محاور الدراسة ضمن الخانة التي ترونها مناسبة بوضع علامة (×) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة، وهذا قصد الوصول الى نتائج الدراسة بكل صدق وموضوعية، وتحقيقا للإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام
وشكرا

السنة الجامعية: 2018/2017

✓ المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع العلامة (×) في الخانة المناسبة التي تعتقد أنها أكثر أهمية:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

من 50 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- الحالة الوظيفية

إطار عون تحكم عون تنفيذ

6- الخبرة في العمل

أقل من 5 سنوات من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات أكثر من 15 سنة

✓ المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

يرجى وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة التي تعتقد أنها أكثر ملائمة من وجهة نظرك:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
التزام الإدارة العليا						
1	يتواجد بمؤسستكم مصلحة الجودة					
2	تهتم سياسة المؤسسة بترسيخ مبادئ الجودة في مجال العمل الإداري					
3	تتبنى المؤسسة إستراتيجية فعالة في تطبيق الليات الجودة من مختلف الجوانب					
4	تتوفر المؤسسة على وسائل مادية ومالية لوقاية وتخطيط الجودة					
5	تسعى الإدارة العليا لترسيخ ثقافة الجودة					
6	تعمل الإدارة العليا على التحكم في المسار التخطيطي للجودة من خلال أهداف المؤسسة العامة					
7	تخصص المؤسسة علاوات ومكافآت للرفع من الجودة					
8	تلتزم الإدارة العليا بحللمشكلات الجودة					
التركيز على العميل						
9	تعمل المؤسسة على دراسة السوق لتحقيق رضا العميل					
10	تسعى المؤسسة لخدمة العميل باستخدام معايير واضحة					
11	تهدف المؤسسة الى جذب العميل من خلال تقنيات الجودة في استعمالها					

					12	توفر المؤسسة النصيب الأكبر للعميل الرئيسي لتحسين مركز المؤسسة
					13	تتولى المؤسسة تقديم الخدمة في احسن الظروف
					14	تقوم المؤسسة بمشاركة العملاء في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة والسوق والخدمة معا
التحسين والتطور المستمر للجودة						
					15	تقوم المؤسسة بالتحسين الجودة من خلال البحث والتطور
					16	تعتبر مؤسستكم عملية التحسين والتطور جانب اساسي لتحقيق الجودة العالية
					17	تلتزم مؤسستكم العمال بها بالتحسين المستمر للمنتجات المقدمة
					18	عدم وجود اخطاء او عيوب يعني التوقف عن التحسين المستمر بمؤسستكم
					19	تحاول المؤسسة تفادي مشاكل التحسين والتطوير من خلال التحسين المستمر للجودة

✓ المحور الثالث: التنمية المستدامة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
20	تعمل المؤسسة على تحقيق ارباح باستخدام اقل الموارد					
21	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بتكاليف اقل					
22	تعتمد المؤسسة على نماذج اقتصادية لتحقيق الاستدامة					
23	تحرص المؤسسة على ترشيد استهلاك الطاقة					
24	تعتمد المؤسسة على استراتيجيات الجودة الشاملة التي تدعم وظائف الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر					
25	تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لخدماتها وتطبيق معايير الجودة الشاملة					
26	شهادة الإيزو 9001 تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة					
27	تسعى المؤسسة الى تلبية احتياجات المجتمع الذي تنشط فيه					
28	تضع المؤسسة استراتيجيات لتأهيل العمال					
29	تقوم المؤسسة بوضع برامج تكوينية لتمكين العاملين فيما يخص التنمية المستدامة					
30	توفر المؤسسة متطلبات الامن المهني لعمالها					
31	تسعى المؤسسة لتوفير الصحة والسلامة المهنية المطابقة للمواصفة القياسية الإيزو 18000					
32	تعتمد المؤسسة على سياسة الجودة الشاملة لدعم الاداء البيئي					
33	اتخاذ التدابير التي تسمح بالتحكم في الانبعاثات الناجمة عن العملية الإنتاجية					
34	توجيه الموارد البشرية لضمان إدارة بيئية شاملة					
35	تلتزم المؤسسة بنظام الإدارة البيئية مطابق للمواصفات القياسية الإيزو 14000					
36	تعمل المؤسسة على تعويض التلوث باستخدام مواد					

					نظيفة	
					هل تستخدم وسائل الإعلام المختلفة لتوعية المواطنين بقضايا البيئة ومشكلاتها وسبل الحفاظ عليها	37
					تقوم المؤسسة ببناء القدرات المؤهلة والمتخصصة في البيئة لإنشاء مراكز البحث العلمي	38
					تقوم المؤسسة بالعمل التصحيحي الذي يكفل حماية البيئة واسترجاعها وتحسينها من خلال الإنتاج والاستهلاك المبني على مبدأ الشراكة.	39
					تضع المؤسسة قوانين خاصة وتشريعات لتحديد مستويات التركيز القصوى للملوثات المسموح بها، وتعاقب من يتجاوزها	40

الملحق رقم.....02

أسماء المحكمين لأداة الدراسة

الجامعة	اسم المحكم
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	1- نعمون مراد
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	2- مقيطع حمزة

✓ البيانات الشخصية:

sexe				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
male	39	66,1	66,1	66,1
Valide female	20	33,9	33,9	100,0
Total	59	100,0	100,0	

age				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 30 ans	22	37,3	37,3	37,3
de 30- moins de 40 ans	32	54,2	54,2	91,5
Valide de 40- moins de 50 ans	3	5,1	5,1	96,6
de 50 et plus	2	3,4	3,4	100,0
Total	59	100,0	100,0	

niveau				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
primaire	3	5,1	5,1	5,1
moyenne	15	25,4	25,4	30,5
Valide secondaire	16	27,1	27,1	57,6
universitaire	25	42,4	42,4	100,0
Total	59	100,0	100,0	

emploi				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اطر	20	33,9	33,9	33,9
Valide تحكم	23	39,0	39,0	72,9
تنفيذ	16	27,1	27,1	100,0
Total	59	100,0	100,0	

experience				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 5 ans	21	35,6	35,6	35,6
de 10 ans -moins de 15 ans	28	47,5	47,5	83,1
Valide 5 ans- moins de 10 ans	9	15,3	15,3	98,3
plus de 15 ans	1	1,7	1,7	100,0
Total	59	100,0	100,0	

✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
a1	59	2,2881	1,59796	,20804
a2	59	2,0508	1,56936	,20431
a3	59	2,9322	1,09646	,14275
a4	59	3,7797	1,17544	,15303
a5	59	3,7627	1,00583	,13095
a6	59	3,8305	,85405	,11119
a7	59	3,7288	1,03108	,13423
a8	59	3,5593	1,17841	,15342
b1	59	3,5932	1,10045	,14327
b2	59	3,0339	1,15916	,15091
b3	59	3,6102	1,05073	,13679
b4	59	3,4576	,95271	,12403
b5	59	3,3390	1,07656	,14016
b6	59	3,1017	1,09379	,14240
c1	59	3,3051	1,03814	,13515
c2	59	3,4915	1,08870	,14174
c3	59	3,4915	1,15031	,14976
c4	59	3,2373	1,23650	,16098
c5	59	3,2373	1,16470	,15163
d1	59	3,8475	,90618	,11797
d2	59	3,5763	,96853	,12609
d3	59	3,6780	,93662	,12194
d4	59	3,5085	1,08870	,14174
d5	59	3,7288	,96187	,12522
d6	59	3,6780	1,04123	,13556
d7	59	3,4576	1,13445	,14769
d8	59	3,7966	,96096	,12511
d9	59	3,5763	1,05378	,13719

d10	59	3,3220	1,15132	,14989
d11	59	3,5424	1,00554	,13091
d12	59	3,5254	1,02311	,13320
d13	59	3,5424	1,13445	,14769
d14	59	3,4237	1,14776	,14943
d15	59	3,3220	1,12097	,14594
d16	59	3,5254	1,10416	,14375
d17	59	3,1864	1,21022	,15756
d18	59	3,5424	1,11914	,14570
d19	59	4,0678	3,83210	,49890
d20	59	3,6441	1,02994	,13409
d21	59	3,6102	1,03419	,13464
d22	59	3,5932	1,13135	,14729
at	59	3,7059	,76653	,10431
bt	59	3,8352	,63808	,08683
ct	59	3,6815	,79100	,10764
dt	59	3,9749	,57280	,07795
qt	59	3,9091	,52971	,07208

طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

Corrélations

		at	Dt
at	Corrélacion de Pearson	1	,493**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	59	59
dt	Corrélacion de Pearson	,493**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	59	59

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		bt	Ct
bt	Corrélacion de Pearson	1	,592**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	59	59
ct	Corrélacion de Pearson	,592**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	59	59

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		dt	Bt
dt	Corrélation de Pearson	1	,648**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	59	59
bt	Corrélation de Pearson	,648**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	59	59

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		dt	Qt
dt	Corrélation de Pearson	1	,945**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	59	59
qt	Corrélation de Pearson	,945**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	59	59

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

❖ اختبار الفرضيات
✓ الفرضية الفرعية الأولى

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,305 ^a	,093	,076	,60401

a. Valeurs prédites : (constantes), dt

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,948	1	1,948	5,339	,025 ^b
Résidu	18,971	52	,365		
Total	20,919	53			

a. Variable dépendante : g

b. Valeurs prédites : (constantes), dt

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,888	,524		3,601	,001
Dt	,335	,145	,305	2,311	,025

a. Variable dépendante : g

الفرضية الفرعية الثانية ✓

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,544 ^a	,295	,282	,49161

a. Valeurs prédites : (constantes), dt

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,269	1	5,269	21,800	,000 ^b
Résidu	12,567	52	,242		
Total	17,836	53			

a. Variable dépendante : gg

b. Valeurs prédites : (constantes), dt

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,387	,427		3,251	,002
dt	,550	,118	,544	4,669	,000

a. Variable dépendante : gg

✓ الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,552 ^a	,305	,291	,61686

a. Valeurs prédites : (constantes), dt

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8,673	1	8,673	22,792	,000 ^b
Résidu	19,787	52	,381		
Total	28,459	53			

a. Variable dépendante : ggg

b. Valeurs prédites : (constantes), dt

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,779	,535		1,455	,152
dt	,706	,148	,552	4,774	,000

a. Variable dépendante : ggg

✓ الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,597 ^a	,357	,345	,37921

a. Valeurs prédites : (constantes), dt

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,151	1	4,151	28,866	,000 ^b
Résidu	7,478	52	,144		
Total	11,629	53			

a. Variable dépendante : gt

b. Valeurs prédites : (constantes), dt

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,515	,329		4,601	,000
dt	,489	,091	,597	5,373	,000

a. Variable dépendante :gt