



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية
لتحقيق التنمية المستدامة - دراسة ميدانية في مؤسسة
الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر)

أطروحة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم
شعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير و الإدارة المشروع

إشراف الاستاذ:

إعداد الطالب:

أ.د. مبروك رايس

منير داود

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	- خوني رابح
جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	- رايس مبروك
جامعة تامنغست	عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي	- تلي سيف الدين
المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف	عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي	- حريز هشام
جامعة بسكرة	عضوا مناقشا	أستاذ محاضر أ	- دوباخ سعيدة
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	عضوا مناقشا	أستاذ محاضر أ	- لونيبي محمد



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية
لتحقيق التنمية المستدامة - دراسة ميدانية في مؤسسة
الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر)

أطروحة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم
شعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير و الإدارة المشروع

إشراف الاستاذ:

إعداد الطالب:

أ.د. مبروك رايس

منير داود

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	- خوني راجح
جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	- رايس مبروك
جامعة تامنغست	عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي	- تلي سيف الدين
المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف	عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي	- حريز هشام
جامعة بسكرة	عضوا مناقشا	أستاذ محاضر أ	- دوباخ سعيدة
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	عضوا مناقشا	أستاذ محاضر أ	- لونيبي محمد

اهداء:

الى ابي مثلي الأعلى في الحياة

الى امي نبع الحنان حفصهما الله واطال الله في عمرهما ورزقهما الصحة والعافية

الى اختي العزيزة وعائلتها الكريمة

الى زوجتي الغالية رفيقة دربي

الى اولادي فلذات كبدي (مايا. ميرال. محمد سراج الدين)

الى الأستاذ المؤطر حفصه الله لنا واطال في عمره

اهدي رسالة الدكتوراه هاته ثمرة مجهوداتي لسنوات

ملخص الدراسة

تهدف هاته الدراسة الى إبراز كيفية تحقيق استدامة للمؤسسات الاقتصادية بالاعتماد على أسلوب إستراتيجية الجودة الشاملة، فالغرض من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على موضوع الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية تعتمد على المؤسسة من أجل تحقيق التنمية المستدامة و إبراز مختلف المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة، وتبيان قدرتها على إكساب المؤسسات الاقتصادية مكانة لمواجهة كافة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية و الكشف عن مختلف الأساليب والإستراتيجيات للجودة الشاملة مع إبراز جميع المعايير والمواصفات العالمية للأيزو التي تمكن وتساعد على تحقيق تنمية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية؛ خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة سونلغاز، حاولنا فهم الدور الاستراتيجي للجودة الشاملة ومدى تبنى المؤسسة لأبعاد التنمية المستدامة. لهذا الغرض، قمنا بتوزيع استبيانات على الموظفين في المؤسسة، ومن ثم قمنا بتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. أظهرت الدراسة الميدانية أن مؤسسة سونلغاز تعتمد استراتيجية الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة. ونستخدم في دراستنا هاته المنهج الوصفي التحليلي الذي يوفر لنا بيانات مفصلة، وتوصلنا الى ان اعتماد استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية يؤدي الى تحقيق التنمية المستدامة. تم تحديد عينة الدراسة بعناية بعد التشاور مع متخصصين في عملية اختيارها، وقد تم اختيار عينة تضم 50 فردًا من إجمالي عدد موظفي المديرية الجهوية والبالغ عددهم 813 موظف وفقاً لتقرير شهر جانفي 2024. قامت الدراسة بشمول مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة جغرافياً، وبالنسبة للإطار الزمني، تمت البداية في الأسبوع الأول من شهر ديسمبر 2023 وانتهت في نهاية شهر جانفي 2024.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة. استراتيجية الجودة الشاملة. التنمية المستدامة. مؤسسة سونلغاز الجزائر.

Summary:

The aim of this study is to highlight how sustainability can be achieved in economic institutions by adopting the Total quality strategy approach. The purpose of this study is to shed light on total quality as a strategic philosophy embraced by organizations to achieve sustainable development. It also emphasizes various concepts related to sustainable development and demonstrates the institution's ability to equip economic enterprises to address economic, social, and environmental challenges. The study explores different methods and strategies for total quality, while also emphasizing global ISO standards that facilitate sustainable development within the economic institution. During our field study at Sonelgaz, we sought to understand the strategic role of total quality and the extent to which the organization adopts dimensions of sustainable development. To achieve this, we distributed questionnaires to employees within the institution and analyzed the data using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The field study revealed that Sonelgaz relies on a comprehensive quality strategy as a means to achieve sustainable development. Our descriptive-analytical approach provided detailed insights, leading us to conclude that adopting a comprehensive quality strategy in economic institutions contributes to sustainable development.

The study carefully selected a sample after consulting with specialists. We chose a sample of 50 individuals from the total workforce of the regional directorate, which comprises 813 employees according to the January 2024 report. The study covered Sonelgaz's regional directorate in BISKRA. The timeframe for the study began in the first week of December 2023 and concluded at the end of January 2024.

Keywords: total quality. Total quality strategy. Sustainable development. sonalgaz Algeria.

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
24	النظرة إلى الجودة قديما وحدينا	01
35	مقارنة بين خصائص إدارة الجودة الشاملة و(الأيزو 9000)	02
134	سلسلة المواصفات القياسية الايزو 14000	03
142	ترتيب اقوى المؤسسات الوطنية في الجزائر	04
169	توزيع درجات عبارات الاستبيان	05
170	معاملات ثبات الاستبيان	06
173	بيانات مستوى التحسين المستمر	07
174	بيانات مستوى التركيز على العميل	08
175	بيانات مستوى التدريب المكثف للجودة	09
175	مستوى إستراتيجية الجودة الشاملة في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة	10
176	بيانات مستوى البعد الاقتصادي في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة	11
177	بيانات مستوى البعد الاجتماعي في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة	12
178	بيانات مستوى البعد البيئي في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة	13
179	بيانات مستوى التنمية المستدامة في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة	14

فهرس الجداول والاشكال

180	معاملات الارتباط بين إستراتيجية الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة	15
181	نمذج ومعاملات الانحدار لإستراتيجية الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة	16

فهرس الاشكال:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
10	التنظيم الوظيفي	01
12	هيكل تنظيمي على أساس السلعة المنتجة	02
13	هيكل تنظيمي جغرافي	03
14	هيكل تنظيمي على أساس العملاء	04
15	هيكل تنظيمي مركب	05
16	هيكل تنظيمي مصفوفي	06
26	خطوات تطبيق دورة (P.D.C.A)	07
36	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام (الأيزو9000)	08
45	نمذج عمليات الإدارة الاستراتيجية	09
61	العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المنظمة	10

فهرس الجداول والاشكال

81	أبعاد التنمية المستدامة	11
94	العلاقة بين الجودة والحصة السوقية والأرباح في المؤسسة	12
95	العلاقة بين الجودة والتكاليف	13
96	علاقة الجودة والأرباح	14
141	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	15
158	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة	16
165	نمذج الدراسة	17
180	اعتدالية التوزيع	18

المقدمة

لقد شهد محيط المؤسسات الاقتصادية تحولات قوية وعميقة على مدى أكثر من عقد من الزمن. هذه التحولات أدت إلى زيادة حدة المنافسة وتحديات أخرى متعددة، مما جعل واقع المؤسسات غير مستقر وملهيء بالتحديات. فوجب على مسيري المؤسسات أن يدركوا أهمية التفاعل السريع مع هذا الواقع المتغير، حيث يكمن تحدي بقائهم على التكيف والتفاعل مع التحديات المتنوعة.

ولا يكتفي دور المؤسسة بتحقيق التنافسية في مجالات معينة مثل التكاليف أو التسويق. بل يجب أن تمتلك قدرة على التفوق في جميع المجالات. ومن هنا تنبع المشكلة التي تواجه المؤسسات، وهي البحث عن وسائل تساعدنا في تحسين قدرتها التنافسية ومواجهة التحديات بنجاح.

بالإضافة إلى التحديات المذكورة، هناك تحديات أخرى مثل الاستخدام الكفء للموارد والحفاظ على البيئة ومراعاة الجوانب الاجتماعية. تنشأ هذه التحديات نتيجة الضغوط المتزايدة للمحافظة على البيئة واستدامة الموارد وتحقيق التوازن الاجتماعي.

تحقيق الجودة يعد وسيلة مهمة لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية. يتطلب الوضع الحالي اهتمامًا متزايدًا بجودة السلع والخدمات وفقًا للمعايير العالمية المعترف بها، والتي تساهم أيضًا في دعم البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية. تحتاج المؤسسات إلى التحول من التركيز التقليدي على جودة المنتج النهائي إلى الاهتمام بجودة العمليات والمدخلات. يُعدّ الانتقال إلى الجودة الشاملة أسلوب إداري جديد يدعم التنمية المستدامة.

تعتمد المؤسسات على الجودة الشاملة كجزء من دورها الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة. تقوم المؤسسات بتبني نماذج جديدة تتضمن الأبعاد الاجتماعية والبيئية إلى جانب الأبعاد الاقتصادية، مما يدعم المحافظة على البيئة ويساهم في الاستدامة.

عموماً، تلجأ معظم المؤسسات الاقتصادية حول العالم إلى استخدام الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق التنمية المستدامة. هذا يتطلب منهم اتباع أساليب تعمل وفق إستراتيجية تدمج بين الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل مستدام.

1- إشكالية الدراسة:

تسعى المؤسسات الاقتصادية بجهود إدارية متميزة الى ضمان استدامتها وتفوقها في إطار استراتيجي. ويعتبر التجديد في الأساليب والتقنيات الإدارية حل أساسي لمواجهة أو تجنب التحديات التي تواجهها وتقوم المؤسسات بتحويل أساليبها التقليدية إلى أساليب ونماذج أكثر تطوراً، مع تبني اتجاهات جديدة تضمن استدامتها.

من بين الأساليب التي تجذب اهتمام المؤسسات هو الجودة الشاملة، إذ تُعْتَبَر وسيلة فعالة لإحداث تغييرات جذرية في رؤية العمل وأسلوبه بهدف تحقيق أعلى مستويات الجودة. تمثل الجودة الشاملة جسراً يمكن للمؤسسة العبور من خلاله للوصول إلى حلول تناسب مع تحديات الظروف الاقتصادية والمتطلبات البيئية والاجتماعية وتمنح المؤسسة سمعة "خضراء" تمنحها تفوقاً تنافسياً، مما يساهم في توسيع حصتها في السوق وتحقيق نمو مستدام.

بلا شك، المؤسسات الجزائرية تواجه هذا الواقع بكل تحدياته. وقد بدأت في بناء استراتيجياتها لتمكينها من اعتماد أساليب الجودة الشاملة لتكون قادرة على مواجهة التغييرات والتحديات المتنوعة وتحقيق مبادئ التنمية المستدامة.

إذا فإشكالية البحث تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة ضمن المؤسسات الاقتصادية عامة ومؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر- مديرية التوزيع بسكرة) بشكل خاص؟

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

- ما مستوى ممارسات كلا من الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة؟

- هل هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة؟

2- فرضيات الدراسة :

استنادًا على التساؤلات السابقة، ولتعزيز فهمنا للتفاعل بين المؤسسة الاقتصادية والتنمية المستدامة من خلال تبني إستراتيجية الجودة الشاملة، يتم تقديم الفرضية الرئيسية التالية:

هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر - مديرية التوزيع بسكرة)

وبناء على ما سبق نضع الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر يدل على تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر - مديرية التوزيع بسكرة).

- لا يوجد أثر يدل على ممارسات أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر - مديرية التوزيع بسكرة).

- هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر - مديرية التوزيع بسكرة).

- هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر - مديرية التوزيع بسكرة).

- هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة في مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر - مديرية التوزيع بسكرة).

3-أهداف الدراسة :

- يهدف هذا البحث إلى استخدام استراتيجية الجودة الشاملة كأداة تسهم في تحقيق التنمية المستدامة، وتعتبر هذه الاستراتيجية جسراً يمكن للمؤسسة أن تتجاوز من خلاله التحديات المتعلقة بالاستدامة. يتضمن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف التي تشمل:
- تسليط الضوء على الفلسفة الإستراتيجية للجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات، واستعراض كيفية اعتمادها من قِبَل المؤسسات كأداة للتصدي للتحديات المتعددة.
 - توضيح مفاهيم التنمية المستدامة وتبيان قدرتها على تمكين المؤسسات الاقتصادية من مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل شامل.
 - تقديم مجموعة متنوعة من أساليب واستراتيجيات الجودة الشاملة، مع التركيز على المعايير والمواصفات العالمية المعترف بها من قِبَل الجمعية الدولية للمعايير (ISO) ، وكيفية تطبيقها لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات.
 - تحليل وتقديم تقييم لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر- مديرية التوزيع بسكرة) ، بما في ذلك توضيح الأساليب والنهج المستخدمة لتحقيق التنمية المستدامة من خلالها.
 - عرض النتائج والاقتراحات الناتجة عن دراسة تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر- مديرية التوزيع بسكرة)، وكيفية تطويرها وتحسينها لتحقيق التنمية المستدامة. يهدف ذلك إلى تقديم رؤى واقتراحات تساهم في تطوير وتعزيز الفوائد المترتبة عن تبني هذه الاستراتيجية في سياق تحقيق التنمية المستدامة.

4-أهمية الموضوع :

- يستنبط البحث أهميته من دور الجودة الشاملة وإسهامها في بناء ديمومة الميزة التنافسية، خاصة في سياق التحديات البيئية والتقنية الحديثة وفي ضوء تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، أصبحت المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية أشد حدة، ما يستدعي منها السعي لتحقيق البقاء والاستدامة. تسعى المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتطوير إستراتيجيات

المقدمة

ملائمة، ومن هنا تبرز أهمية إستراتيجية الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف.

إلى جانب ذلك، تتبع أهمية الموضوع من ضرورة تحقيق التحسين المستمر في المؤسسات. تحت ضغوط التنمية المستدامة، تحتاج المؤسسات إلى تحسين أدائها باستمرار للبقاء في ظل القيود المتزايدة. هذا يتضمن تطبيق التقنيات الإدارية الحديثة للمحافظة على استدامة استخدام الموارد وتفعيل المسؤولية الاجتماعية والبيئية. في هذا السياق، يأتي دور إستراتيجية الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق الاستمرارية وتحسين الأداء.

ومن المهم أيضا تسليط الضوء على التحول الذي تشهده المؤسسات الجزائرية نحو تنمية مستدامة، وكيفية تبنيتها لإستراتيجية الجودة الشاملة حيث تتطلب هذه التحولات الاهتمام بالجوانب البيئية والاجتماعية بجانب الاقتصادية، مما يجعل إستراتيجية الجودة الشاملة وسيلة ملائمة لتحقيق التوازن بين هذه الأبعاد المتشابهة.

وفي نهاية المطاف، تسعى الكثير من المؤسسات الجزائرية لتحقيق التنمية المستدامة من خلال تبني إستراتيجية الجودة الشاملة ويسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف بما في ذلك التعرف على كيفية تنفيذ هذه الإستراتيجية وتحقيقها، وكذلك إظهار الفوائد التي يمكن أن تنجم عنها من حيث التميز والتحسين المستمر والتلبية لاحتياجات العملاء والمساهمة في التنمية المستدامة.

5- الدراسات السابقة:

سنستعرض اهم الدراسات التي لها علاقة مباشرة او غير مباشرة بموضوعنا الخاص بدور إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة.

دراسة بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز-، ختيم محمد العيد، 2009،

رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأهمية الكبيرة لموضوع إدارة الجودة الشاملة في ظل التحولات الاقتصادية

العالمية الحالية. تهدف الدراسة أيضا إلى تحليل تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، وتقديم

مقترحات تطبيقية بناءً على دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، بهدف تفادي النقص والاستفادة منها في المؤسسات

الأخرى.

توضح الدراسة التطبيقية إمكانية اعتماد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية، مع الكشف عن عدة نقائص في تطبيقها في مؤسسة سونلغاز. تشمل هذه النقائص نقصاً كبيراً في تدفق وتبادل المعلومات بشكل فعال وسلس، وتحميل المسؤولية الكاملة لفريق الجودة دون المشاركة الواسعة من باقي أفراد المؤسسة. كما تشير الدراسة إلى وجود تطوع ضمن الفرق المعنية بالتحسين دون وجود حوافز محفزة، إضافة إلى ضعف تفعيل روح العمل الجماعي والتنسيق بين فرق التحسين. وتلاحظ أيضاً أن اختيار منسقي الجودة يعتمد على الهيكل التنظيمي دون مراعاة المهارات الملائمة.

بشكل عام، تسلط الدراسة الضوء على إمكانية استفادة المؤسسات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التحسين والتغلب على النقائص. كما تؤكد على أهمية تعزيز التواصل والمشاركة الواسعة في عمليات الجودة، وتشدد على ضرورة تطبيق مبادئ العمل الجماعي وتنسيق الجهود بين الفرق المعنية.

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

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على موضوع ذو أهمية بالغة يتعلق بالمؤسسات الاقتصادية والتزاماتها البيئية والاجتماعية، بهدف المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة. يهدف البحث أيضاً إلى تسليط الضوء على مجموعة من الإجراءات الطوعية التي يمكن أن تسهم في تحقيق هذا الهدف، جنباً إلى جنب مع مراعاة السياسات البيئية المعروفة. يهدف البحث أيضاً إلى توضيح التفاعل والتجاوب بين المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق الجانب النظري في سياق الواقع.

أظهرت الدراسة نتائج تشير إلى أن التنمية المستدامة لا تقتصر على تقليل مستوى التلوث الذي يمكن أن تسبب به المؤسسات الاقتصادية. كما كشفت الدراسة أن الأدوات التقليدية للسياسة البيئية تعتبر ضرورية لتحقيق التنمية المستدامة، ومع ذلك، أصبحت الأبعاد البيئية والاجتماعية أموراً لا غنى عنها في المؤسسات الاقتصادية. تمثل هذه الأبعاد مؤشراً هاماً

المقدمة

لتحقيق التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة. لذلك، يجب على المؤسسات الاقتصادية تغيير نمط إدارتها ليشمل الاعتبارات

البيئية والاجتماعية. في الوقت الحالي، يتركز التنافس بين المؤسسات على اعتماد معايير دولية مثل ISO 14000

لتطبيق المسؤولية البيئية والاجتماعية. هذه المعايير أصبحت أدوات للتواصل والتسويق داخل المؤسسات الاقتصادية.

علاوة على ذلك، أظهرت الدراسة الميدانية أن مؤسسة سوناطراك لم تول اهتمامًا كافيًا للمسؤولية البيئية والاجتماعية، على

الرغم من اتخاذ بعض الإجراءات في هذا الصدد. يتضح من الدراسة أن هذا الجانب غير منظم جيدًا من جهة، ومفروض

من جهة أخرى نظرًا لحجم المخلفات الناتجة عن نشاطات المؤسسة. من الضروري أن تكون التزامات المؤسسة تجاه البيئة

والمجتمع طوعية ومتجددة ثقافيًا، وأن تراعي مفهوم التنمية المستدامة بشكل شامل.

دراسة بعنوان: أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة - دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل

ببسكرة -، علالي مليكة، 2004، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر ببسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو، وكيفية تأثير كل منهما في تعزيز قدرة

المؤسسات على مواجهة التحديات التنافسية، خصوصًا في سياق العولمة الاقتصادية وتحرير التجارة الدولية. هذه التطورات

زادت من شدة المنافسة، مما أدى إلى تعقيدات في البقاء والنجاح. للتحقق من هذا الأمر، تم تطبيق الجانب النظري على

إحدى أهم مؤسسات الصناعة في الجزائر وهي مؤسسة صناعة الكوابل في بسكرة.

توصلت الدراسة التطبيقية عن هذه المؤسسة أنها استفادة العديد من الفوائد بعد تبنيها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة

والحصول على شهادة الإيزو 9000 إصدار 2000. من بين هذه الفوائد: زيادة تفضيل العملاء للتعامل مع المؤسسة،

زيادة في الإيرادات وحصصة السوق، زيادة في إنتاجية المؤسسة، تحسين في القيمة المضافة، انخفاض في تكاليف المواد الخام،

تحسين في الإنتاجية، وتوسيع فرص الوصول إلى الأسواق العالمية. بالإضافة إلى ذلك، تم الاعتراف العالمي بجودة منتجات

المؤسسة.

6-أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تحفزنا عدة دوافع لاختيار هذا الموضوع البحثي، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

-انسجاماً مع تخصصنا العلمي، ونظراً للتطرق السابق إليه في الماجستير من زوايا مختلفة، وبأبي هذا الاختيار كنتيجة لفضولنا الشخصي لاستكشافه بمزيد من العمق، وهو موضوع حديث نوعاً ما في ميدان البحث العلمي في الجزائر.

-توجد قناعة شخصية قائمة بأهمية هذا الموضوع وتأثيره على استدامة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع تحديات المحيط الاقتصادي والاجتماعي والبيئي المتغير.

-يأتي هذا الاختيار من اعتقادنا الراسخ بأن طموح المؤسسات الاقتصادية اليوم يتجه نحو تبني أساليب إدارية متقدمة بدلاً من التقليدية، وبالتالي نرى أن الجودة الشاملة هي استراتيجية ممتازة لتحقيق التنمية المستدامة.

-نسعى لتقديم تشخيص دقيق لواقع تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية، وفهم مدى تبني المؤسسات الجزائرية لإدارة الجودة الشاملة بهدف تحقيق الاستدامة في مواجهة التحديات الحالية.

تجمع هذه الدوافع لتوجيه اهتمامنا نحو هذا الموضوع والبحث العميق فيه لفهم تفاصيله وتأثيراته على الواقع الاقتصادي والاجتماعي في الجزائر.

7- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

في سياق استكشاف ومعالجة مشكلة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية كإستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة، وتحديد الظروف الملائمة لتحقيق هذا الهدف، سنستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي الذي يهدف إلى استخلاص المفاهيم والأسس الأساسية للإطار النظري لهذا الموضوع. يتيح هذا المنهج تحصيل بيانات تفصيلية حول واقع الظاهرة أو موضوع الدراسة.

ومن أجل فهم واقع الجودة الشاملة ومدى اعتمادها كإستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة في مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر- مديرية التوزيع بسكرة)، سنستعين بمجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات مثل الملاحظة والمقابلات،

وسنستخدم الاستمارات ونمررها عبر البرمجيات الإحصائية مثل SPSS. بعد جمع المعلومات، سنقوم بتحليل البيانات والإحصائيات باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، ونقوم ببناء نماذج تفسيرية واستخدام المقاييس الملائمة لتقييم البيانات المجمعة.

8- هيكل الدراسة:

بناءً على تصور الموضوع وبغية تقديمه بشكل منظم للإجابة على إشكالية البحث، سيتم تقسيم البحث إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة. سيتم تناول الفصل الأول والثاني بالتركيز على الجانب النظري للموضوع، بينما سيتم التطرق إلى الدراسة التطبيقية في الفصل الثالث والأخير.

ستتضمن مقدمة الأطروحة تسليط الضوء على الإشكالية المحورية للبحث، وصياغة الفرضيات الرئيسية، بالإضافة إلى تحديد أهداف الدراسة والبيانات حول أهمية هذا الموضوع. سيتم أيضاً التطرق إلى الدراسات السابقة ذات الصلة والمنهجية المعتمدة في هذه الدراسة، بالإضافة إلى تبيان هيكل الأطروحة.

سيتناول الفصل الأول تحليل الأسس الفكرية والنظرية التي تستند إليها مفاهيم المؤسسة الاقتصادية والجودة الشاملة. سيتم طرح تطور مفهوم الجودة منذ نشأته وصولاً إلى الجودة الشاملة، مع التركيز على مفهوم تحديد الإستراتيجية وخطواته، وعلاقته بالجودة في المؤسسة. سيتم أيضاً إبراز الإستراتيجيات التي تعتمد عليها الجودة الشاملة لتحقيق ميزة تنافسية، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بين الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو.

في الفصل الثاني، سنستعرض الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة وتطورها الفكري، مع التركيز على الأبعاد الأساسية المرتبطة بهذا المصطلح. سنسلط الضوء على مكانة المؤسسة في تحقيق مبادئ التنمية المستدامة وكيفية تكيفها مع التغيرات المختلفة. سنستعرض دور الجودة الشاملة في دعم التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على كيفية مساهمتها في كل جانب من جوانب التنمية المستدامة: الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي.

سنوضح كيف يمكن لإستراتيجية الجودة الشاملة أن تساهم في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال تبني إستراتيجية متكاملة تشمل جوانب متعددة من التنمية. سنركز على دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق

المقدمة

كل جانب من أبعاد التنمية المستدامة: الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية. سنبرز أيضًا أهم المواصفات العالمية المتعلقة بالإيزو والتي ترتبط بمفاهيم التنمية المستدامة.

في الفصل الثالث، بعد تقديم المؤسسة الموضوعية تحت الدراسة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر- مديرية التوزيع بسكرة)، سنهدف إلى تحديد مدى قابلية تطبيق الجودة الشاملة كاستراتيجية تسهم في تحقيق التنمية المستدامة. سنقوم بذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر- مديرية التوزيع بسكرة) وتحليل مدى توافقها مع مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة لتحقيق التنمية المستدامة.

سنقوم بعرض نتائج القياس والتحليل لنتيجة الدراسة الميدانية في هذا الفصل، وسيتم توضيح نتائج الدراسة المتعلقة بالجوانب النظرية والتطبيقية. سنقدم توصيات قوية ومبنية على الأدلة، تهدف إلى تجسيد خطوة مهمة نحو دراسة هذا الموضوع من زوايا وجوانب متعددة، مما سيساهم في تعميق فهمنا لهذه القضية المهمة.

9- نموذج الدراسة:

لدينا في هاته الدراسة متغيرين اساسيين هما: استراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة حيث سنحاول إيجاد وربط العلاقة بين المتغيرين الاساسيين وذلك املا منا للوصول الى جوهر موضوعنا وذلك على النحو التالي:

ابعاد التنمية المستدامة	ابعاد استراتيجية الجودة الشاملة
-البعد الاقتصادي	-التحسين المستمر
-البعد الاجتماعي	-اتخاذ القرارات بناء على المعلومات
-البعد البيئي	-دعم الادارة العليا
	-التركيز على الزبون

الفصل الأول: استراتيجية الجودة
الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تواجه المؤسسات العالمية والمحلية، سواء كانت صناعية أو خدماتية، تحديات عديدة وتغيرات مستمرة في بيئة الأعمال. تلك التحديات تستدعي تبني مفاهيم إدارية جديدة تتيح لها البقاء والاستمرارية في سوق المنافسة. إحدى هذه المفاهيم هي "إدارة الجودة الشاملة"، والتي تقوم على مجموعة من المبادئ والأساليب التي تهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق الجودة في جميع جوانب العمل.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر نمطًا إداريًا حديثًا يركز على تحسين الجودة والأداء بشكل دائم ومستدام. تسعى المؤسسات الحديثة إلى تناول الجودة كهدف أساسي، وذلك في سياق التغيرات المستمرة في السوق وتطلعات العملاء. في هذا السياق، يأتي دور العميل كعنصر محوري حيث يتعين على المؤسسات تلبية احتياجاته وتوقعاته من خلال تحقيق أعلى مستويات الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة.

تتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة تفعيل القيادة القوية والرؤية الاستراتيجية من قبل القادة التنفيذيين. يجب أن يكون لديهم استعداد لتغيير ثقافة وسلوك المؤسسة وتحفيز أفرادها على المشاركة الفعالة في عمليات التحسين المستمر. علاوة على ذلك، يجب تحديد أدوار ومسؤوليات كل فرد في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وتوضيح كيفية ترجمة هذا المفهوم إلى منتجات وخدمات تلبي توقعات واحتياجات العملاء.

باستخدام إدارة الجودة الشاملة، تمكنت المؤسسات في الدول المتقدمة من تحقيق تفوق تنافسي في السوق العالمية. إنها بنت استراتيجيات فعالة تسهم في تطوير أساليب إدارية حديثة وتطبيق تقنيات تحسين الجودة. تتضمن هذه المنهجية توجيه الاهتمام نحو تحقيق جودة عالية في كل مرحلة من مراحل تصنيع المنتج أو تقديم الخدمة.

باختصار، يُعدُّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة استراتيجية إدارية حديثة تسعى لتحقيق التميز والجودة في جميع جوانب العمل، وذلك من خلال تبني مبادئ التحسين المستمر وتوجيه الاهتمام نحو تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم، مما يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة وبناء استراتيجيات ناجحة في سوق الأعمال المتغير.

المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية

لقد تأثرت المؤسسة الاقتصادية بشكل كبير في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية، سواء كانت شرقية أم غربية. إنها تُعدُّ النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي في المجتمع. وبالرغم من التداخلات والتعقيدات الكامنة داخل المؤسسة، والتي قد لا تكون واضحة دائماً، إلا أن دراستها تحتم علينا الحذر وضرورة توخي الدقة. وذلك بسبب التطورات المستمرة في الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور، التي قد أدت إلى تغيير الكثير من المفاهيم العلمية والاقتصادية.

سنقوم في هذا السياق بتناول مفهوم المؤسسة وأهدافها بصفة عامة، وكذلك سنتناول الأنواع المختلفة للمؤسسات، وسنركز بشكل خاص على المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية، أهدافها، أنواعها

قبل استكشاف المفهوم الشمولي للمؤسسة الاقتصادية، يجب فهم العناصر الأساسية التي تكوّن نظام المؤسسة. يمكن تلخيص هذه العناصر كما يلي:

الموارد المادية: تشمل الوسائل التي تُستخدم في عمليات الإنتاج، مثل الآلات والمباني والمواد الخام، بما في ذلك تلك المستمدة من الطبيعة.

الموارد البشرية: تتمثل في القوى العاملة داخل المؤسسة، وتنقسم إلى ثلاث فئات: المديرون والقادة والإداريون، والإطارات المختصة، والعمال البسطاء الذين يقومون بالأعمال التنفيذية.

مركز القرار: هذا المركز مسؤول عن إدارة النشاط الإنتاجي للمؤسسة. يتعامل مع التنسيق بين مكونات المؤسسة المختلفة.

التحويل: يشير إلى النتائج التي تنشأ نتيجة الجهد المبذول داخل المؤسسة. يمكن أن يكون هذا في شكل سلع مادية تم

تصنيعها من المواد الأولية، أو خدمات تُقدم للأفراد والجماعات¹.

هذه العناصر الأساسية تشكل أساس نظام المؤسسة الاقتصادية، وفهمها يُمكننا من التوجه نحو فهم المفهوم الشمولي

¹ عمر صخري، 1993، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، ص26، 25.

الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة الاقتصادية بشكل أفضل.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

المصطلح "المؤسسة" قد عرف بمجموعة من التعاريف المختلفة من قبل عدة مفكرين واقتصاديين. سألخص هذه التعاريف والنقاط المشتركة بينها كما هو موضح:

تعريف M. TRUCHY: يصف المؤسسة على أنها وحدة تجمع وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.

تعريف كارل ماركس: ينظر إلى المؤسسة الرأسمالية على أنها تضم عددًا كبيرًا من العمال يعملون تحت إدارة نفس رأس المال، من أجل إنتاج نوع معين من السلع.

تعريف François Perroux: يصف المؤسسة بأنها شكل إنتاج يجمع عوامل الإنتاج بغرض بيع سلع أو خدمات في السوق لتحقيق دخل نقدي.

تعريف M. LeBreton: يصف المؤسسة بأنها تنظيم اقتصادي مستقل ماليًا يهدف لإنتاج سلع أو خدمات للسوق.

تعريف د. ناصر عدون: يصف المؤسسة بأنها تنظيم اقتصادي مستقل ماليًا يدمج عوامل الإنتاج لتحقيق الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين، وتحقيق نتيجة ملائمة ضمن شروط اقتصادية تتفاوت بناءً على الحيز المكاني والزمني ونوع النشاط¹.

نلاحظ من هذه التعاريف أن هناك نقاطاً مشتركة بينها:

. المؤسسة تُعتبر وحدة إنتاجية أو تنظيم اقتصادي.

. تشمل عناصر بشرية ومادية تعمل معًا.

. هدف المؤسسة هو تحقيق إنتاج أو تبادل سلع وخدمات.

. تعمل المؤسسة ضمن سياق اقتصادي وقانوني محدد.

. الظروف الاقتصادية تؤثر على نشاط المؤسسة.

هذه النقاط تمثل جوانب أساسية لفهم المفهوم الشمولي للمؤسسة الاقتصادية، والتي تتضمن تكامل العوامل المختلفة لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية.

¹ د. ناصر دادي عدون، 1998، "اقتصاد المؤسسة"، أستاذ محاضر بجامعة الجزائر، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، ص 9-10.

الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية

يتضح من مخططات المؤسسة الاقتصادية أن لديها أهدافاً متعددة تهدف إلى تحقيق تحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي على المدى المتوسط والطويل. تتضمن هذه الأهداف:

. الاستقلال الاقتصادي: تسعى المؤسسة إلى تحقيق درجة عالية من الاستقلالية في الإنتاج والاعتماد على مواردها الداخلية.

. تلبية حاجات المستهلكين المحليين: من خلال إنتاج سلع معتدلة الثمن، تسعى المؤسسة لتلبية احتياجات المستهلكين المحليين.

. رفع مستوى المعيشة: تهدف المؤسسة إلى تحسين مستوى المعيشة لأفراد المجتمع من خلال توفير فرص عمل وإنتاج منتجات ذات جودة عالية.

. تحقيق عائد مناسب: تسعى المؤسسة لتحقيق عائد ملائم على رأس المال المستثمر أو الربح لضمان استدامة نشاطها.

. امتصاص الفائض في العمالة: تهدف المؤسسة إلى توفير فرص عمل وامتصاص الفائض في القوى العاملة من خلال تحقيق التشغيل الكامل.

. التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني: تسعى المؤسسة للمساهمة في التكامل الاقتصادي وتعزيز التنمية المستدامة على مستوى الدولة.

. تقليل الصادرات من الموارد الأولية: تهدف المؤسسة إلى تنويع الاقتصاد من خلال تحفيز صناعات ذات قيمة مضافة عالية وتقليل اعتمادها على الصادرات من الموارد الأولية.

. الحد من الواردات: من خلال إنتاج منتجات محلية تلي الاحتياجات المحلية، تسعى المؤسسة للحد من الاعتماد على الواردات، خاصة فيما يتعلق بالسلع الكمالية¹.

تُظهر هذه الأهداف التوجه الشامل للمؤسسة نحو تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، من خلال تحقيق التوازن بين الاحتياجات المحلية والأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

¹ د. عمر صخري، 1993، مرجع سابق، ص 26-31.

الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

الفرع الثالث: أنواع المؤسسة الاقتصادية

تأخذ المؤسسات عدة أشكال بناءً على مختلف العوامل مثل الشكل القانوني وطبيعة الملكية والطابع الاقتصادي. فيما يلي

تفصيل لبعض أشكال المؤسسات بناءً على هذه العوامل:

أولاً: المؤسسة تبعاً للشكل القانوني:

أ- مؤسسات فردية: تعود ملكيتها لشخص واحد أو عائلة، وهي سهلة التنظيم ويتحمل صاحبها المسؤولية عن نتائج أعمال المؤسسة. ومع ذلك، قد يكون لديها رأسمال محدود وتجربة مالك ووجهة نظر محدودة، مما قد يجعل من الصعب الحصول على قروض من المؤسسات المالية.

ب- الشركات: تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يسهم كل منهم بمبلغ مالي أو عمل. تنقسم الشركات إلى شركات أشخاص (ملكية الأفراد) وشركات أموال (ملكية المستثمرين)¹.

ثانياً: المؤسسة تبعاً لطبيعة الملكية:

أ- المؤسسات الخاصة: تعود ملكيتها للأفراد أو الجماعات.

ب- المؤسسات المختلطة: ملكيتها مشتركة بين القطاع العام والخاص.

ج- المؤسسات العمومية: ملكيتها للدولة، والمسؤولين عنها لا يستطيعون التصرف فيها كما يرونه مناسباً بل يحتاجون لموافقة الدولة.

ثالثاً: المؤسسة تبعاً للطابع الاقتصادي:

أ- المؤسسات الصناعية: تهتم بالإنتاج الصناعي وتنقسم إلى صناعات ثقيلة (استراتيجية) وصناعات تحويلية (خفيفة).

ب- المؤسسات الفلاحية: تعنى بزيادة وتحسين الإنتاج الزراعي، بما في ذلك الإنتاج النباتي والحيواني والسمكي².

¹ إسماعيل عرابي، 1996، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 15.

² سارة طاهير، 2009، مصادر التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، ص 29-30.

الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

ج-المؤسسات التجارية: تشمل مؤسسات البيع بالجملة والتجزئة.

د- المؤسسات المالية: تشمل البنوك وشركات التأمين والأنشطة المالية الأخرى.

هـ- المؤسسات الخدمائية: تقدم خدمات مثل النقل والبريد والمواصلات والتعليم والخدمات الجامعية وما إلى ذلك.

تلك هي بعض الأشكال التي قد تتخذها المؤسسات بناءً على العوامل المختلفة، مما يساهم في تنوع القطاع الاقتصادي وتلبية احتياجات المجتمع.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو عنصر أساسي يحمل أهمية كبيرة، حيث يتعلق بتقسيم وتنظيم وتنسيق أنشطة المؤسسة. إليك مفهوم الهيكل التنظيمي والجوانب المهمة المتعلقة به وفقاً للمفكرين المذكورين:

الفرع الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي:

- Freeman و Stoner يرون أن الهيكل التنظيمي يتعلق بتقسيم وتنظيم وتنسيق أنشطة المؤسسة.

- Robbins يشير إلى أن الهيكل التنظيمي يشمل توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات، ويحدد المسؤولين وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل.

. أبعاد الهيكل التنظيمي:

يذكر Robbins ثلاثة أبعاد رئيسية للهيكل التنظيمي:

- التعقيد: يعكس عدد الطبقات الإدارية والتفصيل في تقسيم الوظائف.

- الرسمية: يتعلق بالقواعد والإجراءات الرسمية التي تحكم التفاعلات داخل المؤسسة.

- المركزية: يشير إلى مدى تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات والسيطرة في المؤسسة¹.

. جوانب الهيكل التنظيمي حسب John chilb:

- توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.

¹ الأستاذ خليف عيسى، 2018، مقياس اقتصاد المؤسسة سنة أولى تسيير، مكتبة المنار، الجزائر، صص 1-2.

الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

- تحديد العلاقات ونطاق الإشراف وعدد مستويات التنظيم.
 - تجميع الأفراد في أقسام ودوائر ووحدات أكبر.
 - تفويض السلطات وتصميم إجراءات مراقبة التقيد.
 - تصميم الأنظمة والوسائل للاتصال الداخلي ومشاركة الأفراد في صنع القرارات.
 - توفير القواعد والوسائل لتقييم أداء العاملين.
- يتضح من هذه النقاط أن الهيكل التنظيمي يشكل إطاراً مرتبطاً بالتنظيم الداخلي والسيطرة وتوجيه الأنشطة داخل المؤسسة. يساهم في تحقيق التنسيق والكفاءة وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال، وهو أحد الأسس التي تقوم عليها بنية ونجاح المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية الهيكل التنظيمي

تقدم الآراء التي ذكرها HALL و Peter Drucker إضافات مهمة للفهم العام لأهمية الهيكل التنظيمي:

- . ويؤكدان على ثلاث وظائف رئيسية للهيكل التنظيمي:
- تحقيق مخرجات المؤسسة وأهدافها: يعني أن الهيكل التنظيمي يساهم في توجيه وتنسيق أنشطة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وإنتاج منتجاتها بفعالية.
- تقليص الاختلاف بين الأفراد: يهدف إلى تقليل الاختلافات والتباينات بين الأفراد داخل المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأدوار والواجبات بوضوح، وبالتالي يضمن التزام الأفراد بمتطلبات المؤسسة.
- تمثيل الأطر التي تمارس فيها القوة: يعني أن الهيكل التنظيمي يحدد كيفية توزيع السلطة واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وبالتالي يساهم في ممارسة القوة بشكل منظم ومنتظم.

:Peter Drucker.

يشير Peter Drucker إلى أهمية الهيكل التنظيمي من خلال مجموعة من النقاط:

الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

-مساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح: يقوم الهيكل التنظيمي بتوجيه توجهات وجهات وجهود الفرق العاملة نحو تحقيق الأهداف المحددة في الخطط المؤسسية.

- تسهيل تحديد أدوار الأفراد: من خلال توزيع المسؤوليات وتحديد الواجبات والصلاحيات، يسهم الهيكل التنظيمي في توجيه عمل كل فرد باتجاه الأهداف المحددة.

- مساعدة في اتخاذ القرار: يوفر الهيكل التنظيمي إطارًا لاتخاذ القرارات، حيث يعرف من يتخذ القرارات وكيفية تداول المعلومات والتواصل داخل المؤسسة.

بشكل عام، تظهر هذه الآراء كيف يمكن للهيكل التنظيمي أن يكون أداة قوية لتحقيق الأهداف المؤسسية، وتحقيق التنظيم والكفاءة في العمليات الداخلية للمؤسسة.

الفرع الثالث: أنواع الهياكل التنظيمية:

أولاً: الهيكل التنظيمي الوظيفي

الهيكل التنظيمي الوظيفي هو نمط من الهياكل التنظيمية يستند إلى تجميع الأعمال والأنشطة وفقاً للوظائف والمهام المشابهة. وهته مزاياه وسلبياته:

. مزايا التنظيم الوظيفي:

-تحقيق كفاءة الأداء، من خلال التخصص: يمكن للتخصص والتركيز على وظائف معينة تحقيق تحسينات في الكفاءة والجودة.

-تمثيل واضح للوظائف والأنشطة: يظهر بوضوح الدور الذي تقوم به كل وحدة تنظيمية في إنجاز الأعمال.

-تسهيل عملية تدريب الأفراد: يسهل التدريب وتطوير المهارات المتعلقة بكل وظيفة بشكل منفصل.

-رقابة فعالة: يمكن للإدارة العليا مراقبة الأداء بسهولة من خلال متابعة وحدات التنظيم الوظيفي.

-تسهيل الإشراف وإنجاز العمل: يساعد على تنظيم وتوجيه العمليات اليومية وإشراف الأفراد.

الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

. سلبيات التنظيم الوظيفي:

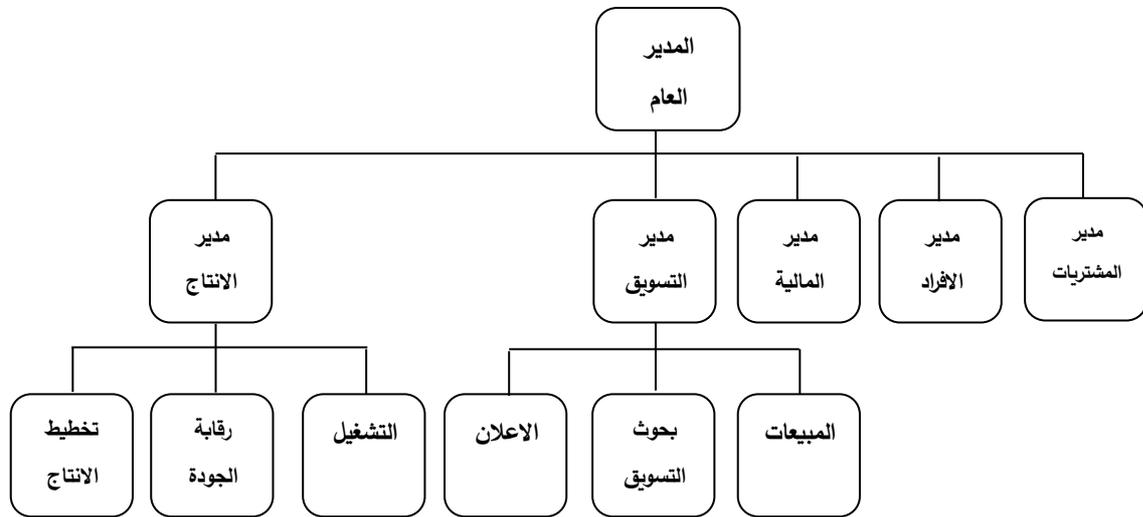
-تركيز على الأهداف الإدارية وإغفال أهداف المؤسسة: قد يؤدي التركيز الزائد على الجوانب الإدارية إلى إهمال الأهداف الأساسية للمؤسسة.

-ترك المسؤولية على فرد واحد: يجعل الرئيس المسؤول الأول عن الأداء العام للمؤسسة، مما يزيد من الضغط والمسؤولية على شخص واحد.

-صعوبة التنسيق بزيادة الحجم: مع توسع المؤسسة، يمكن أن تصبح عملية التنسيق بين وحدات التنظيم الوظيفي أكثر صعوبة.

-التقليل من الاهتمام بالعملاء والسوق: قد يؤدي التركيز القوي على الوظائف إلى إهمال احتياجات العملاء والأسواق.
-تقديم قاعدة ضعيفة لتطوير الإدارة والإشراف: قد لا يوفر هذا النمط الهيكلي تطويرًا مناسبًا للمديرين والمشرفين المرشحين للمستويات الإدارية.

الشكل رقم (01): التنظيم الوظيفي



المصدر: تم إعداد المخطط بناء على: الأستاذ خليف عيسى، 2018، مقياس اقتصاد المؤسسة سنة أولى تسيير، مكتبة المنار، الجزائر، ص5.

الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

ثانيا: الهيكل التنظيمي على أساس السلعة المنتجة:

التجميع على أساس السلعة المنتجة أو الخدمة أو على أساس خطوط الإنتاج هو نمط من الهياكل التنظيمية يقوم على تنظيم الأنشطة والوظائف بناءً على نوع المنتجات أو الخدمات المقدمة أو خطوط الإنتاج المتشابهة. هنا مزاياه وسلبياته:

. مزايا هذا التنظيم:

-تركيز الاهتمام والجهد: يسمح للمؤسسة بالتركيز بشكل كبير على تطوير وإنتاج منتج معين أو خدمة محددة.

-استغلال الأصول والموارد بشكل أفضل: يمكن استغلال رأس المال والمهارات والخبرة المتخصصة في إنتاج أو تقديم منتجات أو خدمات محددة.

-تنوع المنتجات والخدمات: يمكن للمؤسسة تطوير وتوسيع مجموعة منتجاتها أو خدماتها بشكل أكثر فعالية.

-تحديد مسؤولية تحقيق الربح: يسهل تحديد المسؤولية عن تحقيق الربح والأداء المالي على مستوى القسم أو السلعة.

-تحسين التنسيق بين النشاطات التسويقية: يسهل التواصل والتنسيق بين الفرق المسؤولة عن تسويق وبيع منتجات معينة.

. عيوبه:

-الحاجة إلى قادة وإداريين متخصصين: قد يتطلب تنفيذ هذا النمط من التنظيم وجود عدد كبير من القادة والإداريين ذوي القدرات العالية لإدارة ومراقبة الوحدات المختلفة.

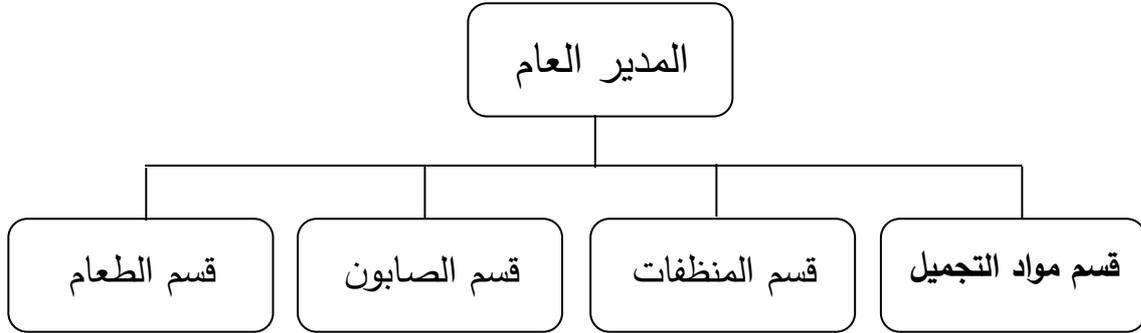
-صعوبة التنسيق والإشراف: يمكن أن تصبح عملية التنسيق بين وحدات مختلفة تعنى بنفس السلعة أو الخدمة أو ضمن نفس الخطوط الإنتاجية صعبة في بعض الأحيان.

-تجزئة الاهتمام: قد يؤدي التجميع حول المنتجات إلى تجزئة الاهتمام والتركيز الذي يوجه للعملاء والسوق بشكل عام.

-زيادة التكاليف والتعقيد: يمكن أن تزيد الحاجة إلى موارد إدارية ومالية وبنية تحتية من التكاليف والتعقيد.

الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم (02): هيكل تنظيمي على أساس السلعة المنتجة



المصدر: تم إعداد المخطط بناء على: الأستاذ خليفي عيسى، 2018، مقياس اقتصاد المؤسسة سنة أولى تسيير، مكتبة المنار، الجزائر، ص6.

ثالثا: الهيكل التنظيمي الجغرافي

التنظيم على أساس الموقع الجغرافي هو نمط من الهياكل التنظيمية حيث يتم تنظيم الأنشطة والوظائف بناءً على المكان الجغرافي للعمل أو استهداف السوق المحلية. فيما يلي مزاياه وسلبياته:

. مزايا هذا التنظيم:

-تحديد المسؤولية في المستويات الدنيا: يساعد على تحديد المسؤوليات واتخاذ القرارات على مستوى مناطق محددة بشكل أفضل.

-الاهتمام بالأسواق المحلية: يتيح التركيز على الأسواق المحلية ومشاكلها وتحقيق تواصل أفضل مع العملاء المحليين.

-تسهيل اتخاذ القرارات: يمكن أن يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات على مستوى المنطقة الجغرافية.

-التفاعل مع المجتمع المحلي: يسمح للمؤسسة بالتفاعل المباشر مع المجتمع المحلي وتلبية احتياجاته وتطلعاته.

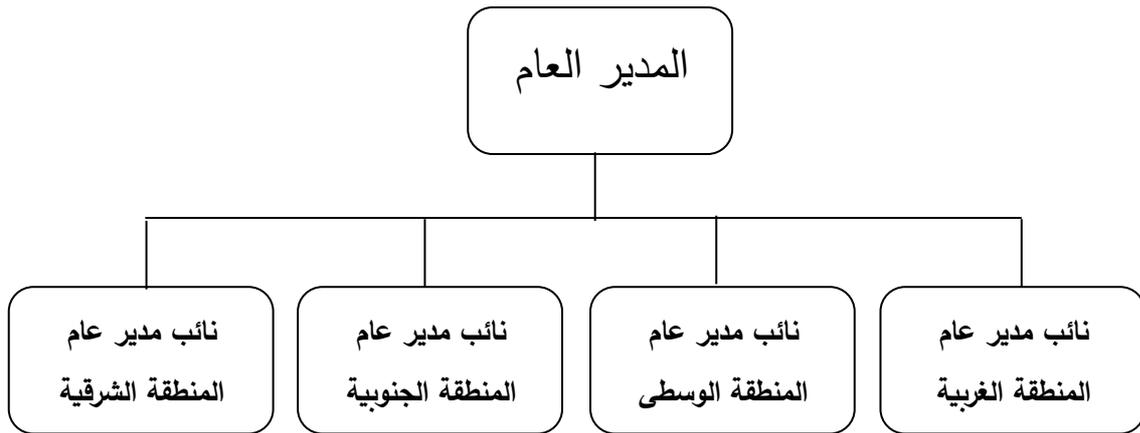
-تدريب وتطوير مديري المناطق: يوفر أساساً جيداً لتدريب وتطوير مديري المناطق المحلية.

الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

. سلبيات هذا التنظيم:

- صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية: قد يكون من الصعب تنسيق الأنشطة والسياسات بين مناطق مختلفة.
- تباين السياسات المحلية: قد يؤدي إلى اتباع سياسات متباينة في المناطق المختلفة تخالف السياسات العامة للمؤسسة.
- صعوبة ممارسة الرقابة العليا: قد يزيد من صعوبة ممارسة الرقابة الفعالة من قبل الإدارة العليا على المناطق المختلفة.
- استغلال سلطات المديرين المحليين: قد يؤدي إلى استغلال سلطات المديرين المحليين بطرق تتعارض مع مصلحة المؤسسة.

الشكل رقم (03): هيكل تنظيمي جغرافي



المصدر: تم إعداد المخطط بناء على: الأستاذ خليفي عيسى، 2018، مقياس اقتصاد المؤسسة سنة أولى تسيير، مكتبة المنار، الجزائر، ص7.

رابعا: هيكل تنظيمي على أساس الزبائن(العملاء):

هذا النمط من التنظيم يركز على تجميع الأنشطة والوظائف بناءً على تلبية احتياجات وخدمة جمهور العملاء أو المتفاعلين من منتجات وخدمات المؤسسة. فيما يلي مزاياه وسلبياته:

. مزايا هذا التنظيم:

-تقديم خدمة متخصصة للعملاء: يسمح بتقديم خدمة متخصصة ومخصصة لكل نوع من أنواع العملاء، مما يعزز التفاعل معهم ويحسن تجربتهم ويزيد من رضاهم وولائهم.

الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

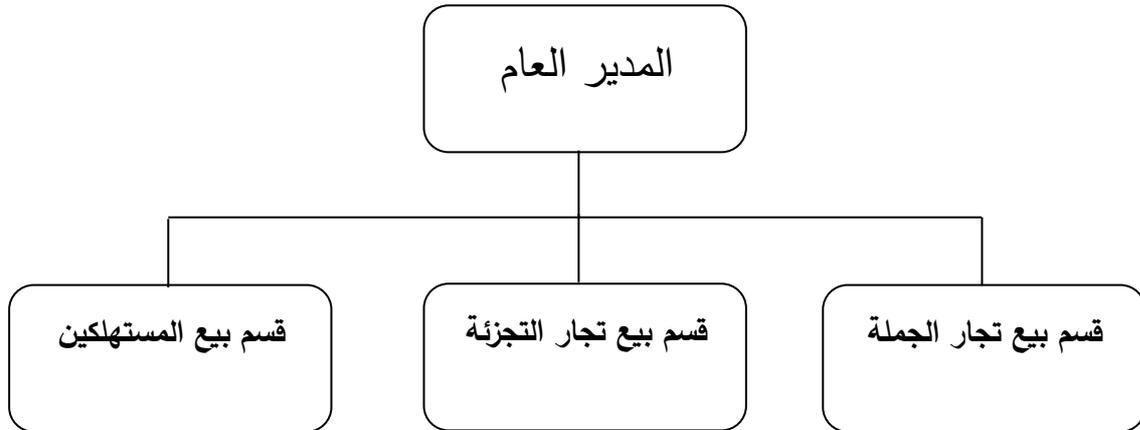
-تحسين مبيعات المؤسسة: بفضل تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، يمكن أن يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة وتحسين أدائها المالي.

-تنسيق العمليات المتعلقة بنوع معين من العملاء: يسمح بتنسيق العمليات والجهود المرتبطة بنوع معين من العملاء، مما يعزز من كفاءة تقديم الخدمات.
. سلبيات هذا التنظيم:

-صعوبة التنسيق بين الوحدات التنظيمية: قد يكون من الصعب تنسيق العمل بين الوحدات التنظيمية المختلفة التي تستند إلى نوع العملاء، مما يمكن أن يؤثر على التنسيق الشامل للمؤسسة.

-ظهور طاقة إنتاجية عاطلة: قد يؤدي إلى ظهور طاقة إنتاجية عاطلة، سواء من حيث التسهيلات أو القوى العاملة المختصة، حسب أنواع ومجموعات العملاء المختلفة، مما يمكن أن يؤدي إلى زيادة التكاليف.

الشكل رقم (04): هيكل تنظيمي على أساس العملاء

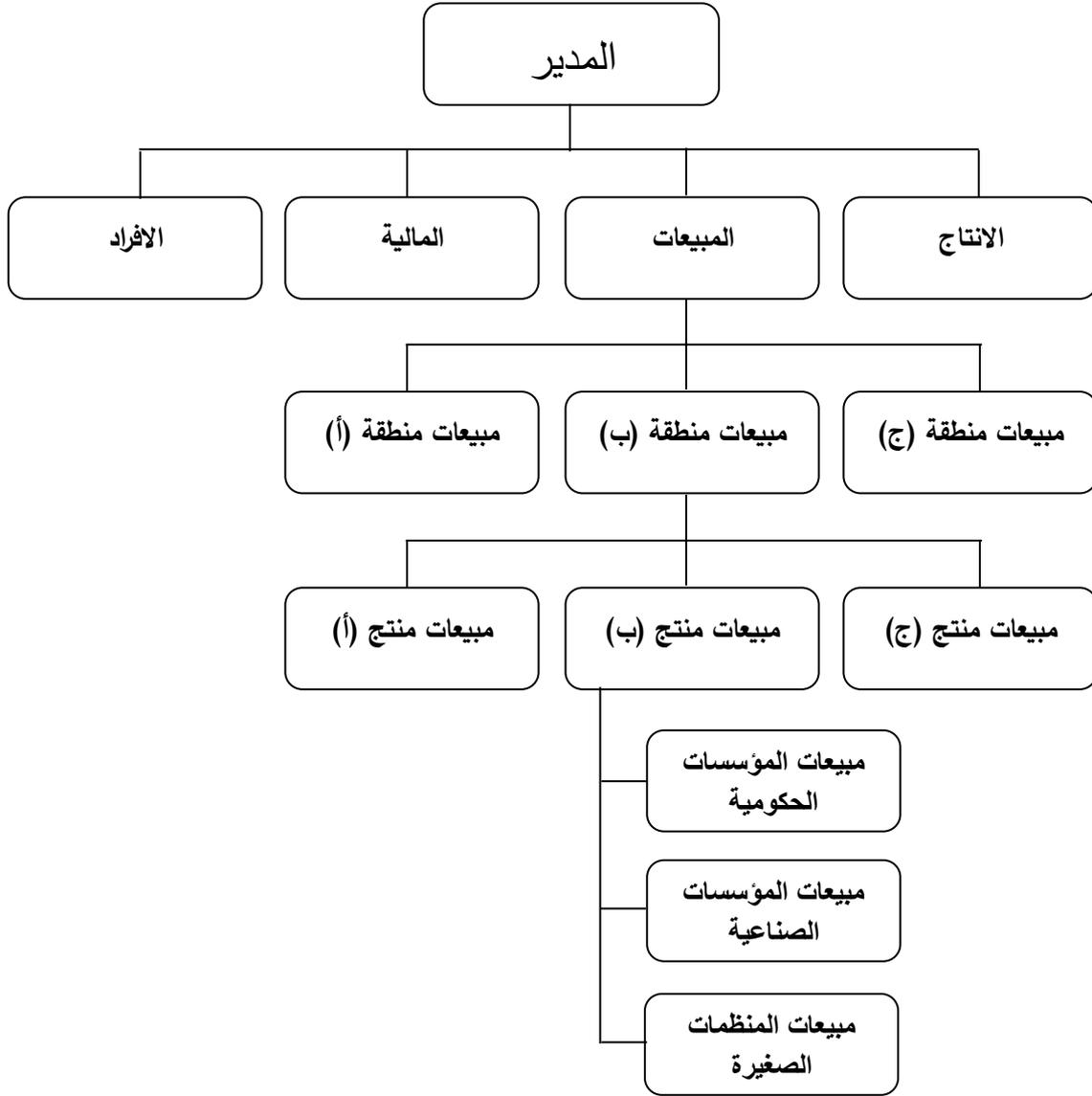


المصدر: تم إعداد المخطط بناء على: الأستاذ خليفي عيسى، 2018، مقياس اقتصاد المؤسسة سنة أولى تسيير، مكتبة المنار، الجزائر، ص8.

خامسا: هيكل تنظيمي مركب:

نظرا لصعوبة اختيار هيكل تنظيمي دون غيره، تلجأ المؤسسات إلى استخدام تنظيم مركب، يشمل أكثر من أساس من الأسس.

الشكل رقم (05): هيكل تنظيمي مركب



المصدر: تم إعداد المخطط بناء على: الأستاذ خليفي عيسى، 2018، مقياس اقتصاد المؤسسة سنة أولى تسيير، مكتبة المنار، الجزائر، ص8.

سادسا: هيكل تنظيمي مصفوفي (الماتريكسي):

التنظيم الماتريكسي هو هيكل تنظيمي حديث ومتطور يستخدم من قبل المؤسسات التي تنفذ مشاريع معقدة. يهدف هذا

التنظيم إلى تكامل العلاقات الرأسية والأفقية في وحدة جديدة مؤقتة تسمى "المشروع". إليك مزاياه وسلبياته:

. مزايا التنظيم:

- مرونة استفادة الطاقات البشرية: يمكن للمؤسسة الاستفادة من الكفاءات والخبرات المتاحة في التنظيمات الوظيفية

الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

المعتادة.

- تحقيق توازن بين الوقت والتكاليف: يمكن تحقيق توازن أفضل بين الجدول الزمني والتكاليف المتوفرة للمشروع.
- فعالية في إنجاز المشاريع المعقدة: يتيح هذا التنظيم التحكم والإشراف الفعال على مشاريع معقدة تتطلب تنسيقاً دقيقاً.
- تخصيص وحدة وظيفية لأفراد المشروع: يمكن لأفراد المشروع العودة إلى وحدتهم الوظيفية عندما لا تكون هناك حاجة لخدماتهم في المشروع.

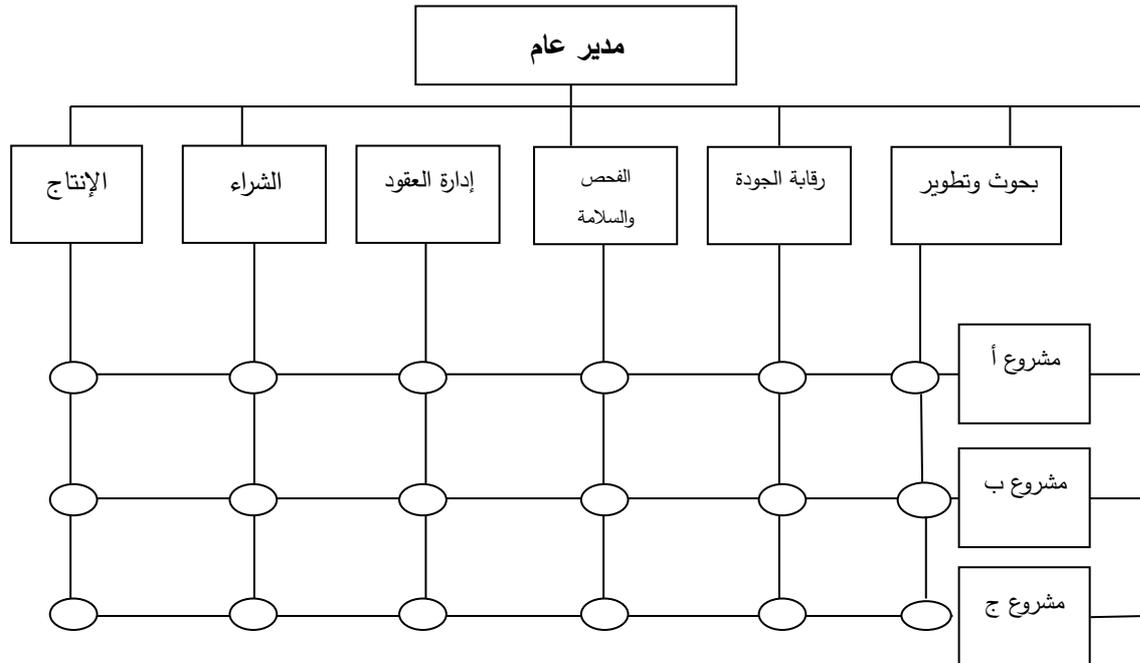
. سلبيات التنظيم:

- تبعية مزدوجة للفرد: الفرد يكون تحت تأثير رئيسين هما مدير الإدارة الوظيفية ومدير المشروع، مما قد يؤدي إلى تبعية مزدوجة وتعقيدات في تحديد الأولويات.

- ضغط على العاملين: قد يتسبب في إضافة ضغط على العاملين نتيجة لقيود الوقت والالتزام بجدول زمنية محددة.
- صعوبة تنسيق النشاطات: يمكن أن يكون من الصعب تنسيق الأنشطة بين المرؤوسين الذين يتبعون تنظيمًا وظيفيًا مع مدير المشروع.

التنظيم الماتريكسي يوفر توازنًا بين التخصصات وتحقيق الأهداف المشروعية، ولكنه قد يؤدي أيضًا إلى تعقيدات وتحديات

في إدارة العمل والموارد. الشكل رقم (06): هيكل تنظيمي مصنفوي



المصدر: تم إعداد المخطط بناء على: الأستاذ خليفي عيسى، 2018، مقياس اقتصاد المؤسسة سنة أولى تسيير، مكتبة المنار، الجزائر، ص 9.

الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر

تُعتبر المؤسسات العمومية الاقتصادية أداة فعّالة تُستخدم لتحقيق عملية التنمية في قطاع الاقتصاد العام. تعكس هذه المؤسسات تطور وظيفة الدولة من كونها دولة حارسة إلى دور أكثر تدخلاً في مختلف المجالات، ولا سيما في القطاع الاقتصادي، كاستجابة لاحتياجات ومتطلبات المجتمع. وتظل المؤسسات العمومية الاقتصادية وسيلة فعّالة لتنفيذ السياسة الاقتصادية المتبعة، مهما اختلفت أساليب تنظيمها وقواعد تسييرها ورقابتها.

مرّ تنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر بمراحل متعددة ومتنوعة منذ استقلال البلاد، وذلك استجابةً لتغير النظام الاقتصادي المعتمد. بدأت هذه المراحل بمرحلة التسيير الذاتي التي استمرت حتى عام 1965، ثم انتقلت إلى مرحلة المؤسسة العامة أو المشروع العام بصفتيهما الصناعية والتجارية، أو الشركة الوطنية، في الفترة من 1965 إلى 1971. ولاحقاً، جاءت مرحلة التسيير الاشتراكي التي استمرت حتى عام 1988. ومن ثم، تبعتها مرحلة استقلالية المؤسسات وفقاً لقانون 01-88، وكان للأمر 25-95 دوراً أكبر في تعزيز هذه المرحلة. ولكن في وقت لاحق، أُلغيت هذه الأمور من خلال الأمر 04-01 المؤرخ في 20 أوت 2001، الذي نص على تنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وإدارتها وخصوصيتها. تماشياً مع تغير السياق الاقتصادي العالمي وانتقال الجزائر من اقتصاد موجه إلى اقتصاد سوقي¹.

يُعرف المشرع الجزائري المؤسسات العمومية الاقتصادية وفقاً للمادة 02 من الأمر 04-01 على أنها "شركات تجارية تمتلك غالبية رأس المال الاجتماعي مباشرة من قبل الدولة أو كيان آخر معنوي يخضع للقانون العام، وتخضع للقوانين العامة". ومن خلال هذا النص، نجد أن المؤسسات العمومية الاقتصادية تتمتع بطابع مزدوج، حيث تجمع بين الطابع العمومي والطابع التجاري. فهي تُعتبر شخصاً قانونياً عاماً وتمثل أداة رئيسية لتدخل الدولة في القطاع الاقتصادي. يُنظر أيضاً إلى رأسمال الدولة أو أي كيان معنوي آخر كأموال عمومية تُمثّل في أشكال مختلفة مثل الحصص والأسهم والشهادات والسندات المساهمة، وتخضع لأحكام القانون رقم 90-30 الذي يتعلق بالأموال الوطنية، وذلك وفقاً للمادة 3/03 والمادة 1/4 من الأمر 04-01.²

¹ سعودي زهير، النظام القانوني لتسيير ورقابة المؤسسات العمومية الاقتصادية على ضوء الأمر 04-01، جامعة الجزائر، ص ص 13-16.

² أنظر المادة 2 من الأمر 04-01 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصوصيتها.

الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

وتُتاح الميزة التي تجمع بين العمومية والتجارة في المؤسسات العمومية الاقتصادية على أنها خاضعة لأحكام القانون التجاري في تنظيمها وإدارتها، بالإضافة إلى أن الأموال التي تملكها الدولة في هذه المؤسسات تُعتبر من الأملاك الخاصة للدولة، وتتبع إجراءات قانونية خاصة بإصدارها وإدارتها. ومع صدور الأمر 01-04، أصبحت جميع أموال المؤسسات العمومية الاقتصادية أموالاً خاصة، بما في ذلك رأسمالها التأسيسي. ويعكس هذا التغيير التحول من نظام الأموال العامة غير المتاحة للتصرف أو الحجز إلى نظام يتيح التصرف فيها وفقاً للظروف والاحتياجات.

ويتسم مبدأ الاستقلالية بالأهمية الكبيرة، حيث يعكس هذا المبدأ الشخصية المعنوية للمؤسسة العمومية الاقتصادية. وتُعتبر هذه الاستقلالية مُكفلةً للمؤسسة بذمة مالية مستقلة.

المبحث الثاني: مفاهيم وخصائص إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم مفاهيم الإدارة الحديثة، حيث تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي منظمة تبنيها وتنفيذها بهدف تحسين أدائها وتحقيق التفوق. في ظل التزايد المستمر في عدد وأنواع المنظمات، أصبح من الضروري بشكل ملح أن تعمل هذه المنظمات على تكامل وتنمية مكونات وأنظمة الجودة داخلها، وذلك لتحقيق مستوى من الأداء والمعايير المتفق عليها دولياً، وبالتالي الوصول إلى مستوى يضمن لها القبول العالمي.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد من التعرض إلى الخلفية التاريخية للجودة وإلى مفهومها وتطوره عبر الزمن وصولاً إلى المرحلة الأخيرة التي توجت بميلاد إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: الخلفية التاريخية للجودة

بدأ مفهوم إدارة الجودة كنظام إداري في اليابان في النصف الثاني من القرن العشرين¹، ولا سيما بتطبيق مبادئها على المؤسسات الصناعية هناك. تجاوز نجاح هذه الفكرة حدود اليابان وانتشر إلى العديد من الدول الغربية، بدءاً من الولايات

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، 2002، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص 15.

الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

المتحدة. وعلى الرغم من ذلك، يمكننا أن نجد أن الاهتمام بقضية الجودة له جذور طويلة وعريقة في التاريخ¹. في الحضارات القديمة مثل الإغريقية والرومانية والصينية والعربية الإسلامية، كانت هناك قوانين وقواعد جيدة لممارسة بعض المهن مثل البناء والزراعة والطب وغيرها. في الحضارة الإسلامية، نجد العديد من الدلالات على أهمية الجودة من خلال الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة. على سبيل المثال، مبدأ الشورى يشجع على اتخاذ القرارات بالتشاور، والإسلام يحث على التعاون وروح الجماعة ويشجع المسلمين على الاجتهاد والمسؤولية والرقابة الذاتية. تتجلى أهمية الجودة أيضاً في التعاليم الإسلامية، حيث يشجع الإسلام على إتقان العمل والسعي لتحقيق أعلى مستويات الجودة والسلامة من العيوب. يتمثل ذلك في الالتزام بالأخلاق والإخلاص في العمل والرقابة الذاتية، وهي مبادئ أساسية في إدارة الجودة الشاملة.

في العصر الحديث، ساهم مفكرون وعلماء غربيون مثل "فريدريك تاييلور" و"هنري فايول" و"إلتون مايو" في تطوير الفكر الإداري من خلال نماذجهم وأفكارهم. وقد أسهم العلماء اليابانيون مثل "شيوا" و"تاغوتشي" و"إيشيكاوا" في تطوير فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

مع ذلك، يعتبر الدكتور "إدوارد ديمينغ" من أبرز المساهمين في تأسيس فلسفة إدارة الجودة الشاملة. بينما لم تلق فلسفته اهتماماً كبيراً في البداية في الولايات المتحدة، إلا أنه عندما انتقل إلى العمل كخبير في إحدى الشركات اليابانية في عام 1931، بدأ اليابانيون بتبني فكره وتطبيقه عملياً. ومن هنا نشأت معجزة الجودة اليابانية التي أثرت على العديد من القطاعات وشكلت معالمها منذ أوائل الخمسينيات من القرن الماضي².

الفرع الثاني: مفهوم الجودة:

من الواضح أن تعريف مفهوم الجودة قد تنوع وتباين بين الباحثين والمفكرين. فالجودة كمصطلح يُعرف بأنه كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية "Qualities"، وتشير إلى طبيعة الشيء ودرجة صلاحيته³. يُعدُّ مفهوم الجودة مفهومًا نسبيًا يختلف تفسيره باختلاف جهة الاستفادة منه، سواء كانت المؤسسة نفسها، أو المورد، أو العميل، أو المجتمع، وما إلى ذلك. قد تنوعت تعاريف الجودة في الأدبيات المختلفة. فمن وجهة نظر جونسن، الجودة هي القدرة على تحقيق رغبات

¹ عمر وصفي عقيلي، 2001، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ص 19.

² Michael Périgord, 1997, Réussir la qualité totale, les éditions d'organisations, Paris, p12.

³ محفوظ أحمد جودة، 2004، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، ص 32.

الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة المقدمة إليه. ومن جهة أخرى، يعرف بات كوفمان وسندي واتمور الجودة على أنها تلبية احتياجات الزبون المتوقعة وإتقان الأعمال من البداية من المهم ملاحظة أن مفهوم الجودة يتضمن عدة جوانب، منها¹:

- الالتزام بتحقيق التميز وقياسه.
- تقديم المؤسسة أفضل ما لديها لعملائها لكسب ثقتهم وإرضائهم.
- الاهتمام بالتفاصيل والتخطيط الدقيق.
- تحقيق السعادة والرضا للعملاء.
- الالتزام بالمعايير والمواصفات المحددة.
- تحقيق الأداء المتميز وضبط الجودة.²

باختصار، يُعدّ مفهوم الجودة عبارة عن معيار يهدف إلى تحقيق التميز والتحسين المستمر في جميع جوانب ووظائف المنظمة. وتُحقق هذه الجودة من خلال التخطيط والتنظيم والتحليل والمشاركة والمساندة على جميع مستويات المؤسسة³. في إطار إدارة الجودة الشاملة، يُمكن تلخيص مفهوم الجودة على النحو التالي:

- الجودة هي مُعيار للتميز يجب تحقيقه وقياسه.
- تقديم أفضل ما يمكن من السلع والخدمات لعملائها.
- الالتزام بالتفاصيل والدقة والأداء الممتاز.
- السعي لتحقيق رضا وسعادة العملاء.
- الالتزام بالمعايير والمواصفات المحددة مُسبقاً.
- تحقيق الأداء المتميز والتخطيط الفعال.
- تحقيق الرضا لدى العملاء والوفاء بتوقعاتهم⁴.

بشكل عام، يمثل مفهوم الجودة توجيهاً هاماً للمؤسسات لتحسين أدائها وتحقيق تميزها في تقديم السلع والخدمات، وهو

¹ محمد رضا شندي، 1996، الجودة الكلية الشاملة والأيزو بين النظرية والتطبيق، بييمكو، الطبعة الأولى، مصر، ص 38-39.

² Pat Kaufman et Cindy wetmore, 1994, la bible du manager, impression Bussière saint Amand, France, P118.

³ جمال الدين لعويسات، 2003، إدارة الجودة الشاملة، دار هومه، الجزائر، ص 14.

⁴ فريد عبد الفتاح، 1996، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، ص 10.

الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

يعكس اهتمامها بتحقيق الرضا والسعادة للعملاء.

أولاً: تطور مفهوم الجودة:

تطور مفهوم الجودة كان عملية تدريجية واستغرق وقتاً طويلاً حتى وصل إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة. ويمكن تمييز أربع مراحل تاريخية رئيسية لتطور الجودة:

أ-مرحلة فحص الجودة: في بداية القرن العشرين، تمحور اهتمام الجودة حول فحص المنتج بعد تصنيعه للكشف عن العيوب والتحقق من مطابقته للمعايير الفنية. هذه المرحلة كانت تركز على الكشف والتصحيح بعد حدوث الأخطاء.

ب-مرحلة مراقبة الجودة: في هذه المرحلة، بدأت تطبيقات الإحصاء في مجال الجودة للمساعدة في مراقبة العمليات وضمان تحقيق المواصفات المطلوبة. تركزت على ضبط الجودة ومنع حدوث الأخطاء من خلال رصد العمليات وتحليل البيانات الإحصائية.

ج-مرحلة ضمان الجودة: تحول التركيز في هذه المرحلة إلى منع الأخطاء من البداية بدلاً من اكتشافها بعد التصنيع. تم التركيز على تطوير العمليات وضمان جودة المنتج من خلال التخطيط والتنظيم الجيدين.

د-مرحلة إدارة الجودة الشاملة: هذه المرحلة تمثل التطور الأخير والأكثر شمولية في مفهوم الجودة. تم التركيز على إدارة الجودة كجزء متكامل من عملية إدارة المؤسسة بأكملها. وتشمل هذه المرحلة التوجه نحو تحقيق التميز والتحسين المستمر، ودمج العمليات والمشاركة الواسعة لجميع أفراد المؤسسة¹.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعكس تحولاً في التفكير، حيث يركز على الوقاية من الأخطاء وتحقيق التميز من خلال التخطيط والتنظيم الجيدين. يتطلب هذا النهج مشاركة جميع أفراد المؤسسة وتكامل الجهود لتحقيق تحسين مستمر وضمان تحقيق أعلى مستويات الجودة.

بالفعل، تطور مفهوم الجودة يعكس النمو والتغير في الطرق والأفكار المتعلقة بكيفية تحقيق جودة المنتجات والخدمات وكذلك دور الإدارة في تحقيق هذه الجودة.

¹ صلاح عباس هادي، أيام 8-9 مارس 2005، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، المجلد الثاني، ص160.

ثانيا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة هي منهج إداري يهدف إلى تحقيق التميز في جميع جوانب العمل في المؤسسة، بحيث يتم التركيز على تحسين العمليات وتحقيق رضا العملاء من خلال مشاركة جميع أفراد المؤسسة وتنسيق جهودهم نحو تحقيق أهداف الجودة. يتضمن هذا المفهوم العديد من الجوانب والمبادئ التي تشكل الأساس لتطبيقه، وهذه بعض التعاريف والجوانب المهمة لإدارة الجودة الشاملة:

Philip Crosby: يعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة منهجية تهدف إلى منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال تحفيز السلوكيات الجيدة واستخدام أساليب التحكم التي تمنع حدوث هذه المشكلات وتجعل منعها ممكناً. تسعى إلى تحقيق الجودة منذ البداية بدلاً من التصحيح بعد حدوث الأخطاء¹.

Josef Jablonski: يعرفها بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال من خلال تحفيز مواهب وقدرات العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر. يركز هذا النهج على مبادئ مثل المشاركة في الإدارة، والتحسين المستمر للعمليات، واستخدام فرق العمل².

Josef M. Juran: يعرفها على أنها نظام إداري يتضمن تطبيق العديد من الأدوات والتقنيات التي تم تطويرها بفعالية، ولكن لا يمكن تحقيق النجاح بدون تغيير في سلوكيات العاملين وأولوياتهم اليومية. يتطلب تطبيقها التزاماً جاداً من جميع الأقسام في المؤسسة بالإضافة إلى الولاء للمؤسسة من قبل العاملين³.

Cole: يعرفها بأنها نظام إداري يجعل رضا الزبون رأس قائمة الأولويات، بدلاً من التركيز فقط على الأرباح القصيرة الأجل.

Edward Deming: يعرفها بأنها إشراك والتزام الإدارة العليا والموظفين في تحسين العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو حتى ما يفوق توقعاته.

المعهد الفدرالي الأمريكي للجودة: يعرفها بأنها تأدية العمل الصحيح منذ البداية، مع التركيز على تقييم رضا المستفيدين وتحسين الأداء بشكل مستمر⁴.

¹ Robert Féy, 1998, Jean marie Gogue, La maîtrise de la qualité, les éditions d'organisation, Paris, p31.

² Shegeru Mizuno, 1990, La maîtrise pleine et entière de la qualité, Economica, Paris, p08.

³ Vincent Laboucheix, 1990, Traité de la qualité totale, Dunod, Paris, p24.

⁴ خالد بن سعد، 1997، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي مكتبة الملك فهد، الرياض، ص 73.

الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

Kenneth و Marshal: يعرفونها بأنها تعكس ارتباط المبدأ الرئيسي للمنشأة بتوفير حاجة العميل من خلال نظام

متكامل من الأدوات والأساليب والتدريب¹.

في الجملة، إدارة الجودة الشاملة تعبر عن منهج إداري متقدم يهدف إلى تحقيق التميز وتحسين الأداء بشكل مستمر من خلال مشاركة جميع الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف الجودة ورضا العملاء.

من خلال التعاريف المذكورة، يمكن تلخيص الاتجاهات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:²

1. الاتجاه الأول - تركيز على العميل: يتمحور حول تلبية احتياجات وتطلعات العميل والعمل على تحقيق رضاه. يتم تصميم العمليات والمنتجات بناءً على متطلبات العميل وتحقيق تجربة إيجابية له.

2. الاتجاه الثاني - التركيز على النتائج النهائية: يركز على تحقيق نتائج محددة وملموسة مثل التحسين المستمر، تقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية. يتم توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف محددة.

3. الاتجاه الثالث - استخدام الأدوات العلمية والإحصائية: يعتمد على تطبيق أساليب وأدوات علمية وإحصائية لقياس وتحليل الجودة. يسعى إلى تحقيق التحسين من خلال التحليل الدقيق واستخدام البيانات.

أما الخصائص المشتركة لإدارة الجودة الشاملة التي تم التأكيد عليها في التعاريف تشمل:

- استخدام الحقائق والبيانات الدقيقة لاتخاذ القرارات.

- المشاركة الفعالة لجميع أفراد المؤسسة في فرق الجودة.

- التركيز على التحسين المستمر للعمليات أو الخدمات.

- التركيز على العمليات والنشاطات بدلاً من النتائج النهائية فقط.

- تلبية احتياجات وتوقعات العميل سواء العميل الداخلي أو الخارجي.

- استخدام الأساليب العلمية والإحصائية لقياس وتحليل الجودة³.

إدارة الجودة الشاملة تعتبر منهجاً شاملاً يجمع بين هذه الاتجاهات لضمان تحقيق الجودة وتحسينها على مستوى مختلف

¹ محفوظ أحمد جودة، 2004، مرجع سابق، ص 33.

² محمود خيضر كاظم، 2000، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، ص 48.

³ مأمون الدراكة، 2001، مرجع سابق، ص 28.

الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

جوانب العمل في المؤسسة. ويمكن أن يلخص لنا الجدول الموالي أهم الفروقات ما بين النظرة التقليدية والحديثة للجودة¹.

الجدول رقم (01): النظرة إلى الجودة قديماً وحديثاً

النظرة التقليدية للجودة	النظرة الحديثة للجودة
1- الإنتاجية والجودة هدفان متعارضان.	1- الإنتاجية تتحقق من خلال تحقيق الجودة.
2- تعريف الجودة هي تأكيداً للمعايير ومقاييس معينة.	2- الجودة تعرف من خلال إشباع وإرضاء احتياجات وتوقعات العميل.
3- تقاس الجودة بدرجة التطابق مع المعايير ومقاييس الإنتاج.	3- تقاس الجودة بالتحسين المستمر للمنتجات والعمليات ومستوى إرضاء العميل.
4- الجودة تتحقق من خلال التفتيش المكثف على المنتجات.	4- تتحد الجودة بتصميم المنتج، وتتحقق بالرقابة الفنية الفعالة للوقاية من الأخطاء.
5- يسمح ببعض الأخطاء طالما أن المنتجات تتوافق مع المعايير بصفة عامة.	5- تمنع الأخطاء من خلال العمليات الفنية للرقابة.
6- وظيفة الجودة وظيفة مستقلة وتركز على تقييم الإنتاج.	6- الجودة جزء لا يتجزأ من كل وظيفة متصلة بدورة حياة المنتج وبكافة مستويات النشاط بالمؤسسة.
7- يتم لوم العاملين عند تحقيقهم لجودة متدنية.	7- الإدارة هي المسئول الأول عن الجودة.
8- العلاقات مع الموردين قصيرة الأجل ويحكمها مفهوم التكلفة.	8- العلاقات طويلة الأجل مع الموردين ويحكمها مفهوم الجودة.

المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص27.

¹ محفوظ أحمد جودة، 2004، مرجع سابق، ص26.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يستند أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى جملة من المبادئ المتجانسة والمتكاملة والمتمثلة أساساً في:

- التركيز على العميل:

فكرة التركيز على العميل هي جزء أساسي من فلسفة إدارة الجودة الشاملة. يُعتبر العميل الخارجي والعميل الداخلي جزءاً أساسياً من عملية تحقيق الجودة والنجاح في المؤسسة. إذا تم تلبية احتياجات وتوقعات العملاء الخارجيين والداخليين، سيتم تحقيق رضاهم وولائهم وبالتالي ستتم تعزيز الثقة في منتجات المؤسسة وخدماتها. النقطة المهمة هنا هي أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر جميع أفراد المؤسسة جزءاً من عملية تحقيق الجودة. يتضمن ذلك العملاء الداخليين الذين هم أعضاء في المؤسسة ويعملون في مختلف الأقسام والعمليات. من خلال تطوير وتنمية مهاراتهم وتحسين بيئة العمل، يمكن تحقيق أفضل أداء على المستوى الفردي والجماعي، مما يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة¹.

بالإضافة إلى ذلك، من خلال التعرف على احتياجات وتوقعات العملاء الخارجيين وتقديم منتجات وخدمات تلي تلك الاحتياجات، يمكن للمؤسسة بناء علاقات تجارية قوية واستدامة مع عملائها. هذا يساهم في تحقيق التميز التنافسي وزيادة الحصة السوقية².

باختصار، إدارة الجودة الشاملة تؤكد على أهمية توجيه الجهود نحو تحقيق رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم سواء كانوا عملاءً خارجيين أو داخليين، وهذا يساهم بشكل كبير في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

- التحسين المستمر:

هو مبدأ إداري يهدف إلى تطوير وتحسين العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وأساليب الإنتاج بشكل متواصل. تعد هذه الفلسفة أحد أركان منهجية إدارة الجودة الشاملة، حيث يهدف إلى تحقيق درجة عالية من الاتقان في

جميع جوانب الأعمال من خلال استمرارية جهود التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة³.

¹ محفوظ أحمد جودة، 2004، مرجع سابق، ص 70.

² محفوظ أحمد جودة، 2004، نفس المرجع أعلاه، ص 71.

³ Brown, F. & Jacqueline, 1995, L. A Study in organizational change: the Attitude of personal Toward TQM implementation in state Department of Education, Dissertation Abstract international, p175.

الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

أولاً: مداخل التحسين المستمر:

أ-مدخل دورة "P.D.C.A لديمنج وشوهارت: أحد أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسين المستمر هذه الدورة تم تطويرها من قبل "ديمنج وشوهارت" وتشكل إطاراً مهماً لأنشطة التحسين المستمر. تتألف هذه الدورة من الخطوات التالية كما يوضحه الشكل رقم (7):

1. خطط (Plan): تبدأ الدورة بمرحلة التخطيط حيث يتم وضع الخطط اللازمة لتحسين الجودة. يتضمن ذلك تحديد المشكلة المراد حلها وجمع البيانات الضرورية وتحليلها بعناية.

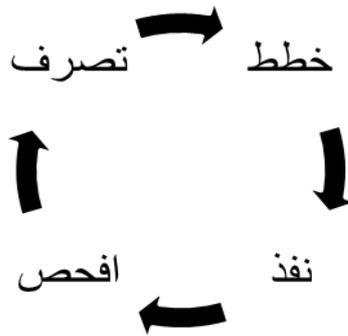
2. نفذ (Do): في هذه المرحلة، يتم تنفيذ الخطة التي تم تطويرها في المرحلة الأولى. يجب التأكد من تنفيذ الخطوات بدقة وفقاً للخطة المحددة.

3. افحص (Check): يأتي دور مرحلة الفحص حيث يتم قياس النتائج وتقييمها. يجب التحقق من مدى نجاح جهود التحسين ومدى تحقيق الأهداف المرجوة.

4. تصرف (Act): استناداً إلى نتائج مرحلة الفحص، يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية. إذا كانت النتائج إيجابية وتم تحقيق التحسين المطلوب، يمكن اعتماد الخطة. وإذا لم تكن النتائج مرضية، يتم ضبط الخطة أو تغييرها تبعاً للتحسينات المطلوبة.

هذه الدورة تسهم بشكل كبير في تحقيق التحسين المستمر وتطوير العمليات بشكل منظم ومنهجي. تعمل هذه الدورة على تحفيز التفكير الإبداعي والابتكار في سبيل تحقيق أهداف التحسين وتطوير أداء المؤسسة بشكل دائم.

الشكل رقم (07): خطوات تطبيق دورة (P.D.C.A)



المصدر: محفوظ أحمد جودة، 2004، مرجع سابق، ص 182.

الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

ب- مدخل ثلاثي جوران للجودة: من وجهة نظر "جوران"، تتكون عملية التحسين المستمر من ثلاث مراحل أساسية وفقاً للخطوات التالية:

1. التخطيط: تبدأ عملية التحسين بالتركيز على العميل الخارجي. يتضمن هذا المرحلة مجموعة من الخطوات مثل:

-تحديد معرفة من هم العملاء وما هي احتياجاتهم.

-التعرف على احتياجات العملاء ومتطلباتهم الفعلية.

-تطوير مواصفات المنتج التي تلبي احتياجات وتوقعات العملاء.

-تحديد العمليات المطلوبة لإنتاج المنتج بجودة عالية.

-تحويل الخطط الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية من خلال جهود فريق العمل داخل المؤسسة.

2. الرقابة على الجودة: تركز هذه المرحلة على مراقبة واختبار نتائج عملية التحسين ومقارنتها مع متطلبات العملاء

الأساسية. تهدف إلى اكتشاف الانحرافات وتصحيحها على الفور. يتم استخدام تقنيات إحصائية مثل تحليل باريتو،

وخرائط الانتشار، وخرائط السبب والنتيجة للمساعدة في عملية الرقابة على الجودة.

3. تحسين الجودة: تهدف هذه المرحلة إلى تحقيق مستويات أفضل من الأداء عبر إنشاء ودعم فرق العمل المكلفة بتنفيذ

عمليات التحسين. يتضمن ذلك تزويد الفرق بالموارد والأدوات اللازمة لتنفيذ مهامها. يجب أن تكون جهود التحسين

مستمرة ومستدامة دون انقطاع أو تباطؤ، وعلى المؤسسة العمل جاهدة لتعزيز ثقافة التحسين المستمر.

باستخدام هذا المدخل الثلاثي، يسعى "جوران" إلى تحقيق تحسين مستدام في الجودة وزيادة رضا العملاء من خلال

التخطيط الدقيق والرقابة المستمرة والتحسين المستمر في جميع جوانب العملية¹.

ج- مدخل طريقة كايزن: يُعدّ اليابانيون من أوائل الذين قاموا بتطوير تقنية ناجحة تعتمد على مبدأ التحسين المستمر،

وتتكون هذه الكلمة في اللغة اليابانية من مقطعين "kai" ويعني التغيير، و "Zen" ويعني الجيد. وبناءً على ذلك، تعني

كلمة "كايزن" ببساطة "التغيير الجيد". تشمل هذه الفلسفة التحسين المستمر للعمليات والأفراد داخل المؤسسة².

لتطبيق طريقة كايزن، يُعتمد اليابانيون على خمس خطوات معروفة يمكن تلخيصها على النحو التالي:

¹ محفوظ أحمد جودة، 2004، مرجع سابق، ص ص 183-184.

² محفوظ أحمد جودة، 2004، مرجع سابق، ص ص 190-193.

الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

1. الفرز: تبدأ بعملية الفرز أو "Seiri" ، وهي تهدف إلى انتقاء والاحتفاظ بالأشياء ذات القيمة والتخلص من تلك التي لا تكون ذات فائدة.

2. الترتيب المنهجي: تليها الخطوة "Seiton" والتي تُركز على وضع الأشياء في أماكنها بشكل منهجي وفعال، وذلك بناءً على مبدأ "قانون الثلاثين ثانية" لترتيب الأشياء بسرعة وفعالية.

3. تنظيف مكان العمل: تأتي الخطوة "Seiso" والتي تشجع على تنظيف مكان العمل بشكل دوري وشامل، وتُجرى هذه العمليات خلال الخمس دقائق الأولى والأخيرة من كل يوم.

4. التعقيم الشامل "Seiketsu": تركز على متابعة تنفيذ المراحل السابقة بشكل مستمر في جميع أماكن العمل داخل المؤسسة، بما في ذلك النظافة الشخصية والالتزام بالمبادئ.

5. الانضباط الذاتي: تُعنى "Shitsuké" بتدريب الآخرين على الالتزام بالانضباط الذاتي وتطبيق مبادئ النظافة والترتيب والاحترام في العمل واحترام القوانين والأنظمة.

تنشأ من هذه الخطوات راحة ورضا وظيفي يُعد من أسس فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والتي تسعى إلى تحسين الأداء وكسب رضا العملاء من خلال تطوير المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية. باستخدام مدخل "كايزن"، تحوّلت العديد من المصانع في اليابان إلى مرافق إنتاجية قوية وذات كفاءة عالية.

- التعاون الجماعي بدل من المنافسة:

يعتمد نظام إدارة الجودة الشاملة على التعاون بين مختلف المستويات الإدارية بدلاً من المنافسة. نجح اليابان في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يرجع جزئياً إلى مبدأ التعاون الجماعي بدلاً من التفيتيش، حيث استخدم اليابانيون أسلوب حلقات الجودة لـ "Ishikawa". يمكن تحقيق التعاون بين المديرين والعاملين من خلال نظام مكافآت وحوافز يستند إلى تقييم الأداء، وتعزيز العمل الجماعي كأداة للتحسين المستمر. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن التعاون واحترام آراء جميع أفراد المؤسسة ومنحهم الثقة والاعتراف بعملهم.

الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

- التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية وتطوير الكفاءات الفردية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة واختراق الأسواق. التركيز على تطوير الموارد البشرية، من خلال تنمية المهارات والقدرات وتحفيزها وتوفير بيئة عمل ملهمة، يعد أحد أسس إدارة الجودة الشاملة. هذا التوجه يفتح أمام المؤسسة فرصاً لاكتساب الميزة التنافسية. ومن الجدير بالذكر أن ضعف أداء الموارد البشرية أو فقدان الكفاءات نتيجة لعدم فعالية الإدارة يمكن أن يؤدي إلى عجز استراتيجية الجودة الشاملة عن تحقيق أهدافها¹.

- الوقاية بدلاً من التفتيش:

ترتكز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مفهوم الوقاية بدلاً من التفتيش. وهذا يعني أن الجودة تتبع من الجهود الوقائية وليس من التدقيق بعد الإنتاج. في الأساليب التقليدية للإدارة، يتم التفتيش بعد إنجاز العملية أو تقديم الخدمة مما يستهلك موارد هائلة لاكتشاف العيوب. بينما يمكن لنظام إدارة الجودة الشاملة أن يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الأرباح من خلال تضمين الوقاية في عملية الإنتاج. هذا يتم من خلال مراقبة متواصلة للانحرافات واتخاذ إجراءات لتصحيحها في المرحلة الأولى لتجنب وقوعها².

- المشاركة الكاملة:

تعتبر المشاركة الكاملة لجميع أفراد المؤسسة في العمل الجماعي أمراً بالغ الأهمية، حيث تسهم بزيادة الانتماء والولاء تجاه المؤسسة. يُعدُّ العمل الجماعي وسيلة فعالة لتحليل وحل المشكلات من خلال التفاعل المباشر بين مختلف الأقسام والدوائر داخل المؤسسة.

ولتعزيز فعالية هذا التفاعل، يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية استخدام نهج غير مركزي واتجاهات أفقية في الاتصالات، بدلاً من التركيز على الهياكل المركزية والاتصالات الرأسية. هذا النهج يدعم فكرة التعاون والعمل الجماعي بين

¹ سمالي محمد بحضيه، 2005، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، جامعة الجزائر، ص 205 - 206.

² يحي بروفقات عبد الكريم، 2003، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية الإلكترونية (ENIE)، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد إنتاج، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، ص 56.

الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

أفراد مختلف الأقسام والدوائر داخل المؤسسة.¹

- اتخاذ القرار بناء على الحقائق:

هو ميزة للمؤسسات المتبنية لنظام إدارة الجودة الشاملة. تعتمد هذه المؤسسات على بيانات وحقائق دقيقة في اتخاذ القرارات، بدلاً من الاعتماد على تخمينات فردية أو توقعات شخصية.

نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة يرتبط بشكل كبير بفاعلية نظام المعلومات في المؤسسة، وخاصةً نظام المعلومات التسويقي الذي يساهم في تزويد المؤسسة بمعلومات دقيقة حول تغيرات البيئة التنافسية. تستخدم هذه المؤسسات مجموعة من الأدوات الإحصائية، مثل المدرجات التكرارية وخريطة باريتو وخرائط الانسيابية وهيكل السمكة لإشيكافا وخريطة الانتشار، للحصول على تحليل دقيق وشامل للبيانات.²

- نظام المعلومات والاتصال:

توفير نظام متكامل للمعلومات والاتصال يُعدّ أحد الأركان الأساسية التي تستوجبها متطلبات إدارة الجودة الشاملة. يُعدّ برنامج حلقات الجودة لـ "إشيكافا" نموذجاً يُجسد أشكال الاتصال ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة. يمتلك الاتصال أهمية مساوية للجهاز العصبي في جسم الإنسان؛ حيث يشكل وسيلة حيوية لضبط الاتجاهات وتغييرها لتحقيق نجاح مبادرات إدارة الجودة الشاملة.

في السياق ذاته، يُعرّف الاتصال على أنه "عملية تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من الإدارة إلى المرؤوسين، واستقبال المعلومات والبيانات الضرورية منهم عبر تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوى واستفسارات؛ بهدف اتخاذ القرارات وتنفيذها". الاتصال الفعال يساهم في تيسير تدفق المعرفة والتوجيه، مما يؤدي إلى تعزيز فهم وتنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة بفعالية.

¹ سملاي محمد بحضيه، 2005، مرجع سابق، ص 204.

² حامد عبد الله السقاف، 1999، المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مكتبة المجتمع، السعودية، ص 64.

المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأيزو والفرق بينهما

يُعدّ نظام الجودة العالمي ISO (المنظمة الدولية للمعايير) مجموعة من المعايير الدولية الموحّدة، حيث يتم تطويرها بواسطة المنظمة العالمية للمعايير. يتناول هذا المطلب الاختلافات الجوهرية بين النظام ISO وإدارة الجودة الشاملة، والتي سنناقشها فيما يلي.

الفرع الأول: المواصفات القياسية الدولية (الأيزو)

المواصفات القياسية الدولية (إيزو)، والمعروفة أيضًا باسم "إيزو 9000"، تُمثّل مجموعة من المعايير المكتوبة التي أصدرتها المؤسسة العالمية للمواصفات في عام 1987. هذه المعايير تُحدّد وتصف العناصر الرئيسية التي يجب توفّرها في نظام إدارة الجودة. ومن واجب إدارة المؤسسة أن تصمم وتعتمد هذا النظام لضمان توافق منتجاتها (سلعًا أو خدمات) مع حاجات ورغبات وتوقّعات العملاء¹.

تأتي كلمة "إيزو" من الأحرف الأولى للجملة الإنجليزية **International Organization for**

Standardization، وتُترجم بالمؤسسة الدولية للقياسات. تسعى هذه المؤسسة إلى رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات والشهادات المتعلقة بها، من أجل تشجيع التجارة العالمية في مجال السلع والخدمات. تضم هذه المؤسسة ممثلين من معظم دول العالم².

فيما يتعلق بتعريف إيزو، فإنه مشتق من الكلمة اليونانية (ايزوس)، والتي تعني التعادل. يقصد بها في سياق "إيزو 9000" فكرة تحقيق التوازن وعدم الاختلاف عندما تتوفر المواصفات القياسية. وعندما تكون هناك مواصفات قياسية لعملية معينة، يُتوقّع أن تنتج وحدات متجانسة للمنتج. يُطلق على هذه الوحدات اسم "إيزو" أو "وحدات إيزو". يجدر بالذكر أن (إيزو) يعتمد على نظام الجودة كما يتم تطبيقه فعليًا، وليس كما هو مكتوب.

تأتي المواصفات القياسية الدولية (إيزو 9000) من مصادر متعددة، بما في ذلك المواصفات القياسية العسكرية ومواصفات حلف الناتو والمواصفات القياسية البريطانية (BS 5750)، التي أصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية في عام 1979. تم اختيار مواصفات من هذه المصادر لتكون أساسًا لتطوير المواصفات القياسية الدولية (إيزو

¹ احمد سيد مصطفى، 1998، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 دليل علمي، جامعة الزقازيق، مصر، ص11.

² اديدجي باديرو، 1999، الدليل الصناعي للأيزو 9000، ترجمة فؤاد هلال، الطبعة الثانية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص33.

9000) التي تم إصدارها في عام 1987.

إصدار مواصفات الجودة الدولية (إيزو 9000) يهدف إلى توحيد مفهوم نظام الجودة. تُقوم هيئات دولية بمراجعة نظم الجودة في المؤسسات، وعندما تتطابق مع متطلبات سلسلة (إيزو 9000)، يُمنح لها شهادة تؤكد الجودة وتعتبرها إعلاناً رسمياً للجودة¹. تم تصميم سلسلة معايير (إيزو 9000) بحيث يمكن تطبيقها عالمياً وتتناسب مع احتياجات المؤسسات المتنوعة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، صناعية أو خدمية، وفي مختلف القطاعات مثل الهندسة والمقاولات والرعاية الصحية والهيئات القانونية والخدمات الأخرى. تتضمن سلسلة المعايير الخمسة للجودة (إيزو 9000) توجيهات وإرشادات لإدارة الجودة وضمانها واختباراتها، وتُقدم نماذج لضمان الجودة في مختلف مراحل الإنتاج والخدمات. ويمكن وصفها كما يلي:

أ- الأيزو 9000: هذه المعايير تقدم إرشادات وتوجيهات للاختبارات والاستخدام، وتساعد في اختيار معايير (إيزو) المناسبة. تهدف إلى تصنيف مفاهيم الجودة الأساسية وتعريف المصطلحات الأساسية. توفر أيضاً إرشادات للاختيار والاستفادة من معايير أخرى مثل الأيزو 9001، 9002، و9003. تسهم هذه المعايير في رسم الطريق لاستخدام كل معايير الأيزو.

ب- الأيزو 9001: تعتبر هذه المعايير نموذجاً لضمان الجودة في مختلف مراحل العملية، بما في ذلك التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات. تعتبر هذه المعايير الأكثر شمولاً وتحتوي على 20 عنصراً يغطي احتياجات نظام جودة فعال منذ تسليم التعاقد وحتى تقديم الخدمات اللازمة بعد التسليم.

ج- الأيزو 9002: تتعامل هذه المعايير مع ضمان الجودة في مراحل الإنتاج والتركيب، وتعالج عمليات الوقاية واكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال هذه المراحل. تستهدف هذه المعايير المؤسسات التي لا تشمل أعباؤها مرحلة التصميم أو تقديم الخدمات بعد التسليم. تضم هذه السلسلة 18 عنصراً من إجمالي 20 عنصراً في الأيزو 9001.

د- الأيزو 9003: تهدف هذه المعايير إلى ضمان الجودة في مرحلة الفحص النهائي والاختبارات. على الرغم من أن هذه السلسلة أقل شمولاً من السلسلة السابقة، إلا أنها تغطي 12 عنصراً من العناصر التي تتضمنها الأيزو 9001. وتركز على

¹ سمير محمد عبد العزيز، 2000، اقتصاديات جودة المنتجين إدارة الجودة الشاملة والأيزو، دار الإشعاع للطباعة والنشر، القاهرة، ص119.

المتطلبات العملية لاكتشاف المشاكل والرقابة عليها خلال مرحلة الفحص والتفتيش.¹

هـ- الأيزو 9004: تقدم هذه المعايير عناصر وإرشادات لنظام الجودة وإدارة الجودة، وتهدف إلى توجيه الموردين في تطوير نظم الجودة وتحديد مدى وإمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر الجودة. تُفحص كل عنصر من هذه العناصر بتفصيل، وتُعتبر مفيدة لأغراض المراجعة الداخلية.

هذه المعايير تشكل إطارًا قياسيًّا مهمًّا لإدارة وتحسين الجودة في مختلف مراحل العملية ومجالات العمل. تساعد في تحقيق توحيد المفاهيم وضمان تطبيق معايير الجودة العالمية، مما يسهم في تحسين الأداء وتعزيز الثقة لدى العملاء والشركاء.

الفرع الثاني: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو

نقدم هنا نقاطًا مهمة حول الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو. هاته بعض النقاط الرئيسية للفرق بينهما:
أ-الهدف والنطاق :

-الأيزو يهدف إلى توفير مستوى جودة عالمي ذو طابع عمومي وعالمي، ولا يرتبط بمنظمة معينة.
-إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق تغيير جذري في مكونات المنظمة وتحويلها إلى أسلوب حديث، وتعتمد على فلسفة تنظيمية شاملة تشمل مجموعة من الأنظمة المتكاملة.²

ب-التعامل مع العملاء :

-منظمات الأيزو تهدف إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها وخدماتها.

-منظمات إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال فهم حاجاتهم ورغباتهم وتلبيتها.
ج-المراجعة والتفتيش :

-منظمات الأيزو تخضع لمراجعات وتفتيش دوري من قبل مراجعين معتمدين.

¹ سونيا محمد البكري، 2002، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، القاهرة، ص 331.

-منظمات إدارة الجودة الشاملة لا تخضع للمراجعة من جهات خارجية¹.

د-التكاليف والتطبيق :

-تطبيق معايير الأيزو يمكن أن يكون مكلفاً وقد يكون من دون التركيز على تقليل التكاليف.

-إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تقليل التكاليف من خلال سلسلة جودة مرحلية.

هـ-التركيز والعمومية :

-معايير الأيزو تتطابق بين المنظمات التي حازت على الشهادة، وتعتبر عمومية وليست خصوصية.

-إدارة الجودة الشاملة تتيح مرونة لكل منظمة لتطبيق نموذجها الخاص وفقاً لاحتياجاتها الفريدة.

و-المستوى والتكامل :

-يمكن اعتبار نظام الأيزو مرحلة أولية نحو إدارة الجودة الشاملة، حيث تغطي سلاسل الأيزو جوانب محددة من الجودة

بينما تعتبر إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً وتكاملاً.

ز-الثقة والرضا :

-حصول المنظمات على شهادة الأيزو يمكن أن يساعد في وضع الثقة في منتجاتها، ولكن ذلك لا يعني بالضرورة تحقيق

رضا العملاء.

-إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم بشكل متكامل².

إجمالاً، تتميز إدارة الجودة الشاملة بتركيزها على التحول الشامل والتكامل داخل المنظمة، بينما تسعى معايير الأيزو إلى

تحقيق مستوى عالمي من الجودة من خلال تطبيق معايير دولية محددة .

¹ عمر وصفي عقيلي، 2001، مرجع سابق، ص ص 70 - 71.

² La revue des sciences de gestion, 2002 op. Cit, P68.

الجدول رقم (02): مقارنة بين خصائص إدارة الجودة الشاملة و(الأيزو 9000)

الأيزو(9000)	إدارة الجودة الشاملة (TQM)	
نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة.	إدارة للجودة من منظور شامل	1
تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل.	تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المورد	2
المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقاً للتحسينات التي افرزها برنامج الجودة الشاملة إن وجدت	تهتم بالتحسين المستمر	3
تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساساً.	تهتم بالبعد الإنساني الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني فهي فلسفة ومفاهيم أشمل	4
يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو الإدارات أو الأقسام وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل	تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل	5
مسؤولية قسم إدارة مراقبة الجودة	مسؤولية كل القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل	6

المصدر: أحمد السيد، 1998، مرجع سابق، ص 66.

من النقاط التي تم ذكرها يمكننا الاستنتاج بأن إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومعايير الأيزو (ISO 9000) هما نظامان متكاملان وليساً بديلاً أو متعارضين. يمكن تبني كلا النظامين بشكل منفصل أو يمكن استخدام أحدهما كمدخل للآخر.

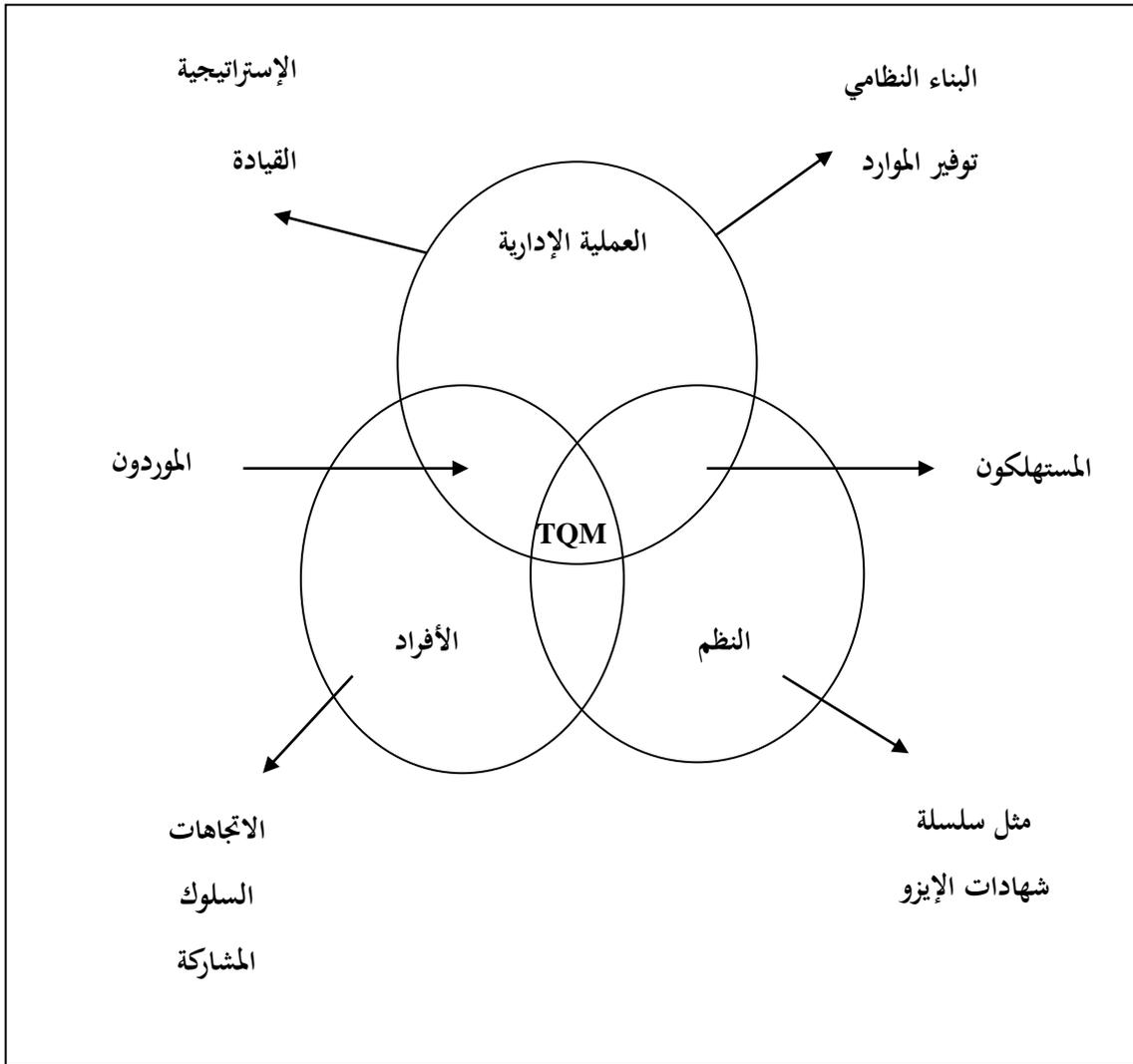
- يمكن الحصول على شهادة الأيزو (ISO) من خلال تطبيق معاييرها دون الحاجة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة (TQM). هذا يعني أن المنظمة يمكنها تحقيق مستوى عالي من الجودة والامتثال لمعايير الأيزو دون الضرورة لتبني فلسفة TQM بشكل كامل.

- يمكن أيضاً تبني إدارة الجودة الشاملة (TQM) دون الحاجة إلى الحصول على شهادة الأيزو. في هذه الحالة، يمكن للمنظمة تنفيذ مبادئ ومفاهيم TQM داخل منظومتها الإدارية دون أن تلتزم بمتطلبات شهادة الأيزو.

- يمكن أن يكون تبني إدارة الجودة الشاملة (TQM) مدخلاً للحصول على شهادة الأيزو (ISO). بمعنى آخر، يمكن

للمنظمة أن تبدأ بتطبيق مفاهيم TQM كجزء من مسارها نحو تحقيق الجودة الشاملة، ومن ثم تقوم بتطبيق متطلبات معايير الأيزو لتحقيق الامتثال والحصول على الشهادة.

بالتالي، يمكن أن يكون للإيزو وإدارة الجودة الشاملة علاقة تكاملية حيث يمكن أن يعزز تبني أحدهما للآخر والعكس بالعكس. الشكل التالي يبين العلاقة بين العناصر المختلفة التي تشكل مدخل لإدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو 9000. الشكل رقم (08): العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام (الأيزو 9000)



المبحث الثالث: مفهوم وخصائص خطوات تحديد الإستراتيجية

مفهوم الإستراتيجية يعد من أهم المفاهيم التي تحظى بتفاوت في التفسير بين الباحثين والمتخصصين في ميدان الشؤون الإستراتيجية. وبالطبيعة، يعتمد المعنى المقصود بالإستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله. من الناحية اللغوية، يمكن تعريف كلمة "إستراتيجية" بأنها خطة أو سبيل للعمل، والذي يرتبط بجانب من أعمال المنظمة الذي يحمل أهمية دائمة لها بشكل عام. ومع ذلك، يعجز هذا التعريف عن تجسيد المفهوم العلمي للإستراتيجية بما فيه الكفاية، حيث يتجاوز دوره في تحديد الأنشطة ذات الأهمية الدائمة بالكامل.

لهذا السبب، لقد تزايد اهتمامنا بتوضيح وتحديد مفهوم الإستراتيجية وخصائصها بشكل يساهم في تعزيز فهمها وتطبيقها. يهدف هذا التوجه إلى تمكين القائمين على العمليات الإدارية داخل المنظمة من استيعاب واستفادة أفضل من هذا المفهوم. وبناءً على هذا النظر، يمكن تصوير الإستراتيجية على أنها مجموعة من الخطط والأنشطة المعدة وفقاً لخطوات محددة، بهدف ضمان تحقيق توازن بين رسالة المنظمة وأهدافها، وضمان تناسبها مع البيئة المحيطة وفعاليتها بها. تجسد الإستراتيجية بذلك جهود المنظمة في تحقيق أقصى قدر من التكامل بين جوانب عملها المختلفة، وتحقيق تفوقها بفعالية في سياق تنافسي متغير ومتقلب.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

الإستراتيجية تعتبر فن الحرب، خاصةً في تخطيط حركات القوات العسكرية والسفن الحربية وأمور مماثلة. ولكنها لا تقتصر فقط على الميدان العسكري، بل تمتد إلى التخطيط للأنشطة التجارية والسياسية وغيرها. يشير مصطلح "إستراتيجية" في اللغة اللاتينية (Stratégia) إلى "المناورة التي تستخدم لمفاجأة العدو وخداعه، وأيضاً لإخضاع العدو دون الحاجة للقتال"¹.

تمثل الإستراتيجية أيضاً في تحديد أهداف طويلة الأجل لمشروع تجاري مع تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والغايات.

تُعَدُّ الإستراتيجية في سياق الأعمال التجارية مجموعةً من السياسات والقرارات الأساسية التي تتخذها الإدارة، والتي تترتب عليها تأثيرات هامة على الأداء المالي للشركة. تُشمل هذه السياسات والقرارات تخصيص الموارد والالتزام باتجاهات معينة،

¹ محمد عايد، عامر المجالد، 2002، أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 92.

وتكون عادةً صعبة التغيير بسبب تأثيرها الكبير على الشركة.

تهدف إستراتيجية الأعمال التجارية إلى تحقيق ميزة تنافسية، حيث يكمن هدف التخطيط الإستراتيجي في مساعدة الشركات على التفوق على منافسيها. ببساطة، تعني الإستراتيجية تعديل قدرات وإمكانات المؤسسة لتمكينها من مواجهة التحديات التي تواجهها في بيئة التنافس.

لهذا، يُمكن اعتبار الإستراتيجية على أنها السياسات والخطط الأساسية الضرورية لتحقيق الأهداف والغايات المطلوبة. إنها الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة والذي يُحدد وضعها ودورها في السوق. بصفتها إطارًا توجيهيًا، تقوم الإستراتيجية بتحديد اتجاه المؤسسة وتحديد الطريقة التي يمكن أن تتفوق بها على المنافسين.

باختصار، تلعب الإستراتيجية دورًا حيويًا في تحديد الاتجاه الذي ينبغي أن تسلكه المؤسسة لتحقيق التفوق والنجاح في اسواق التنافس المتغيرة. يعتبر فهم وتطبيق الإستراتيجية أمرًا ضروريًا لأي مؤسسة تطمح إلى الاستمرارية والتميز في بيئة الأعمال¹.

المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية

الإستراتيجية الناجحة والفعالة تتضمن أربع خصائص أساسية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح:

- تحديد أهداف بسيطة طويلة الأجل: تتأسس أية إستراتيجية على وضوح وتحديد الأهداف، حيث تكون هذه الأهداف القائمة على البساطة متناسب مع الرؤية الطويلة الأجل للمؤسسة. وفي حالة عدم وجود تحديد واضح للأهداف، قد لا تكون الإستراتيجية قادرة على توجيه الجهود والتحركات بشكل فعال.

- تحليل البيئة التنافسية: تتطلب الإستراتيجية الناجحة فهماً عميقاً للبيئة التنافسية واحتياجات العملاء. من خلال تحليل هذه العوامل، يمكن للمؤسسة تطوير منتجات وخدمات تلي تلك الاحتياجات وتحقق تميزاً في السوق.

- تقييم موارد المؤسسة بشكل موضوعي: يعكس النجاح الإستراتيجي القدرة على تقييم الموارد والإمكانات التي تتوفر لدى المؤسسة. يشمل ذلك السمعة التجارية، والقدرات الداخلية، والقدرة على تحفيز العاملين، وبناء علاقات قوية مع الموردين.

- تنفيذ الإستراتيجية بفعالية: النجاح في تحقيق الإستراتيجية يتطلب تنفيذها بشكل مؤثر ومحكم. يشمل ذلك إنشاء

هيكل تنظيمي فعال، ونظم إدارية قوية تضمن التنسيق والالتزام من قبل جميع العاملين. كما يتطلب التنفيذ توفير الموارد

¹ F. Lorey, Les stratégies des entreprises, édition dunod, P.86.

الضرورية لتحقيق الإستراتيجية بنجاح¹.

تتجلى إستراتيجية أي مؤسسة من خلال أهداف محددة تضعها الإدارة، ومبادئ توجيهية تحكم سلوك المؤسسة،

وسياسات تنظيمية تشجع على التحسين المستمر. ومن ضمن هذه المبادئ والأهداف:

- الاهتمام بتلبية وإرضاء احتياجات العملاء.

- التركيز على تحقيق الجودة العالية وتقديم قيمة مناسبة للعملاء.

- توجيه الجهود نحو تحسين عمليات الإنتاج وتقديم المنتجات والخدمات.

- تطبيق نظام إداري يعتمد على التنسيق والثقة بين العاملين.

باختصار، تلعب الإستراتيجية دورًا محوريًا في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها والنجاح في بيئة التنافس المعقدة. تساعد

الإستراتيجية في تحديد الطريقة المثلى لتحقيق التفوق والاستمرارية في الأعمال.

المطلب الثالث: خطوات تحديد الإستراتيجية

لتحديد الإستراتيجية الملائمة للمؤسسات، يجب أن يكون لدى مديريها مهارات سلوكية عالية في مجال التخطيط

الإستراتيجي. ويمكن تقديم الخطوات اللازمة لوضع هذه الإستراتيجية على النحو التالي:

- الإعداد لوضع الإستراتيجية: الإعداد لوضع الإستراتيجية يتطلب تنفيذ عدة خطوات أساسية، وفي هذه المرحلة يجب:

. وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي: يتضمن ذلك تصميم نظام يحدد الخطوات الأساسية التي يجب اتخاذها لإعداد الخطة

الإستراتيجية الملائمة لوضعية المؤسسة. يجب أن يتضمن هذا النظام تفاصيل عملية التخطيط، وتوضيح دور المديرين

واستفادتهم من خبراء خارجيين في العملية. يجب أن يكون النظام مرناً وقابلًا للتعديل بناءً على التحديات والفرص المتغيرة

التي تواجه المؤسسة.

. دراسة أهداف المؤسسة: يجب تحديد ودراسة الأهداف العامة للمؤسسة، حيث تساهم هذه الأهداف في تحديد اتجاه

المؤسسة المستقبلي والوضع الذي تسعى لتحقيقه. هذه الدراسة تعمل كإشارة توجيهية لوضع الإستراتيجية وتوفير تصور

واضح للمعالم الرئيسية التي يجب تحقيقها.

. دراسة سياسات المؤسسة: يجب التأكد من عدم تعارض السياسات الموجودة في المؤسسة مع الإستراتيجية المقترحة.

¹ د. كاظم نزار الركباني، 2004، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، ص40.

يجب تقييم درجة التناغم بين السياسات والإستراتيجية المستهدفة، وإجراء التعديلات اللازمة لتحقيق التوازن بينهما، خاصة في ظل الظروف الصعبة التي قد تواجهها المؤسسة¹.

. مراعاة توجيهات الإدارة العليا: يجب أن يكون افراد الادارة العليا هم المرشدون الأساسيون لوضع الإستراتيجية، حيث يؤثر تكوينهم ومهاراتهم وأسلوبهم في اتخاذ القرارات بشكل كبير. يجب مراعاة توجهاتهم وتوجيهاتهم وتضمينها في عملية وضع الإستراتيجية.

باستيعاب هذه النقاط الأساسية في مرحلة الإعداد، يمكن للمؤسسة تطوير إستراتيجية متكاملة ومناسبة تستند إلى أهدافها وتحقق توافقًا بين السياسات الموجودة وتوجيهات الإدارة العليا.

- تقييم البيئة التي تعمل بها المؤسسة : هو خطوة حاسمة في وضع الإستراتيجية، ولذا يتطلب تحقيق هذه الخطوة مجموعة من الأمور الأساسية:

. جمع المعلومات: المؤسسة يجب أن تقوم بجمع معلومات شاملة ومتعددة حول البيئة التي تتفاعل معها، وتحليل هذه المعلومات بشكل دقيق. يجب تحديد نوعية ومصادر المعلومات المطلوبة وتحديد كيفية جمعها.

. تحليل البيئة: من خلال التحليل الدقيق للبيئة، يمكن تحديد عناصرها المؤثرة على المؤسسة مثل السوق، المنافسين، الموردين، التكنولوجيا، القوانين، وأخرى. يساعد هذا التحليل على فهم أوجه القوة والضعف في البيئة.

. اكتشاف الفرص والتهديدات: من خلال تحليل البيئة، يمكن للمؤسسة اكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة. يجب تقدير تأثير كل فرصة أو تهديدها على أداء المؤسسة وتحديد احتمال حدوثها.

. تحليل التهديدات والفرص: يجب تصنيف التهديدات والفرص وتحديد مدى تأثير كل واحدة منها واحتمال حدوثها. هذا التحليل يساعد في تحديد أولويات التصدي للتهديدات واستغلال الفرص.

. استخدام أساليب التحليل: يمكن استخدام أساليب متنوعة لتحليل البيئة مثل تحليل SWOT (قوة - ضعف -

فرص - تهديد) وتحليل PESTEL (سياسي - اقتصادي - اجتماعي - تكنولوجي - بيئي - قانوني)، وذلك لضمان تغطية جوانب متعددة.

. توجيه الاستراتيجية: بناءً على نتائج تقييم البيئة وتحليلها، يمكن للمؤسسة توجيه الإستراتيجية بشكل يستفيد من الفرص

F. Lorey, op-cit, PP:183-186¹

ويتصدى للتهديدات بشكل فعال.

بهذه الطرق، يمكن للمؤسسة تقييم البيئة المحيطة بها بشكل شامل وتحديد العوامل المؤثرة والفرص والتهديدات، ومن ثم توجيه الإستراتيجية بناءً على هذا التقييم.

- تقييم الأداء الداخلي للمؤسسة : هو عملية أساسية لتحديد نقاط القوة والضعف والتحقق من قدرات المؤسسة على استغلال الفرص ومواجهة التهديدات. هذه العملية تشمل الخطوات التالية:

. تقييم الأقسام والوحدات: يجب جمع المعلومات المفصلة حول مختلف الأقسام والوحدات في المؤسسة. هذا يشمل معلومات عن الإنتاج، والمعدات، والطاقة، والتكاليف، وجودة المنتج، والأمن والسلامة، وغيرها. تحليل هذه المعلومات يسمح بتحديد ما هي القوى والضعف في كل قسم.

. تحليل البيانات: يجب تصنيف وتحليل المعلومات المجمعة لتحديد الاتجاهات السابقة والحالية وتقدير كيفية تأثيرها المستقبلي. يمكن أيضًا مقارنة أداء المؤسسة بمنافسيها لتحديد مستوى التفوق والتحسين الممكن.

. اكتشاف نقاط القوة والضعف: من خلال تحليل البيانات، يمكن تحديد نقاط قوة المؤسسة والتي تمكنها من تحقيق تفوق تنافسي، وكذلك نقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسين. هذه النقاط تشمل الموارد البشرية، والمعدات، والعمليات، والجودة، وغيرها.

. تحديد الأولويات: بناءً على تحليل نقاط القوة والضعف، يمكن تحديد الأولويات للتحسينات. يجب تحديد الجوانب التي تعطي أفضل عائد على الاستثمار والتي ستسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

. مقارنة مع المنافسين: يمكن أيضًا مقارنة أداء المؤسسة بمنافسيها في السوق لتحديد مدى تفوقها أو تأخرها. هذا يمكن أن يساعد في تحديد الفرص التي يمكن استغلالها وتحسين نقاط الضعف.

. توجيه الإستراتيجية: بناءً على نتائج تقييم الأداء الداخلي، يمكن للمؤسسة توجيه الإستراتيجية بشكل يستفيد من القوى ويتصدى للضعف. يمكن تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، وتوجيه الجهود والموارد بشكل أكثر فاعلية.

باستخدام هذه الخطوات، يمكن للمؤسسة تقييم أدائها الداخلي وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يمكنها من توجيه إستراتيجيتها بشكل أكثر فاعلية وتحقيق أهدافها بنجاح.

- دمج تقييم البيئة بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة : هو خطوة مهمة لضمان تطابق الإستراتيجية مع الوضع الحالي

والمتوقع. استخدام النموذج المزدوج للتحليل بين البيئة والأداء يعزز فهم العلاقة بين العوامل الداخلية والخارجية ويمكن أن

يساعد في وضع إستراتيجية شاملة ومتكاملة. النموذج المزدوج يتضمن الخطوات التالية:

. تقييم الأداء الداخلي: قم بتقييم أداء المؤسسة من خلال تحليل نقاط القوة والضعف وتحديد القدرات والموارد المتاحة.

هذا يشمل تقييم أداء الأقسام والوحدات المختلفة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

. تحليل البيئة الخارجية: قم بتحليل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة من خلال تحديد الفرص والتهديدات المحتملة. هذا

يشمل تقييم عوامل السوق، والمنافسين، والتكنولوجيا، والقوانين، والعوامل الاقتصادية والاجتماعية الأخرى.

. دمج البيانات: قم بدمج نتائج تقييم الأداء الداخلي مع نتائج تحليل البيئة الخارجية. حاول تحديد كيفية تأثير نقاط القوة

والضعف الداخلية على استغلال الفرص ومواجهة التهديدات الخارجية.

. تحديد الأولويات: استنادًا إلى الدمج بين البيانات، حدد الأولويات فيما يتعلق بالتحسينات والاستراتيجيات. تحديد

الجوانب التي تساهم بشكل أكبر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

. وضع الإستراتيجية: بناءً على الأولويات المحددة وفهم العلاقة بين البيئة والأداء الداخلي، يمكنك وضع إستراتيجية

متكاملة تستفيد من القوى الداخلية وتتعامل مع التحديات الخارجية.

. تنفيذ الإستراتيجية: بعد وضع الإستراتيجية، حدد الخطوات اللازمة لتنفيذها وتحقيق الأهداف المحددة. يجب أن تكون

هذه الخطوات ملموسة وقابلة للقياس.

. مراقبة وتقييم: بينما تنفذ الإستراتيجية، يجب مراقبة أدائها وتقييم تقدم تنفيذها. هذا يساعد في ضمان أن الإستراتيجية

تحقق النتائج المرجوة وتتكيف مع أي تغييرات في البيئة.

المبحث الرابع: الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالجودة في المؤسسة

إن التغييرات السريعة والمعقدة في بيئة الأعمال والضغط التي تفرضها المنافسة الشديدة، وتحول البيئة من مستقرة إلى متغيرة،

جعلت من الضروري للمؤسسات تبني نهج إستراتيجي يتيح لها التعامل مع هذه التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة.

تطور مصطلح الإدارة الاستراتيجية من سياسات الأعمال إلى مفهوم أكثر شمولية وتحديداً يعكس التفكير الاستراتيجي في

إدارة المؤسسات. هذا المفهوم يركز على توجيه الموارد واتخاذ القرارات بناءً على تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وربط

الأهداف والخطط بتحقيق تنافسية مستدامة¹.

على مر الزمن، أصبحت الإدارة الاستراتيجية أداة أساسية للمؤسسات للتكيف مع التغيرات السريعة في السوق وبيئة الأعمال بشكل عام. تعمل الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية وتحقيق التميز التنافسي. هذا التحول من سياسات الأعمال إلى الإدارة الاستراتيجية يعكس تغيراً في النهج، حيث أصبح التركيز أكثر على التخطيط والتحليل واتخاذ القرارات الاستراتيجية القائمة على البيانات والمعلومات. وهذا يتيح للمؤسسات تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية تعكس أهمية تحقيق أهداف المنظمة وضبط اتجاهاتها في المدى البعيد من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق هذه الأهداف. تتمثل مهمتها في تحقيق تناسب بين ما تملكه المنظمة من موارد وقدرات وما تسعى لتحقيقه من رسالة وأهداف في بيئة تنافسية ومتغيرة.

في هذا السياق، يمكن تلخيص مفهوم الإدارة الاستراتيجية في هاته النقاط:

. وضع الأهداف الطويلة الأمد: تشمل الإدارة الاستراتيجية وضع أهداف محددة وطويلة الأمد تعبر عن توجهات المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

. تحليل البيئة: تقوم بتقدير البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة بما في ذلك العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والقانونية، والتي تؤثر على قراراتها الاستراتيجية.

. وضع الاستراتيجيات: تقوم بتطوير الخطط والاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال تحديد الخطوات والتوجيهات للتنفيذ.

. تنفيذ الاستراتيجيات: تشمل هذه المرحلة تنفيذ الاستراتيجيات المحددة بفعالية من خلال تخصيص الموارد وتنظيم

¹ محفوظ احمد جودة، 2006، مرجع سابق، ص107.

العمليات وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف¹.

. مراقبة وتقييم الأداء: تتبع أداء المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها، وفي حالة الحاجة، تجري التعديلات اللازمة للتأكد من تحقيق الأهداف بفعالية.

. التكيف والتحسين المستمر: تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق التكيف المستمر مع التغيرات في البيئة وتحسين أداء المنظمة على مر الزمن

بشكل عام، يتمحور مفهوم الإدارة الاستراتيجية حول تحقيق توافق بين ما تريد المنظمة تحقيقه وما تتيحه لها البيئة من فرص وتحديات. تهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية من خلال استخدام الموارد والقدرات بشكل فعال واستراتيجي.

اما فيما يخص الإدارة الاستراتيجية للجودة، يمكن تعريفها على أنها الجزء المختص في إطار الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، الذي يركز على وضع أهداف استراتيجية متعلقة بالجودة ووضع خطط طويلة المدى لتحقيقها. تشمل هذه العملية أيضًا وضع ومتابعة تنفيذ برامج الجودة، وقياس وتقييم أداء المنظمة في مجموعة متنوعة من الأنشطة مثل التسويق والهندسة والإنتاج والخدمات².

تهدف إدارة الجودة الاستراتيجية إلى تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تحسين جودة منتجاتها وخدماتها. تتضمن جهودها توجيه الاهتمام نحو تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي توقعاتهم وتحقق تفوقًا على المنافسين. تعمل على تعزيز مكانة المنظمة في السوق من خلال توسيع حصتها وزيادة أرباحها³.

باستخدام أساليب تقييم الأداء وقياس الجودة، تقوم إدارة الجودة الاستراتيجية بتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالأداء في مختلف النشاطات، وتتخذ إجراءات تصحيحية وتحسينية لتحقيق أهدافها. يكمن جوهرها في تحقيق التناغم بين الأهداف الاستراتيجية للجودة وبين رؤية ورسالة المنظمة ومتطلبات البيئة الخارجية، مما يساهم في تحقيق النجاح والاستدامة.

¹Thombson, j, r and stricklond, 1996, strategic management, irwan company, p 11.

² مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، 2002، مرجع سابق، ص68.

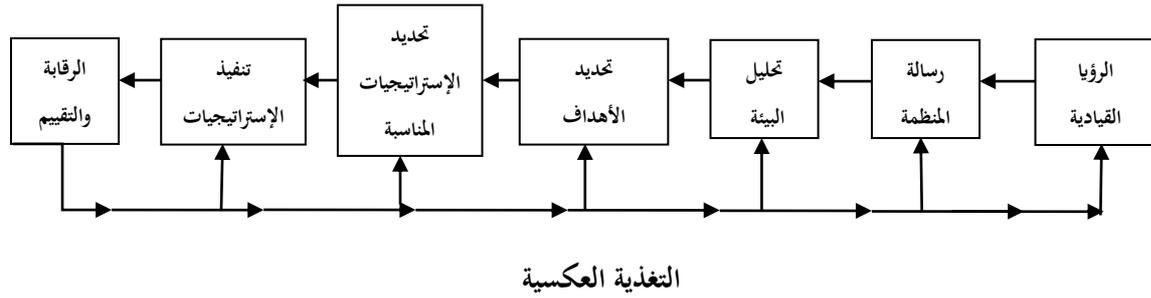
³ إدريس ثابت والمرسي جمال، 2002، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، ص: 22-23.

المطلب الثاني: عمليات الإدارة الإستراتيجية

تتضمن الإدارة الإستراتيجية للمنظمة القيام بعدة مهام تتطلب مهارات عالية من المنفذين. ويمكن توضيح عمليات الإدارة

الإستراتيجية بالشكل التالي:

الشكل رقم (09): نموذج عمليات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص109.

وحتى نتمكن من توضيح هذا النموذج فإنه لابد من توضيح مكوناته كما يلي:

- الرؤية القيادية:

تمثل الرؤية القيادية تصوّرًا شاملاً لمستقبل المنظمة على المدى البعيد، وتعبّر عن تصور الإدارة العليا للهدف النهائي الذي

تسعى المنظمة لتحقيقه. يعكس هذا التصور توجهات المنظمة وقيمها وأهدافها الاستراتيجية، ويتجلى في الخطط

والاستراتيجيات التي تعتمدها.

على مر السنوات، أثبتت الشركات الناجحة أهمية وجود رؤية قيادية واضحة وملهمة. إذ تكمن نجاحات الشركات

العلاقة في تمكن إدارتها من تحقيق تناغم بين الرؤية وجهود العاملين. ولا يمكن تحقيق هذه النجاحات دون وجود رؤية

قيادية توجه الجهود والعمل نحو هدف مشترك.

تُعرّف بعض الشركات العالمية بفلسفة رؤيتها القيادية التي تكون محور اهتمامها ونجاحها. فمثلاً، اشتهرت شركة IBM

بتقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، في حين ركزت بولارويد للصور الفورية على تطوير تقنيات التصوير السريع.

تكمن قوة هذه الشركات في تحقيق توافق بين رؤيتها القيادية واحتياجات السوق وتطلعات العملاء.

لذا، يجب أن تكون الرؤية القيادية واضحة ومحددة وقائمة على تحليل دقيق للبيئة المحيطة واحتياجات السوق، ويجب أن تعمل كدليل استراتيجي لاتخاذ القرارات وتحقيق النجاح المستدام في المنظمة.

- رسالة المنظمة:

تُحدّد رسالة المنظمة الهدف الأساسي الذي أسست من أجله، وتوضّح الغرض الرئيسي لوجودها ونشاطها. تُشير إلى السبب وراء تأسيس المنظمة وما يدفعها لتقديم منتجاتها أو خدماتها. تعمل رسالة المنظمة كإعلان عن الدور الذي تلعبه في المجتمع والقيم التي تسعى لتحقيقها من خلال عملها. تسهم رسالة المنظمة في الإجابة على تساؤلين أساسيين: "من نحن؟" و"لماذا نحن موجودون؟"، حيث تكشف عن هويتها ودورها في السوق والمجتمع. تشمل هذه الرسالة جميع أصحاب المصلحة المتعاملين مع المنظمة، بما في ذلك الإدارة، والموظفين، والعملاء، والموردين، وغيرهم.

تعكس رسالة المنظمة رؤيتها ومبادئها الأساسية، وهي تعبر عن القيم والمبادئ التي توجه أنشطتها وقراراتها. من خلال توضيح هذه الرسالة بشكل واضح وشامل، تُبني صورة إيجابية للمنظمة وتسهم في بناء العلاقات وتحقيق النجاح المستدام.

- تحليل البيئة:

بعد وضع الرؤية القيادية وصياغة رسالة المنظمة، تأتي مرحلة حيوية تُعرف بتحليل البيئة، والتي تهدف إلى فهم العوامل التي تؤثر على المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية. تُجرى هذه المرحلة بهدف تحليل نقاط القوة والضعف واستشراف الفرص والتهديدات، وهو ما يُعرف بتحليل SWOT .

في هذه المرحلة، تقوم المنظمة بدراسة بيئتها الخارجية لفهم التحديات والفرص التي تنبعث من المتغيرات الخارجية كالسوق، والتكنولوجيا، والتشريعات. كما تتناول المنظمة تحليل بيئتها الداخلية لاستشراف نقاط قوتها وضعفها الداخلية، مثل الهيكل التنظيمي والمهارات العاملة.

تُسهّم مرحلة تحليل البيئة في توجيه اتجاهات المنظمة واتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة، بناءً على فهم عميق للتحديات والفرص التي تواجهها وقدراتها ونقاط ضعفها الحالية. وتتمثل هذه المرحلة عمومًا في نوعين من التحليل:

أ- تحليل البيئة الخارجية:

في الماضي، كانت النظريات التقليدية في مجال الإدارة تركز على فكرة أن المنظمة تعمل في نظام مغلق، حيث لا تؤثر في المجتمع الخارجي ولا تتأثر به. ومع ذلك، تتبنى النظريات الحديثة في الإدارة وجهة نظر مختلفة تمامًا. فهي تعترف بأن المنظمة تعمل ضمن نظام مفتوح، مما يعني أنها تتأثر بالمجتمع الخارجي وتؤثر فيه، وتتفاعل معه بشكل مستمر.

ويقوم تحليل البيئة الخارجية بتقدير الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي يمكن أن تنبعث من العوامل الخارجية التالية¹:

- المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة.

- تحديد أسواق وعملاء حاليين ومحتملين، مع تحليل سلوك المستهلكين.

- تقييم المنافسين الحاليين والمحتملين، وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم.

- تقييم الموردين الحاليين والمحتملين.

هذا التحليل يساعد المنظمة على تحديد الفرص المتاحة أمامها والتي يمكن استغلالها، بالإضافة إلى التحذير من التهديدات المحتملة ووضع استراتيجيات لمواجهةها. على سبيل المثال، بعض الفرص المحتملة تشمل زيادة الطلب على منتجات معينة وتوسيع نطاق التصدير، في حين يمكن أن تشمل التهديدات دخول منافسين قويين إلى السوق أو تغييرات في متطلبات العملاء.

باختصار، تحليل البيئة الخارجية يمكن للإدارة من التنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة الخارجية والاستعداد لها، مما يساعد في وضع استراتيجيات فعالة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات.

ب- تحليل البيئة الداخلية

للمنظمة أن تفحص واقعها الداخلي من أجل تحديد نقاط القوة ونقاط التحسين. من المهم التنويه بأن مصطلح "نقاط الضعف" لم يعد يُستخدم بكثرة في مجال إدارة الجودة الشاملة. تم استبداله بمصطلحات مثل "فرص التحسين" أو "تحديات

¹ مصطفى السيد احمد، 1999، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار الكتب، مصر، الطبعة الثانية، ص: 85-86.

التحسين " لتجنب الدلالة على الضعف والتراجع.

هناك أمثلة على نقاط القوة وتحديات التحسين التي يمكن أن توجد في المنظمة:

1-نقاط القوة

-جودة عمليات التصنيع

-توفر مصادر تمويل مستدامة

-فهم عميق لاحتياجات السوق

2-تحديات التحسين

-ضعف في التنافسية القائمة

-تدريب غير كافٍ للموظفين

-أداء إداري غير مؤثر

لتحقيق أداء ممتاز، يجب أن تعزز المنظمة نقاط قوتها وتعمل على تحسين المجالات التي تحتاج إلى تطوير. إن مرحلة تحليل

البيئة الداخلية تعتبر أساسية، حيث يمكن من خلالها للمنظمة وضع أهدافها وتطبيق الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك

الأهداف.

- تحديد الأهداف الرئيسية:

يتم تحديد الأهداف الرئيسية بناءً على رسالة المنظمة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية. ثم يتم تفريع الأهداف الفرعية من

هذه الأهداف الرئيسية. الهدف يشير إلى ما ترغب المنظمة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة باستخدام الموارد المتاحة

بشكل أفضل. يجب أن تتوفر في الهدف الشروط التالية وفقاً لمبدأ¹: SMART

. محدد (Specific): يجب تحديد الهدف بدقة ووضوح.

. قابل للقياس (Measurable): يجب أن يمكن قياس تحقيق الهدف باستخدام وحدات أو مقاييس مناسبة.

¹ ياسين سعد غالب، 2002، الإدارة الإستراتيجية، دار بارودي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ص57.

. قابل للتحقيق (Achievable): يجب أن يكون الهدف واقعيًا ويمكن تحقيقه بمجهود معقول.

. متعلق بنفس الموضوع (Relative): يجب أن يكون الهدف ذا صلة مباشرة بمجال المنظمة وأهدافها.

. ضمن إطار زمني (Time-bound): يجب تحديد إطار زمني لتحقيق الهدف، سواء كان شهرًا أو سنة أو أي فترة

زمنية أخرى.

أمثلة على أهداف الجودة التي قد تسعى المنظمة لتحقيقها:

-تقليل عدد الوحدات المعيبة إلى ثلاث وحدات يوميًا خلال عام 2024.

-تقليل معدل الشكاوى من العملاء بنسبة 5 في الألف خلال الستة أشهر القادمة.

-زيادة نسبة استخدام أسرة المستشفى إلى 80% خلال العام القادم.

-تقليل تكاليف الجودة بنسبة 10% خلال الثلاثة أشهر القادمة.

تحديد الأهداف يعتمد على العديد من العوامل المؤثرة، مثل العلاقات بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، وموارد المنظمة المتاحة، وقدرتها على الموازنة بين احتياجاتها وبيئتها، وثقافة الإدارة العليا، وعلاقات السلطة والمسؤولية بين أفراد التنظيم، وأسلوب اتخاذ القرارات.

من الأهمية بمكان التأكيد على ضرورة مشاركة جميع الأطراف المعنية في وضع وتحديد الأهداف. ويجب أيضًا نشر وتقييم الأهداف بعد صياغتها في مختلف الأقسام والدوائر، وذلك لضمان تحقيقها وتحقيق التوازن بين الأهداف الرئيسية وأهداف الأقسام والدوائر.

- تحديد الإستراتيجيات المناسبة:

تتاح للمنظمة مجموعة متنوعة من الإستراتيجيات لتحقيق أهدافها. تتنوع هذه الإستراتيجيات بين الهجومية والدفاعية والاستقرارية، حسب التركيز على الظروف الخارجية أو الداخلية للمنظمة، أو استمرارية مكانتها التنافسية في السوق. إليك تصنيفًا لبعض هذه الإستراتيجيات:

أولاً: الإستراتيجيات الهجومية

- فتح فروع جديدة أو توسعة الوجود الجغرافي.
- الابتكار وتطوير منتجات جديدة.
- توسيع مجموعة المنتجات أو الخدمات.
- الاستحواذ على شركات تكميلية.
- البحث عن فرص جديدة في السوق.

ثانياً: الإستراتيجيات الدفاعية

- تحسين أداء العمليات الداخلية وتطوير الكفاءات.
- تحسين جودة المنتجات أو الخدمات.
- إعادة هيكلة التنظيم وتحسين إدارة الموارد البشرية.
- تركيز على تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة.

ثالثاً: إستراتيجيات الاستقرار

- الحفاظ على موقع التنافسية الحالي.
- تحسين عمليات التوزيع والتسويق.
- تعزيز العلاقات مع العملاء الحاليين.
- تطوير خدمات ما بعد البيع ودعم العملاء.

تحديد الإستراتيجيات المناسبة يتطلب تقييم ميزات المنظمة ونقاط قوتها وضعفها، بالإضافة إلى فهم البيئة الخارجية والفرص

والتهديدات المحيطة بها. يتعين على الإدارة اختيار الإستراتيجيات التي تتناسب مع رؤيتها وأهدافها، وتكون قادرة على تحقيق التفوق التنافسي وتلبية توقعات العملاء.

عند تحديد الإستراتيجيات، يجب أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار التحديات المحتملة والمواجهة، وضمان أن الإستراتيجيات تكون قابلة للتنفيذ ومتوافقة مع مواردها المتاحة. بالإضافة إلى ذلك، يجب توجيه الجهود نحو تنفيذ ومراقبة هذه الإستراتيجيات بشكل مستمر لضمان تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف المحددة.

أما من حيث مستويات الإستراتيجيات المختلفة يمكن القول بأنه يوجد ثلاث مجموعات رئيسية في هذا المجال.

أولاً: إستراتيجية المنظمة

الإستراتيجية العامة للمنظمة تمثل الرؤية الشاملة والطويلة المدى للمنظمة وتحدد الاتجاه الذي ستسلكه لتحقيق أهدافها. يعتمد اختيار الإستراتيجية على الخصائص الفريدة للمنظمة والسوق التي تعمل فيها. وفقاً لما ذكرته Porter وغيرها من العلماء في مجال إدارة الأعمال، يمكن تلخيص الإستراتيجية المناسبة للمنظمة بثلاثة أنماط رئيسية:

. إستراتيجية قيادة التكلفة:

هذه الإستراتيجية تهدف لتحقيق تكاليف منخفضة في إنتاج المنتجات أو الخدمات بالمقارنة مع المنافسين. تركز المنظمة على تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف في جميع جوانب العمليات، مما يتيح لها فرصة تقديم منتجات بأسعار تنافسية.

. إستراتيجية التمييز:

تتمثل هذه الإستراتيجية في تمييز المنتجات أو الخدمات بصفات فريدة وقيمة تجعلها مختلفة عن المنافسين. يمكن تحقيق التميز من خلال الجودة العالية، التصميم المبتكر، الخدمات المميزة، أو الابتكار التكنولوجي.

. إستراتيجية التركيز:

تتضمن هذه الإستراتيجية تركيز المنظمة على فئة محددة من العملاء أو سوق محدد. يمكن أن تتبع إستراتيجية قيادة التكلفة أو التمييز داخل هذه الفئة المستهدفة. تهدف هذه الإستراتيجية إلى تلبية احتياجات فئة معينة بشكل أفضل من المنافسين.

عند اختيار الإستراتيجية المناسبة، يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، وتحديد كيفية

تطبيق هذه الإستراتيجية على جميع جوانب أعمالها بما في ذلك تصميم المنتجات، وإنتاجها، وتسويقها، وتقديم الخدمات، وغيرها. كما يجب مراقبة وتقييم الإستراتيجية بشكل دوري لضمان تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة.

ثانياً: إستراتيجية وحدات الأعمال

إستراتيجية وحدات الأعمال تتعلق بتطوير وتنفيذ الخطط الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة من وحدات المنظمة. هذه الإستراتيجيات تكون أكثر تفصيلاً وتتركز على تحقيق الأهداف والمبادئ المحددة لكل وحدة على حدة. في المنظمات التي تتألف من عدة وحدات أعمال تنتج منتجات متنوعة أو تقدم خدمات مختلفة، تصبح إستراتيجية وحدات الأعمال ذات أهمية كبيرة.

هذه الإستراتيجيات تتضمن التفاصيل التي تسهم في تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة في سياق كل وحدة عمل. وتشمل هاته الخطوات الرئيسية:

- . تحليل البيئة: تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية وفرص وتهديدات البيئة الخارجية المؤثرة على وحدة الأعمال.
 - . تحديد الأهداف: وضع أهداف محددة وقابلة للقياس والتحقق داخل وحدة الأعمال. يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.
 - . وضع الخطط: تطوير خطط تفصيلية لتحقيق الأهداف المحددة. هذه الخطط تشمل تخصيص الموارد، وتحديد الإجراءات، والجدول الزمني.
 - . تنفيذ الخطط: تنفيذ الإجراءات المحددة في الخطط ومتابعة تقدم تحقيق الأهداف.
 - . تقييم الأداء: مراقبة وتقييم تحقيق الأهداف ومدى تنفيذ الخطط. في هذه المرحلة يمكن إجراء تعديلات إذا لزم الأمر.
 - . التوجيه والتحسين: استناداً على التقييم، يمكن إجراء تعديلات في الإستراتيجية والخطط لتحسين أداء وحدة الأعمال.
- هذه الإستراتيجيات تعزز من تنسيق وتكامل جهود وحدات الأعمال مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتساهم في تحقيق النجاح والتميز في كل منطقة تعمل بها المنظمة.

ثالثاً: الإستراتيجيات الوظيفية

الإستراتيجيات الوظيفية ترتبط بالأنشطة والوظائف المحددة داخل المنظمة، مثل الإنتاج، التسويق، الجودة، التمويل،

المشتريات، الموارد البشرية، البحوث، وغيرها. تهدف هذه الإستراتيجيات إلى تحقيق أهداف الوظيفة المحددة بطريقة متناسقة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة¹.

مميزات الإستراتيجيات الوظيفية:

. تفصيل وتخصيص: تعني الإستراتيجيات الوظيفية بتحديد أهداف وإجراءات محددة لكل وظيفة داخل المنظمة، مما يسمح بالتفصيل والتخصيص اللازم لتحقيق الأهداف.

. تنسيق: تسهم هذه الإستراتيجيات في تنسيق الأنشطة والجهود داخل كل وظيفة، مما يضمن تحقيق أقصى استفادة من الموارد والجهود المتاحة.

. تحسين الأداء: من خلال وضع خطط وإجراءات محددة، تساهم الإستراتيجيات الوظيفية في تحسين أداء الوظائف المختلفة وزيادة كفاءتها.

. تكامل مع الإستراتيجية العامة: تضمن هذه الإستراتيجيات تنفيذ الأنشطة والإجراءات التي تعزز من تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة.

على سبيل المثال، إذا كان لديك منظمة تعمل في مجال الإنتاج، فقد تبني إستراتيجيات وظيفية مختلفة لتحسين عمليات الإنتاج وزيادة الكفاءة. فيما يلي بعض الأمثلة على الإستراتيجيات الوظيفية:

- في وحدة التسويق: تطوير حملات تسويق مبتكرة لزيادة مبيعات المنتجات وجذب عملاء جدد.
- في وحدة الجودة: تحسين عمليات الفحص والمراقبة لضمان تقديم منتجات عالية الجودة.
- في وحدة الموارد البشرية: تطوير برامج تدريبية لتطوير مهارات وكفاءات الموظفين وزيادة مستوى الأداء.
- في وحدة المشتريات: تحسين عمليات شراء المواد الخام بطرق تقلل من التكاليف وتحسن من جودة المنتجات.
- في وحدة البحوث والتطوير: تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية بناءً على احتياجات السوق وتوجهات العملاء.

تعمل هذه الإستراتيجيات على تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الوظائف داخل المنظمة، وتساهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة بشكل فعال.

¹ عبد الحميد المغربي، 1999، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، ص ص: 21-23.

- تنفيذ الإستراتيجيات:

بعد اختيار الإستراتيجيات الملائمة، يأتي دور تنفيذها على أرض الواقع، وهذه المرحلة تعتبر جزءاً حاسماً في عملية الإدارة الإستراتيجية. خلال عملية التنفيذ، يتم تحويل الخطط والإستراتيجيات إلى أفعال فعلية تسهم في تحقيق الأهداف المحددة. هذه المرحلة تتضمن العديد من الأنشطة والخطوات التي يجب أخذها بعين الاعتبار:

. إعداد خطط العمل: يجب أن تقوم الإدارة بإعداد خطط عمل مفصلة تتوافق مع الإستراتيجيات المتبناة. تحدد هذه الخطط الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف والجداول الزمنية والموارد المطلوبة.

. تخصيص الموارد: يجب توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات بفعالية. يجب تحديد كيفية توزيع الموارد بين الأنشطة المختلفة وضمان توافرها بما يتناسب مع احتياجات التنفيذ¹.

. تنسيق الجهود: تشمل عملية التنفيذ تنسيق الجهود والأنشطة المختلفة لضمان تحقيق الهدف المشترك. يجب تحديد من يقوم بتنفيذ كل مهمة وكيف سيتم تنسيق تلك المهام.

. رصد ومتابعة: يجب أن تتم مراقبة تقدم تنفيذ الإستراتيجيات ورصد النتائج بانتظام. إذا كانت هناك أي انحرافات أو تحديات، يجب اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية لتحقيق الهدف.

. تقييم الأداء: يجب تقييم الأداء بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المحددة. يمكن إجراء تحليلات لقياس مدى تحقيق النتائج المتوقعة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء إذا كان هناك حاجة.

. ضبط العمليات: في حالة ظهور مشاكل أو تحديات أثناء التنفيذ، يجب إجراء ضبط للعمليات وإجراء التعديلات اللازمة لضمان تحقيق الهدف المنشود.

. التواصل والإبلاغ: يجب أن تكون هناك آليات فعالة للتواصل والإبلاغ داخل المنظمة، حيث يجب أن يكون للجميع فهم واضح للإستراتيجيات وخطط العمل والتقدم المحرز نحو تحقيقها.

¹ فوزي شعبان مذكور، 2000، الإدارة الإستراتيجية، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، مصر، الطبعة الأولى، ص45.

. تحفيز الفرق: يلعب القادة دورًا حاسمًا في تحفيز وتشجيع الفرق لتنفيذ الإستراتيجيات بفعالية. يجب أن يتم تحفيز

الموظفين وتقديم الدعم لهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

باختتام هذه المرحلة، يتم تقييم نجاح تنفيذ الإستراتيجيات ومدى تحقيق الأهداف المرسومة، ويتم البدء في دورة جديدة من

عملية الإدارة الإستراتيجية للمتابعة والتحسين المستمر.

- الرقابة والتقييم:

في نهاية عملية الإدارة الإستراتيجية، يأتي دور الرقابة والتقييم لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتصحيح الانحرافات إذا

كانت موجودة. تتضمن هذه المرحلة عدة جوانب هامة:

. الرقابة على التنفيذ وتصحيح الأوضاع:

يتعين على الإدارة متابعة عملية التنفيذ بعناية ورصد الأداء والتحقق من مدى تنفيذ الخطط والاستراتيجيات بشكل سليم.

إذا تم اكتشاف أي انحرافات أو مشاكل خلال عملية التنفيذ، يجب اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية لتصحيح الوضع

وضمن استمرار تحقيق الأهداف.

. تقييم الإستراتيجيات والأداء:

يتضمن هذا الجانب تقييم كيفية أداء الإستراتيجيات المتبعة ومدى تحقيق الأهداف المرسومة. يتم تحليل النتائج والمقارنة بين

الأداء الفعلي والأهداف المحددة في الخطط. إذا تم تحقيق الأهداف بنجاح، يمكن تقديم التهنئة واستخدام النجاح كمؤشر

للتطور والتحسين المستمر. إذا لم يتم تحقيق الأهداف بشكل كامل، يجب تحليل الأسباب واتخاذ إجراءات لتحسين الأداء

في المستقبل.

. التغذية العكسية وتطبيق الإجراءات التصحيحية:

تلعب التغذية العكسية دورًا مهمًا في هذه المرحلة، حيث يتم تزويد الإدارة بالمعلومات المتعلقة بمدى تحقيق الأهداف ومدى انحراف الأداء عن الخطط. إذا كانت هناك انحرافات، يجب اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية لضمان تحقيق الأهداف بشكل فعال. هذه الإجراءات يجب أن تكون محددة وتنفذ ضمن إطار زمني محدد.

. تحسين مستمر وتعلم :

تعتبر عملية الرقابة والتقييم جزءًا من دورة التحسين المستمر في الإدارة الإستراتيجية. من خلال تحليل الأداء وتقييم النتائج، يمكن للمنظمة التعلم من تجاربها وتحسين عملياتها وتطوير استراتيجيات أفضل في المستقبل.

باختتام هذه المرحلة، يتم تحديد دروس وتوصيات للمرات القادمة، وتكون هذه الدروس أحد العوامل التي تسهم في تحسين عملية الإدارة الإستراتيجية وتحقيق أفضل النتائج في المستقبل.

المطلب الثالث: استراتيجيات الجودة

تتكون إستراتيجية المنظمة من عدد من الإستراتيجيات، فهناك إستراتيجيات الإنتاج، وإستراتيجيات التسويق، إستراتيجيات الجودة، الإستراتيجيات المالية وغيرها وذلك بحسب أنشطتها أو وظائفها، فلكل نشاط أو وظيفة من وظائف المنظمة هناك إستراتيجيات خاصة بها. ومن أهم الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة:

- تولى الإدارة العليا ضبط الجودة:

تتولى الإدارة العليا دورًا حاسمًا في ضمان الجودة في المنظمة. الإدارة العليا تلعب دور القيادة والدعم في تطبيق مبادئ الجودة والضبط على مستوى المنظمة. والعناصر التي سنذكرها تعكس الخطوات والممارسات التي يمكن أن تساعد الإدارة العليا في ضمان الجودة وتعزيزها¹:

¹ هيوكوش، 2002، إدارة الجودة الشاملة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها، ترجمة طلال بن عبد الأحدي، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 98.

- . وضع سياسات الجودة: يجب على الإدارة العليا وضع سياسات جودة مكتوبة تحدد التزام المنظمة بتحقيق معايير الجودة. تشمل هذه السياسات القيم والمبادئ التوجيهية التي يجب أن يتبناها جميع أفراد المنظمة في أعمالهم.
- . تحديد أهداف الجودة: يجب على الإدارة العليا تحديد أهداف ملموسة للجودة تعكس التحسين المستمر والتطوير. هذه الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس ومحددة بشكل واضح، وتشمل أهدافاً لمختلف الوظائف والأقسام داخل المنظمة.
- . توزيع المسؤوليات: يجب تحديد المسؤوليات والصلاحيات للأفراد والوحدات المعنية بالجودة. يجب أن يكون لديهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذ التحسينات دون عقبات.
- . تمكين العاملين: يجب على الإدارة العليا توفير الموارد اللازمة وتوفير بيئة داعمة تمكن العاملين من تحقيق أهداف الجودة. يشمل ذلك توفير التدريب والدعم التقني والمادي اللازم لتحسين الأداء.
- . الرصد والتقييم: يجب أن تقوم الإدارة العليا برصد أداء المنظمة بشكل دوري وتقييم تحقيق أهداف الجودة. يمكن استخدام مؤشرات الأداء وتقارير التقييم لتقييم مدى تحقيق الأهداف وتحديد مناطق التحسين.
- . تحفيز ثقافة الجودة: يجب أن يكون لدى الإدارة العليا دور في تعزيز ثقافة الجودة داخل المنظمة من خلال التواصل والتوجيه والمشاركة. يمكن أن يشمل ذلك تكريس الالتزام بالجودة كجزء من قيم المنظمة.
- باختصار، تلعب القيادة العليا دوراً حيوياً في توجيه ودعم جهود تحسين الجودة في المنظمة وضمان أن مبادئ الجودة تتجسد في كل جوانب العمل التنظيمي¹.

- تدريب الجودة المكثف:

- تدريب الجودة المكثف يلعب دوراً أساسياً في تحقيق أهداف الجودة وضمان تنفيذ الممارسات والمعايير المتعلقة بالجودة في جميع أنحاء المنظمة. إليك بعض النقاط المهمة حول تدريب الجودة المكثف:
- . تفهم أنشطة الجودة: يهدف تدريب الجودة المكثف إلى توجيه جميع أفراد المنظمة على جميع المستويات التنظيمية لفهم أهمية وضروة تحسين الجودة في جميع أنشطة المنظمة.
- . الشمولية: يتضمن تدريب الجودة المكثف جميع العاملين في المنظمة، بدءاً من الإدارة العليا إلى العاملين في المستويات الوظيفية المختلفة. هذا يضمن توحيد الرؤية والمفاهيم المتعلقة بالجودة في جميع أجزاء المنظمة.

¹ Lenard Sundholm, effective quality strategies EOQ world quality congress, helsinki, finland, june 15-17, pp 3-4.

- . الأنشطة والأشكال: يمكن أن يشمل تدريب الجودة المكثف مجموعة متنوعة من الأنشطة والأشكال، مثل الندوات وورش العمل والتدريبات العملية. يهدف كل من هذه الأنشطة إلى توجيه وتعليم العاملين بشأن مفاهيم الجودة وكيفية تطبيقها في العمل اليومي.
- . توجيه الإدارة العليا: يمكن أن تشمل جلسات تدريب الجودة المكثفة جلسات خاصة للإدارة العليا، حيث يتم تسليط الضوء على دورهم في تحسين الجودة ودعمها من خلال اتخاذ القرارات الملائمة وتخصيص الموارد.
- . تحسين القدرات: يهدف التدريب إلى تعزيز مهارات وقدرات العاملين في تطبيق مبادئ الجودة واستخدام أدوات وتقنيات تحسين الجودة مثل تحليل الأسباب الجذرية وإدارة العمليات.
- . توجيه الرؤية: يساهم تدريب الجودة المكثف في توجيه العاملين نحو رؤية مشتركة لتحقيق الجودة وتحسين أداء المنظمة بشكل عام.
- . التفاعل والتواصل: يمكن أن تكون جلسات التدريب فرصًا للتفاعل والتواصل بين العاملين في مختلف الأقسام والمستويات، مما يساهم في مشاركة الخبرات وتبادل الأفكار والتحسين المشترك.
- بشكل عام، تعد عمليات تدريب الجودة المكثف جزءًا أساسيًا من بناء ثقافة الجودة داخل المنظمة وضمان تحسين مستمر ينعكس على جميع جوانب أداء المنظمة.
- التركيز على العملاء:
- التركيز على العملاء هو جزء أساسي من استراتيجيات الجودة والنجاح المؤسسي. يهدف هذا النهج إلى تلبية احتياجات وتوقعات العملاء وضمان رضاهم، مما يساهم في بناء علاقات قوية ومستدامة مع العملاء. هاته بعض النقاط المهمة حول التركيز على العملاء:
- . البحوث السوقية وتحليل العملاء: تشمل استراتيجيات التركيز على العملاء إجراء بحوث سوقية دورية لفهم احتياجات وتوقعات العملاء بشكل أفضل. يمكن أن تشمل هذه البحوث تحليلات لسلوك العملاء، ودراسات الجدوى لمنتجات جديدة، ورصد المشاكل واستيعاب ملاحظات العملاء.

- . تحسين تجربة العملاء: يجب تحسين تجربة العملاء من خلال تيسير عملية الشراء، تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتقديم خدمة عملاء مميزة. يمكن استخدام أدوات مثل استطلاعات الرضا لقياس مستوى رضا العملاء وتحديد مجالات التحسين.
- . تخصيص المنتجات والخدمات: يمكن تطوير منتجات وخدمات تلي احتياجات وتفضيلات العملاء. يجب العمل على تخصيص العروض بطريقة تجعلها تناسب مختلف شرائح العملاء.
- . التفاعل والتواصل: يجب توفير قنوات تواصل فعالة مع العملاء، مثل خطوط الاتصال المباشرة ووسائل التواصل الاجتماعي، لجمع ملاحظاتهم والاستفادة من تعليقاتهم لتحسين العمليات والمنتجات.
- . التعلم من المنافسة: يجب مراقبة وتحليل أداء المنظمات المنافسة واستخلاص الدروس والأفكار التي يمكن تطبيقها لتحسين الأداء والخدمات.
- . تحقيق الريادة في الخدمة: يمكن أن تشمل استراتيجية التركيز على العملاء تطوير خدمات مميزة تمنح المنظمة ميزة تنافسية، مثل سرعة التسليم أو خدمة ما بعد البيع المتفوقة.
- بشكل عام، التركيز على العملاء يساهم في تحسين العمليات والمنتجات وزيادة رضا العملاء، مما يؤدي إلى تعزيز الولاء وزيادة حصة السوق وتحقيق النجاح المستدام للمنظمة.
- تحسين الجودة:

- برامج تحسين الجودة تعد جزءاً أساسياً من استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية، حيث تهدف إلى تطوير العمليات داخل المنظمة بهدف تحقيق جودة أفضل في المنتجات والخدمات التي تقدمها. هاته بعض النقاط المهمة حول تحسين الجودة:
- . تحليل العمليات: يجب أن يتضمن برنامج تحسين الجودة تحليلاً شاملاً للعمليات داخل المنظمة. يتضمن ذلك تحليل عملية تخطيط الإنتاج، وتطوير المنتج، وعمليات الشراء، والتصنيع، والتوزيع، وأي عمليات أخرى ذات صلة.
- . تحسين العمليات: يجب تحديد مناطق التحسين في العمليات المختلفة وتطوير استراتيجيات لتحسينها. يمكن استخدام أدوات وتقنيات مثل تقنية إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وتقنيات تحليل العمليات مثل تحليل الانحدار وتحليل التباين، لتحسين كفاءة وفعالية العمليات.

. التكلفة والفعالية: ينبغي جمع المعلومات حول تكلفة الجودة السيئة والتي تشمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة لعمليات

غير فعالة. يجب النظر في تكلفة إعادة العمل والمعالجة، والفاقد، والأثر السلبي على رضا العملاء.

. المقارنات البيئية: يمكن تحسين الجودة من خلال مقارنة أداء المنظمة مع المنظمات الأخرى المناسبة في نفس الصناعة.

يمكن أن تكون هذه المقارنات مصدرًا لاستخراج أفضل الممارسات وتحديد الفجوات في الأداء.

. تعزيز ثقافة الجودة: يجب تشجيع وتعزيز ثقافة الجودة داخل المنظمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير تدريب مستمر

للموظفين حول مفاهيم وأدوات الجودة وتحفيزهم على المشاركة في تحسين العمليات.

. تقييم النتائج: يجب تقييم النتائج المحققة من برنامج تحسين الجودة ومراقبة تأثيرها على الأداء العام للمنظمة. يمكن

استخدام مؤشرات الأداء والمتابعة المتواصلة لقياس تحسينات الجودة.

تحسين الجودة يساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة رضا العملاء، وتحسين الكفاءة والفاعلية، وتقليل التكاليف

وزيادة التنافسية في السوق.

- الضبط الإحصائي للجودة:

وهو عبارة عن عملية استخدام أساليب وأدوات إحصائية لقياس ورصد جودة الإنتاج والعمليات، ومتابعة أدائها للتأكد

من التزامها بالمعايير المحددة. يهدف الضبط الإحصائي إلى تحسين الجودة وتقليل التباين في العمليات والمنتجات.

تستخدم العديد من المنظمات الأساليب الإحصائية في عمليات الضبط للجودة، وهذه بعض الأساليب والأدوات

المستخدمة:

. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: يستخدم تحليل المتوسطات والانحراف المعياري لقياس متوسط وانتشار القيم في

العينات، ومن ثم مقارنتها مع المعايير المحددة للجودة.

. الارتباط والانحدار: يستخدم تحليل الارتباط والانحدار لفهم العلاقة بين متغيرين مختلفين وكيفية تأثير أحدهما على الآخر،

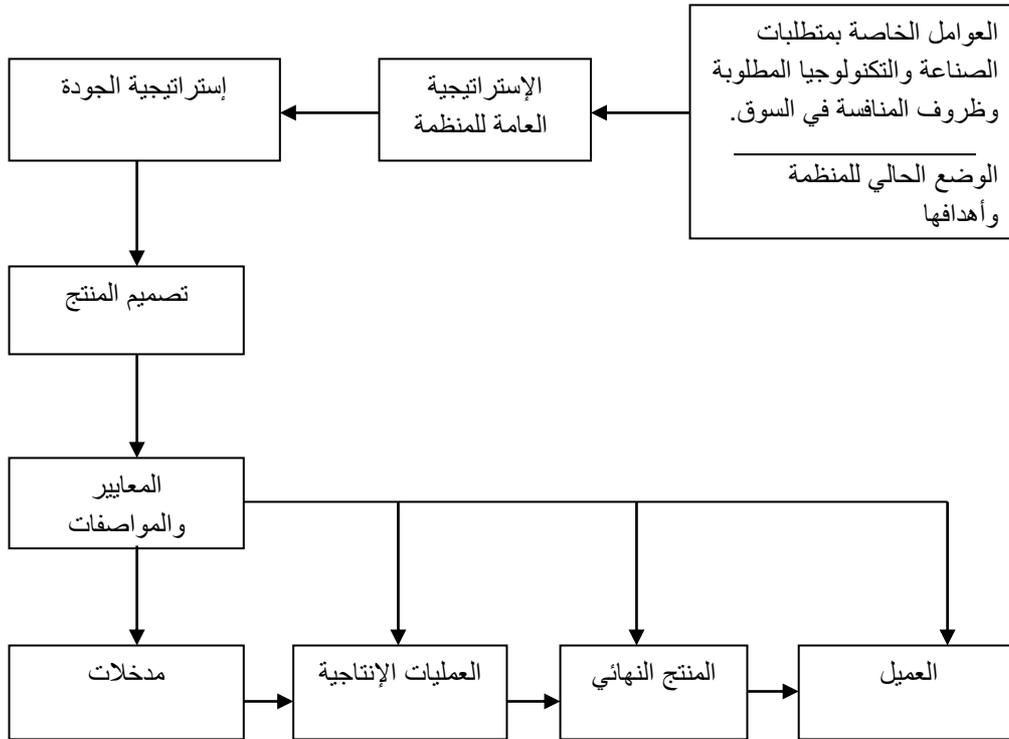
مما يمكن من تحسين العمليات.

. أدوات الجودة السبعة: هذه الأدوات تساعد في تحليل وفهم مشكلات الجودة وتحديد أسبابها. تشمل شكل الانتشار

وتحليل باريتو وخريطة السبب والأثر وخريطة تدفق العمليات وقائمة المراجعة وخريطة المتابعة وخرائط الرقابة. باستخدام هذه الأساليب والأدوات، يمكن للمنظمات تحسين جودة منتجاتها وعملياتها، وتحديد المشكلات المحتملة واتخاذ إجراءات لمعالجتها وتجنبها في المستقبل. الضبط الإحصائي يساعد في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهداف الجودة والكفاءة. أما من حيث علاقة إستراتيجية الجودة باستراتيجية المنظمة فمن الممكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل الذي قام بتصميمه Skinner والذي يبين تأثيرات العوامل الصناعية والتكنولوجية والمنافسة على إستراتيجية المنظمة وبالتالي تأثير

ذلك على إستراتيجية الجودة وتصميم المنتج والعميل، والذي وضحه مأمون الدرادكة كما يلي¹

الشكل رقم (10): العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المنظمة



المصدر: محمد توفيق ماضي، 1995، إدارة الجودة: مدخل النظام المتكامل، دار المعارف، مصر، ص 75.

يوضح الشكل أعلاه العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المنظمة على النحو التالي:

-تقوم المنظمات بتحديد إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها، حيث تعتبر إستراتيجية الجودة جزءاً

¹ مأمون الدرادكة، 1995، مرجع سابق، ص ص 74-75.

أساسيًا من سياسات الإنتاج. ولذا، يجب أن تكون إستراتيجية الجودة متوافقة مع إستراتيجية المنظمة لتحسين وضعها التنافسي.

- يجب مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتاحة للمنظمة عند وضع إستراتيجية الجودة. هذا يشمل تقدير توفر قطع الغيار اللازمة للآلات والمواد الأساسية لتحقيق مستوى معين من الجودة.

- من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة محددة ومعروفة لجميع الجهات المشاركة، سواء داخل المنظمة أو خارجها، وهذا يتضمن العاملين ورجال الإدارة والموردين والعملاء. هذا التوافق يسهم في تعزيز العلاقات بينهم وبين منتجات المنظمة.

- يجب أن تتضمن إستراتيجية الجودة إبلاغ جميع الأطراف المعنية في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج وتنفيذ العمليات. ويجب أن تُدرج هذه المعايير في عمليات التشغيل وتدريب العاملين وتوريد المواد والمستلزمات.

- يمكن القول إن هناك أربعة أنواع رئيسية للرقابة على الجودة، وهي: الرقابة على المدخلات اللازمة للإنتاج، والرقابة أثناء عمليات الإنتاج، والرقابة على المنتج النهائي، والرقابة أثناء استخدام المنتج من قبل المستهلك.

- من الضروري الحصول على ردود فعل سريعة ودقيقة حول نتائج الرقابة على الجودة التي تمت ممارستها. يتيح هذا اتخاذ إجراءات تصحيحية لتفادي الأخطاء والمشاكل وإعادة التقييم لإستراتيجية الجودة المعتمدة وكفاية موارد المنظمة.

باستناد إلى ما تم ذكره، يمكن القول إن إستراتيجية الجودة لها دور مهم في سياق إستراتيجية المنظمة. وبالتالي، يجب على إدارة المنظمة أن تدرك كافة الجوانب الإستراتيجية للجودة وتولي اهتمامًا كبيرًا للتخطيط الإستراتيجي لتحسين الجودة.

خلاصة الفصل:

منهج إدارة الجودة الشاملة يُعدُّ واحدًا من المناهج الحديثة في مجال الإدارة، وقد نال اهتمامًا واسعًا في العديد من المؤسسات. وفي هذا السياق، تم تقديم تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) عبر التاريخ. كما تم التطرق أيضًا لتعريف بعض المفاهيم الأخرى مثل الجودة ومعياري الجودة الدولي (ISO)، وتم استعراض العلاقة التكاملية بين الجودة الشاملة ومعياري الجودة الدولي (ISO). ويُمكن اعتبار الحصول على شهادة معياري الجودة الدولي (ISO) خطوة أساسية ومتطلبًا في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة. يتميز هذا المنهج بأنه يستند إلى مبادئ سبعة أساسية، حيث يتمحور تركيزه حول خدمة العميل والمساهمة المشتركة لجميع العاملين، إلى جانب اتخاذ القرارات بناءً على نظم معلومات متقدمة والسعي المستمر لتحسين العمليات.

كما يُلاحظ أن الكثير من المؤسسات لديها أهداف طويلة المدى يتم العمل على تحقيقها باستخدام مواردها وإمكاناتها. ويندرج تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضمن هذه الاستراتيجيات، حيث أنها تُسهم بشكل فعال في تحقيق هذه الأهداف. قد أحرزت المؤسسات الرائدة عالميًا، سواء كانت أمريكية أو يابانية أو أوروبية، نجاحًا كبيرًا بفضل تبنيها لهذا المنهج، مما يُظهر الارتباط الوثيق بينه وبين تطور وازدهار هذه المؤسسات في سياق استراتيجي.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة

الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية

المستدامة

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر تحولات سريعة ومتسارعة في مختلف المجالات، حيث يعمل المجتمع العالمي على تحقيق التنمية المستدامة كهدف استراتيجي يهدف إلى تحسين جودة الحياة والحفاظ على موارد كوكب الأرض. تعتبر التنمية المستدامة تحداً معقداً يتطلب تكامل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتبني استراتيجيات فعّالة تضمن تحقيق التوازن بين تلك الأبعاد المترابطة.

في هذا السياق، يأتي دور إدارة الجودة الشاملة كعنصر أساسي في تجسيد أبعاد التنمية المستدامة. تعد استراتيجية الجودة الشاملة منهجاً يمتاز بالتكامل والشمولية، حيث يهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في جميع جوانب العمل التنظيمي والإنتاجي. تركز هذه الاستراتيجية على مبادئ وأسس تسعى إلى تحقيق تحسين مستمر وتفعيل دور جميع الأعضاء في المؤسسة.

يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة. سيتم استكشاف كيفية تكامل مبادئ الجودة الشاملة مع متطلبات التنمية المستدامة، وكيف يمكن لهذه الاستراتيجية أن تسهم في تحقيق التوازن بين الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. سنقوم أيضاً بتسليط الضوء على الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها في تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال المباحث التالية :

- التنمية المستدامة وتطورها الفكري
- دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة
- دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة
- دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة

المبحث الأول: التنمية المستدامة وتطورها الفكري

مجتمعاتنا تواجه تحديًا اقتصاديًا يتمثل في التوازن المعقد بين الحاجات البشرية المادية وغير المادية اللاحدودة، وبين الموارد الاقتصادية والبيئية المحدودة التي يمكنها تلبية تلك الحاجات. يزداد التوتر بين هذه العوامل بسبب ندرة الموارد وقابليتها للنفاذ. ولا يقتصر التحدي على الاستنزاف المستمر للموارد الطبيعية، بل يمتد ليشمل تأثيرات نفسية تؤثر على المجتمعات، فضلاً عن أزمات القيم والأخلاق التي تتسبب في تفاقم النقص بين الأفراد والجماعات.

تلك المشكلة ذات أبعاد دولية وشاملة، حيث تؤثر في جميع المناطق والدول بغض النظر عن مستوى تطورها. فالسعي لتلبية احتياجات الأفراد يعني ضرورة التوازن بين الاستدامة وتلبية تلك الاحتياجات، وهذا التحدي موجود في جميع الدول، ولكن درجة تأثيره تتفاوت حسب الظروف المحلية. فعلى سبيل المثال، الدول النامية التي تسعى جاهدة لتحقيق التنمية قد تكون مواجهة لفجوات أكثر عمقاً نتيجة لتحدياتها الخاصة بالتقدم المادي والاقتصادي والثقافي.

تقرير لجنة البيئة والتنمية لعام 1989 أكد هذا الواقع وأوصى بضرورة تحقيق التوازن بين الموارد والحاجات، وهذا يعكس تحديًا يجب مواجهته من قبل جميع الدول بغض النظر عن مستوى تقدمها. تحقيق التنمية المستدامة يتطلب تعاون وجهود مشتركة على مستوى دولي ووطني، والتكيف مع التغيرات وتطوير استراتيجيات قائمة على الجودة الشاملة للتمكن من ردم هذه الفجوة وتحقيق التوازن المطلوب بين الاحتياجات والموارد.

المطلب الأول: تاريخ الفكر التنموي وتطوره

تنوعت وتباينت المفاهيم التنموية على مر العصور، مما أدى إلى تعقيد فهم مفهوم التنمية بشكل عام. وبالفعل، يجب قبل وضع أي استراتيجيات للتنمية أن نضع أسسًا واضحة لفهم ماهية التنمية، حتى نتمكن من قياس التقدم وتقييمه بطريقة موضوعية وشفافة. إن توضيح المفهوم ليس مجرد تجريد نظري، بل يعكس الاستجابة العملية والملموسة للتحديات التي تواجهها مجتمعاتنا، ويعبر أيضًا عن تجارب الدول الأخرى على مر الزمن.

لقد شهد مفهوم التنمية تطورًا مستمرًا وتحولات في مضمونه نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية. تأثر هذا التطور بأحداث تاريخية مهمة، مثل الثورة الصناعية والثورة الفرنسية، والتحول من نظام إقطاعي إلى نظام صناعي رأسمالي. هذه

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

الأحداث والتغيرات المهمة أثرت بشكل كبير على الفكر الاقتصادي والاجتماعي للعديد من المفكرين والنظريات المتعلقة بالتنمية.

من بين ذلك المفكرين، يُعتبر سان سمون واحدًا من الشخصيات البارزة الذين ساهموا في تطوير فهمنا للتنمية. فقد ربط سان سمون التقدم الاجتماعي بحركات الإصلاح والتغيير، مؤكدًا على أهمية تطور النظام الاجتماعي من خلال تحقيق التقدم. هذا التفكير المتطور أسهم في توسيع النطاق الفكري للتنمية وتحقيق تقدم ملموس في مختلف جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية¹.

ولعب الفيلسوف الفرنسي اوغست كومت دورًا مهمًا في تقديم نظريته المتمحورة حول التغيير الاجتماعي وعلاقته بالتطور الفكري للإنسان. يُعتبر كومت أحد العلماء الذين ساهموا في إلقاء الضوء على تحولات مفهوم التنمية وفهمه من منظور أشمل.

بحسب كومت، يعكف التغيير الاجتماعي على تجسيد التطور في الفكر الإنساني. وقد قام بشرح نظريته بأن التفكير ينتقل بشكل تدريجي من الديني إلى العملي، وهذا التحول الفكري يُعدُّ محركًا للتغيير الاجتماعي. في السابق، ساد الفكر التقليدي فهم التنمية، حيث كان التركيز على زيادة الدخل القومي والنتائج المحلي. ولكن تبعًا لكومت، تطور هذا الفكر نحو التركيز على جوانب الإنسان الاجتماعية والاقتصادية².

تجلى هذا التطور في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية، حيث أصبحت أفكار التنمية متعددة الأبعاد. بدأت الأفكار في تسليط الضوء على الأبعاد الاجتماعية والبشرية للتنمية، بدلًا من التركيز الحصري على الأبعاد المادية. بالتالي، توسع مفهوم التنمية ليشمل تحسين جودة حياة الفرد والتركيز على مشكلات مثل الفقر والبطالة وتوزيع الثروة.

في هذا السياق، ظهر نموذج والت روستو (مراحل النمو الاقتصادي) كواحدة من النماذج التي تعبر عن هذا التطور. يُظهر هذا النموذج أن التنمية لا تقتصر فقط على النمو الاقتصادي، بل تتضمن أيضًا مراحل تطور اجتماعي وبشري. هذا يعكس التحول في الفكر نحو رؤية التنمية على نطاق أوسع يشمل الجوانب البشرية والاجتماعية.

¹ النوري واخرون، 1985، النظريات الاجتماعية، جامعة الموصل، ص 95.

² Etzion, Halevy, 1981, *Social change, "the Advent and maturation of modern society"* London, Routledge, P. 10

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

إن فكر كومت وغيره من العلماء والنماذج المتعلقة بالتنمية أسهموا في تحقيق تغيير جوهري في كيفية فهمنا للتنمية. بدلاً من تقييد المفهوم بمجرد النمو الاقتصادي، أصبح لدينا نظرة أوسع وأشمل تركز على تحسين جودة الحياة وتحقيق تقدم شامل يشمل جوانب الإنسان والمجتمع.

التجربة أثبتت لنا أن الحلول الجاهزة والتجارب القائمة على نماذج علمية لمعالجة المشكلات التنموية غالباً ما تفشل في تحقيق أهدافها عند تطبيقها على مجتمعات محددة، وذلك لعدم احترامها للخصوصيات والطبيعة الفريدة لتلك المجتمعات. هذا الفشل أدى إلى عدم تحقيق طموحات السكان وتعثر في تلبية احتياجاتهم الأساسية.

لهذا السبب، أصبح من الضروري والمهم وضع خطط تنموية مبنية على توجيهات محلية وتحديد احتياجات المجتمعات وتوجيه جهود التطوير نحو تعزيز إمكانيات وقدرات الإنسان. يعتبر الاستثمار في الإنسان وتطويره من قبل صناعات القرار في البلدان على رأس الأولويات. وقد ربطت منظمة اليونيسكو بين هذا الاستثمار في الإنسان وعملية التنمية نفسها، إذ اعتبرت أن هذا النوع من الاستثمار يمثل أعلى مستويات التقدم والنجاح في التنمية¹.

في نهاية الستينات، شهد مفهوم التنمية تحولاً نحو إشباع الحاجات الأساسية للأفراد، مما دفع الحكومات في البلدان النامية إلى التركيز على تقديم الخدمات الأساسية مثل التعليم والصحة والبنية التحتية. في هذا الوقت، كان الوضع الاقتصادي والاجتماعي يشهد تحسناً ملحوظاً، وكانت هناك مؤشرات إيجابية في مجمل الأوضاع².

ومع دخول عقد الثمانينات، شهد العالم تزايداً في التفاعل والتبادل الاقتصادي بين الدول، وكانت هناك محاولات من الدول لزيادة معدلات النمو الاقتصادي وزيادة حجم التجارة الخارجية. وفي هذا الوقت، بدأ دور الدولة في التنمية يتقلص تدريجياً، وأصبح السوق يلعب دوراً أكبر في توجيه مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية³.

في بداية التسعينات، ظهر تطور مهم في الفكر التنموي، حيث عاد الاهتمام بالإنسان إلى مركز الاهتمام في جهود التنمية. ظهرت فكرة التنمية البشرية، التي تجمع بين زيادة الناتج القومي وتوزيع الثروات وزيادة قدرات الأفراد واستخدامها.

¹ Andrew Holden, 2005, *Tourism Studies and The Social Sciences*, Routledge, USA, p111.

² برنامج الأمم المتحدة للبيئة، 1990، حاجات الإنسان الأساسية، في الوطن العربي "الجوانب البيئية والتكنولوجيات والسياسات، ترجمة عبد السلام رضوان، الكويت، ص 14.

³ البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، 1995، تقرير التنمية البشرية، إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة، الأمم المتحدة، ص 10.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

هذا النهج يركز على تحسين جميع جوانب الحياة وزيادة فرص النمو والتطور للأفراد.

يعكس التطور في الفكر التنموي تحولاً في اتجاه أوسع وأكثر شمولية للتنمية. حيث أصبح تعزيز الإنسان وتطوير قدراته أحد أهم أهداف التنمية. تبنى هذا النهج التنموي الشامل الاعتراف بأهمية استثمارات الإنسان وتطويره كجزء أساسي من العملية التنموية. احتل التعليم والصحة والتدريب والبحث الإنتاجي مكانة مرموقة في هذا السياق، حيث يتم تعزيز الدخل القومي من خلال زيادة مهارات وقدرات الأفراد.

لقد كانت التنمية المبنية على الإنسان هي نتيجة لتفكير أعمق حول كيفية تحقيق تنمية مستدامة وشاملة. هذا التوجه يعكس اعترافنا بأن التنمية ليست مجرد زيادة في الناتج القومي، بل تشمل تحسين جودة الحياة وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ومع ذلك، يبقى تحقيق التنمية المستدامة تحدياً كبيراً نظراً لتعقيدات العوامل المتداخلة والمتعددة التي تؤثر على العملية التنموية.

لقد شهدت تجارب التنمية تبعيةً للفكر الاقتصادي الغربي، حيث تم استيراد الأطر النظرية الغربية في مجال التنمية. ومع أن هذا الفكر لم يكن يمتلك رؤية كاملة وشاملة عن التنمية، إلا أنه أعتبر الوصفة الجاهزة للتقدم والتطور. تبنى المثقفون في المجتمعات النامية هذه الصفات بشكل أعمى، مما أدى إلى تطبيق عشوائي للتنمية بدون تخطيط مستدام أو هدف واضح يعبر عن واقع تلك المجتمعات¹.

نتج عن هذا التوجه اللاحق للتنمية تنمية مشوهة، حيث تم التركيز على تحقيق مكاسب قصيرة الأجل للأقليات على حساب الأغلبية. لم يتم بناء قوى إبداعية أو تطوير القوى الإنتاجية والتكنولوجية، وتم تجاوز الاعتبارات الهيكلية الاقتصادية والاجتماعية في تنفيذ الخطط التنموية.

في هذا السياق، تطرح التساؤلات حول مدى تحقيق التنمية المستدامة للبلدان النامية. هل هي التنمية المنشودة؟ وما هي أهدافها وأبعادها الاقتصادية والاجتماعية؟ هل تقتصر على الحفاظ على الموارد لضمان توزيع عادل للأجيال القادمة؟

¹ اتحاد الاقتصاديين العرب، 1988، المشكلات الاقتصادية المعاصرة ومستقبل التنمية العربية، دار الرازي، الكويت الجزء الثاني، ص38.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

المطلب الثاني: مفهوم التنمية المستدامة

الفرع الأول: المفهوم العلمي للتنمية المستدامة

التنمية المستدامة تمثل مفهومًا علميًا يتجاوز نمو الاقتصاد المادي فحسب، إذ يتضمن النمو الشامل للأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والثقافية. تتفق جميع تعريفات التنمية المستدامة على أنها تمثل تغييرًا حضاريًا يهدف إلى تحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والثقافي للمجتمع. هذا النهج يهدف أيضًا إلى استغلال كافة الموارد المائية والطبيعية والبشرية بما يحقق المصلحة العامة¹.

منذ الثمانينيات، أصبحت التنمية المستدامة محور اهتمام الحكومات، وتُعد وسيلة لتحقيق العدالة في توزيع الثروات بين الأجيال المختلفة. تمثل التنمية المستدامة أداة لمعالجة تحديات متعددة تواجه الأفراد والمجتمعات، مثل الفقر والركود المستمر، وتلوث البيئة. وتهدف هذه النهج لخلق نموذج جديد للتنمية يعالج هذه التحديات ويضمن تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية².

ومع ذلك، يجب التأكيد على أن التنمية المستدامة ليست مهمة سهلة. إنها تتطلب جهودًا مستمرة لتحقيق أهدافها المتعددة والتي تجمع بين العدالة والكفاءة بين الأجيال. تعد تلك العملية تحديًا معقدًا يتطلب التفكير المبتكر والتخطيط الجيد.

من خلال الدراسات والتجارب، أظهرت بعض البلدان في العالم الثالث نجاحًا ملحوظًا في تحقيق معدلات نمو اقتصادي مرتفعة. ومع ذلك، بقيت تحديات مثل الفقر تشكل جزءًا من الواقع، حيث ازداد عدد الفقراء رغم تحقيق معدلات نمو اقتصادي مرتفعة. هذا يبرز أهمية التركيز على جوانب التنمية الاجتماعية والبيئية إلى جانب النمو الاقتصادي، لضمان تحقيق نمو مستدام وعادل يعود بالفائدة على جميع أفراد المجتمع.

¹ لطفى وعلى، 1993، التنمية الاقتصادية، جامعة القاهرة، ص 16.

² Remigijus Ciegis and others, 2009, The Concept of Sustainable Development and its Use for Sustainability Scenarios, Engineering Economics (2), p 28.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

الفرع الثاني: تعريف التنمية المستدامة

هناك تعدد في تعريفات التنمية المستدامة، إذ يمكن العثور على أكثر من 60 تعريفاً لهذا المفهوم، وذلك نتيجة لاختلاف الفهم والتصور للتنمية من دولة لأخرى. في الواقع، ظهر مصطلح التنمية المستدامة لأول مرة في تقرير لجنة البيئة والتنمية العالمية في عام 1987، وتم تعريفها في هذا التقرير بأنها "تلك التنمية التي تُلبّي احتياجات الحاضر دون التأثير على قدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها".¹

وفي عام 1989، قدم الاقتصادي (Barbier) تعريفاً أكثر شمولية للتنمية المستدامة، حيث أشار إلى ضرورة إقامة نظام اجتماعي واقتصادي يدعم تحقيق أهداف متعددة. ومن بين هذه الأهداف، زيادة الدخل الحقيقي، وتحسين مستوى التعليم، وتحسين حالة صحة السكان.²

ومن جهة أخرى، قدم الاقتصادي (روبرت سولو) في عام 1991 تعريفاً يركز على عدم التأثير السلبي على الطاقة الإنتاجية للأجيال المقبلة، مع الحفاظ على الوضع الذي تركته لهم الأجيال السابقة. وهنا تفهم الطاقة الإنتاجية بمعنى أوسع من الموارد المادية، بما يشمل الجوانب المعنوية والمعرفية، بالإضافة إلى مفهوم الادخار ونوعية الاستثمار والاستهلاك المستدام للموارد.

هذه التعاريف تعكس أهمية التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في التنمية المستدامة، وتؤكد على ضرورة تحقيق التنمية بما يضمن استدامة الجودة المعيشية للأجيال الحالية والمستقبلية، دون التضحية بقدرتهم على تلبية احتياجاتهم. يتناول مفهوم التنمية المستدامة جوانب متعددة، ومنها:

الجانب البيئي: يُعرّف التنمية المستدامة بأنها "استخدام الموارد الطبيعية المتجددة بطرق لا تؤدي إلى انهيارها أو تدهورها، وتحافظ على قدراتها للأجيال القادمة، مع الحفاظ على رصيد مستدام وثابت من الموارد الطبيعية".³

¹ J. Kozlowski and G. Hill, 1998, Towards planning for Sustainable Development, A Guide for the Ultimate Environmental Threshold (UET) Method, Ashgate publications, Sydney, p6.

² اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، 1989، مستقبنا المشتركة، ترجمة محمد كامل عارف، سلسلة عالم المعرفة عدد 142، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ص 83.

³ Robert Goodland, 2010, "Neoclassical Economics and Principles of Sustainable Development : Ecological Insights for Economics," in *Sustainability : Science, Practice, & Policy*, vol. 6, no. 2, pp. 31-43.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

الجانب الاقتصادي: تركز التنمية المستدامة على "إدارة الموارد بطريقة تحقق أقصى فوائد التنمية الاقتصادية، مع الاهتمام بالحفاظ على جودة الموارد واستخدامها بما لا يؤثر على الدخل الحقيقي في المستقبل". في الدول المتقدمة، يشمل ذلك تقليل استهلاك الطاقة والموارد، بينما في الدول النامية يتضمن توظيف الموارد لتحسين مستوى المعيشة والحد من الفقر. الجانب التكنولوجي: يُعرّف التنمية المستدامة بأنها "استخدام تكنولوجيا جديدة نظيفة وفعّالة لإنقاذ الموارد الطبيعية، بهدف التقليل من التلوث والمساهمة في تحقيق استقرار المناخ وتحمل زيادة عدد السكان". هذا بالإضافة إلى تحسين الخدمات الصحية والتعليمية، خاصة في المناطق الريفية¹.

من الواضح وجود توافق بين مفهومي التنمية المستدامة والتنمية في بعض الجوانب، في حين تظهر اختلافاتهما في جوانب أخرى. يتفق كلا المفاهيم على تحويل النمو الاقتصادي الكمي إلى تطور متكامل يشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية. ومع ذلك، تظهر الاختلافات في التعاريف المسبقة من خلال تصاعد بوضوح البعد البيئي للاستدامة في التنمية المستدامة، والتأكيد على هذا الجانب في مفهوم متكامل يجمع بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية².

الجدير بالذكر أن الموارد الطبيعية تشكل عنصرًا مشتركًا يرتبط بين الجوانب الاقتصادية والبيئية في التنمية المستدامة. هذا يُظهر أهمية الاستدامة في تعزيز التفكير الإبداعي والممارسات الفعّالة. وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة تعريف شامل للتنمية المستدامة يتضمن عملية مستدامة وديناميكية تهدف إلى تحقيق العدالة الاجتماعية وتحسين مستوى العيش والتعليم والصحة للفرد في المجتمع. وتشمل أيضًا إدارة وحماية البيئة والموارد الطبيعية والمادية وتنويعها واستخدامها بشكل أمثل، مع الحفاظ على استدامة هذه الموارد للأجيال المقبلة، وضمان الحفاظ على التراث الثقافي والحضاري والتاريخي للمجتمعات.

الفرع الثالث: التنمية المستدامة والبيئة

تتجسّد فكرة التنمية المستدامة كاستجابة لمشكلات البيئة العالمية المتنوعة، لكن هذا الاعتقاد ليس مكتملاً تمامًا، حيث تكمن جذور المشاكل البيئية في الظروف التي أدت إلى نشوء هذه المشكلات. هذه الظروف تشمل الجوانب الاقتصادية

Ciegis.R, (2008). Laws of Thermodynamics and Sustainability of Economics, Engineering Economics (2), p17. ¹
James Gustare, 1989, the environment, the greening of technology, development, p30. ²

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

والاجتماعية والثقافية، حيث أن السياسات والاستراتيجيات المعتمدة في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية¹ قد أسهمت في تفاقم الأضرار البيئية. وبالتالي، فإن العمل على معالجة تلك النتائج دون التدخل في الظروف المؤدية إليها يعتبر خيارًا غير فعال من الناحية الاقتصادية.

يجب أن ندرك أن القضية ليست ببساطة مسألة بيئية تُحل بسهولة، بل هي تدرج ضمن سياق الظروف التي صاحبت عمليات التنمية. تتضمن هذه الظروف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ويتسبب الاهتمام الزائد بالعوائد الاقتصادية في تجاهل خصائص كل منطقة جغرافية. يكمن التحدي في توجيه الاهتمام نحو تحسين الاستدامة البيئية دون التخلي عن الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية.

عند التخطيط لعمليات التنمية، يجب أن نأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة وظروفها المحلية. يشمل ذلك مستوى التقدم الاقتصادي والتكنولوجي، وطبيعة المجتمع وتنظيمه، والعادات والتقاليد والقيم المجتمعية. كما ينبغي أن ننظر في الطاقة المعرفية والبيئة السياسية التي تؤثر على هذه العمليات.

باختصار، التنمية المستدامة لا يمكن أن تقتصر على الجوانب البيئية فقط، بل يجب أن تعنى بما الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية أيضًا. يجب أن نتعامل مع الأسباب الحقيقية وراء المشاكل البيئية من خلال التركيز على تحسين الظروف الشاملة التي أدت إلى هذه المشكلات، وذلك من أجل تحقيق التنمية المستدامة والحد من الفقر وعدم المساواة.

الفرع الرابع: أهداف التنمية المستدامة

هي مجموعة من الأهداف العالمية التي تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة. تم اعتماد هذه الأهداف في عام 2015 من قبل الأمم المتحدة كجزء من خطة عمل عالمية لمعالجة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تواجهها البشرية. تتألف أهداف التنمية المستدامة من 17 هدفًا²، وتُعرف اختصارًا بـ «أهداف التنمية المستدامة» أو "SDGs" بالإنجليزية.

هذه الأهداف تشمل مجموعة واسعة من المسائل الهامة والقضايا الحيوية التي تشمل القضايا الاقتصادية والاجتماعية

¹ Amil markandesa, 1988, natural environments and social rate of discount, project appraisal, p11.

² Robert Paterson and Devashree Saha, 2010, The Role of 'New' Political Culture In Predicting City Sustainability Efforts, csd, u Texas. USA. p6.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

والبيئية، مثل القضايا المتعلقة بالفقر والجوع، والصحة، والتعليم، والمساواة بين الجنسين، والمياه والصرف الصحي، والنمو الاقتصادي المستدام، والتنمية الصناعية، وحماية البيئة، ومكافحة تغير المناخ، والعدالة الاجتماعية، وغيرها الكثير.

هدف التنمية المستدامة هو تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والقدرة على تلبية احتياجات الأجيال المستقبلية. تهدف هذه الأهداف إلى تحقيق تحول إيجابي في العالم من خلال تعزيز التنمية الشاملة والمستدامة في جميع الجوانب المختلفة للحياة البشرية.

ويمكن لنا عرض أهداف التنمية المستدامة فيما يلي:

أولاً: أهداف التنمية المستدامة في المحيط الحيوي: تسعى إلى تحقيق توازن بين استخدام الموارد البيئية والحفاظ على تنوع الحياة والنظم البيئية، بهدف ضمان استدامة البيئة وتوفير فرص الحياة والازدهار للأجيال الحالية والمستقبلية. تركز هذه الأهداف على عدة جوانب وتتضمن:

. الحفاظ على التنوع البيولوجي: تهدف إلى الحفاظ على تنوع الكائنات الحية في المحيط الحيوي، بما في ذلك النباتات والحيوانات والميكروبات. يعتبر التنوع البيولوجي أساسياً لاستدامة النظم البيئية والخدمات البيئية التي توفرها للإنسان.

. إدارة الموارد الطبيعية: تشمل المحافظة على الموارد الطبيعية مثل المياه والتربة والغابات والمحيطات، وضمان استخدامها بطريقة مستدامة تحقق الاستدامة البيئية والاقتصادية.

. التحكم في التلوث وتقليل النفايات: تهدف إلى تقليل التلوث البيئي وإدارة النفايات بطرق تحمي البيئة وتحافظ على صحة الإنسان والكائنات الحية.

. تعزيز الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية: تسعى إلى تطوير نماذج اقتصادية مستدامة تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات البيئية والاجتماعية، وتشجيع الابتكار والتكنولوجيا الخضراء¹.

. تعزيز الوعي والتعليم البيئي: تهدف إلى نشر الوعي بأهمية البيئة وتعزيز التعليم البيئي لدى الجمهور وتشجيع تبني

¹ Mistra, 2004, Sustainable Investment - Towards a New Role for Institutional Investors, Stockholm, p2.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

سلوكيات مستدامة .

. حماية المناطق البيئية الهامة: تسعى إلى حماية وصيانة المناطق البيئية الحساسة والمهمة من خلال إقرار سياسات وبرامج للحفاظ عليها.

. التكيف مع تغيرات المناخ: تهدف إلى تعزيز قدرة المجتمعات على التكيف مع تأثيرات تغير المناخ وتقليل التهديدات الناجمة عنه.

. تعزيز التعاون الدولي: تهدف إلى تعزيز التعاون الدولي لمواجهة التحديات البيئية المشتركة وتبادل المعرفة والتجارب.

ثانيا: أهداف التنمية المستدامة في المحيط التكنولوجي: تهدف إلى تحقيق التوازن بين التقدم التكنولوجي والاستدامة البيئية والاجتماعية. تعتمد هذه الأهداف على الاستفادة من التكنولوجيا لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة للأجيال الحالية والمستقبلية. من بين أهداف التنمية المستدامة في المحيط التكنولوجي:

. تعزيز الابتكار والتكنولوجيا الخضراء: تهدف إلى دعم وتعزيز التكنولوجيا الخضراء والابتكارات التكنولوجية التي تقلل من تأثيرها البيئي وتحقق الاستدامة، مثل تطوير مصادر الطاقة المتجددة وتكنولوجيا الإدارة الذكية للموارد.

. تحسين كفاءة استخدام الموارد: تسعى إلى استخدام التكنولوجيا لزيادة كفاءة استخدام الموارد الطبيعية مثل المياه والطاقة، وتقليل الهدر والتلوث الناجم عن تكنولوجيا غير مستدامة.

. تطوير البنية التحتية المستدامة: تهدف إلى استخدام التكنولوجيا لتطوير البنية التحتية بطرق تحقق الاستدامة، مثل تطوير نظم النقل العام الذكية والتحسينات في البنية التحتية الرقمية.

. تعزيز التواصل والوصول للمعرفة: تهدف إلى استخدام التكنولوجيا لتعزيز التواصل وتبادل المعرفة بين المجتمعات وتوفير فرص الوصول إلى التعليم والمعرفة، مما يساهم في تعزيز التنمية البشرية¹.

. تعزيز الحوكمة والشفافية: تستخدم التكنولوجيا لتعزيز الحوكمة وزيادة الشفافية في إدارة الموارد واتخاذ القرارات، مما يساهم

D Pearce, G Atkinson,1998, The concept of sustainable development: An evaluation of its usefulness ten years, p¹ 123.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

في مكافحة الفساد وتحقيق توزيع عادل للفوائد .

. تحسين الصحة والرعاية الطبية: تهدف إلى استخدام التكنولوجيا لتحسين خدمات الصحة والرعاية الطبية، مثل تطوير التشخيص والعلاج وتحسين إدارة السجلات الطبية.

. تعزيز الاستدامة الاقتصادية: تهدف إلى استخدام التكنولوجيا لتعزيز الاستدامة الاقتصادية من خلال تطوير قطاعات اقتصادية مستدامة وتشجيع ريادة الأعمال البيئية.

. مواجهة التحديات البيئية العالمية: تستخدم التكنولوجيا لمواجهة تحديات بيئية عالمية مثل تغير المناخ و نفاذ الموارد، من خلال تطوير حلول فعالة ومستدامة.

ثالثاً: أهداف التنمية المستدامة في المحيط الاجتماعي: تهدف إلى تحقيق التقدم والتطور في مجموعة متنوعة من المجالات الاجتماعية، مع التركيز على تحسين جودة الحياة للأفراد وتحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية. من بين أهداف التنمية المستدامة في المحيط الاجتماعي:

. القضاء على الفقر وتخفيف الجوع: تهدف إلى القضاء على الفقر المدقع والجوع، وتحسين مستوى المعيشة للفئات الأكثر ضعفاً، من خلال توفير فرص العمل اللائق والوصول إلى الغذاء والمياه النقية.

. تحقيق التعليم والمساواة التعليمية: تسعى إلى توفير فرص التعليم الجيد والمتساوي للجميع، بغض النظر عن الجنس أو العرق أو الطبقة الاجتماعية، وتعزيز التعليم الأساسي والتكنولوجيا التعليمية¹.

. تحسين الصحة والرفاهية: تهدف إلى توفير خدمات صحية عالية الجودة ومتاحة للجميع، والعمل على الحد من انتشار الأمراض وتحسين الرعاية الصحية والنفسية.

. تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة: تسعى إلى تحقيق المساواة بين الجنسين في جميع المجالات، وتمكين المرأة وتعزيز دورها في المجتمع واتخاذ القرار.

¹ Helen Tregidga, Kate Kearins, 2012, The Politics of Knowing, Organizational Sustainable Development, Sage pub, p2.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

. تعزيز الشمول المجتمعي والتنوع الثقافي: تهدف إلى تعزيز الشمول المجتمعي واحترام التنوع الثقافي، وتعزيز التفاهم والتعايش بين مختلف الثقافات والمجتمعات.

. تحقيق العدالة الاجتماعية وحقوق الإنسان: تسعى إلى تعزيز حقوق الإنسان وتحقيق العدالة الاجتماعية، والحد من التمييز والعنف وتعزيز الحق في الحياة الكريمة للجميع.

. توفير فرص العمل والتشغيل اللائق: تهدف إلى توفير فرص العمل اللائق والمستدام، وتعزيز المهارات وتطوير القوى العاملة.

. تعزيز المشاركة المجتمعية والديمقراطية: تسعى إلى تعزيز المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار وتعزيز الديمقراطية والحوكمة الرشيدة.

بالنهاية، تأتي دراسة التنمية المستدامة لتؤكد أن النمو الاقتصادي لا يقتصر فقط على الأبعاد المادية والاقتصادية، بل يمثل وسيلة فعالة لتحسين جودة الحياة لجميع شرائح المجتمع. يكمن التأثير المباشر لهذا النمو في القضاء على الفقر ورفع مستوى المعيشة للأفراد المحرومين، وهو أمر يعزز من تحقيق العدالة والمساواة الاجتماعية.

تحقيق التنمية المستدامة يستلزم أيضاً توفير فرص التعليم للجميع، وضمان توفر الخدمات الصحية والتغذية الكافية. بالإضافة إلى ذلك، يعزز تطوير القدرات البشرية وزيادة الإنتاجية من إمكانية تحقيق نمو اقتصادي مستدام في المستقبل. ويظهر لنا كيف تتشابك هذه العوامل وكيف يؤدي تحقيق التنمية المستدامة إلى تعزيز الروابط بين مكونات المجتمع. وعلى الرغم من أهمية هذه الروابط، إلا أنها ليست ذات طابع تلقائي. يتعين على الحكومات المحلية أن تلعب دوراً حاسماً من خلال سياساتها المحلية والخارجية لضمان وتعزيز هذه الصلات¹.

بالتالي، يجب أن تكون السياسات الحكومية موجهة نحو تحقيق التكامل الإقليمي وتعزيز النمو الاقتصادي، وذلك من خلال دعم الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. من خلال هذا النهج، يمكن للحكومات أن تسهم بفعالية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وضمان استمراريتها، حتى يمكن للأجيال القادمة أن تواصل على هذا المسار نحو الاستدامة.

¹ Aleksii Aleksiev- Ivan Penov, 2006, The drole of capital for sustainable use of the fragmented land in Bulgaria, IDARI, p3.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

المطلب الثالث: أبعاد ومؤشرات التنمية المستدامة

يُشير المطلب الأول في موضوع التنمية المستدامة إلى تعريف تتضمن أبعادًا محددة ومتنوعة تتداخل فيما بينها. يتناول هذا المطلب التفاعل المعقد بين هذه الأبعاد، الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وكيفية تأثيرها في تحقيق تطور ملحوظ في مجال التنمية الحديثة. ويحمل مفهوم التنمية المستدامة في طياته مجموعة من القضايا التي تعبر عن مؤشرات قابلة للقياس، وتمكننا من تقييم مدى تقدم التنمية المستدامة. سيتم تسليط الضوء على هذه الجوانب بتفصيل وعمق في مقبل هذا المطلب.

الفرع الأول: أبعاد التنمية المستدامة

يتميز مفهوم التنمية المستدامة بتعدد وتنوع الأبعاد التي تتداخل مع بعضها، ويكمن الفعل البناء في التركيز على هذه الأبعاد لتحقيق تقدم ملموس في سياق التنمية المستدامة. تشمل هذه الأبعاد: الجوانب الاقتصادية، والبشرية، والبيئية، والتكنولوجية، والسياسية. سنقوم فيما يلي بتناول هذه الأبعاد بالتفصيل.

أولاً: البعد الاقتصادي:

يُعنى البعد الاقتصادي بتحقيق تحسين مستوى حياة الأفراد والمجتمعات بشكل مستدام، من خلال تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على الموارد الطبيعية والبيئة. يتناول هذا البعد التفاعل بين الأنشطة الاقتصادية والآثار المحتملة على البيئة، وكيفية تحسين أنماط الإنتاج والاستهلاك لتحقيق استدامة الاقتصاد والحفاظ على البيئة. يشمل البعد الاقتصادي تحسين الكفاءة في استخدام الموارد، وتعزيز التكنولوجيا الصديقة للبيئة، وتحقيق توازن بين النمو الاقتصادي وحقوق الأجيال القادمة في الاستفادة من الموارد. يهدف البعد الاقتصادي إلى تحقيق التنمية المستدامة من خلال إدارة فعالة للموارد الاقتصادية وتعزيز الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية في ظل الحفاظ على توازن البيئة والحد من الآثار السلبية على البيئة.

ثانياً: البعد الاجتماعي:

يركز البعد الاجتماعي على تحقيق التقدم الشامل والعدال للمجتمعات. يهدف هذا البعد إلى تعزيز جودة الحياة والرفاهية للجميع دون تمييز، من خلال توفير الفرص المتساوية للتعليم والصحة والسكن والتوظيف، وتعزيز مبادئ حقوق الإنسان

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

والمساواة بين الجنسين .

ينطوي البعد الاجتماعي على تعزيز التفاعل الإيجابي بين المجتمعات المختلفة، وتعزيز مفهوم المشاركة والمساهمة الفعّالة في صنع القرار وتنفيذ السياسات. كما يُسهم في تعزيز التماسك الاجتماعي وبناء العلاقات الإنسانية المستدامة، وذلك من خلال تعزيز التواصل وتعزيز التفاعل بين مكونات المجتمع.

يعدّ تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة تحدّيًا متعدد الجوانب، يشمل تحسين الظروف المعيشية وتقديم الحماية الاجتماعية وتعزيز التوعية والتثقيف، بالإضافة إلى التعامل مع قضايا التمييز والفقر والاستبعاد الاجتماعي. يسعى هذا البعد إلى بناء مجتمعات تتسم بالعدالة والتنوع والشمول، والتي تمكّن جميع أفرادها من المشاركة الفعّالة في عملية التنمية والاستفادة من فوائدها.

ثالثًا: البعد البيئي:

يعتبر عنصرًا حيويًا في سياق التنمية المستدامة، حيث يُسعى للحفاظ على التوازن بين تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحفاظ على البيئة والحفاظ على مواردها الطبيعية للأجيال الحالية والمستقبلية. يهدف البعد البيئي إلى تحقيق التنمية بطريقة تقلل من الآثار السلبية على البيئة، وتعزز الاستدامة البيئية.

يتضمن البعد البيئي في التنمية المستدامة تبني ممارسات تنموية تستدعم مصادر الطاقة والمياه والتربة، والحد من تلوث الهواء والمياه والتربة، والحفاظ على التنوع البيولوجي والنظم البيئية الطبيعية. يُعدّ البعد البيئي أساسيًا لضمان استمرارية الحياة على الأرض من خلال تقليل التأثيرات الضارة للأنشطة البشرية على البيئة، وتعزيز استدامة النظم الإيكولوجية والحفاظ على التوازن البيئي.

تشمل استراتيجيات البعد البيئي تشجيع استخدام تقنيات صديقة للبيئة، وتعزيز إعادة التدوير واستخدام الموارد المتجددة، وتطوير سياسات حماية البيئة وتطبيقها بفعالية، وتشجيع التوعية والتثقيف بيئيًا للجمهور. يهدف البعد البيئي في سياق التنمية المستدامة إلى تحقيق تنمية تلي احتياجات الأجيال الحالية دون التأثير على القدرة البيئية للأجيال المستقبلية، وضمان استمرارية الحياة على كوكب الأرض.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

رابعاً: البعد التكنولوجي:

يرتبط بتبني وتطوير التكنولوجيا بما يساهم في تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي دون التأثير السلبي على البيئة. يهدف

البعد التكنولوجي إلى تحقيق توازن بين التقدم التكنولوجي وحماية البيئة واستدامة الموارد الطبيعية.

تلعب التكنولوجيا دوراً حيوياً في تعزيز الإنتاجية وتحسين جودة الحياة، ويمكن أن تكون وسيلة لتطوير حلول مستدامة

لمشاكل التنمية. يُساهم البعد التكنولوجي في تحسين إدارة الموارد وتحسين الكفاءة البيئية من خلال تطوير تقنيات نظيفة

وصديقة للبيئة، وتحسين إدارة الطاقة والمياه، وتوفير مصادر طاقة متجددة.

ومع ذلك، يجب مراعاة آثار التكنولوجيا على البيئة والمجتمع. فالتطور التكنولوجي يجب أن يكون مرتبطاً بتقييم الآثار

البيئية والاجتماعية المحتملة، وضمان تحقيق التوازن بين التقدم التكنولوجي والحفاظ على البيئة وصحة الإنسان.

بالتالي، يهدف البعد التكنولوجي إلى تحقيق تطور مستدام يلبي احتياجات الجماعة الحالية والمستقبلية، من خلال استخدام

وتطوير التكنولوجيا بطرق تساهم في الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

خامساً: البعد السياسي:

يتعلق بالسياسات والإجراءات التي تتخذها الحكومات والمؤسسات لتحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية

وحماية البيئة. يهدف البعد السياسي إلى تشجيع تبني سياسات مستدامة تحافظ على استدامة الموارد وتعزز التنمية الشاملة

والعدالة الاجتماعية.

يشمل البعد السياسي تعزيز التشريعات والسياسات التي تعزز من حقوق الفقراء والضعفاء وتحقق التكافؤ والعدالة. كما

يتضمن تعزيز الشفافية والمشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار، حيث يُعتبر تفعيل دور المجتمع المدني وتمكينه جزءاً أساسياً

من البعد السياسي في تحقيق التنمية المستدامة¹.

علاوة على ذلك، يُشكل البعد السياسي الإطار القانوني والتنظيمي الذي يمكن من خلاله توجيه الاستثمارات نحو

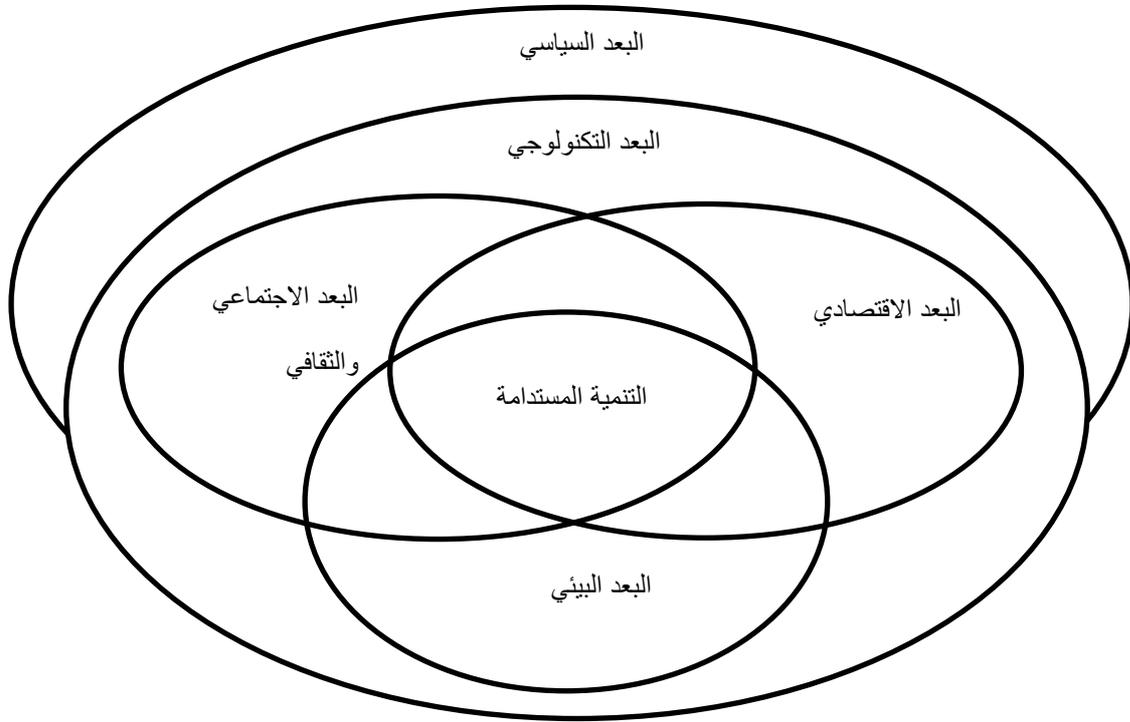
¹ أمال شوتري، 2008، الحكم الراشد وجه آخر للعدالة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، العدد: 01، جامعة المسيلة، الجزائر، ص

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

القطاعات ذات الأولوية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، مثل توجيه الاستثمارات نحو الطاقة المتجددة وتحسين البنية التحتية للنقل والبنية التحتية الاجتماعية.

بالتالي، يتضح أن البعد السياسي يلعب دوراً حاسماً في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تبني سياسات مستدامة تعزز من التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتضمن تشاركية المجتمع وتمكينه في عملية صنع القرار، مما يساهم في تحقيق تطور يلي احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (11): أبعاد التنمية المستدامة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

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

الفرع الثاني: مؤشرات التنمية المستدامة

بعد الحصول على معلومات دقيقة أمرًا ضروريًا لاتخاذ قرارات مؤثرة في سياق تحقيق التنمية المستدامة. تمثل المؤشرات وسيلة قيمة تمكن صانعي القرار وواضعي السياسات من متابعة تقدم الجهود نحو تحقيق التنمية المستدامة. في الوقت الحالي، يشدد

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

التحول نحو تحقيق التنمية المستدامة على ضرورة وجود مؤشرات فعّالة تسهم في تقييم تأثير الأنشطة واتخاذ القرارات الأمثل¹.

إعداد مؤشرات جيدة للتنمية المستدامة يعتبر أمرًا حيويًا لتقييم تأثير الأنشطة والتوجيه نحو تحقيق أهداف أفضل. يجب أن تتمتع هذه المؤشرات بخصائص معينة، بما في ذلك:

- أن تعكس حالة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمجتمع، وأن تكون مستدامة على المدى الطويل وتعبر عن التطور عبر الأجيال.

- أن تكون واضحة وسهلة الفهم والتنفيذ، بحيث يمكن للمجتمع فهمها وقبولها بسهولة.

- أن تكون قابلة للقياس والتحليل وتمكن من التنبؤ بالتطورات المستقبلية.

- أن تحمل قيمًا قياسية قابلة للتحليل والمقارنة.

- أن تظهر مدى قابلية المتغيرات للتغيير والتحكم فيه، وما إذا كان بالإمكان تعديلها أو تحسينها.

- يجب أن تكون الأساليب المستخدمة في إعداد هذه المؤشرات واضحة وموثوقة، ويجب تطبيقها بدقة وبما يحقق الموافقة الاجتماعية والدعم العلمي، وأن تكون قابلة لإعادة التطبيق بسهولة.

- يجب أن تأخذ في الاعتبار الحساسية للزمن، مما يعني أن المؤشرات يمكن أن تظهر اتجاهات النمو والتطورات على مر الأعوام.

أن مؤشرات التنمية المستدامة تعكس مدى نجاح الدول في تحقيق التنمية المستدامة، ويمكن ايضاح هذه المؤشرات كما يلي:

أولاً: المؤشرات الاقتصادية:

تشكل جزءًا أساسيًا من مجموعة مؤشرات التنمية المستدامة، حيث تسهم في تقدير الأثر الاقتصادي للأنشطة والسياسات

¹ نوري منير، ديسمبر 2008، أجهزة الإعلام التنموي ودورها في حماية البيئة ودعم التنمية المستدامة، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد: 06، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، ص 6-7.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

على البيئة والمجتمع على المدى الطويل. تسعى هذه المؤشرات إلى تقييم ورصد الأوضاع الاقتصادية بطريقة تعكس التوازن بين النمو الاقتصادي والاستدامة البيئية والرفاه الاجتماعي. تعتمد المؤشرات الاقتصادية على مجموعة متنوعة من المعايير والمتغيرات التي تساهم في تقييم الأثر الاقتصادي للأنشطة والقرارات.

من بين المؤشرات الاقتصادية المهمة في سياق مؤشرات التنمية المستدامة:

- مؤشرات النمو الاقتصادي: تقييم معدل النمو الاقتصادي وتطوره على مر الزمن، ومدى توزيع هذا النمو بشكل عادل بين مختلف الفئات والمجتمعات.

- مؤشرات الإنتاجية والكفاءة: تقييم كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية وتحسين إنتاجية القطاعات المختلفة بطرق تعزز من استدامة النمو.

- مؤشرات التوظيف والبطالة: تقييم مستوى التوظيف والبطالة في المجتمع، وتأثيرها على مستوى المعيشة والاستدامة الاجتماعية.

- مؤشرات الدخل والتوزيع: تقييم توزيع الدخل بين الفئات المختلفة من المجتمع ومدى العدالة الاقتصادية.

- مؤشرات الاستثمار والتوجيه: تقييم مستوى الاستثمارات في القطاعات المستدامة والتوجيه الاقتصادي نحو أنشطة تعزز من الاستدامة¹.

هذه المؤشرات الاقتصادية تساهم في فهم الصورة الشاملة للأثر الاقتصادي للتنمية المستدامة وتقييمها بشكل علمي وموضوعي، وبالتالي تمكين صانعي القرار من اتخاذ خطوات مستدامة تجاه تحقيق التنمية المستدامة.

ثانياً: المؤشرات الاجتماعية:

هي مؤشرات تساعد في تقييم ورصد التأثيرات الاجتماعية للأنشطة والسياسات على المجتمعات والفرد. هذه المؤشرات تهدف إلى تقييم الأوضاع الاجتماعية بطريقة تعكس التوازن بين النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية والرفاه الاجتماعي.

¹ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2001، تطبيق مؤشرات التنمية المستدامة في بلدان الإسكوا: تحليل ونتائج، الأمم المتحدة، ص 6-8.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

تعتمد المؤشرات الاجتماعية على مجموعة متنوعة من المعايير والمتغيرات التي تساهم في تقييم الأثر الاجتماعي للأنشطة والقرارات.

من بين المؤشرات الاجتماعية المهمة:

- مؤشرات الفقر والتشعب: تقييم مستوى الفقر وانعكاساته على الفرص والحياة الكريمة للأفراد والمجتمعات.
 - مؤشرات التعليم والصحة: تقييم وصول وجودة التعليم والخدمات الصحية، وتأثيرها على تطور المجتمع ورفاهيته.
 - مؤشرات المساواة وحقوق الإنسان: تقييم مستوى المساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان والتمتع بالفرص والخدمات بغض النظر عن الخلفية الاجتماعية.
 - مؤشرات الثقافة والتنوع: تقييم تعزيز التنوع الثقافي وتحقيق التكامل الاجتماعي والثقافي في المجتمع.
 - مؤشرات التواصل والمشاركة: تقييم مدى مشاركة المجتمع والأفراد في صنع القرار والتأثير على السياسات والبرامج¹.
- تسهم المؤشرات الاجتماعية في تقدير الأثر الاجتماعي للتنمية المستدامة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير. هذه المؤشرات تمكن صانعي القرار من تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتحقيق التنمية المستدامة بشكل شامل.

ثالثاً: المؤشرات البيئية:

تعكس هاته المؤشرات تأثير الأنشطة البشرية على البيئة والتوازن بين تحقيق التنمية والحفاظ على البيئة لضمان استدامة الموارد الطبيعية وجودة الحياة على المدى البعيد. تهدف هذه المؤشرات إلى رصد وتقييم الأوضاع البيئية والتغيرات المتعلقة بالبيئة والتأثيرات البيئية للأنشطة الاقتصادية والاجتماعية.

من بين المؤشرات البيئية المهمة:

¹ تقرير التنمية البشرية الصادران برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، منشور على الموقع: www.un.org/arabic/esa/hdr/2004

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

- مؤشرات تلوث الهواء والمياه: تقييم مستوى التلوث والتأثيرات السلبية على الصحة البشرية والبيئة نتيجة لانبعاثات الهواء وتلوث المياه¹.

- مؤشرات استنزاف الموارد الطبيعية: تقدير معدل استهلاك الموارد الطبيعية مثل المياه والغابات والتربة، وتقدير قدرة البيئة على التجدد.

- مؤشرات التنوع البيولوجي: تقييم حالة التنوع البيولوجي وفقدان الأنواع والتأثير على النظم البيئية.

- مؤشرات التغير المناخي: تقدير انبعاثات غازات الاحتباس الحراري وارتفاع درجات الحرارة وتأثيرات التغير المناخي على البيئة والمجتمع.

- مؤشرات إدارة النفايات: تقييم إدارة النفايات والتدابير المتخذة للحد من التلوث البيئي الناتج عن التخلص من النفايات.

تساهم المؤشرات البيئية في تقييم التوازن بين التنمية الاقتصادية والحفاظ على البيئة، وتوجيه القرارات نحو تحقيق التنمية المستدامة التي تحافظ على الموارد البيئية للأجيال الحالية والمستقبلية.

رابعاً: المؤشرات التكنولوجية:

تسهم في تقييم تبنى التكنولوجيا واستخدامها بطرق تعزز من التنمية المستدامة وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية. تهدف المؤشرات التكنولوجية إلى تقدير مدى تأثير التكنولوجيا على الاقتصاد والمجتمع والبيئة، وتحديد مدى تساهمها في تحقيق الأهداف المستدامة.

من بين المؤشرات التكنولوجية المهمة:

- مؤشرات الابتكار والبحث والتطوير: تقدير مستوى الاستثمار في البحث والتطوير والابتكار، وتقييم مدى تأثير التقنيات الجديدة على تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاقتصادية.

¹ خميس عبد الرحمن رداد، 4/2 نوفمبر 2009، المؤشرات البيئية كجزء من مؤشرات التنمية المستدامة، المؤتمر الإحصائي العربي الثاني، الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، ص76.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

- مؤشرات استدامة التكنولوجيا: تقدير تأثير التكنولوجيا على البيئة وقدرتها على الحفاظ على الموارد البيئية وتقليل التلوث والاستهلاك.

- مؤشرات التكنولوجيا والتشغيل النظيف: تقييم مدى تبنى الصناعات لتكنولوجيا تشغيل نظيفة تقلل من التأثيرات البيئية السلبية.

- مؤشرات التكنولوجيا والتمويل المستدام: تقدير تأثير التكنولوجيا على استدامة التمويل والاستثمار وتوجيهها نحو مشاريع تحقيق التنمية المستدامة.

تساهم المؤشرات التكنولوجية في تحديد مدى توجيه التكنولوجيا نحو تحقيق الأهداف المستدامة والحد من التأثيرات السلبية على البيئة والمجتمع. تقوم هذه المؤشرات بدور مهم في توجيه القرارات المتعلقة بتطوير واعتماد التكنولوجيا، بما يعزز من استدامة النمو الاقتصادي ويساهم في تحقيق التوازن بين مختلف الأبعاد في سياق التنمية المستدامة.

خامسا: المؤشرات السياسية:

تهدف إلى تقييم التأثيرات السياسية على عمليات التنمية وتحقيق الأهداف المستدامة. تعكس هذه المؤشرات العلاقة بين السياسات والاستدامة، وتساعد في تقييم جودة وفعالية السياسات المتبعة في تعزيز التنمية المستدامة.

من بين المؤشرات السياسية المهمة:

- مؤشرات التشريعات والسياسات: تقدير مدى وجود تشريعات وسياسات داعمة للتنمية المستدامة وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية.

- مؤشرات المشاركة والمشاركة العامة: تقييم مدى مشاركة المجتمع المدني والأفراد في صنع القرار وتطوير السياسات التي تؤثر على التنمية المستدامة.

- مؤشرات الحوكمة: تقدير مدى شفافية وفعالية الأنظمة الحكومية والإدارية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

- مؤشرات الاستقرار السياسي: تقييم مدى استقرار البيئة السياسية وتأثيرها على تنفيذ السياسات المستدامة.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

-مؤشرات العدالة الاجتماعية والتوزيع: تقييم مدى تحقيق السياسات التنموية التوزيع العادل للفوائد والفرص بين جميع شرائح المجتمع.

تساهم المؤشرات السياسية في تقييم كفاءة ونجاح السياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق التنمية المستدامة. تقوم هذه المؤشرات بتحديد مدى تأثير القرارات السياسية على جوانب الاستدامة المختلفة، وتساعد في توجيه الجهود نحو تحسين الحوكمة وتعزيز السياسات التي تدعم التنمية المستدامة وتحقيق التوازن بين الأبعاد المختلفة للتنمية.

المطلب الرابع: دور التنمية المستدامة في زيادة أرباح المؤسسة الاقتصادية

تعتبر التنمية المستدامة مفهومًا شاملاً يجمع بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهي تمثل تحدٍ استراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في سبيل تحقيق التوازن بين تحقيق الأرباح والحفاظ على الموارد والبيئة للأجيال الحالية والمستقبلية. ينبغي أن يكون دور التنمية المستدامة في تحسين أرباح المؤسسات محوراً أساسياً للبحث والتحليل، حيث يتطلب تحقيق هذا الهدف تفاعلاً متكاملًا بين الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة¹.

تأتي التنمية المستدامة بتأثيرات متعددة على أرباح المؤسسة، سواء من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد أو تلبية توقعات العملاء المتزايدة نحو الممارسات المستدامة. فعلى سبيل المثال، يمكن لتقليل الانبعاثات وتحسين إدارة المخلفات أن يؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية وتحقيق مدخرات ملموسة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمؤسسات التي تتبنى مبادئ التنمية المستدامة أن تكون أكثر جاذبية للاستثمار وتجذب شرائح جديدة من العملاء المدركين للقضايا البيئية والاجتماعية².

من أجل تحقيق زيادة في الأرباح، يتطلب دمج مبادئ التنمية المستدامة في استراتيجيات الأعمال والعمليات اليومية. تتضمن هذه الخطوة تقليل الاستهلاك غير الضروري للموارد والبحث عن فرص جديدة للابتكار وتطوير منتجات وخدمات مستدامة. وباستخدام تقنيات وعمليات صديقة للبيئة، يمكن للمؤسسات تحقيق تحسينات في الأداء وتوفير المزيد من الفرص لتحقيق الأرباح.

¹ Smith, A., 2020 Sustainable Development and Business Profitability: A Comprehensive Analysis. Journal of Sustainable Business, 25(3), p45.

² Johnson, E. R., & Martinez, 2018, The Role of Sustainable Practices in Enhancing Corporate Profitability: Evidence from Global Corporations. Sustainability Studies Journal, p112.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

المؤسسات التي تتبنى مبادئ التنمية المستدامة تصبح جاذبة للمستثمرين الباحثين عن الاستدامة والعملاء الذين يشترطون المسؤولية الاجتماعية والبيئية. يمكن لهذا التفضيل والاهتمام بالاستدامة أن يؤدي إلى تحسين السمعة وزيادة الطلب على منتجات المؤسسة وبالتالي زيادة الإيرادات¹.

تعتمد فعالية دور التنمية المستدامة في زيادة أرباح المؤسسة على عوامل متعددة، منها الالتزام القيادي والتفاعل مع أعضاء المؤسسة، وكذلك توافر السياسات الملائمة والتشريعات التي تدعم المبادئ المستدامة. تلعب الشفافية والتواصل الفعال دورًا كبيرًا في ضمان تحقيق التوجهات المستدامة وتحسين الأرباح.

رغم الفوائد المحتملة، إلا أن هناك تحديات تواجه المؤسسات في تنفيذ مبادئ التنمية المستدامة، منها التكلفة البدائية والصعوبات التي قد تنشأ أثناء التحول إلى ممارسات جديدة. لذلك، ينبغي النظر في توجيهات مستقبلية تشمل تعزيز التوعية وتدريب العاملين والاستفادة من التكنولوجيا لتحقيق أقصى استفادة من دور التنمية المستدامة في زيادة الأرباح². في ضوء ما تم مناقشته، يظهر أن دور التنمية المستدامة يمكن أن يكون له تأثير كبير على زيادة أرباح المؤسسة الاقتصادية. يجب على المؤسسات تبني أساليب جديدة واستراتيجيات مستدامة تتيح لها تحقيق الأهداف المالية بشكل مستدام وفعال، وذلك من خلال تكامل البيئة والاقتصاد والمسؤولية الاجتماعية في أسس العمل واتخاذ القرارات.

المبحث الثاني: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

تأتي استراتيجية الجودة الشاملة كآلية فعالة لتعزيز الأداء الاقتصادي للمؤسسات والمنظمات، وذلك من خلال التركيز على تحسين العمليات والعلاقات الداخلية والخارجية. وفي سياق التنمية المستدامة، يكمن دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي من خلال تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على الموارد الطبيعية وتعزيز جودة الحياة. يهدف هذا المبحث إلى استعراض وتحليل الدور الذي تلعبه استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة وتعزيز الأداء الاقتصادي للمؤسسات.

¹ Jackson, S. L., & Williams, K. M., 2019, Sustainable Development and Profit Maximization: A Comparative Study of Successful Companies. Strategic Management Journal, p623.

² Porter, M. E., & Kramer, 2018, M. R. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, p68.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

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

تعد استراتيجية الجودة الشاملة أحد النهج الحديثة التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات وضمان تحقيق الجودة في جميع جوانب العمل. وتأخذ الجودة الشاملة بعين الاعتبار تأثيرات أنشطة الإنتاج والتسويق على البيئة والمجتمع، وهي ترتبط بشكل وثيق بمفهوم التنمية المستدامة. يهدف هذا المطلب إلى تسليط الضوء على الدور المحوري لاستراتيجية الجودة الشاملة في تفعيل وظيفتي الإنتاج والتسويق المستدام.

الفرع الأول: مفهوم برنامج الإنتاج الأنظف (النظيف):

برنامج الإنتاج الأنظف النظيف (Cleaner Production) هو نهج شامل يهدف إلى تحسين الكفاءة والاستدامة البيئية في عمليات الإنتاج والصناعة. يعتمد هذا البرنامج على تحليل وتقدير العمليات الصناعية وتحديد المجالات التي يمكن فيها تقليل استهلاك الموارد الطبيعية، والحد من التلوث والفاقد، وتحسين جودة المنتجات، وذلك من خلال تبني أساليب وتقنيات جديدة ومبتكرة¹.

يهدف برنامج الإنتاج الأنظف إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية، حيث يعمل على تحقيق الفوائد المتعددة من خلال تحسين الأداء البيئي والاقتصادي للمؤسسات. من خلال تطبيق هذا البرنامج، يمكن للشركات والمنظمات تحسين كفاءتها في استخدام الموارد، وتقليل تكاليف الإنتاج، وتحسين الجودة والتسويق للمنتجات، مما يساهم في زيادة الربحية وتعزيز التنمية المستدامة².

تطبيق برنامج الإنتاج الأنظف يتضمن مجموعة من الخطوات والمراحل التي تهدف إلى تحسين الأداء البيئي والاقتصادي للعمليات الصناعية. إليكم خطوات ومراحل الإنتاج الأنظف:

. تقييم الوضع الحالي:

-تحديد وتصنيف العمليات والأنشطة الصناعية.

-تحليل عمليات الإنتاج وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

¹ مريم الهويري، 2019، الإنتاج الأنظف: الفهم والتحديات والفرص. مجلة الدراسات البيئية والتنمية، ص38.

² د. أمينة الخطيب، 2014، دور الإنتاج النظيف في تحقيق الاستدامة البيئية والاقتصادية. مجلة دراسات البيئة والتنمية، ص39.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

- تقدير الأثر البيئي للعمليات الحالية¹.
- . وضع خطة العمل:
- وضع خطة لتحسين العمليات الصناعية وتحقيق الإنتاج الأنظف.
- تحديد أهداف قابلة للقياس ومؤشرات لقياس التحسين.
- . تطوير الحلول التحسينية:
- تطوير أفكار وتقنيات جديدة لتحسين العمليات.
- تحسين تصميم المنتجات لتقليل استهلاك المواد والطاقة وتوليد الفاقد.
- تنفيذ تقنيات الإنتاج النظيفة والممارسات البيئية المستدامة.
- . تنفيذ الخطة:
- تنفيذ الإجراءات التحسينية المطلوبة وفقاً للخطة المطورة.
- تدريب العاملين على التقنيات الجديدة والممارسات الصحيحة.
- . مراقبة وقياس الأداء:
- مراقبة أداء العمليات المحسنة وقياس النتائج.
- تحليل البيانات ومقارنتها مع الأهداف المحددة.
- . تحسين مستمر:
- استنتاج الدروس المستفادة وتقييم نجاح العمليات التحسينية.
- تطوير وتحسين الخطة والإجراءات بناءً على الخبرات والنتائج.
- . توجيه وتفعيل الثقافة البيئية:
- تشجيع التوجه نحو الاستدامة والجودة الشاملة في ثقافة المؤسسة.
- توعية وتدريب العاملين حول أهمية الإنتاج الأنظف والممارسات الصحيحة.
- . التواصل والتشارك:

¹ د. يوسف شحاتة، 2017، الإنتاج الأنظف ودوره في تعزيز الاقتصاد الخضراء. مجلة التنمية المستدامة والبيئة، ص13.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

-التواصل مع أطراف ذات صلة مثل العملاء والموردين والمجتمع المحلي.

-التشارك في مبادرات وبرامج بيئية محلية أو دولية.

بشكل عام، يهدف برنامج الإنتاج الأنظف (النظيف) إلى تحقيق تحسين مستدام في الأداء البيئي والاقتصادي للمؤسسات، من خلال تحقيق توازن فعال بين تلبية احتياجات الإنتاج والحفاظ على البيئة، وبالتالي يساهم بشكل كبير في تعزيز البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة.

أولاً: مزايا تطبيق الإنتاج الأنظف

تطبيق الإنتاج الأنظف يتيح العديد من المزايا والفوائد التي تساهم في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة. وفيما يلي بعض المزايا الرئيسية لتطبيق الإنتاج الأنظف:

-تحسين الكفاءة والإنتاجية: يساهم الإنتاج الأنظف في تحسين عمليات الإنتاج وزيادة الكفاءة، مما يقلل من استهلاك الموارد الطبيعية ويقلل من تكاليف الإنتاج. هذا بدوره يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات¹.

-تقليل التلوث والفاقد: يساهم الإنتاج الأنظف في تقليل التلوث البيئي والفاقد في عمليات الإنتاج. هذا يقلل من التكاليف المرتبطة بمعالجة التلوث والفاقد، ويساهم في الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية.

-تحسين صورة المؤسسة: يساهم الإنتاج الأنظف في تحسين سمعة وصورة المؤسسة في السوق وأمام الجمهور. الشركات التي تتبنى ممارسات إنتاج نظيفة تتمتع بسمعة إيجابية وقيمة مضافة في السوق.

-الامتثال للتشريعات والقوانين البيئية: يساهم الإنتاج الأنظف في تحقيق الامتثال للتشريعات والقوانين البيئية، مما يقلل من المخاطر القانونية والعواقب المحتملة لعدم الامتثال.

-تحسين فرص التسويق والتصدير: يمكن أن يكون للإنتاج الأنظف تأثير إيجابي على قدرة المؤسسة على الوصول إلى أسواق جديدة وتوسيع فرص التصدير، حيث يتزايد الاهتمام بالمنتجات البيئية والمستدامة.

-تحسين بيئة العمل: يساهم الإنتاج الأنظف في تحسين بيئة العمل للعاملين في المؤسسة من خلال تقليل التعرض للمواد الضارة والملوثة.

¹ الحربي سعود، 2019، تأثير تبني استراتيجية الجودة الشاملة على أداء الشركات الصناعية وتحقيق التنمية المستدامة. مجلة الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والمالية، ص 89.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

- تعزيز الابتكار والتطوير: يشجع تطبيق الإنتاج الأنظف على التفكير الإبداعي وتطوير تقنيات وأساليب جديدة للإنتاج والتصنيع¹.

-زيادة التوعية والمشاركة: يعزز الإنتاج الأنظف من التوعية بقضايا البيئة ويشجع على مشاركة جميع مكونات المؤسسة في تحسين الأداء البيئي والاقتصادي.

-تحسين العلاقات مع المجتمع: يمكن أن يساهم الإنتاج الأنظف في تحسين العلاقات مع المجتمع المحلي والجهات المعنية بالبيئة.

-التميز التنافسي: يمكن للإنتاج الأنظف أن يساهم في تحقيق التميز التنافسي من خلال تحسين أداء الشركة ومنتجاتها. هذه مجرد بعض المزايا لتطبيق الإنتاج الأنظف، ويمكن أن تختلف المزايا حسب نوع الصناعة والمؤسسة.

ثانياً: إستراتيجيات تطبيق الإنتاج الأنظف

من بين الاستراتيجيات المهمة التي تساهم في تطبيق الإنتاج الأنظف، يمكن تسليط الضوء على الآتي:

-تقييم العمليات وتحليل الأثر البيئي: تشمل هذه الاستراتيجية تحليل دقيق لعمليات الإنتاج لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. يتم تقييم الأثر البيئي لتحديد مستوى التلوث والاستهلاك، ومن ثم تحديد الخطوات العملية للتحسين.

-تطوير حلول تحسينية وتنفيذها: يتضمن هذا الجزء ابتكار وتطبيق تحسينات تقنية وإجراءات عملية تساهم في تقليل استهلاك الموارد وتحسين كفاءة الإنتاج، مما يقود إلى تحسين الأداء البيئي والاقتصادي.

-متابعة الأداء والقياس: بعد تطبيق التحسينات، يجب مراقبة ومتابعة أداء العمليات باستمرار لضمان استمرارية التحسين وتحقيق النتائج المرجوة. يتم ذلك من خلال استخدام مؤشرات أداء محددة لقياس تأثير التحسينات على الأبعاد الاقتصادية والبيئية.

-التعاون والمشاركة: تُعتبر التعاون والمشاركة من جميع مكونات المؤسسة أمراً ضرورياً لضمان نجاح استراتيجيات تطبيق الإنتاج الأنظف. يجب أن يشمل التعاون الإدارة، والعاملين، والخبراء، والمهندسين، وغيرهم من أفراد الفريق.

¹ سليمان نورا، 2018، دور الإنتاج الأنظف في تعزيز الأداء الاقتصادي للشركات الصناعية: دراسة تحليلية على القطاع الصناعي في الإمارات العربية المتحدة. مجلة الإدارة والإشراف الصناعي، ص44.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

-التوعية والتدريب: يعتبر التوعية والتدريب للعاملين أمراً مهماً لفهم مفاهيم الإنتاج الأنظف وأهميتها. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم دورات تدريبية وورش عمل توضح كيفية تطبيق استراتيجيات الإنتاج الأنظف في العمليات اليومية¹. إن تطبيق هذه الاستراتيجيات يسهم بشكل كبير في تحقيق تحسين مستدام في الأداء البيئي والاقتصادي للمؤسسات، وبالتالي يساهم في تعزيز البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة. تجمع هذه الاستراتيجيات بين تحسين الكفاءة وتقليل التلوث، وبالتالي تمثل عنصراً أساسياً في تحقيق التوازن بين الاقتصاد والبيئة وتعزيز الاستدامة في عمليات الإنتاج والصناعة.

الفرع الثاني: إستراتيجية الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء التسويقي

تعد استراتيجية الجودة الشاملة أحد أهم وسائل التنافسية التي تمنح المؤسسة تميزاً فريداً ومصدراً للتفوق. إنها العنصر الذي يجذب العملاء ويساعد في تلبية احتياجاتهم ورغباتهم من خلال تقديم منتجات وخدمات تتميز بخصائص ومواصفات متميزة. ببساطة، إستراتيجية الجودة الشاملة تمثل المحور الأساسي الذي يشمل كل جوانب عمليات وأنشطة المؤسسة. من ناحية أخرى، يُعدّ التسويق هو الاتجاه الحديث الذي تتبعه معظم المؤسسات التي تسعى لإيجاد قيمة لداها ولعملائها. وفي هذا السياق، سنسلط الضوء على أهمية دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي. هذا يأتي من خلال الاعتماد على فكرة أن أهمية كل جزء ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهمية الكل بشكل عام. سنقوم بإثبات الفكرة فيما يلي:

أولاً: العلاقة بين الجودة وحصّة المؤسسة في السوق

ترتبط الجودة بشكل وثيق بحصة المؤسسة في السوق، حيث يمكن اعتبارها عنصريّن متلازمين يسهمان في تحقيق نجاح المؤسسة. إن تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية يعزز سمعة المؤسسة ويبني علاقات ثقة مع العملاء. تؤدي هذه الثقة إلى زيادة الولاء وتكرار العملاء، مما يعزز بدوره حصّة المؤسسة في السوق².

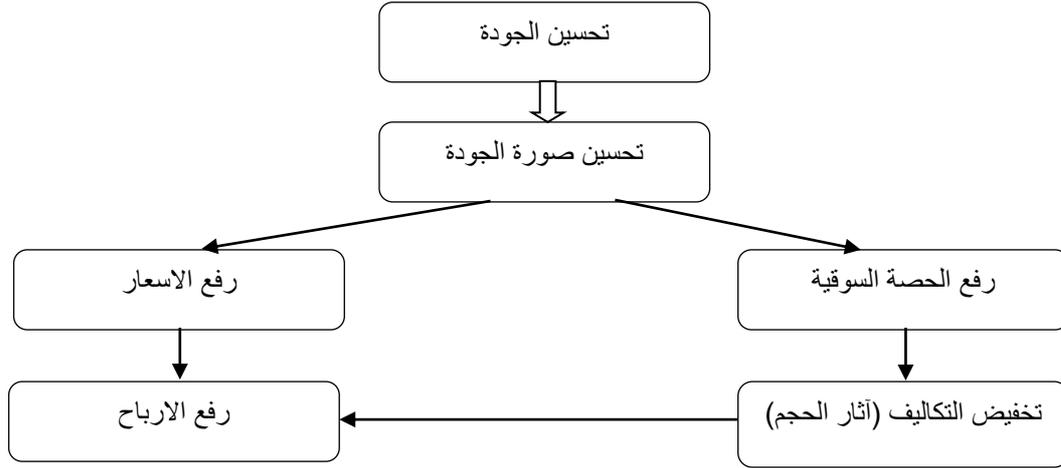
بالإضافة إلى ذلك، تسهم الجودة في خلق تفوق تنافسي للمؤسسة. عندما تقدم المنتجات أو الخدمات التي تتفوق في جودتها على تلك المقدمة من قبل منافسيها، يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية تساعدها في تحقيق حصّة أكبر في

¹ دلال جمال، يوليو 2011، الإنتاج الأنظف حجر الزاوية في منظومة الاقتصاد البيئي، مجلة بيئتنا، العدد: 127، الهيئة العامة للبيئة، الكويت، ص 36.
² عبد الحميد برحومة ومراد شريف، 2008، الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو وكأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، ص 150.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

السوق. بالتالي، يمكن القول إن هناك علاقة تبادلية بين الجودة وحصة المؤسسة في السوق، حيث تسهم الجودة في تعزيز حصة المؤسسة وفي الوقت نفسه، يمكن أن تؤدي حصة المؤسسة الكبيرة في السوق إلى زيادة الضغط لتحقيق مستويات أعلى من الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة.

الشكل رقم (12): العلاقة بين الجودة والحصة السوقية والأرباح في المؤسسة



المصدر: عبد الحميد برحومة ومراد شريف، 2008، مرجع سابق، ص 150.

من الرسم البياني أعلاه، يظهر أن القدرة على احتلال حصة في السوق مرتبطة بتحقيق مستوى معين من الجودة. هذا المستوى يمكن من تحديد سعر أعلى للمنتج أو الخدمة، مما يساعد في زيادة حصة المؤسسة في السوق. وعلاوة على ذلك، يتبين أن تحقيق كل من الجودة والحصة السوقية يسهم في ضمان تحقيق أرباح أكبر للمؤسسة.¹

ثانياً: العلاقة بين الجودة والتكاليف

الجودة والتكاليف تشكلان علاقة متبادلة ومرتبطة بشكل وثيق في سياق الأعمال والإدارة. فعلى الرغم من أن الجودة قد تستلزم استثمارات إضافية في العمليات والتكنولوجيا والتدريب، إلا أنها في المقابل يمكن أن تؤدي إلى تقليل التكاليف على المدى البعيد.

تحسين جودة المنتجات أو الخدمات يمكن أن يقلل من حدوث العيوب والأخطاء، وبالتالي يقلل من التكاليف المترتبة على

¹ قويدر عياش، 18/17 افريل 2006، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية في ملتقى دولي، جامعة حسينية بن بوعلی الشلف، ص 89.

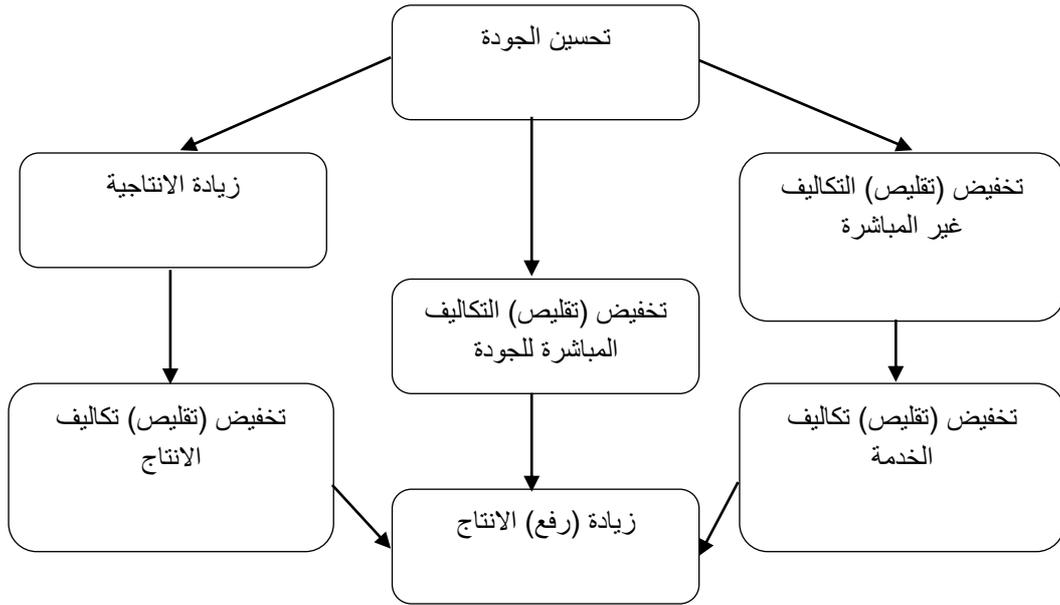
الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

إصلاحها أو استبدالها. بالإضافة إلى ذلك، تحسين الجودة يزيد من رضا العملاء ويقلل من نسبة الاسترجاعات، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بمعالجة شكاوى العملاء وإعادة تصنيع المنتجات.

علاوة على ذلك، يمكن لتحسين الجودة أن يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وكفاءتها، مما يقلل من تكاليف الإنتاج والعمليات. فعلى سبيل المثال، قد يؤدي تحسين عمليات التصنيع إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الفاقد، مما يقلل من تكاليف الإنتاج لكل وحدة¹.

بصورة عامة، يمكن القول إن تحسين الجودة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفاعلية في العمليات، مما ينعكس إيجابياً على التكاليف ويسهم في تحقيق توازن مثالي بين تحقيق جودة عالية وتحقيق تكاليف منخفضة.

الشكل رقم (13): العلاقة بين الجودة والتكاليف



المصدر: عبد الحميد برحومة ومراد شريف، 2008، مرجع سابق، ص 151.

يظهر من الشكل السابق أن تردي الجودة يتسبب في زيادة التكاليف سواء كانت تلك التكاليف مباشرة أو غير مباشرة. يترتب على هذا التأثير تقليل الأرباح للمؤسسة، وبناءً على هذا السياق، يجب على المؤسسات التي تسعى لزيادة أرباحها أن تتجنب ظاهرة عدم الجودة. تأكيداً لهذا المبدأ، أشار تاكوشي إلى ضرورة تجنب الجودة المنخفضة في سياق المؤسسات.

¹ عبد الحميد برحومة ومراد شريف، 2008، مرجع سابق، ص 151.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

ثالثا: العلاقة بين الجودة والأرباح

العلاقة بين الجودة والأرباح تعد محورية في سياق إدارة الجودة الشاملة، حيث تتجلى تأثيرات الجودة على تحقيق الأرباح بشكل مباشر وغير مباشر. يتأتى هذا من خلال عدة نقاط:

. جذب العملاء والمحافظة عليهم: توفير منتجات وخدمات عالية الجودة يزيد من احتمال جذب العملاء واستمرارهم في التعامل مع المؤسسة. العملاء يرتبطون بشكل أقوى بالمنتجات والخدمات التي تلبى احتياجاتهم وتنفوق توقعاتهم، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الإيرادات وبالتالي الأرباح.

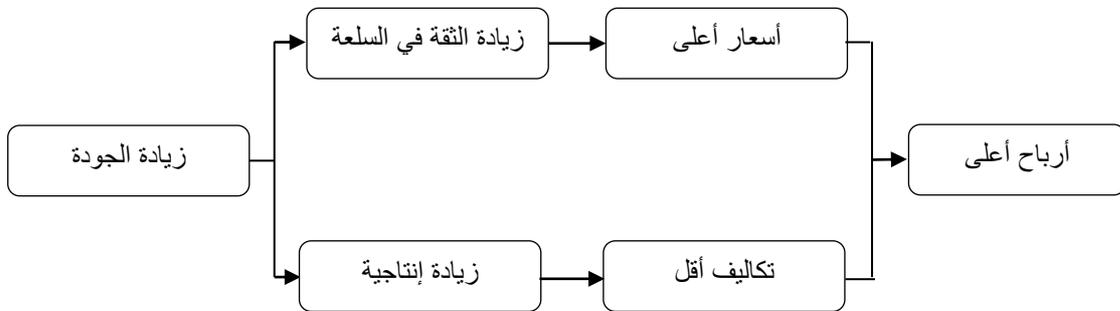
. تقليل التكاليف: الجودة الشاملة تتضمن تحسين العمليات وتقليل الفاقد والهدر والعيوب. هذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة، مما يساهم في تحسين ميزانية المؤسسة وزيادة هامش الربح.

. زيادة القيمة المضافة: الجودة الشاملة تساهم في تعزيز قيمة المنتج أو الخدمة في عيون العملاء. هذا يمكن أن يسمح للمؤسسة بتحقيق أسعار أعلى للمنتجات ذات الجودة العالية، مما يساهم في زيادة الإيرادات والأرباح.

. التميز في السوق: المؤسسات التي تتمتع بسمعة قوية في تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تكون قادرة على التميز في السوق وتحقيق تفوق تنافسي. هذا يؤدي إلى زيادة حصة السوق وتحسين الأرباح¹.

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الجودة والأرباح.

الشكل رقم (14): علاقة الجودة والأرباح



المصدر: شارلز وجاريت جونز ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون، 2002، مرجع سابق، ص 201.

¹ شارلز وجاريت جونز ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون، 2002، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، دار المريخ، السعودية، ص 201.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

من خلال النظر إلى الشكل السابق، يظهر بوضوح أن تحقيق مستويات عالية من الجودة والسعي لتحسين مستمر داخل المؤسسة ينتج عنه جاذبية أكبر للزبائن. هذا التوجه يؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف الإجمالية، مما يسهم في إيجاد فرصة لتحديد أسعار تنافسية أعلى. وبالتالي، يتجلى تأثير هذه الجودة العالية في تعزيز القيمة المضافة للمؤسسة والارتقاء بمستوى الأرباح.

رابعاً: علاقة الجودة مع ولاء الزبون

تعتبر أحد الجوانب الأساسية في مجال إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء التسويقي للمؤسسات. يظهر من خلال الأبحاث والدراسات أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين مستوى الجودة المقدمة من قبل المؤسسة وبين ولاء الزبائن، وذلك لعدة أسباب:

. رضا الزبون وثقته: جودة المنتجات أو الخدمات تؤدي إلى رضا الزبائن وزيادة ثقتهم في المؤسسة. زبون راضٍ عن الجودة سيكون أكثر عرضة للبقاء مع المؤسسة وتكرار عمليات الشراء.

. التفاعل الإيجابي: عندما يجد الزبائن أن المؤسسة تقدم لهم جودة عالية، فإنهم يصبحون أكثر استعداداً للتفاعل الإيجابي معها، مثل التوصية للآخرين ومشاركة تجاربهم الإيجابية على وسائل التواصل الاجتماعي.

. الولاء والانتماء: الجودة تساهم في تعزيز شعور الزبائن بالولاء والانتماء للمؤسسة. عندما يشعرون بأن المؤسسة تهتم بتلبية احتياجاتهم بجودة عالية، يصبحون أكثر ميلاً للتفاعل المستمر معها.

. تقليل الانتقال إلى المنافسين: إذا كانت جودة المنتجات أو الخدمات عالية، فإن الزبائن سيكونون أقل عرضة للانتقال إلى المنافسين بحثاً عن جودة أفضل.

. تقديم قيمة مضافة: الجودة العالية تساهم في تقديم قيمة مضافة للزبائن، مما يزيد من فرص الحفاظ على ولاء الزبائن وتعزيز علاقتهم مع المؤسسة.

. تقديم تجربة إيجابية: الجودة تؤثر بشكل مباشر في تجربة الزبائن مع المنتجات أو الخدمات، وتقديم تجربة إيجابية يمكن أن

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

يؤثر بشكل كبير على ولاء الزبائن.

بالتالي، يمكن القول إن الجودة تلعب دورًا حيويًا في بناء علاقة قوية ومستدامة مع الزبائن وزيادة ولائهم للمؤسسة.

المطلب الثاني: أساليب تطبيق الجودة الاقتصادية المستدامة الشاملة في المؤسسة

يستلزم تفعيل الجودة الاقتصادية المستدامة الشاملة داخل المؤسسة استخدام مجموعة من الأساليب والتقنيات الفعالة المشهورة بين المهنيين، حيث تسهم هذه الأساليب بشكل فعال في تحقيق تحسين مستمر في مختلف العمليات الإدارية والأداء العام للمؤسسة، وبالتالي تحقيق الاستدامة في سياق العمل الاقتصادي. في هذا السياق، سنتناول في هذا المطلب تسليط الضوء على مجموعة الأساليب والتقنيات التي تلعب دورًا بارزًا في تحقيق الجودة الاقتصادية المستدامة الشاملة.

أولاً: الستة سيجما (six sigma)

هي منهجية إدارية تهدف إلى تحسين جودة العمليات وزيادة الكفاءة في المؤسسات من خلال تحقيق التميز في أداء الأنشطة وتقليل العيوب والفاقد. تعتبر هذه المنهجية أحد أهم الأساليب التي تسهم في تحقيق التحسين المستمر وتحقيق الاستدامة في العمليات والإنتاج.

تم تطوير الستة سيجما في منتصف القرن العشرين من قبل شركة موتورولا واستخدمت أصلاً في مجال الصناعة، ولكنها سرعان ما امتدت لتشمل مختلف قطاعات الأعمال والخدمات. تُعتبر الستة سيجما نهجًا مثبتًا وفعالًا لتحسين العمليات وزيادة الإنتاجية والجودة، وتحقيق رضا العملاء وتحقيق أهداف الأداء المطلوبة.

يعتمد منهج الستة سيجما على مفهوم الاحتماليات والإحصائيات، حيث يهدف إلى تحقيق مستوى معين من الجودة بتحقيق معدل العيوب الذي لا يتجاوز 3.4 عيب لكل مليون فرصة. يتضمن هذا النهج عدة مراحل وأساليب تساعد على تحقيق هذا الهدف، منها:

. تحديد المشكلة وتحليلها: يتطلب التركيز على تحديد المشكلات التي تؤثر على الجودة وتحليل أسبابها بدقة من خلال

استخدام أدوات مثل تحليل الأسباب والعواقب وتحليل الانحراف.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

. قياس الأداء الحالي: يجب قياس أداء العمليات الحالي وتحديد مدى توافقه مع المعايير المطلوبة، وذلك باستخدام أدوات الإحصاء المختلفة.

. تحليل البيانات وتحديد الجذور التحليلية: تتضمن هذا الخطوة تحليل البيانات المقاسة وتحديد الجذور التحليلية التي تسبب العيوب أو التحسينات المطلوبة.

. تحسين العمليات: يشمل تطبيق تقنيات مثل تحسين العمليات، وتصميم التجارب، وتحليل تصميم التجارب لتحسين العمليات وتقليل العيوب.

. التحكم والرصد الدوري: بمجرد تحقيق التحسين، يجب تطبيق إجراءات التحكم والرصد الدوري للتأكد من استمرارية التحسينات والحفاظ على الأداء المحسن.

. تطوير الكفاءات والتدريب: يُشجع على تطوير مهارات العاملين وتوفير التدريب المستمر لضمان تنفيذ العمليات بطريقة صحيحة وفعالة¹.

ويمكن تطبيق الستة سيجما في مختلف قطاعات الأعمال، سواءً في الإنتاج أو الخدمات، وذلك من خلال تخصيص الأساليب والتقنيات وفقاً لاحتياجات كل قطاع.

تُعد الستة سيجما منهجية قوية وفعالة لتحقيق الجودة الشاملة والاقتصادية المستدامة في المؤسسات. تساعد هذه المنهجية على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الجودة والاستدامة، مما يساهم في تحقيق التميز والتفوق في سوق الأعمال.

ثانياً: دالة تاكوتشي

دالة تاكوتشي تمثل مصطلحاً يُستخدم في سياق إدارة الجودة الشاملة ويُشير إلى حدوث تغييرات غير متوقعة في الأداء أو التحولات غير المتوقعة في العمليات التجارية. وفيما يلي سنوضح الخطوات التي يمكن أن تساعد في تحقيق الجودة

Raza S. A, Standing. C, & Karim. A, 2018, Critical success factors for the implementation of Lean Six Sigma. ¹ Production Planning & Control, p 221-222.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

الاقتصادية المستدامة الشاملة باستخدام مفهوم دالة تاكوتشي¹:

. تحليل العمليات: تبدأ بتحليل العمليات والعوامل المؤثرة على الأداء الاقتصادي للمؤسسة. تحدد المراحل المختلفة في العمليات وتحلل البيانات المتعلقة بالجودة والأداء الاقتصادي.

. تحديد العوامل الرئيسية: تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الجودة والأداء الاقتصادي. قد تتضمن هذه العوامل جودة المنتجات، وكفاءة العمليات، وتكاليف الإنتاج، واستجابة العملاء، وتسويق المنتجات².

. رصد الأداء: يجب رصد وتقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة باستمرار. استخدم مؤشرات الجودة والأداء الاقتصادي لتتبع التحسن والتحويلات غير المتوقعة.

. التعلم والتحسين المستمر: يجب التعلم من الدروس المستفادة من تجارب دالة تاكوتشي لتحسين العمليات وتحقيق الجودة الاقتصادية المستدامة. ثم نقوم بتطبيق تحسينات تستند إلى البيانات وتحليل الأداء.

. التحليل الجذري للمشكلات: في حالة حدوث تحولات غير متوقعة أو تأثيرات غير متوقعة على الأداء الاقتصادي، نقوم بتحليل الأسباب الجذرية لهذه المشكلات باستخدام أدوات مثل تحليل السبب والعمل (Fishbone Diagram) وتحليل الانحدار (Régression Analyses).

. التواصل والتعاون: نشجع على التواصل والتعاون بين مختلف أقسام المؤسسة لتبادل المعرفة والخبرات حول تحقيق الجودة الاقتصادية المستدامة. يمكن أن تساعد هذه المشاركة في تجنب تحولات غير متوقعة والتعامل معها بفعالية³.

. تدريب وتطوير: نقوم بتدريب الموظفين على مفهوم دالة تاكوتشي وكيفية التعامل مع تحولات الأداء. توفير التدريب والتطوير سيسمكّن الموظفين من تحديد ومعالجة المشكلات بشكل أفضل وأكثر فعالية.

¹ العيساوي خالد عبد الله إبراهيم، 2003، تحسين جودة المنتج باستخدام دالة تاكوتشي - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بمعمل الرواح، رسالة ماجستير غير منشورة علوم في إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، ص 69.

² التميمي حسين عبد الله حسن، 1997، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص591.

³ عدنان ياسين عطية الزبيدي، 2012، مقال بعنوان استعمال دالة تاكوتشي لتخفيض تكاليف الجودة دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية (مصنع الزعفرانية). الكلية التقنية الادارية/بغداد، ص 7.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

. تقييم السياسات والاستراتيجيات: نقوم بتقييم سياسات واستراتيجيات المؤسسة بانتظام لضمان أنها تدعم الجودة الاقتصادية المستدامة وتحقيق أهداف المؤسسة.

باستخدام هذه الخطوات، يمكن للمؤسسة تحقيق الجودة الاقتصادية المستدامة الشاملة والتعامل بفعالية مع تحولات غير متوقعة وتحقيق تحسين مستمر في أدائها وأرباحها.

المطلب الثالث: مواصفات (ايزو 9000) كألية لتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة من الناحية الاقتصادية

مواصفات (ايزو 9000) هي سلسلة من المعايير الدولية التي تتعامل مع إدارة الجودة في المؤسسات. تهدف هذه المواصفات إلى تحسين أداء المؤسسة وضمان تلبية احتياجات وتوقعات العملاء. إلا أنه يمكن أيضاً النظر في (ايزو 9000) كأداة قوية لتحقيق التنمية المستدامة من الناحية الاقتصادية، من خلال تعزيز الكفاءة والكفاءة في العمليات وتحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

اما عن الفوائد المحتملة لاعتماد مواصفات (ايزو 9000) لتحقيق التنمية المستدامة فهي كالتالي¹:

-تحسين عمليات الإنتاج والخدمات: يساهم اعتماد مواصفات (ايزو 9000) في تحسين كفاءة العمليات وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة. وهذا بدوره يؤدي إلى تقليل تكاليف الإنتاج والخدمات وزيادة الإنتاجية، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة من الناحية الاقتصادية.

-زيادة رضا العملاء: تساهم مواصفات (ايزو 9000) في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وبالتالي زيادة الولاء والإبقاء على العملاء الحاليين. وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإيرادات والأرباح على المدى الطويل.

-تقليل الهدر والفاقد: من خلال تحسين عمليات الإنتاج والتشغيل، تقلل مواصفات (ايزو 9000) من حدوث الهدر والفاقد في الموارد والعمليات، مما يقلل من التكاليف ويزيد من الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة.

¹ الأستاذ الدكتور خضير كاظم حمود، 2009، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000:2000، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 94-95.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

-فعالية استخدام الموارد: يركز تحقيق التنمية المستدامة على استخدام الموارد بشكل فعال ومستدام. مواصفات (ايزو 9000) تشجع على تحسين استخدام الموارد من خلال تحسين العمليات والتقنيات، مما يسهم في تقليل استهلاك الموارد وتحسين الأداء الاقتصادي.

-تعزيز الشفافية والمسؤولية: اعتماد مواصفات (ايزو 9000) يشجع على تحسين نظم إدارة المؤسسة وتوثيق العمليات واتخاذ قرارات مستنيرة. هذا يزيد من مستوى الشفافية والمسؤولية في المؤسسة، مما يعزز سمعتها ويسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

تبنى مواصفات (ايزو 9000) بشكل نشط وفعال يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على التنمية المستدامة للمؤسسة من الناحية الاقتصادية. من خلال تحسين الجودة والكفاءة وتحقيق التوازن بين الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة، يمكن للمؤسسة تعزيز أدائها الاقتصادي وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل.

من خلال ما سبق، يتضح أهمية ربط مفهوم الجودة الشاملة بالجانب الاقتصادي لعملية صنع المنتج أو السلعة. يجب أن يتم تحقيق التوازن بين تحقيق الجودة العالية وضمان توافر المنتج بأسعار مناسبة للمستهلكين. بالإضافة إلى ذلك، يتعين أن يتم ربط مفهوم الجودة الشاملة بالاهتمام بحاجات ومتطلبات المجتمع، وتحقيق التنمية المستدامة من الناحية الاجتماعية، بما يشمل الصحة والسلامة والحفاظ على البيئة. سيتم التطرق إلى هذه الجوانب بتفصيل أكثر في المبحث المقبل.

المبحث الثالث: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة

بناءً على تحوّل المورد البشري إلى أحد أهم أصول المؤسسات في الوقت الحالي، تأتي إدارة شؤونه كمحور رئيسي للجوانب الاجتماعية داخل المؤسسة، حيث تلعب دورًا حيويًا في تحقيق التنمية المستدامة وزيادة رفاهية المجتمع. المورد البشري يشغل موقعًا أساسيًا في سياق الجودة الشاملة، سواء على صعيدي الخدمات أو المنتجات المقدمة. سنستعرض في هذا المبحث الدور البارز الذي يلعبه كل من العملاء الداخليين والخارجيين، ونسلط الضوء على الارتباط المتبادل بين المسؤولية الاجتماعية ومفهوم الجودة الشاملة. سنتناول أيضًا بالنقاش كيفية تحقيق الاستدامة من خلال تطبيق معايير ايزو 26000 و45001 والتأكيد على النهج المستدام في إطار العمل المؤسسي.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

المطلب الأول: تأهيل الزبائن الداخليين في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الاستدامة الاجتماعية

في سياق الجودة الشاملة، يُعدُّ العملاء هم الأشخاص الذين ينتمون إلى داخل وخارج منظومة المؤسسة، ويتبادل كل موظف دوره بأن يكون موردًا لزملائه العاملين أو ان يكون زبونًا لعملائه الداخليين. تمثل الجودة الشاملة أساسًا لتطوير شامل ومستمر يشمل جميع مراحل الأداء، وتكون مسؤولية كل فرد داخل المؤسسة، سواء كانوا في الإدارة العليا، الأقسام، أو فرق العمل، تجاه تحقيق تلبية رغبات العملاء. تُحاكي فلسفة الجودة الشاملة المنظمة باعتبارها نظامًا اجتماعيًا يتألف من أفراد، وبالتالي، تعنى بتسليط الضوء على جوانب التطلعات والدوافع والسلوكيات والتفاعلات التي تحدث بين الجماعات في سياق العمل. إضافةً إلى ذلك، تؤكد على أهمية البعد البشري كعامل أساسي وحاسم في نجاح إدارة المؤسسة، حيث تكون جودة العمل جزءًا جوهريًا من فلسفة الجودة الشاملة.

أولاً: التعرف على حاجات الزبائن الداخليين

التعرف على حاجات الزبائن الداخليين يعد جزءًا أساسيًا في عملية تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسة. الزبائن الداخليين هم الموظفون والأفراد الذين يتفاعلون مع منتجات أو خدمات العملية الإنتاجية أو الخدمية داخل المؤسسة نفسها. تعتبر معرفة حاجاتهم وتوقعاتهم واحتياجاتهم من الخدمات والموارد أمرًا حيويًا لتحقيق الجودة الشاملة¹.

ولضمان تلبية حاجات الزبائن الداخليين بشكل فعال، يجب اتخاذ الخطوات التالية:

- . تحديد الزبائن الداخليين: يجب تحديد من هم الأفراد أو الأقسام داخل المؤسسة الذين يعتمدون على نتائج عملك. قد تشمل ذلك الإدارة العليا، والإدارات الفرعية، والفرق، والموظفين الآخرين الذين يتفاعلون مع نتائج عملك.
- . جمع المعلومات: عليك أن تقوم بجمع المعلومات والبيانات التي تساعدك على فهم احتياجات وتوقعات الزبائن الداخليين. يمكن القيام بذلك من خلال المقابلات، والاستطلاعات، وجلسات العمل المشتركة، ومراجعات الأداء، والتواصل المستمر.

. تحليل البيانات: قم بتحليل المعلومات والبيانات التي جمعتها لفهم أنماط واتجاهات حاجات الزبائن الداخليين. حدد

¹ خضير كاظم وياسين كاسب الخرشة، 2007، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 97.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

المجالات التي يمكن تحسينها والتي تساهم في تحقيق الجودة الشاملة والتنمية المستدامة.

. تحديد الأولويات: حدد الأولويات بناءً على تحليلك، وحدد المجالات التي تحتاج إلى تحسين فوري وتلك التي يمكن التعامل معها لاحقًا.

. تطوير الحلول: قم بتطوير حلول لتلبية حاجات الزبائن الداخليين. قد تشمل هذه الحلول تحسين العمليات، وتبسيط الإجراءات، وتحسين التواصل وتبادل المعلومات بين الأقسام، وتقديم التدريب والتطوير للموظفين، وتوفير المعدات والموارد اللازمة.

. تنفيذ الحلول: قم بتنفيذ الحلول التي وضعتها بناءً على أولوياتك. تأكد من توفير الدعم والموارد اللازمة لضمان نجاح التنفيذ.

. مراقبة وقياس الأداء: قم بمراقبة وقياس تأثير الحلول المتبناة على تحقيق حاجات الزبائن الداخليين وتحسين الأداء. استخدم مؤشرات الأداء المناسبة لتقييم نجاح العمليات ومدى تحقيق الأهداف.

. التحسين المستمر: استمر في تحسين العمليات والحلول بناءً على تقييم الأداء وملاحظات الزبائن الداخليين. اسع إلى تطوير وتحسين العمليات بشكل مستمر لضمان استمرار تحقيق الجودة الشاملة والتنمية المستدامة.

باستيعاب حاجات الزبائن الداخليين وتلبيتها بفعالية، تساهم المؤسسة في تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة من خلال تحسين الأداء العام وتعزيز التفاعل الإيجابي بين أفراد المؤسسة. تُعدُّ هذه الخطوات أساسًا لضمان تحقيق الجودة الشاملة والتنمية المستدامة في السياق الاقتصادي.

ثانياً: إستراتيجية تأهيل الزبائن الداخليين في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الاستدامة

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

أ- إستراتيجية التحفيز: تمثل جزءاً هاماً في إدارة المؤسسة، حيث تهدف إلى تحفيز وتشجيع أفراد المؤسسة لتحقيق أداء

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

متميز وتحقيق الأهداف المحددة. تعتمد هذه الإستراتيجية على استخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات لتحفيز الموظفين وزيادة مشاركتهم والتزامهم في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة.

يُعتبر للتحفيز جوانب متعددة، وتشمل بعض الأمور المهمة التالية¹:

. مكافآت وحوافز: تشمل هذه الجوانب تقديم مكافآت مالية أو غير مالية للموظفين الذين يحققون أداءً متميزًا. يمكن أن

تشمل المكافآت الحوافز المالية، الترقيات، شهادات التقدير، أو فرص التدريب والتطوير.

. بيئة عمل إيجابية: تتضمن هذه الإستراتيجية توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار. يمكن أن تكون هذه البيئة

مفتوحة لتبادل الأفكار، وتشجيع العمل الجماعي، وتقديم الدعم والإشراف الفعال.

. تطوير القيمة المضافة للعمل: يمكن تحقيق تحفيز العاملين من خلال توفير فرص لتطوير مهاراتهم وزيادة قيمتهم المضافة

للعملية. ذلك من خلال تقديم برامج تدريبية وورش عمل مخصصة.

. الترقيات والتطوير المهني: توفير فرص تقدم وتطوير مهني للموظفين يعزز من دافعيتهم ويحفزهم على تحسين أدائهم.

. الاعتراف والتقدير: يساهم تقديم الاعتراف والتقدير العلني للأفراد الذين يحققون أداءً متميزًا في تحفيزهم وزيادة مشاركتهم

والتزامهم.

. توازن بين الحياة العملية والشخصية: توفير توازن بين متطلبات العمل واحتياجات الحياة الشخصية يعزز من رضا وسعادة

الموظفين ويحفزهم لتقديم أفضل أداء.

بشكل عام، تهدف إستراتيجية التحفيز إلى خلق بيئة ملهمة تجعل العاملين يشعرون بالتقدير والدعم والتحفيز لتحقيق

أقصى إمكاناتهم والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة من الناحية الاقتصادية.

ب- إستراتيجية الاتصال: تُعرف بأنها عملية تدفق المعلومات والتوجيهات من الإدارة إلى أفراد المؤسسة، وتبادل المعلومات

والبيانات بينهم في شكل تقارير، اقتراحات، شكاوى وغيرها، بهدف تنفيذ أو اتخاذ قرارات محددة. إنَّ الاتصال يُعتبر

¹ أحمد ماهر، 2001، إدارة الموارد البشرية، ط 5، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 120.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتحسين ابعاد التنمية المستدامة

عنصرًا حيويًا يمكن أن يكون محركًا لتفاعل الجماعة أو عامل تعطيل، ولذلك يلعب دورًا بارزًا في تشكيل ثقافة وأداء المؤسسة.

برنامج حلقات الجودة يُعدُّ نموذجًا فعالًا للاتصال الذي يُسهِّل تدفق المعلومات الضرورية ويُقلِّل من مقاومة التغيير. يسمح هذا النموذج بتبادل المعرفة والخبرات بين الإدارة والموظفين في كلا الاتجاهين، سواء عموديًا بين المستويات الإدارية المختلفة أو أفقيًا بين أقسام المؤسسة المختلفة. يساعد برنامج حلقات الجودة أيضًا على تحقيق التحسين المستمر لنظام الجودة من خلال تبادل المعلومات والأفكار بين الفرق واستخدامها لتحسين العمليات.

وتشمل إستراتيجية الاتصال عدة جوانب وأساليب:

. تحديد الهدف: تحديد أهداف الاتصال وما الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال التواصل، سواء كان ذلك زيادة الوعي بالمنتجات والخدمات أو نشر رسالة محددة.

. اختيار وسائل الاتصال: اختيار الوسائل المناسبة للتواصل مع الجمهور المستهدف، سواء كان ذلك من خلال وسائل إعلامية مثل وسائل التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، المنشورات، أو اللقاءات الشخصية.

. الشفافية والصدق: التواصل بشكل صريح وشفاف، وتقديم المعلومات بصدق ودقة دون إخفاء أو تلاعب.

. الاستماع والتفاعل: الاستماع لآراء واحتياجات الجمهور والرد عليها بشكل فعّال، وتشجيع التفاعل والمشاركة.

. تخصيص الرسائل: تخصيص الرسائل والمعلومات لتناسب احتياجات وتوقعات الجمهور المستهدف.

. قياس وتقييم: قياس فعالية الاتصال من خلال متابعة استجابة الجمهور وتقييم تأثير الرسائل والحملات الإعلانية¹.

. التفاعل الداخلي: تشجيع التواصل والتفاعل بين أفراد المؤسسة الداخلية، مثل الاجتماعات الدورية والمناسبات التفاعلية.

. إدارة الأزمات: وضع استراتيجية للتعامل مع الأزمات والتحديات التي قد تنشأ والتواصل بشكل فعّال خلال ذلك.

¹ بشير العلاق، 1998، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري، الأردن، ص 294.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

ان إستراتيجية الاتصال تعتبر عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسة وتحقيق التنمية المستدامة من الناحية الاقتصادية. تهدف هذه

الإستراتيجية إلى تحقيق تواصل فعال وشفاف بين جميع أفراد المؤسسة، بما في ذلك القيادة والموظفين والزبائن والشركاء

والجمهور العام. يعتبر الاتصال الجيد والفعال أساسياً لتحقيق التفاهم وتبادل المعلومات وتحقيق الأهداف المشتركة .

ج- إستراتيجية التدريب: إنَّ التدريب يمثل عملية مستمرة ومنهجية لتطوير مهارات ومعرفة العاملين في المؤسسة من أجل

تحسين أدائهم وزيادة فعاليتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

تهدف إستراتيجية التدريب إلى تطوير قدرات ومهارات العاملين بحيث يصبحون قادرين على التعامل مع متطلبات الجودة

والتحسين المستمر. يتضمن ذلك توفير التدريب على العمليات والأساليب الجديدة، وتعزيز الوعي بأهمية الجودة والمسؤولية

الاجتماعية، وتعزيز التفاهم حول معايير ومتطلبات الجودة¹.

تُعَدُّ إستراتيجية التدريب جزءاً أساسياً من ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة، حيث يتم تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية

متخصصة تهدف إلى تطوير مهارات العاملين في مختلف المجالات. يشمل ذلك تدريب العاملين على استخدام أدوات

وتقنيات تحليل الجودة والتحسين المستمر، وكذلك توعيتهم بأهمية الأبعاد الاجتماعية للجودة.

على سبيل المثال، يمكن تنفيذ دورات تدريبية تشمل مفاهيم الجودة الشاملة، معايير الجودة، تقنيات التحسين المستمر،

والمسؤولية الاجتماعية لتحقيق التنمية المستدامة. كما يمكن توجيه التدريب نحو تعزيز قدرات فرق العمل في تحليل

البيانات، اتخاذ القرارات الأساسية، وتنفيذ تحسينات فعالة².

وفي الأخير، إستراتيجية التدريب تعمل على تحسين مهارات وأداء العاملين وتعزيز التفاهم حول الجودة الشاملة والبعد

الاجتماعي، مما يساهم في تحقيق تطلعات المؤسسة نحو التنمية المستدامة.

من خلال ما تم ذكره سابقاً، نتوصل إلى أنَّ القوى البشرية تعتبر العمود الفقري للتحويل نحو التنمية، وتعتبر أحد أهم

العوامل التي تشكل الأساس لتحقيق هذا الهدف. إنَّ استثمار الموارد البشرية يُعَدُّ من أهم استثمارات المؤسسات لمواجهة

التحديات المعاصرة، إذ تعتمد عمليات التنمية بشكل كبير على تطوير وتنمية مهارات وقدرات الفرد. لذا، يجب فهم

¹ خضير كاظم وياسين كاسب الحرشة، 2007، مرجع سابق، ص 126.

² محفوظ أحمد جودة، 2009، مرجع سابق، ص 117-123.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

مفاهيم ودور الموارد البشرية في إدارة عمليات التغيير، واستشراف أهم التحديات التي تواجه عمليات التحول، وتحديد الأساليب والأدوات والمعايير التي تمكّن من تحقيق تلك التغييرات.

برامج الجودة الشاملة تعتمد على تعزيز الأداء وتحسين البيئة الداخلية للمؤسسة، وتُكرس الاهتمام بتطوير الموارد البشرية كعنصر أساسي في تحقيق ذلك. من أجل تحقيق التنمية المستدامة، يجب دمج مفاهيم حديثة مثل مفهوم الحوكمة كأداة لتحقيق الأداء المتميز، واعتماد نماذج عمل فعّالة. إضافةً إلى ذلك، ينبغي أن تتضمن استراتيجية التدريب أساليب الأداء للتحسين المستمر، مع التركيز على البعد البيئي والاجتماعي للتنمية.

تُسهّم العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة في تشكيل سياق الأداء، وتؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على تحقيق الأهداف. تأثير العوامل البيئية على الموارد البشرية يُعزّز الحاجة إلى التركيز على تطوير الموارد وإيجاد الحلول المستدامة لمواجهة التحديات¹.

باختصار، العنصر البشري يشكل الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، ولذا ينبغي توجيه الجهود نحو تطوير الموارد البشرية، بتوفير التدريب والتحويل والخبراء اللازمين لتحقيق تغيير فعّال. يجب أن تمتد ثقافة الجودة الشاملة إلى كافة أقسام المؤسسة وتشجيع الابتكار وتحقيق التميز في جميع جوانب العمل.

المطلب الثاني: دور الزبائن الخارجيين في تحقيق الاستدامة الاجتماعية ضمن المؤسسة الاقتصادية

في سياق النظم الاقتصادية العالمية الحالية، يظهر وجود نمط مشترك يركز على احترام ورضا المستهلك، وهذا النمط يعكس أهمية المنافسة كمحدد أساسي لمكانة أي مؤسسة في السوق. يعتبر تلبية احتياجات المستهلك وإشباع رغباته هدفاً أساسياً، وهذه الفكرة تمثل أساس التميز والتفوق للشركات في الوقت الحالي.

ترتبط مراحل الجودة الشاملة بشكل وثيق بمتطلبات العملاء، حيث تشمل تحديد رغباتهم واحتياجاتهم وتقديم المنتجات والخدمات التي تلي تلك الاحتياجات. تركز الجودة الشاملة بشكل رئيسي على إرضاء المستهلك، وهذا المستهلك هو الشخص الذي يتعامل مباشرة مع المنتج أو الخدمة.

¹ زين الدين يزيد عبد الفتاح، 2000، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين النجاح ومخاطر الفشل، جامعة الزقازيق، الإسكندرية، ص 100.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

في السابق، قد يكون الزبائن مجرد مستقبلين للمنتج أو الخدمة دون مشاركة فعالة في تطويرها. ومع ذلك، في سياق التنافسية الشديدة اليوم، أصبح من الضروري أن يكون للزبائن دور مهم في عملية التطوير. فالتفاعل مع الزبائن واستيعاب توقعاتهم يمكن أن يحفز المؤسسات على تحسين منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر¹.

يمكن اعتبار الرضا لدى العملاء كمؤشر هام لجودة المنتجات والخدمات. يعبر الرضا عن الشعور الناتج عن المقارنة بين ما تقدمه المؤسسة وتوقعات العميل. ولذلك، تسعى المؤسسات إلى زيادة مستوى الرضا بين عملائها من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق.

قبل أن تبدأ المؤسسة في ارضاء زبائنها الخارجيين، يجب أن تضع استراتيجيات ونماذج فعالة لتحديد وفهم حاجاتهم. هذه الاستراتيجيات تتضمن:

. تحليل السوق والزبائن: يتضمن تحديد فئات الزبائن وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم. يمكن أن تشمل هذه العمليات دراسات السوق واستطلاعات الرأي.

. التواصل المستمر: يجب على المؤسسة بناء قنوات فعالة للتواصل مع الزبائن، سواء من خلال استقبال ملاحظاتهم أو التفاعل معهم عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

. تطوير المنتجات والخدمات: يجب أن تكون المؤسسة على استعداد لتعديل منتجاتها وخدماتها بناءً على توجيهات الزبائن وتغييرات احتياجاتهم.

. قياس الأداء: يجب على المؤسسة تقدير درجة الرضا لدى الزبائن وقياس تأثير استراتيجياتها على تحقيق الرضا.

ومن اهم النماذج للاستراتيجيات التي تمكن المؤسسات من التعرف على احتياجات الزبائن الخارجيين ما يلي:

الفرع الأول: إستراتيجية استطلاع حاجات المستهلكين

هي عملية نظامية ومنهجية لجمع وتحليل المعلومات من المستهلكين بهدف فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم تجاه منتجات أو

¹ محمد فريد الصحن، 2002، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، ص71.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

خدمات معينة. تهدف هذه الاستراتيجية إلى الحصول على رؤى عميقة حول ما يرغب المستهلكون في رؤيته أو تجربته من المنتج أو الخدمة، وذلك لتحسين تصميم المنتجات وتطوير الخدمات بما يتوافق مع تلك الاحتياجات.

هناك عدة خطوات يمكن اتخاذها في إستراتيجية التعرف على حاجات المستهلكين¹:

. تحديد الهدف وتحديد الهدف من استطلاع حاجات المستهلكين، سواء كان التركيز على تطوير منتج جديد أو تحسين منتج حالي أو تقديم خدمة جديدة.

. تصميم الاستبيان أو الأدوات: تصميم وتطوير استبيان أو أدوات أخرى تساعد في جمع المعلومات المطلوبة. يجب

تضمن أسئلة تستجيب لأهداف الاستطلاع وتساعد على فهم توقعات واحتياجات المستهلكين.

. جمع البيانات: تنفيذ الاستبيان أو استخدام الأدوات المصممة لجمع البيانات من المستهلكين. يمكن أن يكون ذلك عبر

استطلاعات عبر الإنترنت، مقابلات شخصية، مجموعات تفاعلية، أو أي وسيلة أخرى مناسبة.

. تحليل البيانات: تحليل ومعالجة البيانات المجمعة لفهم الاتجاهات والأنماط والاحتياجات الرئيسية للمستهلكين.

. استخلاص النتائج: استخلاص النتائج والتوصل إلى تحليل شامل يعكس توقعات واحتياجات المستهلكين بشكل دقيق.

. اتخاذ القرارات: استنادًا إلى النتائج والتحليلات، يمكن اتخاذ القرارات بشأن تطوير المنتجات أو تحسين الخدمات لتلبية

احتياجات وتوقعات المستهلكين بشكل أفضل.

. تنفيذ التغييرات: تنفيذ التحسينات أو التعديلات اللازمة في المنتجات أو الخدمات استنادًا إلى نتائج استطلاع حاجات

المستهلكين.

. متابعة الأداء: مراقبة تأثير التحسينات على رضا المستهلكين والتواصل المستمر معهم لمعرفة ردود فعلهم ومتطلباتهم

الجديدة.

إستراتيجية التعرف على حاجات المستهلكين تساعد المؤسسات على تقديم منتجات وخدمات تلي توقعات واحتياجات

¹ خضير كاظم حمود وروان الشيخ، 2007، مرجع سابق، ص ص 99-100.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

العملاء بشكل أفضل، مما يساهم في تحسين جودة المنتجات وزيادة رضا العملاء وبالتالي تحقيق الاستدامة والنجاح في السوق.

الفرع الثاني: نموذج الفجوة SERVQUAL

هو إطار تحليلي يُستخدم لقياس جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات وتقدير مستوى رضا العملاء عن هذه الخدمات. تم تطوير هذا النموذج من قبل بيرى فالدير، بارازورام بيترز، وأومانز زيثامبارام في عام 1985. الهدف الرئيسي منه هو تحديد الفجوة بين توقعات العملاء وتجربتهم الفعلية للخدمة¹.

النموذج يركز على خمسة أبعاد أساسية لجودة الخدمة:

. الموثوقية: (Reliability) قدرة تقديم الخدمة بشكل دقيق وموثوق وفقاً لتعهدات المؤسسة.

. الاستجابة: (Responsiveness) القدرة على تقديم الخدمة بسرعة واستجابة لاحتياجات العملاء واستفساراتهم.

. الأمان: (Assurance) القدرة على توفير الثقة والأمان للعملاء من خلال مهارات الموظفين ومعرفةهم.

. التعامل: (Empathy) القدرة على فهم احتياجات وتوقعات العملاء والتفاعل معهم بطريقة حساسة.

. التأثير البصري: (Tangibles) المظهر الخارجي للخدمة، بما في ذلك المرافق والمعدات واللباس والتصميم العام².

لقياس الفجوة بين توقعات العملاء وتجربتهم الفعلية، يتم تقديم سلسلة من الأسئلة في استبيان يستند إلى الأبعاد المذكورة أعلاه. يتم تقييم الفجوة بين تصنيفات العملاء للتوقعات وتصنيفاتهم للتجربة الفعلية، ويمكن استخدام هذه المعلومات لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين لتحقيق رضا العملاء وتحسين جودة الخدمة.

نموذج SERVQUAL يساعد المؤسسات على فهم توقعات واحتياجات العملاء بشكل أفضل وتحسين جودة

¹ رعد حسن الضرن، 2004، تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية إلى المستوى العالمي -دراسة نظرية-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد: 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص12.

² ناجي معلا، جوان 1998، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد: 02، الجامعة الأردنية، الأردن، ص 362.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

الخدمات المقدمة لتحقيق رضا العملاء وزيادة فرص الاستدامة والنجاح في السوق.

الفرع الثالث: نموذج الاتجاه SERVPERF

هو نموذج مشابه لنموذج "SERVQUAL" في تقدير جودة الخدمات، ولكنه يركز بشكل أساسي على أداء الخدمة الفعلي دون الاهتمام بالفجوة بين توقعات العملاء وتجربتهم الفعلية كما هو الحال في SERVQUAL. يتميز نموذج SERVPERF بتركيزه على أداء الخدمة الفعلي وتقدير الجودة من خلال تجربة العملاء¹.

النموذج يتألف من 22 عبارة تستخدم لقياس الجودة في مجموعة متنوعة من صناعات الخدمات. هذه العبارات تندرج تحت أبعاد رئيسية مماثلة لأبعاد نموذج SERVQUAL وتشمل²:

- . الموثوقية (Reliability): تقديم الخدمة بشكل موثوق وفقاً للتعهدات المعلنة .
- . الاستجابة (Responsiveness): القدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء واستفساراتهم بشكل سريع.
- . التعامل (Assurance): الثقة والأمان الذي يشعر به العملاء من خلال مهارات ومعرفة موظفي الخدمة.
- . التأثير البصري (Tangibles): المظهر الخارجي للخدمة ومظهر الموظفين والمعدات.
- . التعامل (Empathy): القدرة على التفاعل مع العملاء بشكل حساس وفهم احتياجاتهم.

في هذا النموذج، يتم تقييم الخدمة بناءً على أداء الخدمة الفعلي من خلال تجربة العملاء، ويمكن استخدام نتائج التقييم لتحديد مستوى جودة الخدمة وتحسينها بناءً على تجارب العملاء الفعلية.

باختصار، نموذج SERVPERF هو أداة مفيدة لتقدير جودة الخدمة من خلال تقييم أداء الخدمة الفعلي دون النظر إلى توقعات العملاء، مما يساعد المؤسسات على تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا العملاء.

من خلال ما سبق، نستنتج أن تحقيق مستويات الجودة المطلوبة وضمن استدامتها يعتمد على تحسين مستمر داخل

¹ ناجي معلا، 1998، مرجع سابق، ص 363.

² هاني حامد الضمور، 2005، تسويق الخدمات، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 443.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

المؤسسة وبناء علاقات متميزة مع العملاء. هذا يشمل تطوير الأنظمة الإدارية والإجراءات وتوجيه الثقافة نحو التنمية المستدامة داخل المؤسسة، وكذلك تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم خدمات متميزة وتلبية حاجاتهم الحالية والمستقبلية لضمان النجاح المستدام.

المطلب الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة والمسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الحديثة التي أصبحت تلعب دوراً محورياً في نجاح المؤسسات واستدامتها في البيئة التنافسية اليومية. يجمع هاذان المفهومين بين السعي لتحقيق جودة متميزة في منتجات وخدمات المؤسسة، وبين التزامها بالمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة التي تعمل فيها. إن العصر الحالي يشهد تزايداً في الوعي المجتمعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث يتوقع منها أن تساهم بفاعلية في تحسين البيئة ومجتمعاتها من خلال إجراءات ومبادرات تركز على الاستدامة وتلبية الاحتياجات الاجتماعية.

تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يعكس مفهوم الالتزام الذي تحمله المؤسسات تجاه المجتمع والبيئة التي تنشط فيها، ويتضمن مجموعة من التعاريف المهمة والمتعددة¹:

. التزام المؤسسات بمساهمة الخير للمجتمع: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعني التزامها بالمساهمة في تحسين حياة الناس والمجتمعات التي تخدمها من خلال مبادرات وبرامج تنموية وخدمات اجتماعية.

. توازن المصالح: تعبر عن التوازن الذي يجب أن تحققه المؤسسات بين تحقيق أهدافها الاقتصادية والربحية، وبين تحقيق التأثير الإيجابي على المجتمع والبيئة.

. التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية: تعكس فكرة أن المسؤولية الاجتماعية تجمع بين جوانب الأداء الاقتصادي والمشاركة في تحقيق التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة.

. تحسين العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة: تشمل المسؤولية الاجتماعية تحسين العلاقات مع العملاء والموظفين

¹ طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، 2009، الإدارة الإستراتيجية" منظور منهجي متكامل، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص: 524.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

والمجتمع المحلي والبيئة، وتلبية توقعاتهم واحتياجاتهم.

. الالتزام بالممارسات الأخلاقية والقانونية: تعني تضمن المسؤولية الاجتماعية اتباع المؤسسات للقوانين واللوائح والمعايير الأخلاقية في أنشطتها، والتصرف بنزاهة.

. المساهمة في حل مشكلات المجتمع: تعبر عن دور المؤسسات في المساهمة في حل قضايا المجتمع مثل الفقر والتعليم والصحة والبيئة والتوظيف من خلال برامج ومشاريع محددة¹.

. الشفافية والحوكمة الرشيدة: تشمل التزام المؤسسات بتقديم معلومات شفافة حول أدائها الاجتماعي والبيئي، وتطبيق ممارسات حوكمة رشيدة تضمن مصداقية أفعالها.

باختصار، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعكس التزامها بتحقيق التوازن بين الاهتمام بالأرباح والتأثير الإيجابي على المجتمع والبيئة، وتعبر عن دورها كشريك فاعل في تحقيق التنمية المستدامة وبناء علاقات إيجابية مع مختلف الأطراف المعنية.

تتضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مجموعة من الجوانب والتحديات:

. المجتمع: المؤسسات المسؤولة اجتماعياً تسعى إلى تحسين الظروف المعيشية والاقتصادية للمجتمعات التي تعمل فيها. ذلك يمكن أن يشمل دعم التعليم وتوفير فرص العمل والمشاركة في مشاريع تنمية.

. البيئة: تتضمن المسؤولية الاجتماعية الالتزام بالممارسات المستدامة التي تحمي البيئة وتقلل من التأثير البيئي للأنشطة التجارية. ذلك يمكن أن يشمل تقليل الانبعاثات الضارة واستخدام موارد متجددة².

. العملاء: المؤسسات المسؤولة اجتماعياً تسعى إلى تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل أفضل. ذلك يمكن أن يشمل تحسين جودة المنتجات والخدمات وضمناً رضا العملاء.

. الموظفين: تشمل المسؤولية الاجتماعية الاهتمام برعاية وسلامة الموظفين، وتوفير فرص التطوير والتدريب، وتبني ممارسات عادلة وأخلاقية في مكان العمل.

¹ كامل محمد المغربي، 2001، الإدارة البيئية والسياسية العامة، عمان، ص 29.

² طاهر محسن منصور الغالي، 2009، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، ص 83.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

. الشفافية والمشاركة: المسؤولية الاجتماعية تشجع على توفير معلومات شفافة للجمهور حول أداء المؤسسة وممارساتها. كما تشمل تشجيع المشاركة في مشاريع وأنشطة تعزز من تطوير المجتمع.

في النهاية، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعكس التزامها بأبعاد متعددة للنجاح، ليس فقط اقتصادياً وتجارياً، ولكن أيضاً اجتماعياً وبيئياً، بهدف تحقيق التنمية المستدامة وخلق قيمة إيجابية للمجتمع والبيئة التي تعمل فيها.

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لا يقتصر فقط على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، بل يمتد ليشمل مجموعة من الجوانب الأخرى¹:

. تحسين أداء العمليات: من خلال تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، تتحسن كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة. هذا يؤدي إلى تقليل الفاقد والهدر، مما يحقق توفير في استهلاك الموارد والطاقة، وبالتالي تقليل الأثر البيئي.

. تعزيز ثقافة الاستدامة: تشجيع إدارة الجودة الشاملة على التفكير بشكل مستدام، سواء في تصميم المنتجات أو في عمليات الإنتاج والتوريد. هذا يتضمن تحسين ممارسات إعادة التدوير والاستفادة القصوى من الموارد.

. ترسيخ المشاركة المجتمعية: تعزز إدارة الجودة الشاملة من التواصل مع مختلف فئات المجتمع المعنية، بدءاً من الموظفين وصولاً إلى العملاء والشركاء. هذا التواصل يسمح بفهم أفضل للتحديات المجتمعية والبيئية، وبالتالي تحديد الجهود الملائمة للمساهمة في حلها.

. تبني مبادئ الشفافية: تشجع إدارة الجودة الشاملة على الشفافية في جميع العمليات واتخاذ القرارات. هذا يشمل نشر معلومات عن أثر المؤسسة على البيئة والمجتمع، مما يعزز من مستوى الثقة ويساهم في نشر الوعي.

. الابتكار والتطوير: تعزز إدارة الجودة الشاملة من روح الابتكار والتطوير المستدام، سواء في تصميم منتجات تلي احتياجات المجتمع أو في تبني تقنيات جديدة تساهم في الحفاظ على البيئة.

باختصار، تأتي إدارة الجودة الشاملة كجسر يربط بين تحقيق الجودة الممتازة وتحقيق المسؤولية الاجتماعية. إذا تم تطبيقها

¹ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، 2004، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة منشورات الأمم المتحدة نيويورك وجنيف، ص 82.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

بشكل فعال، فإنها ستدفع المؤسسة نحو تحقيق أهداف مستدامة وتحسين شامل للبيئة والمجتمعات التي تعمل فيها.

المطلب الرابع: مواصفات iso 26000 و ISO 45001 كألية لتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة من الناحية

الاجتماعية

تواكب منظمة التقييس العالمية، على مدار التطورات الحاصلة في العالم، المستجدات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والصحة والسلامة المهنية. وبهذا، تُظهر المنظمة التزامها بمجالين حيويين في الأعمال اليومية. فبدأت في وضع مواصفات عالمية تعكس هذه المجالات، وتجسد ذلك في مواصفة الأيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، ومعيار الأيزو 45001 للصحة والسلامة المهنية.

وتهدف هاتان المواصفتان إلى تحقيق هدف مشترك هام، وهو المساهمة بشكل فعال في تحقيق التنمية المستدامة. تُسهم مواصفة الأيزو 26000 في تعزيز الممارسات المسؤولية الاجتماعية على مستوى الشركات والمؤسسات. بالمقابل، يهدف معيار الأيزو 45001 إلى ضمان سلامة وصحة العاملين في محيط العمل.

باعتبار هذه المواصفات العالمية، يتم تقديم نماذج قياسية تُشكل دليلاً قوياً للمؤسسات لتحقيق أهدافها بطريقة تتناغم مع القيم الاجتماعية والأخلاقية والصحية والسلامية. سيتم تناول كل مواصفة بشكل منفصل، لاستعراض مضامينها وأهدافها وأهم الفوائد التي يمكن للمؤسسات تحقيقها من خلال تنفيذها.

الفرع الأول: مواصفة الأيزو 26000

تعد مواصفة الأيزو 26000، التي ترتبط بالمسؤولية الاجتماعية، من أبرز المعايير العالمية في هذا المجال. تم تقديم هذه المواصفة كمقترح من قبل المنظمة العالمية للتقييس ISO في عام 2010 بعد فترة دامت أربع سنوات من العمل المستمر. تجدر الإشارة إلى أن منظمة المستهلكين أثرت بشكل كبير في إثارة الاهتمام بهذه المواصفة، خاصة فيما يتعلق بممارسات الشركات متعددة الجنسيات، وتحديدًا فيما يتعلق بشروط العمل في عام 2000.

بدأت المنظمة العالمية للتقييس بعد ذلك، ابتداءً من عام 2001، في إجراء دراسات جدوى متعلقة بوضع معايير ترتكز على المسؤولية الاجتماعية، وقامت بالتشاور مع العديد من الأطراف المهتمة في هذا المجال. تم تضمين خبراء من أكثر من

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

80 دولة و40 منظمة إقليمية تشغل في مختلف جوانب المسؤولية الاجتماعية والأطراف المعنية الأخرى مثل المستهلكين، والحكومات، والصناعة، والعمال، والمنظمات غير الحكومية، ومؤسسات الخدمات والدعم والبحث.

هذه الجهود تم تنظيمها في ثلاث مراحل: أولاً، مرحلة دراسات الجدوى واستشارات الأطراف المعنية عام 2001. ثانياً، تشكيل مجموعة استشارية استراتيجية تضم المهتمين بالموضوع لتشارك في صياغة المعايير العالمية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عام 2002. ثالثاً، مرحلة تقييم مدى فعالية وقيمة المعايير العالمية المقترحة عام 2003. وانتهت هذه الجهود بتقديم مقترح نهائي للمعايير المطلوبة في عام 2004.¹

مواصفة الأيزو 26000 تهدف إلى تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات والمنظمات من خلال توجيهها لتبني ممارسات مستدامة وأخلاقية تؤثر إيجابياً على المجتمع. وتشمل مضامينها:

. المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية: توضح المواصفة مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في سياق الأعمال والمجتمع.

. المبادئ العامة للمسؤولية الاجتماعية: تحدد المبادئ الرئيسية التي يجب أن تستند إليها الممارسات الاجتماعية في المؤسسات.

. الإرشادات للتنفيذ: تقدم الإرشادات لكيفية تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في الأنشطة اليومية للمؤسسات.
. تحديد الخصوصية: تعمل على تعريف وتوضيح الجوانب الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية لمختلف أنواع المؤسسات.

-أهداف مواصفة الأيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية²:

. تعزيز الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية وتحفيز المؤسسات على تبنيها كجزء من استراتيجيتها.

¹ محمد قطوش، 2010، برنامج التأهيل المستدام لترقية وظيفة الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة Sania عين الكبيرة، رسالة مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف - كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ص 198.

² وهيبه مقدم، 23/24 افريل 2012، تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية بحث علمي مقدم إلى الملتقى الوطني حول الاستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، ص 8-9.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

. تحفيز التواصل المفتوح والشفاف مع جميع الأطراف المعنية لتحقيق التفاهم والشراكة.

. تحفيز المؤسسات على التحسن المستمر والابتكار في مجال المسؤولية الاجتماعية.

. تعزيز مساهمة المؤسسات في تحسين الظروف الاجتماعية والبيئية للمجتمع.

-أهم فوائد مواصفة الأيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية :

. تحسين الصورة العامة للمؤسسة: من خلال تبني ممارسات اجتماعية مسؤولة، تتمتع المؤسسة بسمعة إيجابية في السوق

وأمام العملاء والمستثمرين.

. تعزيز التفاعل مع العملاء والمعنيين: يساهم تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تعزيز التواصل وبناء علاقات أقوى مع

العملاء وأصحاب المصلحة.

. تحسين إدارة المخاطر: من خلال تنفيذ مبادئ المسؤولية الاجتماعية، يمكن تقليل المخاطر الاجتماعية والبيئية وتجنب

تأثيراتها السلبية.

. تحقيق التنمية المستدامة: تساهم في تعزيز التنمية المستدامة من خلال تحسين الظروف الاجتماعية والبيئية للمجتمع

والحفاظ على الموارد.

. الامتثال للقوانين واللوائح: يساعد تطبيق المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الامتثال للقوانين واللوائح ذات الصلة في

مجالات البيئة والصحة والسلامة.

. تعزيز الاستدامة الاقتصادية: من خلال اتخاذ ممارسات اجتماعية مسؤولة، يمكن للمؤسسات تحقيق توازن بين الأبعاد

الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

. تحفيز الابتكار والتطوير: تشجع المسؤولية الاجتماعية على البحث عن حلول مبتكرة للتحديات الاجتماعية والبيئية.

مما سبق نستنتج ان تبني مواصفة الأيزو 26000 يساهم في بناء مؤسسة مسؤولة اجتماعياً، تعمل على تحقيق التنمية

المستدامة بفعالية وإيجابية.

الفرع الثاني: مواصفة الأيزو 45001

تعد مواصفة ISO 45001 واحدة من أبرز المعايير التي تتعلق بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية. تم تقديم هذه المواصفة العالمية من قبل منظمة التقييس الدولية ISO في عام 2018، وقد تم تطويرها بعد عمل دام لمدة أربع سنوات. ظهرت هذه المواصفة كاستجابة لمتطلبات المؤسسات لتحقيق مستويات أعلى من السلامة والصحة المهنية في بيئة العمل¹. تهدف مواصفة ISO 45001 إلى حماية العاملين داخل المؤسسات من مختلف المخاطر والحوادث المهنية، وتوفير بيئة عمل صحية وآمنة لهم. تقدم هذه المواصفة إرشادات شاملة تشمل مراقبة مستمرة لجوانب الصحة وسلامة العمل، بما في ذلك إجراءات السلامة المهنية التي تنفذها المؤسسة².

تم تطوير هذه المواصفة بعد استشارة وتواصل مع العديد من الجهات المعنية، بما في ذلك الخبراء والمنظمات ذات الصلة والجهات الحكومية. تضمنت مراحل تطويرها إعداد دراسات جدوى واستشارات وتقييم لنتائجها، بهدف تقديم معيار دولي معترف به لصحة وسلامة العاملين.

من خلال تبني مواصفة ISO 45001، تستطيع المؤسسات تحسين بيئة العمل لتكون آمنة ومتخذة للإجراءات اللازمة لتقليل المخاطر المهنية. هذا يساهم في حماية العاملين وتقليل الحوادث والإصابات في محيط العمل³. بالإضافة إلى ذلك، حصول المؤسسة على شهادة مطابقة لمواصفة ISO 45001 يعتبر تأكيداً دولياً على التزامها بتحقيق معايير السلامة والصحة المهنية.

يترتب على تبني المؤسسة لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية عدة آثار إيجابية سواء على المؤسسة أو على العمال على حد سواء.

¹ الموسوي سنان، 2018، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، الأردن، ص 256.

² راشي طارق، 2019، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية الايزو في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات ببنسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، ص12.

³ موسى بودهان، 2011، النظام القانوني للتقييس نصوص تشريعية وأخرى تنظيمية، دار الهدى، الجزائر، ص92.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

أولاً: أثر تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الايزو 45001 بالنسبة للعمال

تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 45001 يمكن أن يكون له تأثيرات إيجابية كبيرة على العمال داخل المؤسسة. إليك بعض الآثار المهمة لتطبيق هذا النظام على العمال:

. تحسين بيئة العمل: نظام ISO 45001 يدعم تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر أماناً وصحة. من خلال تحديد وتقليل

المخاطر المهنية وتطبيق إجراءات السلامة المناسبة، يمكن تقليل احتمال حدوث الحوادث والإصابات¹.

. التوعية والتدريب: تطبيق النظام يتطلب توعية عالية بقواعد السلامة والصحة المهنية. هذا يعني توفير تدريب مستمر للعمال بشأن المخاطر وكيفية التعامل معها بطريقة آمنة.

. المشاركة: يشجع نظام ISO 45001 على مشاركة العمال في عملية تطوير وتنفيذ إجراءات السلامة. ذلك يسمح

للعمال بالمشاركة في تحديد المخاطر وتقديم مقترحات لتحسين السلامة في مكان العمل².

. تقليل الغياب والإصابات: بفضل تحسين بيئة العمل وتقديم التدريب اللازم، يمكن تقليل معدلات الغياب والإصابات بشكل كبير. ذلك يحسن صحة ورفاهية العمال ويزيد من إنتاجيتهم.

. الرضا والثقة: تطبيق النظام يظهر اهتمام المؤسسة الجاد بسلامة وصحة العمال. هذا يؤدي إلى زيادة الرضا والثقة بين العمال في سياسات وجهود السلامة والصحة المهنية.

. تحسين العلاقات في العمل: تطبيق نظام السلامة والصحة المهنية يساهم في تحسين العلاقات بين إدارة المؤسسة والعمال. هذا يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تعاوناً وتفاعلاً.

ثانياً: أثر تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الايزو 45001 بالنسبة للمؤسسة

يمكن أن يحقق تأثيرات إيجابية متعددة على المؤسسة. إليك بعض الآثار المهمة لتطبيق هذا النظام على المؤسسة:

¹ أسامة محمد عبد الحميد أبو نواس، 2018، أثر تطبيق أنظمة الصحة والسلامة المهنية على أداء العاملين، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، العدد 02، المجلد رقم 04، ص 18.

² مشعلي بلال، 2011، دور برامج السلامة للمهنية ي تحسين أداء للعمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلو الاقتصادية جامعة فرحات عباس، سطيف، ص55.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

- . تحسين سلامة وصحة العمال: تطبيق نظام ISO 45001 يهدف إلى تحسين سلامة وصحة العمال داخل المؤسسة.
- ذلك يقلل من خطر الحوادث والإصابات المهنية، مما يحسن البيئة العملية ويؤدي إلى زيادة الرفاهية والصحة للعمال.
- . تقليل التكاليف والخسائر: من خلال الحد من الحوادث والإصابات المهنية، يمكن للمؤسسة تقليل التكاليف المتعلقة بالإصابات والتلفيات، بما في ذلك تكاليف العلاج والتعويضات وفقدان الإنتاجية.
- . امتثال للمعايير واللوائح: تطبيق النظام يساعد المؤسسة على الامتثال للمعايير الوطنية والدولية المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية. هذا يقلل من مخاطر العقوبات والقضايا القانونية المحتملة.
- . تحسين العلاقات مع العملاء والشركاء: تطبيق نظام السلامة المهنية يعزز سمعة المؤسسة ويبني الثقة مع العملاء والشركاء. تلك الثقة تؤدي إلى تعزيز العلاقات التجارية وتحقيق نجاح مستدام.
- . زيادة الكفاءة والإنتاجية: تطبيق النظام يمكن أن يحسن من تدفق العمل والإجراءات داخل المؤسسة، مما يزيد من الكفاءة والإنتاجية. تخفيض الوقت الضائع بسبب الحوادث يعزز من أداء العمل والتحسين المستمر.
- . تحقيق التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية: تطبيق نظام السلامة المهنية يظهر التزام المؤسسة بمسؤوليتها تجاه العمال والمجتمع. هذا التوجه يعزز من مكانة المؤسسة ككيان مسؤول اجتماعيًا.
- . تحقيق المزيد من فرص العمل: المؤسسات التي تولي اهتمامًا لبيئة العمل وسلامة العاملين تصبح وجهة مرغوبة للعمال. تلك البيئة الآمنة تجذب المواهب وتحفز على الإنتاجية.
- . تعزيز الثقة الداخلية: تطبيق النظام يؤدي إلى زيادة الثقة لدى العمال في بيئة العمل، حيث يشعرون بأنهم يعملون في مكان يهتم بسلامتهم وصحتهم¹.

باختصار، تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 45001 يمكن أن يحسن من سلامة وصحة العمال، ويقلل من التكاليف والخسائر، ويزيد من الامتثال للمعايير، ويحسن العلاقات مع العملاء والشركاء، ويعزز من الكفاءة

¹ الشمدرى وزهرة عبد محمد، 2007، تقويم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة الدولية «OHSAS» 18001، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، العدد 53، المجلد رقم 15، ص 105.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

والإنتاجية، ويحقق التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية، ويزيد من فرص العمل، ويعزز الثقة الداخلية بين العمال.

المبحث الرابع: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة

نظرًا للتلاعب غير المسؤول بالموارد الطبيعية والطاقة، وإساءة استخدام البيئة كمورد لتحقيق الربح بلا اعتبار لأثرها على بيئتنا، فإنه يجب أن نعي أن البيئة ليست مجرد سلعة متاحة بلا قيمة. إن حماية البيئة ليست مجرد رغبة، بل هي ضرورة لضمان استدامة الحياة للأجيال الحالية والمستقبلية. في هذا السياق، قامت العديد من المؤسسات الاقتصادية بتبني فلسفة إدارية حديثة مستمدة من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، تركز على الأبعاد البيئية، وتُعرف بإدارة الجودة البيئية الشاملة. سنتناول في هذا المبحث مفهوم إدارة الجودة البيئية الشاملة، التي تعد التطور الجديد للإدارة البيئية. هذا النهج يهدف إلى دمج الأبعاد البيئية في جميع جوانب الأعمال، بنفس الأهمية التي تُولى للجودة التقليدية. وستتناول أيضًا مواصفة ISO 14000 المخصصة لإدارة البيئة، والتي تُعتبر إطارًا هامًا للمؤسسات لتطبيق ممارسات إدارة الجودة البيئية الشاملة والالتزام بأفضل المعايير في مجال الحفاظ على البيئة والتنمية المستدامة.

المطلب الاول: إدارة الجودة البيئية الشاملة لتحقيق الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية

في عصرنا الحالي، يشهد العالم تصاعدًا في الاهتمام بالبيئة والتحول نحو التنمية المستدامة كجزء أساسي من التطور الاقتصادي والاجتماعي. تحقيق توازن بين الاقتصاد والبيئة أصبح أمرًا ضروريًا للمحافظة على كوكبنا وتحقيق رفاهية مستدامة للأجيال الحالية والمقبلة. في هذا السياق، تلعب المؤسسات الاقتصادية دورًا محوريًا في التحول نحو نماذج عمل أكثر استدامة ومسؤولية. إن انبعاثات الكربون، تلوث المياه والهواء، استنزاف الموارد الطبيعية، وغيرها من التحديات البيئية تتطلب استجابة جادة من قبل المؤسسات الاقتصادية. وهنا تأتي إدارة الجودة البيئية الشاملة كنهج حديث وفعال يساهم في تحقيق أداء بيئي ممتاز ومستدام.

سنقوم بتسليط الضوء على دور إدارة الجودة البيئية الشاملة في تحقيق الأداء البيئي المتميز في المؤسسات الاقتصادية. سنناقش كيفية تكامل مفاهيم الجودة والاهتمام بالبيئة من خلال تبني معايير وأفضل الممارسات التي تساهم في الحد من

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

التأثيرات البيئية السلبية للأنشطة الاقتصادية.

سنتناول بالخصوص مواصفة الأيزو 14000 التي تمثل إطارًا أساسيًا لتطبيق إدارة الجودة البيئية الشاملة. سنستعرض مضامينها وأهدافها وفوائدها في تحقيق أداء بيئي متميز وفعال. سنلقي الضوء على كيفية تطبيق هذه المواصفة في البيئة العملية وكيف يمكن للمؤسسات الاستفادة منها لتحقيق التوازن بين التحديات الاقتصادية والاهتمام بالبيئة.

الفرع الأول: نظم الإدارة البيئية في المؤسسات الاقتصادية

تعتبر الإدارة البيئية أحد أهم الجوانب التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تطوير استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية في سبيل تحقيق التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية. إن تضمين مبادئ الإدارة البيئية في الهياكل التنظيمية وعمليات العمل يسهم بشكل كبير في تقليل التأثيرات السلبية على البيئة وتعزيز أداء المؤسسة بشكل عام¹.

تهدف نظم الإدارة البيئية إلى تحقيق التوازن بين أهداف الأعمال والمحافظة على البيئة. وهي تركز على تطبيق مجموعة من الممارسات والسياسات التي تهدف إلى تقليل استهلاك الموارد الطبيعية، وتقليل انبعاثات الغازات الضارة، وإدارة النفايات بشكل فعال، وتعزيز الوعي البيئي لدى العاملين والمجتمع المحيط.

نظام الإدارة البيئية يشمل عدة عناصر أساسية تشمل:

. تحديد وتقييم التأثيرات البيئية: يتطلب ذلك تحليل وتقييم التأثيرات المحتملة لأنشطة المؤسسة على البيئة، مثل انبعاثات الهواء والمياه وإدارة النفايات².

. وضع سياسات وأهداف بيئية: يتم تحديد سياسات وأهداف بيئية تتناسب مع رؤية وأهداف المؤسسة، وتتضمن التزاماتها تجاه البيئة.

. تخطيط العمليات البيئية: يشمل ذلك وضع خطط وإجراءات لتحقيق الأهداف البيئية المحددة، وضمان تنفيذها بشكل فعال.

¹ نادية حمدي صالح، 2003، الإدارة البيئية المبادئ والممارسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 82.

² نجم العزاوي وعبد الله النصار، 2007، إدارة البيئة - نظم ومتطلبات وتطبيقات ايزو14000، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 122.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

. التدقيق والمراقبة: تقوم المؤسسة بإجراء تدقيقات دورية لضمان تنفيذ سياسات وإجراءات الإدارة البيئية بشكل صحيح، وتقوم بمراقبة تأثيراتها البيئية.

. تحسين مستمر: يهدف نظام الإدارة البيئية إلى تحقيق تحسين مستمر في أداء المؤسسة البيئي، وذلك من خلال تقييم النتائج وتعديل العمليات والسياسات على النحو اللازم.

تعزز نظم الإدارة البيئية في المؤسسات الاقتصادية من فعالية العمليات وتقليل التكاليف البيئية، بالإضافة إلى تحسين العلاقات مع الجهات المعنية وبناء سمعة إيجابية تجاه المؤسسة فيما يتعلق بالمسؤولية البيئية.

وهناك أسباب مهمة تدفع المؤسسات الاقتصادية للاهتمام بإقامة منظومات للإدارة والمراجعة البيئية، ونوجزها فيما يلي:

أولاً: الالتزام بالتشريعات

كنتيجة للمؤتمرات المتعلقة بالبيئة والاتفاقيات التي تنجم عنها، وجهود إنشاء آليات لمراقبة التزام الدول الموقعة بهذه الاتفاقيات، تسعى مختلف الحكومات حالياً إلى إقرار مجموعة من القوانين للحفاظ على البيئة. تتضمن هذه الجهود أيضاً مراقبة التزام المؤسسات والشركات بالقوانين والأنظمة التي تضبط علاقاتها مع البيئة الطبيعية. وفي هذا السياق، لم تقتصر وسائل المراقبة على الرقابة المنتظمة والعقوبات فحسب، بل تأخذ الدول العديد من الخطوات نحو المشاركة في تحمل المسؤولية البيئية. يُعد اتباع أساليب الاتفاقيات الطوعية بين هيئات التنفيذ والمؤسسات الاقتصادية نموذجاً لذلك، إضافة إلى استخدام آليات لتحديد المسؤولية المدنية أو الجنائية عند وقوع أحداث تلف بيئي، وقياس حجم التعويضات الملائمة لإصلاح هذا التلف. ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل يمتد لاستحداث أساليب جديدة مبنية على آليات السوق لتحقيق التزام الأطراف. بالإضافة إلى ذلك، يتم تقديم حوافز اقتصادية لتعزيز الالتزام وتحفيز جهود التعاون، ما يهدف إلى تحقيق الالتزام الطوعي وإقناع جميع الأطراف بأهمية التعاون في تحقيق الالتزام بالتشريعات والقوانين المحلية، بهدف الحفاظ على البيئة ومنع التدهور البيئي واستنزاف مواردها الطبيعية¹.

¹ نادية حمدي صالح، 2000، الإدارة البيئية، دار طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ص 87-84.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

ثانيا: تزايد الضغط الاجتماعي والوعي بأهمية الحفاظ على البيئة

تلعب المنظمات غير الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني دوراً بارزاً في العصر الحديث من خلال ممارستها لضغط فعال على الحكومات والشركات والمؤسسات الاقتصادية التي قد يؤثر نشاطها بشكل سلبي على البيئة. يتزايد الوعي بأهمية الحفاظ على البيئة وزيادة الضغط الذي يمارسه الجمهور على الجهات الحكومية والصناعية للتصدي للتلوث وإصلاح التلف البيئي. وهذا الضغط المتزايد يلزم المؤسسات الصناعية بزيادة اهتمامها بالاستجابة لهذه المطالب، وبناء صورة إيجابية للمؤسسة وتبرزها كمؤسسة تهتم بمصلحة الوطن والبيئة.

نلاحظ أن هذا الضغط الذي تتعرض له المؤسسات أصبح يتبوأ أهمية أكبر في الوقت الحالي، خصوصاً مع التقدم التكنولوجي وتوسع نطاق وسائل الإعلام وتفشي استخدام شبكات التواصل الاجتماعي. هذا يعني أن المؤسسات الصناعية باتت تحتاج إلى تعزيز جهودها للتوافق مع المعايير البيئية وتلبية توقعات الجمهور والمجتمع.

ثالثاً: المنافسة

يتسبب سوء الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في تأثيرات سلبية تؤدي إلى تراجع قدرتها التنافسية وتدهور وضعها في السوق. ينجم ذلك من تراجع الاهتمام بمنتجاتها من قبل المستهلكين، وارتفاع التكلفة الإنتاجية نتيجة لهدر الموارد والطاقة وتراجع جودة المنتجات. على الصعيدين المحلي والدولي، يلعب تفاعل الاقتصادات واتفاقيات البيئة الدولية دوراً مهماً. فالاقتصادات المتقدمة تتبنى تشريعات صارمة ولوائح تنظيمية تجعل الأداء البيئي معياراً حاسماً في التعامل مع المؤسسات، وهذا ينعكس على استمراريتها في الأسواق العالمية.

تتبنى العديد من الدول تشريعات محددة للحفاظ على البيئة والصحة، مما يتسبب في تقييد استخدام بعض المواد والممارسات البيئية غير المستدامة. على الرغم من أن هذه الإجراءات قد تبدو أنها لا تؤثر بشكل أساسي على السوق المحلية، إلا أن الأمور تأخذ طابعاً أكبر في السوق الدولية. فالمنافسة في هذا السياق تعني أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات بيئية مستدامة ستحظى بمزيد من التفضيل من قبل الأسواق العالمية. وهذا بدوره يمكن أن يقلص من توسع السوق ويقيد فرص الصفقات للمؤسسة التي لا تلتزم بمعايير البيئة.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

لذا، يجب على المؤسسات أخذ تبعات الأداء البيئي في الاعتبار بشكل جدي واتخاذ خطوات نحو تحسينه، للحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق المحلية والعالمية ولتجنب التداعيات السلبية على صورتها ونشاطها التجاري.

رابعاً: الاعتبارات المالية

أصبح للتدهور البيئي تأثير مالي لا يمكن تجاوزه في المؤسسات، إذ قد أظهرت العديد من الدراسات الميدانية أن تلك التدهورات تترتب عليها تكاليف أكبر على المؤسسة مقارنة بتبني نظام إدارة بيئية فعال. تشجع العوامل المالية المؤسسات الاقتصادية على تبني منهج متوازن مع البيئة، ويتضمن ذلك:

- تقدير الخسائر المترتبة عن الحوادث ذات الأثر البيئي خارج حدود المؤسسة.

- الإشراف على التصريفات والنفايات المنتجة وفرض رسوم أو ضرائب عليها.

- تقدير مواقف البنوك وشركات التأمين تجاه المؤسسة وتقييم التأثير المحتمل على تكاليف الاستثمار وتكاليف التأمين.

- فقدان أسواق مربحة نتيجة عدم الالتزام بمعايير البيئة.

- تراجع القدرة التنافسية للمؤسسة مما يؤدي إلى تقلص في أرباحها.

باختصار، فإن التفكير المالي يدفع المؤسسات للنظر في التداعيات البيئية بشكل جدي وتبني أفضل الممارسات البيئية. إذ لا يمكن تجاهل تأثيرات التدهور البيئي على جوانب متعددة من الأداء المؤسسي، وتجنب هذه التأثيرات يساهم في تعزيز الاستدامة المالية والتنمية الشاملة للمؤسسة في المدى الطويل.

خامساً: متطلبات سوق التصدير

شهدت الأسواق العالمية ارتفاعاً في التشريعات واللوائح التنظيمية التي تحظر تداول واستخدام المنتجات ذات التأثير البيئي الضار. تأتي هذه التطورات نتيجة تنوع المنتجات وتعدد المصنعين، إلى جانب تفاقم المشكلات الصحية المرتبطة بتلك المنتجات التي لم تلتزم بالمعايير البيئية أثناء إنتاجها. من هنا، أصبح من الضروري تحديد معايير بيئية للمنتجات للسماح بدخول بعض الأسواق.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

تُعَدُّ المعايير البيئية عائقًا غير جمركي يواجه منتجات المؤسسات الاقتصادية التي تستهدف الوصول إلى الأسواق العالمية. وبالإضافة إلى ذلك، تدفع التنافسية المتنامية في الساحة الدولية العديد من المؤسسات إلى تبني أنظمة إدارة بيئية تمتاز بالطابع العالمي مثل ISO 14001، وذلك للمحافظة على مكانتها التنافسية على الصعيدين المحلي والدولي. يعتمد تطبيق هذه المواصفات على مستوى التقنية ومرحلة التنمية الاقتصادية في الدولة وفي مؤسساتها المنتجة. يُتوقع أن تسهم تلك الجهود في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات في السوق العالمية، مما يؤكد أهمية تبني نظم الإدارة البيئية كوسيلة فعّالة للتأقلم مع المتطلبات البيئية المتزايدة وتعزيز التنمية المستدامة.

الفرع الثاني: إدارة الجودة البيئية الشاملة

إدارة الجودة البيئية الشاملة تمثل نهجًا استراتيجيًا يهدف إلى تحقيق التوازن بين تحقيق الأداء الاقتصادي الممتاز والمحافظة على البيئة والمجتمع. يعتبر هذا النهج استجابة للتحديات البيئية المتزايدة والتي تتطلب من المؤسسات الاقتصادية تبني ممارسات مستدامة ومسؤولة تجاه البيئة¹. تتضمن إدارة الجودة البيئية الشاملة دمج مفهوم الجودة الشاملة مع الأبعاد البيئية، وذلك لضمان التحسين المستمر للأداء البيئي وتحقيق أهداف الاستدامة. وتهدف إدارة الجودة البيئية الشاملة إلى:

. تحسين أداء البيئة: تهدف إلى تحسين أداء البيئة من خلال تقليل التأثيرات البيئية السلبية للمؤسسة، بما في ذلك تقليل الانبعاثات الضارة وتحسين إدارة المخلفات واستهلاك الموارد.

. الامتثال للتشريعات: تعمل على التوافق مع القوانين واللوائح البيئية المحلية والدولية، مما يضمن تقليل المخاطر القانونية والعقوبات.

. تحسين العلاقات مع الأطراف المعنية: تسعى إلى تحسين العلاقات مع المجتمع المحلي والمنظمات غير الحكومية والجهات الحكومية المختلفة من خلال التزامها بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

¹ احمد أمين لطفي السيد، 2005، المراجعة البيئية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 134.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

. الحفاظ على السمعة: تسهم في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة ككيان ملتزم بالقيم البيئية والاستدامة.

. التحسين المستمر: تشجع على دورة مستمرة من التحسين المستمر للعمليات والمنتجات بهدف تحسين أداء الجودة البيئية¹.

ويمكن القول ان التكامل بين الجودة والبيئة يحقق مجموعة من الفوائد الرئيسية كالتالي:

-تحسين الأداء البيئي والاقتصادي : تكامل العمليات والأنظمة يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء الجودة والبيئة في آن واحد، مما يقلل من التكاليف ويزيد من الكفاءة.

-تحسين الابتكار : يمكن للتكامل أن يشجع على تطوير منتجات وعمليات جديدة تلي احتياجات السوق وتحقق التنمية المستدامة.

-تحسين الإدارة واتخاذ القرارات : يمكن لتكامل أنظمة الجودة والبيئة أن يسهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار والإدارة الفعالة للمخاطر².

ويواجه تنفيذ إدارة الجودة البيئية الشاملة عدة تحديات نذكر منها:

. التحول الثقافي: يتطلب تنفيذ إدارة الجودة البيئية الشاملة تحولاً في الثقافة التنظيمية والتفكير لتعزيز الوعي البيئي والالتزام بالمسؤولية.

. التنسيق مع متطلبات الجودة الأخرى: يجب أن يتم تكامل إدارة الجودة البيئية مع متطلبات الجودة الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر.

. التدريب والتوعية: يجب توفير التدريب والتوعية المستمرة للموظفين لضمان فهمهم لأهمية القضايا البيئية وكيفية التعامل معها.

¹ رعد حسن الصرن، 2001، نظم الإدارة والبيئة والأيزو 14000، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، ص 123.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، 2009، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص:379.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

وفي الأخير نستنتج ان إدارة الجودة البيئية الشاملة تعد نهجًا استراتيجيًا يهدف إلى دمج الأبعاد البيئية في عمليات الأعمال واتخاذ القرارات. من خلال تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي وحماية البيئة، ويمكن المؤسسات الاقتصادية من تحقيق الاستدامة وتحقيق التفوق التنافسي في السوق. تواجه إدارة الجودة البيئية الشاملة تحديات تنفيذية، ولكنها تقدم فرصًا للمؤسسات لتحسين أدائها البيئي وتحقيق التميز.¹

إذن الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة البيئية في المؤسسة الاقتصادية تساهم في تحقيق الأهداف البيئية المرسومة، وهذا بدوره يتوقف على كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة والموظفين في ظل الوعي التام بمتطلبات المستهلك النهائي والبيئة المحيطة بها، وهذا من شأنه تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة.

المطلب الثاني: مواصفة الجودة البيئية الشاملة *ISO14000* في المؤسسة الاقتصادية

يُعدُّ نظام الإدارة البيئية، وفقاً للتعريف المقدم من قبل اللجنة الفنية (ISO/TC 207) التابعة للمنظمة العالمية للتقييس ISO، جزءاً أساسياً من نظام الإدارة الشامل. يضم هذا النظام الهيكل التنظيمي، وأنشطة التخطيط، وتوزيع المسؤوليات، وتحديد الإجراءات، وتنفيذ العمليات، وإدارة الموارد، وكلها تهدف إلى تطوير وتنفيذ وتحقيق ومراجعة والحفاظ على السياسة البيئية.²

تمثل المواصفة العالمية ISO 14000 معياراً دولياً طوّره منظمة التقييس العالمية، وتهدف هذه المواصفة إلى تحديد المتطلبات الأساسية لإقامة نظام إدارة بيئية. تم نشر النص الرسمي لهذه المواصفة بعد عام 1996، بهدف تمكين المنظمات من وضع سياسات وأهداف تأخذ في الاعتبار المتطلبات القانونية والمعلومات المتعلقة بالجوانب البيئية الحيوية³. تنطبق هذه المواصفة على أي منظمة تسعى لوضع وتنفيذ وتحسين نظام إدارتها وتوافقها مع السياسة البيئية المعلنة، بما في ذلك تقديم دليل لشهادة المطابقة لنظام الإدارة البيئية من قِبَل جهة خارجية. كما تشمل أيضاً تقرير وإعلان ذاتي حول المطابقة مع المواصفة.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، 2009، مرجع سبق ذكره، ص: 375-378.

² محمد عبد الوهاب الغزوي، 2006، أنظمة إدارة الجودة والبيئة *ISO 14000*، *ISO 9000*، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، ص: 189.

³ إبراهيم عبد الجليل السيد، 2006، الإدارة البيئية، الياس بيضون، الموسوعة العربية للمعرفة من اجل التنمية المستدامة، الدار العربية للعلوم، بيروت، ص: 121-122.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

يُعرَّفُ معيار ISO 14000 بأنه تجمُّع من المواصفات الخاصة بطرق تشغيل المنظمات للحد من التلوث من خلال إنشاء نظام رسمي وقاعدة بيانات لمراقبة الأداء البيئي. يهدف هذا المعيار بشكل رئيسي إلى توفير عناصر فعَّالة لنظام إدارة بيئية يمكن أن تتفاعل مع المتطلبات الإدارية الأخرى للمنظمة. كما يُسعى إلى دعم المنظمات في تحقيق التوازن بين أهدافها البيئية والاقتصادية.¹

وتتألف سلسلة المواصفات من عدة عناصر، وفيما يلي قائمة بأهم العناصر التي تشكل سلسلة المواصفات القياسية العالمية ISO 14000:

- ISO 14001:2015. نظام إدارة البيئة : هذه هي المواصفة الأساسية لنظام إدارة البيئة. تحدد المتطلبات لتطبيق نظام إدارة بيئية في المنظمات وتحسين أدائها البيئي. تشمل متطلبات لتحديد الجوانب البيئية وتقييم الأثر وتطوير أهداف بيئية وتنفيذ برامج وإجراءات بيئية ومراقبة الأداء والتحسين المستمر.

- ISO 14004:2016. دليل لتنفيذ نظام إدارة البيئة : تقدم هذه المواصفة إرشادات تفصيلية للمنظمات حول كيفية تنفيذ نظام إدارة البيئة وتطبيق متطلبات ISO 14001.

- ISO 14006:2011. إدارة البيئة للتصميم : تركز هذه المواصفة على تكامل مفاهيم البيئة في عمليات التصميم وتطوير المنتجات. تساعد المنظمات في تحسين الأداء البيئي للمنتجات خلال دورة حياتها.

- ISO 14015:2001. تقييم الأثر البيئي الإستراتيجي : توفر هذه المواصفة إرشادات حول كيفية تقييم الأثر البيئي للقرارات والسياسات الاستراتيجية.

- ISO 14031:2013. تقييم الأداء البيئي : تقدم هذه المواصفة إطاراً لتقييم أداء المنظمة البيئي من خلال تحديد المؤشرات وجمع البيانات وتحليلها.

- ISO 14040 و ISO 14044 تحليل الأثر البيئي للدورة الحياتية : تركز هذه المواصفات على تقديم إطار لتقييم

¹ ابتار عبد الهادي الفيحان وسوزان عبد الغاني البياتي، 2008، نظام الإدارة البيئية ISO: 14001 2004 دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات - معمل بابل 1 مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 70، بغداد، ص118.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

الأثر البيئي للمنتجات والعمليات عبر دورتها الحياتية بطريقة موحدة.

هذه بعض من العناصر الرئيسية في سلسلة المواصفات القياسية العالمية ISO 14000، وهي توفر إطاراً شاملاً لتطوير وتنفيذ نظام إدارة بيئية يهدف إلى تحسين الأداء البيئي للمنظمات والمساهمة في استدامة البيئة.

اما تنفيذ نظام الإدارة البيئية وفقاً للمعيار ISO 14000 فيتضمن عدة مراحل تهدف إلى تحقيق التوجيهات والمتطلبات المحددة في المعيار. إليك ملخصاً لمراحل تنفيذ نظام الإدارة البيئية: ISO 14000

. التخطيط والاستعداد:

-تحديد الهدف والدافع والمزايا المتوقعة من تطبيق نظام الإدارة البيئية.

-تعيين المسؤوليات وتوزيع الاختصاصات بين أفراد الفريق المعني بتنفيذ النظام.

. التقييم البيئي الأولي:

-تقييم الأوضاع البيئية الحالية للمنظمة وتحديد المخاطر والفرص المحتملة.

-تحديد المعايير والمؤشرات البيئية الرئيسية التي سيتم قياس أداء النظام بها.

. تطوير السياسة والأهداف البيئية:

-وضع سياسة بيئية تعبر عن التزام المنظمة تجاه البيئة وتحدد الأهداف والأهداف البيئية المحددة¹.

. تخطيط الإجراءات:

-تحديد الإجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف البيئية وتلبية المتطلبات المحددة في المعيار.

. تنفيذ وتطبيق:

-تنفيذ الإجراءات والعمليات المخططة لتحقيق الأهداف البيئية.

¹ نادية حمدي صالح، 2003، مرجع سابق ص75.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

-توفير التدريب والوعي للموظفين بشأن النظام والممارسات البيئية.

. مراقبة وقياس الأداء:

-رصد وقياس الأداء البيئي وفقاً للمؤشرات المحددة.

-تقييم فعالية الإجراءات والتحسين المستمر.

. التحسين المستمر:

-تحليل البيانات المراقبة وتقييم الأداء لتحديد فرص التحسين.

-تطبيق إجراءات التحسين المستمر لتحسين أداء النظام البيئي¹.

. مراجعة من قبل الإدارة:

-مراجعة دورية من قبل الإدارة للتحقق من تنفيذ وفعالية النظام البيئي.

-اتخاذ قرارات بشأن التحسينات المطلوبة وتخصيص الموارد.

. شهادة وتدقيق خارجي:

-إجراء تدقيق خارجي من قبل جهة مستقلة للتحقق من مطابقة النظام لمتطلبات المعيار.

-الحصول على شهادة توثيق للامتثال للمعيار إذا تم اجتياز التدقيق.

. الإعلان والإبلاغ:

-إعلان الامتثال للمعيار والنجاح في تنفيذ نظام الإدارة البيئية.

-تقديم التقارير المطلوبة للأطراف المعنية والجهات الرسمية.

¹ AlainJounot, 2010, RSE et développement durable. Afnor édition, France, p49

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

تجدر الإشارة إلى أن تنفيذ نظام الإدارة البيئية يتطلب التزامًا مستمرًا بمبادئ البيئة والاستمرار في تحسين الأداء البيئي على مر الزمن.

ويمكن اختصار مزايا وعيوب وتدوافع تبني نظام الإدارة البيئية الايزو 14000 كما يلي:¹

مزايا تبني نظام الإدارة البيئية: ISO 14000

. تحسين الأداء البيئي: يساهم نظام الإدارة البيئية في تحسين أداء المنظمة البيئي من خلال تحديد وتنفيذ إجراءات للحد من التلوث والاستهلاك المستدام للموارد.

. امتثال قانوني: يساعد النظام في ضمان أن المنظمة تلتزم بالمتطلبات القانونية والتنظيمية المتعلقة بالبيئة، مما يقلل من مخاطر التعرض للعقوبات القانونية.²

. تحسين سمعة الشركة: تعزز التزام المنظمة بالاستدامة البيئية سمعتها بين العملاء والشركاء والجمهور، وقد يؤدي إلى زيادة الثقة في منتجاتها وخدماتها.

. توفير التكاليف: بالحد من التلوث واستهلاك الموارد، يمكن للمنظمة تقليل تكاليف الإنتاج والتشغيل.

. فرص التسويق: يمكن استخدام اعتماد نظام الإدارة البيئية كعنصر تسويقي، حيث يزيد الاهتمام المتزايد بالقضايا البيئية من قبل العملاء.

عيوب تبني نظام الإدارة البيئية³: ISO 14000

. تكاليف البدء: تطبيق نظام الإدارة البيئية يشمل تكاليف الإعداد والتدريب، وهذا قد يكون مكلفًا للبعض من المنظمات.

¹ تامر البكري واحمد نزار النوري، 2007، التسويق الأخضر، درا اليازوري العلمية، عمان، ص 67-68.

² صبري مقيمح، نوفمبر 2010، الإدارة البيئية وتكنولوجيا الإنتاج الأنظف إمكانية التطبيق بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة حالة سوناطراك، مجلة الأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية، العدد رقم 06، ص 05.

³ محمد عبد الوهاب الغزاوي، 2006، مرجع سبق ذكره، ص 212.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

. زيادة البيروقراطية: قد تتطلب متطلبات الامتثال البيئي الإجراءات البيروقراطية إضافية ومتابعة دقيقة.

. تحديد الأولويات: قد يكون من الصعب تحديد الأولويات بين الجوانب البيئية المختلفة وتخصيص الموارد بشكل فعال.

دوافع لتبني نظام الإدارة البيئية: ISO 14000

. الالتزام بالاستدامة: تبحث المنظمات عن طرق لتحسين استدامتها البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

. الضغوط القانونية والتنظيمية: تكمن دوافع في الامتثال للتشريعات البيئية المتزايدة وضغوط الحصول على تصاريح بيئية.

. المتطلبات من العملاء والشركاء: العديد من الشركات تتوقع من شركائها ومورديها الالتزام بمعايير بيئية محددة.

. تحسين العلاقات العامة: يمكن أن يكون لتبني ممارسات بيئية جيدة تأثير إيجابي على صورة المنظمة.

. زيادة الكفاءة وتوفير التكاليف: تحسين الأداء البيئي يمكن أن يقلل من الهدر والتكاليف غير الضرورية.

يجب على المنظمات تقدير المزايا والعيوب والدوافع المحتملة بالنسبة لها وفقاً لسياقها وأهدافها المحددة قبل اتخاذ قرار بتبني

نظام الإدارة البيئية ISO 14000. وفيما يلي عرض مفصل لسلسلة المواصفات القياسية الايزو 14000:

الجدول رقم (03): سلسلة المواصفات القياسية الايزو 14000

رقم المواصفة	العنوان
المواصفة القياسية الايزو 14001	نظم الإدارة البيئية: مواصفات مع -مرشد الاستخدام-
المواصفة القياسية الايزو 14001	نظم الإدارة البيئية: إرشادات عامة للمبادئ والتقنيات المساندة
المواصفة القياسية الايزو 14011 لإصدار سنة 2002	إرشادات مراجعة نظم إدارة البيئة
المواصفة القياسية الايزو 14031	تقويم الأداء البيئي: إرشادات
المواصفة القياسية الايزو 14032	تقويم الأداء البيئي: دراسة حالة لتوضيح استخدام الايزو 14031
المواصفة القياسية الايزو 14033	تقويم الأداء البيئي: المعلومات البيئية الكمية: امثلة وإرشادات
المواصفة القياسية الايزو 14020	المصنقات (العلامات) البيئية: مبادئ عامة
المواصفة القياسية الايزو 14021	المصنقات (العلامات) البيئية: الإعلان البيئي الذاتي
المواصفة القياسية الايزو 14022	المصنقات البيئية: تحديد شروط استخدام الرموز البيئية للدلالة على التميز
المواصفة القياسية الايزو 14023	إطار ومنهجية للقيام باختيار المصطلحات والرموز البيئية والتحقق منها
المواصفة القياسية الايزو 14024	المبادئ والبروتوكولات التي نستطيع بموجبها تطوير المعايير البيئية للمنتج

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

المواصفة القياسية الايزو 14025	مبادئ ارشادية حول الملصقات البيئية
المواصفة القياسية الايزو 14040	مبادئ وإجراءات لتقييم دورة الحياة
المواصفة القياسية الايزو 14041	تقييم دورة الحياة: تفريق الهدف والمجال وتحليل المخزون
المواصفة القياسية الايزو 14042	تقييم دورة الحياة: تقييم دورة الحياة
المواصفة القياسية الايزو 14043	تقييم دورة الحياة: تفسير دورة الحياة
المواصفة القياسية الايزو 14044	متطلبات وإرشادات ومتطلبات الكفاءة البيئية لنظم تقييم المنتج
المواصفة القياسية الايزو 14045	مبادئ وإرشادات ومتطلبات الكفاءة البيئية لنظم تقييم المنتج
المواصفة القياسية الايزو 14047	تقييم دورة الحياة: امثلة لتطبيق الايزو 14042
المواصفة القياسية الايزو 14048	تقييم دورة الحياة: صياغة توثيق البيانات
المواصفة القياسية الايزو 14049	تقييم دورة الحياة: امثلة لتطبيق الايزو 14041
المواصفة القياسية الايزو 14061	معلومات لمساعدة المنظمات لرعاية الغابات الايزو 14001 و 14004
المواصفة القياسية الايزو 14062	الإدارة البيئية: دمج المظاهر البيئية في تصميم وتطوير المنتج
المواصفة القياسية الايزو 14063	الإدارة البيئية: امثلة وإرشادات للاتصالات البيئية
المواصفة القياسية الايزو 14064 الجزء 1 و 2 و 3	مواصفات وإرشادات على مستوى المنشأة لتقدير وتقديم التقارير حول حجم انبعاثات الغازات والاحتباس الحراري والتخلص منها

المصدر: نجم الغزاوي عبد الله النجار، 2010، مرجع سابق، ص 124.

تقوم منظمة التقييس العالمية بإجراء تعديلات دورية على سلسلة المواصفات القياسية العالمية ISO 14000 ، التي تم إصدارها لأول مرة في عام 1996، بهدف تطويرها وتعزيز فعاليتها ومرونتها. ونتيجة لذلك، تم إلغاء واستبدال عدة مواصفات سلسلة ISO 14000 بمواصفات جديدة. على سبيل المثال، تم إلغاء مواصفات الايزو 14010، الايزو 14012، الايزو 14013، الايزو 14014، والايزو 14015، واستبدلت بمواصفة واحدة وهي الايزو 14011 التي تم إصدارها في 2002. بالإضافة إلى ذلك، تم تطوير وإصدار نسخة جديدة من مواصفة الايزو 14001، التي تم إصدارها أول مرة في عام 1996، حيث أصبحت تعرف الآن باسم الايزو 14001 لإصدار سنة 2004.

من خلال هذه التطورات، يمكن الاستنتاج أن نظام إدارة الجودة البيئية الشاملة يمثل جزءاً هاماً من النظام الإداري الشامل للمنظمات. يستند تطبيق هذا النظام إلى تبني تقنيات حديثة وصديقة للبيئة، ويتيح تحقيق التزام أكبر بالقضايا البيئية.

بفضل إدماج المعايير البيئية ضمن إطار معايير الجودة الشاملة، يتحقق تفعيل لنموذج اقتصادي جديد يستند إلى

تكنولوجيا نظيفة تسهم في تحقيق رفاهية المستهلكين.

الفصل الثاني: استراتيجية الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة

إضافةً إلى ذلك، يعد الحصول على شهادات الايزو 14000 دعمًا لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين الأداء البيئي. تسهم هذه الشهادات في تعزيز الالتزام بالممارسات البيئية المستدامة وتحفيز المؤسسات على تحقيق أهدافها بطرق تحقق التوازن بين الجوانب الاقتصادية والبيئية.

خلاصة الفصل:

مما تم ذكره في هذا الفصل، يمكن القول إن اعتماد المؤسسات الاقتصادية لاستراتيجية الجودة الشاملة وتجسيدها كإستراتيجية أساسية لتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة أصبح أمرًا لا غنى عنه. تمثل هذه الإستراتيجية جزءًا لا يتجزأ من أهداف تلك المؤسسات، حيث تعتمد على تبني تقنيات وأساليب تدعم حماية البيئة وتحسين الأداء البيئي.

تسعى إستراتيجية الجودة الشاملة إلى توجيه اهتماماتها نحو الزبائن سواء الداخليين أو الخارجيين، بهدف تحقيق البعد الاجتماعي. كما تركز أيضًا على صحة وسلامة الموظفين والعمال، وتُعبّر عن التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية وتركيزها على تدريب العاملين ونشر ثقافة التنمية المستدامة في كل أنحاء المؤسسة.

تكمن قوة المؤسسة الاقتصادية أيضًا في استخدامها للمواصفات السابقة المتعلقة بتكامل وتجسيد أبعاد التنمية المستدامة. هذه المواصفات تساعد في بناء نظام متكامل يجمع بين الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية ضمن أولوياتها الاستراتيجية والإدارية. وبالإضافة إلى ذلك، يعمل هذا النظام على أساس منهجية التحسين المستمر، مما يؤدي إلى تحقيق تحسين مستدام داخل المؤسسة عبر الوقت.

الفصل الثالث: دراسة حالة

مؤسسة الكهرباء والغاز

(سونلغاز الجزائر-بسكرة)

تمهيد:

تعد استراتيجية الجودة الشاملة واحدة من العوامل الرئيسية التي تلعب دوراً حيوياً في تعزيز أداء المؤسسات الاقتصادية وتحقيق التنمية المستدامة. يأتي دور هذه الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وتحقيق نمو مستدام يستمد من تطوير الجودة في جميع جوانب العمل المؤسسي. تشهد مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة) ممثلة بمديرية التوزيع بسكرة في بحثنا هذا تحديات عديدة تتعلق بالاستدامة وتحسين الأداء، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي لدراسة دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة. هدف هذا الفصل هو تقديم دراسة ميدانية مفصلة حول كيفية تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر- مديرية التوزيع بسكرة)، وماذا يمكن أن يحققه هذه الاستراتيجية من تأثيرات إيجابية على تحقيق التنمية المستدامة. سيتم تسليط الضوء على الخطوات التي اتخذتها المؤسسة لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة، وكذلك تحليل النتائج والتأثيرات المحققة.

سيشمل الفصل توضيح المنهجية المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، بما في ذلك استخدام استبيانات، مقابلات، ومراجعة الوثائق المؤسسية. سيتم أيضاً تقديم تحليل نقدي للنتائج المستخلصة من هذه البيانات، وتوضيح كيفية ارتباط هذه النتائج بالمفاهيم والنظريات المعنية بالجودة الشاملة والتنمية المستدامة. بهذا، يهدف الفصل إلى إثراء الفهم حول الطرق التي يمكن من خلالها لاستراتيجية الجودة الشاملة أن تلعب دوراً حيوياً في تحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر- مديرية التوزيع بسكرة). ستقدم هذه الدراسة إشارات قوية حول الجوانب التي يمكن تعزيزها وتحسينها في سياق الجودة الشاملة لتحقيق تنمية مستدامة، وبالتالي تعزيز الأداء المؤسسي بشكل عام.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

المبحث الأول: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر- مديرية التوزيع بسكرة)

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز وأهم المراحل التي مرت بها

خلال مرحلة وجودها، أثبتت شركة الكهرباء والغاز الجزائرية (أو جي يا) نفسها كعمود تاريخي لقطاعي الكهرباء والغاز في الجزائر. تم تأسيس الجمع الطاقوي الرائد على الصعيدين الوطني والإقليمي بفضل سعيها المستمر وإنجازاتها المتميزة. تمتاز شركة سونلغاز (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) بمسيرة تستمر خمسة وخمسين عامًا، والتي تُعدُّ واحدة من أجمل الفصول في تاريخ التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجزائر.

بفضل إنجازاتها والمسار المهني البارز الذي قطعه، لم تدخر شركة سونلغاز جهدًا في مواصلة تقديم خدماتها للجمهور. تمكنت من أن تجعل نفسها في قلب التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. تعمل في جميع أنحاء الوطن، بما في ذلك المناطق النائية، مما أسهم في تحقيق معدل تزويد بالكهرباء يتجاوز 99% ومعدل تزويد بالغاز يصل إلى 65%. تُعدّ هذه النسب من بين الأعلى في العالم، وقد ساهمت شركة سونلغاز في تحسين جودة حياة الأسر الجزائرية ومساعدتها على الاندماج في العالم الحديث.

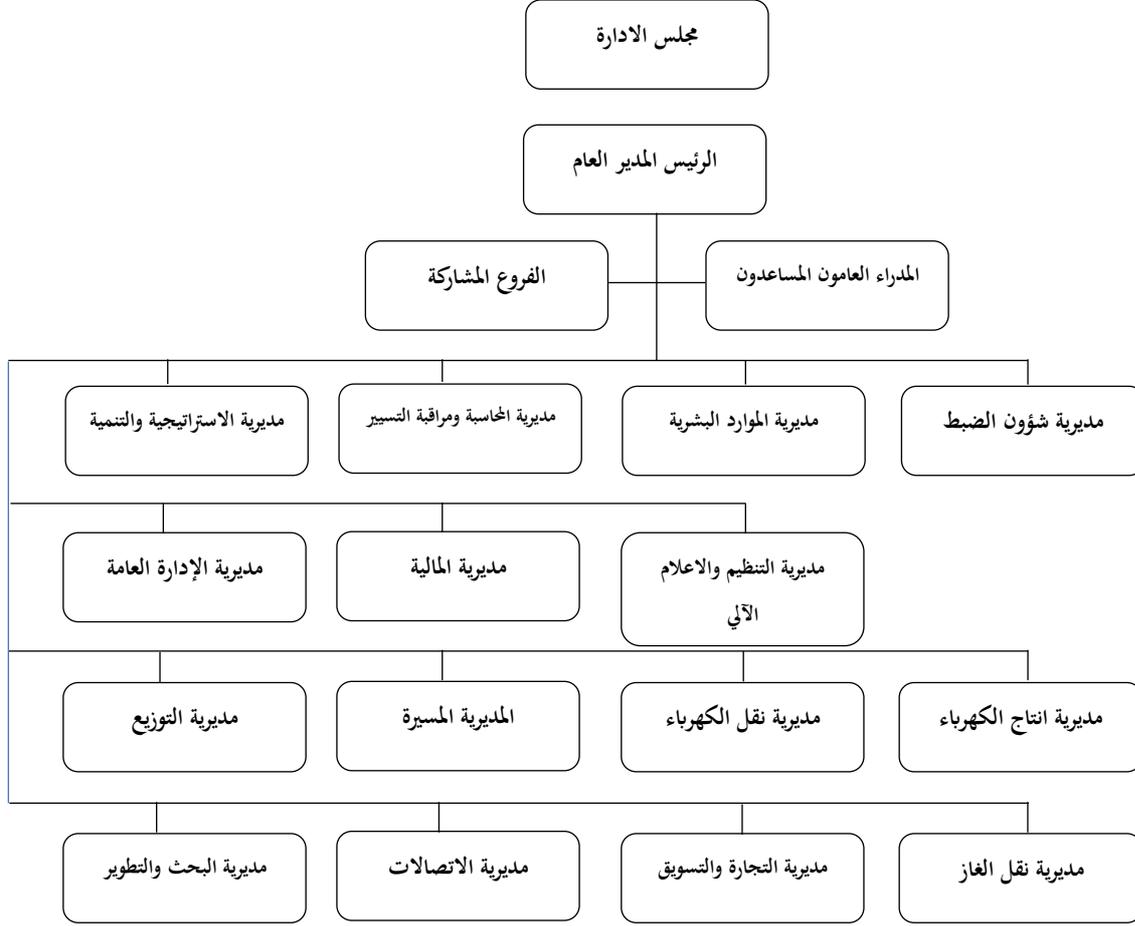
وعلى وعي بالأبعاد الاجتماعية لمسؤولياتها، وحساسيتها تجاه البيئة، اعتمدت سونلغاز دائمًا موقفًا تقاربيًا وتفاعليًا ونهجيًا للمواطنة. حيث تُظهر دعمها للمبادرات وتشجيعها للمواهب وتعزيز روح العمل الجماعي من خلال الدعم والرعاية، والتزامها بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

وتأسست مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) أثناء الفترة الاستعمارية في عام 1947. وبعد حصول الجزائر على استقلالها، تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، المعروفة باسم سونلغاز، في عام 1969 من خلال المرسوم التنفيذي رقم 6959 الصادر في 26 يوليو 1969 ونُشر في الجريدة الرسمية في 1 أغسطس 1969. حُدد المرسوم للمؤسسة مهمة رئيسية تتمثل في ان تندمج بشكل متناغم مع سياسة الطاقة الوطنية، وهكذا أصبحت سونلغاز هي المكلفة الحصرية بإنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

والشكل التالي يوضح لنا الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز:

الشكل (15): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز



المصدر: Direction Générale Group Sonelgaz, 2024, Direction des ressources humaines Organigramme Sonelgaz

الفرع الأول: أهمية سونلغاز

من منظور القطاع الذي تعمل فيه، تحتل سونلغاز مكانة بارزة كواحدة من أبرز المؤسسات الوطنية. يمتد تأثير نشاطها ليشمل أغلب سكان البلاد، مما يجعلها جزءاً أساسياً من حياة السكان. بالإضافة إلى ذلك، يمتد نطاق تغطيتها ليشمل معظم أجزاء التراب الوطني حيث بلغت نسبة التغطية بالكهرباء إلى غاية سنة 2022، 99 بالمائة بما يعادل تغطية 11.461.721 زبون بالكهرباء، فيما بلغت نسبة التغطية بالغاز 65 بالمائة حيث يستفيد 7.308.462 زبون من التغطية بالغاز. تأتي سونلغاز في المرتبة الثالثة من حيث حجم الأعمال بين المؤسسات الوطنية، وذلك بعد سوناطراك

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

ونفطال. يُوضح الجدول التالي هذه النقاط.

الجدول(04):ترتيب اقوى المؤسسات الوطنية في الجزائر

الترتيب	اسم الشركة	رقم الاعمال(مليار دولار)
1	Sonatrach	30
2	Naftal	3.5
3	Sonelgaz	3.3
4	Cosider	1.2
5	ATMobilis	0.9
6	Djezzy	0.8
7	Air Algérie	0.5
8	Enafor et ENTTP	0.3

Le magazine Jeune Afrique 2024..classement des 500 plus importantes entreprises d'Afrique.

توصلت سونلغاز إلى هذا الإنجاز بعد أن عبرت عن تجربة تطويرية عبر مراحل مختلفة منذ تأسيسها. يمكن تلخيص هذه المراحل في أربع فترات رئيسية، وهي: مرحلة ما بعد الاستقلال، ومرحلة التسيير الاشتراكي، مرحلة التسعينات، وأخيراً المرحلة المعاصرة.

الفرع الثاني: المراحل التي مرت بها سونلغاز

سونلغاز مرت بعدة مراحل منذ الاستقلال، وشهدت تغيير الأهداف والوسائل بمعاشيتها لتطور المحيط الذي تعمل فيه. تتميز مسار المؤسسة بأربع مراحل أساسية، أثرت بشكل مباشر في طرق تسييرها. هذه المراحل هي: ما بعد الاستقلال، ومرحلة التسيير الاشتراكي التي شهدت تحولات في الاقتصاد الوطني، ومرحلة التسعينات التي جلبت تغييرات هامة للمؤسسة، وأخيراً المرحلة المعاصرة.

أولاً: مرحلة ما بعد الاستقلال 1962-1969

عشية الاستقلال، تولت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر المهام السابقة التي كانت تخضع لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا. وبقيت العلاقة بينهما وثيقة بسبب عوامل مُتعددة¹:

¹ حصيلة إنجازات سونلغاز منشورة من طرف مديرية الدراسات الاقتصادية سونلغاز بمناسبة الذكرى العشرين لإنشائها في أبريل 1989.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

- تشمل العوامل الطبيعية التقنية والمعدات المستعملة التي كانت تحتاج إلى تدخل الفنيين والعمال الفرنسيين لصيانتها.

- تواجد سهولة في التواصل وقرب المسافة الجغرافية بين البلدين.

وتميزت هذه الفترة بمجموعة من المميزات المهمة:

- تم استمرار استخدام نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت مُتبعة من قبل مؤسسة كهرباء وغاز فرنسا.

- انصب التركيز على ضمان استمرارية تقديم الخدمة بدلاً من جذب زبائن جدد.

- تميّزت بغياب سياسة طاقوية واضحة، مما أثار في ضعف الاستثمارات.

- كانت المؤسسة مرتبطة تقنيًا بمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا، خصوصًا في مجالات الصيانة والتدريب.

ثانياً: مرحلة التوجه الاشتراكي (1969-1990)

في هذه المرحلة، شهدنا تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بعد إلغاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر. كما تم إقامة

مجموعة من الشركات الوطنية لتحمل دور المحرك في التغيير الذي شهدته البلاد. تم تكليف سونلغاز بالمهام التالية¹:

- احتكار جميع مراحل إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء لصالح الدولة.

- نقل وتوزيع الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني.

- تسويق غاز البيتان المميع، المنتج من قِبَل سوناطراك، وبيع وصيانة الأدوات المتعلقة بالعد التي تُوجّه للسوق الوطنية

(عدادات الكهرباء والغاز والمياه).

وقد تميزت هذه الفترة بما يلي:

أ- كسر التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا

عملت سونلغاز جاهدة على توسيع قاعدة متعاملاتها، وخاصة فيما يتعلق بتوريد التجهيزات، حيث امتد نطاق المتعاملين

¹ الامر 69-59 الصادر في 28 جويلية 1969 الجريدة الرسمية ليوم 01 اوت 1969 عدد 521 ليوم 01 اوت 1969.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

إلى 29 دولة. بعض هذه الدول إيطاليا، الاتحاد السوفيتي السابق، ألمانيا الشرقية، المجر، تونس، السويد، وبلجيكا.

ومن الجدير بالذكر أن حصة فرنسا في استيراد التجهيزات انخفضت بشكل ملحوظ من 90% في عام 1969 إلى 14% في عام 1980. هذا يعكس تحولاً في مصادر الاستيراد وتنوعها لتحقيق التكامل مع دول أخرى.

كما شهدت هذه الفترة تقلصاً في عدد العمال الأجانب الذين تم توظيفهم، حيث انخفض عددهم من 121 عاملاً في عام 1967 إلى 20 عاملاً في عام 1982. يشير ذلك إلى سعي سونلغاز نحو تعزيز قوى العمل المحلية وتطوير مهارات الكوادر الوطنية.

ب - توسيع دائرة التغطية

هذا التوسع تجلّى في تحقيق مخطط الكهرباء بهدف تقليل الفوارق بين إمدادات الكهرباء في الولايات. نجم عن ذلك تطور صناعة مرتبطة بالتوريدات للسوق الوطني، وتشمل هذه الصناعة على وجه الخصوص:

-وحدة صناعة الكوابل ببسكرة.

-وحدة صناعة الكوابل بالجزائر العاصمة.

-وحدة صناعة العتاد الكهربائي بالعاشور (الجزائر العاصمة).

-وحدة صناعة المحولات بتيزي وزو.

-وحدة صناعة القواطع والعدادات بالعلمة.

كما أدى توسع دائرة التغطية لظهور مؤسسات إنجاز متخصصة انبثقت أساساً من إعادة هيكلة سونلغاز في بداية الثمانينات وهي:

-مؤسسة كهريف (KAHRIF) : مكلفة بأشغال الكهرباء الريفية.

-مؤسسة كنفاز (KANAGHAZ): مكلفة بإنجاز قنوات الغاز.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

-مؤسسة التركيب (ETTERKIB) : تقوم بأشغال التركيب الكبرى مثل المحولات.

-مؤسسة كهركيب (KAHRAKIB) : مكلفة بإنجاز الشبكات.

-مؤسسة إنرغا (INERGA) : و مهمتها إنجاز الأشغال الهندسية الكبرى.

هذه الفترة شهدت أيضًا ظهور عمالة وطنية متخصصة، وقد ساهمت سونلغاز بشكل كبير في ذلك من خلال إنشاء

المدارس. كان دور هذه المدارس يتمثل في رفع مستوى المهارات لدى العمال الموجودين داخل المؤسسة، بالإضافة إلى

تدريب الشباب القادمين من خارج المؤسسة لتأهيلهم للعمل داخلها.

تلك المدارس لعبت دورًا حاسمًا في تطوير الكوادر الوطنية المؤهلة وتخصيصها لاحتياجات قطاع الكهرباء والغاز. من خلال

تعزيز مستوى المعرفة والمهارات، ساهمت هذه المدارس في بناء قاعدة من العمالة المؤهلة والمتخصصة، مما أسهم في تطوير

القطاع بشكل مستدام وفعال. وهذه المدارس هي:

-مدرسة بن عكنون للإدارة و التسيير.

-مدرسة البلدية : للتكوين التقني.

-مدرسة عين مليلة : للتكوين القاعدي في الميدان التقني وكذا الأمن الصناعي.

ج - توسع وانتشار الغاز

تميزت هذه الفترة كذلك بربط أزيد من 180 تجمع سكاني بالغاز الطبيعي في حين كان عدد هذه الأخيرة 22 تجمعًا

فقط سنة 1962¹.

ثالثًا: مرحلة التسعينات

بداية التسعينات تميزت بظهور مشاكل وتحديات مالية على الصعيد الوطني، ما أثر على وتيرة نمو الاقتصاد بشكل كبير

¹ حصيلة مقدمة من مديرية الدراسات الاقتصادية لسونلغاز حول نمو الغاز بالجزائر صادرة في أكتوبر 1991.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

وتأثر الاقتصاد بتقلبات أسعار البترول التي بدأت منذ عام 1986. زادت تلك التحديات في بداية التسعينات، وأدت إلى تبلور تداعياتها، ما استدعى اتخاذ سياسات إصلاحية اقتصادية أثرت بشكل كبير على المؤسسات الوطنية.

تعرّضت العديد من المؤسسات لصعوبات مالية، وبعضها أغلق وسُرح عمالها. في هذا السياق، اتبعت بعض المؤسسات خططاً للتطهير المالي بهدف تحسين وضعيتها المالية والحفاظ على التوازن المالي.

سونلغاز كانت من ضمن تلك المؤسسات التي واجهت تحديات مالية، وتطلب منها اتخاذ خطة للتطهير المالي لمواجهة الصعوبات التي نشأت عن¹:

- استمرار تثبيت أسعار الكهرباء عند مستويات لا تُسمح بتغطية التكاليف، مما أدى إلى فجوة مالية تصل أحياناً إلى 100% بين التكلفة وسعر البيع.

- تخلي الدولة عن تمويل برامج الاستثمار الكبيرة، باستثناء الإنارة الريفية وبرامج توصيل الغاز الطبيعي.

- تدهور القدرة الشرائية للمواطنين بسبب معدلات التضخم العالية وتراجع قيمة العملة المحلية (الدينار)، مما أثر في المديونية الداخلية للمؤسسة.

هاته الفترة شهدت تحديات كبيرة تطلبت تكيف السياسات والاستراتيجيات لمواجهة التحديات المالية وضمان استدامة القطاع. ومن أهم مميزات هذه الفترة²:

أ - استمرار الجهد الاستثماري

تواصل إنجاز المشاريع المبرجة وذلك باللجوء إلى القروض الخارجية الطويلة والمتوسطة الأجل (البنك الإسلامي للتنمية، البنك الإفريقي للتنمية).

¹ عناصر مستنتجة من مجموعة من التقارير والنشرات الداخلية لسونلغاز وكذا الحصائل السنوية للانجاز منها النشرة الشهرية أصداء موجزة صادرة عن دائرة الاتصال.

² عناصر معروضة كمقدمة للمخطط الاستراتيجي الصادر عن مديرية المحاسبة ومراقبة التسيير في فيفري 2000

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

ب - مواصلة التكوين

تم تحقيق ذلك من خلال دعم المنشآت التدريبية داخل المؤسسة والاستفادة من المعاهد المتخصصة المتواجدة داخل البلاد وخارجها. تمَّ أيضًا تنظيم دورات قصيرة في مستوى الوحدات لرفع مستوى المهارات.

ج- الالتفاف حول النشاط الأساسي

كان للتغيرات التي شهدتها هذه المرحلة تأثير عميق على سونلغاز، حيث تطلب منها رفع فعاليتها الاقتصادية لتتواجد في مستوى المؤسسات الإقليمية الموجودة في منطقة البحر الأبيض المتوسط. كانت سونلغاز مضطرة أيضًا للتجهيز لمواجهة المنافسة في حال تم فتح السوق الوطنية.

جرى التركيز على التخلص من الأنشطة المرافقة التي كانت موجودة في مراحل السبعينات والثمانينات نتيجة السياسات الاشتراكية السابقة. تلك السياسات فرضت توجُّهاً نحو توسيع نطاق الأنشطة غير الأساسية.

د- رفع التسعيرة

تميزت فترة التسعينات وخاصة بعد التطهير المالي الذي تم سنة 1995 برفع التسعيرة عدة مرّات وصل حد هذا الارتفاع ما نسبته 500 % بين سنتي 1995 و 2000 وقد ساهم هذا الارتفاع في تحسن كبير للوضع المالي للمؤسسة¹

هـ - التوجه نحو التسيير والاهتمام به

تم التركيز على تحسين أداء المؤسسة والسعي للحفاظ على وتحسين وضعيتها المالية. تمَّ اتخاذ إجراءات لضمان عدم العودة إلى وضعيتها المالية قبل التطهير، حيث كانت تلك الوضعية تتسم بالاعتماد على القروض القصيرة الأجل وتدابير الكشف البنكي.

رابعاً: المرحلة المعاصرة

و تبتدئ هاته المرحلة من سنة 1995 و تستمر الى يومنا هذا و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17

¹ النشرة الإحصائية الداخلية لسونلغاز دليل الصادرة عن المديرية العامة في أبريل 2002

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

سبتمبر 1995، أصبحت سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تحت إشراف وزارة الطاقة والمناجم.¹ وتمتع بالشخصية المعنوية مع التمتع بالاستقلال المالي، وتخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة، وتعتبر تاجرًا في علاقاتها مع أطراف أخرى، وينص ذات المرسوم على أن تتكفل سونلغاز بمهمة الخدمة العمومية. و بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في الفاتح جوان 2002، أصبحت الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، شركة ذات أسهم. وضع يمنح لسونلغاز إمكانية توزيع نشاطها إلى مجالات تابعة لقطاع الطاقة والتدخل خارج حدود الجزائر، وبصفتها شركة ذات أسهم يجب ان تمتلك أسهما مالية وقيم منقولة. كما يمكن لها أخذ حصص من شركات أخرى وكذا العمل على المستوى الدولي.

وبين عامي 2007 و2009، شرع مجتمع سونلغاز في هيكلة جديدة لزيادة الكفاءة والتحسين المستمر لأدائه، وقد نتج عن الهيكلة الجديدة للمجمع إنشاء 33 شركة فرعية و6 شركات بالشراكة المباشرة، مع افتتاح معهد تكوين الكهرباء والغاز (إيفاغ) سنة 2007، فضلا عن إنشاء شركات للهندسة وأنظمة المعلومات وإدارة العقارات (سيق، إلبت وسويباغ)، ودمج شركة الرويبة للإضاءة في 2009، وهذا لاستكمال تحولها إلى شركة قابضة، مصممة على تطوير وتعزيز البنى التحتية للكهرباء والغاز.

بتاريخ 2 ماي 2011، تم تعديل النظام الأساسي لشركة سونلغاز، المعتمد في عام 2002 من قبل مجلس الوزراء، ليصبح متماشيا وفقا لأحكام القانون رقم 02-01 المؤرخ في 5 فيفري 2002، والمتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز عن طريق الأنايب ومنذ ذلك التاريخ أصبحت سونلغاز، شركة ذات أسهم في شكل شركة قابضة دون انشاء شركة معنوية جديدة، كما تشكل الشركة القابضة سونلغاز وشركاتها الفرعية مجموعة تحت تسمية "مجمع"²

بدأت الطاقات المتجددة، لا سيما الطاقة الكهروضوئية تتطور في الجزائر منذ عقدين، سونلغاز الرائدة في هذا المجال قامت بتزويد 18 بلدية نائية في الجنوب الكبير، ما بين 1998 و2001، حيث تم إضافة فرع للطاقة الشمسية.

وحرصا منها على المساهمة في الحفاظ على البيئة من خلال الحد من تأثير انبعاثات غازات الاحتباس الحراري من محطات

¹ الموقع الرسمي لسونلغاز

² الموقع الرسمي لسونلغاز

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

التوليد التي تعمل على الوقود الأحفوري، شرعت سونلغاز بإنجاز برنامج تطوير الطاقات المتجددة، بقدرة تصل الى 343 ميغاواط من الطاقة الكهروضوئية بمواقع في الجنوب الكبير والهضاب العليا.

تم تطوير نوع آخر من الطاقات المتجددة ويتعلق الامر بطاقة الرياح، حيث تم انجاز محطة بطاقة 10 ميغاواط بكارتين بولاية أدرار

وتم إنشاء شركة كهرباء وطاقات متجددة، مكلفة باستغلال شبكة الطاقة الكهربائية المعزولة بالجنوب الكبير والطاقات المتجددة في كافة التراب الوطني.

في عام 2014، وبالشراكة مع "جنرال إلكتريك"، تم إنشاء شركة جديدة أطلقت عليها تسمية "توربينات جنرال إلكتريك الجزائر (جيات)، والتي أصبحت مسؤولة عن إنشاء وتشغيل مجمع صناعي يقع في عين ياقوت (ولاية باتنة)، موجه لإنتاج توربينات الغاز وتوربينات البخار.

وكذا شراكة أخرى مع شركتي "هونداي ودايو"، حيث تم إنشاء شركة تسمى (هيانكو)، المسؤولة عن توفير خدمات (الهندسة والمشترريات والبناء) للمنشآت الطاقوية الصناعية.

شهدت سنة 2017 هيكلية جديدة، سمحت بتطوير وتحسين كفاءة شركات المجمع، وكذا تجميع خبراتها وتنسيق معارفها، لذلك فإن مهمة التوزيع تندرج ضمن كيان واحد تحت تسمية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (آس دي سي)، والتي هي نتيجة لإدماج واستيعاب هذه الأخيرة لشركات التوزيع (آس دي يو) (آس دي أو) (آس دي يا)¹

يتضمن المخطط الاستراتيجي لسونلغاز 2035، طموحات المجمع، حيث تعيد هذه الاستراتيجية تركيز مهام سونلغاز على اختصاصها كشركة تعمل في مجال إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء ونقل وتوزيع الغاز، حيث يتركز هدف الشركة الرئيسي على توفير طاقة مسؤولة وضمان خدمة عمومية ذات جودة تساهم في ضمان راحة المواطنين وتحقيق التنمية المستدامة.

¹ الموقع الرسمي لسونلغاز

المطلب الثاني: خصائص وفاق سونلغاز

الفرع الأول: خصائص سونلغاز

من خلال التطرق إلى المراحل التي مرت بها سونلغاز والمعلومات المقدمة حولها، يتضح أن هناك مجموعة من العوامل التي تميز هذه المؤسسة وتشكل جوانبها الرئيسية:

أولاً: الاحتكار

استحوذت سونلغاز بالكامل على السوق في مجالي الكهرباء وتوزيع الغاز وفقاً للقوانين الصادرة (قوانين الطاقة لسنوات 1969 و1985). هذا الاحتكار قد أعطى لها مكانة مرموقة، ومع ذلك، فإنه يضع على عاتقها مسؤوليات كبيرة لتنفيذ سياسات الدولة في مجال الطاقة وضمان رضا عملائها.

ثانياً: الحجم

يعتمد مدى النشاط الكبير لسونلغاز على مساحة التغطية الواسعة في جميع أنحاء البلاد، حيث تشمل كل مناطقها. حيث بلغت نسبة التغطية بالكهرباء إلى غاية سنة 2022، 99% بما يعادل تغطية 11.461.721 زبون بالكهرباء، فيما بلغت نسبة التغطية بالغاز 65% حيث يستفيد 7.308.462 زبون من التغطية بالغاز. بالإضافة إلى البرامج الطموحة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. هذا الواقع يعزز من نطاق التعامل ويكثفه، مما يزيد من مستويات التنظيم والإدارة. تتسم المؤسسات ذات الحجم الكبير بالقدرة على ضبط الإجراءات والصرامة في الأداء، وتسهم في تحقيق الاتصال الشكلي والمهام بشكل فعال. كما تظهر النزعة نحو الإدارة المركزية وتنوع النشاطات، وهو ما يتماشى مع سياق سونلغاز.

ثالثاً: تعدد النشاطات

يتجلى تعدد الأنشطة في جميع مراحل الإنتاج في العديد من وحدات الإنتاج والتوزيع، عبر مستويات متعددة، بما في ذلك عمليات المعالجة والاستغلال والجوانب التقنية والتجارية الهائلة المصاحبة لها والتي تعد بالملايين.

توسيع وتنوع الأنشطة أدى إلى تنوع الأنظمة الإدارية وأنظمة الاستغلال، بالإضافة إلى تعدد مستويات العاملين وتنوع

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

تخصصاتهم. وقد ازداد الاعتماد على المقاولين الخارجيين في مجموعة كبيرة من العمليات، مثل بناء الشبكات والصيانة والعمليات التجارية مثل التحصيل والرصد، بالإضافة إلى الدراسات.

هذا التعدد والتوسع أدى إلى توسيع نطاق التعامل الداخلي، بالإضافة إلى وجود آلاف المقاولين الذين يجب مراقبة أداؤهم والعمل على تحسينه.

رابعاً: تعدد نظم التسيير

داخل مؤسسة سونلغاز، توجد مجموعة من النظم المتخصصة لإدارة وتتبع العمليات، وتنتشر عبر مختلف المديرية. من بين هذه النظم:

نظام إدارة المستخدمين : يسهل تتبع وإدارة المعلومات المتعلقة بالمستخدمين داخل المؤسسة.

نظام إدارة زبائن التيار المنخفض والضغط المنخفض : يُسهّم في مراقبة وتحسين خدمات الكهرباء للزبائن على مختلف المستويات.

نظام إدارة الهياكل : يمكنه تسهيل التنظيم الهيكلي للمؤسسة وإدارة العلاقات بين مختلف الوحدات والإدارات.

نظام إدارة المخزونات : يُسهّم في متابعة المخزونات وإدارة التوزيع والاستهلاك بشكل فعال.

هذا التعدد في الأنظمة يُعزز إنتاج المعلومات ويجعل التحكم فيها أمراً يتطلب مراقبة مستمرة. ومع ذلك، تعتبر الكثير من إمكانيات هذه الأنظمة غير مستغلة بشكل كامل. لذا، أصبح البحث عن طرق لدمج هذه الأنظمة والاستفادة من إمكانياتها الكامنة أحد أولويات المؤسسة.

من خلال المراحل السابقة وتوجهاتها المستقبلية، يتضح أن سونلغاز سعت إلى تفكيك الوظائف الرئيسية في مؤسسات مستقلة، تماماً كما حدث مع فروع النقل، الطباعة، صيانة المحولات وأخيراً العتاد والمواد. هذه الوظائف الكبرى تشمل الإنتاج والنقل والتوزيع. يأتي هذا التوجه في إطار انشائها لمجمع سونلغاز سنة 2011، والذي يضم بجانب المؤسسة الأم، مجموعة من الفروع المتخصصة، حيث يقوم كل فرع بالعمل في مجال معين من الاختصاصات.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

هذه الخطوة هدفت إلى تحقيق تفوق وتخصص أكبر في كل مجال من المجالات الرئيسية للمؤسسة من خلال تفكيك هذه الوظائف الكبرى وتجميعها في مؤسسات مستقلة داخل المجمع، كما أمكن لسونلغاز أن تزيد من كفاءتها وتنفيذ مهامها بشكل أفضل، وأن تستفيد من التخصصات المتنوعة في كل فرع.

خامسا: تغير الطابع القانوني

شهدت المؤسسة عدة تغييرات في الجوانب القانونية، مما أدى إلى تحولات في أساليب الإدارة وترتيب الأهداف والتنظيم. تضمنت هذه التغييرات:

التحول من نظام المؤسسة الوطنية قبل عام 1969 إلى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وهذا جلب معه نمجاً مركزياً مباشراً في جميع المجالات¹.

التحول الثاني كان من شركة وطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة وطنية ذات طابع صناعي وتجاري. هذا الانتقال في سنة 1991 أتاح اهتماماً أكبر بإدارة العمليات والتوازن المالي².

التحول الثالث وقع في عام 2002 حيث تحولت المؤسسة إلى شركة ذات أسهم. هذا الخطوة فتحت الباب أمام احتمالات المنافسة، خاصة مع إصدار قانون الطاقة الذي تحدث عن تعدد المتعاملين في القطاع وإنشاء سوق داخلية للطاقة بحلول عام 2007³.

التحول الرابع الذي تم سنة 2011 بتاريخ 2 ماي 2011، تم تعديل النظام الأساسي لشركة سونلغاز، المعتمد في عام 2002 من قبل مجلس الوزراء، ليصبح متماشياً وفقاً لأحكام القانون رقم 02-01 المؤرخ في 5 فيفري 2002، والمتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز عن طريق الأنابيب ومنذ ذلك التاريخ أصبحت سونلغاز، شركة ذات أسهم في شكل شركة قابضة دون انشاء شركة معنوية جديدة، كما تشكل الشركة القابضة سونلغاز وشركاتها الفرعية مجموعة تحت تسمية "مجمع"⁴

¹ بموجب الامر 54-1969 الصادر في 28/07/1969.

² بموجب الامر 95/280 الصادر في 17/09/1995.

³ بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195/02 الصادر في 01/06/2002.

⁴ القانون رقم 02-01 المؤرخ في 5 فيفري 2002

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

تلك التحولات أفسحت المجال أمام مبادرات إدارية أكثر حرية وقلصت تدخلات الإدارة المركزية بشكل تدريجي. كما عكست هذه التغييرات تقليص دور الدولة وتحديد دور الدعم، خاصة في مجال الاستثمار.

الفرع الثاني: الآفاق والتحديات

سونلغاز الجزائر لديها العديد من الآفاق وتواجه العديد من التحديات في مجال الكهرباء والغاز. إليك بعضها:

أولاً: الآفاق

تنمية مستدامة : تهدف سونلغاز إلى تحقيق التنمية المستدامة من خلال توفير الكهرباء والغاز لتلبية احتياجات السكان والصناعات، وتشجيع استخدام الطاقات المتجددة للحفاظ على البيئة.

تحسين الكفاءة : السعي إلى زيادة كفاءة إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، من خلال تطبيق أحدث التقنيات وتحسين البنية التحتية.

تطوير البنية التحتية : العمل على تحسين وتطوير البنية التحتية لنقل وتوزيع الكهرباء والغاز لضمان توافرها بشكل مستدام وفعال.

ثانياً: التحديات¹

زيادة الطلب : زيادة الطلب على الكهرباء والغاز نتيجة للنمو السكاني والتنمية الاقتصادية تشكل تحدياً لضمان تلبية هذه الاحتياجات بشكل مستدام.

التحول الطاقوي : مع التزايد في الاهتمام بالطاقات المتجددة وتقليل انبعاثات الكربون، تحتاج سونلغاز إلى التحول نحو مزيد من الاستدامة والاعتماد على مصادر الطاقة النظيفة.

التحسين التقني : التحديات التكنولوجية المستمرة تتطلب تحسين الأنظمة والتكنولوجيات المستخدمة لزيادة الكفاءة وتقديم خدمات أفضل.

¹ الموقع الرسمي لسونلغاز الجزائر: <https://www.sonelgaz.dz>

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

التحديات المالية : تواجه سونلغاز تحديات مالية مرتبطة بتمويل الاستثمارات الضخمة في تطوير البنية التحتية وتحسين الخدمات.

التنافسية: مع احتمال فتح الأسواق والتحول نحو اقتصاد أكثر تنافسية، يجب أن تكون سونلغاز مستعدة للتنافس مع المتعاملين الآخرين في القطاع.

تغيرات السياسات : التغيرات في السياسات الحكومية والقوانين المتعلقة بالطاقة يمكن أن تؤثر على استراتيجيات سونلغاز وتشكل تحديات جديدة.

التكنولوجيا والابتكار : مع التقدم التكنولوجي المستمر، يجب على سونلغاز متابعة التطورات واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين الأداء وتلبية احتياجات العملاء.

لمواجهة هذه الآفاق والتحديات، يجب أن تتبنى سونلغاز استراتيجيات شاملة تتضمن التحسين المستمر والاستثمار في التكنولوجيا وتنويع مصادر الطاقة وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لسونلغاز مديرية التوزيع الجهوية بسكرة

يُعتبر الهيكل التنظيمي تجسيداً رمزياً يُظهر بيانياً هيكل المنظمة، حيث يُعد جدولاً يعكس وحدات المنظمة بشكل محدد، ويبيّن شبكة العلاقات الرسمية. يشير هذا الهيكل إلى الطرق التي يتم من خلالها نقل القرارات والأوامر نحو المنفذين، وكيفية صعود المعلومات من القاعدة نحو القمة، متناولاً جوانب العمل والتحديات والاحتياجات المتنوعة للرتب المختلفة في الهيكل.

في سياق مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة، يتضمن هيكلها عدداً من المديرات والأقسام، والتي تشكل الأنظمة الأساسية للتنظيم والتنسيق.

-المدير الجهوي: يمثل ذروة الهرم في المؤسسة، وهو مكلف، في إطار حدود معينة، بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغاز وضمان وصولهما إلى زبائن المؤسسة في أفضل الظروف من حيث الجودة واستمرارية الخدمة والتسعيرة المناسبة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

-الأمانة العامة: مكلفة بتسيير إدارة مكتب المدير الجهوي والتنسيق بين أعمال الأقسام والمكاتب التابعة للمديرية.

-المكلف بالاتصال: يقوم بمهام عديدة، منها:

. تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزيائن باستخدام كل الوسائل المتاحة.

. المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية.

. اقتراح مواضيع الإعلان وإشعار الزبائن وفقاً للوضعية الحالية.

. ربط علاقات وثيقة مع جميع أنواع وسائل الاتصال.

-المكلف بالقضايا القانونية: يُعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة والمجلس القضائي، ويتابع تنفيذ القرارات القانونية

ويتولى كافة القضايا القانونية، من رفع أي دعوة حول التعدي على ممتلكات سونلغاز والتكفل بأي دعوى ضد المديرية من

قبل الزبائن، مع مساعدة جميع الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني وتنظيم المعلومات القانونية وتقديمها عند الضرورة.

-المكلف بالأمن والوقاية: يقوم بمهام متنوعة، منها:

. إعداد مخطط للزيارات المرشحة للنشاطات التحسيسية.

. تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية.

. السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجالي النظافة والأمن.

. إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء بالتعاون مع المصالح التقنية.

-المكلف بالأمن الداخلي: يقوم بالمتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية، مع تقديم تقارير دورية للمسؤولين

حول الوضعية الأمنية وإعداد مخطط للأمن الداخلي بسرية قصوى بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

الفرع الأول: أقسام مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع

مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع تشمل:

أولاً: قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية

يعنى برصد واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية، والصيانة، وتطوير هاتين الشبكتين وتنفيذ الأعمال تحت التوتر

(TST) في مجال الكهرباء.

ثانياً: قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز)

يتكون من ثلاث مصالح:

- مصلحة الدراسات والأشغال : تتعامل مع جميع جوانب الدراسات (الموقع، المخططات).

- مصلحة السوق والبرمجة : تقوم بإنشاء طلبات رخص الحفر والبناء واستقبال مخطط التشفير لكمية الأعمال المرسله من مصلحة الدراسات وغيرها.

- مصلحة تسيير الاستثمار : تدير القروض المرتبطة بأمر الدفع وتتابع تنفيذها، وتستقبل عناصر الإحصائيات لتنفيذ المشاريع (الفيزيائية والمالية) ، وتدير رخص البرامج.

ثالثاً: قسم العلاقات التجارية

يضم خمس وكالات تجارية: بسكرة 1، بسكرة 2، طولقة، سيدي عقبة، أولاد جلال ومصليحتين:

- مصلحة التقني التجاري : مسؤولة عن متابعة طلبات الزبائن MTMP (ذوي التوتر المتوسط و الضغط المتوسط)

وجميع الوثائق المتعلقة بالاتصالات الجديدة أو التغييرات على مستوى الشبكة.

- مصلحة الزبائن : تهتم بشؤون الزبائن وملفاتهم (الفواتير، تحصيل الديون).

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

رابعاً: قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية

يدير ويصلح العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها، ويطور تطبيقات المعلوماتية ويقوم بطباعة الفواتير الكهربائية، ويحلل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

خامساً: قسم المالية والمحاسبة

يقوم بعدة مهام، منها تحضير الميزانية وإعداد الجداول المالية للمديرية، ومراقبة ومحاسبة جميع العمليات المالية، وتسيير الحسابات البنكية والبريدية.

سادساً: قسم القضايا العامة

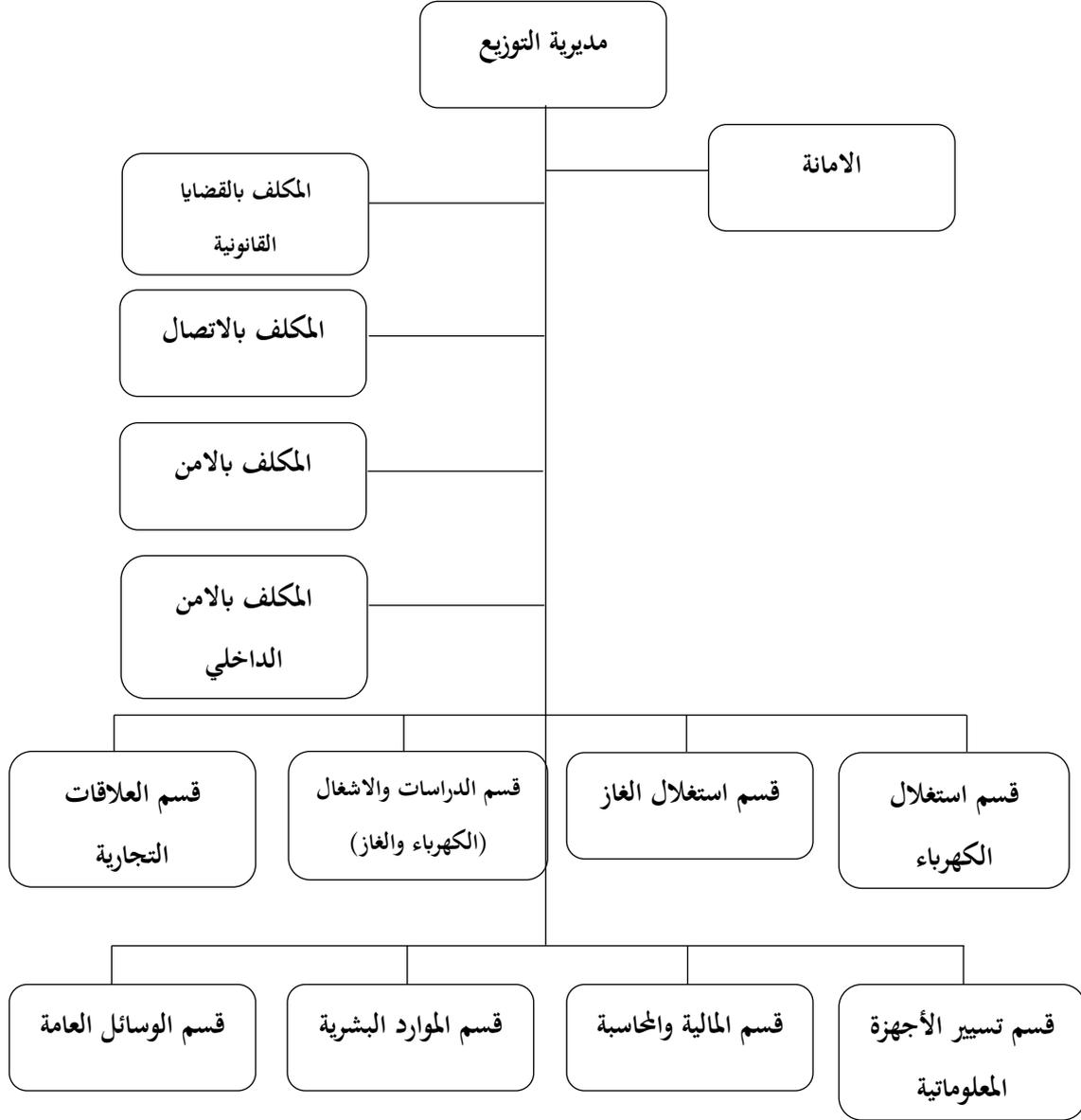
يعنى بتسيير الوسائل المادية، ورصد وتسيير النظافة والصيانة، وتسيير الممتلكات المتنقلة، وتوفير الاحتياجات المختلفة للمصالح، والاهتمام بالمشتريات.

سابعاً: قسم الموارد البشرية

قسم الموارد البشرية يركز على رصد ومتابعة حياة الموظفين وتنفيذ جميع القوانين واللوائح المتعلقة بحركتهم الوظيفية من تاريخ توظيفهم حتى تاريخ خروجهم النهائي من المؤسسة. يشارك القسم في اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء، مع ممثلين من المديرية والنقابة وعمال المؤسسة، لدراسة ملفات الموظفين في حالات التثبيت، الترقية، أو إعداد المسابقات المهنية. ويقوم القسم أيضاً بتأمين الموظفين لدى صندوق الضمان الاجتماعي ومتابعة مصاريف التنقلات. يصدر قرارات ومقررات تتعلق بالتعيين، التنصيب، الترسيم، الترقية، الإحالة على التقاعد، وإعداد سندات العطل وشهادات العمل. كما يدير ويسوي وضعيات العمال ويُجز عقود العمال المؤقتين والتعاقديين. يهدف القسم إلى تطوير الموارد البشرية، ووضع خطط للتوظيف وتكوين العمال، وتحفيزهم لمراقبة نشاط الإدارة وتسيير جميع العمليات العمالية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

الشكل رقم(16) : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة



المصدر: مديرية التوزيع سونلغاز بسكرة.

المطلب الرابع: أهداف سونلغاز من وراء اعتماد إدارة الجودة الشاملة

تعتمد سونلغاز على إدارة الجودة الشاملة لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في تطوير أدائها وتحقيق رؤيتها

ومهمتها. بعض أهداف اعتماد إدارة الجودة الشاملة في سونلغاز تشمل:

- تلبية تطلعات كل من المالكين، والمسيرين، والزبائن، والعمال. لذلك يجب وضع استراتيجية واضحة وشاملة تعكس

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

تطلعات واحتياجات كل هذه الفئات، يمكن تسليط الضوء على النقاط التالية:

تحقيق التوازن بين الأهداف: يجب أن تتضمن الاستراتيجية أهدافاً متوازنة تحقق توازناً بين تطلعات المالكين والمسيرين

والزبائن والعمال. على سبيل المثال، يمكن أن تركز على تحقيق الربحية والنمو المستدام وتحسين تجربة العملاء ورفاهية

الموظفين.

توجيه الاستراتيجية نحو الاستدامة: يجب أن تأخذ الاستراتيجية في اعتبارها التحديات البيئية والاجتماعية وتسعى إلى

تحقيق تنمية مستدامة في قطاع الطاقة. يمكن أن تتضمن هذه الجوانب التحول إلى مصادر طاقة نظيفة وتقليل الآثار البيئية

السلبية.

تمكين وتشجيع المسيرين: يجب أن توفر الاستراتيجية الدعم والمرونة اللازمة للمسيرين لتنفيذ الأهداف المسطرة. يمكن

توفير التدريب والتطوير المستمر لتعزيز قدراتهم في إدارة العمليات وتحقيق الاستدامة.

تحسين تجربة الزبائن: يجب أن تتضمن الاستراتيجية جوانب تسهم في تحسين تجربة الزبائن وتلبية احتياجاتهم بشكل

أفضل. يمكن تطوير خدمات مبتكرة وتحسين عمليات التواصل مع الزبائن.

تشجيع مشاركة العمال: يمكن أن تشمل الاستراتيجية آليات لتشجيع مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتقديم أفكارهم

ومقترحاتهم لتحسين العمليات والأداء.

بشكل عام، يهدف تبني استراتيجية واضحة وشاملة في سونلغاز إلى تحقيق تكامل بين تطلعات جميع الأطراف المعنية

وتحقيق أهداف مستدامة تساهم في تطوير الشركة وتحسين أدائها في قطاع الطاقة.

- إيجاد سبل لتحويل التوجهات الاستراتيجية إلى أهداف عملية تفصيلية، وتوزيع هذه الأهداف على مستوى المديرين

والوحدات وفقاً لاختصاصاتها. يهدف هذا الإجراء إلى ضمان تحقيق التوجهات الاستراتيجية بطريقة فعالة ومتوازنة. لهذا

الغرض، يمكن اتخاذ الخطوات التالية:

تحليل التوجهات الاستراتيجية : قبل الشروع في تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى أهداف عملية، يجب فهم جوانبها

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

المختلفة بعمق. يتطلب الأمر تحليل مفصل للتوجهات وتحديد المجالات الأساسية المستهدفة.

تحديد أهداف عملية محددة : استنادًا إلى التوجهات الاستراتيجية، نقوم بتحديد أهداف عملية محددة وقابلة للقياس.

ينبغي أن تكون هذه الأهداف ملموسة ومنطقية وتعبر عن الإسهام المتوقع من كل وحدة.

تخصيص الأهداف للمديرية والوحدات : نحدد كيفية توزيع الأهداف على المديرية والمصالح والوحدات وفقًا

لاختصاصاتها ومجالات عملها. يمكن أن تختلف الأهداف تبعًا لمجموعة من العوامل مثل الخبرات والقدرات والمتطلبات المحلية.

مراعاة الخصائص الجغرافية : في حال وجود وحدات في مناطق جغرافية متنوعة، نضع في اعتبارنا خصائص كل منطقة

عند توزيع الأهداف. يمكن أن تكون بعض الأهداف مخصصة لتلبية احتياجات محددة في مناطق معينة.

التواصل والتفاعل : نشجع على التواصل بين المديرية والوحدات لضمان فهم الأهداف وتبادل المعلومات والتجارب.

يمكن أن يساهم التواصل الجيد في تحسين تنفيذ الأهداف.

إعداد خطط التنفيذ : نضع خططًا محددة لتنفيذ الأهداف على مستوى المديرية والوحدات. هذه الخطط يجب أن

تشمل الإجراءات المحددة، والموارد المطلوبة، والجداول الزمنية.

المتابعة والتقييم : نتبع نهجًا منتظمًا لمتابعة تقدم تنفيذ الأهداف وتقييم نتائجها. يمكن إجراء تعديلات إذا كانت

الأهداف لا تحقق النتائج المرجوة.

تتبنى هذه الإجراءات، سنكون قادرين على تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى أهداف عملية وتوزيعها بطريقة تأخذ في

الاعتبار اختلافات الاختصاصات والخصائص الجغرافية للوحدات المختلفة.

- السعي لتقديم أفضل الخدمات للزبائن من خلال التفاعل معهم وإشراكهم بشكل فعال في عملية تحسين الجودة. يمكن

تحقيق هذا الهدف من خلال الخطوات التالية:

استطلاع رغبات الزبائن : نقوم بإجراء استبيانات أو استطلاعات للزبائن لفهم توقعاتهم ومستويات الجودة التي يتطلعون

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

لتحقيقها. نستخدم هذه المعلومات لتحديد الأولويات وضمان تلبية توقعاتهم.

تحليل ملاحظات الزبائن : نقوم بتحليل الملاحظات والشكاوى التي يقدمها الزبائن بانتظام. هذا يمكن أن يكون مصدرًا قيمًا لتحديد المشاكل وتحسين نقاط الضعف.

إنشاء آليات تواصل فعال : ننشئ قنوات تواصل مفتوحة مع الزبائن، مثل خطوط دعم العملاء والبريد الإلكتروني، ليتمكنوا من التواصل وتقديم ملاحظاتهم ومقترحاتهم.

تطوير برامج تحسين مشتركة : نقوم بتنظيم ورش عمل أو جلسات تفاعلية مع الزبائن لمناقشة مشاكل محددة والبحث عن حلول مشتركة.

تخصيص الحلول للاحتياجات : بناءً على ملاحظات الزبائن، نقوم بتطوير حلول مخصصة لتلبية احتياجاتهم. نضمن ذلك في خطط تطوير الخدمات.

قياس ومراقبة الأداء : نقوم بقياس أداء الخدمات المقدمة ومقارنته بمستويات الجودة التي نهدفها بالتعاون مع الزبائن. نضع نظامًا لمراقبة الأداء والاستماع إلى الملاحظات المستمرة.

التحسين المستمر : نعتمد نهجًا للتحسين المستمر يستند إلى ملاحظات الزبائن. نقوم بتعديل الخدمات وتحسينها بناءً على ردود الزبائن والتطلعات المحددة.

بالقيام بتلك الخطوات، سنكون قادرين على تحقيق تواصل فعال مع الزبائن وتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم بما يتماشى مع توقعاتهم واحتياجاتهم.

-تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، حيث يكمن محور التطوير في تقليل التكاليف من خلال مبادرات موجهة نحو مكافحة ضعف الجودة والاستخدام غير الفعال للموارد داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- خلق بيئة اجتماعية تسهم في تحقيق الأهداف بأفضل الظروف، من خلال تجنب الاضطرابات الداخلية وتعزيز الشعور بالمسؤولية لدى العاملين في أداء مهامهم. كما تسعى إلى تنمية ثقافة جديدة داخل المؤسسة من خلال دعم روح الانتماء

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

وتشجيع روح البحث عن التحسين المستمر، حتى وإن كان ذلك بأقل التعديلات.

— تطوير أسلوب شامل يقدم أدوات بسيطة وقابلة للاستخدام في جميع السيناريوهات والظروف، بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

• تمكين فهم وتحليل حالات معينة بسهولة.

• تسهيل عملية اتخاذ القرارات.

• تسهيل المتابعة الدورية للعمليات.

• تحقيق مرونة في تصحيح الأوضاع وحل المشكلات.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث، سيتم توضيح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية. وبما أن الدراسات العلمية تعتمد على أسس منهجية، سنركز في هذا المبحث على الأسس التي سأعتمدها خلال مسار هذا المبحث. هذه الأسس تمثل الأساس لبداية البحث وتنفيذه، وتوجهه نحو تحقيق أبعاد ودقة علمية. سيتناول المبحث كيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وسيسلط الضوء على المجتمع والعينة المدروسة، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، بالإضافة إلى المحاور التي سيتم تغطيتها في المبحث.

وبعد ذلك، سيتم استعراض أساليب المعالجة الإحصائية التي سيتم استخدامها لتحليل البيانات التي تم جمعها. وسيتم إجراء اختبار لأداة الدراسة للتحقق من صدقها واستقرارها.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات

بناءً على المفاهيم التي تم تناولها في الجزء النظري من البحث، نطمح إلى استكشاف ميدان تطبيق هذه المفاهيم بشكل أعمق داخل المؤسسة الاقتصادية. تم اختيار مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر- مديرية التوزيع بسكرة) ككائن دراسي، حيث أنها حصلت على شهادات الايزو وتولي اهتمامًا بارزًا لتقديم خدمات عالية الجودة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

- مجتمع وعينة الدراسة:

تسعى دراستنا إلى استكشاف دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة الاقتصادية، وتحديدًا في مجال مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر- مديرية التوزيع بسكرة). تجرنا طبيعة موضوع الدراسة على تنفيذها في الإطار المكاني المتمثل في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة. تم تحديد عينة الدراسة بعناية بعد التشاور مع متخصصين في عملية اختيارها، وقد تم اختيار عينة تضم 50 فردًا من إجمالي عدد موظفي المديرية الجهوية والبالغ عددهم 813 موظف وفقًا لتقرير شهر جانفي 2024.

تم تحديد العينة بدقة لتشمل مختلف الإطارات والعاملين بالمديرية الجهوية. وتم اختيار هذا العدد من العينة من أصل 813 موظف، بناءً على معايير محددة تضمن تنوع العينة. يُلاحظ أن هذا العدد لا يشمل أعوان التحكم والتنفيذ الذين يعملون في مناوبات ليلية تعذر علينا الوصول إليهم بسهولة. هذا التحديد يهدف إلى زيادة موضوعية الدراسة وتعزيز تمثيلية دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة داخل المؤسسة المدروسة.

- مجالات الدراسة وحدودها:

قامت الدراسة بشمول مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة جغرافياً، وبالنسبة للإطار الزمني، تمت البداية في الأسبوع الأول من شهر ديسمبر 2023 وانتهت في نهاية شهر جانفي 2024. تركزت هذه الدراسة على تحليل إستراتيجية الجودة الشاملة وتطبيقاتها كما تم ذكرها في الجزء النظري من البحث.

يهدف البحث إلى قياس الدور الإستراتيجي للجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة داخل مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة. تم التركيز بشكل خاص على ثلاثة أبعاد رئيسية هي البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي، وذلك من خلال تحليل ممارسات استراتيجية الجودة الشاملة وتأثيرها على تحقيق هذه الأبعاد المتعددة.

- أدوات جمع بيانات الدراسة:

نظرًا لطبيعة البيانات المراد جمعها والمتعلقة بإستراتيجية الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة، ومن أجل تحقيق نتائج دقيقة، قمنا باستخدام مجموعة متنوعة من أدوات جمع البيانات التي تساعدنا في تحقيق هذه

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

الأهداف. تتمثل هذه الأدوات في:

- الملاحظة البسيطة: تعتبر أداة موجهة لمسارات البحث الحالي، حيث تنطوي على الانغماس في ميدان الدراسة لتجميع المعلومات وتشكيل الأفكار المتعلقة بالظاهرة البحثية. تستند هذه الأداة على استقصاء طبيعة المؤسسة وتركيبها المنظمة، من خلال استشراف الملصقات واللافتات والشعارات التي تتواجد في جميع أرجاء المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم في التعرف على فرق العمل المختلفة داخل المؤسسة، مع توجيه الانتباه لتفاصيل الرتب والأدوار والوظائف المختلفة. تعتمد استنتاجاتنا من الملاحظة البسيطة على المعلومات والبيانات الميدانية، وذلك لتحقيق فهم عميق للمواقف والسلوكيات والعلاقات التي تتشكل داخل مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة.

- المقابلة: تم استخدام مقابلات موجهة كأداة تجميع للبيانات والمعلومات الأساسية التي ترتبط بتفسير الروابط بين مختلف الأبعاد، والتي لا يمكن الوصول إليها عبر استفتاء العاملين العاديين، بل تم تجميعها من خلال التفاعل مع إطارات وموظفي التحكم في المؤسسة. يجدر بالذكر أن الأفراد الذين تم مقابلتهم يتمتعون بخبرة ومعرفة عميقة بالميدان، مما سهل بناء الإطار التصوري والنظري للدراسة وضبطه بشكل مناسب.

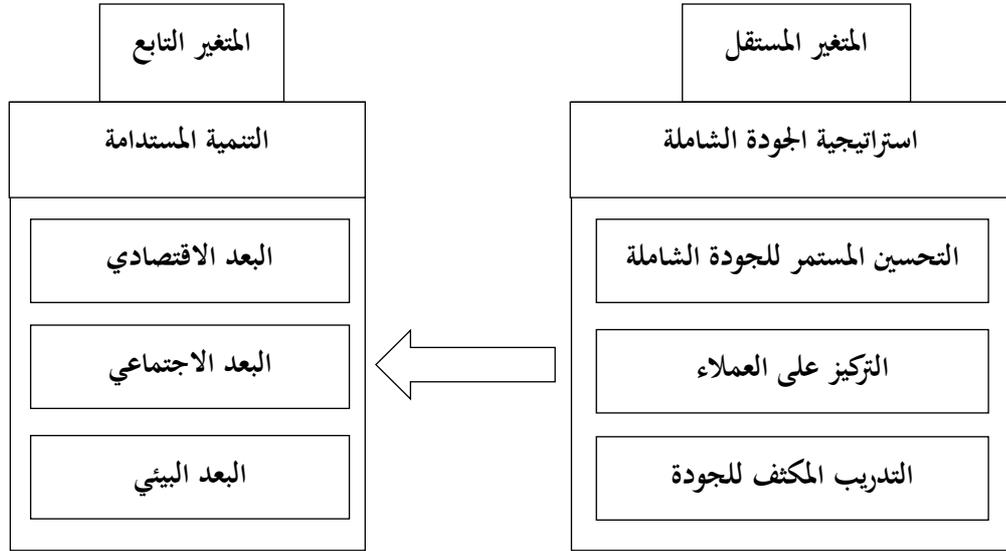
- الاستمارة: تُعد الاستمارة وسيلة ملائمة بشكل كبير لتحقيق أهداف هذه الدراسة. يأتي ذلك نتيجة عدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع على شكل بيانات منشورة، ونظرًا لصعوبة الحصول عليها من خلال المقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو حتى الملاحظة. من خلال تقييم السياق والظروف، وجدنا أن استخدام الاستمارة هو الأسلوب الأكثر ملاءمة وفاعلية لتحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة

استنادًا إلى الجانب النظري للدراسة، وباستشارة أساتذة متخصصين، تم تطوير نموذج للدراسة يتضمن متغيرين رئيسيين: الأول هو متغير مستقل يتعلق بإستراتيجية الجودة الشاملة، والثاني هو متغير تابع يتعلق بأبعاد التنمية المستدامة. الشكل التالي يوضح النموذج الذي تم تطويره للدراسة بمكوناته:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

الشكل رقم (17): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

يتبين من الشكل السابق متغيرين يمكن شرحهما كما يلي:

أولاً: المتغير المستقل: يشير مصطلح "إستراتيجية الجودة الشاملة" إلى أنها نهج وإستراتيجية متكاملة تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية في الأنشطة الأساسية للمؤسسة. تسعى هذه الإستراتيجية للتفوق على المنافسين والبقاء والاستمرارية في السوق. تم مناقشة هذه الإستراتيجية بالتفصيل في الجزء النظري من البحث.

لتحديد هذا المتغير، تم تقسيمه إلى ثلاث متغيرات جزئية هي:

أ- التحسين المستمر للجودة الشاملة: برامج تحسين الجودة تهدف إلى تطوير العمليات داخل المؤسسة، والتي تشمل مجموعة واسعة من النواحي مثل تخطيط الإنتاج، تطوير المنتجات، عمليات الشراء، التصنيع، وعمليات التوزيع، وغيرها. من خلال هذا المتغير، سيتم قياس مدى اعتماد مؤسسة سونلغاز على وسائل وتقنيات التحسين المستمر لتحسين الجودة الشاملة.

هذا المتغير يسعى إلى تقييم مدى تبني مؤسسة سونلغاز لبرامج التحسين المستمر وتطبيقها في مختلف جوانب أعمالها.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

سيتم قياس مدى استخدامها لأدوات وتقنيات التحسين المستمر، مثل تقنيات إدارة الجودة الشاملة، تحليل العمليات، ومراقبة الأداء المستمر. سيتم أيضًا تقييم مدى التفاعل مع ملاحظات العملاء واستفادتها في تحسين العمليات.

من خلال هذا المتغير، سيتم تقييم مدى تأثير برامج تحسين الجودة على أداء مؤسسة سونلغاز وقدرتها على تحقيق تحسينات مستمرة في العمليات والأداء، وبالتالي تحقيق أهدافها والمساهمة في التنمية المستدامة.

ب- التركيز على العملاء: تسعى المؤسسات إلى التركيز على العملاء من خلال دراسة وفهم احتياجاتهم ومتطلباتهم، واتخاذ إجراءات لتلبية هذه الاحتياجات بفعالية. هذه الإستراتيجية تستلزم إجراء بحوث تسويقية لفحص خصائص العملاء، وأدواتهم، وتحديد حاجاتهم سواء كانت معلنة أو غير معلنة، سواء كانت حالية أو مستقبلية. تهدف هذه الجهود إلى التفاعل مع العملاء بشكل أفضل وفعال، وضمان تلبية توقعاتهم.

تعبّر هذه الإستراتيجية عن اهتمام المؤسسة بالعملاء ورغبتها في فهم احتياجاتهم بعمق. من خلال دراسة العملاء وتحليل سلوكهم واحتياجاتهم، تستطيع المؤسسة تحسين منتجاتها وخدماتها بطرق تلبي تلك الاحتياجات بشكل أفضل. يعتبر هذا التركيز على العملاء جزءًا أساسيًا من إستراتيجية الجودة الشاملة، حيث يساهم في تحقيق تحسين مستدام وزيادة الرضا لدى العملاء وبالتالي تعزيز التنمية المستدامة للمؤسسة.

ج- التدريب المكثف للجودة: تدريب الجودة الشاملة يأخذ بعين الاعتبار النهج الأفقي، حيث يبدأ من أعلى الهرم الإداري ويمتد ليشمل جميع المستويات الإدارية والعاملين داخل المؤسسة. يهدف التدريب المكثف للجودة إلى تزويد كل فرد في المؤسسة بفهم عميق لمبادئ ومفاهيم الجودة الشاملة.

من خلال هذا التدريب، يتم تعزيز الوعي بأهمية الجودة وتطبيق الممارسات الصحيحة في جميع جوانب العمل. يساهم هذا التدريب في بناء ثقافة تركز على الجودة الشاملة داخل المؤسسة، ويساعد في تعزيز التفاهم لدى العاملين حول أهداف ومبادئ الجودة.

من خلال تطبيق هذا التدريب، يصبح الجميع على دراية بالإجراءات والعمليات المتعلقة بالجودة، مما يساهم في تحسين أداء العمل وتعزيز جودة المنتجات والخدمات المقدمة. بالتالي، يساهم التدريب المكثف في بناء منظومة تشجع على الالتزام

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

بمعايير الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة.

ثانياً: المتغير التابع: تتمحور دراستنا حول الدور الاستراتيجي الذي تلعبه الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة.

وبناءً على هذا التركيز، قمنا بتفصيل الأبعاد التي ندرسها على النحو التالي:

أ- البعد الاقتصادي: يرتبط هذا البعد بالدور الذي تلعبه استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق الاستدامة الاقتصادية للمؤسسة. من خلال تبني مبادئ الجودة الشاملة واستخدام أساليب الجودة الاقتصادية المستدامة، يمكن للمؤسسة تحقيق تحسين مستدام في كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي زيادة تنافسيتها وتحقيق نمو اقتصادي مستدام.

من خلال تحسين العمليات وتحسين استخدام الموارد، يمكن للاستراتيجية الشاملة للجودة أن تسهم في تقليل التكاليف وزيادة العائد على الاستثمار. هذا يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الاستدامة المالية للمؤسسة على المدى الطويل.

باستخدام مفاهيم الجودة الاقتصادية المستدامة، يمكن للمؤسسة تحقيق توازن بين تلبية احتياجات العملاء وتحقيق الكفاءة الاقتصادية، مما يساهم في تعزيز استدامة نموها ونجاحها في السوق.

ب- البعد الاجتماعي: يتعامل هذا البعد مع الجوانب المتعلقة بتلبية احتياجات المجتمع، مثل تحقيق العدالة والتمكين. يركز على مبادئ الصحة والسلامة المهنية والمسؤولية الاجتماعية.

من خلال استراتيجية الجودة الشاملة، يمكن للمؤسسة أن تلتزم بمبادئ العدالة وتعزز من تمكين مختلف فئات المجتمع، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو في المجتمع بشكل عام. تشمل هذه الأبعاد أيضاً الاهتمام بصحة وسلامة العاملين وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية.

بالإضافة إلى ذلك، تأخذ المسؤولية الاجتماعية دوراً هاماً في استراتيجية الجودة الشاملة، حيث يمكن للمؤسسة أن تسهم بشكل فعال في تحسين ظروف المجتمع المحيط بها وتسهم في تحقيق الاستدامة من خلال دعم مشاريع اجتماعية وبيئية تفيد المجتمع والبيئة.

بهذه الطريقة، تسهم الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة من الجوانب الاجتماعية، وتلبية الاحتياجات المتنوعة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

للمجتمع بشكل عام.

ج - البعد البيئي: يركز هذا البعد على الجوانب المتعلقة بالحفاظ على البيئة وتقليل التلوث. يشمل أيضاً برامج التوعية لحماية البيئة وتعزيز التكوين البيئي.

من خلال استراتيجية الجودة الشاملة، يمكن للمؤسسة تبني ممارسات تهدف إلى تحسين أثرها البيئي والحد من التلوث. يمكن تطبيق أساليب وتقنيات تحسين العمليات للتأكد من أن الأنشطة المؤسسية تتم بطرق صديقة للبيئة وتلبي معايير الاستدامة البيئية.

بالإضافة إلى ذلك، تلعب برامج التوعية دوراً مهماً في زيادة الوعي لدى العاملين والمجتمع بشكل عام حول أهمية حماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية. من خلال تقديم التكوين البيئي، يمكن للمؤسسة تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات اللازمة للتعامل مع قضايا البيئة بشكل فعال.

بهذه الطريقة، تعزز استراتيجية الجودة الشاملة من الالتزام بالاستدامة البيئية وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مساهمةً بذلك في تحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الثالث: تطوير أداة القياس (الاستبيان)

بناءً على طبيعة البيانات التي نريد جمعها، والتي تتعلق بإستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبيان".

الفرع الأول: محتوى الاستبيان

تم تصميم الاستبيان بالاستناد على الدراسة النظرية واستفدنا من بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف وأعضاء هيئة التدريس بجامعة بسكرة للتقييم. تم إجراء بعض التعديلات والتحسينات على العبارات، وتم تقسيم الاستبيان إلى جزئين: الجزء الأول متعلق بالمتغير المستقل والجزء الثاني متعلق بالمتغير التابع. تكونت النسخة النهائية من الاستبيان من 42 عبارة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

تم أيضاً توضيح المصطلحات التي قد تكون غامضة بالنسبة للمشاركين عند تعبئة الاستبيان، وتم تضمين العديد من العبارات والبنود التي تساعد في قياس المتغيرات المهمة.

أولاً: الجزء الأول: الخاص بإستراتيجية الجودة الشاملة، ويتضمن هذا المحور ثلاث فروع فرعية ويحتوي على (20) عبارة وزعت حسب التغيرات الفرعية كالآتي:

أ- التحسين المستمر للجودة الشاملة: وتضم العبارات من 1-7

ب - التركيز على العملاء: وتضم العبارات من 8-15

ج- التدريب المكثف للجودة: وتضم العبارات من 16-20

ثانياً: الجزء الثاني: التنمية المستدامة، يضم ثلاث أبعاد تحتوي على (22) عبارة تقيس ممارسات المؤسسة فيما يخص أبعاد التنمية المستدامة:

أ - البعد الاقتصادي: وتضم العبارات من 1-8

ب - البعد الاجتماعي: تضم العبارات من 9-16

ج - البعد البيئي: وتضم العبارات من 17-22

كما قابل عبارات المحور الأول (إستراتيجية الجودة الشاملة) والمحور الثاني (التنمية المستدامة) مجموع من الدرجات مرتبة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي، والموزعة كما يلي:

الجدول رقم (05): توزيع درجات عبارات الاستبيان

الإجابات الدرجات	موافق تماماً	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحث

يعتبر هذا المقياس الأكثر تعبيراً عن آراء الباحثين، كما يعبر بدقة عن درجة موافقة الباحث عن العبارات المقدمة. كما

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

يحتوي على خمس إجابات مرتبة من 1 إلى 5.

الفرع الثاني: صدق الأداة وثباتها

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وعلى هذا الأساس تم عرض الاستبيان على عدد من المتخصصين في الدراسات الميدانية والمنهجية والإعلام الآلي بشكل يحقق التوازن بين مضامين الاستبيان في فقراته. (كما حدد مجال الثقة بـ 95%).

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث يعد هذا المقياس جيداً وملائماً إذا زادت قيمة كرونباخ ألفا عن (60%)، وبالتالي فإنها تكون مقبولة، حيث كانت النتائج موضحة كالتالي:

الجدول رقم (06): معاملات ثبات الاستبيان

اسم المتغير	استراتيجية الجودة الشاملة	التنمية المستدامة	الاستبانة ككل
معامل الثبات (alpha) (cronbach)	0.873	0.841	0.870

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل بواسطة spss

يلاحظ من الجدول أنّ معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة، وهي أكبر من (0.60) حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبانة (0.870) وهي نسبة ثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

المطلب الرابع: الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز spss وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية،... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

الأحادي،... الخ. بالنظر إلى نموذج الدراسة، فإنّ أنسب المقاييس التي تتطلبها الدراسة هي: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا معاملات الارتباط. وكانت أهم هذه المقاييس هي معاملات الانحدار لقياس الدلالة الإحصائية لدور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة.

- المتوسطات الحسابية: يساعد هذا الاختبار على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي. استعملناه في هذه الدراسة لقياس مدى دلالة إجابات المبحوثين على مستوى إستراتيجية الجودة الشاملة في مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر - مديرية التوزيع بسكرة) وكذا ممارسات التنمية المستدامة فيها. ونظراً لاعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، فإن المتوسطات الدالة هي تلك التي تفوق المتوسط الفردي والمقدر بـ (3) نظراً لكونها الدرجة المحايدة في المقياس، وبالتالي فما يفوقها فهو إما متوسط-مرتفع أو مرتفع. (نشير هنا أنه إذا كانت قيمة المتوسط تتراوح ما بين 0 و 2 فالأهمية منخفضة، وإذا كانت تتراوح ما بين 2 و 4 فالأهمية منخفضة-متوسطة وإذا كان ما بين 4 و 6 فالأهمية متوسطة أما إذا كان ما بين 6 و 8 فالأهمية متوسطة-مرتفعة وإذا كان فوق 8 فالأهمية مرتفعة).

- الانحراف المعياري: وهو واحد من أهم مقاييس التشتت، حيث يستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى إنحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي.

- معامل الارتباط: استخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط محاور إستراتيجية الجودة الشاملة بأبعاد التنمية المستدامة، كما استخدم أيضاً لمعرفة ارتباط المتغيرات الفرعية التابعة بالمتغيرات الفرعية المستقلة.

- معادلات ونماذج الانحدار: تعبر هذه النماذج والمعادلات عن وجود الدلالة الإحصائية لدور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، وهي أهم المقاييس التي اعتمدنا عليها لأنها تبين لنا بدقة أي من المتغيرات الفرعية المستقلة يؤثر أكثر في المتغير التابع.

- معامل التحديد: يبين لنا هذا المعامل النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسب المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا الخطأ العشوائي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

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

المطلب الأول: عرض وتحليل مستوى كلا من إستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة

قمنا بتحليل البيانات بعد استرجاعها من المبحوثين للتعرف على مستوى كلا من إستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، وذلك باستخدام مقاييس النزعة المركزية. سنقوم في هذا المطلب بعرض كل متغير على حدا.

الفرع الأول: مستوى إستراتيجية الجودة الشاملة في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة

إن قياس مستوى إستراتيجية الجودة الشاملة يتطلب قياس المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونظرا لاستخدامنا مقياس ليكارت في الاستبيان، فإن المتوسطات الدالة هي التي تفوق القيمة (3) كون المقياس خماسي يبدأ من القيمة (1) وينتهي بالقيمة (5)؛ ما يعني أن القيمة (3) هي القيمة المحايدة. حيث تم قياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير فرعي من المتغير المستقل إستراتيجية الجودة الشاملة، وكانت النتائج كالتالي:

أولا: مستوى التحسين المستمر في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة

نستعرض في هذا الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى التحسين المستمر، مع إبراز الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات الاستبيان وتحديد القرار إذا كان مستوى العبارات مرتفع أو متوسط مرتفع أو متوسط أو منخفض أو منخفض.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

الجدول رقم (07): بيانات مستوى التحسين المستمر

القرار	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	0.80	0.617	4	تتناول رسالة المؤسسة المبادئ الأساسية للجودة الشاملة
متوسط مرتفع	0.74	0.476	3.68	تقوم الإدارة بدمج استراتيجية الجودة الشاملة ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
متوسط مرتفع	0.78	0.294	3.90	تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير وسائل اتصال بشكل دائم.
مرتفع	0.81	0.722	4.04	تقوم المؤسسة بتوفير الأجهزة والمعدات الضرورية لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالجودة.
متوسط مرتفع	0.75	0.702	3.72	تولي الإدارة العليا اهتماماً بتحسين مستمر للعمليات الإدارية في المؤسسة.
متوسط مرتفع	0.73	0.726	3.63	تولي المؤسسة اهتماماً خاصاً لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بهدف تقليل التكاليف.
متوسط مرتفع	0.75	0.685	3.77	الجودة تُعتبر من المؤشرات الرئيسية لتقييم أداء كل قسم في المؤسسة.
متوسط مرتفع	0.76	0.603	3.82	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول المتعلق ببيانات مستوى التحسين المستمر، أنَّ هناك مستوى متوسط مرتفع بمتوسط عام بلغ 3.82 وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي، الذي يبلغ (3) باعتبار أننا استعملنا مقياس ليكرت الخماسي في أغلب العبارات. كما تعكس بعض العبارات القوة من بينها العبارة الأولى والثالثة، مع تسجيل مستويات متوسطة مرتفعة في العبارات الأخرى. كما أنَّ المتوسط العام يتأثر بالقيم المرتفعة. كما أنَّ الانحرافات المعيارية المسجلة في البيانات كانت متوسطة نسبياً، وعليه فإن بيانات الجدول تدل على مستوى مرتفع متوسط لممارسات التحسين المستمر في المؤسسة المبحوثة.

ثانياً: مستوى التركيز على العميل في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة

سنستخدم كذلك مقاييس النزعة المركزية ونفس المتوسط الفرضي للتعبير عن ارتفاع أو انخفاض مستوى التركيز على العميل في المؤسسة المبحوثة. الجدول الموالي يوضح هذه البيانات بالتفصيل:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

الجدول رقم (08): بيانات مستوى التركيز على العميل

القرار	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	0.81	0.375	4.04	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات العملاء بشكل دوري ومستمر.
مرتفع	0.81	0.575	4.04	تستقبل المؤسسة الشكاوى المتعلقة بالخدمات المقدمة وتعمل على معالجتها.
متوسط مرتفع	0.73	0.657	3.63	تولي المؤسسة اهتمامًا كبيرًا بضمان حسن معاملة العملاء.
متوسط مرتفع	0.77	0.467	3.86	تتعهد المؤسسة بتقديم الخدمة للعميل في الوقت المحدد.
متوسط مرتفع	0.72	0.590	3.59	تسعى المؤسسة لامتلاك المعرفة الكافية للرد على أسئلة العملاء.
متوسط مرتفع	0.75	0.611	3.77	تضع المؤسسة اهتمامًا خاصًا في تقديم الخدمة بشكل صحيح وفعال.
متوسط مرتفع	0.77	0.467	3.86	تولي المؤسسة اهتمامًا شخصيًا لاحتياجات ومتطلبات العملاء.
متوسط مرتفع	0.75	0.685	3.77	المؤسسة تعمل جاهدة على وضع مصلحة العملاء في صدارة الاهتمام والتركيز.
متوسط مرتفع	0.76	0.553	3.82	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

أظهرت بيانات التركيز على العميل مستويات متوسطة مرتفعة في أغلب العبارات، وانعكس هذا على المتوسط العام الذي

بلغ 3.82 بقيمة تفوق المتوسط الفرضي، وانحراف معياري ذو مستوى متوسط، مما يعني أنه لا توجد فروقات كبيرة في

إجابات المبحوثين، وعليه نستنتج أن هناك مستوى متوسط مرتفع لممارسات التركيز على العميل في مديرية سونلغاز

الجهوية للتوزيع بسكرة.

ثالثا: مستوى التدريب المكثف للجودة

استكمالا لتحليل بيانات الاستبيان، قمنا بقياس مستوى التدريب المكثف للجودة في المؤسسة باعتباره متغير فرعي للمتغير

المستقل، استخدمنا مقاييس النزعة المركزية باحتساب متوسطات العبارات والحكم عليها من خلال المتوسط الفرضي قيمته

(3). يمثل الجدول التالي بيانات مستوى التدريب المكثف للجودة في المؤسسة المبحوثة:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

الجدول رقم (09) بيانات مستوى التدريب المكثف للجودة

القرار	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسط مرتفع	0.77	0.710	3.86	تنظم المؤسسة ورش عمل لتعزيز فهم الفرق حول أنشطة الجودة الشاملة.
متوسط مرتفع	0.77	0.774	3.86	تستهدف برامج التدريب في المؤسسة تجنب وقوع الأخطاء وتعزيز مستوى الأداء والفعالية.
متوسط مرتفع	0.74	0.838	3.68	برامج التدريب للجودة الشاملة تساهم في تأهيل الإطارات للتنافس بنجاح مع مؤسسات أخرى.
متوسط مرتفع	0.75	0.631	3.72	تعمل المؤسسة على دعم سياسة تكوين فرق العمل المختصة في حل المشكلات.
متوسط مرتفع	0.75	0.528	3.77	تولي المؤسسة اهتماماً خاصاً بتقييم تأثير الدورات التدريبية على أداء العاملين.
متوسط مرتفع	0.75	0.696	3.77	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول أنّ هناك مستوى متوسط مرتفع للتدريب المكثف للجودة في المؤسسة المبحوثة، حيث فاق المتوسط العام 3.77 قيمة المتوسط الفرضي، حيث سجلت أكبر المتوسطات الأخرى قيمة 3.86 وهو مستوى قريب من القوي، في حين تراوحت المتوسطات الأخرى بين 3.68 و3.77. كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أنّ هناك فروق ضعيفة في إجابات المبحوثين، بمعنى أنّ إجاباتهم تتفق في مجملها وعليه يمكن القول ان هناك مستوى متوسط مرتفع لممارسات التدريب المكثف للجودة في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة.

رابعاً: مستوى البيانات الكلية لإستراتيجية الجودة الشاملة في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة:

ونبرزها كالتالي:

الجدول رقم (10): مستوى إستراتيجية الجودة الشاملة في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة

عدد الاستثمارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
50	3.80	0.617	متوسط مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يلخص الجدول نتائج المتغيرات الفرعية في متغير كلي مستقل، والملاحظ أنّ هناك مستوى متوسط مرتفع لإستراتيجية الجودة الشاملة في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة، حيث بلغت قيمة المتوسط 3.80 أي أكبر من قيمة المتوسط

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

الفرضي، كما سجل الانحراف المعياري نتيجة متوسطة أي أنّ هناك فروق طفيفة في إجابات المبحوثين. وعليه يمكن القول أن هناك مستوى متوسط مرتفع لإستراتيجية الجودة الشاملة في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة.

الفرع الثاني: مستوى التنمية المستدامة في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة

باستخدام نفس المقاييس والدلالة، قمنا بقياس مستويات أبعاد التنمية المستدامة انطلاقاً من إجابات المبحوثين، وكانت كالتالي:

أولاً: تحليل بيانات البعد الاقتصادي:

نقوم بتحليل البيانات انطلاقاً من الجدول التالي:

الجدول رقم (11) بيانات مستوى البعد الاقتصادي في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة

القرار	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
متوسط مرتفع	0.73	0.789	3.63	تعمل المؤسسة على تحقيق أرباح من خلال استخدام أقل كمية من الموارد.
متوسط مرتفع	0.69	0.800	3.45	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات بتكاليف أدنى.
متوسط مرتفع	0.75	0.869	3.77	تعتمد المؤسسة على نماذج اقتصادية لتحقيق الاستدامة.
متوسط مرتفع	0.78	0.683	3.90	تولي المؤسسة اهتماماً خاصاً بتحسين كفاءة استهلاك الطاقة.
متوسط مرتفع	0.77	0.467	3.86	تعتمد المؤسسة على استراتيجيات الجودة الشاملة التي تعزز وتدعم العمليات الإنتاجية النظيفة والتسويق البيئي.
متوسط مرتفع	0.78	0.426	3.90	تسعى المؤسسة جاهدة نحو تحسين خدماتها بشكل مستدام.
متوسط مرتفع	0.75	0.631	3.72	تلتزم المؤسسة بمراعاة معايير الجودة الشاملة في تقديم خدماتها.
متوسط مرتفع	0.83	0.774	4.13	حصول المؤسسة على شهادة الأيزو 9000 يمنحها ميزة تنافسية مستدامة.
متوسط مرتفع	0.76	0.679	3.79	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول مستوى متوسط مرتفع للبعد الاقتصادي في المؤسسة محل الدراسة، وقد بلغ المتوسط العام 3.79 بقيمة

تفوق المتوسط الفرضي، وساهم في رفع هذه القيمة متوسط عبارات إجابات المبحوثين، حيث تراوحت المتوسطات ما

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

بين: 3.45 و 4,13، كما نلمس القوة في العبارات الثامنة بمتوسط علي نسبيا قدر ب : 4,13. بالنظر كذلك إلى الانحرافات المعيارية نجد أنّها عرفت مستويات متوسطة (0.679)، مما يعني أن هناك فروق ذات مستوى متوسط في إجابات المبحوثين حول البعد الاقتصادي. وعليه هناك مستوى متوسط مرتفع بالنسبة لممارسات البعد الاقتصادي في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة.

ثانيا: تحليل بيانات البعد الاجتماعي: جاءت هذه البيانات على النحو الموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): بيانات مستوى البعد الاجتماعي في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة

القرار	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
متوسط مرتفع	0.72	0.590	3.59	تهدف المؤسسة إلى تلبية احتياجات المجتمع الذي تعمل فيه.
متوسط مرتفع	0.67	0.581	3.36	السعي المستمر لفهم رغبات العملاء المتغيرة.
متوسط مرتفع	0.76	0.588	3.81	تقوم المؤسسة بوضع استراتيجيات لتأهيل العاملين.
متوسط مرتفع	0.76	0.664	3.81	تعمل المؤسسة على تنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى تمكين موظفيها في مجال التنمية المستدامة.
متوسط مرتفع	0.77	0.351	3.86	تلتزم المؤسسة بمبدأ العدالة في توزيع الأجر.
متوسط مرتفع	0.76	0.501	3.81	تُلبي المؤسسة متطلبات الأمان المهني لموظفيها.
متوسط مرتفع	0.75	0.550	3.72	تهدف المؤسسة إلى تنفيذ نظام صحة وسلامة مهنية يتوافق مع المواصفة القياسية ISO 45001.
متوسط مرتفع	0.72	0.590	3.59	تسعى المؤسسة إلى تنفيذ نظام المسؤولية الاجتماعية وفقاً للمواصفة القياسية ISO 26000 المعتمدة.
متوسط مرتفع	0.73	0.551	3.69	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال هذا الجدول المتعلق ببيانات البعد الاجتماعي مستوى متوسط مرتفع، حيث قدرت قيمة المتوسط العام ب 3.69 وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الفرضي، مع تسجيل مستويات متوسطة مرتفعة في جميع العبارات. كما أنّ الانحرافات المعيارية كانت متوسطة نسبياً. ومنه فبيانات الجدول تدل على وجود مستوى متوسط مرتفع لمستوى البعد الاجتماعي في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

ثالثا: تحليل بيانات البعد البيئي

نبرز هذه البيانات في الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): بيانات مستوى البعد البيئي مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة

القرار	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسط مرتفع	0.74	0.646	3.68	تعتمد المؤسسة سياسة جودة شاملة لتعزيز الأداء البيئي.
متوسط مرتفع	0.75	0.827	3.72	تتخذ المؤسسة التدابير اللازمة التي تمكن من السيطرة على الانبعاثات الناتجة عن عمليات الإنتاج.
متوسط مرتفع	0.73	0.657	3.63	تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج مخصصة للنشاطات التي تحمل تأثيرات بيئية خطيرة.
متوسط مرتفع	0.75	0.702	3.72	توجه المؤسسة الموارد البشرية نحو ضمان إدارة بيئية فعالة وسليمة.
متوسط مرتفع	0.74	0.716	3.68	تعمل المؤسسة على تقليل مستوى التلوث من خلال استخدام مواد نظيفة.
متوسط مرتفع	0.76	0.394	3.81	تلتزم المؤسسة بتنفيذ نظام إدارة بيئية يتوافق مع المواصفات القياسية ISO 14000.
متوسط مرتفع	0.74	0.657	3.70	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح لنا أن مستويات البعد البيئي متوسطة مرتفعة في كل العبارات، وانعكس هذا على المستوى المتوسط العام الذي بلغ 3.70 بقيمة أكبر من المتوسط الفرضي، وتراوح متوسطات العبارات ما بين: 3.63 و3.81، كما سجل الانحراف المعياري مستوى متوسط في إجابات المبحوثين. وعليه نستنتج أن هناك مستوى متوسط مرتفع لممارسات البعد البيئي في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة.

رابعا: مستوى البيانات الكلية للتنمية المستدامة في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة

بنفس المنهجية المتبعة في تحليل بيانات أبعاد التنمية المستدامة، نقيس المستوى الكلي للتنمية المستدامة في المؤسسة باستخدام مقاييس النزعة المركزية ونفس المتوسط الفرضي للتعبير عن الارتفاع أو الانخفاض. الجدول الموالي يبين هذا المستوى:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

الجدول رقم (14): بيانات مستوى التنمية المستدامة في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة

عدد الاستثمارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
50	3.72	0.629	متوسط مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يلخص هذا الجدول النتائج الكلية لمستوى التنمية المستدامة في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة حيث بلغت قيمة المتوسط 3.72 أي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي، كما سجل الانحراف المعياري نتيجة متوسطة 0.629 أي أن هناك فروق طفيفة في إجابات الباحثين ومنه يمكن القول أن هناك مستوى متوسط مرتفع لممارسات التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: العلاقة بين إستراتيجية الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع

بسكرة

بعد عرض وتحليل نتائج متغيري الدراسة للاستبيان المقدم للمبحوثين، سنقوم باختبار العلاقة بين إستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة من خلال تحليل معامل الارتباط عند مستوى الثقة المعتمد. فإذا ما كان هنالك ارتباط بين أبعاد التنمية المستدامة وإستراتيجية الجودة الشاملة، فإننا سنقوم بتحديد نماذج ومعاملات الانحدار.

- معامل الارتباط:

لاختبار العلاقة بين إستراتيجية الجودة الشاملة وممارسات أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة، نقوم بتحليل

معاملات الارتباط عند مستوى الثقة الجدول الموالي يبين هذا التحليل:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

الجدول رقم (15): معاملات الارتباط بين إستراتيجية الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	استراتيجية الجودة الشاملة التنمية المستدامة
دال	0.002	0.470**	البعد الاقتصادي
دال	0.000	0.832**	البعد الاجتماعي
دال	0.000	0.647**	البعد البيئي

(**) يوجد ارتباط عند مستوى الدلالة (0.05)

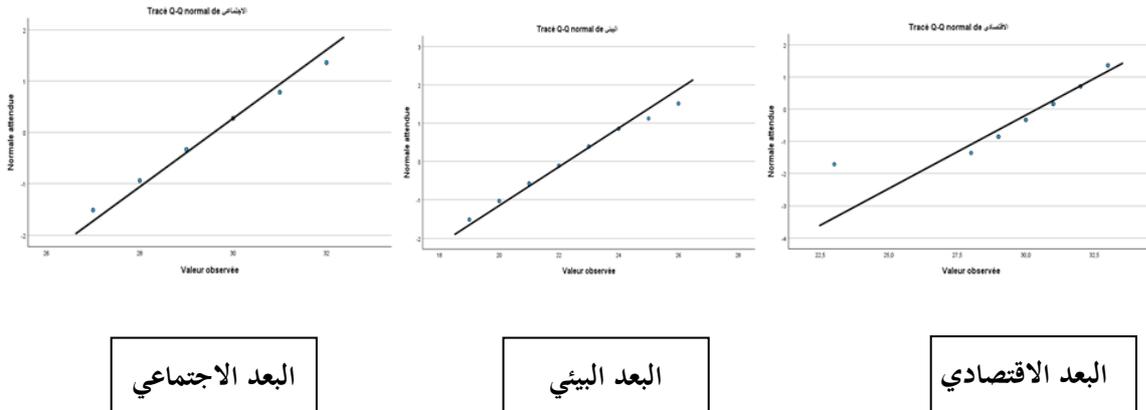
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول ارتباط متوسط في العلاقة بين إستراتيجية الجودة الشاملة والبعد الاقتصادي حيث بلغ المعامل 0.470، أما بالنسبة للبعد الاجتماعي نجد ارتباطاً قوياً وموجباً بقيمة 0.832، غير أنها أظهرت متوسطاً في العلاقة مع البعد البيئي بقيمة 0.647، وكل هذه المعاملات كانت دالة عند مستوى خطأ 0.05.

- نماذج الانحدار لإستراتيجية الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة:

قبل البدئ بتطبيق النموذج لابد من إبراز اعتدالية التوزيع الاحتمالي والتأكد من صحة الشروط. حيث تظهر اعتدالية التوزيع في الشكل الموالي:

الشكل رقم (18): اعتدالية التوزيع



المصدر: مخرجات التحليل بواسطة spss

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

يظهر من خلال الأشكال أنّ القيم تتوزع بانتظام حول مستقيم الانحدار وهذا ما يؤكد أنّ النموذج صالح للتطبيق واستوفى كافة الشروط، وبالتالي ثبات صحة النتائج المتوصل إليها. وبعد التأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي نمر إلى تطبيق النموذج ومحاولة تتبع المعنوية الجزئية له وكذا قدرته التفسيرية. الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (16): نموذج ومعاملات الانحدار لإستراتيجية الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة

مستوى الدلالة الاحصائية	قيم t المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج	معامل التحديد	المتغير التابع
			الأخطاء المعيارية	معاملات الانحدار			
0.001	3.782		0.119	0.293	الثابت	0.29	البعد الاقتصادي
0.002	3.991	0.570	0.242	0.386	المتغير المستقل		
0.001	6.286		0.171	0.498	الثابت	0.61	البعد الاجتماعي
0.003	6.809	0.809	0.091	0.571	المتغير المستقل		
0.004	4.371		0.106	0.373	الثابت	0.42	البعد البيئي
0.001	5.472	0.751	0.208	0.402	المتغير المستقل		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل بواسطة SPSS

فمن خلال الجدول، كانت نتائج نماذج الانحدار إيجابية حيث نقوم برفض النظرية الصفرية، حيث كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بالنسبة للأبعاد الثلاث: 3.991 و 6.809 و 5.472 وهي قيم دالة عند مستوى معنوية 0.05 بمعنى أن المعنوية الجزئية للنماذج تعزى إلى المتغير المستقل وهو إستراتيجية الجودة الشاملة بالنظر إلى معاملات التحديد المعدلة (استخدمنا R-deux ajusté) أظهرت قدرة تفسيرية بما نسبته 29%، 61% و 42%. بمعنى أن 29% من التغيرات التي تحدث في ممارسات البعد الاقتصادي و 61% من التغيرات التي تحدث في ممارسات البعد الاجتماعي، و 42% من التغيرات التي تحدث في ممارسات البعد البيئي، تعزى للمتغير المستقل وهو إستراتيجية الجودة الشاملة.

وقد جاءت معادلات مستقيم الانحدار على الشكل التالي: حيث نمرز للمتغيرات البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي والبيئي بالرموز yenviro, y socio, yeco على التوالي، ونمرز للإستراتيجية الجودة الشاملة بالرمز: X

$$Y_{eco} = 0.386 x + 0.293$$

$$Y_{socio} = 0.571 x + 0.498$$

$$Y_{enviro} = 0.402 x + 0.373$$

وكخلاصة، يمكن القول أنَّ هناك دلالة معنوية في النماذج على وجود دور لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المبحوثة.

المطلب الثالث: اختبار مدى صحة الفرضيات

بعد تحليلنا لبيانات الدراسة باستخدام مختلف الأدوات، نقوم الآن باختبار نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات التي تم طرحها في بداية الدراسة.

الفرضية الرئيسية: نصت هذه الفرضية على أنَّ: "هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة سونلغاز الجزائر بسكرة"، هذه الفرضية قادتنا إلى الفرضيات الفرعية التالية ناقشناها كالآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنَّ: "لا يوجد أثر يدل على تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز بسكرة"، لاختبار مدى صحة هذه الفرضية الفرعية قمنا بقياس مستوى كلا من التحسين المستمر والتركيز على العميل ومستوى التدريب المكثف للجودة، كانت النتائج كما يلي:

أ- أنَّ هناك مستوى متوسط-مرتفع للتحسين المستمر في مؤسسة سونلغاز الجزائر بسكرة. وذلك طبقاً للنتائج المتوصل إليها، فإنَّ متوسطات الإجابات لهذا الفرع كانت ذات مستوى متوسط-مرتفع وتراوح ما بين 3.63 و4.04، حيث قدر المتوسط العام لهذا المتغير الفرعي المستقل 3.82 وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وعليه هناك مستوى متوسط-مرتفع للتحسين المستمر في المؤسسة المبحوثة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

ب- أن هناك مستوى متوسط-مرتفع للتركيز على العميل في مؤسسة سونلغاز الجزائر بسكرة، حيث تشير النتائج المتحصل عليها في جدول البيانات أنّ هناك مستويات متوسط-مرتفعة تراوحت ما بين 3.59 و4.04، وبلغت قيمة المتوسط العام: 3.82 وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3). مع ملاحظة ان أغلبية المتوسطات كانت ذات مستوى متوسط، إلا أننا نلمس مستوى قوي فيما يخص العبارات الأولى والثانية (تحليل احتياجات العملاء واستقبال الشكاوى).
ج- أنّ هناك مستوى متوسط-مرتفع للتدريب المكثف للجودة في مؤسسة سونلغاز الجزائر بسكرة. حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.77 وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، في حين تراوحت المتوسطات الأخرى ما بين 3.68 و3.86.

من خلال نتائج الدراسة المتعلقة بإستراتيجية الجودة الشاملة في الجزء الأول من الاستبيان الكلي، نجد أنّ المتوسط الكلي العام للمتغير المستقل (إستراتيجية الجودة الشاملة بلغ 3.80 وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وعليه فمستوى إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة متوسط-مرتفع. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونستبدلها بما يلي: هناك مستوى متوسط-مرتفع لإستراتيجية الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز الجزائر بسكرة.

-الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية أنّه: " لا يوجد أثر يدل على ممارسات ابعاد التنمية المستدامة في مؤسسة سونلغاز الجزائر بسكرة"، ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية قمنا بقياس مستوى كل بعد من ابعاد التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي - البعد الاجتماعي - البعد البيئي)، وكانت النتائج كالآتي:

أ- أنّ هناك مستوى متوسط-مرتفع لممارسات البعد الاقتصادي في مؤسسة سونلغاز الجزائر بسكرة. يتضح من النتائج أنّ متوسط البعد الاقتصادي في المؤسسة المبحوثة بلغ 3.79 أي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، مما يدل على وجود مستوى متوسط-مرتفع لممارسات هذا البعد. كما تراوحت متوسطات العبارات ما بين 3.45 و4.13، مع ملاحظة أن أغلب المستويات متوسطة-مرتفعة في هذا البعد.

ب- أنّ هناك مستوى متوسط-مرتفع لممارسات البعد الاجتماعي في مؤسسة سونلغاز الجزائر بسكرة. ويظهر ذلك جليا في النتائج الإحصائية المتعلقة بجدول بيانات البعد الاجتماعي، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.69 وهي أكبر من

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

المتوسط الفرضي (3)، في حين تراوحت المتوسطات الأخرى ما بين 3.36 و3.86.

ج- أن هناك مستوى متوسط-مرتفع لممارسات البعد البيئي في مؤسسة سونلغاز الجزائر بسكرة. حيث تشير النتائج إلى قوة في متوسطات استبيان هذا البعد، حيث بلغت قيم المتوسطات ما بين 3.63 و3.81، وانعكست على المتوسط العام لهذا البعد حيث بلغت قيمته 3.70 وهي أعلى من المتوسط الفرضي الذي يبلغ (3).

من خلال نتائج الدراسة المتعلقة بالتنمية المستدامة في الجزء الثاني من الاستبيان الكلي، نجد أن المتوسط الكلي العام للمتغير التابع (التنمية المستدامة) بلغ 3.72 وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وعليه فمستوى التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة متوسط-مرتفع، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونستبدلها بما يلي: هناك " مستوى متوسط-مرتفع لممارسات أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة سونلغاز الجزائر بسكرة "

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** جاءت هاته الفرضية كالتالي: هناك " دور ذو دلالة إحصائية إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في مؤسسة سونلغاز الجزائر بسكرة ". من خلال نتائج نماذج الانحدار الخاص باستبيان هذا البعد، نجد أن هذا الأخير استوفى شروط التطبيق، وتتبعاً للمعنوية الجزئية، اتضح أن هناك دلالة إحصائية بالنظر إلى قيمة t المحسوبة والتي كانت أكبر من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة أقل من معدل الخطأ. وباعتبار أن مجال الثقة هو 95% ومن خلال معامل التحديد (R-deux ajusté) الذي قدر بـ 29%، فإن المعنوية الجزئية في النموذج تعزى للمتغير المستقل بنسبة 29%، كما تعزى النسب المتبقية لمتغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة بما فيها الخطأ العشوائي. وبالتالي هناك دور ذو دلالة إحصائية إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي في مؤسسة سونلغاز الجزائر بسكرة، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

- **الفرضية الفرعية الرابعة** والتي مفادها أن: "هناك دور ذو دلالة إحصائية إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في مؤسسة سونلغاز الجزائر بسكرة"، بالنظر إلى نماذج الانحدار الخاص بهذا البعد وبعد اختبار صلاحيته بما أن قيمة t المحسوبة كانت أكبر من الجدولية عند مستويات دلالة أقل من معدل الخطأ، إلا أن المعنوية الجزئية في النموذج تعزى للمتغير المستقل بنسبة 61%، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة بما فيها الخطأ العشوائي. وبالتالي هناك دور ذو دلالة إحصائية إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)

مؤسسة سونلغاز الجزائر بسكرة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

- الفرضية الفرعية الخامسة: جاءت هذه الفرضية كالتالي: "هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة في مؤسسة سونلغاز الجزائر بسكرة". من خلال نتائج نموذج الانحدار المتعلقة باستبيان هذا البعد، وبعد استيفائه جميع الشروط، تبين أنّ هذه المعنوية تعزى إلى المتغير المستقل بمستويات دلالة بلغت قيمتها أقل من مستويات الخطأ المسموح به وبقدرة تفسيرية بلغت 42%، في حين تعزى النسبة المتبقية لمتغيرات خارج نطاق الدراسة بما فيها الخطأ العشوائي. وعليه فهناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة في مؤسسة سونلغاز الجزائر بسكرة، وهو ما يؤكد الفرضية الفرعية الخامسة.

من خلال تحليل نماذج الانحدار في بيانات الاستبيان الكلي، والذي تم اختبار صلاحية تطبيقه أيضا، وجدنا أن هناك معنوية جزئية في النموذج تعزى للمتغير المستقل وهو إستراتيجية الجودة الشاملة، كانت قيم (t) المحسوبة أكبر من قيمها الجدولية، وجاءت القدرة التفسيرية بمعاملات: 29%، 61% و 42% لأبعاد التنمية المستدامة على الترتيب، فإننا نقبل الفرضية الرئيسية والتي مفادها أنّ:

هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة سونلغاز الجزائر بسكرة.

خلاصة الفصل:

كخلاصة لكل ما سبق، وبعد تفريغ البيانات وتحليل أجزاء الاستبيان الذي وزع على عينة من الإطارات والموظفين بمديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة، وبعد استرجاع 44 استمارة من أصل 50 التي تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، قمنا بقياس كلا من مستوى المتغير المستقل، وكذا فروع الفرعية والمتغير التابع وأبعاده في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة، وكذا إبراز العلاقة بين إستراتيجية الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة. إذن من خلال ذلك، تبين لنا أنّ بعد التحليل مستوى تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المبحوثة متوسط-مرتفع. أما بالنسبة لمستوى ممارسات أبعاد التنمية المستدامة فكان أيضا متوسط-مرتفع، بحيث جاءت نتائج كل من مستوى التحسين المستمر ومستوى التركيز على العميل والتدريب المكثف متوسطة-مرتفعة. حيث كان مستوى ممارسات كل من البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي متوسطة-مرتفعة. من خلال تحليل البيانات، وبناءً على الفرضية الرئيسية الثالثة، فإنّ هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة، وكانت القدرة التفسيرية لمعاملات الأبعاد على الترتيب: 29%، 61% و 42%.

الخاتمة

الخاتمة

بعد مناقشة دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية من الناحيتين النظرية والتطبيقية، تبين أن الجودة الشاملة تلعب دورًا حيويًا في تجسيد أبعاد التنمية المستدامة عمليًا. فهي تساهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، التي تعتبر اليوم من الكيانات الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة. تعمل الجودة الشاملة على خلق قيمة مضافة مستدامة، وتسعى باستمرار لاستغلال الطاقات وزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين. لم يعد مفهوم الجودة مقتصرًا على المنتج المقدم للزبون فقط، بل امتد ليشمل جميع وظائف المؤسسة، مما يضيف عليها صفة الشمولية. من خلال اتباع نماذج اقتصادية خاصة بالجودة الشاملة، تدعم المؤسسة الأداء الاقتصادي المستدام. كما تركز إستراتيجية الجودة الشاملة على تحسين الدور الاجتماعي والبيئي للمؤسسة من خلال التحسين المستمر لمسئوليتها الاجتماعية والبيئية واهتمامها بعمالها وعمالئها. بالإضافة إلى ذلك، تسعى لتوضيح أخلاقيات الأعمال كأداة رشيدة تتميز بالشفافية والمساءلة، لتصبح المؤسسة بمثابة المواطن الرشيد. علاوة على ذلك، فإن العلاقة بين الجودة الشاملة والأيزو هي علاقة تكاملية، حيث تساعد أنظمة الأيزو (9000، 45001، 26000، 14000) بشكل مباشر في تحقيق التنمية المستدامة من خلال دعمها لكل بعد من أبعادها.

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريتها في مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر - مديرية التوزيع بسكرة)، تبين أن لإستراتيجية الجودة الشاملة دورًا في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة. وقد كانت ممارسات كل من المتغير التابع والمتغير المستقل متوسطة-مرتفعة. كما أظهرت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة، حيث شملت الدلالة المعنوية جميع الأبعاد في الاستبيان الكلي.

بناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن إستراتيجية الجودة الشاملة تساهم بشكل كبير في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، وتعتبر مدخلًا هامًا لتطبيق التنمية المستدامة على المستوى الجزئي. بعد تناولنا لمختلف المفاهيم النظرية وإجراء الدراسة الميدانية وعرض ومناقشة وتحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، ونقترح بناءً عليها مجموعة من المقترحات على النحو التالي:

1 - النتائج النظرية للدراسة:

خلصت الدراسة في جزئها النظري إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

-الجودة تُعد سلاحًا استراتيجيًا للمؤسسة، حيث تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، وتعتبر المحور الأساسي الذي تُبنى عليه العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة.

-مع تزايد شدة المنافسة العالمية، لم تعد فكرة الجودة تعتمد فقط على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير المحددة، بل تتطلب تحقيق الجودة في جميع المهام والنشاطات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على العملية الإنتاجية، مما يجعلها تشمل جميع العمليات الداخلية والخارجية في المؤسسة، وهذا ما يُعرف بالجودة الشاملة.

-أدوات الجودة الشاملة هي وسائل تنفيذية وغير مادية تساعد على التحليل والتنظيم في مختلف نواحي العمل، واستخدامها يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل، وإيجاد حلول أكثر فعالية للمشاكل، وتحسين إنتاجية السلع والخدمات.

-يعتمد تحقيق أي مؤسسة لمستوى متميز من الجودة في منتجاتها على مدى دقة وملاءمة الإستراتيجية التي ترسمها في هذا المجال، بحيث توجه سياساتها الإنتاجية والمالية والتسويقية وسياسات الموارد البشرية نحو تحقيق هذه الإستراتيجية، مما يؤهلها لمنافسة المؤسسات والشركات الأخرى. وتحدد المؤسسات إستراتيجية الجودة الشاملة ضمن إطار إستراتيجياتها العامة.

-المؤسسات الاقتصادية اليوم مطالبة بتغيير أنماط الاستهلاك والإنتاج للمساهمة في تقليل الآثار السلبية للعملية الإنتاجية، ولذلك يجب عليها تبني أساليب وإستراتيجيات تغير سلوكياتها لتحقيق الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية والبيئية.

-الدور الاستراتيجي للجودة الشاملة يسمح بتفعيل وظائف الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر وتحسين جودة الحياة والمجتمع.

-المواصفات القياسية (الأيزو 9000، الأيزو 26000، الأيزو 14000، والأيزو 45001) تُعتبر معايير تعتمد عليها المؤسسات في بناء نظام الجودة الشاملة لتقديم منتجات وخدمات ذات جودة مقبولة على المستويين المحلي والعالمي.

2 - نتائج الدراسة الميدانية:

بعد عرض البيانات المتعلقة بالمؤسسة المبحوثة، توصلنا إلى ما يلي:

- كشفت نتائج الدراسة عن وجود مستوى متوسط-مرتفع لممارسات إستراتيجية الجودة الشاملة في مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر - مديرية التوزيع بسكرة). هذا يعني أن المؤسسة تعمل على تحسين أدائها بشكل متوسط-مرتفع، مع تركيز واهتمام كبيرين بعملائها، بالإضافة إلى تنظيم ندوات ودورات تدريبية للعمال لترسيخ ثقافة الجودة الشاملة واعتماد أساليب وطرق جديدة.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط-مرتفع لممارسات أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المبحوثة، مما يشير إلى أن ثقافة التنمية المستدامة موجودة بمستوى متوسط-مرتفع وتُمارس بشكل طوعي للحفاظ على سمعة المؤسسة ومكانتها الاقتصادية.

- تبين أن هناك دوراً ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، ويعود سبب هذه الدلالة إلى اعتماد المؤسسة على وسائل وأساليب لتحسين أدائها.

- كما أظهرت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، ويرجع ذلك إلى تركيز المؤسسة على عملائها واهتمامها الشخصي بهم، بالإضافة إلى حرصها على تقديم خدمات تلبي رغبات العملاء واهتمامها بسلامة وصحة موظفيها.

- وأخيراً، تبين أن هناك دوراً ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي، ويعود ذلك إلى اهتمام المؤسسة بالمحافظة على البيئة وتطبيقها لنظام الإدارة البيئية والتوعية البيئية لدى عمالها.

3- المقترحات:

بناء على النتائج المتوصل إليها في الجزء النظري والتطبيقي نقترح ما يلي:

إليك إعادة صياغة النقاط المطلوبة:

- يجب ربط الجامعات بالمؤسسات الاقتصادية لتعزيز البحث في هذا المجال، واعتماد استراتيجية المؤسسة كأساس لتبني

التنمية المستدامة.

- ينبغي تطبيق أساليب ونماذج اقتصادية للمساعدة على تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.

- يجب التركيز على وضع استراتيجيات تتعلق بالتنمية المستدامة في المؤسسة المدروسة، من خلال ربط الجودة الشاملة

بالاستراتيجية العامة للمؤسسة لتحقيق الاستدامة.

- من الضروري نشر ثقافة التنمية المستدامة في جميع وحدات المؤسسة والمجتمع ككل، مما سيساهم في تعميمها على جميع

القطاعات.

- يجب تطبيق المعايير الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي ترفع من أداء المؤسسة والمجتمع ككل، وتمكن المؤسسة من تحقيق

مركز ريادي مهم.

3- المواضيع المقترحة :

يمكن الاستفادة من موضوع دراستنا لاستخراج مواضيع أخرى يمكن التركيز عليها في إعداد بحوث مستقبلية، ومنها:

- دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية.

- تأثير الجودة الشاملة على تفعيل التسويق الأخضر في المؤسسات الاقتصادية.

- دور الجودة الشاملة في تحقيق التنمية السياحية المستدامة في الجزائر.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
I	اهداء
II	ملخص الدراسة
IV	فهرس الجداول والاشكال
أ-ي	المقدمة
	الفصل الأول: استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية
3	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية، أهدافها، أنواعها
7	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
17	المطلب الثالث: المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر
18	المبحث الثاني: مفاهيم وخصائص إدارة الجودة الشاملة
18	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
25	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
31	المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأيزو والفرق بينهما
37	المبحث الثالث: مفهوم وخصائص خطوات تحديد الإستراتيجية

37	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
38	المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية
39	المطلب الثالث: خطوات تحديد الإستراتيجية
42	المبحث الرابع: الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالجودة في المؤسسة
43	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
45	المطلب الثاني: عمليات الإدارة الإستراتيجية
56	المطلب الثالث: استراتيجيات الجودة
63	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: استراتيجيات الجودة الشاملة لتجسيد ابعاد التنمية المستدامة
65	تمهيد
66	المبحث الأول: التنمية المستدامة وتطورها الفكري
66	المطلب الأول: تاريخ الفكر التنموي وتطوره
70	المطلب الثاني: مفهوم التنمية المستدامة
78	المطلب الثالث: أبعاد ومؤشرات التنمية المستدامة
87	المطلب الرابع: دور التنمية المستدامة في زيادة أرباح المؤسسة الاقتصادية
88	المبحث الثاني: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

الفهرس

89	المطلب الاول: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تفعيل وظيفتي الإنتاج والتسويق المستدام
98	المطلب الثاني: أساليب تطبيق الجودة الاقتصادية المستدامة الشاملة في المؤسسة
101	المطلب الثالث: مواصفات (ايزو 9000) كألية لتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة من الناحية الاقتصادية
102	المبحث الثالث: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة
103	المطلب الأول: تأهيل الزبائن الداخليين في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الاستدامة الاجتماعية
108	المطلب الثاني: دور الزبائن الخارجيين في تحقيق الاستدامة الاجتماعية ضمن المؤسسة الاقتصادية
113	المطلب الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
116	المطلب الرابع: مواصفات iso 26000 و ISO 45001 كألية لتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة من الناحية الاجتماعية
122	المبحث الرابع: دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة
122	المطلب الاول: إدارة الجودة البيئية الشاملة لتحقيق الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية
129	المطلب الثاني: مواصفة الجودة البيئية الشاملة iso14000 في المؤسسة الاقتصادية
137	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-بسكرة)
139	تمهيد
140	المبحث الأول: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز الجزائر-مديرية التوزيع بسكرة)

الفهرس

140	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز وأهم المراحل التي مرت بها
150	المطلب الثاني: خصائص وفاق سونلغاز
154	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة
158	المطلب الرابع: أهداف سونلغاز من وراء اعتماد إدارة الجودة الشاملة
162	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
162	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات
164	المطلب الثاني: نموذج الدراسة
168	المطلب الثالث: تطوير أداة القياس (الاستبيان)
170	المطلب الرابع: الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة
172	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
172	المطلب الأول: عرض وتحليل مستوى كلاً من إستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة
179	المطلب الثاني: العلاقة بين إستراتيجية الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة
182	المطلب الثالث: اختبار مدى صحة الفرضيات
186	خلاصة الفصل
188	الخاتمة

الفهرس

193	الفهرس
199	قائمة المراجع
212	الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

- 1- إبراهيم عبد الجليل السيد، 2006، الإدارة البيئية، الياس بيضون، الموسوعة العربية للمعرفة من اجل التنمية المستدامة، الدار العربية للعلوم، بيروت.
- 2- احمد أمين لطفي السيد، 2005، المراجعة البيئية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 3- أحمد ماهر، 2001، إدارة الموارد البشرية، ط 5، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 4- احمد سيد مصطفى، 1998، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 دليل علمي، جامعة الزقازيق، مصر.
- 5- اديدجي باديو، 1999، الدليل الصناعي للإيزو 9000، ترجمة فؤاد هلال، الطبعة الثانية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 6- إدريس ثابت والمرسي جمال، 2002، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى.
- 7- إسماعيل عرباجي، 1996، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- 8- التميمي حسين عبد الله حسن، 1997، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- الأستاذ الدكتور خضير كاظم حمود، 2009، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000:2000، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- الموسوي سنان، 2018، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، الأردن.
- 11- النوري واخرون، 1985، النظريات الاجتماعية، جامعة الموصل.

قائمة المراجع

- 12- بشير العلاق، 1998، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري، الأردن.
- 13- تامر البكري واحمد نزار النوري، 2007، التسويق الأخضر، درا اليازوري العلمية، عمان.
- 14- جمال الدين لعويسات، 2003، إدارة الجودة الشاملة، دار هومه، الجزائر.
- 15- حامد عبد الله السقاف، 1999، المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مكتبة المجتمع السعودية.
- 16- خالد بن سعد، 1997، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي مكتبة الملك فهد، الرياض.
- 17- خضير كاظم وياسين كاسب الخرشة، 2007، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 18- زين الدين يزيد عبد الفتاح، 2000، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين النجاح ومحاطر الفشل، جامعة الرقازيق، الإسكندرية.
- 19- د. كاظم نزار الركباني، 2004، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
- 20- د. ناصر دادي عدون، 1998، "اقتصاد المؤسسة"، أستاذ محاضر بجامعة الجزائر، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر.
- 21- رعد حسن الصرن، 2001، نظم الإدارة والبيئة والأيزو 14000، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا.
- 22- سمير محمد عبد العزيز، 2000، اقتصاديات جودة المنتجين إدارة الجودة الشاملة والأيزو، دار الإشعاع للطباعة والنشر، القاهرة.
- 23- سونيا محمد البكري، 2002، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، القاهرة.
- 24- شارلز وجاريت جونز ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون، 2002، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، دار المريخ،

قائمة المراجع

السعودية.

- 25- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، 2009، الإدارة الإستراتيجية" منظور منهجي متكامل، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 26- طاهر محسن منصور الغالي، 2009، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط 1، دار وائل للنشر، عمان.
- 27- عبد الحميد المغربي، 1999، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى.
- 28- عمر صخري، 1993، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية.
- 29- عمر وصفي عقيلي، 2001، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان.
- 30- فريد عبد الفتاح، 1996، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة.
- 31- فوزي شعبان مذكور، 2000، الإدارة الإستراتيجية، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، مصر، الطبعة الأولى.
- 32- كامل محمد المغربي، 2001، الإدارة البيئية والسياسية العامة، عمان.
- 33- لطفي وعلى، 1993، التنمية الاقتصادية، جامعة القاهرة.
- 34- مأمون الدرادكة ، طارق الشبلي، 2002، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- 35- مصطفى السيد احمد، 1999، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار الكتب، مصر، الطبعة الثانية.
- 36- محفوظ أحمد جودة، 2004، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان.
- 37- محمد عبد الوهاب الغزاوي، 2006، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000، ISO 14000، دار وائل للنشر

قائمة المراجع

والتوزيع عمان.

- 38-محمد رضا شندي، 1996، الجودة الكلية الشاملة والأيزو بين النظرية والتطبيق، بيمكو، الطبعة الأولى، مصر.
- 39-محمود خيضر كاظم، 2000، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان.
- 40-محمد عايد، عامر المجالد، 2002، أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 41-محمد فريد الصحن، 2002، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر.
- 42-موسى بودهان، 2011، النظام القانوني للتقييس نصوص تشريعية وأخرى تنظيمية، دار الهدى، الجزائر.
- 43-نادية حمدي صالح، 2003، الإدارة البيئية المبادئ والممارسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 44-نادية حمدي صالح، 2000، الإدارة البيئية، دار طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 45-نجم العزاوي وعبد الله النصار، 2007، ادارة البيئة - نظم ومتطلبات وتطبيقات ايزو 14000، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 46-هابي حامد الضمور، 2005، تسويق الخدمات، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 47-هيوكوش، 2002، إدارة الجودة الشاملة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها، ترجمة طلال بن عبد الأحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 48-يوسف حجيم الطائي وآخرون، 2009، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 49-ياسين سعد غالب، 2002، الإدارة الإستراتيجية، دار بارودي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.

2- الرسائل والاطروحات:

- 1- العيساوي خالد عبد الله إبراهيم، 2003، تحسين جودة المنتج باستخدام دالة تاكوتشي - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بمعمل الرواح، رسالة ماجستير غير منشورة علوم في إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- 2- راشي طارق، 2019، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية الايزو في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.
- 3- رعد حسن الضرن، 2004، تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية إلى المستوى العالمي -دراسة نظرية-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد: 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 4- سارة طاهير، 2009، مصادر التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة.
- 5- سعودي زهير، النظام القانوني لتسيير ورقابة المؤسسات العمومية الاقتصادية على ضوء الأمر 01-04، جامعة الجزائر 1.
- 6- سملاي محمد محضيه، 2005، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، جامعة الجزائر.
- 7- صبري مقيم، نوفمبر 2010، الإدارة البيئية وتكنولوجيات الإنتاج الأنظف إمكانية التطبيق بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة حالة سوناتراك، مجلة الأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية، العدد رقم 06.
- 8- محمد قطوش، 2010، برنامج التأهيل المستدام لترقية وظيفة الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة Sania عين الكبيرة، رسالة مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف - كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة الجمهورية

الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

9- مشعلي بلال، 2011، دور برامج السلامة للمهنية ي تحسين أداء للعمال بالمؤسسات للصغيرة والمتوسطة الجزائرية

رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس، سطيف.

10- وهيبة مقدم، 23/24 افريل 2012، تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني

المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية بحث علمي مقدم إلى الملتقى الوطني حول الاستراتيجية الصناعية

الجديدة في الجزائر جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم.

11- يحي بويقات عبد الكريم، 2003، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية

الإلكترونية (ENIE)، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد إنتاج، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير، جامعة تلمسان.

3-المقالات العلمية:

1-أسامة محمد عبد الحميد أبو نواس، 2018، أثر تطبيق أنظمة الصحة والسلامة المهنية على أداء العاملين، مجلة التنمية

البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، العدد 02، المجلد رقم 04.

2-أمال شوتري، 2008، الحكم الراشد وجه آخر للعمولة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، العدد:

01، جامعة المسيلة، الجزائر.

3-الأستاذ خليفي عيسى، 2018، مقياس اقتصاد المؤسسة سنة أولى تسيير، مكتبة المنار، الجزائر.

4-الشمدرى وزهرة عبد محمد، 2007، تقويم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة الدولية 18001

«OHSAS»، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، العدد 53، المجلد رقم 15.

5-الحربي سعود، 2019، تأثير تبني استراتيجية الجودة الشاملة على أداء الشركات الصناعية وتحقيق التنمية المستدامة.

مجلة الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والمالية.

قائمة المراجع

- 6- ايتار عبد الهادي الفيحان وسوزان عبد الغاني البياتي، 2008، نظام الإدارة البيئية ISO: 14001 2004 دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات - معمل بابل 1 مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 70، بغداد.
- 7- خميس عبد الرحمن رداد، 4/2 نوفمبر 2009، المؤشرات البيئية كجزء من مؤشرات التنمية المستدامة، المؤتمر الإحصائي العربي الثاني، الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى.
- 8- د. أمينة الخطيب، 2014، دور الإنتاج النظيف في تحقيق الاستدامة البيئية والاقتصادية. مجلة دراسات البيئة والتنمية.
- 9- دلال جمال، يوليو 2011، الإنتاج الأنظف حجر الزاوية في منظومة الاقتصاد البيئي، مجلة بيئتنا، العدد: 127، الهيئة العامة للبيئة، الكويت.
- 10- د. يوسف شحاتة، 2017، الإنتاج الأنظف ودوره في تعزيز الاقتصاد الخضراء. مجلة التنمية المستدامة والبيئة.
- 11- سليمان نورا، 2018، دور الإنتاج الأنظف في تعزيز الأداء الاقتصادي للشركات الصناعية: دراسة تحليلية على القطاع الصناعي في الإمارات العربية المتحدة. مجلة الإدارة والإشراف الصناعي.
- 12- صلاح عباس هادي، أيام 8-9 مارس 2005، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، المجلد الثاني.
- 13- عبد الحميد برحومة ومراد شريف، 2008، الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو وكأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة.
- 14- عدنان ياسين عطية الزيدي، 2012، مقال بعنوان استعمال دالة تاكوشي لتخفيض تكاليف الجودة دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية (مصنع الزعفرانية). الكلية التقنية الادارية/بغداد.
- 15- قويدر عياش، 18/17 افريل 2006، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية في ملتقى دولي، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
- 16- مريم الهويري، 2019، الإنتاج الأنظف: الفهم والتحديات والفرص. مجلة الدراسات البيئية والتنمية.

قائمة المراجع

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

18- نوري منير، ديسمبر 2008، أجهزة الإعلام التنموي ودورها في حماية البيئة ودعم التنمية المستدامة، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد: 06، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر.

4- المراسيم والقوانين والنشريات الرسمية:

1- اتحاد الاقتصاديين العرب، 1988، المشكلات الاقتصادية المعاصرة ومستقبل التنمية العربية، دار الرازي، الكويت الجزء الثاني.

2- البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، 1995، تقرير التنمية البشرية، إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة، الأمم المتحدة.

3- اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، 1989، مستقبلنا المشتركة، ترجمة محمد كامل عارف، سلسلة عالم المعرفة عدد 142، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.

4- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2001، تطبيق مؤشرات التنمية المستدامة في بلدان الإسكوا: تحليل ونتائج، الأمم المتحدة.

5- الامر 69-59 الصادر في 28 جويلية 1969 الجريدة الرسمية ليوم 01 اوت 1969 عدد 521 ليوم 01 اوت 1969.

6- النشرة الإحصائية الداخلية لسونلغاز دليل الصادرة عن المديرية العامة في أفريل 2002

7- القانون رقم 02-01 المؤرخ في 5 فيفري 2002

8- الموقع الرسمي لسونلغاز الجزائر: <https://www.sonelgaz.dz>

قائمة المراجع

- 9- الامر 54-1969 الصادر في 28/07/1969.
- 10- الامر 280/95 الصادر في 17/09/1995.
- 11- المرسوم الرئاسي رقم 195/02 الصادر في 01/06/2002.
- 12- برنامج الأمم المتحدة للبيئة، 1990، حاجات الإنسان الأساسية، في الوطن العربي "الجوانب البيئية والتكنولوجيات والسياسات، ترجمة عبد السلام رضوان، الكويت.
- 13- تقرير التنمية البشرية الصادران برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، منشور على الموقع:
www.un.org/arabic/esa/hdr/2004
- 14- حصيلة إنجازات سونلغاز منشورة من طرف مديرية الدراسات الاقتصادية سونلغاز بمناسبة الذكرى العشرين لإنشائها في أبريل 1989.
- 15- حصيلة مقدمة من مديرية الدراسات الاقتصادية لسونلغاز حول نمو الغاز بالجزائر صادرة في أكتوبر 1991.
- 16- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، 2004، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة منشورات الأمم المتحدة نيويورك وجنيف.

Books and lectures

- 1-Alain Jounot, 2010, RSE et développement durable. Afnor edition, France.
- 2-Aleksi Aleksiev- Ivan Penov, 2006, The role of capital for sustainable use of the fragmented land in Bulgaria, IDARI.
- 3-Amil markandesa, 1988, natural environments and social rate of discount, project appraisals.
- 4-Andrew Holden, 2005, Tourism Studies and The Social Sciences, Routledge, USA.
- 5-Brown F & Jacqueline, 1995, L. A Study in organizational change: the Attitude of personal Toward TQM implementation in state Department of Education, Dissertation Abstract international.
- 6-Ciegis.R, (2008). Laws of Thermodynamics and Sustainability of Economics, Engineering Economics (2).
- 7-D. Pearce, G. Atkinson, 1998, The concept of sustainable development: An evaluation of its usefulness ten years.
- 8-Etzion, Halevy, 1981, Social change, "the Advent and maturation of modern society" London, Routledge.
- 9-F. Lorey, Les stratégies des entreprises, édition dunod.
- 10-Helen Tregidga, Kate Kearins, 2012, The Politics of Knowing, Organizational Sustainable Development, Sage pub.
- 11-Jackson S. L & Williams K. M ,2019, Sustainable Development and

Profit Maximization: A Comparative Study of Successful Companies.
Strategic Management Journal.

12-James Gustare, 1989, the environment, the greening of technology,
development.

13-J. Kozlowski and G. Hill, 1998, Towards planning for Sustainable
Development, A Guide for the Ultimate Environmental Threshold (UET)
Method, Ashgate publications, Sydney.

14-Johnson, E. R, & Martinez, 2018, The Role of Sustainable Practices in
Enhancing Corporate Profitability: Evidence from Global Corporations.
Sustainability Studies Journal.

15-La revue des sciences de gestion, Mars-Avril 2002, Direction et gestion,
organisation et management, n° 194.

16-Lenard Sundholm, effective quality strategies EOQ world quality
congress, Helsinki, Finland, June 15-17.

17-Michael Périgord, 1997, Réussir la qualité totale, les éditions
d'organisations, Paris.

18-Mistra, 2004, Sustainable Investment - Towards a New Role for
Institutional Investors, Stockholm.

19-Pat Kaufman et Cindy wetmore, 1994, la bible du manager, impression
Bussière saint Amand, France.

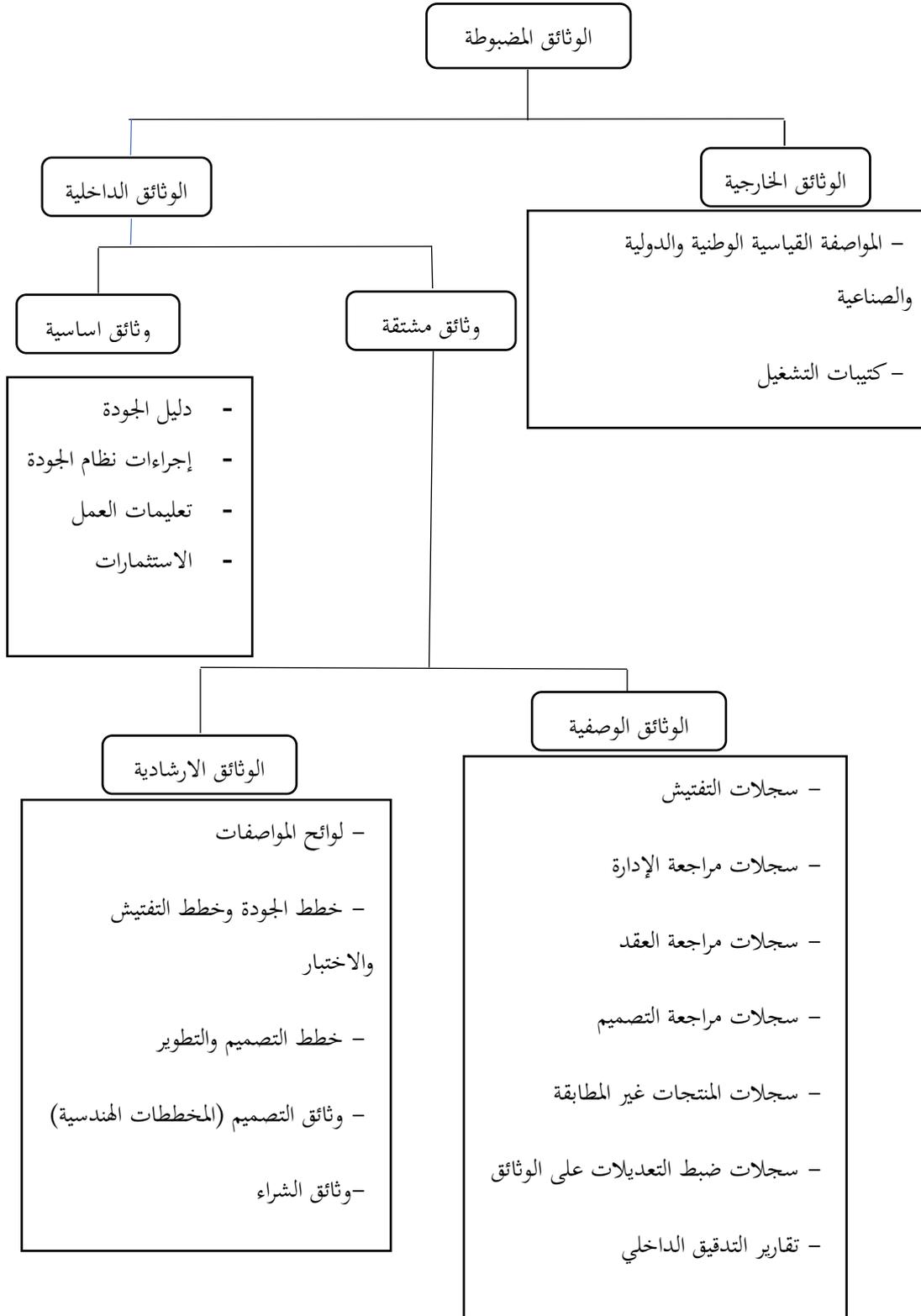
20-Porter M. E & Kramer, 2018, The Link between Competitive
Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review.

21-Raza S. A, Standing. C, & Karim. A, 2018, Critical success factors for
the implementation of Lean Six Sigma. Production Planning & Control.

- 22-Remigijus Ciegis and others, 2009, The Concept of Sustainable Development and its Use for Sustainability Scenarios, Engineering Economics (2).
- 23-Robert Féy et Jean marie Gogue, 1998, La maîtrise de la qualité, les éditions d'organisation, Paris.
- 24-Robert Goodland,2010, "Neoclassical Economics and Principles of Sustainable Development: Ecological Insights for Economics," in *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, vol. 6, no. 2.
- 25-Robert Paterson and Devashree Saha, 2010, The Role of 'New' Political Culture in Predicting City Sustainability Efforts, csd, u Texas. USA.
- 26-Shegeru Mizuno, 1990, La maîtrise pleine et entière de la qualité, Economica, Paris.
- 27-Smith. A,2020 Sustainable Development and Business Profitability: A Comprehensive Analysis. Journal of Sustainable Business, 25(3).
- 28-Thombson J.R and stricklond, 1996, strategic management, irwan company.
- 29-Vincent Laboucheix, 1990, Traité de la qualité totale, Dunod, Paris.

الملاحق

الملحق رقم (01): مكونات وثائق نظام إدارة الجودة ISO 9000



المصدر: مأمون السلطي وسهيل إلياس، 1999، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000، ط 1، دار الفكر المعاصرة، دمشق، ص 147.

الملحق رقم (02): هيكل مواصفة الايزو ISO 26000

البند	الهدف منه
01-المجال	تعريف وتحديد المحتوى الذي تغطيه هذه المواصفة، ويحدد القيود أو الاستثناءات، كما أنه ينصب على أن هذه المواصفة الدولية تقدم دليلا إرشاديا لجميع أنواع المنشآت بغض النظر عن حجمها أو موقعها.
02-المصطلحات والتعريفات	يحدد هذا الجزء المصطلحات المستخدمة في المواصفة القياسية الإرشادية والتي تتطلب تعريفا، وسوف يتم تقديم هذه التعاريف في هذا الجزء. ولقد بلغ عدد التعريفات 22 مصطلح، أهمها: التعريف بالمسؤولية الاجتماعية والتعريف بأصحاب المصلحة.
03-سياق المسؤولية الاجتماعية	يصف هذا البند السياق التاريخي والمعاصر للمسؤولية الاجتماعية، وكذا العوامل والظروف والمواصفات المهمة التي تؤثر في تطورها.
04-مبادئ المسؤولية الاجتماعية ذات الصلة بالمؤسسات	يعطي هذا البند دليلا إرشاديا حول مبادئ المسؤولية الاجتماعية والمستمدة من مصادر متنوعة والتي حددتها المواصفة سبعة مبادئ: القابلية للمساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام مصالح الأطراف المعنية، احترام سلطة القانون، احترام الأعراف الدولية للسلوك وأخيرا احترام حقوق الإنسان.
05-الإعتراف بالمسؤولية الاجتماعية وإشراك الأطراف المعنية	يتناول هذا البند اعتراف الشركة بمسؤوليتها الاجتماعية، من خلال تحديد تأثيراتها السلبية في المجتمع، وكذلك الطريقة التي ينبغي بها التصدي لهذه التأثيرات من أجل المساهمة في التنمية المستدامة وتحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم في ممارساتها الاجتماعية.
06-دليل الموضوعات	يعتبر أهم البنود في المواصفة، وفيه ذكر للمجالات الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والواجب تبنيتها وهي: الحوكمة المؤسسية، حقوق الإنسان، ممارسات العمال، البيئة وقضايا المستهلك، مشاركة وتنمية المجتمع. وكل

الملاحق

الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية	مجال من المجالات الستة السابقة يشمل العديد من القضايا الفرعية.
07-دليل إرشادي حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية	يوضح هذا البند إرشادات وتوجيهات مهمة من أجل إدارة جيدة للمسؤولية الاجتماعية في المنظمة، حيث يمكن أن تتم هذه الإدارة من خلال أربع خطوات هي: التزام الإدارة العليا، تحديد وتحليل تطلعات أصحاب المصلحة، مرحلة التنفيذ والممارسة، التقييم والمتابعة، المراجعة.

المصدر: بحوص مجدوب وبخوش مديحة، 14 و 15 فيفري 2013، دور مواصفة الأيزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بشار، ص 09.

الملحق رقم (03): هيكل مواصفة الايزو ISO 45001:2018

البنود الفرعية	البنود الرئيسية
<p>-فهم المنظمة وسياقها</p> <p>-فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية</p> <p>-تحديد نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية</p> <p>- نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية</p>	سياق المنظمة
<p>-القيادة والالتزام</p> <p>-سياسة الصحة والسلامة المهنية</p> <p>-الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات</p> <p>-استشارة ومشاركة العاملين</p>	القيادة
<p>-إجراءات التعرف على المخاطر والفرص</p> <p>-تعريف المخاطر وتقييم الفرص والتهديدات</p> <p>-تحديد المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى</p> <p>-عمل التخطيط</p> <p>-اهداف الصحة والسلامة المهنية والتخطيط لتنفيذها</p>	التخطيط
<p>-الموارد</p> <p>-الكفاءة</p> <p>-التوعية</p> <p>-الاتصالات والمعلومات</p> <p>-المعلومات الموثقة</p>	الدعم

<p>-الاتشاء والتحديث -ضبط المعلومات الموثقة</p>	
<p>-تخطيط وضبط العمليات -التسلسل الهرمي -إدارة التغيير -الاستعانة بالمصادر الخارجية -المشتريات -المقاولون -الاستعداد والاستجابة للطوارئ</p>	<p>العملية</p>
<p>-الرصد والقياس والتحليل وتقييم الأداء -تقييم التطابق -المراجعة الداخلية -برنامج المراجعة الداخلية -مراجعة الادارة</p>	<p>تقييم الاداء</p>
<p>-الحوادث وعدم المطابقات والاجراء التصحيحي -التحسين المستمر -اهداف التحسين المستمر -عملية التحسين المستمر</p>	<p>التحسين</p>

المصدر: علي سعد علوان الموسوي، 2020، تقييم متطلبات تنفيذ المواصفة الدولية 2018: iso 45001 لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية -دراسة حالة مصنع نسيج وحياكة واسط، مذكرة ماجستير إدارة اعمال، بغداد، ص

الملحق رقم (04): مواصفات الايزو ISO 14000

المرحلة	رقم وتاريخ المواصفة	عنوان مجال العمل
ISO	14000:2004	دليل لمبادئ الإدارة البيئية وتقنيات مساندة
ISO	14001:2004	نظم الإدارة البيئية -متطلبات قابلة للتطبيق، وهي أداة لتأسيس وصيانة نظام الإدارة البيئية
ISO	14004:2004	نظم الإدارة البيئية: تعليمات عامة وتقنيات مساندة وتنسيق النظام مع النظم الأخرى
ISO	14015:2001	إدارة بيئية -وتوجيهات لكيفية إجراء التقييم البيئي على المواقع
ISO-TR	14031:1999	إدارة بيئية -تعليمات تقييم للأداء وتمييز ووصف العناصر المتعلقة بالإعلانات البيئية وبرامج المطابقة
ISO-TR	14032:1999	أمثلة على تقييم الأداء البيئي
ISO	14040:1997	إدارة بيئية -تقييم دورة الحياة -مبادئ وإطار لإجراء وتقديم تقرير دراسات تقييم دورة الحياة
ISO	14041:1998	إدارة بيئية -تقييم دورة الحياة -مبادئ وإطار يزود المتطلبات لإجراء تفسير دورة الحياة
ISO	14042:2000	إدارة بيئية -تقييم دورة الحياة -تقييم تأثير دورة الحياة
ISO	14043:2000	تقييم دورة الحياة -تفسير دورة الحياة
ISO-TR	14047:2003	أمثلة تقييم تأثير دورة حياة تطبيق ISO 14042
ISO-TR	14049:2000	أمثلة تقييم دورة الحياة تطبيق ISO 14041
ISO	14050:2002	مفردات الإدارة البيئية -يحتوي تعاريف المفاهيم الأساسية

الملاحق

المتعلقة بالإدارة البيئية		
معلومات لمساعدة منظمات رعاية الغابات في استخدام نظام الإدارة البيئية 14001 و14004	14061:1998	ISO-TR
يوحد الجوانب البيئية مع تصميم وتطوير المنتجات، لم يصنف كمواصفات لأغراض التسجيل والشهادة	14062:2002	ISO-TR
تعليمات لتدقيق نظم إدارة الجودة وإدارة البيئة	19011:2002	ISO

المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، 2009، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص38.

الملاحق

الملحق رقم (05): الاستبيان الموجه لموظفي مديرية التوزيع بسكرة سونلغاز

الجزء الأول: واقع إستراتيجية الجودة الشاملة في مديرية التوزيع بسكرة (سونلغاز)

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يوافق خياركم:

الرقم	العبرة	موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
01	تتناول رسالة المؤسسة المبادئ الأساسية للجودة الشاملة					
02	تقوم الإدارة بدمج استراتيجية الجودة الشاملة ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة.					
03	تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير وسائل اتصال بشكل دائم.					
04	تقوم المؤسسة بتوفير الأجهزة والمعدات الضرورية لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالجودة.					
05	تولي الإدارة العليا اهتمامًا بتحسين مستمر للعمليات الإدارية في المؤسسة.					
06	تولي المؤسسة اهتماماً خاصاً لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بهدف تقليل التكاليف.					
07	الجودة تُعتبر من المؤشرات الرئيسية لتقييم أداء كل قسم في المؤسسة.					
08	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات العملاء بشكل دوري ومستمر.					

الملاحق

					09	تستقبل المؤسسة الشكاوى المتعلقة بالخدمات المقدمة وتعمل على معالجتها.
					10	تولي المؤسسة اهتمامًا كبيرًا بضمان حسن معاملة العملاء.
					11	تتعهد المؤسسة بتقديم الخدمة للعميل في الوقت المحدد.
					12	تسعى المؤسسة لامتلاك المعرفة الكافية للرد على أسئلة العملاء.
					13	تضع المؤسسة اهتمامًا خاصًا في تقديم الخدمة بشكل صحيح وفعال.
					14	تولي المؤسسة اهتمامًا شخصيًا لاحتياجات ومتطلبات العملاء.
					15	المؤسسة تعمل جاهدة على وضع مصلحة العملاء في صدارة الاهتمام والتركيز.
					16	تنظم المؤسسة ورش عمل لتعزيز فهم الفرق حول أنشطة الجودة الشاملة.
					17	تستهدف برامج التدريب في المؤسسة تجنب وقوع الأخطاء وتعزيز مستوى الأداء والفعالية.
					18	برامج التدريب للجودة الشاملة تساهم في تأهيل الإطارات للتنافس بنجاح مع مؤسسات أخرى.

الملاحق

					19	تعمل المؤسسة على دعم سياسة تكوين فرق العمل المختصة في حل المشكلات.
					20	تولي المؤسسة اهتماماً خاصاً بتقييم تأثير الدورات التدريبية على أداء العاملين.

الجزء الثاني: واقع التنمية المستدامة في مديرية التوزيع بسكرة (سونلغاز)

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يوافق خياركم:

الرقم	العبرة	موافق تماماً	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
01	تعمل المؤسسة على تحقيق أرباح من خلال استخدام أقل كمية من الموارد.					
02	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات بتكاليف أدنى.					
03	تعتمد المؤسسة على نماذج اقتصادية لتحقيق الاستدامة.					
04	تولي المؤسسة اهتماماً خاصاً بتحسين كفاءة استهلاك الطاقة.					
05	تعتمد المؤسسة على استراتيجيات الجودة الشاملة التي تعزز وتدعم العمليات الإنتاجية النظيفة والتسويق البيئي.					

الملاحق

					06	تسعى المؤسسة جاهدة نحو تحسين خدماتها بشكل مستدام.
					07	تلتزم المؤسسة بمراعاة معايير الجودة الشاملة في تقديم خدماتها.
					08	حصول المؤسسة على شهادة الأيزو 9000 يمنحها ميزة تنافسية مستدامة.
					09	تهدف المؤسسة إلى تلبية احتياجات المجتمع الذي تعمل فيه.
					10	السعي المستمر لفهم رغبات العملاء المتغيرة.
					11	تقوم المؤسسة بوضع استراتيجيات لتأهيل العاملين.
					12	تعمل المؤسسة على تنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى تمكين موظفيها في مجال التنمية المستدامة.
					13	تلتزم المؤسسة بمبدأ العدالة في توزيع الأجور.
					14	تُلبي المؤسسة متطلبات الأمان المهني لموظفيها.
					15	تهدف المؤسسة إلى تنفيذ نظام صحة وسلامة مهنية يتوافق مع المواصفة القياسية ISO45001

الملاحق

					16	تسعى المؤسسة إلى تنفيذ نظام المسؤولية الاجتماعية وفقاً للمواصفة القياسية ISO 26000 المعتمدة.
					17	تعتمد المؤسسة سياسة جودة شاملة لتعزيز الأداء البيئي.
					18	تتخذ المؤسسة التدابير اللازمة التي تمكن من السيطرة على الانبعاثات الناتجة عن عمليات الإنتاج.
					19	تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج مخصصة للنشاطات التي تحمل تأثيرات بيئية خطيرة.
					20	توجه المؤسسة الموارد البشرية نحو ضمان إدارة بيئية فعّالة وسليمة.
					21	تعمل المؤسسة على تقليل مستوى التلوث من خلال استخدام مواد نظيفة.
					22	تلتزم المؤسسة بتنفيذ نظام إدارة بيئية يتوافق مع المواصفات القياسية ISO 14000.

المصدر: من اعداد الباحث.