

كلية العلوم الإدارية

قسم إدارة أعمال

المستوى الرابع



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المستقبل

أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة

دراسة حالة (المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة)

بجث تخرج مقدم لقسم إدارة أعمال استكمالاً لمتطلبات نيل درجة البكالوريوس

إعداد الطلاب:

أحمد يحيى علي مهدي

محمد صالح علي مهدي

يحيى درهم مشناص الوادعي

محمد عبدالله عبدالله البكير

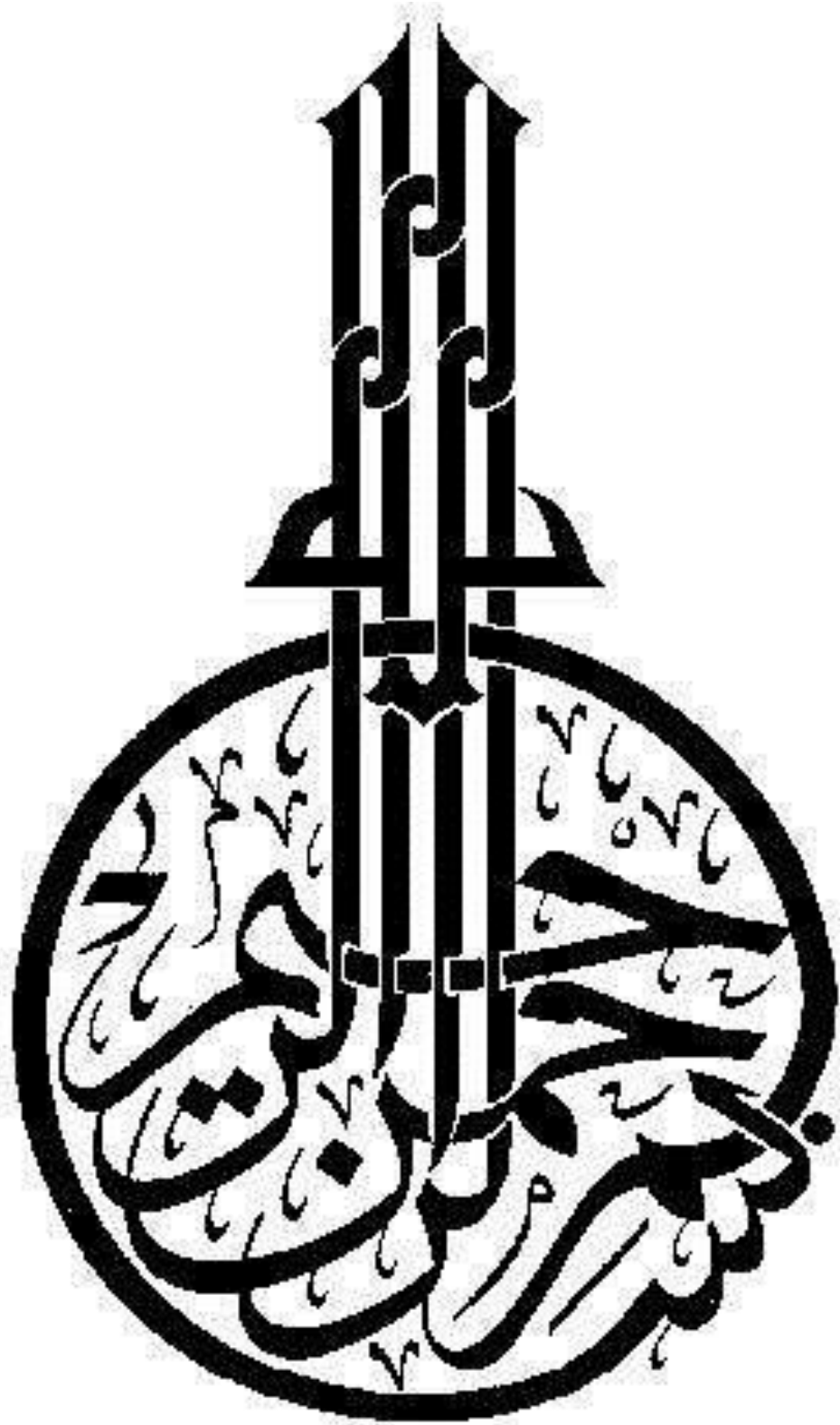
أحمد سعيد أحمد فرحان

نجم الدين اسماعيل الكبسي

رعد علي سعيد عبده صالح

إشراف:

د / جميل الجويد



قال تعالى :

(وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا)

سورة طه الآية 114

الإهداء:

إلى من نسج في ذاكرتنا أساسيات الوجود وفي كل يوم وكل لحظة
يزيد إيماننا بأنه سر النجاح والوصول إلى هذا اليوم بعد المولى سبحانه
وتعالى،،

إلى الوالد العزيز

الى (امي الغالية .. بل أجمل الزهرات امي أحبك.. وحيرتي كيف لي أن
ابر بك يا جنتي يا نور العين امي لك منى كل ما تؤمرين)
..إلى السنين التي جمعتنا ... والايام التي عانينا فيها ... الى الليالي التي
سهرناها معاً في سبيل في بلوغ مبتغانا العلميالى اصدقائي
إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.
إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لنا
نُهدي إليكم بحثنا المتواضع،،،،،،،،

الباحثون

الشكر والتقدير:

بسم الله الرحمن الرحيم الرحيم، والحمد لله رب العالمين الذي وفقنا وأعاننا على إنهاء هذا البحث والخروج به بهذه الصورة المتكاملة. وانطلاقاً من مبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فإننا نتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ المعلم الدكتور (جميل جويد) الذي رافقنا في مسيرتنا لإنجاز هذا البحث وكانت له بصمات واضحة من خلال توجيهاته وانتقاداته البناءة والدعم الأكاديمي، كما نشكر عائلاتنا التي صبرت وتحملت معنا ورفدتنا بالكثير من الدعم على جميع الأصعدة، ونشكر الأصدقاء والأحباب وكل من قدم لنا الدعم المادي أو المعنوي، وأخيراً نتوجه بشكر خاص للأستاذ (محمد حميد) لمساعدتنا (في فهم الأمور التقنية) وكذلك الدكتور (محمد الصيادي) والدكتور (طارق الاكوع)، على إرشاداتهم القيمة طوال فترة دراستنا، فقد زودتنا ملاحظاتهم بالخبرة الصحيحة التي مكنتنا من اختيار الاتجاه الصحيح وإكمال مشروعنا بنجاح.....

الباحثون

ملخص البحث

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والثانوية والتي كان من أهمها: التعرف على أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة.

حيث تكونت عينة الدراسة من (30) موظف في (المؤسسة العامة للحبوب) وتم اختيار العينة بأسلوب الطريقة العشوائية ولقد اعتمد الباحثون على الاستبيان كأداة للبحث، حيث تم تقسيمها أولاً البيانات الشخصية للعينة، ثانياً مجالات الاستبيان وتنقسم إلى مجالين، المجال الأول أبعاد إدارة الجودة الشاملة ويتكون من (20) فقرة، موزعة على أربعة محاور كل محور يحتوي على (5) فقرات والمجال الثاني التنمية المستدامة ويتكون من (12) فقرة، وتم توزيع هذه الاستبيانات على مجموعة من العاملين والموظفين محل البحث ولقد قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث وقام الباحثون بالتحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وبالاستعانة بالخبراء في هذا المجال، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- أسلوب اختبار معامل ألفا للتحقق من ثبات فقرات الاستبانة.
- أساليب الإحصاء الوصفي مثل النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- أسلوب اختبار تحليل الإنحدار والارتباط المتعدد لاختبار فرضيات البحث.

ولقد توصل الباحثون إلى النتائج التالية:

1- أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بصورة إجمالية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة.

2- أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعدهم (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل، مشاركة العاملين) في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة.

وتوصل الباحثون إلى مجموعة من التوصيات التالية:

- 1- ضرورة إقامة ندوات ومحاضرات توعوية لمديري الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق التنمية المستدامة.
- 2- ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بتدريب الموظفين والعاملين على عملية التحسين المستمر وكذلك فتح المجال لتفويض بعض الصلاحيات للعاملين للتصرف عند وجود مشكلة ما.
- 3- ضرورة زيادة نسبة تبني المؤسسة للبرامج والأنشطة التدريبية والتوعوية لترشيد استهلاك الموارد وتقديم برامج التوعية الصحية والمساهمة في تحقيق الرفاهية الاقتصادية في البيئة المحيطة بها..

الفهرس:

رقم الصفحة	الموضوع	م
أ	البسمة	.1
ب	الآية القرآنية	.2
ج	الاهداء	.3
د	الشكر والتقدير	.4
هـ - و	ملخص البحث	.5
ر - ي	فهرس المحتويات والجداول والأشكال	.6
الفصل الأول : الاطار العام للبحث والدراسات السابقة		.7
المبحث الأول: الإطار العام للبحث		.8
3 - 2	المقدمة	.9
4 - 3	مشكلة وتساؤلات البحث	.10
4	أهداف البحث	.11
4	فرضيات البحث	.12
5	أهمية البحث	.13
5	منهجية البحث والإجراءات	.14
5	أساليب وأدوات جمع البيانات	.15
6	نموذج البحث	.16
6	مجتمع وعينة البحث	.17
6	حدود البحث	.18
7 - 6	تعريف مصطلحات البحث	.19
15 - 7	الدراسات السابقة	.20
الفصل الثاني : الإطار النظري		.21
17	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة	.22
17	تمهيد	.23
17	المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة ومبادئها	.24

19 - 17	أولاً: مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة	.25
22 - 19	ثانياً: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة	.26
23 - 22	ثالثاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة	.27
24 - 23	رابعاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة	.28
30 - 24	خامساً: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة	.29
30	المطلب الثاني: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.30
31 - 30	أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.31
34 - 31	ثانياً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.32
35	ثالثاً: عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.33
35	المطلب الثالث: حلقات الجودة مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	.34
36 - 35	أولاً: تعريف برنامج حلقات الجودة	.35
36	ثانياً: أهداف حلقات الجودة	.36
37 - 36	ثالثاً: فلسفة حلقات الجودة	.37
38 - 37	رابعاً: نشأة حلقات الجودة	.38
40 - 38	خامساً: طريقة عمل حلقات الجودة	.39
41	المبحث الثاني: التنمية المستدامة	.40
41	تمهيد	.41
41	المطلب الأول: التنمية المستدامة (المفهوم - الأهمية - الخصائص)	.42
44 - 41	أولاً: مفهوم التنمية المستدامة	.43
44	ثانياً: أهمية التنمية المستدامة	.44
45 - 44	ثالثاً: خصائص التنمية المستدامة	.45
45	المطلب الثاني: أهداف وأبعاد التنمية المستدامة	.46
47 - 45	أولاً: أهداف التنمية المستدامة	.47
50 - 47	ثانياً: أبعاد التنمية المستدامة	.48
الفصل الثالث : منهجية البحث وإجراءاته		.49
52	منهج البحث	.50
52	مجتمع البحث	.51
52	عينة البحث	.52

53 - 52	اساليب وأدوات جمع البيانات	.53
53	صدق أداة البحث	.54
53	اختبار ثبات أداة البحث	.55
53	أساليب تحليل البيانات	.56
الفصل الرابع: عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها		.57
58 - 55	المبحث الأول: تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد الدراسة	.58
67 - 59	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث	.59
70 - 68	المبحث الرابع: نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفروض	.60
71	النتائج	.61
71	التوصيات	.62
79 - 72	المراجع والمصادر	.63
92 - 80	الملاحق	.64

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
53	معامل الثبات ألفا كرونباخ	1/3
55	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	1/4
56	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	2/4
57	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري	3/4
58	توزيع افراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة	4/4
59	المتوسط والانحرافات المعيارية لاتجاه العينة نحو التزام ودعم الإدارة العليا	5/4
61	المتوسط والانحرافات المعيارية لاتجاه العينة نحو التحسين المستمر	6/4
62	المتوسط والانحرافات المعيارية لاتجاه العينة نحو التركيز على العميل	7/4
64	المتوسط والانحرافات المعيارية لاتجاه العينة نحو مشاركة العاملين	8/4
66 - 65	المتوسط والانحرافات المعيارية لاتجاه العينة نحو التنمية المستدامة	9/4
69	اختبار علاقة التأثير لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة	10/4

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	1/2
39	طريقة عمل حلقات الجودة	2/2
55	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	1/4
56	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	2/4
57	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري	3/4
58	توزيع افراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة	4/4

الفصل التمهيدي

الإطار العام والدراسات السابقة

المقدمة

إن التغيرات الكبيرة التي شهدتها العالم خلال العقود الأخيرة، خاصة داخل الساحة المعرفية والتكنولوجية، وما صاحبها من إفرات على مختلف الأصعدة الاجتماعية والثقافية والبيئية أثرت على الجهود التي كانت تبذلها الدول من أجل التنمية، الأمر الذي جعل العديد من هذه الحكومات تسعى جاهدة إلى البحث عن نماذج جديدة للتنمية بإمكانها مواجهة جملة التحديات التي أفرزتها هذه التغيرات وخلال رحلة البحث الطويلة التي كانت جارية لأجل إيجاد مخرج لمأزق مخاطر انعكاسات التكنولوجيا الحديثة على الإنسان والبيئة، اهتدى القائمون على المؤتمر الذي عقد بالبرازيل إلى مفهوم التنمية المستدامة، كنموذج تنموي بديل عن النماذج القديمة، يحقق التوازن بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة ويراعي المتطلبات الاجتماعية، ومنذ ذلك الوقت سارعت العديد من الدول إلى تبني هذا الخيار التنموي الذي وصف بالرشيد. (أبيش، 2018: 250)

إن ما يواجه المنظمات والمجتمعات من تحولات قوية وعميقة، ومتسارعة في كافة المجالات (علمية، و تكنولوجية، و اقتصادية، و سياسية، و اجتماعية، و ثقافية)، وغيرها من المجالات الأخرى؛ أدى إلى ارتفاع حدة المنافسة وزيادة التهديدات والمخاطر لتلك المنظمات ووضع مستقبلها في حالة من عدم الاستقرار، وأصبح معه صراع البقاء أكثر صعوبة، سواء على مستوى المنظمات بشكل خاص أو المجتمع بشكل عام. (الإدريسي، 2018: 2)

وتواجه المؤسسات والمنظمات مشاكل تتمثل في البحث عن السبل التي تسمح لها بتحسين قدرتها التنافسية ومواكبة التحديات. بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها المؤسسة تبقى هناك رهانات أخرى متعلقة بالإستخدام الكفاء 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 الى ايجاد التدابير اللازمة لإسقاط أبعاد التنمية المستدامة على أرض الواقع. (جعفر وآخرون، 2022: أ)

ولعل تحقيق الجودة هي إحدى السبل لتجسيد التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية، لا سيما وأن التوجه الحالي أصبح يهتم أكثر بجودة السلع والخدمات وفقاً لخصائص ومواصفات معمول بها عالمياً 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 بعداً إستراتيجياً وأساساً لفلسفة إدارية جديدة يطلق عليها الجودة الشاملة . (الفقهي، 2021: 418-419)

مشكلة البحث :

ونظراً لما أحدثه نظام إدارة الجودة الشاملة من نجاح وفاعلية في معالجة الكثير من المشكلات الإدارية والاقتصادية في المنظمات والبلدان التي قامت بتطبيقه كبريطانيا وأستراليا ونيوزيلندا، باعتباره من أحدث المداخل الإدارية التي تساعد على ضمان تحقيق وتعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التي تتبنى هذا المدخل كأسلوب من أساليبها الإدارية، وحيث أن مفهوم الجودة الشاملة يعني مدى ملائمة هذه المنظمات للبيئة المحيطة بها من وجهة نظر المستفيدين منها والمنتسبين لها وعليه فإن مشكلة البحث تتمثل في السؤال التالي:

- هل هناك أثر لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة ؟

ومنه تتفرع الاسئلة الآتية:

1. هل هناك أثر لبعث التزام ودعم الإدارة العليا في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة ؟
2. هل هناك أثر لبعث التحسين المستمر في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة ؟

3. هل هناك أثر لبعء التركيز على العميل في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة ؟

4. هل هناك أثر لبعء مشاركة العاملين في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة ؟

اهداف البحث :

يهدف البحث الى تحقيق الاتي :

1. التعرف على أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة.

2. دراسة واقع إدارة الجودة الشاملة المعمول بها في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة.

3. معرفة مدى تحقق التنمية المستدامة في بيئة المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة.

فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية للبحث :

- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام ودعم الإدارة العليا في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة.
- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة.
- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للتركيز على العميل في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة.

- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة.

اهمية البحث :

الأهمية النظرية:

- تكمن أهمية البحث في أهمية المصطلح الإداري الحديث والمعاصر (إدارة الجودة الشاملة) كأحد المفاهيم الإدارية التي تركز عليها منظمات الأعمال الساعية إلى التميز والمحافظة على فرص استمرارها وتوسعها في سوق الأعمال على المستويات المحلية والدولية جميعها في ظل القيود والحدود التي تفرضها التنمية المستدامة، حيث ظهر هذا المصطلح حديثا بعد ظهور مصطلح "الجودة" بأساليبها ومناهجها المختلفة، وموضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع التي شغلت اهتمام الباحثين خلال العقود الثلاثة الأخيرة، والدور الفعال الذي لعبته في تحقيق نجاح المؤسسات وخاصة اليابانية منها.

الأهمية العملية:

- رقد مكتبه الجامعة في موضوعات معاصره في الجودة الشاملة والتنمية المستدامة.
- من الممكن ان يسهم هذا البحث في كشف مستوى تطبيق المؤسسة العامة للحبوب لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.

منهجية البحث :

- يمكن للباحث الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج المناسب للدراسات الإنسانية والاجتماعية حيث يصف الظاهرة ويحللها بأسلوب علمي مناسب .

أساليب وادوات جمع البيانات

سيتم الاعتماد على المصادر التالية لجمع البيانات والتي يتطلبها هذا البحث وتتمثل في الآتي:

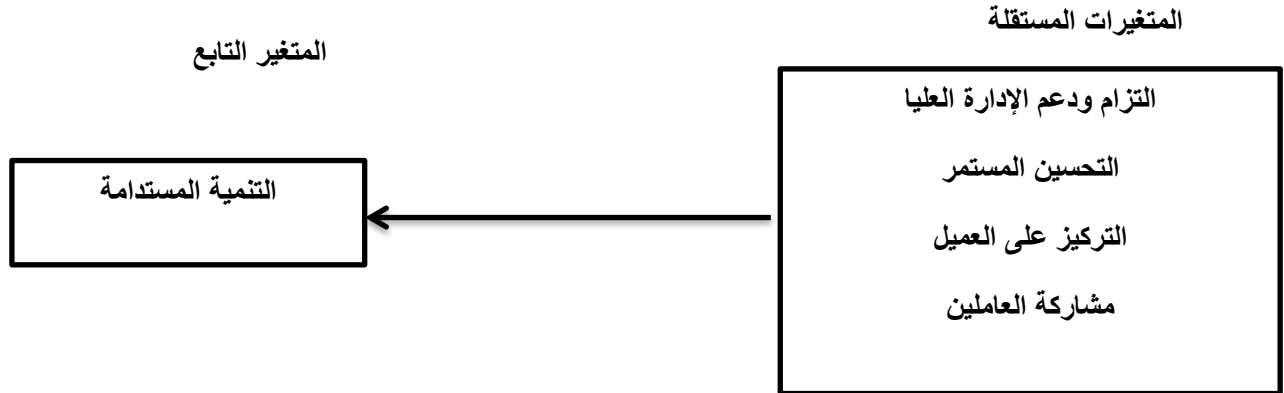
1- البيانات الأولية:

سيتم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة البحث لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث.

2- البيانات الثانوية:

وتتمثل هذه البيانات في الكتب والدوريات والرسائل العلمية ذات العلاقة بالموضوع والمقالات المختلفة المتوفرة في شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت)

نموذج البحث:



مجتمع وعينة البحث:

سيكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة.
عينة البحث: سيتم اعتماد عينة عشوائية تتألف من (30) موظف على الأقل في الأجهزة الإدارية المتعلقة بإدارة الجودة في المؤسسة العامة للحبوب.

حدود البحث

- **حدود موضوعية:** حيث يقتصر البحث على دراسة : أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة.
- **حدود مكانية :** وهي تختص بمكان إجراء الدراسة حيث ستطبق في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة.
- **حدود زمانية:** وهي الفترة الزمنية المتاحة لإنجاز البحث خلال العام 2022-2023 م .

تعريف مصطلحات البحث:

تعريف الجودة: هي مجموعة سمات ومواصفات أي منتج أو خدمة والتي تضمن إرضاء احتياجات معلومة ومحددة العميل. (بن عاشور، 2022: 264).

الجودة الشاملة:

عبارة عن عملية إدارية تهتم بالعاملين وتوظف قدراتهم بالشكل الذي يخدم المنظمة والمستفيدين من الخدمة وتشبع حاجاتهم وتحقيق التحسن المستمر للمنظمة. (الناشري، الشريف، 2022: 112)

إدارة الجودة الشاملة: هي فلسفة إدارية متكاملة، تهدف إلى تطوير أعمال المؤسسات العامة والخاصة، وتحقيق التحسين المستمر عن طريق تكاتف الجهود بين جميع العاملين والإدارات والأقسام، والتزام ودعم الإدارة العليا بتوجيه كافة الجهود نحو التحسين المستمر ودعمها المالي والمعنوي، وتحقيق رضا العميل، وتحسين العمليات وتقديم الخدمة بجودة أفضل وبفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن للمستفيد، والإيفاء بمتطلباتهم ومحاولة التفوق على توقعاتهم حتى يتحقق الرضا التام. (الكرشمي، 2022: 712)

تعريف التنمية المستدامة:

هي عملية تنموية شاملة تقوم على التوازن بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل يعزز من إمكانات الحاضر والمستقبل للوفاء باحتياجات الإنسان وتطلعاته لتغيير ممارسات المتعلمين في استهلاك الموارد الطبيعية واستخدام مهارات التفكير العليا لحل ومواجهة المشكلات. (محمد، 2022: 118)

الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات المحلية :

دراسة : (المؤيد، 2022م)

بعنوان : إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في صندوق تنمية المهارات بالجمهورية اليمنية ومقترحات التطبيق الفعال - دراسة حالة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في صندوق تنمية المهارات- الجمهورية اليمنية، ومعرفة ما إذا كانت هذه البيئة تتوافر فيها المتطلبات الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بأبعادها وهي: (دعم ومساندة الإدارة العليا- التركيز على العميل- الموارد البشرية- التحسين المستمر- التقنيات الحديثة- توفير قاعدة البيانات والمعلومات- علاقة المنفعة المتبادلة مع المساهمين)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي كونه الملائم لهذه الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي صندوق تنمية المهارات الإدارية العامة- صنعاء وعددهم (142) موظفاً، حيث تم أخذ تحديد عينة عشوائية طبقية مكونه من (48) موظفاً، أي بنسبة (34%) من الموظفين، ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة أن بيئة صندوق تنمية المهارات تُعد بنسبة ما مناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتحتاج لدعم ومساندة الإدارة العليا فيه ويجب الاهتمام بالعملاء (المساهمين)، من خلال بذل الجهود لتلبية احتياجاتهم وتوفير متطلباتهم والسعي نحو حل المشكلات التي قد تواجههم بأسرع وقت ممكن. ومن أهم التوصيات في سبيل تحقيق أهداف الدراسة ضرورة اهتمام الإدارة العليا في الصندوق بإنشاء إدارة خاصة تُعنى بالجودة ودعمها ونشر ثقافتها بين كافة الموظفين عبر إقامة ورش عمل ودورات تدريبية وحضور مؤتمرات وحلقات نقاش علمية توضح دور إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في تحسين مستوى الخدمات التي يقدمها الصندوق للمساهمين والتركيز عليهم وتقديم خدمات تلبي احتياجاتهم ورغباتهم، بحيث يؤدي الصندوق عمله الأساسي الذي أنشئ من أجله بموجب القانون على أكمل وجه.

دراسة : (الحجي، 2022م)

بعنوان : أثر إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية تطبيقاً على عينة من المصارف اليمنية من (2010م - 2021م).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي، وتم تحديد عينة الدراسة بعدد (180) موظفاً في عينةٍ من المصارف اليمنية بأمانة العاصمة

صنعاء، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة، حيث وُزعت على جميع أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد (170) استبانة، وكانت جميع الاستبانات صالحة للتحليل (170) استبانة، وبنسبة (94.4%)، وتمت معالجة البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر إيجابي قوي لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، للتحسين المستمر، مشاركة العاملين) على الميزة التنافسية في المصارف اليمنية بنسبة إجمالية، واقع تبني المصارف اليمنية لإدارة الجودة الشاملة مرتفع، يشير إلى وعي إدارة المصارف بأهمية هذا الأسلوب، الا إنها تحتاج للمزيد من الاهتمام والتحسين المستمر، الميزة التنافسية للمصارف اليمنية مقبولة ولكنها تحتاج الى تركيز وإيجاد استراتيجيات معينة للاستمرار والنمو في ظل التنافس المستمر وخصوصا إذا دخلت مصارف خارجيه في التنافس. ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة : تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف اليمنية لما لها من تأثير قوى على الميزة التنافسية، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة كتقنية متكاملة الابعاد والاهتمام بجميع الجوانب للحصول على الفائدة المرجوة في تحسين الميزة التنافسية للمصارف اليمنية، والتركيز على الميزة التنافسية باستمرار والتركيز على تحسينها وتطويرها لإيجاد مكان للمصارف اليمنية في ظل التنافس المستمر.

دراسة : (الكرشمي، 2022م)

بعنوان : أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق في اليمن.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق، وتحديد أثر أبعاد الجودة الشاملة (الالتزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الجمهور، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على التحسين المستمر للعمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة) على أداء العاملين، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وتم استخدام الحصر الشامل لمجتمع الدراسة البالغ 100 مفردة، وتم استرجاع (93) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن مستوى تطبيق إدارة الجودة

الشاملة بخدمة الجمهور بوزارة الأشغال العامة كان مرتفعا نسبيا، وأن مستوى أداء العاملين كان مرتفعا، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق، وخرجت الدراسة بتوصيات متعددة أهمها: ضرورة تعزيز اهتمام الإدارة العليا في الوزارة بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها؛ لما لها من دور في تحسين أداء العاملين.

دراسة : (خريص، 2021م)

بعنوان : مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي "دراسة ميدانية في جمعية الأمان لرعاية الكيفيات".

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي في جمعية الأمان لرعاية الكيفيات، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في الموظفين العاملين في جمعية الأمان لرعاية الكيفيات، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة (136) موظف ، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (110) مفردة، وتم استرجاع (102) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جمعية الأمان لرعاية الكيفيات مرتفع، وتتوفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في جمعية الأمان لرعاية الكيفيات بمستوى مرتفع لجميع الأبعاد ما يعني أنه يوجد اهتمام من قبل الجمعية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. أن مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الأمان لرعاية الكيفيات مرتفع، وقد حصلت أبعاد الأداء المؤسسي على درجة مرتفعة. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها:(دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها) في تطوير الأداء المؤسسي في جمعية الأمان لرعاية الكيفيات. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: تعزيز الالتزام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في جميع العمليات الإدارية، ولجميع المستويات الإدارية لما لها من دور في تطوير الأداء. العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها لدى كافة العاملين في الجمعية، من خلال الندوات والمؤتمرات العلمية.

دراسة : (الشامي، 2020م)

بعنوان : تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمستوى الأداء في المدارس الأهلية اليمنية
دراسة ميدانية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة.

هدفت الدراسة الى معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمستوى الأداء في المدارس الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المدارس الأهلية في أمانة العاصمة، وقد تم تطوير استبانة كأداة قياس تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (75) استبانة حيث تم استرجاع (63) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأهلية اليمنية مرتفع، وقد جاء مستوى توفر مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المدارس الأهلية مرتفع لجميع الابعاد. أن مستوى الأداء الذي تحققه المدارس الأهلية اليمنية مرتفع. وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء في المدارس الأهلية اليمنية. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة تعزيز فناعة الإدارة في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس. العمل على وضع برامج تدريبية خاصة للعاملين في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة المدرسين والإداريين بكيفية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

دراسة : (الإدريسي، 2018م)

بعنوان : دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية (دراسة مقارنة بين منظمات التعليم ما قبل الجامعي الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة).

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية، ومستوى مساهمة كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة، تمثل مجتمع الدراسة بالمنظمات التعليمية الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة صنعاء البالغ عددها(856) منظمة؛ فيما تمثلت عينة الدراسة بعدد (267) منظمة تعليمية؛ تم

اختيارها وفقاً للعينة العشوائية المنتظمة، وكانت المنظمة التعليمية هي وحدة المعاينة. واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة للقياس، فيما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (spss)، لتحليل بيانات الدراسة، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي المقارن لاستخلاص النتائج التي أظهرتها عمليات التحليل الإحصائي، والتي كان من أهمها: وجود دور ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة وأبعادها الفرعية في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية، كما أظهرت النتائج وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الفرعية في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية تعزى لنوع المنظمة التعليمية، ولصالح المنظمات التعليمية الأهلية اليمنية. وكشفت النتائج وجود مستوى عال في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية اليمنية بوجه عام؛ كما أسفرت النتائج عن وجود مستوى عال من تحقق التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية اليمنية بوجه عام، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة رفع مستوى مساهمة المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية في تعزيز التنمية المستدامة، عبر زيادة مستوى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لديها، وتفعيل مشاركة منظمات المجتمع المحلي، والشخصيات الفاعلة في وضع خطط التنمية المستدامة، وإدارة الموارد لتعزيز الشراكة فيما بينها.

ثانياً: الدراسات العربية :

دراسة : (صلاح وأحمد، 2022م)

بعنوان : دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية "دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى دراسة دور إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في: (التركيز على العملاء، والعمل الجماعي، ودعم الإدارة العليا، والبحث والتطوير، والتدريب) في تعزيز الأولويات التنافسية المتمثلة في: (الإنتاجية، والجودة، وسرعة التوصيل، والمرونة، والأمان والسلامة، والروح المعنوية، ورضا موظفين). وقد اعتمدت الدراسة في تصميمها على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقات بين المتغيرات. وفيما يخص المجتمع

وعينة الدراسة، تم تطبيق دراسة ميدانية على شركة إنرجايزر مصر كحصر شامل للعاملين بالشركة من خلال توزيع قوائم استقصاء ثم تجميعها وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 26 للوصول للنتائج. وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر- مصر.

دراسة : (جعفر وآخرون، 2022م)

بعنوان : دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة تحليلية على عينة من المؤسسات).

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية ودور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة، واعتمدت 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 تم إعداد 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 12 استرجعت كاملة وتم إفراغها في برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية" SPSS بغية تحليلها، ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها تبين 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 كلاً من التركيز على العميل والتدريب المكثف فكانا متوسطين. حيث كانت مستوى ممارسات كلاً 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 لاستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة.

دراسة : (الناشري والشريف، 2022م)

بعنوان : دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة في ظل رؤية المملكة 2030 : دراسة تطبيقية على بلدية حلي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة في ظل رؤية المملكة 2030، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على بلدية حلي التابعة لأمانة جدة في مدينة القنفذة التابعة لمنطقة مكة المكرمة. واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، حيث تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة والذي تكون من الموظفين العاملين في بلدية حلي، وقد بلغت عينة الدراسة عدد (20) موظف، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V22) وقد تم التوصل لعدة نتائج أبرزها: وجود نسبة موافقة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي بوزن نسبي بلغ (75.2%) كما توصل البحث إلى وجود معوقات بدرجة متوسطة تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدية حلي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي بلغ (59.4%) وقد اقترح البحث عددا من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على إشراك العاملين داخل قيادة بلدية حلي في عملية اتخاذ القرارات مع القيادة. والاهتمام بوجود هيكل تنظيمي واضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل بلدية حلي.

دراسة : (الشمري وآخرون، 2022م)

بعنوان : أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الممارسين الصحيين في مستشفى الملك خالد بحفر الباطن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي جودة الخدمات الصحية من وجهة الممارسين الصحيين في مستشفى الملك خالد بحفر الباطن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وذلك للاستفادة منه في التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الممارسين الصحيين في مستشفى الملك

خالد بحفر الباطن. وتكون مجتمع الدراسة من الممارسين الصحيين في مستشفى الملك خالد بحفر الباطن، والبالغ عددهم (869)، واعتمدت الدراسة العينة العشوائية البسيطة، وذلك بنسبة (20%) من إجمالي مجتمع الدراسة وهو ما يمثل (174) مبحوثاً، واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية لكونها تمكن كافة أعضاء مجتمع الدراسة من المشاركة وتمثيل الجميع بصورة حقيقية. بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، ووجدت الدراسة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة". وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي: الدورات التدريبية وورش العمل للممارسين الصحيين لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم في أداء مهام عملهم، وهذا من شأنه أن يساهم في تعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمستشفى. توعية القيادات الإدارية بأهمية جودة الخدمات الصحية، وضرورة التعامل معها كأسلوب تطويري وليس كأسلوب للرقابة والمتابعة.

دراسة : (الفقهي، 2021م)

بعنوان : أثر تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التنمية المستدامة ((دراسة ميدانية من وجهة نظر القيادات الإدارية في ديوان وزارة التخطيط - طرابلس)).

هدفت الدراسة إلى التعريف على الأثر بين تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (التزام ودعم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي للجودة، التحسين المستمر، التدريب العاملين، مشاركة العاملين) والتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) ، كما يراها القيادات الإدارية في وزارة التخطيط، وقد أجريت هذه الدراسة على كافة القيادات الإدارية تم توزيع استبانة عليهم حيث تم توزيع عدد (35) استبانة على مختلف الإدارات ، تم استرداد(29) من مجموع الاستبيانات الموزعة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تتلاءم مع طبيعة بيانات هذه الدراسة حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتفريغ وتحليل الاستبيانات. فقد أُستخدم التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ وذلك للتحقق من صحة البيانات للاختبار وتم استخدام اختبار (F) لمعرفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك استخدم تحليل الانحدار الخطي لقياس الأثر بين تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (التزام ودعم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي للجودة، التحسين المستمر،

التدريب العاملين، مشاركة العاملين) والتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي). ومن خلال تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أظهرت نتائج الورقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في إبعاد التنمية المستدامة". حيث بلغ معامل التحديد (60%) مما يعني أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة مسئولة عن تفسير (60%) من التغيرات التي تحدث في التنمية المستدامة، وإن أكثر المتطلبات تطبيقاً كان التزام ودعم الإدارة العليا، وإن أكثر ابعاد التنمية المستدامة توفراً في وزارة التخطيط كانت البعد البيئي.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام كبير في بيئة الأعمال الحديثة، ويتم تطبيقها في العديد من المنظمات العالمية، من أجل تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها، والمساعدة في مواجهة التحديات وكسب رضا العملاء الداخليين والخارجيين. إن إدارة الجودة قد اكتسبت أهمية أكبر من ذي قبل ليس فقط على مستوى المؤسسة كوظيفة من وظائفها ولكن ظهرت منظمات محلية دولية مهمتها تمثل إدارة الجودة الشاملة والتي من أشهرها المنظمة العالمية للمعايير الأيزو، فالأيزو يعد خطوة بداية طريق نحو التطوير الشامل واستحداث طرق وسياسات إدارية. (بولقنوط وبوطاجين، 2021: 1)

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة ومبادئها

أولاً: مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد مرت إدارة الجودة الشاملة بأربع مراحل وهي تتمثل في الآتي:

المرحلة الأولى: مرحلة الفحص والتفتيش:

ظهرت هذه المرحلة لظهور الثورة الصناعية وبروز حالات إنتاج كبير وظهر نظام الإنتاج الحرفي الذي اتسم بمحدودية السلع المنتجة وامكانية متابعة الفحص والتفتيش أثناء العمليات الإنتاجية، وكانت الضرورة قائمة حينما بدأت حالات الإنتاج الكبير واستدعى الأمر لوجود إدارة تهتم بالفحص والتفتيش للمنتجات النهائية وذلك لقياس اختبار المنتج وتحديد مدى مطابقته للمواصفات الفنية الموضوعية وتصحيح الأخطاء والعيوب الموجودة. (دواجي، 2019: 6)

المرحلة الثانية: مرحلة (مراقبة) ضبط الجودة إحصائياً:

تسمى هذه المرحلة بمرحلة ضبط الجودة إحصائياً حيث اعتمد خلالها على الأدوات الإحصائية التالية: مخطط باريتو مخطط النسب والنتيجة وغيرهما من الأدوات والأساليب لتحسين الجودة. (الإدريسي، 2018: 23)

وفي هذه المرحلة تم تأسيس قسم للجودة مهامه مراقبة الجودة واختبار المنتج ورفع تقارير عنه خلال مراحل الإنتاج مما أتاح الكشف المبكر عن الأخطاء والعيوب في المنتجات، تستخدم في ذلك الأساليب الإحصائية من أجل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة والتأكد من أن الإنتاج مطابق للمواصفات، وبالطبع من عيوب هذه الطريقة الزمن الطويل اللازم لعملية الفحص وعدم تعديل المنتجات بسرعة مما جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف بمفرده لتحقيق التحسين المستمر المنشود. (أبو اصبح، 2020: 211)

المرحلة الثالثة: مرحلة تأكيد الجودة:

بدا التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956م ثم تطور بعد ذلك ليأخذ دوره كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة واعتمدت عليه ادارة الجودة الشاملة فيما بعد، ويقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها ان الوصول الى مستوى عالي من الجودة، وتحقيق انتاج بدون اخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات بدءاً من مرحلة تصميم المنتج وانتهاء الى مرحلة وصوله للسوق الى يد المستهلك وهذا يعني وجود جهود مشتركة من جميع الإدارات المتبعة لتنفيذ هذه المراحل. (بولقنوط وبوطاجين، 2021: 5)

وفي هذه المرحلة كان الهدف هو المحافظة على الاستمرارية في المستويات التي تم تحقيقها وضمان ثباتها واستخدام في ذلك التخطيط وإدارة نظم الجودة وبدأ التفكير في مسألة تأكيد الجودة في التصميم والإنتاج والتركيب والخدمات والتطوير وتحميل مسؤولية تحقيقها على كافة العاملين. (الناشري والشريف، 2022: 112)

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة.

و تعد إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات الإدارية الحديثة نسبياً، والتي برزت في الثمانينات، وثبتت فاعليتها في تحسين الإنتاجية، ودعم القدرات التنافسية، وتحسين الجودة بصفة مستمرة. كما تعد إدارة الجودة الشاملة عنصراً من عناصر العملية الإدارية التي تعنى بتحديد، ورسم، وتنفيذ سياسة الجودة الشاملة المتعلقة بالأهداف الكلية، والتوجه العام نحو الجودة، ويمكن تحديد المنطلقات الفكرية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة على النحو الآتي:

1. قبول التغيير والتعامل معه، وعدم تجاهله بوصفه حقيقة واقعة.
2. إدراك الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد، وخاصة البشرية منها.
3. قبول المنافسة كواقع فعلي، والسعي لتحقيق السبق والتميز على المنافسين.
4. استيعاب التكنولوجيا الحديثة والمتجددة، واستخدامها بالشكل الأمثل، وإعادة رسم السياسات والأساليب الإدارية وفقاً لمعطياتها.
5. التركيز على العملاء، وضرورة التقرب منهم، وتلبية رغباتهم ومتطلباتهم، وكسب رضاهم.
6. الاعتراف بالعنصر البشري، كونه الأساس في نجاح التنظيم، والعمل على تنمية مهاراته وقدراته العملية والفكرية بشكل مستمر. (الزهار، 2020: 13-14)

ثانياً: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة ووصف أساسياتها ومبادئها الرئيسية، فلا يوجد لها تعريفاً عالمياً موحداً مقبولاً حتى الآن، إلا أن هناك بعض التعريفات قد ظهرت وبرزت وفرضت نفسها على الفكر الإداري لما تتصف به من موضوعية وشمول نسبي في تناولها (رقاد، 2014: 32).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة إدارية متكاملة، تهدف إلى تطوير أعمال المؤسسات العامة والخاصة، وتحقيق التحسين المستمر عن طريق تكاتف الجهود بين جميع العاملين والإدارات والأقسام، والتزام ودعم الإدارة العليا بتوجيه كافة الجهود نحو التحسين المستمر ودعمها المالي والمعنوي، وتحقيق رضا العميل، وتحسين العمليات وتقديم الخدمة بجودة

أفضل وبفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن للمستفيد، والإيفاء بمتطلباتهم ومحاولة التفوق على توقعاتهم حتى يتحقق الرضا التام. (الكرشمي، 2022: 712)

وهناك من يرى بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة عبارة عن إحدى المداخل الإدارية الشاملة للعلومة والهادفة الى التحسين المستمر في أنشطة المنظمة ككل لتقديم منتجات مرتفعة الجودة للزبائن ومساعدة الإدارة في التعامل مع البيئة التنافسية العالمية. (الوطيفي وخضير، 2022: 35)

وعرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها " خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتضافر فيها جهود المديرين والموظفون بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية وفي أفضل وقت" (الترنوري وآخرون، 2006: 31).

كما نجد التعريفين الواردين في رسالة الماجستير ليوسف بومدين حيث يعرف كل من " Nodri and radford " - بأنها فلسفة تركز على أربع مبادئ وهي (بومدين، 2001: 79):

1- التركيز المكثف على إرضاء المستهلك.

2- وضع مقاييس دقيقة للأنشطة.

3- تحسينات مستمرة على المنتجات والعمليات.

4- قوة تأثير والتحكم في الأفراد.

وتم تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام متكامل تضعه الإدارة العليا بالمنظمة يحتوي على مجموعة من الأهداف التي تشترك فيها جميع الأنظمة الإدارية داخل المنظمة ويكون العمل تشاركي من الجميع، وذلك لتحقيق قيم وأهداف المنظمة من خلال التحسين المستمر للمنظمة وتطوير وتدريب العاملين ومشاركتهم أهداف المنظمة والعمل بروح الفريق الواحد لتلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين وتحقيق رضاهم. (الناشري والشريف، 2022: 114)

كذلك تم تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من الأنشطة الموجهة لتحقيق رضا العميل، ومنح سلطات أكبر للعاملين، وزيادة الدخل وتخفيض التكلفة. إن الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية بمعنى أنها مجموعة مبادئ إدارية تساعد المديرين ليدرؤوا

مؤسساتهم بشكل أفضل. إنها فلسفة إدارية حديثة تتأى بالمديرين عن الممارسات الإدارية التقليدية التي تعيقهم عن استخدام الإمكانيات والقدرات الهائلة، الظاهرة والكامنة لدى جميع العاملين في المؤسسة. (صلاح وأحمد، 2022: 133)

وقد عرفها المعهد الفيدرالي الجودة الشاملة على أنها " القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء " (المصرفي، 2006: 124)

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها تفاعل للمدخلات (التي تمثل الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة) لتحقيق جودة عالية للمخرجات، وهذا ما يعني إشراك العاملين كافة بصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية والخدمية مع التركيز المستمر على جودة المخرجات بهدف تحقيق رضا العميل. (بن عاشور، 2022: 264)

وعرفها ستيفن كوهن ورونالد براند أنها " التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإبقاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدء من التعرف على إحتياجات المستفيد وإنهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له. (دحمان، 2016: 33)

ويرى (كحيل، 2016: 18) أن إدارة الجودة الشاملة يمكن إجمال تعريفها في النقاط الأساسية التالية بأنها:

- 1- فلسفة وثورة إدارية في طريقة التفكير والعمل.
- 2- مدخل يشترك به جميع الأفراد في المنظمة - الإدارة والعاملين - وفي كل المستويات الإدارية.
- 3- مدخل يعتمد التحسين المستمر لجودة / المنتجات / الخدمات / الأشخاص/العمليات/ البيئة.

4- مدخل يهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين والتحقق لرضا الزبون.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: نظام إداري يركز على الأفراد يستهدف الزيادة المستمرة في رضا الزبون بأقل تكلفة، وهي مدخل النظام الشامل (ليست منطقة منفصلة أو برنامج)، وجزءاً متكاملًا لاستراتيجية عالية المستوى تعمل بشكل أفقي عبر الوظائف والأقسام، وتتطلب مشاركة جميع العاملين من الأعلى إلى الأدنى وتمتد إلى الخلف والأمام بحيث تتضمن سلسلة التوريد وسلسلة الزبون، وهي تؤكد على التعلم والتكيف مع التغيير المستمر كمفاتيح أساسية للنجاح التنظيمي. (الصرن، 2021: 18-19)

وإدارة الجودة الشاملة تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة إستراتيجية ومعايير ومواصفات ..الخ. بحيث تسهم جميعاً في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدراته الشرائية. (عزون، 2015: 21)

وهناك من عرفها بأنها 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، والموظف على حد سواء. (بكوش وآخرون، 2022: 11)

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية يهدف من خلالها تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين وتحقيق الربح. (نورالدائم ومدني، 2016: 9)

وهناك من يرى بأن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن توجه والتزام منهجي واستراتيجي من قبل الإدارة العليا لتطوير علاقات طويلة الأمد ومستدامة مع أصحاب المصلحة، واستخدام أمثل للموارد المتاحة، عبر تعليم وتدريب عناصر المنظمة، والتحسين المستمر

للعمليات والبرامج؛ لضمان بقاء المنظمة واستدامتها، وتحقيق تنمية مستدامة داخل المنظمة وفي المجتمع المحيط بها. (الإدريسي، 2018: 22)

ثالثاً: أهمية ادارة الجودة الشاملة

يمكن القول ان ادارة الجودة الشاملة هي النظام الذي يمكن من خلاله تحقيق التحسين المستمر لكل أنشطة إضافية القيمة التي تتضمنها سلسلة القيمة وتتضمن الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة التي تمارسها المنظمة ويحدد العميل ما إذا كانت هناك قيمة مضافة فعلاً اعتماداً على رضاه الشخصي (احمد، 2011 – 2012: 18)

لقد نشأت الكثير من العناصر المكونة لإدارة الجودة الشاملة في وقت ما على ان ما اكتشف هنا هو التأكيد الرئيسي على البدء مع حاجات العميل لكونها موجهة للعميل ، وهو المظهر الفريد لإدارة الجودة الشاملة (ال ثاني: 2011: 17)

أصبح مدخل إدارة الجودة الشاملة وصولاً للتوافق مع متطلبات الايزو 9000 ضرورة ملحة لمؤسساتنا العربية في مواجهة متغيرات تكنولوجيا اقتصادية عالمية وقد شككت هذه المتغيرات تحديات لها أثرها على فعالية المؤسسة ونصيبها السوقي محلياً وخارجياً (سيد، 2011: 160)

رابعاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

لإدارة الجودة الشاملة أهداف عديدة تسعى لتحقيقها في أي منظمة إدارية عند تطبيقها. ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي:

1. فهم حاجات ورغبات العميل لتحقيق ما يريده.
2. 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.
3. جذب المزيد من العملاء، والمحافظة على العملاء الحاليين، وجذب مستهلكين جدد.

(بكوش وآخرون، 2022: 14)

4. إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين.
5. زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة.
6. زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة.
7. ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
8. كما تهدف أيضا إلى زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
9. تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة. (الطائي والعبادي، 2005: 163-164)
10. تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق.
11. تحقيق الرضا لدى المستهلكين.
12. زيادة الفاعلية التنظيمية. (الصالح، 2015: 43)

في حين يرى (السقاف، 2005: 15) أن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال هو: (تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضاهم). وأن هذا الهدف الرئيس للجودة يشمل ثلاث فوائد.

خامساً: المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة :

خلال رحلة تطور الحركة الفكرية لمدخل ادارة الجودة الشاملة تبلورت العديد من خلاصة اسهامات الرواد الأوائل الادارة الجودة الشاملة وتعد هذه المبادئ بمثابة السمات والخصائص الايجابية التي تسمح لأية منظمة بالتطبيق الفعال لمدخل ادارة الجودة الشاملة، والمبادئ الأساسية للإدارة الجودة الشاملة تتمثل في الآتي:

1- دعم والتزام الإدارة العليا:

حتى تحقق جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة النجاح، فإنه لا بد من دعم كافة المستويات الإدارية وتطبيقها على مستوى المنظمة ككل والالتزام بها، إلا أن دعم الإدارة العليا واقتناعها بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ضروري جداً لنجاح هذا التطبيق، فالإدارة العليا يجب أن تعلن جادة موضوع إدارة الجودة الشاملة، وكذلك أن تمارس بشكل فعال هذا التوجه. (الفقهي، 2021: 421)

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد في المقام الأول على ممارسات الإدارة، فهي ثقافة وفلسفة ينبغي أن تنتشر في المنظمة كأسلوب للإدارة، وتزداد الحاجة لدعم الإدارة العليا لتحقيق النجاح في أنشطة إدارة الجودة الشاملة في المقدر على الإقناع بضرورة تطبيقها كما تملك تقديم الدعم المادي والمعنوي بسبب سلطتها على المستويات الإدارية الأخرى (سعيد، 2015 : 5)

وتأكيداً لهذا المبدأ يقول لاسيلز ودالي: إن أفراد الإدارة العليا في المنظمة هم عامل التغيير الداخلي الأساس، إذ باستطاعتهم تشكيل قيم المنظمة وإنشاء ما يمكن أن تطلق عليه البنية التحتية والإدارية لإحداث التغيير المطلوب. (عبدالحميد، 2015: 39)

2- التحسين المستمر:

هي فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر يطلق عليه التحسين المستمر. وتشمل هذه العملية المعدات والطرق والخامات والأفراد. (الفقي، 2021: 421)

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف أنشطة المنظمة وعملياتها بشكل دائم ودون توقف؛ لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة الأداء وفعاليتها، فضلاً عن ضرورة التأقلم السريع والمستمر مع المتغيرات والمستجدات. (محمد، 2014: 15)

وذلك من خلال الرغبة الدائمة لدى إدارة الجودة الشاملة لتحقيق تحسين تدريجي وجوهري في كافة الأنشطة، والمنتجات، والخدمات التي تقدمها، ولعل أسلوب المقارنات المرجعية أكثر الأساليب استخداماً للتحسين والتطوير المستمر. (عميري وعويمر، 2017: 14)

لابد من التخطيط المستمر لتحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة بشكل يساعد الإدارة على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والعمل على وصول الإدارة إلى أهدافها وتوجد خطوتان يجب اتخاذهما للسير في عملية التحسين المستمر للجودة:

1. أن يكون لدى كل مدير فكرة عن المهم في كيفية إدارة المنظمة من حيث تعبئة الطاقات التنظيمية تجاه أغراض محددة ، واستخدام الوقت والموارد بفعالية.
2. التأكد من أن معايير اتخاذ القرارات ووضع الأولويات تتعلق بالمنظمة من حيث الأغراض، الأهداف، والخطط الاستراتيجية والتشغيلية. (أبو اصبع، 2020: 216)

وفقاً لمدخل ادارة الجودة الشاملة تعد النتائج المعيبة مؤشراً لعدم الجودة في العمليات ذاتها وبالتالي يجب تركيز الجهود على ايجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين نوعية والمنتجات والخدمات وهذا بدوره يؤكد ضرورة أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام ولا تكون التركيز فقط على النتائج المحققة ولذلك فإن هذا المدخل يهتم بأسلوب العمل وكيفية الاداء واستمرار وتطوير وتحسين هذا الاداء وليس الاهتمام فقط بنتيجة هذا الاداء (فيليسي، 2012: 14)

3- التركيز على العميل

هو التركيز على تقديم الخدمات في المنظمة بشكل يتلاءم مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية والأخذ بأرائهم، ويعتبر واحد من العناصر الرئيسية في بيئة الأعمال التنافسية. ويعرف بأنه واحد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة الذي يقوم على تحسين الخدمات والسلع المقدمة للزبون بهدف تحقيق رضاه، وتوفير متطلباته واحتياجاته بتكلفة أقل وبسرعة كبيرة وجودة عالية. (صلاح وأحمد، 2022: 134)

ويقصد بالعميل هنا ليس فقط العميل الخارجي للمنظمة الذي يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من أجل تحفيز لشراء منتجاتها سواء كانت في صورة سلعة أو خدمة ولكن لفظ العميل هنا يعتمد ليشمل أيضاً العملاء الداخليين وهم الوحدات التنظيمية داخل المنظم سواء كانوا أقساماً أو ادارات أو افراد فلإدارات والاقسام داخل المنظمة ينظر اليها على انها مورد وعميل في الوقت نفسه فالقسم الذي يؤدي مهمة ماهر عميل للقسم الذي يسبقه هو

ايضاً مورد للقسم الذي يليه فالعميل قد يكون داخلياً أو خارجياً وإدارة الجودة الشاملة تهدف الى اداء العمل الصحيح الذي يخدم العميل بنوعية الداخلي والخارجي. (زين الدين، 2006: 44)

ويمثل الزبون/ العميل الركيزة الأساسية والجوهرية التي تنطلق منها المنظمة في تحقيق نجاحها واستمرارها وذلك عبر تحقيق رضا الزبون/ العميل وكسب ثقته والتعرف على رغباته الحالية والمستقبلية، وجمع المعلومات الكافية من خلال توفير قاعدة بيانات كبيرة وشاملة عن الزبون/العميل واحتياجاته ، ودراسة وتفسير هذه الاحتياجات والتوقعات وتحويلها الى حقيقة من خلال عملية تصميم المنتج بما يتلاءم مع هذه الاحتياجات ولا يصبح المنتج ذو مواصفات عالية في الجودة إلا إذا كان مطابقاً لما يرغب به الزبون ، وبالتالي فان البحث المستمر عن رغبات الزبون والتركيز عليه يعد المنهجية التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة بالرغم من تغيرها يوماً بعد يوم. (الوطني وخضير، 2022: 40)

4- مشاركة وتمكين العاملين:

يقصد بمشاركة العاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكانياتهم، والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية وليست الشكلية إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين: الأول؛ زيادة إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني؛ تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة والقريبة من مشاكل العمل. إن نجاح الجودة الشاملة يعتمد على مشاركة العاملين في المؤسسة مع الإدارة العليا في اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال. (الكرشمي، 2022: 713)

إن العمل الجماعي وروح الفريق هو أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات، وتقوم الفكرة الأساسية على تعاون كافة الأفراد داخل القسم الواحد، وداخل المؤسسة ككل وعلى كافة المستويات الإدارية، فيجب على الإدارة أن تدرك بأن العاملين يمكنهم أيضاً أن يقدموا إسهامات قيمة للمؤسسة، وحتى تكون جماعات العمل فعالة يجب تدريب أعضائها على أساليب العمل الجماعي، واتخاذ القرارات الجماعية، وكيف يمكن

قيادة تلك المجموعات عن طريق منسق يستطيع تحقيق أفضل النتائج من هذا العمل الجماعي. (التميمي وعيسى، 2014: 45)

5- تدريب العاملين:

إن الأبداع والتميز في العمل يعتمد بصورة اساسية على التدريب على ادارة الجودة الشاملة وذلك للارتقاء بالأداء، فيجب على ادارة الجودة الشاملة الاهتمام بتدريب الأفراد العاملين من خلال توفير برامج تدريبية تطور اداء الأفراد وقدراتهم. (بولقنوط وبوطاجين، 2021: 9) ويعني التدريب أيضاً تنمية السلوكيات والمهارات التي تدعم توجهات الخطة والتي تساعد على تحقيق أهدافها والتدريب يشمل كافة المستويات التنظيمية. (بكوش وآخرين، 2022: 19)

من الواضح أن هناك علاقة وثيقة بين مبدأ التحسين المستمر للمنتج ومبدأ التطوير والتدريب المستمر، أي أنه إذا كان هناك التزام من قبل جميع العاملين في المؤسسة على التحسين المستمر للمنتج، كان في المقابل الاهتمام بالتدريب المتواصل لجميع الوظائف والموظفين على المستويات المختلفة بالمؤسسة، وتجدر الإشارة الى أن نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب جميع العاملين في المؤسسة بناءً على دور التنظيم الجديد للعاملين، أو بناءً على التغيير في إجراءات العمل وليس بناءً على الرغبات الشخصية. (غريسي وبوشريشة، 2019: 17)

6- دعم وتعبئة خبرات القوى العاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة إعطاء الأفراد حوافز تساعد على إشباع حاجاتهم، وتدفعهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة، فأنظمة الحوافز وما يتبعها تعتبر وسائل فعالة لتطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجهم وتحسين نوعيتها، وللحوافز صور متعددة مثل المكافآت المادية، والترفيه، والاعتراف لبعض الأفراد المتميزين في حالة تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الخاصة، أما في القطاع العام فإن الحوافز المادية والمعنوية ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرار تعتبر جميعها أدوات تحفيز فعالة، أضف إلى ذلك أن إعطاء العاملين بعض الامتيازات مثل الضمان الاجتماعي، وصندوق التقاعد، والتأمين الصحي، وغير ذلك يؤثر على شخصية الأفراد وسلوكياتهم الوظيفية الأمر الذي يدفعهم للاجتهاد وتحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة. (الكرشمي، 2022: 714)

تقوم المفاهيم الادارية التقليدية على افتراض أن الافراد العاملين لا عقول لهم ولا يهتمون او يهتمهم سواء الحصول على الاجر ولكن في ضل مدخل ادارة الجودة الشاملة بعد التعويض المالي هو احدى الطرق التي يتم بها تعويض العاملين على جهودهم وقد اوضحت الدراسات أن الافراد يتم تعيينهم واستمرارهم في المنظمة لعدة اسباب ولا يمثل الاجر سواء واحد منها فالأفراد يحبوا ان يشعرون بالثناء والامتنان مقابل جهودهم وهذا ما يؤيده مدخل ادارة الجودة الشاملة (علوان، 2005: 95)

7- الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها

طالما المبدأ الثاني وهو التحسين والتركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج فإن تطبيق هذا المبدأ يكون قد تحقق فعلا حيث ان التركيز على العمليات يمكننا من الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها ولعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات اثنا عملية الانتاج بدلاً من استخدام مثل تلك المعايير بعد وقوع الاخطاء وبعد تبديل الموارد (الناشري والشريف، 2022: 114)

إن المؤسسات تركز على منع الأخطاء قبل حدوثها ووقوعها ولتحقيق ذلك فإنه يجب عليها أن تقوم بوضع واستخدام المعايير المناسبة لقياس جودة المنتجات من السلع والخدمات قبل وأثناء وبعد الإنتاج، وبالتالي تمتنع عن استخدام المعايير التي تنتظر حتى تقع الأخطاء لتعالجها حيث يترتب على استخدام تلك المعايير تبديد الموارد المستخدمة في الإنتاج . (بكوش وآخرين، 2022: 12-13)

8- اتخاذ القرارات بناء على النتائج.

يعتبر القياس والمعايرة العمود الفقري للجودة، وهما المؤشر الذي يعطي المعلومات لاتخاذ القرار المناسب، وتشكل المعلومات أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فتوافرها للإدارات العليا بمختلف أنواعها سيعكس مدى إمكانية المنظمات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتبلور أهمية المعلومات في توافر البيانات المهمة للمنظمة، كالمعلومات المالية، التي توضح للإدارة العليا الموارد المالية التي تحتاجها المنظمة فيما إذا طبقت مدخل إدارة الجودة الشاملة، وما هي الاستثمارات المطلوبة لتبني هذه الفلسفة بالشكل الذي سيؤثر في درجة الالتزام التي ستبديها الإدارات العليا نحو اتخاذ قرار التطبيق لهذا المدخل، والفلسفة. (الإدريسي، 2018: 30-31)

لابد وان تمتاز المنشآت التي تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات او اقتراحات او توقع مبني على اساس الراي الشخص وخاصة في عالم اليوم حيث تواجه منظمات الأعمال تغيرات متسارعة في علم التكنولوجيا والمنافسة اذ لابد من تقليل حالات عدم التأكيد او المجهول وذلك بالاعتماد على الاساليب الكمية المعدة لهذا الغرض مثل شجرة القرارات وغيرها ومن الممكن أيضاً استخدام نظام المعلومات الادارية والحاسوبية في هذا المجال حيث استخدام في العديد من المجالات الادارية مثل القرارات الخاصة بالإنتاج والتسويق والتخطيط المالي وذلك لأجل مساعدة المدراء في تشخيص نقاط القوة والضعف والغرض وتهديدات المدراء(عبدالفتاح، 2007: 47)

9- التغذية الراجعة

وهذا المبدأ يتيح للمبادئ السابقة ان تحقق النتائج المرغوبة منها ففي هذا المجال تلعب الاتصالات دوراً فعالاً، حيث أنه ال يمكن تصميم أي خدمة أو منتج من دون مدخلات بشرية فهو عبارة عن الاتصال بين المستويات الثلاثة في المنظمة. (الناشري والشريف، 2022: 115)

يعد مبدأ التغذية الراجعة مؤشراً على مدى نجاح نموذج إدارته الجودة الشاملة في ارضاء العملاء (المستهدفين) وتحقيق الجودة في جميع وظائف المنظمة مما يؤدي الى المزيد من النجاحات ومعرفة جوانب القصور والسلبيات التي تواجهه عملية التطبيق بالتالي معالجتها سواء كان مصدرها المدخلات ام العمليات (Harry'P.65) ويتطلب هذا المبدأ تبني أسلوب المتابعة والتقويم المستمرين لأداء العمل في كل المجالات والمستويات وذلك لمعرفة أن المنظمة تسير نحو معايير الجودة التي وضعتها من أجل تحقيق رضا العميل وتلبية توقعاته فالشمولية والاستمرارية تساعد على كشف أي انحراف عن مستوى الجودة المقرر والتدخل الفوري لتصحيح الانحراف في الوقت المناسب (السعود، 2002: 95)

إن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن الاستمرارية والتحسين والتطوير المستثمرين يفترض بشكل فعال بالتحقيق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة. (دواجي، 2019: 9)

المطلب الثاني: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعتبر المتطلبات التالية عوامل أساسية لتبني نظام إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق العملي:

- ❖ ضرورة اقتناع الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- ❖ التأكيد على التعاون كافة الأقسام في المؤسسة في تبين نظام إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ ضرورة ارتكاز نظام إدارة الجودة الشاملة على عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- ❖ تفويض الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم دون التدخل في كل كبيرة وصغيرة.
- ❖ وضع نظام حوافز موضوعاً عادلاً ومحفزاً.
- ❖ النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة، الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل تكون مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات حتى تكون ملبية لاحتياجات المستهلك النهائي وهذا يتطلب تأسيس حلقات رقابة الجودة. (العاجز، 2005: 29)

❖ التركيز على العميل: فالعميل هو مرتكز كل المجهودات في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبالتالي على الإدارة أن تعمل ما في وسعها لتوفير قاعدة بيانات غنية عن العملاء واحتياجاتهم الحاضرة والمستقبلية.

❖ التعليم والتدريب المستمر: وهذا يعني العمل على تنمية وتدريب العنصر البشري والحرص على أن يكون ذلك مستمراً لضمان القدرة على إنتاج الجودة باستمرار.

(غواربي، 2016: 55)

ثانياً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية هي على النحو التالي
(الصريرة، 2008: 38):

1- مرحلة الاقتناع وتبين الإدارة لنظام إدارة الجودة: وفي هذه المرحلة تفرز إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهمية ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها، ويفضل أن تتم عملية التدريب من قبل جهات متخصصة في هذا الشأن حتى يتحقق الهدف المنشود ورائها على أن تقوم الإدارة العليا بعد ذلك بنقل أفكار نظام الجودة إلى العاملين بالمؤسسة ككل.

2- مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل للموارد اللازمة لتطبيق النظام وفي هذه المرحلة أيضاً يتم اختيار:

- الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة.

- المقررين- المشرفين.

ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.

3- مرحلة التجربة: وغالبا ما تبدأ عملية التجربة ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في الضوء الإجابة عليها تهيئة الأراضى المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

- ما هي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟.

- ماذا يجب على المؤسسة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟.

- ما هي المنافع التي يمكن أن تحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

- ما هي المتطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المؤسسة؟.

- ما هي العقبات التي يمكن أن تعوق من تطبيق النظام؟.

4- مرحلة التطبيق: وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.

5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات: وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تدعى جميع إدارات وأقسام المؤسسة وكذلك المتعاملين معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة

ويمكن تقسيم خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى إثني عشر خطوة (العضاضي، 2012: 37):

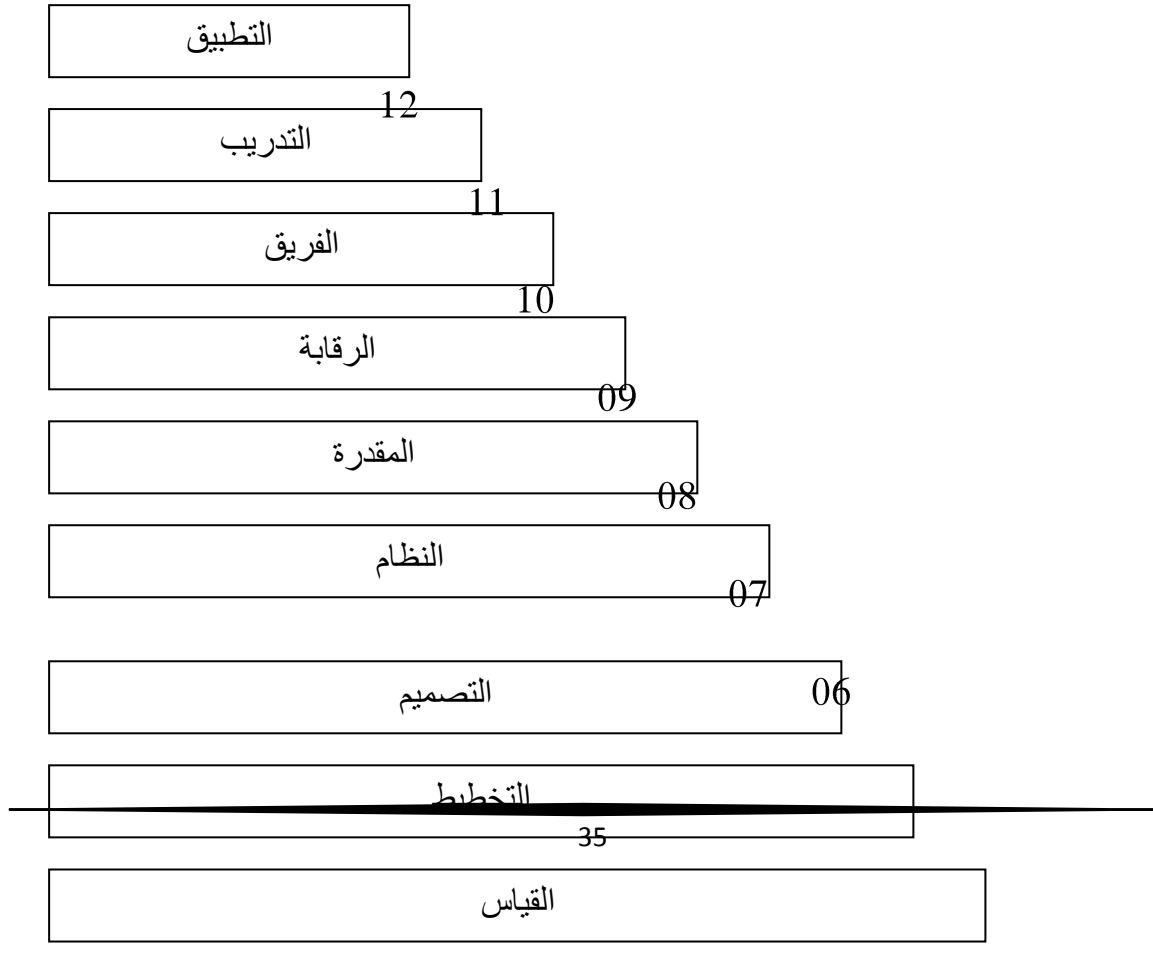
- 1- فهم وإدراك أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة المؤسسة.
- 2- هذا الالتزام للفهم والإدراك يجب أن يحول إلى سياسة مكتوبة ومنشورة للأخذ بها داخل المؤسسة.
- 3- وضع تنظيم أمثل لتحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فالأفراد بمفردهم لا يستطيعون تحقيق أبعاد الفلسفة بدون وجود تنظيم فعال يحدد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات بالنسبة لفرق العمل التي تتولى هذه المهمة.
- 4- القياس: وتحديد كلفة المعايير.
- 5- التخطيط لتطبيق النظام.
- 6- التصميم.
- 7- وضع النظام لقواعد التنظيمية المنظمة للعمل (النصوص التنظيمية والتشريعية).
- 8- التأكد من الإمكانية تطبيق النظام: اختبار فترة التجربة.
- 9- تحديد وسائل الرقابة على النظام الجودة.
- 10- تكوين فرق العمل: تعيين مجموعات العمل.

11- التدريب: التزويد بإمكانيات تفادياً لوقوع في الخطأ.

12- التطبيق: وضع النظام موضع التنفيذ.

الشكل رقم (1/2)

خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (العضاضي، 2012: 37)



05

04

03

02

01

ثالثاً: عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن التعرض لأهم العقبات التي تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (عزون، 2015: 26):

- عدم الاستمرار الإدارة وتغيرها الدائم بصرف المسؤولين عن مفهوم إدارة الجودة ولا ينظرون إليها فهم منشغلون بقضايا أخرى يرونها من وجهة نظرهم أكثر أهمية.
- الأمل في أن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة.
- الشعور لدى الكثيرين بأن الآلات الجديدة والصيانة المستمرة والمكثفة ستؤدي إلى تحسين الجودة.
- انخفاض المستوى التعليمي بالمدارس والجامعات، حيث أصبحت لا تعلم المهارات اللازمة للعمل في المؤسسات الجديدة.

- تخصيص قسم مسؤول عن الرقابة على الجودة في المؤسسة، سلب المسؤولية الحقيقية من العاملين بهذه المؤسسة، وذلك لأن الجودة مسؤولية جميع العاملين وليست مقصورة على قسم معين.

- اختلاف وجهات النظر في مفهوم نظام الجودة.

- تحميل مسؤولية إدارة الجودة لفئة معينة.

- قلة الخبرة والمعرفة لدى العاملين بالمؤسسات.

المطلب الثالث: حلقات الجودة مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولاً: تعريف برنامج حلقات الجودة

" يعرف برنامج حلقات الجودة بأنه برنامج شامل مكثف لتحسين الإنتاجية من خلال التركيز على تنمية الموارد البشرية، والتأكيد على دورها وتحقيق الكفاءة في المؤسسات، ويمكن تعريف حلقات الجودة بأنها مجموعة صغيرة من العاملين يشتركون في عملية دراسية تعاونية مستمرة هدفها الكشف عن المشكلات التي تعترض مسيرة العمل وتقديم الحلول المناسبة لها.

من هذا المنطلق يمكن القول لأن حلقات الجودة هي أحد الوسائل الفعالة لمشاركة العاملين داخل التنظيم، فهي تتحمل مسؤولية تحسين الجودة سواء فيما يتعلق بالأعمال المسندة لهم أو بيئة العمل ككل، كما تركز هذه الحلقات على النتائج طويلة الأجل لئتم تحسين الإنتاجية من خلال العمل المستمر من جانب العاملين وارتباطهم الدائم بالمؤسسات التي يعملون بها. (العاجز، 2005: 26).

ثانياً: أهداف حلقات الجودة

يلخص kaoru وهو أحد المؤسسين البارزين لفكرة حلقات الجودة اليابانية الأهداف الرئيسية لحلقات الجودة في النطاق الرئيسية التالية (العاجز، 2005: 26-27):

- إيجاد اتجاهات إيجابية لدى العاملين بأهمية حلقات الجودة.

- تطوير شخصية العاملين بالحلقة.

- تشجيع العاملين على الابتكار والتجديد.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- التنمية الإدارية لقيادة الحلقة.
- إيجاد علاقة طيبة بين الإدارة والعاملين.

ثالثاً: فلسفة حلقات الجودة

إن المفهوم الشامل لحلقات الجودة يتركز أساساً على الثقة والاحترام والعناية بالعاملين داخل المؤسسة، ومعاملة العامل كمخلوق بشري لديه الرغبة للمساهمة في حل مشكلات العمل والقدرة والرغبة في النمو ليصبح أحسن مما هو عليه، كما تنظر هذه الفلسفة أيضاً إلى العامل باعتباره خبيراً في مجال تخصصه، فهو الشخص الذي يلم بالإمام الكامل ليصبح أكثر سهولة، إن هذه الفلسفة تتيح للعامل فرصة المساهمة بخبراته بشكل أفضل من خلال تنمية قدراته الابتكارية والإبداعية وشعوره بالمشاركة وارتباطه الدائم بالمؤسسة التي يعمل بها (العاجز، 2005: 28).

ولذا تحقق حلقات الجودة مجموعة من الفوائد لكل من الإدارة والعاملين، فهي تتيح الفرصة للمشاركة الجماعية في تحمل المسؤولية واستفادة المؤسسة من إمكانيات العاملين إلى أقصى حد ممكن لمقابلة تحديات العمل والتغلب عليها، وعلاوة على ذلك فإن أنشطة حلقات الجودة تزيد من درجة مهنية العامل في أداء وظيفته وتنميته ذاتياً وتحفز العامل وشعوره بالإشباع (العاجز، 2005: 32).

رابعاً: نشأة حلقات الجودة

بدأت الصناعة اليابانية في تطبيق مفهوم حلقات الجودة منذ عام 1960 فبعد الحرب العالمية الثانية أصبحت الحاجة ملحة لإصلاح المسار الاقتصادي باليابان، ولهذا بدأ الاهتمام بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في المؤسسات، مما أدى إلى ظهور اليابان على الساحة الدولية من أول الدول في مجال التجارة الخارجية، فتميزت منتجاتها بانخفاض السعر وتوافرها في الوقت المناسب، والمكان المناسب، بالإضافة إلى استعداد المورد الياباني لتقديم التسهيلات الكافية بعد إتمام عملية البيع، وعلى الرغم من ذلك ظلت المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسات

اليابانية هي انخفاض جودة منتجاتها مقارنة بمنتجات المنافسين، الأمر الذي دفع بالقيادة الإدارية في الحكومة والمؤسسات اليابانية إلى الاهتمام بمشكلة الجودة، فوضعت استراتيجيات عديدة من بينها تقنيات حلقات الجودة، وتم استخدامه بكثافة بعد أن أثبت نجاحه وفعاليتيه في التطبيق العلمي، والجدير بالذكر أن مفهوم حلقات الجودة التي يتم تطبيقه بالصناعة اليابانية يختلف تماما عما هو مطبق بالصناعة الأمريكية، فدخل تحسين الجودة بالولايات المتحدة الأمريكية يتم من خلال تعليم وتدريب طبقة الفنيين سواء تم ذلك داخل الجامعة أو من خلال عقد الندوات، اعتقادا بأن هذه الفئة هي الأقدر على تحسين جودة المنتج دون أدنى مجهود يبذل من جانب الإدارة العليا أو العاملين في البداية السلم الإداري، وعلى العكس من ذلك تقوم المؤسسات اليابانية بتدريب كل من طبقة الإدارة العليا والفنيين والعاملين على كيفية تطبيق تكتيك حلقات الجودة، والهدف المنشود من وراءها هو إقناع المسؤولين في المؤسسات اليابانية بأهمية العاملين بهذا التكتيك مما يقلل من مشكلة الاتصال داخل العمل أو مقاومة العاملين لأي تغيير، وجعلهم في مواقعهم المختلفة أكثر دراية بمشكلات العمل (العضاضي، 2012: 41).

ومن هذا المدخل يصبح جميع الأفراد في مختلف المستويات الإدارية مسؤولين جماعيا عن مشكلات تحسين الجودة دون انحصارها في طبقة معينة داخل التنظيم.

والحقيقة أن تطبيق مفهوم حلقات الجودة بهذا الشكل هو نتيجة طبيعية لفلسفة الإدارة وتركيزها على العلاقات الإنسانية داخل العمل، حيث يفتقر بعض الدول إلى الكثير في الثروات الطبيعية مما اضطر المسؤولين إلى تعظيم دائم من المورد الوحيد وهو العنصر البشري.

خامساً: طريقة عمل حلقات الجودة

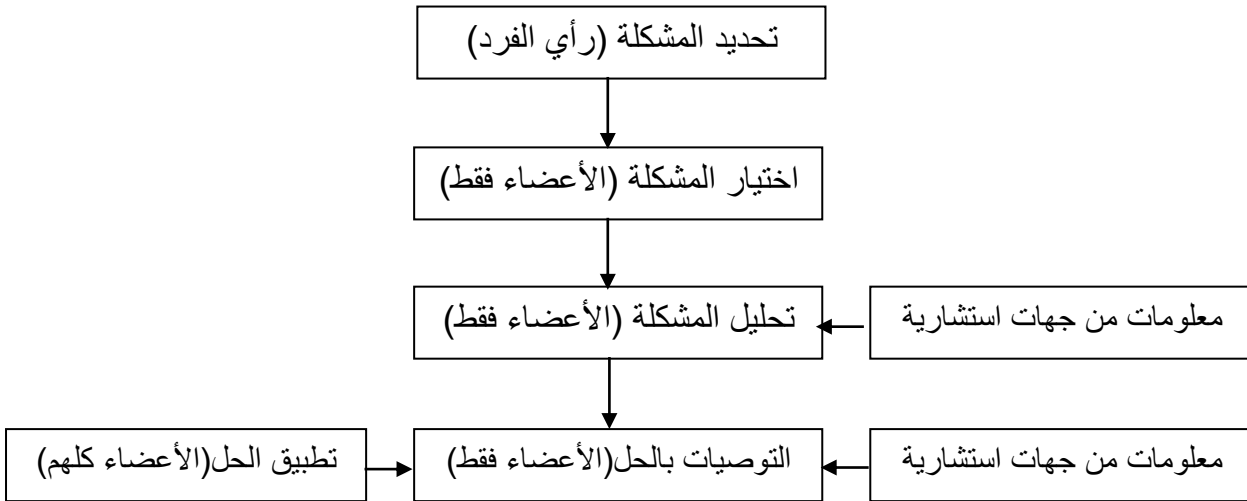
كما هو موضح بالشكل رقم (2) نجد أن حلقات الجودة تمر بأربعة مراحل أساسية هي (الصرايرة، 2008: 38):

1- تحديد المشكلة: إن تحديد المشكلة التي تقوم الحلقة بوضع حل لها يمكن أن تأتي من قبل الإدارة أو من أي مصدر آخر داخل المؤسسة أو خارجها، وكلما كان عدد المشاكل التي يتم انتزاعها كبير كلما كانت هناك فرصة أكبر لاختيار مشكلة لها أهميتها ليست موضع حلول لها من قبل أعضاء الحلقة.

2- اختيار المشكلة: من بين المشكلات المتعددة، يتم اختيار المشكلة الأساسية متساوية بين أعضاء الحلقة فلا يوجد في هذا المجال فرق بين الرئيس والمرؤوس، وباختيار المشكلة أفراد الحلقة في موقف يسمح لهم ببداية تنفيذ البرامج.

3- تحليل المشكلة: وبعد تحديد المشكلة الرئيسية التي تواجه التنظيم يبدأ أعضاء الحلقة بتحليلها وهذا يتطلب الأمر ضرورة مهامهم بالأساليب المختلفة، لحل المشكلات ونتيجة لأسباب متعددة قد تكون الأساليب المطبقة داخل المؤسسة غير كافية في التوصل إلى حلول إيجابية للمشكلة محل الدراسة ولذا يقرر المسهل الاستعانة ببعض الاستثمارات الخارجية والتي تتوفر لديها الخبرة بتكتيك حلقات الجودة.

الشكل رقم (2/2) طريقة عمل حلقات الجودة



المصدر: (الصريرة، 2008: 38).

بيد أن اشتراك متخصص من خارج الحلقة ففي عملية التحليل لا يعني مسؤولياته عن حل المشكلة بل تظل المسؤولية تقع بالدرجة الأولى على عاتق أعضاء الحلقة جميعاً.

ولذا تكون مهمة المستهلك هي تذكير الأعضاء من وقت إلى آخر بأن المشكلة ليس من اختصاص القائد، بمفرده أو بهيئة الاستشارية التي يقرر الاستعانة بها.

فعد الاشتراك جميع الأعضاء في وضع حل للمشكلة يفقد برنامج حلقات الجودة الركن الأساسي لنجاحها، فالمشاركة الجماعية في حل المشكلة، يخلق شعور بالرضا والإشباع لدى أعضاء الحلقة وتكون نتيجة هو بذل أقصى طاقة ممكنة في وضع حل للمشكلة محل البحث.

4- اقتراح الحل: وبعد تحليل المشكلة يقوم أعضاء الحلقة مباشرة بعرض مقترحات وغالبا ما يتم ذلك بحضور طبقة الإدارة العليا حيث يقوم المسهل وقائد الحلقة بدعوة المدربين المختصين بالحضور إلى مكان انعقاد الحلقة وشرح المشكلة التي تم تحديده والحلول المفترضة، والتي تم الوصول إليها ومدى مساهمة الحلول في تخفيض التكلفة وتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. وعندئذ تقوم الإدارة بمراجعة الحلول المقدمة واتخاذ القرار في هذا الشأن في الوقت المناسب وعند الموافقة على الحل يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة للتنفيذ وبأقصى سرعة ممكنة، أما في حالة الرفض يقوم ممثلي الإدارة بالاعتذار عن الحضور اجتماع الحلقة القادم مع توضيح الأسباب من مراد ذلك.

والجدير بذلك أن تمثل طبقة الإدارة العليا في مناقشة المقترحات التي توصل إليها أعضاء الحلقة إليها كحلا للمشكلة، يعتبر أحد الرسائل الهامة التي من خلالها يتم إدراك جهود الأعضاء والاعتراف بدورهم داخل التنظيم فمن خلال تمثيل طبقة الإدارة تتاح الفرصة للعاملين لمقابلتهم وجها لوجه مما يسهل عملية الاتصال بهم، وبالتالي رفع الروح المعنوية للعاملين وحفزهم على أداء العمل بطريقة أفضل.

وبالحصول على الموافقة الإدارة على الحل المقترح يقوم أعضاء الحلقة بمتابعة هذا الحل وفي الواقع العملي لفترة زمنية محددة ولتكن شهرا على سبيل المثال، فإذا ظهر قصور في التطبيق وظلت المشكلة قائمة لسبب أو آخر يقوم الأعضاء بتحليلها مرة أخرى حتى التوصل إلى الحل الأمثل. (العضاضي، 2012: 44).

المبحث الثاني : التنمية المستدامة

تمهيد:

يعتبر تيار التنمية المستدامة من أبرز التيارات التنموية الجديدة خلال عقد الثمانينات، حيث تكتسي التنمية المستدامة أهمية متزايدة على كافة المستويات، فصارت محل انشغال دول العالم، وانهقد 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. (بكوش وآخرين،

(2022 : 21)

المطلب الأول: التنمية المستدامة (المفهوم - الأهمية - الخصائص)

أولاً: مفهوم التنمية المستدامة:

إن مفهوم التنمية المستدامة يمثل واحداً من أهم التطورات في الفكر التنموي الحديث وأبرز إضافة إلى أدبيات التنمية خلال العقود الأخيرة. (رياض، 2013: 9)

عرفت التنمية المستدامة بأنها تعني مقابلة حاجة المنشأة من الموارد دون أن يؤثر ذلك على الحاجات المستقبلية من ذات الموارد، أي أن يكون الاستخدام في الحدود التي تجعل تلك الموارد قابلة للتجدد ذاتياً، كما عرفت أيضاً بأنها التقرير عن آثار الأنشطة والأداء التي تقوم به المنشآت من ثلاثة أبعاد هي البعد الاقتصادي، والبيئي، والاجتماعي، وعرفت أيضاً بأنها العلاقة الوثيقة بين متطلبات التنمية وأوضاع البيئة والتي تتطلب البحث عن أفضل السبل لضمان استمرار عمليات التنمية وتطورها من ناحية واستمرار فاعلية وحيوية النظم البيئية وكفاءتها من ناحية أخرى. (بدوي، 2013: 18-19)

فالتنمية المستدامة هي التنمية المستمرة والمتواصلة عبر الزمن، وتشمل العلاقة بين مختلف جوانب نشاطات البشر وتأثيراتها على البيئة، وذلك في إطار التوازن والتكامل فيما بين الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بهدف الوصول إلى أقصى درجة للتنمية في البلد، من خلال الاستغلال الأمثل والرشيد للموارد الطبيعية والبشرية في عمليات توظيفها، مع ضرورة اعتماد مبادئ العدالة والمساواة في توزيع الموارد لتحقيق الرفاهية لجميع أفراد المجتمعات الحالية، دون إلحاق ضرر بحقوق الأجيال المستقبلية. (بوحنه وينيبن، 2021: 14)

كما عرفه مدير حماية البيئة الأمريكية ويليام رولكز هاوس على أنها: "تلك العملية التي تقرر بضرورة تحقيق نمو اقتصادي يتلاءم والقدرات البيئية، وذلك من منطلق أن التنمية الاقتصادية والمحافظة على البيئة هي عمليات كاملة وليست متناقضة. (بلقواس، 2018: 82)

تعرف التنمية المستدامة بأنها: "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة"، وتدعو التنمية المستدامة إلى تضافر الجهود من أجل بناء مستقبل للناس وللكوكب الأرض يكون شاملاً للجميع ومستداماً وقادراً على الصمود، ولا بد لتحقيق التنمية المستدامة من التوفيق بين ثلاث عناصر أساسية وهي: النمو الاقتصادي، والاندماج

الاجتماعي وحماية البيئة، وهذه العناصر مترابطة وكلها حاسمة لرفاهية الأفراد والمجتمعات.
(محمد، 2022: 120)

أما المفكر إدوارد باربير فيرى عرف التنمية المستدامة "أنها ذلك النشاط الاقتصادي الذي يؤدي إلى الارتقاء بالرفاهية الاجتماعية بأكبر قدر من الحرص على الموارد الطبيعية المتاحة، وبأقل قدر ممكن من الأضرار والإساءة إلى البيئة". (طامشة، 2016: 129)

تعرف التنمية المستدامة بمفهومها الشامل والعام على أنها عبارة عن نشاط شامل لكافة القطاعات سواء في الدولة أم في المنظمات أم في مؤسسات القطاع العام أو الخاص أو حتى لدى الأفراد، حيث تشكل عملية تطوير وتحسين ظروف الواقع، من خلال دراسة الماضي والتعلم من تجاربه، وفهم الواقع وتغييره نحو الأفضل، والتخطيط الجيد للمستقبل، وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد والطاقات البشرية والمادية بما في ذلك المعلومات والبيانات والمعارف التي يمتلكها المقيمون على عملية التنمية، مع الحرص على الإيمان المطلق بأهمية التعلم المستمر واكتساب الخبرات والمعارف وتطبيقها، ولا تقتصر التنمية على جانب واحد أو مجال واحد فقط من المجالات الحياتية بل تشمل التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعسكرية والإنسانية والنفسية والعقلية والطبية والتعليمية والتقنية وغيرها، بحيث تهدف بشكل رئيسي إلى رفع وتحسين مستوى المعيشة لدى الأفراد، وضمان معيشة أفضل للأجيال القادمة. (الفقي، 2021: 422)

وتعرف التنمية المستدامة أيضا على أنها عملية تطوير الأرض والبيئة والمدن والمجتمعات العمرانية، وكذلك الأعمال التجارية بشرط أن تلبي احتياجات الحاضر بدون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية حاجاتها. (شبيطة وهزيلي، 2021: 148)

أما (الفاو) فقد عرف التنمية المستدامة بأنها إدارة وحماية قاعدة الموارد الطبيعية وتوجيه التغير التقني والمؤسسي بطريقة تضمن تحقيق واستمرار إرضاء الحاجيات البشرية للأجيال الحالية والمستقبلية، إن تلك التنمية تحمي الأرض والمياه والموارد الوراثية والنباتية والحيوانية ولا تضر بالبيئة وتتسم بأنها ملائمة من الناحية الفنية ومناسبة من الناحية الاقتصادية ومقبولة من الناحية الاجتماعية. (أبيش، 2018: 256)

ويعرف التنمية المستدامة أيضا أنه "سيرورة تغيير بواسطة استغلال الموارد وتوجيه الاستثمارات، والتغييرات التقنية والمؤسسية، التي تحدث التناسق أو التكامل وتدعم الطاقات الحالية والمستقبلية بغرض إرضاء الحاجات البشرية". (برسولي ومحمد، 2018: 4)

والتنمية 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. (بكوش وآخرين، 2022: 22)

أما الأستاذ "أسامة الخولي" فقد عرف التنمية المستدامة على أنها: "التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرات الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها ... إنها عملية تغيير حيث يجري استغلال الموارد وتوجيه الاستثمارات، وتكييف التنمية التقنية والتطوير المؤسسي بتناسق يعزز الإمكانات الحاضرة والمستقبلية في تلبية احتياجات البشر وتطلعاتهم". (قادري، 2013: 52)

ويرى "الإدريسي" أن التنمية المستدامة عملية تحسين مستمرة لكل ما يحيط بالإنسان؛ تستهدف سلامة الكون حاضراً ومستقبلاً، عبر إدارة رشيدة وشفافة، تضمن العدالة، والسلام، والتسامح، واستخدام أمثل للموارد البشرية، والمادية، والمعنوية. (الإدريسي، 2018: 39)

أما الميثاق الوطني للبيئة والتنمية المستدامة فقد عرفها على أنها "التنمية التي بدونها تزداد خطورة التدهور البيئي واختلال التوازنات الطبيعية وتراجع الموارد الطبيعية وتفاقم مشاكل الصحة وتزايد حدة الفقر وتراجع مستوى نوعية الحياة، كما أنها لا تلغي حاجات التنمية الاقتصادية، لكنها تتطلب تحسين ظروف المعيشة لجميع الناس في إطار المساواة والعدالة الاجتماعية دون إفراط في استغلال الموارد الطبيعية إلى ما يتجاوز قدرة كوكب الأرض على التحمل، وذلك من خلال التشجيع على اتباع أنماط متوازنة للإنتاج والاستهلاك" (مغرواة، 2017: 154)

وهناك من يرى بأن التنمية المستدامة هي التنمية التي تستخدم الموارد الطبيعية بطريقة تصونها للأجيال القادمة وتحافظ على التكامل البيئي ولا تسبب في تدهور عناصر ومكونات الأنظمة البيئية ولا تخل بالتوازن بينهما. (معتوق وغومة، 2022: 234)

كما عرفت منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة التنمية المستدامة بأنها: "إدارة وحماية قاعدة الموارد الطبيعية، والتغيير المؤسسي لتحقيق واستمرار إرضاء الحاجات الإنسانية للأجيال الحالية

والمستقبلية، بطريقة ملائمة من الناحية الاقتصادية، ومقبولة من الناحية الاجتماعية". (بن عثمان، 2020: 36)

ثانياً: أهمية التنمية المستدامة :-

تتمثل أهمية التنمية المستدامة في كونها وسيلة لتقليل الفجوة بين الدول النامية والمتقدمة، كما تلعب دوراً كبيراً في تقليص التبعية الاقتصادية لدول الخارج وكذلك حماية البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية ورفع المستوى المعيشي والتعليمي ولغلق الفجوة وتحقيق كل هذه الأولويات يجب علينا التركيز على استراتيجية واضحة تفيد الأجيال القادمة لتحقيق ما هو مطلوب. (ابراهيم وآخري، 2019: 279)

ثالثاً: خصائص التنمية المستدامة:

إن للتنمية المستدامة عدة خصائص وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي (سايح، 2013: 90):

1. التنمية المستدامة هي مدخل عالمي تهتم بتجاوز الفرق بين الشمال والجنوب وتبحث في كيفية خلق التوازن بين النمو الديمغرافي العالمي والتنمية الاقتصادية عن طريق إحداث التغيير الهيكلي للإنتاج والاستهلاك وفق منظور اقتصادي.
2. عملية تسيير بيئي للمحافظة على رأس المال الطبيعي والأنظمة البيئية والانتفاع بها حاضراً ومستقبلاً.
3. تنمية طويلة المدى، إذ تتخذ البعد الزمني أساساً لها، فهي تنمية تهتم بمصير ومستقبل الأجيال القادمة.
4. مراعاة المساواة وحقوق الأجيال اللاحقة وتحقيق التوازن بين النظام البيئي والاقتصادي والاجتماعي.
5. عملية متعددة ومتراصة الأبعاد تقوم على أساس التخطيط والتنسيق بين خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة والتنمية البيئية من جهة أخرى.
6. استمرارية توليد دخل مرتفع يمكن إعادة استثماره وبالتالي إجراء الإصلاح والتجديد والصيانة للموارد.
7. التنمية المستدامة تتوجه أساساً لتلبية احتياجات أكثر الطبقات فقراً، أي أن التنمية تسعى للحد من الفقر العالي.

8. التنمية المستدامة تحرص على تطوير الجوانب الثقافية والإبقاء على الحضارة الخاصة بكل مجتمع.

9. عناصر التنمية المستدامة لا يمكن فصلها وذلك لشدة تداخل أبعادها.

المطلب الثاني: أهداف وأبعاد التنمية المستدامة

أولاً: أهداف التنمية المستدامة :

إن أهداف التنمية المستدامة، والمعروفة كذلك باسم الأهداف العالمية، هي دعوة عالمية لجميع البلدان الفقيرة والغنية والمتوسطة الدخل للعمل من أجل القضاء على الفقر وحماية كوكب الأرض وضمان تمتع جميع الناس بالسلام والازدهار، وتدرك هذه الأهداف بأن القضاء على الفقر يجب أن يسير جنباً إلى جنب مع الاستراتيجيات التي تبني النمو الاقتصادي، وتتناول كذلك مجموعة من الاحتياجات الاجتماعية بما في ذلك التعليم والصحة والحماية الاجتماعية وفرص العمل مع معالجة تغير المناخ وحماية البيئة. (محمد، 2022: 120)

ويمكن عرض مجموعة الأهداف التي تسعى التنمية المستدامة لتحقيقها وتتمثل في الآتي:

1. 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).

2. وكذلك تسعى لتحقيق استغلال أمثل واستخدام عقلائي للموارد ، فالتنمية المستدامة لتحقيق أهدافها عليها بتوظيف استغلال هذه الموارد بشكل عقلائي مخطط له ومدروس لكي لا تستنزف وتدمر هذه الموارد وتفقد ، فالحفاظ على متطلبات الأجيال القادمة.

3. إحداث تغيير مستمر في حاجات وألويات المجتمع ، وذلك بتحقيق التوازن التي بواسطته يفعل التنمية الاقتصادية ويؤدي إلى التحكم في المشكلات البيئة الخاصة وبدوره يؤدي إلى إيجاد بدائل مناسبة لهذه المشاكل. (بكوش وآخرين، 2022: 24)

4. خفض حصة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية: حيث يلاحظ أن سكان البلدان الصناعية يستعملون قياساً على مستوى نصيب الفرد من الموارد الطبيعية في العالم

- أضعاف ما يستخدمه سكان البلدان النامية. ومن ذلك مثلا استهلاك الطاقة الناجمة عن النفط والغاز والفحم، حيث انه في منطقة التعاون والتنمية الاقتصادية أعلى بعشر مرات من المتوسط منه في البلدان النامية مجتمعة. (جرفي وشهرزاد، 2021: 22)
5. ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع: تحاول التنمية المستدامة توظيف التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف المجتمع، وذلك من خلال توعية السكان بأهمية التقنيات المختلفة في المجال التنموي، وكيفية استخدام المتاح والجديد منها في تحسين نوعية حياة المجتمع وتحقيق أهدافه المنشودة، دون أن يؤدي ذلك إلى مخاطر وأثار بيئية سلبية. (محمد وآخرون، 2015: 343)
6. احترام البيئة الطبيعية: وذلك من خلال التركيز على العلاقة بين نشاطات السكان والبيئة وتعامل مع نظام الطبيعة ومحتواها على أساس حياة الإنسان، وبالتالي بالتنمية المستدامة هي التي تستوعب العلاقة الحساسة بين البيئة والطبيعة وتعمل على تطويرها لتصبح علاقة تكامل وانسجام. (معتوق وغومة، 2022: 235)
7. إبراز أهمية الموارد البشرية، والبحث في القضايا الهامة المرتبطة أساسا بردم الهوية التكنولوجية بين الدول المتقدمة والنامية.
8. السعي للحد من الفقر العالمي، وهذا من خلال تلبية احتياجات أكثر الطبقات فقرا.
9. البحث في مستجدات البيئة والنظر بشكل خاص في انعكاساتها على الدول مع تبادل الآراء في شأن الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال حماية البيئة والبحث في آفاق جديدة للتعاون. (حجام وطري، 2019: 131)
10. النظر مع المستجدات الاقتصادية بالتركيز على تأشيرات العولمة وطرق الاستفادة من ايجابياتها، وخاصة في تعزيز دور القطاع الخاص وزيادة قدراته التنافسية، وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والبشرية.
11. القضاء على الفقر وتحقيق نوعية حياة أفضل للسكان اقتصاديا واجتماعيا من خلال التشجيع على إتباع أنماط إنتاج واستهلاك متوازنة، دون الإفراط في الاعتماد على الموارد الطبيعية.

12. ضمان إمداد كاف من المياه وحماية كافة المسطحات المائية، كما تهدف لتوفير الغذاء وضمان الاستخدام المستدام والحفاظ على الأراضي والغابات والمياه والحياة البرية والأسماك وموارد المياه. (أمين ومجيد، 2022: 16)

ثانياً: أبعاد التنمية المستدامة :

للتنمية المستدامة أبعاداً كثيرة حيث تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1. البعد الاقتصادي:

النظام الاقتصادي المستدام هو النظام الذي يتمكن من إنتاج السلع والخدمات بشكل مستمر والذي يحافظ على مستوى معين قابل للإدارة من التوازن الاقتصادي ما بين الناتج العام والدين، وان يمنع حدوث اختلالات اجتماعية حيث يجب إعادة توزيع الدخل لصالح الطبقة الفقيرة. (جرفي وشهزاد، 2021: 22)

يشمل البعد الاقتصادي في تحقيق بعض العناصر التالية (مفتاح وعمرى، 2012: 225-226):

- تحقيق الإنصاف بين سكان العالم في استغلال الموارد ذلك أن الواقع يشير إلى أن حصة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية في البلدان المتقدمة يمثل أضعاف ما يتحصل عليه الفرد في البلدان النامية.
- إيقاف تبديد الموارد الطبيعية من خلال التخفيض المستمر والتدريجي لمستويات الاستهلاك المبددة للطاقة والموارد الطبيعية في البلدان المتقدمة، بالإضافة إلى أحداث تغييرات في أنماط الاستهلاك التي تهدد التنوع البيولوجي.
- توفير عناصر الإنتاج الرئيسية في مقدمتها التنظيم والمعرفة العلمية ورأس المال.
- تقليص الاتفاق العسكري من خلال تحويله إلى الأغراض التي تخدم التنمية.

ويرجع ذلك إلى أن الإنتاج المتوافق مع النظام البيئي يختلف عن الإنتاج الحالي وعليه فإنه ينبغي تغيير أسلوب الإنتاج وذلك من خلال إدخال إصلاحات أساسية وبشكل أولي على نظام الإنتاج كالقيام بإجراء تخفيض في مستوى مدخلات الإنتاج (المصادر الطبيعية)، ويعتبر تغيير المدخلات أحد الإصلاحات الأساسية المطلوبة لإدراج حماية لنظام طبيعي ضمن الاقتصاد الكلي (التنمية) مثل التحول من استخدام الوقود الأحفوري (النفط) إلى استخدام الطاقة المتجددة، والتحول من استخدام مواد خام إلى مواد مستعملة. (كمال، 2018: 282)

2. البعد البيئي والتكنولوجي:

ويتمثل هذا البعد في الحفاظ على الموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل على أساس مستدام، وتوقع ما قد يحدث للنظم الايكولوجية من جراء التنمية للاحتياط والوقاية، أي يعني مدى قدرة الموارد الطبيعية والبيئية على مقابلة الاحتياجات الحالية بدون تدهور أو نضوب أو تلوث إلا بالقدر الذي لا يهدد الأجيال القادمة. (شيلي، 2014: 71)

ويظهر البعد البيئي للتنمية المستدامة في:

- حماية الموارد الطبيعية .
- صياغة المياه وحماية المناخ من الاحتباس الحراري .
- استعمال تكنولوجيات أنظف في المرافق الصناعية .
- الأخذ بالتكنولوجيات المسنة والنصوص القانونية الزاجرة.
- الحد من انبعاث الغازات .
- الحيلولة دون تدهور طبقة الأوزون . (خطاف و غياط، 2020: 137-138)

أما بالنسبة للبعد التكنولوجي الذي يبدأ بأخذ نصيبه من الاهتمام من قبل الدارسين والمختصين، فيتجسد في العناصر التالية:

- استخدام تكنولوجيا الإنتاج الأنظف في المرافق الصناعية والتي تسمح بالاستخدام الأمثل للموارد الطاقوية والطبيعية.
- الاعتماد على التكنولوجيات المحسنة وفرض ذلك بالنصوص القانونية والتشريعات.
- تطوير تكنولوجيات تستغل للتخلص التدريجي من المواد الكيميائية المضرة بالبيئة.
- العمل على تطوير مصادر للطاقات النظيفة للحد من ظاهرة الاحتباس الحراري. (سفيان ومعزوزي، 2018: 6-7)

3. البعد الاجتماعي:

هو انتقال المجتمع من مرحلة متطورة معينة إلى مرحلة أخرى تتماشى مع ظروف المراحل المختلفة وفي إطار الأسس والقواعد المشتقة من القيم الإيجابية والتراث الإنساني. (سعيد، 2020: 245)

يعد البعد الاجتماعي بمثابة البعد الذي تتميز به التنمية المستدامة، حيث يمثل البعد الإنساني والذي يجعل من النمو وسيلة للالتحام الاجتماعي وعملية التطوير في الاختيار السياسي وإيصال الخدمات الاجتماعية كالصحة والتعليم إلى محتاجيها وتحقيق المساواة في النوع الاجتماعي

والمحاسبة السياسية والمشاركة الشعبية لكافة فئات المجتمع في عملية صنع القرار. (بودرجة، 2017: 607)

ويتحدد البعد الاجتماعي في التنمية المستدامة في:

- الإنصاف بين الأفراد والأمم والأجيال إلى جانب تقليص الفجوة بين الشمال والجنوب عن طريق التعاون الدولي لمحاربة الفقر والمجاعة.
- التوازن بين النمو الاقتصادي والنمو الديمغرافي بمعنى تحقيق تقدم كبير في سبيل تثبيت نمو السكان لأن النمو السريع له ضغوطا حادة على الموارد الطبيعية وعلى قدرة الحكومات على توفير الخدمات، بالإضافة إلى ذلك فإن النمو السريع في بلد ما يحد من التنمية ويقلص قاعدة الموارد الطبيعية المتاحة لإعانة كل ساكن.
- الاستخدام الكامل للموارد البشرية، بمعنى إعادة توجيه الموارد أو إعادة تخصيصها لضمان الوفاء بالاحتياجات البشرية الأساسية مثل التعليم، لأن التنمية تهدف إلى تحسين الرفاه الاجتماعي. (زغيب وعصماني، 2011: 251)

4. البعد السياسي والمؤسسي:

من منطلق هذا البعد والذي يعني تعهد النظام السياسي في المجتمع بتبني وتدعيم سياسات التنمية المستدامة والعمل على وضع استراتيجيات لتحقيق الإنجازات وتنفيذ البرامج لضمان تمتع المجتمع بديمقراطية أكبر لتحقيق تنمية حقيقية للمجتمع. (أبو المعاطي، 2014: 31)

إن الحديث عن البعد السياسي والمؤسسي للتنمية المستدامة يقودنا إلى الحديث عن البيئة السياسية العامة أو النظام السياسي ونظام الحكم الذي يضم المؤسسات الحكومية، والذي يحدد السياسة العامة للمجتمع، ويوفر لها الأدوات اللازمة لتنفيذ تلك السياسات وفقا للفلسفة السياسية، فهناك من يرى أن النظام السياسي هو مجموعة مؤسسات سياسية وبالذات المؤسسات الحكومية (التشريعية، التنفيذية، القضائية) والتي يوكل لكل منها مجموعة من المهام تقوم بها في حدود استقلالية معينة، وفي عالمنا الراهن، خاصة المتقدم منه، فقد أصبح النظام السياسي يشير إلى مجموعة التفاعلات والعلاقات التي ترتبط بظاهرة السلطة والقائمون على ممارستها إضافة إلى الإطار المنظم لها. (عفيف ولوصيف، 2018: 193)

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

منهج البحث :

في ضوء تساؤلات البحث والأهداف التي يسعى الي تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً أو يعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً وقام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب لمثل هذا البحث لتجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث الحالي والاجابة عن تساؤلاته ، كما تم الاعتماد على الاسلوب التحليلي في تحليل نتائج الاستبيان وفق البرنامج الاحصائي (spss)

مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المؤسسة العامة للحبوب في أمانة العاصمة.

عينة البحث :-

تكونت عينة البحث من بعض العاملين في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة، حيث تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية وبلغ عدد افراد العينة (30) فرد.

أساليب وادوات جمع البيانات

اعتمد الباحثون على المصادر التالية لجمع البيانات والتي يتطلبها هذا البحث وتتمثل في الآتي:

1- البيانات الأولية:

الاستبانة: تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة البحث لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث حيث تم توزيع (40) استبانة ، وتمكن الباحثون من استعادة (30) استبانة صالحة للتحليل ، بينما كانت هناك (10) استمارات مفقودة (تالفة) ، وتكونت الاستبانة من (32) فقرة توزعت على المجالات التالية :

1/ المجال الأول: إدارة الجودة الشاملة.(20) فقرة ويتكون من أربعة محاور كالاتي:

1- المحور الأول: التزام ودعم الادارة العليا. (5) فقرات.

2- المحور الثاني: التحسين المستمر. (5) فقرات.

3- المحور الثالث: التركيز على العميل. (5) فقرات.

4- المحور الرابع: مشاركة العاملين. (5) فقرات.

2/ المجال الثاني : التنمية المستدامة. (12) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس هذه المحاور وكما يلي: (1) غير موافق بشدة و(2) لدرجة غير موافق و(3) لدرجة محايد ودرجة (4) موافق و(5) لدرجة موافق بشدة.

2- البيانات الثانوية:

وتتمثل هذه البيانات في الكتب والدوريات والرسائل العلمية ذات العلاقة بالموضوع والمقالات المختلفة المتوفرة في شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت)

صدق أداة البحث

للتأكد من وضوح الاستبانة وملاءمتها لقياس فرضيات البحث قام الباحثون بعرضها على مشرف البحث وتم الموافقة على صياغة فقراتها ومجالاتها، واعتمادها كصيغة نهائية للاستبانة.

اختبار ثبات أداة البحث

جدول رقم (1/3)

معامل الثبات للأداة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا

م	الاستبانة	عدد العبارات	معامل الفا
1	التزام ودعم الادارة العليا	5	77.5%
2	التحسين المستمر	5	85.0%

3	التركيز على العميل	5	88.2%
4	مشاركة العاملين	5	84.1%
5	مجال إدارة الجودة الشاملة	20	92.7%
6	مجال التنمية المستدامة	12	86.5%

من خلال الجدول السابق يتضح بأن معامل الثبات لمجال إدارة الجودة الشاملة بلغت (92.7) وهو معامل ثبات ممتاز ومقبول علمياً وكذلك بلغ معامل الثبات لمجال التنمية المستدامة (86.5) وهو أيضاً معامل ثبات ممتاز ومقبول علمياً.

أساليب تحليل البيانات

تم اختيار الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة فرضيات البحث، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences في تحليل البيانات التي تم جمعها لأغراض الدراسة، وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي مثل النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل إعطاء وصف شامل لردود أفراد العينة على فقرات الاستبانة المختلفة واستخدم الباحثون أيضاً أسلوب الارتباط والانحدار المتعدد لإيجاد نوع وطبيعة العلاقة بين متغيري البحث.

الفصل الرابع

عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها

المبحث الأول

عرض وتحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

يتم تحليل متغيرات العينة من حيث خصائصهم الشخصية وذلك كما يلي :-
أولاً: الجنس : بناء على السؤال الأول في قائمة الاستقصاء فرع (1) الخاصة بالجنس كانت اجابتهم موضحة كما في الجدول التالي :

جدول رقم (1/4)

توزيع افراد عينة الدراسة بحسب الجنس

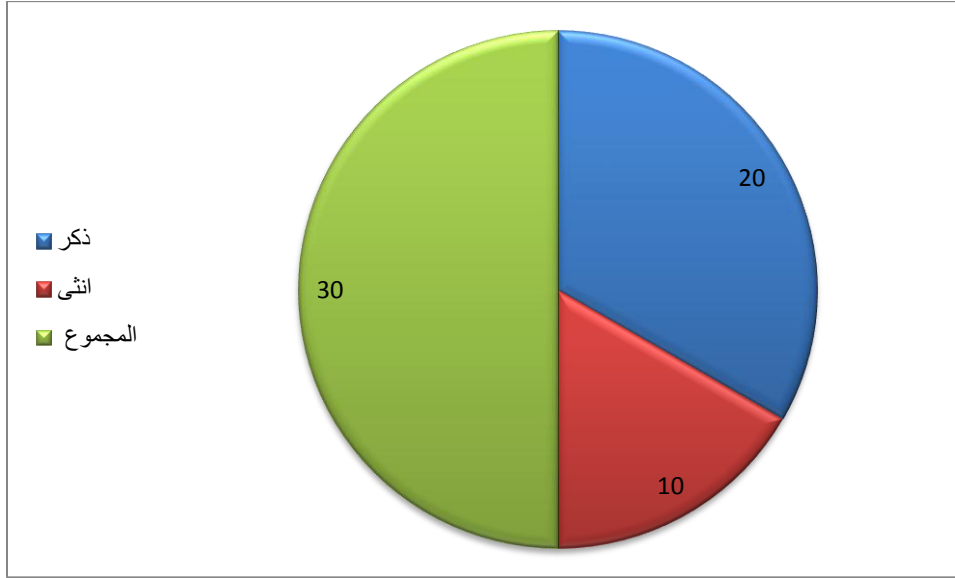
م	متغير الجنس	العدد	النسبة المئوية %	الترتيب
1	ذكر	20	66.7	1
2	انثى	10	33.3	2
	المجموع	30	100	

المصدر : بالاعتماد على مخرجات (spss)

من خلال الجدول السابق يتضح ان نسبة الافراد الذكور في العينة كانت 66.7% وهي أعلى من نسبة الاناث والتي كانت نسبتهن 33.3% كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (1/4)

توزيع افراد عينة الدراسة بحسب الجنس



المصدر : بالاعتماد على مخرجات (spss)

ثانياً: المؤهل العلمي : بناء على السؤال الأول في قائمة الاستقصاء فرع (2) الخاصة بالمؤهل العلمي كانت اجابتهم موضحة كما في الجدول التالي :

جدول رقم (2/4)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

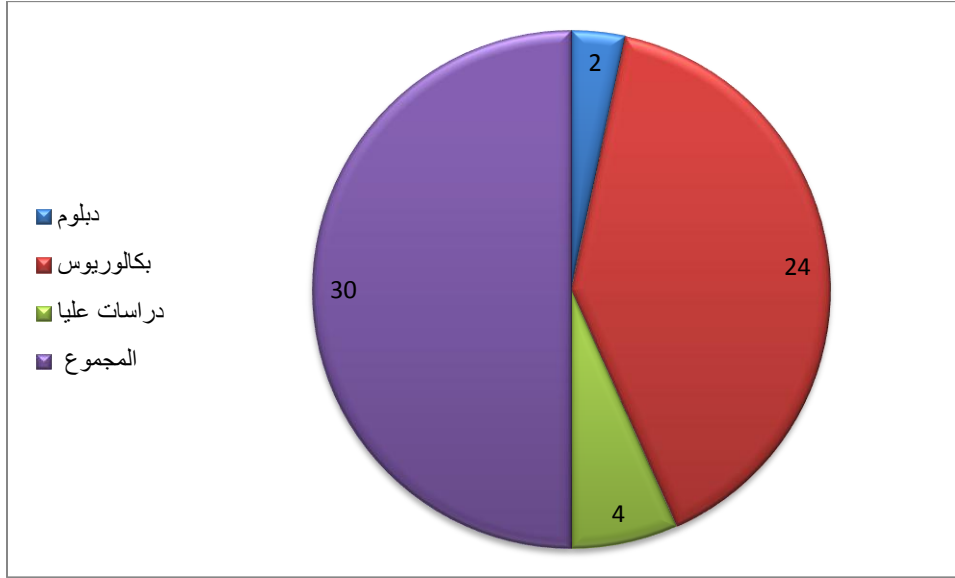
م	متغير المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %	الترتيب
1	دبلوم	2	6.7	3
2	بكالوريوس	24	80.0	1
3	دراسات عليا	4	13.3	2
	المجموع	30	100	

المصدر : بالاعتماد على مخرجات (spss)

من خلال الجدول السابق يتضح ان نسبة الافراد الحاصلين على مؤهل البكالوريوس 80.0% وهم أعلى نسبة من بين العينة كما كانت نسبة الافراد الحاصلين على مؤهل دراسات عليا 13.3% بينما كانت نسبة الافراد الحاصلين على مؤهل دبلوم 6.7% كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (2/4)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر : بالاعتماد على مخرجات (spss)

ثالثاً: المستوى الإداري : بناء على السؤال الأول في قائمة الاستقصاء فرع (3) الخاصة بالمستوى الإداري كانت اجابتهم موضحة كما في الجدول التالي :

جدول رقم (3/4)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

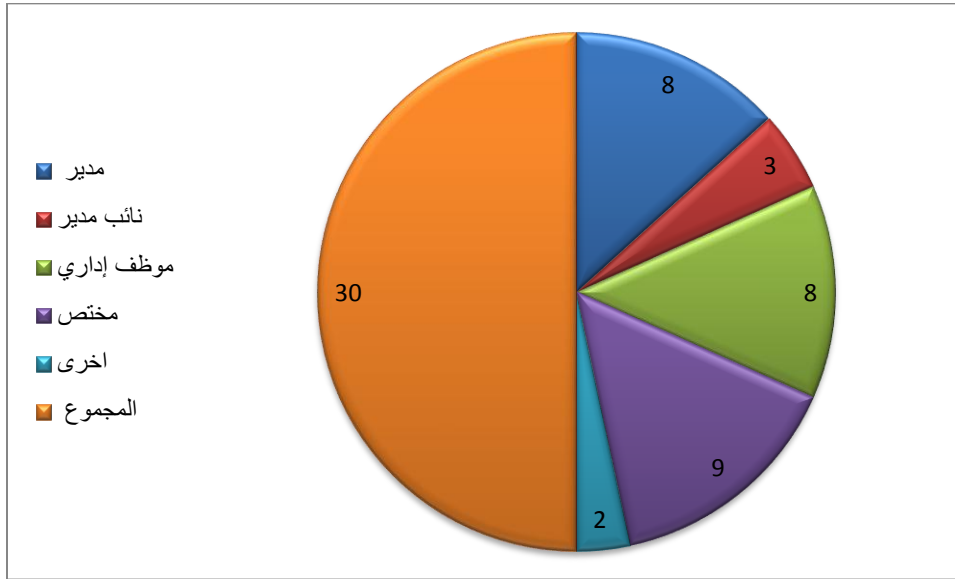
م	متغير المستوى الإداري	العدد	النسبة المئوية %	الترتيب
1	مدير	8	26.7	2
2	نائب مدير	3	10.0	4
3	موظف إداري	8	26.7	3
4	مختص	9	30.0	1
5	أخرى	2	6.7	5
	المجموع	30	100	

المصدر : بالاعتماد على مخرجات (spss)

من خلال الجدول السابق يتضح ان نسبة الافراد العاملين في وظيفة مختص كانت 30.0% كما كانت نسبة الأفراد العاملين بوظيفة مدير 26.7% وكانت نسبة الافراد العاملين بوظيفة موظف إداري 26.7% كما كانت نسبة الافراد العاملين بوظيفة نائب مدير 10.0% بينما كانت نسبة الافراد العاملين بوظائف أخرى 6.7% كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3/4)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري



المصدر : بالاعتماد على مخرجات (spss)

رابعاً: سنوات الخبرة : بناء على السؤال الأول في قائمة الاستقصاء فرع (4) الخاصة

بسنوات الخبرة كانت اجابتهم موضحة كما في الجدول التالي :

جدول رقم (4/4)

توزيع افراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة

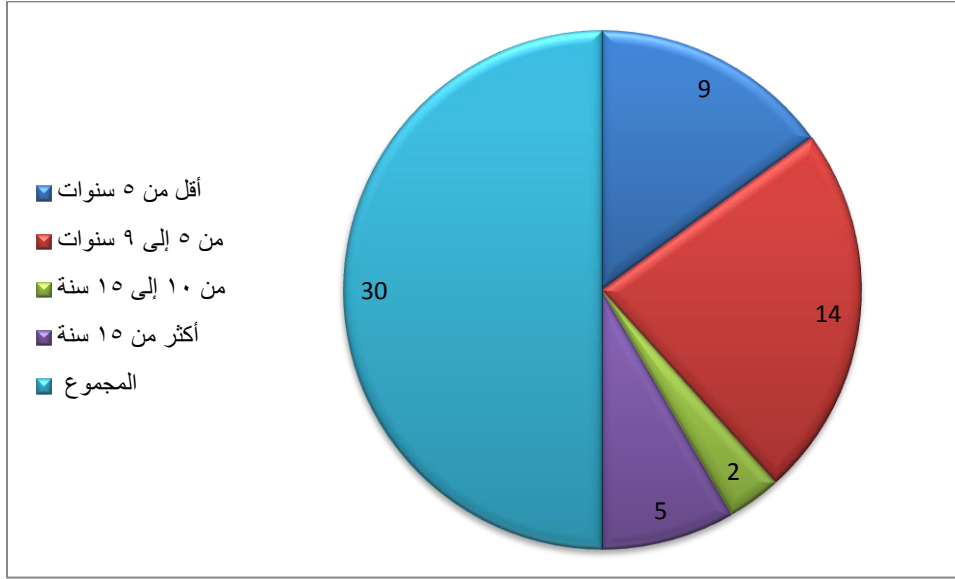
م	متغير سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %	الترتيب
1	أقل من 5 سنوات	9	30.0	2
2	من 5 إلى 9 سنوات	14	46.7	1
3	من 10 إلى 15 سنة	2	6.7	4
4	أكثر من 15 سنة	5	16.7	3
	المجموع	30	100	

المصدر : بالاعتماد على مخرجات (spss)

من خلال الجدول السابق يتضح ان نسبة الافراد اصحاب الخبرة المتوسطة والتي هي (من 5 إلى 9 سنوات) كانت 46.7% وهي أعلى نسبة في العينة كما كانت نسبة الافراد اصحاب الخبرة القصيرة والتي هي (أقل من 5 سنوات) 30.0% كما كانت نسبة الأفراد أصحاب الخبرة الطويلة والتي هي (أكثر من 15 سنة) 16.7% بينما كانت نسبة الافراد اصحاب الخبرة العالية والتي هي (من 10 إلى 15 سنة) 6.7% كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (4/4)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر : بالاعتماد على مخرجات (spss)

المبحث الثاني

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

أولاً: التحليل الوصفي لمجال إدارة الجودة الشاملة:

ويناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالمجال الأول من الاستبانة والمتعلق بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للحبوب، حيث تم تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية ممثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في تحليل البيانات الخاصة باتجاهات المستقصى منهم، حيث تم الاعتماد على المعيار التالي في حساب درجة الموافقة

- 1- درجة الموافقة (عالية) إذا كان المتوسط الحسابي ما بين (5 - 3.4)
- 2- درجة الموافقة (متوسطة) إذا كان المتوسط الحسابي ما بين (3.39 - 2.6)
- 3- درجة الموافقة (ضعيفة) إذا كان المتوسط الحسابي ما بين (2.59 - 1)

المحور الأول: التزام ودعم الإدارة العليا:

جدول رقم (5/4)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينة نحو التزام ودعم الإدارة العليا

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
4	متوسطة	1.194	3.23	توجد لدى إدارة المؤسسة خطة واضحة ومحددة الاهداف حول الجودة.	1
2	عالية	1.329	3.60	تعمل إدارة المؤسسة جاهده كي تكون منتجاتها متميزة وذات جودة عالية.	2
1	عالية	.785	3.93	تتقبل الإدارة العليا كل جديد يساهم في تطوير وتحسين اوضاع المؤسسة.	3
5	متوسطة	.961	3.20	تتوفر القناعات التامة لدى مديري الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	4
3	متوسطة	1.129	3.37	تلتزم الإدارة العليا ومالكي المؤسسة بتقديم الدعم بمختلف انواعه لتوفير متطلبات الجودة.	5
عالية		.79539	3.4667	المتوسط الحسابي العام	

المصدر : بالاعتماد على مخرجات (spss)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على فقرات التزام ودعم الإدارة العليا، حيث حصل هذا المحور على متوسط حسابي (3.46) وهو أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (3).

حيث تم ترتيب عبارات المحور تنازلياً وفقاً لأعلى وأدنى عبارة حصلت على متوسط حسابي :

1- جاءت العبارة رقم (3) بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بالتزام ودعم الإدارة العليا ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (3.93) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يؤكد أنه تتقبل الإدارة العليا كل جديد يساهم في تطوير وتحسين اوضاع المؤسسة.

2- كما جاءت العبارة رقم (2) بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بالتزام ودعم الإدارة العليا ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (3.60) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يؤكد أن إدارة المؤسسة تعمل جاهده كي تكون منتجاتها متميزة وذات جودة عالية.

3- وكما جاءت العبارة رقم (5) بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بالتزام ودعم الإدارة العليا ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (3.37) وهو أكبر

من المتوسط الفرضي (3) وهذا يؤكد أنه تلتزم الإدارة العليا ومالكي المؤسسة بتقديم الدعم بمختلف انواعه لتوفير متطلبات الجودة "

4- كما جاءت العبارة رقم (1) بالمرتبة الرابعة بين العبارات المتعلقة بالتزام ودعم الإدارة العليا ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (3.23) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يؤكد أن توجد لدى إدارة المؤسسة خطة واضحة ومحددة الاهداف حول الجودة.

5- بينما جاءت العبارة رقم (4) بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بالتزام ودعم الإدارة العليا ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (3.20) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يدل أنه تتوفر القنوات التامة لدى مديري الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المحور الثاني: التحسين المستمر:

جدول رقم (6/4)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينة نحو التحسين المستمر

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
2	عالية	.900	3.87	تهتم المؤسسة بعملية التحسين المستمر باعتباره أحد مقومات الجودة الشاملة وأهم مرحلة من مراحل تطبيقها.	1
1	عالية	.809	4.03	تسعى إدارة المؤسسة إلى تحمل مسؤولياتها اتجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للمنتجات المقدمة.	2
3	عالية	.932	3.60	تهتم إدارة المؤسسة بالتحسينات المستمرة لبرامجها وعملياتها المختلفة.	3
4	عالية	.974	3.50	تتبع إدارة المؤسسة منهج التحسين المستمر في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها بما يتوافق مع احتياجات البيئة المحيطة.	4
5	متوسطة	1.242	3.10	تهتم إدارة المؤسسة بالتدريب على عملية التحسين المستمر .	5
	عالية	.77611	3.6200	المتوسط الحسابي العام	

المصدر : بالاعتماد على مخرجات (spss)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على فقرات التحسين المستمر، حيث حصل هذا المحور على متوسط حسابي (3.62) وهو أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (3).

حيث تم ترتيب عبارات المحور تنازلياً وفقاً لأعلى وأدنى عبارة حصلت على متوسط حسابي :
1- جاءت العبارة رقم (2) بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بالتحسين المستمر ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي(4.03) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يؤكد أنه تسعى إدارة المؤسسة إلى تحمل مسؤولياتها اتجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للمنتجات المقدمة.

2- كما جاءت العبارة رقم (1) بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بالتحسين المستمر ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي(3.87) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يؤكد أن المؤسسة تهتم بعملية التحسين المستمر باعتباره أحد مقومات الجودة الشاملة وأهم مرحلة من مراحل تطبيقها.

3- وكما جاءت العبارة رقم (3) بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بالتحسين المستمر ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي(3.60) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يؤكد أن إدارة المؤسسة تهتم بالتحسينات المستمرة لبرامجها وعملياتها المختلفة "

4- كما جاءت العبارة رقم (4) بالمرتبة الرابعة بين العبارات المتعلقة بالتحسين المستمر ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي(3.50) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يؤكد أنه تتبع إدارة المؤسسة منهج التحسين المستمر في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها بما يتوافق مع احتياجات البيئة المحيطة.

5- بينما جاءت العبارة رقم (5) بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بالتحسين المستمر ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي(3.10) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يدل أنه تهتم إدارة المؤسسة بالتدريب على عملية التحسين المستمر.

المحور الثالث: التركيز على العميل

جدول رقم (7/4)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينة نحو التركيز على العميل

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
1	عالية	.937	3.53	يتم اظهار الاهتمام بحاجات ورغبات العميل.	1
3	عالية	1.106	3.47	تلجأ المؤسسة الى تحليل البيانات المجمعة في تقدير احتياجات السوق ورغبات العملاء الحالية والمتوقعة.	2
4	عالية	.971	3.43	تسعى إدارة المؤسسة للمحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.	3
5	متوسطة	1.040	3.23	تأخذ المؤسسة بأراء العملاء عند تطوير منتجاتها وخدماتها الجديدة.	4
2	عالية	1.074	3.47	تهتم إدارة المؤسسة بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة لها.	5
	عالية	.84647	3.4267	المتوسط الحسابي العام	

المصدر : بالاعتماد على مخرجات (spss)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على فقرات التركيز على العميل، حيث حصل هذا المحور على متوسط حسابي (3.42) وهو أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (3).

حيث تم ترتيب عبارات المحور تنازلياً وفقاً لأعلى وأدنى عبارة حصلت على متوسط حسابي :
1- جاءت العبارة رقم (1) بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بالتركيز على العميل ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي(3.53) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يؤكد أنه يتم اظهار الاهتمام بحاجات ورغبات العميل.

2- كما جاءت العبارة رقم (5) بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بالتركيز على العميل ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي(3.47) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يؤكد أنه تهتم إدارة المؤسسة بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة لها.

3- وكما جاءت العبارة رقم (2) بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بالتركيز على العميل ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي(3.47) وهو أكبر من

المتوسط الفرضي (3) وهذا يؤكد أنه تلجا المؤسسة الى تحليل البيانات المجمعة في تقدير احتياجات السوق ورغبات العملاء الحالية والمتوقعة "

4- كما جاءت العبارة رقم (3) بالمرتبة الرابعة بين العبارات المتعلقة بالتركيز على العميل ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (3.43) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يؤكد أنه تسعى إدارة المؤسسة للمحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

5- بينما جاءت العبارة رقم (4) بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بالتركيز على العميل ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (3.23) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يدل على أن المؤسسة تأخذ بآراء العملاء عند تطوير منتجاتها وخدماتها الجديدة.

المحور الرابع: مشاركة العاملين

جدول رقم (8/4)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينة نحو مشاركة العاملين

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
1	عالية	.874	3.83	تتعاون إدارة المؤسسة والعاملين معاً من أجل توفير منتجات وخدمات ترضي العملاء وسوق العمل.	1
2	عالية	.858	3.57	تشجع إدارة المؤسسة العاملين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها بشكل رسمي لإدارة المؤسسة.	2
3	متوسطة	1.189	3.03	يدرك جميع موظفين المؤسسة أن الجودة مسؤولية الجميع.	3
5	متوسطة	.995	2.90	تفوض إدارة المؤسسة صلاحيات للعاملين للتصرف عند وجود مشكلة ما.	4
4	متوسطة	1.081	2.93	تؤكد إدارة المؤسسة على زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.	5
	متوسطة	.78772	3.2533	المتوسط الحسابي العام	

المصدر : بالاعتماد على مخرجات (spss)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على فقرات مشاركة العاملين، حيث حصل هذا المحور على متوسط حسابي (3.25) وهو أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (3).

حيث تم ترتيب عبارات المحور تنازلياً وفقاً لأعلى وأدنى عبارة حصلت على متوسط حسابي :

1- جاءت العبارة رقم (1) بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بمشاركة العاملين ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (3.83) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يؤكد أنه تتعاون إدارة المؤسسة والعاملين معاً من أجل توفير منتجات وخدمات ترضي العملاء وسوق العمل.

2- كما جاءت العبارة رقم (2) بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بمشاركة العاملين ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (3.57) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يؤكد أنه تشجع إدارة المؤسسة العاملين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها بشكل رسمي لإدارة المؤسسة.

3- وكما جاءت العبارة رقم (3) بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بمشاركة العاملين ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (3.03) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يؤكد أنه يدرك جميع موظفين المؤسسة أن الجودة مسؤولية الجميع "

4- كما جاءت العبارة رقم (5) بالمرتبة الرابعة بين العبارات المتعلقة بمشاركة العاملين ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (2.93) وهو أصغر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة لا تؤكد على زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

5- بينما جاءت العبارة رقم (4) بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بمشاركة العاملين ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (2.90) وهو أصغر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة لا تفوض صلاحيات للعاملين للتصرف عند وجود مشكلة ما.

ثانياً: التحليل الاحصائي لمجال التنمية المستدامة:

ويناقش هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاص بالمجال الثاني من الاستبانة والمتعلق بالتنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة، حيث تم تطبيق الاساليب الاحصائية الوصفية ممثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في تحليل البيانات الخاصة باتجاهات المستقصى منهم حيث تم الاعتماد على المعيار التالي في حساب درجة الموافقة

- 1- درجة الموافقة (عالية) إذا كان المتوسط الحسابي ما بين (5 - 3.4)
- 2- درجة الموافقة (متوسطة) إذا كان المتوسط الحسابي ما بين (3.39 - 2.6)
- 3- درجة الموافقة (ضعيفة) إذا كان المتوسط الحسابي ما بين (2.59 - 1)

جدول رقم (9/4)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينة نحو التنمية المستدامة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
8	متوسطة	1.064	3.20	تساهم المؤسسة في التوعية المجتمعية بأهمية تدوير واستثمار المواد المستهلكة.	1
12	متوسطة	1.145	3.00	تتبنى المؤسسة برامج وأنشطة تدريبية وتوعوية لترشيد استهلاك الموارد.	2
11	متوسطة	.947	3.00	تساهم المؤسسة في تحقيق رفاهية اقتصادية للبيئة المحيطة.	3
9	متوسطة	1.029	3.10	تربط المؤسسة برامجها وأنشطتها بخطط التنمية المتعلقة بالبيئة المحيطة بها لضمان استدامتها واستمراريتها.	4
4	عالية	1.106	3.53	تضع المؤسسة في خططها أهدافاً اجتماعية.	5
1	عالية	.834	3.83	تحرص المؤسسة على تقديم برامج اجتماعية تعاونية.	6
3	عالية	.814	3.60	تحرص المؤسسة على مشاركة البيئة المحيطة بها في خطط التنمية المستدامة.	7
2	عالية	.944	3.73	تهيئ المؤسسة كافة الوسائل الممكنة لكسب ثقة الأطراف المرتبطة بها.	8
5	متوسطة	.890	3.37	تقدم المؤسسة حملات توعوية لخدمة البيئة المحيطة	9
7	متوسطة	.785	3.27	تسهم قيادة المؤسسة من خلال برامجها وأنشطتها التوعوية في المحافظة على البيئة من التلوث.	10
10	متوسطة	.980	3.07	تقدم المؤسسة برامج التوعية الصحية في البيئة المحيطة بها.	11
6	متوسطة	.749	3.27	تعمل قيادة المؤسسة على توعية أفراد البيئة المحيطة بأهداف التنمية المستدامة ووسائل تحقيقها	12

متوسطة	.60217	3.3306	المتوسط الحسابي العام
--------	--------	--------	-----------------------

المصدر : بالاعتماد على مخرجات (spss)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (9/4) يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على فقرات التنمية المستدامة، حيث حصل هذا المجال على متوسط حسابي (3.33) وهو أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (3).

حيث تم ترتيب عبارات المحور تنازلياً وفقاً لأعلى وأدنى عبارة حصلت على متوسط حسابي :
1- جاءت العبارة رقم (6) بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بالتنمية المستدامة ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي(3.83) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يؤكد أن المؤسسة تحرص على تقديم برامج اجتماعية تعاونية.

2- كما جاءت العبارة رقم (8) بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بالتنمية المستدامة ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي(3.73) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يؤكد أن المؤسسة تهيئ كافة الوسائل الممكنة لكسب ثقة الأطراف المرتبطة بها.

3- وكما جاءت العبارة رقم (7) بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بالتنمية المستدامة ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي(3.60) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يؤكد أن المؤسسة تحرص على مشاركة البيئة المحيطة بها في خطط التنمية المستدامة "

4- كما جاءت العبارة رقم (5) بالمرتبة الرابعة بين العبارات المتعلقة بالتنمية المستدامة ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي(3.53) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهذا يؤكد أن المؤسسة تضع في خططها أهدافاً اجتماعية.

5- بينما جاءت العبارة رقم (2) بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بالتنمية المستدامة ، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي(3.00) وهو متساوي مع المتوسط الفرضي (3) وهذا يدل على أن المؤسسة لا تتبنى برامج وأنشطة تدريبية وتوعوية لترشيد استهلاك الموارد.

المبحث الثالث

نتائج التحليل الاحصائي لاختبارات الفروض

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الذي توصل إليها البحث فيما يتعلق باختبار صحة او عدم صحة فرضيات البحث ويمكن عرض نتائج اختبارات الفرضيات كما يلي :-

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للبحث والفرضيات المتفرعة منها:

يتضمن هذا الجزء نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للبحث والفرضيات الفرعية منها والذي تنص على أنه:

لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام ودعم الإدارة العليا في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة.
- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة.
- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للتركيز على العميل في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة.
- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة.

ولغرض التحقق من نوع وطبيعة علاقة التأثير لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بوصفها متغيرات مستقلة في تحقيق التنمية المستدامة بوصفه متغير تابع تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد وذلك لمعرفة نوع وقوة علاقة التأثير على النحو التالي :

جدول (10/4)

نوع علاقة التأثير لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة

م	أبعاد إدارة الجودة الشاملة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	درجة الحرية	مستوى الدلالة
1	التزام ودعم الإدارة العليا	.507	.257	9.693	29	.004
2	التحسين المستمر	.451	.204	7.160	29	.012
3	التركيز على العميل	.571	.326	13.568	29	.001

4	مشاركة العاملين	.518	.268	10.260	29	.003
	الدرجة الكلية	.617	.381	17.255	29	.000

المصدر : اعتمد الباحثون على مخرجات التحليل الاحصائي (spss)

- حيث يتضح من الجدول رقم (10/4) نتائج تحليل الانحدار والارتباط المتعدد كما يلي :-
- مدى صلاحية النموذج في توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة (الدرجة الكلية) حيث بلغت قيمة (F) (17.255) بمستوى معنوية (.000) مما يعني أن هذا النموذج بمتغيره المستقل (إدارة الجودة الشاملة) صالحة للتنبؤ بقيم المتغير التابع (التنمية المستدامة)
 - هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة وإن هذه العلاقة موجبة طردية واشارات قيم معاملات الارتباط كلها موجبة وقوية وتمثل (0.617) وفقاً لمعامل الارتباط R كما في الجدول اعلاه.
 - هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام ودعم الإدارة العليا والتنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة وإن هذه العلاقة موجبة طردية واطارة قيمة معامل الارتباط تمثل (0.507) وفقاً لمعامل الارتباط R كما في الجدول اعلاه.
 - هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر والتنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة حيث ان اطارة قيمة معامل الارتباط قوية وتمثل (.451) وفقاً لمعامل الارتباط R كما في الجدول اعلاه.
 - هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التركيز على العميل والتنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة حيث ان اطارة قيمة معامل الارتباط قوية وتمثل (.571) وفقاً لمعامل الارتباط R كما في الجدول اعلاه.
 - هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين والتنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة حيث ان اطارة قيمة معامل الارتباط قوية وتمثل (.518) وفقاً لمعامل الارتباط R كما في الجدول اعلاه.
 - تساهم ابعاد إدارة الجودة الشاملة في تفسير حوالي (38%) وفقاً لمعامل التحديد (R²) من التباين الكلي للتغير الحاصل في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة

العاصمة (مع ثبات بقية العوامل الأخرى) ، أما بقية النسبة (62%) فتفسيرها يرجع إلى متغيرات أخرى ، لم يتم ادراجها في النموذج. ومما تقدم فقد تقرر رفض الفرضية القائلة (لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة) وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة إيجابية جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية (0.000).

النتائج :

بناءً على التحليل السابق توصل البحث إلى النتائج التالية:

- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة.
- 2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التزام ودعم الإدارة العليا وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة.

- 3- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد التحسين المستمر وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة.
- 4- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد التركيز على العميل وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة.
- 5- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد مشاركة العاملين وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة.

التوصيات:

- في ضوء الإطار النظري وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- 1- ضرورة إقامة ندوات ومحاضرات توعوية لمديري الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق التنمية المستدامة.
 - 2- ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بتدريب الموظفين والعاملين على عملية التحسين المستمر وكذلك فتح المجال لتفويض بعض الصلاحيات للعاملين للتصرف عند وجود مشكلة ما.
 - 3- ضرورة زيادة نسبة تبني المؤسسة للبرامج والأنشطة التدريبية والتوعوية لترشيد استهلاك الموارد وتقديم برامج التوعية الصحية والمساهمة في تحقيق الرفاهية الاقتصادية في البيئة المحيطة بها.

المصادر والمراجع :

1. أبراهيم، حاتم خليل، وأحمد، مناف عبدالمطلب، وثامر، مائل كامل، (2019م)، دور ممارسات إدارة المعرفة في تعزيز التنمية المستدامة، دراسة تطبيقية على مجموعة من مديريات بلديات محافظة الأنبار باستخدام الإحصاء الاستدلالي، كلية المعارف الجامعة.
2. أبو اصبع، علي فيصل أحمد، (2020م)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الأهلية اليمنية، دراسة تحليلية، مجلة الجامعة الوطنية، عدد13.

3. أبو المعاطي، ماهر، (2014م)، الاتجاهات الحديثة في الرعاية الاجتماعية والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر.
4. أبيش، سمير، (2018م)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي من أجل تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الأغواط - مجلد7، عدد28.
5. أحمد، سيد مصطفى، (2011م)، إدارة الجودة الشاملة والايزو، مطابع الدار الهندسية، مصر.
6. الإدريسي، علي احمد محمد، (2018م)، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية (دراسة مقارنة بين منظمات التعليم ما قبل الجامعي الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن.
7. أمين، أماني محمد، ومجيد، بوغرارة، (2022م)، التخطيط العمراني كآلية تنظيمية للتنمية المستدامة - مخطط شغل الأراضي نموذجاً - مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون البيئة والتنمية المستدامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
8. بدوى، محمود عباس، (2013م)، "المحاسبة في مجال التنمية المستدامة"، دار الكتب والوثائق القومية، ط1، الإسكندرية، مصر.
9. برسولي، فوزية، ومحمد، لخضر (2018م)، جهود الجزائر في تحقيق التنمية البيئية المستدامة على الصعيدين الإقليمي والعربي، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية، المركز الجامعي بربكة، المجلد1، العدد1.
10. بكوش، جعفر، وبكوش، هادية، وحليات، خليفة، (2022م)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة تحليلية على عينة من المؤسسات)، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، الجزائر.

11. بلقواس، سناء، (2018م)، استراتيجية التخطيط العمراني المستدام ومراعاة البعد البيئي في المناطق الحضرية دراسة تحليلية في أحكام القانون الجزائري، دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد10، عدد3.
12. بن عاشور، الزهرة، (2022م)، أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة البليدة2، لونيبي علي، الجزائر، مجلد11، عدد2.
13. بن عثمان، فوزية، (2020م)، محاضرة في قانون البيئة والتنمية المستدامة، محاضرات منشورة القيت على طلبة السنة الثالثة قانون عام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة سطيف2.
14. بوحنة، منال، وينينب، صابرينة، (2021م)، الطاقات المتجددة كخيار استراتيجي للاستثمار في تحقيق التنمية المستدامة - تجربة الجزائر والمغرب، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر.
15. بودرجة، رمزي، (2017م)، الطاقات المتجددة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة تجربة ألمانيا نموذجا، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميله، الجزائر، المجلد3، العدد5.
16. بولقطوط، هاجر، وبوطاجين، نجوى، (2021م)، ادارة الجودة الشاملة واثرها على وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر - ميله، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوصوف ميله، الجزائر.
17. بومدين، يوسف، (2001م)، تأهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
18. الترتوري، محمد عوض، وجويحان، اغادير عرفات، (2006م)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار المسيرة، عمان.

19. التميمي، وفاء صبحي صالح، عيسى، سيد أحمد حاج، (2014م)، " تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في المستشفيات الجزائرية الخاصة"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 1.
20. جرفي، زكريا، وشهرزاد، إسماعيل، (2021م)، أثر القطاع السياحي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة - ولاية بسكرة نموذجا، مجلة دراسات مالية، محاسبية وجبائية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج - البويرة، مجلد 1، عدد 1.
21. حجام، العربي، وطري، سميحة (2019م)، "التنمية المستدامة في الجزائر قراءة تحليلية في المفهوم والمعوقات"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة برج بوعريش، المجلد 6، العدد 2.
22. خطاف، ابتسام، وغياط، شريف (2020م)، "التجربة الجزائرية في مجال التنمية المستدامة بين الواقع والتحديات"، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 3، العدد 3.
23. دحمان، بنونة لمياء، (2016م)، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة - مستغانم، رسالة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة عبدالحميد بن باديس، الجزائر.
24. دواجي، خديجة، (2019م)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماستر في الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم.
25. رقاد، صليحة، (2014م)، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته - دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، جامعة سطيف، الجزائر.
26. رياض، بولصباح (2013م)، التنمية البشرية المستدامة واقتصاد المعرفة في الدول العربية الواقع والتحديات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
27. زغبیب، شهرزاد، وعصماني، لمياء (2011م)، "البيئة والتنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 6.

28. الزهار، أسماء خليل علي، (2020م)، إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على البلديات الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
29. زين الدين، فريد، (2006م)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، مصر.
30. سايح، بوزيد، (2013م)، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية حالة الجزائر، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان.
31. السعود ، عبدالفتاح، (2002م)، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب والنشر ، مصر.
32. سعيد، سند وليد، (2020م)، دور مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة - العراق نموذجاً، ملحق مجلة الجامعة العراقية، مجلد16، عدد2.
33. سعيد، عباس حسين، (2015م)، تأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون - بحث استطلاعي في شركتي اسيا سيل وزين للاتصالات المتقلة في العراق "، بحث منشور، مجلة كلية التراث الجامعة، عدد20.
34. سفيان، خلوفي، ومعزوزي، عيسى، (2018م)، جهود الجزائر في مجال استثمار الطاقات المتجددة لتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الوطني الأول حول استثمارات التنمية الاقتصادية في مناطق الهضاب العليا والجنوب، واقع وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
35. السقاف، حامد عبد الله، (2005م)، المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
36. السيد، معين أمين، (2011م)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رشد اتخاذ القرار، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد8، العدد1.
37. شبيطة، علي، وهزيلي، رابح (2021م)، "مؤشرات التنمية المستدامة وأهميتها في تعزيز البعد البيئي للمشروع المجتمعي"، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، مخبر المجتمع الجزائري المعاصر، جامعة سطيف2، مجلد7، عدد2.

38. شيلي، إلهام (2014م)، دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر.
39. الصالح، شاكر بن أحمد، (2015م)، الجودة الشاملة (نشأتها - تطورها - أساليبها) دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
40. الصرايرة، خالد أحمد والعساف، ليلي، (2008م)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد الأول.
41. الصرن، رعد حسن، (2021م)، إدارة الجودة والبيئة، مؤلف مطبوع في جامعة الشام الخاصة.
42. صلاح، إنجي أحمد يحيى، وأحمد، محمود سامح أحمد، (2022م)، دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية، دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، مج42، عدد3.
43. الصيرفي، محمد، (2006م)، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر.
44. طامشة، بومدين، (2016م)، "التنمية المستدامة وإدارة البيئة بين الواقع ومقتضيات التطور"، المكتبة القانونية، ط1، الإسكندرية، مصر.
45. الطائي، يوسف والعبادي، هاشم، (2005م)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي - دراسة تطبيقية - جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الأول، العدد3.
46. العاجز، فؤاد، (2005م)، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة الجودة في التعليم، العدد(2)،
47. عبد الحميد، مؤمن عبد العزيز، ومحمد، محمد سيد بشير، (2015م)، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي، دار العلم والإيمان، مصر.

48. عبد الفتاح، محمد، (2007م)، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
49. عزون، فاروق، (2015م)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
50. العضاظي، سعيد بن علي، (2012م)، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (9).
51. عفيف، عبد الحميد، ولوصيف، فيصل (2018م)، "واقع التنمية المستدامة في الجزائر: بين التشريع والاستغلال الأمثل للموارد"، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، عدد4.
52. علوان، قاسم نايف، (2005م)، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات، ط1، دار الشروق، عمان.
53. عميري، هناء، وعويمر، فاطنة الزهراء، (2017م)، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة_ الجزائر.
54. غريسي، مريم، وبوشريشة، عديلة، (2019م)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لمطاحن عمر بن عمر الفجوج - قالمة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
55. غواري، مليكة، (2016م)، "إدارة الجودة الشاملة في خدمات الرعاية الصحية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية.
56. الفقهي، مصطفى عبدالله محمود، (2021م)، أثر تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التنمية المستدامة ((دراسة ميدانية من وجهة نظر القيادات الإدارية في ديوان وزارة التخطيط - طرابلس))، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجلد2، عدد3.

57. فيلسي، ليندة، (2012م)، " واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء والتميز "، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس.
58. قادري، محمد الطاهر، (2013م)، التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظري والتطبيقي، مكتبة حسن العصرية، ط1، بيروت، لبنان.
59. كحيل، إسماعيل صبحي، (2016م)، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية " دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين " رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى.
60. الكرشمي، حامد ضيف الله محمد، (2022م)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق في اليمن، مجلة الآداب، كلية الآداب، جامعة زمار، اليمن، عدد24.
61. كمال، فراحتية، (2018م)، التنمية المستدامة، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد3، العدد11.
62. محمد، عبد اللطيف مصلح، (2014م)، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمني، المجلة العربية لإدارة الجودة الشاملة، المجلد7، العدد16، صادرة عن جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
63. محمد، عبد الله حسون، ودواي، مهدي صالح، وخضير، إسراء عبد الرحمن (2015م)، التنمية المستدامة المفهوم والعناصر والأبعاد، مجلة ديالى، جامعة ديالى، العدد 67.
64. محمد، منال علي حسن، (2022م)، برنامج مقترح في ضوء أبعاد التنمية المستدامة والاقتصاد الأخضر وأثره في تنمية التفكير المستدام والتوازن المعرفي والاتجاهات المستدامة لدى طلاب الشعب العلمية بكلية التربية، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، مجلد38، عدد3.
65. معتوق، طارق أبو شعفة، وغومة، أسامة عمرو رمضان، (2022م)، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد - طرابلس، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، مجلد9، عدد1.

66. مغراوة، فتيحة بن حاج جيلالي (2017م)، التنمية المستدامة بين الطرح النظري والواقع العملي،- دراسة الاستراتيجية العربية المقترحة للتنمية المستدامة لما بعد 2015- مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة.
67. مفتاح، صالح، وعمري، ريمة (2012م)، "الهندسة المالية الإسلامية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي حول مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة قالمة.
68. الناشري، خليل مقبول محمد، والشريف، طلال مسلط عبدالله، (2022م)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة في ظل رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على بلدية حلي، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - مجلد6، عدد7.
69. نورالدائم، السمان محمد الغالي، ومدني، ابتسام محمد أحمد، (2016م)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة: الشركة التعاونية للتأمين فرع كوستي.
70. الوطيفي، كامل شكير، وخضير، ذوالفقار حكمت، (2022م)، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في فاعلية التخطيط الاستراتيجي، بحث تطبيقي في وزارة الداخلية/ مديرية إدارة التطوع، مجلة العلوم، عدد64، ج2.

الملاحق

ملحق رقم (1) الإستبانة

استبيان

الاخر / الأخت..... المحترم

تحية طيبة.. وبعد :

يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان

(اثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في

المؤسسة العامة للحبوب بأمانة العاصمة)

وقد تم اختياركم ضمن عينة البحث ، وارجو منكم التكرم بدقائق من وقتكم لقراءة فقرات الاستبيان والاجابة عليها بوضع علامة (/) امام الخيار الذي يمثل قناعتكم وللعلم فأن الباحث يؤكد لكم سرية المعلومات وعدم استخدامها لاغراض اخرى غير البحث العلمي .

شاكرين لكم تعاونكم الدائم معنا

الباحث

اولا: البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر انثى .

المؤهل : نوية فأقل بلوم بكالوريوس دراسات عليا دكتوراه .

المستوى الإداري: مدير نائب مدير موظف إداري مختص

رى: أذكرها

سنوات الخبرة: قل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة.

ثانياً: محاور الاستبيان:

المجال الأول: إدارة الجودة الشاملة

المحور الأول: التزام ودعم الإدارة العليا

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توجد لدى إدارة المؤسسة خطة واضحة ومحددة الاهداف حول الجودة.					
2	تعمل إدارة المؤسسة جاهدة كي تكون منتجاتها متميزة وذات جودة عالية.					
3	تتقبل الإدارة العليا كل جديد يساهم في تطوير وتحسين اوضاع المؤسسة.					
4	تتوفر القنوات التامة لدى مديري الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
5	تلتزم الإدارة العليا ومالكي المؤسسة بتقديم الدعم بمختلف انواعه لتوفير متطلبات الجودة.					

المحور الثاني: التحسين المستمر

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تهتم المؤسسة بعملية التحسين المستمر باعتباره أحد مقومات الجودة الشاملة وأهم مرحلة من مراحل تطبيقها.					
2	تسعى إدارة المؤسسة إلى تحمل مسؤولياتها اتجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للمنتجات المقدمة.					
3	تهتم إدارة المؤسسة بالتحسينات المستمرة لبرامجها وعملياتها المختلفة.					
4	تتبع إدارة المؤسسة منهج التحسين المستمر في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها بما يتوافق مع احتياجات البيئة المحيطة.					
5	تهتم إدارة المؤسسة بالتدريب على عملية التحسين المستمر .					

المحور الثالث: التركيز على العميل

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم ظهار الاهتمام بحاجات ورغبات العميل.					
2	تلجأ المؤسسة الى تحليل البيانات المجمع في تقدير احتياجات السوق ورغبات العملاء الحالية والمتوقعة.					
3	تسعى إدارة المؤسسة للمحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.					
4	تأخذ المؤسسة بأراء العملاء عند تطوير منتجاتها وخدماتها الجديدة.					
5	تهتم إدارة المؤسسة بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة لها.					

المحور الرابع: مشاركة العاملين

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتعاون إدارة المؤسسة والعاملين معاً من أجل توفير منتجات وخدمات ترضي العملاء وسوق العمل.					
2	تشجع إدارة المؤسسة العاملين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها بشكل رسمي لإدارة المؤسسة.					
3	يدرك جميع موظفين المؤسسة أن الجودة مسؤولية الجميع.					
4	تفوض إدارة المؤسسة صلاحيات للعاملين للتصرف عند وجود مشكلة ما.					
5	تؤكد إدارة المؤسسة على زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.					

المجال الثاني: التنمية المستدامة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تساهم المؤسسة في التوعية المجتمعية بأهمية تدوير واستثمار المواد المستهلكة.					
2	تتبنى المؤسسة برامج وأنشطة تدريبية وتوعوية لترشيد استهلاك الموارد.					
3	تساهم المؤسسة في تحقيق رفاهية اقتصادية للبيئة المحيطة.					
4	تربط المؤسسة برامجها وأنشطتها بخطة التنمية المتعلقة بالبيئة المحيطة بها لضمان استدامتها واستمراريتها.					
5	تضع المؤسسة في خطتها أهدافاً اجتماعية.					
6	تحرص المؤسسة على تقديم برامج اجتماعية تعاونية.					
7	تحرص المؤسسة على مشاركة البيئة المحيطة بها في خطط التنمية المستدامة.					
8	تهيئ المؤسسة كافة الوسائل الممكنة لكسب ثقة الأطراف المرتبطة بها.					
9	تقدم المؤسسة حملات تطوعية لخدمة البيئة المحيطة.					
10	تسهم قيادة المؤسسة من خلال برامجها وأنشطتها التوعوية في المحافظة على البيئة من التلوث.					
11	تقدم المؤسسة برامج التوعية الصحية في البيئة المحيطة بها.					
12	تعمل قيادة المؤسسة على توعية أفراد البيئة المحيطة بأهداف التنمية المستدامة ووسائل تحقيقها.					

انتهى الاستبيان ،، شكرا لكم ،،

ملحق رقم (2)

مخرجات برنامج (SPSS)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.775	5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	5

Case Processing Summary

	N	%
Valid	30	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.841	5

Case Processing Summary

	N	%
Valid	30	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	20

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	12

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	20	66.7	66.7	66.7
	انثى	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دبلوم	2	6.7	6.7	6.7
	بكالوريوس	24	80.0	80.0	86.7
	عليا دراسات	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	8	26.7	26.7	26.7
	مدير نائب	3	10.0	10.0	36.7
	اداري موظف	8	26.7	26.7	63.3

مختص	9	30.0	30.0	93.3
اخرى	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات 5 من أقل	9	30.0	30.0	30.0
سنوات 9 إلى سنوات 5 من	14	46.7	46.7	76.7
Valid سنة 15 إلى 10 من	2	6.7	6.7	83.3
سنة 15 من أكثر	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
a1	30	3.23	1.194
a2	30	3.60	1.329
a3	30	3.93	.785
a4	30	3.20	.961
a5	30	3.37	1.129
b1	30	3.87	.900
b2	30	4.03	.809
b3	30	3.60	.932
b4	30	3.50	.974
b5	30	3.10	1.242
c1	30	3.53	.937
c2	30	3.47	1.106
c3	30	3.43	.971
c4	30	3.23	1.040
c5	30	3.47	1.074
d1	30	3.83	.874
d2	30	3.57	.858
d3	30	3.03	1.189
d4	30	2.90	.995
d5	30	2.93	1.081
e1	30	3.20	1.064
e2	30	3.00	1.145
e3	30	3.00	.947
e4	30	3.10	1.029

e5	30	3.53	1.106
e6	30	3.83	.834
e7	30	3.60	.814
e8	30	3.73	.944
e9	30	3.37	.890
e10	30	3.27	.785
e11	30	3.07	.980
e12	30	3.27	.749
aa	30	3.4667	.79539
bb	30	3.6200	.77611
cc	30	3.4267	.84647
dd	30	3.2533	.78772
abcd	30	3.4417	.66606
ee	30	3.3306	.60217
abcde	30	3.4000	.58342
Valid N (listwise)	30		

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.507 ^a	.257	.231	.52818

a. Predictors: (Constant), aa

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.704	1	2.704	9.693	.004 ^b
	Residual	7.811	28	.279		
	Total	10.515	29			

a. Dependent Variable: ee

b. Predictors: (Constant), aa

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.451 ^a	.204	.175	.54688

a. Predictors: (Constant), bb

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.141	1	2.141	7.160	.012 ^b
	Residual	8.374	28	.299		
	Total	10.515	29			

a. Dependent Variable: ee

b. Predictors: (Constant), bb

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.571 ^a	.326	.302	.50296

a. Predictors: (Constant), cc

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.432	1	3.432	13.568	.001 ^b
	Residual	7.083	28	.253		
	Total	10.515	29			

a. Dependent Variable: ee

b. Predictors: (Constant), cc

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.518 ^a	.268	.242	.52425

a. Predictors: (Constant), dd

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.820	1	2.820	10.260	.003 ^b
	Residual	7.696	28	.275		
	Total	10.515	29			

- a. Dependent Variable: ee
- b. Predictors: (Constant), dd

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.617 ^a	.381	.359	.48204

- a. Predictors: (Constant), abcd

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.009	1	4.009	17.255	.000 ^b
	Residual	6.506	28	.232		
	Total	10.515	29			

- a. Dependent Variable: ee
- b. Predictors: (Constant), abcd