



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة

في المؤسسة الاقتصادية

(دراسة تحليلية على عينة من المؤسسات)

تحت إشراف الدكتور:

كهنصر ضو

من إعداد الطلبة:

كهنكوش جعفر

كهنكوش هادية

كهنحليلات خليفة

لجنة المناقشة

مؤطرا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	نصر ضو
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	ريم بن عيسى
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	ليلي خضير

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى نبع الحنان والعطف... ومدرسة الصبر... إلى والديّ، اللذان كانا سبباً في وجودي في هذه الحياة بعد الله تعالى وعلماني معنى أن أكون، إحساناً إليهما ورحمة بهما.

إلى زوجتي الحبيبة.....

إلى فلذات كبدي... ورأس مالي... أولادي الأحبة

أساور، أريج، سلسبيل، سراج الدين

إلى كل من كان له علي يد بيضاء في مسيرة حياتي... من أساتذة وأهل وأصدقاء

و متابعين إليهم جميعاً... أهدي هذا الجهد المتواضع.

جعفر بكوش

إهداء

الحمد لله أن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع الذي أهدي ثمرته إلى:
الشمعة التي أنارت دربي وفتحت لي أبواب العلم والمعرفة، إلى الصدر
الحنون والقلب الرفيق إلى أعز ما أملك في الدنيا، الحبيبة الطاهرة الوفية،
والملاك الصافي القريب الله سبحانه وتعالى، ومعلمتي في الحياة، التي يهواها القلب وأسأل الله أن
يرعاها، أمي الحبيبة.
من ناضل من أجلي لأرتاح وهياً لي أسباب النجاح الذي سعى جاهداً إلى تربيته وتعليمي أبي العزيز
أسأل الله أن يحفظه ويرعاه.
إلى النجوم التي أهتدي بها وأسعد برؤيتهم إخوتي أخواتي
إلى جدي وجدتي وأخوالي وخالاتي وكل من تجمعني معهم صلة الرحم
والقربة. إلى من هم كالنور للعين زملائي وأصدقائي الذين كانوا لي نعم الصحبة ورفقاء الدرب كل
باسمه وإلى كل من ملأ قلبي ولم يسعه قلبي، إلى قارئ الأسطر وكل من أعرفهم.

خليفة حليات

إهداء

الشكر لله أولاً

أهدي تخرجي وفرحتي إلى الروح الطاهرة أمي الغالية فطيمة رحمة الله عليها أهدي
ثمرة جهدي إلى من ربّني وكبرّني و أرضعني الحب والحنان إلى رمز المحبة وبلسم
الشفاء زوجة أبي ماما جميلة أطال الله في عمرها إلى من ساندني طوال حياتي من
ناضل من أجلي لأرتاح وهياً لي أسباب النجاح الذي سعى جاهداً إلى تربيتي
وتعليمي وتوظيفي أبي العزيز سعد أسأل الله أن يشفيه إلى النجوم التي أهتدي بها
وأسعد برؤيتهم إخوتي وأخواتي ولكل شخص ساندني ووقف بجاني شكراً لكل من
أخذ بيدي إلى بر الأمان وشكراً إلى كل من ملأ قلبي ولم يسعفه قلبي إلى قارئ
الأسطر وكل من أعرفهم.

بكوش هادية

شكر وعرفان

بعد الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى على نعمته وفضله، وأنّ يسر لنا إتمام

هذا العمل المتواضع نتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى

أستاذنا الفاضل الدكتور: **نصر ضو** لإشرافه على هذا

البحث، والذي لم يبخل علينا بإرشاداته وتوجيهاته ونصائحه السديدة التي

كان لها الأثر البالغ على إتمام هذا العمل . بكل سهولة ومرونة. كما نتقدم

بعظيم الشكر والامتنان إلى الأستاذين الكريمين: فوزي محيريق، عدائكة

أسماء، على كل توجيهاتهما ونصائحهم القيمة.

ونختتم شكرنا إلى عمال وإطارات الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

والديوان الوطني للتطهير وبنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الخارجي

الجزائري لما قدموه لنا من يد العون.

فهرس الموضوعات

إهداء	7
شكر وعرفان	8
فهرس الجداول	8
فهرس الاشكال	8
الملخص:	8
مقدمة عامة	أ

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

مقدمة الفصل	7
المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة.	8
المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة.	8
أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة:	8
ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة :	11
ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:	12
رابعاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة:	14
خامساً: مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.	15
سادساً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها.	18
المطلب الثاني: التنمية المستدامة	21
أولاً: مفهوم التنمية المستدامة	21
ثانياً: مبادئ التنمية المستدامة	23
ثالثاً: أهداف التنمية المستدامة.	24
رابعاً: أبعاد التنمية المستدامة.	25
المطلب الثالث: العلاقة بين الجودة الشاملة و التنمية المستدامة	25
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	28
المطلب الأول: الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة	29
أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة	29
ثانياً: الدراسات التي تناولت التنمية المستدامة	30
المطلب الثاني: دراسات متعلقة بالمتغيرين معا	32
المطلب الثالث: علاقة الدراسة بالدراسات السابقة	34
خلاصة الفصل الأول	35

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

38	مقدمة الفصل
39	المبحث الأول: أدوات ومنهجية الدراسة
39	المطلب الأول: العينة ومجتمع الدراسة
39	أولاً: مجتمع الدراسة:
40	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
40	أولاً: أدوات جمع بيانات الدراسة
41	ثانياً: الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة
42	المبحث الثاني: ثبات وصدق المحتوى وتحليل النتائج
42	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
42	أولاً : البيانات الشخصية:
47	ثانياً: نتائج الدراسة
51	المطلب الثاني: ثبات وصدق المحتوى
51	أولاً : صدق الاتساق الداخلي
51	المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة
51	1- التوجه المنهجي والاستراتيجي
52	2- التركيز على العملاء
52	3- المشاركة الجماعية
53	4- التحسين المستمر
54	5- الاتصال الفعال
54	6- إرتباط البعد بالمحور
55	المحور الثاني: التنمية المستدامة
57	ثانياً : الثبات
57	1- إختبار التوزيع الطبيعي: <i>Tests of Normality</i>
58	الانحدار المتعدد:
61	خلاصة الفصل الثاني:
63	خاتمة
68	قائمة المصادر والمراجع
72	الملاحق

فهرس الجداول

40	الجدول رقم: (01) تحديد العينة المستهدفة
42	جدول رقم (02): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
43	جدول رقم (03): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر
44	جدول رقم (04): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة
45	جدول رقم (05): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة
46	جدول رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
47	جدول رقم (07): يوضح قيمة معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة
48	جدول رقم (08): يوضح قيمة معامل الارتباط بين التوجيه المنهجي والإستراتيجي والتنمية المستدامة
48	جدول رقم (09): يوضح قيمة معامل الارتباط بين التركيز على العملاء والتنمية المستدامة
48	جدول رقم (10): يوضح قيمة معامل الارتباط بين المشاركة الجماعية والتنمية المستدامة
49	جدول رقم (11): يوضح قيمة معامل الارتباط بين التحسين المستمر والتنمية المستدامة
49	جدول رقم (12): يوضح قيمة معامل الارتباط بين الاتصال الفعال والتنمية المستدامة
49	جدول رقم (13): يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة
50	جدول رقم (14): يوضح ملخص النموذج التنبؤي
50	جدول رقم (15): مقدار ما يوضح النموذج الخطي من البيانات
50	جدول رقم (16): يوضح الأوزان اللامعيارية والمعيارية وقيم ت للمتغيرات المتنبئة للنموذج التنبؤي (معنوية معالم النموذج).....
51	جدول رقم (17): يوضح إرتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه
52	جدول رقم (18): يوضح إرتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه
52	جدول رقم (19): يوضح إرتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه
53	جدول رقم (20): يوضح إرتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه
54	جدول رقم (21): يوضح إرتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه
54	جدول رقم (22): يوضح إرتباط درجة البعد بدرجة المحور الذي تنتمي إليه
55	جدول رقم (23): يوضح إرتباط درجة العبارة بدرجة المحور الذي تنتمي إليه
56	جدول رقم (24): يوضح إرتباط درجة المحور بالدرجة الكلية للإستبيان
57	جدول رقم (25) يوضح قيم معامل الثبات الفا كرونباخ للإستبيان ومحاوره
57	جدول رقم (26) يوضح إختبار التوزيع الطبيعي
58	جدول رقم (27): يوضح الأبعاد المستبعدة والمقبولة
59	جدول رقم (28): يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة
59	جدول رقم (29): يوضح ملخص النموذج التنبؤي
60	جدول رقم (30): مقدار ما يوضح النموذج الخطي من البيانات
60	جدول رقم (31): يوضح الأوزان اللامعيارية والمعيارية وقيم ت للمتغيرات المتنبئة للنموذج التنبؤي (معنوية معالم النموذج).....

فهرس الاشكال

14	شكل رقم (01): أهداف إدارة الجودة الشاملة
18	شكل رقم (02) : التطور التاريخي لمفهوم الجودة
43	الشكل رقم (03): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
44	الشكل رقم (04): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر
45	الشكل رقم (05): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة
46	الشكل رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة
47	الشكل رقم (07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ودور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة ، إدارة الجودة الشاملة تستحوذ على قدر كبير من الأهمية بسبب التطورات التكنولوجية المتلاحقة التي تحتاج إلى تطوير وتنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكياتهم واتجاهاتهم وطرق التعامل مع

العملاء وبالتالي التحسين في أداء أعمالهم بكل كفاءة وفعالية مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل وكسب رضا العملاء وضمان بقائها واستمرارها، ومن ثم نستطيع تحقيق التنمية المستدامة، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي وكذا منهج دراسة الحالة باستخدام أداة الاستبانة قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات، ولأجل ذلك قمنا بإعداد استبيان شمل عينة من مجموعة عمال وعاملات في مؤسسات الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز «SONELGAZ» والديوان الوطني للتطهير «ONA» وبنك الفلاحة والتنمية الريفية «BADR» وبنك الخارجي الجزائري «BEA» فكان عدد الاستبانات الموزعة 43 استرجعت كاملة قمنا بإفراغها في برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية" SPSS بغية تحليلها، ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليه تبين لنا أن بعد تحليل مستوى تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المبحوثة متوسط. أما بالنسبة لمستوى ممارسات أبعاد التنمية المستدامة فكان أيضا متوسط، بحيث جاءت نتائج مستوى التحسين المستمر ضعيفة، ومستوى كلا من التركيز على العميل والتدريب المكثف فكانا متوسطين. حيث كانت مستوى ممارسات كلا من البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي أيضا متوسطة، في حين ممارسات البعد البيئي ذات مستوى ضعيف. من خلال تحليل البيانات، وبناء على الفرضية الرئيسية الثالثة، فإن هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة، التنمية المستدامة

Summary:

This study aims to highlight the importance and role of total quality management in achieving sustainable development

Total quality acquires a great deal of importance due to the successive technological developments that require the development and development of workers' knowledge, skills and abilities and the change in their behaviors, attitudes and ways of dealing with

Customers and consequently improvement in the performance of their work efficiently and effectively, which is reflected positively on the performance of the institution as a whole, gaining customer satisfaction and ensuring its survival and continuity, and then we can achieve sustainable development. The problem posed and to verify the validity of the hypotheses, and for that we prepared a questionnaire that included a sample of a group of male and female workers in the institutions of the Algerian Company for Electricity and Gas Distribution "SONELGAZ", the National Office of Sanitation "ONA", the Bank of Agriculture and Rural Development "BADR" and the Algerian Foreign Bank "BEA", the number of questionnaires was Distributed 43 have been fully recovered. We have emptied them into the "Statistical Package for the Humanities" (SPSS) program in order to analyze it, and by analyzing the results obtained, we found that after analyzing the level of application of the total quality strategy in the surveyed institution is average. As for the level of practices of the dimensions of sustainable development, it was also average, so that the results of the level of continuous improvement were weak, and the level of both focus on the client and intensive training were average. Where the level of practices of both the economic dimension and the social dimension was also medium, while the practices of the environmental dimension were of a low level. Through the analysis of the evidence, and based on the third main hypothesis, there is a statistically significant role for the total quality strategy in achieving the dimensions of sustainable development in the institution under study.

Keywords: total quality management, sustainable development

المقدمة العامة

لقد عرف محيط المؤسسة الاقتصادية منذ أزيد من عقد من الزمن تحولات جد قوية وعميقة وسريعة، مما زاد من حدة المنافسة وما أنجر عنها من تهديدات ومخاطر وضعت مستقبل المؤسسة في حالة من عدم اليقين وأصبح صراع البقاء أكثر صعوبة، حيث ما يجب أن يدركه مسيرو المؤسسات الاقتصادية من اليوم هو أن بقاء هذه الأخيرة يرتبط بالمؤسسة مثلا بأن تكون لها قدرة تنافسية في مجال التكاليف، أو التسويق، الإنتاج... الخ، بل يجب أن تكون كذلك جميع المجالات، وعلى هذا الأساس فإن المشكل الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية يتمثل في البحث عن السبل التي تسمح لها بتحسين قدرتها التنافسية ومواكبة التحديات. بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها المؤسسة والتي تم ذكرها تبقى هناك رهانات أخرى متعلقة بالاستخدام الكفء للموارد والحفاظ على البيئة، ومراعاة الجوانب الاجتماعية، حيث ظهرت هذه الرهانات كنتيجة للضغوطات والنداءات المتزايدة حول حماية البيئة وترشيد استخدام الموارد والطاقات، من هنا ظهرت الحاجة إلى إيجاد التدابير اللازمة لإسقاط أبعاد التنمية المستدامة على أرض الواقع. لعل تحقيق الجودة هي إحدى السبل لتجسيد التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية، لا سيما وأن التوجه الحالي أصبح يهتم أكثر بجودة السلع والخدمات وفقا لخصائص ومواصفات معمول بها عالميا يطلق عليها مواصفات الإيزو، تتماشى هذه المواصفات حسب رغبات المستهلك وكذا تعمل هذه المواصفات على دعم المحافظة على البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، ولكن اعتماد هذه الأخيرة على تحقيق الجودة يفرض عليها الانتقال من المفهوم القديم لها الذي يركز على جودة المنتج النهائي إلى جودة العناصر والمدخلات المستخدمة لإنتاج هذا المنتج، وقد أخذت الجودة في ظل هذه التحولات بعدا إستراتيجيا وأساس لفلسفة إدارية جديدة يُطلق عليها الجودة الشاملة. كما تعتمد المؤسسة من خلال الدور الإستراتيجي الذي تلعبه الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة، إلى الاعتماد على نماذج حديثة والتخلي عن النماذج التقليدية لتحسين الأداء وتحقيق التميز من بين هذه النماذج: نموذج الستة سيغما الأخضر ونماذج تدعم المحافظة على البيئة. لذا التجأت معظم المؤسسات الاقتصادية في العالم أيضا إلى الاستعانة بمجمل من الأساليب التي تعمل وفق إستراتيجية الجودة الشاملة تخدم الاعتبارات الاجتماعية والبيئية علاوة عن الاقتصادية في إطار الاستدامة. فمن أبرز هذه الأساليب والأدوات ما هو مستمد من تبني وتطبيق لأهم المواصفات والمعايير القياسية الصادرة عن منظمة الإيزو بصورة متكاملة.

1- إشكالية الدراسة

تعمل المؤسسة الاقتصادية على بدل جهد إداري متميز يكفل استمرارها وتفوقها في إطار إستراتيجي. بحيث يعد التجديد في الأساليب والتقنيات التسييرية من أهم وأفضل الحلول لمواجهة هاته التحديات أو لتجنبها. تقوم المؤسسة باستبدال أساليبها التقليدية بأساليب ونماذج أكثر حداثة وتعمل على تبني اتجاهات جديدة تضمن لها الاستدامة. من أبرز الأساليب التي توجهت أنظار المؤسسات إليها هي أسلوب الجودة الشاملة، باعتبارها وسيلة فعالة في إحداث تغيرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل لتحقيق أعلى جودة، واستخدامها من قبل المؤسسة كجسر تعبر عليه للوصول إلى حلول ومواكبة كافة الظروف الاقتصادية من جهة والقيود البيئية والاجتماعية من

جهة أخرى. وإكسابها شهرة خضراء تحقق لها ميزة تنافسية تسمح بتوسيع حصتها السوقية وتحقيق تنمية مستدامة. يمكن القول أن المؤسسات الجزائرية أصبحت تعيش على هذا الواقع بكل ضغوطه، فبدأت ببناء إستراتيجيتها التي تمكنها من استخدام أساليب الجودة الشاملة من أجل مواكبة كافة التغيرات والتحديات لتحقيق وتجسيد وبناء على ما سبق فإن إشكالية البحث تمحورت حول التساؤل الرئيسي:

ما دور إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية على تحقيق التنمية المستدامة؟

- من خلال التساؤل السابق ولتوضيح الموضوع أكثر، نطرح التساؤلات الفرعية التالية:
- ✓ ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟
- ✓ ماهي أبعاد التنمية المستدامة؟
- ✓ هل هناك علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق للتنمية المستدامة؟
- ✓ هل هناك فروقات بيت إجابات العينة حول إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة تعزى للمعلومات الشخصية؟

✓ هل هناك أثر لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق للتنمية المستدامة؟

2-فرضيات الدراسة

- ✓ لإدارة الجودة الشاملة العديد من المفاهيم ولعل أهمها هو أنها الوسيلة التي تدار بها المؤسسة لتطوير فاعليتها و وضعها التنافسي.
- ✓ للتنمية الاقتصادية ثلاث أبعاد بعد اقتصادي وبعد اجتماعي وبعد بيئي.
- ✓ هناك علاقة بين إدارة الجودة الشاملة و التنمية المستدامة .
- ✓ لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى للمعلومات الشخصية .
- ✓ هناك أثر بين إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التنمية المستدامة.

3-أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذا البحث إلى إبراز كيفية تحقيق استدامة للمؤسسات الاقتصادية بالاعتماد على أسلوب إستراتيجية الجودة الشاملة، واعتماد هذه الأخيرة كجسر تعبر المؤسسة من خلاله وتواكب كافة التحديات المتعلقة بالتنمية المستدامة، فالغرض من هذه الدراسة تحقيق جملة من الأهداف نوردتها فيما يلي:

-تسليط الضوء على موضوع الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية تعتمد على المؤسسة من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

-إبراز مختلف المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة، وتبيان قدرتها على إكساب المؤسسات الاقتصادية مكانة لمواجهة كافة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، الكشف عن مختلف الأساليب والإستراتيجيات للجودة الشاملة مع إبراز جميع المعايير والمواصفات العالمية للايزو التي تمكن وتساعد من تحقيق تنمية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية؛

-محاولة تشخيص واقع تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة ، وتبيان أساليب ذلك حتى تمكنها من تحقيق تنمية مستدامة.

-الوصول إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تطوير إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة لتحقيق التنمية المستدامة، وإزاحة بعض الغموض الذي يكتنف في تطبيقها، وإبراز فوائدها عند التطبيق.

4-أهمية الدراسة

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

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

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

5-حدود الدراسة

-تمت الدراسة الميدانية على مستوى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز «SONELGAZ» والديوان الوطني للتطهير «ONA» وبنك الفلاحة والتنمية الريفية «BADR» وبنك الخارجي الجزائري «BEA» انطلاقا لتصوير حول مدى تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة وممارسات أبعاد التنمية المستدامة، كما إبراز العلاقة التي تربط المؤسسات محل الدراسة والتنمية المستدامة من خلال الدور الإستراتيجي الذي تلعبه الجودة الشاملة؛ -تتبع التطور الذي مر به مفهوم الجودة الشاملة وصولا إلى مدى اعتمادها من طرف المؤسسات الاقتصادية كاستراتيجية وتحقيق التنمية المستدامة.

6-أسباب اختيار موضوع الدراسة

إن أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- أن الموضوع يتماشى مع تخصصنا العلمي، بإضافة إلى الفضول الشخصي للبحث في هذا الموضوع دون غيره وحداثته في ميدان البحث العلمي بالجزائر.

- اليقين الشخصي بأهمية الموضوع وتأثيره على استدامة المؤسسات ومواكبتها لمختلف التحديات وتقلبات المحيط الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

-قناعتنا الراسخة بأن طموح مختلف المؤسسات الاقتصادية اليوم هو تطبيق أفضل المناهج وأرقاها بدلا من الأساليب التقليدية، لا يوجد أفضل من الجودة الشاملة كإستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة؛

-تشخيص واقع إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية، ومدى اعتماد المؤسسة الجزائرية على إدارة الجودة الشاملة لتحقيق استدامة في ظل التحديات الراهنة.

7-منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

في إطار القيام بتحليل ومعالجة إشكالية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية كإستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة، وتحديد الشروط اللازمة لذلك وبهدف اختيار صحة الفرضيات المقترحة استخدمنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي التحليلي. بغرض تحليل واستنباط المفاهيم والأسس المكونة للإطار النظري لهذا الموضوع، أي أن هذا المنهج يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة. من أجل الوقوف الميداني على واقع الجودة الشاملة ومدى اعتمادها كإستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة ، سوف نعتمد على مختلف الأدوات كالملاحظة والمقابلة، الاستمارة بالمقابلة والسجلات والتقارير، وبعد جمع المعلومات تم تحليل المعطيات والإحصائيات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss من خلال وضع النماذج واستخدام المقاييس المن

8- صعوبات الدراسة

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

9- هيكل الدراسة

من أجل عرض الموضوع بطريقة منظمة حتى تمكنا من الإجابة على إشكالية البحث، تحقيقا لهذا قمنا بتقسيم البحث إلى مقدمة و فصلين وخاتمة، الفصل الأول تضمن الدراسة النظرية للموضوع أما بالنسبة للفصل الثاني تضمن الدراسة التطبيقية.

تطرقنا في مقدمة بحثنا إلى الإشكالية، ووضع الفرضيات، أهداف الدراسة وأهميتها وأسباب اختيار الموضوع، إضافة إلى المنهج المعتمد في الدراسة وهيكلها.

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

كما تطرقنا في الفصل الثاني إلى الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة والتركيز على الأبعاد الأساسية لهذا المصطلح وإبراز المكانة التي تحظى بها المؤسسة من خلال تحقيقها لمبادئ التنمية المستدامة في ظل مختلف التغيرات. كما قمنا بتسليط الضوء على كيف يمكن للجودة الشاملة أن تساهم في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية في إطار إستراتيجي، مع إبراز أهم المواصفات العالمية للإيزو التي لها علاقة بالتنمية المستدامة. وفي الفصل الثالث وبعد تقديم المؤسسة محل الدراسة، نسعى لمعرفة إلى أي مدى يمكن تطبيق الجودة الشاملة بما يضمن تحقيق تنمية مستدامة كإستراتيجية من خلال دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز «SONELGAZ» والديوان الوطني للتطهير «ONA» وبنك الفلاحة والتنمية الريفية «BADR» وبنك الخارجي الجزائري «BEA» .

المقدمة العامة

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

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

مقدمة الفصل

تهدف العديد من المؤسسات تحسين منتجاتها، وتوفير الوقت والإمكانيات المادية من أجل دراسة طرق الوصول إلى الجودة بما يتناسب مع تطورات العصر، بحيث تواجه هذه المؤسسات العديد من التحديات من أهمها تدني مستوى رضا الزبون (المستفيد).

أصبحت إدارة الجودة الشاملة أحد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات، التي وجدت اهتمام من قبل المؤسسات بغية تطورها، حيث أثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها، تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة وكسب رضا الزبون (المستفيد)، وإن البحث عن توقعات الزبون تعد عملاً حيويًا بل وترتكز المؤسسة على إسعاد المستفيد داخل وخارج المنظمة.

أصبح للتنمية المستدامة مكانة بارزة على المستوى الدولي منذ التسعينيات من القرن العشرين، حيث غدت من أهم متطلبات الحكومات واعتبرت مطلباً أساسياً لتحقيق التوزيع العادل لعوائد التنمية والثروة بين أجيال الحاضر والمستقبل، وهذا ما زاد من أهميتها لدرجة تأسيس هيئات مستقلة خاصة لتعزيز التنمية المستدامة من جميع الجوانب سواء كانت بيئية أو اقتصادية أو اجتماعية وحتى المؤسساتية، ونتيجة لتوسع هذا المفهوم كان لازماً على المؤسسات المعنية توحيد المفاهيم وبذلك أكد تقرير التنمية الإنسانية العالمي الصادر عام 1995 على أن التنمية المستدامة تسعى إلى التأكيد على عدم إلحاق الضرر بالأجيال القادمة سواء بسبب استنزاف الموارد الطبيعية وتلويث البيئة أو بسبب الديون العامة التي تتحمل أعباءها الأجيال اللاحقة أو بسبب عدم الاكتراث بتنمية الموارد البشرية مما يخلق ظروفًا صعبة في المستقبل نتيجة خيارات الحاضر، كما تم تعريف التنمية المستدامة من قبل البنك الدولي "بأنها التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها"

ولتحقيق ما يهدف إليه هذا الفصل فقد تمت دراسته على النحو الآتي:

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين مكانتها في السوق، ولهذا فقد أصبح لازماً عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وبالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا بالمؤسسات المتميزة بالجودة في منتجاتها وخدماتها. من خلال هذا المقال نقدم المفاهيم الأساسية في الجودة الشاملة من خلال التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهميتها وأهدافها، ثم عرض التطور التاريخي لها، بعد ذلك نتعرف عن أهم رواد إدارة الجودة الشاملة والمبادئ التي تيسر وفقها، وأخيراً المراحل التي من خلالها يتم تطبيقها.

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة.

يعد مصطلح إدارة الجودة الشاملة من أهم المصطلحات المركبة والمعقدة، وعلى هذا الأساس سيتم تبسيطه وتوضيحه بتفكيك مفرداته وتعريفها لغة، ومن ثم إعطاء المعنى الاصطلاحي للمفهوم ككل.

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

حيث يتم التركيز على مصطلح الجودة باعتباره المحور والقاعدة التي يبنى عليه مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيه.

1- لغة: الجودة مشتقة من الفعل جاد، يجود جودة ، أي أن الشيء أصبح جيداً، وقيل أيضاً الجيد نقبض الرديء ، وجاد الشيء جودة أي صار جيداً، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل، والجودة من أجاد أي أحسن¹.

أما في اللغة اللاتينية فمصطلح الجودة (qualité) مشتق من (qualities) ويعني بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحيته، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان².

من خلال ما سبق فالجودة تعني لغة الأداء الجيد والعطاء المستمر.

¹ جمال الدين مكرم ابن منظور الإفريقي المصري ، لسان العرب .المجلد 3 ، ط 6 ، بيروت: دار صادر ، 2008، ص 234.

² حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان : دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، 2011، ص 25.

2- اصطلاحاً:

2-1 تعريف الجودة: لقد تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح الجودة وعليه سيتم إعطاء بعض التعاريف المقدمة لها.

- تعرف الجودة على أنها: "تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم أو ما يفوق توقعاتهم ويكون ذلك من خلال الاتصال بالعملاء أو المستفيدين والتأكد أن السلع أو الخدمات تتناسب مع احتياجاتهم وكذلك بناء علاقة طيبة معهم"³.

- كما تعرف أيضاً على أنها: " مجموعة من الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة"⁴.

2-2 تعريف إدارة الجودة الشاملة اصطلاحاً: لقد تعددت تعريف إدارة الجودة الشاملة بتعدد الباحثين واختلاف وجهة نظرهم إليها، وهذا ليس أمراً غريباً إذ أننا نتعامل مع فلسفة وثقافة إدارية تتباين حولها الآراء وتختلف إزاءها المنطلقات والمواءمة الفكرية، ومن هنا فإننا لا نجد تعريفاً موحداً ومحدداً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وسوف نستعرض في السطور التالية أهم التعاريف :

2-2-1 تعرف منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة وممارسات المنظمة، التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية، والمادية المتاحة، بشكل أكثر فعالية لإنجاز أهداف المنظمة.⁵

2-2-2 يعرف «جون أوكلاند» (John Okland) إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة التي تدار بها المنظمة، لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي، على نطاق العمل ككل.⁶

2-2-3 ويعرفها "روبرت بنهرد": بأنها " :خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت".⁷

³ محمد عبد الفتاح محمد ، إدارة الجودة الشاملة منظمات الرعاية الاجتماعية. الإسكندرية: دار الفتح للتجليد الفني، 2008، ص 167.

⁴ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات ومتطلبات التأهل للإيزو 9000: القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1995، ص 18.

⁵ خضير كاظم صالح، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص 74.

⁶ محمد محمد ابراهيم، المدير والاتجاهات الادارية الحديثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997، ص 555.

4-2-2 يعرفها معهد الإدارة بلندن: أسلوب للإدارة يعطي كل شخص في المؤسسة المسؤولية عن تقديم الجودة للعميل النهائي، وتنظر إدارة الجودة الشاملة إلى كل عمل في المؤسسة على أنه عملية تمثل طرف في علاقة عميل أو مورد مع العملية التالية، و يتمثل الهدف في كل مرحلة في تحديد وتلبية متطلبات العميل من أجل زيادة رضا العميل النهائي بأقل تكلفة ممكنة.⁸

5-2-2 «Baharat Wakhlu»: "إدارة الجودة الشاملة هي التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين، عن طريق عمل المديرين و الموظفين مع بعضهم البعض، من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة، من خلال تأدية العمل الصحيح، و بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى وفي كل وقت".⁹

6-2-2 تعريف أودجرز «Odgers»: "إدارة الجودة الشاملة أكثر من مجرد عمليات الإدارة إنها ثقافة، طريقة حياة، من خلالها و عن طريقها تهدف المنظمات، إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد، كل المديرين، كل الموظفين، في الأداء، والتصرف السليم في المنظمة".¹⁰

7-2-2 تعريف كروسي «Crosby»: "إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة، لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية و البشرية بكفاءة و فعالية".¹¹

8-2-2 كما يضيف Sallis أن إدارة الجودة الشاملة هي مقترب عملي و استراتيجي لإدارة المنظمة التي تركز على عملائها وتسعى دائماً إلى التميز، وإدارة الجودة الشاملة ليست مجموعة من الشعارات بل هو أسلوب منهجي يسعى إلى تحقيق مستويات مناسبة من الجودة بطريقة منسقة التي تلي أو تتجاوز احتياجات و رغبات الزبائن، ويمكن النظر إليها على أنها فلسفة التحسين المستمر الذي يمكن تحقيقه من خلال رضا الزبون من جهة والاهتمام بالموظفين والعمال من جهة ثانية، من خلال الابتكار والإبداع المستمرين من طرفهم مع الابتعاد عن

⁷ محمد عوض ترثوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 315.

⁸ على بوكيمش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، عمان، دار البداية، 2011، ص 19.

⁹ أحمد رشيد، إعادة اختراع وظائف وإدارة الحكومة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص 29.

¹⁰ فريد زين الدين، المنهج العملي التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص 24.

¹¹ هایل يعقوب فاخوري، إدارة الانتاج والعمليات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 349.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

النفعية ونشر الشقة بين القائد والمرؤوسين عن طريق تفويض القرارات لإعطاء مردودية أكثر وتقديم خدمات ذات جودة عالية.¹²

9-2-2 أما العالم الأمريكي "كايزن" Kaizen فيعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها تتمثل في احترام العميل و العمل على إرضائه و إشباع رغباته المعلنة و المفترضة من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الوقت الملائم بهدف تقليص معدلات شكاوي العملاء و التطوير المستمر في الخدمات.¹³

من خلال التعاريف السابقة لإدارة الجودة الشاملة، يمكن أن نصوغ التعريف الإجرائي الآتي: " انها عبارة عن نظام متكامل يقوم على ثقافة إدارية متميزة، تتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة، والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا العميل، و الموظف على حد سواء".

ثانيا: أهمية ادارة الجودة الشاملة :

يمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الحقائق التالية¹⁴ :

- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية.
- الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.
- تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين.
- منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات.
- تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة.
- تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

¹² Sallis Edward, Total quality management in education, London, kogan page, 3rd, 2002, p3.

¹³ عمار بوحوش، ظريات الإدارة الحديثة في القرن العشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006، ص 98-99.

¹⁴ دروا سكوت، تحقيق رضا العملاء، ط 1، ترجمة: عادل منصور، دار المعرفة للتنمية البشرية، السعودية، 2002 م، ص 52.

ثالثاً: مبادئ ادارة الجودة الشاملة:

تشتمل إدارة الجودة الشاملة على تسع مبادئ أساسية وهي كالآتي:

1- إلزام الإدارة العليا : إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة، فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للشركة لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في الشركة.

2- التركيز على المستهلك : تضع إدارة الجودة الشاملة للمستهلك في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف بحاجات ورغبات المستهلك ومن ثم ترجمتها في عملية تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع. ويقصد بالمستهلك ليس هو المستهلك الخارجي للشركة وإنما يشمل المستهلكين الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية والعاملين داخل الشركة.¹⁵

3- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات : يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق وتبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين ويشترك في التنفيذ جميع العاملين من مديرين وقوى عاملة وعملاء وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ عن أساسها القرارات وهذا يعتمد بدوره على جهاز كفى للمعلومات.¹⁶

4- مشاركة الموردين : تعتبر إدارة الجودة المورد هو شريك في العملية الإنتاجية وليس خصماً تحاول انتزاع المواد منه بأقل الأسعار أو منعه من الاطلاع على عمليات الإنتاج بل اعتباره عنصراً فعالاً في بناء الجودة وتطويرها، بحيث يكرس المورد النموذجي جزءاً كبيراً من طاقته الإنتاجية إلى الشركة والارتباط معها بعقود طويلة الأجل.¹⁷

5- منع الأخطاء قبل حدوثها: إن المؤسسات تركز على منع الأخطاء قبل حدوثها ووقوعها ولتحقيق ذلك فإنه يجب عليها أن تقوم بوضع واستخدام المعايير المناسبة لقياس الجودة المنتجات من السلع والخدمات قبل وأثناء وبعد

¹⁵ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005م، ص 94.

¹⁶ صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002م، ص 53.

¹⁷ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 95.

الإنتاج، وبالتالي تمتنع عن استخدام المعايير التي تنتظر حتى تقع الأخطاء لتعالجها حيث يترتب على استخدام تلك المعايير تبديد الموارد المستخدمة في الإنتاج¹⁸.

6- مسؤولية الجودة: رفع مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في الشركة وليس فقط مسؤولية موظفي قسم ضبط الجودة، بل الجميع هم مسؤولون عن بناء جودة مطابقة للمواصفات المطلوبة. ولذلك ساهم هذا المبدأ في الوقاية من حدوث العيوب ومن رفع شعار الجودة عند المصدر.

7- النظرة التكاملية للشركة : إن هذا المبدأ يؤكد على التكامل الشامل بين أنشطة الشركة مع بعضها البعض بما يؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل بالجودة المطلوبة.¹⁹

8- تدعيم تدريب العاملين : تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين، إذ يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير.

لقد أوضحت الدراسات بأن العاملين يحبون الثناء والامتنان مقابل جهودهم ورعايتهم وهذا ما تحرص عليه إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين في تحسين الجودة وزيادة انتمائهم للشركة.

9- معلومات التغذية العكسية: يتيح مبدأ التغذية العكسية أو المرتدة لجميع المبادئ السابقة أن تؤدي ثمارها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخاصة في ظل نظام اتصال فعال، لذا فإن أكبر المستويات التي يتحملها المشرفون ليست فقط إدارة الإنتاج ومتابعة الجداول الزمنية للتنمية بل إن إدارة الأفراد تعد التحدي الأكبر للنجاح فتوفير المعلومات الوافية للعاملين من المشرفين على مستوى أدائهم سوف يساعدهم على الجودة والإبداع، إن توفر المؤسسة على نظام معلومات قوية وتغذية عكسية فعالة من الركائز المهمة التي يقتضيها منهج إدارة الجودة الشاملة حيث أن هذا المبدأ يسمح بتحقيق النتائج المطلوبة عن طريق الحصول على البيانات والمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، كما أن تدفق المعلومات وأنظمة الاسترجاع الفعالة يسهل عملية التحسين المستمرة داخل المؤسسة.²⁰

¹⁸ أحمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، الناشر المكتبة العصرية المنصورة، 2003م، ص330.

¹⁹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) - الأسس النظرية التطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، مصر، 2007م، ص 137.

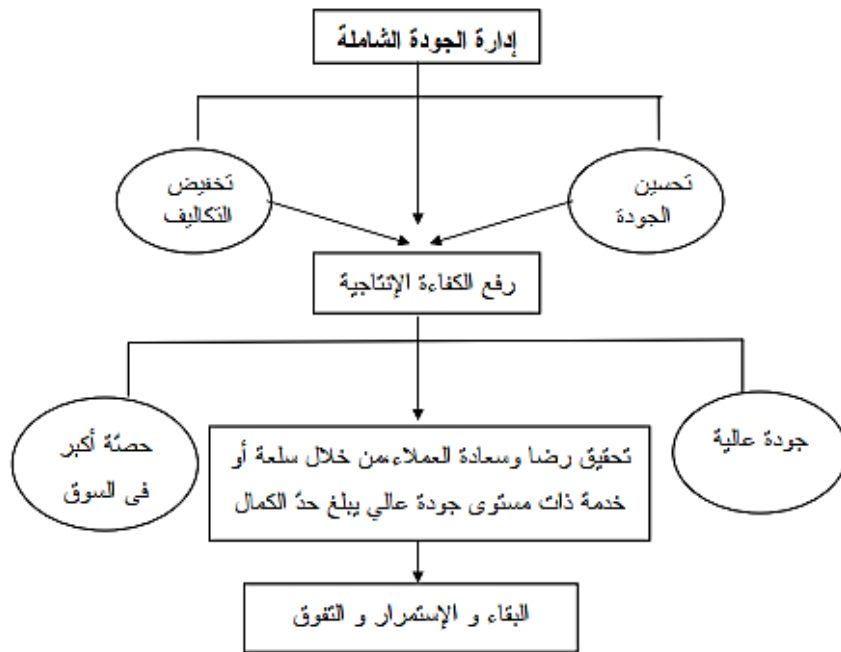
²⁰ أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص154.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

رابعاً: أهداف ادارة الجودة الشاملة:

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة، في السعي إلى إرضاء العميل وتحقيق رغباته بدرجة عالية من الجودة و تخطيطها، وبشكل مستمر ودائم، ولكن في الواقع العملي، لا يمكن تحقيق هذا الهدف، إلا من خلال استراتيجية متكاملة، هدفها الأساسي تحقيق مستوى جودة عالي للمنتجات والخدمات، من أجل تحقيق رضا وسعادة العملاء، من أجل ضمان البقاء والاستمرار، والتطور للمنظمة، ويمكن توضيح هذه الاستراتيجية الهادفة من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (01): أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 40.

من الشكل السابق نجد أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ فهم حاجات و رغبات العميل لتحقيق ما يريده.
- ✓ توفير السلعة أو الخدمة وفقاً لمتطلبات العميل من حيث: الجودة، التكلفة، الوقت، الاستمرارية.
- ✓ التكيف مع المتغيرات التقنية، والاقتصادية، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- ✓ توقع احتياجات و رغبات العميل في المستقبل، وجعل ذلك عملاً مستمراً.
- ✓ جذب المزيد من العملاء، و المحافظة على العملاء الحاليين، وجذب مستهلكين جدد.
- ✓ التميز في الأداء و الخدمة، عن طريق التطوير و التحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة.

- ✓ جعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية، في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، ولكن ليس على حساب الجودة، بل من خلال ترشيد الإنفاق، وتخفيض نسبة الإنتاج المعيب، وتحسين الجودة.
- ✓ تحقيق الربحية و القدرة التنافسية في السوق.
- 9- أن تكون المنظمة هي الأفضل دائما مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة.
- ✓ أن تكون المنظمة هي الأسرع في تقديم الخدمات والمنتجات، من خلال قنوات المختلفة، التي تمكن من الوصول إلى المستخدم النهائي.
- ✓ المرونة الدائمة و إدخال التعديلات اللازمة، في الحجم و نوع المتطلبات الإنتاجية وفقا لاحتياجات العملاء.

وتعتبر أهداف إدارة الجودة الشاملة أهدافا مرغوبا بها من طرف المديرين، ويجب على الإدارة أن تعرف كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح، و في الوقت المناسب، وأن تهتم بالموازنة بين هذه الأهداف حسب أهميتها النسبية، والعمل على علاج أوجه الضعف في المنظمة، وهذا يحتم على إدارة المنظمات، تعلم القيم والممارسات التي يجب أن تنتهجها، وضرورة قيادة المنظمة من خلال تحقيق الجودة.

خامسا: مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.

مرت إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة وحتى في الحاضر، ويمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى أربع مراحل أساسية يمكن إدراجها ضمن مدخلين يضم الأول المرحلة الأولى، الثانية والثالثة تحت عنوان المدخل التقليدي، أما المدخل الثاني فيضم المرحلة الرابعة من خلال المدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة²¹:

1- المدخل التقليدي لإدارة الجودة الشاملة: يضم المدخل التقليدي ثلاث مراحل أساسية وهي:

1-1 مرحلة الفحص والتفتيش (1920-1930) : تميزت هذه المرحلة من التطور بغزارة الإنتاج مما أدى إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش، وانصببت وظيفة الفحص على مراقبة مستوى جودة المنتج المعين الذي تم إنتاجه فعلاً ومن ثم تؤدي عملية الفحص إلى عدم وصول الوحدات المعيبة التي لا تلبي رغبات الزبائن

²¹ عمار طهرات، أساليب تحقيق الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، العدد8، 1997، ص 66.

وبالتالي التقليل من عدد الشكاوي، ولكن هذا لا يمنع من وقوع الخطأ وما على الفحص والتفتيش إلا اكتشافه واستبعاده مع تحمل المؤسسة لتكاليف معتبرة الأمر الذي أدى إلى السعي لاكتشاف العيوب في المنتجات مبكراً مما يتيح إيقاف المادة المعيبة قبل أن تتابع المراحل التالية في الإنتاج تصبح منتجاً جاهزاً.

1-2 مرحلة مراقبة الجودة (1931-1970): أطلق عليها أيضاً مرحلة ضبط الجودة، تشمل مراقبة الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مطابقة مواصفات السلعة، وبدأت هذه المرحلة بنشر كتاب "الرقابة على جودة المنتجات" لصاحبه "رانفو"، رد الأمر الذي شجع على ظهور قسم الرقابة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة في الرقابة على الجودة، وقد كانت حينها شركة الهواتف الأمريكية "Bell telephone" من الشركات الرائدة التي عملت على تطبيق أساليب متميزة في الرقابة على الجودة إذ تم إنشاء قسم مخصص للفحص لأول مرة.²²

1-3 مرحلة تأكيد الجودة (1970-1986): لقد عرفت هذه المرحلة اهتماماً متزايداً باحتياجات الزبون وأولوياته وهناك ثلاثة عوامل رئيسية شجعت على ظهور مفهوم تأكيد الجودة وهي: تطبيق المبادئ والطرق الإحصائية في العمليات الصناعية، ضرورة تقديم ضمانات للمستعملين وأدلة موضوعية لدرجة جودة المنتجات المقدمة من أجل كسب ثقتهم، ضرورة التقليل من تكاليف الإصلاحات وأعمال الصيانة والمراقبة. فمرحلة تأكيد الجودة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة، "كما أن مسؤولية الجودة لم تعد من مهام القسم الواحد المسؤول عن الجودة، ولكن أصبحت المسؤولية من مهام المنظمة ككل، فهي جزء لا يتجزأ من خطط الشركة."²³

2- المدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة: ويضم المدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة المراحل التالية:²⁴

1-2 مرحلة الجودة الإستراتيجية: ظهر هذا المفهوم بين الفترة 1970م و1980م وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين المؤسسات لكسب أكبر حصص في السوق، خاصة من قبل الشركات اليابانية، وكانت شركة "IBM" الأمريكية أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية، حيث رسمت

²² أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 - دليل عصري للجودة والتميز، النشر خاص بالكاتب، القاهرة، 2005م، ص 25.

²³ قويدر عياش، "إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والتنافس على المستقبل، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، العدد، 11 مارس 2008م، ص 254.

²⁴ مأمون سليمان الدراكعة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006م، ص 16.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

إستراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية: إرضاء الزبون وتلبية ما يريده وما يتوقعه، الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء، في الأنظمة، الثقافة والهيكل التنظيمي.

2-2 مرحلة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة 1980م- 2000م: ويمكن تلخيص أهم ما حدث في هذه المرحلة فيما يلي:²⁵

✓ **العام 1981م :** شهد قيام مؤسسة فورد للسيارات بدعوة المفكر "ديمغ" للإلقاء محاضرات في الإدارة التنفيذية العليا بشأن الجودة، وفي عام 1982م قام "ديمغ" بنشر كتابه "النوعية، الإنتاجي والمركز التنافسي".²⁶

✓ **العام 1984م:** قام المفكر "فليب كروسي" بنشر كتابه "الجودة بلا معاناة" وقام ديمغ "ببلورة مفهوم المراقبة الشاملة للجودة محددًا دورًا هامًا للإدارة العليا في غرس أهمية الجودة وسبل تعزيزها، وأن الجودة مسؤولية كل فرد في المؤسسة.

✓ **العام 1988م:** قام سكرتير الدفاع الأمريكي "فرانك كارلوكي" بتبني إدارة الجودة الشاملة في وزارة الدفاع الأمريكية لأول مرة.

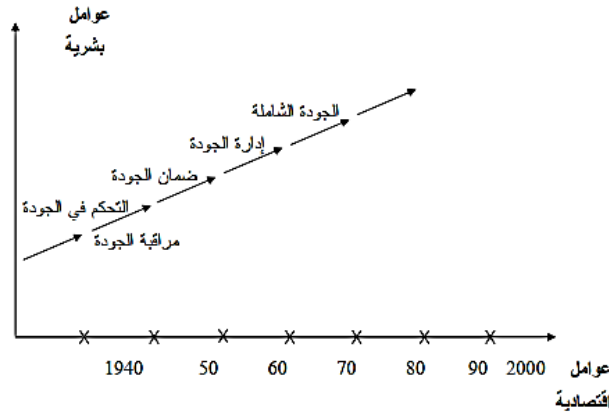
✓ **العام 1993م:** شهد هذا العام وبشكل كبير قيام الولايات المتحدة الأمريكية بتدريس موضوع إدارة الجودة الشاملة في الكليات والجامعات وبصورة واسعة النطاق، وفي هذا العام اتجهت دول الإتحاد الأوروبي نحو تطبيق مواصفات ومعايير الجودة على المنتجات المصنوعة بها أو المستوردة ومن ثم تزايد الاهتمام بنظام الجودة العالمي الإيزو والسعي للحصول على شهادته.

2-3 مرحلة القرن الحادي والعشرين: هي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالزبون من خلال تقديم وإنتاج كل ما يرغب فيه من حيث سهولة وسرعة الحصول على المنتج عند الطلب.

²⁵ Ben dicte et Jean muller, « La qualité totale, guide pratique pour les technicien », entreprise moderne d'édition, paris, 1988 .p 24.

²⁶ خضير كاظم صالح، مرجع سابق، ص 40.

شكل رقم -02- : التطور التاريخي لمفهوم الجودة



المصدر: من إعداد الباحثات

سادسا: متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها.

1- متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة. وإليك بعضاً من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق:²⁷

- **تحديد متطلبات الجودة الشاملة بوضوح ودقة:** حيث يساعد ذلك إدارة المؤسسة على التعرف على مدي استعدادها وقدرتها بتنفيذ برامج وأنشطة إدارة الجودة الشاملة.

- **اختيار مدخل ملائم لإدارة الجودة الشاملة:** حيث يجب على المؤسسة الالتزام بمدخل إدارة الجودة الشاملة كما ذكرها علماء الجودة من تحديد رؤية واضحة للمؤسسة وإيجاد القيادة التي تجعل هذه الرؤية حقيقية واقعية واستثمار إمكانيات المؤسسة (بشرية- مادية- فنية) في عملية التطوير والتحسين وتوفير التدريب والتعلم وتحديد المسؤوليات لجميع الإدارات والعاملين بالمؤسسة بدقة ووضوح نظام المكافأة والحوافز والاعتراف بالتميز والإبداع والابتكار

²⁷ عمر قشطة: استراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتدريب الرياضي بالاتحادات الرياضية الفلسطينية، الطبقة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، 2011م، ص ص 71-72.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

- **تهيئة المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:** وذلك بتوفير الموارد الفنية والمادية والتسهيلات الضرورية وتهيئة جميع أفراد المؤسسة نفسيا في المستويات التنظيمية المختلفة لفهم وتقبل مفاهيم وممارسات مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.

- **تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:** والنمط القيادي هنا يهدف للعمل بروح الفريق من خلال المشاركة والعمل الجماعي وبناء فريق العمل والحرص على تحقيق رضا العاملين وتنمية علاقات حسنة معهم.

- **التدريب والتعليم المستمر:** تنمية السلوكيات والمهارات التي تدعم توجهات الخطة والتي تساعد على تحقيق أهدافها والتدريب يشمل كافة المستويات التنظيمية.

- **تعميق فكرة أن المستفيد هو الذي يدير المؤسسة:** حيث أن المستفيد هو محور كل الجهود المبذولة في إدارة الجودة الشاملة فيجب بناء نظام معلومات متكامل حول المستفيد.

- **تبني برنامج إعلامي متكامل لغايات نشر الوعي حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأليات تطبيقها :** حيث يتضمن هذا البرنامج دورات تدريبية متخصصة وإقامة ندوات وكتيبات إرشادية والإعلان عن مكاسب تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

2- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالعديد من المراحل:

- **مرحلة الإعداد:** حيث يتم بموجب هذه المرحلة إعداد المنظمة وتهيئة أوضاعها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ويكون ذلك من خلال اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة لما يعود عليها من فوائد ومزايا جراء التطبيق الصحيح لهذا المسعى، وبالتالي اتخاذها القرار الجامع لتنفيذه²⁸.

- وهذا التطبيق يكون من خلال الاستعانة بمستشار خارجي متخصص في حالة عدم توفر عمال متخصصين بالمنظمة إلى جانب تشكيل مجلس للسهر على تطبيق هذا البرنامج²⁹.

- في هذه المرحلة يتم تشكيل فريق العمل والتأكد من قدرته على تنفيذ المهام بخصوص تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث المهارات والتدريب، إلى جانب وضع الخطط المستقبلية لسير العمل والإجراءات³⁰.

²⁸ أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 7.

²⁹ محمد خيثر، إدارة الجودة بالمنظمة. الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2016، ص 11 .

- مرحلة التخطيط: وتتمثل في التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة، وهي بداية التجسيد الفعلي للجودة والذي يعنى بعملية وضع الأهداف طويلة المدى والخطوات اللازمة لتحقيقها للحصول على خطة إستراتيجية للجودة الشاملة، ويتم تحليل كل ما يتعلق بالمنظمة³¹. ومرحلة التخطيط تستدعي القيام بمجموعة من النشاطات والمتمثلة في: تحديد نقاط القوة والضعف بالمنظمة، صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة على المدى البعيد، اختيار مسؤول الجودة بالمنظمة لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة، تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل حول مفاهيم الجودة وتطبيقاتها، دراسة توقعات الزبائن ومتطلباتهم فيما يخص مواصفات الجودة التي يجب أن تتوفر في الخدمة التي تقدمها المنظمة³².

- مرحلة التنفيذ: تبدأ هذه المرحلة من خلال تنفيذ الخطة التي وضعت للتطبيق على كافة المستويات ويصاحب ذلك تدريبات على احدث وسائل التدريب وبشكل مناسب لكل الأفراد وبدعم من الإدارة العليا³³.

وتتكون مرحلة التنفيذ هي الأخرى من عدة مراحل وتتمثل في : خلق بيئة ثقافية ملائمة للجودة، استخدام أدوات حل المشاكل والمتمثلة في تحليل المعطيات، العصف الذهني وخرائط السبب، تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي وكيفية تفسير النتائج حتى تؤدي إلى تحسين جودة العمليات³⁴.

- مرحلة التقييم: إن الهدف من التقييم هو التأكد من مدى التزام المنظمة بتطبيق برنامج الجودة الشاملة بها، وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينه³⁵. وتتم مرحلة التقييم على مجموعة من الخطوات وهي :

أ/ التقييم الذاتي: والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

³⁰ موسى اللوزي، " إدارة الجودة الشاملة: دور المدير العربي في الإبداع والتميز " ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مصر، 27/29 نوفمبر 2004، ص 11.

³¹ رتيبة عروب ، " إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على أداء المنظمة"، ملتقى علمي وطني : استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، 10/11 نوفمبر 2009، ص 10.

³² محمد خثير ، مرجع سابق الذكر، ص 46.

³³ محمد فرج هديدي، " تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " ، انظر الموقع. [www.onu.edu/lg/articles/omu % 20 Articles /adsf/pssue 158/ pdf](http://www.onu.edu/lg/articles/omu%20Articles/adsf/pssue158/pdf) تم الإطلاع عليه بتاريخ: 24/12/2016، ص 33.

³⁴ إلهام الشيلي ، " دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية " ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2004، ص 26.

³⁵ محمد خثير ، مرجع سابق الذكر ، ص 47 .

ب/ تقييم آراء العملاء: ويتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بخدمات المنظمة حالياً ومستقبلاً .

ج/ تقييم تكاليف الجودة : ويضم هذا التقييم تكاليف الوقاية وتكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي³⁶ .

- مرحلة تبادل ونشر الخبرات: بعد الانتهاء من المراحل السابقة والمتمثلة في مرحلة الإعداد التخطيطي، التنفيذ، التقييم تأتي مرحلة تبادل ونشر الخبرات حيث يتم الاستفادة من الخبرات والنجاح الذي حققته المنظمة وذلك بدعوة الآخرين للمشاركة في عملية التحسين³⁷ .

المطلب الثاني: التنمية المستدامة

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

أولاً: مفهوم التنمية المستدامة

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

- عرفت التنمية المستدامة لأول مرة من قبل Gro Harlen Bruntland وأعتبر أول مصطلح رسمي سنة 1987 في تقرير مستقبلنا المشترك، على أن: "تلك التنمية التي تلبي إحتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية إحتياجاتهم"³⁸ .

³⁶ أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق الذكر، ص 40.

³⁷ خالصة فتح الله، " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم " ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2012، 3، ص 17.

³⁸ Anne E.Egelston، Sustainable development: A history، édition Springer، New York، 2012، p.83.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

- كما عرف المبدأ الثالث المقرر في مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية الذي انعقد في ريوديجانيرو سنة 1992 التنمية المستدامة بأنها: "ضرورة إنجاز الحق في التنمية، حيث تتحقق بشكل متساو الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل، وأشار المؤتمر في مبدئه الرابع أن تحقيق التنمية المستدامة ينبغي أن لا يكون بمعزل عن حماية البيئة، بل تمثل جزءاً لا يتجزأ من عملية التنمية"³⁹.

- كما أن التنمية المستدامة هي: "تنمية تستجيب لحاجات الأجيال الراهنة دون أن تعرض للخطر قدرة الأجيال القادمة على تلبية حاجاتها هي الأخرى"⁴⁰.

- كما عرفها الاتحاد العالمي للحفاظ على الطبيعة أيضا "على أنها التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار البيئة والمجتمع والإقتصاد"⁴¹.

- عرفها إدوارد باربير Edward Barbier أن التنمية المستدامة هي: "ذلك النشاط الذي يؤدي إلى الإرتقاء بالرفاهية الاجتماعية أكبر قدر من الحرص على الموارد الطبيعية المتاحة، وبأقل قدر ممكن من الأضرار والإساءة إلى البيئة، ويوضح بأن التنمية المستدامة تختلف عن التنمية في كونها أكثر تعقيدا وتداخلا فيما هو طبيعي واجتماعي للتنمية"⁴².

- كما تعرف أيضا بأنها: "التنمية الحقيقية ذات القدرة على الاستمرار والتواصل من منظور استخدامها للموارد الطبيعية والتي يمكن أن تحدث من خلال إستراتيجية تتخذ التوازن البيئي كمحور ضابط لها لذلك التوازن الذي يمكن أن يتحقق من خلال الإطار الاجتماعي البيئي والذي يهدف إلى رفع معيشة الأفراد من خلال النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تحافظ على تكامل الإطار البيئي"⁴³.

من خلال التعاريف سابقة الذكر يمكن أن نستخلص التنمية المستدامة هي تلك التنمية التي تحقق التوازن بين النظام البيئي، الاقتصادي والاجتماعي وتساهم في تحقيق أقصى قدر من النمو في كل نظام من هذه الأنظمة الثلاث.

³⁹ دوجلاس موسيشيت، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة: بهاء شاهين، ط1، الدار الدولية للإستشارات الثقافية، القاهرة، 2000، ص13.

⁴⁰ سحر قديري الرفاعي، التنمية المستدامة مع التركيز على الادارة البيئية، أعمال المؤتمر، المنظور الاقتصادي للتنمية المستدامة، تونس، 2006، ص02.

⁴¹ Corinne Gendron، Le développement durable compromis، Québec، 2005، p.166.

⁴² عبد الخالق عبد الله، التنمية المستدامة والعلاقة بين البيئة والإقتصاد، مجلة المستقبل العربي، العدد: 167، يناير، 1993، ص97.

⁴³ عبد المقصود، ناصر نور الدين عبد اللطيف، مبادئ محاسبة التكاليف، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص20.

ثانيا: مبادئ التنمية المستدامة

للتنمية المستدامة مجموعة من المبادئ يمكن أن نذكرها فيما يلي: ⁴⁴

- 1- تحديد الأولويات بعناية: اقتضت خطورة المشكلات البيئية، وندرة الموارد المالية إلى التشدد في وضع الأولويات وتنفيذ إجراءات العلاج على مراحل للمشكلات التي يجب التصدي لها بلا إبطاء.
- 2- الاستخدام الرشيد للموارد البيئية الناضبة والتوقف عن هدرها في إسراف لا مبرر له، والاستثمار في تأمين موارد بديلة.
- 3- الاستفادة من كل دولار: كانت معظم السياسات البيئية، بما فيها السياسات الناجحة مكلفة بدون مبرر، ولا تستطيع البلدان النامية استخدام الأساليب مرتفعة التكلفة التي تستخدم تقليديا في البلدان الصناعية.
- 4- اغتنام فرص تحقيق الربح لكل الأطراف: بعض المكاسب في مجال البيئة سوف تتضمن تكاليف ومفاضلات والبعض الآخر يمكن تحقيقه كمنتجات فرعية لسياسات صممت لتحسين الكفاءة والحد من الفقر، وخفض الدعم على استخدام الموارد الطبيعية هو أوضح سياسة لتحقيق الربح للجميع.
- 5- الالتزام في استهلاك الموارد المتجددة (نباتا وحيوانا) بقدرة هذه الموارد على تجديد نفسها، حتى لا تفنى مع مرور الزمن.
- 6- استخدام أدوات السوق حيثما يكون ذلك ممكنا: إن الحوافز القائمة على السوق والرامية إلى خفض الأضرار البيئية هي الأفضل من حيث المبدأ وغالبا من حيث التطبيق.
- 7- الإشراف الكامل للمواطنين على التصدي للمشكلات البيئية، وبالتالي تكون فرص النجاح قوية بدرجة كبيرة.
- 8- الالتزام بقدرة البيئة على التعامل المأمون مع ما بلغته فيها من نفايات وملوثات.
- 9- إدماج البيئة من البداية: عندما يتعلق الأمر بحماية البيئة فإن الوقاية تكون أرخص كثيرا وأكثر فعالية من العلاج وتسعى معظم البلدان الآن إلى تقييم وتخفيف الضرر المحتمل من الاستثمارات الجديدة في البنية الأساسية.

⁴⁴ عبد القادر عوينان، تحليل الآثار الاقتصادية للمشكلات البيئية في ظل التنمية المستدامة: دراسة حالة الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: مالية ونقد، جامعة سعد دحلب البلدة، ماي 2008، ص 26.

ثالثاً: أهداف التنمية المستدامة.

للتنمية المستدامة مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال آلياتها وما تحتويه والتي تلخص في⁴⁵:

- 1- تحقيق حياة أفضل للسكان وذلك من خلال عمليات التخطيط وتنفيذ السياسات التنموية وعن طريق التركيز على مجالات وجوانب النمو وكيفية تحقيق نمو جيد للمجتمع سواء الاقتصادي أو الاجتماعي والنفسي والروحي، يكون بشكل مقبول وديمقراطي.
- 2- احترام البيئة الطبيعية: إن الارتباط الوثيق بين التنمية المستدامة والبيئة هو الذي أدى إلى أن يكون الهدف الرئيسي وراء التنمية المستدامة هو الحفاظ على البيئة واحترامها لتصبح علاقة تكامل وانسجام ، فنظافة البيئة أساس حياة الإنسان ، فحماية البيئة تؤدي إلى ترقية تنمية وطنية مستدامة بتحسين شروط المعيشة والعمل على ضمان إطار معيشي سليم يحقق تنمية مستدامة للمجتمع ككل.
- 3- تهدف التنمية المستدامة إلى توعية السكان بالمشكلات والمخاطر البيئية التي تحدث فبالوعي تحدث تنمية بالمسؤولية تجاه أهمية الحفاظ على البيئة، وفي حث الأفراد على إيجاد حلول لإعداد وتنفيذ ومتابعة برامج ومشاريع وسياسات التنمية المستدامة (تنشئة بيئية)
- 4- وكذلك تسعى لتحقيق استغلال أمثل واستخدام عقلاني للموارد ، فالتنمية المستدامة لتحقيق أهدافها عليها بتوظيف استغلال هذه الموارد بشكل عقلاني مخطط له ومدروس لكي لا تستنزف وتدمر هذه الموارد وتفقدها ، فالحفاظ على متطلبات الأجيال القادمة.
- 5- ربط التكنولوجيا الحديثة والمعاصرة بأهداف المجتمع وذلك بتوظيف هذه الوسائل بما يحقق ويخدم المجتمع، وذلك باستغلالها لما يحقق تنمية للأفراد والمجتمع وفي تحقيق الأهداف المنشودة دون أن تكون له آثار سلبية على المجتمع.
- 6- إحداث تغيير مستمر في حاجات وأولويات المجتمع ، وذلك بتحقيق التوازن التي بواسطته يفعل التنمية الاقتصادية ويؤدي إلى التحكم في المشكلات البيئة الخاصة وبدوره يؤدي إلى إيجاد بدائل مناسبة لهذه المشاكل.

⁴⁵ عثمان محمد غنيم ، وماجدة أبو زنت ، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها ، وأدوات قياسها، دار الصفاء ، عمان ، 2010 ، ص 30-

رابعاً: أبعاد التنمية المستدامة.

إن التنمية المستدامة تظم ثلاث إبعاد متداخلة ومتشابكة مع بعضها البعض في إطار تفاعلي يتسم بالضبط والتنظيم والترشيد ويشمل كل بعد على منظومات فرعية أو عناصر تمثل هذه الأبعاد فيما يلي.

1- البعد الاقتصادي: تعني الاستدامة بتحقيق الاستمرارية وذلك بتوليد دخل مرتفع يمكن من إعادة استثمار جزء منه حتى يسمح بإجراء الإحلال والتجديد والصيانة للموارد، وكذلك بإنتاج السلع والخدمات بشكل مستمر ويحافظ على مستوى معين من التوازن يشمل العناصر التالية : النمو الاقتصادي المستديم وكفاءة رأس المال والعدالة الاقتصادية وتوفير واشباع الحاجات الأساسية.

2- البعد الاجتماعي: يركز البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة على الاهتمام بالعدالة الاجتماعية ومكافحة الفقر وتوفير الخدمات الاجتماعية إلى جميع المحتاجين لها بالإضافة إلى ضمان الديمقراطية من خلال مشاركة الشعوب في اتخاذ القرار بشكل شفاف واستدامة المؤسسات والتنوع الثقافي⁴⁶.

3- البعد البيئي: وذلك من خلال وضع الحدود أمام الاستهلاك والنمو السكاني والتلوث وأنماط الإنتاج السيئة واستنزاف المياه وقطع الأشجار وانجراف التربة، وهو يركز على قاعدة ثبات الموارد الطبيعية وتجنب الاستغلال غير العقلاني للموارد غير المتجددة والمحافظة على التنوع البيولوجي واستخدام التكنولوجيا النظيفة، والقدرة على التكيف وتحقيق التوازن البيئي ينبغي المحافظة على البيئة بما يضمن طبيعة سليمة وضمان إنتاج الموارد المتجددة مع عدم استنزاف الموارد غير المتجددة، التوازن البيئي محور ضابط للموارد الطبيعية بهدف إلى رفع مستوى المعيشي مع جميع الجوانب وتنظيم الموارد البيئية بحيث تشكل عنصراً أساسياً ضمن أي نشاط تنموي بحيث تؤثر على توجهات التنمية واختيار أنشطتها ومواقع مشاريعها بما يهدف إلى المحافظة على سلامة البيئة⁴⁷.

المطلب الثالث: العلاقة بين الجودة الشاملة و التنمية المستدامة

تتمثل العلاقة بين الجودة الشاملة و التنمية فيما يلي : هناك مستويات جيدة لجميع عناصر أبعاد الجودة الشاملة للمؤسسة الاقتصادية، كما تراها القيادات الإدارية، ويأتي في مقدمة هذه الأبعاد إدارة الجودة على مستوى

⁴⁶ عثمان محمد غنيم ، وماجدة أبو زنت، مرجع سابق، ص 39-40.

⁴⁷ مراد ناصر ، التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، مجلة التواصل ، العدد 26 جوان 2010، ص 136-135.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

التحسين المستمر تليه إدارة الجودة على مستوى القيادة الإدارية، وإدارة الجودة على مستوى المشاركة الكاملة للعاملين، وبالمرتبة الرابعة إدارة الجودة على مستوى التركيز على الطلبة، وهذا يؤكد وجهة نظر القيادات الإدارية بأهمية التنمية المستدامة، والتي كانت مستوياتها جيدة، حيث كانوا موافقون في غالبية أبعاد التنمية المستدامة التي تحققها للتعليم العالي، وفي مقدمتها التضامن، ويلي ذلك التمكين، وحسن الإدارة والمسائلة، والإنصاف، على التوالي من حيث شدة الموافقة.

هناك تأثير معنوي لمجمل أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، والتركيز على العملاء، والقيادة الإدارية، والمشاركة الكاملة للعاملين، واتخاذ القرارات، والتعلم والتدريب) في إجمالي عناصر (التضامن، التمكين، وحسن الإدارة والمسائلة، والأنصاف) في المؤسسة الاقتصادية، وتدلل هذه النتيجة إلى أن إدارة الجودة الشاملة بمجمل أبعادها يعتبر عاملاً حيوية في مدى إدراكهم بضرورة التنمية المستدامة فقيام المؤسسات الاقتصادية في التواصل فيما بينها بتطوير وتحسين الخدمة الحالية أو الخدمة الجديدة وتطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات السوق ورغبات الزبائن يعطي انطباعاً إيجابياً لدى تلك القيادات، وشعورهم باستجابة التنمية المستدامة لاحتياجاتهم وزيادة ثقتهم بها.

وجود تأثير معنوي لمجمل أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في عنصر (الإنصاف) للتنمية المستدامة، أما بخصوص تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة كل على انفراد، فقد كان التأثير معنوياً على مستوى التحسين المستمر، القيادة الإدارية، من حين تنظر الإدارة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة، وتسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحمل مسؤوليتها اتجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة، والسماح للعاملين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها في شكل رسمي للإدارة. ولكن هذا التأثير لم يكن معنوياً فيما يتعلق بالتدريب، اتخاذ القرارات من حيث على الإدارة العليا تتخذ القرارات في وضع خطة واضحة تحدد فيها أهدافها، أو تستمع إلى موظفيها وتشجعهم في اتخاذ القرارات، ويمكن أن يعود السبب إلى عدم إجراء الدورات التدريبية بشكل واسع في رفع المهارات الإدارية في تطوير عملية اتخاذ القرارات عند ممارسة الوظائف الإدارية.

هناك تأثير معنوي لمجمل أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في عنصر (التمكين) كأحد عناصر التنمية المستدامة، أما بتأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة كل على انفراد، فقد كان التأثير معنوياً على مستوى التحسين المستمر، القيادة الإدارية، المشاركة الكاملة للعاملين، التركيز على العمال، من حيث أن الإدارة تتخذ القرارات وتضع الخلط، وتحدد الأهداف بمشاركة العاملين من أجل زيادة حس الانتماء لديهم وفي تطوير المؤسسة، وتوفير قنوات اتصال فعالية بين الإدارات، والعاملين، وسوق العمل للحصول على المعلومات أجل تطوير المؤسسة الاقتصادية. وتركز الإدارة

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

على التدريب باستخدام مختلف التقنيات الحديثة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة واتخاذ القرارات حيث يتطلب تدريب المسؤولين على أصول تقييم الأداء، أو تناقش نتائج التقييم، وحرص الإدارة على تدريب العاملين على الأساليب الحديثة الملائمة للتطوير عن طريق استخدام البرامج التدريبية، ويمكن أن يكون السبب هو عدم استخدام الأساليب الحديثة في أصول التقييم والتدريب.

عدم وجود تأثير معنوي لمجمل أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في عنصر (حسن الإدارة والمساءلة) كأحد أبعاد التنمية المستدامة، أما بتأثير عناصر إدارة الجودة الشاملة كل على انفراد، فقد كان التأثير معنويا على مستوى التحسين المستمر، القيادة الإدارية، المشاركة الكاملة للعاملين، التركيز على العمال، من حيث أن الإدارة تعمل على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحديد مسؤولية عدم تطبيقها، وأن التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالإدارات المختلفة من أجل تطبيق تلك المبادئ، ولكن هذا التأثير لم يكن معنوية فيما يتعلق بالتعلم والتدريب، اتخاذ القرارات، من حيث يتطلب من الإدارة أن تلجأ إلى تحليل البيانات المجمعة في تقدير احتياجات السوق ورغبات الطلبة الحالية والمتوقعة، وتقوم بالاستعانة بشكاوي وتظلمات العمال من أجل تطوير الخدمات المقدمة من حيث أن الإدارة تحتاج دراسة احتياجات السوق ورغبات العمال الحالية والمتوقعة. هناك تأثير معنوي لمجمل عناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في عنصر (التضامن) كأحد أبعاد التحسين المستمر، التعليم والتدريب، اتخاذ القرارات، التركيز على العمال، من حيث تركز الإدارة على المشاركة الكاملة مع العاملين في صنع القرار، وتحافظ المؤسسة على كافة الموارد المتاحة لديها وتستخدمها بشكل أمثل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، في التطور والتنمية. ولم يكن معنويا فيما يتعلق (المشاركة الكاملة للعاملين، القيادة الإدارية)، من حيث يتطلب تعاون الإدارة والعاملين معا من أجل توفير خدمات ترضي العمال وسوق العمل، وأن التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالإدارات المختلفة، والسماح للعاملين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها في شكل رسمي للإدارة.

وتستنتج الدراسة من ذلك أن إدارة الجودة الشاملة هي ضرورة ملحة لتطوير المؤسسة وتحسين أدائها، ويتطلب مشاركة الجميع في اتخاذ القرار، وتحسين العمليات، والتدريب في التعريف بمبادئ الجودة وأهمية التنمية المستدامة في المحافظة على الموارد من الهدر، وتنمية المهارات الإدارية والتقييم واتخاذ القرارات.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

بغية إتمام أي دراسة بحثية يتوجب الرجوع إلى الدراسات السابقة للوقوف على النقاط الأساسية و رسم الطريق الصحيح الذي يوصل الباحث إلى النتائج المرغوبة، ويمكنه من تحقيق الأهداف المرسومة. لكن الدراسة التي تربط بين إستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية لم تتناول بشكل تفصيلي لذا نجدها قليلة جدا وهذا ما يجعل بحثنا يختلف عن غيره، في حين تم التعرض بشكل تحليلي لإحدى مكونات هذا الموضوع أو إحدى جوانبه المتقاطعة معه سنستعرض أهم الدراسات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع موضوعنا الخاصة بتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بهدف تحقيق التنمية المستدامة، وهي كالآتي :

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة

أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة

1. دراسة علالي مليكة (2004)⁴⁸

وكانت بعنوان: "أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية"

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو وأهمية كل منهما في تحسين قدرة المؤسسات على مواجهة منافسيها، خاصة في ظل العولمة الاقتصادية وتحرير التجارة الدولية، حيث زادت حدة المنافسة مما جعل صعوبة البقاء. للتأكد من ذلك من خلال تطبيق الجانب النظري على أحد أهم المؤسسات الجزائرية لصناعة الكوابل

ببسكرة. حيث توصلت الدراسة التطبيقية إلى أن هذه المؤسسة بعد تبنيها لأسس إدارة الجودة الشاملة وحصولها على شهادة الإيزو 9000 إصدار ، 2000 جنت فوائد كثيرة من أبرزها: الاتجاه المتزايد للزبائن نحو التعامل معها، زيادة

عائداتها وحصتها السوقية، إرتفاع حجم انتاجها، زيادة القيمة المضافة، إنخفاض تكاليف المواد الأولية، تحسين الإنتاجية وفتح المجال للدخول للأسواق العالمية، إضافة إلى الإعتراف العالمي بجودة منتجاتها

2. دراسة ختيم محمد العيد (2004)⁴⁹

وكانت بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة"

هدفت هذه الدراسة على إبراز أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة في ظل المعطيات الاقتصادية العالمية الراهنة. ومحاولة التعرف على ما يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية مع تقديم مقترحات على ضوء

⁴⁸ ألهام شيلي وآخرون دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية

بسكيكدة 2014 رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف 1 ص (د)

⁴⁹ ألهام شيلي وآخرون مرجع سابق ص (هـ)

الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز لتفادي النقائص وهذا يعطي الفرصة للاستفادة من هذه الاقتراحات في مؤسسات أخرى. توصلت الدراسة التطبيقية إلى إمكانية انتهاج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية ونقائص متعددة فبتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز من بينها نقص كبير في الاتصال وإيصال المعلومة وتدقيقها بشكل سلس، وترك مهمة ومسؤولية الجودة إلى المختصين في الجودة، وفرق معالجة المشاكل وفرق التحسين تطوعية بدون أي حافز وأيضا نقص العمل بروح فريق العمل المتكامل بالنسبة لفرق التحسين واختيار المنسق على أساس الهيكل التنظيمي وليس المهارات.

3. دراسة بوعنان نور الدين (2007)⁵⁰

وكانت بعنوان: "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء"

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

ثانيا: الدراسات التي تناولت التنمية المستدامة

⁵⁰ ألهم شيلي وآخرون مرجع سابق ص (و)

1. دراسة بو لصباح (2013)⁵¹

وكانت بعنوان: التنمية البشرية المستدامة والاقتصاد المعرفي في الدول العربية: الواقع والتحديات.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع التنمية البشرية المستدامة واقتصاد المعرفة في دولة الإمارات العربية المتحدة، والجزائر، واليمن لبيان أهمية مسايرة التطورات العالمية وتحقيق كل من التنمية البشرية المستدامة واقتصاد المعرفة، وتأكيد أهمية العنصر البشري في تعزيز التنمية المستدامة ومعرفة سبل تحقيق التنمية البشرية المستدامة والاندماج في اقتصاد المعرفة.

وخلصت الدراسة إلى أن النمو الاقتصادي في الدول محل الدراسة يعتمد بشكل كبير على صادرات النفط و المواد الأولية، وهو مصدر غير مستدام للنمو، و أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساهم في توسيع خيارات البشر وبناء قدراتهم من خلال المساهمة في تحسين مستوى الدخل و الصحة و المعارف لديهم، وبالتالي تحسن مستويات التنمية البشرية المستدامة، ومن جهة أخرى فإن التنمية البشرية المستدامة تساعد على التوجه نحو اقتصاد المعرفة لأن توسيع الخيارات وبناء القدرات يوفر البيئة المناسبة للإبداع وإنتاج ونشر المعرفة، وأن الفقر هو أكبر تهديد للتنمية البشرية المستدامة لأنه يمثل عامل لاستقرار اجتماعي وثقافي وسياسي وأمني كبير ويساهم في ارتفاع معدلات الأمية خصوصا بين النساء ويدفع إلى الهجرة و يفاقم الفساد، لهذا فإن مكافحة الفقر تعتبر أولوية وموضوع في غاية الأهمية.

2. دراسة عبد الرحمان العايب (2011)⁵²

وكانت بعنوان «التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية

المستدامة»

هدفت الدراسة إلى إبراز علاقة أداء المؤسسات الاقتصادية بالتنمية المستدامة وكيفية دمج أبعاد هذه الأخيرة في إدارة المؤسسة، خاصة مؤسسات قطاع الإسمنت في الجزائر التي أجريت عليها الدراسة التطبيقية، من خلال توزيع استبيان على عينة من هذه المؤسسات، توصل من خلال دراسته إلى جملة من النتائج أهمها أنه لا توجد أية

⁵¹ رياض، بولصباح التنمية البشرية المستدامة واقتصاد المعرفة في الدول العربية الواقع والتحديات، 2013 رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر.

⁵² أمال حفناوي وآخرون "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن من أجل تعزيز مساهمة المؤسسات الاقتصادية في التنمية المستدامة" دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة -، مذكرة تخرج تدخل ضمن نيل شهادة دكتوراه تخصص اقتصاد تنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - 2018 ص (و)

استراتيجية للتنمية المستدامة في المؤسسة، وعند تحديد أهدافها الاستراتيجية تركز فقط على الجانب المالي ولا يزال الجانب البيئي والاجتماعي غائبين، كما توصلت إلى أنه لا يوجد ترابط بين الأدوات المستعملة في قياس الأداء في المؤسسة، مما لا يمكن من قياس الأداء الشامل للمؤسسات المدروسة، بالإضافة إلى عدم وجود تطابق بين أنظمة التسيير المعتمدة في هذه المؤسسات وأبعاد التنمية المستدامة، فرقم الجهود المبذولة من طرفها إلى أن عدم الاعتماد على نظام يساعد على التعرف على متطلبات أصحاب المصالح هو ما سبب ذلك.

3. دراسة شانون بوريجتر (Shanon Boerrigter) (2015)⁵³

وكانت بعنوان: «استخدام إطار بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الهولندية كأداة لقياس أداء استراتيجياتها المستدامة» هدفت هذه الدراسة إلى تحليل طريقة قياس استراتيجيات الاستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الهولندية، ودور ذلك في تحسين السيطرة الاستراتيجية للمؤسسة على جوانب الاستدامة، وقد تم دراسة حالة مؤسستين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الهولندية، وتوصلت هذه الدراسة إلى تطوير إطار عمل لبطاقة أداء متوازن يتم من خلالها قياس النتائج النوعية والكمية أثناء تنفيذ استراتيجية الاستدامة لهذه المؤسسات، وتم التوصل من خلال البحث إلى أن هذه البطاقة يمكن أن تكون أداة قوية للمديرين الهولنديين لتسهيل تقييم استراتيجيات الاستدامة المطبقة في مؤسساتهم، إلا أن المديرين حتى الآن لا يزال اهتمامهم بدمج الجوانب البيئية والاجتماعية ومحاوله تقييمها يكون عادة بغرض التسويق أو تحسين ظروف العمل فقط.

المطلب الثاني: دراسات متعلقة بالمتغيرين معا

1. دراسة راوغ (2015)⁵⁴

وكانت بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر.

هدفت إلى إبراز كيفية تحقيق تنمية اقتصادية بالاعتماد على أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتسلط الضوء على موضوع الجودة الشاملة كفلسفة استراتيجية تعتمد على المؤسسة من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية ومحاوله بيان قدرة إدارة الجودة الشاملة على إكساب المؤسسة الاقتصادية مكانة لمواجهة كافة التحديات الاقتصادية والاجتماعية

⁵³ آمال حفناوي وآخرون: مرجع سابق ص (ح)

⁵⁴ علي أحمد محمد الإدريسي وآخرون ، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن ، ص 10

والبيئية، وتوصلت إلى أن الإدارة الجودة الشاملة دور مهم في تحقيق التنمية الاقتصادية، وأن إدارة الجودة الشاملة تعمل على خلق قيمة مضافة للمنظمات من خلال الزيادة في الانتاجية.

2. دراسة شيلي (2014)⁵⁵

وكانت بعنوان: دور استراتيجية الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية.

هدفت الدراسة إلى إبراز كيفية تحقيق استدامة للمؤسسات الاقتصادية بالاعتماد على أسلوب استراتيجية الجودة الشاملة كجسر تعبر من خلاله المؤسسة وتواكب كافة التحديات المتعلقة بالتنمية المستدامة وإبراز المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة وبيان قدرتها على إكساب المنظمات مكانة لمواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتوصلت إلى وجود مستوى متوسط التطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية بسكيدة) ما يعني أن المؤسسة تعمل على تحسين أدائها بشكل متوسط وجود مستوى متوسط التطبيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة، ما يعني أن ثقافة التنمية المستدامة موجودة في المؤسسة بشكل متوسط وهي تقوم بممارستها بشكل طوعي يهدف إلى المحافظة على سمعتها ومكانتها الاقتصادية وأن هناك دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة ولو بنسبة بسيطة.

3. دراسة (الطاهر خامرة 2007)⁵⁶

وكانت بعنوان: "المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة"

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على موضوع هام يتعلق بالمؤسسات الاقتصادية والتزاماتها البيئية والاجتماعية بغرض المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال إبراز مجموعة من الإجراءات الطوعية الكفيلة بتحقيق ذلك إلى جانب مراعاة السياسات البيئية الأخرى المعروفة بالسياسات البيئية، كما يهدف إلى إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع لإبراز مدى التقارب والتجاوب الذي تحضى به المسؤولية البيئية والاجتماعية في مؤسساتنا الاقتصادية. توصلت هذه الدراسة إلى أن التنمية المستدامة لا تعتبر مقيدة لنشاط

⁵⁵ علي أحمد محمد الإدريسي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 11

⁵⁶ الطاهر خامرة وآخرون "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

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

المؤسسة الاقتصادية إذا لم تتجاوز هذه الأخيرة الحجم المسموح به من التلوث، كما أن الأدوات التقليدية للسياسة البيئية هي أدوات رقابية وقائية للاقتصاديات التي تهدف لتحقيق التنمية المستدامة، أصبحت الأبعاد البيئية والاجتماعية مفروضة على المؤسسات الاقتصادية وباتت مؤشرا هاما في تنافسيتها ومتغيرا هاما من متغيرات التنمية المستدامة لذا توجب على المؤسسة الاقتصادية تغيير في نمط تسييرها لصالح الاعتبارات البيئية والاجتماعية لأن التوجه الجديد للمنافسة بين المؤسسات يتركز في حيز الالتزام ISO وذلك بتطبيق المعايير الدولية كتطبيق 14000 بالمسؤولية البيئية والاجتماعية وأصبحت هذه الأخيرة أداة للاتصال والتسويق في المؤسسة الاقتصادية. كما توصلت الدراسة الميدانية إلى أن مؤسسة سوناطراك لم تعي بعد المسؤولية البيئية والاجتماعية (على الرغم من أنها أخذت بعض الترتيبات في هذا المجال) بدليل أن هذا الجانب بعد تفحصه غير منظم من جهة ومن جهة أخرى يعتبر مفروض عليها نتيجة حجم المخلفات الناتج عن أنشطتها وكان من المفروض أن يكون التزامها اتجاه البيئة والمجتمع طوعيا وثقافيا يراعي المفهوم الشامل للتنمية المستدامة.

المطلب الثالث: علاقة الدراسة بالدراسات السابقة

بعد التطرق للدراسات السابقة التي أملت بالموضوع، يلخص هذا المطلب العلاقة القائمة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

إن الدراسات السابقة جاءت معالجة لموضوع إدارة الجودة الشاملة وتقييم أداء العاملين باختلاف سبب الدراسة إن كان دور أو تأثير أو غيرها من العلاقات بين المتغيرين، كذلك من جهة المنهج حيث أن هذه الدراسات اشتركت أكثرها في تطبيق المنهج الوصفي الاستدلالي كما في دراستنا، أما الدراسات الحالية استخدمت طريقة الاستبانة في جمع المعلومات والبيانات ومعالجتها للوصول إلى تحقيق الهدف المرجو من الدراسة وهو الأسلوب التي سوف نعمل به من خلال دراستنا الحالية.

حيث تمت الاستفادة من هذه الدراسات في أسلوب صياغة الفرضيات، وتحديد الأبعاد التي ستجري دراستها، واختيار المنهج المناسب للدراسة، وتحديد العينة، وكذلك الاستزادة ببعض المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وتتميز هذه الدراسة عن سابقتها في أنها تناولت دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة في المؤسسات

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

الاقتصادية بشكل عام وهو ما لم تتناوله أي دراسة سابقة لأن أغلب الدراسات السابقة إما أنها تناولت منظمات التعليم العالي، أو أنها تناولت القطاعات الإنتاجية أو الصناعية.

كما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية والزمانية حيث أن لكل منها حدود زمانية ومكانية مختلفة عن الدراسة الأخرى فقد تناولت أغلب الدراسات خاصة الجزائرية منها هذا الموضوع في مؤسسة واحدة فقط بينما في بحثنا قمنا بتطبيقنا لهذا الموضوع على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية وليس في مؤسسة واحدة فقط كما في بقية الدراسات، كذلك لكل دراسة هدف وأهمية مستقل عن الدراسة الأخرى وهذا سوف يؤدي إلى اختلاف النتائج المحققة في كل دراسة، نظرا لاختلاف معطيات كل دراسة عن الأخرى.

خلاصة الفصل الأول

كخلاصة لكل ما سبق ذكره في هذا الفصل، فالجودة هي المحور الأساسي الذي تدور حوله الجودة الشاملة بتضمينها في كافة جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة، بهدف تحقيق الإشباع الحدي للمستهلك أو الزبون، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقا وتوجيها للجهود لتحقيق هذا الهدف، من خلال ما يسمى بإستراتيجية الجودة الشاملة. تقوم هذه الأخيرة على التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية رغبات الزبون على حد سواء، وبالتالي تحقيق التميز للمؤسسة تنافسيا. كتحفيز للمؤسسة الاقتصادية ومساعدتها على تجسيد مبادئ هذه الفلسفة وأهدافها، ظهر ما يسمى بأنظمة الجودة الشاملة، التي هي عبارة عن سلسلة للمواصفات القياسية: "الإيزو".

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

وفي ضوء التطورات والتحديات التي تواجهها المؤسسة، هي تحديات التنمية المستدامة، ومن أبرز الأساليب التي توجهت أنظار المؤسسات إليها، هي أسلوب الجودة الشاملة والدور الإستراتيجي الذي تلعبه في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، كذلك تلعب المواصفات القياسية الإيزو 9000 دوراً هاماً لمواجهة تحديات التنمية المستدامة وتحقيقها.

إن اعتماد المؤسسة الاقتصادية على إستراتيجية الجودة الشاملة وتبنيها كإستراتيجية أساسية لتحقيق الميزة التنافسية وتجسيد متطلبات التنمية المستدامة، بحيث أصبحت هذه الأخيرة جزء لا يتجزأ من أهداف المؤسسة الاقتصادية والتي تصبو لتحقيقها. حيث تعتمد المؤسسة على تقنيات وأساليب كنموذج الستة سيغما الأخضر ونماذج أخرى تدعم حماية البيئة. وتعمل إستراتيجية الجودة الشاملة على جعل حيز من اهتماماتها للزبائن الداخليين والخارجيين، لتحقيق البعد الاجتماعي كما تهتم بصحة وسلامة الموظفين والعمال، وتبني المؤسسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية واهتمامها بتدريب عمالها ونشر ثقافة التنمية المستدامة ضمن المؤسسة الاقتصادية ككل. كما أن استخدام المؤسسة الاقتصادية للمواصفات السابقة والمعنية بتجسيد وتكامل أبعاد التنمية المستدامة فيها يساهم في بناء نظام متكامل يعمل على إدماج الاعتبارات والرهانات البيئية والاجتماعية علاوة عن الاقتصادية للتنمية المستدامة ضمن الأولويات الإستراتيجية والاهتمامات التسييرية للمؤسسة. بالإضافة إلى أن هذا النظام الناتج يعمل وفق منهجية التحسين المستمر، حيث يعمل على تحقيق التحسين المستمر في المؤسسة.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء

والغاز «SONELGAZ»؛

الديوان الوطني للتطهير «ONA»؛

بنك الفلاحة والتنمية الريفية «BADR»؛

بنك الخارجي الجزائري «BEA»؛

مقدمة الفصل

بعد أن تطرقنا في الفصول السابقة إلى الأسس النظرية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكيفية دمج إستراتيجية الجودة الشاملة ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، كما تم التطرق إلى الدور الإستراتيجي الذي تلعبه الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية.

يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة بإسقاط الأسس النظرية السابقة، من أجل التعرف على واقع الممارسات العملية لإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ضمن الإطار الشامل والمستدام، والتعرف أيضا على مكانة التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية حيث سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية بهدف معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية وهي : الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز «SONELGAZ» والديوان الوطني للتطهير «ONA» وبنك الفلاحة والتنمية الريفية «BADR» وبنك الخارجي الجزائري «BEA» ولتحقيق ما يهدف إليه هذا الفصل فقد تمت دراسته على النحو

المبحث الأول: أدوات ومنهجية الدراسة

المبحث الثاني : اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

المبحث الأول: أدوات ومنهجية الدراسة

نرمي من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، وبما أن الدراسات أو البحوث العلمية تتطلب أسس منهجية يعتمد عليها الباحث خلال مشوار بحثه حتى تكون له قاعدة أساسية في عملية الانطلاق للبحث والدراسة، وتكون له بمثابة المرشد الذي يتبناه حتى تكون دراسته ذات أبعاد ودقة علمية، سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداء الدراسة، وهذا بإبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها. لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة.

المطلب الأول: العينة ومجتمع الدراسة

اعتمادا على ما تم التطرق إليه في الفصل النظري من البحث، أردنا التقرب أكثر من ميدان تطبيق هذه المفاهيم في المؤسسة الاقتصادية، حيث تم اختيارنا للمؤسسات التالية: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز «SONELGAZ» والديوان الوطني للتطهير «ONA» وبنك الفلاحة والتنمية الريفية «BADR» وبنك الخارجي الجزائري «BEA» لاهتمامها بتقديم خدمات ذات جودة عالية.

أولا: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة، ومن خلال دارستنا فإن مجتمع الدراسة يتكون من مجموع العاملين باختلاف جنسهم ومراتبهم الإدارية في المؤسسات محل الدراسة التالية: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز «SONELGAZ» والديوان الوطني للتطهير «ONA» وبنك الفلاحة والتنمية الريفية «BADR» وبنك الخارجي الجزائري «BEA»

ثانيا: عينة الدراسة

إن موضوع دارستنا، والمتمثل في دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، يفرض علينا أن تضم عينة الدراسة كافة الإطارات والأعوان العاملين بها، وهذا بعد استشارة بعض المتخصصين في حصر العينة في عدد محدد.

و بهدف إجراء الدراسة تم توزيع استبيان على مجموعة من أفراد مجتمع الدراسة حيث اختيرت عينة عشوائية بسيطة عددها (22) من عمال بالمؤسسات محل الدراسة تمكنا من استرجاعها كاملة وبعد فحصها والتدقيق فيها كانت صالحة للدراسة أي بنسبة 100%؛ والجدول التالي يوضح العينة المستهدفة.

الجدول رقم: (01) تحديد العينة المستهدفة

عدد الاستثمارات الموزعة		عدد الاستثمارات المسترجعة		عدد الاستثمارات المملوغة		عدد الاستثمارات القابلة للتحليل	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
22	100%	0	0%	22	100%	22	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الاستبيان

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

قصد القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع البحث استخدمنا أدوات جمع بيانات الدراسة وكذلك أدوات وبرامج إحصائية مناسبة، وهو ما سنتناوله خلال هذا المطلب

أولاً: أدوات جمع بيانات الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق بإستراتيجية الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة، ولكي يتم التوصل إلى نتائج دقيقة، قمنا باستخدام عدة أنواع من أدوات جمع البيانات تساعدنا في تحقيق ذلك، تمثلت هذه الأدوات في:

- 1-الملاحظة البسيطة:** كأداة موجهة لمسارات البحث الراهن وذلك من خلال النزول إلى حقل الدراسة لتكوين أفكار أو تجميع معلومات تتعلق بالظاهرة البحثية، كالتعرف على طبيعة المؤسسة والمديريات الموجودة بها وأقسامها التنظيمية وذلك من خلال الملصقات واللافتات والشعارات البارزة في كل زاوية من زوايا المؤسسة، وأيضا التعرف على العاملين بالمؤسسة بمختلف رتبهم وطبيعة أعمالهم. إن اعتمادنا على الملاحظة البسيطة بغية الحصول على معلومات ومعطيات ميدانية تخدم الموضوع، من أجل فهم المواقف والسلوكيات والعلاقات القائمة بالمؤسسة.
- 2-المقابلة:** استخدمت هذه الأداة المساعدة لجمع البيانات والمعلومات المهمة للربط بين مختلف الأبعاد والتي لا يمكن الإجابة عنها من طرف العمال العاديين، بل إطارات وأعوان التحكم بالمؤسسة. والجدير بالملاحظة أن الأفراد الذين تم التعامل معهم يتميزون بالخبرة والمعرفة بالميدان، مما ساعد في ضبط الإطار التصوري والنظري للدراسة.

- 3-الاستمارة:** تعتبر الاستمارة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة أو إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

الزيارات الميدانية أو الملاحظة، بحيث وجدنا أن الاستبيان هو الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة.

ثانيا: الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا بالرمز SPSS (Statistical Package for Social Sciences): 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 الأحادي،... الخ.

بالنظر إلى نموذج الدراسة، فإن 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.

1- 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 المؤسسة وكذا ممارسات التنمية المستدامة فيها. ونظرا لكون مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، فإن المتوسطات الدالة هي تلك التي تفوق المتوسط الفردي والمقدر بـ (3) نظرا لكونها الدرجة المحايدة في المقياس، وبالتالي فما يفوقها فهو إما موافق أو موافق تماما. (نشير هنا أنه إذا كانت قيمة المتوسط تتراوح ما بين 01 و 2.49 فالمستوى ضعيف، وإذا كانت تتراوح ما بين 2.5 و 3.49 فالمستوى قوي وإذا كانت تتراوح ما بين 3.5 و 5 فالمستوى قوي)

2- الانحراف المعياري: وهو واحد من أهم مقاييس التشتت، حيث استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي.

3- معامل الارتباط: استخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط محاور إستراتيجية الجودة الشاملة بأبعاد التنمية المستدامة، كما استخدم أيضا لمعرفة ارتباط المتغيرات الفرعية التابعة بالمتغيرات الفرعية المستقلة.

4- معادلات ونماذج الانحدار: تعبر هذه النماذج والمعادلات عن وجود الدلالة الإحصائية لدور إستراتيجية

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

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.

5-معامل التحديد: يبين لنا هذا المعامل النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسب المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا الخطأ العشوائي.

المبحث الثاني: ثبات وصدق المحتوى وتحليل النتائج

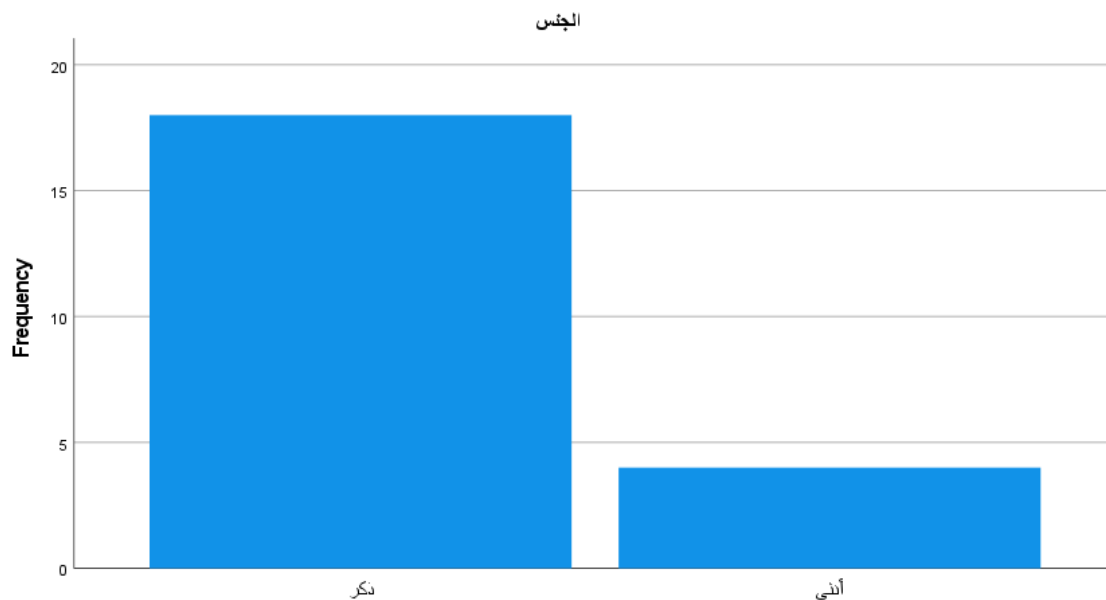
نعرض من خلال هذا المبحث نتائج الدراسة وإجراءات الاختبارات الإحصائية وذلك من خلال التطرق أولاً إلى إجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها وثباتها ثم عرض نتائج الدراسة لمعرفة الاتجاه العام لآراء المستجوبين و اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً : البيانات الشخصية:

جدول رقم (02): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	18	81.8%
إناث	4	18.2%
المجموع	22	100%



الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

يتضح من الجدول رقم (00) أن عينة الدراسة تتكون من (22) فرد مقسمين حسب الجنس على: (18) ذكور بنسبة (81.8%) و (4) إناث بنسبة (18.2%)، وهذا ما يوضح غالبية الذكور على الإناث في هذا المجال.

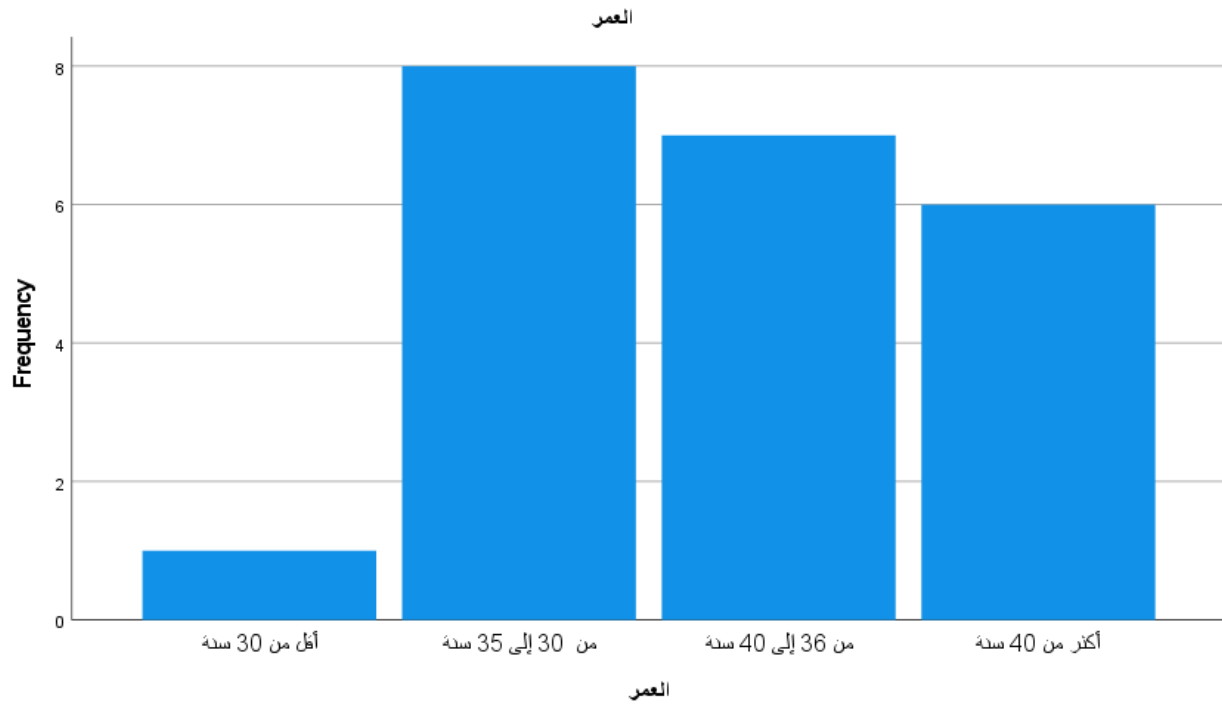
الشكل رقم (03): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (03): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	1	4.5%
من 30 إلى 35 سنة	8	36.4%
من 35 إلى 40 سنة	7	31.8%
أكثر من 40 سنة	6	27.3%
المجموع	22	100%

نلاحظ من خلال الدلائل الرقمية المتعلقة بمتغير العمر بأن أغلبية الباحثين أعمارهم من 30 إلى 35 سنة وهو ما يمثل 8 أفراد من مجموعة أفراد العينة وذلك بنسبة 36.4% ثم تليها الفئة التي تكون أعمارهم من 35 إلى 40 سنة والتي عددها 7 أفراد بنسبة 31.8%، ثم تأتي فئة أكثر من 40 سنة متمثلة في 6 أفراد بنسبة 27.3% أما الفئة الأقل فذلك التي تكون أعمارهم أقل من 30 سنة والى عددها 01 فرد بنسبة 4.5%.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية



الشكل رقم (04): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر

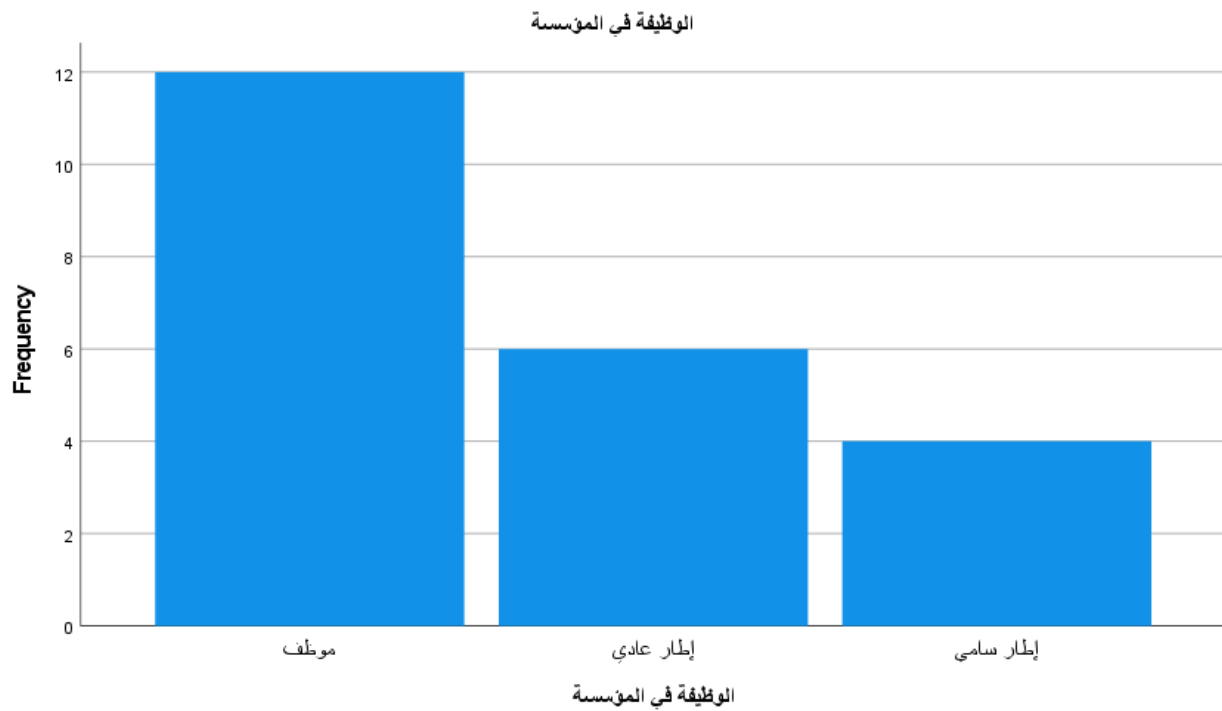
جدول رقم (04): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	0	0%
رئيس مصلحة	0	0%
موظف	12	54.5%
إطار سامي	6	27.3%
إطار عادي	4	18.2%
المجموع	22	100%

تبين معطيات الجدول رقم (04) إن أفراد العينة معظمهم ممن يشغلون منصب موظف حيث قدر عدد الأفراد 12 فرد متمثلين بنسبة 54.5%، ثم تليها وظيفة إطار سامي متمثلة في 6 أفراد بنسبة 27.3، أما باقي أفراد

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

عينة الدراسة الذي عددهم 4 أفراد متمثلين بنسبة 18.2% يشغلون في منصب إطار عادي، فيما غابت الوظائف الأخرى عن أفراد العينة.



الشكل رقم (05): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

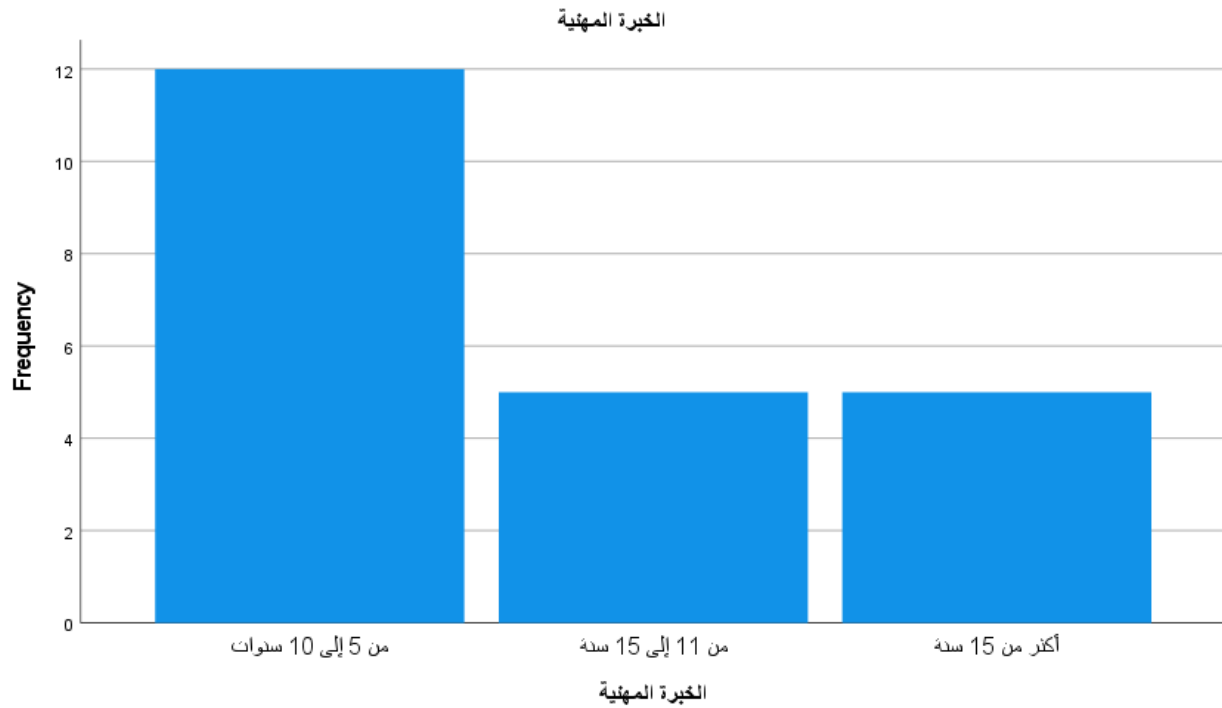
جدول رقم (05): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنة	0	0%
من 5 إلى 10 سنة	12	54.5%
من 11 إلى 15 سنة	5	22.7%
أكثر من 15 سنة	5	22.7%
المجموع	22	100%

نلاحظ من خلال الدلائل الرقمية المتعلقة بمتغير الخبرة بأن أغلبية المبحوثين يتمتعون بخبرة تتراوح من 5 إلى 10 سنة وهو ما يمثل 12 فرد من مجموعة أفراد العينة وذلك بنسبة 54.5% ثم تليها الفئة التي يتمتع أفرادها بخبرة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تتراوح من 11 إلى 15 سنة مثلها مثل أكثر من 15 سنة كل منها يمثل نسبة 22.5% بعدد أفراد متمثل في 5 أفراد فيما غاب أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات.



الشكل رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

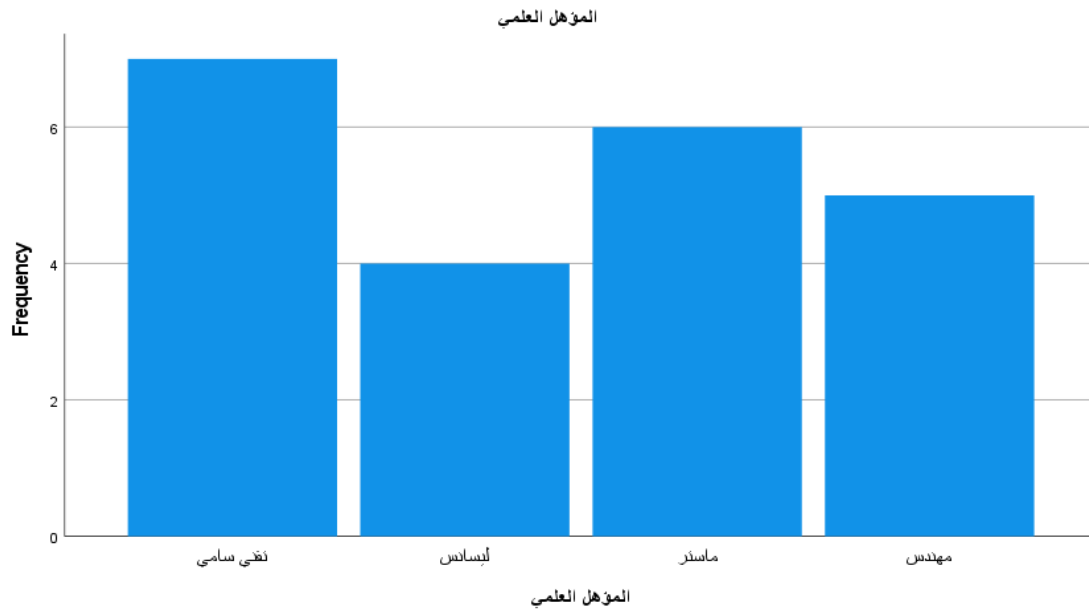
جدول رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	4	18.2%
ماستر	6	27.3%
ماجستير	0	0%
دكتوراه	0	0%
أخرى	0	0%
تقني سامي	7	31.8%
مهندس	5	22.7%

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

المجموع	22	%100
---------	----	------

تبين معطيات الجدول رقم (06) إن أفراد العينة معظمهم ممن يحملون شهادة تقني سامي والذي هم 7 أفراد من عينة دراسة أي نسبة 31.8% ثم تليها بعدها نسبة حاملي الماستر بـ 27.3% أي تمثل 6 أفراد، ثم بعد ذلك يأتي حاملي شهادة مهندس وعددهم 5 بنسبة 22.7% ثم حاملي شهادة الليسانس بنسبة 18.2% وتمثل 4 أفراد فيما غابت المستويات الأخرى.



الشكل رقم (07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

ثانيا: نتائج الدراسة

جدول رقم (07): يوضح قيمة معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة

المؤشرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة الجودة الشاملة	0.76	0.01
التنمية المستدامة		

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

من خلال الجدول رقم (07) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة مقدرة بـ: (0.76) وهي قيمة دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة 0.01، وهذا ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة.

جدول رقم (08): يوضح قيمة معامل الارتباط بين التوجيه المنهجي والإستراتيجي والتنمية المستدامة

المتغير	المؤشرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التوجيه المنهجي والإستراتيجي	التوجيه المنهجي والإستراتيجي	0.79	0.01
	التنمية المستدامة		

من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين التوجيه المنهجي والإستراتيجي والتنمية المستدامة مقدرة بـ: (0.79) وهي قيمة دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة 0.01، وهذا ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التوجيه المنهجي والإستراتيجي والتنمية المستدامة.

جدول رقم (09): يوضح قيمة معامل الارتباط بين التركيز على العملاء والتنمية المستدامة

المتغير	المؤشرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التركيز على العملاء	التركيز على العملاء	0.87	0.01
	التنمية المستدامة		

من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين التركيز على العملاء والتنمية المستدامة مقدرة بـ: (0.87) وهي قيمة دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة 0.01، وهذا ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التركيز على العملاء والتنمية المستدامة.

جدول رقم (10): يوضح قيمة معامل الارتباط بين المشاركة الجماعية والتنمية المستدامة

المتغير	المؤشرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المشاركة الجماعية	المشاركة الجماعية	0.92	0.01
	التنمية المستدامة		

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين المشاركة الجماعية والتنمية المستدامة مقدرة بـ: (0.83) وهي قيمة دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة 0.01، وهذا ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المشاركة الجماعية والتنمية المستدامة.

جدول رقم (11): يوضح قيمة معامل الارتباط بين التحسين المستمر والتنمية المستدامة

المؤشرات المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التحسين المستمر	0.94	0.01
التنمية المستدامة		

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين التحسين المستمر والتنمية المستدامة مقدرة بـ: (0.94) وهي قيمة دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة 0.01، وهذا ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المشاركة الجماعية والتنمية المستدامة.

جدول رقم (12): يوضح قيمة معامل الارتباط بين الاتصال الفعال والتنمية المستدامة

المؤشرات المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاتصال الفعال	0.86	0.01
التنمية المستدامة		

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين الاتصال الفعال والتنمية المستدامة مقدرة بـ: (0.86) وهي قيمة دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة 0.01، وهذا ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الاتصال الفعال والتنمية المستدامة.

الانحدار البسيط:

جدول رقم (13): يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة
إدارة الجودة الشاملة		67.77	5.87	22
التنمية المستدامة		37.86	5.25	22

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي لإدارة الجودة الشاملة هي (67.77) وإنحرافه المعياري (5.87)، أما التنمية المستدامة فقيمة متوسطها الحسابي (37.86) وإنحرافه المعياري (5.25)، ومع العلم أن حجم العينة هو 22 فرد.

جدول رقم (14): يوضح ملخص النموذج التنبؤي

R ² square change	R ² adjusted	R ²	R	
0.58	0.56	0.58	0.76	النموذج رقم 1

نلاحظ من جدول ملخص النموذج أن:

النموذج رقم 01: قيمة $R^2 = 0.58$ أي أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في التنبؤ بالتنمية الشاملة بنسبة 58% ومن خلال $R^2 \text{ adjusted} = 0.56$ نستطيع القول بأنه يمكننا تعميم النتائج على المجتمع ككل.

جدول رقم (15): مقدار ما يوضح النموذج الخطي من البيانات

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.01	28.13	339.364	1	339.364	بين المجموعات	النموذج 1
		12.061	20	241.227	داخل المجموعات	
		/	21	580.591	المجموع	

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن النموذج (1) دال، ومنه نستطيع القول بأن النموذج يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع (التنمية المستدامة) مقارنة بوضع عدم وجود المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة).

جدول رقم (16): يوضح الأوزان اللامعيارية والمعيارية وقيم ت للمغيرات المنتبئة للنموذج التنبؤي (معنوية معالم النموذج).

مستوى الدلالة	قيمة ت	الأوزان المعيارية	الأوزان اللامعيارية			
		β	الخطأ المعياري	β		
0.34	0.96	/	8.76	8.47	ثابت الإنحدار	النموذج

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

0.01	5.30	0.765	0.12	0.68	إدارة الجودة الشاملة	1
------	------	-------	------	------	----------------------	---

يتبين من الجدول رقم (16) أن:

النموذج الأول: معادلته كآتي

$$(إدارة الجودة الشاملة) = 8.47 + 0.68 = \text{التنمية المستدامة}$$

المطلب الثاني: ثبات وصدق المحتوى

أولاً : صدق الاتساق الداخلي

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

1- التوجه المنهجي والاستراتيجي

جدول رقم (17): يوضح إرتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه

مستوى الدلالة	قيمة الإرتباط	العبارة
0.05	0.48	تحرص قيادة المؤسسة الاقتصادية على وضع رؤية ورسالة واضحة
0.01	0.79	تلتزم قيادة المؤسسة الاقتصادية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

0.01	0.80	تسمح قيادة المؤسسة الاقتصادية لكل فرد في المنظمة من أداء دوره في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
0.05	0.48	تضع المؤسسة الاقتصادية أهدافها الاستراتيجية وفقاً لحاجات ورغبات عملائها

يتضح من الجدول رقم (17) أن معاملات الارتباط بين درجة العبارات بدرجة البعد الذي تنتمي إليه تتراوح ما بين (0.48 و 0.80) وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01 و الأخرى عند 0.05 أي أن هناك ارتباط قوي بين درجات العبارات ودرجة البعد الذي تنتمي إليه العبارة، مما يدل على صدق المقياس في اتساقه الداخلي.

2- التركيز على العملاء

جدول رقم (18): يوضح ارتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه

مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	العبارة
0.01	0.65	تعمل المؤسسة الاقتصادية على تحليل احتياجات زبائنهم
0.01	0.77	تضع المؤسسة الاقتصادية مصلحة الزبائن أولاً
0.05	0.43	تقوم المؤسسة الاقتصادية بإعداد البرامج والأنشطة التعليمية التي تتوافق مع احتياجات وتوقعات الزبائن

يتضح من الجدول رقم (19) أن معاملات الارتباط بين درجة العبارات بدرجة البعد الذي تنتمي إليه تتراوح ما بين (0.43 و 0.77) وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01 و الأخرى عند 0.05 أي أن هناك ارتباط قوي بين درجات العبارات ودرجة البعد الذي تنتمي إليه العبارة، مما يدل على صدق المقياس في اتساقه الداخلي.

3- المشاركة الجماعية

جدول رقم (19): يوضح ارتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه

مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	العبارة
0.01	0.79	تشجع المؤسسة الاقتصادية العاملين على العمل بروح الفريق الواحد
0.01	0.79	تحرص المؤسسة الاقتصادية على تشكيل فرق عمل متخصصة من العاملين لحل المشكلات

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

0.01	0.75	تمنح المؤسسة الاقتصادية العاملين فيها السلطات الكافية للعمل
------	------	---

يتضح من الجدول رقم (19) أن معاملات الارتباط بين درجة العبارات بدرجة البعد الذي تنتمي إليه تتراوح ما بين (0.75 و 0.79) وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01 أي أن هناك ارتباط قوي بين درجات العبارات ودرجة البعد الذي تنتمي إليه العبارة، مما يدل على صدق المقياس في اتساقه الداخلي.

4- التحسين المستمر

جدول رقم (20): يوضح ارتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه

مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	العبارة
0.01	0.52	تتبع قيادة المؤسسة الاقتصادية منهج التحسين المستمر في مدخلاتها التعليمية وعملياتها ومخرجاتها بما يتوافق مع احتياجات البيئة المحيطة
0.01	0.87	توفر المؤسسة الاقتصادية كافة الموارد اللازمة للتحسين المستمر لأنشطتها
0.01	0.84	تهتم المؤسسة الاقتصادية بالتدريب على عملية التحسين المستمر

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

0.01	0.76	تضع المؤسسة الاقتصادية برامج لتطوير وتحسين الخدمات التعليمية و التدريبية
------	------	--

يتضح من الجدول رقم (20) أن معاملات الارتباط بين درجة العبارات بدرجة البعد الذي تنتمي إليه تتراوح ما بين (0.52 و 0.87) وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01 أي أن هناك ارتباط قوي بين درجات العبارات ودرجة البعد الذي تنتمي إليه العبارة، مما يدل على صدق المقياس في اتساقه الداخلي.

5- الاتصال الفعال

جدول رقم (21): يوضح ارتباط درجة العبارة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه

العبارة	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
تحرص المؤسسة الاقتصادية على نشر الحقائق حول برامجها وأنشطتها	0.54	0.01
تبني المؤسسة الاقتصادية علاقتها بالأطراف الأخرى على أساس الثقة والمصادقية	0.55	0.01
يستطيع العاملون بالمؤسسة الاقتصادية التواصل بأصحاب القرار بسهولة ويسر	0.70	0.01
تمتلك المؤسسة الاقتصادية نظام معلومات فعال يسهل عملية تبادل المعلومات	0.77	0.01

يتضح من الجدول رقم (21) أن معاملات الارتباط بين درجة العبارات بدرجة البعد الذي تنتمي إليه تتراوح ما بين (0.54 و 0.77) وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01 أي أن هناك ارتباط قوي بين درجات العبارات ودرجة البعد الذي تنتمي إليه العبارة، مما يدل على صدق المقياس في اتساقه الداخلي.

6- ارتباط البعد بالمحور

جدول رقم (22): يوضح ارتباط درجة البعد بدرجة المحور الذي تنتمي إليه

البعد	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
التوجه المنهجي والاستراتيجي	0.79	0.01
التركيز على العملاء	0.44	0.05
المشاركة الجماعية	0.74	0.01
التحسين المستمر	0.65	0.01
الاتصال الفعال	0.48	0.05

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

يتضح من الجدول رقم (22) أن معاملات الارتباط بين درجة الأبعاد بدرجة المحور الذي تنتمي إليه تتراوح ما بين (0.48 و 0.80) وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01 و الأخرى عند 0.05 أي أن هناك ارتباط قوي بين درجات العبارات ودرجة البعد الذي تنتمي إليه العبارة، مما يدل على صدق المقياس في اتساقه الداخلي.

المحور الثاني: التنمية المستدامة

جدول رقم (23): يوضح ارتباط درجة العبارة بدرجة المحور الذي تنتمي إليه

مستوى	قيمة	العبارة
0.05	0.42	تساهم المؤسسة الاقتصادية إيجابيا في البيئة المحيطة
0.01	0.67	تعمل المؤسسة الاقتصادية على استثمار المساحة غير المستخدمة من الفناء في إنشاء الحدائق المثمرة؟
0.01	0.87	تحرص المؤسسة الاقتصادية على تدوير المياه المستخدمة في ري المساحات الخضراء
0.01	0.77	تحرص المؤسسة الاقتصادية على الاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

0.01	0.79	تعقد المؤسسة الاقتصادية اتفاقيات شراكة وتعاون مع منظمات المجتمع الداعمة
0.01	0.78	تساهم المؤسسة الاقتصادية في التوعية المجتمعية بأهمية تدوير واستثمار المواد المستهلكة
0.01	0.73	تشرك المؤسسة الاقتصادية المجتمع المحيط بها في دعم وتوفير المرافق المختلفة
0.01	0.58	تربط المؤسسة الاقتصادية برامجها وأنشطتها بخطط التنمية المتعلقة بالبيئة المحيطة بها لضمان استدامتها واستمراريتها
0.01	0.84	تحرص المؤسسة الاقتصادية على مشاركة البيئة المحيطة بها في خطط التنمية المستدامة
0.05	0.43	تبنى المؤسسة الاقتصادية توفير برامج توعية للبيئة المحيطة بها حول مفاهيم التنمية المستدامة

يتضح من الجدول رقم (23) أن معاملات الارتباط بين العبارات بالمحور الذي تنتمي إليه تتراوح ما بين 0.42 و 0.84 وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01 و الأخرى عند 0.05 أي أن هناك ارتباط قوي بين درجات العبارات ودرجة البعد الذي تنتمي إليه العبارة، مما يدل على صدق المقياس في اتساقه الداخلي.

إرتباط المحور بالدرجة الكلية للإستبيان

جدول رقم (24): يوضح إرتباط درجة المحور بالدرجة الكلية للإستبيان

مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	
0.01	0.93	إدارة الجودة الشاملة
0.01	0.60	التنمية المستدامة

يتضح من الجدول رقم (24) أن معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان تتراوح ما بين 0.60 و 0.93 وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01 أي أن هناك ارتباط قوي بين درجات المحاور والدرجة الكلية للإستبيان، مما يدل على صدق المقياس في اتساقه الداخلي.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

ومعنى ذلك أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق فهذه المعاملات مرتفعة بالقدر الذي يسمح لنا بقبولها وإعتبار المقياس صادق.

ثانيا : الثبات

جدول رقم (25) يوضح قيم معامل الثبات الفا كرونباخ للإستبيان ومحاوره

قيمة ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
0.71	18	إدارة الجودة الشاملة
0.86	10	التنمية المستدامة
0.81	28	الإستبيان

يتضح من الجدول رقم(25) الخاص بمعاملات الثبات للإستبيان ومحاوره المستخدم في هذه الدراسة أن هذه المعاملات تراوحت ما بين (0.71 – 0.86) بعد الإعتماد على معامل ألفا كرونباخ، وهذا يعني أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ومعنى ذلك أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات فهذه المعاملات مرتفعة بالقدر الذي يسمح لنا بقبولها وإعتبار الإستبيان ثابت.

1-إختبار التوزيع الطبيعي: Tests of Normality

جدول رقم (26) يوضح إختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
0.148	22	0.934	0.200*	22	0.142	اولا
0.152	22	0.934	0.044	22	0.187	ثانيا
0.007	22	0.868	0.003	22	0.231	ثالثا
0.083	22	0.922	0.004	22	0.229	رابعا

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

0.162	22	0.936	0.075	22	0.176	خامسا
0.074	22	0.919	0.058	22	0.181	المحور 1
<0.001	22	0.816	0.001	22	0.249	المحور 2
0.862	22	0.977	0.200*	22	0.148	الاستبيان

الخلاصة:

- إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحقيق التنمية المستدامة بقيمة 0.35.

ومن خلال المعالجة الإحصائية يتبين لنا أن إدارة الجودة الشاملة يتنبأ بـ: 58% من التنمية المستدامة، حيث جاءت إسهام إدارة الجودة الشاملة المؤثر في التنمية المستدامة منفردة كبيرة، وهذا وفقا لمعيار أبو حطب و cohen في (الشربيني، 1995) الذي ينص على أن التأثير الذي يفسر حوالي 1% من التباين الكلي يدل على تأثير ضئيل، أما التأثير الذي يفسر 6% من التباين الكلي يعد تأثيراً متوسطاً، والتأثير الذي يفسر 15% فأكثر من التباين الكلي يعد تأثيراً كبيراً. أي أن إدارة الجودة الشاملة لها دور كبير في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية.

الانحدار المتعدد:

جدول رقم (27): يوضح الأبعاد المستبعدة والمقبولة

Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter ≤ .050، Probability-of-F-to-remove ≥ .100).	/	التحسين المستمر	1
Stepwise (Criteria: Probability-of-	/	التركيز على	2

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

F-to-enter $\leq .050$ ، Probability-of-F-to-remove $\geq .100$).		العملاء	
--	--	---------	--

من خلال الجدول رقم (27) نجد أن معامل الإنحدار إستبعد الأبعاد الأول والثالث والخامس وأبقى على البعد الثاني والرابع وذلك بالإعتماد على أقوى معاملات إرتباط بين الأبعاد والتنمية المستدامة، حسب جداول الإرتباط المذكورة سابقا.

جدول رقم(28): يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة
التحسين المستمر		14.95	2.19	22
التركيز على العملاء		12.45	1.50	22
التنمية المستدامة		37.86	5.25	22

من خلال الجدول رقم(28) يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي التحسين المستمر هي 14.95 وإنحرافه المعياري 2.19، أما التركيز على العملاء فقيمة متوسطه الحسابي 12.45 وإنحرافه المعياري 1.50، وبالنسبة للتنمية المستدامة فمتوسطه الحسابي 37.86، وإنحرافه المعياري 5.25 ومع العلم أن حجم العينة هو 22 فرد.

جدول رقم(29): يوضح ملخص النموذج التنبؤي

R ² square change	R ² adjusted	R ²	R	
0.90	0.89	0.90	0.94	النموذج رقم 1
0.02	0.91	0.92	0.96	النموذج رقم 2

نلاحظ من جدول ملخص النموذج أن:

النموذج رقم 01: قيمة $R^2=0.90$ أي أن التحسين المستمر يساهم في تحقيق التنمية المستدامة بنسبة 89% ومن خلال $R^2 \text{ adjusted} = 0.89$ نستطيع القول بأنه يمكننا تعميم النتائج على المجتمع ككل.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

النموذج رقم 02: قيمة $R^2 = 0.92$ أي أن التحسين المستمر والتركيز على العملاء يساهموا في تحقيق التنمية المستدامة بنسبة 92% ومن خلال $R^2 \text{ adjusted} = 0.92$ نستطيع القول بأنه يمكننا تعميم النتائج على المجتمع ككل.

جدول رقم (30): مقدار ما يوضح النموذج الخطي من البيانات

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.01	182.95	523.37	1	523.377	بين المجموعات	النموذج 1
		2.861	20	57.214	داخل المجموعات	
		/	21	580.591	المجموع	
0.01	115.27	268.19	2	536.385	بين المجموعات	النموذج 2
		2.327	19	44.206	داخل المجموعات	
		/	21	580.591	المجموع	

نلاحظ من الجدول رقم (30) أن النموذج (1) و (2) دالين، ومنه نستطيع القول بأن النموذج يساهم في تفسير المتغير التابع (التنمية المستدامة) مقارنة بوضع عدم وجود المتغيرات المستقلة (التحسين المستمر والتركيز على العملاء).

جدول رقم (31): يوضح الأوزان اللامعيارية والمعيارية وقيم ت للمتغيرات المتنبة للنموذج التنبؤي (معنوية معالم النموذج).

مستوى الدلالة	قيمة ت	الأوزان المعيارية	الأوزان اللامعيارية			
		B	الخطأ المعياري	B		
0.149	1.50	/	2.54	3.81	ثابت الإنحدار	النموذج

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

0.01	13.52	0.94	0.16	2.27	التحسين المستمر	1
0.05	2.81	/	3.08	8.70	ثابت الإنحدار	النموذج 2
0.01	6.46	1.46	0.54	3.50	التحسين المستمر	
0.05	2.36	0.53	0.79	1.87	التركيز على العملاء	

يتبين من الجدول رقم (31) أن:

النموذج الأول: معادلته كالتالي

$$(\text{التحسين المستمر}) = 3.81 + 2.27 = \text{التنمية المستدامة}$$

النموذج الثاني: أضفنا متغير التركيز على العملاء معادلته كالتالي

$$(\text{التركيز على العملاء}) + 0.1.87 + (\text{التحسين المستمر}) + 3.50 + 8.70 = \text{التنمية المستدامة}$$

الخلاصة:

1- كلما زاد التحسين المستمر زادت التنمية المستدامة بقيمة 3.50

2- كلما زاد التركيز على العملاء زادت التنمية المستدامة بقيمة 1.87

ومن خلال المعالجة الإحصائية يتبين لنا أن التحسين المستمر والتركيز على العملاء يفسران 92% من التنمية المستدامة، حيث جاءت إسهام التحسين المستمر والتركيز على العملاء المؤثران في التنمية المستدامة منفردة كبيرة، وهذا وفقا لمعيار أبو حطب و cohen في (الشريبي، 1995) المذكور سابقا.

ففي التحسين المستمر لاحظنا أنه يفسر 89% من التنمية المستدامة ، وعندما قمنا بإضافة التركيز على العملاء بمعية التحسين المستمر لاحظنا أنه زادت قيمة تحقيقهم للتنمية المستدامة إلى 92%. أي أن التحسين المستمر والتركيز على العملاء يساهمان في تفسير التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية،

خلاصة الفصل الثاني:

جاءت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة : الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز «SONELGAZ» والديوان الوطني للتطهير «ONA» وبنك الفلاحة والتنمية الريفية «BADR» وبنك الخارجي الجزائري «BEA» وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة استنتاجات تؤكد الارتباط الوثيق بين هذين المتغيرين، وعلى أهمية

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

ودور إدارة الجودة الشاملة، حيث أن التنمية المستدامة تتحقق عندما تتوفر عناصر الجودة الشاملة في المؤسسات

محل الدراسة بشكل فعال .

خاتمة

خاتمة

بعد تناولنا لموضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية بجزئية النظري والتطبيقي، تبين لنا أن الجودة الشاملة تلعب دورا هاما في تجسيد أبعاد التنمية المستدامة على أرض الواقع، من خلال تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية والتي تعد اليوم أحد الكيانات الأساسية التي بواسطتها تتحقق التنمية المستدامة. حيث تعمل الجودة الشاملة على خلق قيمة مضافة مستدامة والسعي الدائم من أجل استغلال الطاقات وزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين. حيث لم يعد يقتصر مفهوم الجودة على المنتج المقدم للزبون فقط، بل تعدى إلى وظائف المؤسسة لتضفي عليها صفة الشمولية، بالتالي ومن خلال إتباع المؤسسة لنماذج اقتصادية خاصة بالجودة الشاملة تدعم الأداء الاقتصادي المستدام. كذلك تحرص إستراتيجية الجودة الشاملة على تحسين الدور الاجتماعي والبيئي للمؤسسة من خلال التحسين المستمر والمتواصل لمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية واهتمامها بعمالها وعمالها، هذا بالإضافة إلى محاولة تبين أخلاقيات الأعمال كأداة رشيدة تمتاز بالشفافية والمساءلة لتكون المؤسسة بمثابة المواطن الرشيد.

اكتشفنا، من خلال الدراسة الميدانية على مستوى : الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز «SONELGAZ» والديوان الوطني للتطهير «ONA» وبنك الفلاحة والتنمية الريفية «BADR» وبنك الخارجي الجزائري «BEA» أن هناك دور لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، وكانت ممارسات كلا من المتغير التابع والمتغير المستقل متوسطة، إلا أن في بعض إجابات المبحوثين كانت هناك مستويات ضعيفة لكنها لم تؤثر على مستوى المتوسط الكلي العام، كما اتضح أيضا أن هناك دور ذو دلالة احصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة وكانت الدلالة المعنوية تشمل جميع الأبعاد في الاستبيان الكلي.

وعليه، يمكن استنتاج أن إستراتيجية الجودة الشاملة تساهم بشكل كبير في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية ، وأنا مدخل هام من مداخل تطبيق التنمية المستدامة على المستوى الجزئي. بعد تطرقنا إلى مختلف المفاهيم النظرية وقيامنا بالدراسة الميدانية وعرض ومناقشة وتحليل البيانات، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج في هذا البحث، ونقترح على ضوءها مجموعة من المقترحات على النحو التالي:

1-النتائج النظرية للدراسة:

خلصت الدراسة في جزئها النظري إلى جملة من النتائج أهمها

-تعتبر الجودة سلاح إستراتيجي بالنسبة للمؤسسة، وذلك لأننا تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، وهي المحور والقاعدة التي تبني عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيها

مع زيادة شدة المنافسة العالمية، لم تعد فكرة الجودة تستند على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير المحددة لأننا تتجسد في المنتج، فإن الأمر يتطلب الوصول إلى الجودة وتحقيقها في جميع المهام والنشاطات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على العملية الإنتاجية أو بالأخص المنتج في حد ذاته، لذلك فهي تشمل جميع العمليات الداخلية والخارجية في المؤسسة، وهذا ما يسمى بالجودة الشاملة.

- إن أدوات الجودة الشاملة ماهي إلا وسائل تنفيذية وغير مادية، تساعد على التحليل والتنظيم في مختلف نواحي العمل في مجال الجودة الشاملة، واستخدام هاته الأدوات يؤدي إلى اتخاذ القرارات بشكل أفضل، وإيجاد حلول أفضل للمشاكل، وتحسين إنتاجية السلع والخدمات.

- يعتمد تحقيق أي مؤسسة لمستوى متميز من الجودة في منتجاتها على مدى دقة ومناسبة الإستراتيجية التي ترسمها في هذا المجال، بحيث توجه سياساتها الإنتاجية والمالية والتسويقية وسياسات الموارد البشرية بالاتجاه الذي يخدم هذه الإستراتيجية، وبالتالي الوصول إلى مستوى الجودة الذي يؤهلها لمنافسة المؤسسات والشركات الأخرى. كما تحدد المؤسسات إستراتيجية الجودة الشاملة ضمن إطار الإستراتيجيات العامة لها وإستراتيجية الجودة الشاملة.

- إن المؤسسات الاقتصادية اليوم مطالبة بالتغيير في أنماط الاستهلاك والإنتاج للمساهمة في التقليل من الآثار السلبية التي تخلفها العملية الإنتاجية، ولذلك يجب عليها تبني أساليب وإستراتيجيات تغير بها سلوكياتها لتحقيق الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية والبيئية.

- يسمح الدور الإستراتيجي للجودة الشاملة من تفعيل وظيفة كلا من الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر وتحسين جودة الحياة والمجتمع.

2- نتائج الدراسة الميدانية

بعد عرض البيانات المتعلقة بالمؤسسات المبحوثة خلصنا إلى:

- كشفت نتائج الدراسة عن وجود مستوى متوسط لممارسات لإستراتيجية الجودة الشاملة في : الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز «SONELGAZ» والديوان الوطني للتطهير «ONA» وبنك الفلاحة والتنمية الريفية «BADR» وبنك الخارجي الجزائري «BEA» ، بمعنى أن المؤسسة تعمل على تحسين أدائها بشكل متوسط فيما يخص تركيزها واهتمامها بعملائها كما تقوم بندوات ودورات تدريبية للعمال من أجل ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة واعتماد أساليب وطرق جديدة.

خاتمة

- تبين من نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط لممارسات أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المبحوثة، هذا يعني أن ثقافة التنمية المستدامة موجودة بمستوى متوسط وتقوم بممارستها بشكل طوعي بهدف الحفاظ على سمعتها ومكانتها الاقتصادية.

- أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة ويرجع سبب الدلالة إلى اعتماد المؤسسة على وسائل وأساليب من أجل تحسين أداؤها ولو بسنبة ضئيلة.

- أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، ويرجع سبب الدلالة هو تركيز المؤسسة على عملائها واهتمامها بهم اهتماما شخسيا، كما تحرص المؤسسة على تقديم خدمات تعمل على تلبية رغبات العملاء، إلى جانب هذا تهتم المؤسسة بالموظفين والعاملين بالمؤسسة وتحافظ على سلامتهم المهنية والصحية.

- أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي، ويعود سبب الدلالة إلى اهتمام المؤسسة بالمحافظة على البيئة وتطبيقها لنظام الإدارة البيئية، والتوعية البيئية لدى عمال المؤسسة.

3-مدى اتفاق نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة

إن النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا تؤكدنا كلا من دراسة " أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة - دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة -، ENICAB- "لعلالي مليكة أين توصلت إلى أن للجودة الشاملة والمواصفات القياسية الإيزو علاقة مترابطة حيث تحقيق الجودة يؤدي إلى حصول المؤسسة على شهادات الإيزو، ويؤكد على ذلك أيضا إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز -"، لختيم محمد العيد، حيث توصلت أن إستراتيجية الجودة الشاملة جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمؤسسة حيث اعتمادها يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز مكانتها التنافسية وهو ما توصلت إليه أيضا دراستنا. إلا أن دراستنا تفوقت على نتائج الدراسات السابقة من خلال العلاقة التي تربط بين إستراتيجية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة ومواكبة التحديات التي تطرأ في العالم.

4-المقترحات:

بناء على النتائج المتوصل إليها في الجزء النظري والتطبيقي نقترح ما يلي:

- ضرورة ربط الجامعة بالمؤسسات الاقتصادية لتطوير البحث في هذا المجال واعتماد إستراتيجية المؤسسة كأساس لبنى التنمية المستدامة؛

خاتمة

- ضرورة تطبيق أساليب ونماذج اقتصادية تساعد على تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية؛
- ضرورة الاهتمام أكثر بوضع الإستراتيجيات ذات العلاقة بالتنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة، اعتمادا على ربط العلاقة بين الجودة الشاملة والإستراتيجية العامة للمؤسسة بهدف تحقيق الاستدامة.
- ضرورة نشر ثقافة التنمية المستدامة في كل وحدات المؤسسة والمجتمع ككل، لأنه وانطلاقا من ذلك ستعمم في كل القطاعات.

- ضرورة تطبيق المعايير الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تسمح بالرفع من أداء المؤسسة والمجتمع ككل، وتمكن المؤسسة من تحقيق مركز ريادي مهم.

3- بعض المواضيع المقترحة:

يمكن الاعتماد على موضوع دراستنا واستخراج مواضيع أخرى يمكن التركيز عليها في إعداد بحوث أخرى نذكر منها:

- دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية؛

- أثر الجودة الشاملة في تفعيل التسويق الأخضر في المؤسسة الاقتصادية؛

- دور الجودة في تحقيق التنمية السياحية المستدامة في الجزائر.

قائمة المصادر والمراجع

❖ المراجع باللغة العربية :

1. ألهام شيلي وآخرون دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة 2014 رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف1
2. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) - الأسس النظرية التطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، مصر، 2007م.
3. أحمد رشيد، اعادة اختراع وظائف وإدارة الحكومة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 - دليل عصري للجودة والتنافسية، النشر خاص بالكاتب، القاهرة، 2005م.
5. أحمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، الناشر المكتبة العصرية المنصورة، 2003م، ص330.
6. إلهام الشيلي ، " دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية " ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2004،
7. آمال حفناوي وآخرون "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن من أجل تعزيز مساهمة المؤسسات الاقتصادية في التنمية المستدامة" دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة- ، مذكرة تخرج تدخل ضمن نيل شهادة دكتوراه تخصص اقتصاد تنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي- 2018 .
8. جمال الدين مكرم إبن منظور الإفريقي المصري ، لسان العرب .المجلد3 ، ط 6 ، بيروت: دار صادر ، 2008.
9. حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.عمان : دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، 2011
10. خالصة فتح الله، " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم " ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر2، 2012، 3 .
11. خضير كاظم صالح، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000،.
12. دروا سكوت، تحقيق رضا العملاء، ط 1، ترجمة: عادل منصور، دار المعرفة للتنمية البشرية، السعودية، 2002 م.
13. دوجلاس موسيشيت، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة: بهاء شاهين، ط 1 ، الدار الدولية للإستشارات الثقافية، القاهرة، 2000،.
14. رتيبة عروب ، " إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على أداء المنظمة"، ملتقى علمي وطني : استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، 10/11 نوفمبر 2009.
15. رياض، بولصباغ التنمية البشرية المستدامة واقتصاد المعرفة في الدول العربية الواقع والتحديات، 2013 رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
16. سحر قديري الرفاعي، التنمية المستدامة مع التركيز على الادارة البيئية، أعمال المؤتمر، المنظر الاقتصادي للتنمية المستدامة، تونس، 2006.
17. صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002م.

قائمة المصادر والمراجع

18. الطاهر خامرة وآخرون "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
19. عبد الخالق عبد الله، التنمية المستدامة والعلاقة بين البيئة والاقتصاد، مجلة المستقبل العربي، العدد: 167، يناير، 1993.
20. عبد القادر عوينان، تحليل الآثار الاقتصادية للمشكلات البيئية في ظل التنمية المستدامة: دراسة حالة الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص:
21. عبد المقصود، ناصر نور الدين عبد اللطيف، مبادئ محاسبة التكاليف، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 20.
22. عثمان محمد غنيم ، وماجدة أبو زنت ، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها ، وأدوات قياسها، دار الصقاء ، عمان ، 2010.
23. علي أحمد محمد الإدريسي وآخرون ، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن
24. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات ومتطلبات التأهل للإيزو 9000. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1995.
25. عمار بوحوش، ظريات الإدارة الحديثة في القرن العشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006.
26. عمار طهرات، أساليب تحقيق الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، العدد8، 1997.
27. عمر قشطة: استراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتدريب الرياضي بالاتحادات الرياضية الفلسطينية، الطبقة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، 2011م.
28. فريد زين الدين، المنهج العملي التطبيقي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب، القاهرة، 1996،
29. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005م.
30. قويدر عياش، "إدارة الجودة الشاملة مدخل للتمييز والتنافس على المستقبل، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، العدد، 11 مارس 2008.
31. لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، عمان، دار البداية، 2011.
32. مالية ونقود، جامعة سعد دحلب البليدة، ماي 2008،
33. مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006م.
34. محمد خيثر، إدارة الجودة بالمنظمة .الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2016.
35. محمد عبد الفتاح محمد ، إدارة الجودة الشاملة منظمات الرعاية الاجتماعية. الإسكندرية: دار الفتح للتجليد الفني، 2008.
36. محمد عوض ترتوري، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

قائمة المصادر والمراجع

37. محمد فرج هديدي، " تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " ، انظر الموقع. [www.onu.edu/lg/articles/omu % 20 Articles /adsf /pssue 158/ pdf] تم الإطلاع عليه بتاريخ: 24/12/2016،
38. محمد محمد ابراهيم، المدير والاتجاهات الادارية الحديثة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1997.
39. مراد ناصر ، التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، مجلة التواصل ، العدد 26 جوان 2010.
40. موسى اللوزي، " إدارة الجودة الشاملة: دور المدير العربي في الإبداع والتميز " ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مصر، 27/29 نوفمبر 2004.
41. هايل يعقوب فاخوري، ادارة الانتاج والعمليات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- ❖ المراجع باللغة الأجنبية:
42. Anne E.Egelston، **Sustainable development: A history**، édition Springer، New York، 2012.
43. Ben dicte et Jean muller، « **La qualité totale، guide pratique pour les technicien** »، entreprise moderne d'édition، paris، 1988 .
44. Corinne Gendron، Le développement durable compromis، Québec، 2005،
45. Sallis Edward، Total quality management in education، London ،kogan page، 3rd، 2002.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



" الاستبيان "

تحية طيبة وبعد.... بصدد التحضير لمذكرة ماستر تخصص تسيير مؤسسات بعنوان: " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية".
نرجو من سيادتكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة على هذا الاستبيان.

مع خالص الشكر على حسن تعاونكم.
ونلتزم بالسرية تجاه هذه المعلومات.

من إعداد الطلبة

إشراف الأستاذ

جعفر بكوش

الدكتور نصر ضو

حليلات خليفة

بكوش هادية

يرجى التكرم بالإجابة عن جميع الأسئلة المطروحة في المكان المخصص بوضع علامة (X).

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 - 35 سنة ☐ من 36 - 40 سنة ☐
- أكثر من 40 سنة ☐

الملاحق

3. الوظيفة في المؤسسة: ☐ مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف ☐ إطار سامي ☐ إطار عادي

4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - 10 سنوات ☐ من 11 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

5. المؤهل العلمي: ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى ☐
مهندس ☐ تقني سامي ☐

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة					
أولاً : التوجه المنهجي والاستراتيجي					
					تحرص قيادة المؤسسة الاقتصادية على وضع رؤية ورسالة واضحة للمنظمة ؟
					تلتزم قيادة المؤسسة الاقتصادية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟
					تسمح قيادة المؤسسة الاقتصادية لكل فرد في المنظمة من أداء دوره في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
					تضع المؤسسة الاقتصادية أهدافها الاستراتيجية وفقاً لحاجات ورغبات عملائها ؟
ثانياً : التركيز على العملاء					
					تعمل المؤسسة الاقتصادية على تحليل احتياجات زبائنهم ؟
					تضع المؤسسة الاقتصادية مصلحة الزبائن أولاً ؟
					تقوم المؤسسة الاقتصادية بإعداد البرامج والأنشطة التعليمية التي تتوافق مع احتياجات وتوقعات الزبائن؟
ثالثاً : المشاركة الجماعية					
					تشجع المؤسسة الاقتصادية العاملين على العمل بروح الفريق الواحد ؟
					تحرص المؤسسة الاقتصادية على تشكيل فرق عمل متخصصة من العاملين لحل المشكلات ؟
					تمنح المؤسسة الاقتصادية العاملين فيها السلطات الكافية للعمل ؟
رابعاً : التحسين المستمر					
					تتبع قيادة المؤسسة الاقتصادية منهج التحسين المستمر في مداخلها التعليمية وعملياتها ومخرجاتها بما يتوافق مع احتياجات البيئة المحيطة ؟
					توفر المؤسسة الاقتصادية كافة الموارد اللازمة للتحسين المستمر لأنشطتها ؟
					تهتم المؤسسة الاقتصادية بالتدريب على عملية التحسين المستمر ؟
					تضع المؤسسة الاقتصادية برامج لتطوير وتحسين الخدمات التعليمية و التدريبية ؟

الملاحق

خامساً : الاتصال الفعال					
					تحرص المؤسسة الاقتصادية على نشر الحقائق حول برامجها وأنشطتها ؟
					تبنى المؤسسة الاقتصادية علاقتها بالأطراف الأخرى على أساس الثقة والمصادقية ؟
					يستطيع العاملون بالمؤسسة الاقتصادية التواصل بأصحاب القرار بسهولة ويسر ؟
					تمتلك المؤسسة الاقتصادية نظام معلومات فعال يسهل عملية تبادل المعلومات ؟
المحور الثاني: التنمية المستدامة					
					تساهم المؤسسة الاقتصادية إيجابيا في البيئة المحيطة؟
					تعمل المؤسسة الاقتصادية على استثمار المساحة غير المستخدمة من الفناء في إنشاء الحدائق المثمرة؟
					تحرص المؤسسة الاقتصادية على تدوير المياه المستخدمة في ري المساحات الخضراء؟
					تحرص المؤسسة الاقتصادية على الاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة ؟
					تعقد المؤسسة الاقتصادية اتفاقيات شراكة وتعاون مع منظمات المجتمع الداعمة ؟
					تساهم المؤسسة الاقتصادية في التوعية المجتمعية بأهمية تدوير واستثمار المواد المستهلكة ؟
					تشارك المؤسسة الاقتصادية المجتمع المحيط بها في دعم وتوفير المرافق المختلفة ؟
					تربط المؤسسة الاقتصادية برامجها وأنشطتها بخطط التنمية المتعلقة بالبيئة المحيطة بها لضمان استدامتها واستمراريتها
					تحرص المؤسسة الاقتصادية على مشاركة البيئة المحيطة بها في خطط التنمية المستدامة ؟
					تتبنى المؤسسة الاقتصادية توفير برامج توعية للبيئة المحيطة بها حول مفاهيم التنمية المستدامة ؟

الملحق رقم (02): نتائج برنامج SPss

Correlations

VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	اولا
----------	----------	----------	----------	------

الملاحق

VAR00001	Pearson Correlation	1	.283	.401	-.181-	.483*
	Sig. (2-tailed)		.202	.064	.419	.023
	N	22	22	22	22	22
VAR00002	Pearson Correlation	.283	1	.575**	.091	.798**
	Sig. (2-tailed)	.202		.005	.687	<.001
	N	22	22	22	22	22
VAR00003	Pearson Correlation	.401	.575**	1	.182	.802**
	Sig. (2-tailed)	.064	.005		.418	<.001
	N	22	22	22	22	22
VAR00004	Pearson Correlation	-.181-	.091	.182	1	.481*
	Sig. (2-tailed)	.419	.687	.418		.023
	N	22	22	22	22	22
اولا	Pearson Correlation	.483*	.798**	.802**	.481*	1
	Sig. (2-tailed)	.023	<.001	<.001	.023	
	N	22	22	22	22	22

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		VAR00006	VAR00007	VAR00008	ثانيا
VAR00006	Pearson Correlation	1	.307	-.139-	.652**
	Sig. (2-tailed)		.165	.538	.001
	N	22	22	22	22
VAR00007	Pearson Correlation	.307	1	.056	.770**
	Sig. (2-tailed)	.165		.804	<.001
	N	22	22	22	22
VAR00008	Pearson Correlation	-.139-	.056	1	.430*
	Sig. (2-tailed)	.538	.804		.046
	N	22	22	22	22
ثانيا	Pearson Correlation	.652**	.770**	.430*	1
	Sig. (2-tailed)	.001	<.001	.046	
	N	22	22	22	22

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		VAR00010	VAR00011	VAR00012	ثالثا
VAR00010	Pearson Correlation	1	.444*	.383	.794**
	Sig. (2-tailed)		.039	.079	<.001
	N	22	22	22	22

الملاحق

VAR00011	Pearson Correlation	.444*	1	.414	.794**
	Sig. (2-tailed)	.039		.055	<.001
	N	22	22	22	22
VAR00012	Pearson Correlation	.383	.414	1	.753**
	Sig. (2-tailed)	.079	.055		<.001
	N	22	22	22	22
ثالثا	Pearson Correlation	.794**	.794**	.753**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	
	N	22	22	22	22

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017	رابعا
VAR00014	Pearson Correlation	1	-.007-	-.195-	-.280-	.521**
	Sig. (2-tailed)		.975	.384	.208	<.001
	N	22	22	22	22	22
VAR00015	Pearson Correlation	-.007-	1	.688**	.552**	.876**
	Sig. (2-tailed)	.975		<.001	.008	<.001
	N	22	22	22	22	22
VAR00016	Pearson Correlation	-.195-	.688**	1	.673**	.841**
	Sig. (2-tailed)	.384	<.001		<.001	<.001
	N	22	22	22	22	22
VAR00017	Pearson Correlation	-.280-	.552**	.673**	1	.769**
	Sig. (2-tailed)	.208	.008	<.001		<.001
	N	22	22	22	22	22
رابعا	Pearson Correlation	.521**	.876**	.841**	.769**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	22	22	22	22	22

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		VAR00019	VAR00020	VAR00021	VAR00022	خامسا
VAR00019	Pearson Correlation	1	-.260-	.223	.552**	.546**
	Sig. (2-tailed)		.243	.318	.008	.009
	N	22	22	22	22	22
VAR00020	Pearson Correlation	-.260-	1	.356	.176	.550**
	Sig. (2-tailed)	.243		.104	.434	.008
	N	22	22	22	22	22

الملاحق

VAR00021	Pearson Correlation	.223	.356	1	.300	.706**
	Sig. (2-tailed)	.318	.104		.175	<.001
	N	22	22	22	22	22
VAR00022	Pearson Correlation	.552**	.176	.300	1	.779**
	Sig. (2-tailed)	.008	.434	.175		<.001
	N	22	22	22	22	22
خامسا	Pearson Correlation	.546**	.550**	.706**	.779**	1
	Sig. (2-tailed)	.009	.008	<.001	<.001	
	N	22	22	22	22	22

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		اولا	ثانيا	ثالثا	رابعا	خامسا	1المحور
اولا	Pearson Correlation	1	.260	.750**	.307	.219	.794**
	Sig. (2-tailed)		.243	<.001	.164	.328	<.001
	N	22	22	22	22	22	22
ثانيا	Pearson Correlation	.260	1	.452*	.194	-.221-	.449*
	Sig. (2-tailed)	.243		.035	.386	.322	.036
	N	22	22	22	22	22	22
ثالثا	Pearson Correlation	.750**	.452*	1	.222	.111	.748**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.035		.321	.622	<.001
	N	22	22	22	22	22	22
رابعا	Pearson Correlation	.307	.194	.222	1	.186	.653**
	Sig. (2-tailed)	.164	.386	.321		.407	<.001
	N	22	22	22	22	22	22
خامسا	Pearson Correlation	.219	-.221-	.111	.186	1	.488*
	Sig. (2-tailed)	.328	.322	.622	.407		.021
	N	22	22	22	22	22	22
1المحور	Pearson Correlation	.794**	.449*	.748**	.653**	.488*	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	.036	<.001	<.001	.021	
	N	22	22	22	22	22	22

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		VAR00025	VAR00026	VAR00027	VAR00028	VAR00029	VAR00030	VAR00031	VAR00032
VAR00025	Pearson Correlation	1	.418	.000	.260	-.116-	.295	.252	.000
	Sig. (2-tailed)		.053	1.000	.242	.608	.183	.258	1.000
	N	22	22	22	22	22	22	22	22
VAR00026	Pearson Correlation	.418	1	.666**	.541**	.617**	.511*	.242	.066

الملاحق

	Sig. (2-tailed)	.053		<.001	.009	.002	.015	.279	.770
	N	22	22	22	22	22	22	22	22
VAR00027	Pearson Correlation	.000	.666**	1	.672**	.881**	.663**	.511*	.392
	Sig. (2-tailed)	1.000	<.001		<.001	<.001	<.001	.015	.071
	N	22	22	22	22	22	22	22	22
VAR00028	Pearson Correlation	.260	.541**	.672**	1	.545**	.877**	.378	.091
	Sig. (2-tailed)	.242	.009	<.001		.009	<.001	.083	.686
	N	22	22	22	22	22	22	22	22
VAR00029	Pearson Correlation	-.116-	.617**	.881**	.545**	1	.600**	.462*	.366
	Sig. (2-tailed)	.608	.002	<.001	.009		.003	.030	.094
	N	22	22	22	22	22	22	22	22
VAR00030	Pearson Correlation	.295	.511*	.663**	.877**	.600**	1	.572**	.129
	Sig. (2-tailed)	.183	.015	<.001	<.001	.003		.005	.566
	N	22	22	22	22	22	22	22	22
VAR00031	Pearson Correlation	.252	.242	.511*	.378	.462*	.572**	1	.647**
	Sig. (2-tailed)	.258	.279	.015	.083	.030	.005		.001
	N	22	22	22	22	22	22	22	22
VAR00032	Pearson Correlation	.000	.066	.392	.091	.366	.129	.647**	1
	Sig. (2-tailed)	1.000	.770	.071	.686	.094	.566	.001	
	N	22	22	22	22	22	22	22	22
VAR00033	Pearson Correlation	.194	.461*	.724**	.435*	.572**	.444*	.694**	.862**
	Sig. (2-tailed)	.387	.031	<.001	.043	.005	.039	<.001	<.001
	N	22	22	22	22	22	22	22	22
VAR00034	Pearson Correlation	-.489*	-.054-	.313	.333	.428*	.202	.314	.463*
	Sig. (2-tailed)	.021	.813	.157	.130	.047	.366	.155	.030
	N	22	22	22	22	22	22	22	22
المجور2	Pearson Correlation	.429*	.671**	.871**	.770**	.799**	.783**	.730**	.589**
	Sig. (2-tailed)	.045	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.004
	N	22	22	22	22	22	22	22	22

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		1المحور	2المجور	الاستبيان
المحور1	Pearson Correlation	1	.289	.935**
	Sig. (2-tailed)		.193	<.001
	N	22	22	22
المجور2	Pearson Correlation	.289	1	.609**
	Sig. (2-tailed)	.193		.003
	N	22	22	22

الملاحق

الاستبيان	Pearson Correlation	.935**	.609**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	.003	
	N	22	22	22

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	22	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	22	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.717	18

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	22	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	22	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	10

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	22	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	22	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.814	28

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
اولا	22	100.0%	0	0.0%	22	100.0%
ثانيا	22	100.0%	0	0.0%	22	100.0%
ثالثا	22	100.0%	0	0.0%	22	100.0%
رابعا	22	100.0%	0	0.0%	22	100.0%
خامسا	22	100.0%	0	0.0%	22	100.0%
1المحور	22	100.0%	0	0.0%	22	100.0%
2المحور	22	100.0%	0	0.0%	22	100.0%
الاستبيان	22	100.0%	0	0.0%	22	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
اولا	Mean	15.5455	.43008
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	14.6511
		Upper Bound	16.4398
	5% Trimmed Mean	15.4444	
	Median	15.5000	
	Variance	4.069	
	Std. Deviation	2.01724	
	Minimum	13.00	
	Maximum	20.00	
	Range	7.00	
	Interquartile Range	3.00	
	Skewness	.540	.491
	Kurtosis	-.384	.953
ثانيا	Mean	12.4545	.32049
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	11.7880
		Upper Bound	13.1210
	5% Trimmed Mean	12.4495	
	Median	13.0000	
	Variance	2.260	
	Std. Deviation	1.50324	
	Minimum	10.00	
	Maximum	15.00	

الملاحق

	Range	5.00	
	Interquartile Range	2.25	
	Skewness	-.135-	.491
	Kurtosis	-.698-	.953
ثالثا	Mean	11.0909	.31492
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	10.4360
	Mean	Upper Bound	11.7458
	5% Trimmed Mean	11.1010	
	Median	11.5000	
	Variance	2.182	
	Std. Deviation	1.47710	
	Minimum	9.00	
	Maximum	13.00	
	Range	4.00	
	Interquartile Range	2.25	
	Skewness	-.268-	.491
	Kurtosis	-1.381-	.953
رابعاً	Mean	14.9545	.46746
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	13.9824
	Mean	Upper Bound	15.9267
	5% Trimmed Mean	15.0051	
	Median	16.0000	
	Variance	4.807	
	Std. Deviation	2.19257	
	Minimum	10.00	
	Maximum	19.00	
	Range	9.00	
	Interquartile Range	3.00	
	Skewness	-.593-	.491
	Kurtosis	.223	.953
خامساً	Mean	13.7273	.46609
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	12.7580
	Mean	Upper Bound	14.6966
	5% Trimmed Mean	13.7929	
	Median	13.0000	
	Variance	4.779	
	Std. Deviation	2.18614	
	Minimum	8.00	
	Maximum	18.00	
	Range	10.00	
	Interquartile Range	3.25	
	Skewness	-.308-	.491

الملاحق

	Kurtosis	1.121	.953
1المحور	Mean	67.7727	1.25345
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	65.1660
	Mean	Upper Bound	70.3794
	5% Trimmed Mean	67.5808	
	Median	66.0000	
	Variance	34.565	
	Std. Deviation	5.87920	
	Minimum	60.00	
	Maximum	79.00	
	Range	19.00	
	Interquartile Range	10.25	
	Skewness	.533	.491
	Kurtosis	-1.007-	.953
2المحور	Mean	37.8636	1.12102
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	35.5323
	Mean	Upper Bound	40.1949
	5% Trimmed Mean	38.3333	
	Median	40.0000	
	Variance	27.647	
	Std. Deviation	5.25806	
	Minimum	22.00	
	Maximum	45.00	
	Range	23.00	
	Interquartile Range	3.75	
	Skewness	-1.712-	.491
	Kurtosis	3.365	.953
الاستبيان	Mean	173.4091	3.02705
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	167.1140
	Mean	Upper Bound	179.7042
	5% Trimmed Mean	173.2828	
	Median	171.0000	
	Variance	201.587	
	Std. Deviation	14.19812	
	Minimum	146.00	
	Maximum	203.00	
	Range	57.00	
	Interquartile Range	21.75	
	Skewness	.212	.491
	Kurtosis	-.467-	.953

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
أولاً	.142	22	.200*	.934	22	.148
ثانياً	.187	22	.044	.934	22	.152
ثالثاً	.231	22	.003	.868	22	.007
رابعاً	.229	22	.004	.922	22	.083
خامساً	.176	22	.075	.936	22	.162
1 المحور	.181	22	.058	.919	22	.074
2 المحور	.249	22	.001	.816	22	<.001
الاستبيان	.148	22	.200*	.977	22	.862

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الجنس

		الجنس			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ذكر	18	81.8	81.8	81.8
	أنثى	4	18.2	18.2	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

العمر

		العمر			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	سنة 30 من أقل	1	4.5	4.5	4.5
	سنة 35 إلى 30 من	8	36.4	36.4	40.9
	سنة 40 إلى 36 من	7	31.8	31.8	72.7
	سنة 40 من أكثر	6	27.3	27.3	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

المؤسسة في الوظيفة

		المؤسسة في الوظيفة			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	موظف	12	54.5	54.5	54.5
	عادي إطار	6	27.3	27.3	81.8
	سامي إطار	4	18.2	18.2	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

الملاحق

المهنية الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 10 إلى 5 من	12	54.5	54.5	54.5
	سنة 15 إلى 11 من	5	22.7	22.7	77.3
	سنة 15 من أكثر	5	22.7	22.7	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

العلمي المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سامي تقني	7	31.8	31.8	31.8
	ليسانس	4	18.2	18.2	50.0
	ماجستير	6	27.3	27.3	77.3
	مهندس	5	22.7	22.7	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Correlations

		اولا	ثانيا	ثالثا	رابعا	خامسا	1المحور
اولا	Pearson Correlation	1	.951**	.941**	.899**	.910**	.975**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	22	22	22	22	22	22
ثانيا	Pearson Correlation	.951**	1	.946**	.960**	.909**	.928**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	22	22	22	22	22	22
ثالثا	Pearson Correlation	.941**	.946**	1	.913**	.863**	.924**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	22	22	22	22	22	22
رابعا	Pearson Correlation	.899**	.960**	.913**	1	.901**	.867**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	22	22	22	22	22	22
خامسا	Pearson Correlation	.910**	.909**	.863**	.901**	1	.932**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	22	22	22	22	22	22
1المحور	Pearson Correlation	.975**	.928**	.924**	.867**	.932**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	22	22	22	22	22	22

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المجور2	37.8636	5.25806	22
المحور1	67.7727	5.87920	22

Correlations

		المجور2	المحور1
Pearson Correlation	المجور2	1.000	.765
	المحور1	.765	1.000
Sig. (1-tailed)	المجور2	.	<.001
	المحور1	.000	.
N	المجور2	22	22
	المحور1	22	22

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2
1	.765 ^a	.585	.564	3.47295	.585	28.136	1	

a. Predictors: (Constant), المحور1

b. Dependent Variable: المجور2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	339.364	1	339.364	28.136	<.001 ^b
	Residual	241.227	20	12.061		
	Total	580.591	21			

a. Dependent Variable: المجور2

b. Predictors: (Constant), المحور1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-8.477-	8.768		-.967-	.345
	المحور1	.684	.129	.765	5.304	<.001

الملاحق

a. Dependent Variable: 2المجور

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	32.5489	45.5404	37.8636	4.01997	22
Residual	-10.54894	4.03225	.00000	3.38925	22
Std. Predicted Value	-1.322	1.910	.000	1.000	22
Std. Residual	-3.037	1.161	.000	.976	22

a. Dependent Variable: 2المجور

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
2المجور	37.8636	5.25806	22
اولا	15.5455	2.01724	22
ثانيا	12.4545	1.50324	22
ثالثا	11.0909	1.47710	22
رابعا	14.9545	2.19257	22
خامسا	13.7273	2.18614	22

Correlations

		2المجور	اولا	ثانيا	ثالثا	رابعا	خامسا
Pearson Correlation	2المجور	1.000	.793	.870	.836	.949	.862
	اولا	.793	1.000	.951	.941	.899	.910
	ثانيا	.870	.951	1.000	.946	.960	.909
	ثالثا	.836	.941	.946	1.000	.913	.863
	رابعا	.949	.899	.960	.913	1.000	.901
	خامسا	.862	.910	.909	.863	.901	1.000
Sig. (1-tailed)	2المجور	.	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	اولا	.000	.	.000	.000	.000	.000
	ثانيا	.000	.000	.	.000	.000	.000
	ثالثا	.000	.000	.000	.	.000	.000
	رابعا	.000	.000	.000	.000	.	.000
	خامسا	.000	.000	.000	.000	.000	.
N	2المجور	22	22	22	22	22	22
	اولا	22	22	22	22	22	22
	ثانيا	22	22	22	22	22	22
	ثالثا	22	22	22	22	22	22
	رابعا	22	22	22	22	22	22

الملاحق

خامسا	22	22	22	22	22	22
-------	----	----	----	----	----	----

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2
1	.970 ^a	.941	.922	1.46862	.941	50.637	5	

a. Predictors: (Constant), ثانيا, اولا, رابعا, ثالثا, خامسا

b. Dependent Variable: 2المجور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	546.081	5	109.216	50.637	<.001 ^b
	Residual	34.509	16	2.157		
	Total	580.591	21			

a. Dependent Variable: 2المجور

b. Predictors: (Constant), خامسا, ثالثا, رابعا, اولا, ثانيا

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.553	3.055		3.127	.007
	اولا	-1.106	.644	-.424	-1.716	.105
	ثانيا	-1.511	1.121	-.432	-1.348	.196
	ثالثا	.789	.757	.222	1.043	.312
	رابعا	3.026	.570	1.262	5.307	<.001
	خامسا	.751	.406	.312	1.852	.083

a. Dependent Variable: 2المجور

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	23.4412	46.0497	37.8636	5.09940	22
Residual	-2.47244	3.30281	.00000	1.28191	22
Std. Predicted Value	-2.828	1.605	.000	1.000	22
Std. Residual	-1.684	2.249	.000	.873	22

a. Dependent Variable: 2المجور

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
2المجور	37.8636	5.25806	22
اولا	15.5455	2.01724	22
ثانيا	12.4545	1.50324	22
ثالثا	11.0909	1.47710	22
رابعا	14.9545	2.19257	22
خامسا	13.7273	2.18614	22

Correlations

		2المجور	اولا	ثانيا	ثالثا	رابعا	خامسا
Pearson Correlation	2المجور	1.000	.793	.870	.836	.949	.862
	اولا	.793	1.000	.951	.941	.899	.910
	ثانيا	.870	.951	1.000	.946	.960	.909
	ثالثا	.836	.941	.946	1.000	.913	.863
	رابعا	.949	.899	.960	.913	1.000	.901
	خامسا	.862	.910	.909	.863	.901	1.000
Sig. (1-tailed)	2المجور	.	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	اولا	.000	.	.000	.000	.000	.000
	ثانيا	.000	.000	.	.000	.000	.000
	ثالثا	.000	.000	.000	.	.000	.000
	رابعا	.000	.000	.000	.000	.	.000
	خامسا	.000	.000	.000	.000	.000	.
N	2المجور	22	22	22	22	22	22
	اولا	22	22	22	22	22	22
	ثانيا	22	22	22	22	22	22
	ثالثا	22	22	22	22	22	22
	رابعا	22	22	22	22	22	22
	خامسا	22	22	22	22	22	22

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	رابعا		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

الملاحق

2	ثانيا	. Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
---	-------	---

a. Dependent Variable: 2المجور

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2
1	.949 ^a	.901	.897	1.69136	.901	182.955	1	
2	.961 ^b	.924	.916	1.52533	.022	5.591	1	

a. Predictors: (Constant), رابعا

b. Predictors: (Constant), رابعا, ثانيا

c. Dependent Variable: 2المجور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	523.377	1	523.377	182.955	<.001 ^b
	Residual	57.214	20	2.861		
	Total	580.591	21			
2	Regression	536.385	2	268.192	115.270	<.001 ^c
	Residual	44.206	19	2.327		
	Total	580.591	21			

a. Dependent Variable: 2المجور

b. Predictors: (Constant), رابعا

c. Predictors: (Constant), رابعا, ثانيا

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Zero-order	Correlation
		B	Std. Error	Beta				Partial
1	(Constant)	3.814	2.543		1.500	.149		
	رابعا	2.277	.168	.949	13.526	<.001	.949	.949
2	(Constant)	8.702	3.088		2.818	.011		
	رابعا	3.509	.543	1.463	6.464	<.001	.949	.870
	ثانيا	-1.872	.792	-.535	-2.364	.029	.870	-.47

a. Dependent Variable: 2المجور

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	اولا	-.320 ^b	-2.164-	.043	-.445-	.191
	ثانيا	-.535 ^b	-2.364-	.029	-.477-	.078
	ثالثا	-.188 ^b	-1.098-	.286	-.244-	.167
	خامسا	.035 ^b	.213	.833	.049	.188
2	اولا	-.153 ^c	-.731-	.474	-.170-	.094
	ثالثا	.054 ^c	.269	.791	.063	.106
	خامسا	.183 ^c	1.183	.252	.269	.163

a. Dependent Variable: 2المجور

b. Predictors in the Model: (Constant), رابعا

c. Predictors in the Model: (Constant), ثانيا, رابعا

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	25.0718	47.2948	37.8636	5.05392	22
Std. Predicted Value	-2.531-	1.866	.000	1.000	22
Standard Error of Predicted Value	.379	1.039	.535	.181	22
Adjusted Predicted Value	27.7319	47.9095	37.9550	4.82151	22
Residual	-3.07184-	3.27221	.00000	1.45088	22
Std. Residual	-2.014-	2.145	.000	.951	22
Stud. Residual	-2.751-	2.250	-.024-	1.099	22
Deleted Residual	-5.73188-	3.59939	-.09132-	1.98198	22
Stud. Deleted Residual	-3.452-	2.557	-.040-	1.232	22
Mahal. Distance	.343	8.791	1.909	2.104	22
Cook's Distance	.000	2.184	.154	.464	22
Centered Leverage Value	.016	.419	.091	.100	22

a. Dependent Variable: 2المجور