

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

مركز الجامعي احمد بن يحي الونشريسي بتيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

## إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة

دراسة حالة – مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت –

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ:

معزوز فتح الله

من إعداد الطالبة:

✓ بهية رقاد

✓ عائشة بلغازي

لجنة المناقشة:

رئيسا

مقررا ومشرفا

ممتحنا

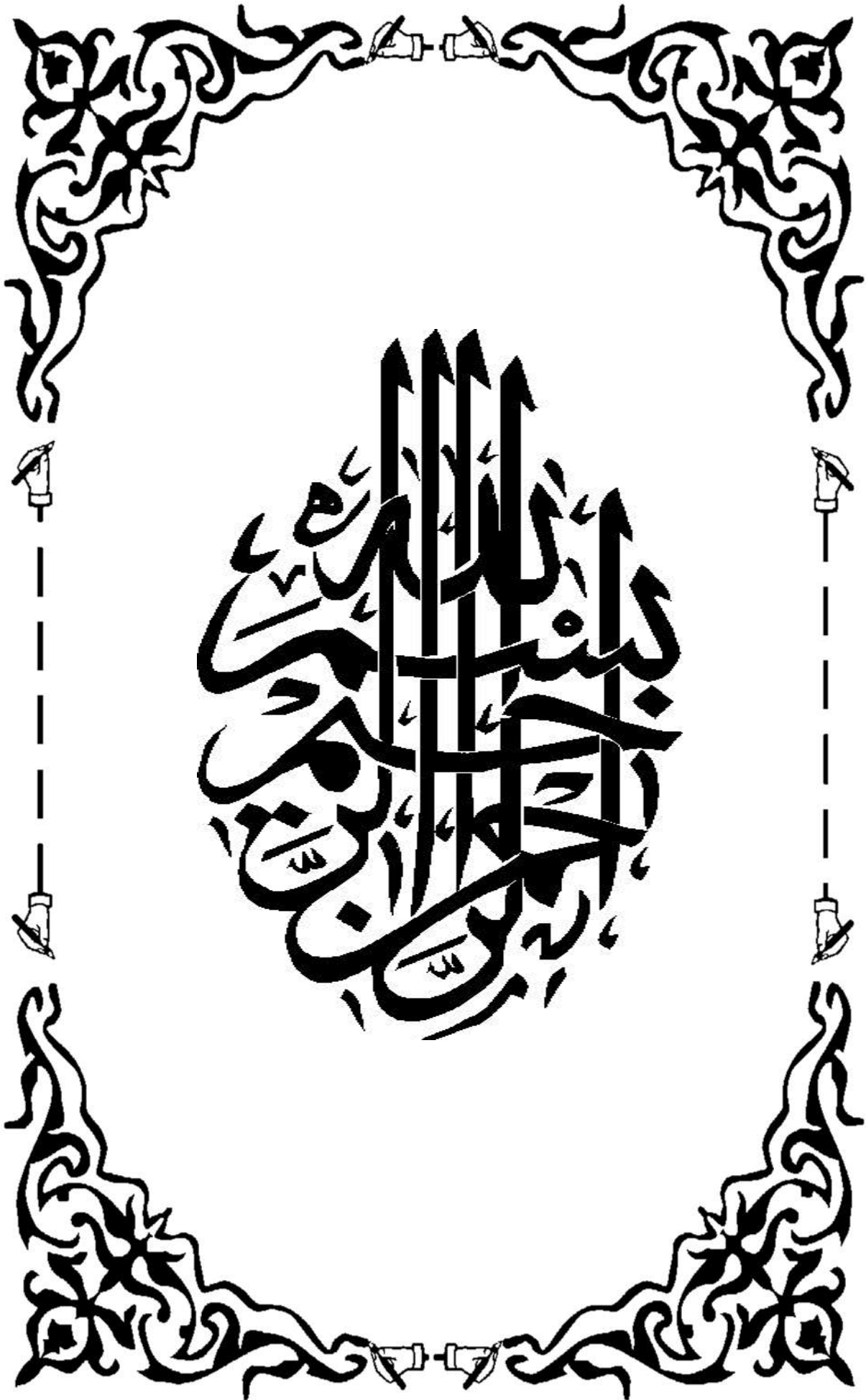
الأستاذ: بوساحة لخضر

الأستاذ: معزوز فتح الله

الأستاذ: بودالي بلقاسم

السنة الجامعية 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر وعرفان

" ولئن شكرتم لأزيدنكم "

نبدأ شكرنا و محظيم امتناننا لربنا وحده الذي وفقنا و أيدنا بقدرته لإتمام هذا العمل. وعملا بالقول " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " نتقدم بشكرنا الجزيل و تقديرنا الكبير للأستاذ المشرف معزوز فتح الله لقبوله الإشراف على مذكرتنا هاته وعلى مساندة لنا من خلال انجاز هذه المذكرة وحرصه على توجيهنا بكل أمانة.

كما نحى كل الأساتذة الذين تابعونا طيلة مشوارنا الدراسي ابتداء من الطور الابتدائي وصولا إلى الجامعة.

كما لا ننسى أن نشكر كل عمال المكتبة المركزية الذين لم يبخلوا علينا بمساعدتهم القيمة.

كما نقدمو شكرنا الجزيل إلى كل عمال و موظفي مديرية اتصالات الجزائر على موافقتهم النبيلة معنا.

وإلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

فجزا الله عنا الجميع كل الخير.

بهية. عائشة.

## إهداء

الحمد لله الذي أماننا بالعلم وزيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية.

أهدي ثمرة جهدي إلى منبع الحنان وفيض الإيمان وبر الإيمان، هبة الرحمان إلى من أبصر  
طريقي بعينها إلى من تنفخ كربي وأحزاني بدعائها إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها أمي  
الغالية " سعدة " أطال الله في عمرها.

إلى مثلي الأعلى في الحياة الذي هو مصدر فخري واعتزازي إلى رمز العطاء وشعاع النور  
والأمل إلى من حرص على أن نعيش مكرمين محترمين إلى الوفي أبي العزيز " أحمد " حفظه الله.  
إلى بلسم الحياة ومنبع الغبطة والسرور إخوتي " محمد، خالد، أسامة " أدامهم الله في رعايته.  
وإلى كل أفراد العائلة صغيرا وكبيراً.

إلى من تقاسمت معي انجاز هذا العمل الغالية " عائشة"، وإلى كل من تحملهم ذكرياتي  
ولم تحملهم مذكريتي.

بهية.

## أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
23	عناصر إدارة الجودة الشاملة	01
56	مقارنة الأهداف الإستراتيجية والأهداف المالية	02
82	توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات المستقلة	03
83	شرح مقياس ليكرت	04
84	المؤشرات الإحصائية لاتجاهات المستقيمين نحو عبارات المحور الأول	05
86	المؤشرات الإحصائية لاتجاهات المستقيمين نحو عبارات المحور الثاني	06
87	المؤشرات الإحصائية لاتجاهات المستقيمين نحو عبارات المحور الثالث	07
88	المؤشرات الإحصائية لإجابات المستقيمين تبعاً للجنس	08
89	المؤشرات الإحصائية لإجابات المستقيمين تبعاً للسن	09
90	المؤشرات الإحصائية لإجابات المستقيمين تبعاً للمستوى التعليمي	10
92	المؤشرات الإحصائية لإجابات المستقيمين تبعاً للميدان التعليمي	11

## ثانياً: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	تحسين الجودة وأثرها في زيادة الأرباح	01
59	العوامل المؤثرة في تحديد الإستراتيجية	02
68	مراحل الإدارة الإستراتيجية	03
68	العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المؤسسة	04
76	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	05
89	تمثيل عينة الدراسة حسب الجنس	06
90	تمثيل عينة الدراسة حسب السن	07
91	تمثيل عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	08



الصفحة	الفهرس	الرقم
	الشكر والتقدير	01
	الإهداء	02
	قائمة الجداول	03
	قائمة الأشكال	04
	ملخص البحث	05
أ - ث	مقدمة عامة	06
05	الفصل الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة	07
06	تمهيد	08
07	المبحث الأول: ماهية الجودة	09
07	المطلب الأول: مفهوم الجودة وأهميتها	10
09	المطلب الثاني: مراحل تطور الجودة ومحدداتها	11
12	المطلب الثالث: أبعاد الجودة وأهميتها	12
17	المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة	13
17	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة	14
18	المطلب الثاني: مبادئ وعناصر إدارة الجودة الشاملة	15
24	المطلب الثالث: تطور إدارة الجودة الشاملة	16
27	المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات وإتخاذ القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	17
27	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	17
31	المطلب الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	18
33	المطلب الثالث: إتخاذ القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	19
35	خاتمة الفصل	20
36	الفصل الثاني: إستراتيجية المؤسسة وعلاقتها بالجودة	21
37	تمهيد	22
38	المبحث الأول: أساسيات حول الإستراتيجية	23
38	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية وخصائصها	24
40	المطلب الثاني: أنواع ومستويات الإستراتيجية	25
43	المطلب الثالث: مكونات الإستراتيجية وخطوات تحديدها	26

48	المبحث الثاني: أهمية، مبادئ الإستراتيجية والعوامل المؤثرة على أهدافها	27
48	المطلب الأول: أهمية ومبادئ الإستراتيجية	28
50	المطلب الثاني: أنواع الأهداف الإستراتيجية وخصائصها	29
56	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية	30
60	المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالجودة في المؤسسة	31
60	المطلب الأول: مفاهيم الإدارة الإستراتيجية ومعطياتها	32
64	المطلب الثاني: مراحل الإدارة الإستراتيجية	33
68	المطلب الثالث: العلاقة بين الجودة وإستراتيجية المؤسسة	34
70	خاتمة الفصل	35
71	الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر بتيسمسيلت	36
72	تمهيد	37
73	المبحث الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر	38
73	المطلب الأول: لمحة عامة حول اتصالات الجزائر	39
74	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيسمسيلت	40
75	المطلب الثالث: مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر	41
78	المبحث الثاني: إستراتيجية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر	42
78	المطلب الأول: إستراتيجية ونشاط مؤسسة اتصالات الجزائر	43
79	المطلب الثاني: أهداف واستثمارات مؤسسة اتصالات الجزائر	44
82	المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية والتحليلية لاتجاهات المستقبين نحو محوري الاستبيان	45
82	المطلب الأول: إجراءات الدراسة وطريقتها	46
84	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للدراسة ومناقشة نتائجها	47
88	المطلب الثالث: تحليل الاستبيان تبعا للمتغيرات المستقلة	48
93	خاتمة الفصل	49
	خاتمة عامة	50
	قائمة المراجع	51
	الملاحق	52



## ملخص البحث

إن الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع هو تقديم إطار نظري يحدد و يعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخل إداري حديث في شكل ثلاث فصول، حيث احتوى الفصل الأول المضامين النظرية لإدارة الجودة الشاملة، متطرقين في ذلك إلى ماهية الجودة الشاملة، بمفهومها، أهميتها، أبعادها، مراحل تطورها لنتناول في المبحث الثاني مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة، تعريفها، مبادئها، عناصرها، ومراحل تطورها، أما المبحث الأخير من هذا الفصل فكان ملخصا لمتطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، اتخاذ القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. في حين تضمن الفصل الثاني استراتيجية المؤسسة وعلاقتها بالجودة الشاملة في مجموعة مباحث: أساسيات حول الإستراتيجية (مفهومها وخصائصها، أنواعها ومستوياتها، مكوناتها وخطوات تنفيذها) في المبحث الأول، لننقل في المبحث الثاني إلى أهمية ومبادئ الإستراتيجية والعوامل المؤثرة على أهدافها (أهمية ومبادئ الإستراتيجية، وكذا أنواع الأهداف الإستراتيجية وخصائصها، العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية)، وفي المبحث الأخير نجد الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالجودة في المؤسسة ( مفاهيمها ومعطياتها، مراحلها ، العلاقة بين الجودة وإستراتيجية المؤسسة). لنختتم البحث في الأخير بفصل تطبيقي يجسد الجانب النظري، نتناول فيه لمحة عامة حول اتصالات الجزائر، كما نعالج إحصائيا اتجاهات الموظفين حول قياس مدى الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة.

ولقد دعمنا بحثنا بدراسة ميدانية بالمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بتيسر مسيلت موزعين استبيان لمجموعة من الموظفين في فترة تربصنا، تحصلنا على الإجابات قمنا بتبويبها وتحليلها إحصائيا باستخدام برنامج ال SPSS، ومن خلالها توصلنا إلى أن المؤسسة تحاول دائما إلى توفير الجودة والعمل على تجديدها وذلك باستخدام أساليب وأدوات الجودة الموفرة لديها. بالإضافة إلى وجود علاقة بين الجودة وإستراتيجية المؤسسة بغرض الوصول إلى الأهداف المرغوبة. هذا وقد أشار المستقصيين إلى أن الموظفين بالمؤسسة يرغبون في القيام بالأعمال كفريق واحد وإدراجهم في اتخاذ بعض القرارات.

### مقدمة عامة:

إن التطور التكنولوجي السريع وتعدد المنتجات المعروضة كما ونوعا جعلت المنظمات تتهافت وتتسابق من أجل جذب الزبائن وكسب رضاهم، فباتت كل مؤسسة تريد احتلال مراكز ثابتة وراسخة في الأسواق العالمية والسييل إلى ذلك هو تقديم منتجات تضاها في جودتها و مواصفاتها ما تنتجه المؤسسات المماثلة هذا ما استلزم على الميسرين في المؤسسات الاهتمام أكثر بعامل الجودة. وبالتالي البحث على أساليب إدارية تهتم بإدارة الجودة في جميع عناصر المنظمة وجميع وظائفها ومراحلها الإنتاجية، بحيث لا تتوقف هذه الجودة عند حد معين بل تبقى مستمرة وتسمح بظهور التحديدات والابتكارات فهي حركة دائرية وهذا أهم ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة وبذلك أصبحت هذه الحركة تفرض نفسها على جل المؤسسات الإنتاجية والخدماتية. فبدأ الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة خلال العقدين من القرن المنصرم .

استلهمت المؤسسات والمجتمعات بمختلف أبعادها لتحقيق متطلبات نموها وتطورها وتحسين أبعاد منتجاتها وخدماتها بالكفاءة والفاعلية. تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحدث مناهج الجودة في مؤسسات الأعمال ونجد اليوم تطبيق له واسعة الانتشار مما جعلها حقلا معرفيا قائما بذاته يدرس في الجامعات المختلفة لما تقدمه من نتائج تخدم مصالح المؤسسة من جهة ومصالح الزبون من جهة أخرى.

### 1. الإشكال الرئيسي:

### 2. الإشكاليات الجزئية :

- ما المقصود بالجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة؟.
- ما هو واقع الجودة الشاملة في المؤسسة؟.
- هل تتمتع المؤسسة بإستراتيجية ذات كفاءة عالية؟.
- إلى أي مدى تساهم المديرية في تحديد إدارة الجودة الشاملة؟.
- هل تختلف اتجاهات المستقيين لعبارات المحاور الثلاثة تبعا لمتغيرات: السن، الجنس، المستوى التعليمي وميدان التعليم؟.

### 3. فرضيات الدراسة :بناء على الأسئلة الفرعية السابقة نضع الفرضيات التالية:

- الجودة هي عمل مشترك بين فريق العمل من أجل إشباع وتلبية رغبات الزبائن وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.
- الإستراتيجية خطة طويلة الأمد ملائمة لأهداف وغايات المؤسسة المستقبلية.
- تقوم المؤسسة باتباع بعض أساليب الجودة وأدواتها والتجديد المستمر في الجودة.
- تتوفر المؤسسة على إستراتيجية ذات كفاءة بما يساعدها على تحقيق أهدافها.
- تساهم المؤسسة في تجديد إدارة الجودة الشاملة توفقا على تحقيق أهدافها وتبعا للأساليب والموارد المتاحة.
- هناك فروق جوهرية بين المستقيمين تبعا للسن، الجنس، المستوى التعليمي وميدان التعليم في آرائهم نحو قياس الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة.

#### 4. مبررات اختيار الموضوع : أهم مبررات اختيار هذه الدراسة هي :

- بحكم تخصصنا في مجال إدارة الأعمال فان هذا الموضوع يتماشى مع تخصصنا ورغبة منا في تسليط الضوء على هذا الموضوع.
- إدارة الجودة الشاملة أصبح ضرورة لا بد من توفرها في المؤسسات الجزائرية وهو ما تحتاج إليه لارتقاء إلى مستوى العالمية من جهة وتعد وسيلة مهمة لإرضاء الزبون من جهة أخرى.
- حداثة الموضوع و قابليته للتجديد والإضافة.
- المساهمة في تزويد الطالب بمرجع جديد في مجال البحث العلمي.

#### 5. أهمية الدراسة : تتمثل أهمية الدراسة في :

- إعطاء مفهوم لإدارة الجودة الشاملة ومدى تأثيرها على إستراتيجية المؤسسة.
- التأكيد على أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- توضيح العلاقة بين الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة.
- إبراز مختلف الخصائص والعناصر في الحصول على إدارة جودة شاملة ناجحة.
- إبراز ما ورد في الجانب النظري من دراستنا والخروج بمقترحات وتوصيات قد تفيد المؤسسة.

#### 6. أهداف الدراسة :

- الإجابة على التساؤلات والتحقق من الفرضيات المقدمة.
- دراسة واقع إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- التعرف على كيفية حل المشاكل بالمؤسسة في إطار الجودة الشاملة.

- التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة وتجديدها المستمر.
- الكشف عن اتجاهات الموظفين حول الجودة الشاملة والإستراتيجية المتبعة بمؤسسة إتصالات الجزائر بتيسمسيلت. وكذا فعالية هذه الإستراتيجية.

### 7. الدراسة السابقة:

نظرا لتوفر دراسات سابقة في هذا الموضوع ارتأينا أن تكون دراستنا مواصلة للدراسة السابقة بإضافة بعض التحديد فيها من خلال توضيح وتحديد العلاقة بين الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، اتخاذ القرار في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما قمنا بإضافة استمارة الاستبيان الموجهة إلى الموظفين بمديرية اتصالات الجزائر وتحليلها باعتماد أدوات التحليل الإحصائي وهذا من أجل مواصلة البحث الذي قام به الطالب حاتم محمد العيد تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز والذي تناول من خلاله مايلي:

- مفاهيم وخصائص إدارة الجودة الشاملة والإستراتيجية حيث تطرق من خلال هذا الباب إلى مفاهيم إدارة الجودة وأهم الفروقات بينها، مفهوم وخصائص وخطوات الإستراتيجية، منهج إدارة الجودة الشاملة والإستراتيجية.
- تطبيق الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة حيث تضمن الفصل كل من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الأدوات، متطلبات وأبعاد الجودة الشاملة، إضافة إلى صياغة رسالة ورؤية المؤسسة وفوائد تطبيق الجودة في المؤسسة.

### 8. حدود الدراسة : تتمثل حدود الدراسة في :

- الحدود المكانية : دراسة إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة بالمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر.
- الحدود الزمانية : الدراسة تمت خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى شهر ماي من سنة 2016.
- الحدود الموضوعية: تمثلت في التركيز على كل ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة وكذا إستراتيجية المؤسسة ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

- 9. منهج الدراسة: لا بد لأي بحث علمي أن يتم وفق منهج علمي لذلك اعتمدنا في هذا البحث على المنهج استقرائي استنباطي توافقا مع الأهداف المراد تحقيقها، حيث يسمح هذا المنهج بتبسيط المعلومات والأفكار ويعطي صورة دقيقة للموضوع محل الدراسة ومن خلال هذا المنهج استخدمنا الأدوات التالية :

- المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.
- الأدوات والمؤشرات الإحصائية.

10. هيكله البحث : تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول على النحو التالي:

- **الفصل الأول :** وتضمن مدخل لإدارة الجودة الشاملة بثلاثة مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول مفهوم الجودة وأهدافها وكذا مراحل تطورها ومحدداتها، إضافة إلى أبعاد وأهمية الجودة، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة والعناصر المميزة لها بالإضافة إلى تطورها كما تناولنا من خلال المبحث الثالث متطلبات، معوقات واتخاذ القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- **الفصل الثاني :** تناولنا فيه أساسيات عامة حول إستراتيجية المؤسسة وتطرقنا فيه إلى ثلاثة مباحث قسم كل منها إلى ثلاثة مطالب حيث تناول المبحث الأول مفهوم الإستراتيجية والخصائص المميزة لها، أنواع الإستراتيجية، مستوياتها ومكوناتها وخطوات تحديدها. وتضمن المبحث الثاني أهمية ومبادئ الإستراتيجية، أنواع الأهداف الإستراتيجية والعوامل المؤثرة في هذه الأهداف، وصولاً إلى المبحث الثالث الذي تناول العلاقة بين الجودة وإستراتيجية المؤسسة من خلال التعرف على مفاهيم الإدارة الإستراتيجية ومعرفة مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية.
- **الفصل الثالث :** هو فصل تطبيقي يجسد الجانب النظري، نتناول فيه تقديم المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بتيسميسيلت، كما نعالج إحصائياً واقع إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة والإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة ومدى فعاليتها.

**تمهيد:**

لا يتوقف نجاح الاستثمارات والإدارة على مجرد توافر البنية الأساسية وقد أصبحت كافية، أو رؤوس الأموال وهي متوفرة، بل يتوقف النجاح لحد كبير على الإدارة الفاعلة، الإدارة التي تدرك أهمية الجودة بمنظور شامل، وتتبنى مدخل إدارة الجودة الشاملة.

فقد شهد العقدان الأخيران من القرن الماضي اهتماما مضطردا بموضوع الجودة الشاملة والنظم الحديثة في إدارتها، لأن الجودة من أهم العوامل التي تسمح للمؤسسات بمواجهة المنافسة الحادة التي تعرفها في الأسواق المحلية والأجنبية، إذ أصبحت المؤسسة ملزمة بتطبيق وضمان المستوى الجيد للجودة مع احترام جميع رغبات وحاجيات الزبائن وذلك بالتطبيق الفعال للمواصفات بمختلف أنواعها والعمل بها من أجل الحصول على شهادة المطابقة التي تدعم استمراريتها وبقائها.

ومن خلال هذا تظهر أهمية تطبيق إدارة الجودة التي تسمح للمؤسسة بتحقيق التوازن واستمرار بقائها، حيث بفضلها تحقق مستوى عالي الجودة، على هذا الأساس سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول: ماهية الجودة.**

**المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة.**

**المبحث الثالث: متطلبات، معوقات واتخاذ القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.**

## المبحث الأول : ماهية الجودة.

لقد أصبح موضوع الجودة من أهم الأمور التي تؤثر بقوة على تقرير حاضر ومستقبل المؤسسات لما لها من دور فعال في تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة من جهة إلى دورها في تحقيق موقف تنافسي مستمر في دخول الأسواق العالمية من جهة أخرى، ولما لها من أهمية إستراتيجية سواء على المنظمة والمجتمع وذلك بحسب الأبعاد والمحددات المستخدمة في قياسها.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة و أهدافها.

لقد عرفت الجودة من وجهات نظر متعددة وتناولها العديد من المفكرين حسب وجهة نظر كل واحد، إلا أن التشابه كان واضحاً في معظم أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.

### أولاً: مفهوم الجودة.

لقد وردت العديد من التعريفات لمفهوم الجودة واختلفت من باحث لآخر، كما تطرقت بعض المنظمات لتعريف الجودة من خلال وجهة نظرها وفي ما يلي ذكر بعض هذه التعاريف:

1. "تعرف كلمة الجودة باللاتينية بأنها كلمة مشتقة من qualities ويقصد بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه، أما كلمة جودة من أصل اللغة تعود إلى (النوع) أخص من الجنس وقد تنوع الشيء أنواعاً وتعبير الجودة عن وجود ميزات أو صفات معينة في السلعة أو الخدمة إن وجدت هذه الميزات فإنها تلي رغبات من يشتريها أو يستعملها"<sup>1</sup>.
2. "الجودة هي صفة المنتج مثل حجمه، شكله أو تكوينه وتحديدًا هي الصفة التي تحدد قيمة المنتج في السوق وإلى أي مدى من الكفاءة سيؤدي ذلك المنتج الوظيفة التي صمم من أجلها"<sup>2</sup>.
3. "عرفها فايجنبوم Feigen-Baum: "على أنها الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع و الصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات المستهلك"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم عبد الله نزال، بلال محمود الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2012م، ص: 19.

<sup>2</sup> محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات مدخل التحليل الكمي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2007م، ص: 90.

4. ويرى تاغوشي Taguchi: "إنّ الجودة هي تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل. ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات العميل والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها"<sup>2</sup>.
5. وعرفها فريد سميث Smith Fred: "هي أداء العمل حتى يتطابق مع المعايير التي يتوقعها العملاء"<sup>3</sup>.
- كما تم تعريف الجودة من قبل بعض المؤسسات منها:
6. تعريف هيئة الخدمات العامّة: "الجودة هي مطابقة وتلبية احتياجات الزبائن منذ أول مرة وفي كل مرة".
7. تعريف وزارة الدفاع الأمريكية: "الجودة هي عمل الشيء الصحيح صحيحاً من أول وهلة والتطوير المستمر مع تحقيق إرضاء العملاء دائماً"<sup>4</sup>.
8. ويعرفها المعهد الوطني الأمريكي للنمطيات والمعهد الأمريكي للجودة: "بأنها كلية، أو شمول السمات والخواص للمنتج، أو الخدمة التي تحمل مقدرتها على تحقيق احتياجات معينة"<sup>5</sup>.
- وكتعريف شامل يمكن القول بأن الجودة" عبارة عن العمل كفريق واحد منسجم من أجل بلوغ رغبات الزبائن بحيث يتطابق أداء العمل مع المعايير المتوقعة، أي وجود صفات وميزات معينة في منتج ما تلي رغبات الزبائن".

### ثانياً: أهداف الجودة.

- إنّ في أغلب الأحيان يكون تركيز الباحثين موجه نحو الأهداف المراد تحقيقها من خلال الاهتمام بموضوع الجودة من أجل الوصول إلى رؤية واضحة لدى جميع العاملين بالمؤسسة وتمثل هذه الأهداف في ما يلي:
1. ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفعالية والفاعلية تحت شعارها الدائم، أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة و في كل مرة.

<sup>1</sup> مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2013م، ص: 42.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة 2008م، ص: 29.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010م، ص: 18.

<sup>4</sup> خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2010م، ص: 20.

<sup>5</sup> جيمس إيفان، جيمس دين، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، دار المريخ للنشر والتوزيع القاهرة مصر، بدون طبعة، ص: 31.



2. الوقوف على المشكلات الهامة في الميدان، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل تلافي السلبيات<sup>1</sup>.
3. تواجد بيئة مشجعة على الابتكار، وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء والجهد وكذلك العمل على تشجيع طرح الأفكار والرؤى ذات الطابع التطويري والمحدد بغرض تحسين وتطوير إجراءات العمل.
4. ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين أفراد المؤسسة، أو المؤسسة.
5. اختصار الوقت والإجراءات في إنجاز الأعمال. سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة، بالإضافة إلى تطوير وتبسيط إجراءات العمل.
6. تدريب العاملين داخل المؤسسة على العمل بروح الفريق الواحد والعمل على نبذ الفردية و الانعزالية.
7. الدعوة إلى اشتراك كافة العاملين في مجالات التطوير والتحسين لبرامج الجودة الشاملة لتحفيزهم وتشجيعهم على المناقشة المفتوحة للتعرف على مؤشرات النجاح والفشل.
8. خفض تكاليف تقديم المنتج أو الخدمة.
9. تحقيق رضا وتوقعات المستفيدين من منتجات أو خدمات المؤسسة (العملاء، البائعين، الموردین)<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: مراحل تطور الجودة ومحدداتها.

مرت الجودة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر، وتميزت كل مرحلة منها على مجموعة من الخصائص الخاصة بها، إضافة إلى مجموعة من المحددات التي تعتمد عليها الجودة لتحقيق الغرض الأساس وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي.

### أولاً: مراحل تطور الجودة.

تتمثل مراحل تطور الجودة فيما يلي:

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2014م، ص: 30.  
<sup>2</sup> مصطفى كما السيد طابيل، معايير الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 80 - 81.

1. **المرحلة الأولى من تطور الجودة:** تورد الشركة للزبون أي منتج نتيجة ولو كان مخالفا للمواصفات ولا تقوم بأي شيء لمعالجة المخالفات حتى يقوم الزبون بتقديم شكوى وبإعادة المنتجات المخالفة ثانية للشركة. إن هذه الطريقة قد أصبحت مكلفة للمؤسسة وخاصة عندما أصبح لها منافسون يستطيعون توريد المنتج دون وجود مخالفات فيه، وهذا ما اضطر الشركة إلى إجراء تغيير في إدارة عملها.
2. **المرحلة الثانية من تطور الجودة:** في هذه المرحلة من التطورات بدأت الشركة بفحص المنتج في المرحلة الأخيرة للإنتاج أو قبل شحن المنتج للزبون. مع أن هذه الطريقة هي أفضل من السابق، كونها قد خفضت من عدد شكاوي الزبون، غير أن المؤسسة قد وعت مدى الخسارة التي تتكبدها جراء إنتاج منتجات سرعان ما ترفض عند الاستعداد لشحنها. ولذلك فقد تفهمت بأنه من الأفضل لها أن تكشف عن العيوب في المنتجات مبكرا أثناء عمليات إنتاجها، مما يتيح إيقاف المادة المعيبة التي يجري تصنيعها مبكرا قبل أن تتابع المراحل التالية في الإنتاج وتصبح منتجا جاهزا.
3. **المرحلة الثالثة من تطور الجودة:** في هذه المرحلة من تطور الجودة، تم تأسيس قسم للجودة في الشركة وأوكلت إلى هذا القسم مهام مراقبة جودة المنتج واختباره ورفع تقارير عنه خلال مراحل الإنتاج التي تمر بها الشركة. أتاحت هذه المرحلة من تطور الجودة الكشف المبكر عن العيوب واستخدمت فيها التقنيات الإحصائية في مراقبة الإنتاج مما سمح بالكشف المبكر عن الانحرافات قبل حدوث العيوب. غير أنه لا زالت هناك مشاكل فكلما ازداد عدد العينات التي يقوم باختبارها قسم الجودة، كلما أصبحت الفترة الزمنية لحصول أقسام الإنتاج على نتائج الاختبارات أطول. وقد كان يستغرق دقائق أو ساعات أو وريديات كاملة حتى يصبح بالإمكان إعلام عامل التشغيل بإيقاف العمل. لحل هذه المشكلة كان لا بد من تدريب العامل على الأساليب الإحصائية لضبط العمليات التي ينفذها وهذا ما أدى إلى المرحلة الرابعة من تطور الجودة.
4. **المرحلة الرابعة من تطور الجودة:** أتاحت هذه المرحلة قيام العامل نفسه بالضبط الإحصائي للعمليات التي ينفذها، وهذا ما يسمى "الجودة في المنشأ"، أتاحت هذه المرحلة للعامل أن يكتشف مدى الانحراف في القطعة التي ينتجها عن الحدود المسموح بها مما مكنه من إيقاف الإنتاج المناسب ومنع الحصول على منتجات معيبة وهذا ما أدى بدوره إلى منع إعادة تشغيل القطع المعيبة وتخفيض القطع التالفة. غير أنه ما زالت هناك حالات تؤدي إلى حصول مشاكل في جودة المنتجات وتقع خارج سيطرة عامل التشغيل نفسه. وهذا ما أدى إلى المرحلة التالية من تطور الجودة والتي استدعت مشاركة كافة أقسام المؤسسة في برنامج الجودة فيها.

5. المرحلة الخامسة من تطور الجودة: في هذه المرحلة من تطور الجودة أصبح كل عامل في الشركة منذ عملية تصميم المنتج مروراً بعملية شراء المواد الأولية وحتى الإنتاج النهائي له وتسليمه للزبون يعي بأن هدف الشركة هو إنتاج منتجات بأقل الأسعار وبأفضل جودة وتسليمها للزبون بأسرع ما يمكن، وهذا يعني أن التصميم يجب أن يكون قابلاً للإنتاج وبأن المواد المستخدمة لتصنيع المنتج يجب أن تكون بالجودة الأفضل وبأن عمليات الإنتاج يجب أن تراقب لتحقيق الجودة في المنتج النهائي.

في إطار هذه الظروف يمكن اعتبار المؤسسة ضمن المؤسسات ذات الصنف العالمي<sup>1</sup>.

### ثانياً: محددات الجودة.

إن الدرجة التي تستطيع بواسطتها المنتجات أو الخدمات تحقيق الغرض الأساس من تقديمها تعتمد على المحددات الآتية:

1. التصميم: يمثل الخطوات التي نحدد مستوى الجودة، ويقصد بالتصميم "جميع القرارات التي تتعلق بتحديد خصائص السلعة أو الخدمة، ويسمى الأسلوب المستخدم في تحويل متطلبات الزبون إلى مصطلحات هندسية وفنية نشر الجودة ويجب أن يأخذ قرار التصميم متطلبات الزبون في الحسبان زيادة على القدرات الإنتاجية وهذا يعني اعتماد مبدأ الدقة في التصميم من أجل الوصول بالمنتج إلى مستوى الإتقان المطلق.

2. جودة التطابق: تعني جودة المطابقة إنتاج سلعة أو خدمة تتوافق مع المواصفات المحددة في التصميم ويتم هذا التأكد من المنتج النهائي الذي يقابل مواصفات التصميم، حيث أن مطابقة المواصفات تعد واجبة ومهمة لكي يكون المنتج جيداً، ولكن ذلك أيضاً لا يكفي، لوجود عوامل تؤثر فيها مثل القدرات الإنتاجية للتسهيلات المستخدمة كالآلات والمعدات، ومهارات العاملين، والتدريب، والحوافز. فالتصميم الجيد وحده لا يكفي لتحقيق مستوى مناسب من الجودة أي يكون التصميم جيداً ولكن إنتاج السلعة أو الخدمة يكون رديئاً، نتيجة الآلات والمعدات أو تلف المواد بعد تسليمها. أو يرتكب عمال الإنتاج بعض الأخطاء في التنفيذ ومن هنا تظهر أهمية المطابقة، وعليه تتطلب مراجعة السلعة غير المطابقة للشروط والترتيب ما يأتي:

- إن تحديد السلطة المسؤولة عن المواد غير المطابقة للشروط.

<sup>1</sup> سمير خليل، إدارة الإنتاج والعمليات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2010م، ص- ص: 50-52.

- إن تنظر إجراءات التركيب في أربع إمكانات متاحة هي استخدام السلعة كما هي، أو صنعها من جديد أو تحسينها أو إتلافها.
- تبقى المواد التي سيعاد صنعها غير مطابقة إلى أن يستكمل إعادة الكشف على عدم التطابق ويستخلص أن السلعة باتت مستوفية للشروط.

3. **سهولة الاستخدام:** إن لسهولة الاستخدام والإرشادات للزبون عن كيفية استخدام المنتجات، أهمية قصوى في زيادة قدرتها على الأداء بطريقة سالمة وآمنة، على وفق ما هو مصمم لها فإذا لم يتم إرشاد الزبون نحو ما يجب عمله عند استخدام السلعة، فمن المتوقع أن تتخذ بعض الإجراءات من جانبهم بما يؤثر تأثيراً سلبياً في جودة المنتج نتيجة سوء الاستخدام ويتم إرشاد الزبون حول كيفية استخدام السلعة على شكل تعليمات وتوجيهات تكون مطبوعة على عبوة السلعة، وترشد إلى الاستخدام الصحيح لها. وكيفية معالجة المشكلات التي تحدث في أثناء الاستخدام ويجب أن تكون الإرشادات بمكان واضح وبصيغة يفهمها الزبون العادي.

4. **خدمات ما بعد التسليم:** ليس مهماً أن تؤدي السلعة المنتجة وظيفتها بالكفاءة المطلوبة بل هناك أسباب كثيرة تؤدي اختلاف الأداء عما هو متوقع منه، وبغض النظر عن تلك الأسباب فإن من المهم معالجتها سواء عن طريق سحب المنتجات المعيبة من السوق، أو عن طريق الصلاح (الصيانة والاستبدال)<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أبعاد الجود وأهميتها.

يتملك المنتج خصائص متعددة ترتبط بالجودة يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات، من خلال هذه الأبعاد يمكن لها تحقيق أهمية بالغة في المؤسسة.

### أولاً: أبعاد الجودة.

يمكن تحديد الأبعاد الشائعة للجودة فيما يلي:

1. **الأداء:** خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصور (السرعة بالنسبة للماكينة).

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، الطبعة العربية 2009م، ص- ص: 80-82.

2. **المظهر:** خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد (الأمان في الاستعمال).
3. **المطابقة:** الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة ومعايير الصناعة.
4. **الاعتمادية:** مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.
5. **الصلاحية:** العمر التشغيلي المتوقع (حيث أنّ لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق)<sup>1</sup>.
6. **الجمالية:** تشير إلى الهيئة الخارجية للمنتج، والشعور الذي تثيره لدى المستهلك.
7. **التقمص العاطفي:** تعبر عن درجة تمكن المجر من فهم الحاجات البشرية للزبون وتحديدتها، وتلبية تلك الحاجات في المنتج.
8. **الاحترافية:** يقصد بها احترام المهنة وقدرة المجر على تقديم منتج خالي من العيوب، ودعم الزبون (خدمات بعد البيع).
9. **السلامة:** تعني ضالة مقدار الضرر أو الأذى الذي يمكن أن يسببه المنتج إلى الزبون في أثناء الاستخدام أو بعده، أو انعدام ذلك المقدار.
10. **إمكانية تقديم الخدمة:** تعني سهولة التصليح وسرعته وحسن تصرف القائم بعملية التصليح وكفاءته.
11. **الإدراك:** تعني قدرة الزبون على إدراك ما يراه في المنتج اعتماداً على خبراته السابقة، وسمعة الشركة.
12. **الكمال:** تعني درجة خلو المنتج من العيوب<sup>2</sup>.

إضافة إلى:

13. **الطمأنينة:** أي خلق الثقة في نفوس الزبائن من خلال كفاءة مقدم الخدمة وبناء علاقات حميمة من خلال عدم كشف الأسرار والخصوصيات.

ويتبين من خلال الأبعاد السابقة أن خصائص مزيج الخدمة تميل في طبيعتها إلى اللامادية وكثرة العوامل الاعتبارية في تقديم الخدمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الرابعة 2009م، ص- ص: 20- 21.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 77- 78.

<sup>3</sup> محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل نظمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010م، ص: 387.

ثانيا: أهمية الجودة.

تتحلى أهمية الجودة من خلال:

1. تحسين القدرة التنافسية: فهناك سبعة أبعاد تمكن المنظمة الاختيار من بينها ما يعمل على تحسين قدرتها التنافسية ويمكن تجميعها في أربعة مجالات و هي:
    - التكلفة المنخفضة تساعد المنظمة على تخفيض أسعارها بما يعزز مركزها التنافسي في الأسواق.
    - يمكن تحقيق الجودة العالية من خلال الاهتمام بتصميم المنتج والعمل على زيادة الكفاءة في الأداء عند استعمال المنتج، ومما يساعد على تحقيق الجودة العالية الالتزام بوقت تسليم المنتج أو الخدمة للعميل.
  2. المسؤولية عن المنتجات: تجعل القوانين كل فرد يعمل في سلسلة التوزيع مسؤولا عن المنتج، كما أن المنظمات التي تنتج سلعا أو خدمات بها أخطاء أو عيوب تكون مسؤولة عما تسببه هذه المنتجات من إصابات أثناء استخدامها، كما أنه يتم وضع معايير أو مواصفات للمنتجات التي لا ترقى إلى هذه المعايير.
  3. خفض التكاليف وزيادة الحصة السوقية: فالمادة الخام الجيدة يسهل التعامل معها على الآلات بما يقلل الفاقد منها، وبذلك تقل ساعات العمل المهذرة بما يقلل تكلفة الإنتاج، أيضا تقديم منتجات جيدة ترضي المستهلك عند استخدامه وتسعده وتجعله يرغب في تكرار شرائها فتزيد بذلك المبيعات وتزيد الأرباح ومن ثم الحصة السوقية. ففي الماضي كان السعر يعتبر العامل الأساسي في كسب السوق بمعنى أن المنظمة التي تبيع بأسعار منخفضة هي التي تسيطر على السوق أما الآن فقد تغير اهتمام المستهلك من السعر إلى الجودة بمعنى فهو يفضل في حالات كثيرة أن يدفع ثمنا كبيرا للحصول على سلعة ذات جودة عالية.
  4. الاعترافات الدولية: فلكي تنافس مؤسسة معينة أو بلد معين على المستوى العالمي يجب أن تحقق المنتجات ما يتوقعه منها المستهلك، فالمنتجات المعيبة تؤذي المنظمات الصناعية والدولة التي تنتمي إليها وتترك آثار ضارة على ميزان مدفوعاتها<sup>1</sup>.
- كما يترتب على غياب الجودة تحمل المؤسسة لتكاليف باهضة ستؤثر سلبا على أرباحها وسيولتها النقدية ولربما عدم القدرة على البقاء في السوق، فظهور وحدات معينة من السلع له تكاليفه الباهضة داخل المؤسسة وخارجها وذلك على النحو التالي:

<sup>1</sup> فريد كورتل، آمال كحيلة، الجودة وأنظمة الأيزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، الطبعة 2010م، ص- ص: 30-31.

• تكاليف ظهور وحدات معيبة من السلعة داخل المؤسسة:

وتشمل:

- ✓ خسارة قيمة المواد الخام والعمالة والتكاليف الأخرى غير المباشرة.
- ✓ التكاليف المرتبطة بإعادة التشغيل الكاملة للوحدة وخصوصاً في الصناعات المعدنية وصناعة الزجاج والصابون والأثاث.
- ✓ التكاليف المرتبطة بالإصلاح.
- ✓ التكاليف المرتبطة بوقف الإنتاج حتى يتم القيام بعملية الفحص لمعرفة نوع العيوب وأسبابها وترتفع هذه التكاليف عند استخدام خط الإنتاج المستمر مثل صناعة السيارات والثلاجات والغسالات وغيرها.

• تكاليف ظهور وحدات معيبة من السلعة خارج المؤسسة:

ويشمل:

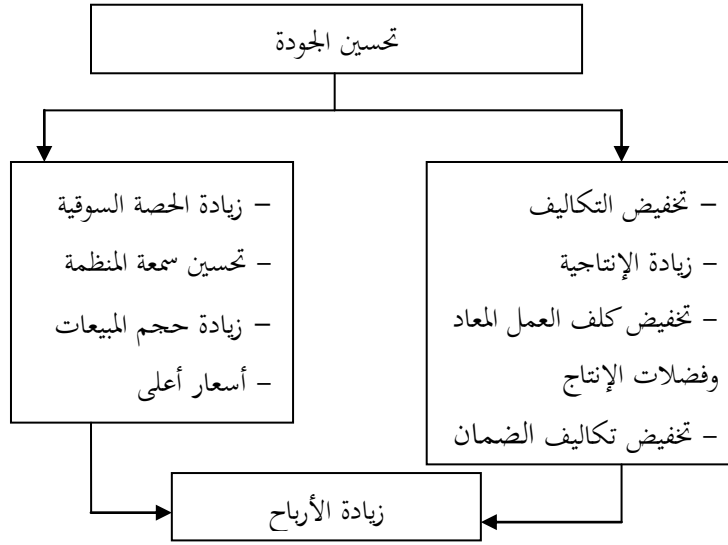
- ✓ مطالبة العميل بالتعويض المادي إذا وجد أن السلعة لا تقوم بأداء الوظيفة المتوقعة منها.
  - ✓ تكاليف الصيانة التي تلتزم بها المؤسسة لفترة زمنية معينة.
  - ✓ التكاليف المرتبطة باستيراد ثمن السلعة أو استبدالها.
  - ✓ التكاليف المرتبطة بالإساءة إلى سمعة المؤسسة في السوق وإضعاف قدرتها التنافسية وتعتبر هذه التكاليف هي الأخطر من بين كل التكاليف السابقة لأنها قد تؤدي إلى تصفية المؤسسة وخروجها من السوق<sup>1</sup>.
5. السمعة الجيدة: إن السمعة الجيدة والشعور الودي للزبون حيال الشركة هو انعكاس مباشر لجودة منتجاتها بينما تكون السمعة الضائعة نتيجة مباشرة للجودة الرديئة، لهذا فإن حماية الشركة لسمعتها يتطلب التحسين المستمر لجودة منتجاتها بما يحقق أفضل إشباع لحاجات الزبون<sup>2</sup>.

والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية 2015م، ص- ص: 62- 63.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 2007م، ص: 411.

الشكل 1: تحسين الجودة وأثرها في زيادة الأرباح.



المصدر: يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، مرجع سبق ذكره، ص: 74.



## المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة.

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن 20، ثم انتشر بعدها في أمريكا، و الدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء، والمفكرين في تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة و تطويرها، و نحاول أن نبرز ذلك من هذا المبحث .

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي حظيت باهتمام واسع النطاق لدى العديد من المفكرين والباحثين.

فقد عرفها تونكس: "بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته"<sup>1</sup>.

كما عرفها Chorn: "بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المؤسسات"<sup>2</sup>.

ويعرفها Philip Crosby: "بأنها الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منعها أمراً ممكناً"<sup>3</sup>.

وعرفها زيدان "بأنها نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2002م، الطبعة الثانية 2007م، عمان، ص: 18.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية 2008م، القاهرة، ص: 06.

<sup>3</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) (الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية)، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2013م، عمان، ص: 23.

<sup>4</sup> عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي)، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2015م، عمان، الأردن، ص: 47.

وعرفها Royal Mail: "على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين"<sup>1</sup>.

كما عرفها أيضا بعض المعاهد نذكر منها:

معهد الجودة الفدرالي: "أنها منهج تطبيقي شامل يهدف لتحقيق حاجات وتوقعات العميل باستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات وخدمة المؤسسة"<sup>2</sup>.

معهد المقاييس البريطاني: الذي عرف إدارة الجودة الشاملة "بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>3</sup>.

كما عرفها البعض: "بأنها عملية التحسين المستمر على العمليات الإنتاجية وليست المؤقتة"<sup>4</sup>.

خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف الشامل الآتي لإدارة الجودة الشاملة "هي مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية في تحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمؤسسة وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبلي".

### المطلب الثاني: مبادئ وعناصر إدارة الجودة الشاملة.

الجودة الشاملة تعتبر فلسفة حديثة تعتمد على استثمار الطاقات المنظمة ومواردها المادية والبشرية، لتحقيق أهدافها وإشباع حاجات عملائها وتلبية رغباتهم، فهي ذات معالم تتضح حدودها في العناصر والمبادئ التي تركز عليها.

<sup>1</sup> بلال خلق السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2009م، الطبعة الثانية 2010م، عمان، الأردن، ص: 194.

<sup>2</sup> حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM (والأيزو ISO)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، إعادة الطباعة 2014، ص: 15.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

<sup>4</sup> عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2013م، ص: 14.

أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تتمثل إدارة الجودة الشاملة مبادئ الإدارة التي تركز على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية وعلى كل المستويات في المؤسسة، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي<sup>1</sup>:

1. المستهلك هو من يعرف الجودة، ورضا الزبائن هو الأولوية.

2. الإدارة العليا يجب أن تقدم القيادة للجودة.

3. الجودة عبارة عن موضوع استراتيجي وتتطلب خطة إستراتيجية.

4. الجودة هي المسؤولة كل الموظفين ضمن كل المستويات في المؤسسة.

وإضافة إلى ذلك<sup>2</sup>:

5. تحسين الاتصالات والشفافية في المنظمة ليعلم جميع العاملين بما يدور فيها.

6. الاهتمام بالتدريب والتطوير، لتقليل الأخطاء التي تؤثر على الجودة.

7. قياس الأداء لاتخاذ الإدارة قرارات التحسين بناء على أرقام وحقائق وليس على آراء.

8. التزام واشتراك الإدارة العليا في جهود رفع الكفاءة والجودة.

9. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

10. رضا العاملين وشعورهم بالطمأنينة والراحة في عملهم.

11. استخدام أسلوب العمل الجماعي لرفع الروح المعنوية وتقليل الصراعات بين العاملين وتحفيزهم لتطبيق أفكار الجودة الشاملة، ليساهموا في تبنيتها وتطويرها.

12. تطبيق منهج العمليات وتنظيم العمل بحسب العمليات، وليس بحسب الوظيفة، لتقليل الحواجز بين الإدارات المختلفة والعمل معا لخدمة العميل.

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، تحقيق الدقة في إدارة الجودة (مفاهيم وتطبيقات)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2008م، ص: 25.

<sup>2</sup> إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2008م، ص: 173.

أما "جوران" فقد قدم عشر مبادئ للإدارة الجودة الشاملة، وهي<sup>1</sup>:

1. بناء الوعي بالحاجات (حاجات الزبائن) واستغلال الفرص من أجل التحسين.
2. وضع أهداف واضحة ومحددة للتحسين.
3. وضع التنظيم الملائم لتحقيق الأهداف.
4. توفير فرص التدريب للمنظمة ككل (كل العاملين بها).
5. وضع وتنفيذ مشروعات لحل المشاكل على أن تتضمن عمال من أكثر من قسم.
6. إعداد تقارير عن مراحل تطور وتنفيذ العمل.
7. منح التقرير للعمال المجددين ومكافأهم.
8. مشاركة الجميع في معرفة النتائج.
9. وضع خطوط محددة للأهداف.
10. الحفاظ على معدلات التحسين كجزء من النظام العام للمنظمة.

وبشكل عام فإن تركيز "جوران" هو حول ثلاثة أشياء تسمى "بثلاثية جوران" التي تتمثل في ثلاثية من العمليات تدار الجودة من خلالها وهي تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، تحسين الجودة.

ومن خلال العرض السابق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يرى الباحث أنه على الرغم من تباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، إلا أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية يمكن تفعيلها على النحو التالي<sup>2</sup>:

1. القيادة الفعالة: هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون، والتأثير في الآخرين، واستنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف.
2. اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: إن الاعتماد على الحقائق يدفع إلى اتخاذ القرارات الناجحة، وهذا يكشف عن الفرق بين الإدارة الفعالة والإدارة غير الفعالة، وما هو إلا انعكاس للفرق بين قدرة الأولى على اتخاذ القرار السليم وعدم قدرة الثانية على اتخاذه. ويمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد

<sup>1</sup>لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الرواية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى 2010م، 2011م، ص- ص: 79- 80.

<sup>2</sup>برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، أطروحة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، تخصص إدارة الأعمال، 2011م- 2012م، ص- ص: 80- 85.

المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد وتهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يملكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

3. **التخطيط الاستراتيجي:** إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤية ورسالة وأهدافا واسعة سيكون من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم تسهيل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمؤسسة.

4. **المشاركة والعمل الجماعي:** إن تحقيق الجودة ليست عملية ثابتة، فالجودة تتطلب تحسينا مستمرا للمدخلات وللعمليات وهذه التحسينات تستوجب مشاركة قوية من قبل العاملين، والتزاما مؤسسيا شاملا، فجهود مجموع العاملين في المؤسسة ليس جهود الأفراد هو ما يعول عليه، فالجودة تتحقق فقط حينما يخلق المدبرون في المؤسسة مناخا تنظيميا يشجع ويركز بشكل مستمر على جودة المنتجات.

5. **التركيز على رضا المستفيد:** المستفيد هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة، وهنا لا تقتصر كلمة المستفيد على المستفيد الخارجي الذي يحدد جودة المنتج، بل تمتد كلمة المستفيد الخارجي إلى مستفيد داخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، ولكوهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج ويشكل اهتمام الإدارة العليا بالمستفيد الداخلي بوصفه الفرد الذي يعتمد على مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى في المؤسسة ضرورة من ضروريات عمل الجودة الشاملة، لأن عدم الاهتمام بالمستفيد وإغفال الإدارة العليا له وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي يقوم بها سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق الرضا.

6. **التحسين المستمر:** يشكل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي، والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزءا من العمليات اليومية وجميع وحدات العمل في المنظمة، والتحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تاما للمستفيد، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل.

ثانيا: عناصر إدارة الجودة الشاملة.

هناك عناصر يجب مراعاتها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهي<sup>1</sup>:

1. **التزام الإدارة العليا:** التزام الإدارة العليا أكبر من الحماس فالالتزام معناه رغبة في تخصيص موارد لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها استثمار، التزام الإدارة العليا معناه الرغبة الأكيدة في تغيير ثقافة المنظمة، رغبة أكيدة في تغيير مفهوم العاملين والموظفين إلى أعضاء أسرة المنظمة.
2. **تعلم إدارة الجودة الشاملة:** لا بد أن يتعلم المديرين الكبار وفي الإدارة الوسطى مفاهيم وأدوات ومتطلبات ومراحل الجودة الشاملة، والتعلم عملية مستمرة، وربما الاستعانة بمستشارين لهم باع طويل ولهم تجارب وخبرة وعلى خلق لكي لا يدخلوا في متاهة.
3. **اتخاذ قرار برؤية عن الجودة:** والرؤية عن الجودة ليست مجرد شعار مثل رضا المتعاملين أو خدمة بدون أخطاء أو الاستجابة السريعة للمتعاملين ولكنها خطة مطلوب تحقيقها.
4. **تكوين فريق إدارة الجودة الشاملة:** يتكون الفريق من الرئيس التنفيذي ومن ممثلين من مختلف الإدارات ويختار الفريق له رئيسا تنفيذيا وأول عمل لهذا الفريق هو توفير تدريب مكثف في إدارة الجودة الشاملة للجميع والعمل الآخر الأهم هو تحديد مفاهيم إدارة الجودة من الإدارات وبين الإدارات وبعضها البعض.
5. **تحديد كيفية تطبيق رؤية الجودة:** يدرس فريق إدارة الجودة الشاملة كيفية تطبيق رؤية الجودة التي تقررت، فإذا كان المطلوب مثلا هو تحقيق رضا المتعاملين فإنه لا بد من وضع نظام لمعرفة احتياجات المتعاملين ورغباتهم ووضع مقياس للرضا ووضع نظام معلومات لقياس الرضا ونظام لاتصالات أفضل بين المتعاملين والموظفين.
6. **وضع أهداف الجودة الشاملة:** لا يمكن تطبيق الجودة الشاملة في فراغ بمعنى أن الأفكار سوف تتحول إلى نتائج بشكل آلي لا بد من تحديد الأهداف التي سيتم فيها الجودة سواء كان ذلك تطبيق لمعايير رقابية محددة أو تغلغل في الأسواق أو الارتقاء بمستوى الابتكار أو الإنتاجية.

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، حسين محمد سمحان، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية 2014م، ص-ص: 40-41.

7. **تحديد الأولويات:** لا يمكن تحديد الأهداف كلها دفعة واحدة ولكن من الضروري وضع أولويات فرما يكون الاهتمام بالخدمة المباشرة للمتعامل أو ربما يكون التحسين في خطوات ومراحل العمل حيث يتم دراسة خرائط تدفق العمليات أو حتى إزاحة العقبات والمعوقات ولا تبدأ بالعقبات الصعبة فرما تسبب توترا وتقلل من الحماس.

8. **وضع خطة عمل:** تحدد من الذي يقوم بماذا ومتى وأين وكيف وربما تكون البداية هي توسيع قاعدة تعليم معظم الموظفين بمفهوم ومتطلبات الجودة الشاملة.

والجدول التالي يوضح نظرة بعض الباحثين لعناصر إدارة الجودة الشاملة:

**الجدول رقم 01:** عناصر إدارة الجودة الشاملة.

فيجنوم (A.V.Feigenbaum)	ريد وساندرز (Reidand Sand er)	تايلر (Taylor )
1. الجودة عملية نظامية ومسؤولة الجميع. 2. دعم الجودة وأفرادها وفرقها. 3. التحسين المستمر. 4. حاجات الزبون حاجات الشركة. 5. الجودة بمساعدة الحاسوب CAQ. 6. مشاركة وتمكين العاملين. التوجه القائم على الزبون.	1. التركيز على الزبون. 2. التحسين المستمر. 3. الجودة عند المصدر. 4. فهم أدوات الجودة. 5. التزام العاملين. 6. مدخل الفريق. 7. المعايير. 8. إدارة جودة المورد.	1. التركيز على الزبون. 2. التزام الإدارة العليا بالجودة. 3. الجودة هدف استراتيجي. 4. الجودة مسؤولة الجميع. 5. التحسين المستمر. 6. حل المشكلات مسؤولة الجميع. 7. الأساليب الإحصائية. 8. التدريب والتعليم على الجودة.
إيفانز (J.Evans)	فنش (B.J.Finch)	هايزر ويندر (Heizer and Render)
1. التخطيط الاستراتيجي في مجال الجودة. 2. الإدارة القائمة على الواقع. 3. القيادة وإدارة الموارد البشرية. 4. التصميم الموجه للزبون. 5. التحسين المستمر.	1. الزبون الداخلي والخارجي. 2. تحسين عملية المستمر. 3. الجودة مسؤولة الجميع وثقافة الشركة. 4. المعايير 5. برنامج شهادة الجودة (الأيزو، جوائز، الجودة). 6. تحسين الجودة (الأدوات السبع).	1. التحسين المستمر. 2. تمكين العاملين. 3. المعايير. 4. نظام وقت محدد (JIT). 5. طرق تاكوتشي (Taguchi). 6. تحسين الجودة (الأدوات السبع).

المصدر: نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، مرجع سبق ذكره، ص: 409.

## المطلب الثالث: تطور إدارة الجودة الشاملة.

يعد تطور فكرة إدارة الجودة الشاملة نتاجا للمنافسة السوقية، وقد ظهرت كوسيلة لزيادة الحصة السوقية، وتمر عملية تطور إدارة الجودة الشاملة بأربعة مراحل<sup>1</sup>:

1. **الفحص:** في هذه المرحلة كانت تحليلات الجودة تركز بصفة خاصة على فحص المنتج، وكان القرار الأساسي في هذه الفترة، هو القرار الخاص بتحديد متى يتم الفحص للمنتجات؟ وما هي المنتجات التي تخضع للفحص؟ وتشمل عملية الفحص على الأنشطة المتعلقة بتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية، ومن ثم فإن المنتجات الغير مطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تكون تالفة أو يعاد العمل عليها، أو يتم بيعها بسعر أقل. هذا وترتكز عملية فحص المنتج فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، حيث أن الخطأ أو العيب أو التلف قد حدث فعلا، وهنا يكون دور عملية الفحص اكتشاف الخطأ ولكن لم تقم بمنعه بداية من الأساس.
2. **ضبط الجودة:** تحتوي عملية ضبط على كافة الأنشطة والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات المنتج بمعنى أن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات والقيام بالنشاطات المختلفة لتطوير دورة المنتج أو الخدمة، ومن ثم فإن ضبط الجودة يتضمن التأكد من أن تصميم المنتج مطابق للمواصفات المحددة، والتأكد من أن الإنتاج وما بعد الإنتاج متوافق، أيضا مع المواصفات.
- ولذا فإن عملية ضبط الجودة امتدت لتشمل التصميم والأداء، ويمكن القول بأن هذه المرحلة قد اعتمدت على استخدام الأساليب الإحصائية الحديثة لمراقبة الجودة، وتعد مرحلة ضبط الجودة مرحلة متطورة كثيرا عن مرحلة الفحص، خاصة فيما يتصل بإدخال الأساليب الإحصائية المعقدة، وتطور الأنظمة المستخدمة.
3. **تأكيد الجودة:** تشمل هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، ومن ثم وصف هذه بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية، إذ أن إيجاد حل لمشكلة عدم المطابقة للمواصفات ليست طريقة ذات فعالية، إذ أنه من الأفضل والأصوب من ذلك هو منع حدوث المشكلة من الأصل، والقضاء على أسبابها منذ البداية.

<sup>1</sup> مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 73-74.



ولما كانت عملية توكيد الجودة تشمل على كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تعنى بمتطلبات الجودة، فإن هناك ضرورة لأن يتغير أسلوب الوقاية بدلا من الفحص واكتشاف الأخطاء بعد فوات الأوان، أي إتباع مبدأ "الوقاية خير من العلاج" ويعد توكيد الجودة مرحلة تشمل من خلال منظورها على التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد التي يمكن الحصول عليها من تطبيق نظام توكيد الجودة.

**4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن الماضي، حيث يشمل هذا المفهوم على جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج (سلعة أو خدمة)، كما يركز على وجود العمل الجماعي (فريق العمل) مع تشجيع مشاركة العاملين واندماجهم في المنظمة، فضلا على التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.

وهناك من يرى أن تطور إدارة الجودة الشاملة يمر بسبعة مراحل، تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

**أولاً:** مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: كان العامل مسؤولاً عن المنتج والذي كان يصنع وفق توجيهات صاحب العمل حيث يحدد المواصفات اللازم توفرها في المنتج، وبذلك تكون الرقابة على الجودة من العامل.

**ثانياً:** مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: وتبعاً لظهور المصنع ليحل مكان المخل في إنتاج المنتج، وكبر حجم الإنتاج وارتفاع مستوى الجودة نتيجة استخدام الآلات في العمل فقد أصبحت الرقابة على الجودة من قبل المشرف المباشر على العمال.

**ثالثاً:** ظهور أفكار الإدارة العلمية لفريدريك ونسلو تايلور: والتي تقوم على دراسة الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج بتحديد الحركات المناسبة في العمل في العمل للحد من هدر في عمل المصانع وظهور مفهوم فحص الجودة للتأكد من أن ما يتم إنتاجه مطابق للمعايير المحدد مسبقاً، فأصبح المسؤول عن تحقيق الجودة مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة.

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، حسين محمد سمحان، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 38-40.

رابعاً: ظهور أسلوب الإنتاج الكبير لتحقيق الوفرات في التكلفة: والذي صاحبه تنميط وتوحيد عملية الإنتاج بقصد تقليل أخطاء الصناعة ويسهل الرقابة على الجودة، فمكنت النمطية من استخدام الأسلوب الإحصائي لفحص الجودة وتحديد مستوى الجودة إذا كان مقبولاً، فأصبح الرقابة على الجودة جهة متخصصة.

خامساً: وفي هذه المرحلة أصبح شعار المصنع الإنتاج بدون أخطاء من خلال التأكيد على الجودة باستخدام ثلاثة أنواع من الرقابة، وهي:

1. الرقابة الوقائية: بمتابعة تنفيذ العمل أولاً بأول للتأكد من عدم الوقوع في خطأ.
2. الرقابة المرحلية: بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة.
3. الرقابة البعدية: بالتأكد من الجودة الإستراتيجية، وأصبحت الرقابة على الجودة شاملة.

سادساً: ظهور تطبيق إدارة الجودة الإستراتيجية، وأصبحت الرقابة على الجودة الشاملة.

سابعاً: ظهور تطبيق إدارة الجودة شاملة من كل العاملين إضافة لإجراء التحسين المستمر.

### المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات واتخاذ القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لكي تتحقق الجودة الشاملة في المؤسسة، هي بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العلمي، إذ غالباً ما يتعرض تحقيق ذلك العديد من المعوقات والعراقيل التي يتعين على المؤسسة العمل على تجنبها وتلافيها.

#### المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعد حصيلة أساسية لبناء الفكري والفلسفي الذي تستهدف منه إدارة المنظمة مقومات استمرارية العمل الفعال في انجاز الأهداف المتوخى بلوغها، لذا فإن الأسس العلمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتمد ذات الأسس والمرتكزات الفكرية التي تقوم عليها ثقافة الجودة الشاملة التي تتجسد بما يلي<sup>1</sup>:

**أولاً: التزام القيادة الإدارية العليا في المنظمة:** إن القرارات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة تعتبر من القرارات الإستراتيجية في المنظمة، ولذا فإن التزام القيادة الإدارية العليا في المنظمة من شأنه تدعيم وتنشيط وتطوير حركة القائمين في الأنشطة النوعية في المنظمة وتحقيق الأبعاد المستهدفة وفق الرؤيا التي ترتكز إليها القيادة الإدارية العليا من خلال تأكيد وترصين ما يلي:

1. دعم وتعزيز ثقافة الجودة في المنظمة والتأكيد على أهميتها في استقرار وتطوير المنظمة ككل.
2. دعم وتعزيز دور العاملين وإسهاماتهم الفاعلة في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة.
3. بناء رؤية شاملة وإستراتيجية واضحة المعالم في إطار المنظمة وتحقيق أهدافها .
4. وضع وبناء الأسس الكفيلة بمختلف المسارات الهادفة لتحقيق التطوير النوعي الشامل في مختلف ميادين العمل المنظمي.

إن التزام الإدارة العليا بالقيم الجوهرية والأسس الموضوعي الهادفة يحقق للمنظمة قدرة فاعلة في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 131 - 234.

**ثانيا:** التركيز على المستهلكين وتحقيق الرضا لهم: إن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة لا بد وأن يضع في سلم الأولويات الحقيقية بأن إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والتطلع نحو تحقيق متطلبات الإشباع للحاجات المتنامية للمستهلكين على مختلف المديات الزمنية المطلوبة، ويعد مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة منطوقا على كل من المستهلك الداخلي والمستهلك الخارجي، حيث أن المستهلك الداخلي يتضمن جميع العناصر التي تتعامل مع المنظمة من الخارج وليس لهم علاقة بالعمليات الإنتاجية أو الخدمية للمنظمة، ولذا فإن تحقيق رضا كلا الطرفين يعد محور الاهتمام الرئيسي في تحقيق متطلبات تحقيق متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المنظمة.

**ثالثا:** التحسين المستمر: إن التحسين والتطوير المستمر يعد من الأسس الهادفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، سيما وأن العمليات الإنتاجية والتشغيلية، وجميع الفعاليات والأنشطة الخدمية المرافقة لعملية إنتاج السلع أو تجهيز الخدمات تعتبر من الأنشطة الإنسانية القائمة على ضرورة التطوير والتحسين المستمر.

**رابعا:** الإدارة المبنية على الحقائق: إن اعتماد الحقائق في إطلاق فعاليات الأنشطة الجارية في المنظمة، سواء ما يتعلق بالأسواق والمنافسين والمجهزين والمستهلكين والعاملين... الخ، وغيرها من ذوي العلاقات بالمنظمة، ثم اتخاذ القرارات لمواجهة مختلف هذه الجوانب في ضوء الحقائق الفعلية، بعيدا عن الحدس أو التخمين أو المواقف الشخصية وغيرها يعتبر من الحالات الأكثر أهمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**خامسا:** المناخ التنظيمي: إن توفير المناخ التنظيمي الملائم السليم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا، إذ أن هذا المناخ من شأنه أن يمكن قيادة المنظمة بإعداد وتهيئة العاملين وفي مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا الاتجاه يساعد على تنشيط الأداء ويقلل من مقاومة التغيير ويساهم بزرع ثقافة الجودة بين العاملين ويرسي القواعد الفكرية التي تساهم في تعزيز إمكانية تطبيق الجودة وفق حصيلة واعية من البناء الفكري والثقافي للعاملين في المنظمة.

**سادسا:** الوقاية بدلا من المعالجة: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أن يتم تحديد المعايير والمقاييس الموضوعية لإنجاز المهام المناطة بالعاملين، بحيث يصار وفق تلك المعايير التركيز على انتهاج أسلوب الوقاية من الأخطاء أو ما يطلق عليه اليابانيون Bokayoka أي من المستحيل أن يقوم العامل بإنجاز خطأ معين أثناء الأداء، وهذا من شأنه الإسهام الفعال في تقليص التكاليف الناجمة عن العمليات الإنتاجية والتشغيلية بصورة صحيحة دون اللجوء لاتخاذ الإجراءات الصحيحة والتي تستنزف الكثير من التكاليف المرتبطة بإعادة التصنيع أو التصليح أو التلف... الخ.

**سابعاً: تمكين العاملين:** إن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة يستدعي الركون للمفاهيم المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة وهو تمكين العاملين والتأكيد على أهمية دورهم في تنشيط وتحقيق الأهداف النوعية للمنظمة المعنية وهذا يتطلب السعي الشامل في تحصين وصيانة القوى العاملة والحصول على المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها والعناية بها باستمرار بدأ بالاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب وأساليب التحفيز الفردي والجماعي والمنظمي وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد والمشاركة الذاتية وتحقيق سبل الولاء والانتماء للمؤسسة وغيرها من الأبعاد الإنسانية التي ترتكن إليها المؤسسات المعاصرة في تحقيق أهدافها.

**ثامناً: المشاركة مع الموردين:** إن عملية المشاركة مع الموردين للمواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة وغيرها من المتطلبات التشغيلية إضافة إلى التزام الموردين بالمواصفات والمعايير النوعية التي تتطلبها عمليات التصميم والمطابقة في المنتجات والخدمات المقدمة يعد حصيلة فاعلة في عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيما وأن الشراكة بين المورد والمنتج أصبحت من الأبعاد الأساسية لتطبيق أنظمة الجودة في المنظمات المعاصرة، لما تنطوي عليه هذه الشراكة من تحقيق الجودة وتقليل التكاليف الناجمة عن عمليات وأنشطة التخزين.

إضافة إلى المتطلبات التالية<sup>1</sup>:

**أولاً: إعادة هيكلة ثقافة المنظمة:** إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة، يتطلب إعادة هيكلة أو تشكيل أو غرس لثقافة تلك المنظمة في أذهان العاملين بها، إذ أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين العاملين في المؤسسة. "إن ثقافة الجودة" تختلف اختلافاً كبيراً عن "الثقافة الإدارية التقليدية" ومن ثم فإن الأمر يتطلب إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

**ثانياً: الترويج والتسويق لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:** إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بين جميع العاملين في المؤسسة أمر حيوي قبل اتخاذ قرار التطبيق إذ أن تسويق برنامج الجودة الشاملة سوف يساعد كثيراً في تقليل الآراء المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها ومواجهتها.

ويتم تنفيذ الترويج لهذا البرنامج عن طريق الوسائل التالية:

<sup>1</sup> مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، مرجع سبق ذكره، ص- 91- 92.

1. إلقاء المحاضرات للتعريف بإدارة الجودة الشاملة.
2. إقامة مؤتمرات لتبادل الأفكار حول إدارة الجودة الشاملة مع المنظمات المناظرة للمؤسسة.
3. الدورات التدريبية للمهندسين والعاملين بالإدارات الفنية ذات الصلة بالسلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة.
4. ويكون الغرض من هذه الوسائل هو التعريف بالجودة الشاملة وفوائدها على المؤسسة.

**ثالثا: التعليم والتدريب للمشاركين في عملية الجودة الشاملة:** من أجل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالأسلوب البنائي والصحيح في نفس الوقت، فإنه يجب تعليم وتدريب المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم ومتين، وبالتالي الوصول إلى النتائج المطلوبة من تطبيقه، حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه وأساسه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، ومن ثم فإن الوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعال.

**رابعا: الاستعانة بالاستشاريين (الخبرات الخارجية):** إن الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق برنامج الجودة الشاملة، هو تدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها في حل المشكلات، خاصة في المراحل الأولى للتطبيق.

**خامسا: التعاون وروح الفريق:** ينبغي توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المؤسسة وذلك لأن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساسا على فرق العمل<sup>1</sup>.

**سادسا: ممارسة النمط القيادي المناسب:** إن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات، أما النمط الدكتاتوري أو الأوتوقراطي والذي يعتمد على الاتصال من أعلى إلى أسفل فقط وعلى فرض الأوامر والتعليمات، فهو لا يناسب المنهجية الجديدة. ويقول ريتشارد ويليامز في هذا المجال أنه إذا كانت ظروف الشركة لا تسمح أساسا بفكرة تفويض السلطة للعاملين فرما يكون الوقت غير مناسباً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 205 - 206.

**سابعاً: وجود نظام للقياس:** من المتطلبات الأساسية وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

**ثامناً: نظام الاتصالات:** من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها. وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيههم بمضمونها في أقرب وقت. ويقول توفيق محمد عبد المحسن أن من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي لنظم اتصالات فعالة إيمانا بأن نظام الاتصال بالمؤسسة هو الجهاز العصبي لها.

**تاسعاً: تأسيس نظام معلومات إدارة الجودة الشاملة:** لا بد من إنشاء نظام معلومات داخل المؤسسة يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة ويوفر المعلومة في الوقت المناسب ويعمل على تحليلها وتفسيرها حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة خلال نشر المعرفة بين جميع العمال ويؤدي هذا إلى التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يمكن حصر أبعادها بالشكل الدقيق إذ أن طبيعة الثقافة التنظيمية وطبيعة الأفراد العاملين والتسهيلات المختلفة لإنجاز الأداء تشكل محاور أساسية في نجاح التطبيق لهذا النظام، ويمكن إيجاز أهم هذه المعوقات بما يلي<sup>2</sup>:

**أولاً:** حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.

**ثانياً:** عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.

**ثالثاً:** الاعتقاد الخاطيء لدى بعض العاملين، وخاصة القدامى منهم، بعدم حاجتهم إلى التدريب.

<sup>1</sup> حنيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة الماحيستر، تخصص إستراتيجية، جامعة بوزياف، بالمسيلة، 2008-2009، ص: 61.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 237-238.

رابعاً: إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.

خامساً: مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من التأثيرات التغيير عليهم أو بغير ذلك من الأسباب.

سادساً: عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.

سابعاً: توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنّبها المؤسسة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثامناً: عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.

تاسعاً: عدم وجود انسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.

عاشراً: التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.

وهناك معوقات أخرى تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

أولاً: عدم وجود قيم ثقافية ومنظمية واضحة لدى العديد من المؤسسات النامية بشكل خاص.

ثانياً: عدم التزام القيادة الإدارية العليا بأهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة.

ثالثاً: إن طبيعة بعض القوى البشرية في مقاومة التغيير تدعوها للخوف من الجهول بسبب عدم معرفة ما ينطوي عليه اعتماد أسلوب الجودة الشاملة من متغيرات في إطار العلاقات التي ينبغي أن تسود العمل.

رابعاً: عدم توفر الأنظمة الفاعلة في الاتصالات بين العاملين أو الأقسام الإدارية والتنظيمية في المؤسسة.

خامساً: عدم وفرة الكفاءات البشرية القادرة على استلهاهم سبل التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة.

سادساً: عدم وفرة التخصّصات المالية اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

سابعاً: نقص المهارات التدريبية في تطبيق الأنظمة الإحصائية في ضبط الجودة في المؤسسة.

<sup>1</sup>حضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص: 241.



ثامنا: الرغبة المتسارعة لمعرفة النتائج المتحققة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، علما بأن النتائج التي يتوخى حصولها تتطلب زمنا ليس بالقصير، سيما وأن طبيعة إدارة الجودة الشاملة مرتبطة بتغييرات جذرية في الثقافة التنظيمية وإرساء قيم جوهرية تختلف عما تسير عليه المؤسسات في الوقت الحاضر.

### المطلب الثالث: اتخاذ القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر المرحلة الصفرية من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يقرر المديرون والتنفيذيون في هذه المرحلة ما إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا ويحصل هؤلاء المديرون على تدريب مبدئي، ويقومون بإعداد صياغة رؤية المؤسسة وأهدافها ويرسمون سياستها وإعداد خطاب يغطي هذه الرسالة، إن تسلسل هذه الخطوات يشمل على ثمانية خطوات وهي<sup>1</sup>:

أولاً: قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين.

ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

رابعاً: صياغة كل من رسالة ورؤية المؤسسة.

خامساً: تحديد أهداف المؤسسة.

سادساً: رسم سياسة المؤسسة.

سابعاً: اتخاذ قرار بالاستمرار أو التوقف.

ثامناً: الخطاب الافتتاحي للمؤسسة.

وتتضمن عملية اتخاذ القرارات المراحل التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> مصطفى كمال السيد، معايير الجودة الشاملة ( الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، مرجع سبق ذكره، ص: 174.

<sup>2</sup> حضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010م، الأردن، ص - ص: 259 - 261.

1. **تشخيص المشكلة:** من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.
2. **جمع البيانات والمعلومات:** إن فهم المشكلة فهما حقيقيا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا ويقارن الحقائق والأرقام لكي يخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات دقيقة ويقارن الحقائق والأرقام لكي يخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.
3. **تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:** ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل مثل وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكاناتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير متخذ القرار وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يتركز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.
4. **اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:** وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار.
5. **متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:** يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

## خاتمة الفصل:

إن الحديث عن الجودة في السابق يعد مزيداً من التكاليف التي لا مبرر لها و التي كانت عبئاً على العملية الإنتاجية والخدمية فإن الوضع حالياً اختلف تماماً ففي ظل المتغيرات و التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية أصبح الالتزام بمبادئ ومفاهيم الجودة إحدى أهم الأولويات المطلقة لأي مؤسسة خدمية أو إنتاجية باعتبار أن هذه المبادئ هي المدخل الحقيقي للمنافسة في مواجهة تدفق المنتجات والخدمات عبر انفتاح أسواقنا في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد، من هذا المنطلق أصبح من الضروري على المؤسسة ترسيخ مفاهيم الجودة لدى المؤسسة وفروعها للصمود في وجه هذه المواجهة فالجودة في المؤسسات المتميزة معبرة بوضوح عن الأفاق الفكرية والأبعاد العلمية التي من شأنها أن تعزز سبل التطوير والتحسين المستمر وفق أبعاد الجودة الشاملة .

وفي هذا الإطار تطرقنا إلى بعض التعاريف لإدارة الجودة الشاملة، كما عرضنا المراحل التي مر بها، وعناصر ومبادئ التي يقوم عليها هذا المنهج والتي محورها الأساسي هو خدمة العميل، وفي الأخير تناولنا متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ومعوقاتها وكذا اتخاذ القرارات في ظل إدارة الجودة الشاملة.

## تمهيد:

إن أحد المبادئ المهمة في إدارة الجودة الشاملة هو إستراتيجية المؤسسة، حيث تعد المؤسسة الخلية الفعالة الإنتاجية لتحريك العجلة الاقتصادية ونظرا لدقة هذه المهمة يستلزم على المؤسسة إقامة محكمة بإمكانها الاعتماد عليها حيث تتماشى والأهداف والفرص قصد بلوغ الغاية التي ترمي إليها ولذا فمن الضروري تناول موضوع الإستراتيجية بمفاهيمها وخصائصها ومختلف العوامل المؤثرة عليها... إلخ، وإتباع أسلوب إداري مدروس ومرن يضمن لها الاستمرار بحكم وجودنا في عصر السرعة والثورة المعلوماتية.

وتأتي الإدارة الإستراتيجية لتكون البوصلة التي توجه المؤسسة وتحدد لها الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسير فيه التي تهدف من خلالها لإشباع احتياجات الفئة المستهدفة من العملاء تكون بذلك قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، ومدى علاقتها وتأثيرها بالجودة.

يتناول هذا الفصل ثلاث مباحث بداية بإلقاء نظرة عامة حول أساسيات الإستراتيجية أما المبحث الثاني فيعرض مكونات الإستراتيجية والتعرف على خطوات تحديدها لتأتي الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالجودة الشاملة في المبحث الثالث.

### المبحث الأول: أساسيات حول الإستراتيجية.

إن الاهتمام بالإستراتيجية في حقل الإدارة العامة جاء قبل إدارة الأعمال، لما لها من تأثير في المؤسسة إذ أنها تعطي صورة للمؤسسة كما ترغب أن تبدو في المستقبل وهي ترتبط بكيفية تحقيق المنظمة لذاها أو طموحاتها وقد أخذت العديد من التعاريف وهذا ما سيتم الوقوف عليه إضافة إلى الخصائص المميزة لها والأنواع الإستراتيجية التي يمكن استخدامها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والمستويات التي تقسم المؤسسة بناء عليها.

### المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية والخصائصها.

لقد وردت الكثير من التعاريف فيما يتعلق بمفهوم الإستراتيجية، فقد اختلف الكتاب والباحثون ولم يتفقوا على مفهوم واحد كونها مصطلح ينظر إليه من زوايا مختلفة، إلا أن مجمل الخصائص المقدمة كانت متشابهة بينهم خاصة من حيث المضمون.

### أولاً: مفهوم الإستراتيجية.

في ما يلي بعض التعاريف والتي تمثلت فيما يلي:

1. اشتقت كلمة الإستراتيجية strategoy من الكلمة اليونانية strategos وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الإستراتيجية وقد عرفت الإستراتيجية بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها<sup>1</sup>.
  2. الإستراتيجية تمثل قدرات متميزة وقابليات تستطيع المؤسسة استخدامها لتبني ميزات تنافسية فريدة<sup>2</sup>.
  3. الإستراتيجية هي تلك الطرق والمقاربات التي تتبناها المؤسسات من أجل أن تتأكد من نجاح أدائها في السوق، ويتم توثيق هذه المقاربات بشكل نمطي شامل ضمن ما يسمى بالخطة الإستراتيجية<sup>3</sup>.
- كما يمكن عرض مفهوم الإستراتيجية من وجهة نظر بعض المفكرين و التي كانت متشابهة إلى حد كبير في

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية 2013، ص: 24.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009، ص: 150.

<sup>3</sup> خضير كاظم، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

مضمونها و تمثلت في ما يلي:

4. عرفها براون وأوكونور: " بأنها تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم اختيار البديل المناسب"<sup>1</sup>.
5. عرفها توماس: "على أنها الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها، و التقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية"<sup>2</sup>.
6. وقد عرفها شاندر: "بأنها تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات"<sup>3</sup>.
7. يعرفها أسوف: "الإستراتيجية تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها"<sup>4</sup>.  
 وكتعريف شامل " الإستراتيجية هي تحديد خطط طويلة الأجل، من خلالها تعمل المؤسسة على توفير وتخصيص الموارد من أجل تحقيق تلك الأهداف والغايات بما يطابق رسالتها".

#### ثانيا: خصائص الإستراتيجية:

تتميز خصائص الإستراتيجية بما يلي:

1. أن الإستراتيجية هي وسيلة لتحقيق غاية معينة هي رسالة المؤسسة في المجتمع.
2. تستخدم في قياس أداء المستويات الإدارية داخل المؤسسة.
3. تؤدي إلى ملاءمة أهداف المؤسسة وأغراضها، أي غاياتها التي تسعى إلى تحقيقها.
4. الإستراتيجية هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2013، ص: 26.

<sup>2</sup> خضر مصباح إسماعيل لطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2013، ص: 38.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، ص: 25.

<sup>4</sup> لينا شحادة خليف، تطور التفكير الإستراتيجي، دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010، عمان الأردن، ص: 27.

5. أن الإستراتيجية هي ديناميكية متغيرة حسب تغير العوامل المؤثرة عليها، ولذا يجب دراستها ودراسة مدى ملاءمتها لبيئتها الداخلية والخارجية<sup>1</sup>.
6. تحديد نطاق عمل المؤسسة وهل تنحصر أنشطتها في مجال واحد أم تعمل في مجالات متعددة وهي بذلك تقوم على النظرة الكلية للمؤسسة.
7. الإستراتيجية غالبا ما تنطوي على تعديلات رئيسية في موارد المؤسسة حيث أن التغيير الاستراتيجي اللازم للاستجابة للتغيير في ظروف البيئة قد يتطلب تنفيذه الحصول على موارد جديدة أو إعادة توزيع بعض الموارد الحالية أو حتى التخلص من بعض الموارد التي لم تعد صالحة.
8. إستراتيجية المؤسسة لا تتأثر فقط بعوامل التأثير في البيئة الخارجية ومدى توافر الموارد اللازمة ولكنها تتأثر كذلك بقيم وأهداف الأشخاص الذين يلعبون دورا مؤثرا في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية.
9. الإستراتيجية تؤثر على توجهات وأنشطة المؤسسة على المدى البعيد حيث أن مدادها الزمني أطول من القرارات التشغيلية اليومية، وقد يمتد لسنوات عديدة.
10. الإستراتيجية غالبا ما تكون على درجة من التعقيد وذلك نسبة لأنها تقوم على العديد من الاعتبارات الداخلية والخارجية كما إنه غالبا ما تترتب عليها تغييرات واسعة في مختلف جوانب عمل الشركة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع ومستويات الإستراتيجية .

توضع إستراتيجية المؤسسة من أجل تحقيق هدف المؤسسة المراد الوصول إليه مستقبلا لذلك يتوجب على المؤسسة اختيار نوع الإستراتيجية المناسبة بم يخدم هدفها، لكن الحاجة إلى الإستراتيجية الفعالة يكون أكثر اهتماما من طرف المؤسسات التي تحقق الربحية الأكبر والتي تحتاج إلى تقسيمها إلى مستويات للوصول إلى الهدف الاستراتيجي للمؤسسة.

### أولا: أنواع الإستراتيجية:

تتعدد أنماط الاستراتيجيات ويتفق كل منها مع أهمية الهدف الذي توضع من أجله ومدى توافر الإمكانيات

<sup>1</sup> أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2014، ص: 68.

<sup>2</sup> محمد علي سالم، الإدارة الإستراتيجية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص- ص: 42.

التي يمكن استخدامها من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي، ويمكن تحديد أنواع الاستراتيجيات فيما يلي:

1. **الإستراتيجية العقلانية:** تستند هذه الإستراتيجية إلى الدراسة العلمية، كما تفترض استعداد الناس المقصودين بها للاقتناع بمتطلباتها نظراً لموضوعيتها واستنادها إلى أصول التفكير العلمي المنطقي السليم، وهذه الإستراتيجية تعتمد على البحث العلمي، وعلى تولى الكفاءات العلمية لوضعها، وللنهوض بمتطلباتها وقيادة حركة التغيير المنشودة منها، كما تعتمد على الأساليب الحديثة في الإدارة والتنظيم.

2. **الإستراتيجية التوجيهية:** يعتمد هذا النوع من الإستراتيجية على جذب اهتمام الناس المعنيين بها، واستشارة بواعثهم وكسب ثقتهم وشحن إرادتهم وتعديل مواقفهم واتجاهاتهم وعواطفهم تعديلاً يدفعهم إلى القيام بالأعمال المطلوبة منهم طواعية، واختياراً بينما لا تنكر ما لدى الإنسان من ذكاء وعقلانية، وهي تعنى بالدعوة والإقناع وكسب الثقة وتنمية الروح المعنوية، ويترتب على ذلك تمكينهم من المشاركة في اتخاذ قرارات بشأنها وإشراكهم في عملية وضع هذه القرارات والاعتماد على تعاونهم في تطويرها، كما تراعى هذه الإستراتيجية خصائص الثقافات والقيم الاجتماعية السائدة بين الناس في مجالاتها.

3. **الإستراتيجية السياسية الإدارية:** تعتمد على القوة النابعة من السلطة السياسية أو الإدارية وتفترض في الناس المعنيين بها المطاوعة لمطالب السلطة واتجاهاتها، ومتابعتهم للخطط و التوجيهات الصادرة عنها، كما تعتمد أيضاً على التشريعات الحكومية وما يترتب عليها من توجيهات وتعليمات.

ويرى الكاتب أنه قد يكون لكل نوع من الاستراتيجيات مواضع ملائمة لكل تطبيق دون غيره، ومن الأفضل أن تكون الإستراتيجية المعتمدة للتنفيذ، يتكامل فيها الأنواع الثلاثة من الاستراتيجيات و الاستفادة من مزاياها وتجميعها في الإستراتيجية المتبعة في الهدف المراد تحقيقه، وذلك على أساس علمي يمكن الرجوع إليه عند تنفيذ الإستراتيجية حسب الغرض الموضوعية من أجله الإستراتيجية وبما يخدم تحقيق الهدف المنشود<sup>1</sup>.

ثانياً: مستويات الإستراتيجية.

إن الإستراتيجية و أساليبها وجميع المفاهيم المتعلقة بها تنطبق على جميع المؤسسات كبيرة وصغيرة، ربحية وغير ربحية، لكن الحاجة لها تكون أكثر إلحاحاً وتأثيراً في المؤسسات الربحية كبيرة الحجم، هذه المؤسسات عادة ما تقسم

<sup>1</sup> محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2010م، ص- 50- 51.



هيكليا إلى ثلاث مستويات.

1. **المستوى الكلي:** عند هذا المستوى تهتم الإستراتيجية بتحديد مجال عمل المؤسسة ككل كأن تكون مؤسسة خدمتية أو صناعية أو زراعية. لذا فإن القرارات المتعلقة بالتحول من نشاط إلى نشاط آخر أو إضافة سلعة أو سوق جديد إلى السلع و الأسواق الحالية التي تعمل فيها المؤسسة، تعتبر من نوع القرارات الإستراتيجية الكلية. هذه القرارات غالبا ما يتم اتخاذها بواسطة الإدارة العليا للمؤسسة (مجلس الإدارة) وذلك لما لهذا المستوى الإداري من قدرة على أخذ نظرة كلية للشركة وحيث تتوفر له المعلومات والصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ قرارات من هذا النوع.

2. **المستوى الفرعي:** وعند هذا المستوى يتم إعداد الإستراتيجيات اللازمة لتمكين الوحدات الفرعية للمنافسة في السوق الذي تعمل فيه. إلا أن هذه الإستراتيجيات تعتمد على الإستراتيجيات الكلية المجاورة في المستوى الأول وتسعى إلى المساهمة في تحقيق الأهداف الكلية الموضوعة للمؤسسة ككل. ولذا فإن إدارات هذه الوحدات الفرعية لا تكون مستقلة بصورة كاملة في اتخاذ ما تراه من قرارات إستراتيجية.

3. **المستوى التشغيلي:** الإستراتيجيات عند هذا المستوى تعنى بتحديد الكيفية التي تساهم بها الوظائف المنشأة المختلفة كالإنتاج والتسويق والبحوث والأفراد والإمدادات في تحقيق الإستراتيجيات التي يتم إعدادها في المستويين السابقين. وبالرغم من أن هذا النوع من القرارات الإستراتيجية يتم اتخاذه على المستوى التشغيلي إلا أن له أهمية إستراتيجية حيث إن تحويل الإستراتيجية إلى واقع عملي يتم عند هذا المستوى ولذا فإنها تعتبر محورا أساسيا بالنسبة للتنفيذ الإستراتيجي<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: مكونات الإستراتيجية وخطوات تحديدها.**

للإستراتيجية مكونات تساهم في جعلها أكثر تطورا وفاعلية في المؤسسة، ظهرت هذه المكونات وتحددت عبر مراحل وخطوات تحديد الإستراتيجية.

**أولا: مكونات الإستراتيجية.**

بشكل مركز ومحدود هناك خمسة عناصر تمثل في جوهرها أساس لتكوين الإستراتيجية، أو ما يفترض التركيز

<sup>1</sup> محمد علي سالم، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

عليه لتطوير الإستراتيجية، وأن تأخذ معناها الحقيقي في المؤسسة وهذه المكونات هي:

1. **المجال:** وهو تعبير عن الميدان الذي تعمل به المؤسسة، وبالتالي ارتباط الإستراتيجية به ويمثل بالآتي:

- الأعمال أو الصناعة التي يجب أن تكون أو تعمل بها.
- احتياجات المستهلك وأجزاء السوق.
- التكنولوجيا التي يتم التركيز عليها وخطوط الإنتاج المتوافقة معها.
- ويتأثر هذا المكون أساساً من خلال الرسالة التي حددتها المنظمة وما تريد أن تبلغه، أو أن تكون عليه وبشكل ثابت ومستقر. وبالتالي فإنها اختارت هذا المجال دون غيره كأساس لنشاطها.
- الغايات والأهداف: الإستراتيجية يجب أن ترتبط بأبعاد محددة وواضحة المعالم لكي يتم تأشير مستوى الأداء المتحقق بالمقارنة مع هذه الأبعاد. وهذا ما يتطلب من توجيه العاملين في وحدات الأعمال لإنجاز مستويات محددة من الأداء وبما يتوافق مع الزمن المخطط لذلك الأداء.

وتتأثر أبعاد هذا المكون في الغالب بقيمة النمو المساهمة بتحقيق الأرباح، العائد على الاستثمار، الحصة السوقية... إلخ.

2. **إستراتيجية التطوير:** وهو جانب أساسي ومهم في تكوين الإستراتيجية والتي تنصب على تطوير أعمال المنظمة للوصول إلى المستويات المطلوب إنجازها وعلى وفق المدى الزمني المحدد لها. وهل بالإمكان أن يتحقق ذلك الإنجاز بذات الأعمال الحالية التي تؤديها المؤسسة، أم من خلال الدخول بأعمال جديدة أو بأسواق ومنتجات جديدة. ولعل ما يرتبط في هذا المكون من جانب مهم وهو وجود الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة وأعمالها، وبماذا تختلف عن بقية المؤسسات الأخرى في السوق التنافسي.

3. **الموارد:** كل مؤسسة لها محددات معينة أو قيود في مواردها المالية والبشرية قياساً بغيرها من المؤسسات الأخرى. وهذا يتطلب منها وكأساس في صياغة الإستراتيجية أن يتم تعظيم هذه الموارد واستثمارها بشكل يتوافق مع تحقيق الغايات والأهداف على المستوى الكلي للمؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال.

4. **التعاقد:** يتمثل هذا المكون بأن الجميع يشتركون في مسؤولية التخطيط والعمل والتنفيذ للإستراتيجية والتي تعنى بالأداء الكلي للمؤسسة ككل هو أكبر من أداء ذات الأجزاء بشكل منفرد أو مجزأ عن بقية الأقسام

- الأخرى، وهذا ما يعني بالتعاقد وأحد من الأشكال التي يمكن توضيحها لتبيان موضوع التعاقد هو في مكونات العائد على الاستثمار وهي:
- **تعاقد المبيعات:** يتحقق ذلك عندما يستخدم قنوات توزيعية شائعة، وإدارة بيع، وعلاقة مع تجار الجملة، فإن فرصة الربط ما بين هذه المكونات يحقق للمؤسسة التسويقية خط متكامل من شأنه أن يزيد من إنتاجية القوة البيعية ككل.
- **تعاقد العمل:** وهو يمثل نتيجة منطقية للاستخدام العالي والكفاء للتسهيلات الموجودة في المؤسسة، الأفراد العاملين، المزايا المتحققة من منحى التعلم، والشراء بالكميات الكبيرة والتي تمثل بشكل مشترك في إنجاز العمليات الخاصة بالمؤسسة.
- **تعاقد الاستثمار:** يمكن الوصول إليه من خلا الجمع بين ما تمتلكه المؤسسة من أبنية ومعدات والمخزون من المواد الأولية، مناقلة نتائج البحوث والدراسات الناجحة من منتج إلى آخر. والاستخدام المشترك للمكائن...إلخ.
- **التعاقد الإداري:** هذا العنصر يعد في غاية الأهمية لتحقيق التعاقد وخلق التأثير المناسب في مسار وعمل المؤسسة. لأن الإدارة يمكن أن تعمل بإستراتيجيات مختلفة في مجال تعاملها مع الصناعة التي تعمل بها. وبالتالي إيجاد صيغة للتفاعل المشترك ما بين الإدارات المختلفة في المؤسسة يصب في المصلحة والمنفعة الكلية لها، ويحقق التنسيق والتوافق في الأداء ويعظم من النتائج المتحققة من خلال الاشتراك في رسم إستراتيجية موحدة لعمل المؤسسة<sup>1</sup>.

#### ثانيا: خطوات تحديد الإستراتيجية.

لتحديد الإستراتيجية المناسبة لا بد من توفر مهارات سلوكية راقية في مجال التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المؤسسات، والخطوات اللازمة لوضع هذه الإستراتيجية هي:

1. الإعداد لوضع الإستراتيجية: في هذه الخطوة لا بد من:

<sup>1</sup> تأمر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية 2012، ص- ص: 26-29.

- وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي تحدد فيه الخطوات الضرورية لإعداد الخطة الإستراتيجية المناسبة لوضعية المؤسسة، وفيه أيضا تحدد مساهمة المديرين والاستعانة بخبراء خارجين ويجب أن يكون هذا النظام مرنا يتماشى مع التهديدات التي تواجه المؤسسة والفرص المتاحة لها.
  - دراسة أهداف المؤسسة حيث أن الأهداف العامة تحدد شكل المؤسسة وتحدد الوضع المرغوب تحقيقه فهذه الدراسة ترشد المديرين إلى وضع معالم الإستراتيجية.
  - دراسة سياسات المؤسسة بحيث أن لا تتعارض مع الإستراتيجية التي وضعتها، وقد لا يتحقق هذا الانسجام جزئيا بين السياسات والإستراتيجية خاصة عندما تكون المؤسسة تمر بظروف حادة.
  - الأخذ بعين الاعتبار توجيهات الإدارة العليا في المؤسسة، فتركيبية مسؤولي الإدارة العليا من حيث تعليمهم، مهاراتهم، دوافعهم، أسلوب عملهم، تؤثر بدرجة كبيرة في وضع الإستراتيجية.
2. تقييم البيئة التي تعمل بها المؤسسة: تؤثر البيئة تأثيرا كبيرا على إستراتيجية المؤسسة فهذه البيئة مكونة من سوق، منافسين، موردين، تكنولوجيا، تنظيمات سياسية، قوانين... إلخ فإما أن تقدم موارد للمؤسسة أو أن تفرض عليها قيود، ولتقييم البيئة لا بد من:
- جمع المعلومات: فعلى المؤسسة جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن البيئة والقيام بتحليلها لتحديد الإستراتيجية المناسبة وعملية جمع المعلومات عملية تكتسي أهمية كبيرة فلا بد من تحديد كيفية جمع المعلومات ثم تحديد معلومات البيئة التي تهم المؤسسة وتحديد نوعية المعلومات المطلوبة لإعداد الإستراتيجية وتمس المعلومات ما يلي:
- ✓ معلومات عن الصناعة أو التجارة: (الموردين عددهم، أسعارهم، المستهلكين، سلوكهم، عددهم... إلخ)
  - ✓ معلومات عن العناصر الاقتصادية: الدخل الوطني والفردى، معدل التضخم، معدلات الائتمان والادخار، معدلات الأجور... إلخ.
  - ✓ معدلات عن العناصر الاجتماعية: الطبقات الاجتماعية، نمط الحياة العائلية، الدين، التعلم، مستوى المعيشة... إلخ.
  - ✓ معلومات عن العناصر السياسية: الاستقرار، والتوازن السياسي، التنظيم السياسي للدولة... إلخ.
  - ✓ معلومات عن العناصر الدولية: الصراعات القومية والدولية، النمو الاقتصادي في مناطق العالم، المنظمات الدولية... إلخ.

- ✓ تحديد مصادر المعلومات: هناك مصادر متعددة لجمع المعلومات منها الغرف الصناعية والتجارية، الوزارات، مراكز البحوث العلمية...إلخ.
- اكتشاف الفرص والتهديدات: من خلال المعلومات التي جمعت يتم توفير البيانات الأساسية بشكل مناسب لكل المسؤولين وتناقش ويتم تقديم تقارير عنها.
- تحليل التهديدات والفرص: لتحليل التهديدات والفرص لا بد من وضع هذه التهديدات في شكل قائمة وتحديد تأثير كل عنصر منها في تحقيق الأهداف بإعطائه قيمة معينة لتحديد مدى التأثير مقارنة بالعناصر الأخرى، ثم تحديد احتمال حدوث كل عنصر من العناصر يعني إمكانية ظهور كل عنصر من عناصر التهديدات والفرص في الواقع العملي ومن ثمة تحديد كل عنصر في إستراتيجية المؤسسة يعني إنما ظهور فرص مهمة تحتاج إلى اقتناص وبالتالي لا بد من أخذها في الاعتبار في التحرك الإستراتيجي أو أنها تهديدات خطيرة يجب أخذها بعين الاعتبار ضمن إستراتيجية المؤسسة.
- 3. تقييم الأداء الداخلي للمؤسسة: لا يمكن اقتناص الفرص أو مواجهة التهديدات ما لم تتوفر لدى المؤسسة إمكانيات داخلية لذلك، إن هذه العملية تتمثل في التعرف على مقومات ضعف المؤسسة والتعرف أيضا على أسباب قوتها وبناءا عليه نعرف القدرات المتوفرة حاليا ويمكن أن يمس التقييم الداخلي الجوانب التالية:
  - تقييم أقسام ووحدات المؤسسة: لا بد من توفر المعلومات الكاملة والدقيقة عن مختلف الأقسام والوحدات للمؤسسة.
  - بعد جمع المعلومات عن كل الأقسام والوحدات وتحليلها يتضح أمانا الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة وإذا كانت الفرص أكبر من التهديدات تكون المؤسسة في وضعية تنافسية أقوى وبالتالي يتم بناء إستراتيجية المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار هذه الوضعية ومن خلال تحليل معلومات الوضع الداخلي للمؤسسة قد يتم التركيز على مجالات معينة تكتسب أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف.
  - تعمل المؤسسة على تحليل المعلومات ولا بد من تمر إلى مرحلة اكتشاف نقاط القوة والضعف لديها عن طريق تصنيف تلك المعلومات في إطار بيانات توضح اتجاه البيانات في الماضي وكذا الوضعية الحالية وما يمكن أن تكون عليه في المستقبل، كما يمكن مقارنة معطيات المؤسسة بعد تحليلها بالمنافسين، وهل الأداء الداخلي الحالي قادر على تحقيق الأهداف المسطرة وبعد اكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة لا بد من تحديد تأثيرها ومدى أهميتها الإستراتيجية وتحديد إمكانية استعمالها في إستراتيجية المؤسسة.

4. دمج تقييم البيئة بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة: من المهم جدا دمج تقييم أداء المؤسسة الداخلي مع ما توصل إليه من فرص وتهديدات في البيئة في إطار واحد يمكن من وضع إستراتيجية وتتم عملية الدمج عن طريق استخدام النموذج المزدوج للتحليل بين البيئة والأداء<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> حيتم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 19- 21.

المبحث الثاني: أهمية ومبادئ الإستراتيجية والعوامل المؤثر على أهدافها.

تعد الإستراتيجية من بين أهم العوامل المتحركة في نجاح فعالية المؤسسة لما لها من تأثير في بقائها واستمرارها حيث على المؤسسة إجراء دراسة دقيقة في اختيار الإستراتيجية المناسبة بمساعدة المبادئ التي تتصف بها هذه الأخيرة، لذلك يجب تجنيد إستراتيجية العمل للمؤسسة والتي تتلاءم مع التقلبات وهذا ما يحقق لها الوصول للأهداف المرجوة.

المطلب الأول: أهمية ومبادئ الإستراتيجية.

تزداد أهمية الإستراتيجية في الوقت الحاضر وفي مختلف المجالات باعتبارها أحد أهم الجوانب التي تعتمد المؤسسات في مواجهة التغيرات البيئية.

أولاً: أهمية الإستراتيجية.

يمكن إيضاح أهمية الإستراتيجية من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

1. تحقيق أفضل إنجاز ممكن من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبياً.
2. تغطي الخطة الإستراتيجية أهدافاً وتوجهات واضحة المستقبل.
3. التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق والبحث عن أسواق جديدة.
4. تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
5. تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
6. تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفؤ أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة.
7. إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2010م، عمان، ص- ص: 20- 21.

- وتساعد الإستراتيجية أيضا في<sup>1</sup> :
8. القدرة على التجارب مع الظروف البيئية المختلفة.
  9. المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.
  10. تساعد في التفكير بعيد الأمد.
  11. الاقتصاد في استخدام الموارد، لأن الموارد تستخدم وفقا للطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف.
  12. أهداف الإستراتيجية تكون واضحة ودقيقة ومدروسة، وهذا يساعد على توجيه جهود المنشأة بالاتجاه الصحيح.
  13. تقلل من حالات المخاطرة وعدم التأكد.
  14. تمكن الإستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة.
  15. تنفيذ الإستراتيجية في إعداد كوادر الإدارة العليا حيث يساعد اشترك المدبرون في إعداد الإستراتيجية على تنمية الفكر لديهم.
  16. تساعد الإستراتيجية على تخصيص الفائض من الموارد.

#### ثانيا: مبادئ الإستراتيجية.

من الصعوبة بمكان أن توضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكّل محتوى عاما لبناء إستراتيجية المنظمة ومع ذلك حاول بعض الباحثين ومنهم liddel Hart أن يضع مبادئ أساسية لاسترشاد بها في صياغة الإستراتيجية وهي<sup>2</sup>:

1. من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمه في بلوغ هذه الغايات، إن عدم ملائمة وانسجام الوسائل المستخدمة من الغايات المستهدفة يؤدي إما إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة، أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى بلوغ الغايات، وفي كلتا الحالتين لا تستطيع المنظمة أن تتطور.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامع الحديث، بدون طبعة، 2009م، الإسكندرية، ص- ص: 16- 17.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2007م، عمان، ص: 42.



2. إن تكيف الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة والتي لم يتم استيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الاتجاه الاستراتيجي المرسوم، إن عملية التكيف هذه تمثل الإطار الفكري للعمل والذي يبقى في عقول المديرين.
3. عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها، إن هذا يجنب المنظمة المفاجئات غير المريحة والمرجحة.
4. من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضئيلة، خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المنظمة إلى أهدافها والموقع الذي تروم تحقيقه.
5. يبدو مهما أخذ اتجاهات العمل التكتيكية والتي تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعة.
6. التأكد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة، وهذه تقع في إطار موقف يماشي الحالات المستجدة والتي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة لتسهيل تكيفها للوضع الراهن.
7. من الضروري عدم وضع جميع موارد المنظمة لحماية موقع فريد لها، وهي في حالة عمل متعددة الاتجاهات.
8. عدم إعادة الكرة، والهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الأساليب والوسائل نفسها، ومن الضروري تجديد الأساليب وتعزيز الموارد<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: أنواع الأهداف الإستراتيجية وخصائصها.

إن وضع وتحديد الأهداف بصورة صحيحة ودقيقة ومترابطة يساعد في تحويل الرسالة والرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال إلى مستويات أداء تحاول منظمة الأعمال تحقيقها بشكل مترابط وعبر مدات زمنية مختلفة.

<sup>1</sup>نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم، الأهمية، التحديات، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009م، عمان، ص: 27.

أولاً: أنواع الأهداف الإستراتيجية.

هناك عدة تصنيفات وأنواع للأهداف، يمكن إجمالها كالآتي<sup>1</sup>:

1. **منظمات ذات هدف واحد وأهداف متعددة:** تقتصر بعض المنظمات من خلال نشاطها على تحقيق هدف واحد مثال ذلك، زيادة الأرباح أو زيادة نصيب أسهم الشركة برفع معدل العائد على الاستثمار، وهذه المنظمات قد تتصف بصغر حجمها أو تعتمد في فلسفتها على النظرية التقليدية بافتراضها وجود هدف واحد للمؤسسة. في حين أن أغلب منظمات الأعمال اليوم تعتمد في فلسفتها على النظريات الإدارية الحديثة التي تفترض وجود أهداف متعددة للمؤسسة، على سبيل المثال زيادة الأرباح، تقليل الكلف وزيادة القيمة السوقية للأسهم، تحقيق الرضا الوظيفي، تطوير المنتجات أو الخدمات للمستهلك، قيم جديدة للشركة، التكيف والمرونة، زيادة حصة المساهمين، تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وتعزيز المركز التنافسي، ومعظم المنظمات ذات الأهداف المتعددة هي منظمات متوسطة أو كبيرة الحجم.
2. **أهداف رسمية وأهداف فعلية:** تتمثل الأهداف الرسمية بما تنشره المؤسسة للجمهور عبر التقارير ووسائل الإعلام، وقوى التأثير الخارجية لمدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة ومنع التلوث البيئي، إضافة إلى اهتمامها بأهداف المالكين، أما الأهداف الفعلية فهي قدرة المؤسسة في تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة المهام لكافة وحدات العمل بما يكلف تحقيق الغايات التي تسعى إليها المؤسسة.
3. **أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد:** تقسم المنظمات غالباً أهدافها حسب الزمن، فبعض الأهداف تستلزم لتنفيذها أوقاتاً طويلة الأمد، في حين البعض الآخر من الأهداف تتطلب فترة قصيرة أو متوسطة الأمد لإنجازها.
4. **أهداف كلية وأهداف وظيفية:** تعمل المؤسسة لتحقيق أهدافها أما على المستوى الكلي المؤسسة أو على المستوى الوظيفي، فالأهداف الكلية تتمثل بحجم ونمو المؤسسة ( المبيعات، الأصول، القيمة السوقية للسهم، الأرباح، عدد الأفراد العاملين، الإنتاج،... الخ) وهدف الربحية يعد من الأهداف الكلية للمؤسسة ويمكن احتسابه من خلال ( المبيعات، العائد على حق الملكية، العائد على الأصول، العائد على الاستثمار)، وكذلك السيولة، والملاءة ودوران رأس المال والمؤشرات المالية الأخرى جميعها تعتبر أهداف ذات طبيعة كلية

<sup>1</sup> كركيا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، مرجع سبق ذكره، ص- 59- 60.

على مستوى المؤسسة، وهناك أهداف وظيفية ينبغي على المؤسسة تحديدها وإنجازها والتي تتمثل ب (الإنتاج، الموارد المالية، الموارد البشرية، التكنولوجيا والبحث والتطوير، والتسويق).

كما هناك أنواع أخرى تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1. أهداف إستراتيجية (طويلة المدى):

- تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها.
- تضعها الإدارة العليا على مستوى المؤسسة ككل.
- طويلة الأجل وغير محددة النهاية.

### 2. أهداف تكتيكية (متوسطة الأجل):

- تصاغ على مستوى القطاعات / الإدارات.
- متوسطة الأجل ولها نهايات محددة.
- أكثر تحديدا من الأهداف الإستراتيجية وتشتق منها.
- تمثل الوسائل التي من خلال تتحقق الأهداف الإستراتيجية.

### 3. أهداف تشغيلية (قصيرة الأجل):

- تصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد.
  - أكثر تفصيلا وتحديدا من الأهداف التكتيكية وتشتق منها.
  - قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.
- وهناك نوع آخر من الأهداف:

#### 1. الأهداف الداخلية:

- تستخدم كمرجع لإدارة أداء المؤسسة.
- تستخدم للتنسيق بين إدارات المؤسسة.

#### 2. أهداف خارجية:

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2015م، عمان، الأردن، ص - ص: 214 - 217.

- تستخدم لتحديد ما هي العناصر الخارجية التي تؤيدها وتسعى إليها المؤسسة وما هي العناصر التي هي ضدها وتعارضها.

- وهي موجهة كذلك للأطراف الأخرى ذات المصلحة حيث قد تستخدم للتوضيح، أو للدعم و للرقابة.

3. أهداف مفتوحة:

- توجهات عامة دون تحديد واضح للأهداف وهي تلعب مجالات الأداء الرئيسية.

4. أهداف مغلقة:

- وصف دقيق للنتائج المطلوبة.

وهناك نوع آخر من الأهداف:

1. أهداف الربحية: تمثل الاختبار النهائي لنشاط الأعمال والذي يعكس مدى صعوبة خطط المنتجات والمقدرة على تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنافسي في الإنتاج والمبيعات، إن معيار الربحية يمثل العائد على الاستثمار.

2. أهداف المرونة: ويمكن تحقيقها من خلال ثلاث وسائل هي ( التنوع، الاستثمار، في الموارد غير المستقلة، تقليل درجة الالتزام بالنسبة للموارد الموجهة للالتزامات الخاصة).

3. أهداف النمو: يعبر عنها برقم المبيعات والحصة السوقية.

ويوجد تصنيفات أخرى للأهداف:

1. الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية:

- الأهداف الرئيسية: تمثل تلك الأهداف التي لا تحتاج إلى التدليل على سبب وجودها بل اكتفي بذكرها للتدليل عليها، وذلك مثل هدف تحقيق الانتشار الأفقي والرأسي.

- الأهداف الفرعية: تمثل أهدافا ذات طبيعة وثيقة ولها أهمية كبيرة في سبيل تحقيق الأهداف الرئيسية، وذلك مثل هدف تحقيق كمية انتشار معينة في الشهر).

2. الأهداف المعلنة والأهداف الواقعية:

- الأهداف المعلنة: وتمثل الأهداف المنشورة للجمهور من خلال تقارير وتصريحات بما يهم الجمهور من خلال تقارير وتصريحات بما يهم الجماعات وقوى التأثير الخارجية، كما تهتم الإدارة العليا في علاقتها بالعاملين وذلك مثل هدف المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.
- الأهداف الواقعية: وتمثل الأهداف التشغيلية والعملية اللازمة لإدارة العمليات داخل المؤسسة بما يهم إدارة الأعمال.

3. الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية:

- الأهداف على مستوى الفرد: لكل فرد مجموعة فريدة من الأهداف المميزة والمحددة، ويمكن الاستعانة بنموذج تدرج الحاجات ل (مازلو) في التعرف على الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها، حيث يحدد كل فرد في كل مستوى من تلك المستويات إلى عدة أهداف يسعى إليها.
- الأهداف على المستوى التنظيمي: هناك اختلاف حول تصنيفات الأهداف التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

ثانيا: خصائص الأهداف الإستراتيجية.

هناك مجموعة من الخصائص التي ينبغي توافرها في الأهداف كي تكون جيدة وهي<sup>1</sup>:

1. التحديد: والمقصود بالتحديد هو توصيف النتيجة التي يراد الوصول إليها ضمن الإطار الزمني اللازم لذلك، فكلما كان الهدف واضحا ومحددا أمكن صياغة الإستراتيجية اللازمة لتحقيقه بسهولة، وتعتمد درجة التحديد على المستوى الإداري الذي يعمل على صياغة ذلك الهدف، فالأهداف التي توضع على مستوى الإدارة العليا عادة ما تكون أقل تحديدا من الأهداف التي تتم صياغتها في المستويات الدنيا.
2. المرونة: بمعنى إمكانية إجراء بعض التعديلات على الأهداف عند حدوث مع الملاحظة أن هذه المرونة يجب أن يتم التعامل معها بحذر، لأن التغيير الكبير في الأهداف يتطلب إجراء تعديل في الاستراتيجيات وخطط العمل.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2013م، الأردن، ص-141-142.

3. القابلية للقياس: وترتبط هذه الصفة بالتحديد، فالأهداف الجيدة يجب أن تتم صياغتها بالطريقة التي تمكن الإدارة من قياسها، ذلك أن عملية الرقابة على التنفيذ لا يمكن أن تتم بطريقة صحيحة ما لم تكن هناك معايير صحيحة للأداء.
4. القابلية للتحقيق: على الرغم من أن الأهداف الجيدة يجب أن تتسم بالطموح وتخلق التحدي لدى الإدارة والعاملين، إلا أنها يجب أن تكون في الوقت نفسه واقعية وقابلة للتحقق بالمزيد من الجهد والمثابرة.
5. التوافق: يجب أن تكون الأهداف متوافقة مع بعضها البعض فلا يجب أن يؤدي الوصول إلى هدف ما إلى إعاقة تحقيق الأهداف الأخرى بشكل كامل، فعند حصول حالة تعارض بين الأهداف فإن الموازنة بين تلك الأهداف تصبح ضرورية.
6. القبول: يجب أن تتمتع الأهداف الجيدة بالقبول ليس فقط من قبل المسؤولين عن إنجازها، وإنما من قبل مختلف أصحاب المصالح لضمان التزام الجميع تجاه تحقيقها.
7. التركيز على النتائج: يجب أن تركز الأهداف الجيدة على النتائج لا على النشاط، فالأهداف يتم صياغتها للحصول على نتائج محددة في المستقبل، أما النشاط فهو الوسيلة التي يتم من خلالها تنفيذ الأهداف.

الجدول التالي (رقم 2): يمثل مقارنة الأهداف الإستراتيجية والأهداف المالية:

الأهداف المالية	الأهداف الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>● نمو العائد على الاستثمار</li> <li>● نمو المبيعات</li> <li>● زيادة الربحية</li> <li>● زيادة العائد على حق الملكية</li> <li>● زيادة القيمة المضافة</li> <li>● زيادة القيمة السوقية للأسهم</li> <li>● تحسين التدفقات النقدية</li> <li>● تنوع قاعدة العائد</li> <li>● استقرار الأرباح وتقليل المخاطر في محفظة الاستثمارات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● زيادة الحصة السوقية</li> <li>● تحسين القدرة التنافسية</li> <li>● سرعة تقديم المنتجات الجديدة</li> <li>● تحسين جودة المنتجات</li> <li>● تحسين الصورة الذهنية للمنظمة</li> <li>● تقديم خدمة متميزة للعملاء</li> <li>● تحقيق الريادة في التكنولوجيا</li> <li>● تحقيق الانتشار العالمي</li> <li>● تحقيق رضا العملاء</li> </ul>

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، بدون طبعة، 2003، الإسكندرية، ص: 131.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية.

إن أهداف المؤسسة تتأثر بعوامل عديدة، وهي تختلف من مؤسسة لأخرى، حيث يرى ويلسون أن تحديد وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها ترتبط بعوامل خمسة رئيسية ينبغي أخذها بعين الاعتبار هي<sup>1</sup>:

**أولاً: تاريخ المؤسسات:** حدد كوتلر بأن كل مؤسسة لها تاريخ لأهدافها واستراتيجياتها، وانجازاتها، ولها رسالة كخصائص لتاريخها السابق.

**ثانياً: التفضيل:** أن قيم المدراء تعتبر هي القوة التي يمتلكها المالكون في المؤسسة، وتعد من العوامل التي لها تأثير واضح على صياغة رسالة وأهداف المؤسسة، وطبيعة القرارات الإستراتيجية المتخذة.

<sup>1</sup> كزريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 67 - 68.

وقد أشار جونسون وشولز تستطيع الإستراتيجية أن تعكس مواقف ومعتقدات هؤلاء ذوي التأثير الأقوى في المنظمة، بينما المنظمة تتوسع أو تتركز، فإنها ترسم أنشطة المنظمة، ويمكن القول أن القيم والمواقف تمثل معظم القوى المؤثرة على الأهداف والإستراتيجية.

**ثالثا: عوامل البيئة الخارجية:** تتمثل بعوامل البيئية الكلية (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، ...)، وعوامل بيئة الصناعة المتمثلة (بالمنافسين، المجهزين، المستهلكين، المنتجين الجدد... الخ) إن جميع هذه العوامل لها تأثير على واضح لتحديد رسالة وأهداف المؤسسة.

**رابعا: الثقافة التنظيمية:** تاريخ وعمر المؤسسة، القيادة، نمط الإدارة، الهيكل التنظيمي، النظم الإدارية، تعدد من العوامل المحددة والمؤثرة على الأهداف.

**خامسا: الميزة التنافسية:** تعتبر المهمة لتحديد وتطوير رسالة وأهداف المؤسسة، حيث تحدث الميزة عندما تستطيع المؤسسة تقديم منتجات أو خدمات متميزة بأسلوب أفضل من منافسيها، وتمتلك المنظمة بميزة تعدد جودتها المنتجات مع انخفاض التكلفة مقارنة بما يقدمه المنافسين، وأهم عناصر المنافسة للمؤسسة هو الجودة العالية والأسعار الأقل من المنافسين.

ويمكن تحديد الأهداف أيضا في ضوء العوامل التالية<sup>1</sup>:

أولا: علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة.

ثانيا: درجة ونوعية الموارد المتاحة للمؤسسة.

ثالثا: القدرة على تحقيق الموازنة بين المؤسسة والبيئية وثقافة وقيم الإدارة العليا للمؤسسة.

رابعا: علاقات السلطة والمسؤولية والصلاحيات بين أفراد التنظيم.

خامسا: أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية واتجاه تدفق القرارات.

<sup>1</sup> بشير العلاق، قحطان العبدلي، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010م، الأردن، 2010م، ص: 26.



وهناك تأثيرات أخرى على أهداف المنظمة<sup>1</sup>:

أولاً: المؤثرات الخارجية: القيم الاجتماعية، مجموعات الضغط، التشريعات الحكومية.

ثانياً: طبيعة النشاط: الموقف السوقي، نوعية المنتجات، التكنولوجيا.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية: التاريخ والتطور، النموذج القيادي والإداري، الهيكل والأنظمة.

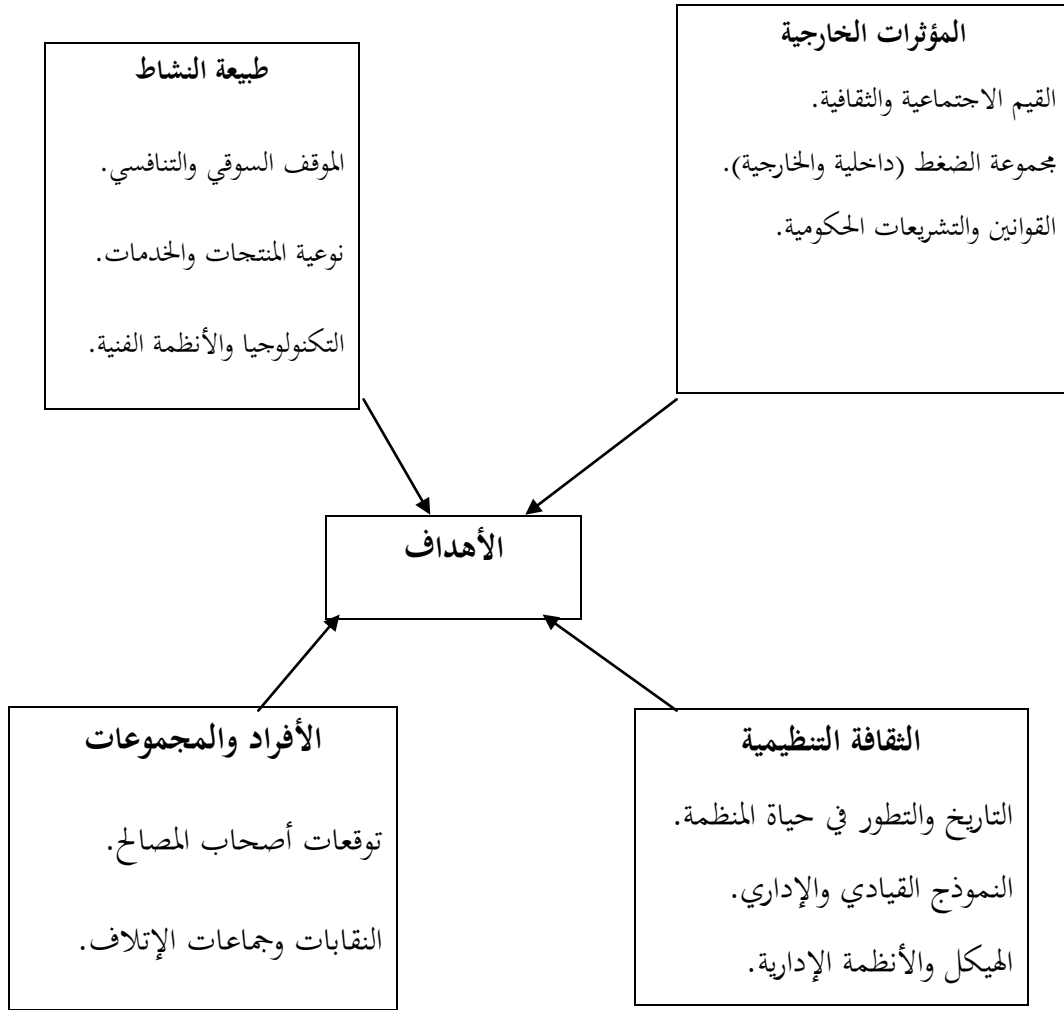
رابعاً: الأفراد والمجموعات: توقعات أصحاب المصالح مثل العملاء والعاملين والملاك، النقابات وجماعات الائتلاف.

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية.

---

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 213.

الشكل رقم 2: العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية.



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، مرجع سبق

ذكره، ص: 137.

### المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالجودة في المؤسسة.

إن نقطة الانطلاق في دعم إدارة الجودة الشاملة هي أن تظهر المؤسسة في إستراتيجيتها الناجحة لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها لينعكس ذلك إيجاباً على تحديد الجودة باختيار الاستراتيجيات المناسبة والفاعلة وذلك بتحديد أهم المراحل التي تمر بها الإدارة الإستراتيجية.

#### المطلب الأول: مفاهيم الإدارة الإستراتيجية ومعطياتها.

تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية في الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة بعد التعرف على أهم وظائفها وما تلعبه من دور مهم داخل المؤسسة.

#### أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

لقد وردت تعريفات كثيرة للإدارة الإستراتيجية خلال العقود الماضية و من بين أهم هذه التعاريف ما يلي:

1. تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها علم وفن ووضع (صياغة) قرارات تتعلق بجميع الدوائر والإدارات والوظائف في المنظمة وتمكينها من تحقيق أهدافها ويمكن أن نطلق تعبير استراتيجيات على تلك القرارات، ومن ثم فإن الإدارة الإستراتيجية هي وضع (صياغة) استراتيجيات المنظمة وتنفيذها وتقييمها<sup>1</sup>.
2. الإدارة الإستراتيجية هي إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المؤسسة والمنتج والسوق الذي تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم الوقت والمشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها<sup>2</sup>.
3. كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى إعداد استراتيجيات فعالة للمساعدة في تحقيق الأهداف الكلية طويلة المدى للمؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2014، ص: 75.

<sup>2</sup> سليمان زيدان، استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2011م، ص: 85.

<sup>3</sup> محمد علي سالم، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

4. وتعرف على أنها تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقديمها<sup>1</sup>.
- ويرى بعض الباحثين والمفكرين على أن الإدارة الإستراتيجية على أنها:
5. كتلر: "هي عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة".
6. أما روو فيرى لأن الإدارة الإستراتيجية: "تركز اهتمامها على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وأن هدفها الرئيس هو تحقيق التناسب بين قابليات المؤسسة (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من أجل صياغة الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسة المحافظة على قيم المؤسسة"<sup>2</sup>.
7. ومن وجهة نظر روبرت: "نجد أن الإدارة الإستراتيجية تمثل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة وتفعيل المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة"<sup>3</sup>.
8. يعرفها هجينز: "أنها العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة العلاقات بينها وبين البيئة التي تعمل فيها"<sup>4</sup>.

ثانيا: معطيات الإدارة الإستراتيجية.

### 1. وظائف الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات :

للإدارة الإستراتيجية كمارسة أو تطبيق وظائف نجملها فيما يلي:

<sup>1</sup>لينا شحادة خليف، تطور التفكير الإستراتيجي، دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010، عمان الأردن، ص: 28.

<sup>2</sup>عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2004، الطبعة الثانية 2007، ص- ص: 25- 26.

<sup>3</sup>خضر مصباح إسماعيل لطيطي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

<sup>4</sup>فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2014م، ص: 48.

- تحدد الغايات والأهداف بعيدة المدى للمؤسسة.
- تختار خطط عمل لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تختار خطة عمل لتخصيص الموارد المختلفة .
- تضع صيغة لربط رسالة المؤسسة وفلسفتها وغاياتها.
- تضع الخطط طويلة الأمد للتفاعل مع البيئة المنافسة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تضع آلية لنقل المؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه.
- توجه قادة المؤسسة لاتخاذ قرارات توجه المؤسسة والأعمال لتحقيق الغايات التي اتفق عليها.
- تضع الخطط المحكمة والقرارات والأنشطة بمرور الزمن.
- تهتم بمفهوم الكفاءة أي دراسة الفرص والتهديدات واتخاذ المبادرات لمواجهتها.
- تترجم الغايات والأهداف للمنظمة إلى حقائق ملموسة.
- تقف على أنشطة المنافسين بعناية واهتمام كبيرين.
- تحدد نواحي القوة والضعف في المؤسسة مقارنة بالمنافسين.
- تضع الخطط التي تعكس الغايات والأهداف والسياسات التي تحقق رسالة المؤسسة.
- تحلل خيارات المؤسسة بالتزاوج بين مواردها والبيئة الخارجية.
- توفر إطارا متكاملا موحدًا للمديرين في المؤسسة لاتخاذ القرارات الفعالة التي تؤثر على جميع الإدارات فيها<sup>1</sup>.

## 2. أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تظهر أهمية الإدارة الإستراتيجية من النتائج والمنافع المستهدفة منها وتتلخص هذه الأهمية فيما يلي:

- تحقيق وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
- تنمية القدرة لدى المؤسسة على إحداث التغيير والتطوير.
- تقليل أو إزالة أسباب مقاومة التطوير والتغيير.
- تعميق منهج أو سياسة التمكين وتفعيل القرارات الجماعية.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 77- 78.

- تنمية قدرة المؤسسة في تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل<sup>1</sup>. حيث تستطيع المؤسسة التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد بناء على قراراتها الإستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها وليس مجرد الاستجابة السلبية بما يحدث في هذه البيئة ومن ثم يمكن للمؤسسة أن تحظى بالاستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئية والأمنية بما يخدم عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية.
- تحقيق النتائج الاجتماعية والسياسية المرضية فقد أثبتت بعض الدراسات البحتة أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج المرجوة للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة إستراتيجيتها طويلة المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الإستراتيجي.
- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة فالإدارة الإستراتيجية تساعد على توجيه جهود المؤسسة التوجيه الصحيح في المدى البعيد كما تسهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلالها لنواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.
- تدعيم المركز التنافسي فالإدارة الإستراتيجية تقوي مركز المؤسسات في ظل الظروف والصراعات الشديدة المحلية أو الدولية التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة وتساعد المؤسسات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظرا لاتساع سوقها الفكري في العالم<sup>2</sup>.
- تعزز الوعي والممارسة التي تحدد وتحقق أهداف المؤسسة ورسالتها.
- تضع أساسا لتحديد مسؤوليات الأفراد العاملين في المؤسسة.
- توفر إحساسا بالنظام والحسم تجاه مشكلات الإدارة.
- تؤثر إيجابا على رفاه المؤسسة وتقدمها.
- تنص على وضع الخطط وتنفيذها وتقييمها في المؤسسة.
- تقدم إطارا للتنسيق والرقابة المحسنين.
- تحسن جودة القرارات الإستراتيجية من خلال تفاعل أعضاء الفريق.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشموي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى 2014، ص:

17.

<sup>2</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 46-47.

- تقلل من الفجوات والتداخل في الأنشطة في المؤسسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مراحل الإدارة الإستراتيجية.

إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية، وأيضاً لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها. حيث تتكون الإدارة الإستراتيجية من أربعة مراحل أساسية هي:

#### أولاً: مرحلة التحليل والرصد البيئي:

تتعرف المؤسسات على بيئتها الداخلية والخارجية، عن طريق الخبرة، وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية والتي استحدثت نتيجة التطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات.

أما التحليل البيئي فهو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات ومن ثم تقديمها للمديرين الإستراتيجيين في المؤسسة والذين يقومون بتحليلها إستراتيجياً بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية و التي سوف تحدد مستقبل المؤسسة.

والطريقة الأكثر شيوعاً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة تحليل السوات SWOT Analysis ويستخدم هذا المصطلح لتحليل البيئة الداخلية عن طريق تحديد عوامل القوة وعوامل الضعف.

#### ثانياً: مرحلة صياغة الإستراتيجية:

وهي المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد لتتمكن الإدارة من استغلال الفرص، وتجنب التهديدات، وتزيد نقاط القوة وتحدد من نقاط الضعف بأسلوب إيجابي فعال.

ويطلق على المرحلة أيضاً مرحلة التخطيط الإستراتيجي حيث تركز هذه المرحلة على وضع رسالة المؤسسة وتقييم البيئة الداخلية. ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم أيضاً تحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الإستراتيجيات الكلية وإستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية والإستراتيجيات الوظيفية.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

وتحتوي عملية صياغة الإستراتيجية التحديد الشامل والدقيق لكل من المجالات الآتية:

1. **تحديد رسالة المؤسسة:** بعد تحديد الرؤية وهي صورة المؤسسة وطموحاتها في المستقبل، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأمد البعيد، تحدد رسالة المؤسسة وهي وثيقة مكتوبة تمثل مرجعية ومرشدا رئيسيا للمؤسسة تقارن وتقاس بها جميع القرارات قبل اتخاذها وجميع السياسات قبل وبعد رسمها وكذلك الإجراءات التنفيذية وتشمل هذه الوثيقة مدة زمنية طويلة الأمد وتستطيع المؤسسة بعد تحديد رسالتها عن الأسئلة التالية:

• ما هو عمل المؤسسة الآن؟

• كيف سيكون عمل ووضع العمل في المستقبل؟

• لمن يؤدي هذا العمل؟

• لماذا أسست المؤسسة؟

2. **تحقيق الأهداف التي تستطيع الشركة أن تحققها على المدى البعيد:** من المعروف أن الأهداف ما هي إلا نتائج النشاط السابق تخطيطه والتي عملت الشركة على تحقيقه.

وتحدد الأهداف عبر طرح بعض الأسئلة مثل:

• ماذا يجب أن ينجز؟ ومتى يكون الإنجاز؟

3. **وضع الإستراتيجيات وتطويرها:**

• الإستراتيجية الكلية أو إستراتيجية المنظمة.

• إستراتيجية وحدات الأعمال.

• الإستراتيجيات الوظيفية.

4. **وضع السياسات:** يجرى وضع السياسات من قبل الإدارة العليا لكي تبين وتصف من خلالها القواعد والإجراءات الأساسية للتنفيذ وتتبع السياسات من المصدر الرئيس وهو الإستراتيجية التي اختارتها الشركة لتشكل هذه السياسات خطوط مرجعية يسترشد بها العاملون داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات.



5. تحديد وتحليل وتقييم الإستراتيجيات البديلة والمفاضلة بينها لتحقيق الأهداف الرئيسية العامة ذات البعد الإستراتيجي: ويقصد به اختيار أهم المتطلبات الضرورية لضمان تطبيق الإستراتيجية التي تم اختيارها من بين البدائل بأكبر درجة من الكفاءة والفاعلية وبما يناسب أوضاع المؤسسة ويحقق أهدافها.
6. اتخاذ قرار اختيار البديل الإستراتيجي المناسب الذي يمكن تنفيذه: وذلك كي تستطيع المؤسسة أن تفاضل بموضوعية بين الإستراتيجيات البديلة وذلك بالاعتماد على القدرات والمحددات التنظيمية.

#### ثالثا: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الإستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب هيئة المؤسسة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها وتخصيص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الإستراتيجيات. وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة لتنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة وفاعلية ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة ليست تقليدية.

#### ومن احتياجات التطبيق الفعال للإستراتيجية:

1. ضرورة الوقوف على الأسلوب الجيد لوضع وتحديد الأهداف التفصيلية التشغيلية التي تساعد على تصميم الإستراتيجيات المختارة على مستوى الوحدات والفروع المختلفة للمؤسسة موضع التنفيذ.
2. وضع سياسات موجهة لعمل كافة المستويات الإدارية والمرشدة لهم عند التنفيذ وفي اتخاذ القرارات اليومية.
3. تخصيص الموارد الضرورية اللازمة لإتمام مرحلة التنفيذ الفعال للإستراتيجيات التي يتم صياغتها بنجاح.
4. توظيف الأفراد المناسبين لتنفيذ الإستراتيجية وضرورة الاهتمام بالتوجيه الجيد والمستمر لهؤلاء العمال وقيادتهم وتحفيزهم وتقييمهم لبذل أقصى جهد في إتقان العمل لتطبيق الإستراتيجية وضمان نجاحها بإرادة وإخلاص وإتقان.

#### رابعا: مرحلة التقويم والسيطرة:

التقويم والمتابعة هما عملية مراقبة تقوم بها الإدارة العليا بهدف تحديد مدى نجاح خيارهم الإستراتيجي المطبق

في تحقيق غايات وأهداف المؤسسة ويتم التقييم على مستوى المؤسسة ككل ومستوى وحدات الأعمال والوظائف حيث تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط.

وهذه المرحلة تتطلب تزويد رجال إدارة الإستراتيجية بتدفق مستمر من البيانات والمعلومات الواقعية التي تحتل رصيذا لا يستهان به في بناء خبرة وتعلم متراكم يجعل من عملية التخطيط والتنفيذ بعد ذلك أكثر واقعية وإتقان وفي هذا الصدد يتطلب الإجابة على سؤالين مهمين هما:

1. هل تتحرك المؤسسة في الاتجاه الصحيح؟

- هل الأشياء الأساسية في مكانها الصحيح؟
- هل الافتراضات التي اعتمدها لازلت صحيحة؟
- هل الأشياء الحرجة التي كنا نحتاجها قد تم تنفيذها؟
- هل تحتاج لتعديل أو تغيير في الإستراتيجية؟

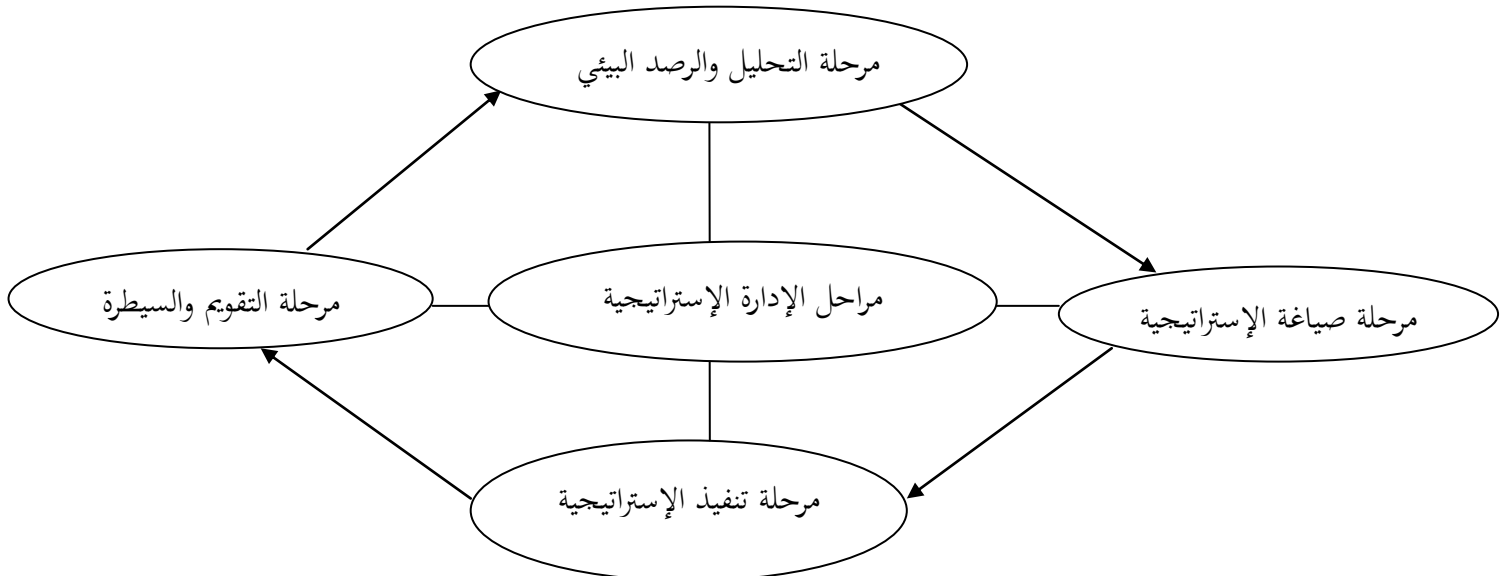
2. كيف تقوم بالتطبيق؟

- هل نساير الأهداف والجداول والبرامج المحددة؟
- ما هو موقف التكاليف والإرادات والتدفقات النقدية؟
- هل تحتاج إلى تغيير وتعديل في العمليات؟<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 60-66.

الشكل رقم 3: مراحل الإدارة الإستراتيجية



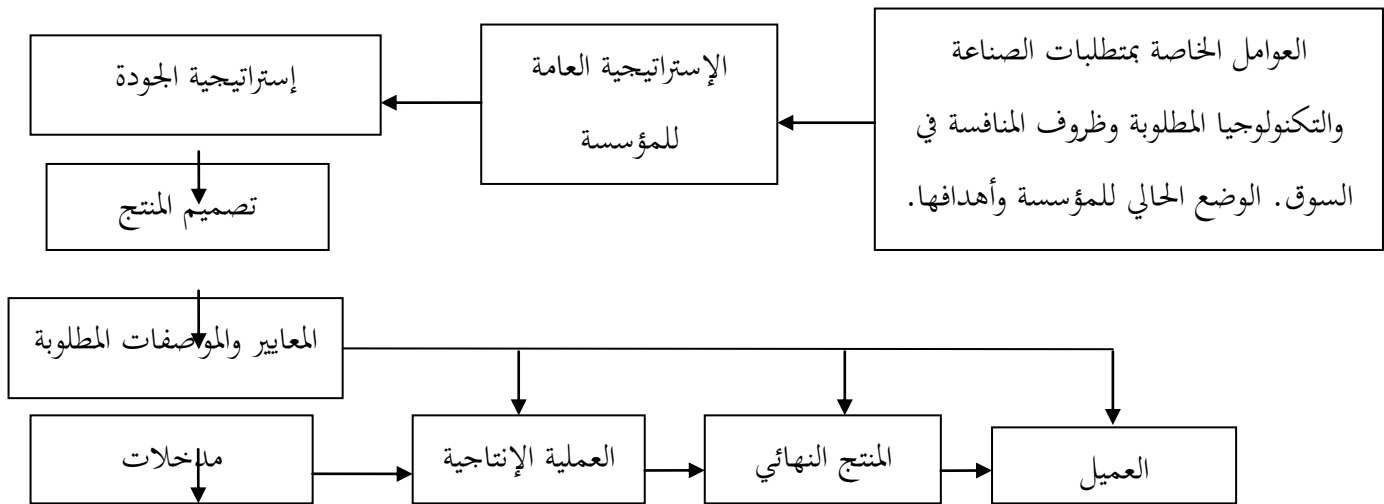
المصدر: خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص.60.

#### المطلب الثالث: العلاقة بين الجودة وإستراتيجية المؤسسة.

يعتبر تطبيق كل من الإستراتيجية والجودة في المؤسسة بشكل يكمل كل منهما الآخر للوصول للأهداف

المسطرة من طرف المؤسسة، ويوضح الشكل أدناه العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المؤسسة.

الشكل رقم 4: العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المؤسسة.



المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص.125.

أولاً: تحدد المؤسسات إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها، وإستراتيجية الجودة ما هي إلا جزء من سياسات الإنتاج. لذلك فمن الضروري أن تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة حتى تساهم في تحسن الوضع التنافسي لها.

ثانياً: لا بد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمؤسسة عند تحديد إستراتيجية الجودة وهي مدى توافر المعدات للآلات والمواد اللازمة لتحقيق مستوى معين من الجودة.

ثالثاً: من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة محددة ومعروفة لكافة الجهات سواء من داخل أو خارج المؤسسة، من العاملين ورجال الإدارة، والموردين المتعاملين مع المؤسسة كذلك العملاء حتى يمكن توطيد العلاقة بينهم وبين منتجات المؤسسة.

رابعاً: ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج حتى تتم العمليات التشغيلية في ضوء هذه المواصفات، وكذلك حتى يتم تدبير المواد والمستلزمات وتدريب الأفراد العاملين في إطار تلك الأهداف والمواصفات والمعايير الموضوعية.

كما يمكن من خلال الشكل الحديث عن أربعة أنواع أساسية للرقابة على الجودة وهي :

1. الرقابة على المدخلات اللازمة للإنتاج (مواد، آلات، عدد، أفراد، ومعدات)
2. الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الإنتاج الفعلي وخلال المراحل المختلفة للإنتاج.
3. الرقابة على الإنتاج النهائي قبل القيام بعملية إيصال المنتجات إلى العملاء.
4. الرقابة على جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل المستهلك.

خامساً: ضرورة الحصول على التغذية العكسية وبشكل دقيق وسريع عن نتيجة كل نوع من أنواع الرقابة على الجودة التي يتم ممارستها، وذلك حتى يتم اتخاذ الإجراءات العلاجية لتفادي الأخطاء والمشاكل وإعادة النظر في إستراتيجية الجودة الموضوعية ومدى كفاية مواد المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 126- 127.

## خاتمة الفصل:

إن التغيير الذي يحدث للمؤسسة في معظم ومختلف مجالاتها على المستويين الكلي والجزئي يؤثر على نشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم وإنشاء إستراتيجيتها من جهة أخرى فضلا عن كون تأثرها بالجودة الشاملة لتكون أكثر فعالية، ومن خلال الإستراتيجية يمكن التغلب على التحديات والمعوقات التي يمكن أن تعيق إنجاز أهداف المؤسسة وتساعد بذلك على استمرارها وهو الهدف الأهم إضافة إلى تحديد توجهات طويلة الأجل وهذا يتطلب الصيانة والتنفيذ والتقييم المستمر للإستراتيجية المعتمدة.

ومن خلال العلاقة بين الجودة وإستراتيجية المؤسسة يمكن القول أن إستراتيجية الجودة هي جزء مهم من إستراتيجية المؤسسة، ويجب أن تدرك إدارة المؤسسة كافة الأبعاد الإستراتيجية للجودة وأن تولي الاهتمام الكبير للتخطيط الإستراتيجي للجودة، وبذلك تعد الإستراتيجية من أهم المبادئ المعتمد عليها في إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة.

تمهيد:

بعد معالجتنا لموضوع إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة ودورها في المنظمات ارتأينا أن نخصص الفصل الثالث فصل تطبيقي أو دراسة حالة .

إن الجانب التطبيقي ما هو إلا تجسيد لما تطرقنا إليه في الجانب النظري من دراسة وتحليل ومدى انطباقه على أرض الواقع التي رأينا أن تكون في مؤسسة اتصالات الجزائر، بحيث تعكس هذه الدراسة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ أهداف المؤسسة حسب الإطار الاستراتيجي.

ولقد تم تزويدنا بالمعلومات التي نحتاجها في إعداد قرار التبرص والذي قسم إلى ثلاث مباحث فقد تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر أما المبحث الثاني فقد تناولنا إستراتيجية وأهداف المؤسسة، أما المبحث الثالث فيتضمن الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة بالتحليل الإحصائي واستخلاص النتائج.

المبحث الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر.

سنحاول من خلال هذا المبحث إلقاء نظرة عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر ككل من جهة ومعرفة ماهية المؤسسة الإقليمية بتيسمسيلت من جهة أخرى من خلال التعريف بمختلف فروعها ومصالحها.

المطلب الأول: لمحة عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر.

يمكن تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال ما يلي:

أولاً: التعريف بالمؤسسة:

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة، تأسست بموجب القانون 03.2000 المؤرخ أوت 2000 المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات، والذي فرق تماماً بين النشاطات البريدية ونشاطات الاتصالات، وقد فوض هذا القانون لمؤسسة اتصالات الجزائر نظاماً أساسياً لمؤسسة عمومية مسمات ب: "اتصالات الجزائر" شركة ذات أسهم برأسمال قدره: 50.000.000.000 دج دخلت رسمياً في نشاطها منذ 01 جانفي 2003م، لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف على نشاطها ممارس في مواقع جغرافية مختلفة، تعمل تحت وصايتها 08 مديريات إقليمية وهي:

الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة.

ثانياً: البطاقة التقنية:

1. المقر الاجتماعي: الطريق الوطني رقم 05، الديار الشمس، المحمدية الجزائر 16130.
2. رقم السجل التجاري: رقم 02 ب 0018083.
3. التعريف الجبائي: 000216299033049.
4. الحق الضريبي: 16293838021.
5. رقم التعريف الاحصائي: 000216290656936.
6. رقم الهاتف: 82.38.38 (21)(213).
7. الفاكس: 82.38.39 (21)(213).

8. موقع الانترنت: www.algerietecom.dz

بلغ عدد مشتركها في الهاتف حتى 2008، (5.128.262) مشترك منها 2.922.731 مشترك في الهاتف الثابت أما عدد مشتركي الهاتف النقال فبلغ أكثر من 11 مليون مشترك بمبيليس نهاية سنة 2010. كما ساهمت اتصالات الجزائر في توفير مناصب شغل وهو ارتفاع في غضون السنوات القادمة لتلبية حاجيات تطور لشركة مستقبلا.

المطلب الثاني: التعريف بالمديرية الإقليمية تيسمسيلت.

تقع المديرية الإقليمية في شارع عبد الحق بن حمودة طريق المستشفى للتعامل مع عدد أكبر من الزبائن لتواجد العديد من المرافق العمومية مثل : بريد الجزائر، مديرية الصحة، مستشفى ..... إلخ.

أولا: تقديم مديرية اتصالات الجزائر بتيسمسيلت.

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

وفيما يلي أهم الإحصائيات المعبرة عن خدمات اتصالات الجزائر:

1. تجهيزات الزبائن: 5.128.262
2. عدد زبائن الهاتف الثابت: 2.922.731
3. عدد الطلبات قيد الدراسة: 53471
4. الكثافة الهاتفية الإجمالية في الجزائر: 8,91%

ثانيا: فروع مجمع اتصالات الجزائر.

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في

مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء الفروع الآتية:



1. اتصالات الجزائر "موبيليس" : مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

كما يظم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو:

2. اتصالات الجزائر للأنترنت " جواب" : مختص في تكنولوجيا الأنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الأنترنت ذو السرعة الفائقة وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا شبكات الأنترانات Intranet بمقرات الربط بالأنترنت عن طريق شبكة "جواب".

3. اتصالات الجزائر الفضائية: هذا الفرع مختص في تكنولوجياات السائل والأقمار الصناعية.

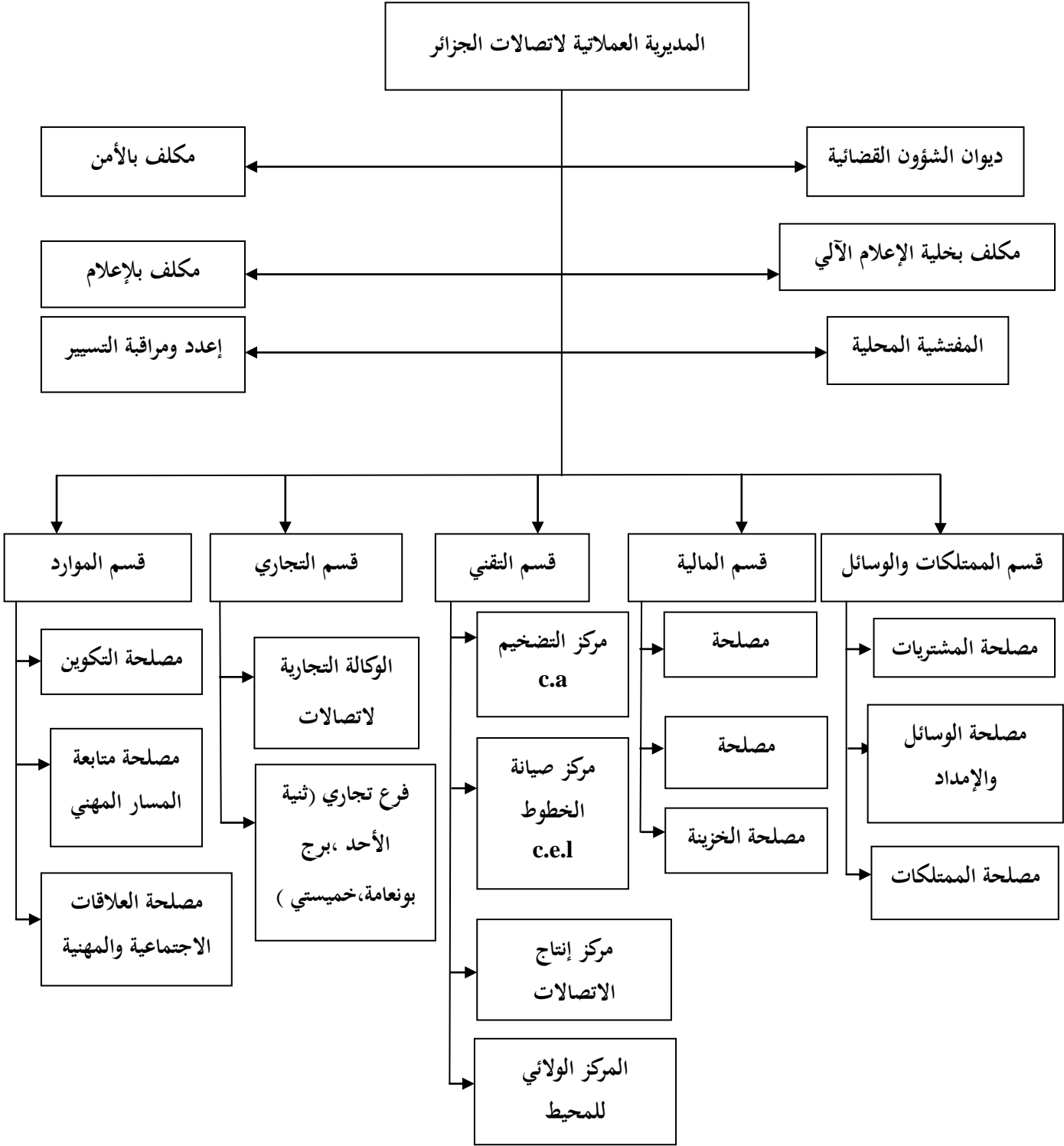
### المطلب الثالث: مصالح مديرية اتصالات الجزائر.

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من هذه الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها.

### أولا: الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها (خدماتها) إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، فاتصالات الجزائر تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية : لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزوزو، البليدة، تلمسان). أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر



المصدر: وثائق المؤسسة.

ثانيا: مهام مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر.

- تقوم مختلف المصالح السابقة المثلة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة بمجموعة من المهام نوضحها في:
1. ديوان الشؤون القضائية: هي مصلحة مكلفة بمتابعة الشؤون والنزاعات القضائية، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ويعتبر رئيس هذه المصلحة الممثل القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر.
  2. مكلف بخلية الإعلام الآلي: هي مصلحة مختصة بمتابعة العمليات المتعلقة بالإعلام الآلي والبريد الإلكتروني (البرامج... الخ).
  3. المفتشية المحلية: تختص هذه المصلحة بإجراء التحقيقات وتفتيش في مختلف القضايا والنزاعات بين العمال داخل المؤسسة.
  4. مكلف بالأمن والحماية: تهتم هذه المصلحة بإعداد مخطط أمني لمختلف هياكل المؤسسة عبر الولاية.
  5. مكلف بالإعلام: يهتم بإعداد وإشهار التقارير الإعلامية بالنسبة للمحيط الخارجي للمؤسسة وذلك عبر الملتقيات الإعلامية، الصحافة، الإذاعة... الخ.
  6. إعداد ومراقبة التسيير: مكلف بإعداد لوحة القيادة (ملخص المعلومات) الخاصة بكل قسم وتحتوي لوحة القيادة على عدة أنواع منها يومية، أسبوعية، شهرية... الخ.
  7. قسم الممتلكات والوسائل: هذا القسم يهتم بمشتريات المؤسسة وإمداد جميع المصالح بالضروريات ومراعاة ممتلكات المؤسسة مثل الجرد... الخ.
  8. قسم المالية و المحاسبة: يهتم هذا القسم بمتابعة العمليات المالية والمحاسبية للشراكة من خلال المصالح التالية (مصلحة الميزانية، مصلحة المحاسبة، مصلحة الخزينة).
  9. القسم التقني: يتفرع هذا القسم على مراكز تقنية إستراتيجية هامة تمثل 70 من عمل الشراكة ونذكر منها (مصلحة التضخيم، مصلحة صيانة الخطوط، مركز إنتاج الاتصالات، المركز الولائي للمحيط)، ويوجد على مستوى هذا القسم رؤساء مصالح يعملون على التنسيق والتوجيه والتخطيط والمراقبة.
  10. قسم التجارة: يعتبر هذا القسم المورد المالي للمؤسسة، وذلك عن طريق الوكالات التجارية والفروع الموزعة على مختلف أقاليم الولاية ويوجد على مستوى هذا القسم رؤساء مصالح يعملون على مراقبة التحصيل و التسيير.
  11. قسم الموارد البشرية: يهتم هذا القسم بالشؤون المهنية والتكوينية والاجتماعية للموظفين وذلك عن طريق رؤساء المصالح الموزعة بينهم هذه المهام.

المبحث الثاني: إستراتيجية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

باعتبار كل مؤسسة تهدف إلى تحقيق أهداف معينة ومسطرة لا بد لها من تبني إستراتيجية فاعلة وذات كفاءة من أجل الوصول إلى تلك الأهداف وهذا ما سنتعرف إليه من خلال هذا المبحث الذي تناول إستراتيجية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: إستراتيجية ونشاط مؤسسة اتصالات الجزائر.

سنتناول في ما يلي إستراتيجية المؤسسة على مختلف مستوياتها، وأهم الأنشطة المتداولة في المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر.

1. على المستوى التقني: الانتشار بشبكة اتصالات حديثة مرتكزة على أحدث التكنولوجيات

(IP/MPLS-DWDM) آمنة كثيراً، جد فعالة وهي مهياًة بشكل خاص لربط جيد ومضمون البدء

بترحيل الشبكات الموجودة نحو محولات الاتصالات الجديدة.

2. على المستوى التجاري: إطلاق منتجات جديدة وخدمات بقيمة مضافة، إقامة شراكات إستراتيجية (محلية

ودولية)، ثم وضع سياسة اتصال وإعلام داخلية وخارجية عبر مختلف قنوات الاتصالات، والقيام بإعداد

أدوات التسيير التجاري والتقني الفعالة، والعمل على تحسين التنظيم الداخلي.

3. على المستوى التنظيمي: تحسين وضعية الأجهزة المكلفة بخدمة الزبائن، الحسابات الكبرى والمناطق (الأحياء

السكنية)، ثم وضع سياسة اتصال وإعلام داخلية وخارجية عبر مختلف قنوات الاتصالات، والقيام بإعداد

أدوات التسيير التجاري والتقني الفعالة، والعمل على تحسين التنظيم الداخلي.

ثانياً: نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر.

في إطار نشاطها، تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف

الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائد في

قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزبائننا كما يلي:

1. تكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها "أصوات، صور، معطيات" واسطة كهربائية أو راديو، وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.
  2. العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.
  3. زيادة عرض للخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.
  4. محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز، وفاء للزبائن وذلك عن طريق ما يلي:
    - كل زبون له شبك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به، عنوانه،..... الخ.
    - إزالة تبادل الورق(الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق).
    - السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الانترنت.
  5. موبيل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
  6. تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
  7. إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- المطلب الثاني: أهداف واستثمارات مؤسسة اتصالات الجزائر.**
- تتمثل أهداف المؤسسة واستثماراتها في ما يلي:
- أولا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.**

1. توسيع وتكثيف عروض الخدمات الهاتفية وتسهيل الوصول إلى خدمات الاتصالات الهاتفية إلى أكبر عدد ممكن من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
2. توسيع وتكثيف وتحسين جودة وتشكيلة الخدمات المقدمة.
3. جعل الاتصالات الهاتفية أكثر قدرة على المنافسة.
4. تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات الهاتفية وجعلها موثوق بها أكثر وربطها بالقنوات والطرق الكبيرة للإعلام ولهم مسؤوليات تمارس في إحدى الميادين الثلاثة التالية:

- مساهموا: عليهم استحقاق دعمهم وتأمين تراثهم وملكيتهم.
- زبائنهم: عليهم توقع احتياجاتهم لتوفير لهم منتجات وخدمات ذات جودة عالية لربح ثقتهم والحفاظ عليهم .
- عملائهم: عليهم إرضاء تطلعاتهم بتوفير ظروف ازدهار في الإطار المهني لكل عامل لأن نجاح اتصالات الجزائر مرهون بمساهمة الجميع.

ثانيا: الاستثمارات الرئيسية لاتصالات الجزائر.

أهم استثمارات اتصالات الجزائر هي كالتالي:

1. إنجاز شبكة متعددة الخدمات ذات ربط واسع ( سلسلة IM MPLS + شبكة مزودة بعدة خدمات + مراقبة إجمالية)، وقد مول هذا الإنجاز البنك الإفريقي للتطوير.
2. مشروع Sea me we4 ( وصل FO الجزائر بأوروبا).
3. مشروع ( WLL/CDMA\_EDVO ) الهاتف الثابت بدون خيط.
4. توسيع شبكة اتصالات الجزائر للانترنت.
5. توسيع شبكة الاتصالات عبر الأقمار الصناعية.
6. تطوير شبكة الهاتف النقال لاتصالات الجزائر.
7. مشروع ( Wifi \_ Wimax ).

ثالثا: اتصالات الجزائر بالأرقام.

1. الهاتف الثابت:

- أجهزة المشتركين: 4.067.973.
- عدد المشتركين في الهاتف الثابت: 2.880.538.
- كثافة الهاتف الثابت بالجزائر بلغت: 8,31 % .

2. الشبكة التجارية:

- 146 وكالة تجارية.
- 113 قسم تجاري.
- 49.414 كشك متعدد الخدمات.

• 4.425 هاتف عمومي.

3. شبكة التراسل:

• شبكة راديو ريفية، 103 شبكة تشمل أكثر من 1500 ناحية.

• 961 بلدية تم ربطها بالألياف الضوئية.

4. الأقمار الصناعية:

• 47 محطة إقليمية.

• 04 محطات وطنية.

المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية والتحليلية لاتجاهات المستقيمين نحو محاور الاستبيان.

بعدها تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر و الذي ضم ثلاث مطالب ألا وهي لحة عامة حول المؤسسة، التعريف بالمديرية الإقليمية تيسمستيلت، مصالح المؤسسة، نأتي إلى دراسة واقع الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة بتبويب ودراسة نتائج الاستبيان.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة وطريقتها.

في إطار القيام بهذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة وكذا عينتها، ومن ثم تصميم استبانة وفق سلم ليكرت، لتوزع على أفراد العينة المحددة، وبعد جمع الإجابات تم تبويبها ووضعها في برنامج ال spss للتحليل والمناقشة.

أولاً: تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الذكور والإناث بأعمارهم ومستوياتهم التعليمية المختلفة في المؤسسة الموزعين على كل المصالح، والجدول التالي يعبر عن توزيع العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة.

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات المستقلة

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية	المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
السن	أقل من 30	11	19.6	الجنس	ذكر	40	70.2
	بين 30 و40	38	67.9		أنثى	17	29.8
	أكثر من 40	7	12.5	ميدان التعليم	إدارة	8	14.0
المستوى التعليمي	بكالوريا	6	10.5		مالية	13	22.8
	جامعي	45	78.9		محاسبة	17	29.8
	دراسات عليا	6	10.5		تخصص آخر	19	33.3

المصدر: من إعداد الطالبتين



ثانيا: خطوات التحليل الإحصائي.

عملية التحليل الإحصائي تتم بحساب المتوسط المرجح لإجابات الأسئلة لمعرفة آراء واتجاهات المستجيبين للاستبيان، ونعتمد في ذلك على برنامج الـ spss ، وذلك وفق الخطوات التالية:

1. حساب متوسط محور كل من محوري الاستبيان.
2. إنشاء الجداول التكرارية.
3. حساب المتوسطات لكل عبارات المحور.
4. استخراج النتيجة الخاصة بكل محور على حدى.

ثالثا: شرح مقياس ليكرت.

يضم مقياس ليكرت متغير ترتيبي في شكل مستويات وأوزان مختلفة (بالنسبة للعبارات الإيجابية) وذلك على النحو التالي (موافق تماما(5)، موافق(4)، محايد(3)، غير موافق(2)، غير موافق تماما (1)، ويمثل حاصل قسمة طول الفئة ممثلة في عدد المسافات وهي 4 على عدد الاختيارات 5 المتوسط المرجح لهذا المقياس، فنحصل على طول الفترة مساوي لـ (0.80).

الجدول رقم 04: شرح مقياس ليكرت

المستوى	المتوسط المرجح
من 1 إلى 1.79	غير موافق جدا
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.19 إلى 5	موافق جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للدراسة ومناقشة نتائجها.

بعد جمع إجابات المستقيمين ووضعها في برنامج ال spss للدراسة الإحصائية، تحصلنا على مجموعة نتائج وضعناها في شكل جداول إحصائية، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولا: نتائج المحور الأول الخاص بقياس الجودة الشاملة.

تعتبر الجودة الشاملة أحد المبادئ الأساسية التي تعنى بها أي مؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى التجديد والعمل المستمر كفريق عمل واحد من أجل إشباع رغبات الزبائن، فما هي أساليب وأدوات تطبيق الجودة بالمؤسسة محل الدراسة؟

الجدول رقم 05: المؤشرات الإحصائية لاتجاهات المستقيمين نحو عبارات المحور الأول

عبارات المحور	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
تلتزم المؤسسة بتطبيق العمل الجماعي كفريق واحد من أجل إشباع رغبات و احتياجات الزبائن ( إدارة الجودة الشاملة).	التكرار	1	3	2	19	32	4.3684	0.9186	موافق تماما
	النسبة	1.8	5.3	3.5	33.3	55.1			
تحرص المؤسسة على وضع الزبون و احتياجاته في المقام الأول.	التكرار	2	3	0	23	29	4.2982	0.9813	موافق تماما
	النسبة	3.5	5.3	0	40.4	50.9			
هناك تحسن مستمر في الخدمة من أجل تحسين الجودة	التكرار	2	2	5	29	19	4.0702	0.9422	موافق
	النسبة	3.5	3.5	8.8	50.9	33.3			
تم بعض المهام على شكل مجموعات.	التكرار	2	3	3	25	24	4.1579	0.9962	موافق
	النسبة	3.5	5.3	5.3	43.9	42.1			
علم الموظفين بوجود برامج للجودة	التكرار	2	6	33	14	55	4.0727	0.7163	موافق

			96.5	24.6	57.9	10.5	3.5	النسبة	يتم تطبيقها بالمؤسسة.
موافق	1.0649	3.6140	10	27	11	6	3	التكرار	توفر المؤسسة الموارد اللازمة لتدريب العاملين على أساليب و أدوار الجودة.
			17.5	47.4	19.3	10.5	5.3	النسبة	
موافق	1.0032	3.8929	17	23	10	5	1	التكرار	تهتم المؤسسة بتطوير و تحسين العمل بشكل مستمر.
			29.8	40.4	17.5	8.8	1.8	النسبة	
محايد	1.1644	3.2982	11	13	18	12	3	التكرار	تثق المؤسسة بموظفيها و تحسين العمل بشك مستمر
			19.3	22.8	31.6	21.1	5.3	النسبة	
موافق	0.9352	3.6491	10	23	20	2	2	التكرار	تعتمد المؤسسة على أساليب و أدوات عملية بغرض تحسين الجودة
			17.5	40.4	35.1	3.5	3.5	النسبة	
موافق	0.9691	3.9357	207	196	102	42	18	التكرار	نتيجة المحور الأول
								النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج الـ spss

عند قراءة نتائج الجدول ممثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نتوصل إلى:

- أن المؤسسة تلتزم بتطبيق العمل الجماعي كفريق واحد من أجل إشباع رغبات الزبون من خلال التحسين المستمر وبالتالي التجديد في الجودة، بالإضافة إلى توفير المؤسسة لأساليب وأدوات الجودة اللازمة لتدريب العمال، وهذا ما أشارت إليه قيم المتوسطات الحسابية التي دلت على موافقة أغلبية المستقيين على عبارات المحور، في حين عبرت قيمة (3.2982) عن حياد بعض المستقيين حول العبارة الخاصة بثقة المؤسسة بموظفيها لإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات.
- تشير قيم الانحرافات المعيارية إلى عدم وجود اختلاف كبير بين اتجاهات المستقيين وإجاباتهم.

ثانيا: نتائج المحور الثاني الخاص بإستراتيجية المؤسسة.

يعرض الجدول التالي قيم إحصائية لما تم الحصول عليه من الاستبيان فيما يخص إستراتيجية المؤسسة.

الجدول 06: المؤشرات الإحصائية لاتجاهات المستقيمين نحو عبارات المحور الثاني

عبارات المحور	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
توجد معرفة عامة بالاستراتيجية	التكرار	3	12	11	23	8	3.3684	1.1280	موافق
	النسبة	5.3	21.1	19.3	40.4	14.4			
. توجد معرفة معمقة بالاستراتيجية	التكرار	6	9	22	14	6	3.0877	1.1225	محايد
	النسبة	10.5	15.8	38.6	24.6	10.5			
يوجد وصف مكتوب و موزع على العاملين يبين بوضوح الواجبات ومسؤوليات كل موظف.	التكرار	0	4	8	21	24	4.1404	0.9149	موافق
	النسبة	0	7.0	14.0	36.8	42.1			
تضح إستراتيجية آلية لنقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبل مرغوب فيه	التكرار	1	4	5	30	17	4.0157	0.9159	موافق
	النسبة	1.8	7.0	8.8	52.6	29.8			
الأخذ بعين الاعتبار تركيبة المسؤولين من حيث التعليم، المهارة ، الدوافع، والأسلوب في وضع الإستراتيجية	التكرار	0	9	8	22	18	3.8596	1.0426	موافق
	النسبة	0	15.8	14.0	38.6	31.6			
تساعد الإستراتيجية في تقييم الأداء الداخلي للمؤسسة ( الأقسام و الوحدات)	التكرار	2	3	6	33	13	3.9123	0.6312	موافق
	النسبة	3.5	5.3	10.5	57.9	22.8			
نتيجة المحور الثاني	التكرار	12	41	60	143	86	3.7306	0.9591	موافق
	النسبة								

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج الـ spss

يوافق أغلبية المستقصين على المؤسسة تلجأ إلى تبني إستراتيجية للوصول إلى الأهداف المسطرة خلال مسيرتها كما أنها تنشر المعلومات العامة اللازمة حول الإستراتيجية المعتمدة إضافة إلى أنها تنتهج الإجراءات اللازمة وتستخدم المعايير المناسبة لنقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب غير أنهم التزموا الحياد في الإجابة على سؤال المحور المتعلق بالمعرفة العميقة حول الإستراتيجية. معبرة عنها بالقيمة (3.0877). أما قيم الانحرافات المعيارية فقد دلت على تقارب اتجاهات المستقصين في إجاباتهم لعبارات المحور.

ثالثا: نتائج المحور الثالث الخاص بالأهداف الإستراتيجية.

نريد من خلال هذا المحور معرفة مدى تناسب الإستراتيجية لأهداف المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 07: المؤشرات الإحصائية لاتجاهات المستقصين نحو عبارات المحور الثالث

عبارات المحور	المقياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
ملاءمة الإستراتيجية لأهداف المؤسسة و أغراضها	التكرار	0	4	6	17	29	4.2679	0.9242	موافق تماما
	النسبة	0	7.0	10.5	29.8	50.9			
. تتأثر الإستراتيجية بقيم و أهداف الأشخاص الذين يلعبون دورا مؤثرا في إعداد و تنفيذ الإستراتيجية.	التكرار	0	3	7	32	15	4.0351	0.7783	موافق
	النسبة	0	5.3	12.3	56.1	26.3			
تتمتع الأهداف الإستراتيجية بالقبول من طرف جميع الموظفين للمشاركة في وضع الأهداف.	التكرار	2	11	19	16	9	3.3333	1.0746	محايد
	النسبة	3.5	19.3	33.3	28.1	15.8			
تؤثر العوامل البيئية على تحديد رسالة و أهداف المؤسسة	التكرار	4	5	17	24	7	3.4386	1.0525	موافق
	النسبة	7.0	8.8	29.8	42.1	12.3			
نتيجة المحور الثالث	التكرار	6	23	49	89	60	3.7686	0.9574	موافق
	النسبة								

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج الـ spss

أشارت قيم المتوسطات الحسابية على موافقة المستقيمين بمؤسسة الاتصالات أن هناك ملائمة بين الإستراتيجية الموضوعة وما تسعى المؤسسة للوصول إليه، كما أن هناك تأثير للبيئة الخارجية على صياغة وتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها، غير أنهم التزموا الحياد بقيمة (3.333) في بعض العبارات المتعلقة بقبول الأهداف الإستراتيجية من طرف جميع العاملين، وكانت النتيجة النهائية الموافقة عموماً على تناسب الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة مقارنة بالإستراتيجية المتبناة. هذا ونلاحظ وجود تقارب بين اتجاهات المستقيمين نحو عبارات المحور الثالث وهذا ما دلت عليه قيم الانحرافات المعيارية.

### المطلب الثالث: تحليل الاستبيان تبعاً للمتغيرات المستقلة.

نحاول من خلال هذا البحث معرفة ما إذا كانت هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لإجابات المستقيمين تبعاً لمجموعة من المتغيرات المستقلة: الجنس، السن، المستوى التعليمي، ميدان التعليم.

#### أولاً: تحليل الاستبيان تبعاً لمتغير الجنس.

إن الاختبار التالي للاستبيان وفق مجموعتين مستقلتين ممثلتين، في مجموعتي الذكور والإناث، قد أعطى النتائج المدونة في الجدول أدناه:

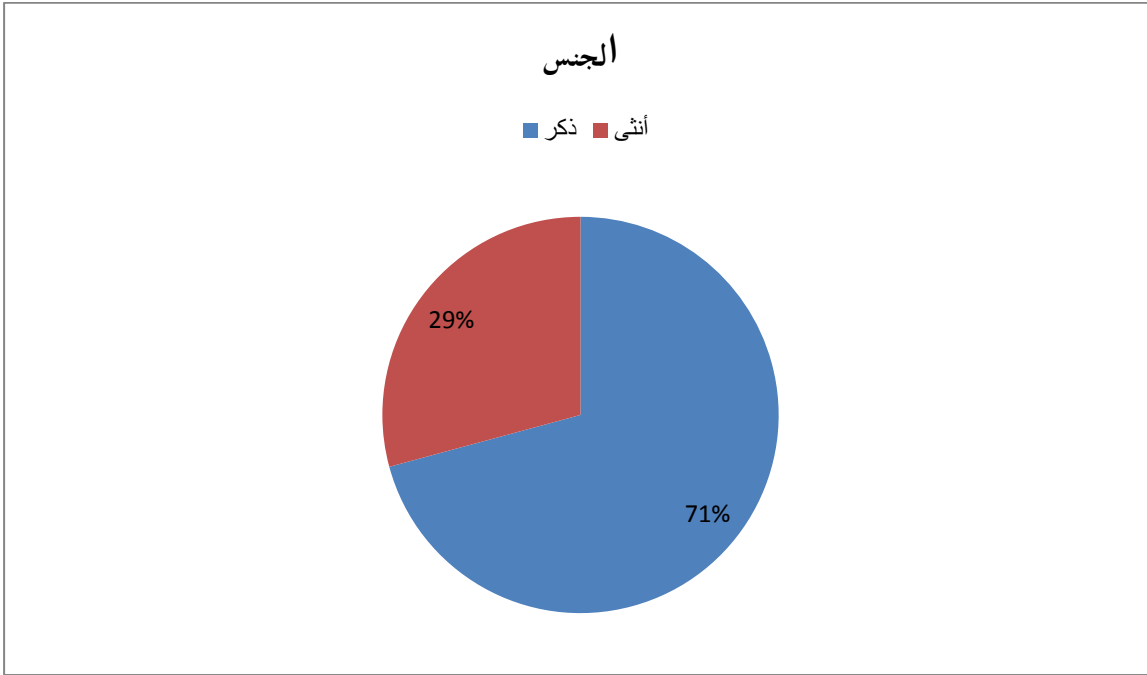
#### الجدول رقم 08: المؤشرات الإحصائية لإجابات المستقيمين تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	40	70.2
أنثى	17	29.8
المجموع	57	100

المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتماداً على نتائج الاستبيان و (spss).

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة كانت ذكور بنسبة 70.2 فيما تمثلت نسبة الإناث بنسبة 29.8 حيث أنهم اتفقوا على أن المؤسسة تلتزم بتطبيق الجودة الشاملة إضافة إلى معرفة الموظفين بالإستراتيجية المتبعة وملاءمتها للأهداف والغايات المسطرة من طرف هذه الأخيرة. وعدم ظهور فروق إحصائية يظهر جلياً في المشتريات الإحصائية الخاصة بالمتوسطات الحسابية.

الشكل رقم 06: تمثيل عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتمادا على نتائج الاستبيان و (spss).

ثانيا: تحليل الاستبيان تبعا لمتغير السن.

الجدول التالي يضم مجموعة مؤشرات إحصائية متمثلة في النسب المئوية للمستقيمين.

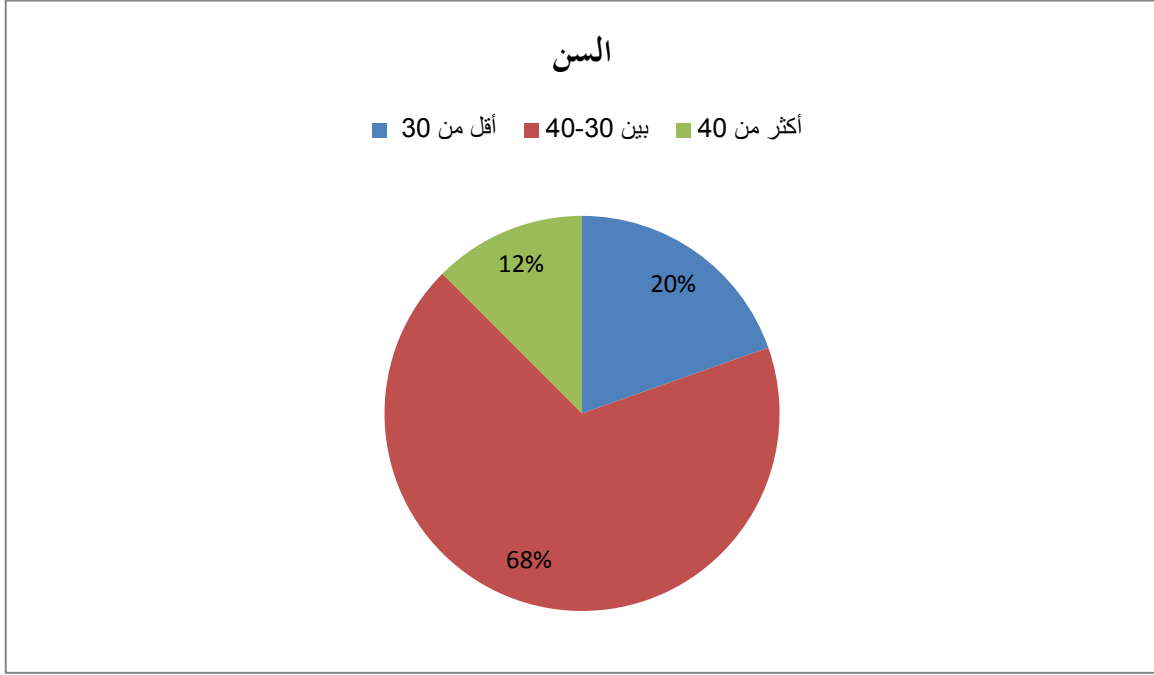
الجدول رقم 09: المؤشرات الإحصائية لإجابات المستقيمين تبعا لمتغير السن.

النسبة	التكرار	السن
19.06	11	أقل من 30 سنة
67.9	38	بين 30 و 40 سنة
12.5	7	أكثر من 40 سنة
100	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتمادا على نتائج الاستبيان و (spss).

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب سن المستقصين لأفراد العينة، حيث نجد أن نسبة 19.06 سنهم لأقل من الثلاثين سنة في حين نسبة 67.9 سنهم يتراوح بين الثلاثين والأربعين سنة، وباقي النسبة 12.5 سنهم أكثر من الأربعين والشكل التالي سيوضح لنا النسب المئوية في شكل دائرة نسبية.

الشكل رقم 07: تمثيل عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتمادا على نتائج الاستبيان و (spss).

ثالثا: تحليل الاستبيان تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

إن الجدول التالي يضم مجموعة النسب المئوية بحسب المستويات التعليمية.

الجدول رقم 10: المؤشرات الإحصائية لإجابات المستقصين تبعا لمتغير المستوى التعليمي

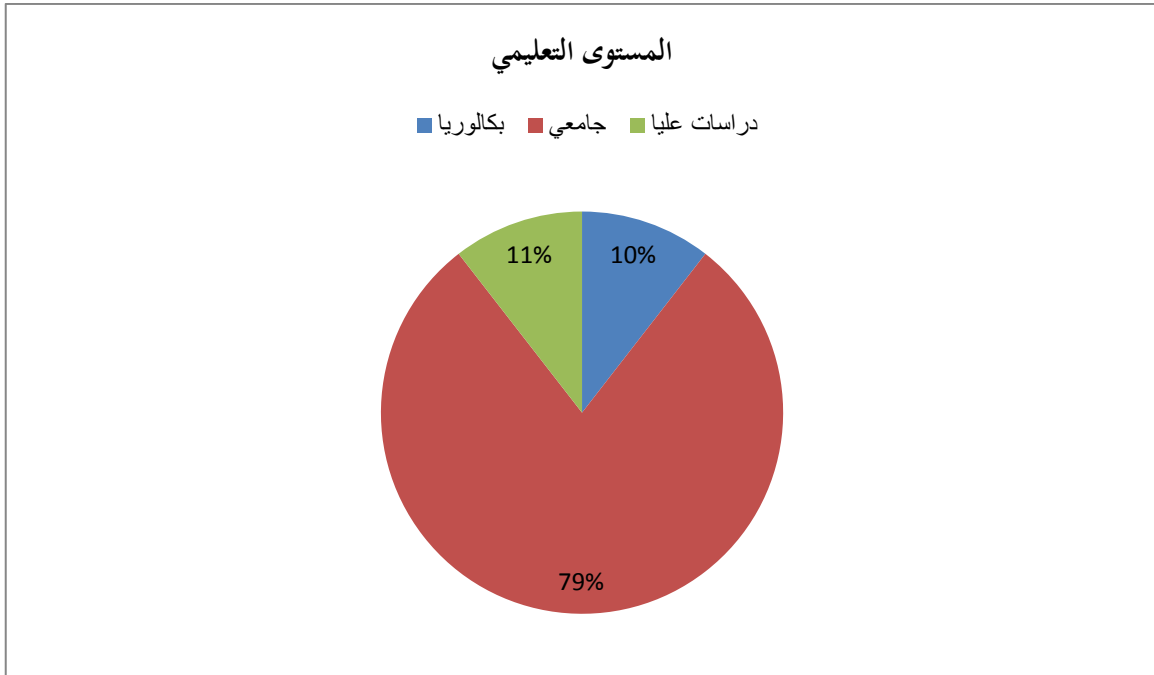
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
10.5	6	بكالوريا
78.9	45	جامعي
10.5	6	دراسات عليا
100	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتمادا على نتائج الاستبيان و (spss).



من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب الدرجة العلمية أو المستوى التعليمي لأفراد العينة من المستقيين ، حيث أغلبيتهم متحصليين على المستوى الجامعي بنسبة 78.9 ونسبة 10.5 بالنسبة لكل من المتحصليين على شهادة البكالوريا والدراسات العليا وتدل هذه النسب الكبيرة لحاملي هذه الشهادات من الجامعي والدراسات الأخرى على صدق إجابة الاستبانة وتفهم العينة للدراسة ومدى أهميتها ونوضح ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم 08: تمثيل عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتمادا على نتائج الاستبيان و (spss).

رابعاً: تحليل الاستبيان تبعا لمتغير ميدان التعليم.

يختلف أفراد العينة من حيث الميدان التعليمي، إذ نميز بينهم بين الإدارة، المالية، المحاسبة وتخصصات أخرى.

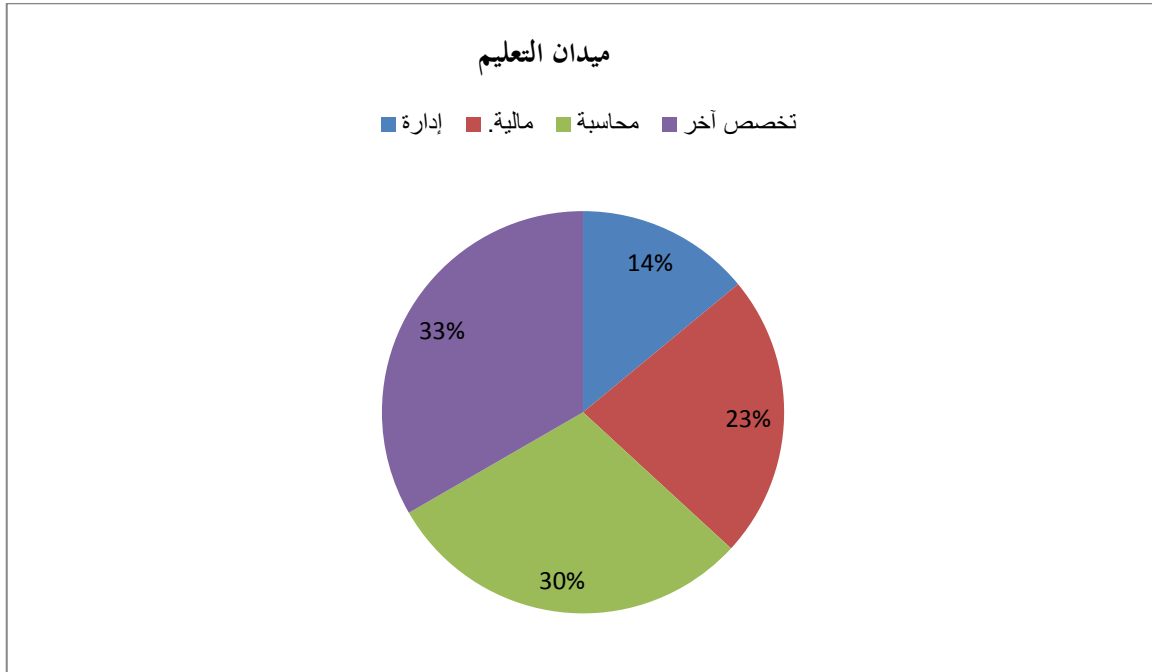
الجدول رقم 11: المؤشرات الإحصائية لإجابات المستقيمين تبعاً لمتغير ميدان التعليم

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
14	8	إدارة
22.8	13	مالية
29.8	17	محاسبة
33.3	19	تخصص آخر
100	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتماداً على نتائج الاستبيان و (spss).

نلاحظ من خلال الجدول أن توزيع النسب حسب التخصص العلمي من المستقيمين، حيث نجد أن أغليبتهم لهم تخصص محاسبة وتخصص آخر بنسبة 29.8 لتخصص محاسبة ونسبة 33.3 لتخصص آخر، أما تخصص مالية فقد كان بنسبة 22.8 وتخصص إدارة فقد حصل على نسبة 14. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 09: تمثيل عينة الدراسة حسب ميدان التعليم.



المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتماداً على نتائج الاستبيان و (spss).

### خاتمة الفصل:

من خلال الدراسة التي أجريناها لمؤسسة اتصالات الجزائر لاحظنا الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة ومدى التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق الجودة الشاملة. ولقد أثبتت هذه الدراسة أن المؤسسة تسعى دائما لجعل الجودة الشاملة عاملا مهما تركز عليه المؤسسة لتحقيق أهدافها بحيث تكون ذا علاقة بإستراتيجية المؤسسة التي تتبعها.

إن المؤسسة محل الدراسة طموحة من خلال هدفها إلى نقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه إضافة إلى تحسينها المستمر في العمل من أجل التحسين المستمر في الجودة وتحديدتها باستمرارية، بما يخدم مصالح المؤسسة من جهة ومصالح الزبون من جهة أخرى.

### خاتمة عامة:

تعد ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات مدخلا فعالا لامتلاك هذا الأخير مبادئ تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المرجوة. ذلك أن الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة كالتجديد والتحسين المستمر الذي يضمن تلبية مختلف متطلبات واحتياجات العملاء، حيث أصبحت مسعى العديد من المؤسسات من خلال لجوئها إلى تعميم الجودة على جميع أنشطة ووظائف المؤسسة دون اقتصارها على وظيفة واحدة لتصل إلى ما يسمى إلى بإدارة الجودة الشاملة من أجل تقديم منتوجات وخدمات ذات جودة عالية وسعيها لتطويرها بغية ضمان بقائها واستمرارها. بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة والتي يجب أن تكون ذات فعالية بما يحقق للمؤسسة البقاء ومواجهة التحديات والمعوقات التي تواجهها طيلة وجودها في السوق وبوجود علاقة تكامل بين الجودة والإستراتيجية المتبعة يساعد المؤسسة أكثر على تحقيق الأهداف المسطرة. ومنه لا يمكن تجاهل الدور الذي تؤديه الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء الخدمة التي سوف تقدمها المؤسسة للمجتمع، من خلال الفعاليات و الخطط التي تضعها المؤسسة على أمد بعيد، في الوقت المناسب و بالدقة المطلوبة، لتنمية البدائل الإستراتيجية التي تعكس أهدافا ممكنة التحقق.

فقد تضمنت دراستنا ثلاثة فصول فصلين نظريين والثالث تطبيقي، حيث تضمن الفصل الأول مدخل لإدارة الجودة الشاملة حيث ضم المبحث الأول ماهية الجودة من خلال التعريف بالجودة والتطرق إلى أهدافها، مراحل تطورها ومحدداتها، أبعاد الجودة وأهميتها. أما المبحث الثاني فتناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مبادئ وعناصر إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى تطور إدارة الجودة والشاملة. أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان إستراتيجية المؤسسة حيث تضمن المبحث الأول أساسيات حول الإستراتيجية من خلال التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية والخصائص المميزة لها والتعرف على مختلف أنواعها ومستوياتها، مكونات الإستراتيجية وخطوات تحديدها. أما المبحث الثاني فضم مبادئ الإستراتيجية، أنواع الأهداف الإستراتيجية والخصائص المميزة لها إضافة إلى العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف لنمر إلى المبحث الثالث الذي تطرقنا فيه إلى الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالجودة الشاملة والذي يندرج تحته كل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومعطياتها، مراحل الإدارة الإستراتيجية لنختم البحث في الأخير بفصل تطبيقي يجسد الجانب النظري، نتناول فيه تقديم المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بتيسمست، كما نعالج إحصائيا واقع إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة.

لقد توصلنا في بحثنا إلى جملة من النقاط نذكرها فيما يلي:

أولاً: الإستنتاجات: تتمثل نتائج البحث التي توصلنا إليها في:

1. الفرضية الأولى: الجودة هي عمل مشترك بين فريق العمل من أجل إشباع وتلبية رغبات الزبائن وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة: تقوم المؤسسة على دعم العمل المشترك والعمل كفريق واحد داخل كيانها رغبة منها في الوصول إلى أكبر إشباع ممكن لرغبات واحتياجات الزبائن مما يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية وهذا ما أشارت إليه قيم المتوسطات الحسابية التي دلت على موافقة أغلبية المستقصين على عبارة المحور الخاصة بها.
2. الفرضية الثانية: الإستراتيجية خطة طويلة الأمد ملائمة لأهداف وغايات المؤسسة المستقبلية: يوافق أغلبية المستقصين على أن هناك ملائمة بين الإستراتيجية والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما أنها تقوم على الأخذ بعين الاعتبار تركيبة المسؤولين من حيث المهارة والكفاءة والأسلوب في وضع الإستراتيجية المناسبة مما يسمح لها بالتقييم الداخلي للمؤسسة. وهذا ما دلت عليه قيم المتوسطات الحسابية.
3. الفرضية الثالثة: تقوم المؤسسة باتباع بعض أساليب الجودة وأدواتها والتجديد المستمر في الجودة: تقوم المؤسسة بتوفير الموارد اللازمة لتدريب العاملين على أساليب الجودة مما يسمح لهم بتطوير العمل بشكل مستمر وبالتالي التجديد في الجودة وتحسينها، خاصة بعد إطلاع العمال على برامج الجودة التي يتم تطبيقها بالمؤسسة. غير أن الموظفين التزموا الحياد في العبارة المتعلقة بثقة المؤسسة في إشراكهم في اتخاذ بعض القرارات كون بعض القرارات تحتاج إلى كفاءة ومهارة عاليتين لاتخاذها، وكانت النتيجة النهائية عموماً الموافقة على اتباع بعض أساليب الجودة من أجل تحسينها.
4. الفرضية الرابعة: تتوفر المؤسسة على إستراتيجية ذات كفاءة بما يساعدها على تحقيق أهدافها: تضع الإستراتيجية آلية وخطة مدروسة من أجل نقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه وبالتالي فإن ذلك سيساعدها على تحقيق أهدافها توقفاً على كفاءة الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة محل الدراسة وهذا ما وافق عليه أغلبية المستقصين من خلال إجاباتهم على عبارة المحور الخاصة بذلك.
5. الفرضية السادسة: تساهم المؤسسة في تجديد إدارة الجودة الشاملة توقفاً على تحقيق أهدافها وتبعاً للأساليب والموارد المتاحة: يتوقف قيام المؤسسة بتجديد إدارة الجودة الشاملة توقفاً على مدى توفر الموارد المتاحة لها من أدوات وأساليب علمية تساعدها على التجديد الدائم، وهذا ما دلت عليه قيم

## الخاتمة العامة

المتوسطات الحسابية الخاصة بعبارة المحور حيث كانت أغلبية الإجابات موافقة على قيام المؤسسة بإتباع أساليب علمية.

6. الفرضية الرابعة: هناك فروق جوهرية بين المستقصيين تبعاً للسن، الجنس، المستوى التعليمي وميدان التعليم في آرائهم نحو قياس الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة:

• **الجنس:** اتسمت إجابات الذكور وإناث بالموافقة فيما يخص تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة، كما اتفقوا على أن المؤسسة تعلن جميع الموظفين بالإستراتيجية المطبقة أي لديهم نظرة عامة حول الإستراتيجية المتبناة كما هناك توافق بين الإستراتيجية وأهداف المؤسسة.

• **السن:** أغلبية المستقصيين هم من الفئة العمرية بين 30 و 40 سنة بنسبة 67.9 وقد أثر ذلك على النتيجة النهائية التي كانت بالموافقة. (قيم المتوسطات الحسابية). فيما كانت بنسبة 19.06 سنهم لأقل من 30 سنة في حين النسبة 12.5 للذين يفوق سنهم 40 سنة.

• **المستوى التعليمي:** أغلبية المستقصيين كانوا من حاملي شهادة الجامعة نحو المحاور الثلاثة إلى ذوي الدراسات العليا بنسبة 78.9، أما باقي النسب فتراوحت حوالي 10.5 لكل من الدراسات العليا وحاملي شهادة البكالوريا.

• **ميدان التعليم:** أغلبية المستقصيين كانوا ذا تخصص محاسبة مما يدل مما يتناسب وطبيعة العمل في المؤسسة، وهذا ما أشارت إليه النسب المثوية، حيث نجد أن تخصص محاسبة بنسبة 29.8 وفيما يخص تخصص آخر بنسبة، أما تخصص مالية فقد كان بنسبة 22.8 وتخصص إدارة فقد حصل على نسبة 14.

### ثانياً: التوصيات:

لكي تتمكن المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة و التحسين والتطوير للعمل في ظل التجديد المستمر للجودة فلا بد لها أن تركز على ما يلي:

1. دعم وتحفيز روح العمل كفريق واحد داخل المؤسسة.
2. العمل والحرص المستمر على جعل الزبون في المقام الأول من خلال تلبية وإشباع رغباته واحتياجاته من خلال التحسين المستمر في الخدمة.
3. دراسة المشاكل التي تعيق تجديد الجودة وتحسينها ومعالجتها مما يزيد من فرصة نجاح المؤسسة.
4. إعداد برامج تدريبية رفيعة المستوى ومركزة تهدف إلى تدريب العاملين من أجل الحصول على أفراد ذات كفاءة ومهارة يعملون على التطوير المستمر والهادف دائماً إلى بلوغ أعلى المراتب.

## الخاتمة العامة

---

5. الإطلاع على المنهج الجديد وشرح الإطار الفكري ومتطلبات وشروط نجاح إدارة الجودة الشاملة من أجل المضي قدما.

6. تمكين جميع المستويات في المؤسسة من معرفة الإستراتيجية المعتمدة من طرف هذه الأخيرة ووجوب المعرفة العامة والمعمقة من طرف جميع الموظفين وبالتالي العمل من اجل تطبيقها بأعلى كفاءة.

7. على المؤسسة أن تثق بموظفيها بإدراجهم في اتخاذ بعض القرارات مما يحفز ذلك على العمل بجدية أكبر.

**ثالثا: أفاق البحث:** تقودنا هذه الدراسة إلى طرح مجموعة من المواضيع كأفاق لبحثنا، نوضح ذلك في النقاط التالية:

1. منهج إدارة الجودة الإستراتيجية.

2. إدارة التغيير للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة.

3. الجودة الشاملة وعلاقتها برضا العملاء.

## ضبط بعض مصطلحات الدراسة:

1. الجودة هي صفة المنتج مثل حجمه، شكله أو تكوينه وتحديدًا هي الصفة التي تحدد قيمة المنتج في السوق وإلى أي مدى من الكفاءة سيؤدي ذلك المنتج الوظيفة التي صمم من أجلها.
2. نظام الجودة: وقائي يقوم على منع الخلل، من خلال أنشطة مخططة ونظامية يضمنها التوثيق.
3. مقياس الجودة: الثمن الذي تدفعه المؤسسة عن عدم مطابقة المواصفات ويساعد قياس الكلف المتعلقة بذلك على إبراز المشاكل الخاصة بالجودة وتحديد مدى أهميتها.
4. التصميم: يمثل الخطوات التي نحدد مستوى الجودة، ويقصد بالتصميم "جميع القرارات التي تتعلق بتحديد خصائص السلعة أو الخدمة.
5. جودة التطابق: تعني جودة المطابقة لإنتاج سلعة أو خدمة تتوافق مع المواصفات المحددة في التصميم ويتم هذا التأكد من المنتج النهائي الذي يقابل مواصفات التصميم، حيث أن مطابقة المواصفات تعد واجبة ومهمة لكي يكون المنتج جيدًا.
6. المظهر: خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد (الأمان في الاستعمال).
7. الإدراك: تعني قدرة الزبون على إدراك ما يراه في المنتج اعتمادًا على خبراته السابقة، وسمعة الشركة.
8. إدارة الجودة الشاملة: بأنها الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقًا، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منعها أمرًا ممكنًا.
9. القيادة الفعالة: هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون، والتأثير في الآخرين، واستنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف
10. الإستراتيجية: على أنها الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها، و التقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية
11. الإدارة الإستراتيجية: هي إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المؤسسة والمنتج والسوق الذي تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم الوقت والمشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها.



12. الصياغة الإستراتيجية: يجري فيها من المقابلة بين الفرص والتهديدات والقوة والضعف تحليل (swot) صياغة كل من الرؤيا الإستراتيجية، الرسالة والأهداف الإستراتيجية.

13. رسالة المؤسسة: تعرف على أنها سبب وجود المؤسسة، تحدد ما هي المنتجات والخدمات الحالية، نوع العملاء الذين تستهدفهم المؤسسة، ماهي التكنولوجيا وما هي المؤهلات التجارية المتوفرة وإلى أين تتجه ونطاق أعمالها في المستقبل القريب.

14. الكفاءة: مؤشر لحسن استغلال الموارد. ويمثل القدرة على استغلال الموارد استغلالا صحيحا لتحقيق الأهداف. وتناسب عكسيا مع كلفة الوحدة. حيث تحسب كما يلي:

الكفاءة = المدخلات المخططة للمخرجات الفعلية / المدخلات الفعلية \* 100

15. الفاعلية: مقياس يوضح قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف. أو مؤشر لمستوى الأهداف، وتحسب كما يلي:

الفاعلية = المخرجات الفعلية / المخرجات المخططة \* 100



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

قياس مدى الجودة الشاملة

في مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت

السنة الدراسية: 2015/2016

# بسم الله الرحمن الرحيم

## استمارة الاستبيان الموجهة للعاملين

أخي الكريم...أختي الكريمة

تحية طيبة ....

في إطار تحضير ماستر تحت عنوان " إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر تسميبت ". فلكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان، ملتتمسين منكم الدقة في ذلك لإعطاء المصدقية و الموثوقية اللازمين لموضوع الدراسة مع العلم أن إجابتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

عند الإجابة على أسئلة الاستبيان. الرجاء وضع علام (X) في الخانة المناسبة.

أولا : معلومات شخصية.

الجنس:  ذكر  أنثى

السن :  أقل من 30 سنة  بين 30 و 40 سنة  أكثر من 40

المستوى التعليمي:  بكالوريا  جامعي  دراسات عليا

التخصص:  إدارة  مالية  محاسبة  تخصص آخر

ثانيا: مدى تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة.

المعلومات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1					
تلتزم المؤسسة بتطبيق العمل الجماعي كفريق واحد من أجل إشباع رغبات واحتياجات الزبائن(إدارة الجودة الشاملة)					
2					
تحرص المؤسسة على وضع الزبون واحتياجاته في المقام الأول					
3					
هناك تحسين مستمر في الخدمة من أجل تحسين الجودة					
4					
تم بعض المهام على شكل مجموعات					
5					
علم الموظفين بوجود برامج للجودة يتم تطبيقها بالمؤسسة					
6					
توفر المؤسسة الموارد اللازمة لتدريب العاملين على أساليب وأدوار الجودة					
7					
تتعمد المؤسسة بتطوير وتحسين العمل بشكل مستمر					
8					
تثق المؤسسة بموظفيها لإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات					
9					
تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية بغرض تحسين الجودة					

ثالثا: إستراتيجية المؤسسة.

المعلومات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1					
2					
3					
4					
5					
6					
1					
2					
3					
4					

اقتراحات وملاحظات أخرى:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

شکرا علی تجاوبکم معنا

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب.

1. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) (الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية)، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2013م، عمان.
2. أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2014م.
3. أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2014.
4. إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى 2008م، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
5. بشير العلاق، قحطان العبدلي، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010م، الأردن، 2010م.
6. بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2015م، عمان، الأردن.
7. بلال خلق السكارنة، دراسات إدارية معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2009م، الطبعة الثانية 2010م، عمان، الأردن.
8. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، بدون طبعة، 2003، الإسكندرية.
9. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية 2012.
10. جيمس إيفان، جيمس دين، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، دار المريخ للنشر والتوزيع القاهرة مصر، بدون طبعة.
11. حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM (والأيزو ISO)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، إعادة الطباعة 2014، عمان، الأردن.

12. خضر مصباح إسماعيل لطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2013.
13. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010م، الأردن.
14. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2002م، الطبعة الثانية 2007م.
15. خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010م.
16. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2010م.
17. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة 2008م.
18. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية 2013.
19. سليمان زيدان، استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2011م.
20. سمير خليل، إدارة الإنتاج والعمليات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2010م.
21. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2007م، عمان.
22. عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، الطبعة الأولى 2013، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
23. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2014.
24. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2004، الطبعة الثانية 2007.



25. عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي)، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2015م، عمان، الأردن.
26. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2014م.
27. فريد كورتل، آمال كحيله، الجودة وأنظمة الأيزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، الطبعة 2010م.
28. لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الرواية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010م، 2011م، عمان، الأردن.
29. لينا شحادة خليف، تطور التفكير الإستراتيجي، دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010، عمان الأردن.
30. لينا شحادة خليف، تطور التفكير الإستراتيجي، دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010، عمان الأردن.
31. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2013م، الأردن.
32. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية 2015م.
33. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية 2008م، القاهرة.
34. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الرابعة 2009م.
35. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة 2009، عمان.
36. محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات مدخل التحليل الكمي، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2007م.
37. محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامع الحديث، بدون طبعة، 2009م، الاسكندرية.

38. محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، تحقيق الدقة في إدارة الجودة (مفاهيم وتطبيقات)، الطبعة الأولى 2008م، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
39. محمد عبد الوهاب حسن عثماوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى 2014.
40. محمد علي سالم، الإدارة الإستراتيجية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2009.
41. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2010م.
42. محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل نظمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010م.
43. محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2010م، عمان.
44. محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم عبد الله نزال، بلال محمود الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2012م.
45. محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، حسين محمد سمحان، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 2014م، عمان.
46. مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2013م.
47. منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2013.
48. نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 2007م.
49. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم، الأهمية، التحديات، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009م، عمان.
50. وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009.

51. يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، الطبعة العربية 2009م.  
ثانياً: المذكرات والأطروحات.
52. خثيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة الماحيستتر، تخصص إستراتيجية، جامعة بوضياف، بالمسيلة، 2008-2009.
53. برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، أطروحة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، تخصص إدارة الأعمال، 2011م-2012م.