

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: العلوم التجارية
تخصص: تسويق صناعي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر المهني

إعداد الطلبة:

- خرشي كنزة
- بوعيشة خديجة

تحت عنوان:

دور نظام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الإنتاج الصناعي المحلي
دراسة حالة: مؤسسة البسكرية للإسمنت

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. بوبعاية حسان
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. محمد العيد ختيم
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. سالم إلياس

السنة الجامعية: 2023/2022

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى واجملنا بالعافية.

أتقدم بإهداء عملي المتواضع للدرع الواقى والكنز الباقي والسند الأعلى

أنت أبي العزيز

أطال الله عمرك رمز العطاء وصدق الايياء أبي الذي لا يعوضه الزمن

وإلى التي لا تقدر بثمن ذروة العطف والوفاء لك أجمل حواء

أنت أمي الغالية

الى كل قلب خفق لي حباً وخوفاً وسندا لي زوجي مصطفى الذي ساندني منذ بداية

المشوار.

هذا الكلام يطول والمختصر، شكراً من القلب، وأسأل الله ان يفتح لي أبواب الخير

والتوفيق

- خرشي

كنزة



إهداء

بسم الله أبدأ كلامي الذي بفضلته وصلت لمقامي، الحمد والشكر على ما أتاني

أهدي هذا العمل

إلى روح الشخص الذي غرس بداخلي بذور المبادئ وعلمتني أن من سار على الدرب

وصل " أمي الغالية "

إلى من علمني أن العلم هو مفتاح الفرج الذي كان سنداً لي في الحياة " أبي العزيز "

وإلى إخوتي سدد الله خطاهم:

وإلى جميع أصدقائي وزملائي

—بوعيشة خديجة



شكر وعرافان

فالشكر أولا لله عز وجل على أن هداني لسلك طريق البحث والتشبه بأهل العلم وإن كان بيني وبينهم مفاوز.

كما أحص بالشكر أستاذي الكريم ومعلمي الفاضل المشرف على هذا البحث الدكتور: "محمد العيد ختيم"، فقد كان حريصا على قراءة كل ما أكتب ثم يوجهنا إلى ما يرى بأرق عبارة وألطف إشارة، فله منا وافر الثناء وخالص الدعاء.

كما أشكر السادة الأساتذة وكل الزملاء وكل من قدم لي فائدة أو أعانني بمرجع، أسأل الله أن يجزيهم عني خيرا وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

- خرشي كنزة
- بوعيشة خديجة





فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	شكر وعرهان
/	الإهداء
/	فهرس المحتويات
أ-هـ	مقدمة
/	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وإيزو 9001
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الجودة الشاملة
03	المطلب الأول: مفهوم الجودة.
08	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفاهيم الجودة
15	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة
16	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها
21	المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة
25	المطلب الثالث: تقنيات إدارة الجودة الشاملة
28	المبحث الثالث: مواصفات iso9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة
28	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائده
30	المطلب الثاني: خطوات وتكلفة الحصول على شهادة الإيزو
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة	
39	تمهيد

40	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإنتاج الصناعي المحلي
40	المطلب الأول: تعريفات الإنتاج المحلي الصناعي
41	المطلب الثاني: أشكال الإنتاج المحلي الصناعي
44	المطلب الثالث: أهمية ومؤشرات الإنتاج الصناعي المحلي:
49	المبحث الثاني: المفهوم العام لإدارة الإنتاج الصناعي المحلي:
49	المطلب الأول: تعريف إدارة الإنتاج الصناعي المحلي
51	المطلب الثاني: نشاطات الإنتاج المحلي الصناعي
55	المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتاج المحلي الصناعي
56	المطلب الأول: كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين المنتجات الصناعية المحلية
57	المطلب الثاني: تأثير الجودة الشاملة على جودة المنتج
63	المطلب الثالث: فوائدها على الإنتاج الصناعي المحلي
66	خاتمة الفصل
الفصل الثالث دراسة ميدانية مؤسسة البسكرية للإسمنت	
68	تمهيد
69	المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة البسكرية للإسمنت
69	المطلب الأول: تعريف وأهداف مؤسسة البسكرية للإسمنت
70	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرية للإسمنت - بسكرة -.
71	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث الميداني
71	المطلب الأول: منهج البحث

72	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية والوظيفية
73	لمطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
75	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي
76	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
76	المطلب الأول: تحليل فقرات محور أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة الإسمنت
77	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الخطوات التي يمكن اتباعها لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة
83	المطلب الثالث: تحليل فقرات محور المؤشرات المستعملة لقياس فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة الإسمنت.
102	خلاصة الفصل
106-104	الخاتمة
109-108	قائمة المصادر والمراجع



مقدمة

عامة



تشهد المؤسسات الصناعية على المستوى العالمي، جملة من التحديات التي تفرضها بيئتها التنافسية ذات الوتيرة المتسارعة المطبوعة بطابع العولمة، تطور الاتصالات و ثورة المعلوماتية، و ما صاحب ذلك من ظهور التكتلات الإقليمية و الدولية، هذه العوامل و غيرها ساهمت في تطور و ازدياد حاجات و متطلبات الأسواق (المستهلكين)، و أثرت بشكل رهيب على المؤسسة الصناعية و سير عملها، الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على أدائها بشكل عام و على أدائها الإنتاجي بشكل خاص، و بالتالي على حصتها السوقية، وانطلاقا من ذلك فإن إمكانية بقاء و استمرار المؤسسة الصناعية في النشاط أصبحت مرتبطة بمدى قدرتها على التكيف مع الأوضاع الجديدة، الشيء الذي يتطلب منها البحث عن أحدث أساليب الإدارة والتنظيم و تغيير أفكارها لتحقيق الأسبقيات التنافسية ولعل أبرزها الجودة، غير أن الجودة وحدها أصبحت غير كافية لتحقيق هذا التوجه؛ في ظل التغيرات العالمية التي حدثت بطريقة فجائية و أحيانا سريعة تجاوزت قدرات المؤسسات الصناعية على التكيف معها، و أدت إلى عجزها عن مواصلة الأداء بنفس الوتيرة؛ بل لابد من تبني الاتجاهات الأكثر حداثة و نظما في إدارتها، و لعل واحدا من أبرز هذه الاتجاهات نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث أكدت الأدبيات و الدراسات أن مفاهيم هذا النظام كانت قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن تطوير الأداء، تحسين الربحية و تعزيز المركز التنافسي، فضلا عن الاستجابة لتوقعات الزبائن، الأمر الذي يعكس أهمية هذا المدخل في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية بمختلف أحجامها.

طرح الإشكالية والاسئلة البحثية

تعد التنمية الصناعية المحلية من بين اهم القضايا الهامة في معظم دول العالم وذلك لكونها تفتح الآفاق للتنشيط الاقتصادي والاجتماعي والتطور التكنولوجي بأبعاده الثلاثة محلي، إقليمي. وطني، كما تعتبر أحد اللبنة الأساسية للوصول إلى التنافسية، ويعد إنتاج الاسمنت عنصرا حيويا في اقتصاد اي دولة نامية مع تزايد الطلب على زيادة الانتاج فيمكن ان تكون أنظمة ادارة الجودة الشاملة مفيدة في ضمان إنتاج صناعي محلي سلس وفعال يساعد المؤسسات الصناعية على تحديد مجالات التحسين بشكل أفضل وكذا تدريب العمال وتحفيزهم على إنتاج عمل متفوق، وبناء على ما سبق فإن إشكالية الدراسة تتمحور حول السؤال الرئيسي الآتي:

ماهي الاجراءات التي يجب اتخاذها من خلال نظام ادارة الجودة الشاملة لتحسين جودة إنتاج الاسمنت في مصنع البسكرية للإسمنت؟

الأسئلة الفرعية:

ماهي اهمية نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعه الاسمنت؟

ما هي خطوات التي يجب اتباعها لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في مصنع البسكرية للإسمنت؟؟

ماهي المؤشرات المستعملة لقياس فعالية نظام ادارة الجودة الشاملة في صناعه الاسمنت؟؟

هل لتطبيق نظام ال ISO أثر في زيادة الانتاج عند البسكيرية؟

ماهي السياسات المتبعة للتخلص من التبعية النفطية؟

-هل تطبيق نظام إدارة الجودة له دور في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات؟

-هل يسهر نظام ايزو 9001 على توفير احتياجات الزبائن؟

- هل تسعى الجزائر في التخلص من التبعية النفطية؟

2-الدراسات السابقة:

✓ **دراسة بتيقة حليلة،** دور انظمة الجودة العالمية في تطوير المبادلات التجارية الدولية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير، دراسة حالة شركة كوندور للالكترونيك بروج بوعريريج .
تم التطرق في الجانب النظري الى انظمة ادارة الجودة العالية و المواصفة القياسية ايزو 9000 و ايزو 1400 اما في الجانب التطبيقي قامت بإجراء دراسة ميدانية على شركة كوندور لمعرفة مدى تأثير انظمة ادارة الجودة على اداء المؤسسة

✓ **دراسة حمزة العوادي،** الجودة الشاملة كمحدد اساسي لترقية صادرات المؤسسات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية 2017- 2018
في الجانب التطبيقي قام بدراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية المصدرة خارج المحروقات وتحليل نتائج المؤسسة للوصول الى متطلبات ترقية صادرات المؤسسات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات في إطار الجودة الشاملة اما بالنسبة للجانب النظري فتناول فيه اسس ترقية الصادرات الصناعية مع اشارة لبعض التجارب الدولية الرائدة ودور الجودة الشاملة في رفع القدرات التصديرية للمؤسسات الصناعية.

✓ **دراسة داليا عادل رمضان الزياي 2006** جاءت هذه الدراسة بعنوان دور الجودة الشاملة في تنمية الصادرات المصرية بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج ، رسالة ماجستير 2006 م والهدف من الدراسة هو التعرف على ملامح وأدوات نظام الجودة الشاملة وسلسلة مواصفات الأيزو 9000 ومعرفة أثر تطبيق الجودة الشاملة على تنمية صادرات قطاع الغزل والنسيج تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي تم وضع فرضيات هي توجد علاقة ارتباط جوهريه بين جودة المنتجات المعدة للتصدير والاهتمام بتطبيق أدوات الجودة الشاملة وتوجد علاقة ارتباط جوهريه بين تنمية الصادرات المصرية في الأسواق العالمية والجودة الشاملة وتوصلت إلى نتائج أهمها أن تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى جودة كل جزء من أجزاء الشركة وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أدى إلى زيادة النشاط التصديري في الأسواق العالمية وأهم التوصيات هي إن الاستمرار في تطبيق الجودة الشاملة لكل جزء من أجزاء الشركة والاهتمام بتعبئة وتغليف المنتجات بما يتناسب وأذواق المستهلكين

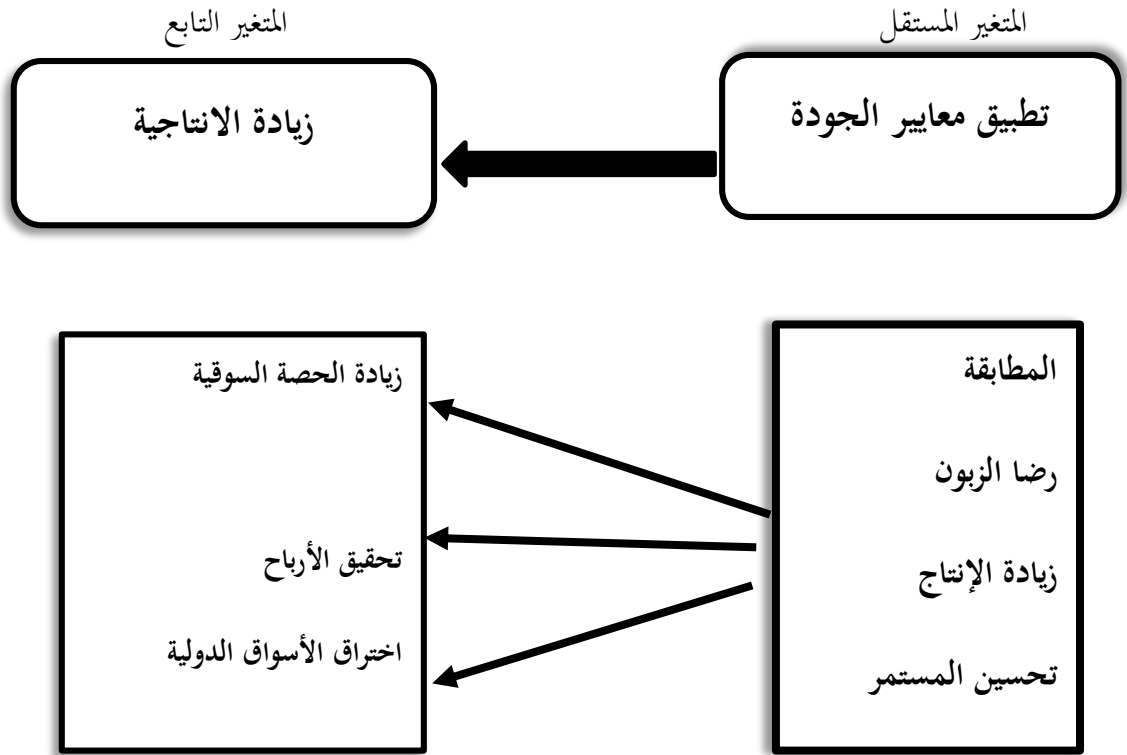
3. نموذج وفرضيات الدراسة

ولمعالجة موضوع البحث والاجابة على هذه التساؤلات ننتقل من الفرضيات الاتية:

الفرضيات :

- يمكن زيادة الإنتاجية في مصنع البسكرة للإسمنت من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .
- تحسين جودة إنتاج الإسمنت في مصنع البسكرة سيؤدي إلى زيادة الربحية وتحسين السمعة والشهرة .
- يمكن توفير التدريب والتطوير المناسب للعاملين في مصنع البسكرة لضمان تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة بكفاءة

4. نموذج الدراسة:



5. منهجية الدراسة

اعتمدنا في تحليلنا لموضوع الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بغية تقديم الإطار الفكري والنظري لكل من الجودة نظام ادارة الجودة، ومختلف الجوانب ومختلف العمليات المتعلقة بالتصدير مع تبيان الدور الذي يلعبه نظام إدارة الجودة في ترقية الصادرات

تم الاعتماد على منهج دراسة حالة» وفيها حاولنا معرفة مدى مساهمة الالتزام بالمواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة والحصول على شهادة المطابقة في ترقية وواقع الصادرات خارج قطاع المحروقات في الجزائر للمؤسسة محل الدراسة، حيث ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم الاعتماد على الأدوات ومصادر البيانات التالية -البحث المكتبي (كتب، مقالات، ملتقيات، مجلات، دوريات، أطروحات ورسائل جامعية، وثائق وسجلات المؤسسة محل الدراسة). الاستبيان

6. أهمية الدراسة

- إبراز أهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة داخل المؤسسات المصدرة
- توضيح أهمية نظام غدارة الجودة كأداة فعالة في ترقية الصادرات من خلال التحسين المستمر لجودة المنتج وتقليل تكاليف الإنتاج والتحكم التشغيلي يوفره نظام إدارة الجودة
- كما نسعى أيضا من خلال هذه الدراسة الى تبيان الأساليب التي تساعد المؤسسات الجزائرية في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجعل رضا الزبون في قيمة أولوياتها.

7. مبررات اختيار الموضوع

يرجع اختيارنا هذا الموضوع للأسباب التالية

- محاولة معرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على وظائف المؤسسة.
- إبرار أهميته تطبيق نظام الجودة الشاملة داخل المؤسسات المصدرة.
- لفت انتباه المصدرين لتبني نظام إدارة الجودة الشاملة بالتالي تحسين وتنمية الصادرات للوقوف بالاقتصاد الوطني.
- محاولة حل المشاكل التي تواجه المؤسسات التي تتعلق بالإنتاجية والجودة.

8. صعوبات الدراسة

رغم ما قد تسهم له هذه الدراسة من اثناء بخصوص موضوع ادارة الجودة الشاملة و قدرتها على توفير زيادة الإنتاج الصناعي المحلي , قد واجهتنا عدة صعوبات في اعداد هذا البحث باعتبار حداثة الموضوع و صعوبة إيجاد مؤسسة تملك نضام ايزو 9001 و تقوم بالعملية التصديرية بنفس الوقت بالإضافة الى صعوبة الحصول على الاحصائيات الشاملة كون المؤسسة تملك خطط و تنظيمات سرية بالإضافة ايضا الى التغيير المتكرر في موضوع المذكرة خاصة الوقت الذي تم فيه التغيير , اضافة الى تغيير مؤسسة الدراسة الميدانية من مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة الى مؤسسة البسكورية للإسمنت كون الاولى لا تقوم بالتصدير و الثانية كونها متبينة نظام ادارة الجودة حديثا .

9. هيكل الدراسة

من أجل معالجة الإشكالية واختبار صحة الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة والإحاطة الشاملة للموضوع، تم تجزئة الدراسة إلى فصلين حيث:

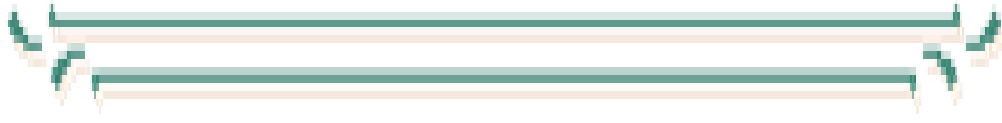
جاء الفصل الأول كمدخل إلى نظام إدارة الجودة حيث تناولنا مفهوم إدارة الجودة والعوامل المؤثرة فيها، وتعرضنا لدراسة المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso9001) حيث تطرقنا فيه إلى كل من ماهية هذه المواصفات ومبادئها ومتطلبات تطبيق هذه المواصفات بالإضافة إلى مراحل تأهيل المؤسسات لتطبيق هذه المواصفات والحصول على شهادة المطابقة (iso9001/2015)

أما الفصل الثاني دراسة الإنتاج الصناعي المحلي وعلاقته بنظام إدارة الجودة

وأما الفصل الثالث فكانت دراسة ميدانية في مؤسسة الاسمنت بسكرة

وحصولها على شهادة المطابقة (iso9001/2015) في رفع قدراتها، حيث قمنا بدراسة بالمؤسسة البسكرة للإسمنت –بسكرة – حيث قمنا بدراسة حالة هذه الشركة.

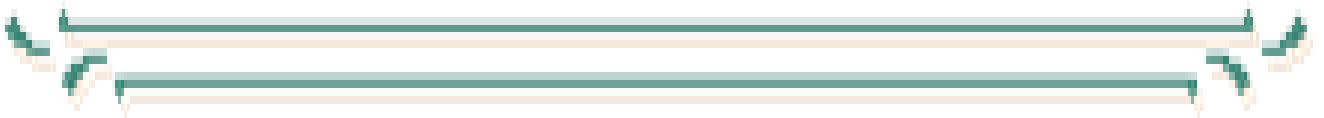
وفي الأخير نقدم تلخيص لأهم ما تناولته الدراسة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج توصلنا إليها وكذلك أهم التوصيات، الى جانب الآفاق المستقبلية.



الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة

الجودة الشاملة وإيزو 9001



الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

مقدمة:

إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من الممارسات والأساليب التي تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها للعملاء. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة التي تعتمد على مفهوم التحسين المستمر والشامل، حيث يتم تطبيقها في جميع مراحل العملية الإنتاجية بدءًا من تصميم المنتج وحتى تسليمه للعميل، بغرض زيادة رضا العملاء وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوبًا شاملاً ومستمرًا للتحسين، حيث يتم العمل على تحسين جميع جوانب المؤسسة بشكل مستمر، وليس فقط تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة. ويمكن أن تستفيد منها جميع القطاعات والشركات، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، لتحقيق النجاح والاستمرارية في الأعمال التجارية، وتركز على تحقيق الجودة والكفاءة والفعالية في جميع جوانب المؤسسة، حيث يتم تطبيق العديد من الممارسات الإدارية المختلفة مثل إدارة العمليات والتخطيط والمراقبة والتحليل والتقييم، بالإضافة إلى ممارسات التدريب والتطوير وإدارة الجودة الشاملة

وللإحاطة أكثر بهذا الموضوع ارتأينا لتقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث اساسية هي:

المبحث الأول: الجودة الشاملة

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: مواصفات iso9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

المبحث الأول: الجودة الشاملة

تشكل الجودة المحور والقاعدة التي تبني عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيها، لذلك لا بد أن نتعرف أولاً على المعنى الذي يتضمنه مفهوم الجودة، قبل نضفي عليها صفة الشمولية، لذلك سوف نعالج في مبحثنا هذا النقاط التالية:

تعريف الجودة، نشأتها وتطورها، التكاليف المتعلقة بها، أهميتها.

المطلب الأول: مفهوم الجودة.

لقد تعددت تعريفات الجودة باختلاف النظرة إليها وباختلاف وتطور مفهومها في حد ذاته لذلك نجد من التعاريف من يعرف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحددها المؤسسة، والتي يجب أن يتضمنها المنتج أثناء عمليتي التصميم والتصنيع، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي:

- الجودة هي قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات وتوقعات العميل" (الرشيد، 2015، صفحة 15)
- "الجودة هي تحقيق أعلى مستوى من الرضا للعملاء عن طريق توفير منتجات وخدمات تتمتع بالموثوقية والتحسين المستمر" (الأغا، 2016، صفحة 25)
- "الجودة هي قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات وتوقعات العميل"

هذا التعريف يشير إلى أن الجودة تتعلق بقدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات وتوقعات العميل. يعتبر العميل هو الحكم النهائي في تحديد ما إذا كان المنتج أو الخدمة جيداً أو سيئاً، وبالتالي، يجب أن تكون الجودة تلي هذه الاحتياجات وتفي توقعات العميل.

- "الجودة هي تحقيق أعلى مستوى من الرضا للعملاء عن طريق توفير منتجات وخدمات تتمتع بالموثوقية والتحسين المستمر" (الأغا، 2016، صفحة 31)

هذا التعريف يركز على تحقيق رضا العملاء عن طريق توفير منتجات وخدمات موثوقة ومستدامة، وأيضاً من خلال التحسين المستمر. يشير إلى أن الجودة ليست مجرد وضع معايير وتحقيقها، ولكنها تتطلب الارتقاء بالمنتجات والخدمات باستمرار لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء المتغيرة.

- "الجودة هي مدى قدرة المنتج أو الخدمة على تحقيق المستويات المطلوبة من الأداء والمواصفات والتحسين المستمر" (الخصيري، 2017، صفحة 12)

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

هذا التعريف يشير إلى أن الجودة تتعلق بقدرة المنتج أو الخدمة على تحقيق المستويات المطلوبة من الأداء والمواصفات. يعني ذلك أن المنتج أو الخدمة يجب أن تلي المعايير والمواصفات المحددة بشكل جيد، وتستمر في التحسين المستمر للوصول إلى مستويات أفضل.

• «الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المؤسسة فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية» (J- C, 1998, p. 236).

• «الجودة تعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها». (عقيلي، 2001، صفحة 17)

• تعني الجودة تلك المواصفات التي يجب توفرها في المنتج أثناء عملية الإنتاج» (سلامة، 1976، صفحة 19)

إذن من خلال ما سبق نستنتج أن مفهوم الجودة ينحصر في مدى مطابقة وامتثال منتج معين لمجموعة من المواصفات والمقاييس الموضوعة سلفا من طرف المؤسسة في شكل مخططات أو تصميمات معينة، يفترض فيها أن تتفق مع احتياجات ورغبات المستهلكين، مما يمكنها من اكتساب صفة التميز عن بقية منتجات المؤسسات المنافسة، لهذا كان التنافس حول قدرة المؤسسة على وضع أفضل المقاييس وأفضل التصميمات والمواصفات والالتزام بها، والمحافظة عليها طالما تلي رغبة المستهلك.

ويرى البعض الآخر أنه نتيجة لشدة المنافسة فإن هذا المفهوم لم يعد صالحا حيث أصبح المستهلك وهو الطرف الرئيس في تحديد هذه المعايير والمواصفات التي يجب على المؤسسة أن تحققها في منتجاتها، إن أرادت تصريفها، وفيما يلي مجموعة من التعاريف التي توضح ذلك:

- «الجودة تعني قدرة المنتج على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين» (COLIGNON & WISSLER, 1983, p. 5)

- «هي مجموعة الخصائص والصفات للمنتجات (سلع وخدمات)، والتي تجعله قادرا على إشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية* للزبون» (G.VIGIER, 1992, p. 15).

- «تعرف جودة السلعة أو الخدمة بأنها مجموعة الجوانب والخصائص المحددة من طرف الزبون، والتي تشبع حاجاته مقابل سعر معطى» (LAUDOYER, 2000, p. 56)

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

- وفي نفس السياق تعرف الجودة على أنها «إشباع الحاجات أو الخدمات المحددة من طرف الزبائن والمستعملين» .

(LYONNET, 1991, p. 5)

كما تعرف بأنها عبارة عن: «مجموعة الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة، ولها نوعان: الجودة الداخلية وهي القدرة على تحقيق العمليات اللازمة لمتطلبات المنتج أو الخدمة، والجودة الخارجية: وتمثل مدى قدرة المنتوجات أو الخدمات على إرضاء الزبائن» (JAMBER, 1995, p. 7) .

ولكن نظرا لما أحدثته ظاهرتي العولمة والشمولية من تداعيات من بينها ضرورة توحيد وتنميط هذه المقاييس، والتي يمكن من خلالها الحكم على جودة الخدمة أو السلعة، بحيث تأخذ الطابع العالمي، وهذه المقاييس أو الخصائص تسمى بمقاييس الجودة العالمية (ISO (International Standard Organisation)، وفي هذا الإطار فإن جودة المنتج توقف على مطابقته لمجموعة من المواصفات الدولية والعالمية، لذا فإن الجودة حسب هذا المفهوم هي:

- «عبارة عن مجموعة من القواعد التقنية المتفق عليها بين المنتجين (وفي بعض الأحيان المستعملين والزبائن)، بهدف تخصيص، وتسهيل، وتوحيد السلعة أو الخدمة المقدمة» (HUBERAC, 1998, p. 83) .

- «مجموعة من المعايير العالمية المحددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة، والتي يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عالين» (عقيلي، 2001، صفحة 63)

- «عبارة عن مجموعة من المواصفات المتفق عليها بين المنتج والمستهلك.» (Krawseki & Ritzman, 1993, p. 91)

حسب هذين التعريفين فإن الجودة ترتبط بمجموعة من المعايير والمواصفات الدولية التي تلتزم بها المؤسسة في منتجاتها، والتي تعود مهمة وضعها وإنشائها للمنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO وتعمل من خلالها على توحيد مواصفات المنتجات.

هذا ويمكن النظر إلى الجودة من مجالات مختلفة نوردتها فيما يلي: (J- C, 1998, p. 236)

- من وجهة نظر فلسفية فان: «الجودة هي الجانب الجمالي الذي يلمسه المستهلك في المنتج»، أي الجودة حسب هذه النظرة شيء معنوي يخضع للتقييم الشخصي للمستهلك للجانب الجمالي في المنتج.

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

- من وجهة نظر إنتاجية: «فالجودة هي مجموعة من الخصائص والمواصفات الفنية التي لا بد من توفرها في المنتج أثناء إنتاجه».

- من وجهة نظر تسويقية فان الجودة: «هي القدرة على إشباع متطلبات وحاجات المستهلكين»، أي هي قدرة المؤسسة على تجسيد متطلبات وحاجات المستهلك.

- من وجهة نظر قيمة فالجودة: «هي القدرة على تلبية حاجات المستهلك ومتطلباته ولكن بأسعار معقولة، وبأدنى التكاليف بالنسبة للمؤسسة في نفس الوقت». كما تعرف بأنها: «قابلية إرضاء حاجات الشراء والاستعمال بأحسن تكلفة لتخفيض الخسائر أفضل من المنافسين» (Teboul, 1990, p. 79) وبذلك فإنه إذا نظرنا لجودة المنتج من وجهة نظر القيمة فإن الأمر يتطلب من المؤسسة تجسيد متطلبات وحاجات المستهلك ولكن بشروط معينة، وعلى الأسعار المعقولة بالنسبة للمستهلك وتكاليف منخفضة بالنسبة للمنتج، أي نسبة بين الجودة والتكاليف.

- من وجهة نظر استراتيجية فالجودة المثلى: «محددة بالزمن، وتؤدي إلى الميزة التنافسية للمنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى الموجودة بالسوق وتؤدي نفس الوظائف» (LATEUR, 1985, pp. 78-86)، أي هي قدرة المنتج على تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

مما سبق ومن خلال هذه الرؤى المختلفة للجودة نجد أن مفهومها يختلف حسب المجالات التي تستخدم فيها، وحسب نشاطات ووظائف المؤسسة وحسب الموقع أو المرحلة التي استخدمت فيها.

هذا وهناك من يميز بين ثلاث أبعاد للجودة والتي تتمثل في: (عبد العزيز، 1999، الصفحات 9-10)

1. **جودة التصميم:** ويقصد بها توفر بعض المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم السلعة أو الخدمة.
2. **جودة المطابقة:** ويقصد بها مطابقة السلعة أو الخدمة لمواصفات التصميم، وخلوها من العيوب والأعطال، أي الجودة التي يجب تحقيقها أثناء العملية الإنتاجية.
3. **جودة الأداء:** ويقصد بها قدرة المنتج على أداء المتوقع منه عند استعماله من طرف المستهلك، أو ما يعبر عنه بالاعتمادية وإمكانية الصيانة.

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

هذا وما يمكن الإشارة إليه أيضا فإن هناك بعض المصطلحات المرادفة للجودة، والتي سنحاول شرحها وتوضيح

الفروقات بينها وبين مفهوم الجودة من خلال دراسات بعض الباحثين: (رحال و مجاوي، 2001، الصفحات 45-46)

حيث يرى P-V.NGOBO أن هناك فرق بين مصطلحي الجودة والإشباع في أبحاثه التي توصل من خلالها إلى أنه لا يمكن تعريف الجودة على أنها إشباع لحاجات الزبائن بل يوجد فرق بين المصطلحين الجودة والإشباع من حيث: تجربة الاستهلاك أو الخدمة، حاجيات المنتج، أو الخدمة، والعد المعرفي والعاطفي، كما يضيف أنه توجد علاقات نسبية بين الإشباع والجودة، من خلال تحليله للموقف المتخذ من طرف المستهلك، فإذا كان المستهلك يقيم أولا تجربة الاستهلاك ثم يكون لديه إحساس فهذا يدل على أن الجودة تسبق الإشباع.

كما قام J.C.KOSKAS هو الآخر بتوضيح العلاقات بين الجودة والإشباع والوفاء حيث يرى أن وفاء الزبون يتشكل مع مرور الزمن من خلال الإشباع وكذا الجودة والحقيقة لمكونات الإبداع، وبالتالي فالوفاء ينطلق من الإنتظارات ثم التصميم ثم الانجاز ثم الانتقال إلى تجربة الزبون وإشباعه ومن ثم الوفاء له.

يرى البعض أن هناك فرق بين مصطلحي الجودة والنوعية (أوكيل، 1992، صفحة 85): من خلال تعريف النوعية على أنها: «اختلاف السلع أو الخدمات من حيث المظهر والمستويات». بأن النوعية ترتبط بالخصائص الخارجية للمنتج أو الخدمة (كالحجم، اللون، الشكل)، في الوقت الذي ترتبط فيه الجودة بالخصائص الداخلية له.

إن ما يمكن أن نستنتجه من كل ما سبق ذكره أنه على الرغم من الاختلاف في مفهوم مصطلح الجودة، إلا أنه يمكن

ملاحظة أنّ الجودة:

- هي مجموعة من المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها في المنتج.
- تعطى لمنتجات المؤسسة صفة التميز عن الغير.
- تهدف إلى تلبية حاجات المستهلك والزبون المعلنة منها والضمنية.
- تشترط تطابق المنتج مع مجموعة من المواصفات والمعايير العالمية.
- علاقة نسبية بين الجودة والتكاليف في المؤسسة.
- ترتبط بأبعاد تصميم ومطابقة وأداء المنتج.

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفاهيم الجودة:

مفاهيم الجودة قد تطورت على مر الزمن لتعكس التغيرات في الفلسفات والنهج التجاري والاحتياجات المتغيرة للعملاء. فيما يلي نظرة عامة على التطور التاريخي لمفاهيم الجودة:

التحكم في الجودة: في البداية، كان التركيز على التحكم في الجودة، وهو المفهوم الذي يركز على التدقيق والفحص لضمان أن المنتج يلبي المعايير المحددة. كانت الأنظمة المستخدمة مثل فحص العينات ورقابة الجودة الإحصائية.

ضمان الجودة: تطورت المفاهيم لتشمل ضمان الجودة، والذي يركز على وضع إجراءات وعمليات لضمان أن المنتج يلبي المعايير المحددة. يشمل ضمان الجودة مفهوم توثيق العمليات وإجراءات التفتيش واختبار المنتجات. (جوران ، 2016، الصفحات 45-24).

إدارة الجودة الشاملة: ظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) في الثمانينات والتسعينات، وتعتبر تطوراً كبيراً في المفهوم. تركز إدارة الجودة الشاملة على المشاركة الفعالة لجميع أفراد المؤسسة وتوجيه جميع الجهود نحو تحقيق الجودة في جميع جوانب المؤسسة. يتضمن ذلك التركيز على التحسين المستمر ورضا العملاء والتعلم المؤسسي.

تطورت مفاهيم الجودة على مر الزمن لتشمل أبعاد أكثر شمولاً وتركيزاً على تحقيق الجودة في جميع جوانب المؤسسة. يمكن الاستشهاد بالمراجع التالية للحصول على مزيد من المعلومات حول التطور التاريخي لمفاهيم الجودة: (إيمانويل ، 2018، الصفحات 56-78)

إنّ فكرة الاهتمام بالجودة أرجعها العديد من الباحثين إلى أكثر من سبعة آلاف سنة، وتجسدت في الحضارات الإنسانية المتعاقبة خاصة منها الحضارة الفرعونية اليونانية وغيرها... إلخ، إلا أن أصل الاهتمام الفعلي يعود لفترة ما قبل الثورة الصناعية، حيث إنتاج الورشات والحرفية يتمّ وفقاً لمعايير بسيطة يحددها صاحب الورشة.

ومع ظهور الثورة الصناعية وتزايد الاعتماد على الآلة والتوسع الهائل في حجم المصانع ومع الطلب المتزايد على حجم الإنتاج، كان الاهتمام منصبّ على البحث عن تحسين مستوى الإنتاجية وحجم الإنتاج ولو على حساب نوعية وجودة المنتج، والتي تقع مسؤولية تحقيقها على عاتق المشرف المباشر. (عقيلي، 2001، صفحة 22)

كما أن هذه التغيرات كانت سبباً في الحاجة الملحة إلى ممارسات جديدة لإدارة المصانع، ففي صناعة الأسلحة مثلاً كانت الحاجة إلى الإنتاج التّمطي للأجزاء الذي يضمن التّطابق التام بين المواصفات المحددة للمنتج، فكان تحقيق الجودة هو السبيل إلى ذلك. (الدرادكة، الشبلي، و آخرون، 2001، صفحة 43)

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

كما أن لظهور حركة الإدارة العلمية الذي تزامن مع هذه المرحلة أثرٌ هو الآخر على مفهوم الجودة، خصوصاً المراسلات المتعلقة بالتنظيم العلمي للعمل O.S.T، وضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة الرقابة على الإنتاج التي توكل لقسم الرقابة على الجودة من طرف مختصين، وكان الهدف من هذه الوظيفة هو تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لمعاقبته من قبل المفتش الذي كان هو المسؤول المباشر على جودة العمل حسب F.Taylor. (J- C, 1998, p. 232)

لذلك فإن مفهوم الجودة في هذه المرحلة كان يرتبط برقابة الإنتاج ومطابقته المواصفات وكان الهدف منه التفتيش عن عدم المطابقة، وذلك باستخدام وسائل فنية. (LYONNET, 1991, p. 4)

ومع ظهور بحوث العمليات والأدوات الإحصائية تم استخدام العينات الإحصائية ووضع مواصفات نمطية، فقد كان تنميط الإنتاج ومحاولة توحيد إحدى أهم الأسباب التي أدت إلى اللجوء إلى استخدام الأساليب الإحصائية، لاسيما مع استعمال نظرية الاحتمالات دوراً في فحص الجودة، وفي استخدام العينات والتي يعود الفضل في تصميمها إلى:

H. Roming و H. Doge كما يعد Edwards Deming (رائد الجودة الأمريكية) أبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة وقد قام بنقل أفكاره إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية التي ساعدت على تطور صناعتها وجودتها في فترة الخمسينات. (عقيلي، 2001، صفحة 24)

وفي سنة 1955 ظهر في اليابان مفهوم جديد للجودة وعلى نطاق واسع يشمل جميع نشاطات المؤسسة ووظائفها، كالفلسفة الجديدة ترى أن الوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة وتحقيق إنتاج دون عيوب وأخطاء (Zero défaut) يتطلب متابعة شاملة لكافة العمليات بدءاً من عملية تصميم المنتج إلى غاية تسويقه وما بعد التسويق، بحيث تقع مسؤولية تحقيق الجودة على كل فرد في المؤسسة كلّ حسب موقعه ومستواه التنظيمي، وقد كان من بين المتأثرين بهذه الفلسفة A. V. Feigenbaum سنة 1961 حيث يرى أن كل أقسام المؤسسة ونشاطاتها معنية بالجودة (عقيلي، 2001، صفحة 25)، بالتركيز على تسيير الإنتاج بأسلوب تتمكن من خلاله المؤسسة من إنتاج وحدات جيدة وعالية الجودة أولاً، قبل أن يكون هذا الأسلوب يسعى لاكتشاف الوحدات المعيبة بعد الفحص، تحت شعار "الجودة من المنبع" حيث يخرج من خلال فلسفته هذه بما يسمى بالمراقبة الشاملة للجودة. (سيد، 1999، صفحة 544) لقد تبنت المؤسسات اليابانية هذه الفلسفة من خلال الاستعانة بتقنيات لكشف الأخطاء قبل وقوعها وانتظام المشرفين للعمال في برامج تدريبية لتحسين الجودة، هنا ظهر مفهوم آخر للجودة سنة 1961 متمثل في حلقات

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

الجودة أو حلقات النوعية (cercles de qualité) الذي تبناه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE) منهم Kaoru Ishikawa، ويقصد بالحلقات النوعية «جماعات من العمال متكونة من سبعة إلى اثني عشر فرد (عمال، مهندسين، رجال بيع... إلخ) تقوم باجتماعات دورية لمناقشة الأمور المتعلقة بالجودة وتحسينها» (سيد، 1999، صفحة 545). وقد انتشر هذا المفهوم بعد اليابان في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية.

وفي العشريّة (1970-1980) ونتيجة للمنافسة الحادة التي واجهتها الشركات الأمريكية (بالخصوص شركة IBM التي تعتبر أكبر مصنع للمعدات الآلية والبرمجة على المستوى العالمي) من طرف الشركات اليابانية المتميزة بالمنتجات ذات الجودة العالية والأسعار المعقولة، فقد دفعها ذلك إلى أن تكون أول من يتبني مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بالتركيز على مبادئ أهمها: (عقلي، 2001، الصفحات 26-27)

- العمل على إرضاء الزبون باعتباره المحدد الرئيسي للجودة، أي جعل السوق أساس كل القرارات.
- اعتبار الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.
- اعتماد الجودة في كل المستويات بما فيها أنظمة، أساليب، وإجراءات العمل... إلخ.

وقد تبنت كل من GOLD STAR و SAMSUNG نفس الفلسفة بعد عام 1980. وقد تميزت هذه المرحلة

بمجموعة من الخصائص أهمها: (الدرادكة، الشبلي، و آخرون، 2001، صفحة 32)

- الاهتمام الخاص بالجودة من قبل مستوى التسيير الاستراتيجي.
- الربط بين الجودة والقدرة على تحقيق الأرباح في المدى الطويل.
- اعتبار الجودة كوسيلة تنافسية.
- الاقتراب من السوق والزبائن.

هذه الأفكار ساعدت على ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Qualité Management) TQM منذ

1980 إلى يومنا الحالي: (عقلي، 2001، صفحة 28) وكان السبب الأول لظهور هذا المفهوم هو ازدياد حدة المنافسة أكثر

فأكثر من قبل الصناعة اليابانية التي غزت الأسواق العالمية، مما جعل المؤسسات الأمريكية تلجأ إلى توسيع مفهوم إدارة الجودة

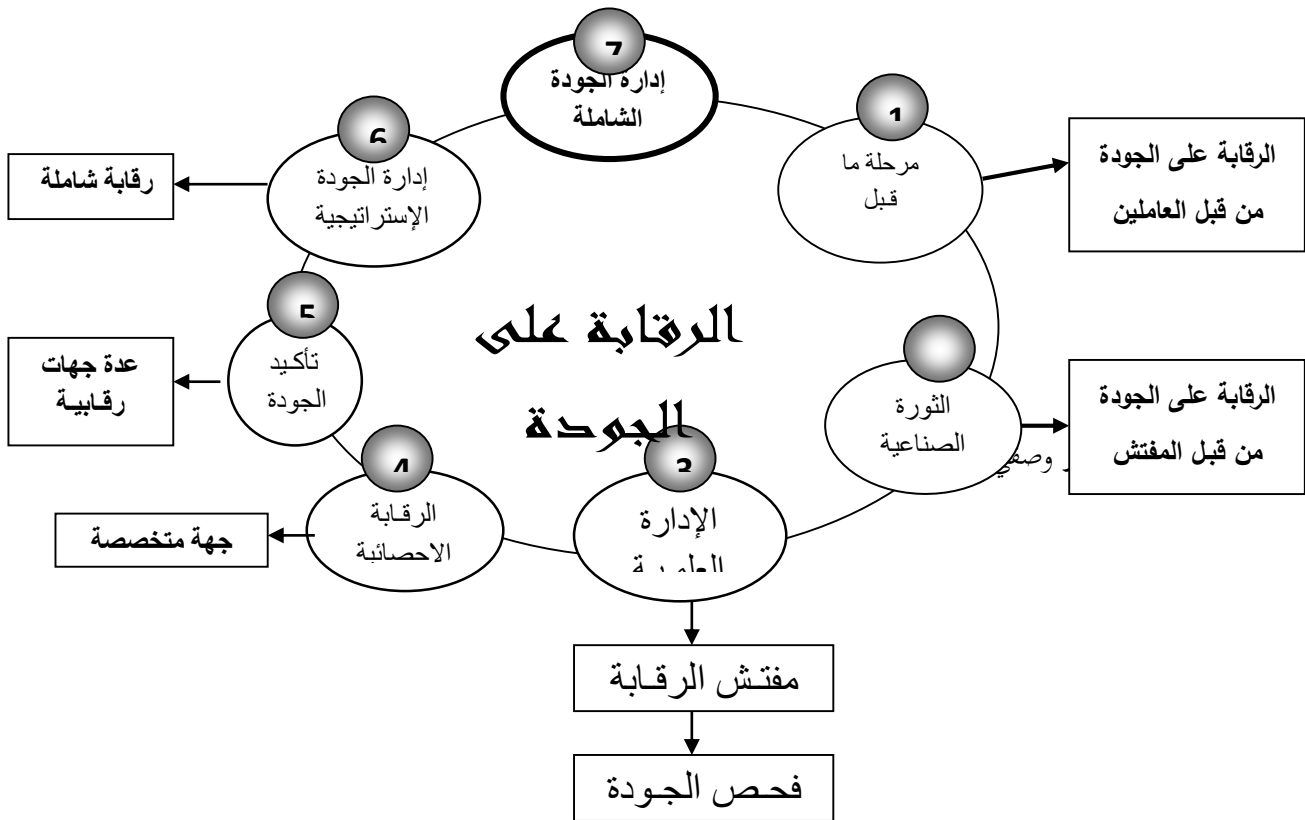
الاستراتيجية، بإضافة جوانب أكثر شمولا وعمقا، باستخدام أساليب أكثر تطورا في مجال تحسين الجودة، وجعل أسلوب الجودة

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

أسلوب رقابي يأخذ بعد استراتيجي ويشمل كل عناصر المؤسسة ومراحل نشاطها. ويمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل (1-I)

التالي:

الشكل رقم (1-I): مراحل نشأة الجودة الشاملة.



الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

ويمكن تناول مراحل الجودة بصفة مختصرة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (I-1): مراحل الجودة.

مرحلة 5	مرحلة 4	مرحلة 3	مرحلة 2	مرحلة 1
الجودة الشاملة	يقوم العاملون بضبط الجودة	يقوم قسم الجودة بضبط العمليات	يفحص المصنع المنتج قبل شحنه للشاري	يفحص الشاري المنتج بعد وصوله إليه نظرا لاهتمامه بالكم والريح السريع

المصدر: (طيارة، ناصر، و الغضبان)

وسنحاول شرح ما جاء بالجدول بنوع من التفصيل:

المرحلة الأولى: خلال هذه الفترة الزمنية فإن المؤسسة لم تكن تبالي بنوعية منتجاتها، إذ أنها تسوق أي منتج تنتجه، ولو كان مخالفا للمواصفات، لأن الطلب كان يفوق العرض ولا يهتم كثيرا اتخاذ أي إجراءات تصحيحية عند تسجيل أي عيب في المنتج، إلا إذا تقدم الزبون بشكوى، وقام بإعادة المنتجات المعيبة للمؤسسة، الأمر الذي يحملها أعباء ومصاريف جد معتبرة، خاصة عندما يتمكن منافسيها من إنتاج منتجات بدون عيوب.

- **المرحلة الثانية:** بدأت المؤسسة خلال هذه الفترة بتفحص المنتج في مرحلته النهائية، أي تقوم بالرقابة النوعية على السلع والخدمات، وقد ساهم ذلك في تقليص شكاوى الزبون، إلا أنها تُحمّل المؤسسة أعباء أخرى.

- **المرحلة الثالثة:** ويطلق عليها جودة العملية الإنتاجية، حيث تمّ فيها تأسيس قسم الجودة في المؤسسة الذي يعمل على مراقبة جودة المنتج أثناء مراحل إنتاجه أي يقوم بضبط العمليات الإنتاجية من آلات ومعدات ومهام، وذلك باستخدام العينات الإحصائية، ولكن المشكل الذي عرفته هذه المرحلة هو صعوبة حصر كل العينات التي سيجرى عليها الفحص، وبالتالي ازدياد طول الفترة الزمنية لحصول أقسام الإنتاج على نتائج الاختبارات، فكان الحل هو تدريب العامل على ضبط العمليات التي ينفذها.

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

- المرحلة الرابعة: يقوم العامل بنفسه بضبط العمليات التي ينفذها، وهذا ما ساعد على منع الحصول على منتجات معيبة، وكشف الانحرافات قبل وقوعها، ولكن الاهتمام بضبط العملية الإنتاجية فقط، قد لا يساعد في تحقيق الجودة لما تنتجه المؤسسة كما ينبغي، وخاصة في ظل تطورات السوق والتنافسية بين المؤسسات لذا كان لابد أن تشمل هذه الجودة كل وظائف المؤسسة ومجالات نشاطاتها.

- المرحلة الخامسة: ويطلق عليها مرحلة الجودة الشاملة، حيث أصبحت الجودة تتعلق بجميع العمليات الداخلية، ومسؤولية كل فرد بالمؤسسة للوصول إلى جودة عالية في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة ومواردها ومهامها من خلال مجموعة من الجهود التسييرية التنسيقية يطلق عليها «إدارة الجودة الشاملة» وستتطرق لشرح هذا المفهوم في مطلب لاحق.

المطلب الرابع: أهمية الجودة.

تُعد الجودة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات، خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها تأقلم وتكيف دائم مع أذواق ورغبات الزبائن والمستهلكين، الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم بدل الأسعار، وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة والمستهلك على حدّ سواء، والتي سنتعرف على أسبابها من خلال هذا المطلب.

تظهر أهمية الجودة من خلال:

تتباين مفاهيم الجودة وتعريفاتها ولكن يمكن الاتفاق على أهمية الجودة في جميع المجالات والقطاعات. تُعدّ الجودة أحد العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح المؤسسات وتأثيرها على العملاء والمجتمع بشكل عام. تعني الجودة تقديم المنتجات والخدمات التي تلي أو تتجاوز توقعات العملاء وتتوافق مع المعايير والمواصفات المحددة.

لذا تعتبر الجودة ذات أهمية بالغة لعدة أسباب:

رضا العملاء: توفير منتجات وخدمات عالية الجودة يساهم في زيادة رضا العملاء وتحقيق تجربة إيجابية لهم. وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الولاء والثقة من قبل العملاء وزيادة فرص الحصول على عملاء جدد.

تحسين السمعة والمكانة: الجودة العالية تساهم في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة وتعزز مكانتها في سوق العمل. يعتبر العملاء والمستثمرون والشركاء التجاريون عوامل مهمة في تحديد سمعة المؤسسة، والجودة العالية تعزز ثقتهم وتعزز صورة المؤسسة في السوق.

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

تقليل التكاليف: تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على تقليل التكاليف الناجمة عن عيوب المنتجات والخدمات. عندما تكون عملية الإنتاج أو تقديم الخدمات متكاملة ومبنية على معايير الجودة، يتم تقليل النفايات وإعادة العمل وإصلاح المنتجات، مما يؤدي إلى توفير الموارد وتقليل التكاليف.

تحسين الكفاءة والإنتاجية: تركز إدارة الجودة الشاملة على تحسين العمليات وتحسين أداء الموظفين. من خلال تطبيق أدوات وتقنيات الجودة، يتم تحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية. هذا يعني توفير المزيد من الوقت والجهد والموارد، وزيادة القدرة على تلبية متطلبات العملاء بشكل أفضل.

التنافسية والبقاء في السوق: في سوق الأعمال اليوم، يوجد منافسة شديدة بين الشركات. إدارة الجودة الشاملة تساعد المؤسسات على البقاء تنافسية من خلال تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وتقديم قيمة مضافة للعملاء، وتلبية توقعاتهم بشكل أفضل من المنافسين. (محمد ، الصفحات 22-26).

تعد الجودة أمرًا حاسمًا ومهما في نجاح أي مؤسسة، حيث تترجم إلى رضا العملاء وتحقيق تفوق تنافسي. إن فهم أهمية الجودة ودورها في العمليات التجارية يمكن أن يساهم في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق.

باعتبار الجودة عنصرًا أساسيًا، يتم تعزيز رضا العملاء عبر توفير منتجات وخدمات متميزة، وبالتالي زيادة الولاء وتكرار العمليات. كما يساهم تحقيق الجودة في بناء سمعة المؤسسة وتعزيز ثقة العملاء والشركاء التجاريين والمستثمرين.

بالإضافة إلى ذلك، تلعب الجودة دورًا حاسمًا في تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة والإنتاجية. عندما يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة واعتماد معايير الجودة، يتم تقليل الهدر والخسائر وتحسين أداء العمليات واستخدام الموارد بشكل أكثر فعالية، مما يؤدي إلى تحقيق توفير التكاليف وزيادة الربحية.

ويعزز تحقيق الجودة العالية قدرة المؤسسة على التنافس في سوق الأعمال. فالشركات التي تستثمر في تحقيق الجودة تكون أكثر قدرة على تلبية متطلبات العملاء والتكيف مع التغيرات في السوق، مما يمنحها القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متطورة.

باختصار، فإن الجودة ليست مجرد مفهوم فرعي، بل هي عنصر أساسي يؤثر على جميع جوانب المؤسسة. فهي تؤثر على رضا العملاء، وتعزز السمعة، وتقلل التكاليف، وتحسن الكفاءة.

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

1. المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جزاء عدم اهتمامها وتحقيقها للجودة: ونذكر منها: (سيد، 1999،

الصفحات 77-79)

- زيادة شكاوى الزبائن والمستهلكين، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم.
- تأثر سمعة المؤسسة في السوق.
- تراجع حجم الطلب على منتجاتها.
- زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة، والانحرافات، والإصلاحات، والتعويضات الناتجة عنها.
- تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق.

2. المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جزاء اهتمامها وتحقيقها للجودة: ونذكر منها: (الدرادكة، الشبلي، و آخرون،

2001، الصفحات 53-54)

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم.
- تحسين سمعة المؤسسة في السوق.
- جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن.
- انخفاض التكاليف، بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها.
- تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.
- القدرة على رفع الأسعار.
- تحسن مردودية نشاطات المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق.

مما سبق فالمخاطر التي قد تتحملها المؤسسة في حالة إهمالها لجانب الجودة في منتجاتها، ستكون سبباً في سعيها للاهتمام

أكثر بهذا الجانب لتجنب هذه المخاطر، وللإستفادة من مجموع المزايا والفوائد -السابق ذكرها- التي قد تستفيد منها نتيجة هذا

الاهتمام، وهذا ما يعكس لنا أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة والمستهلك على حدّ سواء باعتبارها مصدر لتلبية حاجات ورغبات

المستهلكين والزبائن وكسب ثقتهم ورضاهم، ومصدراً لتمييز المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها في السوق.

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

ومن مجمل ما سبق ذكره نستنتج أن الجودة:

- مجموعة المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها في المنتج.
 - مصدر لجذب المستهلكين والزبائن.
 - مصدر لتلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.
 - مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة، وزيادة أرباحها وتحسين مكانتها التنافسية في السوق.
- وعليه فقد أصبحت الجودة مسعى العديد من المؤسسات التي حاولت تجسيدها في كامل نشاطات وعمليات المؤسسة بدل حصرها في المنتج النهائي، أي إضفاء صفة الشمولية عليها لتحقيق "الجودة الشاملة"، والتي ستطرق إليها في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

ان إدارة الجودة الشاملة تعتمد على مفهوم التحسين المستمر والشمولية، حيث يشارك جميع أفراد المؤسسة في تحقيق الجودة وتحسين العمليات وتلبية احتياجات العملاء. تتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ والتقنيات والأدوات التي تساعد على تحقيق أهداف الجودة وتعزيز التنافسية. تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزز الكفاءة والكفاءة التشغيلية، ويؤدي إلى تحسين رضا العملاء وبناء سمعة قوية للمؤسسة في سوق العمل.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها

نظرا للأهمية الكبرى لإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات فقد لقي تعريفها اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وفيما يلي جملة التعاريف التي تتعلق بها:

الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

هناك من ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة أو فلسفة للتسيير تتضمن مجموعة من الأفكار تهدف إلى إشباع حاجيات الزبون من خلال تحقيق الجودة الشاملة في جميع العمليات، وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

تعريف 1: "إدارة الجودة الشاملة هي نهج إداري يركز على تحقيق التميز والتحسين المستمر في جميع جوانب المؤسسة، وذلك من خلال توجيه الاهتمام نحو الجودة والتفوق والرضا المستدام للعملاء وتشجيع المشاركة الفعالة لجميع أفراد المؤسسة في سبيل تحقيق

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

الأهداف المشتركة." (كوان وإيفانز، 2019، المرجع: كوان، سام وإيفانز، جيمس. (2019). إدارة الجودة الشاملة: مفهومًا وتطبيقات. الرياض: الدار العربية للعلوم ناشرون صفحة 5)

تعريف 2: "إدارة الجودة الشاملة هي منهجية إدارية شاملة تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في جميع جوانب المؤسسة، من خلال تشجيع المشاركة الفعالة لجميع أفراد المؤسسة وتوجيه جميع الجهود والعمليات نحو تحقيق وتجاوز توقعات العملاء وتحقيق تحسين مستمر واستدامة الأداء." (المنصوري ، 2016، صفحة 85)

تعريف 3: "إدارة الجودة الشاملة هي نهج إداري يهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في جميع جوانب المؤسسة، وذلك من خلال المشاركة الفعالة لجميع أفراد المؤسسة وتوجيه جميع الجهود نحو تلبية وتجاوز توقعات العملاء." (كوفمان، 2015، صفحة 19)

تعريف: "إدارة الجودة الشاملة هي نهج يهدف إلى تحقيق التميز والريادة من خلال توجيه جميع أعضاء المؤسسة نحو الجودة وتحسين الأداء المستمر، وتحقيق رضا العملاء وتلبية توقعاتهم بطرق مبتكرة وفعالة." (المعيوفي ، 2015، صفحة 159)

من خلال التعريفات لإدارة الجودة الشاملة هي نهج مستمر لتحسين الجودة والأداء العام في جميع مستويات المؤسسة. يتم توجيه جميع الجهود نحو تلبية وتجاوز توقعات العملاء، حيث تعتبر رضا العملاء هدفًا أساسيًا. تعتمد هذه النهج على القيادة العليا والمشاركة الفعالة لجميع أفراد المؤسسة، حيث يتعين على القيادة العليا توفير الموارد اللازمة وتوجيه الجهود لتحقيق التحسين المستمر.

ويشجع هذا النهج على استخدام البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتطبيق أدوات وتقنيات إدارة الجودة في جميع العمليات والأنشطة.

ايضا يهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الأداء المتفوق وتحسين الجودة في جميع جوانب المؤسسة، بما في ذلك التخطيط والتصميم والإنتاج والعمليات والتسويق وخدمة العملاء. من خلال التركيز على التحسين المستمر، يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تساهم في تحقيق التميز التنافسي وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

- بالنسبة لمنظمة المقاييس العالمية ISO فتعرف إدارة الجودة الشاملة «طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة (باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية) تركز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع» (HUBERAC, 1998, p. 113).

- كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: «استراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستنبطة من متطلبات الزبون» (KAMISK & BAUER, 1994, p. 119).

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

- وتعرف إدارة الجودة على أنها: «فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة» (علي، 2000، صفحة 498).

- أما 1986 DEMING فيعرفها بأنها: «فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا» (الطراونة، 2002، صفحة 36).

هناك أيضا من ينظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل تتفاعل فيه جميع عناصر المؤسسة من عمليات وأفراد ونشاطات لتحقيق هدف عام ونهائي هو تحقيق الإشباع والرضي للزبون والمستهلك ومن بين التعاريف التي توضح هذه النظرة نورد ما يلي:

- تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: «نظام فعال لتكامل جهود كل أقسام المؤسسة لتحسين وتطوير الجودة من خلال استخدام العنصر البشري والموارد المالية المتاحة بهدف إشباع حاجات الزبون، وتحقيق رغباته».

أيضا هناك من يعرفها على أنها: «نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا الزبون والموظف على حد سواء» (خضير، صفحة 75).

مما سبق نلاحظ أنه على الرغم من اختلاف وتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة فإن هدف هذه الأخيرة هو البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمحتملة، أي خدمة المستهلك والبحث عن رضائه ووفائه للمؤسسة ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المؤسسة، وفي هذا الإطار يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي: «فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية، لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... الخ، من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات)، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشيا مع استراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدف واحد، وبقاء المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم» (عقيلي، 2001، صفحة 31).

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

فهذا التعريف قدم لنا معنا كافيا ووافيا لإدارة الجودة الشاملة إذ نستطيع الخروج باستنتاج هو: أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة أو مجموعة من الأفكار تترجم على شكل نظام يسير وفق استراتيجية إدارية تتبعها المؤسسة لتحقيق جودة شاملة تمس جميع الأنشطة والأفراد والوظائف... إلخ. من خلال تطبيق عمليات التحسين المستمر، وتنسيق جميع الجهود لتحقيق رضا الزبون والموظف على حد سواء.

ومن خلال مجمل ما سبق ذكره من تعاريف يمكن أن نستنتج ما يلي:

أن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة أفكار عملية تقوم على أساس التحسين المستمر في جميع عمليات ونشاطات المؤسسة.

- عملية التحسين هذه ولأنها شاملة فهي تتطلب تكاتف الجهود الجماعية لتحقيق الجودة في جميع العمليات بغرض إشباع متطلبات الزبون الحالية والمستقبلية.

- لتحقيق هذه الغاية فإن إدارة الجودة الشاملة تتطلب إحداث تعديلات وتغييرات في نمط وأسلوب التسيير في المؤسسة.

- هذه التغييرات يجب أن تشمل أيضا القيم والمعتقدات وإجراءات العمل في المؤسسة لتصب جميعها في هدف واحد وهو رضا الزبون.

- إن هذا الهدف يجب أن يتماشى واستراتيجية المؤسسة لأن بقاء المؤسسة ونجاحها وقدرتها على تحقيق النمو يعتمد ويرتبط أشد الارتباط بوفاء ورضا المستهلك.

عموما فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبناء على ما سبق ذكره فإنه يساعد وإلى درجة كبيرة المؤسسة على خلق أفضلية تنافسية مقارنة بمنافسيها مما يدعم قدرتها على البقاء والاستمرارية.

يمكن استنتاج عدة نقاط بشأن إدارة الجودة الشاملة:

الشمولية: إدارة الجودة الشاملة تركز على تحقيق الجودة والتميز في جميع جوانب المؤسسة، بمعنى أنها ليست مقتصرة على قسم معين أو عملية محددة، ولكنها تشمل جميع المجالات والعمليات داخل المؤسسة.

المشاركة الفعالة: تتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة جميع أفراد المؤسسة، بمعنى أنها ليست مسؤولية محدودة للإدارة العليا فحسب، ولكنها تشمل الموظفين على جميع المستويات، حيث يشاركون بشكل فعال في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

تجاوز توقعات العملاء: تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تلبية وتجاوز توقعات العملاء، وذلك عن طريق تحسين المنتجات والخدمات المقدمة وتحقيق رضا العملاء بشكل دائم.

التحسين المستمر: إدارة الجودة الشاملة تعتبر التحسين المستمر جزءاً أساسياً من العملية، حيث يتم التركيز على تحليل العمليات وتحسينها بشكل مستمر لتحقيق أفضلية وتفوق تنافسي.

تتجلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة في استخدام أدوات وتقنيات مثل مراجعة العمليات، وتحليل البيانات، والتحسين المستمر، وإشراك الفريق، وإدارة العمليات بالأداء والنتائج. هذه النقاط تسلط الضوء على أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز وتحسين الأداء المؤسسي

الفرع الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

1. **مبدأ المشاركة الكاملة:** يشير إلى ضرورة مشاركة جميع أفراد المؤسسة في تحقيق الجودة وتحسين الأداء. يجب أن يكون لدى الجميع رغبة في المساهمة والمشاركة في العمليات الجيدة وتحقيق الأهداف (المنصوري ع.، صفحة 54)
2. **مبدأ التحسين المستمر:** يهدف إلى تحسين العمليات والأنظمة الموجودة بشكل مستمر ومستدام. يتطلب التحسين المستمر تقييم الأداء وتحليل البيانات وتطبيق تحسينات مستمرة لتحقيق التفوق والتميز (كوفمان ه.، 2017، صفحة 132)
3. **مبدأ توجيه القيادة:** يشير إلى أن القيادة العليا في المؤسسة تلعب دوراً حاسماً في تعزيز ودعم إدارة الجودة الشاملة. يجب أن توجه القيادة استراتيجية الجودة وتعزيزها وتعمل كنموذج يحتذى به (العودات ، 2019، صفحة 83)
4. **مبدأ التوجيه بالبيانات والحقائق:** يعتمد هذا المبدأ على جمع وتحليل البيانات والمعلومات ذات الصلة لاتخاذ قرارات مستنيرة. يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر من خلال استخدام الأدلة والحقائق (جور دون ، 2015، صفحة 52)
5. **مبدأ التركيز على العميل:** يعني أن إدارة الجودة الشاملة تضع العميل في صميم اهتماماتها. تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم لتحقيق رضاهم وولاءهم (ديمينج ، 2018، صفحة 92)
6. **مبدأ إدارة العلاقات:** يشير إلى أهمية بناء علاقات قوية مع جميع أطراف العمل، بما في ذلك الموظفين والعملاء والموردين والشركاء التجاريين. يعتبر تعزيز التعاون والثقة والشراكة جزءاً أساسياً من إدارة الجودة. (إسماعيل ، صفحة 41)
7. **مبدأ التدريب والتطوير:** يركز هذا المبدأ على أهمية تطوير مهارات ومعرفة الموظفين وتوفير التدريب المستمر لهم. يهدف إلى تمكين الموظفين من تحقيق أعلى مستويات الأداء والإبداع في سبيل تحقيق الجودة الشاملة (محمود الخطيب ، صفحة 76)
8. **مبدأ الاستدامة والتحسين المستمر:** يشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة لا تكتفي بتحقيق الجودة المطلوبة في الوقت الحاضر، بل تسعى أيضاً للحفاظ على هذا المستوى وتحسينه بشكل مستمر على المدى الطويل. يتطلب ذلك رصد الأداء وتقييم النتائج وتحديد فرص التحسين المستمر

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

9. مبدأ الإدارة بالمشاركة والفريق: يركز هذا المبدأ على أهمية بناء فرق عمل متكاملة ومشاركة جميع الأعضاء في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات. يهدف إلى تعزيز التفاعل والتعاون وتحقيق الهدف المشترك لتحسين الجودة. (السعيد ، صفحة 90)

10. مبدأ التحسين المستمر: يشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة تسعى دائماً لتحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب المؤسسة. يتطلب ذلك التحليل المنهجي للعمليات وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطبيق إجراءات التحسين المستمر (السعدون ، صفحة 122)

11. مبدأ الشراكة مع الموردين: يعتبر هذا المبدأ أساسياً في إدارة الجودة الشاملة، حيث يهدف إلى تطوير علاقات تعاونية مستدامة مع الموردين. يتضمن ذلك تحديد معايير الجودة المشتركة والتعاون في تحسين العمليات وتحقيق الرضا المتبادل (أحمد و العتيبي ، 2020، صفحة 112)

12. مبدأ القيادة القائمة: يركز هذا المبدأ على أهمية قيادة فعالة والهامية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة. يجب أن تكون القيادة ملتزمة بقيم الجودة وتقدم الدعم والتوجيه للموظفين في سبيل تحقيق الجودة والتميز. (حمود والمجالي ، 2018، صفحة 121)

13. مبدأ الشراكة مع الموردين: يعتبر هذا المبدأ أساسياً في إدارة الجودة الشاملة، حيث يهدف إلى تطوير علاقات تعاونية مستدامة مع الموردين. يتضمن ذلك تحديد معايير الجودة المشتركة والتعاون في تحسين العمليات وتحقيق الرضا المتبادل (أحمد و العتيبي ، 2020، صفحة 120)

- ان إدارة الجودة الشاملة تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة في جميع جوانب المؤسسة. تبدأ هذه المبادئ بمبدأ التوجيه الاستراتيجي، حيث يؤكد على أهمية وجود رؤية واضحة وأهداف استراتيجية للمؤسسة في مجال الجودة. يجب أن تكون الجودة جزءاً من الاستراتيجية العامة للمؤسسة وأن تتماشى مع قيمها وأهدافها المستقبلية.

تأتي المبادئ الأخرى في إدارة الجودة الشاملة كملحقات لهذا المبدأ الأساسي. يأتي مبدأ التوجه نحو العملاء في المقام الأول، حيث يركز على أهمية فهم وتلبية توقعات واحتياجات العملاء بشكل فعال. يجب على المؤسسة أن تحلل رضا العملاء وتطور استراتيجيات لتحسين تجربة العملاء مبدأ التحسين المستمر يأتي بعد ذلك، ويعتبر أحد أهم المبادئ في إدارة الجودة الشاملة. يهدف هذا المبدأ إلى تحقيق تحسين مستمر في جميع جوانب المؤسسة. يشمل ذلك تحليل العمليات وتحديد الفرص للتحسين وتطبيق تقنيات إدارة الجودة المختلفة، مثل تقنية PDCA (Plan-Do-Check-Act) وأساليب الجودة الشهيرة مثل Six Sigma و Lean Management.

أما مبدأ الاعتمادية والشراكة، فيركز على تعزيز التعاون والشراكة بين المؤسسة ومختلف أطراف العمل، بما في ذلك الموردين والشركاء التجاريين والعملاء. يتطلب هذا المبدأ إقامة علاقات قوية ومتوازنة مع الأطراف المعنية، وتبادل المعرفة والممارسات الجيدة، والاستفادة من تجارب الآخرين لتحقيق تحسين مستدام وتحقيق أهداف الجودة.

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

باستخدام هذه المبادئ الأساسية، يمكن للمؤسسات تحقيق تحسين مستمر وتطوير أداءها في مجال الجودة. يتطلب ذلك التزام القيادة العليا وتوجيه فرق العمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة. بتطبيق هذه المبادئ بشكل شامل ومنهجي، يمكن للمؤسسات أن تحقق التميز وتوفر منتجات وخدمات تفوق توقعات العملاء، مما يؤدي إلى تعزيز سمعتها وتحقيق نجاح مستدام في سوق الأعمال

المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة تحظى بأهمية كبيرة في العديد من المؤسسات والصناعات، وذلك لعدة أسباب:

تحسين جودة المنتجات والخدمات:

إدارة الجودة الشاملة تساعد المؤسسات على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها. يتم ذلك من خلال تحليل العمليات وتطبيق أساليب وتقنيات إدارة الجودة لتحسين الأداء وتقليل الأخطاء والعيوب. يتم تحقيق ذلك من خلال تطبيق مفاهيم مثل رضا العملاء وتحسين مستمر العمليات. (المحسني، 2016، صفحة 34)

تحسين رضا العملاء:

إدارة الجودة الشاملة تعزز رضا العملاء من خلال تلبية توقعاتهم وتقديم منتجات وخدمات تفوق توقعاتهم. تركز على فهم احتياجات وتوقعات العملاء وتوجيه جميع الجهود نحو تحقيقها. يتم ذلك من خلال تحسين عمليات التصنيع والتسليم والخدمة، وتحسين جودة المنتجات وتجربة العملاء. **زيادة تنافسية المؤسسة:**

إدارة الجودة الشاملة تسهم في زيادة تنافسية المؤسسة في سوق الأعمال. من خلال تحقيق التميز في الجودة، تتمكن المؤسسة من جذب المزيد من العملاء والحفاظ على عملائها الحاليين. كما تساعد في تحسين سمعة المؤسسة وبناء صورة إيجابية لدى العملاء والشركاء التجاريين. (محمد ع.، 2014، صفحة 92)

إدارة الجودة الشاملة تعتبر استراتيجية مهمة لتحسين جودة المنتجات والخدمات،

. (ابراهيم، 2018، صفحة 38)

تعود أهمية إدارة الجودة الشاملة لجملة من الأسباب نذكر منها:

التغير المستمر والمتسارع والشامل لكل عناصر المحيط والمتمثلة في: (LYONNET, 1991, p. 8)

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

- **عولمة السوق:** والتي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات والاتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية O.M.C، أو اتفاقية Gatta (الاتفاق العام للتعرفة الجمركية والتجارية)، واتفاق الناftا) اتفاق شمال أمريكا للتجارة الحرة، حيث ساهمت في تحرير المبادلات التجارية وفتح السوق الدولية، مما أدى إلى تصاعد حدة التنافسية بين المؤسسات، وتنامي التكتلات الاقتصادية.

- **التطورات التكنولوجية:** والتي كانت سببا في تطوير تقنيات الإنتاج، والتعقيد المتزايد للسلع والخدمات.

- **التطورات الاجتماعية:** والتي أدت إلى تطور الحاجات وتنوعها لدى الأفراد مثل البحث عن تحقيق الذات، والإشباع

والرضا.

- انتشار بعض الظواهر السلبية: كإخفاض مستوى الجودة، زيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها وزيادة شكاوي الزبائن وانتقاداتهم. (البكري، 1998، صفحة 370)

- عدم كفاءة وفعالية الأساليب الجزئية الغير المتكاملة في تحسين أساليب التسيير. فهذه الأسباب أدت إلى ضرورة اعتماد المؤسسة ل:

- الجودة كوسيلة تنافسية، من أجل زيادة حصتها في السوق، والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية O.M.C (سيد، 1999، صفحة 567).

- تقنيات جديدة في تسيير وظائف المؤسسة.

- نظام تسيير متكامل يأخذ كل من الموارد البشرية والتكنولوجية بعين الاعتبار في عملية التحسين. (اديدجي، 1999، صفحة 73)

أمام هذه الأسباب وما تتطلبه لمواجهتها وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على اعتماد الجودة الشاملة لتسييرها، لمواجهة تحديات المنافسة، ومن هنا ظهرت أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

إن المؤسسة من خلال اعتمادها وتطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:

- تحديد الحاجات والمتطلبات الحقيقية للزبائن والمستهلكين. (ASTOURIC, 1997, p. 30)

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

- العمل على تلبية حاجيات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، من خلال تقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات، وتطويرها حسب حاجاتهم ورغباتهم. (عبيد و حجازي، صفحة 27)
- تحقيق الرضا لكل من الزبائن والموظفين والمديرين على حد سواء.
- توقع حاجات الزبون مستقبلا، والعمل من أجل تلبيةها، لجذب المزيد من الزبائن والمحافظة على الحاليين منهم (عقيلي، 2001، صفحة 41).
- ضمان التحسين المستمر والشامل لكل نشاطات المؤسسة ووظائفها، وزيادة قدرتها على التطور
- تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية في ظل التنافسية الحادة (عبيد و حجازي، صفحة 28)
- زيادة ربحية المؤسسة عن طريق زيادة حصتها السوقية الناتجة عن الكفاءة الإنتاجية، بتخفيض التكلفة، وتحسين الجودة في نفس الوقت (عقيلي، 2001، صفحة 81).
- تشجيع فكرة العمل الجماعي بالمؤسسة (RENAUD DE MARICOURT). معلومات المصدر
- منح حق اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، لتحسين مجالات العمل المشترك (ماهوني و جي ثور، صفحة 27).
- التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة. (عقيلي، 2001، صفحة 41)

إذن هذه أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، والتي تشترك أغلبها في نقطة رئيسية تتمثل في العمل على تحقيق أقصى درجة من الإشباع والرضا لدى المستهلك أو الزبون بشكل مستمر، يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى عالي من الجودة يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية وتدعيم قدرتها التنافسية.

وفي ضوء ما تطرقنا إليه نستنتج مجموعة من **المتطلبات** يتوقف عليها نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة

نذكر منها:

- التمهيد قبل التطبيق: إذ لا بد من زرع قناعة وسط العمال بضرورة اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال شرح أهمية وأهداف، وفوائد تطبيق هذه الفلسفة، وتدريبهم على أساليبها وأدواتها، الشيء الذي يساعد على تهيئة بيئة ملائمة لضمان نجاح تطبيق هذه الفلسفة، وتنمية روح الثقة والتعاون بالمؤسسة (عقيلي، 2001، صفحة 112).

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

- التخطيط الاستراتيجي: إذ يجب على المؤسسة وضع خطة استراتيجية تشمل الأهداف والإجراءات والسياسات التي تدير وفقها المؤسسة انطلاقاً من دراسات تشمل المؤسسة ومحيطها. (الطراونة، 2002، صفحة 37)

- تدريب العاملين على تبني مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة: وذلك بتدريب أفراد المؤسسة على المهارات والقدرات والأدوات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال برامج تدريبية تساعد على تحسين مستوى أدائهم. (اللوزي، 1999، صفحة 237)

- التركيز على الزبون والمستهلك: ويقصد به التركيز على تحديد حاجات الزبائن والمستهلكين ورغباتهم والعمل على تلبيتها، وأخذ آرائهم بعين الاعتبار، انطلاقاً من الدراسات والأبحاث التسويقية المتعلقة بهم، وقياس مدى رضاهم عن الخدمات والسلع المقدمة لهم. (سملاي، 22-23 أبريل 2003، صفحة 180)

- منح حق الفرد في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، وحل المشاكل، والمشاركة في عمليات التحسين المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة (BERNERD, 2000, p. 127).

- اعتماد سياسة وأساليب وأدوات إحصائية للرقابة على الجودة (الطراونة، 2002، صفحة 37)

- توفير معايير لقياس الجودة: حيث أن توفر هذه المعايير يجعل العاملين ملزمين على التقيد بها، وبالتالي ضمان أفضل أداء، وتقديم أفضل للمنتجات والخدمات. (اللوزي، 1999، صفحة 239)

- التزام المؤسسة بشراء مواد أولية مطابقة للمواصفات، مع اعتماد طرق علمية في استلامها وفحصها وتخزينها، لضمان إنتاج منتجات ذات جودة عالية. (الطراونة، 2002، صفحة 37)

فهذه بعض الشروط والمتطلبات التي لا بد من توفرها من أجل نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، حيث أن غياب أحدها أو بعضها سيؤدي إلى خلل في تطبيق هذه الفلسفة.

ومما سبق نستنتج أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو مفهوم أوسع وأشمل من الجودة، إذ تقتصر هذه الأخيرة على جودة المنتج فقط، في حين أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل المؤسسة ككل من خلال استراتيجية لتسيير شامل للجودة بالمؤسسة له

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

أسسه ومتطلباته وأهدافه التي يضع في مقدمتها رضا زبائن وموظفي ومسيرى المؤسسة على حد سواء، لا الزبون أو المستهلك فقط كما هو الحال في جودة المنتج.

المطلب الثالث: تقنيات إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة تعتمد على العديد من التقنيات والأدوات التي تساعد في تحقيق الجودة وتحسين العمليات. فيما يلي بعض التقنيات المشهورة في إدارة الجودة الشاملة مع ذكر المراجع المرجعة:

تحليل الفشل المتكرر: (Failure Mode and Effects Analysis – FMEA)

تقنية تستخدم لتحليل الأخطاء المحتملة وتحديد تأثيراتها المحتملة على الجودة والأداء. تساعد في تحديد الأخطار المحتملة واتخاذ إجراءات تصحيحية ووقائية للتعامل معها.

(عبد القادر ، 2017 ، صفحة 72)

التحليل الاحصائي للجودة: (Statistical Quality Analysis – SQA)

تقنية تستخدم لتحليل البيانات الإحصائية المتعلقة بجودة المنتجات أو العمليات. تستخدم أدوات إحصائية مثل الرسم البياني للتحكم بالعمليات وتحليل الانحرافات والمتوسطات لتحقيق التحسين المستمر في الجودة. (محمود ، 2016 ، صفحة 92)

التدقيق الداخلي: (Internal Audit)

تقنية تستخدم لتقييم فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة. يتم إجراء تدقيقات دورية للتحقق من مطابقة العمليات والإجراءات لمتطلبات الجودة المحددة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

(احمد المحمودي ، 2015 ، صفحة 120)

التدريب والتطوير: (Training and Development)

تقنية تستخدم لتطوير مهارات ومعرفة الموظفين وتعزيز وعيهم بأهمية الجودة وكيفية تحقيقها. يتم توفير برامج تدريبية للموظفين لتحسين أدائهم وتمكينهم من تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في أنشطة العمل. (محمود ، 2016 ، صفحة 128)

هذه بعض التقنيات الشائعة في إدارة الجودة الشاملة، وتوجد المزيد من التقنيات والأدوات التي يمكن استخدامها وفقاً لاحتياجات وظروف كل منظمة وتتم العملية عبر خطوات عملية تحسين الأداء وفقاً لخطوات أساسية، ومنها:

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

- تحليل الأداء: يرتبط بعملية تحليل الأداء إدراك الفجوة بين المخطط والفعلي ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا عبر تحليل بيئة العمل ومواءمة الوضع المرغوب والذي يصف الامكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المنظمة.
- تقويم الأداء: يقصد به التوصل إلى أحكام قيمية محددة للأنشطة من خلال استخدام بعض المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم وإدراك العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم.
- الرقابة على الأداء: تأتي وظيفة الرقابة لتكتمل حلقة العملية الادارية وتتضمن مراجعة الأداء وقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المحددة للتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمتفق عليها.
- وتهدف متابعة مدى التقدم في تحقيق الأهداف. وقياس مدى كفاءة الأداء بالإضافة اكتشاف المشكلات فيحيتها واتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- النظام: ويتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف على مستوى المخرجات أو على مستوى النظم المتفاعلة بشكل متكامل من الوظائف والأنشطة والأهداف والهياكل والعلاقات المختلفة في بيئة متغيرة.
- المدخلات: تشكل المدخلات نقطة بداية العملية النظامية، كما تحدد تشكيل النظام وتؤثر في سير حركته نحو تحقيق أهدافه المرسومة.
- بيئة النظام: هي البيئة الداخلية التي تتم فيها مختلف العمليات والتفاعلات بالإضافة إلى البيئة الخارجية التي يتفاعل الأداء والعمليات تفاعلا تبادليا ويتأثر بها وتتحدد بها فعالية النظام وسلوكه.
- العمليات: وهي مصدر إنتاج المتغير المجهول الذي ينبغي استكشافه لأجل تحويل المدخلات وتفعيلها وبيئتها لكي تصبح منتجات في النظام بأكمله.
- المخرجات: وهي حاصل تفاعل عمليات تحويل المدخلات أو المعالجات في إطار المتغيرات البيئة والذاتية ووفقا للمعايير المعتمدة والمرسومة مسبقا.

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

- التغذية العكسية: ان عمليات التغذية يمكن أن تكون داخلية أي داخل كل نظام فرعي في إطار النظام المركب وخارجية تتمثل بقدرة النظام على التحكم في العوامل البيئية المحيطة.
- تطوير معايير التحفيز والمساءلة: تمكن أهمية التحسين الأداء وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الايجابية في تعزيز الرضا الوظيفي وتوفير الأساسية اللازمة المادية والمعنوية لأداء الأعمال وتحسن المنتجات والمنتجات والخدمات الجيدة هي تلك التي تلبي حاجات الزبائن وتحترمها.
- عمليات التحسين المستمر: وهي عمليات فعالة تمارسها القيادات والإدارات المختلفة حرصا الادارة العليا على تعزيز روح الفريق والثقة بإنتاج المنتج المنتظر وفق المعايير المعتمدة.
- فحص الجودة تتضمن عملية فحص الجودة كل الأنشطة التي عمليات الفرز، والتصنيف واكتشاف العيوب والإجراءات التصحيحية الهادفة لثبيت النوعية وإنتاج عناصر الجودة وتوكيدها. (haddad, 2015, p. 20)
- حلقة تحسين ادارة الجودة الشاملة: هي إحدى الدعامات الأساسية في ادارة الجودة الشاملة إذ من خلالها يمكن المنظمات تحقيق تحسينات جوهرية على عملياتها مما يساهم في تحسين مستوى الجودة وتحقيق أعلى مستويات إرضاء المستهلكين.
- خرائط التدفق أو خرائط المسار : ي عبارة عن مخططات توضيحية تصف طبيعة مسارات العمليات والخطوات التي من خلالها تقوم بوصف العمليات الحالية ومتابعتها وبما يسمح بتوضيح العمليات الرئيسية المطلوبة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة واقتراح التعديلات والمراجعات الضرورية في العمليات الإنتاجية والأنشطة الخدمية لتحديد نقاط اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية المناسبة علمها وفق مجموعة من الضوابط العملية التي تساعد فريق تحسين الجودة في الاستعمال الجيد الصحيح الذي يحقق الأهداف وتتحدد المسارات وفق ثلاث مستويات أساسية تحقق الجودة. (نزار، براوي، و باشيو، صفحة 166)

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

المبحث الثالث: مواصفات iso9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائده

الفرع الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات لضمان نجاحه وتحقيق الأهداف المرجوة. فيما يلي بعض المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

التزام القيادة العليا: يجب أن يكون هناك التزام قوي من قبل القيادة العليا في المؤسسة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها. (صبري و أبو سعدة ، 2015، صفحة 36)

المشاركة الفعالة للموظفين: ينبغي تشجيع وتمكين جميع أفراد المؤسسة على المشاركة الفعالة في عملية إدارة الجودة الشاملة، وذلك عبر توفير التدريب والتطوير المناسب وتعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر. (الفرحان ، 2018، صفحة 55)

تحديد متطلبات العملاء: يجب فهم وتحليل متطلبات العملاء بدقة وتحديد مدى تلبية هذه المتطلبات، ومن ثم ضمان توفير منتجات أو خدمات تلي تلك المتطلبات. (محمد ح.، 2017، صفحة 42)

تحسين العمليات: هو أحد المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة، ويهدف إلى تحليل وتحسين العمليات المختلفة داخل المؤسسة بهدف تحقيق أعلى مستويات الجودة والكفاءة. يتم ذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأدوات والتقنيات المتخصصة، ومن بين هذه الأدوات:

مخططات سيكس سيجمما: تعتبر مخططات سيكس سيجمما من أهم الأدوات المستخدمة في تحسين العمليات. تهدف هذه الأداة إلى تحليل العمليات وتحسينها من خلال تحديد وتقليل العيوب والتباينات، وتحقيق تحسين مستدام ولموس في الأداء

مبدأ PDCA: يعتبر مبدأ (PDCA) (Plan-Do-Check-Act) أساسيًا في عملية تحسين العمليات. يتضمن هذا المبدأ التخطيط الجيد للعملية، تنفيذ الخطط المحددة، فحص النتائج ومراقبتها، واتخاذ إجراءات التصحيح والتحسين اللازمة. (حسن ، 2017، صفحة 102)

النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل تكون مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات حتى تكون ملبية لاحتياجات المستهلك النهائي وهذا يتطلب تأسيس حلقات رقابة الجودة. (الهامل، و

عراري، 2011-2012، صفحة 56)

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

الفرع الثاني: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من الفوائد لإدارة الجودة الشاملة، وفيما يأتي بعضٌ من هذه الفوائد:

• الوصول إلى تحقيق رضا العميل

يعد رضا العميل عن المنتج أو الخدمة التي تقدم له، بمثابة نظام قياس للمنتجات والخدمات، حيث يمكن الشركات من خلاله، تحسين منتجاتهم وبالتالي مضاعفة الأرباح. ليس ذلك فأظهرت الدراسات أن الزبون الراضي كلياً يساهم بتحقيق عائدات أكبر ب 14 مرة من الزبون غير الراضي.

• ضمان بقاء الشركات

من فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة أنه يحافظ على نشاط المنظمة، ويجدد العمليات الإنتاجية بها، وذلك يضمن البقاء للمنظمة، ويمكنها من الحصول على الاعتراف المحلي، والدولي أيضاً، والتحسين المستمر في العمل.

• تعزيز المقدرة التنافسية، وزيادة الربحية

أظهرت الدراسات أن المنظمات التي تطبق الجودة الشاملة في أعمالها، تتفوق على منافسيها بشكل أكبر وتحقق أرباح أكثر من أي منظمة أخرى لا تطبق الجودة في عملها.

• تشجيع العمل الجماعي

يؤدي تطبيق الجودة الشاملة الى تحسين العمل الجماعي وتحسين التواصل بين العاملين جميعهم، وذلك يساهم بشكل كبير في حلّ المشكلات التي تواجه المنظمة، وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية.

• تحسين جودة الخدمات، والمنتجات.

• أداء الأعمال، والمهام بطريقة صحيحة، مع ضمان السرعة في الاستجابة للمتغيرات.

• تطوير مهارات، وقدرات العاملين.

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

المطلب الثاني: خطوات وتكلفة الحصول على شهادة الأيزو

تطلب حصول أي منظمة أو مؤسسة على شهادة الأيزو بداية الالتزام بالمواصفة نفسها وتفرعاتها على أساس أن الجودة في الإنتاج عبارة عن حلقة متكاملة تضم كل أنشطة المنظمة وكافة الأمور والأساليب المستخدمة في الإدارة والإنتاج.

الجهة التي تمنح الشهادة هي هيئات التسجيل المعتمدة و المرتبطة مع الهيئات الرسمية كلا في بلده، و من خلال أجهزة المواصفات و المقاييس . (الهامل، و عراري، 2011-2012، صفحة 65)

الحصول على الشهادة:

- يبدأ العمل للحصول على الشهادة بداية من خلال تطبيق المنظمة داخليا لمتطلبات الأيزو 9000 لفترة تتراوح بين ثلاثة إلى ستة أشهر

- ثم تطلب من المسجل الدولي زيارتها ومنح الشهادة.

- يقوم المسجل الدولي:

- بتدوين ملاحظاته لوضع المنظمة

- وتحديد مدى التزامها بالمواصفات المعتمدة العالمية

- يحدد طبيعة النواقص إن وجدت، ثم يحدد فترة زمنية لتحديد الإصلاحات.

- يقوم بزيارات ميدانية لمواقع الإنتاج والإدارة ثم يقرر منح الشهادة أو حجبتها

يجب المرور بثلاث مراحل هي:

أولاً: مرحلة ما قبل التسجيل.

ثانياً: مرحلة التسجيل أو مرحلة الحصول على الشهادة.

ثالثاً: مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة.

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

أولاً: مرحلة ما قبل التسجيل:

وهي المرحلة التي يتم فيها التجهيز والاستعداد وتعديل الأوضاع لتتطابق مع متطلبات شهادة الأيزو 9000 وتشمل هذه المرحلة على:

1. اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذا النظام والفوائد التي تعود من ذلك.
2. أن تقوم الإدارة العليا أن تنقل هذا الإقناع إلى جميع المستويات الإدارية ولكل العاملين والموظفين على اختلاف مستوياتهم، وذلك بطرق متعددة كالاتماعات والنشرات ولدورات التدريبية.
3. تفهم طبيعة وفلسفة نظام الأيزو.
4. الاستفادة من خبرات الآخرين والشركات التي نجحت في الحصول على شهادة الأيزو.
5. تعيين مدير مسؤول عن عملية تأهيل الشركة للحصول على شهادة الأيزو.
6. يشكل فريق عمل يضم التخصصات والدوائر المختلفة التي تتكون منها الشركة.
7. حضور الفريق لدورات تدريبية وتعريفية لنظام الأيزو.
8. وضع خطة عمل وجدول زمني لتنفيذها. ومن ينفذ ماذا؟
9. اختيار مكتب استشاري أو خبير في الحصول على شهادة الأيزو في حال رغبت الشركة بتسريع الوقت اللازم للحصول على الشهادة.
10. إجراء التقييم المبدئي لنظام الجودة الحالي للتعرف على نقاط القوة والضعف. (حاكم، 2006 ، صفحة 8)
11. تطوير وتوثيق طرق العمل للعمليات الرئيسية التي تحقق متطلبات نظام الجودة كما وردت في مواصفة الأيزو.

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

12. التغلب على العقبات ومقاومة التغيير، فتطبيق الآيزو تطبيقه إلى تغيرات في الهيكل التنظيمي وفي الإجراءات والعمليات وقد يصاحب التغيير بعض المقاومة خاصة إذا تعرضت مصالح بعض الموظفين للخطر أو توقعوا ذلك. لذا يجب التغلب على هذه المشكلة عن طريق محاولات الإقناع وإشراك الموظفين وإطلاعهم على العملية بشفافية وكذلك شرح الفوائد المتحققة من الآيزو.

13. تطبيق نظام الجودة كما هو موثق والذي يستجيب بدوره لمتطلبات المواصفات القياسية الدولية آيزو.

14. مراجعة نظام الجودة الآيزو بواسطة استشاري أو إجراء تقييم أولى من قبل المقيم، ويعني ذلك التدقيق من طرف خارجي.

ثانياً: مرحلة التسجيل أو مرحلة الحصول على الشهادة:

1. اختيار المسجل: أي اختيار الشركة التي ستقوم بالمراجعة والتقييم من أجل منح الشهادة على أن تكون من الشركات المرخص لها بذلك، ويمكن التعرف على هذه الشركات من خلال قائمة دولية.

2. ملء نموذج طلب التسجيل والهدف منه تزويد المسجل بمعلومات تفصيلية كاملة عن الشركة التي تطلب التسجيل ومن هذه

المعلوماتي: (Weil, 1994, p. 134)

- اسم الشركة وشكلها القانوني.

- نوع النشاط وأنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة.

- خطوط الإنتاج أو مراكز الخدمة التي تطلب الشركة الشهادة بشأنها، حيث يمكن أن تقتصر المراجعة والتقييم على أحد أنشطة الشركة دون الأخرى.

- مواقع الوحدات الإنتاجية أو الخدمية للشركة.

- عدد ورديات العمل.

- عدد الموظفين

- مساحة الأرض التي تشغلها منشآت الشركة

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

3. قبول عملية التقييم بناء على بيانات بطاقة الاستقصاء يقرر المسجل قبول عملية المراجعة والتقييم أو عدم قبولها، ويتوقف ذلك على مدى توفر الخبراء لدى المسجل، فقد يستعين المسجل ببعض الخبراء ممن تتوفر لديهم شروط ممارسة عملية التقييم والمراجعة، وقد يتعذر المسجل عن القيام بعملية التقييم ويوصي بمسجل آخر متخصص، إلا أنه من النادر أن يكون نشاط الشركة غريبا أو مفرطا في التخصص مما يجعل المسجل يعتذر عن القيام بالتقييم، إذ أنه ينصب على نظام الجودة ولا يدخل في تفاصيل العمل الفني التخصصي.

4. التخطيط والإعداد للمراجعة: يجب على المراجع الذي سيقوم بالتقييم من قبل المسجل أن يدرس جيدا نظام الجودة والعمليات والإجراءات في الشركة التي ستتم مراجعتها، وذلك بدراسة الوثائق والمستندات وكتيب العمل، وبناء على ذلك يضع المراجع خطة العمل قبل الانتقال لمقر الشركة بشأن هذه الخطة والحصول على موافقتها على كل أجزاءها.

5. وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة: ويعنى ذلك الاتفاق على يوم محدد وساعة محددة لكل قسم من أقسام الشركة سيتم تقييمه، بحيث لا يتعطل العمل وحتى يجهز كل قسم الأوراق والمستندات والوثائق الخاصة بالمعدات التي يطلب فريق المراجعة عليها، كما يتم تحديد الشخص الذي سيرافق الفريق من كل قسم وترتيب مواعيد وأماكن الاجتماعات النهائية للمراجعة.

6. التنسيق والتعاون التام مع فريق المراجعة، إذ يجب أن تسجل الشركة تعليقات وملاحظات ونصائح فريق المراجعة، خاصة فيما يتصل بنقاط الضعف وحالات عدم المطابقة لمتطلبات المواصفات الايزو 9000، و قد تكون ملاحظات أساسية تتطلب مزيد من العمل و يحرر فريق المراجعة بشأن تلك الملاحظات طلب إجراء تصحيحي و في حالة تنفيذ هذه التعديلات يتم منح الشهادة.

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

المطلب الثالث: علاقة iso9000 بإدارة الجودة الشاملة

نظام إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يتكامل بشكل فعال مع معايير الآيزو (ISO) المتعلقة بإدارة الجودة. واحدة من المعايير الشهيرة التي تندرج تحت سلسلة الآيزو 9000 هي ISO 9001:2015. هذه المعايير تحدد المتطلبات اللازمة لإنشاء نظام إدارة الجودة فعال ومتكامل في المؤسسات.

عندما يتم تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمعايير الآيزو، يتم توفير إطار قوي لضمان تحقيق الجودة وتلبية احتياجات وتوقعات العملاء. يتضمن التكامل بين الآيزو وإدارة الجودة الشاملة العديد من الفوائد، بما في ذلك:

التوجيه الاستراتيجي: يساعد نظام إدارة الجودة الشاملة في تحديد وتوجيه استراتيجية المؤسسة بناءً على أهداف الجودة ومتطلبات العملاء. ومعايير الآيزو تعزز هذا التوجيه الاستراتيجي وتساهم في تحقيق أهداف الجودة والتميز.

التحسين المستمر: يعمل نظام إدارة الجودة الشاملة على تشجيع الابتكار والتحسين المستمر في جميع جوانب المؤسسة. ومعايير الآيزو تعزز هذا التحسين المستمر من خلال تحديد متطلبات التحسين وتوفير أدوات وتقنيات لتحليل وتحسين العمليات.

رضا العملاء: يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء وتحسين تجربتهم. ومعايير الآيزو تضمن تركيزاً قوياً على رضا العملاء وتشجيع المؤسسات على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وملائمة للعملاء.

الشفافية والمسؤولية: يعزز نظام إدارة الجودة الشاملة الشفافية والمسؤولية داخل المؤسسة من خلال توثيق السياسات والإجراءات وتعيين المسؤوليات. ومعايير الآيزو تعمل على تعزيز هذه الشفافية والمسؤولية من خلال متطلباتها المحددة للوثائق وتوثيق العمليات.

سلسلة الآيزو 9000 تشمل معايير عدة، وإحدى أهم هذه المعايير هي ISO 9001:2015. تُعتبر ISO 9001:2015 أحدث إصدار من معيار إدارة الجودة وهي تعتبر المعيار العالمي المعترف به في مجال إدارة الجودة.

ISO 9001:2015 تحدد متطلبات نظام إدارة الجودة التي يجب أن تتوفر في المؤسسة لتحقيق الجودة وتلبية احتياجات العملاء. يتضمن المعيار عدة عناصر رئيسية مثل التوجيه الاستراتيجي، وإدارة الموارد، وتخطيط وتنفيذ المنتجات والخدمات، ورصد الأداء، وتحسين المستمر.

هذا الإصدار الأحدث من ISO 9001 يعتمد على نهج مبني على المخاطر (Risk-Based Approach)، حيث يتعين على المؤسسات تحليل وتقييم المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات للتعامل معها والتخفيف منها.

ISO 9001:2015 تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات وتعزيز الجودة ورضا العملاء. يمكن لأي مؤسسة تطبيق متطلبات هذا المعيار والحصول على شهادة ISO 9001:2015 بعد إجراء عملية التدقيق والتقييم من قبل جهة معتمدة.

العلاقة بين الآيزو ونظام إدارة الجودة الشاملة

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

العلاقة بين الأيزو ونظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) تتمثل في أن الأيزو 9001:2015 هو جزء من إطار العمل الشامل لإدارة الجودة. فعلى الرغم من أن الأيزو 9001 يركز بشكل أساسي على تحقيق المتطلبات القياسية لنظام إدارة الجودة، إلا أنه يشتمل على مجموعة من المفاهيم والمبادئ التي تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

نظام إدارة الجودة الشاملة يعني أنه يجب أن تشمل الجودة جميع جوانب المؤسسة وتكون مسؤولية جميع أفراد المؤسسة. وهو يشمل تنسيق وتوجيه جميع العمليات والأنشطة في المؤسسة بطريقة متكاملة لتحقيق الجودة وتلبية احتياجات العملاء.

معايير الأيزو 9001:2015 توفر الإطار العملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. وتتطلب هذه المعايير تنفيذ عدد من المتطلبات مثل تحديد المسؤولية القيادية، وإدارة الموارد، وعملية التخطيط والتنفيذ، ومراقبة الأداء، والتحسين المستمر. وبذلك، يمكن أن يكون تطبيق الأيزو 9001 جزءاً من نهج شامل لإدارة الجودة في المؤسسة.

باختصار، يمكن اعتبار الأيزو 9001:2015 كأحد أدوات تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث يوفر الإطار العملي لتحقيق المتطلبات القياسية لإدارة الجودة والعمل على تحسين الأداء وتحقيق رضا العمل (البغدادى، 2018، الصفحات 97-98)

International Organization for Standardization (ISO). (2015). ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements.

باختصار، يمكن أن يكون للأيزو ونظام إدارة الجودة الشاملة تكاملاً فعالاً يساعد على تحسين أداء المؤسسة وتحقيق التميز في مجال الجودة. تأتي الفوائد الناتجة من هذا التكامل من خلال توفير إطار قوي لتنفيذ ممارسات الجودة وتلبية احتياجات العملاء وتحسين

كثيراً ما يخلط البعض في كتاباتهم بين مفهومي إدارة الجودة الشاملة ومقاييس الجودة العالمية ISO9000 ويتحدثون عليهم وكأنهم الشيء نفسه مع إن لكل منهما الأبعاد والمتطلبات والأهداف الخاصة به ولكن هذا لا يمنع من وجود أوجه تشابه مثلما توجد أوجه اختلاف ويمكننا تلخيص كل منهما فيما يلي: (السلمي، 1995، صفحة 91)

الفرع الأول: أوجه التشابه

- إن مواصفات الأيزو تمثل إدارة الجودة الشاملة من جهة نظر الزبون.
- إدارة الجودة الشاملة تركز على فعالية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل والحصول على شهادة المواصفات.
- إن مواصفات الأيزو تركز على التوثيق والمراجعات وهذا ما سيهمل الفرص لتحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها.

الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

- إن إدارة الجودة الشاملة ترتبط بجزء كبير بأخلاقيات العمل ومفاهيم العمل الجماعي بينما المواصفات القياسية فهي تركز على عناصر المواصفة المختلفة وعلى مدة الالتزام بتطبيقها وتوثيق إجراءات تحقيقها فهي ضرورية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة وليس بديلا عنها.
- إن متطلبات الايزو تشمل جزءا كبيرا من متطلبات وأهداف وفعاليات إدارة الجودة الشاملة.
- تعد ادراة الجودة الشاملة أوسع من مقاييس ISO9000 وان تحقيق متطلبات الايزو هو خطوة أو جزء على الطريق نحو إدارة الجودة الشاملة. (حضير، 2000، صفحة 107)
- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشمل جميع الإدارات والأقسام والمستويات التنظيمية في المقابل فإن معايير الايزو يمكن تطبيقها على الأقسام وإدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل. (السلطي و إلياس، 1999، صفحة 38)
- تشكل التكلفة معيار للفرقة بين معيار الايزو وإدارة الجودة الشاملة فحصول المؤسسة على الشهادة يكلفها كثيرا بينما تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تدنيه التكاليف.
- تمثل إدارة الجودة الشاملة مرحلة بلا نهاية فالتحسين والتطوير المستمر أحد محاورها الأساسية بينما معايير الايزو وإجراءات العمل وطرقه المحدد.
- إدارة الجودة الشاملة تعتمد بشكل أساسي على المستهلك فهي تذهب لأبعد التوقعات وتسعى لإشباع حاجته بما يمكنها الفوز بالحصصة السوقية بينما معايير الايزو تركز على التوثيق والمرجعيات فهي تسعى لتوجيه إدارة الأعمال بإدارة الجودة الشاملة. (عبد العزيز، 1999، صفحة 153)

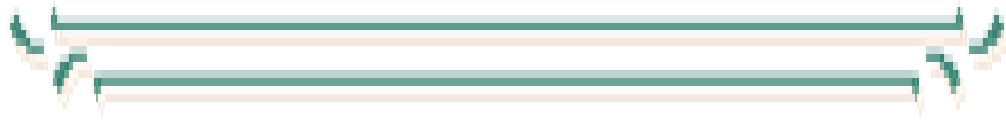
الفصل الأول: ----- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وايزو 9001

خلاصة الفصل الأول:

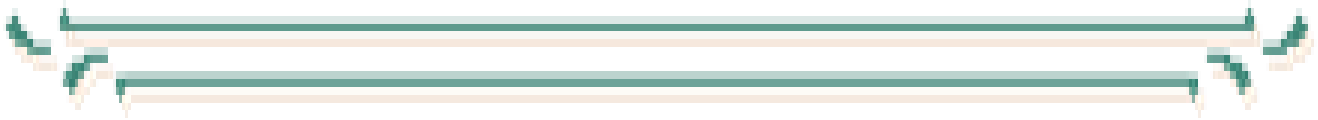
وفي الأخير يمكن القول ان إدارة الجودة الشاملة على انها إطار إداري شامل ومتكامل يهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات وتحسين أداء المؤسسات بشكل عام. يركز هذا الإطار على التحسين المستمر لجميع جوانب المؤسسة، مما يتطلب تطبيق العديد من الممارسات الإدارية المختلفة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الإطارات الإدارية الحديثة، وتستخدم بشكل واسع في القطاعات الصناعية والخدمية. يتيح هذا الإطار فرصة لتحسين جودة المنتجات والخدمات وتعزيز تجربة العملاء وزيادة الرضا عن الخدمات التي تقدمها المؤسسات، وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسات.

لذلك، يجب على المؤسسات التي ترغب في النجاح والاستمرارية في الأعمال التجارية أن تأخذ إدارة الجودة الشاملة بجدية وتبدأ في تطبيقها بشكل جيد ومستمر. يمكن أن تساعد هذه الإطارات في تحسين جودة المنتجات والخدمات وتحسين أداء المؤسسات بشكل عام، وذلك من خلال العمل على تحسين العمليات والإجراءات وتطوير المهارات والكفاءات لدي العاملين في المؤسسة



الفصل الثاني:
الإنتاج المحلي
الصناعي وعلاقته
بإدارة الجودة الشاملة



الفصل الثاني:----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

إدارة الإنتاج الصناعي المحلي تمثل جوهر النمو الاقتصادي للدولة، حيث تساهم في تحسين الإنتاجية والجودة والكفاءة التشغيلية. ومع ظهور التحديات الاقتصادية والتكنولوجية المتجددة، تحتاج الشركات والمؤسسات الصناعية المحلية إلى تبني استراتيجيات فعالة للتعامل مع هذه التحديات وتعزيز قدرتها التنافسية. في هذا الفصل نهدف إلى استعراض إدارة الإنتاج الصناعي المحلي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإنتاج الصناعي المحلي

المبحث الثاني: المفهوم العام لإدارة الإنتاج الصناعي المحلي:

المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإنتاج المحلي الصناعي

الفصل الثاني:----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإنتاج الصناعي المحلي

مفهوم الإنتاج الصناعي المحلي: يشير مصطلح الإنتاج الصناعي المحلي إلى العمليات التصنيعية والإنتاجية التي تتم داخل حدود دولة أو منطقة محددة، حيث يتم تحويل الموارد الطبيعية والمواد الخام إلى منتجات نهائية جاهزة للاستهلاك أو للاستخدام في الصناعات الأخرى. وتتضمن هذه العمليات الإنتاجية تصميم المنتجات، وإعداد الخطوط الإنتاجية، وتوزيع العمل، وإدارة المخزون، والتحكم في جودة المنتجات. (العوضي ، 2018، صفحة 45)

المطلب الأول: تعريفات الإنتاج المحلي الصناعي.

الفرع الأول: تعريف الإنتاج المحلي الصناعي وفقاً لحمدي الناظري هو:

"هو العملية التي يتم من خلالها تحويل الموارد الطبيعية والمواد الخام داخل البلد إلى منتجات صناعية جاهزة للاستخدام أو البيع في السوق المحلية. يهدف الإنتاج المحلي الصناعي إلى توفير فرص العمل وتعزيز النمو الاقتصادي للبلد، ويسهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي وتقليل الاعتماد على الواردات الخارجية. (الناظري ، 2016 ، صفحة 92)

تعريف 2:

حسب حسين الزهيري، يتم تعريف الإنتاج الصناعي المحلي كما يلي:

"هو العملية التي يتم من خلالها تحويل المواد الخام والمكونات المحلية إلى منتجات صناعية نهائية داخل البلد. يهدف الإنتاج الصناعي المحلي إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي الاقتصادي وتقليل الاعتماد على الواردات الخارجية، ويسهم في تعزيز القدرة التنافسية للبلد في الأسواق الوطنية والعالمية. (الزهيري ، 2018 ، صفحة 56)

تعريف 3:

حسب حسام الدين سلامة، يتم تعريف الإنتاج المحلي الصناعي على النحو التالي:

الفصل الثاني:----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

"هو العملية التي يتم من خلالها تحويل الموارد المحلية والمواد الخام إلى منتجات صناعية داخل البلد، بهدف تلبية الاحتياجات المحلية وتعزيز الاكتفاء الذاتي الاقتصادي. يسهم الإنتاج المحلي الصناعي في تعزيز الاستقلالية الاقتصادية وتحقيق التنمية المستدامة للبلد. (سلامة ، 2019، صفحة 30)

تعريف 4:

وفقاً لسمير الجوهري، يمكن تعريف الإنتاج الصناعي المحلي على النحو التالي: هو العملية التي يتم من خلالها تحويل المواد الخام والمكونات المحلية إلى منتجات صناعية في البلد نفسه، بهدف تلبية الاحتياجات المحلية وتعزيز الاقتصاد المحلي. يسهم الإنتاج الصناعي المحلي في تحسين قدرة البلد على التنافسية في الأسواق العالمية وتعزيز النمو الاقتصادي." (الجوهري ، 2017، صفحة 85)

المطلب الثاني: أشكال الإنتاج المحلي الصناعي

التصنيع المحلي: يتمثل في إنتاج المنتجات الصناعية داخل البلد باستخدام الموارد الداخلية، بما في ذلك المواد الخام والعمالة المحلية والتكنولوجيا المتاحة. يهدف التصنيع المحلي إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي وتوفير فرص العمل وتعزيز الاقتصاد المحلي.

التجميع المحلي: يتضمن استيراد المكونات والأجزاء الصناعية من الخارج وتجميعها في المنطقة المحلية لإنتاج المنتج النهائي. يتطلب التجميع المحلي توفر البنية التحتية والمهارات اللازمة لعملية التجميع والتكامل بين الشركات المحلية والموردين الأجانب.

الابتكار والبحث والتطوير المحلي: يتعلق بتطوير تكنولوجيا ومنتجات جديدة في البلد نفسه، بالاعتماد على البحث والتطوير والابتكار المحلي. يهدف الابتكار المحلي إلى تحسين الجودة والكفاءة وتنويع المنتجات المحلية.

تطوير المهارات والقدرات المحلية: يتضمن تطوير وتعزيز المهارات والقدرات العاملة المحلية في صناعة الإنتاج، بما في ذلك التدريب والتعليم المهني وتحسين ظروف العمل. يساهم ذلك في زيادة الإنتاجية وتعزيز التنافسية الصناعية.

ايضا حسب ما يتناوله كتاب "Why Nations Fail" للمؤلفين James A. و Daron Acemoglu

Robinson، فإنهم يستعرضون أشكالاً مختلفة للإنتاج الصناعي المحلي وتأثيرها على التنمية الاقتصادية والازدهار. ومن بين الأشكال التي يمكن ذكرها في السياق العام للكتاب هي:

الفصل الثاني:----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

الإنتاج المبتكر والتكنولوجيا المحلية: يشير إلى قدرة الدولة على تطوير التكنولوجيا والابتكارات المحلية، وتحويلها إلى إنتاج صناعي يعتمد على المعرفة والتقنية المحلية. يركز هذا النوع من الإنتاج على تحسين الكفاءة وتوسيع قدرات الإنتاج في الصناعات المحلية.

الإنتاج المحلي المتكامل: يشير إلى تنوع الصناعات المحلية وتكاملها مع بعضها البعض. يعتمد على قدرة الدولة على إنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات وتوفيرها في السوق المحلية، مما يعزز التنافسية ويحد من الاعتماد الخارجي.

الإنتاج الصناعي المستدام: يركز على استخدام الموارد المحلية بشكل مستدام، مع التركيز على الحفاظ على البيئة والحد من التلوث. يعتمد هذا النوع من الإنتاج على تقنيات الإنتاج الصديقة للبيئة واستخدام الموارد المتجددة.

الإنتاج الصناعي الجديد والناشئ: يتعلق بتطوير صناعات جديدة ومبتكرة في البلاد، وتوسيع قطاعات صناعية جديدة تعتمد على التكنولوجيا والابتكار. يشمل ذلك استثمارات في البحث والتطوير وتطوير قدرات التصنيع الصناعي في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي، والتكنولوجيا الحيوية، والطاقة المتجددة.

الإنتاج الصناعي القائم على المعرفة: يتعلق بتوليد القيمة المضافة من خلال استخدام المعرفة والخبرة في العمليات الصناعية. يركز هذا النوع من الإنتاج على تطبيق التقنيات المتقدمة والتحسين المستمر لعمليات الإنتاج والجودة.

المرجع العربي: (Daron Acemoglu and James A. Robinson (2012). Why Nations Fail:

The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. New York, NY: Crown

Publishers. صفحة 189

ان التجميع المحلي يشير إلى استيراد المكونات والأجزاء الصناعية من الخارج وتجميعها في المنطقة المحلية لإنتاج المنتج النهائي وهذا النمط من الإنتاج يعتمد على توافر البنية التحتية اللازمة والمهارات المتخصصة لعملية التجميع والتكامل بين الشركات المحلية والموردين الأجانب.

الفصل الثاني:----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

واحدة من المزايا الرئيسية للتجميع المحلي هي تعزيز التكنولوجيا ونقل المعرفة. عندما يتم تجميع المنتجات في المنطقة المحلية، فإن الشركات المحلية تكتسب خبرة ومعرفة تقنية من الموردين الأجانب. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين القدرة التكنولوجية المحلية وتعزيز قدرتها على الابتكار في المستقبل.

ومع ذلك، يجب أن يتم النظر في بعض التحديات المرتبطة بالتجميع المحلي. قد يكون الاعتماد على الموردين الأجانب هشًا في حالات الاضطرابات العالمية أو المشاكل التجارية. بالإضافة إلى ذلك، قد يحتاج البلد إلى استثمارات كبيرة في البنية التحتية وتطوير المهارات المحلية لدعم عمليات التجميع المحلية.

علاوة على ذلك، يُعتبر الابتكار والبحث والتطوير المحلي جوانب حاسمة لتطوير القدرات الصناعية المحلية. عندما يقوم البلد بتطوير تكنولوجيا ومنتجات جديدة في الداخل، يتم تحسين جودة المنتجات وزيادة الكفاءة في الإنتاج، مما يعزز التنافسية الصناعية.

ومن المهم أيضًا تطوير المهارات والقدرات المحلية في صناعة الإنتاج. يمكن ذلك عن طريق تقديم التدريب والتعليم المهني للعمالة المحلية، وتحسين ظروف العمل وتوفير فرص لتطوير المهارات اللازمة. تعزز هذه الخطوات الإنتاجية وتعزز التنافسية في الصناعة المحلية. لخلق نمو اقتصادي قوي ومستدام، يجب على الدول العمل على تعزيز أشكال الإنتاج المحلي الصناعي المختلفة. يجب أن تتبنى الدول سياسات واستراتيجيات لتعزيز التصنيع المحلي وتشجيع الابتكار وتطوير المهارات المحلية. من خلال القدرة على تلبية احتياجات السوق المحلية وزيادة الصادرات، يمكن للدول تحقيق النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية المستدامة.

تعد الاستدامة في الإنتاج الصناعي أمرًا حيويًا، حيث يجب على الصناعات أن تستخدم الموارد المحلية بطرق تحافظ على البيئة وتقلل من التأثيرات السلبية على الطبيعة. يتطلب ذلك اعتماد تقنيات الإنتاج الصديقة للبيئة، مثل استخدام الطاقة المتجددة وتقليل انبعاثات الغازات الدفيئة. من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد وإدارة النفايات بطرق صحيحة، يمكن للإنتاج الصناعي المستدام أن يساهم في المحافظة على البيئة والتنمية المستدامة للمجتمعات.

من ناحية أخرى، يعتبر الإنتاج الصناعي الجديد والناشئ محركًا هامًا للتطور الاقتصادي. من خلال تطوير صناعات جديدة ومبتكرة، يمكن للدول توسيع قدراتها الصناعية وتحقيق تنوع اقتصادي. يتطلب ذلك الاستثمار في البحث والتطوير وتعزيز الابتكار، وتوفير بيئة داعمة لنمو الشركات الناشئة وتجارتها. يمكن أن يؤدي الإنتاج الصناعي الجديد والناشئ إلى خلق فرص عمل جديدة وتعزيز التنافسية الاقتصادية.

الفصل الثاني:----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

أما الإنتاج الصناعي القائم على المعرفة، فهو يركز على استغلال المعرفة والخبرة في العمليات الصناعية. من خلال تطبيق التقنيات المتقدمة والابتكارات، يمكن للصناعات زيادة كفاءتها وتحسين جودة المنتجات. يشمل ذلك استخدام تقنيات التحليل البياني والذكاء الاصطناعي وتطوير نظم إدارة الجودة. يهدف الإنتاج الصناعي القائم على المعرفة إلى تعزيز الابتكار وتحقيق تحسينات مستمرة في عمليات الإنتاج، مما يساهم في رفع مستوى التنافسية وتحقيق النمو الاقتصادي.

تتفاعل هذه الأشكال المختلفة للإنتاج الصناعي المحلي مع بعضها البعض وتعزز التنمية الاقتصادية والازدهار. يجب أن تعمل الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني سويًا على تعزيز هذه الأشكال وتوفير الدعم والبيئة الملائمة لتحقيقها. بالاستثمار في التصنيع المحلي وتطوير البنية التحتية وتعزيز الابتكار وتطوير المهارات المحلية، يمكن للدول تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التنمية الشاملة. (محمد، 2019، صفحة 78)

المطلب الثالث: أهمية ومؤشرات الإنتاج الصناعي المحلي:

الفرع الأول: أهمية الإنتاج المحلي الصناعي

يعد الإنتاج الصناعي المحلي أساسيًا للنمو الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة في الدول. فعندما يتم إنتاج المنتجات والسلع داخل البلد، يحدث تحويل للموارد المحلية إلى قيمة مضافة، مما يعزز الاقتصاد المحلي ويزيد من فرص العمل والدخل للمواطنين. بالإضافة إلى ذلك، يقلل الاعتماد على واردات المنتجات الصناعية الخارجية، مما يحسن ميزان المدفوعات ويقلل من التبعية الاقتصادية للدولة. (محمد العلوي ، 2021 ، صفحة 24)

1. تعزيز النمو الاقتصادي: يعتبر الإنتاج الصناعي المحلي محركًا أساسيًا للنمو الاقتصادي. عندما يتم إنتاج المنتجات والسلع

داخل البلد، يتم تحويل الموارد المحلية إلى قيمة مضافة. هذا يؤدي إلى زيادة الناتج المحلي الإجمالي وخلق فرص عمل جديدة.

وبدوره، يزيد الإنفاق المحلي ويعزز الطلب المحلي على المنتجات والخدمات الأخرى، مما يعزز الاقتصاد العام للدولة.

2. التوازن التجاري والميزانية: عندما يكون للدولة قاعدة تصنيعية قوية، فإنها تقلل من اعتمادها على واردات المنتجات

الصناعية الخارجية. هذا يحسن التوازن التجاري، حيث تنخفض الصادرات وتزداد الواردات. كما يؤدي الإنتاج الصناعي

المحلي إلى تحسين ميزان المدفوعات، حيث يزيد الصادرات من المنتجات الصناعية وتنخفض الواردات المرتبطة بالمنتجات

المستوردة.

الفصل الثاني:----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

3. خلق فرص العمل وتحسين مستوى المعيشة: يتطلب الإنتاج الصناعي المحلي قوة عاملة مدربة ومهارات تقنية متقدمة. هذا يؤدي إلى خلق فرص عمل للعمال المحليين وتحسين مستوى المعيشة بشكل عام. كما يعزز القدرة الشرائية للمواطنين عندما يتوفر المزيد من الوظائف ويزيد دخلهم، مما يعزز النمو الاقتصادي ويحسن الظروف الاجتماعية.
4. تنمية الصناعات الأخرى: يعزز الإنتاج الصناعي المحلي نمو الصناعات الأخرى ذات الصلة. فعندما يكون هناك قطاع صناعي قوي في البلد، يتم توفير المزيد من السلع والخدمات المحلية المرتبطة بالصناعة. على سبيل المثال، تحتاج الصناعة إلى المعدات والمواد الخام والخدمات اللوجستية والتوزيع والتسويق، مما يعزز القطاعات الأخرى في الاقتصاد.
5. الاستقلالية الاقتصادية: يحقق الإنتاج الصناعي المحلي استقلالية اقتصادية للدولة. بدلاً من الاعتماد الكامل على المنتجات المستوردة، يكون للبلد قدرة على تلبية احتياجاته الداخلية من المنتجات والسلع الصناعية. هذا يحمي الاقتصاد المحلي من التقلبات في الأسواق العالمية ويعزز استقلاليتها وقدرتها على تحقيق التنمية الاقتصادية (الجابري ، 2020، صفحة 24)
- ان تأثيرات الإنتاج الصناعي المحلي تتعدى الاقتصاد وتمتد لتشمل العديد من الجوانب الاجتماعية والبيئية. بالنظر إلى أهمية الإنتاج الصناعي المحلي في تحقيق التنمية المستدامة والاستقلالية الاقتصادية، لهذا ينصح بتشجيع هذا النوع من الإنتاج على المستوى الوطني. يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز قدرات الصناعات المحلية وتوفير بيئة ملائمة للابتكار والاستثمار في البحث والتطوير. كما يجب دعم السياسات والإجراءات التي تعزز الاستدامة البيئية وتشجع على استخدام الموارد المتجددة وتقنيات الإنتاج الصديقة للبيئة. (الغامدي ، 2022، صفحة 18)
- من خلال تحليل الأهمية الكاملة للإنتاج الصناعي المحلي، نجد أن له تأثيراً إيجابياً على عدة جوانب من حياة البلد ومجتمعه:
- يعمل الإنتاج الصناعي المحلي على خلق فرص عمل للسكان المحليين. عند تنمية الصناعة المحلية، يتم توفير فرص عمل جديدة في المصانع والمنشآت الصناعية المحلية. هذا يقلل من معدلات البطالة ويساهم في تحسين مستوى المعيشة للفرد والأسرة، مما يؤدي إلى تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية في البلد.
 - يدعم الإنتاج الصناعي المحلي التنمية التكنولوجية والابتكار. عندما تكون هناك صناعات قوية في البلد، فإنها تشجع على تحسين العمليات والتقنيات المستخدمة في الإنتاج. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تطوير تقنيات جديدة وابتكارات في مختلف القطاعات الصناعية، مما يعزز التنافسية الاقتصادية للبلد وقدرته على الابتكار والتطور التكنولوجي.

الفصل الثاني:----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

- يسهم الإنتاج الصناعي المحلي في تعزيز الاستدامة البيئية. عندما يتم تحقيق الإنتاج المحلي، يتم تقليل الحاجة إلى استيراد المنتجات من خارج البلاد، مما يقلل من انبعاثات الكربون وآثار التلوث الناجمة عن عمليات النقل الطويلة. يمكن أيضاً تحقيق المزيد من المراقبة والرقابة على ممارسات الإنتاج الصناعي المحلي، مما يسهم في تقليل التأثيرات البيئية السلبية والحفاظ على الموارد الطبيعية
- يمكن للإنتاج الصناعي المحلي أن يحفز التجارة الداخلية والخارجية. فعندما تكون هناك صناعات قوية ومتنوعة في البلد، يزيد من فرص التجارة والتبادل التجاري بين الشركات المحلية والأسواق العالمية. يمكن أن يؤدي هذا إلى زيادة الصادرات وتحسين الميزة التنافسية للبلد في السوق العالمية، مما يدعم النمو الاقتصادي وزيادة الإيرادات.
- بناءً على ما تم ذكره، يمكن القول إن الإنتاج الصناعي المحلي له تأثير كبير على الاقتصاد والمجتمع والبيئة في البلد. يعزز التوظيف، يدعم التكنولوجيا والابتكار، يحمي البيئة، ويعزز التجارة والتنمية الاقتصادية. لذا، يجب على الدول النظر في تعزيز قدراتها الصناعية المحلية وتطوير السياسات والاستراتيجيات التي تعزز الإنتاج المحلي وتدعم القطاع الصناعي في البلاد.

الفرع الثاني: مؤشرات الإنتاج الصناعي المحلي

مؤشرات الإنتاج الصناعي المحلي هي مقاييس ومؤشرات تستخدم لقياس وتقييم أداء القطاع الصناعي في الدولة ومدى تحقيقه لأهدافه واستدامته. تساعد هذه المؤشرات في تقدير النمو والتطور في الإنتاج الصناعي المحلي وفي تحديد القضايا والتحديات التي تواجه القطاع الصناعي.

بينما تختلف المؤشرات المستخدمة من بلد لآخر وحسب الظروف الاقتصادية والصناعية المحلية، إلا أنه يمكن ذكر بعض المؤشرات الشائعة التي يمكن أن تُستخدم لقياس الإنتاج الصناعي المحلي:

1. **الإنتاج الصناعي الإجمالي:** يتم حسابه عن طريق قياس القيمة الإجمالية للسلع والمنتجات التي تم إنتاجها في

القطاع الصناعي في فترة زمنية محددة. يتم تقدير هذا المؤشر عادةً بالقيمة المالية للإنتاج، مثل الناتج المحلي الإجمالي الصناعي.

2. **معدل النمو الصناعي:** يستخدم لقياس معدل تغير الإنتاج الصناعي على مدى فترة زمنية محددة، مثل السنة أو

الربع السنوي. يتم حسابه بنسبة التغير في الإنتاج الصناعي بين فترتين متتاليتين.

الفصل الثاني:----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

3. الاستثمار في القطاع الصناعي: يُقاس حجم الاستثمارات المبذولة في قطاع الصناعة، ويمكن أن يشمل

الاستثمارات في المعدات والآلات والبنية التحتية والبحث والتطوير.

4. مؤشرات التصدير والاستيراد: تتضمن قيمة وحجم السلع والمنتجات الصناعية المصدرة والمستوردة، وتستخدم

لتقييم تبادل السلع الصناعية مع الأسواق الخارجية ومدى تأثير القطاع الصناعي على التجارة الخارجية للدولة.

5. الإنتاجية وكفاءة العمل: تستخدم هذه المؤشرات لقياس كفاءة العمل والإنتاجية في القطاع الصناعي، مثل معدل

الإنتاج للعامل الواحد والإنتاجية الكلية للقطاع الصناعي.

وتكمن أهمية مؤشرات الإنتاج الصناعي المحلي تكمن في العديد من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية. إليك بعض

النقاط التي تبرز أهميتها:

تقييم الأداء الاقتصادي: تساعد مؤشرات الإنتاج الصناعي المحلي في تقييم أداء القطاع الصناعي في الدولة، وتحديد نسبة التوسع

أو الانكماش في الإنتاج وتطوره على مدى فترة زمنية معينة. يمكن استخدام هذه المعلومات لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين

والتطوير واتخاذ القرارات الاقتصادية الاستراتيجية.

توجيه السياسات الاقتصادية: تساهم مؤشرات الإنتاج الصناعي المحلي في توجيه السياسات الاقتصادية وتخطيط التنمية

الصناعية. من خلال فهم أداء القطاع الصناعي وتحليل المؤشرات، يمكن للحكومات والمسؤولين الاقتصاديين اتخاذ إجراءات

وسياسات تعزز الإنتاج المحلي وتعزز التنافسية والاستدامة الاقتصادية. (محمد العلوي ، 2021 ، صفحة 17)

توفير فرص العمل وتعزيز النمو الاقتصادي: يعتبر الإنتاج الصناعي المحلي مصدراً هاماً لتوفير فرص العمل في الدولة. بزيادة

الإنتاج الصناعي المحلي، يتم خلق وظائف جديدة في قطاع الصناعة، ويتم تعزيز النمو الاقتصادي والدخل الوطني.

تقليل الاعتماد على الواردات: من خلال تعزيز الإنتاج الصناعي المحلي، يمكن للدولة تقليل اعتمادها على الواردات من السلع

الصناعية الخارجية. هذا يساهم في تعزيز الاستقلالية الاقتصادية وتقليل التبعية عن الأسواق العالمية وتحقيق التوازن التجاري.

تحسين القدرة التنافسية: يمكن لمؤشرات الإنتاج الصناعي المحلي توفير معلومات قيمة حول مدى قدرة الصناعة المحلية على

المنافسة على المستوى الوطني والدولي. تحليل هذه المؤشرات يمكن أن يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في القطاع الصناعي

واتخاذ إجراءات تحسين الكفاءة وتعزيز التنافسية.

الفصل الثاني:----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

هذه بعض النقاط التي تسلط الضوء على أهمية مؤشرات الإنتاج الصناعي المحلي. يمكن استخدام هذه المعلومات للتخطيط الاقتصادي واتخاذ القرارات الاستراتيجية في سبيل تعزيز القطاع الصناعي وتحقيق التنمية المستدامة

(محمد ، الامتاج الصناعي وتطوير القطاع، 2019، صفحة 31)

الفصل الثاني: ----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: المفهوم العام لإدارة الإنتاج الصناعي المحلي:

المفهوم العام لإدارة الإنتاج الصناعي المحلي هو العملية الشاملة لتنظيم وإدارة عمليات الإنتاج في البلد المحلي. يهدف إدارة الإنتاج الصناعي المحلي إلى تحقيق الكفاءة والجودة في عمليات التصنيع وتلبية الاحتياجات المحلية من المنتجات والخدمات.

تتضمن إدارة الإنتاج الصناعي المحلي عدة جوانب، بما في ذلك:

تخطيط الإنتاج: يشمل تحديد احتياجات الإنتاج وتحديد الموارد اللازمة وتخطيط الجدولة والإنتاج بطريقة تضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة.

تنظيم الإنتاج: يتضمن تنظيم العمليات الصناعية وتوزيع المهام وتعيين المسؤوليات وإنشاء هيكل تنظيمية فعالة لتنفيذ ومتابعة عمليات الإنتاج.

مراقبة الإنتاج: يتمثل دورها في مراقبة عمليات الإنتاج ومتابعة الأداء وتقييم الجودة وتحليل البيانات واتخاذ التدابير التصحيحية لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

تحسين الإنتاجية: تشمل جهود تحسين العمليات والتقنيات وتبني أفضل الممارسات وتنفيذ تقنيات التحسين المستمر لزيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة.

تنمية المهارات والتدريب: يشمل تطوير قدرات ومهارات العمال والموظفين في مجالات الإنتاج الصناعي لتعزيز كفاءتهم

وتحسين الأداء العام. (الخبير ، 2012 ، صفحة 12)

المطلب الثاني: تعريف إدارة الإنتاج الصناعي المحلي

إدارة الإنتاج الصناعي المحلي هي العملية التي تشمل التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة والتحسين لعمليات إنتاج المنتجات داخل البلد المحلي. تهدف إدارة الإنتاج الصناعي المحلي إلى تحقيق الكفاءة والجودة في العمليات الصناعية وتلبية احتياجات السوق المحلية

بشكل فعال. (Meredith, J. R., Shafer, (2018), p. 19)

وفي تعريف اخر لإدارة الإنتاج الصناعي المحلي

الفصل الثاني:----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

إدارة الإنتاج الصناعي المحلي هي عملية التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة لعمليات إنتاج المنتجات في السوق المحلية. تهدف إدارة الإنتاج الصناعي المحلي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في عمليات الإنتاج وضمان تلبية الاحتياجات المحلية من المنتجات والخدمات. يتضمن ذلك تحديد الموارد المطلوبة وتخطيط الإنتاج وتنظيم سلسلة التوريد وإدارة الجودة ومراقبة الأداء وتحسين العمليات. (النواب ، 2013، صفحة 18)

تعريف إدارة الإنتاج الصناعي المحلي

إدارة الإنتاج الصناعي المحلي هي العملية التي تشمل تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة العمليات الصناعية في الداخل البلاد. يتم توجيه هذه العمليات نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة وتلبية الاحتياجات المحلية من المنتجات والخدمات. تشمل مسؤوليات إدارة الإنتاج الصناعي المحلي اتخاذ القرارات المستنيرة بشأن تخصيص الموارد وتطوير العمليات والتحسين المستمر وضمان الجودة وإدارة سلسلة التوريد وتقديم المنتجات في الوقت المناسب وبتكلفة فعالة. تهدف إدارة الإنتاج الصناعي المحلي إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي وتعزيز النمو الاقتصادي للدولة من خلال تعزيز القدرة التنافسية للصناعات المحلية وتوفير فرص العمل وزيادة الصادرات الصناعية. (الهملان ، 2019، الصفحات 95-96)

بناءً على التعريفات المقدمة، يمكن استنتاج عدة نقاط حول إدارة الإنتاج الصناعي المحلي:

1. تنظيم وتخطيط العمليات: يشير إدارة الإنتاج الصناعي المحلي إلى وجود عملية منظمة ومخططة لإنتاج المنتجات والخدمات داخل البلد المحلي. يتطلب ذلك تخطيطاً دقيقاً للاحتياجات والموارد وتنظيم العمليات بطريقة تعزز الكفاءة والجودة.
2. تلبية الاحتياجات المحلية: تركز إدارة الإنتاج الصناعي المحلي على تلبية احتياجات السوق المحلية من المنتجات والخدمات. وبالتالي، تهدف إلى تقليل الاعتماد على واردات السلع وتعزيز الاكتفاء الذاتي في البلد المحلي.
3. تحسين العمليات والجودة: تهدف إدارة الإنتاج الصناعي المحلي إلى تحسين العمليات الصناعية وتعزيز جودة المنتجات المحلية. يتضمن ذلك تطوير وتنفيذ أفضل الممارسات وتقنيات إدارة الجودة والتحسين المستمر للعمليات الصناعية.
4. إدارة سلسلة التوريد: تشمل إدارة الإنتاج الصناعي المحلي أيضاً إدارة سلسلة التوريد، والتي تشمل تنظيم تدفق المواد والمنتجات من الموردين إلى العملاء. تهدف إدارة سلسلة التوريد إلى ضمان توافر المواد اللازمة في الوقت المناسب وبكفاءة.

الفصل الثاني:----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

5. النمو الاقتصادي والتنمية المحلية: يمكن أن تلعب إدارة الإنتاج الصناعي المحلي دورًا حاسمًا في تعزيز النمو الاقتصادي

للبلد المحلي من خلال تحفيز الصناعات المحلية وخلق فرص عمل وتنمية البنية التحتية الصناعية

إن هذه الاستنتاجات تعتمد على المفهوم العام لإدارة الإنتاج الصناعي المحلي ولا تعكس ضروريًا جميع جوانبها. قد تختلف التطبيقات والممارسات على أساس الصناعة والبلد المحلي المعني.

إن "إدارة الإنتاج الصناعي المحلي تمثل العملية المنظمة والتنسيقية لتخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة وتحسين إنتاج المنتجات داخل البلد المحلي. تعني إدارة جميع جوانب الإنتاج بما في ذلك اختيار المواد الخام وتوفير المعدات وتخطيط الإنتاج وتنفيذ العمليات الصناعية والتحكم في الجودة وإدارة العمالة وتحقيق الكفاءة وتحسين الأداء العام للقطاع الصناعي المحلي. تسعى إدارة الإنتاج الصناعي المحلي إلى تحقيق الجودة وتلبية احتياجات السوق المحلية بأفضل شكل ممكن، وذلك من خلال توظيف الموارد المناسبة وتبني الممارسات الإدارية الفعالة واستخدام التكنولوجيا الحديثة. تلعب إدارة الإنتاج الصناعي المحلي دورًا حاسمًا في تعزيز القدرة التنافسية وتعزيز النمو الاقتصادي المستدام للبلد المحلي".

المطلب الثاني: نشاطات الإنتاج المحلي الصناعي

نشاطات الإنتاج المحلي الصناعي تعتبر أحد العوامل الأساسية في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وتعزيز الاستقلالية الاقتصادية للدول.

و"يعتبر الإنتاج المحلي الصناعي أحد الركائز الأساسية للنمو الاقتصادي المستدام. فهو يساهم في تحقيق التوازن التجاري وتقليل الاعتماد على الواردات، مما يدعم تعزيز القدرة التنافسية للدولة وتوفير فرص عمل محلية".

وأيضًا، إلى أهمية تعزيز الإنتاج المحلي الصناعي قائلاً: "تعمل الدول النامية على تطوير الصناعات المحلية كجزء من استراتيجياتها الاقتصادية للارتقاء بالتحديات الاقتصادية وتحقيق التنمية المستدامة. وتلعب الصناعات المحلية دورًا حيويًا في خلق فرص العمل المحلية وزيادة القدرة التصديرية للدولة.

(Smith, J. (2020). "دور الإنتاج المحلي الصناعي في التنمية الاقتصادية." مجلة التنمية الاقتصادية، 25(4)، 60-75.

الفصل الثاني:----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

نشاطات الإنتاج المحلي الصناعي تشمل مجموعة متنوعة من الأنشطة التي تتعلق بالصناعة والإنتاج على المستوى المحلي. يمكن تصنيف هذه الأنشطة إلى عدة فئات، وفيما يلي بعض الأمثلة على نشاطات الإنتاج المحلي الصناعي:

تصنيع المنتجات النهائية: يتضمن إنتاج وتصنيع المنتجات النهائية التي يتم استخدامها من قبل المستهلكين، مثل السيارات، والأجهزة الإلكترونية، والأثاث، والملابس، والأدوات المنزلية.

الصناعات الثانوية والتحويلية: تشمل نشاطات تحويل المواد الخام إلى منتجات جاهزة للاستخدام، مثل صناعة الحديد والصلب، والبتروكيماويات، وصناعة المواد الغذائية.

الصناعات التحويلية الصغيرة والمتوسطة: تشمل المشغولات التصنيعية الصغيرة والحرفية، مثل صناعة المجوهرات، والسيراميك، والأثاث المصنوع يدويًا، والمنتجات الحرفية التقليدية.

الصناعات الثقيلة: تشمل إنشاء وتشغيل المصانع الكبيرة التي تنتج الآلات الثقيلة والمعدات الصناعية، مثل الصناعات الهندسية والبناء الهيكلي.

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تشمل تطوير البرمجيات، وتصنيع الأجهزة الإلكترونية، وتقديم خدمات تقنية المعلومات والاتصالات. (Porter, M. E. ، 1990 ، صفحة 93)

وفي الجزائر، تعمل العديد من القطاعات الصناعية المحلية على تعزيز الإنتاج المحلي وتحقيق الاكتفاء الذاتي في مجالات متنوعة. إليك بعض النشاطات الرئيسية للإنتاج المحلي الصناعي في الجزائر مع بعض المصادر المرجعية المتعلقة

قطاع النفط والغاز: يمثل النفط والغاز قطاعًا حيويًا في الاقتصاد الجزائري. تتمثل نشاطات الإنتاج المحلي في استخراج وتصنيع النفط والغاز وتصديرها. يمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات عن هذا القطاع (Bourenane, R. ، 2016 ، صفحة

148

الفصل الثاني:----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

قطاع الصناعات التحويلية: يشمل هذا القطاع العديد من الصناعات مثل الصناعات الغذائية، والصناعات الكيماوية، والصناعات المعدنية والميكانيكية. تشهد هذه الصناعات تطورًا مستمرًا في الجزائر. (Djebabra, M. , ، 2020، صفحة 183)

قطاع البناء والتشييد: يعد البناء والتشييد قطاعًا حيويًا في الجزائر، حيث تنفذ العديد من المشاريع الضخمة في مجال البنية التحتية.

(Benmeziane, F. , & ، 2017، صفحة 187)

قطاع الصناعات الغذائية: تعتبر الصناعات الغذائية قطاعًا حيويًا في الجزائر وتلبي احتياجات السوق المحلية من المنتجات الغذائية (Maazouzi, C. , M & ، 2018).

عندما نتحدث عن نشاطات الإنتاج المحلي الصناعي في الجزائر، يمكننا ملاحظة بعض النقاط الرئيسية:

تنوع الصناعات: يشهد قطاع الإنتاج المحلي الصناعي في الجزائر تنوعًا واسعًا في مجالات الصناعة المختلفة. تشمل هذه الصناعات الغذائية والكيماوية والميكانيكية والمعدنية والمنسوجات والملابس والإلكترونيات والكهربائيات، وغيرها من القطاعات. هذا التنوع يعكس التحول الاقتصادي والصناعي الذي تسعى الجزائر إليه.

الاستثمار الحكومي: تلعب الحكومة الجزائرية دورًا رئيسيًا في دعم الإنتاج المحلي الصناعي من خلال الاستثمار في المشاريع الصناعية وتوفير البنية التحتية اللازمة وتشجيع الابتكار والتكنولوجيا. تهدف الحكومة إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي وتقليل الاعتماد على الواردات.

الاستدامة البيئية: تشهد الجزائر زخمًا متزايدًا في تبني مبادئ الاستدامة البيئية في قطاع الإنتاج المحلي الصناعي. يتم تعزيز استخدام التكنولوجيا النظيفة وتحسين كفاءة استخدام الموارد وتعزيز الممارسات البيئية المستدامة في الصناعة.

الفصل الثاني:----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

الاعتماد على الموارد البشرية المحلية: يعتمد الإنتاج المحلي الصناعي في الجزائر بشكل كبير على الكفاءات المحلية وتوظيف

القوى العاملة المحلية. تُعزز التدريب والتأهيل المهني للشباب لتطوير المهارات اللازمة للعمل في صناعات مختلفة

حجم الإنتاج الصناعي: وفقاً لبيانات منظمة الإحصاءات الوطنية في الجزائر (Office National des

Statistiques)، ارتفعت القيمة المضافة للقطاع الصناعي في الجزائر بنسبة 1.2٪ في عام 2020.

الصناعات الرئيسية: تشمل الصناعات الرئيسية في الجزائر قطاعات مثل النفط والغاز، والصناعات التحويلية مثل الصناعات

الكيميائية والغذائية والميكانيكية، وقطاع البناء والتشييد.

ان من استنتاجاتنا من نشاطات الإنتاج المحلي الصناعي تتعلق بالأثر الإيجابي الذي يمكن أن يحققه هذا القطاع على الاقتصاد

المحلي. إليكم بعض الاستنتاجات الرئيسية:

1. تعزيز الاكتفاء الذاتي: يساهم الإنتاج المحلي الصناعي في تعزيز الاكتفاء الذاتي للدولة من خلال توفير المنتجات والسلع

المحلية بدلاً من الاعتماد على الواردات. وبالتالي، يقلل الاعتماد على المنتجات المستوردة ويحسن التوازن التجاري.

2. توفير فرص العمل: يعد الإنتاج المحلي الصناعي مصدراً هاماً لخلق فرص العمل المحلية. فزيادة نشاط الصناعات المحلية،

يتم توظيف المزيد من العمال والفنيين المحليين، مما يساهم في تقليل معدلات البطالة وتعزيز التنمية الاقتصادية.

3. تحسين التكنولوجيا والابتكار: يعمل الإنتاج المحلي الصناعي كمحفز للتكنولوجيا والابتكار. حيث يشجع الشركات

المحلية على تطوير واعتماد تقنيات ومعدات جديدة لتحسين عمليات الإنتاج ورفع جودة المنتجات. هذا التركيز على

التكنولوجيا والابتكار يساهم في تعزيز قدرة الدولة على المنافسة على المستوى العالمي.

4. دعم القطاعات الأخرى: يعمل الإنتاج المحلي الصناعي كداعم للقطاعات الأخرى في الاقتصاد المحلي. فعندما يكون

هناك تواجد صناعي قوي، يتم توفير المواد الخام المحلية والخدمات اللوجستية المتعلقة، مما يعزز نمو القطاعات المرتبطة

ويدعم التنمية الشاملة.

الفصل الثاني: ----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

على هذا الأساس، يمكن القول إن الإنتاج المحلي الصناعي يمثل ركيزة أساسية في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وتحسين الرخاء العام للمجتمع. يجب على الدول والسياسات الحكومية الاستثمار في دعم القطاع الصناعي المحلي وخلق بيئة ملائمة للابتكار والاستدامة لتعزيز هذا القطاع المهم.

المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإنتاج المحلي الصناعي

إدارة الجودة تلعب دورًا حاسمًا في تحسين المنتجات الصناعية وتحقيق التفوق التنافسي. تتضمن أهمية إدارة الجودة في تحسين المنتجات الصناعية عدة جوانب:

تلبية احتياجات العملاء: تساهم إدارة الجودة في تلبية احتياجات وتوقعات العملاء من خلال توفير منتجات عالية الجودة. فهي تركز على فهم متطلبات العملاء وضمان تلبيةها بأفضل شكل ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتعزيز الولاء للعلامة التجارية.

تحسين رضا العملاء: عندما تكون المنتجات ذات جودة عالية وخالية من العيوب، يزيد من رضا العملاء وثقتهم في المنتجات التي يشترونها. وهذا يؤدي إلى تحقيق عوائد مالية أفضل، فالعملاء الراضون يكونون عادةً مستعدين للدفع بأسعار أعلى وينصحون بالمنتج للآخرين.

تحسين جودة المنتجات: إدارة الجودة تركز على تحسين جودة المنتجات من خلال تحسين عمليات التصنيع ومراقبة الجودة. تستخدم أدوات وتقنيات مثل التحليل الإحصائي والمراجعات الدورية وتقنيات الاختبار لضمان أن المنتجات تفي بالمواصفات المطلوبة وتكون خالية من العيوب.

زيادة التنافسية: المنافسة في سوق الصناعة تكون شرسة، وإدارة الجودة تعزز تنافسية الشركة من خلال تحسين جودة المنتجات وتقديم منتجات أفضل من المنافسين. وبالتالي، تحتفظ الشركة بمحبتها في السوق وتكسب عملاء جدد.

تقليل التكاليف: إدارة الجودة تساعد في تقليل التكاليف التشغيلية والهدر من خلال تحسين عمليات التصنيع وتقليل العيوب وإعادة والإهدار. ذلك يؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات وتقليل التكاليف الإجمالية للشركة.

الفصل الثاني:----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

تحسين سمعة الشركة: المنتجات ذات الجودة العالية تعكس سمعة الشركة وتعزز مصداقيتها في السوق. وترتبط سمعة الشركة

بتفوقها في تقديم منتجات موثوقة وذات جودة عالية، مما يسهم في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وشركاء الأعمال

ان إدارة الجودة هي عملية أساسية في تحسين المنتجات الصناعية وتطوير أداء الشركة بشكل عام. تهدف إلى ضمان تلبية

احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم من خلال تحقيق أعلى مستويات الجودة في المنتجات. تعتبر الجودة عاملاً محورياً لنجاح الشركة في السوق المنافسة، حيث يتطلب العملاء المنتجات ذات الجودة العالية التي توفر لهم القيمة والفائدة المطلوبة.

بواسطة إدارة الجودة، يمكن للشركة تحسين جميع جوانب العملية الصناعية، بدءاً من مرحلة تصميم المنتج وحتى تسليمه للعميل

النهائي وتتضمن إدارة الجودة تطبيق مجموعة من المبادئ والأدوات والتقنيات التي تساهم في رصد وقياس جودة المنتجات وتحليل

البيانات المتعلقة بها. تتضمن أهمية إدارة الجودة أيضاً تعزيز كفاءة العمليات الصناعية وتحقيق التحسين المستمر للعمليات

والمنتجات.

من خلال تنفيذ إدارة الجودة بشكل فعال، تتمكن الشركة من تحقيق العديد من الفوائد، مثل زيادة رضا العملاء، وتقليل المخاطر

والعيوب، وتحسين سمعة الشركة في السوق، وزيادة التنافسية والحصة السوقية، وتحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف التشغيلية

المطلب الأول: كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين المنتجات الصناعية المحلية

ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين المنتجات الصناعية المحلية يتطلب اعتماد أفضل الممارسات والأدوات المتاحة في مجال

إدارة الجودة. يمكن اتباع الخطوات التالية لتحقيق ذلك:

1. تحديد أهداف الجودة: يجب على الشركة تحديد أهداف الجودة المحددة لتحسين المنتجات الصناعية المحلية. يتم ذلك من

خلال تحليل احتياجات العملاء وتحديد المعايير المطلوبة لتلبية تلك الاحتياجات.

2. تشكيل فرق الجودة: يجب تشكيل فرق الجودة المختصة بتحسين المنتجات الصناعية المحلية. يتكون الفريق من ممثلين من

مختلف الأقسام ذوي الخبرة في العمليات الصناعية وإدارة الجودة. يقوم الفريق بتحليل المشاكل وتطوير حلول فعالة

لتحسين الجودة.

الفصل الثاني:----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

3. تحليل العمليات: يجب تحليل العمليات الصناعية لتحديد المشاكل والفرص لتحسين الجودة. يتم استخدام أدوات مثل مخططات السيطرة الإحصائية وتحليل الأسباب الجذرية لتحليل البيانات وتحديد أسباب المشاكل وتطبيق التحسين المستمر.
4. تدريب الموظفين: يجب تدريب الموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأدواتها. يمكن تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتعليم الموظفين كيفية تحسين الجودة وتطبيق الممارسات الأفضل في صناعتهم.
5. استخدام التحكم الإحصائي في العمليات: يعد التحكم الإحصائي في العمليات (SPC) أداة قوية لرصد وتحسين الجودة في العمليات الصناعية. يتضمن استخدام البيانات الإحصائية لمراقبة العمليات والكشف عن أي تغيرات غير طبيعية في الجودة، مما يسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية فورية.
6. التعاون مع الموردين: يجب تعزيز التعاون والشراكة مع الموردين لتحسين الجودة. يتطلب ذلك إنشاء علاقات قوية مع الموردين وتوفير مواصفات الجودة المطلوبة ومراقبة أداء الموردين بانتظام. (Oakland, J. S., 2014، صفحة 24)

المطلب الثاني: تأثير الجودة الشاملة على جودة المنتج

تثير الجودة الشاملة على جودة المنتج هو أمر حاسم ومهم في صناعة المنتجات. إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق التميز في جميع جوانب العملية الإنتاجية وتحسين الجودة بشكل شامل. وفيما يلي بعض التأثيرات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة على جودة تحسين التصميم والتطوير: تعتمد الجودة الشاملة على توفير تصميم منتجات عالية الجودة ومواصفات دقيقة. يتم تطبيق أساليب مثل التصميم للتصنيع (DFM) وتصميم للجودة (DFQ) لضمان أن المنتج يتمتع بالجودة المطلوبة من البداية.

مراقبة الجودة: تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى ضمان جودة المنتج من خلال تطبيق أدوات وتقنيات مثل التحكم الإحصائي في العمليات (SPC) ورصد الجودة ومراقبتها بشكل مستمر. يتم جمع البيانات وتحليلها لتحديد أي انحرافات عن المواصفات المطلوبة واتخاذ التدابير اللازمة.

تحسين العمليات: تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين العمليات بشكل مستمر وزيادة الكفاءة والفاعلية. يتم استخدام أساليب مثل إدارة المشاريع وتحسين العمليات والتحسين المستمر لتحليل العمليات وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتحقيق جودة أعلى للمنتجات.

الفصل الثاني:----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

تعزير التواصل والتعاون: يعتبر التواصل الجيد والتعاون بين جميع أعضاء الفريق الصناعي أمرًا حاسمًا في إدارة الجودة الشاملة. يتم تشجيع التواصل المستمر وتبادل المعرفة والخبرات لضمان فهم متبادل لمتطلبات الجودة وتحقيق تحسين مستمر في المنتجات. (Benmeziiane, F. & , 2017 ، صفحة 35) (Goetsch, D. L ., & , 2014)

الفرع الأول: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الإنتاجي

تعد جودة المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات الصناعية لذلك يعمل مدخل إدارة الجودة الشاملة على تحسين مستوى الجودة و القيمة التي يقدمها المنتج للعملاء و ذلك بهدف الارتقاء بأدائها بشكل عام و أدائها الإنتاجي بشكل خاص حيث يعتمد تحسين الأداء الإنتاجي على مبادئ و فلسفة الجودة الشاملة التي يعد تطوير الأداء من أهم أهدافها، يؤكد خبير الجودة d'Arthur Little وفق دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن نظام إدارة الجودة الشاملة له تأثير ذو دلالة على القدرة التنافسية لتلك الشركات، فالقيم الجوهرية لإقامة إدارة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى الأداء الإنتاجي و لا يتحقق الارتقاء بهذا الأداء إلى الأفضل، إلا إذا تم التركيز على منع حدوث الأخطاء، و عم الالتزام بتحسين الجودة في جميع مستويات النظام الإنتاجي بمعنى المدخلات المخرجات والعمليات ، إضافة إلى ابتكار طرق جديدة في تصميم المنتجات إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة سلاحاً استراتيجياً و أساساً للتطوير و التحسين المستمر للأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية وهذا من خلال . " . (عقيلي، 2001، صفحة 35)

- صنع منتجات مطابقة للمواصفات العالمية

- رفع كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد

- زيادة فعالية العمليات الإنتاجية من خلال بلوغ أهدافها.

- تلبية رغبات الزبائن لرفع حصتها السوقية؛

الفصل الثاني:----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

- تعلق العاملين بأهداف المؤسسة وقيمها والاستعداد لبذل الجهود في سبيل تحقيقها.

- الالتزام السلوكي للأفراد بالبقاء مع المؤسسة والاستمرار معها لتحقيق أهدافها، الأمر الذي ينتج عنه عمال بنوعية أفضل طاقة إبداعية أكبر، مرونة أكثر وإنتاج منتجات أعلى جودة بتكلفة منخفضة إذ أن الجودة تتطلب عناصر أخرى كالتكلفة الأقل وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال تقليل الضائع من الموارد الإنتاجية الأمر الذي من شأنه أن يساعد المؤسسة على تخفيض أسعار منتجاتها مع المحافظة على مستوى مقبول من الأرباح فالزبون عند اتخاذ قرار الشراء يرغب في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب. pp. OOD & IRLAND, 1991 ,

45-46

- وعموماً، فإن العناصر السابق ذكرها غير كافية لمعرفة أكثر شمولاً لآثار أسلوب إدارة الجودة الشاملة على

الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية، وهو ما يقتضي الانفتاح على بعض التجارب العالمية في هذا المجال.

(السلمي، 1995، صفحة 18)

الفرع الثاني: بعض التجارب العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة

إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الشركات الصناعية عبر العالم نتج عنها نجاح شركات وفشل أخرى، في تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث وعلى ذلك سنعمل على التطرق لبعض التجارب الناجحة كما سنتعرض لأهم الأخطاء الشائعة عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: أهم التجارب الناجحة:

و في هذا الصدد، سنتعرض لتجارب كل من شركة "إكسبيروكس Xerox" شركة "أي. بي. أم." "IBM" و شركة

'موتورول" Motorola

الفصل الثاني:----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

1-شركة 'إكسيروكس':

في أواسط السبعينات من القرن الماضي (20) واجهت الشركة منافسة من الشركات اليابانية وشركات أمريكية أخرى، بعد أن ظلت لمدة 15 عاما الأولى بدون نظير لها في مجال إنتاج آلات التصوير ومعدات النسخ الأخرى حيث تخطوا منتجاتها وتميزوا عنها في كل من الجودة والتكلفة. ولذلك قامت الشركة سنة 1984 بوضع برنامج لتحسين الجودة أطلقت عليه اسم "القيادة من خلال الجودة"، حيث أن إرضاء العميل هو الأولوية. (Etienne & Wissler, 1983, p. 5)

رقم واحد في هذه الشركة، وهذا لكي توقف انهيأرها وتدهورها في السوق العالمي وقد تمثلت أهم النتائج المحققة من خلال تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- الحصول على جائزة "مالكولم بالدريج" سنة 1989.

- تحسين إنتاجية الآلات بنسبة 78 % وزيادة جودة المنتج بمقدار 93 % إضافة إلى تخفيض الأخطاء أثناء العملية الإنتاجية من 91 خطأ في كل 100 آلة إلى أقل من 7 أخطاء.

- انخفاض التكاليف الثرية على المنتجات من 360 % إلى 137 % وكذا تكاليف الإنتاج إلى النصف.

- تحسين رضا العملاء بنسبة 38 %.

- تحسين سلامة وأمان المنتج بما يعادل 70 % من انخفاض 90 % من شكاوي العملاء

- تحسين أوقات تسليم المنتج بنسبة 40 %.

- انخفاض التفتيش على الأجزاء الواردة من 80 % إلى 15 % وكذا انخفاض بنسبة 40 % في الصيانة غير المخططة

- انخفاض معدل المرفوضات من (03 %) إلى (0.03 %)

الفصل الثاني:----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

- استرداد حصة سوقية سنة 1988 تقارب 14 ٪ من السوق الأمريكية.

- ارتفاع الأرباح الإجمالية من 166 مليون دولار إلى 415 مليون دولار. (حاكم، 2006 ، صفحة 8)

2-شركة 'أي.بي.أم':

إن القيم التي وضعها رئيس الشركة 'توماس واتسون كانت بداية جيدة لإدارة الجودة الشاملة وتتمثل هذه القيم في احترام الفرد وخدمة العميل والجودة في الشركة كان لها ثلاثة مراحل متميزة حيث تم في المرحلة الأولى والتي بدأت سنة 1983. التركيز على قيادة المنتج وتضمنت حلقات الجودة وفرق تحسين الجودة ومبدأ العيوب الصفرية أما المرحلة الثانية والتي بدأت سنة 1985 فقد ركزت على العمليات حيث نصت سياسة الجودة على أن غايات الشركة هي تحسين كفاءة وفعالية العمليات (التشغيل و بالتالي فإن هذه المرحلة تهدف إلى الإنجاز الصحيح للعمليات من أول مرة من خلال القضاء العيوب في العمليات الإنتاجية و في المرحلة الثالثة التي بدأت في سنة 1990 من خلال استشارة الشركة لعدة علماء في مجال إدارة الجودة الشاملة و أخذت منهم ما يناسب ثقافتها قد ترتب على البرنامج

المتبع في الشركة: (Bussenaul & pretet, pp. 9-12)

تحقيق النتائج التالية:

- منتجات جديدة خالية من العيوب مع اختصار زمن التركيب إلى الثلث
- انخفاض عمليات إعادة التشغيل من 25 ٪ إلى 04 ٪
- ارتفاع الإنتاجية بنسبة 30 ٪ مع تخفيض الوقت الكلي للإنتاج بنسبة 60 ٪
- تخفيض التكلفة» زيادة الحصة السوقية للشركة وتضاعف معدل نمو الإيرادات
- تكوين صورة جيدة عن الشركة في ذهن العملاء.

تعد شركة موتورولا، الحاصلة على جائزة "مالكولم بالدريج" سنة 1988 واحدة من الشركات العالمية القائدة في مجال تصنيع الأنظمة والمعدات الإلكترونية لكن الشركة واجهت منافسة شديدة من الشركات اليابانية في السبعينات حيث أن منتجاتها لم تكن تحقق المستوى المطلوب مما أدى إلى فقدان عملائها لصالح اليابانيين وعلى ذلك اختارت الشركة تطبيق إدارة الجودة الشاملة للعودة مرة أخرى إلى القيادة في سوق الالكترونيات و ذلك بعد أن وضعت هدفا أساسيا لها وهو الإرضاء التام للزبون و كذا النضال من أجل تحقيق العيوب الصفرية في أداء الأعمال من خلال التحسين المستمر للجودة وفقا للعديد من المبادرات و التي من أهمها ما يلي : (Weil, 1994, p. 134)

- تخفيض زمن تصميم تصنيع وتسويق المنتجات

- تحسين الربحية من خلال إمداد العملاء بما يريدون ويتوقعون الحصول عليه الإدارة بالمشاركة داخل الشركة لتحسين الجودة وتطويرها.

ولقد ترتب على ذلك تزايد الحصة السوقية العالمية للشركة وتحقيق نتائج مالية أعلى.

وعلى ضوء ما سبق، تتضح أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين وتطوير الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية بعد أن نجحت الشركات العالمية السالفة الذكر في تطبيق هذا المدخل، إلا أن ذلك لا ينفي وجود تجارب أو محاولات فاشلة ويرجع هذا الفشل أساسا إلى وقوع تلك المؤسسات في عدد من الأخطاء عند عملية التطبيق.

ثانيا: بعض الأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة

سيتم التركيز هنا على أهم تلك الأخطاء الشائعة، حتى تتنبه المؤسسات الصناعية عند اتخاذها قرار تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة و يتمثل الخطأ الأول في تعجل المؤسسة لتحقيق نتائج سريعة» حيث أن مدخل إدارة الجودة

الفصل الثاني:----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

الشاملة يتطلب بعض الوقت حتى تظهر منه نتائج ملموسة» أما الخطأ الثاني فهو تقليد تجارب المؤسسات الأخرى؛ فنجاح إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات صناعية عديدة لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقها بنجاح في جميع المؤسسات، فثمة شروط مسبقة لنجاح هذا الأسلوب الإداري الحديث قد يصعب توفيرها على المدى القصير، إذ أن التجارب الناجحة لا تعني إطلاقاً أنها نموذج مثالي أو قابل للنسخ في مؤسسات أخرى للوصول إلى نفس النتائج، فلكل ظروفه الداخلية والخارجية. وعلى ذلك ينبغي على المؤسسات الصناعية تحليل التجارب الناجحة

منها والفاشلة ودراستها للاستفادة منها ويضاف خطأ آخر لا يقل أهمية عن الخطأين الأولين ألا وهو قرار التطبيق قبل إعداد البيئة التنظيمية الملائمة والكافية لنجاحه، إضافة إلى عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم وكذا إتباع أنظمة وسياسات لا تتوافق مع فلسفة الجودة الشاملة كسياسة الحوافز الفردية التي من شأنها خلق التنافس بين الأفراد داخل المؤسسة بدل العمل الجماعي، حيث أن العمل على تطبيق نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب تشجيع العاملين ودفعهم للعمل من خلال نظرة أبعد من مجرد التحفيز المادي لتشمل كل ما من شأنه إشعار العامل بالمتعة في عمله هذا من ناحية و من ناحية أخرى فإن المؤسسة التي ترى أنه من المصلحة عدم اطلاع العمال باستراتيجياتها و خططها، سيترتب عليه جهل معظم العاملين بالطموح الطويل المدى للمؤسسة.

و في الأخير، يمكن القول بأن نجاح الشركات العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع بالدرجة الأولى إلى إتباعها مجموعة من الأساليب غير التقليدية عند تعاملها مع المتغيرات المؤثرة عليها و المحيطة بها المحلية منها و العالمية كما أن فشل تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في بعض الشركات يعود أساساً إلى انطلاقها من مفاهيم خاطئة لا تتوافق و نظام الجودة الشاملة؛ مما أدى بها إلى الخروج من مصاف المؤسسات الصناعية الناجحة في تطوير جودة منتجاتها و تحسين أدائها الإنتاجي و التي تتوفر على مجموعة من الخصائص و التي يمكن حصرها في إدارة ناجحة و قيادة قوية أفراد تتوفر لديهم دوافع النجاح أعلى مستوى من التقدير لإرضاء العملاء، التواجد الدائم و القوي في السوق و انتزاع إعجاب المؤسسات المماثلة و المجتمع. (عبد العزيز، 1995، صفحة 145)

الفصل الثاني:----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث فوائدها على الإنتاج الصناعي المحلي

تناولت الأبحاث العديد من الجوانب المهمة التي تؤكد أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين المنتجات الصناعية. إو بعض التوجهات والفوائد الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين المنتجات الصناعية:

تحسين جودة المنتج: يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة المنتجات الصناعية من خلال رصد ومراقبة جميع عمليات الإنتاج وتحسينها بناءً على المعايير والمواصفات المحددة. وبالتالي، يتم تقليل حدوث العيوب والأخطاء، وزيادة رضا العملاء وتوفير منتجات ذات جودة عالية.

زيادة كفاءة العمليات: تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة العمليات الصناعية من خلال تحسين تدفق العمل وتقليل الهدر والتكاليف غير الضرورية. يتم تحليل العمليات وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين لتحقيق تنفيذ أفضل واستخدام أمثل للموارد.

تعزيز الثقة والمصداقية: عندما يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال، يزداد ثقة العملاء والشركاء في المنتجات الصناعية. يتم توفير منتجات مطابقة للمواصفات والمتطلبات، ويتم تحقيق الموثوقية والاعتمادية المطلوبة، مما يعزز سمعة الشركة ويسهم في زيادة حصة السوق.

تحسين الابتكار والتطوير: تشجع إدارة الجودة الشاملة على التفكير الإبداعي وتعزز الابتكار في تطوير المنتجات الصناعية. يتم تشجيع الفرق العاملة على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة لتحسين المنتجات وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

تحسين رضا العملاء: من خلال تحسين جودة المنتجات، يتحسن رضا العملاء ويزيد الولاء تجاه المنتجات الصناعية. يستمتع العملاء بمنتجات أكثر جودة، وتقل احتمالية وجود عيوب أو مشاكل، مما يؤدي إلى رضا عملاء أكثر وتعزيز العلاقات

التجاري (Oakland, J. S).

الفصل الثاني:----- الإنتاج المحلي الصناعي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

خاتمة الفصل:

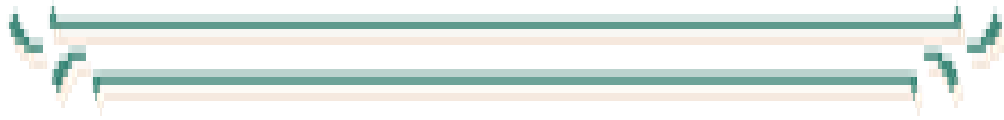
ان الإنتاج الصناعي المحلي يعد أحد العوامل الحاسمة في نمو وتطور الاقتصاد الوطني. يتمثل الإنتاج الصناعي المحلي في عمليات تحويل المواد الخام والموارد إلى منتجات جاهزة للبيع في السوق. وتشمل هذه العمليات تصميم المنتجات، وتصنيعها، واختبارها، وتعبئتها، وتسويقها.

وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد النهج الاستراتيجية التي تهدف إلى تحسين الجودة والأداء في جميع جوانب العملية الصناعية. تركز إدارة الجودة الشاملة على مجمل المنظومة الإنتاجية وتسعى لضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة، بدءاً من مرحلة تصميم المنتج وحتى مرحلة تسليمه للعملاء.

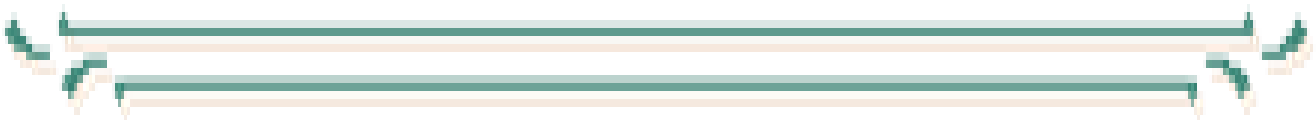
ومن مميزات إدارة الجودة الشاملة بتفاعلها مع جميع مستويات المنظمة، حيث يشارك جميع الموظفين في تحسين الجودة وتطبيق الممارسات الأفضل. يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة التزاماً قوياً بالجودة، وتحليل البيانات، واستخدام أدوات وتقنيات لتحليل العمليات وتحقيق التحسين المستمر.

وبالتالي توجد علاقة وثيقة بين الإنتاج الصناعي المحلي وإدارة الجودة الشاملة. فعندما تتبنى المنظمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يتم تحسين العمليات الصناعية وتحقيق تطابق أعلى مع متطلبات الجودة. وبالتالي، يتم تحسين جودة المنتجات المحلية المصنعة وتحقيق الرضا والثقة لدى العملاء. وعندما تتمتع المنتجات المحلية بجودة عالية، يتم تعزيز التنافسية وزيادة الطلب على هذه المنتجات في السوق.

باختصار، إدارة الجودة الشاملة تعزز جودة المنتجات الصناعية المحلية، مما يؤدي إلى تعزيز تنمية الصناعات المحلية وتحسين أداء الاقتصاد الوطني بشكل عام.



الفصل الثالث:
الدراسة الميدانية
بسكرية للإسمنت



تمهيد:

بعدها تم وضع الإطار النظري لموضوع لنظام إدارة الجودة الشاملة والإنتاج الصناعي المحلي وعرض كل المفاهيم المرتبطة في الفصلين السابقين، يتم إسقاط الأسس والمبادئ التي تم التعرف عليها على مؤسسة السكرية للإسمنت التي تعتبر من المؤسسات الخاصة الاقتصادية الرائدة المتخصصة والتي تتمتع بخبرة كبيرة خاصة في صناعة الإسمنت، هذه الخبرة سمحت لها بتنويع نشاطاتها ودخول مجالات أخرى، وتحقيق النجاح والسمعة الجيدة، حيث تسعى مؤسسة السكرية للإسمنت لفرض نفسها في السوق، وذلك لتقديم أجود وأفضل الخدمات.

وقد تم تقسيم الفصل الثالث إلى (03) مباحث:

المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة السكرية للإسمنت.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث الميداني.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة البسكرية للإسمنت

تعتبر مؤسسة البسكرية للإسمنت كباقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى التي تمثل طرفا مهما في النشاط الاقتصادي، وهي من المؤسسات التي تجمع بين وسائل الإنتاج ورؤوس الأموال، وتعد من أهم المؤسسات التي تحتل مكانة جذابة وحصّة سوقية لا يستهان بها، لذا سوف نحاول في هذا المبحث تقديم الإطار العام لمؤسسة البسكرية للإسمنت من خلال التطرق إلى تعريفها، أهم أهدافها، وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف وأهداف مؤسسة البسكرية للإسمنت

الفرع الأول: تعريف مؤسسة البسكرية للإسمنت

أولاً: موقع وتاريخ إنشاء المؤسسة

"البسكرية" مصنع عملاق لإنتاج الإسمنت وهو أول مصنع خاص في الجزائر دون شراكة أجنبية، يعد من أضخم إنجازات مجمع "عموري" ببلدية البرانيس الذي يقع على بُعد 15 كلم عن مدينة بسكرة، أنجز بقرب المحجرة على مساحة 100 هكتار، استفاد منها المجمع في إطار دعم الاستثمار. انطلقت أشغاله سنة 2013 تحت إشراف مهندسين وتقنيين صينيين وجزائريين، وينتظر أن يخلق نحو 1000 منصب شغل. يدخل هذا الإنجاز الضخم ضمن سياسة ورؤية المجمع الذي يعتزم دوما مواصلة العمل الجاد، والانفتاح على مختلف النشاطات الداعمة للاقتصاد الوطني، وهذا بالاعتماد على خبرته الطويلة في مجال الاستثمارات الناجحة كإنتاج مادة الآجر، حيث يحتل المرتبة الأولى وطنيا وإفريقيا بـ20 مصنعا عبر الوطن، وعليه حان الوقت لرد الجميل للوطن بالعمل الجاد وخلق الثروة ومناصب الشغل والمساهمة في بناء المشاريع ذات المنفعة العامة.

ثانياً: البطاقة التقنية للمؤسسة

- الطبيعة القانونية لصاحب الطلب: شركة البسكرية للإسمنت.
- تاريخ الإنشاء: 2009-2-04.
- الجنسية: جزائرية.
- النشاطات الرئيسية: الإنتاج الصناعي للإسمنت.
- مساحة المؤسسة: 100 هكتار.

الفصل الثالث: ----- الدراسة الميدانية بسكرية للإسمنت

▪ شخص طبيعي/شخص معنوي (مؤسسة/ش ذ ا / ش ذ م م / ش ذ ش و / ش ت): ش ذ ا-رأسمالها

الاجتماعي 4284000.000 دج

▪ عنوان المقر الاجتماعي (أو الشخصي): جر باللحش برانيس بسكرة.

▪ مجلس الإدارة و/ أو المسيرون: هقي محمد العيد، الرئيس المدير العام.

▪ عدد العمال: 1349 عامل

- وصف وجيز للطرق المستعملة في التصنيع:

1- استخراج وإعداد المواد الخام.

2- إنتاج الكلنكر.

3- طحن الاسمنت والتوزيع.

- تعيينات المواد المصنعة (بما فيها تلك المقننة احتمالاً):

• Ciment Portland en sac

• Ciment Portland en Vrac

• Ciment HTS en sac

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة السكرية للإسمنت

تسعى مؤسسة السكرية للإسمنت أن تكون الرائدة في السوق المحلي، من خلال تحقيق عدة أهداف أهمها:

• تعزيز الربحية.

• تنويع مصادر الدخل من خلال التنويع في المشاريع.

• السماح للعمال بالمساهمة والمشاركة في جعل المجموع أفضل.

• الزيادة في حجم المبيعات.

• الخدمات المقدمة تتميز بمستوى رفيع من التأهيل.

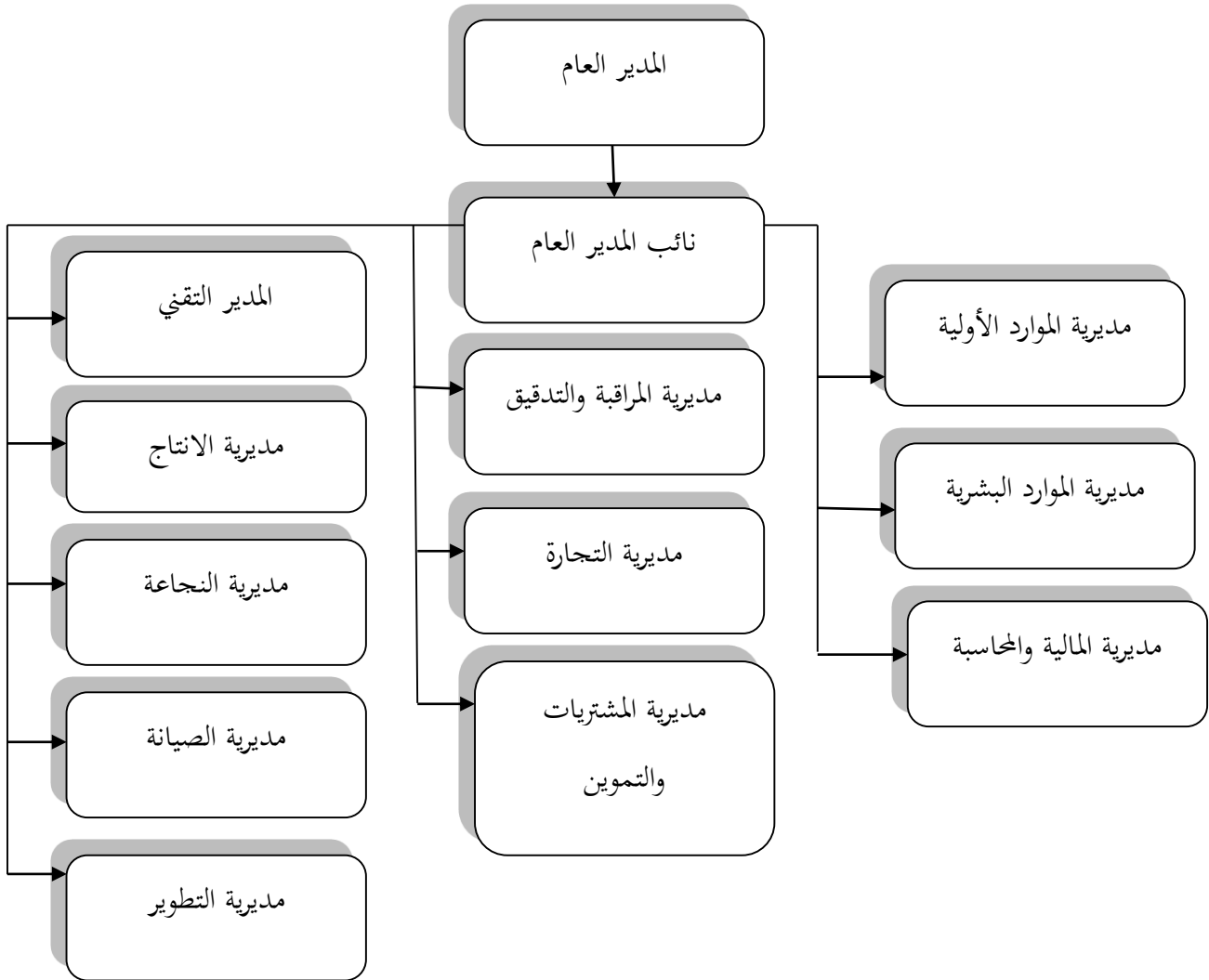
- دعم أعماله بمختلف التكنولوجيا المتقدمة.
- توفير أعلى مستويات الجودة وتقديم الخدمات للعملاء.
- الالتزام بأعلى المعايير الأخلاقية والمهنية.
- السعي للمحافظة على مكانة المجمع في السوق من خلال السمعة الجيدة.
- الدخول إلى الأسواق الأجنبية من خلال التصدير.
- كسب ولاء الزبون بالدرجة الأولى.
- توسيع الحصة السوقية للمجمع، وذلك بزيادة الطاقة الإنتاجية من خلال بناء وحدات إنتاجية جديدة.
- تنويع تشكيلة المنتجات.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السكرية للإسمنت - بسكرة -

إن التعريف بأي مؤسسة لا يخلو من تقديم هيكلها التنظيمي، إذ هو وسيلة وليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة " يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسئول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها¹.

فيما يلي نقدم الهيكل التنظيمي كما هو مبين في الشكل رقم (01):

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة السكرية للإسمنت-بسكرة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة (مديرية الموارد البشرية).

¹محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، درا واقل للنشر، الأردن، 2002، ص 205.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث الميداني

سنتطرق في هذا المبحث على مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية، ومصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، وصدق وثبات أدوات البحث.

المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي في الدراسة النظرية والمنهج التحليلي في الدراسة التطبيقية، حيث يستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة أبعاد التسويق الداخلي ودوره في تحسين التوجه السوقي بمؤسسة السكرية للإسمنت بسكرة.

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها

وتحليلها باستخدام برنامج Spss.v24 الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى

الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2. **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكاتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل

الجامعية والملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في

جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق

السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

الفصل الثالث: ----- الدراسة الميدانية بسكرية للإسمنت

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

1. مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين في مؤسسة بسكرية للإسمنت، حيث أن مجتمع البحث قد بلغ (...) عامل، وتمثلت عينة البحث في إطارات المؤسسة، حيث تم توزيع 40 استبيان على بعض عمال المصنع وذلك عبر زيارات ميدانية وقد تم استرجاع ما مجمله 30 استبانة، وقد تم استبعاد (10) استبانات لعدم استيفائها شروط القبول ليصبح عدد الاستبانات المقبولة (30) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي.

2. الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية والوظيفية	
76.7%	23	ذكر	الجنس
23.3%	07	أنثى	
100%	30	المجموع	
10.0%	3	أقل من 30 سنة	العمر
56.7%	17	من 30 سنة إلى 40 سنة	
26.7%	8	من 40 سنة إلى 50 سنة	
6.7%	2	أكثر من 50 سنة	
100%	30	المجموع	
6.7%	2	ثانوي فما أقل	المؤهل العلمي
86.7%	26	جامعي	
6.7%	2	دراسات عليا (الماستر)	
100%	30	المجموع	
63.3%	19	أقل من 10 سنوات	الخبرة المهنية
36.7%	11	أكثر من 10 سنوات	
100%	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 24.

يظهر من خلال الجدول رقم (01) أن غالبية الباحثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (76.7%)، في حين بلغت نسبة الإناث (23.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وقد يكون السبب في ذلك راجع إلى

الفصل الثالث: ----- الدراسة الميدانية بسكرية للإسمنت

طبيعة عمل المصنع للإسمنت ما يجعل جنس الإناث يتجنب العمل به وقد ترجع كذلك لطبيعة الأعمال الخاصة بالمصنع في تنقلات الموظفين خارج مقر الولاية لإشرافهم على عملية تسيير المصنع.

وبالنسبة للعمر فيتضح من الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30 سنة الى 40 سنة)، وذلك بنسبة (56.7%)، في حين أن نسبة (26.7%) أعمارهم (من 40 سنة الى 50 سنة)، ونجد أن نسبة (10%) تتراوح أعمارهم بين (اقل من 30 سنة)، ونسبة (6.7%) كانت أعمارهم أكثر من 50 سنة، مما يدل على أن المصنع للإسمنت يهتم بالكفاءات الشابة.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى الجامعي وهذا ما يناسب طبيعة العمال بالمؤسسة، بحيث بلغت نسبة حاملي شهادة ليسانس اعلى نسبة (86.7%)، ونسبة الدراسات العليا (6.7%) مقابل (6.7%) من ثانوي فما أقل.

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (63.3%) تتراوح خبرتهم أقل من 10 سنوات، و(36.7%) تقع خبرتهم في المجال من (أكثر 10 سنوات)، ونستنتج ان مصنع السكرية لا تعتمد على متغير السن وإنما تعتمد على المؤهل العلمي والكفاءات العالية من أجل تقديم خدمات بجودة عالية.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي: (أنظر الملحق رقم 1)

□ **القسم الأول:** البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (4) فقرات.

□ **القسم الثاني:** وينقسم إلى محورين: الأول خاص بالتسويق وابعاده المختلفة وتتضمن (19) عبارة،

حيث بلغ عدد بعد الوظيفة (المنتج) (4) عبارات، وبعد السعر الداخلي (الالتزام) (4) عبارات،

وبعد التوزيع الداخلي (5) عبارات، وبعد الترويج الداخلي (6) عبارات أيضا، أما المحور الثاني الخاص

بمتغير التوجه السوقي فيتضمن (13) عبارة.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكارت الخماسي بحيث كلما اقتربت

الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل مرتفع.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي،

وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V24) والمتمثلة في:

أ. **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع

البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب

متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب. **تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance):** للتأكد من صلاحية النموذج للانحدار.

ج. **تحليل الانحدار البسيط:** وذلك لاختبار دور المتغيرات المستقلة الآتية: (اليقظة التكنولوجية، اليقظة

التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) على المتغير التابع وهو الأداء التسويقي.

د. **اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis):** لأجل التحقق من التوزيع

الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

الفصل الثالث:----- الدراسة الميدانية بسكرية للإسمنت

هـ. معامل الثبات "ألفا كرونباخ: **Cronbach's Cefficient Alpha**" : وذلك لقياس ثبات

أداة البحث.

و. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

ز. معامل تضخم التباين والتباين المسموح: و ذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات

المستقلة.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي

الفرع الأول: ثبات الأداة

يقصد بثبات الأداة مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" " coefficient " alpha cronbach's ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (04): نتائج معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور
0.907	0.824	8	أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة الاسمنت
0.907	0.824	8	المجموع
0.892	0.796	5	الخطوات التي يمكن التركيز على الزبون
0.739	0.547	5	اتباعها لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة
0.903	0.816	10	المجموع
0.937	0.891	8	المؤشرات المستعملة لقياس فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة الاسمنت
0.847	0.880	04	الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة
0.928	0.879	12	المجموع
0.951	0.906	30	جميع العبارات

من خلال الجدول رقم (04) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" لجميع العبارات بلغت قيمته (0.906) وهي قيمة "مرتفعة" ، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "الفا كرونباخ" (0.824) بالنسبة لعبارات أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة الاسمنت، في المقابل ما قيمته

الفصل الثالث: ----- الدراسة الميدانية بسكرية للإسمنت

(0.816) بالنسبة لعبارات الخطوات التي يمكن اتباعها لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، أيضا بالنسبة للمحور الثالث المؤشرات المستعملة لقياس فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة الاسمنت (0.880)، وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

تناولنا في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (06) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري التسويق الداخلي والأداء التسويقي، واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة، ونتطرق إلى اختبار الدور بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

الجدول رقم (06): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	(1 - 1.79)
غير موافق	(1.80 - 2.59)
محايد	(2.60 - 3.39)
موافق	(3.40 - 4.19)
موافق تماما	(4.20 - 5)

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثالث: ----- الدراسة الميدانية بسكرية للإسمنت

المطلب الأول: تحليل فقرات محور أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة الإسمنت

لتحليل فقرات محور أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة الإسمنت قمنا بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل عبارة واتجاه الآراء وفق سلم ليكارت الخماسي وترتيب العبارات وفق اتجاهها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات محور أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة الإسمنت

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
المجموع	أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة الاسمنت	3.5	0.85	1	موافق
1	تتخذ مؤسستكم الجودة شعارا لها	3.53	1.25	3	موافق
2	يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالجودة	3.7	1.05	2	موافق
3	تلتزم الإدارة العليا لمؤسستكم بتطبيق خطة خاصة بالجودة	3.4	1.10	6	موافق
4	تقوم مؤسستكم بتوفير كافة الموارد اللازمة (أموال , أفراد) للتطوير المستمر في أنظمتها	3.5	0.093	4	موافق
5	تشارك الإدارة العليا لمؤسستكم العاملين جهودهم من أجل تحسين مستويات الجودة	3.28	0.80	7	محايد
6	تقدم الإدارة المكافآت والحوافز للعاملين لتشجيعهم على الإنتاج بجودة عالية	4.24	0.681	1	موافق تماما
7	تخضع مؤسستكم العاملين بما التكوين والتدريب عن جودة المنتجات	3.43	1.006	5	موافق
8	رضا الزبون هي المهمة الأساسية لمؤسستكم	3.16	0.94	8	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v 24

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن اتجاه آراء المبحوثين، يتجه نحو الموافقة والتأييد فيما يتعلق بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة الإسمنت، و العديد من العبارات المتعلقة بالجودة والإدارة العليا وتحسين المستويات وتقديم المكافآت والحوافز تحظى بتقدير عالٍ أو متوسط وتصنف كأهمية عالية أو متوسطة فمن خلال (3.5) وانحراف المعياري (0.85) لمجموع فقرات محور أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة الاسمنت لمؤسسة بسكرية

وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

1. من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن عبارة السادسة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.24) بانحراف معياري قدر ب (0.681)، وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي من خلال التحليل الإحصائي للعبارة المذكورة في الجدول، يمكن تفسير الاتجاهات العامة لآراء المبحوثين على النحو التالي:

ان العبارة "تتخذ مؤسستكم الجودة شعاراً لها" حصلت على متوسط حسابي قدره 3.53 وتصنف في الفئة الموافقة، مما يشير إلى أن المبحوثين يرون أن تجاه المؤسسة نحو التميز في الجودة هو أمر مهم. والعبارة "يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالجودة" حصلت على متوسط حسابي قدره 3.7 وتصنف في الفئة الموافقة، مما يشير إلى أن وجود قسم مخصص للجودة في المؤسسة هو أمر مهم ويحظى بتأييد المبحوثين. أيضا العبارة "تلتزم الإدارة العليا لمؤسستكم بتطبيق خطة خاصة بالجودة" حصلت على متوسط حسابي قدره 3.4 وتصنف في الفئة الموافقة، مما يشير إلى أن المبحوثين يرون أن تطبيق خطة محددة للجودة من قِبَل الإدارة العليا هو أمر مهم ويساهم في تحقيق الجودة الشاملة.

- العبارة "تقوم مؤسستكم بتوفير كافة الموارد اللازمة (أموال، أفراد) للتطوير المستمر في أنظمتها" حصلت على متوسط حسابي قدره 3.5 وتصنف في الفئة الموافقة، مما يشير إلى أن المبحوثين يرون أن توفير الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمة الجودة هو أمر مهم وضروري.

- العبارة "تشارك الإدارة العليا لمؤسستكم العاملين جهودهم من أجل تحسين مستويات الجودة" حصلت على متوسط حسابي قدره 3.28 وتصنف في الفئة المحايدة، مما يشير إلى أن آراء المبحوثين حول هذه العبارة متباينة وقد لا يكونون مؤيدين بشكل قوي لهذا الجانب.

- العبارة "تقدم الإدارة المكافآت والحوافز للعاملين لتشجيعهم على الإنتاج بجودة عالية" حصلت على متوسط حسابي قدره 4.24 وتصنف في الفئة الموافقة تماماً، مما يشير إلى أن المبحوثين يرون أهمية تقديم المكافآت والحوافز لتحفيز العاملين على تقديم عمل بجودة عالية.

الفصل الثالث: ----- الدراسة الميدانية بسكرية للإسمنت

العبارة "تخضع مؤسستكم العاملين بما للتكوين والتدريب عن جودة المنتجات" حصلت على متوسط حسابي قدره 3.43 وتصنف في الفئة الموافقة، مما يشير إلى أن المبحوثين يرون أهمية تدريب العاملين على جودة المنتجات لتحسين أدائهم.

- العبارة "رضا الزبون هي المهمة الأساسية لمؤسستكم" حصلت على متوسط حسابي قدره 3.16 وتصنف

في الفئة المحايدة، مما يشير إلى تباين في آراء المبحوثين بشأن أهمية رضا الزبون كمهمة أساسية في الشركة

يكفينا تفسير الاتجاهات العامة لآراء المبحوثين حول محور أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة الإسمنت على النحو التالي:

هناك توجه إيجابي وقوي نحو أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة الإسمنت، حيث يشير المتوسط الحسابي العام (3.5) إلى أن المبحوثين يرون هذا النظام بمستوى أهمية متوسطة إلى عالية.

العبارات ذات الأهمية النسبية العالية تعكس جوانب حاسمة في نظام إدارة الجودة، مثل "تقدم الإدارة المكافآت والحوافز للعاملين لتشجيعهم على الإنتاج بجودة عالية" و"تلتزم الإدارة العليا للمؤسسة بتطبيق خطة خاصة بالجودة". يعكس اتجاه الموافقة على هذه العبارات أهمية تلك الجوانب في تحقيق الجودة الشاملة.

الاتجاه المحايد يظهر فيما يتعلق بعبارات مثل "تشارك الإدارة العليا للمؤسسة العاملين جهودهم من أجل تحسين مستويات الجودة" و"رضا الزبون هي المهمة الأساسية للمؤسسة". قد يشير هذا إلى تباين في آراء المبحوثين بشأن الأهمية النسبية لهذه الجوانب.

بشكل عام، يمكن القول إن آراء المبحوثين تشير إلى تفهمهم لأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة الإسمنت، مع تركيزهم على العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق الجودة والتحسين المستمر.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الخطوات التي يمكن اتباعها لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

لتحليل فقرات محور الخطوات التي يمكن اتباعها لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة قمنا بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل عبارة واتجاه الآراء وفق سلم ليكارت الخماسي وترتيب العبارات وفق اتجاهها كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثالث: ----- الدراسة الميدانية بسكرية للإسمنت

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الخطوات التي يمكن اتباعها لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .

الخطوات التي يمكن اتباعها لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1. التركيز على الزبون	4.2000	0.84690	1	موافق تماما
01 يهتم المديرون بالمؤسسة اهتمامًا بالغًا برغبات الزبائن	4.2	0.8469	1	موافق تماما
02 تهتم مؤسساتكم بتوقعات الزبائن من المنتجات المقدمة	3.8667	1.04166	4	موافق
03 ترحب مؤسساتكم بشكاوي الزبائن ويعتبر لك دافعا لتحسين المنتجات	4.0667	0.90719	2	موافق
04 تحرص مؤسساتكم على تقليص الجودة بين ما يتوقعه الزبائن وما يدركونه فعلا من المنتجات المقدمة	3.2333	1.04000	9	محايد
05 تقوم مؤسساتكم بإجراء مقارنات لمستوى رضا زبائنكم مع مؤسسات رائدة في نفس نشاطها	3.6667	0.92227	7	محايد
2. التعيين والتطوير المستمر	3.15	0.85	3	محايد
06 يوجد بمؤسساتكم قسم خاص بالبحث والتطوير	3.3	1.22428	8	محايد
07 تعتبر مؤسساتكم عملية التحسين والتطوير المستمر مطلب أساسي من متطلبات تحقيق الجودة العالية	3.8333	0.87428	5	موافق
08 عمال مؤسساتكم ملتزمون بالتحسين المستمر للمنتجات المقدمة	4.0333	0.80872	3	موافق
09 تعمل مؤسساتكم على تقليص وقت الإنتاج باستمرار	3.2333	1.07265	10	محايد
10 التحسين المستمر لا يعني عدم وجود أخطاء أو عيوب التوقف	3.7667	0.93526	6	محايد

البعد الأول: التركيز على الزبون

العبارة رقم 01: " يهتم المديرون بالمؤسسة اهتمامًا بالغًا برغبات الزبائن " تحظى بمتوسط حسابي عالٍ (4.2)

وانحراف معياري منخفض (0.8469)، وتصنف على أنها مهمة جدًا وتحظى بموافقة كبيرة من الآراء.

العبارة رقم 02: " تهتم مؤسساتكم بتوقعات الزبائن من المنتجات المقدمة " تحظى بمتوسط حسابي متوسط

(3.8667) وانحراف معياري متوسط (1.04166)، وتصنف على أنها مهمة وتحظى بموافقة من الآراء.

العبارة رقم 03: " ترحب مؤسساتكم بشكاوي الزبائن وتعتبر لك دافعا لتحسين المنتجات " تحظى بمتوسط

حسابي متوسط (4.0667) وانحراف معياري متوسط (0.90719)، وتصنف على أنها مهمة وتحظى بموافقة

من الآراء.

الفصل الثالث: ----- الدراسة الميدانية بسكرية للإسمنت

العبارة رقم 04: "تحرص مؤسستكم على تقليص الجودة بين ما يتوقعه الزبائن وما يدركونه فعلاً من المنتجات المقدمة" تحظى بمتوسط حسابي متوسط (3.2333) وانحراف معياري متوسط (1.04000)، وتصنف على أنها محايدة.

العبارة رقم 05: "تقوم مؤسستكم بإجراء مقارنات لمستوى رضا زبائننا مع مؤسسات رائدة في نفس نشاطها" تحظى بمتوسط حسابي متوسط (3.6667) وانحراف معياري متوسط (0.92227)، وتصنف على أنها محايدة..

التركيز على الزبون هو العنصر الأساسي والمهم في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. يشير ذلك إلى أهمية تلبية رغبات الزبائن واحتياجاتهم وتوقعاتهم في المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة، سواء على الصعيد الوطني او الدولي من خلال التصدير للإسمنت.

الاهتمام بالتحسين والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات ملتزمة بالبحث والتطوير المستمر وابتكار منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية لتلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل.

تحسين الجودة بين توقعات الزبائن وما يدركونه فعلاً. يجب على مؤسسة بسكرية للإسمنت أن تعمل على تقليل الفجوة بين توقعات الزبائن والجودة الفعلية المقدمة لهم، وذلك عن طريق تحسين العمليات ومراقبة الجودة ومعالجة الشكاوى والملاحظات الزبائن.

إجراء مقارنات مع مؤسسات رائدة في نفس النشاط. يعتبر ذلك وسيلة لقياس أداء المؤسسة ومستوى رضا الزبائن بالمقارنة مع منافسيها في السوق، وبناء على ذلك اتخاذ التحسينات اللازمة.

بشكل عام، يمكن الاستنتاج أن البعد الأول من خطوات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يركز على تلبية رغبات الزبائن وتحسين الجودة والأداء بشكل مستمر، ويعزز التوجه نحو تحقيق رضا الزبائن والتفوق التنافسي

البعد الثاني: التعيين والتطوير المستمر

العبارة رقم 06: "يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالبحث والتطوير" تحظى بمتوسط حسابي متوسط (3.3) وانحراف معياري مرتفع (1.22428)، وتصنف على أنها محايدة. مما يعني أن الآراء تتفاوت حولها ولا يوجد توافق كبير بشأنها

العبارة رقم 07: "تعتبر مؤسستكم عملية التحسين والتطوير المستمر مطلباً أساسياً من متطلبات تحقيق الجودة العالية" تحظى بمتوسط حسابي متوسط (3.8333) وانحراف معياري منخفض (0.87428)، وتصنف على أنها مهمة وتحظى بموافقة من الآراء. مما يشير إلى وجود توافق في الآراء بشأن أهميتها وتطبيقها

الفصل الثالث: ----- الدراسة الميدانية بسكرية للإسمنت

العبارة رقم 08: "عمال مؤسستكم ملتزمون بالتحسين المستمر للمنتجات المقدمة" تحظى بمتوسط حسابي متوسط (4.0333) وانحراف معياري منخفض (0.80872)، وتصنف على أنها مهمة وتحظى بموافقة من الآراء. مما يشير إلى توافق في الآراء بشأن أهميتها والتزام العمال بها

العبارة رقم 09: "تعمل مؤسستكم على تقليص وقت الإنتاج باستمرار" تحظى بمتوسط حسابي متوسط (3.2333) وانحراف معياري مرتفع (1.07265)، وتصنف على أنها محايدة. مما يعني أن الآراء تتفاوت حولها ولا يوجد توافق كبير بشأنها

العبارة رقم 10: "التحسين المستمر لا يعني عدم وجود أخطاء أو عيوب التوقف" تحظى بمتوسط حسابي متوسط (3.7667) وانحراف معياري متوسط (0.93526)، وتصنف على أنها محايدة مما يشير إلى وجود توافق وتباين بسيط في الآراء بشأنه

- بالنسبة للبعد الثاني التعيين والتطوير المستمر من خطوات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، يمكن

استنتاج ما يلي:

تعزيز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة: يتضمن ذلك إشراك جميع أفراد المؤسسة بسكرية للإسمنت في عملية التحسين المستمر واتخاذ القرارات المشتركة وبالتالي هناك توجيه ودعم من الإدارة العليا لتعزيز التعاون والتفاعل بين الفرق والأفراد.

تطوير القدرات والتدريب: يجب أن يتم توفير التدريب المناسب وتطوير قدرات الموظفين لتنفيذ مهامهم بكفاءة عالية وفهم مفهوم إدارة الجودة الشاملة. يمكن تحقيق ذلك من خلال برامج التدريب وورش العمل وتبادل المعرفة. تقوم بها كل سنة

إدارة العمليات بشكل متكامل: يتطلب تحقيق الجودة الشاملة تنظيم وتوثيق ومراقبة العمليات بشكل دقيق وفعال في المؤسسة من خلال تحليل العمليات وتحديد المخاطر وتحديد المؤشرات الأساسية لقياس أداء العمليات وتحقيق التحسين.

توجيه الإدارة العليا: يتطلب تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة دعم قوي من الإدارة العليا للمؤسسة وتوجيهها الواضح. يجب أن تكون الإدارة العليا ملتزمة بتحقيق الجودة وتخصيص الموارد اللازمة وإرساء ثقافة الجودة في المؤسسة.

الفصل الثالث: ----- الدراسة الميدانية بسكرية للإسمنت

بشكل عام، يهدف البعد الثاني من خطوات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لمؤسسة بسكرية للإسمنت إلى تعزيز التعاون والتفاعل بين الموظفين وتحسين قدراتهم، وضمان تنظيم العمليات والإدارة العليا للتوجيه والدعم اللازمين، وذلك يساهم في بناء بيئة عمل فعالة ومبتكرة وموجهة نحو التحسين المستمر.

ومن خلال تحليل المحور الثاني يتضح من خلال الجدول أن هناك توجهًا إيجابيًا للمؤسسة بسكرية للإسمنت نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر للإنتاج وجودته في المؤسسة، بالرغم من حصولها على شهادة الايزو في 2020 الا انها تحاول الوصول الى عصرنة ادارتها بشكل يسمح لها من زيادة انتاجها وفق المعيار ايزو، ويظهر ذلك من المتوسطات الحسابية العالية والأهمية النسبية الموجبة للعبارات المرتبطة بالتركيز على الزبون ومبدأ التحسين المستمر. على الرغم من أن هناك بعض العبارات التي تظهر مواقف محايدة من قبل الأفراد، إلا أن النتائج الإجمالية تشير إلى أن هناك اهتمام واضح للمؤسسة وحرصها على تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة والعمل على تحسين العمليات وتلبية احتياجات العملاء ويمكن استخدام هذا الاستنتاج لتوجيه جهود تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تحسين مستمر في جميع جوانب العمل في المؤسسة.

الفصل الثالث: ----- الدراسة الميدانية بسكرية للإسمنت

المطلب الثالث: تحليل فقرات محور المؤشرات المستعملة لقياس فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة الإسمنت.

المؤشرات المستعملة لقياس فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة الإسمنت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1. الإستمرارية في ميز التميز				
01 تقوم مؤسستكم بعمل تغييرات متكررة لنماذج المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين	3.7667	0.77385	1	موافق
02 تعمل مؤسستكم على تمييز منتجات بالجودة العالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة	3.7	1.05536	10	موافق
03 منتجات مؤسستكم صعبة التقليد	3.3333	1.24106	2	محايد
04 تعتمد مؤسستكم على الأبداع بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة وتمييزها	3.8	1.03057	6	موافق
05 تسعى مؤسستكم الى زيادة سرعة تقديم المنتجات بصفة مستمرة	3.9333	0.94443	2	موافق
06 أسعار منتجات مؤسستكم تنافسية	3.9333	0.94443	3	موافق
07 تملك مؤسستكم علاقات جيدة مع زبائنها	4.1333	0.86037	1	موافق
08 أرباح مؤسستكم في تزايد مستمر	3.9333	0.94443	4	موافق
2. الإستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة				
09 تستخدم مؤسستكم كافة مواردها بصورة إقتصادية ورشيدة	3.6667	1.21296	11	موافق
10 تفضل مؤسستكم البحث والتطوير لتحقيق أقل التكاليف	3.60	1.13259	12	موافق
11 تسعى مؤسستكم إلى تخفيض تكاليف الإنتاج بإستمرار	3.9000	1.12495	5	موافق
12 تمارس مؤسستكم رقابة شديدة على الإنفاق	3.8667	1.00801	7	موافق

الفصل الثالث: ----- الدراسة الميدانية بسكرية للإسمنت

تحليل البعد الأول "الاستمرارية في التميز" من المحور الثالث لمؤشرات فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة الإسمنت:

- العبارة رقم 01: تقوم مؤسستكم بعمل تغييرات متكررة لنماذج المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات

المنافسين: المتوسط الحسابي هو 3.7667 والانحراف المعياري هو 0.77385. يشير ذلك إلى أن

مستوى الاتفاق بين الأفراد حول هذه العبارة متوسط، وهناك اختلافات معتدلة في الآراء.

- العبارة رقم 02: تعمل مؤسستكم على تمييز منتجات بالجودة العالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية

مستدامة: المتوسط الحسابي هو 3.7 والانحراف المعياري هو 1.05536. يشير ذلك إلى وجود تباين

كبير في الآراء بخصوص هذه العبارة.

- العبارة رقم 03: منتجات مؤسستكم صعبة التقليد: المتوسط الحسابي هو 3.3333 والانحراف

المعياري هو 1.24106. هذا يشير إلى أن الآراء تختلف بشكل كبير بخصوص صعوبة تقليد منتجات

المؤسسة.

- العبارة رقم 04: تعتمد مؤسستكم على الأبداع بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة وتمييزها:

المتوسط الحسابي هو 3.8 والانحراف المعياري هو 1.03057. يشير ذلك إلى وجود تباين في الآراء

بخصوص استخدام الأبداع في تمييز المنتجات.

- العبارة رقم 05: تسعى مؤسستكم إلى زيادة سرعة تقديم المنتجات بصفة مستمرة: المتوسط الحسابي هو

3.9333 والانحراف المعياري هو 0.94443. يشير ذلك إلى وجود موافقة متوسطة من الأفراد بشأن

هذه العبارة.

- العبارة رقم 06: أسعار منتجات مؤسستكم تنافسية: المتوسط الحسابي هو 3.9333 والانحراف

المعياري هو 0.94443. يشير ذلك إلى أن الأفراد يرون أن أسعار منتجات المؤسسة تنافسية.

الفصل الثالث: ----- الدراسة الميدانية بسكرية للإسمنت

- العبارة رقم 07: تملك مؤسستكم علاقات جيدة مع زبائنها: المتوسط الحسابي هو 4.1333

والانحراف المعياري هو 0.86037. يشير ذلك إلى أن الأفراد يرون أن المؤسسة تمتلك علاقات جيدة مع زبائنهم.

- العبارة رقم 08: أرباح مؤسستكم في تزايد مستمر: المتوسط الحسابي هو 3.9333 والانحراف المعياري

هو 0.94443. يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق متوسط بين الأفراد بشأن استمرارية زيادة الأرباح

يمكن استنتاج أنه في هذا البعد، مؤسسة بسكرية للإسمنت تسعى للتميز عن المنافسين من خلال الابتكار وتحسين

جودة المنتجات، كما تسعى لتقديم المنتجات بشكل سريع وبأسعار تنافسية. وهناك توجه واضح نحو بناء

علاقات جيدة مع العملاء وزيادة الأرباح بشكل مستمر

أن المؤسسة تركز على التطوير المستمر لنماذج المنتجات لتمييزها عن المنافسين و قد يتضمن ذلك التعديلات في

التصميم، المواصفات أو الأداء، بهدف تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل وتحقيق التميز

رغبة المؤسسة في تحقيق جودة عالية للمنتجات التي تفوق توقعات العملاء في المستقبل وتساهم في بناء ميزة

تنافسية مستدامة و تستخدم المؤسسة معايير الجودة العالية، وتضع نظامًا لمراقبة الجودة وضمانها لتحقيق هذا

الهدف بغية زيادة انتاجها وتوسيع نطاق صادراتها أيضا وطموحها ان لا تصدر الكلينكر الخام فقط

و تستخدم المؤسسة بسكرية للإسمنت أساليب التصنيع وإدارة العمليات الفعالة المتطورة لتحسين الإنتاجية وتقليل

وقت التسليم، مما يتيح لها المنافسة بفاعلية في سوق الإسمنت

أيضا تقوم المؤسسة بتقديم خدمات مميزة للعملاء، وتفهم احتياجاتهم وتوفير الدعم والتواصل المستمر لضمان

رضاهم وولاءهم

باختصار، يتضح من التحليل أن البعد الأول "استمرارية في التميز" في صناعة الإسمنت يتطلب تركيزًا على

تحسين الجودة والتميز والابتكار وزيادة سرعة التسليم وتحقيق تنافسية سعرية وبناء علاقات قوية مع العملاء وتحقيق

نمو مستدام في الأرباح. هذه المؤشرات تعكس التزام المؤسسة بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الفاعلية

والتميز في الصناعة

البعد الثاني

العبارة رقم 01: تقويم استخدام الموارد بصورة اقتصادية ورشيدة: يشير المتوسط الحسابي 3.6667 إلى أن

المؤسسة تستخدم الموارد بصورة اقتصادية ورشيدة لتحقيق ميزة التكلفة المنخفضة. ومع ذلك، يوجد انحراف معياري مرتفع 1.21 يشير إلى تباين في درجة استخدام الموارد بين العينات و ينبغي تحليل هذا التباين وتحديد الممارسات الفعالة للحفاظ على استخدام الموارد بكفاءة وتحقيق أقصى استفادة منها.

العبارة رقم 02: التركيز على البحث والتطوير لتحقيق أقل التكاليف: يشير المتوسط الحسابي إلى أن المؤسسة

تفضل البحث والتطوير كوسيلة لتحقيق أقل التكاليف وتحسين الكفاءة في العمليات. ومع ذلك، فإن الانحراف المعياري يشير إلى تباين في درجة التركيز على البحث والتطوير بين العينات. يمكن استكشاف أفضل الممارسات وتطوير إجراءات لتعزيز البحث والتطوير وتحقيق المزيد من التحسين في تكاليف العمليات.

العبارة رقم 03: تحسين تكاليف الإنتاج ورقابة التكاليف: يشير المتوسط الحسابي إلى أن مؤسستكم تسعى إلى

تخفيض تكاليف الإنتاج بشكل مستمر وتولي اهتمامًا برقابة التكاليف. ومع ذلك، فإن الانحراف المعياري يشير إلى تباين في درجة تحقيق هذه الأهداف بين العينات. يجب تحليل التباين وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتحقيق تكاليف إنتاج منخفضة ورقابة شديدة على التكاليف.

العبارة رقم 04: رقابة شديدة على الاتفاق: يشير المتوسط الحسابي إلى أن مؤسستكم تمارس رقابة شديدة على

الاتفاق بغرض الحفاظ على ميزة التكلفة المنخفضة. ومع ذلك، يجب مراعاة الانحراف المعياري الذي يشير إلى تباين في درجة ممارسة الرقابة على الاتفاق بين العينات. يمكن تحليل هذا التباين وتحديد التحسينات اللازمة لضمان الالتزام الشامل برقابة الاتفاق.

استنادًا إلى هذه التحليلات، يمكن اتخاذ إجراءات لتعزيز استمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة في نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة الإسمنت. يجب تحليل المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير إجراءات فعالة لضمان استمرارية تحقيق المزيد من التكاليف المنخفضة ورقابة التكاليف في العمليات الصناعي

من خلال التحليل السابق للبعدين في مؤشرات فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة الإسمنت، يمكننا استكشاف بعض النقاط الرئيسية:

الاستمرارية في التميز:

يتضح أن المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا للحفاظ على التميز من خلال تغييرات متكررة في نماذج المنتجات وتمييزها عن المنتجات المنافسة.

الفصل الثالث: ----- الدراسة الميدانية بسكرية للإسمنت

تعتبر الجودة العالية والابتكار في تقديم المنتجات جوانبًا مهمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
يركز المؤسسة على تسريع سرعة تقديم المنتجات وتحقيق تكلفة تنافسية من خلال علاقات جيدة مع العملاء وزيادة الأرباح.

الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة:

المؤسسة تركز على استخدام الموارد بشكل اقتصادي ورشيد وتفضل البحث والتطوير لتحقيق أقل التكاليف.

تسعى المؤسسة لتخفيض تكاليف الإنتاج بشكل مستمر وتمارس رقابة شديدة على الإنفاق يمكن ملاحظة أن الشركة تسعى جاهدة للحفاظ على التميز وتفوق على المنافسين من خلال التركيز على الجودة العالية والابتكار في تقديم المنتجات. كما تسعى الشركة أيضًا لتحقيق ميزة تكلفة منخفضة من خلال استخدام الموارد بشكل اقتصادي والتركيز على البحث والتطوير وتقليل تكاليف الإنتاج. يمكن الاستنتاج من ذلك أن فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة الإسمنت ترتبط بالتميز والتكلفة المنخفضة، وأن الشركة تعتبر هاتين الجوانب مهمتين للحفاظ على تنافسيتهما والنمو في الصناعة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)،

- اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية:

◆ اختبار الفرضية الأولى:

✓ من أجل معرفة الدور دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الإنتاجية في

مؤسسة البسكرة للإسمنت عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$)، تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى

من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

وقد اعتمدنا قاعدة القرار التالية:

الفصل الثالث: ----- الدراسة الميدانية بسكرية للإسمنت

• **H0**: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الإنتاجية في مؤسسة السكرية للإسمنت عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$).

• **H1**: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الإنتاجية في مؤسسة السكرية للإسمنت عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$).

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الدور:

$$Y=A_0+A_1 X$$

حيث:

Y: المتغير التابع (زيادة الإنتاجية).

X: المتغير المستقل (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة).

A₀: الحد الثابت ويمثل قيمة التغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

A₁: معامل الانحدار للمتغير المستقل ((تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة).

k ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

إختبار الفرضية الاولى:

✓ من أجل معرفة الدور ذو الدلالة الإحصائية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الإنتاجية في

مؤسسة السكرية للإسمنت عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، تم اختبار الفرضية الاولى من خلال

رفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

وقد اعتمدنا قاعدة القرار التالية:

• **H0**: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الإنتاجية

مؤسسة السكرية للإسمنت عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$).

• **H1**: يوجد دور ذو دلالة إحصائية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الإنتاجية مؤسسة

السكرية للإسمنت عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$).

الفصل الثالث: ----- الدراسة الميدانية بسكرية للإسمنت

- للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الدور:

$$Y=A_0+A_1 X$$

حيث:

Y: المتغير التابع (زيادة الإنتاجية)).

X: المتغير المستقل (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة)

A₀: الحد الثابت ويمثل قيمة التغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

A₁: معامل الانحدار للمتغير المستقل (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة)

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الاولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	4.172	1	4.172	30.391	0.000
الخطأ	6.726	49	0.137		
المجموع الدوري	10.898	50			
المتغير	المعامل B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	1.123	0.519	2.163	0.035	
تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	0.700	0.127	5.513	0.000	
معامل الارتباط: (R=0.619) معامل التحديد : (R ² =0.383) المتغير التابع: زيادة الإنتاجية					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v 24

• **Beta=0.619**

يبين الجدول رقم (13) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (زيادة الإنتاجية)، تشير إلى قوة العلاقة **R** بين المتغيرين والتي تساوي

الفصل الثالث: ----- الدراسة الميدانية بسكرية للإسمنت

(0.619) أي 61.9 %، وهي درجة ارتباط قوية، كما أن قيمة معامل التحديد R^2 تشير إلى أن المتغير المستقل (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة) يفسر 38.3 % من التباين الحاصل في المتغير التابع (زيادة الإنتاجية).

كما يبين الجدول أن نتائج نموذج الانحدار الإيجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع زيادة الإنتاجية ، وبلغت قيمة درجة التأثير Beta ب0.619، والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.619 في المتغير التابع (زيادة الإنتاجية)، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 5.513 وهي أكبر من قيمة t المجدولة، كما بلغت قيمتها الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و زيادة الإنتاجية مؤسسة البسكرية للإسمنت. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية الإنتاجية بين المجموعات المختلفة المتعلقة بتطبيق نظام إدارة الجودة

الشاملة في مصنع البسكرية للإسمنت عند مستوى دلالة معنوية $\alpha=0.05$ "

ويفسر ذلك حسب اعتقادنا إلى اهتمام المؤسسة بمختلف الجوانب المؤثرة على هذه النتائج، يمكن أن نقبل الفرضية الأولى التي تشير إلى أنه يمكن زيادة الإنتاجية في مصنع البسكرية للإسمنت من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. وهذا يعني أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة قد يؤدي إلى تحسين الإنتاجية في المصنع. والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومتغير زيادة الإنتاجية:

$$\text{تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة} = (1.123) + 0.700 \text{ زيادة الإنتاجية}$$

يتضح أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وزيادة الإنتاجية في مصنع البسكرية للإسمنت في مؤسسة البسكرية للإسمنت.

الفصل الثالث: ----- الدراسة الميدانية بسكرية للإسمنت

قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل "تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة" والمتغير التابع "زيادة الإنتاجية" تبلغ 0.619، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي بينهما. قيمة معامل التحديد (R^2) تبلغ 0.383، مما يعني أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يفسر حوالي 38.3% من التباين في زيادة الإنتاجية.

قيمة درجة التأثير Beta للمتغير المستقل (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة) تبلغ 0.619، مما يعني أن زيادة واحدة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ترافقها زيادة بمقدار 0.619 في زيادة الإنتاجية.

قيمة T المحسوبة للمعامل (تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة) تبلغ 5.513 وتكون أكبر من قيمة t الجدولة، وقيمتها الاحتمالية (Sig) تبلغ 0.000 وتكون أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وزيادة الإنتاجية.

بناءً على هذه النتائج، يمكننا قبول الفرضية الأولى التي تشير إلى أن تحسين جودة إنتاج الإسمنت من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية في مصنع البسكورية للإسمنت

◆ اختبار الفرضية الثانية:

✓ من أجل معرفة الدور ذو الدلالة الإحصائية جودة إنتاج الإسمنت في تحسين ("الربحية"، "السمعة"،

و"الشهرة"). في مؤسسة البسكورية للإسمنت، تم اختبار الفرضية الثانية من خلال رفض أو قبول

إحدى الفرضيتين المساعدين الآتيتين:

وقد اعتمدنا قاعدة القرار التالية:

• H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية جودة إنتاج الإسمنت في تحسين ("الربحية"، "السمعة"،

و"الشهرة"). في مؤسسة البسكورية للإسمنت عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$).

• H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية جودة إنتاج الإسمنت في تحسين ("الربحية"، "السمعة"،

و"الشهرة"). في مؤسسة البسكورية للإسمنت عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$). للإجابة على

الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الدور:

$$Y=A_0+A_1 X$$

الفصل الثالث: ----- الدراسة الميدانية بسكرية للإسمنت

حيث:

Y: المتغير التابع ("الربحية"، "السمعة"، و"الشهرة").

X: المتغير المستقل (تحسين جودة إنتاج الإسمنت).

A₀: الحد الثابت ويمثل قيمة التغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

A₁: معامل الانحدار للمتغير المستقل (تحسين جودة إنتاج الإسمنت).

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	4.491	1	4.491	34.345	0.000
الخطأ	6.407	49	0.131		
المجموع الدوري	10.898	50			
المتغير	المعامل B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	1.423	0.438	3.249	0.002	
تحسين جودة إنتاج الإسمنت.	0.628	0.107	5.860	0.000	
معامل الارتباط: (R=0.642) معامل التحديد: (R ² =0.412) المتغير التابع: الربحية، "السمعة، و"الشهرة".					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v 24

• **Beta=0.642**

يبين الجدول رقم (14) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل (اليقظة التجارية) والمتغير التابع (الأداء التسويقي)، تشير إلى قوة العلاقة **R** بين المتغيرين والتي تساوي (0.642) أي 64.2%، وهي درجة ارتباط قوية، كما أن قيمة معامل التحديد **R²** تشير إلى أن المتغير المستقل (تحسين جودة إنتاج الإسمنت) يفسر 41.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الربحية، "السمعة، و"الشهرة).

الفصل الثالث: ----- الدراسة الميدانية بسكرية للإسمنت

كما يبين الجدول أن نتائج نموذج الانحدار ايجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة ايجابية بين المتغير المستقل تحسين جودة إنتاج الإسمنت والمتغير التابع (الربحية"، "السمعة، و"الشهرة)، وبلغت قيمة درجة لتأثير Beta ب0.642، والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الربحية"، "السمعة، و"الشهرة). بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.642 في المتغير التابع (الربحية"، "السمعة، و"الشهرة).، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 5.860 وهي أكبر من قيمة t الجدولة، كما بلغت قيمتها الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين جودة إنتاج الإسمنت، (الربحية"، "السمعة، و"الشهرة). مؤسسة البسكرية للإسمنت. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية لجودة إنتاج الإسمنت في تحسين (الربحية"، "السمعة، و"الشهرة) في

مؤسسة البسكرية للإسمنت عند مستوى دلالة معنوية $\alpha=0.05$ "

ويمكن تفسير ذلك بالأهمية التي توليها المؤسسة للتجارة بكل ما تنطوي عليه هذه الأخيرة من عناصر، وهو ما وقفنا عليه من خلال الزيارة الميدانية، إذ تهتم المؤسسة بالمراجعة الدورية لمبيعاتها وتدعم هذه المراجعة بالتحليل والتفسير لمختلف التغيرات كما تعتمد المصلحة التجارية على تحليل واستشراف وضعها التجاري على المستوى الوطني والرغبة في الوصول للعالمية من خلال العمل على تطوير مبيعاتها والتصدير للخارج.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير تحسين جودة إنتاج الإسمنت ومتغير (الربحية"، "السمعة، و"الشهرة):

$$\text{الربحية، "السمعة، و"الشهرة} = (1.423) + 0.628 \text{ تحسين جودة إنتاج الإسمنت.}$$

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن تحسين جودة إنتاج الإسمنت في مصنع البسكرية يساهم بشكل كبير في زيادة الربحية وتحسين السمعة والشهرة للمؤسسة. هذه النتائج تعزز أهمية التركيز على تطوير وتحسين جودة الإنتاج لتحقيق نتائج إيجابية على المستوى المالي والسمعة والشهرة في السوق.

◆ إختبار الفرضية الثالثة:

✓ من أجل معرفة الدور ذو الدلالة الإحصائية للتدريب والتطوير المناسب للعاملين في مصنع البسكرية في تحسين

التوجه السوقي في مؤسسة البسكرية للإسمنت عند مستوى دلالة معنوية (0.05)،

الفصل الثالث: ----- الدراسة الميدانية بسكرية للإسمنت

- ✓ يتم تحليل العلاقة بين متغيرين محددتين على النحو التالي:
- ✓ المتغير المستقل: التدريب والتطوير المناسب للعاملين في مصنع السكرية 1.
- ✓ لمتغير التابع تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة بكفاءة.
- ✓ وتستخدم تحليل الانحدار البسيط لتحليل هذه العلاقة وتقدير طبيعتها. يتم استخدام المعادلة التالية:
$$Y = A_0 + A_1 X$$
- ✓ حيث: Y: المتغير التابع (تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة بكفاءة).
- ✓ X: المتغير المستقل (التدريب والتطوير المناسب للعاملين في مصنع السكرية).
- ✓ A_0 : الثابت، وهو قيمة المتغير المعتمد عندما يكون المتغير المستقل يساوي الصفر.
- ✓ A_1 : معامل الانحدار، وهو التغير في المتغير المعتمد مع تغير واحد في المتغير المستقل.
- ✓ باستخدام هذا التحليل، يمكن تقدير قوة واتجاه العلاقة بين التدريب والتطوير المناسب وتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة بكفاءة
- ✓ تم اختبار الفرضية الثالثة من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدة الآتيتين:
وقد اعتمدنا قاعدة القرار التالية:

- **H0**: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية : التدريب والتطوير المناسب للعاملين في تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة بكفاءة لمؤسسة السكرية للإسمنت عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$).
- **H1**: يوجد دور ذو دلالة إحصائية : التدريب والتطوير المناسب للعاملين في تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة بكفاءة لمؤسسة السكرية للإسمنت عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$).
- للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الدور:

$$Y=A_0+A_1 X$$

حيث:

- Y**: المتغير التابع (تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة بكفاءة).
- X**: المتغير المستقل (التدريب والتطوير المناسب للعاملين في مصنع السكرية).
- A₀**: الحد الثابت ويمثل قيمة التغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.
- A₁**: معامل الانحدار للمتغير المستقل (التدريب والتطوير المناسب للعاملين في مصنع السكرية).

الفصل الثالث: ----- الدراسة الميدانية بسكرية لإسمنت

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	3.410	1	3.410	22.310	0.000
الخطأ	7.489	49	0.153		
المجموع الدوري	10.898	50			
المتغير	المعامل B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	0.906	0.651	1.391	0.171	
التدريب والتطوير المناسب للعاملين في مصنع السكرية	0.728	0.154	4.723	0.000	
معامل الارتباط: (R=0.559) معامل التحديد: (R ² =0.313) المتغير التابع: تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة بكفاءة					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v 24

• **Beta=0.559**

يبين الجدول رقم (15) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل (التدريب والتطوير المناسب للعاملين في مصنع السكرية) والمتغير التابع (تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة بكفاءة)، تشير إلى قوة العلاقة **R** بين المتغيرين والتي تساوي (0.559) أي 55.9%، وهي درجة ارتباط قوية، كما أن قيمة معامل التحديد **R²** تشير إلى أن المتغير المستقل (التدريب والتطوير المناسب للعاملين في مصنع السكرية) يفسر 31.3% من التباين الحاصل في المتغير التابع (تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة بكفاءة).

كما يبين الجدول أن نتائج نموذج الانحدار ايجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة ايجابية بين المتغير المستقل التدريب والتطوير المناسب للعاملين في مصنع السكرية والمتغير التابع تنفيذ نظام إدارة الجودة

الفصل الثالث: ----- الدراسة الميدانية بسكرية للإسمنت

الشاملة بكفاءة ، وبلغت قيمة درجة التأثير Beta ب0.559، والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (التدريب والتطوير المناسب للعاملين في مصنع السكرية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.559 في المتغير التابع (تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة بكفاءة)، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي 4.723 وهي أكبر من قيمة t الجدولة، كما بلغت قيمتها الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه يمكن القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير المناسب للعاملين في تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة بكفاءة لمؤسسة السكرية للإسمنت. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية: التدريب والتطوير المناسب للعاملين في تنفيذ نظام إدارة الجودة

الشاملة بكفاءة لمؤسسة السكرية للإسمنت عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$)

ويمكننا تفسير هذه النتيجة، للاهتمام الذي أصبحت توليه الدولة الجزائرية للبيئة والتنمية المستدامة، والذي انعكس بدوره على ضرورة احترام المؤسسات الناشطة في القطاع الصناعي لاسيما القطاعات التي تؤثر منظومتها الإنتاجية على البيئة، إذ أصبح لزاما على هذه المؤسسات احترام القواعد والقوانين المعمول بها في هذا الإطار. والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير اليقظة البيئية ومتغير الأداء التسويقي:

تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة بكفاءة (0.906) + 0.728 التدريب والتطوير المناسب

11

خلاصة الفصل:

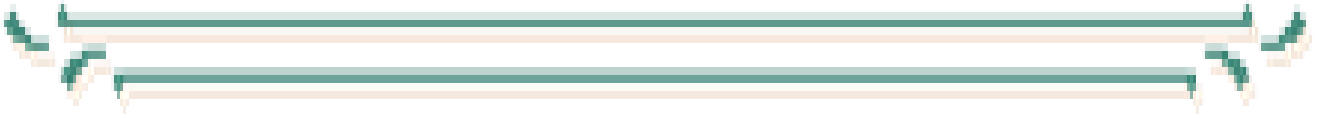
لقد قمنا في هذا بتطبيق موضوع الدراسة على مؤسسة السكرية للإسمنت، وذلك بتوضيح أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الإنتاج الصناعي المحلي عامل مهم ومؤثر مؤسسة السكرية للإسمنت، حيث توصلت النتائج إلى استكشاف ثلاث فرضيات في هذا الفصل وتحليلها بشكل موسع. في الفرضية الأولى، تم تحقيق نتائج إيجابية تشير إلى أن تحسين عملية الإنتاج في مصنع السكرية يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وتحسين الجودة. بالنسبة للفرضية الثانية، تم العثور على دلائل قوية تشير إلى أن تحسين جودة إنتاج الإسمنت في مصنع السكرية يؤدي إلى زيادة الربحية وتحسين السمعة والشهرة. تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحليل البيانات وتأكيد وجود علاقة إيجابية معنوية بين تحسين جودة الإنتاج والمتغيرات التابعة.

أما في الفرضية الثالثة، فتم الاستدلال على ضرورة توفير التدريب والتطوير المناسب للعاملين في مصنع السكرية لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة بكفاءة. هذا يشير إلى أهمية تطوير قدرات ومهارات العاملين لضمان تنفيذ نظام إدارة الجودة بشكل فعال وتحقيق النتائج المرجوة.

بشكل عام، يمكن القول أن نتائج الدراسة تدعم الفرضيات المطروحة وتوضح أهمية تحسين جودة الإنتاج وتوفير التدريب والتطوير لتحقيق أهداف الجودة والربحية والسمعة في مصنع السكرية. يمكن استخدام هذه النتائج كأساس لاتخاذ قرارات واتخاذ إجراءات تحسينية في المصنع بهدف تحقيق الأداء المثلى والتميز في صناعة الإسمنت.



خاتمة عامة



خاتمة عامة

إن أحد أهم مزايا نظام إدارة الجودة الشاملة هو تعزيز التركيز على الجودة في جميع جوانب عملية الإنتاج، بدءاً من المواد الخام وصولاً إلى التصنيع والتسليم. يوفر هذا النهج الشامل ضماناً للمنتجات ذات الجودة العالية، مما يساهم في تعزيز ثقة المستهلكين وزيادة الطلب المحلي.

علاوة على ذلك، يعمل نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين عمليات الإنتاج من خلال تحسين التخطيط والمنهجيات وإدارة العمليات. بتحليل البيانات وتطبيق أدوات الجودة المختلفة، يمكن تحديد المشاكل وتصحيحها وتحسين العمليات الحالية لتحقيق أفضل كفاءة وإنتاجية.

بالإضافة إلى ذلك، يعزز نظام إدارة الجودة الشاملة الاتجاه نحو التحسين المستمر. يتطلب هذا التركيز على التعلم والابتكار واستخدام أفضل الممارسات في الصناعة. من خلال إشراك جميع الموظفين في عملية التحسين المستمر، يمكن تعزيز الابتكار وتحسين الأداء بشكل مستمر.

ولتحقيق زيادة الإنتاج الصناعي المحلي بشكل أكبر، يتعين على النظام الوطني لإدارة الجودة الشاملة اتباع استراتيجيات تشجع على التعاون بين القطاعات المختلفة، بما في ذلك الشركات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الحكومية. يجب أن يكون هناك توجيه ودعم فعال لهذه الاستراتيجيات من قبل السلطات المعنية والمؤسسات المعنية.

أولاً، يجب توفير الدعم والتدريب المناسب للشركات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الحكومية لفهم وتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح. يمكن توفير برامج تدريبية مخصصة لزيادة الوعي بأهمية الجودة وتحسين الممارسات الإدارية والتشغيلية في هذه الشركات والمؤسسات.

ثانياً، ينبغي تشجيع التعاون بين القطاعات المختلفة، وذلك من خلال إنشاء منصات وآليات للتواصل والتبادل بين الشركات والمؤسسات الصناعية والحكومية. يمكن تنظيم فعاليات وورش عمل مشتركة وجلسات تشاور لتبادل المعرفة والخبرات وتعزيز التعاون في مجال تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية.

علاوة على ذلك، يجب توفير الدعم المالي والتقني للشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتبني نظام إدارة الجودة الشاملة. يمكن تقديم المساعدة في تحسين البنية التحتية وتطوير القدرات التقنية والتكنولوجية لهذه الشركات، مما يمكنها من تحسين عملياتها وزيادة إنتاجيتها.

وتعزيز الإنتاج الصناعي المحلي بشكل كبير وتحقيق تنمية اقتصادية قوية ومستدامة من خلال اتخاذ عدة إجراءات واستراتيجيات. هنا بعض النقاط التي يمكن أن تساهم في تحقيق ذلك:

تعزيز البحث والتطوير: يجب الاستثمار في البحث والتطوير لتطوير تقنيات ومنتجات جديدة تعزز الإنتاجية والابتكار في الصناعة المحلية. يجب تشجيع التعاون بين الجامعات والمؤسسات الصناعية لتحقيق تحول التكنولوجيا والتقدم التكنولوجي.

تعزيز التعليم والتدريب: ينبغي تطوير برامج تعليمية وتدريبية لتزويد العمالة المحلية بالمهارات والمعرفة اللازمة لزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة. يمكن تنفيذ برامج تدريبية مخصصة لتعليم المفاهيم والأدوات اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التحسين المستمر.

توفير البنية التحتية الملائمة: يجب استثمار في تحسين البنية التحتية الصناعية واللوجستية، بما في ذلك النقل والاتصالات والطاقة، لتسهيل الإنتاج والتوزيع المحلي بكفاءة وفعالية.

تشجيع الاستثمار الوطني: يجب توفير بيئة استثمارية مشجعة وجاذبة للمستثمرين المحليين، بما في ذلك توفير التسهيلات والحوافز الضريبية وتبسيط الإجراءات الإدارية. يمكن تشجيع الشركات المحلية على الابتكار وتوسيع نطاق إنتاجها والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة.

تعزيز التجارة الداخلية: ينبغي تعزيز التجارة الداخلية بين الشركات المحلية وتشجيع استخدام المنتجات المحلية في سلاسل الإمداد المحلية. يمكن توفير الدعم والتشجيع للشركات الصغيرة والمتوسطة لتطوير قدراتها وزيادة حصتها في السوق المحلية.

التوجيه الحكومي: يلعب الدور الحكومي دورًا حاسمًا في تعزيز الإنتاج الصناعي المحلي من خلال وضع سياسات واستراتيجيات ملائمة وتوفير الدعم والحوافز للقطاع الصناعي المحلي.

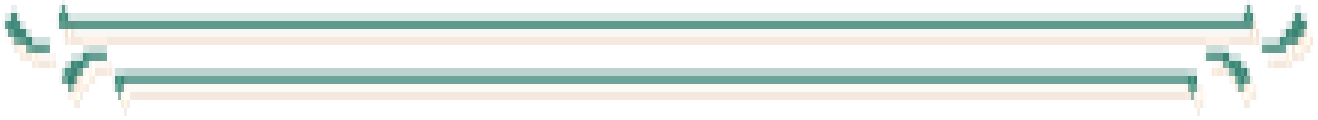
تنفيذ هذه الإجراءات واعتماد استراتيجيات شاملة لتعزيز الإنتاج الصناعي المحلي سيساهم في تحقيق تنمية اقتصادية قوية ومستدامة من خلال زيادة القدرة التنافسية للصناعة المحلية وتعزيز الاكتفاء الذاتي وتوليد فرص عمل جديدة.

وأخيراً، يجب رفع الوعي والتوعية بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة وفوائده في زيادة الإنتاجية. يمكن تنظيم حملات توعوية وتنقيفية للشركات والموظفين والجمهور لنشر المعرفة حول مفهوم الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها بشكل فعال في العمليات الصناعية.

باعتماد هذه الاستراتيجيات وتنفيذها بشكل صحيح، يمكن تعزيز الإنتاج الصناعي المحلي بشكل كبير وتحقيق تنمية اقتصادية قوية ومستدامة.



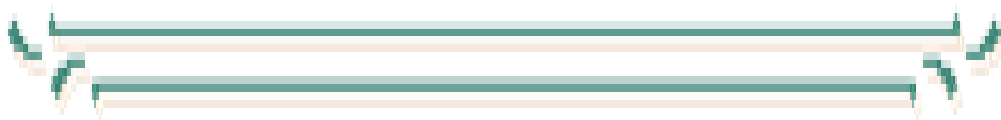
قائمة المراجع



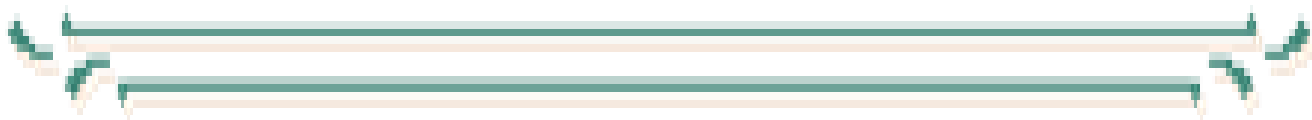
1. (بلا تاريخ). تأليف DUVERGER Maurice و MEKHANTAR Joël ، finances publiques (صفحة 10).
2. (بلا تاريخ). تأليف ORSINI Gilbert ، finances publiques (صفحة 15).
3. (بلا تاريخ). تأليف BIGAUT Christian ، finances publiques (صفحة 27).
4. (بلا تاريخ). تأليف DENI DENI Yahia ، la pratique du système (صفحة 11).
5. (بلا تاريخ). تأليف يحيى دنيدي، المالية العمومية (الصفحات 34-35).
6. (بلا تاريخ). تأليف Gilbert ORSINI و Eric OLIVA ، finances publiques (الصفحات 52-114).
7. (بلا تاريخ). تأليف Sylvie CAUDAL ، évolution des dispositions 1 (صفحة 58).
8. (بلا تاريخ). تأليف أحمد عادل حشيش، أساسيات المالية (صفحة 279).
9. (بلا تاريخ). تأليف جمال لعمارة، مداخل الموازنة (صفحة 106).
10. (بلا تاريخ). تأليف التهاني عرفات الابراهيمى، ترشيد الانفاق (صفحة 3).
11. (بلا تاريخ). تأليف محمد إبراهيم الوالي، علم المالية (صفحة 9).
12. (بلا تاريخ). تأليف منصور ميلاد بونس، مبادئ المالية العامة. 195.
13. (بلا تاريخ). تأليف محمد عباس محرزي، اقتصاديات (صفحة 4).
14. (بلا تاريخ). تأليف MEKHANTAR Joel ، finance publiques (صفحة 14).
15. (بلا تاريخ). تأليف BERANGER Diane ، renforcement (صفحة 15).
16. (بلا تاريخ). تأليف عبد الواحد عطية، السياسة المالية (صفحة 5).
17. (بلا تاريخ). تأليف محمد حلمي الطواي، آثار السياسة (صفحة 20).
18. (بلا تاريخ). تأليف محمد اكحل، لحكامه المالية و ترشيد الانفاق العام (دراسة حالة اصلاح المالية العامة في الجزائر) - اطروحة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث في العلوم القانونية (صفحة 436). جامعة باتنة 01-، الحاج لخضر كلية العلوم و الحقوق.
19. (بلا تاريخ). تأليف Khaled SENATOR ، « Le Changement dans les finances » (صفحة 23).
20. (1992). تأليف ORSINI Gilbert ، principes et techniques budgétaires (صفحة 2). documents .02/5 °études N'd
21. (1994). تأليف Michel Weil ، Le management, la pensée, les concepts, les faits Armand colin (صفحة 134). paris.
22. (1995). تأليف علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000 (صفحة 11). دار غريب للطباعة والنشر.
23. (2000). تأليف LOÏC Philip ، dictionnaire encyclopédique des finances publiques .Economica, Paris
24. (2000). تأليف HEIM Philipp و DUBERTRET Julien ، les grands principes budgétaires et leur application (صفحة 14). Paris : documentation Française
25. (2000). تأليف كاظم حمود خضير، إدارة الجودة الشاملة، ط1 (صفحة 75). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
26. (2002). تأليف BIROSTE David ، étude des marges de droit, 1 à les fonds spéciaux, contribution (الصفحات 151-152). R.F.F.P, N
27. (2002). تأليف BIROSTE David ، étude des 'l à contribution (الصفحات 151-152). R.F.F.P, N 80°marges de droit,
28. (2006). تأليف ساسي بن الياس، و يوسف قريشي، "التسيير المالي، الطبعة الأولى (صفحة 381). عمان: دار وائل للنشر.
29. (2006). تأليف Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise ، «Le guide de la performance globale» (صفحة 16). organisation, 3ème tirage'd .,
30. (2006). تأليف محمد الصغير بعلي، المدخل للعلوم القانونية (صفحة 40). عنابة، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
31. (2006). تأليف محمد حسن حاكم، الجودة الشاملة في تسويق الخدمة المصرفية، ملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيايات المعلومات، (صفحة 08). الأردن: جامعة العلوم التطبيقية، كلية الإقتصاد و العلوم و الإدارية،

قائمة المراجع والمصادر

32. (2007). تأليف عبد الوهاب نصر علي شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات بيئة في الأعمال و العربية الدولية المعاصرة ، الطبعة الاولى (صفحة 23). مصر: الدار الجامعية.
33. (2007). تأليف بن عدنان بن حيدر درويش، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، (صفحة 13).
34. (2010). تأليف جمعة هوام، و نوال لعشوري، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية محور، المداخلة جودة المعلومات المحاسبية والحوكمة، الملتقى الدولي الأول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق (صفحة 4). أم بواقي : جامعة العربي بن مهيدي.
35. (2010). تأليف مراد كواشي، دور نماذج الإفصاح العالمية في تعزيز الحوكمة المحاسبية محور، المداخلة: مبادئ و ممارسات الحوكمة المحاسبية، الملتقى الدولي الأول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق (الصفحات 03-02). أم البواقي : جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية .
36. (2010). تأليف جباري شوقي، و فريد خميلي، التدقيق وحوكمة الشركات، الملتقى الوطني :حول الثامن مهنة التدقيق في و الواقع الجزائر الأفق ضوء في المستجدات العالمية المعاصرة (صفحة 5). سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955-.
37. (2010). تأليف رضا جاوحدو، و عبد الله مايو، تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية ، محور المداخلة: مبادئ و ممارسات الحوكمة المحاسبية، الملتقى الدولي الأول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسةواقع رهانات وآفاق (صفحة 2). أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
38. (2010). تأليف قويدر و رين حاج، الحوكمة المحاسبية في الجزائر في ظل نظام المحاسبة المالية الجديد ودورها في النهوض بالسوق المالي ، محور المداخلة: مبادئ وممارسات الحوكمة المحاسبية الملتقى الدولي الأول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق (الصفحات 02-01). أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
39. (2011-2012). تأليف كريمة الهامل، و حنان عراري، "تنمية الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة: دراسة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة" رسالة ليسانس، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير (صفحة 56). بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
40. (2018). تأليف رقوب.
41. ASTOURIC, A. (1997). *DIRIGER LES HOMMES OU MANAGER EN EQUIPE*. PARIS.
42. BERNERD, C. Y. (2000). *LE MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE*, AFNOR. PARIS.
43. COLIGNON, E., & WISSLER, M. (1983). *QUALITE ET COMPETITIVITE, DES ENTREPRISES* . PARIS: ED ECONOMICA.
44. G.VIGIER, M. (1992). *LA PRATIQUE DE Q.F.D*. PARIS: ED D'ORGANISATION.
45. haddad. (2015). *(iso9001) implantation d'un systeme de management de la qualite* .
46. HUBERAC, J.-P. (1998). *GUIDE DES METHODES QUALITE*. PARIS: MAXIMA.
47. J- C, T. (1998). *MAKETING, STRATEGIE INDUSTRIELLE*. PARIS: ED VUIBERT.
48. JAMBER, C. (1995). *L'ASSURANCE QUALITE, LES NORMES ISO 9000 EN PRATIQUE* . PARIS: ED . ECONOMICA.
49. KAMISK, G., & BAUER, J. .. (1994). *MANAGEMENT DE LA QUALITE , de A à Z*. PARIS: MASSON.
50. L. Krawseki و L. Ritzman (1993). *L. Ritzman - Operations management-* - L.Krawseki et L.Ritzman: *Strategy and analysis* .USA: ed. West publishing company .
51. LATEUR, B.-P. (1985). *LA COMPETITIVITE PAR LA QUATITE* (Vol. N° 52). PARIS: revue française de getion.
52. LAUDOYER. (2000). *LA CERTIFICATION ISO 9000*. PARIS: ED D'ORGANISATION.
53. LYONNET, P. (1991). *LES OUTILS LE DE LA QUALITE TOTALE, TECHNIQUE ET DOCUMENTATION*. PARIS.
54. RENAUD DE MARICOURT. (s.d.).
55. Teboul, J. (1990). *LA DYNAMIQUE QUALITE*. PARIS: Les édition d'organisatio.
56. أبراهيم الأغا. (2016). *نظم إدارة الجودة الشاملة . دار المسيرة للنشر والتوزيع*



الملاحق



إستبيان

تحية طيبة وبعد

قمنا بإعداد دراسة تحت عنوان دور إدارة الجودة الشاملة في زيادة الإنتاج المحلي الصناعي دراسة حالة " البسكورية للإسمنت " وذلك ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تسويق صناعي "علوم تجارية" بجامعة محمد بوضياف _ المسيلة

لذا نرجوا التفضيل بقراءة الإستبيان بتمعن والإجابة على جميع الفقرات بدقة وذلك بوضع علامة (X) بالخيار المناسب لإجابتك علما أن المعلومات التي سيتم جمعها من خلال إجابتك ستحاط بالسرية التامة كما تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

تقبلوا فائق الإحترام والتقدير

إشراف :

د. محمد العيد ختيم
دكتور بجامعة محمد بوضياف

الباحثان :

- خديجة بوعيشة
- كنزة خرشي

الجزء الأول : البيانات الشخصية العامة

ضع إشارة (X) في المربع المناسب :

1_ الجنس :

أنثى

ذكر

2_ السن :

من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 سنة إلى 50 سنة

3_ المستوى الدراسي :

ثانوي

أقل من ثانوي

دراسات عليا

جامعي

أكثر من 10 سنوات

4_ الخبرة المهنية: أقل من 10 سنوات

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	غ موافق بشدة
01	تتخذ مؤسستكم الجودة شعارا لها			
02	يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالجودة			
03	تلتزم الإدارة العليا لمؤسستكم بتطبيق خطة خاصة بالجودة			
04	تقوم مؤسستكم بتوفير كافة الموارد اللازمة (أموال , أفراد) للتطوير المستمر في أنظمتها			
05	تشارك الإدارة العليا لمؤسستكم العاملين جهودهم من أجل تحسين مستويات الجودة			
06	تقدم الإدارة المكافآت والحوافز للعاملين لتشجيعهم على الإنتاج بجودة عالية			
07	تخضع مؤسستكم العاملين بها للتكوين والتدريب عن جودة المنتجات			
08	رضا الزبون هي المهمة الأساسية لمؤسستكم			
09	يهتم المدبرون بالمؤسسة اهتماما بالغا برغبات الزبائن			
10	تهتم مؤسستكم بتوقعات الزبائن من المنتجات المقدمة			
11	ترحب مؤسستكم بشكاوي الزبائن ويعتبر لك دافعا لتحسين المنتجات			
12	تحرص مؤسستكم على تقليص الحودة بين ما يتوقعه الزبائن وما يدركونه فعلا من المنتجات المقدمة			
13	تقوم مؤسستكم بإجراء مقارنات لمستوى رضا زبائننا مع مؤسسات رائدة في نفس نشاطها			
14	يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالبحث والتطوير			
15	تعتبر مؤسستكم عملية التحسين والتطوير المستمر مطلب أساسي من متطلبات تحقيق الجودة العالية			
16	عمال مؤسستكم ملتزمون بالتحسين المستمر للمنتجات المقدمة			
17	تعمل مؤسستكم على تقليص وقت الإنتاج باستمرار			
18	التحسين المستمر لا يعني عدم وجود أخطاء أو عيوب التوقف			
19	تقوم مؤسستكم بعمل تغييرات متكررة لنماذج المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين			
20	تعمل مؤسستكم على تمييز منتجات الجودة العالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة			
21	منتجات مؤسستكم صعبة التقليد			
22	تعتمد مؤسستكم على الأبداع بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة وتمييزها			
23	تسعى مؤسستكم الى زيادة سرعة تقديم المنتجات بصفة مستمرة			
24	أسعار منتجات مؤسستكم تنافسية			
25	تملك مؤسستكم علاقات جيدة مع زبائننا			
26	أرباح مؤسستكم في تزايد مستمر			
27	تستخدم مؤسستكم كافة مواردها بصورة إقتصادية ورشيده			
28	تفضل مؤسستكم البحث والتطوير لتحقيق أقل التكاليف			
29	تسعى مؤسستكم إلى تخفيض تكاليف الإنتاج باستمرار			
30	تمارس مؤسستكم رقابة شديدة على الإتفاق			

الجزء الثاني:

الرقم	العبارة	معارض	معارض بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تتخذ مؤسستكم الجودة شعارا لها					
02	يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالجودة					
03	تلتزم الإدارة العليا لمؤسستكم بتطبيق خطة خاصة بالجودة					
04	تقوم مؤسستكم بتوفير كافة الموارد اللازمة (أموال ، أفراد) للتطوير المستمر في أنظمتها					
05	تشارك الإدارة العليا لمؤسستكم العاملين جهودهم من أجل تحسين مستويات الجودة					
06	تقدم الإدارة المكافآت والحوافز للعاملين لتشجيعهم على الإنتاج بجودة عالية					
07	تخضع مؤسستكم العاملين بها للتكوين والتدريب عن جودة المنتجات					
08	رضا الزبون هي المهمة الأساسية لمؤسستكم					

أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة الإسمنت :

الخطوات التي يمكن إتباعها لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

1 التركيز على الزبون :

09	يهتم المديرون بالمؤسسة اهتماما بالغا برغبات الزبائن					
10	تهتم مؤسستكم بتوقعات الزبائن من المنتجات المقدمة					
11	ترحب مؤسستكم بشكاوي الزبائن ويعتبر لك دافعا لتحسين المنتجات					
12	تحرص مؤسستكم على تقليص الجودة بين ما يتوقعه الزبائن وما يدركونه فعلا من المنتجات المقدمة					
13	تقوم مؤسستكم بإجراء مقارنات لمستوى رضا زبائنهم مع مؤسسات رائدة في نفس نشاطها					

التعيين والتطوير المستمر

					14	يوجد بمؤسستكم قسم خاص بالبحث والتطوير
					15	تعتبر مؤسستكم عملية التحسين والتطوير المستمر مطلب أساسي من متطلبات تحقيق الجودة العالية
					16	عمال مؤسستكم ملتزمون بالتحسين المستمر للمنتجات المقدمة
					17	تعمل مؤسستكم على تقليص وقت الإنتاج باستمرار
					18	التحسين المستمر لا يعني عدم وجود أخطاء أو عيوب التوقف

المؤشرات المستعملة لقياس فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة في صناعة الإسمنت .:

					19	تقوم مؤسستكم بعمل تغييرات متكررة لنماذج المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين
					20	تعمل مؤسستكم على تمييز منتجات الجودة العالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة
					21	منتجات مؤسستكم صعبة التقليد
					22	تعتمد مؤسستكم على الأبداع بشكل كبير في تقديم منتجات جديدة وتمييزها
					23	تسعى مؤسستكم الى زيادة سرعة تقديم المنتجات بصفة مستمرة
					24	أسعار منتجات مؤسستكم تنافسية
					25	تملك مؤسستكم علاقات جيدة مع زبائنها
					26	أرباح مؤسستكم في تزايد مستمر

1_ الإستمرارية في ميز التميز

					27	تستخدم مؤسستكم كافة مواردها بصورة إقتصادية ورشيقة
					28	تفضل مؤسستكم البحث والتطوير لتحقيق أقل التكاليف
					29	تسعى مؤسستكم إلى تخفيض تكاليف الإنتاج باستمرار
					30	تمارس مؤسستكم رقابة شديدة على الإتفاق

2_ الإستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر نظام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الإنتاج الصناعي المحلي للمؤسسات الصناعية المحلية التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة، وتم مقارنتها مع الشركات غير المطبقة لهذا النظام.

أظهرت النتائج أن نظام إدارة الجودة الشاملة يلعب دورًا حاسمًا في تحسين الإنتاجية وزيادة الإنتاج الصناعي المحلي. وجد أن الشركات التي تنفذ هذا النظام تحققت لديها نسب أعلى من الكفاءة وتحقيق المعايير العالمية للجودة.

وتشمل فوائد نظام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الإنتاج الصناعي المحلي:

تحسين عمليات الإنتاج: يساهم نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين عمليات الإنتاج من خلال تحسين تخطيط وتنظيم العمليات وتحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر والتكاليف.

تحسين جودة المنتجات: يساعد نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة المنتجات المحلية، مما يزيد من قبولها في الأسواق المحلية والعالمية.

تحسين رضا العملاء: يساعد نظام إدارة الجودة الشاملة في تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وتحسين خدمة العملاء، مما يزيد من رضا العملاء ويعزز الولاء للمنتجات المحلية.

تعزيز الكفاءة التشغيلية: يساعد نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة العمليات وتقليل الأخطاء والتكرارات، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف.

لزيادة الإنتاج الصناعي المحلي بشكل كبير وتحقيق تنمية اقتصادية قوية ومستدامة، ينبغي على النظام الوطني لإدارة الجودة الشاملة اعتماد استراتيجيات تشجع على التعاون بين القطاعات المختلفة، بما في ذلك الشركات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الحكومية. من الضروري توفير الدعم والتدريب المناسب للشركات وزيادة الوعي بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: الجودة، نظام إدارة الجودة الشاملة، الايزو، الإنتاج الصناعي المحلي

Abstract:

This study aims to assess the impact of the Total Quality Management (TQM) system on increasing local industrial production for local industrial institutions that implement the TQM system, compared to non-implementing companies.

The results demonstrate that the TQM system plays a crucial role in improving productivity and increasing local industrial production. It was found that companies implementing this system achieved higher efficiency ratios and met global quality standards.

The benefits of implementing the TQM system in increasing local industrial production include:

1. Improved production processes: The TQM system contributes to enhancing production processes by improving planning and organizing operations, optimizing resource utilization, and reducing waste and costs.
2. Enhanced product quality: The TQM system helps improve the quality of local products, increasing their acceptance in both local and international markets.
3. Improved customer satisfaction: The TQM system assists in better meeting customer needs and enhancing customer service, leading to increased customer satisfaction and loyalty towards local products.
4. Enhanced operational efficiency: The TQM system aids in improving process efficiency, reducing errors and repetitions, resulting in increased productivity and cost reduction.

To significantly increase local industrial production and achieve strong and sustainable economic development, the national TQM system should adopt strategies that encourage collaboration among different sectors, including small and medium-sized enterprises and government institutions. It is essential to provide appropriate support and training to companies and raise awareness of the importance of the TQM system in enhancing productivity.

Keywords: quality, Total Quality Management (TQM) system, ISO, local industrial production.